

تأثير إعادة هندسة عمليات الاعمال في زيادة رضا الزبون الداخلي دراسة أستطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في مصرف الرشيد⁺

صنعاء مولود ابراهيم *

المستخلص :

يهدف البحث الى توضيح ما هو الواقع إعادة هندسة عمليات الاعمال في عينة من المصارف الحكومية العراقية ومعرفة مدى تأثيرها فيها من حيث زيادة رضا الافراد العاملين فيها ، وأعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي في تحديد ومعالجة متغيراتها، والتي تتمثل في إعادة هندسة الاعمال متغير مستقل ورضا الزبون الداخلي متغير معتمد، فضلا عن ذلك فقد جرى الاعتماد على مقاييس متعددة جاهزة طورت بما ينسجم مع اهداف البحث وطبيعة البيئة المبحوثة . ولغرض تحقيق أهداف البحث، صيغت فرضيتان رئيسيتان جرى اختبارها على عينة من الافراد العاملين في المصرف المبحوث والبالغ عددهم (30) زبونا من مجموع (35) فردا اي يمثلون نسبة (85%) من أجمالي الافراد العاملين في المصرف المبحوث ، وأستخدمت الباحثة استمارة استبانة بشكل اساس في جمع البيانات والمعلومات اللازمة للبحث ، وللتحقق من قبول فرضيات الدراسة تمت الاستعانة بعدد من الوسائل الاحصائية من ابرزها معامل ارتباط الرتب لـ (Spearman) وتحليل الانحدار الخطي البسيط واختبار (F) واختبار (t) . توصلت الدراسة الى عدد من الاستنتاجات ومن ابرزها تأكيد وجود علاقتي ارتباط وتأثير بين إعادة هندسة الاعمال ورضا الزبون الداخلي.

EFFECT OF REENGINEERING BUSINESS PROCESS TO INCREASE INTERNAL CUSTOMER SATISFACTIONS –AN ANALYTICAL STUDY TO SAMPLE OF INTERNAL CUSTOMER OPINION IN AL- RASHEED BANK

Sana'a Mawlood Ibrahim

Abstract:

The research intent to explain the current Reengineering Business Process used by Iraqi banks , and to explain its effect in enhancing ,banks ability to increase internal customer satisfactions ,the study depend on the descriptive analytical approach to determine and treating the variables which represents the Reengineering Business Process as an independent variable and Internal Customer Satisfactions as a dependent variable by using different measurements that are developed to coincides with the study objectives and the nature of the investigated environment . To ensure that, two main hypotheses formulated and examined on sample represent (85%) from Total employees in AL Bank which is (30) internal customers from (35) , by asking a number of

⁺ تاريخ استلام البحث 2012/4/12 ,تاريخ قبول النشر 2013/2/3 .

^{*} مدرس مساعد / الكلية التقنية بغداد

customers to fill in a questionnaire designed for this purpose. For verifying these hypotheses many statical tools have been used. Some of these tools are: simple linear regression model, Spearman rank correlation (t) test and (F) test. The study resulted with a group of conclusions, the most important one emphasizing the positive correlation and effect exists between Reengineering Business Process and Internal Customer Satisfactions.

المقدمة:

يشهد العالم الذي نعيشه كثيراً من التطورات والتغييرات المتتالية والسريعة في جميع الأعمال والخدمات ، ونتج عن ذلك قفزات من التقدم والتحسين سعياً إلى الارتقاء بمعدلات الإنتاج بصورة أعلى، إضافة إلى زيادة الجودة وقلّة التكلفة في أداء المنظمات في معظم الدول المتقدمة من خلال تطبيق النظريات والأساليب العلمية الجديدة . وتأسيساً على ما تقدم ، ينبغي علينا جزء من هذا العالم أن نتعايشا التحولات الكبيرة فما كان مناسباً بالأمس من نظم ومبادئ إدارية لم يعد الأفضل والأكفأ في هذه الأيام ، وبالتالي ينصح الإداريون والقادة في مؤسساتنا بإعادة النظر في جميع المفاهيم والأساليب التي كنا نمارسها من خلال الأخذ بالجديد والمفيد من أجل التطور والارتقاء لمواكبة ما يجري حولنا باقتدار وتميز. ومن أجل الوصول إلى ما سبق ذكره ، يجب علينا اعتماد أسلوب (إعادة هندسة عمليات الأعمال) التي تعتمد على التغيير الجذري والسريع للعمليات المهمة في المنظمات وبحيث ذلك يتم على وفق أسلوب علمي مدروس لتحقيق الأهداف المرسومة ولا بد من تبني ذلك من قبل الإدارة العليا ، حتى لا يحبط أي تفكير غير عادي من خلال البيروقراطية وهذا ما يعرف باسم الهندرة .

المبحث الأول

منهجية البحث

أولاً - مشكلة البحث :

شهدت منظمات الأعمال في السنوات الأخيرة تغييراً كبيراً في أحجام أعمالها ونوعية التقنيات التي تستخدمها الأمر الذي فرض عليها مواكبة هذه التغييرات عن طريق تغيير نمط أعمالها واستخدام التقنيات التي تواكب التغييرات في العصر وايضا اجراء تغييرات على العاملين لديها سواء كان ذلك عن طريق تدريبهم وتطويرهم او عن طريق توظيف ملاكات جديدة ذوات تخصصات تتلائم مع التغييرات في هيكلية المنظمة. وهنا تبرز مشكلة الرئيسة للبحث الحالي والتي يمكن ايرادها بشكل تساؤلات ذات علاقة بموضوع البحث والتي سيُجاب عنها من خلال الاجراءات التي يبحثها البحث وأهمها :

1. هل يحصل الافراد العاملين في المصرف على الرضا الحقيقي ؟
2. ما هي طبيعة ومستوى وأبعاد كل من إعادة هندسة عمليات الأعمال ورضا الافراد العاملين (الزبون الداخلي) في المصرف المبحوث؟
3. هل يؤثر تطبيق إعادة هندسة عمليات الأعمال في زيادة رضا الافراد العاملين (الزبون الداخلي) في المصرف المبحوث؟

ثانيا - أهمية البحث:

تستمد البحث أهميته من الأسباب الآتية :-

1. يساهم البحث الحالي في تقديم حلول حقيقية لبعض المشكلات التي يعاني منها المصرف المبحوث وخاصة فيما يتعلق بالروتين في حال الأخذ بالتوصيات والمقترحات البحث من قبل إدارة المصرف المبحوث ويساعد المصرف في تبني مفاهيم جدية ومتطورة في الإدارة .
2. الحاجة الى إعادة هندسة عمليات الاعمال في المصارف العراقية بهدف زيادة رضا العاملين .

ثالثا- اهداف البحث:

1. تحليل العلاقة بين إعادة هندسة عمليات الاعمال ورضا الزبون الداخلي من وجهة نظر الافراد العاملين في المصرف المبحوث.
2. التعرف على واقع إعادة هندسة عمليات الاعمال في قطاع المصارف العراقية فضلا عن التعرف على مهارات الافراد العاملين (الزبون الداخلي) ومدى ملائمة مهاراتهم وقدراتهم في استخدام التقنيات الضرورية .

رابعا- فرضيات البحث:

- الفرضية الرئيسة الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين (إعادة هندسة عمليات الاعمال) و (ورضا الافراد العاملين - الزبون الداخلي) .
- الفرضية الرئيسة الثانية : توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة معنوية بين (إعادة هندسة عمليات الاعمال) و (ورضا الافراد العاملين - الزبون الداخلي) .

خامسا- حدود البحث :

الحدود المكانية : شمل البحث مصرف الرشيد فرع الكهرباء وتركز توزيع استمارة الاستبانة على الافراد العاملين (الزبون الداخلي) في المصرف المبحوث.

