

المقدمة

تشتمل على الآتي :
أولاً : الاطار المنهجي
ثانياً : الدراسات السابقة

أولاً : الاطار المنهجي :

تمهيد:

تعيش منظمات اليوم في بيئة تحتوي العديد من المتغيرات والتطورات السريعة والمتلاحقة في مختلف المجالات على المستويات المحلية والاقليمية والعالمية أي انها تقطن في عالم غير مستقر وشديد التغير ، يختلف تماماً عما كانت تعيشه في العصور السابقة . ولا شك ان المستقبل سيكون مختلفاً وذاخراً بالمتغيرات والتقلبات ، وهذا بمثابة وسيلة ضغوط لضرورة التحرك السريع والتخطيط لمواكبة تلك المتغيرات والتعامل معها ، وإلا ستجد تلك المنظمات مجبورة على التغيير، وعندئذ يكون الأمر شديد الصعوبة والخطورة .

التغيير بالمعنى العام هو التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة ، وتعني الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان والزمان ، ويعرف التغيير ايضاً بأنه ، تبديل او تعديل او الغاء او اضافة مقصودة في بعض اهداف وسياسات المنشآت او قيم واتجاهات الافراد والجماعات ،

في الامكانيات والموارد المتاحة لها ، او في الاساليب وطرق العمل ووسائله وكفاءتها الخاصة باداء تلك المنشآت لغرض زيادة فاعليتها وتحقيق كفايتها(1).

كي تستطيع المنظمة مواكبة التغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية ، فإنها تتجه نحو عملية التغيير، وعادة ما يصاحب هذا التغيير ظهور مقاومة من بعض الإداريين والموظفين ، والتي تؤثر على أداء المنظمة ، لذلك على المنظمة ان توازن بين أهداف التغيير وأهداف الأفراد واتجاهاتهم حتى يسير التغيير نحو الهدف المرسوم ، والحد من مقاومته، وهناك عدة أسباب للمقاومة تتمثل في الخوف والشعور بالخطر من التغيير مع عدم الرغبة في تغيير الروتين القائم، وعدم القدرة على تنفيذه والخوف من فقدان السلطة، كما تجدر الإشارة إلى أن هذه المقاومة تشكل تهديداً لبقاء واستمرارية نجاح المؤسسات، لما للتغيير من أهمية بالغة في مواكبة أهم واحداث الأدوات والتنظيمات الإدارية الحديثة بما يتناسب مع وضع المؤسسة الحالي والمستقبلي .

من احداث نظريات التغيير، منهج إعادة هندسة العمليات الادارية والذي ظهر في بداية التسعينات ليفتح باباً جديداً في عالم الادارة الحديثة . ويمثل مضمونه مطالبة جريئة لاعادة النظر في كل الأعمال ذات الطابع الروتيني ، وإيجاد الحلول الجذرية لكل العقبات التي تعيق سير العمل ، وذلك من خلال تحليل العمليات المختلفة والتي يتم من خلالها رؤية الصورة الشاملة لأسلوب العمل ، وإيجاد نظام يضمن الجودة والسرعة مع تحقيق رغبة العملاء، وتقليل التكلفة والزمن المقضي لإكمال الإجراءات الإدارية .

إعادة هندسة العمليات الإدارية تعني إعادة نظر جذرية لنظم وأساليب العمل لتحقيق نتائج عظيمة في مقاييس الأداء مثل التكلفة والسرعة والجودة ومستوى الخدمة المقدمة للعميل، هذا المنهج تحتاج إليه الشركات الضعيفة أو الشركات المتوقع انهيارها أو الشركات التي وصلت إلى القمة .

العنصر الحيوي لأداء كافة الوظائف أو اجراء اي عملية هندسة إدارية هو العنصر البشري ، لذلك فإن كمية وجودة إي نشاط إداري مرتبط ارتباطاً وثيقاً بفعالية العنصر البشري ، بما يتطلب إتباع أساليب إدارية حديثة، تعينه على تحسين ادائه وترقية مقدرته .

المصارف كغيرها من المنظمات ، تعيش سمة التجديد والإبداع والتميز في الأداء، مواكبةً للتطورات والتغيرات المتلاحقة، لذا تجد الإدارة المصرفية نفسها من وقت لآخر امام تحديات تفرض عليها الاستغناء عن النظم والمبادئ والاساليب الادارية التقليدية ، التي لا تتناسب مع ما تواجهها هذه المصارف من تحديات ، وتبني مفاهيم إدارية حديثة تواكب ما تتطلبه المرحلة، لتمكنها من التعامل مع التحديات التي تواجهها ، والتغلب عليها لتحقيق الاداء الافضل ، سعياً إلى البقاء والاستمرار في عالم المنافسة . فإعادة هندسة العمليات الإدارية هي إحدى أهم الأساليب والنظم المتبعة لمواجهة هذه التحديات ، باعتبارها من المفاهيم الإدارية الحديثة في العالم ، والتي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ الإرشادية والفلسفية، التي يمكن لأي إدارة مصرف الأخذ بها من اجل الوصول إلى الأداء الوظيفي الفعال .

مشكلة الدراسة :

هناك العديد من الدراسات السابقة تناولت موضوع اعادة هندسة العمليات الادارية من زوايا مختلفة، فمنها ركزت على كيفية التغير ومنها ما ركزت على صعوبات تطبيقها وكيفية ايجاد نموذج للتطبيق وغيرها . فمثلاً ، دراسة محمد (2004م) ، تكمن المشكلة في تحديد دور تكنولوجيا المعلومات في العمليات التي تتم هندستها ، دراسة مرام (2006م) ، ناقشت الدراسة الأساليب الإدارية الجديدة في التعامل مع المتغيرات البيئية المعقدة ، حتى تتمكن المنظمة من تحقيق تحسينات جذرية في مقاييس الأداء وبالتالي على المنظمة استخدام الهندسة (الهندسة الادارية) ، دراسة علي (2006م)، تكمن مشكلة الدراسة في السؤال التالي ما مدى اسهام مدخل اعادة هندسة الخدمات المرورية في إيجاد نموذج مقترح لتطوير الخدمات المرورية وفقاً لبيئة العمل الالكترونية ، دراسة أيمن (2008م)، تمثلت مشكلة الدراسة

(1) عبد الحسين صالح كاظم ، التغيير في المنشآت بين مسببات الاخفاق وعوامل النجاح ، (مسقط : معهد الادارة العامة ، مجلة الاداري ، العدد 47 ، السنة 12 ، 1991م) ، ص 319 .

في محاولة الدراسة عن واقع إعادة هندسة العمليات الادارية في وزارة الداخلية والامن الوطني في قطاع غزة من حيث البحث في العوامل المؤثرة على عملية هندسة العمليات الإدارية ، كوعي وإدراك القيادة ، نمط القيادة السائد، والتخطيط الاستراتيجي وغيرها ، دراسة ماجدة (2008م)، تمثلت مشكلة الدراسة في تطوير نموذج لإعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسة التدريب المهني في الادارات. دراسة حازم (2009م)، تناولت مشكلة الدراسة في المشكلات الناتجة عن نظم واساليب العمل المتبعة في بلدية الخليل التي ساهمت في تدني مستوى الاداء وعدم رضا الموظفين مما انعكس سلباً على تادية الخدمات المقدمة . دراسة نادية (2010م)، تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي الآتي ، ما درجة استخدام اسلوب الهندسة الادارية في ممارسة العمليات الادارية داخل المدارس الحكومية في الضفة الغربية . دراسة أماني (2010م) ، تكمن مشكلة الدراسة في وجود مشاكل إدارية بالشركات الهندسية ، أدى إلى تدني الإنتاجية والجودة. دراسة احمد (2011م) ، لوحظ وجود العديد من المشاكل التي يعاني منها طلبة الجامعة من تعامل دائرة صندوق الطالب مع الطلبة عند تقدمهم لطلبات المنح والقروض والهبات، والتمثلة في طول اجراءات العمل وطول الوقت المستغرق فيها . دراسة جمال (2011م)، تكمن مشكلة الدراسة في ضعف القرار الإداري من قبل العاملين المباشرين ، والرجوع المتكرر للمدير المختص . دراسة دنيا (2011م)، تمثلت مشكلة الدراسة في محاولة الاجابة على التساؤل التالي : إلى اي مدى يساهم مدخل اعادة هندسة عمليات التشغيل في تطوير الشركات المصرية لصناعة السيارات، وما هي متطلبات التطبيق والآثار الناتجة على الأداء . دراسة أمل (2013م)، تكمن مشكلة الدراسة في دراسة تأثير بعض العوامل في تطبيق الهندسة بالخطوط الجوية السعودية مثل التزام الادارة العليا ، والثقافة التنظيمية . دراسة خضير (2013م)، تمثلت مشكلة الدراسة في تجسيد وتشخيص وتحليل العلاقة السببية بين عوامل نجاح إعادة هندسة عمليات الأعمال في معمل الألبسة الرجالية الجاهزة، وكيف تسهم في تحسين الميزة التنافسية ، دراسة فخر الدين (2013م)، مشكلة الدراسة هي فشل العديد من المؤسسات في إعادة هندسة العمليات الإدارية في السودان . دراسة الوليد (2016م)، تمثلت مشكلة الدراسة في مجموعة من التساؤلات أهمها كيف يمكن لإعادة هندسة العمليات الادارية ان تسهم اسهاماً ايجابياً في تطوير وتحسين العمليات الادارية .

من خلال زيارات الباحث المتكررة لبعض المصارف التجارية والتحدث إلى بعض الزملاء الموظفين بتلك المصارف ، اتضح أن هذه المصارف تتعامل بعناصر إعادة هندسة العمليات الإدارية مثلاً : التركيز على العميل كما في بنك امدرمان الوطني وغيرها ، وبعض منها طبقها ولو بصورة جزئية ، مثل بنك البركة الإسلامي ، علاوة على ذلك - وبعد التدقيق في الدراسات السابقة سالفة الذكر - تبين للباحث أن هناك فجوة ، وهي بمثابة مشكلة الدراسة، وهي قياس اثر عناصر إعادة هندسة العمليات الإدارية (تبسيط وتحسين إجراءات العمل، استخدام تقنية المعلومات والتركيز على العميل) على الأداء الوظيفي وعناصره هي (جودة ناتج الأداء ، كمية ناتج الأداء ، والملاءمة الوظيفية)، مع وجود متغير معدل يؤثر على هذه العلاقة وهو مقاومة التغيير . وذلك بالمصارف التجارية السودانية العاملة بولاية الخرطوم محل الدراسة .

تساؤلات الدراسة:

تسعى الدراسة للإجابة على التساؤلات التالية :

1. ما هو تأثير عناصر إعادة هندسة العمليات الادارية على الاداء الوظيفي ؟
2. كيف تؤثر مقاومة موظفي المصرف للتغيير في العلاقة بين اعادة هندسة العمليات الادارية والاداء الوظيفي ؟
3. إلى اي مدى تؤثر تبسيط وتحسين الاجراءات على جودة وكمية ناتج الاداء وكذلك الملاءمة الوظيفية.
4. كيف يؤثر استخدام تقنية المعلومات على جودة وكمية ناتج الاداء والملاءمة الوظيفية ؟
5. ما هو اثر التركيز على العميل على جودة وكمية ناتج الاداء والملاءمة الوظيفية ؟

6. إلى أي مدى تؤثر مقاومة التغيير في العلاقة بين تبسيط وتحسين إجراءات العمل وجودة وكمية ناتج العمل والملاءمة الوظيفية .
7. كيف تؤثر مقاومة التغيير في العلاقة بين استخدام تقنية المعلومات وجودة وكمية ناتج الأداء والملاءمة الوظيفية ؟
8. ما هو أثر مقاومة التغيير في العلاقة القائمة بين التركيز على العميل من جهة وجودة وكمية الأداء والملاءمة الوظيفية من جهة أخرى ؟

أهداف الدراسة :

تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف التالية :

1. لقاء الضوء على مدخل إعادة هندسة العمليات ومبادئه الأساسية باعتباره من الاتجاهات الحديثة لتطوير الإدارة .
2. التعرف على أسباب مقاومة الموظفين والإداريين للتغيير ، وتقديم توصيات تسهم في التغلب عليها .
3. التعرف على الأداء الوظيفي ومحاوره وتقويمه.
4. قياس العلاقة بين عناصر إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء الوظيفي .
5. قياس مقاومة موظفي المصرف للتغيير وأثرها في العلاقة بين عناصر إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء الوظيفي .
6. قياس العلاقة بين تبسيط وتحسين إجراءات العمل من جهة وجودة وكمية ناتج الأداء والملاءمة الوظيفية من جهة أخرى .
7. قياس العلاقة بين استخدام تقنية المعلومات وجودة وكمية ناتج الأداء والملاءمة الوظيفية .
8. قياس العلاقة بين التركيز على العميل وجودة وكمية ناتج الأداء والملاءمة الوظيفية.
9. قياس أثر مقاومة التغيير في العلاقة بين تبسيط وتحسين إجراءات العمل من جهة وجودة وكمية ناتج الأداء والملاءمة الوظيفية من جهة أخرى .
10. قياس أثر مقاومة التغيير في طبيعة العلاقة القائمة بين التركيز على العميل وجودة وكمية ناتج الأداء والملاءمة الوظيفية .

أهمية الدراسة :

تشمل أهمية الدراسة على الأهمية العلمية والأهمية العملية كالآتي :

1. الأهمية العلمية :

تشتمل على الآتي :

- أ. يشكل هذا الدراسة الإطار المعرفي الخاص بإعادة هندسة العمليات الإدارية وعناصرها وربطها بمحاور الأداء الوظيفي للإداريين والموظفين بالمصارف التجارية السودانية ، كما تساهم في معرفة وكشف مقاومة التغيير ومدى تأثيرها في العلاقة بين هندسة العمليات الإدارية والأداء الوظيفي بالمصرف ، وكيفية التغلب عليها .
- ب. نسبة لحدثة الموضوع - ولاسيما في السودان - فإن هذه الدراسة تمثل إضافة وخير معين للباحثين في مجال إعادة هندسة العمليات الإدارية ، وذلك بتهيئة مناخ ملائم ، ليتم تناولها من زوايا أخرى ، كما تجدر الإشارة إلى ان هذه الدراسة تعد مساهمة لاثراء المكتبة السودانية.

2. الأهمية العملية :

تشتمل على الآتي :

- أ. استخدام إعادة هندسة العمليات الإدارية في المصارف ، سينتج عنه تقليل في التكلفة ، وذلك بتقليص الإجراءات الإدارية إلى أدنى حد ممكن وإشراك العميل في العملية الإدارية ما أمكن ذلك، من خلال وسائل الاتصال الالكترونية .
- ب. مساعدة المصارف التجارية السودانية لتطوير أدائها وأداء موظفيها .
- ج. يعد قطاع المصارف التجارية في السودان من أبرز القطاعات التي تحرك عجلة الاقتصاد الوطني من خلال تأمين الأموال اللازمة للاستثمار وتقديم سائر الخدمات المصرفية ، ومن هنا فإن أي تحسين يطرأ على أداء هذه المصارف سيساهم في دعم الاقتصاد الوطني .

د. إن هذه الدراسة خلصت بنتائج وتوصيات تفيد القائمين على إدارة المصارف في اتخاذ قراراتهم وتطوير أدائهم ، وأداء موظفي المصرف .

فرضيات الدراسة :

تسعى الدراسة إلى اختبار الفرضيات التالية :

1.الفرضية الأولى :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر إعادة هندسة العمليات الإدارية (تبسيط وتحسين إجراءات العمل واستخدام تقنية المعلومات والتركيز على العميل) والأداء الوظيفي (جودة ناتج الأداء وكمية ناتج الأداء والملاءمة الوظيفية) . ويتفرع من هذه الفرضية، الفرضيات الفرعية التالية :

- أ. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبسيط وتحسين إجراءات العمل وجودة ناتج الأداء
- ب. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبسيط وتحسين إجراءات العمل وكمية ناتج الأداء.
- ج. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبسيط وتحسين إجراءات العمل والملاءمة الوظيفية.
- د. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام تقنية المعلومات وجودة ناتج الأداء .
- هـ. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام تقنية المعلومات وكمية ناتج الأداء .
- و. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام تقنية المعلومات والملاءمة الوظيفية .
- ز. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على العميل وجودة ناتج لأداء.
- ح. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على العميل وكمية ناتج لأداء .
- ط. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على العميل والملاءمة الوظيفية .

2.الفرضية الثانية :

مقاومة موظفي المصرف للتغيير تعدل العلاقة بين عناصر إعادة هندسة العمليات الإدارية (تبسيط وتحسين إجراءات العمل واستخدام تقنية المعلومات والتركيز على العميل) والأداء الوظيفي (جودة ناتج الأداء وكمية ناتج الأداء والملاءمة الوظيفية) وتتفرع من هذه الفرضية، الفرضيات الفرعية التالية :

- أ. تعدل مقاومة التغيير العلاقة بين تبسيط وتحسين إجراءات العمل وجودة ناتج الأداء.
- ب. تعدل مقاومة التغيير العلاقة بين تبسيط وتحسين إجراءات العمل وكمية ناتج الأداء.
- ج. تعدل مقاومة التغيير العلاقة بين تبسيط وتحسين إجراءات العمل والملاءمة الوظيفية.
- د. تعدل مقاومة التغيير العلاقة بين استخدام تقنية المعلومات وجودة ناتج الأداء.
- هـ. تعدل مقاومة التغيير العلاقة بين استخدام تقنية المعلومات وكمية ناتج الأداء.
- و. تعدل مقاومة التغيير العلاقة بين استخدام تقنية المعلومات والملاءمة الوظيفية.
- ز. تعدل مقاومة التغيير العلاقة بين التركيز على العميل وجودة ناتج الأداء.
- ح. تعدل مقاومة التغيير العلاقة بين التركيز على العميل وكمية نتاج الأداء.
- ط. تعدل مقاومة التغيير العلاقة بين التركيز على العميل والملاءمة الوظيفية .

متغيرات الدراسة:

احتوت الدراسة على ثلاثة متغيرات هي :

1. المتغير المستقل، وهو عادة هندسة العمليات الادارية ويشتمل على ثلاثة محاور ، هي:
 - أ. تبسيط وتحسين إجراءات العمل .
 - ب. استخدام تقنية المعلومات .
 - ج. التركيز على العميل .
2. المتغير التابع، وهو الأداء الوظيفي ، ويشتمل على ثلاثة محاور ، هي :

أ. جودة ناتج الاداء .

ب. كمية ناتج الاداء .

ج. الملاءمة الوظيفية .

3. المتغير المعدل، وهو مقاومة التغيير .

منهجية الدراسة :

استخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي لدراسة العلاقات بين متغيرات الدراسة، كما اعتمد في الجوانب التحليلية على البرنامج المتخصص في التحليل الإحصائي (SPSS).

أدوات جمع البيانات :

اعتمد الباحث في جمع البيانات على مصدرين :

1. مصادر أولية : تتمثل في البيانات المتحصل عليها بواسطة الاستبيان التي طرحها الباحث على عينة الدراسة ، وكذلك المقابلات التي عقدها الباحث مع عدد من ذوي الاختصاص.
2. مصادر ثانوية : تشمل هذه المصادر ، المراجع والمصادر والمجلات العلمية والرسائل الجامعية والتقارير ذات الصلة بموضوع الدراسة ، وشبكة الانترنت .

حدود الدراسة :

1. الحدود المكانية : تتمثل في المصارف التجارية السودانية العاملة بولاية الخرطوم .
2. الحدود الزمانية : تم حصرها في عام 2017م.

التعريفات الإجرائية:

1. التغيير :

يقصد به إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة في إي عنصر من عناصر العمل التنظيمي، مستهدفاً احد أمرين هما : ملاءمة أوضاع التنظيم ، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة، تحقق للتنظيم ميزة على غيره من المنظمات.

2. مقاومة التغيير :

هي اي تصرف يعمل على المحافظة على الوضع الحالي ، وفي وجه اي محاولات تعمل على تغيير هذا الوضع.

3. اعادة هندسة العمليات الادارية :

هي اعادة التفكير الاساسي واعاد التصميم الجذري للعمليات الادارية لتحقيق تحسينات جوهرية في معايير قياس الاداء الحاسمة مثل : التكلفة ، والجودة ، والخدمة ، والسرعة.

4. الاداء الوظيفي :

هو تنفيذ الموظف لإعماله ومسئوليته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها.

5. جودة ناتج الاداء :

هي مستوى جودة اداء موظفي المصرف .

6. كمية ناتج الاداء :

هي حجم العمل المنجز.

7. الملاءمة الوظيفية :

هي التكيف الوظيفي لدي موظفي المصرف.

محددات الدراسة:

واجه الباحث اثناء اعداده لهذه الدراسة العديد من التحديات والصعوبات ممثلة في الاتي:

- 1-محدودية المراجع المتعلقة باعادة هندسة العمليات الادارية.
- 2-ضغط عمل الموظفين لدي المصارف مما ادي الي التأخير في تعبئة استمارات الاستبيان.

هيكل الدراسة:

تتكون الدراسة من المقدمة وثلاثة فصول والخاتمة ، فالمقدمة تحتوي علي الإطار المنهجي والدراسات السابقة ، والفصل الأول ، تعريف واستراتيجيات ومقاومة التغيير، ويشتمل على ثلاثة مباحث ، المبحث الأول، تعريف ومراحل ومبادئ التغيير، أما المبحث الثاني هو خطط واستراتيجيات ونماذج التغيير، كما المبحث الثالث يشمل مفهوم وأسباب وإدارة مقاومة التغيير، أما الفصل الثاني، فيركز على مفهوم و أبعاد و واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية ، ويشتمل على ثلاثة مباحث ،المبحث الأول هو مفهوم وأهداف وخصائص وفوائد إعادة هندسة العمليات الإدارية ، أما المبحث الثاني يوضح أبعاد وأنواع وعوامل نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية والمبحث الثالث يختص واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمصارف ، أما الفصل الثالث فهو الدراسة الميدانية، ويشتمل على ثلاثة مباحث ، المبحث

الأول ، نبذة عن عينة المصارف محل الدراسة ، والمبحث الثاني خاص بإجراءات الدراسة والمبحث الثالث يتعرض إلى تحليل واختبار فرضيات الدراسة وأخيراً الخاتمة ، وتشمل النتائج والتوصيات.

ثانياً: الدراسات السابقة :

اطلع الباحث على العديد من الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة ، ومن هذه الدراسات ما يلي:
دراسة : مبارك (2004م)⁽¹⁾

انحصرت مشكلة الدراسة في التعرف على الاسباب التي ادت إلى التغيير التنظيمي في ادارة مرور الرياض وبيان مدى العلاقة بين التغيير التنظيمي وأداء العاملين بها ، وبيان أثر العوامل الشخصية والتنظيمية على موقف العاملين من التغيير التنظيمي . هدفت الدراسة إلى تحديد الاسباب التي ادت إلى التغيير التنظيمي من برنامج الدوريات الأمنية (الأمن الشامل) إلى الإدارة العامة للمرور (إدارة مرور الرياض) ، وكذلك معرفة موقف العاملين نحو التغيير التنظيمي من برنامج الدوريات الأمنية (الأمن الشامل) إلى الإدارة العامة للمرور (إدارة مرور الرياض) ، إضافة إلى بيان علاقة التغيير التنظيمي بأداء العاملين في ادارة مرور الرياض . أما فروض الدراسة فصاغها على شكل تساؤلات كالآتي : ما الاسباب التي ادت إلى التغيير التنظيمي من برنامج الدوريات الأمنية (الأمن الشامل) إلى الإدارة العامة للمرور (إدارة مرور الرياض)؟، ما موقف العاملين نحو التغيير التنظيمي من برنامج الدوريات الأمنية (الأمن الشامل) إلى الإدارة العامة للمرور (إدارة مرور الرياض)؟، ما علاقة التغيير التنظيمي بأداء العاملين في ادارة مرور الرياض ؟، هل هناك اختلافات ذات دلالة احصائية في موقف العاملين بإدارة مرور الرياض نحو التغيير التنظيمي من برنامج الدوريات الأمنية إلى الإدارة العامة للمرور (إدارة مرور الرياض) باختلاف (العمر ، سنوات الخبرة ، الرتبة، المستوى الدراسي ، عدد الدورات التدريبية)؟. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي . استمدت الدراسة اهميتها النظرية من كونها تتعلق بموضوع التغيير الذي ينظر إليه الآن على انه المفتاح الأساسي لنجاح المنظمة وتميزها ، وتمثل هذه الدراسة تطبيق مباشر لجزء من مهام العاملين في ادارة مرور الرياض خاصة فيما يتعلق بالأداء الوظيفي لهم وعلاقة التغيير الذي تم بهذا الأداء ، من الأهمية بمكان أن يتعرف المسئولون في الإدارة العامة للمرور (إدارة مرور الرياض) على مدى تأثير التغيير التنظيمي على عملهم . توصلت الدراسة إلى نتائج منها، أن من الأسباب التي ادت إلى التغيير من برنامج الدوريات الأمنية (الأمن الشامل) إلى الإدارة العامة للمرور (إدارة مرور الرياض) ، تحقيق مبدأ التخصص في العمل المروري الذي يفرضه التنظيم الحالي، وتطوير نظم واجراءات العمل المروري في ظل استخدام برنامج الدوريات الأمنية ، وعدم وضوح المهام في ظل استخراج برنامج الدوريات الأمنية، كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود مواقف ايجابية لجميع الفئات التي تقيس موقف العاملين في ادارة مرور الرياض نحو التغيير التنظيمي ، وكذلك أشارت إلى التغيير التنظيمي من برنامج الدوريات الأمنية (الأمن الشامل) إلى الإدارة العامة للمرور (إدارة مرور الرياض) قد ادى إلى تحسن في اداء العاملين . أوصت الدراسة بضرورة تدريب العاملين على مهام الإدارة العامة للمرور (إدارة مرور الرياض)

(1) مبارك بنية ضامن العنزي ، التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين ، دراسة مسحية على العاملين في ادارة مرور الرياض ، (الرياض : جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، كلية الدراسات العليا ، رسالة ماجستير في العلوم الادارية غير منشورة ، 2004م).

، وكذلك ضرورة تحديد خطة شاملة لتطبيق عملية التغيير التنظيمي ، ويجب ان يتضمن ذلك التوقيت المناسب لتنفيذ الدراسات اللازمة لعملية التغيير.

دراسة : محمد (2004م) (1)

تكمن مشكلة الدراسة في تحديد دور تكنولوجيا المعلومات في العمليات التي تتم إعادة هندستها . هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تأثير تقنيات المعلومات على العمليات التي تتم إعادة هندستها، وايضاً التعرف على درجة تأثير قدرات تكنولوجيا المعلومات على العمليات التي تتم إعادة هندستها ، وكذلك بناء نموذج الدور الذي يمكن ان تلعبه تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة عمليات الاعمال . تسعى الدراسة إلى التحقق من صحة الفرضيات التي تبينتها وهي هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر تقنيات المعلومات والعمليات التي تتم إعادة هندستها في الشركات المبحوثة ، هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر قدرات تكنولوجيا المعلومات والعمليات التي تتم إعادة هندستها في الشركات المبحوثة . لا تختلف تصورات المبحوثين نحو تقنيات المعلومات ، وقدرات تكنولوجيا المعلومات ، والعمليات التي تتم إعادة هندستها ، باختلاف المتغيرات الديموغرافية الخاصة بهم (الجنس، والعمر ، والمؤهل العملي ، والخبرة العملية ، والمستوى الإداري)، لا تختلف تصورات المبحوثين حول تقنيات المعلومات ، وقدرات تكنولوجيا المعلومات ، والعمليات التي تتم إعادة هندستها، باختلاف حجم الشركات ، ومراحل عملية إعادة الهندسة في الشركات المبحوثة . اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاستقرائي . تكمن أهمية الدراسة عن إسهام إعادة عمليات الأعمال في تخفيض زمن تسليم المنتجات ، كما تعمل إعادة هندسة الأعمال على تطوير أساليب تبادل المعلومات بين مرافق المنظمة . تشير نتائج الدراسة إلى أن (63%) من الشركات المبحوثة قد نفذت برامج إعادة هندسة العمليات ، او بدأت بتنفيذها . و أن (28,3%) من الشركات المبحوثة تخطط لإعادة هندسة جميع عملياتها أو بعضها ، وأن هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول قدرات تكنولوجيا المعلومات ، تعزى هذه الاختلافات إلى اختلاف أعمار المبحوثين ، وخبراتهم العملية ومستوياتهم الإدارية ، كما أوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها ، توضيح أهمية دور تكنولوجيا المعلومات في برنامج إعادة الهندسة لشركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات التي لا يوجد لديها توجه لإعادة الهندسة ، وكذلك استثمار تقنيات المعلومات المتوفرة لدى شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بهدف تمكينها من إعادة الهندسة باستمرار لعملياتها .

