

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

*The effect of re-engineering banking operations in enhancing internal marketing – Analytical study on the opinions of a sample of workers in commercial in Basra governorate*

م.م احمد طالب حميد الجيفي  
جامعة الانبار / كلية التربية الاساسية-حديثة  
الانبار , العراق

Assist. Lect. Ahmed .T.H  
College of Basic education-haditha \  
University of Anbar, Anbar , Iraq  
[ah.talib1986@uoanbar.edu.iq](mailto:ah.talib1986@uoanbar.edu.iq)

م.م حيدر جري محسن الفريجي  
الجامعة التقنية الجنوبية / كلية التقنيات الصحية والطبية ,  
البصرة , العراق

Assist. Lect. Hayder. J. M  
College of health and medical technologies /  
University of Southern Technical, Basrah , Iraq  
[Alhaider527@gmail.com](mailto:Alhaider527@gmail.com)

### المستخلص

يهدف البحث الى التعرف على مدى تأثير إعادة هندسة العمليات المصرفية في تعزيز التسويق الداخلي للمصرف , واقتراح اليات جديدة تهدف الى التغلب على المعوقات التي تقف امام تطوير الاداء في المصارف عينة البحث والعمل على تحسين ادائها , اذ تعد إعادة هندسة العمليات المصرفية اسلوباً حديثاً يستخدم في تنفيذ التغييرات في المصارف , لذا تمثل مجتمع البحث بالمصارف التجارية العاملة في محافظة البصرة وتم اختيار 6 مصارف منها , وشملت عينة البحث مجموعة من العاملين في هذه المصارف والبالغ عددهم 32 فرداً , وكان التحليل قائم على قاعدة رصينة سعت للكشف عن ممارسات هذه المصارف في كيفية تحسين عملياتها المصرفية , فقد تم اختبار عدد من الفرضيات المتعلقة بعلاقات التأثير بين متغيرات البحث المتمثلة بإعادة هندسة العمليات المصرفية و التسويق الداخلي , وتمت معالجة البيانات عن طريق الاساليب الاحصائية باستعمال برنامج (SPSS) , واطهرت نتائج التحليل الاحصائي للبيانات التي تم جمعها من خلال اداة الاستبيان المعدة لهذا الغرض انه هناك تأثير لأبعاد إعادة هندسة العمليات المصرفية على ابعاد التسويق الداخلي في المصارف عينة البحث .

**الكلمات المفتاحية :** إعادة هندسة العمليات المصرفية , التسويق الداخلي .

### Abstract

The research aims to identify the extent of the impact of re-engineering banking operations in strengthening internal marketing , and proposing new mechanisms aimed at overcoming obstacles that stand in the way of developing performance in banks, research sample and working to improve their performance, as the re-engineering of banking operations is a modern method used in implementing changes in banks, therefore the research community was represented by the commercial banks operating in Basra governorate and 6 banks were selected from them, the research sample included a group of 32 employees in these banks, the analysis was based on a solid base that sought to reveal the practices of these banks in how to improve their banking operation, a number of hypotheses related to the influence relationships between the research variables represented by re-engineering banking operations and internal marketing were tested, the data were processed by statistical methods using (SPSS) program, the results of the statistical analysis of the data collected through the questionnaire tool prepared for this purpose showed that there is an impact of the dimensions of the re-engineering of banking operations on the dimensions of internal marketing in banks .

**Keywords:** re-engineering banking operations , internal marketing .

## المقدمة

تسعى المؤسسات الحديثة و الرائدة إلى إحداث تغييرات جوهرية وتحديث بنية العمليات والمعلومات لديها لدعم عملية اتخاذ القرار و مواكبة التغيرات التي تحدث في بيئتها المحيطة و زيادة قدرتها على المنافسة والبقاء ضمن دائرة المنافسة , ولا شك أن التغيير يهدف بالدرجة الأساسية إلى اكساب المؤسسات المرونة و القدرة اللازمة لتجسيد أهدافها وتعزيز ثقافتها بما يخدم نظرتها المستقبلية و خطتها الاستراتيجية ويعزز ميزتها التنافسية، وهناك الكثير من الأساليب الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحقيق مثل تلك الأهداف كإدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات المصرفية، و نظراً للتطور التكنولوجي الهائل وظهور الإنترنت تم استخدام أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في كثير من الشركات و المصانع و الوزارات و الجامعات لما له من دور كبير في خفض التكاليف و الوقت و تحسين الجودة , تعد عملية التطوير محور اهتمام المسؤولين و القادة، و خاصة الإدارة العليا في جميع المنظمات، و عليه فإن عملية التطوير يجب أن تكون مستمرة و قائمة، حتى تتماشى المنظمات مع كل جديد، وان تكون قادرة على البقاء و التنافس في ظل بيئة متحركة، ولقد أصبحت المنظمات دليلاً واضحاً على قدرة الإنسان على الإبداع، أن هذه المنظمات هي الإجابة المباشرة لحاجة المجتمع المتقدم، فهي الأداة التي يستخدمها بشكل واع و منظم من أجل تحقيق أهداف مشتركة ضمن حدود بيئة معينة

تم إعداد البحث من خلال أربعة محاور، يتضمن المحور الأول منها منهجية البحث، أما المحور الثاني يتكون من بحثين المبحث الأول مفهوم إعادة هندسة العمليات المصرفية وابعادها ويركز المبحث الثاني على مفهوم التسويق الداخلي وابعادها، ويتناول المحور الثالث الجانب العملي للدراسة، ويختتم البحث بالمحور الرابع الذي يتضمن الاستنتاجات والتوصيات.