الحدود الزمانية : وزعت استبانات البحث وجمعت في المدة من 5 / 6 / 2011 ولغاية 25 / 6 / 2011 في المصرف المبحوث .

الحدود العلمية : يتحدد البحث الحالي بدراسة متغيرين إعادة هندسة عمليات الاعمال ورضا الزبون الداخلي ودراسة المشاكل والمعوقات التي يعاني منها المصرف المبحوث عند تطبيقها لاي تقنيات جديدة وتأثيرها على رضا الافراد العاملين ، وتم تطبيق البحث على عينة من الافراد العاملين في المصرف المبحوث والبالغ عددهم (30) ويمثلون نسبة (85 %) من اجمالي الافراد العاملين في المصرف المبحوث.

سادسا- مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث في الافراد العاملين في المصرف المبحوث والبالغ عددهم (35) فردا وتم توزيع الاستبانة عليهم وقد امكن من أسترداد (30) أستمارة أي بنسبة (85%) وهي نسبة جيدة مقارنة بالابحاث المماثلة.

سابعاً: خصائص عينة البحث:

1. **الجنس:** يتضح من الجدول (1) وجود اختلاف في نسبة الذكور الى نسبة الاناث ، اذ بلغ عدد الذكور (12) موظفاً ، اما عدد الاناث فقد بلغ (18) من مجموع افراد العينة البالغ عددهم (30) ويمثلون نسبة (85%) من اجمالي الافراد العاملين في المصرف المبحوث خلال فترة إجراء البحث .
2. **العمر:** يتضح من الجدول (1) وجود أختلاف في اعمار المبحوثين اذ تم اخذ المبحوثين من فئات عمرية مختلفة يتراوح اعمارهم بين (20) الى (55) سنة وبنسب مختلفة وتمثل هذه النسبة الافراد الحاليين (الموظفين) المتواجدين في المصرف المبحوث .
3. **المؤهل العلمي:** يتضح من الجدول (1) ان اكبر عدد في العينة هم الافراد الحاصلون على مؤهل بكالوريوس وهم اذ بلغ عددهم (13) موظفاً من مجموع افراد العينة البالغة عددهم (30) فرداً .
4. **التخصص العلمي:** يتضح من الجدول (1) ان اكبر عدد في العينة هم الأفراد المتخصصون في العلوم الادارية ، اذ بلغ عددهم (14) موظفاً من مجموع افراد العينة البالغة عددهم (30) فرداً .
5. **سنوات الخدمة:** يتضح من الجدول (1) وجود اختلاف في عدد سنوات الخدمة الخاصة بالعينة المبحوثة وان اكبر عدد لسنوات الخدمة هم الافراد الذين يتراوح عدد سنوات خدمتهم بين (1 - 5) وتكرر (8) مرات في حين بلغ اقل عدد لسنوات الخدمة هم الافراد الذين يتراوح عدد سنوات خدمتهم بين (25-30) و (30-35) وبذلك يتضح لنا بأن اكثرية الافراد العاملين في المصرف المبحوث هم من الكوادر الشابة اي الخريجين الجدد وبذلك تكون عملية إعادة هندسة الاعمال في المصرف المبحوث سهلة الى حد ما كون الكوادر الشابة أكثر استعداداً لقبول التغيير.
6. **عدد الدورات التدريبية التي شاركوا بها:** يتضح من الجدول (1) وجود اختلاف في عدد الدورات التدريبية التي شاركوا بها وذلك حسب عدد سنوات الخدمة او حسب التخصص او نوع العمل الذي يمارسه افراد عينة البحث او رغبة الافراد العاملين في المشاركة في أكثر عدد ممكن من الدورات سعياً لتطوير الذات وجميع الدورات في داخل القطر.
7. **الجهة المستفيدة من افراد العينة:** يتضح من الجدول (1) وجود اختلاف في الجهة المستفيدة من افراد العينة اذ بلغ عدد الذين يستفاد منهم الادارة (18) فرداً اما عدد الذين يستفيد منهم الزبائن فقد بلغوا (12) فرداً من مجموع افراد العينة البالغ عددهم (30) فرداً.

جدول (1) خصائص عينة الدراسة في لمصرف المبحوث

النسبة	العدد	الفقرة	ت
40 %	12	الذكور	1.الجنس
60 %	18	الإناث	
100%	30	المجموع	
10 %	3	20-25	2.العمر
16 %	5	25-30	
16 %	5	30-35	
23%	7	35-40	
20%	6	40-45	
10%	3	45-50	
1.3 %	1	50-55	
100 %	30	المجموع	
10 %	3	أعدادية فما دون	3.المؤهل العلمي
36.6	11	دبلو فني	
43.3	13	بكالوريوس	
10 %	3	دبلوم عالي	
-	-	ماجستير	
-	-	دكتوراه	
100 %	30	المجموع	
46.6%	14	علوم إدارية	4.التخصص العلمي
33 %	10	علوم إنسانية	
-	-	علوم هندسية	
20 %	6	علوم حاسبات	
-	-	علوم طبية	
100 %	30	المجموع	
26.6 %	8	1 - 5	5.سنوات الخدمة
20 %	6	5 - 10	
13.3 %	4	10 - 15	
16.6 %	5	15 - 20	
10 %	3	20 - 25	
6.6%	2	25 - 30	
6.6 %	2	30 - 35	
100 %	30	المجموع	
	7	1 - 5	6.عدد الدورات التدريبية التي شاركوا فيها
	6	5 - 10	
	3	10 - 15	
	1	15 - 20	
	18	الإدارة	7.الجهة المستفيدة من أفراد العينة
	12	الزبائن	
100 %	30	المجموع	

ثامنا - منهج البحث :

اعتمد البحث بشكل اساسي على المنهج الوصفي التحليلي في عرض البيانات وتحليلها ووصف متغيرات الدراسة الاساسية وتوضيح طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع وبيان طبيعة العلاقة التاثيرية بينهما واعتمدت الباحثة على وسائل عدة في عملية جمع البيانات والمعلومات الخاصة بالدراسة وهي المقابلات الشخصية مع الافراد العاملين اي (الزبائن الداخليين في المصرف المبحوث) وأستمارة الاستبانة ، وصممت الاستمارة على وفق (3) محاور رئيسة كما يظهرها ملحق (1) خصص المحور الاول منها للخصائص الشخصية للأفراد العاملين في المصرف المبحوث وخصص المحور الثاني لإعادة هندسة عمليات الاعمال والتي تحتوي على (12) فقرة ، اما المحور الثالث منها خصص لرضا الزبون الداخلي (الأفراد العاملين في المصرف المبحوث) والتي تحتوي على (10) فقرات، وتم الاستعانة باكثر الفقرات من مقاييس جاهزة مستخدمة في دراسات سابقة مع اجراء بعض التحويرات عليها بما ينسجم مع طبيعة البحث ومتغيراته مع الاستعانة بفقرات اخرى تم تعديلها وتطويرها وأخضعت جميع الفقرات في صيغتها النهائية لاختباري الصدق والثبات .

