

**دور اعادة هندسة العمليات المصرفية
في تحقيق الاداء الاستراتيجي
دراسة تطبيقية على عينة من المصارف التجارية العراقية الخاصة**

**الأستاذ الدكتور
رضا صاحب ابو حمد
جامعة الكوفة – كلية الإدارة والاقتصاد**

**الباحث
عمار ياسر عبد الكاظم العابدي**

دور اعادة هندسة العمليات المصرفية في تحقيق الاداء الاستراتيجي دراسة تطبيقية على عينة من المصارف التجارية العراقية الخاصة

الأستاذ الدكتور
رضا صاحب ابو حمد
جامعة الكوفة – كلية الإدارة والاقتصاد
A2017amar@gmail.com

الباحث
عمار ياسر عبد الكاظم العابدي
a2017amar@gmail.com

مواجهة المنافسة الشديدة ضمن هذا القطاع وتحقيق الاداء الاستراتيجي.
النتائج النظرية/ وجود فجوة معرفية حول تفسير طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة الحالية المتمثلة بالمتغير المستقل اعادة هندسة العمليات المصرفية والمتغير التابع الاداء الاستراتيجي.
النتائج العملية/ توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج العملية منها ان هنالك علاقة تأثير معنوية مباشرة بين اعادة هندسة العمليات المصرفية والاداء الاستراتيجي عند مستوى معنوية (0,05).
الاثار العلمية/ يُمكن الاستفادة من النتائج التي توصلت اليها الدراسة اذ ان الاهتمام بإعادة هندسة العمليات المصرفية يؤدي الى تحسين الخدمات المقدمة الى الزبائن و بالتالي تحسين مقاييس الاداء التقليدية والحديثة مما تؤدي بالنتيجة الى تحقيق الاداء الاستراتيجي الذي ينعكس في تحقيق المصارف أهدافها وغاياتها على المدى الطويل.

المستخلص
الغرض/ تهدف هذه الدراسة الى تحديد طبيعة التأثير بين اعادة هندسة العمليات المصرفية والاداء الاستراتيجي بالتطبيق على عينة من المصارف التجارية العراقية الخاصة .
المنهجية/ التصميم: قام الباحثان بتوزيع (163) استبيان على الافراد المؤثرين في القرار في المصارف العراقية الخاصة عينة الدراسة والاستبانات المسترجعة وصالحة للتحليل الاحصائي كانت (150) استبيان، تم تحليلها باستخدام البرنامج الاحصائي المتقدم SmartPLS v.3.2.6،
أهمية الدراسة/ تتمثل أهمية الدراسة في انها مطبقة في قطاع اقتصادي الا وهو قطاع المصارف، اذ يعتبر شريان الاقتصاد النابض لما له من دور فعال في الوساطة المالية وتعبئة المدخرات ومنح الائتمان الى كل مختلف القطاعات والمنظمات، ومعالجة مشكلة واقعية تمثلت في بحث المصارف عينة الدراسة عن اليات واساليب جديدة تمكنها من

دور اعادة هندسة العمليات المصرفية في تحقيق الاداء الاستراتيجي

يحدد الهيكل التنظيمي للمنظمة الانماط الادارية الخاصة بالأدوار المتكاملة التي يؤديها العاملين ضمن المستويات الادارية ، كما يحدد المسؤوليات والصلاحيات لجميع الوظائف الادارية(السامرائي والزرغبي، ٢٠١٥:٢٢).

٢- بعد تكنولوجيا المعلومات (Information Technology Dimension)

تمثل كل من (الادوات ، الاجراءات ، الوسائل ، التقنيات ، الاليات ، المكائن) المستخدمة لتحويل المدخلات والمتمثلة ب(الاشياء ، المواد ، البيانات) الى مخرجات متمثلة بالسلع والخدمات (الخفاجي، ٢٠١٢:٤٧).

٣- البعد الاستراتيجي (Strategic Dimension)

تعرف الاستراتيجية على انها : وضع الخطط الاستراتيجية للمنظمة ، وتحديد غاياتها على المدى البعيد ، بما يكفل و يتلاءم بين المنظمة و رسالتها ، وبين الرسالة والبيئة المحيطة بها بطريقة فاعلة و كفؤة(البحيري: ٢٠١٥، ٤٢).

٤- بعد المورد البشري (Human Resource Dimension)

عوامل نجاح المورد البشري تتضمن التدريب ، التعليم ، اتخاذ القرارات ، الملكية، التمكين ، و يعتبر التعليم والتدريب أقوى الادوات في التحول الثقافي حيث يزيد الوعي "فهم الزبون" ،

الاصالة/ القيمة: جاءت الدراسة لتسد فجوة معرفية تمثلت بعدم وجود دراسة عربية او اجنبية على حد علم الباحثان تناولت العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة في انموذج فرضي واحد، واهمية هذه العلاقة في تحقيق التميز والتفوق للمصارف عينة الدراسة.

المصطلحات الرئيسية: RPB، العمليات المصرفية، الاداء الاستراتيجي ، المصارف التجارية العراقية الخاصة، SEM-PLS

المحور الاول: الاطار النظري

١) مفهوم اعادة هندسة العمليات المصرفية

ان اعادة هندسة العمليات المصرفية من الاساليب الحديثة المستخدمة في تنفيذ التغيرات في المصارف والمنظمات ، ويعرفها الباحثان على : انها منهج اداري و مالي يعتمد على العامل التقني والبشري لإعادة تصميم العمليات الاساسية في المنظمة بهدف تحقيق تحسينات كبيرة في المعايير المالية و جودة الخدمة و رضا الزبون.

