

أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في كفاءة الأداء التنظيمي لمنظمات الخدمات المالية "دراسة ميدانية في قطاع الخدمات المالية السوري"

علي محمد اسماعيل¹، مجد ونوس صقور²

1. طالب دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، الإدارة الاستراتيجية
ali.ismail@damascusuniversity.edu.sy

2. أستاذ دكتور، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، الإدارة الاستراتيجية
majd.sakor@damascusuniversity.edu.sy

الملخص:

تتعرض منظمات الخدمة في بيئة الأعمال التفاسية لضغوط متزايدة لتقديم الخدمات بسرعة وكفاءة، ويمكن لإعادة هندسة العمليات الإدارية أن تكون أداة قيمة لتحسين السرعة والأداء ورضا العملاء بالعمل على إعادة التصميم الجذري للعمليات التنظيمية وتحقيق التحسينات الكبيرة في السرعة والجودة والتكلفة في سياق إدارة التغيير.

تبحث هذه الدراسة في تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية على كفاءة الأداء التنظيمي في منظمات الخدمات المالية. تم إجراء دراسة مقطعية من خلال 74 استجابة في المكاتب الرئيسية لمنظمات قطاع الخدمات المالية السوري، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثراً إيجابياً جوهرياً يربط المتغيرات المدروسة. فقد تمكنت المنظمات التي اعتمدت إعادة هندسة العمليات الإدارية من تقليل الوقت الذي يستغرقه تقديم الخدمات بشكل جوهري، كما شهدت أيضاً تحسناً جوهرياً في الأداء التنظيمي تم قياسه من خلال أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (تجديد وأنتمة وتشبيك العمليات).

أشارت نتائج هذا البحث إلى أن إعادة هندسة العمليات الإدارية يمكن أن تكون أداة قيمة لتحسين السرعة والأداء ورضا العملاء في منظمات الخدمة عند تطبيقها بشكل منهجي. وتتصح المنظمات التي تتطلع إلى تحسين خدمة العملاء والنتائج النهائية للعمليات بأن تفك

تاريخ الابداع: 2023/8/9
تاريخ النشر: 2023/12/20



حقوق النشر: جامعة دمشق
- سوريا، يحفظ المؤلفون
بحقوق النشر بموجب
CC BY-NC-SA

في اعتماد إعادة هندسة العمليات الإدارية من خلال الأبعاد المُفَلَّحة في هذا البحث. كما يوصي

الباحث بالتزامن من الدراسات الطولية التي تتناول هذه المتغيرات في قطاعات مختلفة وجوانب

تنظيمية أخرى للتعرف إلى أثراها.

الكلمات المفتاحية: إعادة هندسة العمليات الإدارية، إدارة التغيير، تقييم الأداء، منظمات الخدمات المالية.

The Impact Of Business Process Reengineering (BPR) On Organizational Performance Efficiency In Financial Services Organizations

"Field Study In The Syrian Financial Services Sector"

Ali Mohmad Ismail¹, Majd Wnus Sakor²

1.PhD researcher, Business Administration Dep., Economics College, Damascus University, Strategic Management, ali.ismail@damascusuniversity.edu.sy

2.Professor, Business Administration Dep., Economics College, Damascus University, Strategic Management, majd.sakor@damascusuniversity.edu.sy

Abstract:

Service organizations in a competitive business environment are under increasing pressure to deliver services quickly and efficiently, and BPR can be a valuable tool for improving speed, performance and customer satisfaction by radically redesigning organizational processes and achieving significant improvements in speed, quality and cost in the context of change management.

This study examines the impact of administrative process reengineering on the efficiency of organizational performance in financial services organizations. A cross-sectional study was conducted through 74 responses in the headquarters of Syrian financial services sector organizations, and the results of the study showed that there is a significant positive effect linking the variables studied. Organizations that adopted administrative process reengineering were able to significantly reduce the time it takes to provide services, and they also witnessed a fundamental improvement in organizational performance measured through the dimensions of administrative process reengineering (renewal, automation, and networking of processes).

The results of this research indicated that business process reengineering can be a valuable tool for improving speed, performance, and customer satisfaction in service organizations when applied systematically. Organizations looking to improve customer service and bottom-line results of operations are advised to consider adopting business process reengineering along the dimensions measured in this research. The researcher also recommends more longitudinal studies that address these variables in different sectors and other organizational aspects to identify their impact.

Keywords: Business Process Reengineering, Change management, Performance evaluation and Financial Services Organizations.

Received: 9/8/2023

Accepted: 20/12/2023



Copyright: Damascus University-Syria

The authors retain the copyright under a
CC BY- NC-SA

المقدمة:

يتحقق العديد من الباحثين على خصوص منظمات الأعمال اليوم لتغييرات كبيرة في تصميم العمليات الداخلية بسبب التقدم التكنولوجي وتغير طلبات العملاء، وللحفاظ على مزاياها التنافسية، تعمل المنظمات على تحديث عملياتها، وتوسيع جاهدة لتحسين الأداء التنظيمي من خلال تقنيات مثل Six Sigma، والإنتاج الرشيق Lean production، وإدارة الجودة الشاملة TQM، وإعادة هندسة العمليات الإدارية (Banham, Kasian, Taraniuk, & Leonid, 2022).

تعد إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) نهجاً إدارياً مبتكرة يتضمن إعادة تصميم جذري للعمليات لتحقيق تحسينات كبيرة في السرعة والجودة والتكلفة. ظهرت في أوائل التسعينيات واكتسبت شعبية بسرعة حيث سعت المنظمات إلى طرق لتحسين أدائها في بيئه أعمال يتزايد فيها التناقض، تكمن جاذبية إعادة هندسة العمليات الإدارية في قدرتها على تقديم تحسينات ملحوظة في الأداء التنظيمي وقد أسفرت التطبيقات الناجحة لإعادة هندسة العمليات الإدارية عن تحسينات تصل إلى 50% في السرعة والجودة والتكلفة (Bako & Banmeke, 2019). من خلال إعادة التفكير في العمليات وإعادة تصميمها، يمكن للمنظمات تبسيط العمليات، وتقليل الخطوات غير الضرورية، وتحسين الكفاءة والإنتاجية، وبالتالي اكتساب ميزة تنافسية في الأسواق المحلية والإقليمية (Simon, 1994) (Motwani, Kumar, Jiang, & Youssef, 1998).

ومع ذلك، فمن الأهمية بمكان الاعتراف بأن إعادة هندسة العمليات الإدارية لا تخلي من التحديات والمخاطر. يتطلب تنفيذ إعادة هندسة العمليات الإدارية التخطيط الدقيق بسبب تعقيدها ويجب على المنظمات التي تخطط لتنفيذ إعادة هندسة العمليات الإدارية إجراء تقييم شامل للمخاطر والفوائد المرتبطة بها لضمان نتيجة ناجحة.