وفيما يخص فقرات لإعادة هندسة عمليات الاعمال والزبون الداخلي فقد أعتمد فيها على مقياس (Lucas 1975)، وفي ضوء الاستعانة بدراسة (سلمان، 2004، [1] . كما تم الاستعانة الجزئية بمقياس (Powell & Dent,1997) [2] المنشور في ((Strategic management Journal)) وقد استخدم مقياس (Likert,1961) ذو الخيارات الخماسية الابعاد والذي يعد من اكثر المقاييس المستخدمة في العلوم الادارية والاجتماعية وفي ضوء الاستعانة بدراسة (سلمان، 2004، [1] ايضا [1] . وكانت حركة المقياس كالآتي :-

1	2	3	4	5
لا اتفق تماما	لا اتفق	غير متأكد	اتفق	اتفق تماما

اذ يعطي اعلى درجة للتأييد المطلق وهي (5 درجات) وتتناقص بالتدرج حتى تبلغ اقل درجة وهي (1 درجة) للرفض المطلق، ويعد هذا المقياس من اكثر المقاييس استخداما في العلوم الاجتماعية والادارية لكونه يتسم بالوضوح والدقة فضلا عن كونه سهل الحساب ، وقد تم تطوير الاستبانة من خلال عرضها على عدد من المحكمين والخبراء من ذوي الاختصاصات العلمية في موضوع البحث، ملحق (2) كما عُدلت الاستمارة من الناحية اللغوية لتكون بشكل اكثر انسجاما مع هدف البحث وللتأكد من ان الاستبانة تقيس الاهداف التي وضعت من اجلها، اجريت لها الاختبارات الخاصة بالصدق والثبات.

المبحث الثاني**إعادة هندسة عمليات الاعمال:**

تعد إعادة هندسة عمليات الاعمال من الاساليب الحديثة التي تطبق في المنظمات من اجل محاربة الروتين وتسهيل اجراءات العمل وينبغي تعريف المصطلحات المكونة لهذا المفهوم قبل التطرق الى تعريفه .
الإعادة (Re) : وتعني من جديد او ثانية .

الهندسة (Engineering): وتعني تطبيق القواعد الرياضية والعلمية للحصول على نتائج عملية مثل التصميم، البناء، الكفاءة ، والانظمة [3] .

الاعمال (Business): وتشمل جميع الأنشطة والوظائف التي تجري داخل المنظمة سواء كانت اساسية او داعمة[4]

تعريف إعادة هندسة عمليات الاعمال - الهندرة : (Reengineering business Process Definitions):

اطلق على إعادة هندسة عمليات الأعمال ايضاً مصطلح (الهندرة) وهي كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتين هما (هندسة) و(إدارة) وهي لا تعني هندسة ادارية او ادارة هندسية بل هي ترجمة للمصطلح الإنجليزي (Business Reengineering Process) والذي يعني إعادة هندسة عمليات الأعمال أو إعادة هندسة نظم العمل [5] وظهرت مصطلح الهندرة في عام 1992 عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان (Hammer & Champy) كعنوان لكتابهما الشهير(هندرة المنظمات) ومنذ ذلك الحين أحدثت الهندرة ثورة حقيقة في عالم الإدارة الحديثة بما تحمله من أفكار غير تقليدية ودعوة صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات والإستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من المنظمات والشركات العاملة في عالمنا اليوم [6]. وعرف الكاتبان الأمريكيان (Hammer & Champy) إعادة هندسة عمليات الأعمال أو الهندرة بأنها البدء من جديد أي من نقطة الصفر وليس إصلاح وترميم الوضع القائم[7] . (إعادة تصميم جذري وسريع للعمليات الإستراتيجية والتي لها قيمة مضافة) [8].

أسس إعادة هندسة عمليات الاعمال : The Basis's of Reengineering business Process :

قامت إعادة هندسة عمليات الاعمال على اسس اتفق عليها اغلب الباحثين ومنهم على سبيل المثال (Hammer & Champy,1995) و (Brickley & etal,1997) و (Thompson,1999) هي الاتي :-

1. أساسية : Fundamental

أن مبدأ إعادة هندسة عمليات الاعمال يرفض كل الاساليب التقليدية في اداء الاعمال ويبحث عن اساليب جديدة ومبتكرة.

2. جذرية : Radical

تتضمن إعادة هندسة عمليات الاعمال حلولاً جذرية لمشاكل العمل وهو أمر يميزه عن غيره من المفاهيم الإدارية السابقة التي كانت معظمها تسعى إلى حلولاً عاجلةً وسطحيةً لمشكلات العمل ومعوقاته [7].

3. هائلة : Dramatic

تهدف إعادة هندسة عمليات الاعمال (الهندرة) إلى تحقيق طفرات هائلة في معدلات الأداء، ولقد حققت الشركات التي طبقت مفهوم الهندرة نتائج هائلة في نسبة تحسين الدخل والأرباح وزيادة الإنتاجية وتقليص الزمن اللازم لإنجاز العمل وتقديم خدمات أفضل للزبائن [6] .

4. العمليات : processes

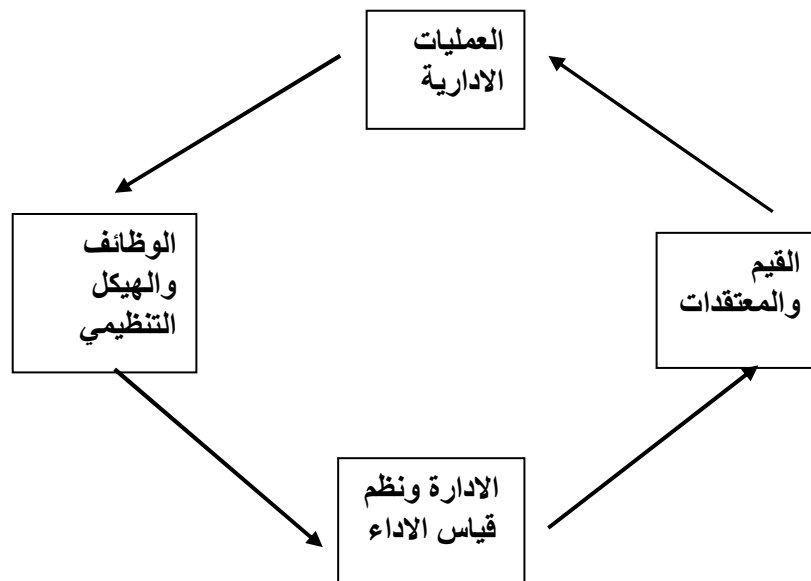
يتميز مبدأ إعادة هندسة عمليات الاعمال (الهندرة) بتركيزه على نظم العمل أو ما يعرف بالعمليات المنظمة الجوهرية (ذات القيمة المضافة) إذ تتم دراسة وهندرة العمليات بكاملها ابتداء من استلام طلب العميل إلى أن يتم إنجاز الخدمة المطلوبة و يقسم عمليات المنظمة الى اربعة انواع وهي عمليات جوهرية (Core Processes) عمليات

مساعدة (Support Processes) وعمليات ادارية (Management Processes) وعمليات تتم بين المنظمات (Business network processes) . [9]

إبعاد إعادة هندسة عمليات الاعمال: The Diminutions of Reengineering business Process :

اختلف الباحثون والكتاب في تعريف إعادة هندسة عمليات الاعمال مما يجعل الاختلاف في ابعادها ومتغيراتها امر بديهيا ويعد (Hammer) كأول باحث في تحديد الابعاد الخاصة بإعادة هندسة عمليات الاعمال وهي (العمليات ، تصميم العمل ، الهياكل التنظيمية، انظمة الادارة)، وطور (Hammer & Champy 1995) هذه العناصر والابعاد لتشمل (العمليات، الوظائف والهيكل التنظيمي، الادارة وطرق قياس الاداء وثقافة المنظمة والمعتقدات والقيم السائدة فيها) [7].

اما (Thompson,1999) فقد حدد الابعاد الخاصة بأعادة هندسة عمليات الاعمال بـ (القيم الثقافية ونمط الادارة ، الاهداف وأستراتيجية المنظمة، الهيكل التنظيمي، النظم وقواعد الادارة، والوظائف وتنظيم المهام) [10] . ولأغراض الدراسة سيتم اعتماد الابعاد الذي حددها (Hammer & Champy , 1995) لشموليتها والتي اطلق عليها بـ (ماسـة العمل) وكما يوضحه الشكل (1) .