دراسة : عفاف ، (2005م) (2)

تناولت الدراسة أثر البيئة التنظيمية داخل المنظمة على قبول أو رفض التغيير التنظيمي كإداة هامة لنمو المنظمة (سلباً / ايجاباً) وذلك من خلال تأثير البيئة التنظيمية على الأفراد العاملين من حيث تقدمهم الوظيفي ورفع كفاءتهم وولائهم . تمثلت مشكلة الدراسة في مقاومة التغيير التنظيمي وذلك من قبل العاملين بالبنك وتتمثل هذه المقاومة في سلوكهم لأنماط معينة من التصرفات الوظيفية مثل اللامبالاة ، تأخير انجاز العمل ، تقليل الإنتاج ، التخريب ، الإضراب وغيرها . هدفت الدراسة إلى التعرف والوقوف على ماهية ومفهوم التغيير وما هي أهميته بالنسبة للمنظمة كذلك تزويد صانعي القرار بالمنظمات المختلفة من قياديين ومشرفين في القطاع العام والخاص بأسباب مقاومة التغيير داخل المنظمة حتى يتم تجنبها والحد من تأثيرها. بنيت الدراسة على أربعة فروض هي : هنالك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين وضوح وتوافق اهداف كل من المنظمة والفرد العامل ، ونمو واستمرارية المنظمة ، هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استمرارية حياة المنظمة ونموها

(1) محمد مفضي عثمان الكساسبة ، دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة عمليات الاعمال ، دراسة ميدانية على شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الاردن ، (عمان : جامعة عمان العربية ، كلية الدراسات الإدارية والمالية ، دراسة دكتوراه الفلسفية في الإدارة غير منشورة ، 2004م) .

(2) عفاف محمد عمر العمرابي ، أثر التغيير التنظيمي على نمو المنظمة ، دراسة حالة مجموعة بنك النيلين للتنمية الصناعية الفترة من 1994م -2002م ، (الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، رسالة دكتوراه في الإدارة العامة غير منشورة ، 2005م) .

وقبولها للتغيير ، وتكوين بيئتها الداخلية ، هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الاتصال (نقل المعلومات) داخل المنظمة ، وقبول المنظمة للتغيير ، هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوعية القيادة السائدة في المنظمة ودورها المؤثر سلباً وإيجاباً ، وقبول الأفراد العاملين للتغيير التنظيمي . استخدمت الدراسة المنهج المسحي الوصفي للإجابة على أسئلة هذه الدراسة ، وكذلك منهج دراسة الحالة ، وأيضاً الأسلوب المكتبي لبناء الإطار النظري وأدبيات البحث ، وتكمن أهمية الدراسة في محاولة تقصي أسباب المشكلة التي تغلق وجود ونمو المنظمات واقتراح الحل لها ، وكذلك التعرف على أسباب مقاومة العاملين للتغيير داخل المنظمة ومحاولة التخفيف منها ، إضافة إلى إثراء المكتبة العربية . من النتائج التي خلصت إليها الدراسة أنها أثبتت أن تصميم العمل وتنسيقه وتدقيقه بشكل بسيط ، مع تبسيط إجراءاته ونظمه عامل هام يساعد على انسياب الأهداف وتحقيقها ، كما أثبتت الدراسة أهمية تكوين البيئة الداخلية وصلاحياتها لنمو المنظمة وتقبلها للتغيير أو رفضها له ، وذلك من خلال إثباتها لأهمية الهيكل التنظيمي كأحد الأبعاد أو العوامل التنظيمية الهامة ذات التأثير المباشر على العاملين ، وان محتواها من وظائف وخطوط سلطة ومسئولية وخطوط اتصال ، عامل هام في قبول أو عدم قبول التغيير التنظيمي . كما توصلت الدراسة إلى توصيات عديدة منها ، إشراك العاملين في التخطيط للتغيير ، أو مناقشة التغيير معهم يقلل من مقاومتهم له . وكذلك تحديد مجالات التغيير ومن الأفضل استخدام المداخل الإنسانية ومداخل القيم والثقافة .

دراسة : مرام (2006م) (1)

أصبح البحث عن مفاهيم وأساليب إدارية جديدة متطورة، للتعامل مع المتغيرات البيئية المعقدة ، من المتطلبات والأهداف الأساسية لكل تنظيم يبحث عن الكفاءة والفعالية والمحافظة على بقائه واستمراره، وهذه الأهداف تتطلب من المنظمات الالتزام بمعايير الجودة الشاملة ومعايير الجودة ISO، وتجدر الإشارة على أن المنظمات ليس بالضرورة أن تتمكن جميعها من تحقيق مستويات أداء عالية من خلال التزامها بهذه المعايير، فهناك مؤسسات لم تحقق معدلات عالية في الأداء نتيجة لحدة المنافسة . ولتحقيق تحسينات جذرية في مقاييس الأداء الحاسمة، يجب علينا استخدام الهندسة "الهندسة الادارية" . هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في المصارف بمحافظات غزة وذلك من خلال التعرف على مدى تأثير وعلاقة بعض العوامل المؤثرة بالهندرة، ومن هذه العوامل إعادة بناء الهياكل التنظيمية ، قدرات التكنولوجيا العالية، صحة وفاعلية العمليات المصرفية ، التغيير في توقعات العملاء ، تحسين معايير الجودة الشاملة . بنيت الدراسة على العديد من الفرضيات منها ، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية الكفاء في المصارف العاملة في قطاع غزة وإعادة بناء الهيكل التنظيمي، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية الكفاء في المصارف العاملة في قطاع غزة وفعاليتها المصرفية ، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية الكفاء في المصارف العاملة في قطاع غزة وزيادة حصة وفاعلية العمليات المصرفية التي تنجزها هذه المصارف . تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي والاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات حيث تم توزيع 150 استبانة وتم استرداد 140 منها اي ما نسبته 93% . تكمن أهمية هذه الدراسة في أصلتها ، حيث تعتبر الدراسة الأولى من نوعها التي تتناول مفهوم إعادة هندسة العمليات "الهندرة" كمدخل إداري نحو تطوير العمليات الإدارية في المصارف في قطاع غزة، كما أن نتائج هذه الدراسة ستكون هامة لمتخذي القرار في إدارات المصارف العاملة في فلسطين، وكذلك سلطة النقد الفلسطينية بصفتها المشرفة على الجهاز المصرفي من أجل توجيه المصارف نحو تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة من خلال مفهوم الهندرة . توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها ، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية الكفاء وإعادة بناء الهيكل التنظيمي ، كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية الكفاء وقدرات تكنولوجيا عالية ، وكذلك توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة

(1) مرام اسماعيل الاغا ، دراسة تطبيقية لاعادة هندسة العمليات الادارية (الهندرة) في المصارف في قطاع غزة ، (غزة : الجامعة الاسلامية ، عمادة الدراسات العليا ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال غير منشور ، 2006م)

هندسة العمليات الإدارية الكفاء وزيادة صحة وفاعلية العمليات المصرفية التي تنجزها هذه المصارف . كما أوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها، أن يتم إعداد الهيكل التنظيمي بناء على التوجه بالعملية وان يظهر ذلك في الهيكل التنظيمي للمصارف ، وكذلك اتخاذ القرارات الجماعية التي تشتمل على الإدارة العليا مع الموظفين، حيث يسهم ذلك في إعطاء دافع للموظفين بالاهتمام بتنفيذ هذه القرارات ودعمها، وأن يتم التركيز على تسلسل أنشطة العملية المصرفية عند إعداد الهيكل التنظيمي وليس على تسلسل اداري.

دراسة : علي 2006م⁽¹⁾

ناقشت الدراسة مشكلة تزايد الطلب على خدمات رخص القيادة والسير في مناطق المملكة العربية السعودية تبعاً لزيادة عدد السكان وعدد المركبات ، وقد لاحظ الدارس أن هناك عدداً من المشكلات في أداء هذه الخدمات ، مما استوجب إيجاد نموذج مقترح لتطوير الخدمات المرورية، وفي ضوء ذلك تكمن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي : ما مدى إسهام مدخل إعادة هندسة الخدمات المرورية في إيجاد نموذج مقترح لتطوير الخدمات المرورية وفقاً لبيئة العمل الإلكتروني ؟ و هدفت الدراسة إلى التعرف على نظم العمل المتبعة حالياً في تقديم الخدمات المرورية المتعلقة برخص القيادة والسير في مناطق الرياض وجدة والدمام .و التوصل إلى نموذج لتطوير الخدمات المرورية وفقاً لبيئة العمل الإلكتروني . تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة على السؤال الرئيس وهو ما مدى إسهام مدخل إعادة هندسة الخدمات المرورية في إيجاد نموذج مقترح لتطوير الخدمات المرورية بإدارات المرور (الرياض، الدمام ، جدة) وفقاً لبيئة العمل الإلكتروني. واستخدم الدارس منهج تحليل النظم من خلال مدخل إعادة خدمة العمليات الإدارية. و تكمن أهمية الدراسة في إبراز مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية وأهمية تطبيقه وخصوصاً مع تزايد الطلب على الخدمات العامة ومنها الخدمات المرورية .وكذلك البدء في تطوير وتغيير الأداء الحالي في الجهات الخدمية وخصوصاً الخدمات المرورية. من النتائج، اتفاق رؤية العاملين جميعاً على أن الإجراءات المتبعة في عمليات رخص القيادة ورخص السير تحتاج إلى تطوير، وهناك اتفاق لرؤية العاملين بكافة مستوياتهم التعليمية والتنظيمية على أهمية استخدام التقنية الحديثة في تقديم الخدمات المرورية، والتوصل إلى نموذج مقترح لتقديم خدمات رخص القيادة ورخص السير يسهم في خفض الوقت والجهد المبذول في الحصول على هذه الخدمات . ومن التوصيات، إدخال التقنية الحديثة التي تخدم أهداف العمليات الرئيسية التي تقوم بها إدارات المرور . وتنمية مهارات العاملين في إدارات المرور بما يتناسب مع الاستخدام الأمثل لتقنية المعلومات . وتطبيق نموذج إعادة هندسة الخدمات المرورية وفقاً لبيئة العمل الإلكتروني.

دراسة: أيمن (2008م)⁽²⁾

تمثلت مشكلة الدراسة في محاولة البحث عن واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية والأمن الوطني ، من حيث البحث في العوامل المؤثرة على عملية هندسة العمليات الإدارية ، كوعي وإدراك القيادة لمفهوم الهندسة ، ونمط القيادة السائد ، والعوامل الداخلية كالخطيط الاستراتيجي ، والسياسات الإدارية ، وتدريب وتنمية مهارات العاملين، وإعادة الهيكلة ، بالإضافة للعوامل الخارجية كتكنولوجيا المعلومات والقوانين والتشريعات. وتلخصت مشكلة الدراسة في التساؤل التالي، ما واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية الفلسطينية والأمن الوطني في قطاع غزة ؟ . هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء والتعرف على واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية كعلم جديد ومنظم ومخطط يساعد في إحداث التطوير لدى وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة ، وكذلك استعراض واقع وزارة الداخلية والأمن الوطني وبيان دورها وأهميتها ، بصفتها من أهم الوزارات السيادية ، إضافة إلى التعرف على المعوقات والصعوبات التي تواجه إعادة هندسة العمليات الإدارية والتطوير في وزارة الداخلية والأمن الوطني . اختبرت الدراسة الفرضيات الآتية، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند

(1) علي بن ضبيان الرشيد ، إعادة هندسة الخدمات المرورية وفقاً لبيئة العمل الإلكتروني ، دراسة تطبيقية على شعب رخص القيادة والسير في بعض مناطق المملكة (الرياض : جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، رسالة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، غير منشورة، 2006م).

(2) أيمن جمال عبد الهادي السر ، واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة ، (غزة: الجامعة الإسلامية ، عمادة الدراسات العليا ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة ، 2008م).

مستوى معنوية 5% بين القيادة وقدرة وزارة الداخلية والأمن الوطني على إعادة هندسة العمليات الإدارية، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين واقع عناصر البيئة الداخلية (التخطيط الاستراتيجي - السياسات الإدارية - التدريب وتنمية مهارات العاملين - إعادة الهيكلة) وقدرة وزارة الداخلية والأمن الوطني على إعادة هندسة العمليات الإدارية، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين واقع عناصر البيئة الخارجية (تكنولوجيا المعلومات - القوانين والتشريعات التي تحدد السياسة العامة) وقدرة وزارة الداخلية والأمن الوطني على إعادة هندسة العمليات الإدارية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليل والاستقرائي. تستمد هذه الدراسة أهميتها من الفائدة المستقبلية المتوقعة ومقدار العائد الذي يمكن ان تحققه وزارة الداخلية والأمن الوطني وانعكاس ذلك على المجتمع الفلسطيني ككل إذا ما تم الاخذ بنتائجه وتوصياته، كما ستساعد هذه الدراسة في حث المدراء والقيادات على الابداع والتجديد ومواكبة التطوير واعادة هندسة العمليات الادارية وتبني توجهات إستراتيجية خاصة في مجال إستراتيجية التخطيط للوزارة والهيكل التنظيمي والاساليب التكنولوجية المتبعة والمهام والانشطة واتجاهات ومهارات الافراد. توصلت الدراسة إلى نتائج مفادها وجود وعي لدى قيادة وزارة الداخلية بمفاهيم التطوير الاداري، ولكن هناك قصور في فهم مفهوم هندسة "إعادة هندسة" العمليات الادارية، وكذلك وجود ازدواجية وتداخل في الإصلاحات والعمل بين الإدارة العامة للشئون الادارية والإدارة العامة للشئون المالية المركزية، مع الإدارة العامة للشئون الادارية والإدارة العامة للشئون المالية في الجانب المدني، إضافة إلى انه يتم تدريب وتنمية مهارات الموظفين في وزارة الداخلية والأمن الوطني بصورة جيدة جداً وخصوصاً الأجهزة الامنية. اوصت الدراسة بالعديد من التوصيات منها، الاهتمام بتعزيز مفهوم الهندسة واعادة البناء والتطوير لدى قيادة الوزارة، وكذلك تحديد سياسات ادارية واضحة ومفهومة بحيث لا تتعارض مع القوانين والتشريعات، العمل على تجميع الأنشطة والمهام الفرعية ودمجها في مهمة واحدة.

دراسة : ماجد (2008م) (1)

تمثلت مشكلة الدراسة في تطوير نموذج لاعادة هندسة العمليات الادارية في مؤسسة التدريب المهني في الاردن. هدفت الدراسة إلى تطوير نموذج لاعادة هندسة العمليات الادارية كما يراها العاملون في مؤسسة التدريب المهني واصحاب العمل المتعاونين مع المؤسسة في الاردن، كذلك التعرف على أهمية ومدى توفر العمليات، وتلخص فرضيات البحث في الآتي، تساهم إعادة هندسة العمليات الادارية في دعم الجهود لخفض التكاليف، تعزز إعادة هندسة العمليات الإدارية القيم المضافة للخدمات المقدمة للعملاء، تعمل اعادة هندسة العمليات الادارية على تطوير اساليب تبادل المعلومات بين مرافق المؤسسة. تساهم اعادة هندسة العمليات الادارية في تقليل الوقت والجهد. استخدمت الدراسة المنهج المسحي. ويمكن تحديد أهمية الدراسة من خلال أهمية الدور الذي تقوم به مؤسسة التدريب المهني والمتمثل في إعداد القوى العاملة المدربة بحيث تساهم في التنمية المستدامة وتلبية حاجات سوق العمل، وبالتالي فان تصميم أنموذج لإعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسة التدريب المهني، يساعد في تحقيق الأبعاد المذكورة، وربما تكون نتائج هذه الدراسة وتوصياتها ومقترحاتها تفيد عدة اطراف منها : "وزارة التربية والتعليم، وزارة التعليم العالي، الجامعات، الباحثون عموماً". توصلت الدراسة إلى نتائج منها، تحديد العمليات الإدارية المطلوب إعادة هندستها بثلاثة مجالات رئيسية وهي (عملية الترويج والاستقطاب، عملية التدريب، والعمليات الإدارية التقليدية)، كما أن هناك اتفاق بين المستجيبين (العاملين واصحاب العمل)، على اعطاء نسبة متدنية لدرجات التوافر للعمليات المبحوثة في الدراسة. واعطاء نسبة مرتفعة لدرجات الأهمية للعمليات المبحوثة في الدراسة، في ضوء نتائج الدراسة، قدم الباحث مجموعة من التوصيات، كان ابرازها : تقديم الانموذج المقترح من اجل تطبيقه على مؤسسة التدريب المهني، اجراء الدراسات المعمقة في مجال اعادة هندسة العمليات الادارية على مختلف مؤسسات التعليم العالي.

(1) ماجد عبد العزيز عيسى الخواجا، تطوير انموذج لاعادة هندسة العمليات الادارية في مؤسسة التدريب المهني في الاردن، (عمان : الجامعة الاردنية، كلية الدراسات العليا، رسالة دكتوراة الفلسفة في الادارة التربوية غير منشورة، 2008م).

دراسة : محمد (2008م) (1)

تشير الدراسات في مجال السلوك التنظيمي إلى ان ثلثي المنظمات التي اجرت عمليات التغيير قد فشلت في هذه الإجراءات، نظراً لبروز ظاهرة مقاومة عمليات التغيير فيها ، فالمقاومة كانت ولا زالت هي الحد الفاصل بين نجاح التغيير وفشله، مما اقتضى عدم إهمالها والتعامل معها بجديّة للوصول إلى حالة التوازن بين التغيير واستجابة العاملين له مبدئياً ونظراً للتغيير الحاصل في معمل الالبسة الجاهزة (معمل ولدى) في الموصل بعد انضمام معمل الغزل والنسيج إليه، فقد أشارت الزيارات الاولية إلى وجود مقاومة تجاه هذه التغييرات الحاصلة في الشركة . اعتماداً على ما سبق فإنه يمكن تأطير مشكلة الدراسة من خلال إثارة التساؤل الآتي ، هل هناك دور لاستخدام مدخل اداري معين في تخفيض مقاومة التغيير ؟ او كيف يمكن استخدام بعض المداخل الإدارية في مواجهة مقاومة التغيير ؟. انطلاقاً من المشكلة المذكورة آنفاً فإن هدف الدراسة يتمثل في وصف وتشخيص عوامل مقاومة التغيير والمداخل الادارية المعتمدة لمواجهتها في الشركة المبحوثة ، ودراسة الطبيعة المتداخلة لعلاقات الارتباط والاثر بين اشكال مقاومة التغيير وبعض المداخل الادارية التي يمكن استخدامها لمواجهة هذه المقاومة ، وكذلك زيادة الوعي لدى ادارة الشركة المبحوثة باتجاه تبني بعض المداخل الادارية التي تتناسب وتخفيض مقاومة التغيير . بنيت الدراسة على الفرضيات التالية ، توجد علاقة ارتباط معنوية بين مقاومة التغيير وبعض المداخل الادارية اللازمة لمواجهته ، هناك علاقة تأثير معنوية بين مقاومة التغيير وبعض المداخل الإدارية اللازمة لمواجهته . استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وتكمن اهمية الدراسة في الاهتمام المتزايد من قبل المنظمات بموضوع مقاومة التغيير وكيفية التخفيف منه او التخلص منه حتى تستطيع المنظمات من نمو نشاطاتها وتقديم سلع وخدمات افضل لربائنها . توصلت الدراسة إلى نتائج مفادها، حظي موضوع مقاومة التغيير (اسبابه واساليب معالجته) باهتمام كبير في دراسات وكتابات العديد من الباحثين بوصفه حلقة الوصل بين حالات الفشل والنجاح ، إلا أن هناك تبايناً بخصوص مداخل المعالجة ، كما ان هناك تأثير مستمر على السعي لتخفيض حدة مقاومة التغيير، وذلك من خلال ضرورة اختيار المدخل الاداري المناسب بوصفه الاداة الاساسية لمواجهة هذه المقاومة والقضاء عليه او تحويلها بالاتجاه الايجابي ، وكذلك افتقار الكثير من المنظمات التي أجرت تغييرات جزئية أو جذرية إلى اجراء دراسات علمية حول موضوع مقاومة التغيير . اوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها ، بناء ثقافة التغيير لدى الافراد تحديد طبيعته وآليات تنفيذه ودفع الافراد للالتزام بمبادئه وشروطه ، وكذلك استطلاع آراء الأفراد ومشاكلهم وإشراكهم في صنع قرارات التغيير المرتبطة بواجباتهم ووظائفهم ، اضافة إلى جدولة عملية التغيير وبرمجيتها بشكل متعاقب ومنسجم ووفقاً لأوقات محددة دون اي تباطؤ او تأخير .

دراسة : حازم (2009م) (2)

من خلال خبرة الباحث، يمكن القول بان المشكلات الناتجة عن نظم واساليب العمل المتبعة في بلدية الخليل والتي ساهمت في تدني مستوى الأداء وعدم رضاء الموظفين، انعكست سلباً على تأدية هذه الخدمات ، بحيث يمكن رصد عدد من المشكلات منها ، ضعف صلاحية اتخاذ القرار الاداري من قبل العاملين المباشرين لأداء الخدمة ، مما يستدعي الرجوع للموظف في المستوى الاداري الاعلى، وعدم استغلال تقنية المعلومات المتوفرة في بلدية الخليل في التسهيل على المراجعين والموظفين ، ويتمحور سؤال الدراسة الرئيسي، وهو ما انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل ؟ . هدفت الدراسة إلى التعرف على انعكاسات إعادة الهندسة الادارية على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل ، وبيان اثر إعادة الهندسة الادارية على تصميم الهيكل التنظيمي ، وعلى قدرات تكنولوجيا المعلومات ، وكفاءة وفاعلية المنظومة الادارية ، وجودة خدمات بلدية الخليل ، والتعرف على انعكاسات إعادة الهندسة الادارية على توقعات المواطنين المستفيدين من خدمات بلدية الخليل . بينت الدراسة على عدة فرضيات منها ، لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية

(1) محمد مصطفى القصيمي ، اعتماد بعض المداخل الإدارية لمواجهة مقاومة التغيير، (الموصل : جامعة الموصل ، مجلة تنمية الرافدين ، العدد 89/30) ، 2008م) ، ص ص 91 – 109 .

(2) حازم عبد العزيز داود الننتشة ، انعكاسات إعادة الهندسة الادارية (الهندرة) على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل ، (غزة : جامعة الخليل ، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي ، رسالة ماجستير إدارة الأعمال غير منشورة ، 2009م).

($P \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين نحو انعكاسات اعادة الهندسة الادارية على جوانب النجاح المؤسسي لبلدية الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير الجنس ، لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($P \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين نحو انعكاسات اعادة الهندسة الادارية على جوانب النجاح المؤسسي لبلدية الخليل من وجة نظر الموظفين تعزى لمتغير المؤهل العلمي . اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي. تكمن اهمية الدراسة لتناولها مفهوم اعادة هندسة العمليات الادارية ، وهو مفهوم حظي باهمية كبرى في دول العالم وبخاصة الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة ، ولكن لم يلق اهتماماً في الدول العربية، لذلك فمن الاهمية ابراز هذا المفهوم واهمية تطبيقه، خاصة في الأونة الاخيرة ، وتتبع أهمية الدراسة بالنسبة للباحث من رغبته في تأصيل الاساليب المنهجية الحديثة في الادارة لما لها من اضافات هامة وحيوية على السياسات والإستراتيجية لبلدية الخليل . توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها ، الهيكل التنظيمي لبلدية الخليل بحاجة إلى اعادة صياغة ، وحاجة بلدية الخليل إلى زيادة كفاءة وفاعلية العمليات الادارية ومستويات الاداء، كما اظهرت بلدية الخليل اهتماماً في مجال تكنولوجيا المعلومات ، وتطبق بلدية الخليل معايير الجودة الشاملة ، لكن بدرجة متوسطة. من توصيات الدراسة ، النظر بشكل ايجابي إلى الاستثمار في تقنية المعلومات حتى وإن ارتفعت كلفتها . وضع خطط طموحة لتاهيل من يثبت لديهم القدرة على التماشي مع منظومة العمل الجديدة بعد تطبيق الهندرة ، يجب انشاء وحدة متخصصة لاعادة هندسة العمليات الادارية على الهيكل التنظيمي لبلدية الخليل ، ايجاد فريق عمل متخصصاً في إعادة هندسة العمليات الادارية تكون مهمته اجراء تحليل شامل ومتكامل لكافة العمليات التي تقوم بها بلدية الخليل ، وتوجيه عناية إدارة البلدية إلى ضرورة التواصل مع الجامعات الفلسطينية والعربية والاجنبية ومراكز الابحاث المختلفة للتعرف على المستجدات والمستحدثات في مجال تقديم الخدمات للمواطنين .

دراسة : عبيد (2009م) (1)

تتبلور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي، ما اهمية الادوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات ادارة التغيير؟ وما إمكانية ممارستها؟ وما المعوقات التي تحول دون ذلك؟ تسعى الدراسة إلى تحقيق اهداف مفادها ، تحديد الادوار القيادية لمدير التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير ، وتحديد درجة اهمية الادوار القيادية لمدير التربية والتعليم في ضوء متطلبات ادارة التغيير من وجهة نظر افراد الدراسة ، وكذلك التعرف على إمكانية ممارسة مديري التربية والتعليم لأدوارهم القيادية في ضوء متطلبات ادارة التغيير من وجهة نظر افراد الدراسة . تم صياغة الفرضيات على شكل اسئلة منها ، ما درجة اهمية الادوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات ادارة التغيير من وجهة نظر افراد مجتمع الدراسة؟، وكذلك ما إمكانية ممارسة مديري التربية والتعليم لأدوارهم القيادية في ضوء متطلبات ادارة التغيير من وجهة نظر أفراد الدراسة؟ ، إضافة إلى ذلك، ما المعوقات التي تحول دون ممارسة مديري التربية والتعليم لأدوارهم القيادية في ضوء متطلبات ادارة التغيير من وجهة نظر افراد الدراسة؟. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي . كما نبعت اهمية هذه الدراسة من اهمية الدور الذي تقوم به ادارات التربية والتعليم في تحقيق اهداف التربية والتعليم بما ينعكس ايجابياً على مستوى الخدمات المقدمة للطلاب بشكل خاص وللمجتمع بشكل عام، أما من الناحية التطبيقية فيؤمل ان تسهم نتائج الدراسة في ايجاد اطار مرجعي يكشف عن المحددات السلوكية والتنظيمية اللازمة لادارة عملية التغيير . من نتائج الدراسة ، ان الادوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات ادارة التغيير مهمة بدرجة كبيرة جداً من وجهة نظر افراد مجتمع الدراسة حيث بلغ المتوسط العام لمحور اهمية الادوار القيادية (4035) ، وكذلك إن امكانية ممارسة مديري التربية والتعليم لأدوارهم القيادية في ضوء متطلبات ادارة التربية والتعليم كبيرة من وجهة نظر افراد مجتمع الدراسة ، حيث بلغ المتوسط العام لمحور امكانية الممارسة (3088) . من توصيات الدراسة وضع استراتيجيات عامة من

(1) عبيد بن عبد الله بن بحيتز البيعي ، الادارة القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات ادارة التغيير ، (مكة المكرمة : جامعة أم القرى ، كلية التربية ، رسالة دكتوراه الفلسفة في الادارة التربوية والتخطيط غير منشورة ، 2009م).

قبل وزارة التربية والتعليم تضمن تحقيق الدعم لإحداث التغيير النابع من حاجات إدارات التربية والتعليم وزيادة قدرتها على التحسين الذاتي في إطار الإستراتيجية العامة للوزارة، ومنح مديري التربية والتعليم صلاحيات اوسع يمكنهم من خلالها احداث التغيير في الهيكل التنظيمي لادارة التربية والتعليم ، والعمل على إلغاء اللوائح والأنظمة القديمة التي تتعارض مع التحديث المطلوب ، وإدخال لوائح وأنظمة جديدة تتماشى مع متطلبات إدارة التغيير .

دراسة : امانى (2010م) (1)

تكمن مشكلة الدراسة في وجود مشاكل ادارية بالشركات الهندسية ادى إلى تدني الانتاجية والجودة وعدم قدرة هذه الشركات على تعزيز وضعها التنافسي من خلال ارضاء وتلبية حاجات ورغبات العملاء . هدفت الدراسة إلى نشر ثقافة هندسة التغيير والترغيب في تطبيقها لحل المشاكل الادارية، وكذلك معرفة اسباب تدني العمل الاداري في شركات التشييد وإلقاء الضوء على بعض المعالجات المناسبة ، اضافة إلى ابراز الصعوبات والمشاكل التي تواجه عملية تطبيق الهندسة الادارية . بنيت الدراسة على الفروض الاتية ، صعوبة تطبيق مفهوم الهندسة الادارية ناتج عن غياب المعرفة والدراسة بهذا المنهج ، عدم توفر المرتكزات والبنى الاساسية من تكنولوجيا وقوى مدربة يؤدي إلى غياب تطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات، وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق الهندسة الادارية وجودة الاداء للوقت والتكلفة . اتبعت الدراسة المنهج الوصفي والمنهج التحليلي . تكمن اهمية الدراسة في حث شركات صناعة التشييد لتطبيق مفهوم الهندسة الادارية، فهو أسلوب جديد ومتطور لحل جميع المشكلات ، وهذا المفهوم أيضاً، يقلل الوقت والجهد لشركات ولأفراد المجتمع . وتمثل الهندسة اضافة علمية للباحثين وإثراء للمكتبة حيث لم يطرأ هذا الموضوع بكثرة عند الباحثين السودانيين . من نتائج الدراسة وجود صعوبة في تطبيق مفهوم الهندسة نظراً للخوف من الفشل وتردد الإدارة في اتخاذ قرار التغيير، وكذلك عدم تطبيق الهندسة في دول العالم الثالث يعزى لفكرتها الجديدة ومقاومة تطبيقها في معظم الشركات . من التوصيات محاولة التقليل من مقاومة العاملين وذلك بتوعيتهم باهمية هذا المفهوم والفوائد التي تعود عليهم ، ومحاولة إقناع مديري المنظمات بان تطبيق الهندسة يساعد في حل العديد من المشاكل الإدارية وأهمية تطوير الجانب الإداري لدى المهندس .

