

**هندرة العمليات المصرفية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية**  
**(دراسة استطلاعية في مصرف بغداد التجاري ومصرف الخليج التجاري)**  
*Reengineering banking processes and their impact in  
enhancing competitive advantage*

م.م قاسم حميد ناصر<sup>(١)</sup>

Assist. Lect. Qassim Hameed Nasser

م. مصطفى سلام عبد الرضا<sup>(٢)</sup>

Lect. Mustafa Salam Abdul-Redha

### **المستخلص**

يسلط هذا البحث الضوء على واحد من اهم المؤثرات الاساسية في تعزيز الميزة التنافسية لعينة مختارة من المصارف التجارية العراقية من خلال تناول موضوع هندرة العمليات المصرفية او ما يسمى بإعادة هندسة العمليات المصرفية ومدى إمكانية تطبيقها في القطاع المصرفي العراقي ولا سيّما بعد التطورات والتغيرات المتسارعة التي يشهدها القطاع المصرفي في الآونة الأخيرة.

وتبنت الدراسة في إطارها النظري موضوع هندرة العمليات المصرفية (إعادة هندستها) وما يتعلق بها مثل الجوانب الخاصة بمفهومها وأهميتها ومراحل تطبيقها ومزاياها وعيوبها، إضافة إلى عرض العلاقة القائمة بين هندرة العمليات المصرفية ومدى تأثيرها في تعزيز الميزة التنافسية.

وقد اعتمدت الدراسة على استمارة الاستبيان من اجل جمع البيانات التي تم تحليلها حيث تم توزيعها على اثنين من المصارف العراقية الاهلية (مصرف بغداد التجاري ومصرف الخليج التجاري) إضافة إلى جانب المقابلات الشخصية حيث قام الباحث بتوضيح فقرات الاستبيان لإفراد العينة من اجل دقة الإجابة،

١- جامعة الفرات الأوسط التقنية/ المعهد التقني المسيب.

٢- جامعة الفرات الأوسط التقنية/ المعهد التقني المسيب.

إضافة إلى ذلك حصل الباحث من خلال هذه المقابلات التي أجراها مع رؤساء مجلس الإدارة وأعضاء مجلس الإدارة ومدراء الفروع ونواب المدراء ورؤساء الأقسام على بعض المعلومات التي أغنت الدراسة. وتوصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها أن تنفيذ عملية هندسة العمليات المصرفية في المصارف العراقية المختارة من خلال تبني المصارف البعد الفني والتطويري وبعد التنظيم والكفاءة ويُعد الرقابة وجودة الخدمة بمكوناتها الفرعية دور كبير وفعال في تعزيز إمكانيات هذه المصارف التنافسية وزيادة حصتها السوقية من المتعاملين معها (الزبائن) مما يكسبها الميزة التنافسية. الكلمات المفتاحية: الهندرة، العمليات المصرفية، مصرف بغداد التجاري، مصرف الخليج التجاري.

## Abstract

This research sheds light on one of the most important influences in enhancing the competitive advantage of a selected sample of Iraqi commercial banks by dealing with the reengineering of banking operations or the so-called re-engineering of banking operations and the possibility of their application in the Iraqi banking sector, especially after the rapid developments and changes in the sector Banking recently.

The study adopted the theoretical framework of the re-engineering of banking operations and related issues such as aspects of its concept, importance, stages of application, advantages and disadvantages, in addition to the relationship between the re-engineering of banking operations and their impact on enhancing the competitive advantage.

The study was based on the questionnaire form for the collection of the analyzed data. It was distributed to two private Iraqi banks (Commercial Bank of Baghdad and Commercial Bank of AL-Khalij) in addition to personal interviews where the researcher clarified the questionnaire paragraphs of the sample for the accuracy of the answer. The researcher obtained through these interviews with the heads of the board of directors, members of the board of directors, branch managers, deputy directors and heads of departments some information that enriched the study.

The study reached a number of conclusions, the most important of which is the implementation of the process of re-engineering the banking operations in the selected Iraqi banks through the adoption of the technical and developmental dimension and after the organization and efficiency and the dimension of control and quality of service with its subcomponents a large and effective role in enhancing the capabilities of these competitive banks and increase the market share of customers (customers) Gaining competitive advantage.

## المقدمة

تعدّ الهندرة من مفاهيم التطوير الحديثة في عالم الإدارة، حيث تسعى المصارف التي تقوم بعمليات الهندرة أو إعادة الهندسة إلى إحداث تغييرات جذرية وجوهرية في كافة مجالات وجوانب العمل في المصرف بهدف تحقيق التقدم والتكيف في ظل ظروف بيئية تشهد تغيراً متسارعاً.

ولأن المنظمات وإدارتها أصبحت تواجه تحديات كبيرة بسبب التغييرات البيئية المتسارعة سواءً أكانت تقنية أم اقتصادية أم اجتماعية أم سياسية، فإن الإدارات العليا في أغلب المنظمات أصبحت تواجه ضرورة ملزمة وملحة لتغيير أساليب عملها وإجراءاتها المتقادمة وهيكلها التنظيمية وما يتبع ذلك من تغيير في صلاحيات ومسؤوليات العاملين، بالتالي لا بد من ضرورة رعاية هندرة العمليات المصرفية من قبل الأشخاص في الإدارة العليا الذين ليسوا على وشك المغادرة أو التقاعد وذلك من أجل ضمان نجاح وإرساء المبادئ الإدارية الصحيحة التي تمكن المصرف من استدامة الميزة التنافسية في القطاع المصرفي.

ويعدّ القطاع المصرفي من القطاعات الذي يسعى إلى مجاراة التطورات الحاصلة في صناعة الخدمات المصرفية وتكنولوجيا المعلومات الحديثة بهدف تحقيق مزايا تنافسية تساعد في المحافظة على زبائنه الحاليين وضمان تعاملهم معه واجتذاب زبائن جدد، وهذا يمكنه من الاستمرار والبقاء والتميز أمام منافسيه.

## المحور الاول: منهجية البحث

### اولاً: أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال تناولها أحد المواضيع المهمة والحديثة في مجال العمل المصرفي والذي يتمثل بهندرة العمليات المصرفية ومدى تأثيرها في تعزيز الميزة التنافسية للقطاع المصرفي، وتزداد أهمية الموضوع عندما يتم تناوله في بيئة مصرفية تبدو بأمس الحاجة إلى هندرة (إعادة هندسة) نشاطها المصرفي وهي البيئة المصرفية العراقية من خلال اجراء مقارنات بين مصرفين عراقيين. وهكذا فإن الدراسة ستكون بمثابة محاولة لربط نتائجها التي ستتناول العناصر الرئيسة للنشاط المصرفي بما ينبغي أن يعتمد في هندرة العمليات المصرفية او ما تتمثل في العمليات المالية المختلفة.

### ثانياً: مشكلة الدراسة

بسبب التطورات الحاصلة في مجال العمليات المصرفية وبسبب المنافسة العالمية الجديدة فان اغلب المصارف التجارية العراقية تحاول البحث عن كل ما هو مستجد في العمل والعمل على تطبيقه وتحاول تلك المصارف الاستفادة إلى ابعد ما يمكن في كيفية الوصول إلى الهدف وبأقل التكاليف الممكنة سواء على المدى البعيد أو القصير، والمشكلة في مجال هندرة العمليات المصرفية هو غائب عن مسامع الكثير من المصارف والمسوقين في منظمات الأعمال المصرفية على حد السواء، ومن ثم فان هذا المفهوم قد يحتاج إلى جهود ادارية كبيرة لنجاحه.

وعليه يمكن تحديد المشكلة من خلال السؤال التالي:

هل ان النتائج المتحصلة من تطبيق نظام هندرة العمليات المصرفية على مصرف بغداد التجاري مشابحة للنتائج التي من الممكن حصولها في تطبيق النظام نفسه على مصرف الخليج التجاري؟

وبهذا يمكن القول أن مشكلة الدراسة تتبلور في ضوء السلبيات والتحديات التي تواجهها العمليات المصرفية حالياً للمصارف عينة الدراسة وأبرزها:

- هيمنة الأعمال المصرفية التقليدية على نشاط المصارف التجارية العراقية
- ضعف الوعي المصرفي في المجتمع العراقي مما يعيق من قدرة المصارف على تبني أو إدخال عمليات مصرفية حديثة مستندة إلى التكنولوجيا بشكلٍ واسع

### ثالثاً: اهداف الدراسة

- تأسيساً تسعى الدراسة لتحقيق عدد من الاهداف وهي كما يأتي:
١. المعرفة النظرية لفلسفة هندرة العمليات المصرفية ومفاهيمها وتطورها والاستراتيجيات المعتمدة فيها واهم الأدوات التي يستخدمها هذا النوع في مجال العمل المصرفي.
  ٢. معرفة العلاقة النظرية التأثيرية هندرة العمليات المصرفية ومدى تأثيرها في تعزيز الميزة التنافسية.
  ٣. تحليل التطبيقات الأساسية لهذه المفاهيم على مستوى المصارف التجارية العراقية عينة الدراسة.
  ٤. اجراء المقارنات الفعلية وتحليلها لتطبيق هندرة العمليات المصرفية وتأثراتها بين مصرف بغداد التجاري ومصرف الخليج التجاري.

### رابعاً: فرضيات البحث

- من أجل تحقيق اهداف الدراسة وتحديد الحل الامثل لمشكلته نرى ضرورة صياغة الفرضية الآتية التي تكشف العلاقة بين متغيرات الموضوع وكما يأتي:
- هناك تأثير ذو دلالة معنوية لهندرة العمليات المصرفية في تعزيز الميزة التنافسية وتباين هذا التأثير بين مصرف بغداد التجاري ومصرف الخليج التجاري
- ومن خلال هذه الفرضية يمكن صياغة الفرضيات الفرعية الآتية:
١. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين هندرة العمليات المصرفية والميزة التنافسية للمصارف المبحوثة.
  ٢. توجد علاقة اثر ذات دلالة احصائية بين هندرة العمليات المصرفية والميزة التنافسية للمصارف المبحوثة.

### خامساً: منهج البحث

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي في جوانبها النظرية والتطبيقية، وكذلك استخدمت مقاييس وأدوات إحصائية معروفة لقياس واختبار نتائج الدراسة، وسيتم تناول الدراسة من خلال اربعة محاور يركز الأول منه على منهجية البحث والثاني على الجوانب النظرية مقسمة الى ثلاثة مطالب، يركز الأول على مفاهيم هندرة العمليات المصرفية ويبين الثاني الميزة التنافسية في حين ركز الثالث على دور هندرة العمليات المصرفية في خلق الميزة التنافسية.

هندرة العمليات المصرفية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية (دراسة استطلاعية في مصرف بغداد التجاري ومصرف الخليج التجاري) بينما يهتم المحور الثالث بالجانب التطبيقي اذ يتناول في المطلب الأول وصف وتشخيص أبعاد متغيرات البحث في حين ركز الثاني التحليل الاحصائي لتباين متغيرات البحث، اما المحور الرابع فيتضمن الاستنتاجات والتوصيات.

## المحور الثاني: الجانب النظري

### المطلب الأول: هندرة العمليات المصرفية

#### أولاً: النشأة

تعد المدارس الفكرية الادارية في القرن التاسع عشر من الاوائل في تبني مفهوم الهندرة او اعادة الهندسة (Re-engineering)، حيث استخدم تايلور (Frederick Taylor) عملية اعادة الهندسة لإيجاد افضل الطرق لأداء العمل، وقد كان ذلك عبر عملية هندرة الاجراءات لتعظيم الانتاجية وتواصل هذا النهج في استخدام طرائق جديدة لتحسين العمليات وتعظيم المخرجات والاستفادة من كل الموارد المتاحة (Chen, 2001:70).

وجاء مفهوم الهندرة من كلمة عربية مركبة من كلمتين هما (هندسة) و (ادارة) وهي ترجمة للمصطلح الانجليزي (REENGINEERING BUSINESS) والذي يعني هندسة الاعمال او اعادة هندسة نظم العمل، حيث ان بزوغ هذا المفهوم احدث ثورة حقيقية في عالم الادارة الحديثة بما يحمله من افكار غير تقليدية ودعوة صريحة الى اعادة النظر وبشكل جذري في كافة الانشطة والاجراءات والاستراتيجيات التي قامت عليها المنظمات او المؤسسات في عالم اليوم ([www.khayma.com](http://www.khayma.com)).

ومع تطور الفكر المالي والإداري وانطلاق الثورة الهائلة في مجال المعلوماتية وراس المال الفكري، برز من جديد هذا المفهوم وبات يحظى باهتمام كبير من لدن الكتاب والباحثين في الحقل المالي والمصرفي، وقد بدأت هذه الثورة في مفهوم الهندرة بعد نشر الكاتبين الأمريكيين (James Hammer & Michael Champy) كتابهما الشهير تحت عنوان (هندرة المنظمات) (Cadle & Yeates, 2004: 97).

#### ثانياً: مفهوم الهندرة

يعرّف مصطلح إعادة الهندسة عن إعادة ابتكار وبناء المنظمة مستخدماً المعرفة الممتدة والتكنولوجيا المتطورة في ظل متغيرات بيئة الأعمال الجديدة. وبالتالي يقصد بإعادة الهندسة الاستغناء عن كل ما هو قديم والبدء من جديد كحل أفضل لأداء العمليات من خلال رسالة ورؤية واستراتيجية المنظمة (جمعة، ٢٠٠٠، ٤٣٥).

يعدّ مفهوم إعادة الهندسة أحد مداخل التطوير الإداري وهو يركز على إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإستراتيجية ذات القيمة المضافة. كما يشمل النظم والسياسات والهياكل التنظيمية بهدف تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية في المنظمة. (القريوتي، ٢٠٠٠، ٣٤٣).

أشار (Hammer & Champy) إلى أن الهندرة تعني البداية من نقطة الصفر، وليس إصلاح الوضع القائم أو إجراء تغييرات تجميلية تترك البنى الأساسية كما هي، كما أنها لا تعني ترقيع الثقوب لكي تعمل

المنظمة بصورة أفضل بل هي التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة عن كيفية تقديم الخدمات لتحقيق رغبات الزبائن (هامر و شامي، ١٩٩٥، ٢٢٤). كما يمكن تعريف الهندرة بأنها (مراجعة شاملة لعمليات الأعمال الرئيسية الخاصة بالمصرف وإعادة تصميم هذه العمليات لجعلها أكثر كفاءة وقدرة على التسليم بنوعية عالية) (Wright & Noe, 1995: 760).