## المحور الاول/ منهجية البحث

### أولاً : مشكلة البحث .

يشهد قطاع المصارف التجارية تحديات وتطورات كبيرة في شتى المجالات الاقتصادية والتنظيمية والقانونية وغيرها من المجالات التي تؤثر في العمل المصرفي في العالم , وما يواجهه القطاع المصرفي في العراق من تحديات كبيرة والوضع الاقتصادي الصعب للبلد والتي انعكست بشكل مباشر على القطاع المصرفي , والجدير بالذكر ان اغلب المصارف التجارية العراقية تعمل وفق وسائل قديمة وتقليدية , وبالتالي ينبغي عليها ان تواكب التغيرات التي تطرأ على القطاع المصرفي في العالم بشكل عام والتحديات على الاقتصاد العراقي بشكل خاص , وتحدث هذه المواقف من خلال إعادة تصميم المصارف اعمالها المصرفية بصورة جذرية وبما يواكب التطورات والتحديات التي تواجهه المصرف في الاستراتيجيات الموضوعية والتكنولوجيا والافراد العاملين, ومعرفة مدى تأثيرها في تعزيز التسويق الداخلي الذي يعد من اهم عوامل نجاح المصرف لما لهم من تأثير كبير على العمليات التي تجري داخل المصرف فهم الزبائن الداخليين الذين يؤثر عليهم بشكل مباشر , ومن الملاحظ قلة الدراسات في هذا المجال جاء هذا البحث لمحاولة بيان اهمية هذين المتغيرين للمصرف , ومن ما تقدم فأنا البحث الحالي يسعى للإجابة عن التساؤل الاساسي الاتي :

- هل هناك تأثير لأبعاد إعادة هندسة العمليات المصرفية في تعزيز التسويق الداخلي .

### ثانياً: أهداف البحث .

تتمثل أهمية البحث في النقاط الآتية :

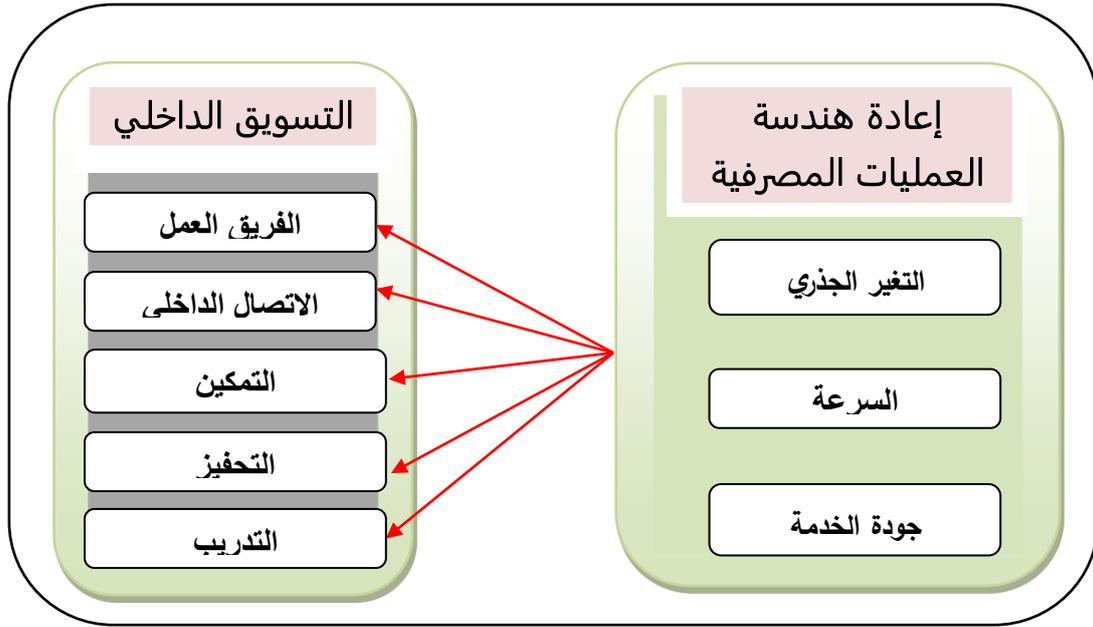
1. تحديد أهمية متغيري البحث (إعادة هندسة العمليات المصرفية , التسويق الداخلي ) في المصارف التجارية في محافظة البصرة .
2. تحديد فيما اذا كانت هناك علاقة بين ابعاد إعادة هندسة العمليات المصرفية وإبعاد التسويق الداخلي.
3. هل تدرك ادارة المصارف عينة البحث ، ان العاملين هم جزء من الخدمة التي يقدمها ومن ثم فان نجاح العمل في المصرف يتوقف على هؤلاء العاملين.
4. تقديم بعض المقترحات والتوصيات لمصارف المبحوثة فيما يخص الاهتمام بابعاد اثر إعادة هندسة المصرفية وإبعاد التسويق الداخلي.

### ثالثاً : أهمية البحث

تمثلت أهمية البحث في المتغيرات المبحوثة (إعادة هندسة العمليات المصرفية , والتسويق الداخلي) وهي متغيرات مهمة في قطاع المصارف , الذي يعد شريان الاقتصاد النابض في كل بلد وذلك لدوره الفعال في الوساطة المالية بين اصحاب الاموال وبين المستثمرين لها , وفي ضوء التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم وما لها من تأثيرات على القطاع المصرفي , وتكمن أهمية البحث بالخوض في الاطر الفكرية والتطبيقية لموضوع مهم في العمل المصرفي الا وهو إعادة هندسة العمليات المصرفية ومعرفة مدى تأثيرها على في تعزيز التسويق الداخلي للمصارف .