دراسة : نادية (2010م) (2)

تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي ، ما درجة استخدام اسلوب الهندسة الادارية في ممارسة العمليات الادارية داخل المدارس الحكومية ، في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات؟ . هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة استخدام اسلوب الهندسة الادارية في ممارسة العمليات الادارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية ، بالإضافة إلى بيان اثر متغيرات الجنس ، والمؤهل العلمي ، الخبرة الادارية، مستوى المدرسة ، التخصص ، المحافظة ، في استجابات المديرين والمديرات ، سعياً للوقوف على معرفة درجة استخدام اسلوب الهندسة الادارية في ممارسة العمليات الادارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية . بنيت الدراسة على العديد من الفرضيات منها ، لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستويات استجابات المديرين والمديرات في درجة استخدام اسلوب الهندسة الادارية في ممارسة العمليات الادارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية ، من وجهة نظر المديرين والمديرات تبعاً لمتغيرات مستوى المدرسة ، لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات استجابات المديرين والمديرات ، في درجة استخدام اسلوب الهندسة الادارية في ممارسة العمليات الادارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية ، من وجهة نظر المديرين والمديرات تبعاً لمتغير التخصص، لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات استجابات المديرين والمديرات ، في

(1) أمانى سيد عبد الماجد ، الهندسة في مشاريع التشييد ، (الخرطوم : جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير في ادارة التشييد غير منشورة ، 2010م).

(2) نادية مراد يوسف حنون ، درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات ، (نابلس : جامعة النجاح الوطنية ، كلية الدراسات العليا ، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية غير منشورة ، 2010م).

درجة استخدام اسلوب الهندسة الادارية في ممارسة العمليات الادارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية ، من وجهة نظر المديرين والمديرات تبعاً لمتغير موقع المديرية . اتبعت الدراسة المنهج الوصفي والاستقرائي . تكمن اهمية الدراسة في تزويد القيادات التربوية بالمعارف ، والقدرات ، والخبرات ، اللازمة لممارسة العمليات الادارية ، وذلك من خلال التعرف إلى جوانب الهدر في الوقت ، والموارد والطاقات الذهنية والمادية ، ومن ثم التخلص منها ، وكذلك توفر هذه الدراسة اداة للبحث قد تكون مفيدة للباحثين في هذا المجال . توصلت الدراسة إلى نتائج مفادها ، ان الدرجة الكلية لدرجة استخدام اسلوب الهندسة الادارية في ممارسة العمليات الادارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية ، ومن وجهة نظر المديرين والمديرات ، كانت مرتفعة جداً ، إذ وصلت النسبة المئوية لاستجابة المبحوثين عليها إلى (80,4%) . اوضحت الدراسة بعدة توصيات منها ، ضرورة توفير جميع عناصر ومتطلبات استخدام اسلوب الهندسة الادارية ، في ممارسة العمليات الادارية ، وكذلك ضرورة اعتماد اسلوب الهندسة الادارية في ممارسة العمليات الادارية في المدارس الحكومية ، والتحقق من جودة العمليات الادارية.

دراسة : هاني (2011م) (1)

تحدد مشكلة الدراسة في وجود تدني نسبة تهيئة بيئة النظام الإدارية التنظيمية والاجرائية والثقافية ، مما يؤثر على تطبيق منهجيات ومفاهيم اعادة هندسة الاعمال الادارية في المجالات التالية : المساواة في قيادة العمل التعاوني ، التزام الادارة العليا ، الادارة الداعمة ، استخدام تكنولوجيا المعلومات ، مقاومة التغيير - وذلك في بيئة مجتمع الأعمال الصناعي لدى المملكة العربية السعودية . في ضوء مشكلة الدراسة تم صياغة التساؤل الآتي ، ما مدى الاستعداد القيادي بالمنظمات والمؤسسات الصناعية السعودية وجاهزية بيئة العمل لتطبيق منهجيات اعادة هندسة الاعمال الادارية . من أهداف الدراسة التعرف على مدى الاستعداد القيادي بالمنظمات والمؤسسات السعودية ، لتطبيق منهجيات اعادة هندسة الاعمال الادارية ، وكذلك اقتراح الطريقة للتقليل من مخاطر تنفيذ عملية اعادة هندسة الاعمال ، من خلال قياس مدى استعداد القيادة لتطبيق منهجيات اعادة هندسة الاعمال الادارية ، وفي ضوء مشكلة الدراسة تم صياغة الفرض التالي ، يوجد علاقة ايجابية بين الاستعداد القيادي بالمنظمات والمؤسسات الصناعية السعودية ، ومدى جاهزية بيئة العمل لتطبيق منهجيات اعادة هندسة الاعمال الادارية . اتبعت الدراسة المنهج الوصفي . تكمن اهمية الدراسة في انها تفيد في اعداد اداة لقياس مدى الاستعداد القيادي لتطبيق منهجيات اعادة هندسة الاعمال ، بالإضافة إلى القاء الضوء على اهمية جاهزية القيادة للقيام بتطبيقها . من نتائج الدراسة وجود بعض الضعف في وجود الادارة البناءة والتي تعمل على نقل الفكرة لمروسيهم ، وان باب الاتصال وتبادل الإداريين بين الرؤساء والمروسين ليس دائماً مفتوحاً ، إضافة إلى وجود علاقة ايجابية بين نسبة تهيئة بيئة العمل التعاوني وتطبيق منهجيات هندسة الاعمال الادارية . من توصيات الدراسة الاهتمام باقامة دورات تدريبية وتثقيفية للقيادات العاملة بالمؤسسات الصناعية والمؤسسات الاخرى ، وكذلك الاهتمام بخلق ثقافة روح التعاون والتنسيق بين القيادات الادارية .

دراسة : أحمد (2011م) (2)

لاحظ الدارس وجود العديد من المشاكل التي يعاني منها طلبه الجامعة من تعامل دائرة صندوق الطالب مع الطلبة عند تقدمهم لطلبات المنح والقروض والهبات والمتمثلة في ، طول إجراءات العمل بدائرة صندوق الطلاب ، وطول الوقت المستغرق فيها ، كثرة المستندات الورقية المطلوبة فصلياً للتسجيل ، طول فترة معرفة نتيجة الطلب المقدم للمنحة والقروض والهبة . تأتي هذه الدراسة للتعرف على اثر تطبيق اعادة هندسة العمليات على اداء صندوق الطالب بالجامعة الاسلامية ومن هنا فإن مشكلة

(1) هاني عبد الرحمن العمري ، الاستعداد القيادي بالمنظمات والمؤسسات الصناعية السعودية لتطبيق منهجيات اعادة هندسة الاعمال الادارية ، دراسة تطبيقية ، (المنصورة : جامعة المنصورة ، كلية التجارة ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، المجلد 35 ، العدد 2 ، 2011م) ، ص ص 55 - 111 .

(2) أحمد عبد المجيد محمد ابو عمسة ، اثر تطبيق اعادة هندسة العمليات الادارية على اداء صندوق الطالب بالجامعة الاسلامية من وجهة نظر الطلبة ، (غزة : الجامعة الاسلامية ، عمادة الدراسات العليا ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال غير منشورة ، 2011م).

الدراسة تتلخص في السؤال التالي ، ما أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الادارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الاسلامية من وجهة نظر الطلبة؟ . هدفت الدراسة إلى معرفة اثر تطبيق اعادة هندسة العمليات الادارية على اداء صندوق الطالب الجامعي بالجامعة الاسلامية ، وكذلك تحديد نقاط القوة والضعف في اداء صندوق الطالب بالجامعة الاسلامية والتي من شأنها تصحيح المسار ، اضافة إلى التعرف على مفهوم اعادة هندسة العمليات الادارية الهندرة . بنيت الدراسة على الفرضيات التالية ، يوجد تأثير لتطبيق اسلوب اعادة هندسة العمليات الادارية ذو دلالة احصائية عند مستوى 5% على اداء صندوق الطالب الجامعي ، ويتفرع منها الفرضيات التالية: توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى 5% بين اجابات المبحوثين حول ما هو اثر تطبيق اعادة هندسة العمليات الادارية على اداء صندوق الطالب بالجامعة الاسلامية من وجهة نظر الطلبة تعزى إلى (الجنس ، الكلية ، المستوى الدراسي ، المحافظة ، ونوع المنحة الداخلية المقدم إليها). اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي . وتكمن اهمية الدراسة في ان نتائج هذه الدراسة ستكون هامة لمتخذي القرار في دائرة صندوق الطالب بالجامعة الاسلامية من اجل التوجه والتحسين المستمر للخدمات ، كما تعمل هذه الدراسة على تطوير الخبرة والمعرفة لدى الباحث بطبيعة ومفهوم اسلوب اعادة هندسة العمليات الادارية . توصلت الدراسة إلى نتائج منها ان تطبيق اسلوب اعادة هندسة العمليات الادارية "الهندرة" على دائرة صندوق الطالب ادى إلى تبسيط اجراءات العمل ، وتجويد الخدمة المقدمة ، وتحسين صورة العاملين بدائرة صندوق الطالب ، كما توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين تطبيق اسلوب اعادة هندسة العمليات الادارية "الهندرة" وتبسيط اجراءات العمل ، وتجويد الخدمة المقدمة ، وتحسين صورة العاملين بدائرة صندوق الطالب . اوصت الدراسة بالعديد من التوصيات منها ، اعادة هندسة العمليات للدوائر والعمادات التي تعاني من مشاكل في اداء مهامها وفق قواعد منهج إعادة الهندسة بهدف إحداث تغييرات جوهرية تزيد من كفاءة العمليات رغبة في رفع مستوى الاداء وزيادة فعاليته ، وكذلك الاسراع في تفعيل تطبيق اعادة هندسة العمليات الادارية على باقي المنح والقروض والهيئات التي يقدمها صندوق الطالب لطلبة الجامعة .

دراسة : جمال (2011م) (1)

تكمن مشكلة الدراسة في ضعف القرار الاداري من قبل العاملين المباشرين والرجوع إلى المدير، وقدم اللوائح المنظمة للعملية التعليمية ، وإنفاق كثير من المال والجهد البشري لإنهاء الإجراءات وعدم استخدام التقنية الحديثة لانجاز إجراءات العملية التعليمية. من اهداف الدراسة التعرف على اراء العاملين نحو الخدمات التعليمية التي يمكن اعادة تصميمها وفقاً لبيئة العمل الالكترونية بالجامعات الحكومية الليبية ، وكذلك محاولة التوصل إلى نموذج مقترح يمكن ان يساهم قدر الامكان في تطوير العمليات الادارية بالجامعات الليبية ، بما يواكب بيئة العمل الالكتروني . تستند الدراسة على الفرضيات التالية ، توجد فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات العاملين نحو إجراءات تسجيل وقبول الطلبة بالجامعات الليبية ، والتي يمكن إعادة هندستها وفقاً لبيئة العمل الالكتروني ، باختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية ، توجد فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات العاملين، ورؤيتهم للوضع الراهن لتقديم الخدمات التعليمية بالجامعات الليبية ، باختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية، توجد فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات العاملين نحو النموذج المقترح الذي يمكن التوصل إليه لتقديم الخدمات التعليمية بالجامعات الليبية ، وفقاً لبيئة العمل الالكتروني ، باختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية . اتبعت الدراسة المنهج الوصفي والمنهج التاريخي . تكمن اهمية الدراسة في انها تناولت مفهوم اعادة هندسة العمليات الادارية وهو مفهوم لم يلقى اهتماماً يذكر بليبيا، لذلك من الاهمية ابراز هذا المفهوم واهمية تطبيقه ، كما تهتم الدراسة في التطبيق على نطاق خدمي وهو قطاع التعليم ، لما له من تأثير في مختلف جوانب الحياة . من نتائج الدراسة لا توجد اختلافات ذات دلالة احصائية بين استجابات العاملين بالجامعات

(1) جمال بونس عمر الساحلي ، إعادة هندسة العمليات الادارية وفقاً لبيئة العمل الالكتروني ، دراسة تطبيقية على الجامعات الحكومية الليبية ، (الخرطوم : جامعة امدرمان الإسلامية ، كلية الدراسات العليا ، رسالة دكتوراه الفلسفة في الإدارة غير منشورة، 2011م).

الحكومية الليبية نحو اجراءات التسجيل والقبول (متطلبات التسجيل والقبول) ، تعزى إلى العمر ، المؤهل العلمي ، الوظيفة الحالية، الخبرة في العمل ، والدورات التدريبية ، وايضاً لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات العاملين بالجامعات الحكومية الليبية نحو الجانب التنظيمي في تقديم الخدمات الجامعية ، يمكن ان تعزى إلى (العمر ، المؤهل العلمي ، الوظيفة الحالية ، الخبرة في العمل ، الدورات التدريبية). من توصيات الدراسة ، اعتماد اسلوب تثقيفي وتوعوي للتعريف باعادة هندسة العمليات الإدارية كأداة للتغيير نحو الأفضل في تقديم الخدمات الجامعية ، وايضاً ادخال التقنية الحديثة التي تخدم اهداف العمليات الرئيسية التي تقوم بها الجامعات .

دراسة : دينا (2011م)⁽¹⁾

تمثلت مشكلة الدراسة في محاولة الاجابة على التساؤل التالي ، إلى اي مدى يسهم مدخل اعادة هندسة عمليات التشغيل في تطوير الشركات المصرية لصناعة السيارات ، وما هي متطلبات التطبيق الناجح لهذا الاسلوب والآثار الناتجة على الاداء في تلك الشركات؟. سعت الدراسة إلى تحقيق العديد من الاهداف منها ، توضيح العلاقة بين طبيعة تصميم الهيكل التنظيمي وتطبيق مدخل اعادة هندسة عمليات التشغيل ، وايضاً توضيح طبيعة العلاقة بين عمليات وانشطة التشغيل وتطبيق مدخل اعادة هندسة عمليات التشغيل ، وكذلك التعرف على طبيعة العلاقة بين تطبيق واستخدام تكنولوجيا المعلومات وتطبيق مدخل إعادة هندسة عمليات التشغيل ، اضافة إلى توضيح طبيعة العلاقة بين تطبيق مدخل إعادة هندسة عمليات التشغيل وزيادة القدرة على تحسين وتطوير الاداء . في ضوء ما سبق يتم صياغة فرضيات الدراسة كما يلي ، لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين مجموعة من المتغيرات (طبيعة تصميم الهيكل التنظيمي ، عمليات وانشطة التشغيل، استخدام تكنولوجيا المعلومات) وبين تطبيق مدخل اعادة هندسة عمليات التشغيل ، لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين تطبيق مدخل اعادة هندسة عمليات التشغيل وامكانية تخفيض دورة التشغيل الانتاجية ، لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين تطبيق مدخل اعادة هندسة عمليات التشغيل وزيادة القدرة على تحسين وتطوير الاداء . اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتتمثل أهمية الدراسة في انها تمثل اعادة هندسة عمليات التشغيل احد المداخل الرئيسية والتي تستحوذ على اهتمامات المديرين والمسؤولين لتطوير الشركات المصرية نظراً لأهمية تحقيق عنصر التميز للمنظمة ، كذلك تقديم الدعم للشركات المصرية من خلال التركيز على متغيرات اعادة هندسة عمليات التشغيل مع تقديم التفسيرات اللازمة وازالة كافة المعوقات عند تطبيق الممارسة ، اضافة إلى ان هذه الدراسة تشجع طبقة الادارة على كافة مستوياتها في اعادة النظر في اسلوب الاداء والتفكير في التغيير وتطبيق المداخل الحديثة في عمليات التشغيل . توصلت الدراسة إلى نتائج مفادها وجود علاقة عكسية سالبة بين المتغير التابع بالفرض والمتغير المستقل وذلك عند مستوى معنوي اقل من 5% لكلاً من شركة نيسان وعينة الشركات الاخرى ، اي كلما كان هناك اهتمام باعادة هندسة عمليات التشغيل كلما ادى إلى تخفيض دورة التشغيل الانتاجية ، كذلك وجود علاقة ارتباطية قوية موجبة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع بالفرض الاول ، وذلك عند مستوى معنوية اقل من 5% لكلاً من شركة نيسان وعينة الشركات الاخرى اي كلما كان هناك اهتمام (بالهيكل التنظيمي ، عمليات وانشطة التشغيل ، استخدام تكنولوجيا المعلومات) أدى ذلك إلى امكانية تطبيق مدخل اعادة هندسة عمليات التشغيل ، وايضاً وجود علاقة طردية قوية موجبة بين المتغير المستقل والمتغير التابع بالفرض اي كلما كان هناك اهتمام بتطبيق اعادة هندسة عمليات التشغيل ادى ذلك إلى زيادة القدرة على تحسين وتطوير الاداء . من توصيات الدراسة الاهتمام الاكثر من قبل ادارة الشركة بتطوير الهيكل التنظيمي بما يساعد على تبسيط الاجراءات التي تساعد على تحقيق سرعة الاتصال بين الادارات والاقسام ، وضرورة توضيح المفاهيم الخاصة بمدخل اعادة الهندسة ومبادئها ، واقتناع الادارات والاقسام بالشركات بذلك من اجل تقليل حدة مقاومة التغيير ، وكسب تأييدها ودعمهم في تنفيذ ذلك المدخل ، وكذلك الاستغلال الامثل للموارد البشرية المتاح

(1) دينا حسن متولي مجاهد ، اعادة هندسة عمليات التشغيل كمدخل لتطوير الشركات المصرية ، دراسة تطبيقية على شركة نيسان ، (بنها : جامعة بنها ، كلية التجارة ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال غير منشورة ، 2011م).

بالشركات ، والعمل على تنمية المهارات والقدرات واكساب الخبرات القادرة على التحليل والمشاركة في تطبيق مدخل اعادة هندسة عمليات التشغيل بالشركات .

دراسة : شداد (2011م) (1)

تعيش المجتمعات المتقدمة والنامية في دوامة وصراع مع التغيير ، بصفة مستمرة ، مما جعل التغيير التنظيمي امراً حتمياً وضرورياً لبقاء المنظمات وتطويرها واستمراريتها ، إلا أن عملية التغيير من المحتمل ان تقابل بالمقاومة ، فالمديرية العام للدفاع المدني مرت بكثير من مراحل التغيير في مختلف المجالات سواء على مستوى الهياكل التنظيمية او على مستوى الموارد البشرية او في مجال التقنيات الحديثة ، قوبلت بردود فعل متباينة من قبل العاملين ، ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة في التساؤل التالي ، ما دور المهارات القيادية في الحد من اسباب مقاومة التغيير التنظيمي بالمديرية العامة للدفاع المدني بالرياض ؟ . تسعى الدراسة لتحقيق الهدف الرئيس لها وهو التعرف على دور المهارات القيادية في الحد من اسباب مقاومة التغيير التنظيمي بالمديرية العامة للدفاع المدني بالرياض ، اما فرضية الدراسة فهي عبارة عن التساؤل الرئيسي وهو ما دور المهارات القيادية في الحد من اسباب مقاومة التغيير التنظيمي بالمديرية العامة للدفاع المدني بالرياض ؟. استخدم الباحث المنهج الوصفي . برزت الاهداف العلمية لهذه الدراسة من خلال الاثر المعرفي لمتخذي القرار في الادارة العليا باهمية المهارات القيادية ودورها في الحد من اسباب مقاومة التغيير التنظيمي للعمل على توجيه الادارات التنفيذية لتصميم وتنفيذ البرامج التدريبية الخاصة بتنمية تلك المهارات لدى قادة التغيير . توصلت الدراسة إلى نتائج مفادها ، ان من اسباب مقاومة التغيير التنظيمي بالمديرية العامة للدفاع المدني ، وجود بيئة تنظيمية تميل إلى المركزية في اتخاذ القرار ، والاعتماد على اساليب عمل روتينية محددة ، التسرع في اتخاذ قرار التغيير دون دراسة كافية ، كما ان من اهم اسباب الحد من مقاومة التغيير التنظيمي بالمديرية العامة للدفاع المدني ، ابراز الفوائد والايجابيات المتوقعة من التغيير ، وتصميم هياكل تنظيمية مرنة قابلة للتغيير ، واقامة جو من الثقة بين قادة التغيير والعاملين ، وايضاً ان من اهم سبل اكتساب المهارات القيادية للحد من مقاوم التغيير بالمديرية العامة للدفاع المدني ، الاستفادة من نموذج القيادة النبوية وتعاملها مع التغيير ، توفير التقنيات الحديثة لتسهيل عملية التواصل قادة التغيير والعاملين ومن التوصيات توجيه القادة في الدفاع المدني بضرورة ايضاح اهمية واهداف التغيير وفوائده وايجابياته للعاملين ، ضرورة تصميم هياكل تنظيمية مرنة قابلة للتغيير لإدارات وأقسام المديرية العامة للدفاع المدني ، وايضاً العمل على اختيار الوقت المناسب للتغيير بعد دراسة كافية مع إشراك العاملين في عملية التغيير .

دراسة : غازي (2012م) (2)

ان خفض كلفة المنتجات والخدمات بعد اليوم من أهم التحديات التي تواجه المنظمات في ظل بيئة الاعمال المعاصرة التي تمتاز بالحركة الشديدة، والتغيير المستمر والمتواصل ، التي تطلبت اعتماد التقانة المعلوماتية المتطورة لكي يتعزز موقفها التنافسي الذي يستلزم التحسين المستمر لما تقدمه من خدمات وما تنتجه من سلع ، وان ذلك الامر الزم ادارة المنظمات العمل على تحقيق الموازنة بين الجودة العالية للاداء وبين تذبذب الكلفة وتخفيضها قدر الامكان . لذلك فإن مشكلة الدراسة تتركز في الاجابة عن التساؤل الآتي ، هل يحقق مدخل اعادة هندسة العمليات خفض لكلفة اداء الخدمات التي تقدمها الجامعات لزيائنها ؟. هدفت الدراسة إلى تشخيص الوضع الحالي في الجامعة قبل اجراء اعادة الهندسة ، وكذلك تحديد مدى توافر مستلزمات تطبيق مدخل اعادة هندسة العمليات في الجامعة عينة الدراسة ، وايضاً اقتراح التغييرات الواجب اجراؤها لغرض توفير بيئة ملائمة لتطبيق مدخل اعادة الهندسة . تم صياغة فرضية واحدة للدراسة هي ، يؤدي تطبيق مدخل اعادة هندسة العمليات الى خفض كلفة الانشطة في المؤسسات التعليمية . اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي . تبرز اهمية الدراسة

(1) شداد بن عبد الهادي العتيبي ، دور المهارات القيادية في الحد من اسباب مقاومة التغيير التنظيمي بالمديرية العامة للدفاع المدني بالرياض ، (الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، كلية الدراسات العليا ، رسالة ماجستير في العلوم الادارية غير منشورة ، 2011م)

(2) غازي عبد العزيز سليمان وآخرون ، خفض التكاليف باستخدام كمدخل اعادة هندسة العمليات ، (الرمادي : جامعة الانبار ، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد 4 ، العدد 9 ، 2012م) ، ص ص 345 – 369 .

من خلال استفادة الدراسة لخفض الكلفة من مستحدثات الفكر الاداري الذي يعتمد على مدخل اعادة الهندسة الذي يقدم حلاً جذرياً للمشكلات الزمنية المصاحبة للعمليات في ادارة المؤسسات التعليمية التي عجزت الحول الجزئية في معالجتها . من نتائج الدراسة ان مدخل إعادة الهندسة يسهم في تقديم مستوى أعلى لجودة الخدمة التعليمية، يلبي احتياجات المستفيدين وسوق العمل ويحقق مركزاً تنافسياً للمنظمات المتشابهة ، وكذلك يتوقف نجاح تطبيق مدخل إعادة الهندسة على دعم الادارة العليا التي يجب ان تكون لها القدرة على تفويض السلطات وتحمل المسؤوليات وتحفيز فرق العمل وتهيئة بيئة عمل محفزة لجميع افراد المنظمة على المشاركة بالبرنامج بشكل فعال . من التوصيات التوسع في ادخال وسائل واساليب تقانة المعلومات في مجال الاتصالات بين رئاسة الجامعة وكلياتها ومراكزها، لضمان السرعة واختصار الوقت والجهد ، وكذلك ضرورة فتح دورات تدريبية لتطوير الكوادر الادارية في الجامعة لكي تتولد لديهم القناعة بأهمية اجراء التغييرات التي تنعكس ايجاباً على اداء الجامعة .

دراسة : خالد (2012م) (1)

لا شك أن نقل جميع موظفي اقسام الكهرباء بالبلديات وسلطة الطاقة للشركة الجديدة ، والتغيير الكبير على الهيكل التنظيمي ، وحجم الادارة ، ودرجة المركزية ، وتجميع العاملين من البيئات المختلفة في بيئة جديدة واحدة لها انظمتها الخاصة وتعمل بموجب قانون الشركات ، يستدعي دراسة تأثير هذا التغيير على مستوى رضا العاملين ، ومن هنا برزت مشكلة الدراسة والتي تم بلورتها في التساؤل التالي، ما اثر التغيير على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بشركة توزيع كهرباء محافظات غزة ؟. هدفت هذه الدراسة إلى دراسة انتقال العاملين باقسام الكهرباء بالمحليات وسلطة الطاقة للعمل بشركة توزيع كهرباء محافظات غزة بما تمثله البيئة الجديدة من تغيير وتحديات وانعكاس ذلك على رضا العاملين المنقولين ، كما هدفت ايضاً إلى التعرف على مدى فهم العاملين لطبيعة التغيير وأثره على مستوى رضاهم ، وكيفية المحافظة على الحقوق والمزايا المكتسبة والمتغيرات التنظيمية وبيئة العمل واثار ذلك على رضا العاملين بالشركة . تنبثق من مشكلة الدراسة عدة فرضيات منها ، هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين فهم العاملين لطبيعة التغيير واثاره على مستوى رضا العاملين بشركة الكهرباء ، توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المحافظة على حقوق العاملين والمزايا المكتسبة عند احداث التغيير ومستوى رضا العاملين بشركة الكهرباء ، توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المتغيرات التنظيمية (الهيكل التنظيمي) ومستوى رضا العاملين بشركة الكهرباء. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي . نبعت اهمية الدراسة من كونها تبحث في عملية فصل اجزاء من هيئات مستقلة تدار من خلال انتخابات عامة كالبلديات إلى كيان ذو شخصية اعتبارية مستقلة تهدف إلى التطور وتحقيق الربحية ، وكذلك يأمل الباحث في ان تسهم نتائج هذه الدراسة في تعزيز الرضا لدى العاملين ، وذلك من خلال التعرف على مدى رضاهم من عدمه ، وتلمس احتياجاتهم من قبل المسؤولين وصولاً لتحقيق رضاً أفضل . من نتائج الدراسة ، وجود رضا بدرجة متوسطة لدى العاملين المنقولين من المحليات وسلطة الطاقة إلى شركة توزيع الكهرباء بغزة ، وكذلك وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين جميع مجالات الدراسة ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة توزيع الكهرباء بغزة . اوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها ، ضرورة التمهيد لأي عملية تغيير أو تطوير بالشركة بالوسائل العلمية المعروفة، كعقد الندوات وورش العمل وتدريب الكوادر المعنية بعملية التغيير، وكذلك ضرورة إشراك العاملين في اي عملية تغيير أو تطوير مستقبلية ، اضافة إلى ضرورة تحسين ورفع مستوى الرضا عند العالمين من خلال تحسين نظام التأمين الصحي .

(1) خالد إدريس شاكر دحلان ، اثر التغيير على مستوى رضا العاملين بشركة توزيع الكهرباء بمحافظات غزة ، (غزة : الجامعة الاسلامية ، عمادة الدراسات العليا ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال غير منشورة ، 2012م).