أما (Hewitt & Yeon) فقد عرفها على أنها "عملية تركز على تغيير الثقافة بدءاً بالأهداف والتي تشير إلى تحسين رضا الزبون، والتنافسية والربحية (Hoff, 2000, 33). وبناءً على ما سبق فانه بالإمكان تعريف إعادة الهندسة بأنها "وسيلة إدارية فاعلة وشاملة لإعادة انطلاقة المؤسسة المصرفية من جديد من خلال إعادة التفكير الأساس بمجمل أوضاع المؤسسة الحالية وإعادة تصميم عملياتها من اجل إحداث تغييرات جوهرية فائقة في العمليات الاستراتيجية، تشمل إعادة النظر في القوانين والسياسات والهياكل التنظيمية بهدف تحسين الأداء، زيادة الإنتاجية والفاعلية، تخفيض التكاليف، الالتزام بمعايير الجودة الشاملة وتقديم خدمة جيدة وسريعة للزبون".

### ثالثاً: العوامل التي أدت إلى الاهتمام بهندرة العمليات المصرفية

إن التغيير السريع للبيئة المصرفية يؤدي إلى حدوث مجموعة تغيرات في تكنولوجيا المصرف وطرائق الإنتاج، فضلاً عن تغيير حاجات الزبائن ورغباتهم، وبما أن الطرائق القديمة التي تستخدمها المصارف في الإنتاج وتقديم الخدمات المصرفية لم تعد تنفع دائماً، فان الحاجة إلى هندرة العمليات المصرفية أصبحت من الضروريات المهمة.

فقد أشار (القريوتي، ٢٠٠٠: ٢٥٧) إلى أن دوافع عملية أي تغيير ناتج عن تفاعل قوى داخلية وقوى خارجية تؤدي إلى ضرورة إحداث تغييرات في المنظمات ولا سيما المؤسسات المصرفية ويمكن إنجازها بالشكل الآتي:

#### أ- القوى الخارجية المحفزة على التغيير والتي تتمثل بالآتي:

- زيادة حدة المنافسة.
- التغيرات في القيم الاجتماعية.
- التغيرات السياسية والاقتصادية والقانونية.
- التغير السريع في أساليب التكنولوجيا المستخدمة في العمل.

#### ب- القوى الداخلية المحركة لإحداث التغيير، والتي تتمثل بالآتي:

- تزايد معدلات الدوران الوظيفي.
- الانخفاض المستمر في الأرباح.
- التغير في الآلات والمنتجات وخطوط الإنتاج.
- التغير في الأساليب والإجراءات المتبعة في العمل.
- التغير في أساليب التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة.
- التغير في هياكل الأيدي العاملة والوظائف وعلاقات العمل.

==== هندرة العمليات المصرفية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية (دراسة استطلاعية في مصرف بغداد التجاري ومصرف الخليج التجاري)

• التغيير في الوظائف الأساسية للمنظمة وفي علاقات السلطة والمسؤولية.

وأشار (Hammer & Champy) إلى ثلاثة أنواع من المنظمات المصرفية التي تحتاج إلى هندرة عملياتها المصرفية وهي: (هامر وشامبي، ١٩٩٥، ٢١):

أ. المصارف ذات الوضع المتدهور: وتتمثل بالمصارف التي تواجه ارتفاعاً مضطرباً في تكاليف التشغيل مما يبعدها عن المنافسة، والتي تدنت خدماتها إلى مستوى يدفع زبائنها إلى الشكوى والتذمر والتقصير المتكرر في خدماتها.

ب. المصارف التي لم تصل إلى التدهور ولكن تتوقع إدارتها بلوغ ذلك الوضع قريباً: وتتمثل بالمصارف التي تكون أوضاعها المالية الحالية لا بأس بها ولكن تلوح في الأفق غيوم التدهور أو ظهور منافسين جدد أو التغيير في متطلبات وأذواق الزبائن، أو في قوانين العمل أو البيئة الاقتصادية التي تمدد بقاء المصرف ونجاحه في المستقبل. حيث يكون لدى إدارته التنفيذية النظرة الثاقبة لاستباق المستجدات المستقبلية السلبية ويبدأ في إعادة هندسة أساليب عمله لمواكبة المستقبل.

ج. المصارف التي بلغت قمة النجاح والتفوق: وتتمثل بالمصارف التي لا تواجه صعوبات ملموسة ولا تلوح في آفاقها المستقبلية نذر التدهور، ولكن تتميز إدارتها التنفيذية بالطموح والتفاني لتحقيق المزيد من التفوق على منافسيها، وبهذا فإن الهندرة أو إعادة الهندسة لمثل هذه المصارف تمثل فرصة لتوسيع الهوة أو الشقة بينها وبين منافسيها وتحقيق معدلات أداء قياسية.

وحدد (Allen & Cepedes) عشرة أسباب أساسية وراء فناعة الإدارة المصرفية العليا بضرورة تبني عملية الهندرة أو إعادة الهندسة بوصفها شرطاً مهماً للبقاء والمنافسة في السوق هي: (مركز الدراسات المالية والمصرفية، ١٩٩٥، ٩) (سلطان، ١٩٩٦، ٣٣).

١. يخصص العاملون في المصرف أكثر من (٦٠%) من كل يوم يعملون فيه للرقابة والمتابعة وغيرها من عمليات متوجهة داخل المصرف على حساب خدمة الزبائن وزيادة المبيعات.

٢. يرى العاملون إن العديد من مسؤولياتهم اليومية هي بدون غرض محدد ولا تسهم في خلق القيمة المضافة التي يرغب فيها الزبائن.

٣. انعزال الإدارة العليا عن الزبائن بسبب المسؤوليات التنظيمية الوسيطة المبالغ فيها.

٤. انخفاض معدل الكفاءة (التكلفة التي يتحملها المصرف لكل دينار واحد من إيراداته).

٥. التكرار غير المبرر في الإجراءات والعمليات.

٦. تزايد أعداد العاملين في خطوط تقديم الخدمات.

٧. لا تقود الاستثمارات في التكنولوجيا إلى تخفيض واضح في التكاليف أو إلى زيادة في الإيرادات.

٨. يستند التسعير إلى ما يحدده المنافسون وليس إلى القيمة الحقيقية المضافة للخدمات كما يراها أو يحس بها الزبائن.

٩. لا يحقق المصرف مزايا في التكاليف أو الإيرادات من الحيازات ومن عمليات الاستيلاء على مصارف أخرى.

١٠. يكون سعر سهم المصرف في السوق الحالي ضعيفاً أمام محاولات الاستيلاء على ملكية المصرف.

#### رابعاً: اهداف هندرة العمليات المصرفية

تهدف عملية الهندرة إلى إحداث تحسينات جذرية في العمليات الإستراتيجية وتحقيق نتائج غير متوقعة من خلال إعادة تصميم العمليات الاستراتيجية في المؤسسة المصرفية والتي ركز عليها الباحثون والكتاب لما تمثله هذه العمليات من أهمية خاصة لدى المصارف.

وعليه يمكن ايجاز مجموعة الاهداف الاساسية لعملية هندرة العمليات المصرفية من خلال تحقيق الآتي

-(Daft, 2001: 373):

١. سرعة الأداء.
٢. تخفيض الكلفة.
٣. جودة المنتج.
٤. البدء من نقطة الصفر.
٥. التركيز على العمليات الإدارية.
٦. الاهتمام بالنتائج والتركيز على حاجات العميل.
٧. قيام هيكله العمل على أساس العملية بشكل كامل.
٨. البدء من التشكيك في مشروعية العملية الإدارية وضرورة بقائها أصلاً.
٩. قيام الهندرة على نقد أنشطة الرقابة والمراجعة بصورتها التقليدية الضخمة.
١٠. التميز بطموحاتها الفائقة، إذ يلاحظ على مفاهيمها التركيز على عبارات، مثل التغيير الجذري، تحسينات جوهرية، بناء أساس، إعادة تصميم كلي.
١١. الهندرة تتمتع بطابع عمومي، بمعنى أنه يمكن تطبيقها في كافة أنواع العمليات والمصارف أيضاً.

#### خامساً: مزايا هندرة العمليات المصرفية وعيوبها

##### أ- مزايا هندرة العمليات المصرفية

تناول (Hammer & Champy) مزايا تطبيق الهندرة او إعادة الهندسة وأنفق معه العديد من الكتاب والباحثين، ولعل أهم هذه المزايا: (البرواري، ٢٠٠٠، ٨١-١٠٠) (اللوذي، ٢٠٠٠، ٢٦٨-٢٧١) (الحناوي والسيد، ١٩٩٩: ٢٣٠-٢٣٢)

- تتحول وحدات العمل من إدارات وظيفية تخصصية إلى فرق عمليات بشكل يؤدي إلى توفير الوقت المستغرق في تنفيذ الأعمال وتوفير الوقت للزبائن، وتوفير التكاليف وتجنب الإرباك والفوضى في تقديم الخدمات.
- تتحول الوظائف من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة، بعد تشكيل فرق عمل متخصصة في أداء العمليات المصرفية في أماكن محددة وواضحة وسهلة الوصول وبسيطة الإجراءات.
- تساعد عملية إعادة هندسة العمليات المصرفية (الهندرة) في إعطاء الأفراد العاملين استقلالية أكثر، أثناء تأديتهم الأعمال بدلاً من الرقابة المستمرة.
- تساعد الهندرة او إعادة الهندسة على اعتماد التعليم لزيادة المهارات أكثر من الاعتماد على التدريب كما كان متبعاً في التنظيمات التقليدية.



==== هندرة العمليات المصرفية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية (دراسة استطلاعية في مصرف بغداد التجاري ومصرف الخليج التجاري)

- يتحول التركيز في معايير الأداء المكافأة من الأنشطة إلى النتائج.
- تتحول معايير الترقية من الأداء إلى المقدرة.
- العمل على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة.
- يتحول التنظيم من هرمي إلى أفقي.
- يتحول المدراء من مشرفين إلى موجهين.
- يتحول المسؤولون في ضوء هذا المفهوم من مراقبين إلى قياديين.

### ب- عيوب هندرة العمليات المصرفية

هنالك العديد من العيوب او المعوقات التي تعترض عملية الهندرة او إعادة الهندسة، والتي تتمثل بالآتي (سلطان، ١٩٩٦، ٣٤):

- سيطرة أهداف ارتفاع الإنتاجية والتكلفة على أولويات إرضاء الزبون وتغيير الثقافات، فإذا ما كان الهدف من الهندرة هو خفض التكاليف فإن ذلك سيؤدي إلى تدمير ولاء العاملين والتزامهم.
- التركيز على عملية الهندرة المكثفة قصيرة الأجل والمعروف أن النتيجة النهائية للهندرة هي الاستغناء عن عدد كبير من العاملين، إذ إن إعادة التصميم الجذري للعمليات المصرفية سيؤدي إلى الاستغناء عن بعض المهارات التي يُنتفى الحاجة إليها.

ويؤكد (Hall) على أربعة عوامل تؤدي إلى إخفاق عملية الهندرة تتمثل بالآتي: (Vickey & Davis, 1995, 744) (القصيمي، ٢٠٠١، ١٠٥).

١. الاعتماد على أفراد متوسطي المهارات، إذ تميل أغلب المؤسسات المصرفية إلى الاعتماد على الأفراد ذوي المهارات التقليدية لاعتقادها بأن الأداء سينخفض إذ ما تم إسنادها الى الأفراد ذوي المهارات العالية الذين سيضطرون لتكريس كل وقتهم لإعادة الهندسة.
٢. يقتصر القياس على الخطة الموضوعية فقط على الرغم من أن معظم المؤسسات المصرفية تستثمر كثيراً من مواردها في تقدير الآثار التي ستنج عن التكلفة والوقت والنوعية قبل التنفيذ الفعلي، إلا أنها لا تعتمد على ذلك القياس خلال مرحلة التنفيذ لمتابعة كيفية تنفيذ أداء العملية.
٣. الرضا بالأوضاع الراهنة واستمرار الحال كما هو عليه، إذ تسعى أغلب المؤسسات المصرفية إلى إدخال التغيير الجذري إلا أنها نادراً ما تحول هذا السعي إلى واقع ملموس ويعود السبب إلى المقاومة الداخلية التي تقتل روح الحماس عند التنفيذ.
٤. إهمال الاتصالات إذ لا تعطي المؤسسات المصرفية أهمية للاتصالات الواجب الاعتماد عليها خلال مرحلة التنفيذ وتركز على أسلوب واحد كالمذكرات أو أشرطة الفيديو أو الخطب الحماسية وتهمل صور اللقاء الجماعي الذي له فاعلية كبيرة، إذ يستطيع العاملون من خلاله التعبير عن مخاوفهم بصراحة.

## المطلب الثاني: الميزة التنافسية

### أولاً: مفهوم الميزة التنافسية

يُعدّ مفهوم الميزة التنافسية من المفاهيم الحديثة ذات المضامين غير المحدّدة في الوقت الحاضر، وقد لقي إهتماماً كبيراً في أدبيات الادارة، وما زال هذا المصطلح بحاجة الى المزيد من الإغناء والتأطير، وإنطلق الباحثون في تحديد مفهوم الميزة التنافسية، من خلال رؤى مختلفة.

حيث عرفت بأنّها القدرة على تفوق المنظمة على المنافسين في واحد أو أكثر من أبعاد الأداء الإستراتيجي (التكلفة، الجودة، المرونة، الإعتمادية، والوقت والإبتكار). (نجم، ٢٠٠٥: ٢٨٢) اما العنزى ومحمد فقد بينوا بأن الميزة التنافسية بأنّها القدرة على تزويد الزبائن بمنتجات/ خدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق (العنزى ومحمد، ٢٠٠٦: ٤٠).

من جهة اخرى يقول (M.Porter) بأن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين. حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف بشكل ميداني، بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع. (Macmilan & Tampoe, 2000: 24)

وعليه فأن تعريف (M.Porter) يُعدّ أكثر دلالة وإقناعاً؛ لأنه يركز على جوهر الميزة التنافسية ألا وهو الإبداع.

وتأسيساً على ما تقدم يمكن تعريف الميزة التنافسية على انها امتلاك المنظمة او المؤسسة المالية لاستراتيجية عمل تجعلها أكثر تميزاً عن منافسيها، تستطيع من خلالها تحقيق أعلى معدل للأرباح بما يتلاءم مع مواردها وطاقاتها المتوفرة ولأطول فترة ممكنة.

### ثانياً: خصائص الميزة التنافسية

هنالك عدد من الخصائص المهمة التي يمكن من خلالها التعرف على الميزة التنافسية عندما تتبناها المنظمات او المؤسسات المصرفية وكما حددها (الزعبي 2005: 138)، وهي:-

١. أنّها نسبية أي تحقق بالمقارنة وليست مطلقة.
٢. أنّها تنبع من داخل المنظمة وتحقق قيمه لها.
٣. أنّها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
٤. أنّها تنعكس في كفاءة أداء المنظمة في أنشطتها أو في قيمة ما تقدمه للمشتريين أو كليهما.
٥. أنّها تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.
٦. أنّها يجب أن تؤدي إلى التأثير في المشتريين وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم للمنظمة وتحفزهم للشراء منها.