الإطار المنهجي للبحث:**-1- الدراسات السابقة:**

سعت دراسة (Kasian, Taraniuk, & Leonid, 2022) بعنوان **إعادة هندسة العمليات الإدارية في الشركات كاتجاه لتحسين الأعمال "Business Process Reengineering In Companies As A Direction Of Business"**

هندسة العمليات الإدارية بكونها تقنية حرجية لإدارة الابتكار في المنظمات التي تهدف إلى الحصول على منتجات وعمليات جديدة "Optimization" إلى إيجاد إطار نظري لإعادة هندسة العمليات بالاستناد إلى الدراسات العلمية من مدراس مختلفة. وتقدم إعادة

وتنفيذها وترويجها ونشرها، كما تعرفها كأداة مهمة لإدارة الأزمات لأنها تهدف إلى إعادة هيكلة (تصميم وتحديث) العمليات لتحقيق تحسين جزئي لأنشطة المنظمة بالنظر إلى كون الهدف النهائي لإعادة الهندسة هو تعزيز الابتكار، فإن إعادة هندسة العمليات الإدارية بمعنى أصيق هي إعادة هندسة الابتكارات بشكل جزئي لتحقيق قفزات استراتيجية كبيرة في أداء الأعمال مثل القيمة والجودة والخدمة والتواتر. وفي حين تشير الدراسة إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية واحدة من أكثر الابتكارات فعالية في حقل العمليات والاستشارات الإدارية في السنوات الأخيرة، فقد أوصت هذه الدراسة بضرورة بحث الإدارات العليا وسعيها لتحقيق الاستخدام النشط لكافة أشكال وأساليب وتقنيات مجالات الأعمال الجديدة، لأن الأساليب التقليدية لا تواكب التغيرات الحالية في بيئة العمل في ضوء الوضع الاقتصادي الحالي غير المستقر في العالم.

وسعـت دراسة (Afnan, Sukoco, & Muhyi, 2022) بعنوان دراسة تخطيطية منهجية لإعادة هندسة العمليات الإدارية إلى رسم خريطة مفاهيمية لإعادة هندسة العمليات الإدارية بالبناء على الدراسات السابقة، فقامت بتصنيف وتعريف الخلفيات العلمية بهدف إجراء تحليل موضوعي (Thematic analysis) للأدبـيات المتوفـرة وإيجـاد فـهم أـوسع وأـكثـر تـفصـيلاً لـهـاـ. استـخدمـت درـاسـةـ الخـرـائـطـ التـنظـيمـيـةـ (SMS) لـفـحـصـ

الـمـنشـورـاتـ العـلـمـيـةـ خـلـالـ فـتـرةـ زـمـنـيـةـ (2014-2021) لـتـبـيـانـ أـبعـادـ التـركـيزـ،ـ المـكـانـ،ـ مـنـهـجـيـةـ الـبـحـثـ الـأـكـادـيـمـيـةـ اـتـبـاعـاـ فـيـ هـذـهـ الـدـرـاسـاتـ.ـ خـلـصـتـ الـدـرـاسـةـ إـلـىـ وجـوبـ تـفـيـذـ إـعـادـةـ هـنـدـسـةـ الـعـلـمـيـاتـ إـلـاـدـارـيـةـ بـمـاـ يـتـمـاشـيـ مـعـ الـتـطـوـرـاتـ التـكـنـوـلـوـجـيـةـ وـالـتـغـيـرـاتـ الـبـيـئـيـةـ بـهـدـفـ تـعـدـيلـ

الـإـجـراءـاتـ وـالـأـنـظـمـةـ وـالـهـيـاـكـلـ وـالـمـسـؤـلـيـاتـ وـالـمـهـارـاتـ بـشـكـلـ جـزـئـيـ.ـ كـمـ وـرـدـ فـيـ التـوـصـيـاتـ تـطـوـيرـ الـأـبـحـاثـ الـأـكـادـيـمـيـةـ فـيـ إـعـادـةـ هـنـدـسـةـ الـعـلـمـيـاتـ إـلـاـدـارـيـةـ لـمـعـالـجـةـ أـوـجـهـ قـصـورـ الـبـحـثـ الـعـلـمـيـ فـيـهـاـ مـنـ جـوـانـبـ تـحـلـيلـ الـأـدـاءـ،ـ إـدـارـةـ التـغـيـرـ،ـ تـخـطـيطـ الـموـاردـ،ـ وـنـطـاقـ الـدـرـاسـاتـ الـعـلـمـيـةـ الـتـيـ تـنـاوـلـتـ إـعـادـةـ هـنـدـسـةـ الـأـعـالـمـ إـلـاـدـارـيـةـ بـشـكـلـ غـيرـ كـافـيـ،ـ وـبـرـاسـةـ مـفـهـومـ إـعـادـةـ هـنـدـسـةـ الـعـلـمـيـاتـ إـلـاـدـارـيـةـ فـيـ سـيـاقـاتـ دـولـيـةـ مـخـلـفـةـ وـالـتـعـرـفـ إـلـىـ الـاتـجـاهـاتـ الـحـدـيثـةـ فـيـ بـلـدـانـ أـخـرـيـ.

وحاـولـتـ درـاسـةـ (الـفـريـجيـ وـالـجـيـفـيـ،ـ 2021) بـعـنـوانـ "ـتأـثـيرـ إـعـادـةـ هـنـدـسـةـ الـعـلـمـيـاتـ الـمـصـرـفـيـةـ فـيـ تعـزيـزـ التـسـويـقـ الدـاخـلـيـ"ـ

التـعـرـفـ إـلـىـ تـأـثـيرـ إـعـادـةـ هـنـدـسـةـ الـعـلـمـيـاتـ الـمـصـرـفـيـةـ فـيـ تعـزيـزـ التـسـويـقـ الدـاخـلـيـ للـمـصـارـفـ،ـ وـاقـتراـجـ آـلـيـاتـ جـديـدةـ تـهـدـفـ إـلـىـ التـغلـبـ عـلـىـ الـمـعـوـقـاتـ الـتـيـ تـنـقـفـ اـمامـ تـطـوـيرـ الـأـدـاءـ فـيـ الـمـصـارـفـ عـيـنةـ الـبـحـثـ.ـ تمـ اـخـتـيـارـ عـيـنةـ مـنـ 6ـ مـصـارـفـ تـجـارـيـةـ عـاـمـلـةـ فـيـ مـحـافـظـةـ الـبـصـرـةـ باـسـتـقصـاءـ 32ـ فـرـداًـ،ـ وـنـاقـشـتـ الـدـرـاسـةـ مـارـسـاتـ هـذـهـ الـمـصـارـفـ بـهـدـفـ تـحـسـينـ عـلـمـيـاتـ الـمـصـرـفـيـةـ باـختـبارـ عـدـدـ مـنـ الـفـرـضـيـاتـ

المتعلقة بعلاقة التأثير بين متغيرات البحث المتمثلة بإعادة هندسة العمليات المصرفية (التغيير الجذري، السرعة، جودة الخدمة والتسويق الداخلي) (فريق العمل، والاتصال الداخلي، والتمكين، والتحفيز، والتدريب). أظهرت نتائج التحليل الاحصائي أهمية تكنولوجيا المعلومات، ووجود تأثير لأنبعاد إعادة هندسة العمليات المصرفية على ابعاد التسويق الداخلي في المصادر عينة البحث. وكانت أبرز التوصيات تقديم المزيد من التدريب وبناء القدرات للكادر البشري في المنظمات.