دراسة : زكي (2012م) (1)

تمثلت مشكلة الدراسة الرئيسية في ضعف ادراك طبيعة العلاقة بين ادارة الوقت والجودة الشاملة واثرها على الاداء الوظيفي في المصارف التجارية الفلسطينية ، والتي تعد جوهر مشكلة الدراسة ، كما تتمثل مشكلة الدراسة في عدم القدرة على الإلمام الكافي بأبعاد مفهوم إدارة الجودة الشاملة والأسس التي تبنى عليه ، وتركيز العديد من الابحاث والدراسات على النواحي الفنية لتحسين الجودة ، وإهمال أهمية النواحي الإدارية ودورها في تحقيق مستويات عالية الجودة من جهة ، وعدم ادراك أهمية الوقت واستثماره بشكل فعال من جهة اخرى ، كما ان الهدف الرئيسي للدراسة هو دراسة طبيعة العلاقة بين ادارة الوقت والجودة الشاملة واثرها على الاداء الوظيفي في المصارف التجارية الفلسطينية ، وذلك لتأكيد الانسجام بين هذه المفاهيم الثلاثة ، وان كلاً منها يلعب دوراً بارزاً في مساندة الآخر، وانها مجتمعة تحقق الكفاءة والفعالية والتميز في الاداء . بنيت الدراسة على الفرضيات التالية ، لاهتم المصارف التجارية بتطبيق ابعاد ادارة الجودة الشاملة ، لا تتصف فاعلية ادارة الوقت في المصارف التجارية بدرجة عالية ، لا يتميز مستوى الاداء الوظيفي في المصارف التجارية بدرجة عالية ، لا توجد علاقة ذات تأثير معنوي بين ابعاد ادارة الجودة الشاملة والاداء الوظيفي في المصارف التجارية ، لا توجد علاقة ذات تأثير معنوي بين ادارة الوقت والجودة الشاملة مجتمعين ، والاداء الوظيفي في المصارف التجارية . اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي . وتأتي أهمية الدراسة في إثرائها للمكتبة العربية ، كما أنها يمكن أن تساهم في تطوير اداء المصارف التجارية وبالتالي دعم الاقتصاد الوطني . توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من ابرزها، ان المصارف التجارية الفلسطينية تهتم بتطبيق جميع ابعاد إدارة الجودة الشاملة باستثناء بعد مشاركة العاملين وتحفيزهم ، فقد جاء هذا التطبيق بشكل عام بدرجة متوسطة ، كما ان اتجاهات المبحوثين في هذه المصارف نحو مستوى فاعلية ادارة الوقت والاداء الوظيفي تتصف بدرجة عالية ، كما تبين عنه يوجد علاقة ذات تأثير معنوي بين ابعاد إدارة الجودة الشاملة وكل من فاعلية ادارة الوقت والاداء الوظيفي ، وكذلك تبين وجود علاقة ذات تأثير معنوي بين فاعلية ادارة الوقت والاداء الوظيفي ، كما اظهرت نتائج الدراسة انه يوجد علاقة ذات تأثير معنوي بين فاعلية ادارة الوقت والجودة الشاملة مجتمعين والاداء الوظيفي ، وكان لفاعلية ادارة الوقت والجودة الشاملة مجتمعين الأثر الأكبر على الاداء الوظيفي ، مقارنة بكل من اثر فاعلية ادارة الوقت والجودة الشاملة كل على انفراد على الاداء الوظيفي في المصارف التجارية الفلسطينية . أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات منها ، ترسيخ الوعي والقناعة الجديدة لدى الإدارة العليا والعاملين في كافة المستويات الإدارية والفنية بأهمية تطبيق ابعاد ادارة الجودة الشاملة بشكل متكامل وهادف وربطها بفاعلية ادارة الوقت ، اما في ذلك من تأثير اكبر في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين في المصارف التجارية الفلسطينية ، وضرورة اعطاء اهتمام اكبر لتطبيق جميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة والتركيز على الابعاد الاكثر اهمية وتأثيراً على فاعلية ادارة الوقت والاداء الوظيفي .

دراسة : امل (2013م) (2)

تكمن مشكلة الدراسة في دراسة تأثير بعض العوامل في تطبيق الهندرة في الخطوط العربية السعودية ، والتي تتمثل في التزام الادارة العليا برامج الهندرة والتغيير التنظيمي والثقافة والتنظيمية، تسعى الدراسة لتحقيق اهداف مفادها ، تحديد تأثير التزام الادارة العليا بدعم برامج الهندرة ، والتغيير التنظيمي ، والثقافة التنظيمية في تطبيق الهندرة في مؤسسة الخطوط العربية السعودية ، وكذلك معرفة مدى تطبيق الهندرة وبعض العوامل المؤثرة في تطبيقها في مؤسسة الخطوط العربية السعودية ، اضافة إلى تحديد المتغيرات القادرة على التأثير في دعم التزام الادارة العليا ، وتحقيق التغيير التنظيمي ؟، وخلق الثقافة التنظيمية بما يناسب التطبيق الفعال للهندرة . اختبرت الدراسة الفرضيات التالية ، يوجد تأثير ايجابي

(1) زكي عبد المعطي أبو زيادة ، إدارة الوقت والجودة الشاملة وأثرها في الاداء الوظيفي ، دراسة ميدانية في عينة المصارف التجارية الفلسطينية ، (عمان : الجامعة الاردنية ، عمادة البحث العلمي ، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال ، المجلد 8 ، العدد 1 ، 2012م) ، ص ص 198 – 196 .

(2) أمل محمد شيخ حسين دمنهوري ، العوامل المؤثرة على تطبيق اعادة هندسة العمليات الادارية ، دراسة تطبيقية في الخطوط الجوية العربية السعودية ، (القدس : مجلة جامعة القدس المفتوحة للابحاث والدراسات ، الجزء الاول ، العدد 31 ، 2013م) ، ص ص 41 – 86 .

معنوي عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لالتزام الادارة العليا (لمؤسسة الخطوط الجوية العربية السعودية) في تطبيق الهندرة ، يوجد تأثير ايجابي معنوي عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتغيير التنظيمي (لمؤسسة الخطوط الجوية العربية السعودية) في تطبيق الهندرة ، يوجد تأثير ايجابي معنوي عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية (لمؤسسة الخطوط الجوية العربية السعودية) في تطبيق الهندرة . استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. استمدت الدراسة اهميتها بصفة عامة من اهمية استخدام الاساليب الادارية الحديثة في الادارة ومنها اسلوب الهندرة ، ومن اهمية الخطوط الجوية العربية السعودية في المملكة باعتبارها النقل الجوي الرئيسي في المملكة ، ومن المتوقع ان تساهم النتائج في تزويد صانعي القرار في الخطوط العربية السعودية ببيانات ومعلومات عن بعض العوامل المؤثرة على الهندرة ، مما قد يساعد في تغييرات جوهرية وسريعة في الاداء وتحسين الخدمات المقدمة . أظهرت نتائج الدراسة ، تمتع قوائم الاستبانة بدرجة عالية من الثبات والمصدقية ، في تقويم تطبيق الهندرة ، والعوامل المؤثرة في تطبيقها ، وان تطبيق الهندرة والتغيير التنظيمي كان بدرجة متوسطة تميل إلى الايجابيات ، بينما جاء تطبيق الثقافة التنظيمية والتزام الادارة العليا بدرجة متوسطة تميل إلى السلبية ، واتضح أيضاً ان العوامل المؤثرة في تطبيق الهندرة محل الدراسة قادرة على التأثير على تطبيق الهندرة بنسب متفاوتة ، وكذلك وجود فروق معنوية بين العديد من المتغيرات المستقلة للعوامل المؤثرة على تطبيق الهندرة محل الدراسة ، وبين تمكين الخطوط السعودية من تحقيق التزام الادارة العليا ، وعمل التغييرات التنظيمية ، وتهيئة الثقافة التنظيمية المناسبة والفعال لنجاح تطبيق فعال للهندرة . اوصت الدراسة بالعديد من التوصيات منها ، الاهتمام بالتطبيق الفعال للعمليات التي تمت هندرتها من خلال زيادة فعالية تطبيق العوامل المؤثرة على الهندرة ، وكذلك البدء باكثر العوامل تأثيراً على تطبيق الهندرة وهي الثقافة التنظيمية بابعادها المختلفة وترجمة قيم ومعتقدات الهندرة إلى ممارسات تدعم نجاح تطبيق الهندرة ، اضافة إلى عمل صياغة جديدة للسياسات والاجراءات وطبيعة العمل والهيكل التنظيمي لتفعيل دور التغيير التنظيمي في تحسين فرص نجاح تطبيق الهندرة .

دراسة : المجدوب (2013م) (1)

ان المشاركة المعرفية وتمكين العاملين لأي منظمة لها الاثر الفعال في الاداء الوظيفي بمدى اهتمام قياداتها بالرؤية الثابغة ومعالجة المشاكل التي تواجهها بصورة متكاملة . لذا كانت هذه العوامل محل الاهتمام في دراسة اثر المشاركة المعرفية وتمكين العاملين في الأداء الوظيفي تطبيقاً على الشركات العاملة في مجال الطاقة بجمهورية السودان . هدفت الدراسة للتعرف على دور المشاركة المعرفية وتمكين العاملين في الشركات وتأثيرها في الاداء الوظيفي ، وإلى معرفة المزايا التي يمكن ان تعود على الشركات باستخدام ابعاد المشاركة المعرفية في العمل وتمثلت مشكلة الدراسة في افتقار الإدارة إلى النظرة المتكاملة والشاملة لدور المشاركة المعرفية وتمكين العاملين في الاداء الوظيفي للشركات البترولية السودانية عند مواجهتها للمشاكل التنظيمية . ومن فرضيات الدراسة وجود علاقات بين المشاركة المعرفية والاداء الوظيفي وتمكين العاملين ، وهل تمكين العاملين يتوسط العلاقة بين المشاركة المعرفية والأداء الوظيفي. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من واقع البيانات التي تم جمعها ، وتستمد الدراسة اهميتها من المشاركة المعرفية في التمكين بالنسبة للإفراد والجماعات في منظمات الأعمال صغيرة كانت او كبيرة ودولية ، أما اهميتها من الناحية العلمية حيث تحاول الدراسة تحليل موضوع المشاركة المعرفية وتمكين العاملين من خلال تقديم الإطار الفكري والعوامل والمتغيرات التي تؤثر على التمكين بشقيه التنظيمي والنفسي ، بمنهجية علمية مع تطبيق ذلك على الشركات العاملة في قطاع البترول بالسودان . من اهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال اختبار الفرضيات هي صحة فرضيات الدراسة الرابع . ومن اهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة ، ضرورة قيام الشركات بتفعيل المشاركة المعرفية بصورة متكاملة لزيادة سرعة الانجاز ، حجم الأداء ، وتمكين العاملين ، على ان يكون تمكين العاملين من خلال توفير معلومات لصنع القرار للاستثمار في

(1) المجدوب ناصر مفتاح ناصر ، دور المشاركة المعرفية وتمكين العاملين في الاداء الوظيفي ، (الخرطوم : جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، 2013م).

تنمية المهارات ، وممارسة السلطة ، والكفاءة الذاتية ضمن استراتيجيات الشركات، بحيث تكون واضحة للعاملين ، مع ضرورة توفير المعلومات الضرورية للعمل .

دراسة : خضير (2013م) (1)

تكمن مشكلة الدراسة في تجسيد وتشخيص وتحليل العلاقة السببية بين عوامل نجاح إعادة هندسة عمليات الأعمال في معمل الألبسة الرجالية الجاهزة ، وكيف تسهم في تحسين الميزة التنافسية غير إثارة عدد من التساؤلات ، ما مستوى امتلاك معمل الألبسة الرجالية الجاهزة لعوامل نجاح هندسة عمليات الأعمال بوصفها استراتيجية تنافسية ؟ ، وما دور عوامل نجاح إعادة هندسة عمليات الأعمال في تدعيم قدرة المعمل على ترسيخ الميزة التنافسية؟ . ان الهدف من هذه الدراسة هو تشخيص واستكشاف العلاقة بين عوامل نجاح إعادة هندسة عمليات الأعمال والميزة التنافسية ، وتم صياغة فرضيات الدراسة وفقاً لمشكلة واهداف الدراسة كما يلي ، فرضية الدراسة الرئيسية ، ان لعوامل نجاح إعادة هندسة العمليات (مجتمعة) علاقة ارتباط معنوية بابعاد الميزة التنافسية (مجتمعة) ويشترك منها الفرضيات الفرعية التالية : توجد علاقة ارتباط معنوية بين التخطيط الاستراتيجي لإعادة الهندسة والميزة التنافسية ، توجد علاقة ارتباط معنوية بين قيادة إعادة الهندسة والميزة التنافسية ، توجد علاقة ارتباط معنوية بين تأهيل الموارد البشرية لإعادة الهندسة والميزة التنافسية ، توجد علاقة ارتباط معنوية بين مرونة الهياكل لإعادة الهندسة والميزة التنافسية . اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي . تمثلت اهمية الدراسة في محاولة عرض ومناقشة مدخل إعادة هندسة عمليات الأعمال ودورها في تحقيق الميزة التنافسية فضلاً عن اختبار وتحليل العلاقات السببية بين عوامل نجاح إعادة الهندسة وابعاد الميزة التنافسية في معمل الألبسة الرجالية الجاهزة وصولاً إلى تدعيم قدرة المعمل على تحسين موقعه التنافسي الاستراتيجي في بيئة الصناعة . توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها ان التخطيط الاستراتيجي هو المتغير الأهم في نجاح تنفيذ إعادة هندسة العمليات تليه المتغيرات الأخرى ، القيادة ، تكنولوجيا المعلومات ، التدريب ، مرونة الهياكل ، على التوالي ، وان متغير الجودة هو البعد الأهم للمزايا التنافسية في المعمل تليه الابعاد الأخرى (المرونة ، السرعة ، والكلفة) على التوالي . كما توصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات منها ، ضرورة تبني إدارة المعمل لمدخل إعادة هندسة العمليات بوصفه من المداخل المهمة في تدعيم قدرة المعمل على تحقيق الميزة التنافسية، وان تولي إدارة المعمل اهتمامات متوازنة لجميع متغيرات وعوامل نجاح إعادة هندسة العمليات وتحديداً في مجال تفعيل منظومة التخطيط الاستراتيجي .

دراسة : فخر الدين (2013م) (2)

تنتقل مشكلة الدراسة من حقيقة مفادها ان العديد من المؤسسات قد فشلت في إعادة هندسة العمليات الإدارية ، كونها انفقت الكثير من الوقت بخصوص برنامج إعادة الهندسة دون الاهتمام جدياً بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات . هدفت الدراسة إلى التعرف على إعادة هندسة العمليات الإدارية ودورها في تحسين الاداء الإداري في المصارف العاملة بالسودان. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي . برزت اهمية الدراسة في المساهمة بتفعيل التأثيرات الناجمة عن استخدام تقانة المعلومات والاتصالات (القدرات التكنولوجية) في تحسين الاداء الإداري . وكذلك تناول مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل اداري حديث لتطوير الاداء في المؤسسات المصرفية. بنيت الدراسة على فرضية وجود علاقة ايجابية بين عناصر إعادة هندسة العمليات الإدارية والاداء الإداري ، وكذلك وجود أثر قوي لهندسة العمليات الإدارية عندما تكون القدرات التكنولوجية عالية . توصلت الدراسة لعدد من النتائج منها وجود علاقة ضعيفة بين الهيكل التنظيمي وفعالية الاداء ، وجود علاقة ايجابية بين الاهتمام بالعملاء وفعالية الاداء ، وان الهيكل التنظيمي لدى المصارف العامة بالسودان بحاجة إلى إعادة صياغة معنى يكون

(1) خضير علي فيروز ، دور إعادة هندسة عمليات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الصناعية ، دراسة حالة في معمل الألبسة الجاهزة في النجف ، (الكوفة : جامعة الكوفة ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية ، المجلد 9 ، العدد 26 ، 2013م) ، ص 95 – 116 .

(2) فخر الدين محمد شمس الدين ، إعادة هندسة العمليات الإدارية ودورها في تحسين الاداء الإداري ، (الخرطوم : جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال غير منشورة ، 2013م).

هناك تناسق للوظائف مع بعضها البعض ، كما اشارت نتائج الدراسة بان هناك اثر ايجابي واضح للقدرات التكنولوجية في العلاقة بين اعادة هندسة العمليات الادارية والاداء الاداري . اوصت الدراسة على ضرورة ومراعاة العناصر التي تساهم في نجاح اعادة الهندسة ، والتي تتلاءم مع طبيعة كل قطاع . كما يجب ان تركز المصارف على الخدمات المصرفية عند اعداد الهيكل التنظيمي وليس على التسلسل الاداري ، وعلى المصارف العامة في السودان ان تواكب وتستثمر التغيرات التي تحدث في مجال تكنولوجيا المعلومات حتى يؤثر ذلك ايجاباً على الاداء .

دراسة : حماد (2014م) (1)

جاءت مشكة الدراسة للاجابة عن السؤال الآتي ، ما تأثير المناخ التنظيمي السائد في ادارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والاقامة على الاداء الوظيفي للعاملين فيها ؟ . هدفت الدراسة إلى التعرف على ابرز ابعاد المناخ التنظيمي السائد في ادارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والاقامة ، وأيضاً التعرف على واقع الاداء الوظيفي السائد في ادارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والاقامة ، وكذلك قياس مدى تأثير المناخ التنظيمي على الاداء الوظيفي في إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والاقامة . اختبرت الدراسة فرضين هما ، لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ابعاد المناخ التنظيمي السائد والاداء الوظيفي للعاملين ، لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اراء افراد العينة حول درجات تأثير ابعاد المناخ التنظيمي على الاداء الوظيفي للعاملين تعزي للمتغيرات الديموغرافية . اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلة البحث، ولتحقيق فهم افضل وادق للطواهر المتعلقة بها ، والوقوف على دلالاتها . نبعت اهمية الدراسة من خلال اسهامها العلمي والمتمثل في اثناء المكتبة العربية ، وكذلك مساعدة متخذي القرارات والقائمين على الموارد البشرية ، على اتخاذ قرارات صحيحة على ضوء ما توصلت اليه هذه الدراسة . من نتائج الدراسة ، وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين ابعاد المناخ التنظيمي والاداء الوظيفي للعاملين . وايضاً وجود فروق ذات دلالة احصائية في اراء افراد العينة حول درجات تأثير ابعاد المناخ التنظيمي على الاداء الوظيفي للعاملين . من توصيات الدراسة ، تعزيز انظمة الحوافز المادية والمعنوية للموظفين المتميزين والمجتهدين في عملهم ، وتحقيق الموازنة المطلوبة لمبدأ الثواب والعقاب في اطار من العدالة والمساواة ، وكذلك التوجه نحو اللامركزية ، والعمل على منح بعض الصلاحيات الإدارية للموظفين بالدرجات الدنيا ، ضمن حدود مدروسة دون الرجوع بشكل دائم إلى المسؤولين .

دراسة : الزهرة ، طارق (2015م) (2)

تتمحور اشكالية الدراسة في السؤال الجوهري ، ما هي العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية ، تسعى الدراسة إلى تحقيق اهداف منها ، تحليل الواقع الفعلي للثقافة التنظيمية ، الاتصال التنظيمي ، التدريب ، الحوافز في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية وتقصي اثر كل من الثقافة التنظيمية ، الاتصال التنظيمي ، التدريب ، الحوافز في تحسين الاداء الوظيفي في المؤسسات الاستشفائية وتحديد اكثرها تأثيراً . افترضت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين العوامل المؤثرة (الثقافة التنظيمية ، الاتصال التنظيمي ، التدريب ، والحوافز) والاداء الوظيفي للعاملين في المستشفى ، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي . نبعت اهمية الدراسة من كونها تحاول تسليط الضوء على محددات اداء المورد البشري في المؤسسات الاستشفائية ، وكذلك رفع أداء الموظفين العاملين فيها ، فالثقافة التنظيمية ، والاتصال التنظيمي ، والتدريب ، والحوافز لها أهمية كبرى لكل مؤسسة تسعى لتحقيق الرضا بين العاملين لديها حتى تستطيع من خلالها تحقيق اهدافها وتطلعاتها المستقبلية . توصلت الدراسة إلى نتيجة أن المورد البشري يعتبر اغلى موارد المؤسسة باعتبارها من اهم العوامل التي تساهم في تكيف المؤسسة مع التغيرات السائدة في بيئة اعمالها ، ومن ثم

(1) حماد علي عبد الله عيسى ، تأثير المناخ التنظيمي على الاداء الوظيفي للعاملين ، دراسة ميدانية على ادارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والاقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين ، (البحرين : جامعة العلوم التطبيقية ، كلية العلوم الادارية ، رسالة ماجستير في ادارة الموارد البشرية غير منشورة ، 2014م).

(2) الزهرة بن بريكة ، طارق بن قسبي ، محددات الاداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الصحي ، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات بريكة ، (الجزائر : جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، مجلة الباحث ، العدد 15 ، 2015م)، ص ص 139 – 150 .

قدرتها على تحقيق اهدافها المحددة ، ولعل البحث في محددات الاداء الوظيفي للموارد البشرية والاهتمام بها بغية تحسينها ، من شأنها ان يرفع من مستوى فعالية وأداء الموارد البشرية ، الذي يؤدي بدوره إلى تحسين اداء المؤسسة والرفع من مردودها . أوصت الدراسة إلى توسيع ثقافة العمل بروح الفريق الواحد كحافز معنوي للوصول لمستويات الاداء المخطط لها ، وكذلك تبني معايير واضحة في اختيار العاملين للمشاركة في الدورات التدريبية ، وايضاً منح المكافآت والتحفيز اللازمة بغرض إشباع الحاجات العامل ، وتحقيق مستوى من الرضا الذي يدفعهم إلى بذل جهود معتبرة ، اضافة إلى ربط المكافآت بمستوى اداء الافراد ، مع مراعاة الفوارق الفردية والجهود المبذولة .

دراسة : محمد (2015م) (1)

جاءت مشكلة الدراسة في هذه الدراسة في تقييم واقع العلاقات الإنسانية والتعرف على مستوياتها المؤثرات فيها وابرار اثرها على الاداء الوظيفي للعاملين في المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق ، وهذا يستوجب طرح السؤال الرئيسي الآتي ، ما مستوى العلاقات الإنسانية بين العاملين في المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق وما مدى تأثيرها على الاداء الوظيفي للعاملين به ؟ . تهدف الدراسة إلى ابراز اثر العلاقات الإنسانية على الاداء الوظيفي للعاملين في المنظمة ، والتعرف على دوافع وحاجات ورغبات واتجاهات العاملين حتى يمكن إيجاد جسر من التفاهم المتبادل . تم الاعتماد على الفرضيات الآتية ، يعد مستوى العلاقات الإنسانية كما هو موجود بين العاملين في المركب مرتفعاً ، يعد مستوى الاداء الوظيفي كما هو موجود في المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق ، للعلاقات الإنسانية تأثير على مستوى الاداء الوظيفي للعاملين ف بالمركب المنجمي للفوسفات ، يوجد أثر للتنظيمات غير الرسمية على الاداء الوظيفي للعاملين في المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق . استخدمت الدراسة المنهج التحليلي وذلك باستخدام برنامج SPSS . تكمن اهمية الدراسة في معرفة مستوى الاداء الوظيفي للعاملين في المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق ومدى تأثير العلاقات الإنسانية على الاداء الوظيفي وعلى العوامل المؤدية له كالدافعية ، والولاء الوظيفي ، والمشاركة في صنع القرار لدى العاملين بالمركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق ، ومدى تأثير التنظيم غير الرسمي على أداء العاملين في المركب المنجمي للفوسفات . توصلت الدراسة إلى عدة نتائج مفادها ان هناك تأثير معنوي دال إحصائياً للعلاقات الإنسانية على الاداء الوظيفي للعاملين في المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق ، رغم أنه وجد ان مستوى العلاقات الإنسانية في المركب ضعيف ، وقد افادت المقابلة التي اجريت مع بعض الباحثين بان الإدارة في اغلب الأحيان لا توزع الارباح على العاملين ، وان وزعت فتكون هزيلة ، بحيث تبتعث في نفوس الكثير منهم خيبة الامل . وقد تبين ايضاً من خلال النتائج المتحصل عليها ان ما يقارب نصف عدد العمال في المركب متقاعدون ، أي انهم غير مستقرين وظيفياً ، وهذا من شأنه ان يؤثر على علاقاتهم مع بقية زملائهم في العمل ، كما افادت الدراسة بان غالبية الباحثين يرون ان الانتماء القبلي والاقليمي يؤثر على العلاقات بين العاملين في المركب ، وهذا يؤدي إلى ظهور التكتلات والمجموعات المبنية على اساس قبلي . اوصت الدراسة بتفعيل الجانب الاجتماعي في المركب من خلال عقد دورات تدريبية وندوات ومحاضرات تعقد بصفة دورية عن طريق متخصصين في العلاقات الإنسانية ، والتي سيكون لها دور في التقارب ، وتشجيع التواصل والود وتبادل الاراء حول افضل السبل لتحقيق الكفاءة والفعالية في العمل ، الوقوف على آراء العاملين بالمركب حول الاساليب الحالية ، وما يشوبها من سلبيات ، ومحاولة التخلص منها، وما تحمله من مزايا ومحاولة تنميتها .

دراسة : الوليد (2016م) (2)

تمثلت مشكلة الدراسة في مجموعة من التساؤلات أهمها كيف يمكن لإعادة هندسة العمليات الإدارية أن تسهم إسهاماً إيجابياً في تطوير وتحسين العمليات الادارية ؟. هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم المتغيرات البيئية والتننبؤ به واهميته لمنظمات الاعمال والاثار المترتبة على تطبيق اعادة هندسة العمليات الادارية . اختبرت الدراسة الفرضيات التالية ، هناك علاقة بين سرعة التغييرات في البيئة

(1) محمد العيفة، اثر العلاقات الإنسانية على الاداء الوظيفي للعاملين ، دراسة ميدانية المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق ولاية نيسة ، (الجزئر : جامعة قاصدي مرياح ورقلة ، مجلة الباحث ، العدد 15 ، 2015م) ، ص ص 127 - 137 .

(2) الوليد عبد الله حمد عثمان ، المتغيرات البيئية واثرها في اعادة هندسة العمليات الادارية في منظمات الاعمال ، (الخرطوم : جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال غير منشورة ، 2016م).

الخارجية (الظروف الاقتصادية ، التكنولوجية ، الاجتماعية ، وحتمية التغيير في البيئة الداخلية بما يساعد على إعادة هندسة العمليات الإدارية واستمرارية نمو منظمات الاعمال ، هناك علاقة بين كفاية الموارد وثقافة المنظمة والتخطيط الاستراتيجي ، للبيئة الداخلية وكفاءة وفاعلية إعادة هندسة العمليات الإدارية، وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الآتية : هنالك علاقة بين موارد المنظمة وإعادة هندسة العمليات الإدارية ، هنالك علاقة بين الثقافة التنظيمية وإعادة هندسة العمليات الإدارية . اتبعت الدراسة المنهج الوصفي باستخدام التحليل الاحصائي للاستبانة وتحليلها بالبرنامج الاحصائي SPSS ، ومجموعة من الاساليب الاحصائية من تحليل الانحدار واختبار (T) لقياس قوة التأثير واستخدام اختبار (F) للتعرف معنوية النموذج واختبار فرضيات الدراسة . تكمن اهمية الدراسة في اسهامها بتفعيل دور المتغيرات البيئية والعلاقة بينها وإعادة هندسة العمليات الإدارية لمنظمات الاعمال ، من خلال نموذج مهمة مراقبة المتغيرات البيئية المختلفة وفق رؤية علمية ذات علاقة بين المهذات والمخاطر من جهة والعملية الإدارية لإعادة هندستها من جهة أخرى ، وهذا ما أغفلته الدراسات السابقة ، وكذلك الاسهام في وضع بعض الأسس والتوصيات والمقترحات لمدراء المنظمات السودانية بتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها المتغيرات الاقتصادية تؤثر بصورة مباشرة على نمو منظمات الاعمال وعلى عملياتها في التبادل التجاري ، واستخدام تكنولوجيا متطورة في منظمات الاعمال تظفي ميزة تنافسية وتمنح المنتج او الخدمة ميزة تنافسية ، والاستثمار في التكنولوجيا الحديثة عامل رئيس مرجح في ميدان الاعمال . توصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات منها الاهتمام بالبيئة المحيطة بالمنظمة والتنبؤ بما يدور من حولها ، واهتمام منظمات الاعمال بوضع استراتيجية مدروسة بعناية من اجل التحول إلى النظم الإدارية الحديثة مثل إعادة الهندسة .

دراسة : محمد (2016م) (1)

تكمن مشكلة الدراسة في بيان أثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية ومدى تنفيذها وتطبيقها لدى البنوك التجارية كواحدة من المنظمات الأردنية ومدى مساهمة تطبيقها في زيادة وتحسين ادائها وبالتالي الانعكاس الايجابي على الاقتصاد الأردني بشكل عام . هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر تنفيذ وتطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية ، وكذلك مدى زيادة التحسين للاداء الوظيفي للبنوك التجارية من خلال تنفيذ استراتيجيات ادارة الموارد البشرية . بنيت الدراسة على فرضية عدم وجود اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتنفيذ استراتيجيات الموارد البشرية على الاداء الوظيفي للبنوك التجارية الأردنية . واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، كما تتبع أهمية الدراسة من أهمية استراتيجيات ادارة الموارد البشرية كتطبيق اساسي ومهم في تحسين الاداء الوظيفي وكواحدة من أهم الاستراتيجيات المنفذة بالمنظمات، وبالتالي نجاحها وخصوصاً البنوك التجارية في الأردن، وكواحدة من أهم المنظمات والتي تلعب دوراً مهماً في إنعاش الاقتصاد الأردني والمساهمة في نموه في جميع المجالات. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية بين كل من استراتيجيات التوظيف واستراتيجية التطوير واستراتيجية التدريب والاداء الوظيفي ، وعدم وجود علاقة ارتباط ايجابية بين استراتيجية التعويض والاداء الوظيفي . واعتماداً على ذلك يوصي الباحث بالاهتمام والتركيز على استراتيجية التعويض والاهتمام بتقديم المعلومات الكاملة حول المنظمة للمتقدمين والراغبين للعمل بها ، وكذلك وضع معايير للترقية مبنية على اسس الخبرات والمؤهلات العلمية .

