

متطلبات نجاح إعادة هندسة العمليات التسويقية وتأثيرها على الابتكار المصرفي دراسة ميدانية على المصارف العامة السورية

* د. سامر أحمد قاسم

**أيهم ابراهيم

(تاريخ الإيداع 27 /10 /2021. قُبل للنشر في 14 /3 /2022)

□ ملخص □

تعد الابتكارات المصرفية التوجه الأبرز للصناعة المصرفية الحديثة والتي أصبحت محددًا استراتيجيًا وضرورة حيوية لبقاء المصرف واستمراره، كما تعد إعادة هندسة العمليات التسويقية من أهم التوجهات الإدارية الحديثة التي تقود عملية التغيير في المنظمات وبشكل خاص في المنظمات المبتكرة. وتعاني المصارف العامة السورية من مشكلات تتعلق بعد قدرتها على مواكبة ركب الابتكارات المصرفية بالسرعة المطلوبة حيث لاتزال هذه بعض هذه المصارف كالمصرف الزراعي والمصرف الصناعي من غياب تام للتقنيات المصرفية الحديثة والابتكارات المصرفية التي من شأنها المساهمة في نقل القطاع المصرفي إلى مرحلة التحول الرقمي.

ويهدف البحث إلى تقييم مدى توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات التسويقية في المصارف العامة وهي: العوامل التنظيمية والبشرية والتكنولوجية، ثم دراسة تأثيرها على الابتكار المصرفي في المصارف العامة في اللاذقية، ولتحقيق ذلك تم صياغة فرضيتين رئيسيتين، واستخدم الباحث أسلوب الاستبانة لجمع البيانات التي تم تحليلها باستخدام اختبارات إحصائية أهمها: اختبار الوسط الحسابي One-Sample T. test، واختبار الارتباط الثنائي Pearson Correlation، وتحليل الانحدار، وقد توصل الباحث إلى عدّة نتائج أهمها: يوجد تأثير معنوي متوسط لتوافر كل من المتطلبات التنظيمية والبشرية على الابتكارات المصرفية في المصارف محل الدراسة، بينما يوجد تأثير معنوي جيد لتوافر المتطلبات التكنولوجية على الابتكارات المصرفية في المصارف محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: الهندسة، الابتكار المصرفي، العوامل التنظيمية، العوامل البشرية، العوامل التكنولوجية.

* أستاذ في قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة تشرين - اللاذقية - سورية.

** طالب دكتوراه - قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة تشرين - اللاذقية - سورية

Requirements for Successful Re-Engineering of Marketing Processes and Their Impact on Banking Innovation A field Study on Syrian Public Banks

Dr. Samer Ahmad Kasem *
Ayham Ibrahim **

(Received 27 / 10 / 2021 . Accepted 14 / 3 / 2022)

□ ABSTRACT □

Banking innovations are the most prominent trend of the modern banking industry, which has become a strategic determinant and a vital necessity for the bank's survival and continuity. Syrian public banks suffer from problems related to their ability to keep pace with banking innovations at the required speed, as these are still some of these banks, such as the Agricultural Bank and the Industrial Bank, from a complete absence of modern banking techniques and banking innovations that would contribute to the transfer of the banking sector to the stage of digital transformation.

The research aims to assess the availability of the requirements for reengineering marketing operations in public banks, which are: organizational, human and technological factors, and then study their impact on banking innovation in public banks in Lattakia. Statistical tests, the most important of which are: the One-Sample T. test, the Pearson Correlation test, and regression analysis. The researcher reached several results, the most important of which are: There is an average significant effect of the availability of both organizational and human requirements on banking innovations in the banks under study, while There is a good significant effect of the availability of technological requirements on banking innovations in the banks under study.

Keywords: Re-engineering, Banking Innovation, Regulatory Factors, Human Factors, Technological Factors

* Professor ,Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.

** PHD Student, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.

مقدمة

تعد الابتكارات المصرفية التوجه الأبرز للصناعة المصرفية الحديثة والتي أصبحت محددًا استراتيجيًا وضرورة حيوية لبقاء المصرف واستمراره، وزيادة وتعزيز مركزه التنافسي في السوق، كما يسعى من خلالها إلى المحافظة على العملاء الحاليين وجذب عملاء محتملين وزيادة قدرته على المنافسة في تلك السوق، ولا يكفي للمصرف أن يقدم ابتكارات مصرفية بقدر ما يتطلب ذلك تحقيق الكفاءة في استخدام هذه الابتكارات وتطويرها بشكل مستمر، واتخاذ التدابير اللازمة لضمان تحقيق الكفاءة بالشكل الذي يلبي حاجات ورغبات العملاء.

وتعد إعادة هندسة العمليات التسويقية من أهم التوجهات الإدارية الحديثة التي تقود عملية التغيير في المنظمات وبشكل خاص في المنظمات المبتكرة، حيث أنها تؤثر على مختلف مراحل العملية التسويقية المتعلقة باستراتيجيات المزيج التسويقي، بهدف الوصول إلى منتجات بمواصفات تلبي تطلعات العملاء وتلبي حاجاتهم ورغباتهم وبمستوى عال من الجودة، وانطلاقاً من ذلك تعد جودة المنتجات وسيلة تحقق من خلالها إعادة هندسة العمليات التسويقية أهدافها في تحسين الأداء العام للمنظمة من خلال كسب رضا العملاء وتحقيق ولائهم على المدى طويل الأجل.

وترتبط قدرة المنظمات في تحسين مخرجات الابتكار وزيادة كفاءة ابتكاراتها، بمدى قدرتها على إعادة هندسة عملياتها بما يتناسب مع متطلبات تحقيق هذا الهدف، حيث تؤثر العديد من العوامل على نجاح المنظمات في إعادة هندسة عملياتها ومن أبرز هذه العوامل: العوامل التنظيمية، والعوامل البشرية، والعوامل التكنولوجية الداعمة لعملية الهندرة.

مشكلة البحث

تعاني المصارف العامة السورية من مشكلات تتعلق بعد قدرتها على مواكبة ركب الابتكارات المصرفية بالسرعة المطلوبة حيث لاتزال هذه بعض هذه المصارف كالمصرف الزراعي والمصرف الصناعي من غياب تام للتقنيات المصرفية الحديثة والابتكارات المصرفية التي من شأنها المساهمة في نقل القطاع المصرفي إلى مرحلة التحول الرقمي، حيث أجرى الباحث دراسة استطلاعية شملت 100 من عملاء المصارف العامة وتبين من خلال تحليل النتائج أن أغلب أفراد العينة يوافقون على تدني مستوى الابتكارات المصرفية التي تقدمها المصارف العامة من حيث عددها وتنوعها بشكل عام مع انعدام لهذه الخدمات في القطاعين الزراعي والصناعي، وبالتالي لابد من دراسة مدى توافر متطلبات الهندرة التسويقية في المصارف محل الدراسة، ومدى تأثيرها على الابتكارات المصرفية، ويمكن صياغة مشكلة البحث من خلال التساؤل الرئيس الآتي:

- ما هو تأثير توافر متطلبات الهندرة التسويقية على الابتكارات المصرفية في المصارف العامة السورية؟

أهمية البحث وأهدافه

تتجسد أهمية البحث من خلال أهمية تطبيق إعادة هندسة العمليات وتوفير متطلباتها كخطوة أساسية في المنظمات التي ترغب بتبني الابتكارات في نماذج أعمالها للخروج من الأزمات التي تواجهها، وبالتالي تكمن أهمية ذلك في المنظمات المتعثرة وفشل إعادة الهندسة يؤدي إلى تعثر أكثر في تلك المنظمات من خلال تدهور الإنتاجية وتدنّي مستوى خدمات العملاء وارتفاع معدل الأخطاء في عمليات الأعمال، مما يؤدي إلى خروج تلك المنظمات من السوق. وتتطلب إعادة الهندسة التزاماً كاملاً من الإدارة العليا بمشروع الهندرة من ناحية التكلفة، والوقت والجهد، والحماس لضمان نجاح تطبيق المشروع.

ويهدف البحث إلى تقييم مدى توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات التسويقية في المصارف العامة وهي: العوامل التنظيمية والبشرية والتكنولوجية ، ثم دراسة تأثيرها على الابتكار المصرفي في المصارف محل الدراسة.

فرضيات البحث

يقوم البحث على الفرضيتين الرئيسيتين الآتيتين:

- 1- لا تتوافر متطلبات الهندرة التسويقية في المصارف العامة محل الدراسة.
- 2- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتوافر متطلبات الهندرة التسويقية على الابتكارات المصرفية في المصارف العامة محل الدراسة؛ ويتفرع عنها الفرضيات الآتية:
 - أ- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتوافر المتطلبات التنظيمية على الابتكارات المصرفية في المصارف محل الدراسة.
 - ب- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتوافر المتطلبات البشرية على الابتكارات المصرفية في المصارف محل الدراسة.
 - ج- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتوافر المتطلبات التكنولوجية على الابتكارات المصرفية في المصارف محل الدراسة.