شكل (1) الشكل الماسي لنظام العمل

Source: Hammer, M. & Champy, J, *Reengineering The coporation , A manifesto for Business Revolution* , Harper Business A division of Haper Collins Publisher , U.S. A, (1995). P: 51

ونقوم بتوضيح هذه الابعاد

1. العمليات الادارية: Managerial Processes

تعد العمليات الادارية من العناصر المهمة في إعادة هندسة الاعمال ويعرفها (Hammer & Champy,1995) بأنها مجموعة من الانشطة التي تستوعب واحدة او اكثر من المدخلات لتقديم منتج ذي قيمة

للزبون [7]. ويرى (Brickley & etal,1997) بأن إعادة هندسة الاعمال من خلال إعادة تصميم العملية تجعل المهمات والانشطة على شكل مجاميع متوازية ويقوم بتحليلها بأستخدام تقنيات متطورة (كالرسومات البيانية والمخططات) يبين اسلوب ادائها وكلفتها والتخلص من الاعمال التي لاتضيف قيمة للعمل وإعادة تصميمها. [11]

2. الوظائف والهيكل التنظيمي: Jobs and Organizational Structure

a. الوظائف : تضم الوظيفة عددا من الواجبات او المهات ولها مسؤوليات وعنوان وظيفي وبما ان الوظيفة تتجه بأن تصبح معقدة وذات ابعاد متعددة نتيجة لإعادة التصميم وبالتالي الى زيادة الانتاجية ، الا انها قد تؤدي الى مشاكل مع العاملين مثل النفور وعدم الاستجابة للتغيير وانخفاض الحافز في اداء العمل لذا تقوم الادارة من خلال إعادة هندسة الاعمال للتخفيض من هذه السلبات بأتباع أساليب عديدة ومنها إعادة تصميم العمل من اجل زيادة رضا الافراد العاملين [4] .

b. الهيكل : يعرف الهيكل التنظيمي بأنه شكل وإطار التسلسل الاداري للمؤسسة يوضح فيه مواقع الوظائف وارتباطاتها الإدارية والعلاقات بين الافراد وكذلك يقوم بتوضيح خطوط السلطة والمسؤولية داخل التنظيم للزبائن [6] .

3. الادارة ونظم قياس الاداء : Management performance Measurement Systems

تعرف الادارة بأنها (عملية انجاز الاعمال وتنظيم المهام بحدود الموارد المتاحة (بشرية، مالية ، معلوماتية ، مادية وتحويلها الى مخرجات بكفاءة لتحقيق الاهداف والتكيف مع البيئة) [2]، وهي عملية تجميع موارد عوامل الإنتاج المختلفة من راس مال ، قوى عاملة ، وموارد طبيعية ، والتأليف بينها من اجل استغلالها بفعالية للحصول على الأهداف (اقل تكلفة، اكبر قدر ممكن من الإنتاج...الخ) ويشار بعوامل الإنتاج بـ 6 m's وهي: العنصر البشري Manpower ، المال Money ، السوق Market ، المواد Materials الأدوات والوسائل Means الإدارة Management . ويعتبر العامل الإنساني أهم عوامل الإنتاج السابقة وبالتالي فان الوظيفة الأساسية للإدارة يمكن تركيزها في هذا العامل).

اما نظم قياس الاداء هو آلية علمية وعملية تعمل على بناء نماذج ووضع معايير لقياس الاداء ويقوم بعملية المقارنة بين الاداء الفعلي والاداء المطلوب وهناك أنواع من أنظمة تقييم الاداء مثل نظام تقييم الدرجات ونظام تقييم المراتب وغيرها . [6]

4. ثقافة المنظمة والقيم والمعتقدات : Organization Culture

تتكون ثقافة المنظمة من انماط وسلوك وقيم الجماعة ، وهي انماط سلوكية ومعتقدات يتعلمها الافراد من الآخرين في المجتمع وتنعكس على طرق واساليب انتاج السلع والخدمات وتنمية الاطر الادارية وفي نظرتها للابداع وعلى تسهيل وإعاقه التغيرات الاستراتيجية [4]. وتمثل ايضا الموروث الحضاري والقيمي للمنظمة الذي يحكم تصرفات الأفراد ومواقفهم تجاه القضايا الإدارية والعملية المختلفة ولها دور كبير في صياغة الإستراتيجيات والخطط الإدارية، كما تلعب دورا كبيرا في تماسك الجماعات وتأزرها داخل المنظمة، كما أنها تشكل مرشد أخلاقي لسلوك الأفراد [3] .

خصائص إعادة هندسة عمليات الأعمال: The Properties of Reengineering business Process

- إعادة بناء من الجذور و تختلف تماماً عن أساليب التطوير الإداري التقليدي كالإصلاح والتجديد لأنها تركز على العمليات الإدارية لا على الأنشطة [7] .
- تهتم بالنتائج وحاجات المستفيدين والزبائن .
- تميل للرقابة اللاحقة وتقليص ضوابط الرقابة السابقة وإتباع أساليب الرقابة الكلية [3] .
- الاعتماد بشكل أساسي على تقنية المعلومات .
- تقليل الحاجة إلى مطابقة المعلومات وذلك من خلال تقليص عدد الجهات التي تعالج مهمة واحدة معينة
- دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة وذلك في حالة الوظائف ذات الطبيعة الواحدة والمتقاربة [12] .

المبحث الثالث

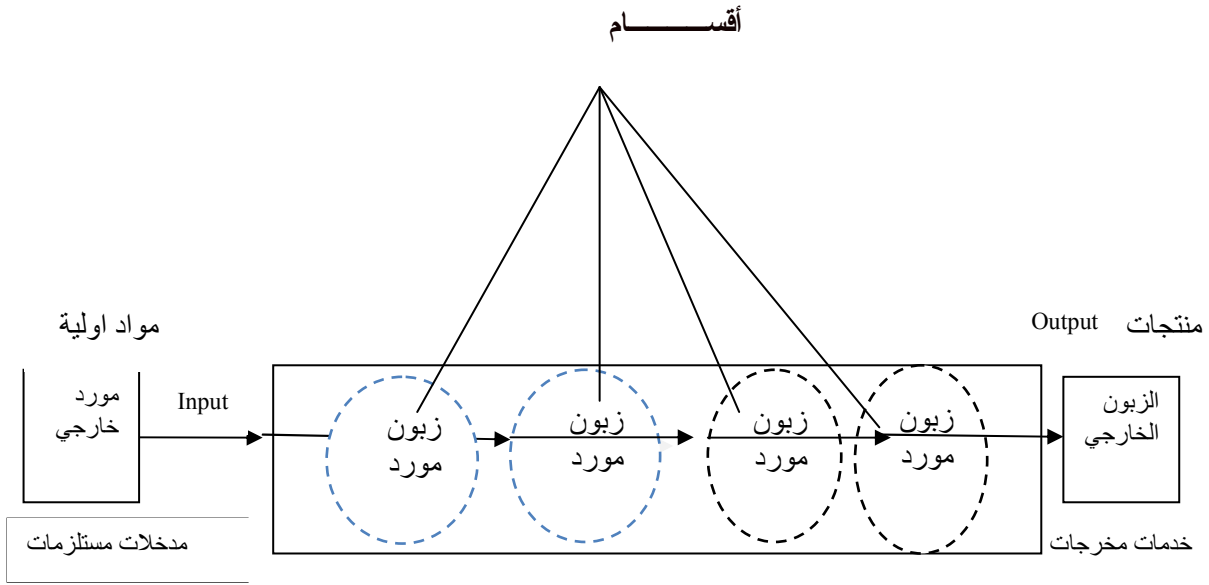
رضا الزبون :

مفهوم الزبون :- Concept of customer

هنالك العديد من التعاريف التي تطرقت إلى الزبون فلقد عرفه (عبيدات،1995) هو ذلك الفرد الذي يقوم بالبحث عن سلعة أو خدمة ما وشراؤها لاستخدامه الخاص أو استخدامه العائلي [13] . في حين يعرف (البكري،2004) الزبون بأنه (ذلك الشخص الذي يقتني البضاعة أو يشتري بهدف إشباع حاجاته المادية والنفسية أو لأفراد عائلته) [14] . وعرفه (جودة ، 2004) الزبون هو المشتري الحالي او المشتري المتوقع الذي يحتاج الى المنتج او لديه رغبة في الشراء وكذلك لديه القابلية على الشراء ذلك المنتج [15] .