التعليق على الدراسات السابقة :

احتوت الدراسات السابقة على دراسات عن متغيرات الدراسة الحالية الثلاثة ، إعادة هندسة العمليات الإدارية ، الأداء الوظيفي ومقاومة التغيير .

هناك دراسات سابقة مختصة بالمتغير المستقل وهي دراسات متعلقة بإعادة هندسة العمليات الإدارية مثل دراسة محمد (2004م) ، دراسة مرام (2006م) ، دراسة علي (2006م) ، دراسة أيمن (2008م) ، دراسة ماجد (2008م) ، دراسة حازم (2009م) ، دراسة نادية (2010م) ، دراسة أماني (2010م) ، دراسة احمد (2011م) ، دراسة دنيا (2011م) ، دراسة جمال (2011م) ، دراسة هاني (2011م) ، دراسة عازي (2012م) ، دراسة امل (2013م) ، دراسة خضير (2013م) ، دراسة فخر الدين (2013م) ودراسة

(1) محمد تركي البطاينة ، اثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على الاداء الوظيفي ، دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الاردنية /محافظة اربد ، (عمان: الجامعة الاردنية ، عمادة البحث العلمي ، مجلة دراسات العلوم الادارية، المجلد 43 ، العدد الأول ، 2016م) ، ص ص 1 - 17 .

الوليد (2016م). وبملاحظة الأساليب المنهجية المستخدمة فيها، اتضح أن بعضها اعتمد على المنهج التاريخي والوثائقي، وذلك بسرد تاريخ هندسة العمليات الإدارية منذ ظهورها وتطورها. وكذلك سرد جزء من حياة المنشأة، والاعتماد على ذلك في تكوين النتائج التي تؤسس لحقائق جديدة، وبعضها اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، بمعنى وصف الظاهرة وجمع المعلومات والبيانات عنها، ثم تصنيفها وتنظيمها وتحليلها كماً وكيفاً، للوصول إلى فهم علاقات الهندسة الإدارية بمتغيرات أخرى مثل المتغيرات البيئية، كما في دراسة الوليد (2016م)، أو خلق أنموذج لهندسة العمليات الإدارية، كما في دراسة ماجد (2008م).

إما الدراسة الحالية، فقد اعتمدت على المنهج الوصفي والتحليلي، وذلك لدراسة اثر عناصر إعادة هندسة العمليات الإدارية كمتغير مستقل على عناصر الأداء الوظيفي كمتغير تابع في المصارف التجارية السودانية، كذلك دراسة اثر مقاومة التغيير للعلاقة بين عناصر إعادة هندسة العمليات الإدارية عناصر الأداء الوظيفي.

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة والخاصة بإعادة هندسة العمليات الإدارية في التركيز على إعادة هندسة العمليات الإدارية، وجعله متغير مستقل كما في دراسة جمال (2013م)، ودراسة فخر الدين (2013م)، وكذلك في إبراز مفهوم هندسة العمليات الإدارية، وما يمكن أن تجنيه المنظمات من فوائد من خلال تطبيقها لهذا المنهج.

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في دراسة إعادة هندسة العمليات الإدارية كمتغير تابع، كما في دراسة الوليد (2016م) ودراسة غازي (2012م)، وربط ذلك بمتغيرات مستقلة أخرى مثل المتغيرات البيئية، وخفض التكلفة والعوامل المؤثرة على نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية وغيرها.

كذلك هناك دراسات سابقة متعلقة بمقاومة التغيير مثل دراسة مبارك (2004م)، دراسة عفاف (2005م)، دراسة محمد (2008م)، ودراسة عبيد (2009م)، دراسة شداد (2011م)، ودراسة خالد (2012م). ناقشت تلك الدراسات مسألة مقاومة التغيير وأسبابه وأشكاله، وكيفية إدارته والتخفيف من أخطاره، ومحاولة إقناع العاملين بضرورة التغيير والفوائد التي تعود عليهم وعلى المنظمة من تطبيقه. أوجه الشبه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة المتعلقة بمقاومة التغيير هو التركيز على مقاومة التغيير والتحديات التي تفرزها البيئة الداخلية والخارجية، والتي تمثل ازرع ضغط على المنظمات، وتركيزاً على المصارف التجارية السودانية، وذلك كما هو واضح في دراسة عفاف (2005م)، ودراسة شداد (2011م). تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة المتعلقة بمقاومة التغيير، في أن مقاومة التغيير بالدراسة الحالية تمثل المتغير المعدل في العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء الوظيفي، بينما يمثل في الدراسات السابقة إما متغير تابع، كما في دراسة محمد (2008م) ودراسة شداد (2011م)، أو محوراً رئيسياً في المتغير المستقل، كما في دراسة مبارك (2004م) ودراسة عفاف (2005م) ودراسة خالد (2012م).

وأيضاً هناك دراسات سابقة متعلقة بالأداء الوظيفي، مثل دراسة زكي (2012م)، دراسة المجذوب (2013م)، دراسة حماد (2014م)، دراسة محمد (2015م)، ودراسة محمد (2016م).

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء الوظيفي، في أنها ركزت على دراسة الأداء الوظيفي، تعريفه وعناصره ومقوماته وطرق قياسه، ويمثل الأداء الوظيفي في كل الدراسات السابقة المتغير التابع.

أما وجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة المتعلقة بالأداء الوظيفي في تركيز الدراسة الحالية على عناصر الأداء الوظيفي، من جودة ناتج الأداء، كمية ناتج الأداء والملاءمة الوظيفية، وعلاقتهم بإعادة هندسة العمليات الإدارية، بينما ركزت الدراسات السابقة على الأداء الوظيفي بصورة عامة.

إضافات الدراسة الحالية:

من خلال استعراض الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية، يتضح أن الدراسة الحالية تضيف مجالات جديدة تتلخص في الآتي:

1. العديد من الدراسات السابقة هدفت إلى تحديد المشكلات التي تواجه تنفيذ إعادة هندسة العمليات الإدارية أو العوامل المعيقة ، بينما تهدف الدراسة الحالية إلى قياس اثر تبسيط وتحسين إجراءات العمل على الأداء الوظيفي وكذلك اثر استخدام تقنية المعلومات على الأداء الوظيفي، وأيضا التركيز على العميل وأثره في الأداء الوظيفي ، وذلك في المصارف التجارية السودانية محل الدراسة.
2. قياس تأثير مقاومة التغيير في العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء الوظيفي ، وذلك بالمصارف التجارية السودانية محل الدراسة.
3. دراسة أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية مثل تبسيط وتحسين إجراءات العمل ، استخدام تقنية المعلومات والتركيز على العميل .
4. دراسة أبعاد الأداء الوظيفي مثل جودة ناتج الأداء ، كمية ناتج الأداء والملاءمة الوظيفية .
5. أجريت الدراسة الحالية بالقطاع المصرفي السوداني على مجموعة من المصارف التجارية العاملة بولاية الخرطوم ، واختصت بدراسة علاقة إعادة هندسة العمليات الإدارية – والتي طبقت جزئياً - بالأداء الوظيفي ، مع وجود مقاومين لهذا التغيير .

الفصل الأول

تعريف واستراتيجيات ومقاومة التغيير

يشتمل على :

- المبحث الأول : تعريف ومراحل ومبادئ التغيير
- المبحث الثاني : خطط واستراتيجيات ونماذج التغيير
- المبحث الثالث : مفهوم وأسباب وإدارة مقاومة التغيير

المبحث الأول

تعريف ومراحل ومبادئ التغيير

أولاً: تعريف التغيير

ورد في المعجم الوسيط تعريف التغيير على النحو التالي :
(غير الشيء ، أي بدله بغيره أو جعله على غير ما كان عليه ، ويقال غيرت داري أي بنيتها بناءً غير الذي كان . وغير فلان بغيره أي حط عن رحله وأصلح من شأنه)⁽¹⁾ .
أما تعريفه عند الإداريين فهو (كلمة التغيير عريضة جداً وتتسع تقريباً لجميع قضايا البحث السيكولوجي التنظيمي وتركز على التغييرات الإدارية المخططة بشكل رسمي ، وعلى وجه الخصوص تلك التغييرات التي ترتبط من خلالها المنظمة بالبيئة التي تعمل فيها ، وتلك التي تربط أجزاء المنظمة ببعضها البعض)⁽²⁾ .

كما عرف التغيير بأنه : (هو عبارة عن توازي ديناميكي بين مجموعتين من القوى تعملان في اتجاهين متعاكسين في المجال المادي والاجتماعي والنفسي للعمل ، وتتضمن إحدى هذه المجموعات قوة دافعة في حين تتضمن المجموعة المعاكسة قوة مقيدة ، ونتيجة لتفاعل هاتين القوتين مع بعضهما تصل المنظمة إلى حالة من التوازن ويطلق عليها الحالة الراهنة)⁽³⁾ . وعرف أيضاً بأنه (عملية طبيعية تقوم على عمليات إدارية معتمدة ، ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر ، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد)⁽⁴⁾ .

(1) إبراهيم مصطفى وآخرون ، المعجم الوسيط، (استنبول : دار الدعوة ، 1989م) ص 668 .
(2) ينجل كنج ونيل اندرسون ، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير ، دليل انتقادي للمنظمات، (الرياض : دار المريخ للنشر ، 2004م)، ص 24.
(3) محمد الصيرفي ، إدارة التغيير، (الإسكندرية : دار الفكر الجامعي ، 2007م)، ص 10 .
(4) معن محمود ، مروان محمد ، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل (عمان ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2008م)، ص 151-152 ..

يرى الباحث أن التغيير هو عملية تحول من الواقع الحالي – فرد أو مؤسسة – إلى واقع آخر مرغوب فيه خلال فترة زمنية معينة بأدوات وأساليب وطرق معينة . وذلك لتحقيق أهداف الفرد أو المؤسسة أو كليهما .

فالتغيير لا يعني التحسين بصورته المطلقة ، بل أن التحسين يعتبر مؤشراً على التغيير الذي يقصد به التفكير لوضع منهج منظم لكي يستطيع العاملون من خلاله خلق وتنفيذ مختلف أنواعه وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة الآتية(1) :

ماذا تغير ؟ ولماذا تغير ؟ وكيف تسبب التغيير ؟

قد وردت كلمة التغيير في القرآن الكريم في أربعة مواضع وذلك في سورة الأنفال ، الرعد ، النساء ومحمد ، حيث دلت على أن التغيير يأتي من داخل الإنسان ورغبته في ممارسة النواحي الإيجابية أو السلبية ، أي أن التغيير يأتي أولاً من داخل النفس لتحقيق ما يريده الإنسان كما جاء في القرآن الكريم {ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا لِعَمَلِهِمْ أَنْعَمَهُمْ عَلَى قَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَأَنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ} (2) . التغيير في إطار عناصر العملية الإدارية يؤثر مباشرة في نجاح القيادة أو فشلها في تطوير واستمرار نجاحها في المنافسة ، فالتغيير ليس كله خيراً وليس كله شراً ، بل يتوقف خير التغيير أو شره على من يدير التغيير ومهاراته ومقدرة تطويعه لحاجات المؤسسة ، واغتنام إيجابياته وتحييد سلبياته وتجنب العاملين من أخطاره(3) .

الآن أصبح العالم قرية صغيرة تنساب فيه المعلومات والأفكار بسرعة فائقة ، وتؤثر بشكل مباشر على تغيير الفرد والجماعة والمنظمات ، فالتقدم التقني أصبح هندسياً أكثر من كونه خطياً ، ويتجاوز عدد متزايد من التنظيمات مع هذه التغيرات ، فيقدموا طرقاً جديدة للتفكير ، ويكونوا مواقف وسلوكيات جديدة وينفذوا مناهج إدارية جديدة(4) .

يلحظ الباحث أن العالم يعيش في عصر التغيير والتطور والتحسين ، فدائرة التغيير الاقتصادي والسياسي والاجتماعي والإداري والفكري تزداد وتتسع ، فتنوع الأوضاع وتغيير الأفكار ، وعدم استقرارها ووضوحها ، كل هذه الأمور تشكل ضغوطاً وتهديداً للفرد والمنظمة .

ثانياً: إدارة التغيير :

عرفت إدارة التغيير بأنها (هي الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والإدراكية لاستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية للتحول من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود خلال فترة محددة بأقل سلبيات ممكنة على الأفراد والمؤسسات بأقصر وقت وأقل جهد وتكلفة وبناء(5) .

عليه فإن فهم وإتقان مهارة إدارة التغيير يعتبر من أساسيات التعامل مع العصر وخاصة عند إحداث التغييرات التي تمس المؤسسة أو الأفراد ، وذلك لمواجهة التحديات الكبيرة التي تتسم بسرعة الحركة وكذلك لضمان استمرارية البقاء والنجاح في ظل ما يسود هذا العالم من منافسة ، فالمديرين لا يفوضون عمليات التغيير ، بل يساهمون بفعالية في هذه العمليات حيث أن التغيير يؤثر تأثيراً كبيراً على هيكلها وسلسلة الأوامر والتوجيهات وحدود المسؤولية والقيم والثقافة الخاصة بها(6) .

يرى الباحث أن إدارة التغيير ما هي إلا سلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد ، أي أن مهمة إدارة التغيير هي إجراء عملية التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة .

(1) Lisa J. Scheinkopt, **Thinking for Change. Putting the TOC Thinking Processes to Use**, st. Lucie Press, Newyork , 1999 . p.4-5 .

(2) سورة الأنفال ، الآية "53" .

(3) عمر محمود غباين، القيادة الفاعلة القائد الفعال،(عمان : إثراء للنشر والتوزيع ، 2009م) ، ص235 .

(4) جوزيف كيلادا ، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة ، (الرياض : دار المريخ للنشر ، 2004م) ، ص 41 .

(5) د.محمود بن يوسف التمران العطيان ، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير ، (عمان : دار الحامد للنشر ، 2006م) ، ص95 .

(6) Kari Toominen, **Managing Change , Practical Strategies For Competitive Advantage** , ASQ Quality Press, Milwaukee , P. 231.

ثالثاً: أهداف التغيير :

إن عملية التغيير لا تأتي بطريقة عفوية أو ارتجالية وإنما تكون عملية هادفة ومدروسة ومخططة . ومن أهداف برامج التغيير والتطوير التنظيمي ما يلي (1):

1. زيادة مقدررة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو .
 2. زيادة مقدررة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من اجل إنجاح الأهداف العامة للمنظمة .
 3. مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب .
 4. تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضى الوظيفي لهم .
 5. الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة .
 6. بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة .
 7. تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلاً من أساليب الإدارة التقليدية .
 8. مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها .
 9. العمل على إيجاد نظام حيوي في المنظمة أو نقل المنظمة من النظام الميكانيكي القائم على تركيز السلطة وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات والذي يكثر فيه إجراءات العمل وقواعده القائم على دفع العاملين للعمل باستخدام منهج المكافأة والعقاب ، إلى نظام حيوي قائم على اللامركزية في السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات وانسياب الاتصالات وتبادلها في جميع الاتجاهات ، ودفع الأفراد للعمل باستخدام نظام حوافز يركز على المؤثرات الايجابية وليس العقاب ، ويشجع الرقابة الذاتية ، أو بمعنى آخر نقل المنظمة من النظام البيروقراطي إلى النظام الحيوي بالمنظمة .
 10. إدخال التقنية الحديثة في النظام التكنولوجي للمنظمة بطريقة سليمة يقبلها الأفراد وإجراء التعديلات اللازمة في نظم المنظمة الداخلية والمطلوبة لإنجاح التغيير التكنولوجي .
 11. تغيير سلوكيات الأفراد العاملين بالمنظمة لتنسجم مع التغييرات التي حدثت في الظروف المحيطة بالمنظمة ، مثل الانتقال من العمل الفردي إلى تشجيع العمل الجماعي في شكل فرق عمل جماعية .
 12. القضاء على الصراعات التي قد تحدث في المنظمة وذلك باستخدام أساليب المواجهة أو طرق حل المشكلات واستخدام أهداف عليا مشتركة بدلاً من استخدام السلطة الفردية للإدارة العليا لاتخاذ القرار لحل الصراعات بين مجموعات العمل.
 13. تقوية العلاقات والترابط والتعاون بين أفراد المنظمة .
 14. تطوير إجراءات العمل في المنظمة بشكل يساعد على تبسيطها وإدارتها في اقل وقت ممكن .
 15. زيادة قدرة الأفراد على المواجهة الصريحة وإظهار المعلومات بدلاً من إخفائها ، وزيادة صراحة الأفراد عند اتصالهم ببعضهم .
 16. زيادة دافع الأفراد للعمل وذلك باستخدام نظام حوافز فعال .
 17. تغيير الأنماط القيادية في المنظمة من أنماط بيروقراطية إلى أنماط مهتمة بالعاملين وبمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات .
- يرى الباحث أن أهداف التغيير تختلف حسب طبيعة التغيير ونوعه ومداه ومكانه وزمانه والظروف التي قادة إليه والموارد البشرية والتكنولوجية والمادية الأخرى المتوفرة ومدى درجة المقاومة المضادة للتغيير.

رابعاً: أهمية التغيير :

تكمن أهمية التغيير في إكساب المديرين في الإدارة العليا والوسطى والمشرفين المهارات اللازمة للتقدم على المنافسين ، هذا من جهة ومن جهة أخرى وضع الآليات والخطط التي تساعد على تحديد

(1) د. محمد الصيرفي ، مرجع سابق ، ص ص 19-20 .

النزاعات وتوجيهها والسيطرة عليها واستباق التغيير من أجل البقاء . إن سوق المنافسة يكمن في تقديم الخدمات الراقية وسباق الدول في مجال التقدم والمعاصرة وصناعة القوة وحيازتها أياً كانت مصادر هذه القوة مادية أم بشرية ، فالحاجة ليست فقط في المحافظة على التميز وكسب السوق ، بل الحاجة أكثر إلى التقدم على الآخرين وكسب السوق المستقبلي ، ويأتي هذا بقراءة المستقبل والسعي للتغيير ، وهذا هو دور إدارة التغيير وخصائصها الخاصة بقراءة التحديات القائمة والمستقبلية ، الداخلية والخارجية بغرض تحديد طبيعة التغيير وشكله ووقته ودقته ومتطلباته ومتابعة تنفيذه⁽¹⁾ .

في نظر الباحث، فإن هناك حاجة - من حين لآخر - للتغيير إلى الأحسن سواء في الأفراد أو الهياكل أو التقنية أو الأساليب أو الإجراءات، وذلك لزيادة جودة خدماتها ومنتجاتها وإرضاء عملائها الداخليين والخارجيين.

خامساً: أسباب التغيير :

هنالك عدة أسباب قد يكون مرجعها من داخل المنظمة أو خارجها وقد تكون هذه الأسباب مدعاة للتغيير ، ومن أهم تلك الأسباب ، أسباب تكنولوجية ، أسباب اقتصادية ، أسباب اجتماعية ، أسباب سياسية .

1. الأسباب التكنولوجية للتغيير :

تمثل هذه الأسباب أهم مصدر من مصادر التغيير حيث يظهر ذلك واضحاً في التطور العلمي المتسارع وتطبيقاته وتطور الأدوات والمعدات واثراً ذلك على الإنتاج من حيث السرعة والدقة والإتقان وحجم الكمية وغير ذلك من محددات السباق التنافسي⁽²⁾ .

2. أسباب اقتصادية :

إن التغييرات الاقتصادية أصبحت سمة من سمات هذا العصر ، وأصبحت تتم إما بسرعة كبيرة جداً أو ببطء شديد مما يعقد فرص التغلب عليها أو وقفها ، وقد يكون التغيير في قلب الأسعار أو التدفقات النقدية ، مما قد يؤدي إلى تغيير في النشاطات والخدمات وطرق تقديمها ، كما أن العوامل التقنية الحديثة وعناصر التحديات أدت إلى هدم أنماط كانت ثابتة لفترات طويلة من الزمن ، وهذه الأمور ترتب على مديري المؤسسات اخذ الحيلة والتأهب للتوافق مع التغييرات المفاجئة على كل المستويات لذا فمن الحكمة أن يقوم المديرون بإعداد الخطط والخطط البديلة للاستعانة بها خلال فترات الاضطراب والتغييرات التي تحدث بسرعة كبيرة جداً⁽³⁾ .

3. أسباب اجتماعية وسياسية :

إن منظمات الأعمال لا تعيش بمعزل عن المجتمع والدولة فهي تتأثر بها وتؤثر عليها ، فإذن على المنظمات أن تأخذ التغييرات الاجتماعية والسياسية في الاعتبار ، بل يمكن أن تغير في أنماطها الإدارية وفقاً للتغيرات التي تحدث في العوامل الاجتماعية والسياسية ، ومن تلك التغيرات التفجر السكاني في نسبة الشباب ، وهم الفئة الأقوى والأكثر بطالة ، وتغيرات الأسواق الاستهلاكية وفق تحولات الأنماط الاجتماعية ، والتغيرات في مستوى المعيشة ونسبة الفقر ، كلها أسباب هامة في إحداث التغيير أو في استعجاله ، أو في إعادة تأهيل الكوادر بما يتناسب مع توجهات التغيير بهدف التشغيل وتحسين المستوى المعيشي⁽⁴⁾ .

يضيف الباحث أن التعليم واستخدام التكنولوجيا والاتصالات وشبكة الانترنت وتطوير وسائل النقل وكذلك الإعلام اثر بقوة كبيرة على سلوك وأذواق وتفضيلات المستهلكين ، لذا ينصح المديرون والقادة مجاراة ومتابعة التغييرات المستمرة والتي تطرأ على حياة الأفراد والمجتمعات ومعرفة أسبابها ، وان القراءة والإطلاع على الموضوعات الاجتماعية والسياسية والاستفادة منها ، سيكون عاملاً مساعداً عند إحداث التغييرات المختلفة بفعالية كما أنها تمكن من التنبؤ بما قد ينتج عنها من آثار بدرجة كبيرة .

يخلص الباحث، أن النظريات والنظم الإدارية التقليدية فشلت في أن تنظر إلى المنظمة ككيان متكامل مع البيئة وتجاهلت الدور الهام والقوي للمتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية

(1) عمر محمود غباين ، مرجع سابق ، ص237 .

(2) عمر محمود غباين ، القيادة الفعالة والقائد الفعال، (عمان: إثراء للنشر والتوزيع ، 2009م)، ص237 .

(3) محمود بن يوسف الثمران ، مرجع سابق ، ص99 .

(4) محمود المساد ، مرجع سابق ، ص257 .

وتأثيرها على صياغة النظم والممارسات الإدارية ، فمستويات الحياة والتعليم والتطورات الاقتصادية أصبحت تؤثر تأثيراً بالغاً على إطارات وحدود وسلوك المنظمة ونماذجها الإدارية .

سادساً: المؤشرات التنظيمية الدالة على الحاجة إلى التغيير :

حتى يبدأ المغير في العملية التغييرية ، وحتى يتحمس لها ، لابد أن ينطلق أو يندفع بناءً على مظاهر أو مؤثرات تدل على أن ثمة خلل ما في المنظمة . هناك مؤثرات كثيرة تدل على فشل التنظيم أو قصوره ، منها(1):

1. انخفاض الحالة المعنوية والإصابة باليأس والإحباط .
 2. كثرة التسرب والاستقالات الاختيارية لا سيما من قبل الكفاءات والمؤثرين .
 3. كثرة طلبات النقل من المنظمة أو من أقسامها .
 4. كثرة وشدة الإجراءات التأديبية .
 5. كثرة الشكاوى أو انعدامها .
 6. كثرة أيام الغياب ، أو كثرة عدد المتغيبين ، أو تفشي ظاهرة التأخير ، أو التسبب التنظيمي .
 7. كثرة اللجان والاجتماعات وضبط الاتصال باعتبار أن ذلك ضروري لعمل ترتيبات خاصة لتنسيق الأنشطة .
 8. فشل الإدارة في إعفاء الأشخاص غير الأكفاء وجنوح هيكل من الإداريين نحو الكبر أو الصغر .
 9. تفشي ظاهرة اللامبالاة والهروب عن أداء الواجبات أو رفض العمل بدعوى عدم الاختصاص .
 10. التأخر في اتخاذ القرارات أو التضارب فيها .
 11. الزيادة في عدد المنسقين والمساعدين ومديري المكاتب ورجال التسهيلات .
 12. الزيادة الهائلة في حجم الأعمال المكتبية على حساب المتابعة الميدانية .
 13. تعدد وتنوع السرقات والاختلاسات .
 14. كبر حجم العوادم والأجزاء التالفة أو أي نوع من الإسراف في المواد والعدد والآلات .
 15. الميل إلى اتخاذ الطريق الرسمي بدلاً من اتخاذ الطريق المباشر نحو الذي يملك المعلومات أو يملك سلطة اتخاذ القرارات وبمعنى آخر ضعف الروح الأخوية والاجتماعية بين العاملين .
 16. المركزية وانعدام التفويض وضعف الثقة بالمرؤوسين .
 17. الفشل في اكتشاف والاستفادة من المهارات والقدرات والكفاءات البشرية .
 18. الفشل في تحقيق الأهداف .
 19. تفوق المنافسين والأقران والمتأخرين .
 20. الروتين وعدم التطوير وضعف الإبداع .
- هذه المؤشرات، في تقدير الباحث كفيلة بأن تدفع المنظمة للتفكير في تغيير أنظمتها وسلوكها وعملياتها وإجراءاتها الإدارية .

سابعاً: أنواع التغيير :

هناك أنواع كثيرة ومتعددة للتغيير تتمثل فيما يلي(2) :

1. التغييرات غير المخططة :

تتم في هذه المتغيرات بشكل مستقل من رغبة المؤسسة ، وتحدث نتيجة التطور والنمو الطبيعي في المؤسسة كازدياد عمر العمال .

2. التغييرات المخططة :

تحدث من أجل أن تعد المؤسسة نفسها لمجابهة التغييرات المتوقعة .

3. التغييرات المفروضة :

يفرض هذا النوع من المتغيرات جبراً على العاملين من قبل الإدارة أو السلطة العليا في المنظمة وقد تقابل بالرفض والإحباط .

4. التغييرات بالمشاركة :

(1) د. محمد الصيرفي ، مرجع سابق ، ص 32-33 .

(2) معن محمود ومروان محمد ، مرجع سابق ، ص 152 .

تتم هذه المتغيرات بمشاركة العاملين في التخطيط للتغيير ، وعادة ما تتسم بشئ من القبول والشرعية.

يرى الباحث ، انه وفقاً لهذا التنوع فأن نتائج التغيير وسرعته وأهدافه ومجالاته لن تكون متماثلة في كل أنواعه الأربعة ، فالتغيير بالمشاركة و التغيير المخطط يصبحان من الوسائل الفعالة للنهوض بالمجتمعات والمنظمات.

ثامناً: مراحل التغيير :

يرى العالم كيرت لفن أن عملية التغيير المخطط تمر بثلاث مراحل (1) :

1. عملية التحلل من القديم :

أي إضعاف القوى التي تشد الفرد إلى وضعه الحالي ، وهو حالة التوازن التي يوجد فيها الفرد ، وجعله قابلاً للتغيير بإظهار مساوئ ومسالب الوضع الحالي ، وزيادة الضغوط نحو التغيير وتخفيض مقاومة التغيير وبذلك يشعر الفرد بالحاجة إلى التغيير ، وتدفع التغذية العكسية إلى مقارنة أوضاعهم الحالية بالأوضاع المرجوة ، وقد تكون المقارنة صريحة وواضحة . وقد تكون ضمنية والنتيجة خلق فجوة فكرية وخلخلة التوازن السلوكي والاعتراف بالخطأ والحاجة إلى التغيير والرغبة فيه .

2. عملية إحداث التغيير :

أي تحديد اتجاهات التغيير من خلال إجراءات واقعية لتعلم القيم والسلوك والمواقف الجديدة ، ويتم ذلك من خلال تبني المواقف الجديدة . وان تصبح جزءاً من ذات الفرد وطبيعته وكذلك إحداث التغيير في النواحي التنظيمية .

3. مرحلة تثبيت التغيير :

يلزم تدعيم المواقف والقيم والعادات الجديدة عند المستوى التنظيمي الجديد من خلال الوسائل والآليات والسياسات المساعدة مثل ربط الحوافز بتغيير قيم الجماعة أو المستوى الحضاري أو تعديل السياسة العامة أو الهياكل التنظيمية ، وذلك حتى لا يتردد الفرد إلى المواقف القديمة . بمعنى انه يجب أن تتكامل المواقف الجديدة في شخصية الفرد وتصبح شيئاً طبيعياً بالنسبة له .

يرى الباحث أن هذه المراحل لا تنطبق إلا في التغيير المخطط ، أما إذا كان التغيير مفاجئ وغير متوقع كحدث أزمة طارئة اضطرت المنظمة إلى تغيير سلوكها وأنظمتها وعملياتها الإدارية ، فليس من الضروري أن تمر بتلك المراحل . كذلك في حالات الإكراه والإذعان تحت ظروف مادية أو قانونية أو اجتماعية ، فهنا لا تمثل المواقف والعادات الحديثة تغييراً أصلاً ، بل هو في حقيقة الأمر سلوك ظاهر يتردد بمجرد زوال المؤثر . ففي هذه الحالة لا تكتمل مراحل التغيير المذكورة آنفاً ويبقى التغيير مجرد شعارات .