منهجية البحث

اعتمدت الدراسة المقارنة الاستنباطية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتوصيف متغيرات الدراسة، كما اعتمدت الدراسة الميدانية الاستبانة التي تم توزيعها على عينة الدراسة لجمع البيانات الأولية المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

تصميم البحث

تعّد هذه الدراسة دراسة ميدانية لدراسة تأثير توافر متطلبات الهندرة التسويقية على الابتكارات المصرفية في المصارف العامة السورية باستخدام أسلوب الاستبانة التي تم تصميمها بالاعتماد على الدراسات السابقة التي استخدمت أدوات محكمة تتميز بالصدق والثبات. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- 1 - المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.
 - 2-اختبار One-Sample Test .
 - 2- اختبار الارتباط الثنائي باستخدام معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation.
 - 3-اختبار الانحدار المتعدد.
- وتم تطبيق الدراسة وجمع البيانات باستخدام الاستبانة خلال شهر أيلول 2021.
- واعتمد الباحث في تحليل قيم متوسطات إجابات أفراد العينة على معيار حكم مقياس ليكرت الخماسي الآتي:

معيار حكم مقياس ليكرت الخماسي

5 - 4.21	- 3.41	- 2.61	2.60 - 1.81	1.8 - 1	مجال المتوسطات
	4.20	3.40			التقييم
جيد جداً	جيد	متوسط	ضعيف	ضعيف جداً	

مجتمع وعينة الدراسة

يتألف مجتمع الدراسة من العاملين في المصارف العامة السورية وتشمل: المصرف العقاري السوري، المصرف التجاري السوري، مصرف التوفير، المصرف الصناعي، مصرف التسليف الشعبي، المصرف الزراعي؛

واختار الباحث عينة قصدية مكونة من الموظفين من المستويات الإدارية العليا والوسطى الفاعلين في المصارف المذكورة في محافظة اللاذقية، وجاءت العينة التي اختارها الباحث على الشكل الآتي: 100 موظف من فروع المصرف التجاري السوري الأربعة، 70 موظف من فروع المصرف العقاري بفرعيه، 30 موظف من مصرف التوفير، 20 موظف من المصرف الصناعي، 35 موظفاً من مصرف التسليف الشعبي 10 موظفين من المصرف الزراعي، وبلغ عدد الاستبانات الموزعة والمستردة والقابلة للتحليل 265 استبانة، وتمّ استخدام المصادر الثانوية للبيانات بالاعتماد على الكتب والمقالات العلميّة وغيرها من المراجع المحكّمة.

الدّراسات السابقة

1-دراسة (عبد الفاضل، 2020): دور الهندرة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة شركة كوفتي للمواد

الغذائية

هدفت الدراسة إلى دراسة واقع الهندرة بأبعادها (التنظيمي، البشري، التكنولوجي) ودورها في تحقيق الميزة التنافسية بشركة كوفتي للمواد الغذائية بالسودان، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتم جمع البيانات الأولية للدراسة من خلال أداة الاستبيان باستخدام أسلوب الحصر الشامل.

وكان من أهم نتائج الدراسة تتوافر أبعاد الهندرة في المنظمة محل الدراسة بمستوى متوسط إلى جيد كما توجد علاقة طردية قوية بين إجراءات الهندرة للبعد التكنولوجي والميزة التنافسية في شركة كوفتي للمواد الغذائية، وعلاقة طردية متوسطة بين البعد التنظيمي والميزة التنافسية، وعلاقة طردية قوية بين البعد البشري والميزة التنافسية.

2-دراسة (منى، 2021): آليات تطوير القطاع البنكي في ظل اقتصاد المعرفة - دراسة حالة الجزائر

هدفت الدراسة إلى دراسة مدى تأثير اقتصاد المعرفة على خدمات القطاع المصرفي في الجزائر وذلك نظراً للتغيرات التكنولوجية والمعرفية التي حدثت وسببت تطوراً ملحوظاً في الخدمات المصرفية مقارنة بالخدمات التقليدية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في الجانب النظري، والمنهج التحليلي الإحصائي في الجانب العملي.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها: تعد الصيرفة الالكترونية من أهم أوجه تطوير الخدمات البنكية حيث توفر العديد من المزايا وتساهم في توسع البنك وكسب عدد ممكن من العملاء، وكذلك اكتساب مكانة في السوق المصرفية، ويعتبر الابتكار المصرفي من أهم المفاهيم المصرفية التي تدفع بالمصارف إلى التقدم وتطوير خدماتها؛ كما يعتمد اقتصاد المعرفة على التكنولوجيا الحديثة والانترنت وتقنيات الحاسب الآلي وتطوير التعليم والعنصر البشري من أجل خلق عمالة مؤهلة وفرص عمل مناسبة؛ كما أن الهدف الرئيسي لاقتصاد المعرفة هو جعل المؤسسات المصرفية تصل إلى إنجاز خدماتها بأسرع وقت وأقل تكلفة وجهد وجود عالية وهذا بفضل التقنيات الحديثة.

3 - دراسة (Dahalin and Yusof, 2012): Using Business Process Re-engineering

to Increase Process Efficiency of E-Catalogue Distribution System

استخدام إعادة هندسة العمليات التجارية لزيادة كفاءة العمليات لنظام توزيع الدليل الإلكتروني

يقترن دليل المنتجات الورقية المطبوعة التقليدية على العملاء والأماكن، والتي يصعب التعامل معها بالإضافة إلى وقت وتكلفة الطباعة ومنطقة التخزين والشحن. وبالتالي هدفت هذه الدراسة إلى تقديم نتائج إعادة هندسة العمليات التجارية لتوزيع دليل البيع المباشر القادر على إزالة هذه القيود المادية وزيادة كفاءة عملية أعمال التوزيع. وتم اختيار 30 شخصاً من تجار البيع المباشر لاختبار النموذج الأولي للدليل الإلكتروني.

وأظهرت نتائج دمج عمليات توزيع الدليل الإلكتروني كنتيجة لإعادة هندسة العمليات التجارية أنه يمكن تبسيط العمليات من 32 نشاطاً إلى 13 نشاطاً حيث زادت نسبة معدل كفاءة العملية للعملية المختارة زيادة كبيرة من 20 % إلى 86 %، وكذلك انخفض معدل الانتظار من 55 % إلى 7 % . وتشير النتيجة النهائية إلى أن إعادة هندسة العمليات التجارية لديها القدرة على تبسيط العمليات اليدوية والورقية المعقدة إلى حد ما، مما يؤدي إلى نظام توزيع دليل إلكتروني أفضل وأكثر كفاءة.

4-دراسة (Bhaskar , 2018) :Business Process Reengineering: a Process Based Management Tool

تهدف الدراسة إلى البحث في العمليات المكونة لأنظمة الأعمال المتمثلة بمجموعة من أنشطة الشركات التي تحقق مخرجاتها. فعندما تصبح العمليات قديمة وغير فعالة لا يمكن أن تحقق النتائج المرجوة يجب إعادة تصميمها أو استبدالها، بالتالي تهدف الدراسة إلى البحث في إعادة هندسة العمليات التجارية كأداة للإدارة القائمة على العمليات لاختيار وإدارة وإعادة تحديد العمليات المختارة، وإعادة التشكيل غير المقيد لجميع العمليات التجارية. واستخدم الباحث منهج تحليل الحالة والأدب النقدي للتحقيق والتركيز على تطوير مفهوم تطبيق إعادة هندسة عملية الأعمال ونتائجها على الإعداد الصناعي (تقديم الخدمات والتصنيع).

وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن إعادة هندسة العمليات التجارية هي أداة إدارية فعالة يمكنها إعادة تصميم أو استبدال العمليات غير الفعالة كما هو مطلوب وتحقيق نتائج مذهلة. ويمكن تطبيقه على العمليات الفردية أو الجماعية أو الكاملة في المنظمة.