فحصلت دراسة (Bako & Banmeke, 2019) بعنوان **أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأداء التنظيمي "The Impact Of Business Process Re-Engineering On Organizational Performance الإدارية (BPR)** على الأداء التنظيمي مع التركيز على البنوك التجارية وبنوك التمويل الأصغر في نيجيريا، وهدفت إلى الكشف عن دور متغيرات (الابتكار، الأداء، استخدام التقانة، وجودة الخدمات) في إحداث تغييرات مبتكرة في المنظمة من خلال تقييم دور تكنولوجيا المعلومات في تنفيذ إعادة هندسة العمليات الإدارية في المنظمة لتحقيق أهدافها وتحديد تأثير إعادة تصميم الأعمال الإدارية على الخدمة التي تقدمها المنظمة. ولتحقيق هذا الهدف تم الحصول على 124 استبانة واستخدام تحليل الانحدار المتعدد. أثبتت التحليل الإحصائي أن إعادة هندسة العمليات الإدارية بمتغيراتها الفرعية ذات أثر جوهري في الأداء التنظيمي، كما تمثل نافذة من الفرص في سبيل تحقيق أداء يفوق مستوى المنافسين في السوق. كما أوصت بضرورة جعل عملية التغيير مسألة داخلية في المنظمة، وبصياغة سياسات مناسبة وتغيير نظام الحوافز والمكافآت.

واختبرت دراسة (حاييف، اليمين، و يحياوي، 2019) بعنوان **"دور إعادة هندسة العمليات في اكتساب الأسبقيات التنافسية"** دور إعادة هندسة العمليات كأحد أبرز الأساليب الإدارية الحديثة في اكتساب الأسبقيات التنافسية، وقد أجريت على عينة من المؤسسات الجزائرية في قطاع الطحن (ثمانى مطاحن من اصل ست عشرة). توصلت إلى جملة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة لكل بعد من أبعاد إعادة هندسة العمليات (البعد البشري أولاً ثم الإجرائي ومن ثم التكنولوجي) في اكتساب الأسبقيات التنافسية (تحسين الجودة، تشجيع الإبداع، خفض التكاليف، التحكم بالوقت، وتحقيق المرونة تجاه التغييرات في البيئة)، وجاءت على إثرها مجموعة من التوصيات والاقتراحات الإجرائية التي تستدعي في ضرورة تطبيق المنظمات لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية بهدف اكتساب واحدة أو أكثر من الأسبقيات التنافسية كمزايا استراتيجية للتفوق على المنافسين وضمان البقاء والاستمرارية في ظل انفتاح الأسواق المحلية على المنافسة الأجنبية والتنافس فيها بكفاءة.

وبحث دراسة (Almansour, Aladwan, & Alsaudi, 2016) بعنوان **أثر عوامل إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأداء**

التنظيمي : "The Effect of Business Process Reengineering Factors on Organizational Performance"

في تأثير عوامل إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأداء التنظيمي لمصنع تكرير الزيوت في مدينة الرياض في السعودية، وشملت العوامل التي تم التحقق منها كلاً من التحسينات الرئيسية بعد إعادة هندسة العمليات الإدارية، والتغييرات الرئيسية بعد تنفيذ إعادة هندسة العمليات الإدارية، والمكاسب الشخصية بعد عملية إعادة هندسة الأعمال. وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام 110 استبيانات أن عاملين فقط من بين العوامل الثلاثة يؤثران على الأداء التنظيمي وهما التحسينات الرئيسية بعد إعادة هندسة العمليات الإدارية والتغييرات الرئيسية بعد تنفيذ إعادة هندسة العمليات الإدارية. كما أثبتت أن تنفيذ مبادرات إعادة هندسة العمليات الإدارية يؤثر جوهرياً بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي الذي تم تقييمه باستخدام أبعاد الوقت المستغرق لتقديم الخدمات وتحويلها، ووجود المنتجات، وتقليل التكلفة، وتحسين التكنولوجيا وكسب المزيد من الإيرادات. وأوصت هذه الدراسة بالتحقق من هذه النتائج في قطاعات خدمية أخرى وسياسات دولية مختلفة.

وأطلقت دراسة (Habib, 2013) بعنوان **فهم عوامل النجاح والفشل في إعادة هندسة العمليات الإدارية "Understanding Critical Success and Failure Factors of Business Process Reengineering"** من تحول فكر الشركات من النهج القائم على المنتج إلى النهج الموجه نحو العملاء، وتغيير الأولويات للسعى لإرضاء العملاء. وبالتالي، لتلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم والحصول على ميزة تنافسية، تنشأ الحاجة إلى التغيير في العمليات الإدارية الحالية. تحتاج الشركات إلى تحديد المهام غير الضرورية، والتي تسبب التأخير وضعف الكفاءة، وتحديد المجالات والوظائف التي يمكن إعادة هندستها بمساعدة التكنولوجيا المتقدمة والحديثة. وبالتالي، توفر إعادة هندسة العمليات خارطة طريق لتحقيق الأهداف التنظيمية ومنها الربح وتعزيز الإنتاجية. ونتج عن الدراسة تعريف المشاكل في جهود إعادة هندسة العمليات الإدارية بالافتقار إلى الموارد البشرية والمالية الكافية كمشكلة رئيسية وينتبعها عدم وجود خبرات تقنية، ونقص الدعم من الإدارة العليا، والافتقار إلى القيادة في إعادة هندسة العمليات، والتعاون بين الفرق متعددة الوظائف، وصعوبة اعتماد العملية الصحيحة، والافتقار إلى الرؤية الاستراتيجية، ثم ضعف البنية التحتية لتقنيات المعلومات في الشركة.

وأقامت دراسة (Ma, Kim, et. al, 2012) بعنوان "منهج متكامل في تحسين العمليات الإدارية" An Integrated Method

(Ma, Kim, Seo, Leem, & Moon, 2012) : "for Business Process Improvement"

بتطبيق هذا التحليل على مشروع تخطيط BPMS في وكالة حكومية في كوريا الجنوبية لإظهار الفائدة العملية لهذه الطريقة. وتم استخدام التحليل العاملی الاستکشافی؛ لتحديد العوامل الاساسیة (احتیاجات التحسین، وأداء العملیة، والاستعداد للتحسين) وتسعة بنود ضمن تلك العوامل في إعادة هندسة العمليات الإدارية. وفق النموذج تم تطوير إطار صناعة القرار لیسمح باستخدام استراتیجیات مختلفة لتحسين العمليات التجارية. نتج عن هذه الدراسة نموذج إحصائي لتقييم واختیار العمليات التجارية التي توفر فرص التحسین، كما خلصت الدراسة إلى أن التعاون في المهام عديدة الوظائف أو التكامل بين الوظائف يعد عاملًا أساسیًّا لابتكار العمليات وتحقيق الأداء، أي التوصیة بتحسين العمليات السابقة واللاحقة للمهام التي يستهدفها نشاط إعادة الهندسة في المنظمة.