### ثالثاً: أهمية الميزة التنافسية

إن أهمية الميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسات المصرفية شيء اساس من أجل تحقيق التفوق على المؤسسات المصرفية الأخرى، إذ إن تحقيق الميزة التنافسية يقود المؤسسة المالية الى الاستخدام الأمثل للموارد، بحيث

==== هندرة العمليات المصرفية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية (دراسة استطلاعية في مصرف بغداد التجاري ومصرف الخليج التجاري) تميزها عن بقية المؤسسات الأخرى. والميزة التنافسية تعمل على تطوير أنشطة البحوث وتطوير عمليات المنظمة بصورة مستمرة من أجل ضمان استمرارية وديمومة المزايا التنافسية. ويمكن تحديد أهمية الميزة التنافسية بما يأتي:-

١. تعد بمثابة السلاح الأساس لمواجهة تحديات السوق والمؤسسات المنافسة، وبأني ذلك من خلال قيام المؤسسة بتنمية معرفتها التنافسية، ومقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل وذلك من خلال خلق التقنيات والمهارات الإنتاجية بشكل مقدرات تمكنها من التكيف للفرص المتغيرة بشكل سريع وسلس. (Whitehill, 1997:625)
٢. تُعد الميزة التنافسية معياراً مهماً لنجاح المؤسسات المالية، تميزها من غيرها من المؤسسات الأخرى من حيث إيجاد نماذج مميزة جديدة، يصعب على المنافسين تقليدها (الحيالي، 2006، 73).
٣. أهمية موقع الميزة التنافسية في دراسة الإدارة الاستراتيجية، إذ لا تخلو الدراسات والأبحاث منها ضمن الاستراتيجية وإدارتها خاصة خلال العقدين المنصرمين من مفهوم الميزة التنافسية وهذا هو السبب الأساس الذي دفع البعض إلى القول بأنه يمكن تعريف الاستراتيجية على أنها ميزة تنافسية (Lynch, 2000:153).

ويرى (Wheel Wright) أيضاً أن أهمية الميزة التنافسية يمكن ان تتمثل من خلال خصائصها وهي كالتالي:- (Evans, 1993: 118)

١. تقدم دعماً هاماً يساهم في نجاح الأعمال.
٢. تتصف بالديمومة وصعوبة تقليد المنافسين لها.
٣. تقدم التوجيه والتحفيز لعموم المنظمة.
٤. تقدم أساساً للتحسينات المستقبلية.
٥. تحدد بالاعتماد على حاجات ورغبات الزبون.

#### رابعاً: متطلبات بناء الميزة التنافسية

يوجد العديد من المتطلبات الضرورية في بناء للميزة التنافسية، حيث يمكن إن تكون هذه المتطلبات من داخل المنظمة أو من خارجها وبما إن ظروف البيئة الخارجية والداخلية متغيرة باستمرار، الأمر الذي يجعل تلك الظروف ذات تأثير في متطلبات بناء الميزة التنافسية، ويمكن اجمالها بما يأتي: (Schermerhorn, 2010:207).

١. انخفاض التكاليف: حيث تتنافس المنظمات في تقديم منتجات بأسعار مغرية.
٢. التركيز: حيث تقوم المنظمة بالتوجه نحو هدف سوقي معين، وتركز جهودها في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تلك السوق.
٣. النمو: قابلية المنظمة على التوسع والنمو في تقديم خدمات الى أسواق جديدة الذي ينعكس على الحطة السوقية، وهي أحد عوامل التفوق التنافسي (الزاق، 2004، 250-249).
٤. الخدمة: بعض المنظمات تقدم خدمات مميزة ذات خصائص عالية، وتعجز المنظمة المماثلة عن مجاراتها، مثلاً تقديم خدمات مميزة من شركة MacDonald للأطعمة الجاهزة.

٥. التكنولوجيا: الوسائل المتطورة للأداء العالي بحيث تؤدي إلى تطوير مستويات مرتفعة من الأداء العالي للمنظمة والذي لا يستطيع المنافسون مجاراتها بتقديم خدماتهم. (الطائي، ٢٠٠٩: ١٥٩)
٦. الجودة: تسعى أغلبية المنظمات الى تقديم خدمات ذات جودة عالية لا يمكن للمنظمات المنافسة تقليدها.
٧. الوقت والتسليم: يُعد الوقت والتسليم مصدراً مهماً لتحقيق الميزة التنافسية وخاصة عند تقديم خدمات جديدة إلى الأسواق، حيث الوقت يلعب دوراً هاماً في السوق.
٨. ثقافة المنظمة: أساليب القيادة والدورات التدريبية واستقطاب العاملين في المنظمة تعدّ مصدراً من مصادر تحقيق الميزة التنافسية. حيث الاستجابة السريعة للتطورات الجديدة الحاصلة في السوق وخدمات إبداعية ومستويات استثنائية تعد مصدراً لتحقيق الميزة التنافسية (Lynch, 2000, 154).
٩. الموقع الجغرافي: تعطي المنظمة أهمية للموقع الجغرافي؛ لأنه يُعد مصدراً مهماً للميزة التنافسية.
١٠. القنوات التسويقية: الميزة التي تختارها بعض المنظمات تُعد مهمة لتمييزها من المنظمات الأخرى، بحيث يصعب على الداخلين الجدد إيجاد منافذ تسويقية لخدماتهم.
١١. السمعة والمكانة الذهنية: كثير من الزبائن يفضلون استخدام خدمات ذات سمعة جيدة، ولها مكانة ذهنية في ذهن الزبون، وتعد مصدراً مهماً للميزة التنافسية.
١٢. خبرة المنظمات: الطويلة في الإنتاج، والتسويق، والتمويل، بحيث تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية.
١٣. مرونة تصميم الخدمات: المرونة العالية في تصميم الخدمات تجعل المنظمة أكثر قدرة على تصنيع مكونات تفوق المنظمات المميزة، وبالتالي تصنيع خدمات جديدة حسب حاجات ورغبات الزبائن والتي تحقق ميزة تنافسية (اليوزيكى، 2001، 44-45).

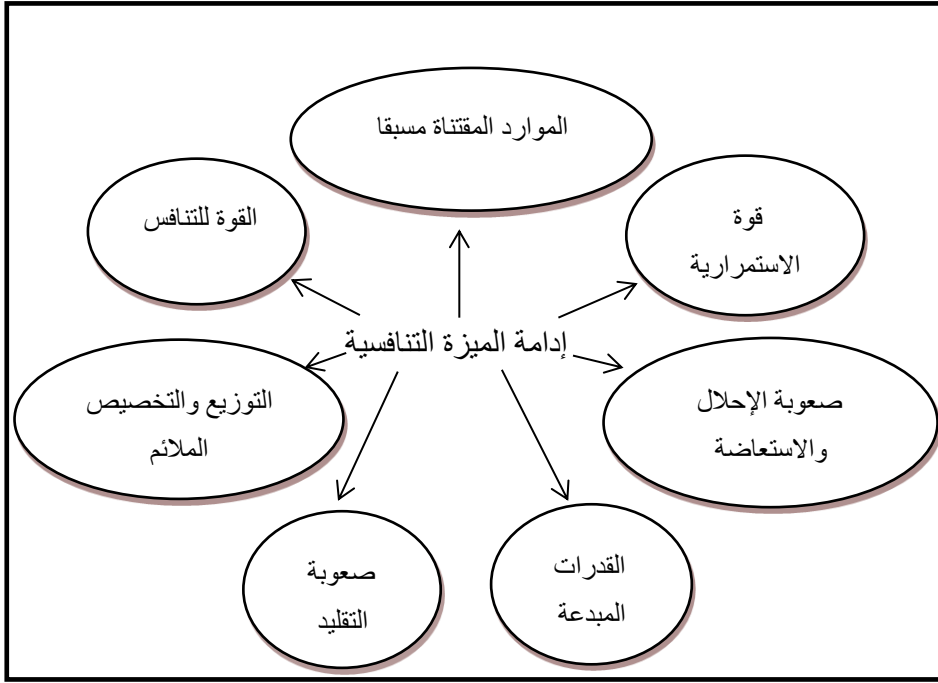
### المطلب الثالث: دور هندرة العمليات المصرفية في خلق الميزة التنافسية

يستند هذا المدخل المعاصر إلى افتراض أساسي مضمونه، أن المؤسسة المصرفية هي الوحدة المناسبة للتحليل، وتطلق هذه النظرة من تنوع مكونات المؤسسة المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية فالمصارف القادرة على تحقيق التكامل بين مواردها المالية وقابليتها النادرة غير القابلة للإحلال أو التي تكون غير قابلة للتقليد، هي التي ستكون قادرة على تحقيق الميزة التنافسية من خلال منافستها لغيرها من المصارف. (Dyer & Singh, 1998:660).

وتستند فلسفة هذا المدخل في تحليل العمليات المصرفية للمصرف كون ان هذه العمليات هي الأساس في بناء القدرات والكفاءات ومن ثم المميزات التنافسية للمؤسسة المصرفية، أي إن تحليل العمليات المصرفية واعادة هندستها يفترض إن يأخذ أولوية كبيرة ومهمة ليس في إطار معرفة هذه العمليات فحسب بل في ضوء إمكانية ربط هذه العمليات بالاستراتيجيات المعتمدة للتنافس. وان هذا المدخل حاول أن يوجه أنظار الإدارة إلى أهمية هندرة العمليات المصرفية ولاسيما النادرة التي لا يمكن تقليدها في تشكيل إستراتيجية المنافسة وتحقيق نتائج أفضل (بني حمدان و ادريس 2009:86).

من جهة اخرى فأن النظرة المستندة إلى هندرة العمليات المصرفية تنظر إلى المصارف على إنها عبارة عن مزيج من القدرات والموجودات المادية وغير المادية ولا يمكن أن يتشابه هذا المزيج في مؤسستين مصرفيتين،

- ==== هندرة العمليات المصرفية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية (دراسة استطلاعية في مصرف بغداد التجاري ومصرف الخليج التجاري) لأنه لا يوجد مصرفان لهما نفس الخبرة والموجودات والمهارات والثقافة المصرفية، وهذا المزيغ هو الذي يحدد مدى وفعالية المصرف وكفاءته في إدارة أنشطته الوظيفية. (Collins & Montgomery, 1995:119)
- وحدد Lynch سبعة عناصر أساسية يجب أن تتسم بها هندرة العمليات المصرفية لكي تكون قادرة على تحقيق الميزة التنافسية وإدامتها وهذه العناصر هي: - (Lynch,2000:281)
١. الموارد المقتناة مسبقاً: - وتمثل الموارد التي تستطيع من خلالها بناء الميزة التنافسية وإدامتها مثل سمعتها بالسوق.
  ٢. قوة الاستمرارية: - وتعني استمرارية توافر الموارد التي تجعل ديمومة الميزة التنافسية باقية لأطول مدة ممكنة.
  ٣. القوة النسبية للتنافس: - وتعني قوة المنافسين والمتمثلة بقدراتهم الجوهرية ونوعية منتجاتهم.
  ٤. القدرات المبدعة للمنظمة: - وتشمل القدرات المبدعة القادرة على تحقيق مزايا تنافسية قيّمة تجعل من الصعب على الآخرين تقليدها.
  ٥. التوزيع والتخصيص الملائم: - أي توزيع نتائج الميزة التنافسية وتخصيصها على أطراف المصالح والحقوق كافة في المنظمة.
  ٦. صعوبة الإحلال والاستعاضة: - أي أن منتجات المنظمة يصعب إحلال شيء بديل عنها.
  ٧. صعوبة التقليد: - وتشير إلى أن قوة استمرارية توافر الموارد التي تحقق ديمومة الميزة وتجعل من الصعب على المنافسين تقليدها.
- ويمكن توضيح هذه العناصر السبع في الشكل (١) التالي:



المصدر: Lynch Richard, "Corporate Strategy", 2nd Ed, Prentice Hall, 2000,

P: 281

### المحور الثالث: الجانب التطبيقي

يتناول هذا المحور الإطار العملي الذي يهتم بكيفية بناء أداة البحث من خلال مطلبين، يذهب المطلب الأول فيه لوصف و تشخيص أبعاد متغيرات الدراسة الخاصة بهندرة العمليات المصرفية والميزة التنافسية للمصارف وابعادها الرئيسية وذلك وفقا لعينة الدراسة مع اجراء الاختبارات لها لمعرفة مدى اهتمام العينة بتبني المتغيرات الرئيسية للدراسة، في حين ركز المطلب الثاني التحليل الاحصائي لتباين اهتمامات المصارف المبحوثة في تبني متغيرات الدراسة.