5-دراسة: (Shau,2021) : assessing the adoption of mobile banking systems among customers: a case of tanzania financial institutions

تقييم اعتماد الأنظمة المصرفية عبر الهاتف المحمول بين العملاء: حالة المؤسسات المالية في تنزانيا
تبحث الدراسة في تطور الأنظمة المصرفية والابتكارات التي جعلت الهواتف المحمولة مصارف إلكترونية متقلة من خلال اعتماد المستخدمين للخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول في المؤسسات المالية لا سيما ان هناك توجه عالمي لدى المصارف العالمية بتطوير نظم مصرفية تقدم خدمة أفضل لعملائها بفعالية وكفاءة. وتعد الخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول من خلال التطبيقات المصرفية أحد أبرز الابتكارات التقنية الحديثة التي توفر إمكانات هائلة لتحسين التجربة المصرفية لعملاء بنوك التجزئة وتبسيط عمليات البنوك. ومع ذلك، فإن التنفيذ الناجح لتطبيق الخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول (التطبيق) يعتمد بشكل أساسي على مدى تحفيز العملاء الكامل لاعتماده. وتعد هذه الدراسة وصفية بطبيعتها وقد تم استخدام وحدات المعاينة الملائمة. وبلغ حجم العينة الإجمالي 200 فرداً بما في ذلك موظفي مقدمي الخدمات والعملاء من البنوك التجارية في تنزانيا. وتشير النتائج إلى أن تكاليف المعاملات، والسرقة عبر الإنترنت، والمنصات العالقة، واختناق الشبكة، وتصور المستخدم، وأمان موفري الشبكات غير مضمونة. وتسهم هذه النتائج في النقاش الدائر حول الابتكار التكنولوجي وتحويل الصناعة المصرفية. كما أن لها آثاراً سياسية فيما يتعلق بنهج حاجة المستخدم للخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول ومقدمي الشبكات.

مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لمتطلبات الهندرة بشكل عام كمتغير مستقل، ولكنها تختلف عن الدراسات السابقة في كونها ستركز على أهمية إعادة هندسة العمليات التسويقية في دعم عمليات الابتكار

اللازمة لتقديم الخدمات المصرفية الحديثة لا سيما في المصارف العامة السورية التي تحتاج إلى حلول جذرية للخروج من المشكلات التي ازدادت بعد حرب عام 2011 ، وبالتالي سيتم اختبار مدى توافر متطلبات الهندرة التسويقية في هذه المصارف ومن ثم دراسة تأثيرها على ابتكار الخدمات المصرفية، حيث قطعت بعض المصارف العامة السورية خطوات جيدة في عملية تقديم الخدمات المصرفية الالكترونية ولو بشكل محدود وأبرزها المصرف التجاري السوري، والمصرف العقاري، حيث لا بد من إعادة هيكلة العمليات في منظومة العمل المصرفي في سورية من أجل اللحاق بركب التطورات العالمية التي لا يمكن لأي دولة النأي عنها.

الجانب النظري للبحث

أولاً: مفهوم الهندرة

يعتبر مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة لم يظهر إلا في التسعينات الميلادية حيث إن أسسها وقواعدها بدأت النضج مع بداية ظهور الإدارة العلمية لفرديريك تايلور وتطور مفهومها في بداية الثمانينات عندما ظهرت اتجاهات لإحياء هذا المفهوم العلمي من قبل أنصار إدارة الجودة الشاملة وغيرها من المفاهيم العلمية. حيث تأسس مفهوم "إعادة هندسة العمليات الإدارية" على يد مايكل هامر في مقاله التي نشرت في دورية هارفارد بزنس ريفيو عام 1990 (أبو راس والشارف، 2018، 122). والهندرة هي كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتي هندسة وإدارة وهي تمثل الترجمة العربية لكلمتي Business Reengineering فلفظ الهندرة لا يعني ترجمتها الحرفية والتي تعني (الهندسة الإدارية)، بل المقصود بمعناها إعادة لتصميم العمليات والأنظمة الإدارية المصاحبة لها بشكل جذري (السلطان، 2009، 37). وظهرت الهندرة بشكل واضح بالتحديد في عام 1992 عندما أطلق الباحثان الأمريكيان مايكل هامر وجيمس شامبي الهندرة كعنوان لكتابهما الشهير (هندرة المنظمات)، ومنذ ذلك الحين أحدثت الهندرة ثورة حقيقية في عالم الإدارة الحديث 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 (الداوي، 2019، 2).

وتقوم فلسفة الهندرة كمدخل لتصميم الوظائف على مفهوم التغيير الشامل لتصميم العمل، وبتعبير أدق هي: "إعادة التفكير بشكل جذري وإعادة التصميم بشكل ريديكالي لعمليات العمل لتحقيق تحسينات دراماتيكية في المعايير الحالية الأساسية للأداء، مثل: التكاليف، أو الخدمة، أو السرعة، وثمة أربعة عوامل أساسية في تصميم العمل وفقاً لمنظور الهندرة (عبد الفاضل، 2021، 80):

- 1- يجب تنظيم العمل حول النتائج أو المخرجات وليس المهام.
- 2- إلغاء العمليات غير الضرورية التي تعد هدراً، واستخدام أقل عدد ممكن من الأفراد لأداء العمل.
- 3- إعادة تصميم الثقافة التنظيمية، من خلال بناء مناخ يتسم بالثقة العالية بين الأفراد ويظهر فيه التزام الإدارة العليا بالتغيير .

4- المشاركة من قبل الجميع (الموظفين والقيادة) في التصميم والتنفيذ.

ونظراً لأهمية إعادة هندسة العمليات ودورها في إحداث تغييرات في جميع عمليات المنظمة بات من المألوف إن تدخل إعادة الهندسة في العمليات التسويقية باعتبار أن إدارة التسويق هي من أهم الإدارات التي تتكون منها المنظمة،

ويمكن تعريف إعادة هندسة العمليات التسويقية بأنها: إعادة الهندسة السريعة والجذرية لعمليات الأعمال الاستراتيجية على أنها قيمة مضافة، يساعد دعمها على تحسين سير العمل والإنتاجية في المنظمة (Fallah et al , 2020, 18). كما تعرف على أنها نهج إداري يركز بشكل أساسي على إعادة التصميم للعمليات التسويقية وبصورة جذرية بهدف تحقيق أهداف المنظمة وإشباع حاجات ورغبات المستهلك وبهدف تحقيق تطوير في العمليات التسويقية للمنظمة (طالب وعلي، 2014، 6).

ويرى الباحث أن إعادة هندسة العمليات في المنظمة هوم مفهوم قائم على التطوير المستمر وبالتالي هو مفهوم قابل للتطوير الدائم والمستمر، وقد أصبح ضرورياً في عصرنا الراهن، ولاسيما في المؤسسات المالية المصرفية في ظل التحول الرقمي المصرفي، والذي يفرض على المصارف اليوم إعادة النظر بشكل جدي بهندسة عملياتها الحالية وإعادة هندستها بما يتناسب مع الظروف المستجدة. ويمكن للباحث أن يعرف إعادة هندسة العمليات التسويقية بأنها التحول الجذري في آلية العمل بما يحقق قيمة مضافة لمخرجات العمل الرئيسي الذي وجدت المنظمة لأجله، وإعادة تصميم الاستراتيجيات التسويقية وتحديثها بما يتلاءم مع المتطلبات والتغيرات السريعة التي تتسم بها بيئة الأعمال اليوم.

أهمية إعادة هندسة العمليات التسويقية

أصبحت إعادة هندسة العمليات في بيئة الأعمال ضرورة ملحة للمنظمات التي تسعى نحو التغيير التنظيمي، وتحسين مستوى الأداء بهدف النمو، ومواكبة التغيرات الديناميكية في بيئة الأعمال التنافسية. وقد هامر وستانتون Hammer and Stanton, 1994 أن 75% إلى 80% من المنظمات في أميركا تقوم بإعادة هندسة عملياتها، وأن 7 بليون دولار هو إجمالي المبالغ المدفوعة لتطبيق عملية إعادة الهندسة، وذلك في عام 1994، كما قدراً أن معدل الزيادة السنوية في المبالغ المدفوعة لتطبيق إعادة هندسة عمليات الأعمال في أميركا سوف يتراوح نحو 20% سنوياً، هذا المستوى المادي من التزام المنظمات بتطبيق إعادة الهندسة مهم جداً ويمثل جزءاً كبيراً من موارد المنظمة كالتكاليف المباشرة وغير المباشرة (الخصري والكساسبة، 2015، 18).