### رابعاً : المخطط الفرضي للبحث

صمم المخطط الفرضي لتمثيل الفكرة الاساسية التي يقوم عليها البحث , ولتوضيح ابعاد متغيرات البحث ومشكلته وتحقيق اهدافه , اذ تم تصميمه ليوضح ليوضح طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث وتضمن المخطط متغيرين اساسيين هما المتغير المستقل (x) ويتمثل باعادة هندسة العمليات المصرفية , والمتغير التابع (y) ويتمثل بالتسويق الداخلي



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث  
المصدر: اعداد الباحثان

جميع المجالات، ومبررات اختبار المصارف قيد البحث ويمكن صياغة مبررات مثل:

- 1- اختيار قطاع المصارف التجارية الاهلية مجالاً لتطبيق الدراسة لما هذا القطاع من اهمية كبيرة في الاقتصاد الوطني.
- 2- جرى اعتماد اختبار المصارف المبحوثة وفقاً لطبيعة الدراسة والامكانيات المتوفرة ومدى تعاون المصارف المبحوثة مع الباحثان وباستناد الى النتائج المسح الميداني الذي شمل المقابلات الشخصية مع بعض المسؤولين في المصارف التجارية، وموارد في التقارير والنشرات الدورية التي تصدرها.
- 3- تتميز المصارف المختارة بكونها الأكثر نشاطاً وتنتشر فروعها بكثافة في محافظات العراق. وتمثلت عينة البحث بالمصارف التجارية في محافظة البصرة.

خامساً : فرضيات البحث:

يستند البحث إلى فرضيتين أساسيتين:

- 1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين اعادة هندسة العمليات المصرفية والتسويق الداخلي في المصارف التجارية المبحوثة.
- 2- توجد علاقة اثر ذات دلالة إحصائية لا عادة هندسة العمليات المصرفية في التسويق الداخلي في المصارف التجارية المبحوثة.

سادساً : مجتمع وعينة البحث

تم اختيار القطاع المصرفي التجاري العراقي في الجنوب ليكون مجتمعاً لاختبار أنموذج وفرضيات الدراسة بوصفه من القطاعات التي شهدت تراجعاً نوعاً ما ملحوظاً في مستويات الاداء، وتزايد هذا التراجع في الوقت الحالي، مما انعكس هذا الأداء بشكل سلبي على احتياجات المجتمع ككل من الخدمات المصرفية في

الجدول (1) المصارف عينة البحث

ت	اسم المصرف	العنوان الرئيسي	سنة التأسيس	عدد الفروع	عدد العاملين	رأس المال (مليار دينار)	تاريخ الادراج في السوق المالي
1	مصرف بغداد	بغداد الحمراء	1995	26	764	250 مليار	1983
2	مصرف المنصور	بغداد/الكرادة	2005	9	243	250 مليار	1997
3	مصرف الخليج	بغداد/سعدون	1999	20	297	300 مليار	2004
4	مصرف اشور الدولي	بغداد/الكرادة	2005	9	198	264 مليار	2007
5	مصرف التنمية للاستثمار	بغداد/الكرادة	2011	8	274	250 مليار	2017
6	مصرف الاستثمار العراقي	بغداد/العلوية	1993	16	247	250 مليار	2004

المصدر: من اعداد الباحثين

نوعية الى جانب السعر فالعملاء يرغبون بمنتجات وخدمات تقي بالخصائص المطلوبة هم فالمصارف التي لا تلبي حاجات ورغبات الزبائن وتوقعاتهم لا تتمكن غالباً من النجاح والديمومة لفترات طويلة وخصوصاً في حال وجود البديل المطابق لحاجات الزبائن (حجازي، 2016: 38).

#### المبحث الثاني / التسويق الداخلي أولاً : مفهوم التسويق الداخلي

برز مفهوم التسويق الداخلي في العقود الاخيرة من القرن الماضي , و تم وصف التسويق الداخلي في الكثير من المنظمات , إذ درس هذا المفهوم ونوقش بشكل واسع ضمن ادبيات تسويق الخدمات لأنه يهدف الى تطوير الموظف بصفته زبوناً داخلياً , وايضاً التحول في جودة الخدمات التي تقدمها المنظمة (الخماس والتميمي، 2013: 35) . وعرف التسويق الداخلي على انه هو اختيار العاملين المناسبين وتوظيفهم وتدريبهم وتشجيعهم ومكافأتهم وتوافر المعدات والتكنولوجيا بهدف إيصال الخدمة ذات الجودة العالية والمطلوبة (Zeithaml and Bitner, 2006: 24) . وعرفت ايضاً انها هو جذب العاملين الجيدين والاحتفاظ بهم بهدف الحصول على أفضل أداء من قبلهم (Farzad et al, 2008: 17) . وعرفت على انها عملية جذب العاملين المؤهلين جيداً والعمل على تطويرهم وتحفيزهم والتمسك بهم من خلال تقديم الوظيفة المناسبة لهم والتي تشبع رغباتهم (Bruin, 2020: 2) .