#### المطلب الأول: وصف و تشخيص أبعاد متغيرات البحث

يتناول هذا المطلب عرض لبيانات استمارة الاستبانة و تحليلها ليختص إجابات افراد العينة الخاصة بمتغيرات هندرة العمليات المصرفية والميزة التنافسية للمصارف. وقد تم قياس الإجابات عن اسئلة المتغيرات الرئيسية للدراسة باستخدام المقياس ذي الأحدى عشرة درجة الذي يتراوح ما بين اعلى وزن له والذي هو (١٠٠%) إلى ادنى وزن له والذي هو (٠%) ومن اجل اجراء تحليل النتائج تم تبويب بيانات الاستبانة بشكل جداول تكرارية لإجابات افراد العينة وذلك لغرض استخراج قيم الأوساط الحسابية الموزونة و الانحرافات المعيارية و معاملات الاختلاف وقيمة (t) المحسوبة، علما انه تم اعتماد معيار الاختبار (الوسط

==== هندرة العمليات المصرفية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية (دراسة استطلاعية في مصرف بغداد التجاري ومصرف الخليج التجاري) الحسابي الفرضي) للدراسة والذي يبلغ (٥٠%) من اجل قياس وتقييم الدرجة المتحصل عليها فيما يخص فقرات هندرة العمليات المصرفية والميزة التنافسية للمصارف و الذي يحتسب من خلال جمع اعلى وزن له (١٠٠%) مع ادنى وزن له (٥٠%) مع قسمة الناتج على (٢) عن طريق اجراء التحليلات والمعالجات الاحصائية كما في التالي:

اولاً: عرض النتائج التي تخص استجابة المبحوثين عن هندرة العمليات المصرفية

#### أ- نتائج مصرف بغداد التجاري

يعرض الجدول (١) نتائج التوزيعات التكرارية والاوساط الحسابية الموزونة الانحرافات المعيارية و معامل الاختلاف وقيمة (t) المحسوبة لاستجابات افراد عينة الدراسة الخاصة بهندرة العمليات المصرفية لمصرف بغداد التجاري وكما في الجدول التالي:

جدول (١) الأوساط الحسابية الموزونة والتوزيعات التكرارية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف وقيم (t) المحسوبة لاستجابات افراد عينة الدراسة الخاصة بهندرة العمليات المصرفية لمصرف بغداد التجاري

شدة الاجابة	قيمة t	الاخ تلاف	الان حراف	الوس ط	مج	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	١	الا سئلة	
83. 516 3	15. 852 1	0.0 9	0.2 40 1	0. 88 4	٥٨	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	3	1	2	1	8	x1
77. 824 6	12. 685 9	0.1 44	0.2 54 4	0. 84 8	٥٨	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	5	2	7	1	5	x2
80. 586 2	14. 268 1	0.0 98	0.2 81 6	0. 87 5	٥٨	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	3	2	1	1	4	x3
80. 413 8	13. 626 7	0.1 05	0.2 28 9	0. 87 3	٥٨	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	6	1	2	6	1	x4
82. 484 8	16. 235 1	0.0 88	0.2 15 2	0. 89 4	٥٨	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	3	1	1	2	4	x5

79. 203 9	12. 863 2	0.1 07	0.2 24 1	0. 84 1	٥٨	.	.	.	.	.	.	4	2 1	1 0	1 8	5	x6
80. 671 6	14. 255 1	0.1 05	0.2 40 7	0. 86 9	٣٤ ٨	.	.	.	.	.	.	2 4	1 0 6	9 0	9 8	3 6	البعده الفني وال تطو يري
76. 804 1	14. 013 2	0.1 08	0.2 13 6	0. 79 7	٥٨	.	.	.	.	.	.	7	1 8	2 4	5	4	x7
74. 907 6	11. 733 9	0.1 15	0.2 23 3	0. 79 8	٥٨	.	.	.	.	.	.	9	2 8	9	8	4	x8
79. 217 9	15. 593 5	0.1 02	0.2 03 4	0. 79 1	٥٨	.	.	.	.	.	.	4	1 6	2 2	1 2	4	x9
79. 907 6	11. 563 5	0.1 05	0.2 53 5	0. 79 8	٥٨	.	.	.	.	.	.	5	2 5	5	1 1	1 2	x10
86. 804 1	19. 923 3	0.0 7	0.1 56 6	0. 89 7	٥٨	.	.	.	.	.	.	1	8	9	2 8	1 2	x11
83. 305 9	16. 033 5	0.1 08	0.1 58	0. 90 3	٥٨	.	.	.	.	.	.	1	1 3	1 8	1 4	1 2	x12
80. 157 8	14. 810 1	0.1 01	0.2 01 4	0. 83 0	٣٤ ٨	.	.	.	.	.	.	2 7	1 0 8	8 7	7 8	4 8	الت نظيم وال كف اءة



80. 07	14. 157	0.1 26	0.2 25 9	0. 86	٥٨	.	.	.	.	.	.	1	2 7	8	1 8	4	x13
91. 275 9	24. 257	0.0 27	0.1 95 6	1. 01 2	٥٨	.	.	.	.	.	.	1	4	5	2 8	2 0	x14
80. 245 4	14. 325 1	0.1 25	0.2 2	0. 91 2	٥٨	.	.	.	.	.	.	1	2 4	1 5	1 2	6	x15
77. 655 2	12. 954	0.1 21	0.2 25 4	0. 81 6	٥٨	.	.	.	.	.	.	9	1 4	2 1	1 1	3	x16
82. 485 8	13. 485 5	0.1 29	0.2 35 4	0. 91 4	٥٨	.	.	.	.	.	.	8	4	2 4	1 3	9	x17
84. 726 2	20. 365 1	0.0 24	0.1 95 9	0. 91 7	٥٨	.	.	.	.	.	.	1	8	2 0	2 4	5	x18
82. 743 0	16. 590 6	0.0 92	0.2 16 3	0. 90 5	٣٤ ٨	.	.	.	.	.	.	2 1	8 1	9 3	1 0 6	4 7	الرق ابة وجو دة الحد مة
81. 190 8	15. 218 6	0.0 99	0.2 19 4	0. 86 8	١٠ ٤٤	.	.	.	.	.	.	7 2	2 9 5	2 7 0	1 3 1	7 2	الاج مالي

المصدر: من اعداد الباحث بالاستناد على مخرجات برنامج Excel

يشرح الجدول (١) اجابات افراد عينة الدراسة لمصرف بغداد التجاري عن هندرة العمليات المصرفية، إذ يتضمن قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف وقيمة (t) المحسوبة. ومن خلال نتائج الجدول يتضح الآتي:

- هنالك ارتفاع في الوسط الحسابي الموزون العام الذي بلغ (٠,٩٠٥) و بانحراف معياري عام قدره (٠,٢١٦) في حين نجد ان قيمة معامل الاختلاف لهذا المتغير كانت (٠,٠٩٢) و هذا يدل على أن الوسط الحسابي الموزون العام أكبر بكثير من معيار الاختبار الافتراضي (الوسط الحسابي الفرضي للدراسة) و البالغ (٠,٥) فضلا عن ذلك فقد بلغت شدة الاجابة (٨٢,٧٤٣%) و بالتالي فإن هذا يدل على أن هذا المتغير كان واضحا بشكل جيد جدا لدى أفراد العينة (مصرف بغداد التجاري) و يعود السبب وراء ذلك الى ارتفاع مستوى إدراك أفراد العينة على أهمية الدور الذي يلعبه متغير هندرة العمليات المصرفية في مجال عمل الصناعة المصرفية وتحقيق تطورها واستدامتها، مما انعكس بشكل ايجابي على إجابات أفراد العينة. و ما يدعم و يؤكد ذلك هو أن قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت نحو (١٦,٥٩٠٦) و هي أكبر بكثير من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.403) عند مستوى معنوية (١%) ودرجة حرية وهذا يدل على أن أغلب إجابات أفراد عينة الدراسة تتفق على الأهمية والدور الذي تلعبه هندرة العمليات المصرفية في قيادة المصرف باتجاه تحقيق هدفه المرسوم باعتماده على إمكانياته و موارده في ظل حالة اللائقين التي تتسم بها بيئة الصناعة المالية والمصرفية خصوصا و بيئة الأعمال عموما والازمات المالية المتلاحقة.

و في ما يلي شرح مفصل لنتائج هندرة العمليات المصرفية:

### أ- البعد الفني والتطويري

نجد إن الوسط الحسابي الموزون لهذا البعد قد بلغ (0.869) بانحراف معياري بلغ (0.2407) ومن ثم فإن الوسط الحسابي الموزون أكبر من معيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي للدراسة) البالغ (٠/٥) مما يدل على وضوح أهمية هذا البعد لأفراد عينة الدراسة. أما قيمة معامل الاختلاف لهذا البعد فكان (0.105) في حين كانت شدة الاجابة (٨٠,٦٧١٦%) و ما يدعم ذلك هو ان قيمة (t) المحسوبة للوسط الحسابي بلغت (١٤,٢٥٥) وهي بذلك أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (٢,٤٠٣) عند مستوى معنوية (١%) و بدرجة حرية (٥٧) وهذا يعود الى امتلاك أفراد العينة (مصرف بغداد التجاري) تصورا واضحا عن أهمية البعد

الفني والتطويري (الابتكار والتكنولوجيا) في تطوير عمل القطاع المصرفي بصورة عامة ومصرف بغداد التجاري عينة الدراسة بصفة خاصة وهي السبيل الافضل لبلوغ استدامة المصارف.

### ب- التنظيم والكفاءة

بلغ المتوسط الحسابي الموزون لبعد التنظيم والكفاءة (٠/٨٣٠) و بلغ الانحراف المعياري (٠/٢٠١) و بذلك يكون الوسط الحسابي الموزون لهذا البعد أكبر من معيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي للدراسة) البالغ (٠/٥) و هذا يدل على وضوح أهمية هذا البعد لأفراد عينة الدراسة (مصرف بغداد التجاري) و أنهم يمتلكون انطبعا جيدا على هذا البعد و الذي ينتج من كونهم يعدون بعد التنظيم والكفاءة امرا رئيسا ومحورياً في تطوير المصرف نتيجة للدور الذي تلعبه مداخل التنظيم والكفاءة في تحقيق وفورات كبيرة لها والنهوض بواقعها الى الافضل.

هندرة العمليات المصرفية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية (دراسة استطلاعية في مصرف بغداد التجاري ومصرف الخليج التجاري) وفيما يخص معامل الاختلاف لهذا البعد فقد بلغ (٠,١٠١) وقد جاءت شدة الاجابة (٠,١٥٧٨) (٨٠,١٥٧٨%) و ما يدعم الاستنتاجات المذكورة سالفه هو أن نتيجة مقارنة قيمة (t) المحسوبة و البالغة (١٤,٨١) مع قيمة (t) الجدولية البالغة (٢,٤٠٣) عند مستوى معنوية (١%) و بدرجة حرية (٥٧) و التي كانت فيها قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمة (t) الجدولية بكثير وهذه النتيجة تعزى الى امتلاك أفراد العينة (مصرف بغداد التجاري) تصوراً واضحاً عن دور و أهمية بعد التنظيم والكفاءة في تحقيق وتنفيذ هندرة العمليات المصرفية لتطوير المصرف والارتقاء بمستوى ادائه المالي والتنظيمي.

## ج- الرقابة وجودة الخدمة

استناداً الى بيانات الجدول (١) يتضح أن الوسط الحسابي الموزون لبعده الرقابة وجودة الخدمة قد بلغ (٠,٩٠٥) و بانحراف معياري بلغ (٠,٢١٦٣) و هذا يشير الى ان الوسط الحساب الموزون لبعده الرقابة وجودة الخدمة أكبر من معيار الاختبار الفرضي (الوسط الحسابي الفرضي للدراسة) و البالغ (٠,٥) و هذا يشير الى أن مصرف بغداد التجاري يجد تبني هذا البعد من الأمور المهمة، وقد بلغت قيمة معامل الاختلاف لهذا المتغير نحو (٠,٠٩٢) في حين كانت شدة الاجابة (٨٢,٧٤٣٠%) وما يعزز ذلك قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (١٦,٥٩) وهي بذلك أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (٢,٤٠٣) عند مستوى معنوية (١%) وبدرجة حرية (٥٧). وذلك يدل على قوة امتلاك أفراد عينة الدراسة للتصور عن أهمية متغير الرقابة وجودة الخدمة المصرفية في تنفيذ هندرة العمليات المصرفية في مصرف بغداد التجاري عينة الدراسة للارتقاء بواقعه وتحقيق استدامته.

## ب- نتائج مصرف الخليج التجاري

يعرض الجدول (٢) نتائج التوزيعات التكرارية والاوساط الحسابية الموزونة الانحرافات المعيارية و معامل الاختلاف وقيمة (t) المحسوبة لاستجابات افراد عينة الدراسة الخاصة بهندرة العمليات المصرفية لمصرف الخليج التجاري وكما في الجدول التالي:

الا سئلة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	الو س ط	الان حرا ف	الاخ تلا ف	قيمة T	شدة الاجا بة
x1	6	6	5	6	5	8	2	5	9	4	1	5	0.4	1.3	56.498
x2	6	4	6	9	1	0	3	4	6	0	5	0.3	1.9	57.501	

55. 633 2	1.4 059 3	0.3 5	0.3 75 3	0. 60 3	٥ ٧	٠	٦	٦	٢	١	١ ٠	9	9	5	5	4	x3
52. 957	0.9 533 4	0.5 06	0.3 77 6	0. 64 8	٥ ٧	٣	٧	٢	٤	٢	٨	7	1 3	5	4	2	x4
59. 328 2	2.1 581 1	0.4 13	0.3 96 9	0. 59 3	٥ ٧	٠	٥	٥	٢	١	٨	8	1 1	8	3	6	x5
55. 558 6	1.4 589 9	0.4 24	0.4 82 6	0. 59 4	٥ ٧	٣	٤	٢	٣	٣	١ ٠	1 0	1 1	3	4	4	x6
56. 246 1	1.5 470 9	0.4 41	0.4 12 4	0. 58 2	٣ ٤ ٢	٧	٣	٣	٢	١	٤ ٩	4 9	5 9	3 2	2 6	2 8	البعده الفني وال تطو يري
53. 927	0.9 963 6	0.5 58	0.3 77 6	0. 61 8	٥ ٧	٤	٢	٤	٤	٣	١ ٢	1 0	8	6	2	2	x7
56. 059 5	1.4 541 8	0.4 13	0.3 75 1	0. 60 8	٥ ٧	٣	٦	٢	١	٣	٨	1 0	1 0	7	4	3	x8
52. 401 6	0.9 814 9	0.4 36	0.3 73 4	0. 68 6	٥ ٧	٣	٥	١	٣	٤	١ ٠	1 3	8	6	0	4	x9
68. 494 1	5.2 504	0.2 14	0.2 94	0. 64 4	٥ ٧	٠	٠	٠	١	٥	٩	1 1	7 3	1 8	3	3	x1 0
69. 212 8	.7٤ 603 3	0.5 12	0.2 77 2	0. 71 1	٥ ٧	٠	٠	٠	١	٣	٩	1 1	1 0	1 1	8	4	x1 1

هندرة العمليات المصرفية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية (دراسة استطلاعية في مصرف بغداد التجاري ومصرف الخليج التجاري)

71. 927 2	.4٥ 630 5	0.5 98	0.2 61 8	0. 81 9	٥ ٧	٠	٠	٠	١	٣	٦	9	1 9	8	6	5	x1 2
62. 003 7	.4١ 843 0	0.4 55	0.3 26 5	0. 68 1	٣ ٤ ٢	١ ٠	١ ٣	٧	١ ١	٢ ١	٥ ٤	6 4	6 2	5 1	2 8	2 1	الت نظيم وال كف اءة
68. 613 9	3.5 456 6	0.3 16	0.3 87 4	0. 70 5	٥ ٧	١	٢	٣	٥	٠	٣	5	9	1 0	9	1 0	x1 3
58. 716 1	2.0 963 8	0.4 33	0.4 66 4	0. 45 6	٥ ٧	٠	٤	٥	٤	٢	٦	5	1 1	7	6	7	x1 4
71. 701 4	5.7 314 6	0.2 19	0.2 83 4	0. 81 6	٥ ٧	٠	٠	١	٠	١	٨	6	1 9	7	1 0	5	x1 5
58. 514 7	2.7 059 4	0.3 11	0.3 16 8	0. 59 5	٥ ٧	٠	٠	٠	١ ٢	١ ٢	١ ٠	9	1 0	1 2	0	2	x1 6
68. 364 2	5.8 142 1	0.2 22	0.7 6	0. 59 3	٥ ٧	٠	٠	٠	٠	١	٨	1 1	1 8	8	8	3	x1 7
69. 564 2	4.1 736 4	0.2 76	0.3 24 7	0. 62 5	٥ ٧	٠	١	٤	٠	١	٦	1 6	1 1	8	6	4	x1 8
65. 912 4	.3٤ 445 4	0.2 96	0.4 23 1	0. 63 1	٣ ٤ ٢	١	٧	١ ٣	٢ ١	٧	٤ ١	5 2	7 8	5 2	3 9	3 1	الرق ابة وجو دة الخد مة

61.	3.1	0.3	0.3	0.	١															
387	253	97	87	63	٠	١	٥	٥	٥	٤	١	1	1	1	9	8				الاج
4	1	3	1	٨	٨	٠	٠	٢	٠	٤	٤	6	9	3	3	0				مالي

جدول (٢) الأوساط الحسابية الموزونة والتوزيعات التكرارية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف وقيم (t) المحسوبة لاستجابات افراد عينة الدراسة الخاصة بمندرة العمليات المصرفية لمصرف الخليج التجاري ومن خلال قيم هذا الجدول يتضح الآتي:

ان هناك ارتفاعاً نسبياً في الوسط الحسابي الموزون العام الذي بلغ (٠,٦٣١) وبأنحراف معياري عام قدره (٠,٣٨٧٣) في حين نجد بأن قيمة معامل الاختلاف لهذا المتغير كان (٠,٣٩٧) وهذا يدل على ان الوسط الحسابي الموزون العام أكبر من معيار الاختبار الافتراضي (الوسط الحسابي الفرضي) للدراسة و البالغ (٠,٥) ولكن بنسبة قليلة، فضلاً عن ذلك فقد بلغت شدة الاجابة (٤١,٣٨٧٤%) ومن ثم فإن هذا يدل على أن هذا المتغير كان واضحاً بشكل لا بأس به لدى أفراد العينة مصرف الخليج التجاري) و يعود السبب وراء ذلك إلى ارتفاع مستوى إدراك أفراد العينة على أهمية الدور الذي يلعبه متغير هندرة العمليات المصرفية في مجال عمل الصناعة المصرفية وتحقيق تطورها واستدامتها، مما انعكس بشكل ايجابي الى حد ما على إجابات أفراد العينة.