٢) ابعاد اعادة هندسة العمليات المصرفية : ان ابعاد اعادة هندسة العمليات المصرفية عديدة ، الا ان الابعاد التي اكدت عليها معظم الدراسات العربية و الاجنبية يمكن تحديدها في الابعاد الاربعة التالية والتي يعتمدها البحث الحالي:

١- البعد التنظيمي (Organizational dimension)

دور إعادة هندسة العمليات المصرفية في تحقيق الاداء الاستراتيجي

المقاييس الملموسة وغير الملموسة ، الداخلية والخارجية، و المؤشرات التقليدية والحديثة والميزة الرئيسية للإدارة مع مجموعة من المعلومات المالية وغير المالية ، مما يسهل السيطرة و القدرة على اتخاذ اجراءات وقائية، كما ان بطاقة الاداء المتوازن ظهرت في التسعينات باعتبارها واحدة من اكثر المقاييس الناجحة في ادارة الاداء الاستراتيجي، و قد تطور استخدامها من نظام الاداء البسيط الى نظام للتخطيط الاستراتيجي ، و اخيرا الى نظام الادارة الكامل (Lesáková and Dubcova,2016:1).

(٣) مفهوم بطاقة الاداء المتوازن: أن بطاقة الاداء المتوازن هي اداة هامة للإدارة الاستراتيجية، و ذلك لأنها لا تساعد على قياس اداء المنظمة فقط ، بل هي استراتيجية للإدارة المنظمة وتعديل رؤيتها ، و رسالتها واهدافها، بما يضمن تطويرها، لكي تصبح ناجحة(Wangu,2015:28)، و يعرفها Kaplan & Norton, 1992:71) بأنها : نظام اداري يهدف الى مساعدة المنظمة على ترجمة تصورها وبرامجها الى مجموعة من الاهداف و القياسات الاستراتيجية المترابطة ، اذ لم تعد التقارير المالية هي الطريقة الوحيدة التي تستطيع المنظمات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية.

التدريب يساعد الموظف في الحصول على الابداع و في حل المشاكل ، و مهارات اتخاذ القرارات(الاغا،٢٠٠٦:٦٩).

ثانيا: الاداء الاستراتيجي

(١) مفهوم الاداء الاستراتيجي : يعرف الاداء الاستراتيجي على: انه درجة تحقيق القيمة والانجاز من قبل المنظمة لزيائنها، ولأصحاب المصالح على نطاق اوسع(Daft,2012: 67). اما البحث فيتبنى المفهوم التالي : "قدرة المنظمة على تحقيق النتائج المستهدفة لها بما يؤدي الى زيادة رضا الزبون وتعظيم قيمتها في المدى الطويل".

(٢) مداخل الاداء الاستراتيجي :توجد عدة مداخل لأداء الاستراتيجي ومنها :

١- المدخل المقارن (Comparative Approach)

يعد هذا المدخل من المداخل المعاصرة في قياس و تحسين الاداء الاستراتيجي ، اذ يعمد الى قواعد مقارنة مع شركات الصنف العالمي(WCC) ، او الافضل في الصنف(BIC) لتقييم الاداء (Bhagwat ٦٣ and Sharma,2007).

٢- مدخل الاداء المتوازن (Entrance balanced performance)

تحاول بطاقة الاداء المتوازن تحقيق التوازن و الارتباط بين المؤشرات المالية و غير المالية و

دور إعادة هندسة العمليات المصرفية في تحقيق الاداء الاستراتيجي

هذا المنظور مهم للغاية فمن مهام ادارة المنظمة ان تسعى الى تحقيق اعلى درجة لرضا الزبائن ، وهذا له تأثير كبير على اكتساب الزبائن الجدد، و الاهتمام بهذا البعد يزيد من القدرة على تنظيم الاعمال التجارية، والاحتفاظ بالزبائن وضمان ولائهم ، وبالتالي الحفاظ على حصتها الحالية في السوق (Ahmad and Atieh, 2016,21) ، و هذا المنظور يبين تنظيم الاعمال التجارية من وجهة نظر زبائن المنظمة ، وكذلك يبين رؤية المنظمة من وجهة نظر الزبائن (Hamdan,2013:216).

ج. محور العمليات الداخلية

internal processes hub

يركز هذا المنظور على العمليات التشغيلية في المنظمة ، و كيفية القيام بها ، وبالتالي تحقيق التقدم المؤسسي ، ويرتبط هذا المنظور مع منظور الزبائن من خلال تنفيذ العمليات الداخلية و التي تؤدي الى تحقيق رغبات، و احتياجات الزبائن بكفاءة و فعالية مما ينعكس هذا على وجهة النظر المالية للمنظمة و المتمثلة في الحصول على الموارد المالية و بالتالي تحقيق الربحية، و القيمة المتوقعة للمساهمين (Ahmad and Atieh,2016:313).

د. محور التعلم والنمو Learning and growth hub

٤) محاور بطاقة الاداء المتوازن

تستند فعالية بطاقة الاداء المتوازن على قدرتها على ترجمة مهمة، واستراتيجية المنظمة الى مجموعة شاملة من محاور الاداء (Tapanya,2004:41)، و محاور الاداء التي تتضمنها هي

أ. المحور المالي Financial hub

يعتبر المنظور المالي المنظور الرئيسي من وجهة نظر اغلب الباحثين على الرغم من اتفاق الباحثين على دعم المقاييس غير المالية ، لكن يعتبر المنظور المالي الهدف الاساسي للمنظمات (Ahmad and Atieh,2016:312) والمقاييس المالية ينظر اليها على انها مؤشرات لتحديد الاداء من وجهة نظر المساهمين (Hakkak and Ghodsi,2015:13).