إن تطبيق الهندرة داخل المنظمات يحقق فوائد كبيرة تعود على التنظيم بكفاءة وفعالية، وبشكل يمكن التنظيمات الإدارية من البقاء والاستمرار في مواجهة التحديات الجديدة. ويمكن استخلاص العديد من المزايا والفوائد الإيجابية للهندرة من خلال ما سجله مايكل هامر وجيمس شامبي عن التغيرات التي تحدث عندما تقوم المنظمات بهندرة أعمالها (Hummer&Champy,1995:41-52) والتي ذكرها (طالب، 2020، 258):

- 1-تحول وحدات العمل إلى فرق عمليات بدلاً من كونها إدارات وظيفية.
- 2-تحول الوظائف من كونها مجرد مهام بسيطة إلى أعمال مركبة.
- 3-تحول دور الموظفين داخل المنظمة إلى العمل المستقل بدلاً من العمل المراقب.
- 4-تتحول عملية الإعداد الوظيفي من التدريب إلى التعلم.
- 5-يصبح التركيز في معايير الأداء والمكافآت على النتائج وليس على الأنشطة.
- 6-تعتمد معايير الترقية على المقدر بدلاً من الأداء.
- 7-يتحول المدراء داخل المنظمة من مشرفين إلى موجهين.
- 8-يتحول الهيكل التنظيمي من هرمي يركز على المركزية إلى أفقي يساعد على تحويل الصلاحيات.

ويري الباحث أن إعادة هندسة العمليات التسويقية دور كبير وأهمية بالغة في مجال العمل المصرفي، لاسيما مع ظهور الابتكارات المصرفية التي سيكون مصيرها الفشل إذا لم تتم عملية هندرة العمليات بطريقة ناجحة، حيث أن إعادة هندسة العمليات قد لا تقود المنظمة إلى النجاح مالم تقوم بتوفير المتطلبات اللازمة لنجاح عملية الهندرة، ومثال ذلك فشل منظومة الصرافات الآلية في سورية حتى الوقت الراهن وعدم تطويرها رغم كل التغييرات التقنية العالمية التي تحيط بنا.

ثانياً: مفهوم الابتكار المصرفي

لقد أصبح الابتكار بالمؤسسات المالية ضرورة ملحة خاصة بعد تأثير التطور في مجال الشبكات والاتصالات وكذلك التغيير المستمر لحاجات العملاء على المبتكرين لإيجاد منتجات تواكب التطورات الحديثة وتلبي الاحتياجات المتزايدة للعملاء. وفيما يأتي أبرز تعريفات مفهوم الابتكار المصرفي في الأدبيات التي تناولت هذا الموضوع:

-الابتكار المصرفي هو تصميم وتطوير أدوات وآليات تمويلية متميزة عن تلك الأدوات والآليات السائدة من حيث المصدقية والكفاءة الاقتصادية والمثالية والميزة التنافسية، وصياغة حلول إبداعية معقولة للمشاكل والتحديات واستغلال الفرص التمويلية، كل ذلك في إطار المعايير والضوابط الشرعية (خضر وفتيحة، 2019، 12).

-كما يعرف على أنه: "أحد القوى المؤثرة في البيئة المصرفية وفي العمل المصرفي من حيث تأثيره على طبيعة الأدوات المتاحة والتنظيم والأنشطة والخدمات المصرفية المقدمة إلى الجمهور فضلاً عن نوعية الكوادر البشرية المطلوبة وقد ارتبط الإبداع المالي بشكل كبير بعوامل أخرى وهي العوامل المتمثلة بشكل أساس بتزايد المنافسة والتطورات التكنولوجية" (سرحان ونجار، 2020، 688).

-ويعرف بأنه: "عملية استحداث لأدوات وخدمات جديدة من قبل مؤسسات الصناعة المالية، وذلك من أجل تلبية الاحتياجات المختلفة للعملاء من مستثمرين خواص ومؤسسات تحتاج للتمويل" (آمال، 2012، 64).

-كما يعرف على أنه " مجموعة من الأنشطة التي تتضمن عمليات التصميم، والتطوير، والتنفيذ لأدوات وآليات مالية مبتكرة، والصياغة لحلول إبداعية لمشكلات التمويل " (صالح، 2019، 13)

ومن التعاريف السابقة، يتبين أن الابتكار المالي يشمل الأنشطة التالية (أيوب، 2020، 4-5):

-ابتكار أدوات مالية جديدة مثل بطاقات الائتمان.

-ابتكار آليات تمويلية جديدة من شأنها تخفيض التكاليف للمنتجات الحالية مثل التبادل من خلال الشبكة العالمية.

-ابتكار حلول جديدة للإدارة التمويلية لتخفيض المخاطر مثل إدارة السيولة أو الديون، أو إدارة الائتمان، أو إعداد صيغ تمويلية لمشاريع معينة تلائم الظروف المحيطة بالمشروع.

ومن خلال ما سبق يمكن للباحث أن يعرف الابتكار المصرفي: بأنه التطبيق الفعلي للإبداع في مجال العلوم المالية والمصرفية، ويمكن أن يشمل الابتكار المصرفي منتجات جديدة، أو آليات عمل مصرفية جديدة، أو تسويق مصرفي جديد، أو إعادة هيكلة تنظيمية جديدة، أو استراتيجيات مبتكرة متكاملة، أو جميع ما سبق في آن واحد، والخلاصة تقول بأنه تطبيق كل الأفكار المالية غير التقليدية بشكل فعال لتحقيق أهداف المصرف أو المؤسسة المالية بشكل فعال، وتحسين كفاءة العمل المصرفي بالانطلاق من فكرة جديدة كلياً، أو من خلال تطوير ما هو موجود بطريقة حديثة وجديدة.

ثالثاً: متطلبات تطبيق الهندرة

على ضوء ما أكدت عليه العديد من الدراسات، وكذلك الأدبيات المتعلقة بموضوع الهندرة، يمكن تحديد أبرز العوامل المؤثرة في تطبيق الهندرة والتي تتجسد من خلال توافر المتطلبات الأساسية للهندرة والتي سيتم ايضاحها كالتالي (الزهراني وغيث، 2019، 4-6):

المتطلب الأول: القيادة

تعرف القيادة بأنها : "قدرة رئيس القسم على إقناع العاملين معه وكسب مساندتهم والتنسيق معهم للتعامل مع المهام المختلفة في بيئة متغيرة وغير مستقرة باستثمار أفكارهم الإبداعية، مع تفويض بعض الصلاحيات لهم، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، بما يضمن تحقيق النتائج المرجوة بكفاءة" (النخالة، 2015، 128). ويتوقف نجاح إعادة هندسة العمليات على مدى التزام وقناعة الإدارة العليا في المنظمة بضرورة الحاجة لتبنى برنامج لإعادة الهندسة، من أجل تحسين الوضع التنافسي للشركة، هذه القناعة يجب أن تترجم في شكل دعم ومؤازرة فعالة من خلال توضيح الرؤية وإيصالها لجميع العاملين في المنظمة، والحصول على ولاء المديرين في المستويات الوسطى لتنفيذ برنامج إعادة الهندسة (أحمد، 2017، 472).

المتطلب الثاني: السياسات الإدارية

تعرف السياسات الإدارية بأنها: "الخطوط العريضة والمبادئ العامة التي تسترشد بها الإدارة عند اتخاذها للقرارات" (مقداد، 2015، 24). وتكمن أهمية وضع السياسات الإدارية داخل المنظمات في المساعدة في تحديد الأعمال، وإيجاد التناسق بين أجزاء المنظمة المتعددة، والقضاء على الازدواجية في الجهود، وتعمل على التناسق بين الوظائف، والعمل على الربط بين المنظمة وبين المتغيرات الخارجية المؤثرة عليها (القيسي، 2015، 41).

المتطلب الثالث: التخطيط الاستراتيجي

يمكن تعريف التخطيط بأنه: "هو أسلوب أو منهج يهدف الى حصر الإمكانيات والموارد المتوفرة ودراستها خلال فترة زمنية، وتحديد آراء استغلالها لتحقيق أهداف مرجوة معينة، أي أنه عملية اتخاذ قرارات لتحديد اتجاه المستقبل" (البحيري، 2014، 45). وتكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي في الهندرة من خلال مساعدة المنظمات على التركيز وإعطاء الأولوية في الاستجابة للمتغيرات المحيطة من حولها، والتأكد من أن الموظفين يعملون لتحقيق ذات الأهداف المحددة والمرسومة للمنظمة (الشميلي، 2017، 24) وبرنامج الهندرة كغيره من الأساليب الإصلاحية يجب أن يرتبط بأهداف المنظمة ورؤيتها المستقبلية والاستراتيجيات التي تتبعها، فعدم تحقيق الدمج بين رؤى وأهداف المنظمة وتصميم برنامج الهندرة كان سبباً في فشل العديد من المنظمات التي حاولت الاستفادة من تطبيق برنامج الهندرة بها لتطويرها (إسماعيل، 2016، 323).

المتطلب الرابع: تمكين العاملين

يعرف (العبيد، 2016، 22) تمكين العاملين بأنه: "العملية التي يتم من خلالها منح العاملين الصلاحيات والمسؤوليات، وتشجيعهم على المشاركة وروح المبادرة والمبادأة باتخاذ القرارات الملائمة، ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقة تعزز شخصيتهم وسلوكهم مع حثهم على تأهيل أنفسهم وتعديل سلوكهم لأداء العمل".