أنواع الزبائن :

يعد (Juran) اول من صنف الزبون على صنفين الصنف الاول هو الزبون الخارجي (External Customer) ويمثل الزبون الذي يشتري السلع او الخدمات ولا يكون ضمن اعضاء المنظمة المعينة او أحد العاملين فيها اما الصنف الثاني هو الزبون الداخلي (Internal Customer) وهو يمثل العاملين داخل المنظمة نفسها، ويوضح (Juran) ضرورة التعرف على متطلبات الزبون وتوقعاته وتفسيرها في سواء أكان ذلك في مراحل التصميم او الانتاج وتقديم خدمات، والزبون ممكن ان يكون خارجيا يتلقى منتجات وخدمات المنظمة او يكون داخليا (الافراد العاملين في المنظمة) وبذلك يكون للمنظمة مورد داخلي ومورد خارجي [16] .



شكل (2) سلسلة العلاقات بين المورد والزبون داخل وخارج الشركة

المصدر : العاني ، خليل ابراهيم محمود والقزاز ، اسماعيل ابراهيم ، كوريل ، عادل عبد الملك ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 2000 ، 2002 : 38 .

ويطلق على العلاقة القائمة بين الإدارات والأقسام التي يشتمل عليها الهيكل التنظيمي للمنظمة والأفراد العاملون فيها على أنها علاقة مستهلك ومورد ، فالجهة التي تتخذ المرحلة الواحدة سواء أكان ذلك وحدة إدارية أو فرداً هي مستهلكة لمنتجات المرحلة السابقة ، ومنتجة وموردة أي ممولة للمرحلة التالية أي يوجد علاقة تكاملية بين تنفيذ العمليات ويطلق عليها (Internal Customer- Internal Supplier Relationship) [16] .

مفهوم رضا الزبون :

لقد تناول عدد كبير من المفكرين والباحثين مفهوم الرضا واختلف وجهات نظرهم وتفسيرهم للرضا حيث عرف (Kotler,2000) رضا الزبون (هو ذلك الشعور الذي يوحي للزبون السرور أو عدم السرور الذي ينتج عند مقارنة أداء المنتج مع توقعات الزبون والرضا هنا هو دالة على الأداء المدرك والمتوقع وان توقعات الزبون ليس من الضروري ان يطابق مع صورة المنظمة الموجودة في ذهن المستهلك ، اذا كان أداء المنتج اعلى من توقعات الزبون فأن تلبية التوقعات في هذه الحالة تؤدي الى رضا الزبون ولكن هذا لا يؤدي الى الولاء بشكل كامل ، ام اذا كان أداء المنتج اقل من توقعات الزبون فأن الزبون في هذه الحالة يصيبه استياء وخيبة امل وهذا يعني ان رضا الزبون هو مؤشر للفرق بين الاداء والتوقعات [17] .

اما فيما يخص مفهوم رضا الزبون الداخلي (رضا الافراد العاملين) فيشير الى مدى قناعة الفرد وقبوله للعمل الذي يقومون به ، حيث يولد إقتناع الافراد بالاعمال التي يقومون بها مشاعر الى رضا عنها ، ويمثل رضا العاملين عن العمل والاشباع الذي يحصل عليه الافراد والمرتبط بالعمل الذي يوكل اليه تنفيذه ، ومن ثم فإنه بقدر ما يقدم هذا العمل من إشباع لحاجات الافراد بقدر ما يزداد رضاهم عن العمل [18] . وهنا يتطلب من الادارة الاشراف

على تدريب الافراد العاملين ليكونوا قادرين على اداء الاعمال المكلفين بها اذ يجب تدريبهم وتنشجيعهم وتحفيزهم لتحقيق التطوير وأكتساب الخبرات والمعارف والمهارات ليكونوا قادرين على مواكبة التطورات ومواجهة كل انواع التغيير ، اذ يؤكد العديد من الدراسات حب الافراد العاملين في المنظمة الحصول على الامتتان مقابل جهودهم لان ذلك يؤدي الى زيادة رضاهم [19] . فأن عدم اهتمام بالزبون وإغفال الادارة العليا بسبب انغلاق حلقة (الزبون - العملية) وعدم وصول التغذية العكسية له من العمليات التي يقوم به سيشكل عوائق كبيرة تقف امام تحقيق رضاه وان زيادة وعي الادارة العليا باهمية الزبون والتركيز على تهيئة مستلزمات عملية كافية بما يحقق الاهداف المخططة للمنظمة فضلا عن فتح الاتصال مع الزبون الخارجي لاختارائه ومقترحاته بنظر الاعتبار لمعرفة الحاجات المرغوبة لديه في منتجات المنظمة بدقة كبيرة وعلى اساس ذلك فأن القيمة المادية والمعنوية المقدمة من قبل المنظمة للزبون هي الاساس التي تقوم عليها المنظمة [20] .

ونظر للاهمية التي يحتلها رضا الافراد العاملين عن العمل لجأت الكثير من المنظمات الى اجراء دراسات عديدة للتعرف على رضا الافراد العاملين لديها عن اعمالهم حرصا منها لتكون اكثر ادراكاً لمشاعرهم ومستوى رضاهم عن العمل وذلك لتلافي المشاكل الناجمة عن عدم الرضا والتي غالبا ما تكون ارتفاع معدل دوران العمل ، الشكاوى والغيابات ، وانخفاض اداء العاملين وغيره من المشاكل ومن العوامل التي تؤثر بشكل كبير على رضا (الزبون الداخلي) الافراد العاملين .

1. إمكانية الفرد وقدرته على العمل : ويقصد بذلك عندما يكون العمل وفقا لامكانيات وقدرات الفرد يؤدي ذلك الى الاداء الافضل ويؤثر بذلك على زيادة رضاه .
2. علاقة الفرد بالآخرين : ويقصد بذلك ان المنظمة التي تتيح للافراد العاملين فرص الاتصال التفاعل فيما بينهم سيوفر اشباعا لحاجات الافراد الاجتماعية وبذلك سيحقق نوع من المنافع الاجتماعية لهم وبذلك ينعكس ايجابيا عن مستوى رضاهم والعكس بالعكس [18] .
3. الاجور والرواتب : يعد الاجر والراتب مصدر اساسيا لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للافراد العاملين لذا كلما زاد دخل الافراد زاد رضاهم عن العمل
4. فرص التطور والترقية المتاحة للافراد : ويقصد بذلك ان المنظمة التي تتبذد لافرادها فرص الترقية والتطور وفقا لكفاءاتهم في العمل سوف تحقق مستوى عالية ن الرضا لديهم [19] .