يأخذ هذا المنظور باعتباره النتيجة النهائية لأنشطة المنظمة لتحقيق رضا و توقعات المساهمين من خلال زيادة قيمة استثماراتها و ارباحها، ويتناول هذا المنظور لتحقيق اهداف او تحديد مستوى الارباح التي تجنيها المنظمة بالمقارنة مع منافسيها (Wangu 2015:22).

ب. محور الزبائن Customers hub

دور إعادة هندسة العمليات المصرفية في تحقيق الأداء الاستراتيجي

يركز هذا المنظور على البنية التحتية للمنظمة، و المتمثلة في العاملين و راس المال البشري و اللوائح التنظيمية و الاجراءات ، و التي تعتبر احد الموجودات غير الملموسة للمنظمة و يمثل هذا المنظور في تحديد كيف يمكن للمنظمة ان تستمر في عملية التطوير و الابداع ، و تكوين قيمة اعلى من خلال التركيز على تطوير الموظفين ، القدرات داخل المنظمة و هناك عدة مقاييس تقاس بها منها : قياس رضا الموظفين ، الاحتفاظ بالموظفين ، قياس و تدريب الموظفين ، و غيرها من المقاييس المتصلة بكفاءة نظم المعلومات المستخدمة في المنظمة (Ahmad and Atieh,2016:313).

المحور الثاني: منهجية البحث

اولا: مشكلة الدراسة:

يواجه القطاع المالي و المصرفي في العراق تحديات كثيرة، ومن نظرة تشخيصية وتحليلية للوضع الاقتصادي الكلي للبلاد فان الظروف الاقتصادية الصعبة التي يمر بها بلدنا العراق انعكست بشكل مباشر على القطاع المالي والمصرفي مما فاقم الخلل الهيكلي في الاقتصاد العراقي (النصيري، ٢٠١٦: ٥٦) ، و كذلك المنافسة الشديدة بين المصارف و التي سببتها العولمة المالية والمصرفية ، وهذه المشاكل لا يمكن مواجهتها بالسياسات والتعليمات المتغيرة ، وغير فاعلة وانما المطلوب وضع سياسة اقتصادية استراتيجية تتسم بالترابط بين المدى القصير وال المدى الطويل ، وبالتالي فإن

هـ. محور الاستدامة hub sustainability

ان الاهتمام بالاستدامة اتى كرد فعل على البيانات البيئية والاقتصادية التي تشير الى ان النمو الاقتصادي الحالي غير قابل للاستمرار على المدى الطويل (Gibson,2006:2)، و ان اضافة المحور الخامس الاستدامة لبطاقة الاداء المتوازن تم بموافقة (Kaplan and Norton and (Johansson and (Norton 17 : Larsson,2015) ،وان تدهور أي جانب من جوانب الاستدامة الثلاثة الاقتصادي او البيئي او الاجتماعي سيؤثر على الجوانب الأخرى للأجيال الحالية والمستقبلية (Sadalla

دور اعادة هندسة العمليات المصرفية في تحقيق الاداء الاستراتيجي

المصارف
٢- الأهمية التطبيقية: تحتوي على النقاط التالية :
أ- تقديم مقترحات لإدارة المصارف المبحوثة و وضعها موضع التنفيذ لغرض الارتقاء بمستوى الاداء وايصاله الى مستوى التفوق الذي يرمي اليه ، بما يؤثر ايجابيا في خدمة الزبون المصرفي العراقي.
رابعا: فرضيات الدراسة: ان فرضيات الدراسة هي عبارة عن تخمينات ذكية غير مؤكدة لكنها ممكنة الاختبار ، و ان الدراسة الحالية تتكون من فرضية رئيسة واحدة وهي " هناك تأثير معنوي مباشر لإعادة هندسة العمليات المصرفية في تحقيق الاداء الاستراتيجي"
خامسا: عينة الدراسة: ان العينة المستهدفة في الدراسة الحالية هي العينة القصدية، اذ قام الباحثان بالاستعانة بأراء الافراد المؤثرين في قرار المصارف العراقية الخاصة، وهم المدراء المفوضون ومدراء الفروع والاقسام والشعب والمستشارون ومعاونيهم والموظفين اصحاب الاقدمية. والتي تمثلت بالمصارف التجارية الاهلية التالية: (١) مصرف بغداد ، (٢) مصرف الاستثمار، (٣) مصرف الشرق الاوسط ، (٤) مصرف بابل، (٥) مصرف سومر، (٦) مصرف الموصل، (٧) مصرف الاهلي، (٨) مصرف

المصارف العراقية التجارية الخاصة تحتاج الى ادوات واساليب جديدة وحديثة تتماشى مع التطورات والابتكارات لكي تتغلب على المشاكل و المنافسة والصمود بوجهها و البقاء في السوق المالية والمصرفية اكبر وقت ممكن.

ومن خلال المشكلة اعلاه فأن الدراسة الحالية تسعى الى الاجابة عن التساؤل الاساسي الاتي:

هل هناك دور لأبعاد اعادة هندسة العمليات

المصرفية في متغيرات الاداء الاستراتيجي؟

ثانيا: اهداف الدراسة: تسعى الدراسة الى تحقيق جملة من الاهداف ومن اهمها :-

١- تقديم عرض مفاهيمي لإعادة الهندسة العمليات المصرفية والاداء الاستراتيجي في المصارف.

٢- دراسة التأثير بين اعادة هندسة العمليات المصرفية والاداء الاستراتيجي.

ثالثا: اهمية الدراسة : تتمثل أهمية الدراسة في جانبين هما :

١- الأهمية النظرية : تتمثل في الاتي :

أ- تسعى الى بيان دور اعادة هندسة العمليات المصرفية في تحقيق الاداء الاستراتيجي على عينة من المصارف التجارية العراقية الخاصة.