تاسعاً: خصائص التغيير :

يمكن تلخيص خصائص التغيير في الآتي (2) :

1. التغيير عملية مستمرة :

حيث أن التغيير هو استجابة لتغيرات حدثت في ظروف المنظمة أو من المتوقع أن تحدث ، وان التغيرات في ظروف المنظمة غالباً ما يحدث بعض منها في فترات متقاربة والبعض الآخر يحدث على فترات متباعدة ولكن لا بد أن يحدث مع الزمن ، ومن هنا يستلزم إحداث التغيير كلما استلزم تلك الظروف المتغيرة ذلك . ولذلك فهو عملية مستمرة ولا يحدث لمرة واحدة ثم يتوقف . والملاحظ المدقق للمنظمات العالمية مثل شركات الكمبيوتر وشركات الأجهزة الالكترونية وشركات صناعة السيارات وشركات الصناعات الكيماوية وخاصة الناجحة منها ، يجد أن هناك تغييرات تحدث بصفة مستمرة في نظم هذه المنظمات التكنولوجية ، الإدارية ، التسويقية ، الهيكلية ، ونظم القوى العاملة بها .

2. إن التغيير عمل مخطط :

(1) نخبة من العلماء والباحثين ، إدارة التغيير ومراجعة الأزمات (القاهرة : دار الأمين ، 2005م) ، ص36 .

(2) د. محمد الصيرفي ، مرجع سابق ، ص ص34-35 .

فهو يقوم على أساس اكتشاف الحاجة للتغيير والتي عادة ما يحدث نتيجة مشاكل في النظام الحالي أو تغيرات حدثت في الظروف أو من المتوقع أن تحدث في الظروف ويستلزم ذلك إدخال تغيير مخطط لمواجهة ذلك بتحديد ما المطلوب تغييره ، وكيف يمكن تغييره ، ومتى يتم التغيير ، تكلفته ، ومشاكل التغيير المتوقعة ، وكيف يمكن التغلب عليها ، ومن الذي يكون مسئول عن عملية التغيير ، وما هي النظم الأخرى التي ينبغي أن يحدث تغيير بها حتى يكتب النجاح للتغيير في النظام الموجه إليه التغيير ، وما هي النتائج المتوقعة مع إحداث التغيير . وبذلك فالتغيير التنظيمي لا يتم بشكل عشوائي وليس تلقائياً مع الزمن ولكنه تغيير مخطط ومقصود إدخاله في المنظمة .

3. التغيير مسئولية إدارية :

يعتبر التغيير من المهام الرئيسية للمستويات الإدارية المختلفة بالمنظمة وان كانت الإدارة العليا مسئولة عنه أكثر من المستويات الإدارية الأخرى في المنظمة . إذ يقع على الإدارة العليا عبء تدعيم التغيير مادياً ومعنوياً وعبء الموافقة على خطط التغيير واتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذها ، والمساهمة في حل المشاكل التي تحدث أثناء التغيير . أما المستويات الإدارية التنفيذية فيقع في الغالب عليها عبء المشاركة في التخطيط للتغيير وتنفيذ التغيير ، ومواجهة المشاكل اليومية للتغيير ، وإمداد الإدارة بالمعلومات اللازمة لإنجاح عملية التغيير . وعموماً فإن التغيير دائماً يفضل أن يتم بمشاركة رجال الإدارة مع العاملين ويمكن للإدارة أن تستعين بمجهود قسم متخصص لذلك في المنظمة ، أو بمساعدة مستشار تغيير خارجي ، وفي جميع الحالات يبقى التغيير التنظيمي من مسئولية الإدارة ، ويستلزم نجاحه ضرورة مشاركة العاملين مع الإدارة في إدخاله بالمنظمة .

4. إن التغيير مبني على مفهوم النظم المفتوحة :

هذا يعني أن التغيير التنظيمي يحدث في المنظمة نتيجة لتأثر المنظمة بظروفها الخارجية ، وقد تحاول المنظمة أن تؤثر على الظروف الخارجية حتى تتسجم تلك الظروف الخارجية مع المنظمة . علاوة على أن إحداث تغيير في إحدى نظم المنظمة الداخلية أو بعض منها غالباً ما يستلزم تغييرات مساعدة في نظم فرعية أخرى داخل المنظمة حتى تساعد على نجاح إدخال التغيير في ذلك النظام المقصود بالتغيير أو تلك النظم . فإدخال تغيير تكنولوجي متطور في نظام الآلات بالمنظمة غالباً ما يستلزم إحداث تغييرات في نظم علاقات العمل ، وفي نظم الأجور ، وفي نظم طرق العمل وإجراءاته ، وفي الهيكل التنظيمي وذلك حتى يمكن إنجاز التغيير المقصود في تكنولوجيا الآلات المستخدمة ، ولذلك نجد أن هناك صعوبة حصر التغيير في مجال سلوكيات الأفراد .

5. إن التغيير يهدف إلى تحسين الفعالية التنظيمية :

يقصد بالفعالية التنظيمية قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وقدرتها على البقاء والتطور في الظروف المتغيرة للمنظمة .

6. إن التغيير يعتمد أساساً على مشاركة العاملين مع الإدارة في إحداثه :

يمكن للمنظمة الاستعانة باستشارة بعض خبراء التغيير التنظيمي ولكن في جميع الأحوال يستلزم مشاركة العاملين والإدارة حتى يكتب له النجاح .

7. انه لا يوجد أسلوب واحد مثالي لإحداث التغيير :

حيث أن أسلوب التغيير وكيفية إدخاله يمكن أن يختلف من منظمة لأخرى وذلك باختلاف ظروفها ، ولذلك ينبغي دائماً القيام برحلة تحليلية لدراسة ظروف المنظمة ولتحديد مشاكلها بشكل دقيق قبل وضع خطة التغيير التي تناسب تلك المنظمة والتي قد لا تناسب منظمة أخرى تعمل في ظروف مختلفة.

يؤكد الباحث أن التغيير ليس مفروضاً على المنظمات من البيئة الخارجية فحسب ، بل قد ينتج من داخل المنظمة من خلال مبادرات تهدف إلى تطوير المنظمة وهيكلها التنظيمي ، وذلك لمواكبة التغيرات الخارجية المحيطة بها.

عاشراً: أساليب التغيير :

هنالك العديد من أساليب التغيير التي يمكن ممارستها عند إحداث عملية التغيير ومن أهمها¹ :-

(1) محمود بن يوسف الثمران ، مرجع سابق ، ص106.

1. التغيير المتدرج :

هو التغيير الذي يقوم بإحداثه الشخص أو الإدارة بطريقة بطيئة وعلى فترات زمنية طويلة أو قصيرة ، حيث يغلب عليه المعدل الزمني الثابت ، إلا أنه قد يشوبه تذبذبات بسيطة ، وقد يشارك في هذه العملية عدد من الأفراد - قلّ أو أكثر - ولكن هذه العملية تكتسب أهمية أكبر إذا ما اقترنت ببرنامج واسع النطاق وغير محدود للتغيير ، وذلك من أجل تحسين الإنتاجية ، وخفض النفقات وتطوير الموظفين .

2. التغيير الجذري (المتطرف) :

يتميز هذا التغيير بأنه يكون مفاجئاً وله آثار متهورة فهو على سبيل المثال ، حدوث انقلاباً شاملاً في استراتيجية المؤسسة لدخول أسواق جديدة . وقد يتعلق بالبناء والتركيب الهيكلي للشركة أو تكوينها ، وغالباً ما تتجه المؤسسات الكبرى الناجحة إلى إتباع هذا الأسلوب ، من أجل تحقيق المزيد من المكاسب ، ومن أجل البقاء والمنافسة بقوة ، وقبل اتخاذ القرار الخاص بتطبيق سياسة التغيير الجذري يجب النظر في هذه المسألة بدقة وإمعان ، كما يجب استعراض الخيارات تفصيلاً للوصول باحتمالات المخاطر إلى أدنى حد ممكن.

3. المزج بين الأسلوبين :

عند تطبيق التغيير قد يستلزم الأمر المزج بين الأسلوبين ، ويمكن لهذه العملية أن تكون عملية تفاعلية على نطاق واسع في المؤسسة ، فمثلاً عندما يكون رد الفعل سلبياً تجاه إحداث تغيير جذري وسريع ، فإن وجود برنامج متدرج في متابعة الانجازات أمر حيوي ومهم كتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة ، وبشكل تزامني يمكن إدخال تحسينات فعلية على العمليات والإجراءات وكيفية سيرها ، وفي نفس الوقت تغيير طرق التفكير بين أوساط الإداريين نظراً لتغير الظروف والمطالب والأولويات .

يرى الباحث أن يركز الاهتمام - عند اختيار الأسلوب المناسب - على اتجاهات الأفراد ومدركاتهم ومهاراتهم ودافعيتهم للعمل وسلوكهم من خلال التدريب والتعليم الفعال وتشجيع الابتكار.

حادي عشر : عناصر التغيير :

حدد الصيرفي خمسة عناصر التغيير أوردتها في الآتي (1) :

1. الجوانب التشريعية والأنظمة والقوانين .
2. الجوانب التنظيمية ، مثل الهياكل والعلاقات وتوزيع السلطة والمسئولية وتفويض الصلاحيات وغيرها.
3. الجوانب المتعلقة بأساليب العمل وخرائط سير العمل وخرائط سير الإجراءات.
4. التصميم المادي والهندسي للمكاتب وأماكن العمل والإنتاج .
5. الجوانب الإنسانية ، أي كل ما يتعلق بالعنصر البشري من قيم وعلاقات وتدريب واتصالات وحوافز وقيادة وغيرها .

كما يرى علماء آخرون أن عملية التغيير تتكون من ستة عناصر وهي كالآتي (2) :

1. **موضوع التغيير** : أي الموضوع الذي يتناوله التغيير .
2. **المغير** : وهو الذي يطالب بالعملية التغييرية وينادي بها ، ويبدأ في ممارستها ، ويقودها ، فهو الأساس الذي تقوم عليه عملية التغيير .
3. **المؤيد للتغيير** : وهو الذي يؤيد ويقدم الدعم والمساعدة لعملية التغيير من خلال المساهمة في ذلك أو المطالبة بها .
4. **المحايد** : وهو الذي لم يشكل رأياً أو يتبنى موقفاً واضحاً تجاه العملية التغييرية .

(1) د. محمد الصيرفي ، إدارة التغيير ، (دم ، دار الفكر الجامعي ، 2006م) ص13 ، نقلاً عن موسى البرزي ، التنمية الإدارية (عمان : دار وائل للنشر ، 2002م) .

(2) محمد بن يوسف التمران العطيان ، مرجع سابق ، ص 100 .

5. **المقاوم** : وهو الذي يرفض ويقاوم عملية التغيير ويسعى إلى إفشالها والقضاء عليها ، أو تأخيرها وتشويهها .

6. **مقاومة المقاومة** : وهي الممارسات التي يقوم بها قادة التغيير ومؤيدوه لترويض المقاومة أو إجهادها .

يرى الباحث أن التغيير أنواع كثيرة ووجوه عديدة ، والعامل الحاسم في نجاح التغيير هو قدرة المنظمة على إقناع الموظفين بجدوى التغيير على وجه كامل .

اثنا عشر: مبادئ عملية التغيير :

صنفت إلى ثلاثة مجموعات وهي (1) :

1. مبدأ السلطة من جانب واحد :

يقوم هذا المبدأ عند إحداث التغيير استناداً على القوة الوظيفية والرسمية التي يتمتع بها المسؤولون حيث يقومون وحدهم باقتراح التغيير والتغييرات من خلال ممارسة ثلاثة أساليب من القوة الرسمية والوظيفية وهي :

أ. أسلوب المرسوم أو القرار :

حيث يقوم المدير أو المسؤول بإعلان التغيير الذي سوف يتم وتحديد الأدوار الواجبات التي يجب أن يقوم بها المرؤوسون . يعتبر هذا الأسلوب أحادي الجانب في إحداث التغيير ومثال ذلك أن يقوم احد المديرين بمطالبة الموظفين بإنجاز جميع مطالبات التأمين على الحوادث التي تمت في أسبوع مضى في غضون 24 ساعة من بداية الأسبوع التالي ، والموظف الذي لا يقوم بذلك سوف يحاسب على ذلك عند تقويم أدائه.

ب. أسلوب الإحلال أو التبديل :

يقوم هذا المبدأ على استخدام المدير أو المسؤول لسلطته التي يستمدتها من وظيفته في تبديل الوظائف والأدوار التي يقوم بها الموظفون أو المرؤوسون لاعتقاده أن هذا التغيير سوف يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة وغالباً ما يتم إحداث هذا التبديل من قبل المدير أو المسؤول دون مشورة المرؤوسين .

ج. أسلوب تبديل علاقات العمل ضمن الهيكل التنظيمي :

يقوم هذا المبدأ على أساس قيام المدير أو المسؤول بتبديل علاقات العمل التي يحتاجها الموظفون لإنجاز الأعمال الجديدة في ظروف معينة بدلاً من إصدار القرارات أو التبديل في وظائف المرؤوسين، والافتراض في هذا الأسلوب هو أن تغيير العلاقات التي تحكم الموظفين سوف تؤدي إلى إحداث التغيير الايجابي سواء في السلوك أو الإنتاج .

2. مبدأ مشاركة المرؤوسين :

يقوم هذا المبدأ على أساس أن المرؤوسين لديهم سلطة القيام بالأعمال ولكن يجب استخدامها بحذر ، فإذا كانت المؤسسة لديها مرؤوسون ذوو قدرات عالية فان الافتراض يقول انه لابد من مشاركتهم عند اتخاذ القرارات المهمة ذات الصلة بالتغيير ويمكن توظيف هذا المبدأ من خلال الأساليب التالية:

أ. أسلوب القرارات الجماعية :

يقوم هذا الأسلوب على فكرة مشاركة المرؤوسين في عملية اختيار بديل العمل الأنسب من بين البدائل التي قام المديرين بتحديدتها من قبل ، أي أن المجموعة سوف تختار ما تعتقد أو تؤمن بأنه البديل الأمثل للعمل ، وهذا المبدأ يهتم بالحصول على الموافقة الجماعية للمرؤوسين وبناءً عليه يفترض أن يزيد الالتزام بالبديل الذي تم اختياره بسبب المشاركة الجماعية .

ب. أسلوب حل المشاكل بطريقة جماعية :

يتضمن هذا المبدأ مناقشة المشاكل جماعياً حيث أن المجموعة في هذه الحالة تمتلك نطاقاً أوسع ليس فقط بالنسبة لعملية الاختيار والتحليل للمشاكل والمصاعب بل أيضاً لتطوير الحلول المناسبة لهذه المشكلة .

3. مبدأ تفويض السلطة :

(1) المرجع السابق ، ص ص 102-104 .

يعتمد هذا الأسلوب على تفويض السلطة للمرؤوسين للمشاركة في برنامج أو خطة للتغيير منذ لحظة الإعداد حتى مرحلة التطبيق والتنفيذ ولهذا المبدأ أسلوبان هما :

أ. أسلوب المناقشة الجماعية للحالة :

في هذا الأسلوب يقوم كل من الموظفين والمديرين بإجراء اللقاءات المفتوحة لمناقشة الحالة المطلوب الوصول إلى حلها ، مع الأخذ بعين الاعتبار جميع بدائل الحلول الممكنة ، والهدف من هذه اللقاءات المفتوحة هو تحليل الموظف من خلال المشاركة الفعالة في حل مشاكل المؤسسة أو الإدارة .

ب. أسلوب التدريب الجماعي :

يهدف هذا الأسلوب إلى تدريب الموظفين في مجموعات لكي يصبحوا أكثر حساسية ومعرفة بالنسبة لسلوك الأفراد والمجموعات ذات العلاقة بالمشكلة ، ويكون التركيز في هذا الأسلوب حول زيادة الإدراك الذاتي ، والافتراض أن التغيير في الأنماط والعلاقات تنتج عن التغيير في الشخصية التبادلية ، والنتيجة المتوقعة من هذا التدريب هو تحسين الإدراك الذاتي ، والذي يؤدي بدوره إلى تحسين العلاقات المتبادلة بين الأفراد مما يترتب عليه تحسين الأداء .

توفر هذه المبادئ – في تقدير الباحث – الموجهات الرشيدة للقادة الملزمين بإحداث التغيير، فالعمل المطلوب منهم في هذا الشأن شاق، لكن الحاجة للتغيير أصبحت أكثر إلحاحاً.

ثالث عشر: تحديات التغيير :

يتطلب التحول إلى العالمية مراجعة أربعة تحديات أساسية وهي (1) :

1. تعلم اللعب بطريقة مفتوحة وغير محددة النهاية ، أي أن يتصور كل شخص نفسه قائداً بطريق سيلعب مباراة غير محددة المدة وعلى ملعب ليس له أبعاد .
 2. اللعب بطريقة انتهازية ايجابية قادرة على التفاعل مع كل متغير ويجب اغتنام الفرص المتاحة أو خلق فرص جديدة لا يراها الفريق المنافس .
 3. تطوير وسائل وأدوات ومهارات تمكن العاملين من فهم السلوك الجديد وتطبيقه من منطلق القناعة والمبادرة ، لا من منطلق الإتياع الانصياع .
 4. إعادة ترتيب العلاقات وهيكل المنظمات وعلى اعتبار أن لعبة التنافس على العالمية مستمرة .
- يضيف الباحث أن على قائد التغيير تفهم مبادئ التغيير وعناصره لاتخاذ ما هو مناسب له ، وكذلك دراسة العمليات والإجراءات الإدارية المراد تغييرها ، ثم اتخاذ شكل التغيير المناسب وهو إما أن يكون على شكل متدرج (خطوة خطوة) كما في منهج إدارة الجودة الشاملة ، أو في شكل التغيير الجذري المتطرف (دفعه واحدة) كما في منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية .

(1) ستيفن راينسمث، دليل المدير إلى العالمية ستة مفاتيح للنجاح في عالم متغير، (القاهرة : الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع) 1995م)، ص 2 .

المبحث الثاني خطط واستراتيجيات وبرامج التغيير

أولاً : التخطيط للتغيير :

في هذه الجزئية يسلط الضوء على المداخل الإدارية للتغيير والأسس الواجب مراعاتها عند القيام بعملية التغيير وتخطيط التغيير وقيادة التغيير .

1. المداخل الإدارية للتغيير :

هنالك ثلاثة مداخل رئيسة للتغيير هي :

أ.مدخل الإدارة العلمية : (تطوير أساليب العمل) :

إن مجال التنظيم والإدارة ينصرف إلى ثلاثة مجالات ، تتعلق أولها بالهيكل التنظيمي والوظيفي ، ويتعلق المجال الثاني بتطوير مواقع الخدمات وتطوير أساليب العمل بها ، وينحصر المجال الثالث في تطوير سياسات ونظم الأفراد بما يتضمن اختيارهم وتدريبهم وحوافزهم وترقياتهم وكافة العمليات الإجرائية المتصلة بالحياة الوظيفية . ويتضمن التطوير التنظيمي والإداري في هذه المجالات الثلاثة ما يحكم العمل بها من تشريعات⁽¹⁾ .

يشتمل مفهوم التكامل لتطوير مواقع الخدمات الحكومية وغير الحكومية وأساليب العمل بها على المفاهيم الفرعية الآتية :

ه. تطوير مواقع الخدمات :

من حيث المباني والمظهر والثقافة والأثاث والمعدات المكتبية ، بما يسهم في التيسير على جماهير المواطنين طالبي الخدمات في هذه المواقع .

ii. تبسيط الإجراءات :

يقصد به التخلص من الخطوات غير الضرورية في العمل ، والتي لا تنتقص من قيمة المنجز النهائي في شئ مع الحد من العوامل التي تعوق تدفق العمل أو تؤدي إلى تعطيله.

iii. تصميم النماذج :

يستهدف الاستغناء عن البيانات غير الضرورية بالنماذج وإدماج بياناتها مع بعضها للحد من مجهودات القيد فيها والنقل منها ، وكذلك يستهدف الحد من تداول الأوراق المكتبية بما يكفل تيسير تدفق العمل وانسيابه وتبسيط إجراءاته.

iv. تصميم مكان العمل :

يقصد به تخطيط وحدة العمل بصفة عامة من حيث المكان والمحيط والبيئة التي يعمل فيها الموظف بما يؤدي إلى زيادة كفاءة العمل والإدارة .

v. تحسين طرق العمل :

يقصد به استخدام التفكير الابتكاري والفعال في وضع الحلول غير التقليدية لمشاكل العمل .

ب. المدخل السلوكي (التطوير في المنظمة) :

يعتبر التطوير في المنظمة بمثابة استجابة لدواعي التغيير ، وانه يعد إستراتيجية تعليمية لإحداث التغيير في المعتقدات والقيم والمواقف ، وفي التركيب الهيكلي للمنظمات حتى تستطيع مسايرة التطورات التكنولوجية وأحوال الأسواق والتحديات المحيطة ، فالتطور في المنظمة هو⁽²⁾ :

i. مجموعة من المعالجات السلوكية والأساليب الفنية تعمل في تكامل وبترتيب خاص على إطار مشترك وبخطوات متتابعة مستمرة وترتبط بتفاعلات معينة بين الأفراد بغرض تصحيح المسار وتوجيه المنظمة بمن فيها نحو الأهداف والغايات .

ii. تنفيذ مجموعة القيم والأفكار والعادات بما يتفق مع قدرات الأفراد وأساليب التعامل بينهم وتشكيلهم بما يتناسب مع المتغيرات المحيطة . ويتركز جهود التطوير على تعديل السلوك الحضاري في المنظمة وتطوير النظم والإجراءات وأساليب العمل في إطار العمل الجماعي .

(1) السيد عليوة وشركاه ، إدارة التغيير ومراجعة الأزمات ، (القاهرة : دار الأمين ، 2005م) ، ص 49 .

(2) المرجع السابق ، ص 52 .

هنالك عدة مداخل تطويرية أخرى ، والشكل رقم (1/2/1) يلخص تلك المداخل.

شكل رقم (1/2/1)
المداخل التطويرية للتغيير

شرح المدخل	المدخل
يقصد به محتويات الأعمال أو الوظائف الفردية من المهام والأنشطة التي تكون بمثابة ادوار وسلوكيات محددة تتوقعها الإدارة من كل فرد يشغل وظيفة معينة ، ويهدف التصميم الجيد للعمل إلى توفير عمل ذي معنى وهدف وجدوى للفرد القائم به بما يتفق مع قيمه ويشبع حاجته إلى النمو والتطور .	تصميم العمل
نبتت فكرة الإثراء الوظيفي بقصد الحد من التخصص الزائد في الأعمال والوظائف ، وبالتالي شمول الوظائف بقدر مناسب من التنوع والمسئولية في العمل، ولذلك فإن الإثراء الوظيفي يعني توسعاً أفقياً وتوسعاً رأسياً في الواجبات الوظيفية، بحيث يكفل التوسع الأفقي تنوعاً في المهام والأنشطة المحددة للعمل ، ويؤدي التوسع الرأسي إلى زيادة سلطات ومسئوليات العمل. ويتطلب الإثراء الوظيفي العمل على مستوى أعلى من المعرفة والقدرة والمهارة.	الإثراء الوظيفي

المصدر : إعداد الباحث 2016م

يستنتج من الشكل رقم (1/2/1) أن الإثراء الوظيفي يتيح فرصة اكبر للنمو الشخصي وتحصيل الخبرات والمهارات واستغلال الموجود منها بما يحقق الرضاء النفسي المؤثر بالإيجاب على المنظمة

ج. المدخل الابتكاري (الخروج من المربع) :

يقرر علماء السلوك أن كل فرد يتصرف داخل مربع يتكون من عدة أضلاع هي معارفه وثقافته ومنطقه وعاداته ومعتقداته وقيمه وتقاليد... الخ ، وان تصرفات الفرد داخل هذا المربع تعتبر من قبيل التصرفات العادية أو التقليدية ، فإذا خرج الفرد من هذا المربع وتصرف بعيداً عن أضلاعه فإنه يصل حتماً إلى أساليب مبتكرة . وغير تقليدية للتصرف(1).

2. الأسس الواجب مراعاتها عند القيام بعملية التخطيط للتغيير :-

هناك العديد من الأسس التي يجب مراعاتها عند عملية التغيير منها(2) :

أ. **ينبغي مشاركة العاملين في التغيير :** خاصة هؤلاء الذين سينفذون التغيير والذي سيحدث التغيير في أقسامهم والذين سيتأثرون بالتغيير بشكل مباشر أو غير مباشر . وينبغي أن تكون المشاركة حقيقية وليست شكلية في مرحلة الإعداد والتخطيط للتغيير وفي مرحلة تنفيذ التغيير ومتابعته . وحتى تكون المشاركة جدية ينبغي توفير جميع المعلومات عن التغيير ومجاله ، وأسبابه ، وكيف يتم وأثاره ، ومن يشرف على تنفيذه.

ب. **ينبغي أن يأخذ التغيير بعد إدخاله مرحلة تمهيدية قبل تثبيت التغيير بشكل نهائي:** هذه المرحلة تعتبر مرحلة انتقالية يقبل فيها من الأفراد بعض الأخطاء الغير مقصودة وفيها يتم الحصول على معلومات لم تكن في الحسبان ، وفيها ربما يعدل التغيير بعض الشيء عن المخطط لان الواقع الفعلي قد يظهر بعض الأشياء لم تكن في الحسبان ، وقد يقبل فيها مستوى أداء أقل من المستوى المعياري المقبول ، وفيها يجب أن يطمئن الأفراد بأنه لن تنقص دخولهم نتيجة لانخفاض مستويات الأداء في هذه المرحلة .

ج. **ينبغي إدخال التغيير على مراحل مكملة لبعضها البعض :** حيث أن ذلك يساعد على الأقلية التدريجية على التغيير ، كما أن التغيير يساعد بعضه البعض ويكون ذلك التغيير المرحلي مخطط وليس عشوائي .

د. **أن يتم إجراء التغيير في الوقت المناسب :** الوقت المناسب هو الذي تحدده ظروف المنظمة ويفضل أن يكون في فترة الهبوط النسبي لحجم الأعمال .

(1) المرجع السابق ، ص 57 .

(2) محمد الصيرفي ، إدارة التغيير، (الإسكندرية ، دار الفكر الجامعي ، 2007م)، ص ص52-55 .

هـ. إمداد العاملين بمعلومات عن التغيير ونتائج تطبيقه وتطوره : لا شك أن مشاركة العاملين في عملية التغيير سوف تساعد على توفير المعلومات الكافية لهم ، علاوة على نشر وتوزيع التقارير والمذكرات الدورية عن التغيير وسيره في المنظمة .

و. ضرورة دعم الإدارة العليا للتغيير وضرورة قناعتها بأهمية التغيير وضرورته للمنظمة : حيث أن ذلك الدعم يدفع العاملين بقبول التغيير كما انه يمكن من تذليل العقبات التي تواجه التغيير .

ز. التأكد من توافر الموارد المادية والبشرية والفنية : التي تهيئ للتغيير : وتخطط له وتعمل على تنفيذه .

ح. البدء في التغيير بالأماكن المتوقع أن يحقق بها نجاح أكبر ونتائج ايجابية سريعة.

ط. ضرورة إيجاد التوازن بين التغيير في النظام الفني والتكنولوجي والتغيير في النظام الإداري: حيث يساعد التغيير في إحداهما التغيير في الآخر ، فإذا ما صاحب التغيير الفني إجراء التعديلات المناسبة في الهيكل التنظيمي وفي تصميم الوظائف وفي نظام الأجور وفي نظام الأفراد الأخرى ، أدى ذلك في الغالب إلى ارتفاع مستوى الأداء بالمنظمة ، وفي حالة عدم وجود التوازن المناسب قد لا يعطي التغيير نتائج مقبولة .

ي. يفضل أن يشرف على التغيير خبراء مسئولين من الداخل : بالمشاركة مع بعض أو احد المستشارين من الخارج وخاصة إذا كان التغيير موجه لتغيير الجوانب السلوكية للأفراد في المنظمة .

ك. يفضل استخدام التغيير المخطط : بدلاً من التغيير العشوائي أو التلقائي.

ل. لا تخاف من وقوع بعض الأخطاء أثناء التغيير : ولكن المهم أن تتعلم منها وتتحرك للأمام.

م. أن يسبق إدخال التغيير تحليل للموقف الحالي ومشاكله : ويلزم أن ينتج من هذا التحليل وجود حاجة ضرورية للتغيير ومبررات قوية له .

ن. أن تحدد أهداف التغيير بشكل واضح ومحدد .

س. أن يقتنع الأفراد أن النتائج الايجابية المتوقع للتغيير تفوق سلبياته المتوقعة.

ع. ينبغي تحفيز الأفراد لتطبيق التغيير : وذلك باستخدام حوافز ايجابية لمن يلتزم بتطبيق النظام الجديد .

ف. ينبغي متابعة التغيير أثناء تنفيذه : والعمل على حل المشاكل التي قد تظهر أثناء تنفيذ التغيير.

ص. إذا وجدت بعض السلبيات مع النظام القديم فيجب أن ترتبط بالنظام نفسه : وليس بالأفراد العاملين في ذلك النظام القديم ، حتى لا يشعر الأفراد بالحرَج نتيجة لانتقادهم ويكون رد فعلهم هو مقاومة النظام الجديد المقترح .