اما ما يخص قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت نحو (٣,١٢٥) و هي اقل من قيمة (t) الجدولية البالغة (٢,٤٠٣) عند مستوى معنوية (١%) و بدرجة حرية (٥٦) وهذا يدل على ان اغلب إجابات أفراد عينة الدراسة تتفق على ضعف تبني مصرف الخليج التجاري مدخل هندرة العمليات المصرفية بوصفه النافذة الأساسية للمرور عبرها إلى تحقيق الكفاءة والتطور في القطاع المصرفي لمصرف الخليج التجاري بشكل عام. وفي ما يأتي شرح مفصل لنتائج هندرة العمليات المصرفية:

## أ- البعد الفني والتطويري

يتبين من الجدول (٢) إن الوسط الحسابي الموزون لهذا البعد قد بلغ (٠,٥٨٢) بانحراف معياري

Excel

(٠,٤١٢٤) و من ثم فان الوسط الحسابي الموزون أكبر من معيار الاختبار الفرضي (الوسط الحسابي الفرضي للدراسة) البالغ (٠,٥)، أما معامل الاختلاف لهذا البعد فكان كبيراً جداً، إذ بلغ (٠,٤٤١) في حين كانت شدة الاجابة (٥٦,٢٤٦١%)، لذا يمكن ملاحظة الضعف الواضح على هذا البعد بالنسبة لأفراد عينة الدراسة لمصرف الخليج التجاري، و ما يدعم ذلك هو أن قيمة (t) المحسوبة للوسط الحسابي بلغت (١,٥٤٧) و هي بذلك اقل من قيمة (t) الجدولية البالغة (٢,٤٠٣) عند مستوى معنوية (١%) و بدرجة حرية (٥٦) و ذلك يعود الى عدم امتلاك أفراد العينة (مصرف الخليج التجاري) تصوراً واضحاً عن أهمية البعد الفني والتطويري (التكنولوجيا والابتكار) في تطوير عمل القطاع المصرفي بصورة عامة والمصرف عينة الدراسة بصفة خاصة.

## ب- التنظيم والكفاءة

بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعء التنظيم والكفاءة (٠,٦٨١) و بلغ الانحراف المعياري (٠,٣٢٦٥) و بذلك يكون الوسط الحسابي الموزون لهذا البعد أكبر بنسبة قليلة من معيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي للدراسة) البالغ (٠,٥) و هذا يدل على وضوح أهمية هذا البعد لأفراد عينة الدراسة (مصرف الخليج التجاري) وفيما يخص معامل الاختلاف لهذا البعد فقد بلغ (٠,٤٥٥) وقد جاءت شدة الاجابة (٠,٣٧,٦٢%) وهذا يشير الى عدم تجانس اجابات عينة الدراسة في مصرف الخليج التجاري عن مفردات هذا البعد وما يدعم الاستنتاجات المذكورة انفاً هو أن نتيجة مقارنة قيمة (t) المحسوبة والبالغة (١,٤٨٤) اقل من قيمة (t) الجدولية البالغة (٢,٤٠٣) عند مستوى معنوية (١%) و بدرجة حرية (٥٦) ومن ثم فإن هذه النتيجة تعزى الى عدم امتلاك أفراد العينة (مصرف الخليج التجاري) تصور واضح عن دور وأهمية بعد التنظيم والكفاءة في تحقيق وتنفيذ هندرة العمليات المصرفية لتطوير القطاع المصرفي والارتقاء بمستوى أداءه المالي والتنظيمي.

## ج- الرقابة وجودة الخدمة

اعتماداً على الجدول (٢) يتضح أن الوسط الحسابي الموزون لبعء الرقابة وجودة الخدمة قد بلغ (٠,٦٣١) و بانحراف معياري بلغ (٠,٤٢٣١) و هذا يشير الى ان الوسط الحسابي الموزون لبعء الرقابة وجودة الخدمة أكبر من معيار الاختبار الفرضي (الوسط الحسابي الفرضي للدراسة) و البالغ (٠,٥) و هذا يشير الى ان عينة الدراسة (مصرف الخليج التجاري) يجد ان هنالك أهمية في تبني هذا البعد، وقد بلغت قيمة معامل الاختلاف لهذا المتغير نحو (٠,٢٩٦) في حين كانت شدة الاجابة (٦٥,٩١٢٤%) وما يعزز ذلك قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (٤,٣٤٤) و هي بذلك أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (٢,٤٠٣) عند مستوى معنوية (١%) و بدرجة حرية (٥٦). وذلك يدل على قوة امتلاك أفراد عينة الدراسة للتصور عن أهمية متغير الرقابة وجودة الخدمة المصرفية في تنفيذ هندرة العمليات المصرفية في مصرف الخليج التجاري عينة الدراسة للارتقاء بواقعه وتحقيق استدامته.

### ثانياً: عرض النتائج المتعلقة باستجابات المبحوثين عن الميزة التنافسية للمصارف

#### أ- نتائج مصرف بغداد التجاري

يشير الجدول (٣) الى التحليل الإحصائي لاستجابات افراد عينة الدراسة لمصرف بغداد التجاري عن ابعاد الميزة التنافسية للمصرف والذي يتضمن بدوره قيم الأوساط الحسابية الموزونة و الانحرافات المعيارية و معاملات الاختلاف و قيمة (t) المحسوبة والتي تتضح من خلاله النتائج الآتية:

جدول (٣) الأوساط الحسابية الموزونة والتوزيعات التكرارية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف وقيم (t) المحسوبة لاستجابات افراد عينة الدراسة الخاصة بالميزة التنافسية لمصرف بغداد التجاري

شدة الاجابة	قيمة T	الاخ تلاف	الانخرا ف	الوس ط	م ج	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	الاستئلة
						١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	١٣	
75.789 7	12.148 5	0.13 9	0.103 5	0.77 1	٥ ٨	.	.	.	.	.	.	٨	1	2	٩	١		y1	
76.824 1	12.349 1	0.14	0.105 8	0.78 1	٥ ٨	.	.	.	.	.	.	٨	1	2	١	١		y2	
79.755 2	15.922 6	0.11 8	0.091 8	0.81 1	٥ ٨	.	.	.	.	.	.	.	2	2	١	١		y3	
81.996 6	18.241 1	0.10 8	0.086 5	0.83 3	٥ ٨	.	.	.	.	.	.	١	9	2	٢	١		y4	
80.617 2	19.088 4	0.10 1	0.079 6	0.81 9	٥ ٨	.	.	.	.	.	.	.	1	3	٨	٣		y5	
٨٢,١٦٩	١٤,٤٥٩ ٩	٠,١٣ ٥	٠,١٠ ٨٢	٠,٨ ٣٥	٥ ٨	.	.	.	.	.	.	.	٢	1	٢	٤		y6	
79.525 3	15.368 2	0.12 3	0.095 9	0.80 8	٣ ٤ ٨	.	.	.	.	.	.	.	١	٨	٤	١		قوة الاست مرارية	
73.893 1	8.6773 6	0.18 2	0.132 8	0.75 2	٥ ٨	.	.	.	.	.	.	.	2	1	1	9	3	y7	
77.858 6	9.5840 1	0.18 2	0.139 8	0.79 2	٥ ٨	.	.	.	.	.	.	.	1	5	2	1	6	y8	
85.272 4	15.990 4	0.12 9	0.107 3	0.86 6	٥ ٨	.	.	.	.	.	.	.	3	7	1	2	9	y9	
81.134 5	14.012 2	0.13 6	0.108 1	0.82 4	٥ ٨	.	.	.	.	.	.	.	4	1	2	1	4	y10	
85.1	18.230 2	0.11 4	0.094 4	0.86 4	٥ ٨	.	.	.	.	.	.	.	3	5	1	2	4	y11	
٨٦,١٣ ٤٥	٢٠,٣٣ ٤	٠,١ ٥٥	٠,٠٨ ٧٥	٠,٨ ٧٤	٥ ٨	.	.	.	.	.	.	.	٢	٥	١	٣	٤	y12	



81.565	14.471	0.14	0.111	0.82	٣									4	٥	١	١	٣	القوة النسبية للتنافس
5	3	1	6	8	٤	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	9	١	٢	٦	٠	
84.582	24.256	0.08	0.071	0.85	٥									1	4	2	2	1	y13
8	4	7	4	9	٨	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	1	4	2	2	1	
84.582	24.256	0.08	0.071	0.85	٥									1	4	2	2	1	y14
8	4	7	4	9	٨	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	1	4	2	2	1	
84.410	17.927	0.11	0.094	0.85	٥									3	4	2	2	5	y15
3	9	4	1	7	٨	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	3	4	2	2	5	
85.444	16.075	0.12	0.107	0.86	٥									3	5	2	1	1	y16
8	5	9	2	7	٨	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	3	5	2	1	1	
82.686	17.659	0.11	0.090	0.84	٥									1	1	2	1	4	y17
2	1	3	9	٨	٨	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	1	1	2	1	4	
٨٠,٦١٧	١٢,١٢٢	٠,١٥	٠,١٢	٠,٨	٥									٦	١	٩	٢	٤	y18
٢	٩	٤	٢١	١٩	٨	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٦	١	٩	٢	٤	
83.720	18.716	0.11	0.092	0.85	٣									1	٤	١	١	٢	القدرات المبدعة للمنظمة
6	3	4	8	0	٤	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	5	٤	٣	٢	٦	
82.341	21.917	0.09	0.073	0.83	٥									1	8	3	1	0	y19
4	4	2	7	6	٨	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	1	8	3	1	0	
83.203	20.844	0.09	0.079	0.84	٥									1	6	3	1	3	y20
4	9	8	5	٨	٨	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	1	6	3	1	3	
86.824	21.622	0.1	0.084	0.88	٥									1	3	2	2	8	y21
1	9	0.1	1	1	٨	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	1	3	2	2	8	
87.858	24.726	0.09	0.076	0.89	٥									1	4	1	3	5	y22
6	9	0.09	2	2	٨	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	1	4	1	3	5	
85.444	19.309	0.10	0.090	0.86	٥									2	5	2	2	5	y23
8	2	9	2	7	٨	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	2	5	2	2	5	

٨٩,٧٥٥	٢٧,٠١٩	٠,٠٨	٠,٠٧	٠,٩	٥	٠	٠	٠	٠	٠	٠	١	١	١	٣	١	y24
٢	١	٥	٣٤	١١	٨	٠	٠	٠	٠	٠	٠	١	١	٢	٣	١	
85.904	22.573	0.09	0.079	0.87	٣	٤	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٧	٢	١	١	التوزيع والتخصيص
5	4	5	4	2	٨	٤	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٧	٧	٥	٥	يص الملازم
82.678	17.470	0.11	0.094	0.83	١	٣	٠	٠	٠	٠	٠	٩	٢	٥	٤	٩	الاجمالي
9	9	8	9	9	٢	٩	٠	٠	٠	٠	٠	٠	١	٦	٨	٩	

المصدر: من اعداد الباحث بالاستناد على مخرجات برنامج Excel

و يتضح من الجدول السابق النتائج الآتية:

إن هنالك ارتفاعاً في الوسط الحسابي الموزون العام لمتغير القيمة المستدامة المصرفية الذي بلغ (٠,٨٣٩)، و بانحراف معياري عام قدره (٠,٠٩٤٩) وبمعامل اختلاف بلغ (٠,١١٨) و كانت شدة الاجابة (٨٢,٦٧٨٩%) و من خلال ذلك يتضح أن الوسط الحسابي الموزون العام أكبر بكثير من معيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي للدراسة) و البالغ (٠,٥) و هذا يدل على وضوح تصور أفراد العينة (مصرف بغداد التجاري) عن متغير الميزة التنافسية مما انعكس إيجابياً على إجاباتهم و ما يدعم ذلك هو أن قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (١٧,٤٧) و التي كانت أكبر من قيمة (t) الجدولية بكثير و البالغة نحو (٢,٤٠٣) عند مستوى معنوية (١%) و بدرجة حرية (٥٧) و الذي يوضح أهمية متغير القيمة الميزة التنافسية لدى مصرف بغداد التجاري عينة الدراسة و الذي يمكنه من التنافس و التفوق على منافسيه من المصارف الموجودة في بيئة عمله المصرفي.