ب- قلة الدراسات التي تناولت الاداء الاستراتيجي من منظور الجيل الخامس لبطاقة الاداء المتوازن (بإضافة محور الاستدامة) في

دور اعادة هندسة العمليات المصرفية في تحقيق الاداء الاستراتيجي

اجل التعرف على اتجاهات وازاء المستجيبين فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة الحالية، تم استعمال مجموعة من اختبارات التحليل الاحصائي الوصفي وكما يلي :

١) التحليل الاحصائي الوصفي للمتغير المستقل

اعادة هندسة العمليات المصرفية

تشير نتائج التحليل الاحصائي الوصفي الى مستوى اعادة هندسة العمليات المصرفية في المصارف عينة الدراسة من وجهة نظر المستجيبين ، اذ ان المتوسط العام لهذا المتغير هو (٣,٩١) و الانحراف المعياري العام هو (٠,٧٧٦) ، ويعد هذا مؤشر على اتساق الاجابات وتجانسها، و بما ان المتوسط العام اعلى من المتوسط الفرضي البالغ (٣)، فإن هذا يعني ان هذا المتغير يعد متوافرا على وفق رؤى المستجيبين ، و يعد كذلك مؤشرا على ان آرائهم تولي متغير اعادة هندسة العمليات المصرفية اهتماما لا بأس به ، و هو بطبيعة الحال انعكاس بشكل ايجابي الى حد ما على اجاباتهم.

٢) التحليل الاحصائي الوصفي للمتغير التابع

الاداء الاستراتيجي

تشير نتائج التحليل الاحصائي الوصفي الى مستوى الاداء الاستراتيجي في المصارف عينة الدراسة من وجهة نظر المستجيبين ، اذ ان المتوسط العام لهذا المتغير هو (٣,٦٨) ، و الانحراف المعياري العام هو (٠,٧٧) ، ويعد هذا

الاتتمان،(٩، مصرف الشمال، ١٠، مصرف

الهدى، ١١) مصرف المتحد، ١٢) مصرف

المنصور، ١٣) مصرف الاتحاد، ١٤) مصرف الخليج.

سادسا : الحدود الزمانية والمكانية :

١- الحدود المكانية :تمثلت الحدود المكانية في المصارف التجارية الخاصة والعامة في العراق.

٢- الحدود الزمانية : ان الدراسة الحالية هي دراسة تطبيقية اذا بدأ بتوزيع الاستبانات على المصارف عينة الدراسة الفترة من (٢٠١٦/١٠/٢٠) الى (٢٠١٧/١/٢٠) ، اما مدة الدراسة كاملة فقد تمثلت بمدة سنة ابتداء من (٢٠١٦/٩/٢٠).

٣- الحدود العلمية : ان بحثنا الحالي استخدام بطاقة الأداء المتوازن ذات الخمسة محاور (المالي، الزبائني، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، الاستدامة) ، لقياس الاداء الاستراتيجي للمتغير التابع.

المحور الثالث : الجانب الاحصائي للبحث

اولا: التحليل الاحصائي الوصفي

الاحصاء الوصفي هو مجموعة من الاساليب او الاختبارات ، التي تعنى بجمع مفردات الدراسة الاحصائية وتنظيمها و تلخيصها وعرضها بطريقة غالبا ما تكون على شكل جداول او رسوم بيانية ، من اجل تسهيل عملية فهم طبيعة المجتمع الدراسة الخاضعة للاختبار ، لذا ومن

دور إعادة هندسة العمليات المصرفية في تحقيق الاداء الاستراتيجي

معامل الثبات المركب The Composite Reliability (CR) و الذي تتراوح قيمه بين ٠ و ١ أذ تشير القيم العالية على درجات عالية من الثبات وتعد مقبولة عندما تكون ٠,٦ أو اعلى (Hair et al,2017:92)، ان الجدول (١) يوضح قيم (CR) للمتغير المستقل اعادة هندسة العمليات المصرفية، والتي جميعها ضمن الحدود المقبولة اذ تراوحت بين (٠,٧٧٦-٠,٨٧٧)، و هو مؤشر جيد على اثبات الفقرات، و كذلك يشير الجدول (٢) الى قيم الثبات المركب للمتغير التابع الاداء الاستراتيجي ، والتي تراوحت بين (٠,٧٧٣-٠,٨٣٧) مما يعني انها ضمن الحدود المقبولة.

٢- ثبات المقياس

Reliability of Scale

لتحديد صلاحية الاستبيان و ملائمته و قياسه لمتغيرات الدراسة الحالية و المتمثلة ب(اعادة هندسة العمليات المصرفية ، الاداء الاستراتيجي)، اذ قام الباحثان بالاستعانة بمعامل الفا كرو نباخ و كما في الجدول (١) و (٢)، اذ اظهرت نتائجها وجود ثبات عالي لفقرات مقياس الدراسة للمتغير المستقل اعادة هندسة العمليات المصرفية، والمتغير التابع الاداء الاستراتيجي، اذ تراوحت نتائجها بين (٠,٧١-٠,٨٥) ، و بالمقارنة مع اورده (Sarstedt and mooi,2014:269) ان

مؤشر على اتساق الاجابات وتجانسها ، و بما ان المتوسط العام اعلى من المتوسط الفرضي البالغ (٣)، فإن هذا يعني ان هذا المتغير يعد متوافرا على وفق رؤى المستجيبين ، و يعد كذلك مؤشرا على ان آرائهم تولي متغير الاداء الاستراتيجي اهتماما لا بأس به ، و هو بطبيعة الحال انعكاس بشكل ايجابي الى حد ما على اجاباتهم.