ق. ضرورة إقناع ممثلي العمال وتنظيماتهم النقابية بأهمية التغيير : حيث إن هذه التنظيمات لها دور حيوي في دفع الأفراد لقبول التغيير .

3. التخطيط للتغيير :

تتكون خطة التغيير من الخطوات التالية (1) :

أ. تحديد مجالات التغيير :

بعد أن رأت الإدارة ضرورة إجراء عملية التغيير ، تقوم بتحديد هذه المشاكل وأين هي في المنظمة ، وقد تكون مجالات المشاكل هيكل المنظمة ، النظام التكنولوجي في المنظمة ، أو سلوكيات العاملين بالمنظمة ، وإذا ما تم تحديد المجال يجب بعدها وتحديد أي الأقسام أو الإدارات توجد فيها المشاكل حتى يمكن علاج هذه المشاكل.

ب. تحديد أهداف التغيير :

(1) احمد ماهر ، تطوير المنظمات ، المدخل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، (الإسكندرية : الدار الجامعية، 2007م)، ص331 .

الأهداف هي عبارة عن النتائج المطلوب تحقيقها من إجراء عملية التغيير ويجب أن تتسم الأهداف بالآتي :

- i. الوضوح : أي أن تحدد بشكل مباشر وبسيط المطلوب من النتائج .
- ii. الملائمة : أي أن تكون الإمكانيات المادية والبشرية متاحة لإنجاز الخطة .
- iii. السهولة : أي أن تكون الأهداف سهلة للمسؤولين عند تنفيذها .
- iv. الكمية : أي أن يعبر عنها في شكل رقمي ، وهذا يضيف التزاماً نحو .
- v. القابلية للقياس : أي أن تكون الأهداف موضوعة في شكل أموال أو أزمنة أو كميات، أي أن تكن قابلة للقياس.
- vi. القبول : أي أن المسؤولين عن التنفيذ يقبلونها ويتعهدون بتنفيذها .
- vii. مرتبطة : أي أن تكون الأهداف التنفيذية مرتبطة بأهداف المنظمة.

ج. تحديد أسلوب التغيير :

هنا تتم الإجابة على سؤال كيف يتم التغيير أو ما هي وسيلة التغيير المناسبة ، فإذا كان التغيير فني مثلاً يحدد ما هي الآلات الجديدة أو النظام الفني الجديد أما إذا كان التغيير والتطوير في سلوكيات الأفراد فيتحدد أسلوب إدخال ذلك التطوير مثل الإدارة بالأهداف.

د. إعداد الجدولة الزمنية للتغيير :

هنا يتم تحديد متى تبدأ أقل مرحلة من برنامج التغيير ، ومتى تنتهي ، ويمكن استخدام خرائط الجدولة الزمنية في ذلك مثل خرائط جانت (1) ، والشكل رقم (2/2/1) يوضح جدول زمني لدراسة الرضاء عن العمل (على سبيل المثال) .

شكل رقم (2/2/1)
الجدول الزمني لدراسة الرضاء عن العمل

زمن البرنامج بالأسابيع								الخطوات
8	7	6	5	4	3	2	1	
								تصميم قائمة أسئلة الرضاء عن العمل
								تدريب العاملين على الدراسة
								جمع البيانات
								تحليل البيانات إحصائياً
								كتابة تقرير الرضاء عن العمل

المصدر : احمد ماهر ، تطوير المنظمات - الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2013)، ص 336 .

الشكل رقم (2/2/1)، يعطي مثالا فقط للجدولة الزمنية للتغيير، وقد تناول الشكل الجدولة الزمنية للرضاء عن العمل واحتوى على خمس فئات . مثل هذه الجدولة ترتب العمل و تقلل من الجهد والوقت.

ه. تحديد احتياجات التطوير أو التغيير :

حيث يتم تحديد الاحتياجات المادية أو البشرية المطلوبة لإحداث التغيير المحدد في المنظمة وتحديد المراد من هذه الاحتياجات بالمنظمة ، وتحديد الغير متوافر من هذه الاحتياجات ويلزم تدبيره .

و. تحديد الميزانية التقديرية لتكلفة البرنامج :

(1) محمد الصيرفي، مرجع سابق ، ص 58 .

هي إعداد ميزانية تقديرية بتكلفة البرنامج ، ويجب اتخاذ القرارات اللازمة لتوفير الأموال لتغطية تكاليف برنامج التغيير والتطوير .

ز. تحديد من سينفذ خطة التطوير :

هو تحديد ذلك الفريق من العاملين والأقسام الذي سيشارك في تنفيذ خطة التغيير ، وما هي الأعمال المطلوبة منهم ومتى يبدأ فيها ، وتحدد سلطاته في إحداث التغيير ، ويتم كل ذلك تحت إشراف مدير التطوير أو المخول له سلطة ذلك المدير .

ح. موافقة الإدارة العليا على خطة التغيير :

حيث أن هذه الموافقة تضمن دعم الإدارة لخطة التغيير مادياً ومعنوياً .

4. مدير التغيير :

يلعب القادة والمديرون دوراً رئيساً في قضية الاستجابة للتغيير ووضع الخطط والاستراتيجيات للتغيير وكذلك تنفيذها وذلك من خلال التعاون والتكامل مع المرؤوسين حتى يتم تحقيق الهدف المنشود للتغيير، ولا بد من المديرون وقادة التغيير أن يتحلوا بعدد من الصفات أهمها(1) :

أ. وجود الرؤية أو الهدف : وهي ضرورة امتلاك قادة التغيير لرؤية واضحة قادرة على قراءة التحديات المحلية والدولية ، والتي بدأت تطل بمقدماتها أو التي ستظل في المستقبل القريب وان صاحب القدرة التغييرية هو القادر على قراءة هذه المتغيرات بحكمة ودقة ، ويتنبأ بها ويستعجلها ويصوغها على شكل هدف أو أهداف واضحة يطورها مع الفئات المستهدفة عن طريق المشاركة والاقتران .

ب. وجود الرسالة أو التصور : تعبر الرسالة عن تفاصيل الرؤية وتوزيع المسؤوليات وكيفية تنفيذها وكأن الرسالة هي الخطوط العريضة أو الهيكل الواضح لعملية التغيير ابتداءً من الهدف والطريق والمسئوليات الرئيسية وإجراءات العمل .

ج. وجود القيم المهنية : إن أخلاقيات المهنة المتمثلة بالصدق في العمل والإخلاص فيه وتأديته بكفاءة عالية والالتزام بأسرار المهنة ومتطلباتها الخاصة وتحمل المسؤوليات بأمانة واقتدار جميعها أخلاقيات تدعم العمل وتيسره وتكون فيها إدارة التغيير نموذجاً يحتذى من قبل العاملين.

د. المصادر البشرية اللازمة للتغيير تحتاج عملية التغيير إلى عمل جماعي من مصادر بشرية خبيرة ومصادر بشرية مساندة تعمل جميعها مع قيادات إدارية ومستويات مختلفة وسطى وعليا، والدور الرئيس للإدارة العليا يكمن في إدارة التغيير من خلال العمل مع الكوادر باختلاف أنواعها ، عملاً تعاونياً تسوده أجواء تواصلية إيجابية تعمرها الثقة والتفاهم والوضوح.

هـ. المقدرة على التواصل الجيد إن عملية الاتصال عملية هامة جداً لتنفيذ برامج التغيير بشكل مناسب فالرسالة تحتاج إلى انتقال واضح من قيادة التغيير لتصل إلى الفئات المستهدفة . وقد يفضلها قائد التغيير بأشكال مختلفة خاصة وجهاً لوجه ، مدعماً إيضاح رسالته بلغة الجسد والانفعال معها ومتابعة التأكد من فهمها كما قصد .

و. المبادرة لا بد وان تكون قيادة التغيير مبادرة مستشرقة تقود المجموعة أو المؤسسة وتتقدم دائماً بخطوة وهذه قدرات ضرورية لقيادة التغيير حتى تضمن للمؤسسة التنافس والسبق والتميز .

ز. تحمل المخاطرة عندما نتحدث عن التغيير فإننا نتحدث عن المستقبل ، وعند التحدث عن قادة التغيير ، فالحديث هو عن أشخاص قادرين على الاستشراق بالضرورة ، يتحملون اتخاذ القرار بجرأة ومسئولية على الرغم من نسبة المخاطرة التي ترافق هذه العملية التغييرية ، لذلك من غير أن يتحمل صاحب التغيير للمخاطرة المترتبة عليها ، فان عملية التغيير ستأخذ طريقها دون قيادة حقيقية لها ، وهنا تتحمل المؤسسة تبعات الفشل المحتوم.

أهم ما يميز قادة التغيير الآتي(2) :

(1) د. عمر محمود غباين ، مرجع سابق ، صص 242-243 .

(2) مايكل كاي ، التغيير المتواصل ، خوض غمار التنافس في عالم التجارة الالكترونية ، ترجمة فواز زعرور ، (الرياض : مكتبة العبيكان ، 2003م) ، صص 273 .

أ. يعمل هؤلاء القادة مع اليد التي مدت إليهم ، ولا يتذمرون لكون الأمور أصبحت مختلفة ، إنما وبكل بساطة يتكيفون مع العمل ، وفي الواقع أن القائد التحويلي الحقيقي قد ينشط أمام التحديات.

ب. إن القادة من هذا القبيل واثقون بأنفسهم وهم مدركون حجمهم ولديهم إحساس عميق بقيمهم الحقيقية.

ج. لديهم وجهة نظر تعليمية شخصية ورؤية عميقة عن المؤسسة وما يمكن أن تقوم به.

د. الشاعر هو "من يعلم يتعلم" يقضي قادة التحويل الكثير من الوقت لإيصال وجهة نظرهم التعليمية لكل شخص .

هـ. هم يضعون معايير عالية للمؤسسة ويبحثون عن تحقيقها .

بالإضافة إلى تلك الصفات التي يجب أن يتحلى بها المدير أو القائد الذي يقود المنظمة إلى التغيير ، هنالك عدة مهارات يمكن بواسطتها إدارة التغيير بكفاءة وفعالية وهي (1) :

أ. مهارات الاتصال بين الأشخاص :

هي فن توصيل المعلومات والتوجيهات والأوامر إلى المرؤوسين وكذلك فن استماع الشكاوى والانتقادات والاستشارات من المرؤوسين ، والرد على أسئلتهم ورعايتهم ، والتعامل مع الأفراد هو مفتاح نجاح عملية التغيير .

ب. مهارات إدارة المشروعات :

كثيراً من جوانب التغيير يمكن إدارتها كمشروعات منفصلة ، أي أن المنظمة تقسم إلى عدة أجزاء وذلك بغرض التغيير ، أي جزء من هذه الأجزاء يعتبر مشروعاً قائماً بذاته ، وعند اكتمال التغيير في كل هذه الأجزاء تكون المنظمة قد اكتمل تغييرها .

ج. المرونة :

التغيير يحتاج إلى العديد من فرق العمل والتي ينتمي أفرادها إلى خلفيات وظيفية متباينة ، وعلى المدير أو القائد استخدام المرونة المطلوبة للتوفيق بين آراء العاملين المختلفة.

د. إدارة العمليات :

لقد تم استبدال التوجه الوظيفي في كثير من الشركات القائمة بالتوجيه للعمليات ، إذن على المديرين الاهتمام بالعمليات والإجراءات التي تجري داخل شركاتهم ، وعليهم تطويرها وتبسيطها وإعادة تصميمها ومقارنتها بمعيارية وأدوات ورسم خرائط العمليات مثل رسم خرائط التدفق والأشكال البيانية للأنشطة .

هـ. إدارة الإستراتيجية :

إن عمليات التغيير لا تتعلق فقط بسرد تفاصيل التنفيذ المباشر فقط ، بل يطلب من المديرين فهم وإدراك الكيفية التي تنفذ بها وانعكاسات ذلك على المنظمة والعاملين فيها ، وضرورة انسجامها مع الأهداف الاستراتيجية ومقاييس الأداء بالمنظمة .

يرى الباحث أن على المدير أن يتمتع بمهارة استخدام واستثارة المعلومات المتعلقة بمشاكل المنظمة بحيث يمكن الاعتماد عليها في عملية التغيير ، وكذلك عملية الالتزام بأخلاقيات المهنة والأمانة والحيادة والعمل على تطوير المنظمة وتحسين سمعتها ، وفي المقابل استبعاد أي مشروعات أو ممارسات تضر بالمنظمة أو بسمعتها وتعطل نشاطها.

ثانياً : استراتيجيات التغيير

1. تعريف الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية :

عرفت الإستراتيجية على أنها (التصميم الشامل الذي تضعه الإدارة العليا لإدارة المنظمة ككل) (2). مصطلح الإستراتيجية مأخوذ من الكلمة الإغريقية استراتيجية (Strategia) والتي كانت سائدة في القرن الرابع الميلادي وكانت حينئذ تستخدم للدلالة على فن وعلم وتوجيه القوات العسكرية . إلا أن تعريفاً حديثاً قد تم التوصل إليه في عام 1974م على ضوء نتائج مسح أجرته إحدى الجهات المتخصصة وشمل عدداً من المسؤوليات عن التخطيط الكلي في عدد من المنظمات والذين أفادوا في ردهم على السؤال الخاص بماذا تعني كلمة إستراتيجية بالنسبة لهم، فالإستراتيجية هي عبارة عن عملية

(1) د. عبد الرحمن توفيق ، مفكرون وأفكار ، (القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة ، يميك ، 2007م) ، صص 21-211 .

(2) ابتهاج مصطفى عبد الرحمن ، الإدارة الإستراتيجية ، (القاهرة : الشركة العربية للنشر والتوزيع ، 1992م) ، صص 29 .

تحديد وتقييم البدائل المتاحة لتحقيق رسالة أو هدف المنظمة الموضوع مسبقاً واختيار البديل المناسب الذي يجب على المنظمة تبنيها لإستراتيجية ما هي إلا وسيلة أو خطة طويلة الأجل والتي يمكن أن تتبعها الشركة لتحقيق أهدافها . ويجب أن تحتوي الإجابة على السؤال ، ما هي المكونات الأساسية لإستراتيجية الشركة المرتبطة بالموارد المستخدمة ومجالات الاستخدام ، وكذلك تحديد الأعمال التي يجب أن تمارسها الشركة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها بصورة فاعلة.

أما الإدارة الإستراتيجية والتي تشمل إستراتيجية التغيير فإنها (إدارة حديثة متطورة ، بل هي أحدث ما عرفه عالم الإدارة ، أنها إدارة واعية ، رشيدة ، تضع في اعتبارها كل ما يمكن أن يؤثر أو يتأثر بالموقف المعين ، وتعتمد في حساباتها ليس فقط على مكتسباتها من الخبرات والتجارب أو ما يرمز إليه بمنحنى الخبرة والتجربة ، بل إنها تستفيد من كل التقنيات والأساليب المتطورة ذات الصلة والمتاحة لها من نسب حسابية ومعادلات رياضية وأساليب تحليل وطرق تقييم وبناء النماذج وتحديد البدائل والمفاضلة بينها وصولاً إلى أفضل الحلول والقرارات بالاستعانة بالطبع بأكثر حصيلة من المعلومات الممكنة ذات الصلة بما في ذلك تلك التي تتيحها الشبكة العالمية للانترنت ، ومعالجتها بأفضل الطرق والاستخدامات التي يتيحها الكمبيوتر وما سيأتي بعده من آليات ووسائل مستحدثة(1).

كذلك تشير الإدارة الإستراتيجية إلى التوجه الإداري الحديث في تطبيق المدخل الاستراتيجي في إدارة المنظمة كنظام شامل ومتكامل ، فهي طريقة في التفكير ، وأسلوب في الإدارة ، ومنهجية في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية(2).

2. استراتيجيات التغيير :

ليس من وظيفة الإدارة العليا بناء وتطوير الاستراتيجيات بل أن وظيفتها هي بناء منظمة ذات مناخ وثقافة صالحة لرعاية سياق استراتيجي متواصل ، وليس مجرد صياغة إستراتيجية ذات ألفاظ براقية. كما أن هناك انتقاد إلى المديرين الذين يحاولون تصميم خطط ورسم مسارات إستراتيجية وإلزام العاملين على إتباعها ، بدلاً من تهيئة الظروف المناسبة التي تجعل العاملين يشقون طرقهم ويسلكون دروب التطوير ، فالمديرون يقضون معظم الوقت وهم يعملون على تطوير الإستراتيجية بدلاً من العمل على خلق ثقافة ابتكاريه تجعل إستراتيجية التغيير والنمو والتميز فعلاً داخلياً وتلقائياً(3).

لتحقيق ذلك يجب أن يصبح الإبداع إمكانية وقدرة وعملية داخل التنظيم المؤسسي ، ولن يحدث ذلك إلا إذا فهم – ليس كل مدير فقط – بل كل عضو في المنظمة ما يلي(4) :

أ. إن التغيير جذري ، والجذري حتمية إدارية ، وأن التحسين المرحلي والجزئي للوضع القائم لن يجدي نفعاً .

ب. انه على كل فرد في المنظمة أن يناصر التغيير ويدفعه بقوة إلى الأمام .

ج. إن التغيير الجذري يجب أن يستند إلى قواعد واضحة وراسخة .

توجد العديد من استراتيجيات التغيير التي يمكن للمنظمة أن تختار منها ، ومنها(5) :

أ. استراتيجيات الرشد والتنظيم العملي :

تقوم هذه الإستراتيجية على افتراضات عقلانية أن الناس تطبق ما يحقق مصالحهم إذا ما شرح ذلك لهم، ويقوم هذا المدخل على استخدام ونشر وتبادل المعلومات لاتخاذ القرار بافتراض أن الاختيار الرشيد للأفراد لأكثر الطرق كفاءة هو الذي سيسود.

ب. إستراتيجية القيم – إعادة التعلم :

(1) علي عبد الله محمد الحاكم ، الإدارة الإستراتيجية للأعمال الإنتاجية والخدمية، (الخرطوم : شركة مطابع السودان للعملة المحدودة ، 2006م) ص 27 .

(2) سعد غالب ياسين ، الإدارة الإستراتيجية، (عمان : دار البارودي العالمية ، 1998م)، ص 15 .

(3) جاري هامل ، قيادة التغيير الجذري ، (القاهرة : الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، 2000م) ، ص 1 .

(4) المرجع السابق ، ص 2 .

(5) السيد عليوة وشركاه ، مرجع سابق ، ص 30 .

هو إعادة التعلم بحاجات الأفراد في المنظمة وبالقيم القائمة والمركز والجاه والطموحات وما لهذه القيم من تأثيرات قوية على سلوك الأفراد والأداء ، ويفترض أن تغيير القيم والسلوك يأتي من عملية إعادة التعلم حيث يتضح عدم فاعلية القيم القديمة وضرورة إحلال قيم جديدة بدلاً منها . إن هذين المدخلين يتضمنان تنمية قدرات ومهارات اتخاذ القرار وحل المشكلات في المنظمات ، وأيضاً تنمية وإطلاق طاقات الأفراد في المنظمات(1) .

ج. إستراتيجية تطبيق القوة والقهر والإذعان :

وفقاً لهذه الإستراتيجية ، فإنه يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل في إحداث التغيير ، فالتغيير يفرض على الجهات المعنية بالقوة ، ويتم التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات الجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم ، وهذه الإستراتيجية قد تكون فعالة في بعض الظروف ، وفي بعض الحالات الطارئة(2) .

من جهة أخرى فإن أساليب القهر والقوة غالباً ما تفشل أو تخلق استياءً عاماً حين يصطدم التغيير المرغوب فيه بعنف مع القيم المستقرة المترسخة ، فمدخل التغيير الشامل الذي يتعامل مع كل المتغيرات دفعة واحدة وتقوم على علاقات الصواب والخطأ ، الأبيض والأسود ، واستخدام سياسة القوة والبطر يتعارض مع القيم المترسخة الكامنة لدى الأفراد ولا يتفاعل معها(3) .

د. إستراتيجية العقلانية الميدانية :

هذه تقوم على افتراض أن العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي ، وبالتالي فإنها تنظر للتعليم والبحوث العلمية والدراسات على أنها العامل الرئيسي الذي يقوم عليه التغيير ، فالتعليم وسيلة لنشر المعرفة العلمية . ولذلك تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريبية تركز بشكل رئيسي على تزويد المتدربين بالمعلومات وكذلك تشجيع البعثات الدراسية والبحوث والدراسات العلمية(4) .

هـ. إستراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة :

تفترض هذه الإستراتيجية أن الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توفرها، بل عدم اقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه . فقد يكون في التغيير تهديد لمصالح بعض الأشخاص أو تضارب مع قيمهم ومعتقداتهم وبالتالي فإنهم يقاومونه ولا يقبلونه . كما يحاول القائد الذي يرغب في إحداث التغيير أن يتغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف وإزالة المخاوف وتنمية الولاء للتغيير المرغوب إحداثه ، بحيث يصبح الناس قابليين للتغيير وراغبين فيه بدلاً من أن يكونوا رافضين ومقاومين له . ومن الأساليب المستخدمة في ذلك التدريب والذي يهدف إلى تغيير اتجاهات الفرد ومواقفه(5) .

و. إستراتيجية إثارة عدم الرضا حول الوضع الحالي :

تجدر الإشارة هنا إلى إن عدم الرضا قد يكون موجوداً فعلاً وفي هذه الحالة تلجأ الإدارة إلى تعزيز عدم الرضاء ، ولكن إذا كان الرضا والارتياح للوضع القائم موجوداً فيتوجب على القائم بإثارة أو تنوير دافعية عدم الرضاء وذلك بالإيضاح والتركيز على سلبيات المنظمة وخاصة فيما يتصل بالإنجاز والوسائل المتبعة في التشغيل . وحيث أن البيانات والمعلومات عامل هام في توضيح الانحرافات والاختلالات ، فمن الأهمية بمكان خلق الاعتقاد لدى العاملين بان الوضع الراهن غير مرضي وبحاجة إلى التصحيح أو التصويب(6) .

ز. إستراتيجية تفعيل وتقوية دعم الإدارة العليا للتغيير :

إذا كانت الإدارة العليا لا تدعم التغيير أو تغطيه جهداً بسيطاً لا يكاد يذكر ، وهي المثل الأعلى لبقية المستويات الإدارية ، فمن المشكوك فيه الوصول إلى حالة الاستعداد لإحداث التغيير ، وعلى العكس

(1) المرجع السابق ، ص 31

(2) د. محمد الصيرفي ، مرجع سابق ، ص 86 .

(3) السيد عليوة وشركاه ، مرجع سابق ، ص 31 .

(4) محمد الصيرفي ، مرجع سابق ، ص 85 .

(5) محمد الصيرفي ، مرجع سابق ، ص 85 .

(6) المرجع السابق ، ص 86 .

من ذلك ، إذا مارست الإدارة العليا الضغوط لإحداث التغيير فقد يكون ذلك كافياً بحد ذاته ، وتجدر الإشارة هنا أن دعم الإدارة العليا لوحده قد لا يكون كافياً حيث يوجد العديد من مراكز القوى في المنظمة التي تعارض التغيير⁽¹⁾.

ح. إستراتيجية المشاركة في صنع القرارات واتخاذها :

تعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات من أقوى الوسائل التي تساعد في إحداث عملية التغيير لأن الأفراد يدعمون ما يشاركون في إقراره ، إن المشاركة تولد تبني برامج التغيير وتقوي الحوافز لدى المشاركين في جعل التغيير فاعلاً وناجحاً ، كما تساعد المشارك في صنع القرارات واتخاذها في إيصال فحوى التغيير ومحتواه وتزويد المشاركين بالمعلومات الضرورية عن هذا النشاط .

ط. إستراتيجية ربط المكافآت بالتغيير :

حيث أن المكافآت المادية والمعنوية هي التي تحفز السلوك الإنساني ، فان ربط نظام المكافآت بالتغيير من الوسائل الهامة في التهيئة لإحداثه وتبنيه . ويمكن ربط التقدير والاحترام ، الإطراء ، المركز الاجتماعي ، والمكافآت المالية بمدى الانخراط في عملية التغيير مما يعزز اتجاهات التغيير ويدعم الإيمان بفوائده .

ي. إستراتيجية التحليل الميداني :

إن تقنية التحليل الميداني من أفضل الوسائل التقنية للتعرف على أسباب مقاومة التغيير . والفكرة وراء هذه الوسيلة تتمثل بان هناك في العادة قوى تعمل لصالح المحافظة على التوازن الراهن . فإذا أمكن الإحاطة بهذه القوى فان باستطاعة إدارة المنظمة أو فريق عمل منها ، أن تحلل هذه القوى وتعمل على إيجاد مركز توازن جيد ، ذلك انه بالرغم من وجود قوى تضغط باتجاه التغيير إلا أن هذه القوى يمكن إبطال مفعولها من القوى التي تضغط باتجاه مقاومة التغيير والمحافظة على التوازن الراهن . وعليه فان تعزيز القوى الضاغطة باتجاه إحداث التغيير قد تغير محصلة القوى باتجاه وضع توازن جديد مرغوب فيه . وتصبح إمكانية التحرك نحو التغيير المطلوب أكثر سهولة⁽²⁾ .

هناك طرق متعددة لإحداث التغيير المخطط⁽³⁾ وذلك من خلال الإصلاح المالي وتغيير هيكل الملكية كمشاركة العاملين في راس مال الشركة ، أو من خلال فرض القوانين واللوائح أو من خلال الاتفاقيات الجماعية بين الإدارة ومجموعات العمال أو من خلال طرق وأساليب التدريب⁽⁴⁾.

هذه هي استراتيجيات التغيير ، والسؤال الذي يفرض نفسه هو كيف يمكن أن تختار المنظمة استراتيجياتها المناسبة للتغيير ؟ وما هي العوامل التي تؤثر على اختيارها ؟ هناك ثمة عوامل تؤثر على اختيار المنظمة لاستراتيجياتها المناسبة ومنها⁽⁵⁾ :

أ. أهداف التغيير :

يعتبر تحديد أهداف التغيير من أصعب وأهم جوانب عملية التغيير . نعم إن الهدف النهائي للتغيير هو المساعدة على إيجاد منظمة حيوية ، ومتجددة ، ومبدعة ، ومتكيفة ، ولكن التعارض والتضارب بين هذه الأهداف أمر محتمل جداً .

في عملية تحديد الأهداف يجب الأخذ في الاعتبار بعدين هامتين : مضمون الأهداف وكيفية تحديد الأهداف . إذ أن تحديد الأهداف من قبل المدير أو الإدارة العليا ، أو بمشاركة العاملين سيؤثر على قرار اختيار استراتيجية التغيير .

(1) المرجع السابق ، ص 87 .

(2) المرجع السابق ، ص 88 .

(3) التغيير المخطط هو ذات التغيير الذي يتم بمبادرة من جانب الإدارة ، ولا يترك الأوضاع للتغيير التلقائي ، بمعنى عدم قبول نظرية النمو الطبيعي التلقائي الذي يفترض أن التغيير لا يحدث إلا من خلال عملية تاريخية بطيئة لا تتسع كثيراً لأية إجراءات وتستهدف استحداث التغيير المطلوب . أي أن التغيير المخطط هو التدخل المقصود المستمر بغرض تصحيح مسار المنظمة وتوجيهها بمن فيها نحو الأهداف المرجوة ، وذلك بتغيير القيم والأفكار وقدرات الأفراد وأساليب تعاملهم وعلاقاتهم ، وهذا يستلزم توفير نظم وأساليب وبرامج متطورة .

(4) السيد عليوة وشركاه ، مرجع سابق ، ص 31 .

(5) د. محمد الصيرفي ، مرجع سابق ، ص 89 .

لا يقل مضمون الأهداف أهمية عن طريق تحديد الأهداف ، فالأهداف مثل المرونة في الهيكل التنظيمي ، وتحسين الدافعية ، وزيادة الإبداعية ، والاتصالات المكثفة المفتوحة وغيرها. تتطلب مداخل/ مناهج مختلفة للتغيير ، وبصورة عامة يمكن القول بأنه يتم اختيار الاستراتيجية التي تتناسب مدى التغيير السلوكي المطلوب لسد الفجوة بين المرغوب وبين الواقع .

ب. الجهة المستهدفة :

يمكن أن تكون الوحدة / الجهة التي يستهدفها التغيير احد الجهات التالية (أو جهتين أو جميعها) ، وهي الفرد ، والجماعة ، والمنظمة . إن التغيير على المدى البعيد سيتناول الجهات الثلاث ، ولكن القرار الحساس الهام هو فيما يتعلق بالجهة المستهدفة من التغيير في المدى القصير ، وهذا القرار سيكون له تأثير على اختيار إستراتيجية التغيير .

ج. الموارد المتاحة :

يمكن النظر إلى جهود التغيير باعتبارها نوع من أنواع الاستثمار الذي يستلزم توافر الموارد للبدء في عملية التغيير وتنفيذه ومتابعته وتقييم نتائجه والحفاظ على استمراريته ، وتشتمل الموارد اللازمة على : القوى العاملة ، والمال والأجهزة ، والمعرفة والخبرة ، والوقت ، وكذلك الإرادة والنية الحسنة والثقة وغيرها .

تتطلب كل إستراتيجية مزيجاً من الموارد يختلف عما تتطلبه الاستراتيجيات الأخرى.