وتكمن أهمية تمكين العاملين في الهندرة باعتبار أن الموارد البشرية عنصر أساسي في أي عملية بالمنظمة، ولا يمكن تجاهل دورهم الكبير في نجاح المنظمات أو تدهورها، كما أن الدراسات أظهرت أن العنصر البشري هو أداة حاسمة وفعالة في نجاح الهندرة؛ فقد أظهرت نتائج لعدة دراسات أهمية التمكين في رفع (الكفاءة، الإنتاجية، الفعالية) في

المنظمات على شقيها العام والخاص، ووجد أن هناك علاقة إيجابية مرتفعة بين تمكين العاملين وبين تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وجودة القرارات وتصميم الوظائف ورفع مستوى العلاقات بين الوحدات ووضوح دور الأداء الإنتاجي وكذلك الإبداع، كذلك وجد أن تدني فعالية المنظمات له علاقة بتدني مستوى التمكين لدى العاملين مما يولد ضعف الثقة بين المرؤوسين والرؤساء (ريحان، 2014 ، 41).

المتطلب الخامس: تكنولوجيا المعلومات

تعرف تكنولوجيا المعلومات على أنها الأنشطة العلمية التكنولوجية التي تيسر للفرد الحصول على الثقافات والمفاهيم والنظريات والإجراءات العلمية بهدف التفاعل معها وتوظيفها، مما ينتج عنه مشاركة وتنمية معلوماتية يعبر عنها في صورة تطبيقات علمية جديدة (حسن وأحمد، 2017، 486). وتلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً بارزاً وحيوياً في الهندرة والتغيرات والتحولات الكبيرة في بيئة الأعمال تدفع بالمنظمات لضرورة الأخذ بالمستجدات التقنية ومواكبة التطورات من حولها للمحافظة على بقائها واستمرارها(البكري ، 2017 ، 24). وبالتالي يعتبر استخدام تكنولوجيا المعلومات كأداة لبناء عمليات جديدة بدلاً من الاعتماد على العمليات القائمة على النظام القديم لتكنولوجيا المعلومات الموضوع الغالب على أدبيات إعادة الهندسة على أهمية الحاجة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة لدعم تنفيذ عملية إعادة الهندسة. ويمكن تحقيق ذلك من خلال استخدام نموذج سجل العمال حيث تقوم المنظمة بإلغاء العمليات القديمة وتبدأ من الصفر، وذلك ببناء أفضل نموذج مثالي للعمليات. لذلك تحتاج المنظمة لعملية الاتصال خلال تنفيذ المراحل المختلفة لعملية إعادة الهندسة ولمختلف المستويات الإدارية. وتشكل قناعة الموظفين في المراحل الأولية لتنفيذ إعادة الهندسة أساسياً لتقبل الموظفين للتغيرات المترتبة على عملية التنفيذ، ويعتمد ذلك بصورة جوهرية على قدرة الإدارة في تبنى قنوات الاتصال الفعال والمستمر مع أصحاب المصالح داخل المنظمة وخارجها. كما تعتبر عملية الاتصال ضرورية لتحقيق الاستقرار التنظيمي عند الشروع في تطبيق إعادة الهندسة (أحمد، 2017، 473).

المتطلب السادس: الهيكل التنظيمي

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه: " إطار لجميع العاملين تظهر فيه خطوط السلطة والمسؤولية ونطاق الإشراف من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا. وكذلك يوضح الإدارات المختلفة في المستوى الواحد، لذلك يعتبر الهيكل التنظيمي من أهم الوسائل المستخدمة لتحقيق التناسق والرقابة لإنجاز العمل بأكبر قدر من الكفاءة، حيث أنه ومن خلال هذا الهيكل يمكن لكل فرد أن يعرف من هو رئيسه وما هي واجباته وعلاقته مع الآخرين"(العتيبي وآخرون، 2013 ، 113). وتتطلب الهندرة إعادة الهيكلة التنظيمية؛ فيكون الهيكل التنظيمي الجديد بنطاق إشراف أوسع ومستويات إدارية أقل، مبتعداً عن العمليات الإدارية الهامشية، ويقوم بالعمل على التركيز على العمليات الأساسية في المنظمة بدون زيادة فيها قدر الإمكان، وبالتالي يكون الهيكل التنظيمي فعال وناجح ومساهم في تنفيذ الهندرة إذا كان بالمرونة التي تسمح له بالمواءمة بينه وبين الأهداف المرسومة، والمساهمة في خلق بيئة عمل مناسبة، ورفع كفاءة العنصر البشري، وكفاءة الموارد المالية(باناعمة، 2015 ، 36) و(البكري ، 2017 ، 20) .

المتطلب السابع: الإمكانيات المالية

يقصد بالإمكانيات المالية كمتطلب للهندرة: " توفير الميزانية الملائمة لتحقيق أهداف إعادة الهندسة، وتصميم نظم فعالة للأجور والمكافآت، وتوفير بيئة عمل مناسبة من حيث الموقع والتصميم والمساحة والتجهيزات التدريبية، وإدخال نظم متقدمة مثل شبكة الإنترنت والإنترنت والاتصال عن بعد، والاعتماد على التجهيزات الآلية لترشيد الوقت

والجهد والتكلفة" (عبابنة، 2010 ، 7). وبدون تخصيص موارد مالية مناسبة للبرامج التطويرية لن تتمكن المنظمة المقبلة على تطبيق الهندرة من استكمال التطبيق أو الحصول على النتائج المرجوة منه. فيرى (سعيد، 2017، 35) أنه يمكن أن تترجم قناعة الإدارة العليا بالهندرة والتزامها بها كمشروع في صورة توفير الموارد الاحزمة لتنفيذ البرامج التطويرية.

المتطلب الثامن: الثقافة التنظيمية والاستعداد للتغيير

تعرف الثقافة التنظيمية بأنها: "مجموعة خاصة من القيم والأعراف والقواعد السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات في المنظمة والتي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض، والتي يتعاملون بها مع باقي الأفراد ذوي المصلحة، كما أن قيم المنظمة تشكل المعتقدات والأفكار المرتبطة بأنواع الأهداف التي يتعين على أفراد المنظمة تبنيها ومعايير السلوك التي يتحلون بها من أجل تحقيق تلك الأهداف (العبد، 2016 ، 556) وبالتالي تقوم الثقافة بدور أساسي في التأثير على قدرة المنظمة على أهمية ثقافة التكيف مع التغيير، وأحد التحديات الأساسية التي تواجهها شركات القطاع العام عند تطبيق إعادة الهندسة يرتبط بعملية الاستعداد للتغيير. وينظر لعملية الاستعداد لتقبل وتبني التغيير كعنصر حاسم لنجاح تطبيق إعادة الهندسة. ويتضمن الاستعداد للتغيير الرغبة في عدم البقاء على الوضع الحالي وإدخال تغييرات في القيم والممارسات والبناء التنظيمي. حيث يتطلب تطبيق إعادة الهندسة تغيير الثقافة التنظيمية القديمة التي يتم بموجبها العمل الحالي في الشركة، إلى ثقافة جديدة تركز على المقومات الأساسية التي تتطلبها عملية التطبيق (أحمد ، 2017 ، 474).

النتائج والمناقشة

الدراسة الإحصائية

1- مقياس معامل الثبات Reliability Coefficient

بلغت قيم معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha كالاتي:

الجدول (1) اختبار ثبات أداة البحث Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	N of Items	اختبار ثبات الاستبانة
.950	5	معامل الثبات لعبارات محور العوامل التنظيمية
.941	5	معامل الثبات لعبارات محور العوامل البشرية
.948	5	معامل الثبات لعبارات محور العوامل التكنولوجية
.950	5	معامل الثبات لعبارات محور الابتكار المصرفي (التطبيقات)
.913	5	معامل الثبات لعبارات محور الابتكار المصرفي (الموقع الالكتروني)
.985	5	معامل الثبات لعبارات محور الابتكار المصرفي (الصرافات الآلية)
.972	30	معامل الثبات لجميع بنود الاستبانة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يتبين من خلال الجدول (1) أن قيم معاملات الثبات لكل محور من محاور الاستبانة ولجميع عبارات الاستبانة أكبر من 70 %، وهي معاملات ثبات مقبولة إحصائياً أي أن بنود الاستبانة تتمتع بالثبات، ولاختبار صدق الاستبانة تم إجراء الاختبار الآتي:

الجدول (2) Correlation

		متطلبات	ابتكار	متوسط
متطلبات	Pearson	1	.683**	.923**
	Correlation			
	Sig. (2-tailed)			
	N			
ابتكار	Pearson	.683**	1	.911**
	Correlation			
	Sig. (2-tailed)			
	N			
متوسط	Pearson	.923**	.911**	1
	Correlation			
	Sig. (2-tailed)			
	N			

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed) .