2 - مشكلة البحث:

على الرغم من الشعبية المتزايدة واعتماد إعادة هندسة العمليات الإدارية في المنظمات التي تسعى إلى تعزيز الكفاءة التشغيلية، وتبسيط سير العمل، وتحسين الأداء العام، تقر الدراسات السابقة بوجود فجوة معرفية فيما يتعلق بأثرها على جوانب الأداء ولا سيما في المنظمات الخدمية. ويقترح بعض الباحثين أن غياب التصور الشامل لتأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية على كفاءة الأداء يؤدي إلى إعاقة المنظمات في تعظيم فوائد هذه الممارسة. لذلك، وجد الباحث ضرورة للتحقق من أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية - بدراسة أبعاد (التجديد، والأئمّة، والتتشبيك) بالبناء على بعض الدراسات السابقة مثل (Kasian et. al, 2022) و(حايف، اليمین، و يحياوي، 2019) و(Magutu et. Al, 2010) و(Habib, 2013) و(Burke, 2018) و(Burke, 2019) - على كفاءة الأداء التنظيمي لضمان فعاليتها، وسعي هذا البحث إلى اختبار العلاقة بين مبادرات إعادة هندسة العمليات ومستويات الكفاءة داخل المنظمات وذلك بطرح الفرضية

الرئيسية التالية (والفرضيات الفرعية):

الفرضية الرئيسة: لا يوجد أثر جوهري لإعادة هندسة العمليات الإدارية على كفاءة الأداء في منظمات الخدمات المالية.

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر جوهري للتجديد على كفاءة الأداء في منظمات الخدمات المالية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر جوهري للأئمّة على كفاءة الأداء في منظمات الخدمات المالية.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر جوهري للتتشبيك على كفاءة الأداء في منظمات الخدمات المالية.

3 - مجتمع البحث وعینته:

يتكون مجتمع البحث من منظمات الخدمات المالية العاملة في سوريا من بنوك وشركات التأمين وشركات الاستثمار التي تقدم المنتجات والخدمات المالية. بموافقة إدارة هذه المنظمات قام الباحث بتوزيع 85 استبانة في عينة عشوائية شملت أكبر هذه المنظمات من حيث عدد العاملين وفق الإفصاحات السنوية لها وهي ثلاثة بنوك (بيمو، والبركة، والدولي الإسلامي) وشركة استثمارية (الشام القابضة) وشركة تأمين (العربية، والوطنية)، واسترد منها 74 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وخاطب الباحث صناع القرار من التخصصات والوظائف المتعلقة بالتطوير التنظيمي لتقدير إدراك أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في كفاءة الأداء التنظيمي واختبار الفرضيات.

4 - منهجة البحث:

يستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في مقارنته لتحليل مشكلة هذا البحث بدءاً بمراجعة الدراسات السابقة وبناء الإطار النظري لبحثه ومن ثم استخدام الدراسة المقطعة بتوزيع استبانة تم تصميمها لدراسة متغيرات هذا البحث.

5 - أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى توفير فهم أفضل لدور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين كفاءة منظمات الخدمات المالية في سوريا، مما يقود إلى تطوير مقاربة إدارية حديثة تفترض أن اكتساب الميزات التنافسية يرتبط بشكل أساسي بإعادة النظر في العمليات الحالية لتقديم خدمات أفضل وتعزيز القدرة التنافسية والنمو المستدام في هذا القطاع، بالسعى إلى:

- تقييم الواقع والتحديات التي تواجه إعادة هندسة العمليات الإدارية داخل منظمات الخدمات المالية في سوريا.
- الإسهام في حقل إعادة هندسة العمليات الإدارية وإمكانية تطبيقها في قطاع الخدمات المالية.

6 - حدود ومحددات البحث:

اقتصر البحث على مراجعة عينة عشوائية من منظمات قطاع الخدمات المالية في دمشق خلال عام 2023 والتي أمكن للباحث بلوغها، وذلك بالتركيز على عناصر محددة لمتغيرات إعادة هندسة العمليات الإدارية (التجديد والأتمتة والتشبيك) والأداء التنظيمي في ضوء مشكلة البحث المحددة ونقص الدراسات السابقة التي تتناول العلاقة بين هذه المتغيرات.

7 - أهمية البحث العلمية:

يسهم هذا البحث في سد فجوة نسبية في الأدبيات العلمية متمثلة بندرة النماذج والأطر التي تعالج قضيّاً تنفيذ المحيطة بإعادة هندسة العمليات الإدارية، ويقوم على دراسة بيئة العمل السورية من منظور متغيرات محددة غير مطروقة. ليربط الممارسات العملية المعتمدة في المجال بالدراسات الأكاديمية من منظور منظمات قطاع الخدمات المالية السوري.

8 - أهمية البحث العلمية:

يأمل الباحث أن توفر نتائج هذا البحث دليلاً عملياً حول الفوائد المحتملة وكيفية تطبيق مفاهيم إعادة هندسة العمليات الإدارية في المنظمات المالية في سوريا لتحسين عملياتها، وامتثالها للمتطلبات التنظيمية، والاستفادة من التقانة بشكل أكثر فعالية وفق التعاريفات المقدمة في سياق هذا البحث.

الإطار النظري للبحث:

أطلق الباحثون على العقد الأخير من القرن العشرين اسم عصر العميل (*the age of the customer*)، وعرفوا إشكالية المنظمات ببطء مواكبة احتياجات الأسواق والعملاء في زمن التقنيات المتغيرة بسرعة ودورات حياة المنتج القصيرة. وفي الوقت الذي استخدمت فيه المنظمات تكنولوجيا المعلومات لتحسين العمليات التي تؤديها في الزمن الحالي وبما لم يسمح بمعالجة أوجه القصور المختلفة فيها، فقد اقترح (Hammer, 1990, p. 6) "إعادة هندسة" العمليات الإدارية لاستخدام مزايا تكنولوجيا المعلومات الحديثة لإعادة تصميم العمليات بشكل جذري من أجل تحقيق تحسينات كبيرة في الأداء التنظيمي. ويؤكد (Attaran, 2004, p. 591) أن إعادة هندسة العمليات الإدارية هي تصميم وإدارة وابتكار للعمليات وتتضمن مراجعة العمليات التنظيمية بالنظر إلى تصميمها بدلاً من تحليل الوضع الراهن وإعادة تكوين الوظائف لخدمة العملاء بشكل أفضل ومبتكراً، كما تجبر المنظمات على إجراء مراجعة جذرية للطريقة التي تدير بها العمليات وتعيد تصميمها للتركيز على النتائج المرجوة بدلاً من الوظائف أو الأقسام.