المبحث الرابع : الجانب الميداني

اولاً: تحليل البيانات وتفسير نتائج البحث وتحتوي على محورين:

المحور أ: وصف اولي لابعاد إعادة هندسة عمليات الاعمال

جدول (2) الوصف العام والتفصيلي لاستجابات افراد عينة الدراسة وتصوراتهم حول ابعاد إعادة هندسة عمليات الاعمال وعلى النحو الاتي:-

ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تسهم إعادة هندسة الاعمال في تحقيق تحسينات فائقة في معايير الاداء (تحسين النوعية ، تخفيض التكاليف ، وتحقيق رضا الزبون الداخلي) .	3.8	0.75
2	تعتمد ادارة المصرف على إعادة هندسة عمليات الاعمال لضمان النجاح وبالتالي تحقيق رضا الزبون الداخلي.	3.9	0.74
3	يحل المصرف بعض المشاكل التي تعاني منها بالأعتماد على إعادة هندسة عمليات الاعمال وبالتالي اداء الاعمال بشكل كفوء.	3.8	0.75
4	تجري الموائمة ما بين إعادة الهندسة وبعض الانشطة بما يتفق وسياسة المصرف وأهدافه وخطته المستقبلية .	3.2	0.80
5	يمنح المصرف العاملين لديه الصلاحيات اللازمة التي تمكنهم من اداء اعمالهم نحو افضل.	2.9	0.85
6	لدى المصرف افكار جديدة تدفع الى التحسين والتطوير المستمرين .	2.9	0.85
7	قيام المصرف بإعادة هندسة اعمالها يؤدي الى إعادة ترتيب العمليات بشكل متزامن وليس متتابع.	3.3	0.78
8	تمكن عمليات إعادة الهندسة المصرف من تحديد احتياجات الزبائن ومن ثم تقدم منتجات جديدة تلبي هذه الاحتياجات وتعزز مكانتها لديهم .	3.8	0.75
9	تتوقف ربحية المصرف على المدى الطويل على قيامه بتنفيذ عمليات إعادة هندسة عمليات الاعمال .	3.6	0.77
10	تعد الادارة العليا اجراء عمليات إعادة هندسة الاعمال بغية تطوير منتجاتها ضرورة ملحة للتميز في الاداء.	3.1	0.82
11	لدى المصرف محاولات سابقة لاجراء عمليات إعادة الهندسة على المنتجات الحالية بغية تطويرها وابتكار منتجات جديد.	2.7	0.88
12	يقوم المصرف بتحديد اولويات إعادة الهندسة بشكل يتوافق مع رسالته واهدافه .	3	0.80
	الوسط الحسابي	3.3	0.77

المحور ب : وصف اولي لابعاد الزبون الداخلي

جدول (3) الوصف العام والتفصيلي لاستجابات افراد عينة الدراسة وتصوراتهم حول ابعاد الزبون الداخلي الدراسة وعلى النحو الاتي:-

ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تعتمد اداة المصرف سياسة الباب المفتوح لمعالجة شكاوي العاملين .	2.8	0.89
2	تستجيب ادارة المصرف بشكل سريع لشكاوى العاملين	2.8	0.89
3	تقوم ادارة المصرف بأستطلاع رأي العاملين حول ستوى الخدمات المقدمة لهم .	3.8	0.75
4	تتعامل ادارة المصرف مع جميع العاملين بموضوعية .	3.3	0.78
5	تتوفر للعاملين التسهيلات اللازمة بتنفيذ اعمالهم بجودة عالية .	2.5	0.93
6	تعتمد ادارة المصرف سياسة الحوافز المادية .	3.6	0.77
7	تعتمد ادارة المصرف سياسة الحوافز المعنوية .	3.8	0.75
8	هناك احترام متبادل بين ادارة المصرف والعاملين	3.3	0.78
9	توفر الادارة الاجراءات السلامة والامان داخل المصرف	3	0.80
10	نظام الرواتب والاجور في المنظمة يستند على اسس ثابتة وعادلة .	2.6	0.92
	الوسط الحسابي	3.15	0.81

المحور أ: وصف اولي لابعاد إعادة هندسة عمليات الاعمال :

تحتوي الاستبانة الخاصة بالفقرة (إعادة هندسة عمليات الاعمال) على (12) فقرة والغرض منها هو معرفة اهمية إعادة هندسة الاعمال في زيادة اداء ورضا الافراد العاملين في المصرف المبحوث .
ويتبين من خلال النتائج الواردة في الجدول (2) ان الوسط الحسابي الموزون لبعد (إعادة هندسة عمليات الاعمال) بلغ (3.3) بأنحراف معياري قدره (0.77) ويتضح بأن الوسط الحسابي الموزون أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (معيار الاختبار) البالغ (3) ، وهذا يعني وجود الاتفاق بين الافراد العاملين في المصرف المبحوث على أهمية إعادة هندسة الاعمال على زيادة اداء ورضا الافراد عن المصرف المبحوث .

المحور ب : وصف اولي لابعاد الزبون الداخلي

تحتوي الاستبانة الخاصة بالفقرة (الزبون الداخلي) على (10) فقرات والغرض منها هو معرفة اهمية ودور إعادة هندسة عمليات الاعمال في زيادة كفاءة واداء الافراد العاملين في المصرف المبحوث وبالتالي زيادة رضاهم .
ويتبين من خلال النتائج الواردة في الجدول (3) ان الوسط الحسابي الموزون لبعد (الزبون الداخلي) بلغ (3.15) بأنحراف معياري قدره (0.81) ويتضح بأن الوسط الحسابي الموزون اكبر من الوسط الحسابي الفرضي (معيار الاختبار) البالغ (3) ، وهذا يعني وجود الاتفاق بين الافراد العاملين في المصرف المبحوث على أهمية إعادة هندسة عمليات الاعمال على زيادة اداء ورضا الافراد عن المصرف المبحوث .

ثانيا : تحليل العلاقة والاثـر بين متغيرات البحث:

بعد ان تم عرض نتائج التحليل الاولي لابعاد متغيرات الدراسة في المصرف المبحوث من خلال الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغيرات ، وبهدف اختبار صحة هذه النتائج يتم اختبار العلاقة بين تلك المتغيرات والتي عبر عنها بفرضيتين رئيسيتين وبالاغتماد على معامل ارتباط الرتب لـ (Spearman) لتحديد علاقة الارتباط بين المتغيرات ، والاغتماد على الانحدار الخطي البسيط لغرض تحديد درجة تأثير (إعادة هندسة عمليات الاعمال على رضا الزبون الداخلي) ومن اجل تحقيق تلك الاهداف فقد تناول هذا المبحث فقرتين :-

أ. اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات البحث (إعادة هندسة عمليات الاعمال ورضا الزبون الداخلي)

ب. اختبار التأثير بين متغيرات البحث (إعادة هندسة عمليات الاعمال ورضا الزبون الداخلي)

أ : اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات البحث (إعادة هندسة عمليات الاعمال ورضا الزبون الداخلي)

سعت هذه الفقرة الى التحقق من قبول الفرضية الاولى او عدم قبولها والتي هي (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إعادة هندسة عمليات الاعمال ورضا الزبون الداخلي) ، وقد تم اختبار الفرضية المذكورة من خلال اجراء التحليلات الاحصائية المناسبة ، ونتيجة استخدام معامل ارتباط الرتب لـ (Spearman) (Spearman Coefficient) لتحديد نوع العلاقة بين متغيرات الدراسة ، فضلا عن تحديد قيمة الدالة (Sig) التي تعكس القيمة الاحتمالية للخطأ من النوع الاول وهو مقدار احتمال قيمة الشك بعدم معنوية الارتباط فأذا كانت قيمتها اقل من (0.05) فتلك اشارة الى معنوية الارتباط والعكس بالعكس وكانت النتائج كما يوضحه جدول (4) .