و فيما يأتي شرح تفصيلي لأبعاد الميزة التنافسية في مصرف بغداد التجاري:

### أ- قوة الاستمرارية

يلاحظ في الجدول (٣) و من خلال الاطلاع على اجابات عينة الدراسة نجد ثمة ارتفاعاً في الوسط الحسابي الموزون لهذا البعد الذي بلغ (٠,٨٠٨) و بانحراف معياري بلغ (٠,٠٩٥٩) و ذلك يوضح أن الوسط الحسابي الموزون لهذا البعد أكبر بكثير من معيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي للدراسة) البالغ (٠,٥) و هذا يعني تبني مصرف بغداد التجاري لهذا البعد أما قيمة معامل الاختلاف فكانت (٠,١٢٣) في حين كانت قيمة شدة الاجابة (٧٩,٥٢٥٣) و ما يدعم ذلك هو أن قيمة (t) المحسوبة و البالغة (١٥,٣٦٨) كانت أكبر بكثير من قيمة (t) الجدولية البالغة (٢,٤٠٣) عند مستوى معنوية (١%) و بدرجة حرية (٥٧) و هذا يدل على قوة امتلاك أفراد عينة الدراسة للتصور عن أهمية بعد قوة الاستمرارية ودوره المحوري

==== هندرة العمليات المصرفية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية (دراسة استطلاعية في مصرف بغداد التجاري ومصرف الخليج التجاري) في تنمية قدرات مصرف بغداد التجاري عينة الدراسة ومن ثم تحقيق مزايا تنافسية عالية تميزه عن باقي المصارف في بيئة الأعمال المصرفية العراقية.

## ب- القوة النسبية للتنافس

بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعء القوة النسبية للتنافس (٠,٨٢٨) وبانحراف معياري بلغ (٠,١١١) وقد تبين أن الوسط الحسابي الموزون لهذا البعد أكبر بكثير من معيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي للدراسة) و البالغ (٠,٥) وهذا يعني أن مصرف بغداد التجاري يتبنى هذا البعد بتفاصيله كافة وبقوة عالية، وكان معامل الاختلاف لهذا البعد قد بلغ (٠,١٤١) وشدة الاجابة (٨١,٥٦٥٥%)، و مايدعم ذلك أن قيمة (t) المحسوبة قد بلغت (١٤,٤٧١) وهي بذلك أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (٢,٤٠٣) عند مستوى معنوية (١%) و بدرجة حرية (٥٧) وهذا يشير الى اتفاق معظم اجابات عينة الدراسة (مصرف بغداد التجاري) عن اهمية بعد القيمة النسبية للتنافس في تعظيم الميزة التنافسية للمصرف وتمثل عنصراً و مكوناً أساسياً من مكوناته.

## ج- القدرات المبدعة للمنظمة

بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعء القدرات المبدعة للمنظمة نحو (٠,٨٥٠) وبانحراف معياري (٠,٠٩٢) وهذا يعني أن الوسط الحسابي الموزون لهذا البعد هو أكبر من معيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي للدراسة) و البالغ (٠,٥) وهذا يدل على أن مصرف بغداد التجاري يتبنى هذا البعد بقوة عالية، وقد بلغ معامل الاختلاف لهذا البعد (٠,١١٤) بينما كانت شدة الاجابة (٨٣,٧٢٠٦%)، وعند ملاحظة قيمة (t) المحسوبة لهذا البعد البالغة (١٨,٧١٦٣) نجدها أكبر من قيمة (t) الجدولية بكثير و البالغة (٢,٤٠٣) عند مستوى معنوية (١%) و بدرجة حرية (٥٧) مما يعني وضوح أهمية هذا البعد لدى أفراد العينة (مصرف بغداد التجاري) مما انعكس ايجابيا على اجاباتهم داخل استمارة الاستبانة الخاصة بالدراسة.

## د- التوزيع والتخصيص الملائم

بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعء التوزيع والتخصيص الملائم (٠,٨٧٢) بانحراف معياري بلغ (٠,٠٧٩٤) وهذا يعني أن الوسط الحسابي الموزون لهذا البعد هو أكبر بكثير من معيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي للدراسة) و البالغ (٠,٥)، وهذا يدل على أن مصرف بغداد التجاري يتبنى هذا البعد بقوة عالية، وقد بلغ معامل الاختلاف لهذا البعد نحو (٠,٠٩٥)، بينما كانت شدة الاجابة (٨٥,٩٠٤٥%)، وعند ملاحظة قيمة (t) المحسوبة لهذا البعد البالغة (٢٢,٥٧٣٤) نجدها أكبر بكثير من قيمة (t) الجدولية و البالغة (٢,٤٠٣) عند مستوى معنوية (١%) و بدرجة حرية (٥٧) مما يعني وضوح أهمية هذا البعد لدى أفراد العينة (مصرف بغداد التجاري) مما انعكس ايجابيا على اجاباتهم داخل استمارة الاستبانة الخاصة بالدراسة.

ب- نتائج مصرف الخليج التجاري

يشير الجدول (٤) الى التحليل الإحصائي لاستجابات افراد عينة الدراسة لمصرف الخليج التجاري عن ابعاد الميزة التنافسية الذي يتضمن بدوره قيم الأوساط الحسابية الموزونة و الانحرافات المعيارية و معاملات الاختلاف و قيمة (t) المحسوبة والتي تتضح من خلاله النتائج الآتية:

جدول (٤) الأوساط الحسابية الموزونة والتوزيعات التكرارية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف وقيم (t) المحسوبة لاستجابات افراد عينة الدراسة الخاصة بالميزة التنافسية لمصرف الخليج التجاري

شدة الاجابة	قيمة T	الانحراف	الانحراف	الوسيط	مجموع	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	الاسئلة
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	١٣	١٤	١٥	١٦	١٧	١٨	١٩
52.1553	0.4057	0.5111	0.2077	0.5288	٥٧	٢	٤	٤	٥	٨	٧	8	9	3	3	4	y1	
51.2781	0.2505	0.52727	0.2073	0.519	٥٧	٠	٥	٧	٧	٧	٥	7	7	5	3	4	y2	
53.0325	0.5775	0.485	0.20572	0.537	٥٧	١	٣	٧	٣	٧	٨	10	8	3	3	4	y3	
56.0149	1.0407	0.493	0.20761	0.567	٥٧	٠	٧	٣	٤	٦	٦	6	10	7	3	5	y4	
52.3307	0.4349	0.511	0.20676	0.5353	٥٧	٣	٤	٣	٧	٢	٧	12	10	4	1	4	y5	
٥٣.٣٨٣٣	٠,٦٧٦٢	٠,٤٥٥	٠,٢٤٣	٠,٥٤٥٤	٥٧	٠	٣	٩	٣	٢	١٠	١٢	٩	٤	٢	٣	y6	
53.0324	0.5642	0.497	0.20634	0.5353	٣٤	٦	٦	٣	٢	٣	٤	5	5	2	1	2	قوة الاسقرارية	

70. 576 3	6.0 56 5	0.2 27	0.1 59 3	0. 71 2	٥ ٧	.	.	.	.	٢	١ ٠	9 6	1 7	7 9	4 4	y7	
71. 102 6	7.0 06 5	0.2	0.1 41 5	0. 71 8	٥ ٧	.	.	.	١	٠	٦ 2	1 8	1 0	7 3	y8		
66. 541 2	4.3 14 6	0.2 71	0.1 79 8	0. 67 2	٥ ٧	.	.	١	١	٥	٨ 3	1 8	1 3	5 3	y9		
66. 541 2	4.9 43 4	0.2 37	0.1 57 1	0. 67 2	٥ ٧	.	.	.	٢	٣	٦ 6	1 6	1 6	7 4	3 3	y10	
70. 400 9	6.3 59 4	0.2 15	0.1 50 6	0. 71 1	٥ ٧	.	.	.	.	٣	٦ 2	1 6	1 9	8 3	y11		
٦٠٠ ٧٥١ ٨	١,٩ ٦٩ ٣	٠,٤ ٢٤	٠,٢ ٥٧ ٢	٠٠ ٦١ ٤	٥ ٧	.	٤	٥	٣	٠	٨ ٩	٨ ١	١ ١	٦ ٣	y12		
67. 652 3	5.1 08 3	0.2 62	0.1 74 2	0. 68 3	٣ ٤ ٢	.	٤	٦	٧	١ ٣	٤ ٤	7 1	8 2	5 7	3 9	1 9	القوة النس بية للت نافس
68. 997 4	5.7 51 9	0.2 25	0.1 55	0. 69 6	٥ ٧	.	.	.	١	٥	٤ 8	2 1	1 1	4 3	y13		
66. 716 7	5.1 99 8	0.2 27	0.1 51	0. 67 4	٥ ٧	.	.	.	١	٤	٧ 3	1 8	1 7	5 2	y14		
68. 471 1	5.2 04 5	0.2 44	0.1 66 4	0. 69 1	٥ ٧	.	.	.	.	٦	٧ 9	1 8	8 4	5 5	y15		

69. 699 1	5.1 19 5	0.2 59	0.1 80 2	0. 70 3	٥ ٧	٠	٠	٠	١	٥	١	٠	4 3	1 2	1 8	4 4	y16	
68. 997 4	5.6 65 6	0.2 29	0.1 57 3	0. 69 6	٥ ٧	٠	٠	٠	٠	٤	١	٠	7 6	1 0	1 8	2 2	y17	
٦٨. ٩٩٧ ٤	٧,٥ ٢٣ ٤	٠,١ ٧٣	٠,١ ١٩	٠٠ ٦٩ ٦	٥ ٧	٠	٠	٠	٠	١	٨	١	٢ ٠	١ ٦	٠	٢	y18	
68. 646 5	5.7 44 1	0.2 26	0.1 54	0. 69 2	٣ ٤ ٢	٠	٠	٠	٣	٢	٤	٥	5 0 6	1 6	6 4	2 9	1 8	القدرات المبدعة للمنظمة
64. 962 3	3.2 34 2	0.3 35	0.2 16 9	0. 65 6	٥ ٧	٠	٢	٢	٣	١	٨	9	1 2	1 0	8	2	y19	
70. 225 4	6.6 66 6	0.2 04	0.1 42 5	0. 70 9	٥ ٧	٠	٠	٠	٠	٢	٧	1 2	1 6	1 0	8	2	y20	
51. 979 8	0.3 67 2	0.5 25	0.2 73 2	0. 52 6	٥ ٧	١	٦	٤	٨	٤	٦	7	8	6	5	2	y21	
55. 488 6	0.9 26 8	0.5 12	0.2 84	0. 56 1	٥ ٧	١	٥	٥	٤	٥	٨	7	5	6	7	4	y22	
57. 067 5	1.1 87 2	0.4 97	0.2 83 3	0. 57 7	٥ ٧	٠	٥	٦	٦	١	٧	8	6	6	8	4	y23	

٦٧.	٣,٤	٠,٣	٠,٢	٠٠	٥	٠	١	٣	٤	١	٧	٧	٨	١	٨	٥	y24
٢٤٣	٦٩	٤٧	٣٢	٦٧	٧	٠	١	٣	٤	١	٧	٧	٨	١	٨	٥	
	٣		٧	٩													
61.	2.6	0.4	0.2	0.	٣		١	٢	٢	١	٤	5	5	5	4	1	التوزع والتخصص الملازم
161	41	03	38	61	٤	٢	٩	٠	٥	٤	٣	0	5	1	4	9	
1	9		7	8	٢												
62.	3.5	0.3	0.2	0.	١						١	2	2	1	1	8	الاجمالي
623	14	47	07	63	٣	٨	٤	٥	٦	٨	٧	2	9	9	2	0	لي
1	6		8	2	٦	٨	٩	٩	٤	٤	٦	7	6	8	7		

المصدر: من اعداد الباحث بالاستناد على مخرجات برنامج Excel

و يتضح من الجدول السابق النتائج الآتية:

شهدت الأوساط الحسابية لهذا البعد تذبذبة واضحة في اجابات عينة الدراسة مما أثر في الوسط الحسابي الموزون العام لمتغير القيمة المستدامة المصرفية والذي بلغ (٠,٦٣٢) و بانحراف معياري عام قدره (٠,٢٠٧٨) و بمعامل اختلاف بلغ (٠,٣٤٧) و كانت شدة الاجابة نحو (٦٢,٦٢٣١%) و من خلال ذلك يتضح أن الوسط الحسابي الموزون العام أكبر من معيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي للدراسة) و البالغ (٠,٥) ولكن بنسبة قليلة، وهذا يدل على تصور الأفراد العينة (مصرف الخليج التجاري) عن متغير الميزة التنافسية، مما انعكس ايجابيا على إجاباتهم و ما يدعم ذلك هو أن قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (٣,٥١٤٦) والتي كانت أكبر من قيمة (t) الجدولية والبالغة نحو (٢,٤٠٣) عند مستوى معنوية (١%) ودرجة حرية (٥٦) و الذي يوضح أهمية متغير الميزة التنافسية لدى المصرف عينة الدراسة و الذي يمكنه في حالة اعتماده والتأكيد عليه من التنافس والتفوق على منافسيه من المصارف المتواجدة في بيئة عمله المصرفي.

و فيما يأتي شرح تفصيلي لأبعاد الميزة التنافسية لمصرف الخليج التجاري:

### أ- قوة الاستمرارية

يلاحظ في الجدول (٤) ومن خلال الاطلاع على اجابات عينة الدراسة نجد تذبذباً واضحاً في الوسط الحسابي الموزون لهذا البعد الذي بلغ (٠,٥٣٦) و بانحراف معياري بلغ (٠,٢٦٣٤) وذلك يوضح أن الوسط الحسابي الموزون لهذا البعد أكبر من معيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي للدراسة) البالغ (٠,٥) وهذا

يعني تبني مصرف الخليج التجاري لهذا البعد ولكن بصورة ضعيفة جدا لا يرتقي اعتماده الى بيئة العمل المصرفي العالمي، أما قيمة معامل الاختلاف فكانت (٠,٤٩٧) في حين كانت قيمة شدة الاجابة (٠,٣٢٤,٥٣%) اما ما يخص قيمة (t) المحسوبة و البالغة (٠,٥٦٤٢) كانت أقل من قيمة (t) الجدولية البالغة (٢,٤٠٣) عند مستوى معنوية (١%) و بدرجة حرية (٥٦) وهذا يدل على عدم امتلاك افراد عينة الدراسة التصور والادراك عن اهمية قوة الاستمرارية ودورها المحوري في تنمية قدرات المصرف عينة الدراسة.

### ب- القوة النسبية للتنافس

بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعده القوة النسبية للتنافس (٠,٦٨٣) وبانحراف معياري بلغ (٠,١٧٤٢) وقد تبين أن الوسط الحسابي الموزون لهذا البعد أكبر من معيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي للدراسة) و البالغ (٠,٥) وهذا يعني أن مصرف الخليج التجاري يتبنى هذا البعد ولكن بشكل ضعيف نسبياً، و كان معامل الاختلاف لهذا البعد قد بلغ (٠,٢٦٢) و شدة الاجابة (٠,٥٦٧,٦٥٢٣%)، و ما يدعم ذلك أن قيمة (t) المحسوبة قد بلغت (٥,١٠٨٣) وهي بذلك أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (٢,٤٠٣) عند مستوى معنوية (١%) و بدرجة حرية (٥٦) و هذا يشير الى اتفاق معظم اجابات عينة الدراسة (مصرف الخليج التجاري) عن اهمية بعد القيمة النسبية للتنافس في تعظيم الميزة التنافسية للمصرف وتمثل عنصر و مكون اساسي من مكوناته.