وقد تبني العديد من الباحثين مثل (Katz & Kahn, 1966) و(Burke, 2018) و(Hayes, 2014) تحليل عمليات المنظمات بالاستناد إلى نظرية النظم العامة، وأفادوا بالتشابه بين المنظمات والنظام الطبيعية، فالمنظمات ذات طبيعة تحويلية تفاعلية تبدأ بالمدخلات (البيانات والمواد الأولية وطلبات العملاء وغيرها) ومن ثم العمليات التحويلية (وهي مرور المواد والمعلومات في النظم الداخلية للمنظمات) فالمخرجات (تسليم النتائج المتوقعة)، وترتبط التغذية العكسية بين عُنصري المدخلات والمخرجات لتصويب التوجّه

وتحديد رد الفعل التكيفي المطلوب للاستجابة لمتغيرات البيئة الخارجية. ويعرف الباحثون الجزء الإشكالي في هذا النظام بالعمليات التحويلية أو معالجة ما هو مطلوب من قبل العملاء بالكفاءة والفعالية المطلوبين، في هذه الحالة، يعد (Chen, 2001, p. 186) إعادة هندسة العمليات الإدارية هي التقنية التي يمكن استخدامها لإتقان العمليات التحويلية. في التدخل، تتضمن إعادة هندسة العمليات الإدارية اكتشاف كيفية تنفيذ العمليات الحالية، وكيفية إعادة تصميم هذه العمليات للتخلص من الهدر أو التكرار بهدف اكتساب الميزة التافسية في سوق العمل المستهدف. ويميز (Mayhew, 2006, p. 106) بين نوعين من النظم:

- النظم المغلقة Closed Systems التي تعالج المنظمة ككيان بمعزل عن البيئة التي تعمل بها، ويكون التركيز محصوراً بالهيكل التنظيمي وقوه العمل ونظم الرقابة وغيرها من المتغيرات الداخلية. وبهذا التقييد تتضاءل قدرة المنظمات على استشعار الحاجة إلى التغيير وأدائه في الوقت المناسب.

- النظم المفتوحة Open Systems التي ترى المنظمة كأحد مكونات شبكة واسعة من العلاقات ضمن بيئه تفاعلية، بما يمنحها صورة أشمل عن هذه البيئة ويمكنها من العمل بشكل تفاعلي مبادر تجاه الفرص والتهديدات التي تواجهها. ووفق هذا النهج يُنظر إلى الهياكل الداخلية على أنها أقل جموداً وتدرس بكونها أكثر تكيفاً واستجابة للتغير في ظروف العمل المحيطة بها.

بالرجوع إلى الدراسات السابقة يرى بعض الباحثين مثل (Almansour, Bako & Banmeke, 2019) (Simon, 1994) (Hammer & Champy, 2001) و (Aladwan, & Alsaudi, 2016) ثلاثة أبعاد وهي التجديد (Renovation) والأتمتة (Automation) والتشبيك (Networking) بهدف قياس أثر هذه الأبعاد في كفاءة الأداء التنظيمي في منظمات الخدمات المالية، كالتالي:

- تجديد العمليات الإدارية (Renovation): هو إعادة تصميم العمليات الإدارية بشكل جذري بغرض التحسين. تتضمن عملية التجديد تبسيط العمليات الإدارية الرئيسية (Streamlining)، ودراسة التعاقب (Progression) أو استمرارية (Succession) تقدم الأنشطة في مجال العمل، والجمع بين العمليات الإدارية المختلفة الأخرى كما ذكر (Magutu, Nyamwange, & Kaptoge, 2010, p. 355) و (Shin & Jemella, 2002, p. 355). ويؤكد الباحثون على أسبقية عملية التجديد على المعالجة التقنية مثل (Hammer, 1990) فتحتاج المنظمات إلى تجديد عملياتها الإدارية من أجل تجنب أنتمة عمليات لا تضيف قيمة إلى المعالجات

القائمة حالياً. ويقود تجديد العمليات الإدارية بالتركيز على العمليات الأساسية ذات القيمة وتطويرها إلى تسلسل طبيعي متسق للعمليات وتقليل مهام إعادة المعالجة.

- أتمتة العمليات الإدارية (Auto) وهي ميكنة المهام الوظيفية المختلفة لتحسين هذه العمليات باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، تتيح إجراء المهام في أماكن مختلفة وتسلیم مخرجات العمل في وقت أقل وبتوافق أعلى مع متطلبات العملاء & (Shin Jemella, 2002, p. 361) أن جانب أتمتة العمليات الإدارية قد تتناول استخدام تكنولوجيا المعلومات، وتحصيص معلومات العملاء من قاعدة البيانات، وتسهيل تدفق المعلومات، وبرمجة المعدات للعمل دون تفاعل متكرر من المشغل. وهناك العديد من النماذج المرجعية لأتمتة العمليات كتمام لتجديد العمليات منها؛ الممارسات الفضلى في القطاع (نموذج مرجعي صناعي)، ونظم تخطيط الموارد (نموذج مرجعي تقني)، وإدارة المشاريع (نموذج مرجعي إجرائي)، والسياسات الداخلية (كنموذج مرجعي داخلي) وفق (Pajk, Štemberger, & Kovačič, 2010, p. 32).

- يتناول بعد تشبیك العمليات الإدارية (Net) تحسين التسويق بين العمليات الأساسية المتفق عليها من خلال الربط بين الأنشطة والمهام، والعملاء الداخليين كأقسام المنظمة، ومع أصحاب المصلحة الخارجيين. "فتكنولوجيا المعلومات هي عامل تمكين لإعادة هندسة العمليات وتحسين الوضع التفافسي" (حاييف، اليمين، و يحياوي، 2019، 2019، صفحة 136) (Burke, 2018). وتعزز هذا الدور بالانخفاض النسبي للكلف المرتبطة بالحوسبة وأنظمة المعلومات في الوصول المعلومات التنظيمية وربط المستويات الإدارية المختلفة بشكل تفاعلي .(Bako & Banmeke, 2019, p. 6).

يتم قياس بُعد التجديد (Ren) بتحديد إسهام إعادة هندسة العمليات في إزالة الأنشطة التي لا تضيف قيمة إلى المخرجات (Magutu, Nyamwange, & Kaptoge, 2010, p. 139) الأساسية (Core processes)، وأثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في البيئة المكانية للمنظمة وفق (Mile, Fitzpatrick, & O'Neill, 2003) . أما قياس بُعد الأتمتة (Auto) فيتم من خلال التعرّف إلى درجة استخدام تكنولوجيا المعلومات في المنظمة، وسهولة تحديد وضبط البيانات التشغيلية من نظم تخطيط الموارد كبيانات الموردين والعملاء (Hin, 2005, p. 28). ويقال بعد التشبیك (Net) من خلال سهولة تبادل المعلومات في مراحل إعادة تصميم العمليات (ease of commutation) ووصولية الإدارات

العليا والمتوسطة إلى المعلومات التنظيمية واستناد الاداريين إلى خرائط تنظيمية وأدوات تواصل تسهل القيام بالمهام المطلوبة ومراقبتها بشكل فعال وفق (الفريجي و الجغيفي، 2021) و (Majed, Mohamed, & Zahir, 2001, p. 437).

يرجع مفهوم كفاءة الأداء إلى المقاربة المبنية على الموارد في القرن التاسع عشر على يد (Ricardo, 1817) والذي أشار إلى تحكم المنظمات في مجموعة مميزة من الموارد المختلفة وغير المتاجنة مثل الأصول، والقدرات، والعمليات، وخصائص التنظيم، والمعلومات، والمعرفة الخفية بما يمكنها من توليد العائد الاقتصادي المميز. وبالبناء على هذه المقاربة تقدم (Porter, 1980) بمفهوم الميزة التنافسية والتي طالب فيها المنظمات بإيجاد تموضع استراتيجي تناافي في سوق العمل لضمان العوائد المرغوبة. ويقول (Reyes-Gomez, 2019, p. 60) أن المنظمات تحصل على "الأداء الفائق والوجود المستدام في سوق العمل من خلال تقديم الرخص القوي لتجهيزها الاستراتيجي، بما يمكنها من تقديم ابتكارات عالية القيمة على المدى الطويل". وهو المفهوم الذي يتم قياسه كمتغير تابع يتناول خفض الكلف وتحسين الجودة وتعزيز الابتكار في سياق التموضع الاستراتيجي للمنظمة لقياس كفاءة الأداء التنظيمي.