ثانيا: تقييم جودة ومطابقة مقياس الدراسة

لأجل تقييم جودة ومطابقة مقياس الدراسة علينا القيام بالاختبارات الخاصة بالصدق والثبات ، و يتم تقييم نموذج القياس من خلال ما يصطلح عليه بالصدق (Validity) ، والثبات (Reliability) اذ يشير ثبات المقياس الى امكانية اعطاء نفس النتائج عند اعاده اختباره، لذلك يعبر ثبات المقياس عن اتساقه . اما الصدق المقياس فهو يوضح هل المقياس يقيس ما يُفترض ان يقيسه، لذلك يعبر صدق المقياس عن دقته (Hair et al., 2013, pp. 165, 166) ، وفيما يلي الخطوات اللازمة لتقييم جودة مطابقة المقياس وفقا لـ (Hair et al,2017).

١- ثبات الاتساق الداخلي Reliability Internal Consistency

لتقييم جودة مطابقة مقياس الدراسة، علينا اولاً ان نقوم باختبار الاتساق الداخلي عن طريق

دور إعادة هندسة العمليات المصرفية في تحقيق الاداء الاستراتيجي

الباحثان قررا بقائها لان حذفها لم يؤدي الى زيادة ملموسة، و كذلك حذفها يؤدي الى الاخلال في قيمة الثبات المركب حسب قاعدة (Hair et al,2017)، مما يدل على ان البيانات الخاصة بمتغير اعادة هندسة العمليات المصرفية ملائمة لأجراء التحليلات الاحصائية السابقة، و، ان جميع قيم التشعب الخارجي لفقرات المقياس للمتغير التابع (الاداء الاستراتيجي) هي أكبر من الحدود الدنيا المقبولة، والتي فأغلبها تجاوزت القيم المعنوية للتشعب كما في الجدول (٢)، فيما عدا فقرتان هما (cp1,inp3) اذ كانت قيمها بين (٠,٦-٠,٧)، الا ان الباحثان قررا بقائها لان حذفها لم يؤدي الى زيادة ملموسة، وكذلك ادى حذفها الى الاخلال في قيمة الثبات المركب حسب قاعدة (Hair et al,2017)

ب- متوسط التباين المستخلص (AVE)

Average Variance Extracted

هو مجموع التشعبات التربيعية مقسومة على عدد مؤشرات (الفقرات)، و تكون (AVE) معنوية عندما تتجاوز (٠,٥) أما اذا كان اقل من (٠,٥) فإنه يشير الى وجود تباين متبقي في خطأ الفقرات بدل ان يتم تفسيره من خلال المتغير، ان الجدول (١) يوضح قيم (AVE) للمتغير المستقل اعادة هندسة العمليات المصرفية و جميعها مقبولة اذ تراوحت بين (٠,٥٣٦-٠,٧٠٣)، و كذلك الجدول (٢) يشير

قيمة معامل الفا كرو نباخ يجب ان تكون اكبر من (٠,٧٠).

٣- الصدق التقاربي Convergent Validity

يعتبر احد أنواع صدق المتغير Construct Validity والذي يحدد درجة ارتباط مقياسين لنفس المفهوم (Hair et al, 2014:129)، ويتم تقييمه و فقا لـ (Hair et al,2017:93) من خلال ما يأتي :

أ- ثبات المؤشر (الفقرة) Indicator Reliability

و يتم احتسابه من خلال حساب التشعب الخارجي (Outer Loadings) لفقرات البعد، والتي تكون معنوية عند درجة تشعب ٠,٧ أما اذا كان التشعب بين ٠,٤-٠,٧، فإن علينا ان نفحص تأثير حذف هذه الفقرات على امكانية رفع قيمة الصدق المركب اما اذا هذه الفقرات المحذوفة اذا لم تؤثر برفع قيمة الصدق المركب فيتم الاستبقاء على هذه الفقرات في حين اذا كان التشعب اقل من ٠,٤ فيتم حذف الفقرة، ان جميع التشعبات الخارجية لفقرات المقياس للمتغير المستقل (اعادة هندسة العمليات المصرفية) هي أكبر من الحدود الدنيا المقبولة والتي حددها (hair et al,2010)، فأغلبها تجاوزت القيم المعنوية للتشعب كما في الجدول (١)، فيما عدا فقرة واحدة (Hrd3) اذ كانت بين (٠,٦-٠,٧)، الا ان

دور اعادة هندسة العمليات المصرفية في تحقيق الاداء الاستراتيجي

الى قيم (AVE) للمتغير التابع الاداء القيم بين (0,533-0,623).
الاستراتيجي ، والتي جميعها مقبولة اذ تروحت

الجدول (1) نتائج اختبار الثبات و الاتساق المركب و الصدق التقاربي للمتغير المستقل

| ITEM | الصدق التقاربي | | الثبات و الاتساق الداخلي | | T | P-Value المعنوية اقل من (0,05) |
|------|-------------------------------------|---------------------------------|--------------------------|--------------|--------|---|
| | التشبع الخارجي للفقرة (OL) | متوسط التباين المستخلص (AVE) | الثبات المركب (CR) | الفاكرون باخ | | |
| OD1 | 0,802 | 0,623 | 0,832 | 0,795 | 18,717 | 0,000 |
| OD2 | 0,799 | | | | 26,483 | 0,000 |
| OD3 | 0,766 | | | | 26,932 | 0,000 |
| ITD1 | 0,822 | 0,703 | 0,877 | 0,852 | 20,641 | 0,000 |
| ITD2 | 0,854 | | | | 35,093 | 0,000 |
| ITD3 | 0,840 | | | | 31,106 | 0,000 |
| STD1 | 0,718 | 0,536 | 0,776 | 0,768 | 11,644 | 0,000 |
| STD2 | 0,720 | | | | 14,305 | 0,000 |
| STD3 | 0,757 | | | | 21,935 | 0,000 |
| HRD1 | 0,780 | 0,573 | 0,800 | 0,807 | 16,432 | 0,000 |
| HRD2 | 0,820 | | | | 22,576 | 0,000 |
| HRD3 | 0,663 | | | | 11,567 | 0,000 |