### ج- القدرات المبدعة للمنظمة

بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعده القدرات المبدعة للمنظمة نحو (٠,٦٩٢) وبانحراف معياري (٠,١٥٤) وهذا يعني أن الوسط الحسابي الموزون لهذا البعد هو أكبر من معيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي للدراسة) و البالغ (٠,٥) وهذا يدل على أن مصرف الخليج التجاري يتبنى هذا البعد بشكل ضعيف نسبياً، وقد بلغ معامل الاختلاف لهذا البعد (٠,٢٢٦) بينما كانت شدة الاجابة (٠,٥٦٨,٦٤٦٥%)، وعند ملاحظة قيمة (t) المحسوبة لهذا البعد البالغة (٥,٧٤٤١) نجد أنها أكبر من قيمة (t) الجدولية و البالغة (٢,٤٠٣) عند مستوى معنوية (١%) و بدرجة حرية (٥٦) مما يعني وضوح أهمية هذا البعد لدى أفراد العينة (مصرف الخليج التجاري) مما انعكس ايجابيا على اجاباتهم داخل استمارة الاستبانة الخاصة بالدراسة.

### د- التوزيع والتخصيص للملائم

بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعده التوزيع والتخصيص للملائم (٠,٦١٨) بانحراف معياري بلغ (٠,٢٣٨٧) وهذا يعني أن الوسط الحسابي الموزون لهذا البعد هو أكبر من معيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي للدراسة) و البالغ (٠,٥)، وهذا يدل على أن مصرف الخليج التجاري يتبنى هذا البعد بشكل ضعيف نسبياً، و قد بلغ معامل الاختلاف لهذا البعد نحو (٠,٤٠٣)، بينما كانت شدة الاجابة (٠,٦١,١٦١١%)، وعند ملاحظة قيمة (t) المحسوبة لهذا البعد البالغة (٢,٦٤١٩) نجد أنها أقل من قيمة (t) الجدولية و البالغة



هندرة العمليات المصرفية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية (دراسة استطلاعية في مصرف بغداد التجاري ومصرف الخليج التجاري) (٢٠١٣) عند مستوى معنوية (١%) و بدرجة حرية (٥٦) مما يعني عدم أهمية هذا البعد لدى أفراد العينة (مصرف الخليج التجاري) مما انعكس سلباً على اجاباتهم داخل استمارة الاستبانة الخاصة بالدراسة.

ثالثاً: مقارنة بين مصرف بغداد التجاري ومصرف الخليج التجاري عن هندرة العمليات المصرفية جدول (٥) مقارنة بين نتائج مصرف بغداد التجاري ومصرف الخليج التجاري عن هندرة العمليات

المصرفية

مصرف الخليج التجاري		مصرف بغداد التجاري		الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	هندرة العمليات المصرفية
الترتيب	الانحراف المعياري	الترتيب	الانحراف المعياري							
الثالث	٠,٤١٢٤	٠,٥٨٢	الثاني	٠,٢٤٠٧	٠,٨٦٩	البعد الفني والتطويري				
الاول	٠,٣٢٦٥	٠,٦٨١	الثالث	٠,٢٠١٤	٠,٨٣٠	التنظيم والكفاءة				
الثاني	٠,٤٢٣١	٠,٦٣١	الاول	٠,٢١٦٣	٠,٩٠٥	الرقابة وجودة الخدمة				

المصدر: من اعداد الباحث بالاستناد على مخرجات نتائج برنامج Excel

ومن الجدول المذكور انفا نلاحظ ما يأتي:

١. نلاحظ وبشكل تفصيلي أن بعد الرقابة وجودة الخدمة جاءت بالمرتبة الأولى وبوسط حسابي كبير بلغ (٠,٩٠٥) وذلك يدل على أهمية تبني مصرف بغداد التجاري لمكونات هذا البعد كونه يحمل في طياته الدور الكبير الذي يلعبه هذا البعد بمكوناته الفرعية في تعزيز امكانيات المصرف التنافسية و زيادة حصته السوقية من المتعاملين معه (الزبائن). وان ما يشير له الجدول في جانب مصرف الخليج التجاري فقد جاء بعد الرقابة وجودة الخدمة في المرتبة الثانية أي بنسبة أقل منه في مصرف بغداد التجاري، إذ بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد في مصرف الخليج التجاري نحو (٠,٦٣١) وهذا يشير وبوضوح الى أهمية واعتماد مصرف بغداد التجاري لمكونات هذا البعد بنسبة أكبر بكثير من تبنيه في مصرف الخليج التجاري.
٢. يلاحظ أن البعد الفني والتطويري قد جاء بالمرتبة الثانية في مصرف بغداد التجاري محقق وسط حسابية بلغ (٠,٨٦٩) بالمقارنة مع مصرف الخليج التجاري الذي احتل بها المرتبة الثالثة والأخيرة في هذا المتغير وبلغ (٠,٥٨٢) وهنا يمكن ملاحظة الفجوة الكبيرة والشاسعة بين أهمية واعتماد مصرف بغداد التجاري لهذا البعد بمكوناته الفرعية (التكنولوجيا والابتكار والتطوير) وبين الضعف الواضح على تبني مصرف الخليج التجاري لهذا البعد، مما ينعكس سلباً في تطور هذا المصرف بالمقارنة مع مصرف بغداد التجاري عينة الدراسة.

٣. يبين الجدول اعلاه ان بعد الكفاءة والتنظيم قد حل بالمرتبة الثالثة في مصرف بغداد التجاري محقق وسط حسابي بلغ (٠,٨٣٠) ولكن عند مقارنته بالوسط الحسابي في مصرف الخليج التجاري وعلى الرغم من حلوله بالمرتبة الاولى نجد أن نسبته منخفضة جدا مقارنة بمصرف بغداد التجاري، اذ يبلغ في مصرف الخليج التجاري نحو (٠,٦٨١) وهذا يدل على اهمية واعتماد مصرف بغداد التجاري لمكونات هذا البعد بالمقابل نجد ضعف واضح في اهمية هذا البعد لدى مصرف الخليج التجاري. وارجملا يمكن القول بأن مصرف بغداد التجاري يتبنى بقوة الأبعاد الثلاث لهندرة العمليات المصرفية في مقابل ضعف اعتماد واهمية هذه الأبعاد في مصرف الخليج التجاري مما انعكس سلبا على اجابات عينة الدراسة في المصرف، إذ يلاحظ ارتفاع قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لعينة الدراسة في مصرف الخليج التجاري مما يعزز هذه النتائج، ولذا يحتاج الى اعتماد وتبني الأسس الصحيحة لأبعاد هندرة العمليات المصرفية له ومن ثم النهوض بواقع تنموي يخلق بيئة مالية ومصرفية عالية الجودة تمتلك صفات ومميزات تنافسية على درجة عالية من التقدم لمواجهة التحديات التي تحيط به في ظل مفاهيم خاصة تقف في مقدمتها العولمة المالية والمصرفية.

رابعاً: مقارنة بين مصرف بغداد التجاري ومصرف الخليج التجاري عن الميزة التنافسية  
جدول (٦) مقارنة بين نتائج مصرف بغداد التجاري ومصرف الخليج التجاري عن هندرة العمليات المصرفية

الميزة التنافسية	مصرف بغداد التجاري		مصرف الخليج التجاري	
	الترتيب	الوسط الحسابي	الترتيب	الوسط الحسابي
قوة الاستمرارية	الرابع	٠,٨٠٨	الرابع	٠,٢٦٣٤
القوة النسبية للتنافس	الثالث	٠,٨٢٨	الثاني	٠,١٧٤٢
القدرات المبدعة للمنظمة	الثاني	٠,٨٥٠	الاول	٠,١٥٤
التوزيع والتخصيص للملائم	الاول	٠,٨٧٢	الثالث	٠,٢٣٨٧

المصدر: من اعداد الباحث بالاستناد على مخرجات نتائج برنامج Excel

ومن خلال الجدول المذكور انفا نلاحظ الاتي:

هندرة العمليات المصرفية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية (دراسة استطلاعية في مصرف بغداد التجاري ومصرف الخليج التجاري)

١. يتبين أن بعد (التوزيع والتخصيص الملائم) قد احتل المرتبة الأولى في مصرف بغداد التجاري بوسط حسابي بلغ (٠,٨٧٢) وبأقل انحراف معياري (٠,٠٧٩٤) وهذا يدل على أهمية هذا البعد بالنسبة لمصرف بغداد التجاري واعتماد مكوناته الفرعية لدى المصرف عينة الدراسة، أما في مصرف الخليج التجاري فنجد انه جاء بالمرتبة الثالثة بوسط حسابي بلغ (٠,٢٣٨٧) وهذا يشير بوضوح الى ضعف أهمية واعتماد هذا البعد بالنسبة لمصرف الخليج التجاري بالمقارنة بنسبة تبنيه في مصرف بغداد.

٢. يلاحظ أن بعد (القدرات المبدعة للمنظمة) جاء بالمرتبة الثانية في مصرف بغداد التجاري وقد حقق وسطاً حسابياً بلغ (٠,٨٥٠) وهي نسبة كبيرة أيضاً بالمقارنة مع ما بلغه مصرف الخليج التجاري في هذا البعد محقق (٠,١٥٤) على الرغم من احتلاله المرتبة الأولى ولكن يلاحظ الفارق الكبير بينها وبين ما حققه مصرف بغداد التجاري وهذا يشير أيضاً الى أهمية هذا البعد في مصرف بغداد وضعفه في مصرف الخليج.

٣. على الرغم من وقوع بُعد (القوة النسبية للتنافس) في المرتبة الثالثة في أهمية الأبعاد وتبنيها لدى مصرف بغداد التجاري بوسط حسابي بلغ (٠,٨٢٨)، واحتلال هذا البعد المرتبة الثانية في مصرف الخليج التجاري بوسط حسابي بلغ (٠,٦٨٣) الا انه يمكن ملاحظة الفارق الكبير عند المقارنة بين قيمته في مصرف بغداد ومصرف الخليج وهذا يدل على أهمية واعتماد مصرف بغداد التجاري وبقوة لمكونات هذا البعد في مقابل ضعف وتدني أهميته في مصرف الخليج التجاري.

٤. يلاحظ وبوضوح توافق افراد العينة في مصرف بغداد التجاري ومصرف الخليج التجاري على أهمية بُعد (قوة الاستمرارية)، إذ احتل المرتبة الرابعة في سلم الأهمية والاعتمادية لدى كُلا مصارف العينة، ولكن عند عرض نتائج الوسط الحسابي لهذا البعد في مصرف بغداد التجاري ومصرف الخليج التجاري (٠,٨٠٨) و (٠,٥٣٦) على التوالي يلاحظ الفارق الكبير في حجم أهمية واعتماد مصرف بغداد التجاري لهذا البعد مع أهميته واعتماده في مصرف الخليج التجاري.

### المطلب الثاني: التحليل الاحصائي لتباين متغيرات البحث

يدرس هذا المطلب اختبار التباين للمصارف عينة الدراسة من خلال تبنيها لمتغيرات الدراسة وفق فرضية البحث الرئيسية (هناك تأثير ذو دلالة معنوية لهندرة العمليات المصرفية في تعزيز الميزة التنافسية وتباين هذا التأثير بين مصرف بغداد التجاري ومصرف الخليج التجاري).

ومن اجل اختبار صحة هذه الفرضية لابد من اختبار الفرضيات الفرعية لها وكما يأتي:

#### ١. اختبار الفرضية الفرعية الاولى:

تنص الفرضية الفرعية الاولى لها (تباين المصارف عينة البحث في تبني ابعاد هندرة العمليات المصرفية) وكما يلي:

فرضية العدم ( $H_0$ ): (لا تتباين المصارف عينة البحث في تبني ابعاد هندرة العمليات المصرفية)

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): (تتباين المصارف عينة البحث في تبني ابعاد هندرة العمليات المصرفية)

ولكون الدراسة هي دراسة مقارنة بين مصرفي بغداد التجاري والخليج التجاري لذا سنعمد الى دراسة الفرضية الفرعية بالنسبة لمصرف بغداد التجاري على حدة ومصرف الخليج التجاري كذلك وكما يأتي:

#### أ- اختبار التباين في مصرف بغداد التجاري

من اجل اختبار أي الفرضيتين هنا فأنتنا سنستخدم اسلوب تحليل التباين ذي اتجاه واحد (One Way ANOVA) لإجابات افراد عينة البحث والذي تمكنا من خلاله الحصول على النتائج التالية:

جدول (٧) تحليل التباين لمصرف بغداد التجاري في تبني هندرة العمليات المصرفية

مصادر الاختلاف	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	درجات الحرية
بين المجموعات	٤٥,٣٢٤	٨,٤٠٥	٧,٧٨	٣,٤١	٥
الخطأ	٥٦,٣٣	١,٥٠٠	-----	-----	٥٢
الكلية	١٠١,٦٥٤	١,٥٢	-----	-----	٥٧

المصدر: من اعداد الباحث بالاستناد على مخرجات نتائج برنامج Excel

وبذلك يتضح من خلال نتائج الجدول (٧) أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (٧,٧٨) هي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (٣,٤١) عند مستوى معنوية (١%) و بدرجة حرية (٥ و ٥٢)، و بذلك تدفعنا النتائج اعلاه الى رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ ) بمعنى (يتباين مصرف بغداد التجاري عينة البحث في تبني هندرة العمليات المصرفية).

#### ب- اختبار التباين في مصرف الخليج التجاري

يبين الجدول (٨) تحليل التباين ذي اتجاه واحد (One Way ANOVA) لإجابات افراد عينة البحث والذي تمكنا من خلاله الحصول على النتائج التالية:

جدول (٨) تحليل التباين لمصرف الخليج التجاري في تبني هندرة العمليات المصرفية

مصادر الاختلاف	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	درجات الحرية
بين المجموعات	٨٤,١٢٥	١٦,٤١١	٧,٦٤٤	٣,٤١	٥
الخطأ	١١٢,٥٤٧	٢,٨٢٠	-----	-----	٥١
الكلية	١٩٦,٦٧٢	٣,٦٤٤	-----	-----	٥٦

المصدر: من اعداد الباحث بالاستناد على مخرجات نتائج برنامج Excel

وبذلك يتضح من خلال نتائج الجدول (٨) أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (٧,٦٤٤) هي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (٣,٤١) عند مستوى معنوية (١%) و بدرجة حرية (٥ و ٥١)، و بذلك تدفعنا النتائج اعلاه الى رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ ) بمعنى (يتباين مصرف الخليج التجاري عينة البحث في تبني هندرة العمليات المصرفية).