#### ثانياً : ابعاد التسويق الداخلي

- 1- فرق العمل : تعد فرق العمل ذات أهمية كبيرة بالنسبة إلى المصارف من خلال وصفها بانها قوة أدائية وحركة تطويرية مستمرة في البيئة التنظيمية تسهم في دفع المصرف نحو استيعاب التغيرات وتطوير أساليب الاداء سواء في التخطيط والتنفيذ وتبني طرق الجودة في الأداء لذلك تعد فرق العمل من الأدوات الفعالة لإنجاز المهام المشتركة ولتحقيق النجاح المطلوب بأعلى قدر من الكفاءة والفاعلية وكذلك الاستخدام الأمثل للموارد بالشكل الصحيح بعيد عن الاسراف والهدر ( عبد المؤمن ، 2016 : 12 ) .
- 2- التحفيز : ويمكن تعريفياً بأنها "عملية توفير المنظمة الفرصة الافراد للتنمية احتياجاتهم من خلال أداء السلوك المنتج. وهو أحد الأنشطة الأربعة الأساسية التي يؤديها المدبرون في التأثير على توجيه سلوك أفراد المنظمة باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية (خماس والتميمي، 2012: 38).
- 3- الاتصال الداخلي : يعرف الاتصال "بأنه تعاملات بين الأفراد والجماعات في جميع المستويات والوظائف وعلى مختلف الأصعدة. إذ يعد من هم تطبيقات التسويق الداخلي ويجب تطبيقها جنباً إلى جنب مع استراتيجيات التسويق الخارجي حتى تكون فعالة (Ahmad & Rafiq, 2000: 173) .
- 4- التدريب : للتدريب أهمية كبيرة في جميع المنظمات إذ يعد ركناً أساسياً ومطلباً من متطلبات تطوير وتنمية

- سابعاً : أساليب جمع المعلومات والقياس والتحليل
- (1) إجراء اختبارات الصدق (Validity) باستخدام التحليل العاملي، واختبار الثبات من خلال (Cronbach's Alpha) .
  - (2) التوزيع الطبيعي باستخدام الطرائق الاحصائية بواسطة برنامج (SPSS.v23) .
  - (3) الإحصاء الوصفي باستخدام (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية).

#### المحور الثاني / الجانب النظري

##### المبحث الأول/ اعادة هندسة العمليات المصرفية

##### أولاً : مفهوم هندسة العمليات المصرفية

يشهد السوق العالمي والمحلي نمواً متسارعاً , إذ تنذر المعلومات التي ترد الى المصارف بضرورة التغيير في العمليات التشغيلية فيها لزيادة القدرة على التنافس , حيث ان الزبائن اليوم يتمتعون بالمعلومات الكافية والمعرفة عن الخدمات المصرفية , الامر الذي يجبر المصرف تحسين جودة الخدمة التي يقدمها للزبون (الخالدي والزيبيدي، 2018: 107) . وتعد اعادة هندسة العمليات المصرفية من الاساليب الحديثة التي تستخدم في تنفيذ التغييرات في المصارف , إذ عرفت على انها نهج مالي واداري يعتمد بشكل كبير على العامل البشري والتفتي , لإعادة تصميم العمليات الأساسية في المصرف بهدف تحقيق تحسين كبير في المعايير المالية ورضا الزبون (ابو حمد و العابدي، 502: 2017) . وتم تعريفها على انها اعادة تصميم شاملة للعمليات من اجل الحصول على تسهيلات ومنتجات تكنولوجية واسواق جديدة تفهم حاجات وتوقعات المستهلك الجديدة , على ان يتم تصميم العملية وفق اسس جديدة وبشكل مستمر (Daft, 2001: 373) . وعرفت اعادة هندسة العمليات المصرفية ايضاً على انها اعادة التفكير الجذري , وكذلك اعادة التصميم للممارسات والعمليات التجارية لتحقيق تطور قوي في معايير الاداء مثل التكلفة , الجودة , والخدمة السريعة (Lampathaki et al. 2013: 3).

##### ثانياً : ابعاد اعادة هندسة العمليات المصرفية

- 1- التغيير الجذري : ويعني به تغيير في أسلوب وأدوات العمل والنتائج من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به وفق احتياجات الزبائن (Hill & Jones, 2001 : 488) .
- 2- السرعة: ويقصد به تمكين المصرف من القيام بأعماله بسرعة عالية من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول على هذه المعلومات.( خليل، 2008، 19) .
- 3- جودة الخدمة : تسعى بعض المصارف لإنتاج منتجات ذات جودة عالية لا يمكن للمصارف المنافسة مجاراتها. ومفهوم الجودة هي درجة ملائمة خصائص تصميم المنتج أو الخدمة للوظيفة والاستخدام وكذلك تطابق المنتج أو الخدمة المواصفات للتصميم حيث يرغب الزبون بقيمة أكبر عما يخطط لأنفاقه تنعكس بالبحث عن أفضل

المقياس الذي يعني هل يقيس المقياس ما وضع لقياسه (مدى تمثيل الاختبار للسلوك المراد تمثيله).

**جدول (2) قيم معاملات الثبات والصدق للمقياس**

البعد/ المتغير	قيمة معامل الثبات الفاكرونباخ	قيمة معامل الصدق (الجزر التربيعي لمعامل الثبات)
اعادة هندسة العمليات المصرفية	0.91	0.95
التسويق الداخلي	0.85	0.92
اجمالي المقياس (الاستبانة)	0.92	0.96

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss. v25)

يتضح من قيم معاملات الثبات اعلاه ان جميعها اكبر من (0.67) وبالتالي فإن المقياس يمتاز بثبات عالي وكانت قيم معامل الصدق الذاتي عالية وقربية من الواحد الصحيح، مما يدل على ان المقياس يمتاز بصدق وثبات مقبولين ويصلح للاعتماد على المخرجات المتحصلة منه.