المصدر: إعداد الباحث

يتبين من خلال الجدول (2) أن قيم معاملات الارتباط بين محاور الاستبانة ومتوسط المتوسطات هي معنوية عند مستوى الدلالة 5% وبالتالي تتمتع الاستبانة بالصدق وتلبي هدف الدراسة.

اختبار الفرضيات:

1- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

الفرضية العدم: لا تتوافر متطلبات الهندرة التسويقية في المصارف العامة محل الدراسة.

الفرضية البديلة: تتوافر متطلبات الهندرة التسويقية في المصارف العامة محل الدراسة.

لاختبار هذه الفرضية قام الباحث بإجراء الاختبارات الآتية:

الجدول (3) One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
تنظيمية	265	2.47	1.38364	.08500
بشرية	265	2.39	1.42879	.08777
تكنولوجية	265	2.57	1.46153	.08978
متطلبات	265	2.48	1.29581	.07960

المصدر: إعداد الباحث

يتبين من خلال الجدول (4) أنّ التقييم المقابل لقيم المتوسطات الحسابية لتوافر كل من العوامل التنظيمية والبشرية والتكنولوجية هو تقييم ضعيف لتوافر متطلبات نجاح الهندرة في المصارف العامة السورية.

الجدول (4) One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
تنظيمية	-6.127	264	.000	-.52075	-.6881	-.3534
بشرية	-6.911	264	.000	-.60660	-.7794	-.4338
تكنولوجية	-4.726	264	.000	-.42434	-.6011	-.2476
متطلبات	-6.498	264	.000	-.51723	-.6740	-.3605

المصدر: إعداد الباحث

يتبين من خلال الجدول (5) أنّ قيمة SIG أصغر من قيمة مستوى الدلالة 5% وبالتالي نرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة: تتوافر متطلبات الهندرة التسويقية في المصارف العامة محل الدراسة، ولكن بتقييم ضعيف بشكل عام.

2- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

الفرضية العدم: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتوافر متطلبات الهندرة التسويقية على الابتكارات المصرفية في المصارف العامة محل الدراسة.

الفرضية البديلة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتوافر متطلبات الهندرة التسويقية على الابتكارات المصرفية في المصارف العامة محل الدراسة. ويتفرع عنها الفرضيات الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية

الفرضية العدم: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتوافر المتطلبات التنظيمية على الابتكارات المصرفية في المصارف العامة محل الدراسة.

الفرضية البديلة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتوافر المتطلبات التنظيمية على الابتكارات المصرفية في المصارف العامة محل الدراسة. ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث بإجراء الاختبارات الآتية:

الجدول (5) One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
				Mean
تطبيقات	265	2.68	1.44386	.08870
موقع	265	2.43	1.26609	.07778
صرافات	265	1.98	1.51931	.09333
ابتكار	265	2.36	1.21067	.07437

المصدر: إعداد الباحث

يتبين من خلال الجدول (4) أن التقييم المقابل لقيم المتوسطات الحسابية للابتكارات المصرفية المتوافرة لدى المصارف العامة السورية هو تقييم ضعيف، حيث أثرت العقوبات الاقتصادية على سورية ومؤسساتها العامة في تراجع هذا التقييم للابتكارات المصرفية المطبقة في المصارف العامة السورية، وخاصة الإجراءات التي اتخذتها إدارة google play فيما يتعلق بإيقاف تطبيق الهاتف المحمول الخاص بالمصرف التجاري السوري في 13 آب 2020.

الجدول (6) One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
تطبيقات	-3.523	264	.001	-.31245	-.4871	-.1378
موقع	-7.271	264	.000	-.56547	-.7186	-.4123
صرافات	-	264	.000	-1.01358	-1.1974	-.8298
ابتكار	10.860	264	.000	-.63050	-.7769	-.4841

المصدر: إعداد الباحث

يتبين من خلال الجدول (5) أن قيمة SIG أصغر من قيمة مستوى الدلالة 5% وبالتالي تتوافر الابتكارات المصرفية في المصارف العامة محل الدراسة، ولكن بتقييم ضعيف بشكل عام. ولاختبار الفرضية قام الباحث بالاختبارات الآتية:

الجدول (7) Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.529 ^a	.280	.277	1.02942

a. Predictors: (Constant), تنظيمية

المصدر: إعداد الباحث

يتبين من خلال الجدول (12) أن قيمة معامل التحديد R² تساوي 28% أي أن المتغير المستقل يفسر 28% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع في نموذج الارتباط الخطي مع وجود علاقة طردية متوسطة بين المتغير التابع والمستقل بصورة إجمالية حيث أن قيمة R تساوي 53%.

الجدول (8) ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	108.246	1	108.246	102.147	.000 ^b
	Residual	278.705	263	1.060		
	Total	386.951	264			

a. Dependent Variable: ابتكار

المصدر: إعداد الباحث

b. Predictors: (Constant), تنظيمية

ويلاحظ من اختبار ANOVA معنوية اختبار F مما يؤكد معنوية نموذج الانحدار الخطي المتعدد حيث أن قيمة sig المقابلة لاختبار $F > 0.05$.

الجدول (9) Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.222	.130		9.405	.000
	تنظيمية	.463	.046	.529	10.107	.000

a. Dependent Variable: ابتكار

المصدر: إعداد الباحث

يبين الجدول (14) أن قيمة الثابت معنوية عند مستوى الدلالة 5% ومعامل الانحدار الخاص بالمتغير المستقل المتعلق بالعوامل التنظيمية معنوية عند مستوى الدلالة 5% ويمكن تمثيل نموذج الانحدار الخطي بالعلاقة:

$$Y=1.2+.46X$$

ومن خلال ماسبق نرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تقول: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتوافر المتطلبات التنظيمية على الابتكارات المصرفية في المصارف محل الدراسة، وهو تأثير متوسط.

الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية

الفرضية العدم: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتوافر المتطلبات البشرية على الابتكارات المصرفية في المصارف محل الدراسة.

الفرضية البديلة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتوافر المتطلبات البشرية على الابتكارات المصرفية في المصارف محل الدراسة.

الجدول (10) Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.597 ^a	.357	.354	.97273

a. Predictors: (Constant), بشرية

المصدر: إعداد الباحث

يتبين من خلال الجدول (12) أن قيمة معامل التحديد R^2 تساوي 36% أي أن المتغير المستقل يفسر 36% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع في نموذج الارتباط الخطي مع وجود علاقة طردية متوسطة بين المتغير التابع والمستقل بصورة إجمالية حيث أن قيمة R تساوي 59%.

الجدول (11) ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	138.102	1	138.102	145.955	.000 ^b

Residual	248.849	263	.946		
Total	386.951	264			

a. Dependent Variable: ابتكار

المصدر: إعداد الباحث

b. Predictors: (Constant), بشرية

ويلاحظ من اختبار ANOVA معنوية اختبار F مما يؤكد معنوية نموذج الانحدار الخطي المتعدد حيث أن قيمة sig المقابلة لاختبار $F > 0.05$.

الجدول (12) Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.158	.117		9.919	.000
	بشرية	.506	.042	.597	12.081	.000

a. Dependent Variable: ابتكار

المصدر: إعداد الباحث

يبين الجدول (14) أن قيمة الثابت معنوية عند مستوى الدلالة 5% ومعامل الانحدار الخاص بالمتغير المستقل المتعلق بالعوامل البشرية معنوية عند مستوى الدلالة 5% ويمكن تمثيل نموذج الانحدار الخطي بالعلاقة:

$$Y = 1.2 + .51X$$

ومن خلال ماسبق نرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تقول: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتوافر المتطلبات البشرية على الابتكارات المصرفية في المصارف محل الدراسة، وهو تأثير متوسط.

الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية

الفرضية العدم: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتوافر المتطلبات التكنولوجية على الابتكارات المصرفية في

المصارف محل الدراسة.

الفرضية البديلة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتوافر المتطلبات التكنولوجية على الابتكارات المصرفية في

المصارف محل الدراسة.

لاختبار الفرضية قام الباحث بإجراء الاختبارات الآتية:

الجدول (13) Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.732 ^a	.536	.534	.82615

a. Predictors: (Constant), تكنولوجية

المصدر: إعداد الباحث

يتبين من خلال الجدول (12) أنّ قيمة معامل التحديد R^2 تساوي 53% أي أن المتغير المستقل يفسر 53% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع في نموذج الارتباط الخطي مع وجود علاقة طردية جيدة بين المتغير التابع والمستقل بصورة إجمالية حيث أن قيمة R تساوي 73%.