هندرة العمليات المصرفية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية (دراسة استطلاعية في مصرف بغداد التجاري ومصرف الخليج التجاري)

## ٢. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على (تتباين المصارف عينة البحث في تبني ابعاد الميزة التنافسية) وكما يلي:  
فرضية العدم ( $H_0$ ): (لا تتباين المصارف عينة البحث في تبني ابعاد الميزة التنافسية)  
الفرضية البديلة ( $H_1$ ): (تتباين المصارف عينة البحث في تبني ابعاد الميزة التنافسية)  
وكما جرت في الفرضية الفرعية الاولى نقوم بدراسة مقارنة بين مصرفي بغداد التجاري ومصرف الخليج التجاري وكما يأتي:

### أ- اختبار التباين في مصرف بغداد التجاري

من اجل اختبار أي الفرضيتين هنا فأنا سنستخدم اسلوب تحليل التباين ذي اتجاه واحد (One Way ANOVA) لإجابات افراد عينة البحث والذي جاءت نتائجه على النحو التالي:  
جدول (٩) تحليل التباين لمصرف بغداد التجاري في تبني ابعاد الميزة التنافسية

مصادر الاختلاف	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	درجات الحرية
بين المجموعات	٦٦,٥٨٧	١٢,٤٥٤	٧,٥٨٨	٣,٤١	٥
الخطأ	٨٠,٧٨٧	١,٨٨٨	-----	-----	٥٢
الكلية	١٤٧,٣٧٤	٢,٢٠٠	-----	-----	٥٧

المصدر: من اعداد الباحث بالاستناد على مخرجات نتائج برنامج Excel

يتضح من خلال نتائج الجدول (٩) أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (٧,٥٨٨) هي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (٣,٤١) عند مستوى معنوية (١%) و بدرجة حرية (٥ و ٥٢)، و بذلك تدفعنا النتائج اعلاه الى رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ ) بمعنى (يتباين مصرف بغداد التجاري عينة البحث في تبني ابعاد الميزة التنافسية).

### ب- اختبار التباين في مصرف الخليج التجاري

يبين الجدول (١٠) تحليل التباين ذي اتجاه واحد (One Way ANOVA) لإجابات افراد عينة البحث والذي تمكنا من خلاله الحصول على النتائج التالية:

جدول (١٠) تحليل التباين لمصرف الخليج التجاري في تبني هندرة العمليات المصرفية

مصادر الاختلاف	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	درجات الحرية
بين المجموعات	١٨٨,٥٥٠	٣٥,٢٣٢	٨,٥٦٨	٣,٤١	٥
الخطأ	١٨٢,٥٨٤	٢,٥٥	-----	-----	٥١
الكلية	٣٧١,١٣٤	٦,٤١٠	-----	-----	٥٦

المصدر: من اعداد الباحث بالاستناد على مخرجات نتائج برنامج Excel

وبذلك يتضح من خلال نتائج الجدول (١٠) أن قيمة (F) المحسوبة وبالبالغة (٨,٥٦٨) هي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (٣,٤١) عند مستوى معنوية (١%) و بدرجة حرية (٥ و ٥١)، و بذلك تدفعنا النتائج اعلاه الى رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ ) بمعنى (يتباين مصرف الخليج التجاري عينة البحث في تبني ابعاد الميزة التنافسية).

## المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

### المطلب الاول: الاستنتاجات:

- توصل الباحث من خلال المراجعة النظرية والتطبيقية لما سبق، الى مجموعة من الاستنتاجات نلخص اهمها في الآتي:
١. تحقق عملية هندرة العمليات المصرفية العديد من الأهداف التي تضفي على المصارف الكفاءة والفاعلية وبالشكل الذي يحافظ على بقاء واستمرار المصرف في مواجهة التحديات، كما وتحسن الهندرة العمليات المصرفية الرئيسية بالتركيز على التبسيط وتخفيض التكلفة وتحسين الجودة ورضا الزبون.
  ٢. أن هندرة العمليات المصرفية باتت سلاحاً مفيداً في جميع المؤسسات المالية التي تسعى لتحسين وضعها الراهن في جانب الأداء التنظيمي، وتعتمز تحقيق استراتيجية قيادة التكلفة في عملها.
  ٣. لتحقيق نجاح العمليات المصرفية واضفاء ميزة تنافسية مستدامة لابد من وضع رؤية ونهج جديد يتم اتباعه من قبل المؤسسة المصرفية لغرض خلق بيئة مصرفية عالية الكفاءة تلي طموح المالكين والمستثمرين وفي الوقت نفسه تلي حاجة الزبون الفعلية.
  ٤. احتل مصرف بغداد التجاري المرتبة الاولى من حيث علاقة الارتباط بين هندرة العمليات المصرفية بوصفه متغيراً مستقلاً والميزة التنافسية للمصارف بوصفها متغيراً تابعاً، فيما حلت بالمرتبة الثانية من حيث العلاقة ذاتها مصرف الخليج التجاري وبفارق كبير نسبياً عن مثيله مصرف بغداد، وهذا يدل على الفجوة الكبيرة بين اهمية وحجم التبني لهندرة العمليات المصرفية بأبعادها المتنوعة لتعزيز الميزة التنافسية لدى مصرف بغداد التجاري بالمقارنة مع نظيره مصرف الخليج التجاري.
  ٥. اظهرت النتائج الاحصائية للبحث وجود علاقة اثر معنوية بين نتائج الابعاد (البعد الفني والتطويري، بعد التنظيم والكفاءة، وبعد الرقابة وجودة الخدمة) والميزة التنافسية للمصارف عينة البحث وهذه العلاقة تكون اقوى في مصرف بغداد التجاري بالمقارنة مع علاقة الاثر في مصرف الخليج التجاري، مما يشير الى ان تبني او زيادة تبني هذه المصارف لهذه الابعاد حتماً سيؤثر بصورة ملحوظة في تعظيم الميزة التنافسية له.
  ٦. هناك تبان معنوي بين مصرف بغداد التجاري ومصرف الخليج التجاري في تبني هندرة العمليات المصرفية بمداخلها المتعددة و يعود السبب وراء ذلك الى كون ان هذه المصارف عينة الدراسة شهدت قفزات واسعة وسريعة في مجال التطور المالي في البيئة المالية والمصرفية العالمية في ظل الانفتاح الكبير الذي شهده القطاع المصرفي العراقي في العقد الاخيرين ولكن هذا التطور بين المصارف عينة

هندرة العمليات المصرفية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية (دراسة استطلاعية في مصرف بغداد التجاري ومصرف الخليج التجاري) البحث قد تبين في مستوياته خاصة وان المصارف الخاصة العراقية حديثة نسبياً بالمقارنة مع المصارف العالمية بالتالي فأن هناك عدم تجانس وفهم صحيح من لدى هذه المصارف في مجال هندرة العمليات المصرفية.

### المطلب الثاني: التوصيات:

نستعرض فيما يأتي مجموعة من التوصيات المقدمة إلى المصارف العراقية بصورة عامة، وإلى المصارف المبحوثة بصورة خاصة، وهي على النحو الآتي:

- السعي الحثيث من قبل المصارف على تبني المفاهيم المالية والمصرفية الجديدة والعمل على تطبيقها على الواقع المصرفي لغرض الإفادة في تطوير عمل هذه المصارف بالتالي أكسابها قدرة تنافسية عالية.
- على الرغم من تقدم مصرف بغداد التجاري في تبني اغلب الابعاد الرئيسية لهندرة العمليات المصرفية (البعد الفني والتطوري، التنظيم والكفاءة، وبعد جودة الخدمة المصرفية) الا انه يعاني من بعض التفاوت والتباين في تبني بعض الابعاد الفرعية لهندرة العمليات المصرفية بالتالي لا بد من السعي الحثيث على متابعة اخر المستجدات في عالم التكنولوجيا وتحديثها بشكل مستمر والسعي ايضاً على امتلاك امكانيات فكرية خلاقة قادرة على الابتكار والابداع في عالم التكنولوجيا بما يضمن تحسين مستمر وميزة تنافسية مستدامة في الحقل المصرفي.
- ضرورة تبني مصرف الخليج التجاري للابعاد الرئيسية لهندرة العمليات المصرفية لكونه يعاني من ضعف وتباين شديد في ادراك اهمية هذه الابعاد من خلال انتهاج آليات عمل مصرفية جديدة ذي درجة عالية من التكنولوجيا والبحث عن طاقات شابة متقدمة ومدربة في بيئات مصرفية ذات خبرة طويلة في العمل المصرفي والعمل على اضعاف روح الفريق الواحد وتشجيعهم لضمان تنفيذ العمليات المصرفية بحرفية ودقة عالية.
- اضافة الى تبني الابعاد الخاصة بهندرة العمليات المصرفية لمصرف الخليج التجاري لا بد من العمل الحثيث على تبني المبادئ الاساسية لأبعاد الميزة التنافسية (قوة الاستمرارية، القوة النسبية للتنافس، القدرات المبدعة للمنظمة، والتوزيع والتخصيص الملائم) من خلال وضع استراتيجيات وخطط وقائية لمواجهة الازمات المالية والمصرفية الطارئة وتحسين الاداء المصرفي بشكل عام من خلال تقليل المخاطر التي من الممكن ان تواجهه.
- ضرورة إجراء دراسات حول الهندرة في الجوانب القانونية والهيكلية والإجرائية والتسويقية والمالية للمصارف كل جانب على حدة لتوضيح أهميته ودراسة متغيراته وآثارها في تعزيز الميزة التنافسية.

### المصادر:

#### اولاً: المصادر العربية

- البرواري، نزار عبد المجيد (٢٠٠٠) "مستلزمات إدارة الجودة الشاملة وامكانيات تطبيقها في المنظمات العراقية: رؤية مستقبلية"، مجلة المنصور، المجلد ١، العدد ١.

٢. بني حمدان، خالد طلال، وإدريس، وائل محمد، "الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، منهج معاصر"، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
٣. جمعة، السيد فرحات (٢٠٠٠) "الأداء المالي لمنظمات الأعمال والتحديات الراهنة"، جامعة المنصورة، جمهورية مصر العربية.
٤. الحناوي، محمد صالح، السيد، إسماعيل (١٩٩٩) "قضايا إدارية معاصرة"، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة.
٥. الرزاق، معتز سليمان عبد، (٢٠٠٤)، "الابتكار التسويقي ودوره في امتلاك الميزة التنافسية للمنظمات - دراسة ميدانية في عينة من الشركات السياحية والفندقية في مدينة بغداد"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (٥٢)، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.
٦. الزعبي، حسن علي، "نظم المعلومات الإستراتيجية مدخل استراتيجي"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.
٧. سلطان، تركي إبراهيم (١٩٩٦) "هندسة التغيير الجذري لفن الإدارة: المنهجية والتطبيق"، القاهرة.
٨. الطائي، محمد عبد حسين و الخفاجي، نعمه عباس، "نظم المعلومات الإستراتيجية منظور الميزة الإستراتيجية"، ط١، دار الثقافة، عمان، 2009.
٩. الطائي، محمد عبد حسين، والخفاجي، نعمه عباس خضير، "نظم المعلومات الإستراتيجية منظور الميزة الإستراتيجية"، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009.
١٠. عقيلي، عمرو وصفي، "مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان - الأردن، (٢٠٠١).
١١. العنزري، سعد ومحمد، خميس ناصر، (٢٠٠٦)، "التنافسية قوة في ظل العولمة الجديدة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد (١٢)، العدد (٤٤).
١٢. القريوتي، محمد قاسم (٢٠٠٠) "نظرية المنظمة والتنظيم"، ط١، دار وائل للنشر، عمان - الأردن.
١٣. القصيمي، محمد مصطفى (٢٠٠١) "الموائمة بين نجاح إعادة تصميم الأعمال والتركيب التنظيمي واثرها في فاعلية بعض مستشفيات التمويل الذاتي العراقية، دراسة آراء عينة من المدراء العاملين فيها"، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
١٤. اللوزي، موسى (٢٠٠٠) "التنمية الإدارية: المفاهيم والاسس والتطبيقات"، دار وائل للطباعة والنشر، عمان - الأردن.
١٥. مركز البحوث والدراسات المالية والمصرفية (١٩٩٨) "إعادة الهندسة الموجهة لشرائح عملاء المصرف"، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، العدد ٢، مركز الدراسات المالية والمصرفية، عمان.
١٦. مصطفى، احمد سيد (١٩٩٦) "إعادة البناء كمدخل للتنافس"، مجلة أخبار الإدارة، العدد الأول.
١٧. نجم، نجم عبود، (2005)، "إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات"، ط١، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.



==== هندرة العمليات المصرفية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية (دراسة استطلاعية في مصرف بغداد التجاري ومصرف الخليج التجاري) ١٨. هامر، مايكل، شامبي، جيمس (١٩٩٥) "إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات، دعوة صريحة للنزعة الإدارية الجديدة"، ترجمة: شمس الدين عثمان، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة. ١٩. اليوزيكي، بسام عبد الرحمن يوسف عبد الرحمن، (٢٠٠١)، أثر معلومات الموارد البشرية في تعزيز المزايا التنافسية للمنظمة - دراسة ميدانية لآراء عينة من المديرين للمصارف الحكومية والأهلية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الموصل.

### ثانياً: المصادر الاجنبية

1. Cadle, James & Yeates, Donald, "project management for information systems ", fourth edition, prentice Hall, 2004.
2. Chen, Yih Chang "Empirical Modelling for Participative Process Reengineering", university of Warwick, Phd, thesis, . 2001.
3. Daft, Richard, L, (Organization Theory and Design), South - Western, U.S.A., (2001).
4. Dyer, H., & Singh, H., "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Inter organizational Competitive Advantage" Academy of Management Review, Vol.23, No.4, 1998, pp:660-679.
5. Evans, R. James, "Applied Production And Operations Management ", 4<sup>th</sup> Ed, West Publishing Company, 1993.
6. Hammer, M & Champy, J. (Reengineering Work don't Automate Obliterate), Harvard Business Review, July, (1994).
7. Lynch, Richard, " Corporate Strategy " 2<sup>nd</sup> Ed, Prentice-Hall, New Jersey, 2000.
8. Schermerhorn, R. John, "Introduction To Management International Student Version ", 1<sup>st</sup> Ed, John Wiley & Sons (Asia), 2010.
9. Shafer, Scott, M., Meredith, Tack, R., (1998), "Operation Management: A Process Approach with Spreadsheets", John Wiley and Sons, Inc.
10. Whitehill, M. " Knowledge – Based Strategy to Deliver Sustained Competitive Advantage", Long Rang Planning, Vol. (30), No. (4), 1997.
11. Wright, Patrick, M., Noe, Raymond, A., (1996), "Management of Organization", Irwin, McGraw-Hill.

### ثالثاً: المواقع الالكترونية

1. [www.momra.gov.sa/specs/index-hand.asp-30k](http://www.momra.gov.sa/specs/index-hand.asp-30k)
2. [www.khayma.com/media/reengineering.htm-14k](http://www.khayma.com/media/reengineering.htm-14k)