**ثانياً: خصائص عينة البحث (المعلومات التعريفية)**

نبين في هذه الفقرة خصائص عينة البحث التعريفية التي تشمل (الجنس، العمر، سنوات الخدمة في الوظيفة، التحصيل الدراسي) وكما مبينه في الجدول الآتي:

المعلومات التعريفية	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	14	43.8%
	انثى	18	56.2%
المجموع		32	100%
سنوات الخدمة في الوظيفة	5 سنوات او اقل	8	25%
	من 6 الى 10 سنوات	8	25%
	من 11 الى 15 سنة	8	25%
	اكثر من 15 سنة	8	25%
المجموع		32	100%
العمر	20 الى 30 سنة	8	25%
	31 الى 40 سنة	9	28.1%
	41 الى 50 سنة	8	25%
	اكثر من 50 سنة	7	21.9%
المجموع		32	100%
التحصيل الدراسي	اعدادية فما دون	6	18.8%
	دبلوم فني	9	28.1%
	بكالوريوس	7	21.9%
	شهادات عليا	10	31.3%
المجموع		32	100%

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss. v25).

مهارات وقدرات العاملين، حيث يعمل على تغيير مظاهر سلوكهم وزيادة ولائهم بما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة (عبد الرسول وآخرون، 2017: 31) 5- التمكين: عرف التمكين بتعاريف عدة منها أنه «عملية إكساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والمساهمة في وضع الخطط الخاصة بتلك التي تتعلق بوظيفة العاملين واستخدام الخبرة الموجودة لديهم لتحسين الأداء (أبو غنيم، 2012: 139)

**المحور الثالث / الجانب العملي**

سيتم في هذا المبحث تفسير المعلومات الناتجة من تحليل البيانات التي جمعت باستعمال استبانة الاستبانة المصممة في ضوء مقياس ليكرت الخماسي، حيث وضع أعلى وزن في المقياس مساوياً للدرجة (5) لتمثل حقل الاجابة (أتفق تماماً)، في حين وضع اقل وزن على المقياس مساوياً للدرجة (1) لتمثل حقل الاجابة (لا اتفق تماماً)، حيث تم اختيار عينة عشوائية بحجم (32) مستجيب بهدف عرض وتحليل استجابات افراد العينة وتصوراتهم عن متغيرات الدراسة وابعادها الفرعية واختبار فرضيات الدراسة باستعمال اساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي.

**اولاً: اختبار صلاحية الاستبانة (الثبات والصدق):**

تم اجراء اختبار الثبات بطريقة (الفاكرونباخ) بهدف معرفة قيمة الثبات للاستبانة (المقياس) والتي تعني مدى استقرار النتائج التي يتم الحصول عليها (ان يعطي المقياس نفس النتائج اذا اعيد تطبيقه)، وايضاً تم اختبار الصدق بطريقة (الصدق الذاتي) بهدف معرفة صدق

**جدول (3) استجابات أفراد العينة وتصوراتهم عن (إعادة هندسة العمليات المصرفية) وابعاده**

الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق
التغيير الجذري	2.89	0.62	58%
السرعة	2.94	0.66	59%
جودة الخدمة	2.97	0.70	59%
X: إعادة هندسة العمليات المصرفية	2.93	0.36	59%

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss. v25).

يتبين من خلال الجدول اعلاه ان نسبة اتفاق افراد عينة الدراسة مقارنة جداً لأبعاد متغير إعادة هندسة العمليات المصرفية، وجاءت مرتبة حسب الوسط الحسابي (التغيير الجذري، السرعة، وجودة الخدمة) على التوالي حيث كانت نسبة الاتفاق (الأهمية النسبية) لكل منها حوالي (59%) وهي نسبة اتفاق تشير الى أهمية مقارنة لدى عينة الدراسة لجميع ابعاد المتغير المستقل، وتشير قيم الاوساط الحسابية لمتغير إعادة هندسة العمليات المصرفية وابعاده الى اتجاه محايد عند تصنيفها على مقياس ليكرت خماسي التدرج، وان اجابتهم متجانسة على هذه الابعاد ويتضح ذلك من قيمة الانحراف المعياري الصغيرة حيث كانت لجميع الابعاد في المدى (0.62-0.70).

**2. تصورات أفراد العينة عن المتغير التابع (التسويق الداخلي) وابعاده:**

يتكون متغير التسويق الداخلي من اربعة ابعاد فرعية تشمل (التدريب، فريق العمل، تمكين العاملين، التحفيز، الاتصال الداخلي) تم تلخيص اجابات العينة البالغة (32) مستجيب باستعمال اساليب الاحصاء الوصفي وكما مبين في الجدول الآتي:

**جدول (4) استجابات أفراد العينة وتصوراتهم عن (التسويق الداخلي) وابعاده**

الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق
التدريب	2.96	0.71	59%
فريق العمل	2.93	0.68	59%
تمكين العاملين	3.00	0.62	60%
التحفيز	2.99	0.49	60%
الاتصال الداخلي	2.91	0.49	58%
Y: التسويق الداخلي	2.96	0.29	59%

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss. v25)

فيما تشير قيم الاوساط الحسابية لمتغير التسويق الداخلي وابعاده الى اتجاه محايد عند تصنيفها على مقياس ليكرت خماسي التدرج، وان اجابتهم متجانسة على هذه الابعاد ويتضح ذلك من قيمة الانحراف المعياري الصغيرة حيث كانت لجميع الابعاد في المدى (0.49-0.71).

من خلال الجدول اعلاه يتبين ان خصائص عينة البحث كانت ممثلة لفئتي الذكور والاناث وينسب مقارنة، فيما كانت سنوات الخدمة في الوظيفة متساوي لجميع الفئات بنسبة (25%) الامر الذي يشير الى وجود خبرات متنوعة لدى المصارف المبحوثة ضمن العينة المختارة، كذلك يتبين ان اعمار عينة الدراسة المختارة كانت متوسطة ومقاربة لجميع الفئات، اما فيما يتعلق بالتحصيل الدراسي فكانت اعلى نسبة لحملة الشهادات العليا بنسبة (31.3%) جاءت بعدها نسبة حملة شهادة الدبلوم العالي والبيكالوريوس بنسب (28.1%) (21.9%) على التوالي، مما يعني ان المصارف تتطلب مؤهل دراسي عالي للتوظيف.