وهكذا فإن هذا البحث يحاول الربط بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وكفاءة الأداء التنظيمي وفق التعريفات المقدمة أعلاه.

الإطار العلمي للبحث:

أعد الباحث استبانة مكونة من 16 سؤالاً لقياس الأبعاد المعرفة لإعادة هندسة العمليات الإدارية وكفاءة الأداء التنظيمي ولم يتم التطرق إلى الأبعاد الديموغرافية، وأتم توزيع 85 استبانة على منظمات الخدمات المالية في عينة البحث، وقد استرد 74 استبانة صالحة للتحليل الاحصائي. تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في بناء فقرات الاستبانة بالرجوع إلى الدراسات السابقة ومنها (Attaran, 2004) و (Bako & Banmeke, 2019) و (Afnan, Sukoco, & Muhyi, 2022).

1- دراسة الثبات والصدق للاستبانة المقدمة:

اعتمد الباحث في دراسة مدى صلاحية وموضوعية الاستبيان في التحليل الإحصائي على مقياس الفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وقد بلغت قيمة المقياس 0.824 بصدق 0.916 كما يرد في الجدول رقم (1) التالي، ما يفيد قبول صدق وثبات فقرات الاستبانة. ويظهر التحليل الإحصائي أن قيمة الفا كرونباخ الجزئية أصغر من القيمة الكلية لجميع العبارات، وعليه يمكن القول إن لا أثر سلبي لكافة عبارات الاستبيان على الاستبيان ككل ويمكن الاحتفاظ بها.

الجدول رقم (1): اختبار معامل الثبات الفا كرونباخ

المقياس ككل	كفاءة الأداء التنظيمي	إعادة هندسة العمليات الإدارية		
		التشبيك	الأتمتة	التجديد
0.824	0.791	0.781	0.739	0.813

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات التحليل الإحصائي

2- اختبار الفرضيات:

بالرجوع إلى الدراسات السابقة ارتأى العديد من الباحثين ومنهم (Simon, 1994) و (Bako & Banmeke, 2019)

(Hammer & Champy, 2001) دراسة العلاقة بين متغير إعادة هندسة

الأعمال الإدارية وكفاءة الأداء التنظيمي من خلال ثلاثة أبعاد وهي تجديد وأتمتة وتشبيك العمليات الإدارية في المنظمات، وانعكس

ذلك ب三分ي فرضية البحث الرئيسية إلى ثلاثة فرضيات فرعية فرعية على النحو التالي:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر جوهري للتجديد على كفاءة الأداء في منظمات الخدمات المالية

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر جوهري للأتمتة على كفاءة الأداء في منظمات الخدمات المالية

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر جوهري للتشبيك على كفاءة الأداء في منظمات الخدمات المالية

قام الباحث ببناء أداة الدراسة بدون استقصاء المتغيرات الديموغرافية لارتباط هذا البحث بالجانب التقني لإعادة هندسة العمليات

الإدارية وذلك بالتوافق مع اتجاه الدراسات السابقة، وقد قام باحتساب متوسط إجابات المبحوثين عن كل محور من الأبعاد المدروسة

باستخدام اختبار T-Test، ومن ثم قياس جوهريه الفرق واختلاف متوسطات هذه الإجابات عن القيمة (3) التي تمثل القيمة المحايدة

وفق مقياس ليكرت الخماسي المعتمد في الاستبيان الموزعة على أفراد عينة البحث.

درس هذا البحث العلاقة بين المتغيرات المعرفة لإعادة هندسة العمليات الإدارية (أبعاد التجديد والأتمتة والتشبيك في العمليات) وكفاءة

الأداء التنظيمي للمنظمات في عينة البحث، من خلال كل من الانحدار البسيط والانحدار المتعدد لتقييم طبيعة العلاقة بين هذه

المتغيرات وتقديم نموذج إحصائي يربط فيما بينها. ويبداً الباحث بالتعرف إلى متوسط الاستجابات على محاور الاستبيانة كما يلي:

الجدول رقم (2): متوسط الإجابات الكلية عن كل محور من محاور

Std. D	Mean	N	
0.72145	3.6152	74	تجديد العمليات (Ren)
0.66087	3.5436	74	أتمتة العمليات (Auto)
0.75412	3.4215	74	تشبيك العمليات (Net)
0.82877	4.153	74	كفاءة الأداء التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات التحليل الإحصائي

تشير المتوسطات الحسابية ذات القيم الأكبر من القيمة الحيدادية في هذا البحث 3 والتي ترد في الجدول رقم (2) إلى موافقة مفردات

العينة على العلاقة بين المتغيرات الفرعية المستقلة وكفاءة الأداء التنظيمي.

بالبناء على قيم هذه المتوسطات الحسابية وللتعرف إلى جوهريّة الأثر في العلاقة بين المتغيرات المدروسة يقوم الباحث بإجراء اختبار

t-test للعينة الواحدة والوارد في الجدول رقم (3) التالي.

الجدول رقم (3): اختبار t-test للعينة الواحدة

Test Value = 3				
Mean Difference	Sig. (2-tailed)	Df	T	
0.88156	0.00	196	20.4	تجديد العمليات (Ren)
0.50254	0.00	196	10.66	أتمتة العمليات (Auto)
0.41371	0.00	196	9.166	تشبيك العمليات (Net)

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات التحليل الإحصائي

بالنظر إلى مستوى الدلالة في جدول رقم (3) اختبار t-test للعينة الواحدة، يمكن القول بقبول فرضية الأثر الجوهري للمتغيرات الفرعية

الثلاثة المكونة لمتغير إعادة هندسة العمليات الإدارية في المتغير التابع (كفاءة الأداء التنظيمي).

وللحقيق من فرضيات البحث قام الباحث بإجراء اختبار الانحدار البسيط على محاور البحث لتبيان علاقة الأبعاد الثلاثة (تجديد وأتمتة

وتشبيك العمليات) بالمتغير التابع وهو كفاءة الأداء التنظيمي، ويفصل الجدول التالي الاختبار:

الجدول رقم (4): المؤشرات الإحصائية لعلاقة التأثير 2/1

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model	المتغير
.000 ^b	63.879	0.453	0.460	.678 ^a	1	تجديد العمليات الإدارية
.000 ^b	29.469	0.313	0.315	.561 ^a	1	أتمتة العمليات الإدارية

.002 ^b	30.672	0.379	0.285	.534 ^a	1	تشبيك العمليات الإدارية
-------------------	--------	-------	-------	-------------------	---	-------------------------

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات التحليل الإحصائي

يدل الجدول رقم (4) على الأثر الإيجابي للعلاقة بين كل من هذه المتغيرات الفرعية والمتغير التابع، فمعامل الارتباط مرتفع بدلالة (67%)، (56%)، (53%) مع قيمة معامل التحديد (46%，31%，28%) كأثر طردي لمتغيرات (تجديد وأتمتة وتشبيك) العمليات الإدارية على التوالي في كفاءة الأداء التنظيمي دالاً إحصائياً بمستوى المعنوية 0.05.