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart Pls V.3.2.6

ان جميع تقديرات المعلمة كانت معنوية للمتغير (T-Value) المحسوبة كانت أكبر من
اعادة هندسة العمليات المصرفية اذ ان الجدولية والتي قيمتها (1,96) وكذلك قيمة

دور اعادة هندسة العمليات المصرفية في تحقيق الاداء الاستراتيجي

المحسوبة كانت (0,05) و هي (P-Value) بقية (0,000) تدل على انها بمعنوية (0,01) وكما في الجدول (1) ، وكذلك خلاصة القول و بالاعتماد على ما ورد في الجدول (1)

من نتائج فأن المقياس المستخدم في الدراسة الحالية لقياس اعادة هندسة العمليات المصرفية ك(متغير مستقل) يتطابق مع افتراضات الجانب النظري.

الجدول (٢) نتائج اختبار الثبات و الاتساق المركب و الصدق التقاربي للمتغير التابع

| ITEM | الصدق التقاربي | | الثبات و الاتساق الداخلي | | T | P-value المعنوية اقل من (0,05) |
|------|-----------------------------------|---------------------------------------|--------------------------|--------------|--------|--------------------------------------|
| | تشبع الخارجي للفقرة (OL) | متوسط التباين المستخلص (AVE) | (CR) الثبات المركب | الفاكرون باخ | | |
| FP1 | 0,765 | | | | 20,013 | 0,000 |
| FP2 | 0,782 | 0,594 | 0,815 | 0,803 | 18,287 | 0,000 |
| FP3 | 0,765 | | | | 18,738 | 0,000 |
| CP1 | 0,654 | | | | 5,903 | 0,000 |
| CP2 | 0,739 | 0,533 | 0,773 | 0,760 | 6,031 | 0,000 |
| CP3 | 0,791 | | | | 12,013 | 0,000 |
| INP1 | 0,705 | | | | 19,218 | 0,000 |
| INP2 | 0,806 | 0,540 | 0,778 | 0,773 | 18,903 | 0,000 |
| INP3 | 0,688 | | | | 11,263 | 0,000 |
| LGP1 | 0,811 | | | | 23,686 | 0,000 |
| LGP2 | 0,771 | 0,608 | 0,823 | 0,778 | 18,357 | 0,000 |
| LGP3 | 0,756 | | | | 14,491 | 0,000 |
| SSP1 | 0,764 | | | | 15,449 | 0,000 |
| SSP2 | 0,840 | 0,632 | 0,837 | 0,717 | 28,363 | 0,000 |
| SSP3 | 0,789 | | | | 21,085 | 0,000 |

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart PIs V.3.2.6

دور اعادة هندسة العمليات المصرفية في تحقيق الاداء الاستراتيجي

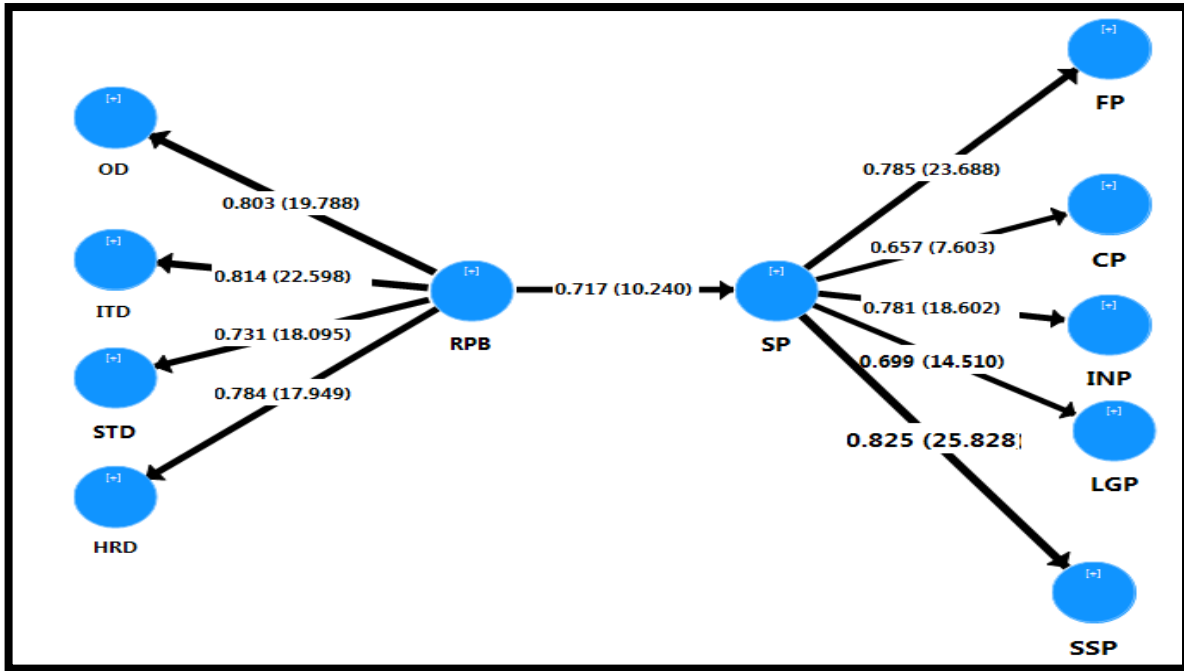
بعد ان تم القيام باختبار جودة مطابقة المقياس فان الخطوة التالية هي اختبار فرضية الدراسة وكما يلي:

اولا : اختبار الفرضية الرئيسية

تنص على " هنالك تأثير معنوي مباشر بين اعادة هندسة العمليات المصرفية و الاداء الاستراتيجي " و فان الخطوة التالية هي بناء الانموذج الهيكلي للدراسة الحالية والذي يمثل الفرضية الرئيسية اذا يوضح التأثير بين اعادة هندسة العمليات المصرفية والاداء الاستراتيجي وكما في الشكل (٢) الاتي :

ان جميع تقديرات المعلمة كانت معنوية للمتغير الاداء الاستراتيجي، اذ ان قيمة (T-Value) المحسوبة كانت أكبر من الجدولية والتي قيمتها (١,٩٦)، وكذلك قيمة (P-Value) المحسوبة كانت (٠,٠٥) ، و هي بقيمة (٠,٠٠٠) تدل على انها بمعنوية (٠,٠١) وكما في الجدول (٢) ، وكذلك خلاصة القول و بالاعتماد على ما ورد في الجدول (٢) من نتائج فان المقياس المستخدم في الدراسة الحالية لقياس الاداء الاستراتيجي ك(متغير تابع) يتطابق مع افتراضات الجانب النظري.

ثالثا: اختبار الفرضيات



الشكل (٢) الانموذج الهيكلي الكلي اعادة هندسة العمليات المصرفية في تأثير على الاداء الاستراتيجي

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart PLS V.3.2.6

دور إعادة هندسة العمليات المصرفية في تحقيق الأداء الاستراتيجي

التنافسية وتحقيق الأداء الاستراتيجي.
٢- الجوانب البيئية والاجتماعية من الجوانب المهمة والتي تجب ان تنتبها المصارف بوصفها وجه نظر حديثة وتدل على اهتمام المصرف بالبيئة الموجودة فيها.

٢) استنتاجات تتعلق بالجانب التطبيقي

١- إعادة هندسة العمليات المصرفية لها تأثير معنوي على تحقيق الأداء الاستراتيجي، مما يشير الى ان على المصارف مجتمع الدراسة إيلاء المزيد من الاهتمام من الإدارة بإعادة هندسة العمليات المصرفية الامر الذي يساهم في تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمة.

ثانياً: التوصيات

يستند الباحثان على النتائج التي توصلت اليها الدراسة الحالية والجهود المعرفية السابقة في تقديم مجموعة من التوصيات للباحثين والممارسين، وكذلك المصارف عينة الدراسة وكما يلي:

١- إيلاء المزيد من الاهتمام من قبل إدارة المصرف بالزبائن وتلبية مطالبهم وذلك لتحقيق هدف حيوي الا وهو كسب رضا الزبون مما يؤدي الى كسب مزيد من الزبائن الجدد و الحفاظ على الزبائن الحاليين.

٢- استخدام وسائل التواصل الاجتماعي لما تعتبر من وسيلة ترويجية للمصرف شبة مجانية او قليلة التكلفة بالمقارنة مع الوسائل الترويجية

ومن خلال استخدام برنامج Smart PIs فإن قيمة (SRMR) لا نموذجنا الحالي كانت (٠,٧٢)، و ان قيمة (R^2) للأداء الاستراتيجي كانت (٠,٦٥٥) وهذا يعني ان الاداء الاستراتيجي يفسر (٦٥,٥%) من التغير الحاصل في إعادة هندسة العمليات المصرفية وان (٣٤,٥%) من التغير غير المفسر يرجع الى متغيرات اخرى لم تدخل ضمن الانموذج ، ومما تجدر الاشارة اليه هنا ان التقديرات اختبار النموذج الكلي تشير الى جميعها الى المعنوية تحت مستوى ($P>0.001$) ، وهذا ما تؤكد قيم (t) اذ انها كانت أعلى من (١,٩٦) وقد بلغت بين إعادة الهندسة والاداء الاستراتيجي (١٠,٢٤٠)، وهي اعلى من الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وهذا يدل على وجود تأثير معنوي مباشر بين إعادة العمليات المصرفية والاداء الاستراتيجي، وبالتالي قبول الفرضية الرئيسية.

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

١) استنتاجات تتعلق بالجانب المعرفي

١- الجهود المعرفية السابقة تشير الى ان تحقيق الأداء الاستراتيجي يمثل هدف ادارة المصارف، مما جعل الباحثين والكتاب يولون المزيد من الاهتمام والعمق للبحث عن العوامل التي تساعد في حصول المصارف على الميزة

دور اعادة هندسة العمليات المصرفية في تحقيق الاداء الاستراتيجي

الدراسات السابقة اعادة هندسة العمليات للمصرف على مستوى الوحدة كتحليل و اخذ اجابات المدراء ، اذا يقترح الباحثان استخدام المصرف كوحدة تحليل و اخذ اجابات المدراء و الموظفين والزبائن لما لهم من دور مهم وفعال في اغناء الدراسة.

الاخرى وبالتالي تصبح قوة للمصرف لنقل اخباره ومنجزاته ورسالته و رؤيته لأكبر شريحة من افراد المجتمع.

ثالثا: الدراسات المستقبلية

يمكن اقتراح اتجاهات بحثية مستقبلية في النقاط التالية :

١- اعتمدت الدراسة الحالية وجميع

دور اعادة هندسة العمليات المصرفية في تحقيق الاداء الاستراتيجي

والسياسة للدراسات العليا ، جامعة الاقصى،
فلسطين.