**ثالثاً: اتجاهات استجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة وابعادها الفرعية:**

بهذه معرفة اتجاهات أفراد العينة حول متغيرات البحث وابعادها الفرعية استخدمت الباحثين لهذا الغرض الاوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية (نسبة الاتفاق) بهدف قياس وتقييم الدرجة المتحصل عليها والمتعلقة باستجابات أفراد عينة الدراسة، لغرض التعرف على مدى الانسجام والتوافق في آراء العينة وتصوراتهم عن متغيرات الدراسة بشكل عام، وكما يلي:

**1. تصورات أفراد العينة عن المتغير المستقل (إعادة هندسة العمليات المصرفية) وابعاده:**

يتكون متغير إعادة هندسة العمليات المصرفية من ثلاثة ابعاد فرعية تشمل (التغيير الجذري، السرعة، جودة الخدمة) تم تلخيص اجابات العينة البالغة (32) مستجيب باستعمال اساليب الاحصاء الوصفي وكما مبين في الجدول الآتي:

ان اجراء التحليل الإحصائي للبيانات يتطلب توفر شروط معينة اهمها توزيع البيانات توزيعاً طبيعياً وقد تم اجراء اختبار (كولمكروف\_سميرنوف) واختبار (شابيرو\_ويلك) للمتغير المستقل والمتغير المعتمد، حيث يتم اختبار فرضية العدم التي تشير الى توزيع البيانات توزيعاً طبيعياً، ضد الفرضية البديلة التي تشير الى ان البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، وكما مبين ادناه:

رابعاً: قياس واختبار وتحليل علاقات الارتباط والاثار بين متغيرات الدراسة (اختبار فرضيات الدراسة) بهدف اختبار فرضيات الدراسة استعمل الباحثين اساليب الاحصاء الاستدلالي (اختبار التوزيع الطبيعي، الارتباط الخطي معامل بيرسون، الانحدار الخطي البسيط) وكما يلي:  
1. اختبار التوزيع الطبيعي:

جدول (5) يبين نتائج اختبار كولمكروف\_سميرنوف (K\_S) واختبار شابيرو\_ويلك (S\_W) للتوزيع الطبيعي

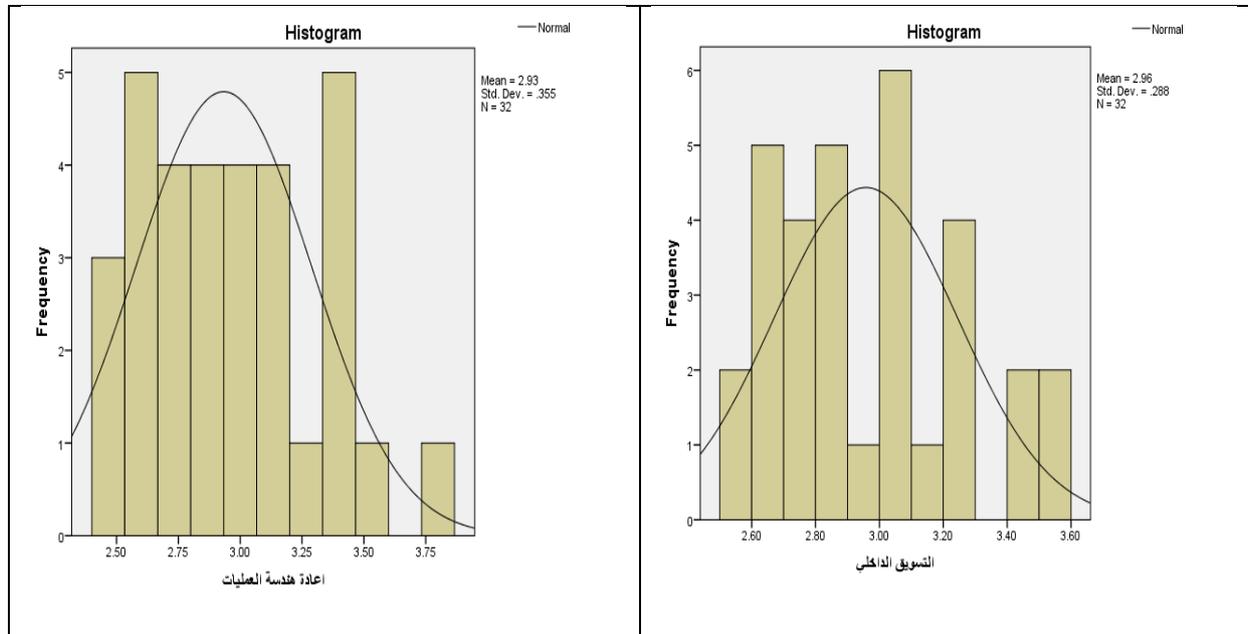
اختبار شابيرو_ويلك (S_W)		اختبار كولمكروف_سميرنوف (K_S)		حجم العينة (n)	المتغير
(P_value)	احصاءة الاختبار	(P_value)	احصاءة الاختبار		
0.110	0.946**	0.200	0.117**	32	X: اعادة هندسة العمليات المصرفية
0.136	0.949**	0.200	0.114**		Y: التسويق الداخلي

تشير العلامة (\*\*) الى ان قيمة الاختبار معنوية بافتراض مستوى معنوية (0.01)، اي ان قيمة (P\_value) اكبر من (0.01).

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss. v25).