الجدول (14) ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	207.447	1	207.447	303.939	.000 ^b
	Residual	179.505	263	.683		
	Total	386.951	264			

a. Dependent Variable: ابتكار

المصدر: إعداد الباحث

b. Predictors: (Constant), تكنولوجية

ويلاحظ من اختبار ANOVA معنوية اختبار F مما يؤكد معنوية نموذج الانحدار الخطي المتعدد حيث أن قيمة sig المقابلة لاختبار $F > 0.05$.

الجدول (15) Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.807	.103		7.840	.000
	تكنولوجية	.607	.035	.732	17.434	.000

a. Dependent Variable: ابتكار

المصدر: إعداد الباحث

يبين الجدول (14) أن قيمة الثابت معنوية عند مستوى الدلالة 5% ومعامل الانحدار الخاص بالمتغير المستقل المتعلق بالعوامل التنظيمية معنوية عند مستوى الدلالة 5% ويمكن تمثيل نموذج الانحدار الخطي بالعلاقة:

$$Y = 0.8 + 0.61X$$

ومن خلال ماسبق نرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تقول: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتوافر المتطلبات التكنولوجية على الابتكارات المصرفية في المصارف محل الدراسة، وهو تأثير جيد، ولمعرفة المحاور الأكثر ارتباطاً بالمتطلبات قام الباحث بإجراء الاختبار الآتي:

الجدول (16) Correlations

	تطبيقات	موقع	صرافات	متطلبات
تطبيقات	1	.779**	.418**	.769**
Pearson Correlation				
Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000

	N	265	265	265	265
موقع	Pearson Correlation	.779**	1	.653**	.605**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	265	265	265	265
صرافات	Pearson Correlation	.418**	.653**	1	.398**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	265	265	265	265
متطلبات	Pearson Correlation	.769**	.605**	.398**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	265	265	265	265

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). المصدر: إعداد

الباحث

يتبين من خلال الجدول (2) أنّ قيم معاملات الارتباط تشير إلى أن العلاقة بين توافر متطلبات الهندرة في المصارف العامة السورية وخدمات التطبيقات الالكترونية هي الأكثر قوة حيث يشير معامل الارتباط إلى وجود علاقة جيدة، تليها الموقع الالكتروني بعلاقة متوسطة، ثم الصراف الآلي بعلاقة ضعيفة.

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

الفرضية العدم: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتوافر متطلبات الهندرة التسويقية على الابتكارات المصرفية في المصارف العامة محل الدراسة.

الفرضية البديلة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتوافر متطلبات الهندرة التسويقية على الابتكارات المصرفية في المصارف العامة محل الدراسة.

الجدول (18) Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.683 ^a	.467	.465	.88586

a. Predictors: (Constant),

المصدر: إعداد الباحث

متطلبات

يتبين من خلال الجدول (12) أنّ قيمة معامل التحديد R^2 تساوي 47% أي أن المتغير المستقل يفسر 47% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع في نموذج الارتباط الخطي مع وجود علاقة طردية متوسطة بين المتغير التابع والمستقل بصورة إجمالية حيث أن قيمة R تساوي 68%.

الجدول (19) ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	180.563	1	180.563	230.090	.000 ^b
	Residual	206.389	263	.785		
	Total	386.951	264			

a. Dependent Variable: ابتكار

المصدر: إعداد الباحث

b. Predictors: (Constant), متطلبات

ويلاحظ من اختبار ANOVA معنوية اختبار F مما يؤكد معنوية نموذج الانحدار الخطي المتعدد حيث أن قيمة sig المقابلة لاختبار $F > 0.05$.

الجدول (20) Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.785	.118		6.664	.000
	متطلبات	.638	.042	.683	15.169	.000

a. Dependent Variable: ابتكار

المصدر: إعداد الباحث

يبين الجدول (14) أن قيمة الثابت معنوية عند مستوى الدلالة 5% ومعامل الانحدار الخاص بالمتغير المستقل المتعلق بتوافر متطلبات الهندرة التسويقية معنوية عند مستوى الدلالة 5% ويمكن تمثيل نموذج الانحدار الخطي بالعلاقة: $Y=0.8+.64X$

ومن خلال ماسبق نرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تقول: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتوافر متطلبات الهندرة التسويقية على الابتكارات المصرفية في المصارف العامة محل الدراسة، وهو تأثير متوسط.

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

1- يوجد إن إعادة هندسة العمليات في المنظمة هوم مفهوم قائم على التطوير المستمر ولاسيما في المؤسسات المالية المصرفية في ظل التحول الرقمي المصرفي، والذي يفرض على المصارف اليوم إعادة النظر بشكل جدي بهندسة عملياتها الحالية وإعادة هندستها بما يتناسب مع الظروف المستجدة.

2-تكتسب عملية إعادة هندسة العمليات التسويقية دور كبير وأهمية بالغة في مجال العمل المصرفي، لاسيما مع ظهور الابتكارات المصرفية التي سيكون مصيرها الفشل إذا لم تتم عملية هندرة العمليات بطريقة ناجحة، حيث أن إعادة هندسة العمليات قد لا تقود المنظمة إلى النجاح ما لم تقوم بتوفير المتطلبات اللازمة لنجاح عملية الهندرة.

3-يوجد تقييم ضعيف لتوافر كل من العوامل التنظيمية والبشرية والتكنولوجية في المصارف العامة السورية محل الدراسة وبالتالي تتوافر متطلبات الهندرة التسويقية في المصارف العامة محل الدراسة، ولكن بتقييم ضعيف بشكل عام.

4-يوجد تقييم ضعيف للابتكارات المصرفية المتوافرة لدى المصارف العامة السورية، حيث أثرت العقوبات الاقتصادية على سورية ومؤسساتها العامة في تراجع هذا التقييم للابتكارات المصرفية المطبقة في المصارف العامة السورية، وخاصة الإجراءات التي اتخذتها إدارة Google Play فيما يتعلق بإيقاف تطبيق الهاتف المحمول الخاص بالمصرف التجاري السوري في 13 آب 2020.

5-يوجد تأثير معنوي متوسط لتوافر كل من المتطلبات التنظيمية والبشرية على الابتكارات المصرفية في المصارف محل الدراسة، بينما يوجد تأثير معنوي جيد لتوافر المتطلبات التكنولوجية على الابتكارات المصرفية في المصارف محل الدراسة، وهو تأثير جيد، تشير النتائج إلى أن العلاقة بين توافر متطلبات الهندرة في المصارف العامة السورية وخدمات التطبيقات الالكترونية هي الأكثر قوة حيث يشير معامل الارتباط إلى وجود علاقة جيدة، تليها الموقع الالكتروني بعلاقة متوسطة، ثم الصراف الآلي بعلاقة ضعيفة.

6-يوجد تأثير معنوي متوسط لتوافر متطلبات الهندرة التسويقية على الابتكارات المصرفية في المصارف العامة محل الدراسة.

التوصيات

1-من الضروري أن تتجه المصارف العامة السورية باتخاذ خطوات وإجراءات جدية وجذرية من أجل تحقيق الحول الرقمي في خدماتها المصرفية والاعتماد على مدخل هندرة العمليات كمدخل إصلاحية يضمن لمنظومة التطوير المصرفي أن تقوم على أسس علمية متكاملة للوصول إلى نتائج ناجحة.

2-من الضروري على المصارف العامة التي لا تقدم خدمات مصرفية حديثة كالمصرف الزراعي والمصرف التجاري السوري أن تعيد النظر في خدماتها المصرفية بشكل جذري.

3-من الضروري على المصارف العامة السورية السعي الدائم لإضافة خدمات مصرفية مبتكرة جديدة بالنسبة للسوق وللمعميل، ومحاولة إيجاد مخرج من العقوبات الاقتصادية المفروضة على المؤسسات العامة السورية ريثما يتم رفع هذه العقوبات.

4-من المهم توفير العوامل الداعمة لنجاح الهندرة في المصارف العامة السورية والتي تتعلق بإعادة النظر في الهياكل التنظيمية واختصار الوقت في عملية تقديم الخدمة، كما يجب البحث عن كوادر بشرية مؤهلة بشكل جيد للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة، أو تطوير الكوادر الحالية من خلال تكثيف الدورات وتطوير المهارات بما يتناسب مع التغيرات التكنولوجية العالمية، أيضاً لا بد من توفير العوامل التكنولوجية اللازمة والتي تعد محور الهندرة في الوقت الراهن.

5-من الضروري على المصارف العامة السورية تطوير خدماتها عبر المواقع الالكترونية لها أو عبر خدمات الهاتف المحمول، وأيضاً صيانة الصرافات الآلية وإيجاد الحلول للمشاكل الكثيرة التي تجعل الخدمة من خلالها ضعيفة ومرهقة للعملاء .