وباستكمال تحليل الانحدار البسيط للحصول على معاملات النموذج، يخلص الباحث إلى الجدول رقم (5) التالي.

الجدول رقم (5): المؤشرات الإحصائية لعلاقة التأثير 2/2

Sig.	T	Standardized Coefficients Beta	Unstandardized Coefficients		Model
			Std. Error	B	
0.00	4.235		0.327	1.383	(Constant)
0.00	7.992	0.678	0.086	0.691	تجديد العمليات الإدارية
0.016	2.462		0.505	1.243	(Constant)
0.00	5.429	0.561	0.119	0.648 ^b	أتمتة العمليات الإدارية
0.00	4.925		0.486	2.394	(Constant)
0.002	3.267	0.534	0.114	0.512	تشبيك العمليات الإدارية

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات التحليل الإحصائي

يجد الباحث بالاعتماد على النتائج المعيارية للتحليل الإحصائي في الجدول رقم (5) أعلاه أن المتغيرات الفرعية ذات دلالة جوهرية (عند مستوى دلالة 0.05) في متغير كفاءة الأداء التنظيمي، وأمكن للباحث بناء المعادلات التالية للاستجابة للفرضيات الفرعية

المذكورة في متن البحث:

$$\text{كفاءة الأداء التنظيمي} = 0.678 + 1.383 \times \text{تجديد العمليات الإدارية}$$

$$\text{كفاءة الأداء التنظيمي} = 0.561 + 1.243 \times \text{أتمتة العمليات الإدارية}$$

$$\text{كفاءة الأداء التنظيمي} = 0.534 + 2.394 \times \text{تشبيك العمليات الإدارية}$$

ويستدل من المعادلات السابقة أن كلاً من المتغيرات الفرعية المدروسة يتمتع بأثر جوهري على المتغير التابع. بالبناء على نتيجة التحليل الإحصائي المقدم باختبار T-student للتعرف إلى المتغيرات المؤثرة، يقدم الباحث نموذجاً للعلاقة بين هذه المتغيرات الفرعية وسيتم اختباره من خلال الانحدار المتعدد باستخدام اختبار فيشر وطريقة المربعات الصغرى.

وتمثل معادلة الانحدار المقدمة نموذجاً قياسياً لتبيان العلاقة بين كفاءة الأداء التنظيمي والمتغيرات الفرعية المستقلة المتعلقة بإعادة هندسة العمليات الإدارية، وبإدراج جميع المتغيرات في الاختبار يجد الباحث أن معامل الارتباط (R) يساوي 0.545 شارحاً العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، ومعامل التحديد المعدل (R^2) يساوي 0.297 وهو يوضح القوة التفسيرية للنموذج ويمكن عزو 29.7% من تغير كفاءة الأداء التنظيمي إلى المتغيرات المستقلة المدروسة.

يستكمل البحث بالقيام بتحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار الخطي المتعدد بين المتغيرات المدروسة باستخدام إحصائية فيشر ويضيف إليها اختبار Durbin-Watson للتأكد من الارتباط الذاتي بين الباقي:

الجدول رقم (6): تحليل التباين ANOVA

Durbin-Watson	Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	
1.535	0.000	30.293	0.192	2	0.576	بين المجموعات
			0.006	159	1.363	ضمن المجموعات
				153	1.940	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات التحليل الإحصائي

عند مستوى دلالة (0.05) أمكن للباحث وبالاعتماد على نتيجة تحليل التباين الوارد في الجدول رقم (6) أن يرفض الفرضية الصفرية للنموذج والقول إن هنالك علاقة جوهرية بين متغيرات البحث، وبالنظر إلى قيمة فيشر في الجدول المشار إليه عند مستوى الدلالة المقرر فإنها تدل على معنوية مرتفعة للنموذج وتوكّد على جودة استخدام بيانات العينة لتقسيم العلاقة، وعليه يستكمل التحليل بالتعرف إلى ثوابت ومعاملات هذه العلاقة من خلال الجدول رقم (7) التالي:

الجدول رقم (7): قيم ثوابت ومعاملات الانحدار

مستوى الدلالة	قيمة المعامل (β) (الإحصائية t)	كفاءة الأداء التنظيمي	المتغير التابع
0.000	0.331 (11.410)	${}_0\beta$	الحد الثابت غير المعياري
0.000	0.548 (7.353)	تجديد العمليات الإدارية	
0.000	0.522 (7.571)	أنتمة العمليات الإدارية	المتغيرات المستقلة
0.000	0.480 (0.411)	تشبيك العمليات الإدارية	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات التحليل الإحصائي

بالبناء على الثوابت والمعاملات في الجدول السابق أمكن القول في هذا البحث بجواهيرية الأثر بين المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل إعادة هندسة العمليات الإدارية في المتغير التابع كفاءة الأداء التنظيمي، ومن خلال النموذج التالي:

$$\text{كفاءة الأداء التنظيمي} = 0.331 + 0.548 \times \text{التجديد} + 0.522 \times \text{الأتمة} + 0.480 \times \text{التشبيك} + \text{الخطأ العشوائي}$$

لتبيان أثر الخطأ العشوائي في المعادلة المقدمة يستعين الباحث باختبار Durbin-Watson الوارد في الجدول رقم (6) (الفحص الارتباط الذاتي بين الباقي)، وتبلغ قيمة الاختبار 1.535 مقترباً من القيمة النظرية 2 المقابلة لمستوى الدلالة المعتمد ما يفيد في تأكيد استقلالية الباقي في النموذج المقترن، أي عدم وجود ارتباط ذاتي فيما بينها بصورة لا يشرحها النموذج، ما أسهم في تأكيد صلاحية النموذج للبيانات المدرosaة وإمكانية استخدامه لأغراض الاختبارات في هذا البحث. ويشير هذا النموذج إلى أن وجود منهجة في إعادة هندسة العمليات يخفض من كلفة أداء المهام المختلفة ويصوب ويحسن تسليم المخرجات الصحيحة لعمليات وبالتالي يرفع من كفاءة الأداء التنظيمي في منظمات الخدمات المالية المدرosaة.

النتائج:

أمكن للباحث وفق الدراسة العملية أن يتوصّل إلى النتائج التالية:

- رفض فرضية العدم الرئيسية في هذا البحث والقبول بأثر إيجابي جوهري لمتغير إعادة هندسة العمليات الإدارية في كفاءة الأداء التنظيمي لمنظمات الخدمات المالية.
- تؤثر الأبعاد المذكورة لإعادة هندسة العمليات الإدارية في كفاءة الأداء التنظيمي ضمن هذا البحث بشكل جوهري وعلى التوالي كما يلي؛ تجديد العمليات (548). وبشكل خاص ما يتعلق بتجويد تصميم العمليات الإدارية وتوضيح خطوط الإشراف، ومن ثم أتمته العمليات (522). باستغلال إمكانيات البنى التكنولوجية ونظم المعلومات وإدارة الموارد المتوفّرة، ويليها التشبيك الداخلي لعمليات (480). في سياق تكامل عمليات المنظمة والربط الكفؤة بين المهام المختلفة للأفراد لتحسين التكامل.
- ترتبط نتائج هذا البحث ببعض الأبحاث السابقة مثل (Hammer, 1990) والذي يؤكد أن أتمة العمليات غير الكفؤة تؤدي إلى مستويات أعلى من ضعف الكفاءة؛ وبالتالي إن تجديد العمليات كنقطة بداية في إعادة هندسة العمليات الإدارية يلعب دوراً هاماً في

تعريف العمليات التي تحتاج إلى التدخل لتحسين كفاءتها إلى المستويات المقبولة ومن ثم تبني وتجهيز أتمتة العمليات المعرفة بالكفاءة؛ ويُستكملاً بتبني هذه العمليات من خلال مهام متباينة ومتوازنة بشكل كفؤ ومستدام.