حيث كانت قيمة (P\_value) للاختبارين اعلاه اكبر من (0.01) والمدرج التكراري ادناه يبين منحنى التوزيع الطبيعي للمتغيرين:

من خلال الجدول اعلاه يتبين ان المتغير المستقل (اعادة هندسة العمليات المصرفية) والمتغير التابع (التسويق الداخلي) تتبع التوزيع الطبيعي حيث يتم قبول فرضية العدم التي تشير الى ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي



الشكل (2): التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث  
المصدر: من اعداد الباحثين

ومتغير (التسويق الداخلي) وكما في مصفوفة الارتباط ادناه:

1. اختبار وجود علاقة ارتباط بين متغيرات البحث: بهدف اختبار الفرضية الاولى تم حساب مصفوفة الارتباط بين متغير (اعادة هندسة العمليات المصرفية)

جدول ( 6 ) مصفوفة معاملات الارتباط (بيرسون) بين متغيرات البحث

(P_value)	Y:التسويق الداخلي	X
0	0.73**	X:اعادة هندسة العمليات المصرفية
العلامة (**): اعلى قيمة معامل الارتباط تشير الى ان الارتباط معنوي (دال احصائياً) بافتراض مستوى معنوية (0.01)، اي ان (P_value) لاختبار (t) اقل من (0.01).		

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss. v25).

2. اختبار وجود اثر للمتغير المستقل (اعادة هندسة العمليات المصرفية) في المتغير المعتمد (التسويق الداخلي):

يهدف اختبار الفرضية الثانية تم استعمال تحليل الانحدار الخطي البسيط من خلال حساب قيم (F) لأثر للمتغير المستقل (اعادة هندسة العمليات المصرفية) في المتغير التابع (التسويق الداخلي) حيث من خلال قيمة (P\_value) يستدل على وجود اثر معنوي من عدمه للمتغير المستقل في المتغير المعتمد وكما في الجدول ادناه:

بلغ معامل الارتباط بين متغير اعادة هندسة العمليات المصرفية مع متغير التسويق الرقمي (0.73) وهو ارتباط طردي وقوي ودال إحصائياً تحت مستوى معنوية (0.01)، الامر ذي يقودنا الى قبول الفرضية الاولى التي تنص على: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين اعادة هندسة العمليات المصرفية والتسويق الداخلي في المصارف التجارية المبحوثة.

 جدول ( 7 ) قيم اختبار (F) ومعامل التحديد ( $R^2$ ) ومعاملات الانحدار للمتغير المعتمد على المتغير المستقل

Y:التسويق الداخلي			قيمة (F) المحتسبة	X
معامل الانحدار (B)	ثابت الانحدار (A)	معامل التحديد ( $R^2$ )		
0.43	3.52	%53	54.76**	X:اعادة هندسة العمليات المصرفية
العلامة (**): اعلى قيمة (F) تشير الى ان الاثر معنوي (دال احصائياً) بافتراض مستوى معنوية (0.01)، اي ان (P_value) اقل من (0.01).				
يتم اختبار معنوية نموذج الانحدار من خلال قيمة (F)، اما قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) فتمثل القدرة التفسيرية للمتغير المستقل للتغيرات التي تحصل في المتغير المعتمد.				

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss. v25)

## المحور الرابع / الاستنتاجات و التوصيات

### المبحث الاول / الاستنتاجات

- 1- تلعب التكنولوجيا المعلومات دورا حيويا ورئيسا في عمليات إعادة هندسة العمليات المصرفية عن طريق شبكات التواصل الداخلي، وتوفر قاعده بيانات لجمع الوحدات تساعد على دقة وسرعة حصول المعلومات وتحقيق التكامل والتماسك بين اجزاء العمل الواحد داخل المنظمة.
- 2- تسهم اعاده هندسه العمليات المصرفية في التواصل الجيد لتبادل المعلومات المتعلقة بالخدمة بين العاملين والعملاء بشكل سهل ومبسط بتوفير النماذج المطلوب وتعبئتها، والتي تكون سهلة الفهم من قبل العملاء مع توفير كتيبات التعريف.
- 3- كان هناك دور بارز للأساليب المستخدمة في اعاده هندسه العمليات المصرفية في التأثير او تعزيز تماسك بنظافر والاستقرار وفي تنفيذ الدور المهم والتقدم الى تحقيق أهداف المصرف الاستراتيجية.
- 4- أظهرت النتائج الا إحصائية ان متغير المستقل اثر اعادة هندسة العمليات المصرفية دورا مهما في احداث تغيرات كبيرة وذلك عن طريق ادخال أنظمة جديدة في أعمالها التي تساعد على سرعه

وجود اثر معنوي (دال احصائياً) تحت مستوى معنوية (0.01) لمتغير اعادة هندسة العمليات المصرفية في متغير التسويق الداخلي وفسر حوالي (53%) من التغيرات التي تحصل في التسويق الداخلي والمتبقي يعود الى متغيرات اخرى وعامل الخطأ العشوائي، بالتالي نستنتج ان متغير اعادة هندسة العمليات المصرفية له اثر إحصائي في التسويق الداخلي مما يعني قبول الفرضية الثانية التي تنص على: توجد علاقة اثر ذات دلالة إحصائية لاعادة هندسة العمليات المصرفية في التسويق الداخلي في المصارف التجارية المبحوثة.

وكانت معادلة انحدار المتغير المعتمد (التسويق الداخلي) على المتغير المستقل (اعادة هندسة العمليات المصرفية) والتي كانت مساوية الى (  $Y=3.52+0.43X$  ) وهذا يشير الى ان في حالة تغير اعادة هندسة العمليات المصرفية بمقدار وحدة واحدة فإن التسويق الداخلي سيزداد بمقدار (0.43)، وفي حالة كون اعادة هندسة مساوي للصفر فإن التجديد الاستراتيجي سيساوي (3.52).