جدول (4) العلاقات الارتباطية بين إعادة هندسة الاعمال ورضا الزبون الداخلي

المتغير التابع رضا الزبون الداخلي	مصرف الرافدين N= 30	R
المتغير المستقل إعادة هندسة عمليات الاعمال	.592** .000	rs sig

** علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بمستوى معنوية (p=0.01)

نسنتج من الجدول (4) الاتي :

أ- اختبار العلاقات الارتباطية بين إعادة هندسة عمليات الاعمال ورضا الافراد العاملين - الزبون الداخلي

من خلال اختبار معنوية علاقة الارتباط بين إعادة هندسة عمليات الاعمال ورضا الزبون الداخلي يتضح لنا ان هناك علاقة ارتباط قوية ذات دلالة معنوية قدرها (592 .) ، بين إعادة هندسة عمليات الاعمال ورضا الزبون الداخلي مما يدل على قبول الفرضية الرئيسة الاولى والتي تنص (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إعادة هندسة عمليات الاعمال ورضا الزبون الداخلي) .

ب- اختبار التأثير بين متغيرات البحث (إعادة هندسة عمليات الاعمال ورضا الزبون الداخلي) .

بعد ان تم تحديد العلاقة بين متغيرات البحث في الفقرة اولا ، تسعى الفقرة ثانيا الى اختبار اثر المتغير المستقل (إعادة هندسة عمليات الاعمال) في المتغير المعتمد (رضا الزبون الداخلي) ، من خلال اختبار الفرضية الرئيسة الثانية ، والتأكد من صحة الفرضية المذكورة ، لذا تم الاعتماد اسلوب الانحار الخطي البسيط وتم اعتماد الاتي :-

- 1- معامل التحديد المصحح (R^2) وكلما كبرت قيمة (R^2) كلما كبرت قوة تفسير معادلة الانحدار .
- 2- اختبار (f) لتحليل التباين لقياس دلالة أنموذج الانحدار الخطي البسيط وقبول شكل العلاقة .
- 3- اعتماد المؤشر الاحصائي (b) لمعرفة مقدار التغير في وحدة المتغير المعتمد حين تتغير قيمة المتغير المستقل وحدة واحدة .

تحليل الاثر الخاص إعادة هندسة عمليات الاعمال في رضا الزبون الداخلي:

جدول (5) نتائج تحليل اثر إعادة هندسة الاعمال في رضا الزبون الداخلي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة
الانحدار	10.040	1	10.040	551.665
الخطأ	.619	28	.018	
الكلية	10.658	29		

يتضح من نتائج الجدول (5) ، ثبوت صلاحية ومعنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط ، وتحقق صلاحيته لاختبار قبول الفرضيات الرئيسية الثانية ، (أ-) هناك علاقة تأثيرية ذات دلالة معنوية لإعادة هندسة عمليات الاعمال في رضا الزبون الداخلي (ان ما يدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة البالغة (551.665) هي اكبر من قيم (F) المجدولة البالغة (4.18) عند مستوى المعنوية (0.05) ودرجة الحرية (29) وهذا يدل على قبول شكل العلاقة .

جدول (6) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط ، لاختبار اثر إعادة هندسة الاعمال في رضا الزبون الداخلي

المتغير المستقل	R^2	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة T المحسوبة
إعادة هندسة عمليات الاعمال	.622	.795	.33942	7.650

يتضح من النتائج النهائية الواردة بالجدول (6) ، ثبوت معنوية معاملات الانحدار الخاصة (بإعادة هندسة عمليات الاعمال) ان ما يدعم ذلك بلغت قيمة (R^2) المعدل في ملخص تحليل الانحدار (.622) وهذا يؤشر ان إعادة هندسة عمليات الاعمال يفسر (62 %) من الاختلافات الحاصلة في رضا الزبون الداخلي وهي نسبة مقبولة وان النسبة المتبقية (38 %) تمثل نسبة اسهام المتغيرات غير الداخلة في أنموذج الانحدار الخطي البسيط او بسبب عوامل لا يمكن السيطرة عليها .

المبحث الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

اولا : الاستنتاجات

1. هناك رغبة كاملة من ادارة ومنتسبي المصرف المبحوث بتطبيق مبادئ إعادة هندسة عمليات الاعمال لقناعتهم بالدور الفاعل لها في تفعيل عمل المصارف وأبدوا برغبتهم وتطلعهم لإستخدام تقنيات حديثة ومتطورة وتطبيق كافة التطورات التي تشهدها المصرف المتطورة في مجال التقنيات الجديدة

2. ان أعتد المصارف مبدأ إعادة هندسة عمليات الاعمال يجعلها قادرا على الابداع والمنافسة وزيادة رضا الزبون الداخلي وكسب زبائن خارجيين والمحافظة على ولائهم .
3. يعد اعتماد مبدأ إعادة هندسة عمليات الاعمال امر حتميا للمصارف للتخلص من الاعمال الروتينية في ظل التغيير المستمر في بيئتها من اجل مواكبة التطورات المستمرة .
4. على الرغم من وجود عدد من الافراد العاملين في المصرف المبحوث ذوي تخصصات ليست ذات علاقة بالعمل المصرفي الا انهم يمتلكون من القدرات والقابليات التي تتاسب عمل المصارف الحالية وخدمة الزبائن وهذا يؤكد الدور الفاعل لإدارة المصارف في إشراكهم في دورات التدريبية الخاصة بمجال عملهم.

ثانيا :- التوصيات:

1. العمل على مشاركة الافراد العاملين في المصرف في الدورات التدريبية الخاصة بالتقنيات والبرمجيات المصرفية بسبب وجود تطورات كبيرة ومستمرة في هذا المجال وعدم الاكتفاء على قدرات الافراد الحالية.
2. العمل على التعامل مع الافراد العاملين في المصرف (الزبون الداخلي) بأعتباره الشريك وأشراكه في عملية اتخاذ القرارات المهمة الذي يهم المصرف لزيادة الدافع لديه نحو التميز والابداع .
3. العمل على اتاحة الفرصة امام الخريجين الجدد ذوي طاقات شابة للعمل في المصرف ولا سيما المتخصصون في مجال ادارة المصارف والحاسبات والبرمجيات .
4. العمل على نشر ثقافة إعادة هندسة عمليات الاعمال بين الكوادر العاملة في المصرف وأعتبار ذلك عاملا مهما للمصرف لمتابعة التحديث والتجديد .
5. العمل على أتاحه الفرصة امام الكوادر العاملة في المصرف بأبداء ارائهم ومقترحاتهم الخاصة حول هيكلية المصرف واجراء التغييرات اللازمة عند الضرورة .
6. دعم المصرف على زيادة أعداد التقنيات المصرفية وتطوير نوعيتها وأدخال تقنيات مصرفية جديدة ومتطورة ولا سيما الصراف الآلي والانترنت لتمكين المصرف من تقديم خدمات جديدة ومتطورة مثل البنك المحمول وغيرها من الخدمات.
7. العمل على أستخدم تقنيات متطورة في المصرف مثل الانترنت لتسهيل عمل الافراد العاملين في المصرف (الزبون الداخلي) لتقديم خدماتهم الى الزبون الخارجي بأقصى سرعة وأعلى جودة .
8. العمل على تنظيم البعثات الى الخارج للكوادر المبدعة والتميزة لغرض الاستفادة من التطورات التي تشهدها العالم.
9. العمل على اتاحة الفرصة امام الكوادر المتميزة لاستكمال دراساتهم العليا لتهيئتهم للتكيف مع التطورات المستقبلية .