- يشير معامل Durbin-Watson في التحليل الإحصائي إلى نجاعة النموذج المقترن في تقديم شرح للعلاقة بين المتغيرات المدروسة، وبما يتوافق مع نتائج الأبحاث السابقة التي تفيد بأن اعتماد إعادة هندسة العمليات يخفض من الكلفة المرتبطة بأداء المهام المتعددة ويحسن من سرعة تسليم مخرجات العمليات في منظمات الخدمات المالية وبالتالي يرفع من كفاءة الأداء التنظيمي فيها وذلك وفق الترتيب المذكور في هذه الدراسة وبعض الابحاث السابقة (Magutu, Nyamwange, & Bako, 2019) و (Kaptoge, Mayhew, 2006) و (حياف، اليمين، و يحياوي، 2010).

المقترحات:

يقترح الباحث إجراء دراسات مماثلة تتجاوز الحدود والحدود المرسومة في هذا البحث كاستخدام التصميم الطولي في دراسات مقارنة بين القطاعات الاقتصادية المختلفة في مجالات التصنيع والخدمات غير المالية، وإضافة متغيرات أخرى مثل دعم الإدارة العليا، ونشر ثقافة التطوير وإدارة الجودة والمخاطر. كما يشير إلى ضرورة تبني منظمات الخدمات المالية إعادة هندسة العمليات بشكل منهجي ومنتظم لتحسين كفاءة الأداء التنظيمي من قبيل بناء قدرات العاملين، وتنظيم دورات تدريبية متخصصة للتزويد بالمهارات اللازمة لهم متطلبات التغيير والتكميل في العمليات في سياق عملهم وتمكينهم في المجالات الفنية والإدارية لتنفيذ التغييرات المطلوبة بما يتوافق مع أهداف منظماتهم وقدراتها. ويشير الباحث إلى الدور الهام الذي يلعبه منظموا القطاع على المستوى المركزي من مؤسسات إشرافية وذلك من خلال إيجاد التشريعات والقوانين لمعايرة العمليات، ومراقبة الامتثال لها وتقديم النصح لمنظمات العاملة لتجاوز العوائق والصعوبات في سياق عمليات إعادة هندسة العمليات الإدارية.

معلومات التمويل :

هذا البحث ممول من جامعة دمشق وفق رقم التمويل (501100020595).

المراجع:

1. حيدر الفريجي، و أحمد الجغيفي. (2021). تأثير إعادة هندسة العمليات المصرفية في تعزيز التسويق الداخلي. مجلة الريادة للمال والأعمال، 122-131.
2. شيراز حايف، فالطة اليمين، و مفيدة يحياوي. (2019). دور إعادة هندسة العمليات في اكتساب الأساقفية التافيسية.
- 3.
- 4.
- .1.149 –131 ،Global Journal of Economics and Business .1
2. Afnan, E., Sukoco, I., & Muhyi, H. (2022). A Systematic Mapping Study of Business Process Reengineering. *European Journal of Business and Management Research*, 214-220.
3. Almansour, Y., Aladwan, A., & Alsaudi, M. (2016). The Effect of Business Process Reengineering Factors on Organisational Performance. *International Journal of Management Studies*, 65–81.
4. Bako, Y., & Banmeke, M. (2019). The Impact Of Business Process Re-Engineering On Organizational Performance. *Journal of Management and Technology*, 1-14.
5. Banham, H. (2010). External Environmental Analysis For Small And Medium Enterprises (SMEs). *Journal of Business & Economics Research*, 19-26.
6. Burke, W. (2018). *Organization Change: Theory and Practice*. London: Sage.
7. Chen, Y.-C. (2001). *Empirical Modelling for Participative Business Process Reengineering*. Warwick: University of Warwick.
8. Habib, M. (2013). Understanding Critical Success and Failure Factors of Business Process Reengineering. *International Review of Management and Business Research*, 1-10.
9. Hammer, M. (1990). *Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate*. Harvard: Harvard Business Review.
10. Hammer, M., & Champy, J. (2001). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York: HarperBusiness.
11. Hayes, J. (2014). *THE theory and practice of change management*. New York: Palgrave Macmillan.
12. Hin, X. (2005). A Comparative Study of Business Process Reengineering in China. *Communications of the IIMA*, 25 - 30.
13. Kasian, O., Taraniuk, K., & Leonid, T. (2022). Business Process Reengineering In Companies As A Direction Of Business Optimization. *Sumy State University*, 107-116.
14. Katz, D., & Kahn, R. (1966). *The Social Psychology of Organisations*. New York: Wiley.
15. Ma, J., Kim, B., Seo, Y., Leem, C., & Moon, H. (2012). An Integrated Method for Business Process Improvement. *International Journal of Innovative, Computing, Information and Control*, 5237-5250.
16. Magutu, P., Nyamwange, S., & Kaptoge, G. (2010). Business process reengineering for competitive advantage: Key factors that may lead to the success or failure of the BPR implementation. *African Journal of Business & Management*, 135 - 150.

17. Majed, A.-M., Mohamed, Z., & Zahir, I. (2001). Business process reengineering: a survey of international experience. *Business Process Management Journal*, 437 - 455.
18. Mayhew, E. (2006). Organizational change processes. In B. Jones, & M. Brazzel, *The handbook of organizational development and change* (pp. 104-120). San Francisco: Pfeiffer.
19. Mile, T., Fitzpatrick, P., & O'Neill, P. (2003). Successful predictors of business process reengineering (BPR) in financial services. *International Journal of Production Economics*, 35 - 50.
20. Mohsen Attaran .(2004) .Exploring the relationship between information technology and business process reengineering .*Information & Management*.596–585 ،
21. Motwani, J., Kumar, A., Jiang, J., & Youssef, M. (1998). Business process reengineering A theoretical framework and an integrated model. *International Journal of Operations & Production Management*, 964-977.
22. Pajk, D., Štemberger, M., & Kovačič, A. (2010). The Use of Reference Models in Business Process Renovation. *Business Systems Research* , 1-50.
23. Porter, M. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free press.
24. Reyes-Gomez, J. (2019). *The relationships between strategic orientations, innovation and firm performance*. Amsterdam: Vrije Universiteit Amsterdam.
25. Ricardo, D. (1817). *Principles of Political Economy and Taxation*. London: John Murray.
26. Shin, N., & Jemella, D. (2002). Business process reengineering and performance improvement The case of Chase Manhattan Bank. *Business Process Management Journal*, 351-363.
27. Simon, K. (1994). *Towards a theoretical framework for Business Process Reengineering*. Göteborg: Göteborg University.