٣- الخفاجي ، علي كريم ، (٢٠١٢) "توظيف تكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة الخدمة المصرفية"، المجلة العراقية للعلوم الادارية ، المجلد ٨، العدد ٣٢.

٤- السامرائي، ايمان فاضل ، الزعبي ، هيثم محمد ، (٢٠١٥) "نظم المعلومات الادارية" ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

٥- النصيري، سمير عباس، (٢٠١٥)، "الاصلاح المصرفي الخطوة الاولى للإصلاحات الاقتصادية في العراق" ، اتحاد المصارف العراقية.

المصادر :

المصادر العربية :

١- الاغا، مرام اسماعيل (٢٠٠٦) "دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الادارية في المصارف-قطاع غزة" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية ، غزة- فلسطين.

٢- البحيري، عبدالله سمير (٢٠١٥) " دور اعادة هندسة العمليات الادارية في تحسين الاداء الاداري في وزارة الصحة الفلسطينية" رسالة ماجستير غير منشورة ، اكااديمية الادارة

المصادر الاجنبية :

1. Ahmad, F. B. A. H., & Atieh, S. H. (2016). **Updating Balanced Scorecard Model for The Evaluation of The Strategic Performance in Greater Amman Municipality. *European Scientific Journal, ESJ, 12(31)***.

2. Bhagwat, R., & Sharma, M. K. (2007). **Performance measurement of supply chain management: A balanced scorecard approach. *Computers & Industrial Engineering, 53(1)***, 43-62.

3. Daft, R. (2012). ***Organization theory and design***. Nelson Education.

4. Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., & Wagner, M. (2002). **The sustainability balanced scorecard—linking sustainability management to business strategy. *Business strategy and the Environment, 11(5)***, 269-284.

5. Gibson-Graham, J. K. (2006). **A post capitalist politics. U of Minnesota Press.**

6. Hair Jr, J. F., Celsi, M. W., Ortinau, D. J., & Bush, R. P. (2014). **Fundamentos de Pesquisa de Marketing-3. AMGH Editora.**

7. Hair, J., Hult, T., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: Sage
8. Hakkak, M., & Ghodsi, M. (2015). **Development of a sustainable competitive advantage model based on balanced scorecard**. *International Journal of Asian Social Science*, 5(5), 298-308.
9. Hamdan, M. N. M. (2013). **Improving the performance of accounting information systems of commercial banks in Jordan by using the balanced scorecard approach** (Doctoral dissertation, Curtin University).
10. Johansson Alexander & Li Larsson(2015) **A Standalone Sustainability Balanced Scorecard**.
11. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard business review*, 83(7), 172.
12. Lesáková, Ľ., & Dubcová, K. (2016). **Knowledge and Use of the Balanced Scorecard Method in the Businesses in the Slovak Republic**. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 39-48.
13. Sadalla, E., Guhathakurta, S., & Ledlow, S. (2005). **Environment and quality of life: A conceptual analysis and review of empirical literature**. The US-Mexican border environment: Dynamics of human environment interactions. San Diego State University Press, San Diego.
14. Sarstedt, M., & Mooi, E. (2014). **A concise guide to market research. The Process, Data, and**
15. Tapanya, S. (2004). **Examining the factors which influence performance measurement and management in the Thai banking industry: An application of the balanced scorecard framework**(Doctoral dissertation, Murdoch University).
16. WANGU, K. D. (2015). **Balanced score card and performance of non-governmental organizations in Kenya** (Doctoral dissertation, SCHOOL OF BUSINESS, UNIVERSITY OF NAIROBI).
17. Zavodna, L. S. (2013). **Sustainability as a Part of Balanced Scorecard**. *Global Economic Observer*, 1(1), 110-116.

Abstract

Purpose / This study aims to determine the nature of the impact between the bank re-engineering processes and strategic application performance on a sample of the Iraqi private commercial banks.

Methodology / Design: The researcher has distributed (163) questionnaires to individuals influential in the decision of the Iraqi private banks, the study sample and questionnaires were retrieved and valid for statistical analysis were (150) questionnaire were analyzed using statistical software Advanced SmartPLS v.3.2.6

Importance of the study / The importance of the study in that it applied in the economic sector, but it is the banking sector as it is the economy artery pulsating because of its active role in financial intermediation and mobilize savings and giving credit to all the different sectors and organizations, and address the real problem was the search sample banks study on the mechanics and new methods to enable them to cope with the intense competition within the sector and achieve strategic performance.

Theoretical results / having knowledge gap about the interpretation of the nature of the relationship between the variables

of the current study, the independent variable banking operations re-engineering and the dependent variable strategic performance.

Practical results / study found a range of practical results, including the effect that there is a moral relationship directly between the bank re-engineering processes and strategic performance at the abstract level (0.05).

Scientific effects / can benefit from the findings of the study as the interest in re banking operations engineering lead to the improvement of services provided to customers and thus improve Mqais traditional and modern performances, which leads consequently to achieve strategic performance which is reflected in the achievement of banks, its goals and objectives in the long term.

Originality / value: The study came to fill the knowledge gap represented that there is no Arab or foreign study to the knowledge of the researcher dealt with the relationship and influence between the variables of the study in a specimen hypothetical one, and the importance of this relationship to achieve excellence for the banks of the study sample.

دور اعادة هندسة العمليات المصرفية في تحقيق الاداء الاستراتيجي

The main terms: RPB, banking
operations, strategic performance, Iraqi
commercial banks own, SEM-PLS