المبحث السادس

المصادر والملاحق

اولا : المصادر:

1. سلمان ، خضير زغير ، أثر تقانة المعلومات في مستقبل إعادة هندسة الاعمال في المنظمات ، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة المستنصرية .العراق ،2004

- 2.Powell & Dent -Micallefa," Information Technology as Competitive Advantage : The Role of Human Business and Technology Resource" *Strategic Management Journal* Vol (10) No (5)p. 44. ,1997
- 3..Hansen ,G.A. ' *Automating Business Process Reengineering* ,prentice Hall, New York,1997
- 4.الشماع ،خليل محمد . مبادئ الادارة مع التركيز على ادارة الاعمال. دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الاردن،2001 .
- 5.البرواري، نزار عبد المجيد رشيد. " إعادة هندسة نظم العمل كمدخل لتميز المنظمات " , *مجلة الاداة والاقتصاد* . العدد 24 : 169-172 , 1999 .
6. www.chif@al – Jazirah. Com.
- 7.Hammer , M. & Champy , J. , *Reengineering the corporation : Manifesto for Business Revolution* ,Harper business A division of Harper Collins publisher, U.S.A, 1995.
8. Sofroniou, A., *Business Information System*, Prentice London Inc ., U.K .,1998
- 9.Lohachitpitaks, Uten, *Understanding the Relationships between customer value & customer satisfaction of a Thai Commercial Bank in center Business*. PhD. , Assumption University, District of Bangkok , , The University Information center ,Thai,1999.
10. Thompson, A., & Strickland, A., *Strategic Management Concept and Cases* , Irwin McGraw – Hill ,Boston ,1998.
- 11..Brickly,J .,& et al , *Management Economic and Organizational Architecture*, Irwin ,USA. 1997.
12. Mejia, L.R. , *managing Human Resources*, Prentice Hall International , Inc ., U. S.A .1998.
- 13.Http :// www. Arabcin, net .
14. البكري ، ثامر . الاتصالات التسويقية والترويج . دار الحامد للنشر والتوزيع. الاردن ، 2004 .
- 15.جودة ، محفوظ احمد. *ادارة الجودة الشاملة : مفاهيم وتطبيقات*. دار وائل للنشر والتوزيع ، الاردن،2004.
- 16.العاني ، خليل ابراهيم محمود والقزاز ، اسماعيل ابراهيم و كوريل ، عادل عبد الملك . *إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو* . العراق ، 2002.
17. Kotler , Philip , (2000) , " Marketing management : Analysis, planning , implementation and control", . [www. Isb.scu / ~ kfox / Kotler / ch ,2/ htm](http://www.Isb.scu/~kfox/Kotler/ch_2/htm).
18. الجريري ، صالح عمرو كرامة . *اثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون*, أطروحة دكتوراه .كلية الاقتصاد , جامعة دمشق , سوريا .2002.
19. Heikki, Koskela. *Customer Satisfaction and Loyalty in after Sales Service : Modles of Care Espoo*, prentice Hall , New Jersey, 2000.
20. حميد , هند ماجد . *تطبيق مراحل الجودة وأثره على الزبون الداخلي*, رسالة دبلوم عالي, كلية التقنية الادارية , هيئة التعليم التقني , العراق،2007 .

ثانياً: الملاحقالملحق (1)المحور الاول

السادة والسيدات المشاركين في الاستبانة المحترمين
تتعلق الاستبانة بأستطلاع الرأي حول(تأثير إعادة هندسة عمليات الاعمال في زيادة رضا الزبون الداخلي - دراسة
أستطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في مصرف الرشيد) راجين اجابة الفقرات بدقة بوضع علامة (/) في
الحقل الذي يمثل الأجابة التي تتاسب مع وجهة نظرك .

- 1- الجنس : ذكر ☐ انثى ☐
- 2- العمر ----- سنة
- 3- التحصيل العلمي : اعدادية فما دون ☐ دبلوم فني ☐ بكالوريوس ☐
- دبلوم عالي ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐
- 4- التخصص العلمي : علوم ادارية ☐ علوم انسانية ☐ علوم هندسية ☐
- علوم حاسبات ☐ علوم طبية ☐ أخرى ☐
- 5- عدد سنوات الخدمة الوظيفية ☐
- 6- عدد الدورات التدريبية التي شاركت بها ☐ داخل العراق ☐ خارج العراق ☐
- 7- من هي الجهة المستفيدة من عملك بشكل مباشر ☐ المصرف ☐ الزبائن ☐

المحور الثاني

مقياس إعادة هندسة عمليات الاعمال

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق حد ما	لا اتفق	لا اتفق تماما
1	تسهم إعادة هندسة عمليات الاعمال في تحقيق تحسينات فائقة في معايير الاداء (تحسين النوعية ، تخفيض التكاليف، وتحقيق رضا الزبون الداخلي).				
2	تعتمد ادارة المصرف على إعادة هندسة عمليات الاعمال لضمان النجاح وبالتالي تحقيق رضا الزبون الداخلي .				
3	يحل المصرف بعض المشاكل التي تعاني منها بالأعتماد على إعادة هندسة عمليات الاعمال وبالتالي اداء الاعمال بشكل كفوء.				
4	تجري الموائمة ما بين إعادة الهندسة وبعض الانشطة بما يتفق وسياسة المصرف واهدافه وخططه المستقبلية .				
5	يمنح المصرف العاملين لديه الصلاحيات اللازمة التي تمكنهم من اداء اعمالهم نحو افضل .				
6	لدى المصرف افكار جديدة تدفع الى التحسين والتطوير المستمرين .				
7	قيام المصرف بإعادة هندسة اعمالها يؤدي الى اعادة ترتيب العمليات بشكل مترامن وليس متتابع .				
8	تمكن عمليات إعادة الهندسة المصرف من تحديد احتياجات الزبائن ومن ثم تقدم منتجات جديدة تلبي هذه الاحتياجات وتعزز مكانتها لديهم .				
9	تتوقف ربحية المصرف على المدى الطويل على قيامه بتنفيذ عمليات إعادة هندسة عمليات الاعمال .				
10	تعد الادارة العليا اجراء عمليات إعادة هندسة عمليات الاعمال بغية تطوير منتجاتها ضرورة ملحة للتميز في الاداء .				
11	لدى المصرف محاولات سابقة لاجراء عمليات إعادة الهندسة على المنتجات الحالية بغية تطويرها وابتكار منتجات جديدة .				
12	يقوم المصرف بتحديد اولويات إعادة الهندسة بشكل يتوافق مع رسالتها واهدافه .				

المحور الثالث

مقياس رضا الزبون الداخلي

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق تماما
1	تعتمد ادارة المصرف سياسة الباب المفتوح لمعالجة شكاوي العاملين.					
2	تستجيب ادارة المصرف بشكل سريع لشكاوي العاملين .					
3	تقوم ادارة المصرف بأستطلاع رأي العاملين حول مستوى خدمات المقدمة لهم.					
4	تتعامل ادارة المصرف مع جميع العاملين بموضوعية.					
5	يتوفر للعاملين التسهيلات اللازمة بتنفيذ اعمالهم بجودة عالية .					
6	تعتمد ادارة المصرف سياسة الحوافز المادية .					
7	تعتمد ادارة المصرف سياسة الحوافز المعنوية .					
8	هنالك احترام متبادل بين ادارة المصرف والعاملين.					
9	توفر الادارة اجراءات السلامة والامان داخل المصرف.					
10	نظام الرواتب والاجور في المنظمة يستند على اسس ثابتة وعادلة .					

ملحق (2)

أسماء السادة الخبراء

ت	الأسماء	مكان العمل
1	أ. د. اياد محمود الرحيم	معهد الادارة التقني - الرصافة
2	د. جاسم مشنتت الزبيدي	معهد الادارة التقني - الرصافة
3	م. حسيب محمود شاكر	الكلية التقنية - بغداد