- 6- الخماس ، عبد الرضا فرج بدر اوي ، والتميمي ، رافت عواد موسى ، (2012) ، العلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة ، المجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 19 ، العدد ، 73 .
- 7- الخماس عبد الرضا فرج و التميمي رأفت عواد (2013)، العلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة / دراسة استطلاعية لعينة من الزبائن والعاملين في المصارف التجارية العراقية ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 19 ، العدد 73 .
- 8- السلطان، فهد صالح (2002) إعادة هندسة العمليات الإدارية الهندرة، نقلة جذرية في مفاهيم وتقنية الإدارة، مطابع الخالد، الرياض- السعودية.
- 9- عبد المؤمن، بولعراس (2016) اثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر ACTEL طوقلة " رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الاقتصاد والعمو- الإدارية قسد المنظمات جامعة بسكرة .
- 10- عبدالرسول، حسين علي و عباس، سنان عليوي، (2017) ، دور التفاعل لجودة في العلاقة بين التسويق الداخلي وملكية العلامة التجارية دراسة تطبيقية في معمل بيبسي الكوفة، جامعة القادسية \_ كلية الادارة والاقتصاد ، ملجد 6 عدد 23.

#### ثانيا : المصادر باللغة الانكليزية

- 1- Alzeriqat, Khaled and Athysanus, Yassin, (2010), "The impact of organizational learning in enhancing Process Reengineering dimensions (Reengineering) in the Jordanian public institutions, Jordan Journal of Business Management, Vol. 8, No. 3, pp. 124- 141.
- 2- Bruin,L.De & Lombard,M.Roberts & Meyer-Heydenrych,C.De (2020) Internal marketing, service quality and perceived customer satisfaction An Islamic banking perspective, Journal of Islamic Marketing.
- 3- Daft and Raymond A. Noe,(2001), Organization Behavior, . Har Court College Publishers, U.S.A.
- 4- Farzad, A., et, al., (2008), the affect of internal marketing on organizational commitment in Iranian banks, American Journal of Applied Sciences, 5(11) , pp. 480- 186.
- 5- Hill, C.W. & Jones, G.R. (2001), Strategic Management Theory; 5th – ed, Houghtou Mifflin Company, Boston, New York, U.S.A.,

- في العمل من خلال استخدام تكنولوجيا حديثة مما يؤدي الى تحقيق الأرباح.
- 5- تسهم ابعاد اعادة هندسة العمليات المصرفية والمتمثلة بـ (التغير الجذري ، ، والسرعة ، جودة الخدمة) في التأثير على ابعاد التسويق الداخلي المتمثلة بـ ( فريق العمل ، تمكين العاملين ، التحفيز ،الاتصال الداخلي) .

#### المبحث الثاني / التوصيات

- 1- ان اعادة هندسة العمليات المصرفية ضرورية في عالم متغير دائما فلا بد من مواكبة هذه التغيرات والاستفادة من التقنيات المستخدمة والتي سوف تزيد من تماسك الجهود نحو تحقيق الأهداف المخطط لها سابقا.
- 2- تكثيف البرامج التدريبية المقدمة للعاملين، وتزويدهم بجميع المعلومات المطلوبة والتي من شأنها تطوير كفاءة العاملين، واستخدام الأساليب التقنية الحديثة في ممارسة عملية التدريب، ولا يتم ذلك الا بتأكيد الادارة على الأساليب التقنية الحديثة في ممارسة عملية التدريب.
- 3- ضرورة الاهتمام بالكوادر البشرية داخل المصارف وتنمية مهارتهم وقدراتهم في اداء اعمالهم.

#### المصادر:

##### اولا: المصادر باللغة العربية

- 1- ابو حمد، رضا صاحب و العابدي عمار ياسر عبد الكاظم (2017) دور اعادة هندسة العمليات المصرفية في تحقيق الاداء الاستراتيجي : دراسة تطبيقية على عينة من المصارف التجارية العراقية الخاصة ، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الانسانية ، العدد 21 .
- 2- أبو غنيم، أزهار نعمة / جواد، رحاب حسين (2012) تمكين العاملين وأثره في إدارة الزمة التسويقية، دراسة تطبيقية في معمل السجاد اليدوي .
- 3- حجازي، هيثم علي (2016) "أثر الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية" رسالة ماجستير مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد قسم إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط ،
- 4- الخالدي، خليل ابراهيم عيسى و الزبيدي، حيدر حمودي علي (2018) المرونة الاستراتيجية للمصرف واثرها في اعادة هندسة العمليات المصرفية : دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء المصارف التجارية للمدة من 2007-2016 ، مجلة الادارة والاقتصاد ، العدد 27 ، المجلد 7 .
- 5- خليل، عطا الله و ارد(2008)، دور إعادة هندسة العمليات في دعم قرارات خفض التكاليف في ظل فلسفة إدارة التغيير، المؤتمر العلمي الدولي، المستوى الثامن، إدارة التغيير ومجتمع المعرفة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن ، ، ص19.

- concept: Definition, synthesis and extension. Journal of Service Marketing, 14(6).
- 8- Zeithaml, Valarie, Bitner, Mary and Gremler, Dwayne 2006 “Service Marketing , 5th edition , Prentice Hall Pub.
- 6- Lampathaki, F. , Koussouris, S. and Psarras, J. , (2013) "BPR Lifecycle", Decision support systems laboratory, National technical university of Athens, Athens.
- 7- Rafiq, M., & Ahmed, P.K. (2000). Advances in the internal marketing