المراجع

1-ABDEL-FADHEL, TAGHREED (2021). *The role of engineering in achieving competitive advantage - a case study of Cofti Foodstuff Company. The Islamic University Journal of Economic and Administrative Studies, Volume 29, Issue 1, 76-99.*

2-ABU RAS, REDA ABDULLAH, RAMADAN JUMA AL SHARIF (2018). *Re-engineering administrative processes and their role in raising the level of quality of banking services. A field study on the Sahara Bank (Public Administration), Al-Stadium Magazine, Issue 15, 115-149.*

3-AL-KHUDARY, DINA, AND MUHAMMAD AL-KASASBEH (2015). *The effect of engineering operations on critical performance measures: a comparative study between pharmaceutical and chemical industries companies in Jordan. Al-Quds Open University Journal for Administrative and Economic Research and Studies, Volume 1, Issue (2), June, 15-48.*

4-ALBEHAIRY , ABDULLAH SAMIR (2015) : *the Role of Reengineering Administrative Processes in Improving Administrative Performance in the Palestinian Ministry of Health. Al - Aqsa University-, 30.*

5-AL-NKHALAH; NAGLAA JAMAL (2015) *A proposed vision for developing the performance of department heads in the directorates of education in the governorates of Gaza in the light of the method of re-engineering administrative processes, published master's thesis, Gaza: The Islamic University.*

6-AHMED, SINAI JARALLAH (2017). *Re-engineering of administrative processes (reengineering) and its role in improving the performance of insurance companies. Iraqi University Journal, No. 37/3, 464-485.*

7-AL-QAISI; MUHAMMAD QASSEM (2015) *The role of strategic leadership in developing administrative policies in the Palestinian Ministry of Health, published MA thesis, Gaza: Al-Aqsa University.*

8-AL-BUHAIRI; HIND ALI (2014) *The reality of using the administrative re-engineering method (reengineering) in the practice of administrative operations at Al-Baha University from the point of view of administrative leaders, unpublished master's thesis, Kingdom of Saudi Arabia: Al-Baha University.*

9-AL-SULTAN; FAHD BIN SALEH (2009) *Re-engineering work systems (reengineering) theory and practice, 2nd edition, Riyadh: Cataloging the King Fahd National Library.*

10-AL-DAWI, SHEIKH (2019). *The impact of the re-engineering process on the development of banking service: A case study of the National Bank of Algeria. Research presented at Ben Youssef Ben Khedda University, Algeria 1-24.*

11-AMAL, LAMASH (2012) *The role of financial engineering in the development of the Islamic banking industry. Master Thesis, Farhat Abbas Setif University, Algeria.*

12-AYOUB, DAOUD (2020). *The impact of financial innovation on the development of financial products in Islamic banks - a field study on the products of Al Salam Bank - M'sila Agency -, Master's thesis, Mohamed Boudiaf University of Messila, Algeria.*

13-AL-ZAHRANI, IBTISAM, NIRVANA ABDUL RAHMAN GHAITH (2019). *The role of engineering in simplifying administrative procedures. A field study on female administrative staff at King Abdulaziz University in Jeddah. Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences The Arab Journal of Science and Research Publishing, First Issue, Volume Three, January, 1-28.*

14-ABABNEH SALEH AHMED (2010) *Modern Alternatives in Higher Education Administration: Re-engineering and Six Sigma*, Working Paper, Arab Conference on Higher Education and the Labor Market, Libya: Misurata University.

15-AL-OBEID; ABDULWAHAB SULEIMAN (2016) *The Impact of Employee Empowerment on Job Engagement among Kuwait Finance House Employees*, published Master's thesis, Jordan: Al al-Bayt University.

16-AL-OTAIBI; DIRAR, NIDAL AL-HAWARI, IBRAHIM KHREIS (2013). *The Administrative Process: Principles, Origins, Science and Art*, 1st Edition, Amman: Al Yazouri for Publishing and Distribution.

17-BASIL; SHADY YEHIA (2014). *Obstacles to the application of administrative process engineering (reengineering) in government schools in the governorates of Gaza and ways to reduce them*, published master's thesis, Gaza: The Islamic University.

18-BANAMAH; FAWZIA ABDEL RAHMAN (2015). *Using the Change Management Approach to Reengineer Administrative Processes in University Education*, The Arab Journal of Social Sciences, Egypt: The Arab Foundation for Consulting and Human Resource Development. **Volume 1, Number 7, 21-49**

19-BAKRI; EL-BAQER EL-TAYEB (2017). *Devising a model for the impact of reengineering on construction companies in the state of Khartoum*, published PhD thesis, Sudan: Omdurman Islamic University.

20-BHASKAR, HARI LAL (2018). *Business Process Reengineering: a Process Based Management Tool*. *Serbian Journal of Management* **13 (1)** (2018) 63 – 87.12

21-DAHALIN, ZULKHAIRI MD, SITI FATIMAH YUSOF (2012). *Using Business Process Re-engineering to Increase Process Efficiency of E-Catalogue Distribution System*. *IBIMA Publishing Universiti Utara Malaysia* **Vol. 2012 (2012)**,1-8.

22-EID; EMAD, NOUREDDINE BOUACHAH (2016) *Organizational Culture as a Value Entry to Achieving Organizational Effectiveness*, *Development and Management Journal*

23-FALLAH ,MOHSEN, FARIDEH HAGHSHENAS E KASHANI , ALI REZAEIAN (2020). *Designing the Business Re-Engineering Model in Iranian Banking Industry with the Emphasis on Customer Orientation: An Exploratory Mixed-method Research*, *New Marketing Research Journal*, *Volume & Issue: Volume 10, Issue 1 - Serial Number 36*, 17-38

24-HASSAN, AWATEF, NEAMAT AHMED (2017). *A proposed conception for the application of reengineering in technical secondary education (a field study in Assiut Governorate)*. *The Scientific Journal of the Faculty of Education - Assiut University*, **Volume 33, Issue 1**, 476-502.

25-ISMAEL; MAMDOUH MUSTAFA (2016) *Administrative Process Reengineering: Rooting the Concept with Application to King Faisal University, Kingdom of Saudi Arabia*, published scientific research, *The Arab Journal of Management*, **Volume Thirty-six, Issue One**, pp. 307-341.

26-LAKHDAR, OSSEF, QASROU FATIHA (2019). *The importance of financial innovation in the development of the Islamic banking industry. An intervention presented*

to the International Scientific Forum on: *The role of Islamic financial innovation products in the development of the Islamic financial industry and the requirements for its application, on 14 and 15 October, University of Blida 2 Lounisi Ali, Algeria.*

27-MIQDAD; MAJED EID (2015) *The degree of practice of the directors of educational areas at the UNRWA in the governorates of Gaza of the reengineering method from the point of view of school principals and ways to develop them, published master's thesis, Gaza: Al-Azhar University.*

28-MONA, QALAMIN (2021). *Mechanisms of developing the banking sector in light of the knowledge economy - a case study of Algeria, a master's thesis, Mohamed Boudiaf University, Messila, Algeria.*

29-SARHAN, SAMIA, HAYAT NAJJAR (2020). *The impact of the determinants of financial innovation on banking efficiency - a standard study of a sample of Jordanian commercial banks using panel models. Al-Bahith Journal, No. 20 (1), 685-699.*

30-SHAU, INNOCENT RAPHAEL (2021). *assessing the adoption of mobile banking systems among customers: a case of tanzania financial institutions. Business Education Journal, Volume 10 Issue II, 1-6.*

31-SALEH, FAYEZ ALI HASSAN (2019) *The Contribution of Banking Innovation to the Development of Islamic Financial Products, Master's Thesis, Sabah Al-Din Zaim University, Istanbul, Turkey.*

32-SHEMILI; AISHA YOUSSEF (2017) *Modern Strategic Management: Strategic Planning, Organizational Building, Creative Leadership, Control and Governance, 1st Edition, Cairo: Dar Al-Fajr for Publishing and Distribution.*

33-SAED; MUHAMMAD (2016) *Engineering Management Operations Engineering, 1st Edition, Oman: House from the Ocean to the Gulf.*

34-TALEB, ALAA FARHAN, ALIA HUSSEIN ABD ALI (2014). *Re-engineering marketing operations and their role in achieving strategic leadership - an analytical study of the opinions of a sample of workers in the Al-Kafeel Company for Animal Products in Iraq). Journal of Administration and Economics, Volume Three, Number Twelve, University of Karbala, Iraq, 1-31.*

35-TALEB, MUSTAFA SAADI (2020). *Re-engineering of administrative processes (reengineering) and its impact on the strategic decision-making process: a field study on the College of Education, Journal of Administrative and Economic Sciences, Volume 26, Issue 117, 255-274.*