د. الفرص المواتية والقيود :

من الأمور الواجب تقييمها الإمكانيات والفرص المتاحة التي يمكن أن تساعد على تسهيل عملية التغيير ، وكذلك القيود والمحددات (القوى المضادة) التي يمكن أن تعيق عملية التغيير ، فكل إستراتيجية أو مدخل للتغيير يتطلب مزيجاً مختلفاً من الموارد والظروف المفضلة ، وبذلك فإن الاختيار الصائب للإستراتيجية يتوقف على التقييم الدقيق للمنظمة وبيئتها ، والعاملين فيها ، والإستراتيجية ذاتها.

هـ. وسيط التغيير :

وسيط / وكيل التغيير هو مهني يساعد المنظمة على إحداث التغيير سواء فيما يتعلق باستنارة اهتمامها بالتغيير أو تخطيطه أو توجيه التغيير أو تقييمه ، وقد يكون وسيط التغيير فرداً أو جماعة أو منظمة ، وقد يكون من داخل المنظمة التي يشغلها التغيير أو من خارجها .

الأمر الهام هنا هو تحديد العلاقة بين وسيط التغيير والمنظمة التي يحاول الوسيط مساعدتها ، وتختلف طبيعة هذه العلاقة باختلاف الظروف ، أما الأمر الثاني بشأن من سيقوم بالتغيير فهو يتعلق بأعضاء المنظمة نفسها ، ولا بد من اتخاذ قرار بشأن مشاركة أفراد المنظمة في عملية التغيير .

ينبه الباحث أن الوضع الأمثل لوضع الاستراتيجيات والخطط هو البداية من القاعدة حسب موجبات الإدارة العليا ثم بعد ذلك تتبلور وتكتمل عند الإداريين

ثالثاً: الخطوات العملية لبرنامج تغيير فعّال:

لقد ورد أن التغيير قد يكون مدفوعاً بسبب قوى خارجية مثل التغيير في سوق أو في طلبات العميل أو في التشريعات واللوائح أو بسبب قوى داخلية مثل القيام ببرنامج الجودة الشاملة أو الهندسة الإدارية في نشاطات المؤسسة أو الإدارة . وقد يحدث التغيير نتيجة لاستخدام تقنية معينة في عمليات التشغيل أو هيكل المؤسسة أو الأشخاص ، فالتغيير الذي يحدث لأحد هذه العناصر الأربعة سوف يحدث بالتأكيد تغييرات في العناصر الأخرى ، وذلك بسبب أن المؤسسة هي نظام حي وديناميكي يتأثر ويؤثر في هذه العناصر مجتمعة . ولما كان التغيير هو الانتقال من مرحلة راهنة يشوبها بعض السلبيات إلى حالة منشودة تحقق ما يصبو إليه القائمون على التغيير ، وللوصول إلى هذا الأمر لا بد من إتباع خطوات محددة هي (1) :

1. تحديد طرق وأساليب التنفيذ :

تحتاج تفاصيل أي برنامج تغيير قبل البدء في مباشرته الإجابة على العديد من الأسئلة ، مثل هل سيكون التغيير من القمة إلى القاعدة أو العكس أو الاثنين معاً؟ وهل سيحدث التغيير بالتركيز على العمل الجماعي أو الفردي؟ وهل سيتم لإدارة محددة أو يشمل جميع المؤسسة .

(1) محمد بن يوسف الثمران العطيان ، مرجع سابق ، ص 123-125 .

2. تحديد زمن بداية ونهاية التغيير :

يحتاج أي برنامج تغيير إلى تحديد فترة زمنية لإنجازه من البداية إلى النهاية بغض النظر إن كان البرنامج سوف يتم بطريقة كلية أو جزئية ويجب أن يكون تحديد زمن يكفي للوصول إلى ما يصبو إليه البرنامج .

3. وضع الخطط المفصلة للتنفيذ :

ذلك بوضع جدول زمني يرسم مخطط التنفيذ بطريقة مفصلة بحيث يعرف كل رئيس أو موظف الدور المطلوب منه مع الاستفادة من دور فريق التغيير كمصدر للمشورة والنصيحة .

4. تحفيز وتشجيع القائمين على التغيير :

يتطلب أي برنامج تغييرى منذ بدايته إلى نهايته أن يشعر القائمون عليه بالتحفيز وذلك من خلال إشعارهم بقيمتهم وتقدير إنجازاتهم سواء كانت بسيطة أو كبيرة باستخدام الأساليب المعنوية والمادية وذلك لأن المكافآت المختلفة تحفز مختلف الناس على التغيير المطلوب .

5. الاستعداد للمقاومة والصراع بأسلوب ايجابي :

غالباً ما يحدث التغيير مقاومة وصراعاً - كما ذكرنا سابقاً - وعليه يجب على القائم بالتغيير محاولة جعل الصراع او المقاومة تظهر إلى السطح ، مع محاولة معالجتها بالإقناع والتحليل للأمور المختلفة عليها ، وغالباً ما يمكن تحويل المقاومة أو الصراع إلى عمل ايجابي من خلال المناقشة الصريحة وتبادل وجهات النظر بطريقة تفاعلية ايجابية .

6. بناء المهارات وتعزيز القدرة على التعلم :

يجب إشعار القائمين على التغيير أو المتأثرين به على انه عملية تعليمية تقدم إليهم المهارة الفنية الدقيقة ، والمعلومات المفيدة للجميع ، ويجب حث الجميع على مناقشة ووضع أهداف وخطط التغيير . ومحاولة جعل الناس يشعرون ويقتنعون بان التغيير عملية تعليمية ، وشيء يود الناس الإقبال عليه ، بدلاً من الشعور بالخوف والتهديد منه .

7. تحديد المساهمين الكبار من الإدارة العليا والاستفادة من دعمهم :

بحيث يكون جميع أعضاء فريق التغيير على اتصال وثيق بالعملية التغييرية وخاصة الإدارة العليا والتي تعتبر العامل الرئيسي في نجاح أو فشل التغيير ، وان وجود المساهمين الكبار في إحداث التغيير ضمن فرق العمل يجعل من حدوث التغيير أسهل وأسرع .

8. تأسيس إدارة واعية للمشروع الجديد :

في هذه الخطوة يجب أن يعامل التغيير معاملة أي مشروع جديد بتحديد أهدافه وكيفية إنجازه ومراقبة تقدم المشروع وفقاً لجدول زمني محدد وميزانية مقدرة ، وكذلك قواعد التعامل لفريق العمل، وخاصة بالنسبة لعملية تبادل المعلومات ، وكذلك المشكلات المحتملة وكيفية التغلب عليها حال حدوثها .

9. صيغ حجة التغيير بالصيغة الشخصية وربطه بأهدافهم :

جد أن الناس لا يقبلون حجة التغيير ، إلا إذا شعروا بإضفاء الصيغة الشخصية عليه وربط ذلك بأهدافهم أو وظائفهم . وهنا ينبغي التركيز على أهمية مديري الوسط (في خطوط الإنتاج) ، بحيث يعملون على ترجمة حاجة المؤسسة بالنسبة للتغيير إلى واقع لكل فرد منهم ، وما سوف يعنيه التغيير بالنسبة لكل فرد من حيث مسمى الوظيفة ، العادات ، أوقات العمل ، الزملاء الجدد وتميزها .

10. التأكد من مشاركة الغالبية فيه :

لا بد في هذه المرحلة من إشعار العاملين بأنهم قادرون على إحداث برنامج التغيير المطلوب كما انه يجب أن يعلموا أنهم قادرون على تطويره وتعديله لتحقيق المصلحة . يرى الباحث أن من المهم استعراض السجلات السابقة للتغيرات التي حدثت بالمنظمة من اجل معرفة المعوقات والصعوبات التي اعترضت طريقها وكيفية التغلب عليها .

المبحث الثالث مفهوم وأسباب وإدارة مقاومة التغيير

أولاً: المقاومة والإدارة:

مقاومة التغيير بحاجة إلى إدارة للتعامل معها ، ولكن المشكلة التي تواجهها منظمات الأعمال في كثير من الحالات تتمثل في تجاهل أي وجود للمقاومة ، وبالتالي غياب أي خطة يتم بواسطتها التعامل مع المقاومة بأي شكل من أشكال التعامل الموضوعي الذي ينظر من خلاله لعمليات المقاومة نظرة موضوعية لا نظرة رفض وإقصاء . من هنا فإن ظاهرة مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير تتطلب من المديرين الحذر ومعالجة الأمر بشئ من التخطيط والتنظيم ليتسنى لهم تطبيق عمليات التغيير والتطوير بنجاح وفاعلية . إضافة إلى إن عملية التغيير تخلق نوعاً من الشكوك والمقاومة عند العاملين، وبالتالي تواجه الكثير من الصعوبات في تحقيق أهدافها المرجوة، وعليه إذا لم تتفهم الإدارة عملية المقاومة ، وتقوم بتقديم الجهود المناسبة للتعامل مع هذه الظاهرة ، فإنها بذلك تقوض جهود عملية التغيير⁽¹⁾.

يرى الباحث انه من اللازم أن تكون للمديرين لهم قدرة فائقة على تحقيق اكبر منفعة من عملية التغيير، تعتمد على خلق مناخ يعمل على تقليل درجة مقاومة العاملين لعملية التغيير ويشجع قبولهم ودعمهم لهذه العملية .

ثانياً: مفهوم مقاومة التغيير :

أكثر جهود التغيير تقابل بمقاومة من قبل العاملين ، ومقاومة التغيير هي استجابة عاطفية أو سلوكية تجاه خطر حقيقي أو أمر متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي⁽²⁾ . فتعني مقاومة التغيير امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم⁽³⁾ .

فأظهرت المشاهدات والتجارب أن الأفراد في المؤسسة قد يقاومون التغيير الذي تريد الإدارة إدخاله أو إحداثه ، وقد تكون مقاومتهم على نوع التغيير أو جهة التغيير أو كيفية تطبيق التغيير أو توقيت إدخاله.

تأخذ مقاومة التغيير درجات مختلفة كما في الشكل رقم (1/3/1) .

شكل رقم (1/3/1) درجات مقاومة التغيير

(1) يحيي سليم ومحمد شاكر الإبراهيمي ، استراتيجيات وأسباب مقاومة التغيير في الشركات الصناعية ، (عمان : المجلة الأردنية، المجلد الرابع ، العدد الثاني ، أبريل 2008م) ، ص 219 .

(2) Jamesl. Gibson and others , **Organization , Behavior Struction, Processes** , Twenty ed ,Mc Graw-Hill ,Rwin, Newyork , 2006, P. 484 .

(3) محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط2 ، (عمان: دار وائل للنشر ، 2004م) ، ص 355 .

مقاومة التغيير
الرفض الكامل أو المعارضة الشديدة
عدم المبالاة
الاستعداد للنقاش والتفاهم
الاختلاف حول نقاط مسطحة

المصدر : معن محمود عباصرة ومروان محمد ، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل ، (عمان: دار الجامعة للنشر والتوزيع ، 2008م)، ص155.

يرى الباحث أن مقاومة التغيير ما هي إلا تصرف يعمل على المحافظة على الوضع الراهن من آثار التغيير وان كان هذا التغيير يقود إلى الوضع الأفضل ، لكن الخوف مما في بطن التغيير يقود إلى المقاومة أولاً إلى الاطمئنان للوضع المستقبلي .

التغيير يحمل في طياته جوانب عديدة منها الايجابي ومنها السلبي على مستوى الفرد والجماعة والمنظم ، ومن جانب آخر فان التغيير يحتوي على تجارب وخلق أشياء جديدة ، وهذا يعني عدم المواصله والعمل بالتنظيم والعلاقات القديمة ، وبغض النظر عن المؤيدين لسلوك التغيير إلا أن هنالك مقاومين له لما يحويه هذا التغيير من التعامل والمواجهة بالمستقبل وعدم التأكد⁽¹⁾ .

إن المقاومة قد لا تكون سلبية في اغلب الأحيان بل لديها عنصر الايجابية ، وتتمثل ايجابية المقاومة عندما يكون التغيير المقترح سلبياً بمعنى أن الفوائد المتحققة منه اقل من التكاليف المدفوعة أو عدم الامتثال له يصب في مصلحة الإدارة ، أما سلبية المقاومة فإنها تتم عندما تكون نتائج التغيير ايجابية ومردودها على الموظف والمنظمة كبيراً مقارنة بتكاليفها⁽²⁾ .

ثالثاً: تقسيم العاملين بالمنظمة من حيث عملية التغيير :

يمكن تقسيم العاملين بالمنظمة من وجهة نظرهم لعملية التغيير إلى معارضين ، مؤيدين ، معارضين في الخفاء مؤيدين محتملين⁽³⁾ .

1. المعارضون أو الخصوم :

هم الأفراد الذين ينظرون للتغيير نظرة سلبية ، هذه النظرة أما لعدم فهمهم أو عدم اقتناعهم بأهداف ومنافع التغيير ، أو إنهم غير مقتنعين بحدوث منفعة شخصية من عملية التغيير . يمكن القول أن عناصر التغيير قد لا تتفق مع المفاهيم الخاصة بالعاملين ، والذين قد ينظرون للتغيير من وجهة نظر أخرى ، فالمنظمة التي تنشد التميز لكن بينتها الداخلية بيئة مركزية وتهتم الإدارة العليا فيها بوضع الرؤية الخطط والأهداف والنظم دون مناقشة أو توضيح للعاملين ، لا بد أن يشعر العاملون فيها أن النجاح سيكون من نصيب الإدارة العليا بينما ستلقى تبعه هذا الفشل على العاملين أنفسهم .

معنى ذلك أن هذا التغيير لن يلقى قبولاً من العاملين لأنهم لن يستفيدوا منه ، وهذا الجزء من المقارنة بين ماهية وأهمية التغيير ومفهومه لدى الإدارة العليا ولدى العاملين هو الجزء غير الظاهر وغير الملموس ، والذي قد لا تستطيع الإدارة العليا استقراءه فتذهب جهود التطوير أدراج الرياح . ويترتب على هذا الرفض سلوك منافي لمعايير الأداء الموضوعية ، وفي كثير من الأحيان مقاوم للتغيير ، وهنا يجب على الإدارة العليا أن تحدد الأطراف المعارضة للتغيير ، كما يجب أن تحدد أسباب الرفض .

2. المؤيدون :

(¹) Andrzej A. Huozynski and David A. Buchanan, **Organizational Behaviour**, prentice Hall, England, Sixth Edition , 2007 , P.597 .

(²) د. محمود سليمان العميان ، مرجع سابق ، ص 356 .

(³) أمل مصطفى عصفور ، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطور التنظيمي ، (القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2008م)، ص ص26-28.

المؤيدون هم الذين ينظرون للتغيير نظرة ايجابية ، ويسلكون في نفس الوقت سلوكاً ايجابياً يتفق مع معايير الأداء المخططة . وغالباً ما يكون المؤيدون هم الأفراد أو الجهات التي ستحصل على فوائد أو مزايا من عملية التغيير ، لهذا فهم من اكبر المؤيدين لها .

معنى ذلك أن دور الإدارة العليا أن تحدد الرافضين والمقاومين وتحدد كذلك أسباب الرفض أو المقاومة من حيث ارتباطها بقيم ومعتقدات الأفراد والتي قد لا تتفق مع قيم الإدارة العليا وأهدافها، هنا تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً في قياس الاختلاف بين الأهداف النظرية للتغيير والمفهوم القيمي الذي ترجم به العاملون هذا التغيير . وبالتالي تحدد طرق التعامل مع هذه الاختلافات ، وتستخدم من أساليب الإقناع والتحفيز ما يغير من اتجاهاتهم ومعتقداتهم ، كما يجب على الإدارة العليا أن تشرح المنافع التي ستعود على المنظمة وعلى جماعات المصالح الأخرى كالمساهمين والعاملين والموردين والحكومة والعملاء ، بحيث تكون هذه الجماعات مؤيدة ومشجعة وفاعلة في عملية التغيير .

3. المعارضون في الخفاء :

هم الأطراف الذين لم يقتنعوا بجدوى التغيير ويرفضون التغيير لكنهم يبدون وكأنهم مدعمون لجهود التطوير . هؤلاء المعارضون يشكلون نوعاً من الإعاقة لخطط التطوير ، هذه الإعاقة هي فقط المؤشر الظاهر والواضح للإدارة ، والتي ترى أنها وضعت خطأً تطويرية جيدة لكنها عند التنفيذ تفشل في تحقيق المرجو منها⁽¹⁾ .

4. المؤيدون المحتملون :

هم الأشخاص أو الجهات الداخلية أو الخارجية الذين لديهم اتجاهات ايجابية نحو جهود المنظمة بشكل عام بالرغم من أنهم غير واثقين بدرجة كبيرة من جهود التطوير الحالية. وهذه الفئة أما أن تصبح من المؤيدين لعمليات التطوير ، وأما أن تنقلب فتصبح من المناوئين لعملية التغيير ولخطواته، بالتالي أما أن تكسب المنظمة المزيد من الأصدقاء أو أن تواجه المنظمة بالمزيد من الأعداء . لتلافي المزيد من الأعداء يتحتم على الإدارة العليا أن تشرح بكل شفافية ومصداقية الأسباب التي دعت للتغيير ، والمنافع المتوقعة من التغيير ، والخطوات التي سيتم بناءً عليها التغيير. كما يجب على الإدارة العليا أن تسمح بالمشاركة في تقديم المقترحات وسماع الآراء حول جدوى الجهود المخططة للتطوير وما يجب عمله لضمان النجاح المستقبلي للتطوير التنظيمي .

يجب الأخذ في الاعتبار أن عملية التغيير التنظيمي عملية مستمرة ، ومن أكثر العمليات تحدياً ليس للإدارة العليا فحسب بل للمنظمة ككل ، فوجود البعد المستقبلي في عملية التغيير – حيث أنها تستهدف إحداث تغيير مستقبلي لفترة زمنية طويلة نسبياً – يجعل خطط التغيير تتم على أيدي مجموعة من القياديين قد لا يكونون هم المعاصرون لنجاح هذه الخطط ، وبمعنى آخر فالإدارة العليا التي خطت لجهود التطوير والتغيير قد لا تكون موجودة لتشهد ثمرة جهودها ونجاح خططها ، هذا يتطلب إرساء قيم الانتماء والولاء التنظيمي لدى الإدارة العليا التي لا بد أن تقتنع أن المنظمة أعلى من المناصب والنجاحات الشخصية .

يلخص الباحث أن عملية التغيير ونتائجها مرهونة بدرجة كبيرة بالجو الذي يخلقه المؤيدون والمعارضون وقيمهم ومعتقداتهم وسلوكهم وعلاقاتهم فيما بينهم وعلاقاتهم بالمنظمة ودرجة ولائهم لها . وقبل هذا وذاك فإن نجاح جهود المنظمة يتوقف على ما تسوقه من حجج ومبررات داعمة لعملية التغيير ومراعاة حقوق أصحاب المصالح بصورة متوازنة⁽²⁾ .

رابعا: صور وأشكال المقاومة :

تتمثل مقاومة التغيير في عدم الامتثال لبرامج التغيير في منظمات الأعمال ، والمناهضة لبعض أو كل التغييرات التي تنوي المنظمة العمل بها، وتأخذ المقاومة عدة أشكال ، حيث أنها إما أن تكون ايجابية أو سلبية ، كما أنها يمكن أن تكون سرية أو علنية . إن المقاومة السلبية هي المقاومة التي تحدث ضد التغيير الايجابي ، والتي تتمثل في عدم الامتثال لتلك التغييرات التي من شأنها أن تزيد من احتمالات

(1) أمل مصطفى عصفور ، المرجع السابق ، ص 28.

(2) يحيى سليم ملحم ومحمد شاكر الابراهيم ، مرجع سابق ، ص 219.

نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها والوصول بها إلى وضع أفضل من الحالة السائدة ، أما المقاومة الايجابية فتبرز عندما يكون التغيير المقترح سلباً ، بمعنى أن الفوائد المتحققة منه اقل من التكاليف المدفوعة وعدم الامتثال له يصب في مصلحة الإدارة ، وهذا بالطبع لا يكفي لوصف المقاومة الايجابية ، لان المقاومة الايجابية هي تلك التي تهدف إلى تصويب برامج التغيير وتعديلها ضمن نوايا ايجابية فهي تعد مقاومة ايجابية ، لان المقاومة في ذلك تخلق مناخاً للحوار والأخذ والرد بما يسهم في تمحيص برامج التغيير ، ووضعها تحت مزيد من الاختبار والتقويم الذي يعزز من قوتها لاحقاً (1) .
من أهم صور تلك المقاومة (2) :

- أ. القول لا .
 - ب. التفكير في أسباب عدم صلاحيته .
 - ج. التباطؤ في تنفيذه .
 - د. القيام بتنفيذ القليل جداً والاستمرار فيما كنت عليه .
 - هـ. القيام بما هو مطلوب دون حماس أو مبادرة .
- أيضاً تتمثل أشكال المقاومة في انخفاض الإنتاج وارتفاع نسبة الغياب ، وزيادة نسبة الحوادث ، كثرة التذمر والتمرد والاحتجاجات والرفض ، سوء العلاقة ، كثرة الخلافات والنزاع والشجار بين العاملين بعضهم من جهة ومن جهة بينهم وبين الإدارة ، الإضراب عن العمل وتعطيله (3) .
يضيف الباحث أن هذه المقاومة هي سبب فشل عمليات التغيير ، وإجهاضها ، فإذا لم تتعامل الإدارة بحكمة وحنكة مع أيادي المقاومة فسكون مصير التغيير الموت ، أي اللا تغيير .
خامساً: العوامل التي تزيد مقاومة التغيير :

- يمكن حصر العوامل التي تزيد من مقاومة التغيير بالنقاط التالية (4) :
1. فرض التغيير على الأفراد والجماعات : وهنا يكون مثيراً للمعارضة لأنهم يرونه تهديداً لمراكزهم وسلطاتهم بعكس التغيير الذي يتم بناءً على طلبهم حيث ينظرون إلى من يقوم بإحداث التغيير كأنه يعمل لمصالحهم .
 2. التنظيم غير الرسمي ودوره المهم في تقوية المقاومة للتغيير : حيث يعمد إلى إثارة الشكوك في نوايا الإدارة وإبراز الاحتمالات السلبية المترتبة على التغيير .
 3. تشكل رأي جماعي ضد التغيير حيث أن المقاومة الجماعية للتغيير أقوى من مقاومة الأفراد لان تأثير التغيير على الجماعات اكبر من تأثيره على الأفراد .
 4. السلوك الدفاعي العلني : والذي قد يتمثل في الاضطرابات أو تباطؤ الإنتاج أو زيادة الأخطاء أو الالتجاء إلى النقابات أو الرفض والمعارضة الشديدة وقد تنتهي بالاستقالة وترك العمل .
 5. السلوك الدفاعي الضمني أو المستتر : وذلك من خلال ضعف الولاء للمؤسسة وفقدان الدافعية للعمل ، حيث تبرز ظاهرة التأخير والتأجيل والتناسي أو الانسحاب .
- من وجهة نظر الباحث، أن التغيير بالقوة – وخاصة في الثقافة السودانية – هو اكثر العوامل التي تزيد من مقاومة العاملين للتغيير ، لذا يوصي الباحث بمشاركة العاملين في عملية تخطيط وتنفيذ برامج التغيير والابتعاد عن الأساليب الدكتاتورية في تطبيق التغيير .

سادساً: أسباب مقاومة التغيير :
كما أن الأفراد يميلون إلى المقاومة عند إحداث التغيير فان المديرين ورؤساء الأقسام قد يميلون إلى مقاومة التغيير أيضاً وتسمى هذه الحالة المقاومة التنظيمية .
المقاومة التنظيمية تعني أن هناك حدود معينة أو قيود تحد من قدرة المنظمة على القيام بالتغيير ولذلك فان إدارة المنظمة والعاملين فيها بوجه عام يقاومون عملية التغيير وهناك ثلاثة أشكال هي (5):

(1) يحيي سليم ملحم ومحمد شاكر الابراهيم ، المرجع السابق ، ص 220 .
(2) دي كامب ، مدير القرن الواحد والعشرين ، (الرياض: مكتبة السقري ، 2000م) ، ص 62 .
(3) مصطفى كامل أبو العزم عطية ، مقدمة في السلوك التنظيمي ، (الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث ، دت) ، ص 181، 180
(4) محمد بن يوسف الثمران العطيان ، مرجع سابق ، ص 114 .
(5) سيد محمد جاد الرب ، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء - الأطر المنهجية والتطبيقات العملية ، (الإسماعيلية : مطبعة العشري ، 2009م) ، ص 10، 11 .

1. المقاومة الشديدة من جانب المديرين ، حيث أن معظم المديرين يعرفون جيداً الاحتياجات التنظيمية المطلوبة ، وبالرغم من ذلك يفضلون الاستقرار أو عدم التجديد ، خاصة في المنظمات البيروقراطية والتي تتميز بالأداء التسلسلي في استخدام القوة والتهديد سواء في إصدار الأوامر أو توزيع الموارد أو غيرها .
 2. القيود الخاصة بالموارد المتاحة للمنظمة فقد تقاوم الإدارة التجديد أو الابتكار في أساليب وطرق الإنتاج والعمل بسبب عدم كفاية الموارد الحالية بما يغطي التغيرات المطلوبة .
 3. أما السبب الثالث وراء الاعتراضات التنظيمية على التغيير هو الازدواج أو التضارب التنظيمي في بعض المجالات ، وهذا يعني أن أي تغيير يجب أن يقوم بموافقة جميع أجزاء أو إدارات المنظمة ، ولذلك تأتي آراء ومقترحات هذه الإدارات متضاربة أو مزدوجة بحيث يصعب توصيفها وتوجيهها نحو طريق واحد يخدم المنظمة.
- أما عن نطاق الأفراد فان أهم أسباب مقاومة التغيير ما يلي⁽¹⁾ :

1. عوامل اقتصادية :

يعد من الأسباب والعوامل التي تدفع العاملين داخل المنظمة إلى مقاومة التغيير ، حيث يعتقدون أن حدوث التغيير قد يؤدي إلى قيام المنظمة بتقليل حجم العمالة عن طريق الاستغناء عن بعضهم وبالتالي يفقدون وظائفهم مصدر رزقهم مما ينعكس سلباً على مستوى معيشتهم ، أو قد يعتقدون انه بسبب التغيير قد تلجأ المنظمة إلى تحويل العاملين بالمنظمة إلى أعمال أو وظائف أخرى أقل أجراً مما يؤثر سلباً على مستوى معيشتهم ، هذا الاعتقاد يجعلهم لا يتقنون في الدعوة التي تقول أن حدوث التغيير يؤدي إلى خلق وظائف جديدة في أماكن ومواقع كثيرة في سوق العمل ولكن على المدى الطويل .

2. زيادة أعباء الوظيفة ومتطلباتها :

يعتقد العامل أن حدوث أي تغيير في طبيعة العمل يؤدي إلى تحمله أعباء ومتطلبات زيادة من أعباء ومتطلبات الوظيفة القديمة التي تعود عليها وتكيف معها منذ فترة طويلة ، وأتقنها بجانب الوظيفة الجديدة تتطلب بذل مجهود و طاقة لاستيعابها واتقانها ونسيان خطوات وإجراءات الوظيفة القديمة ، وقد أثبتت البحوث والدراسات أن الفرد الذي يشغل وظيفة جديدة يشعر بعدم الأمان والاستقرار هو وأسرته كل هذا يدفع العامل إلى مقاومة التغيير .

3. الخوف من المجهول :

هناك بعض الأشخاص يخافون من الأماكن المظلمة أو الأماكن المرتفعة بسبب عدم التأكد ، أيضاً نجد الأفراد يخافون من التغيير بسبب عدم التأكد حيث أن الطرق والإجراءات الجديدة في أغلب الأحوال تكون غامضة وغريبة على الفرد حتى في حالة إحداث التغيير ازدهار ورقي وتنمية أكثر وضوحاً على الطرق والإجراءات القديمة كل ذلك يدفعهم إلى مقاومة التغيير .

4. شعور الفرد بأن علاقاته الاجتماعية في خطر :

يعتقد الشخص أن حدوث تغيير يهدد علاقته الاجتماعية مع زملائه ورؤسائه حيث يرى أن التغيير قد يدفع المشرف الجديد إلى إتباع نماذج جديدة من العلاقات الغير رسمية أو على الأقل عدم الاهتمام بنماذج العلاقات الاجتماعية مما يجعل العامل يفقد توازنه وبالتالي يقاوم عملية التغيير .

5. الخوف من خلق فرصة اكبر للوقاية :

إن حدوث التغيير في اغلب الأحوال يكون مصحوباً بتعليمات ، قوانين ، قرارات جديدة مما يجعل العاملين يكونون تحت ظروف غير عادية من قبل المشرفين والإدارة العليا حيث يلاحظ قيام احد الأشخاص فجأة بمتابعة ومراجعة ما يؤدونه من أعمال أول بأول ويقوم بإصدار التعليمات والأوامر وأكثر مما تعودوا عليه كل ذلك يؤدي إلى إنقاص إحساس الفرد بالاستقلال وتحقيق ذاته مما يدفعه إلى مقاومة التغيير .

(1) مصطفى كامل أبو العزم عطية ، مرجع سابق ، ص 179 ، 180 .

أيضاً من أهم أسباب مقاومة التغيير سوء الفهم ونقص الثقة ، فعندما لا يكتمل الفهم لدى الأفراد بشأن التغيير وحدثه وما هو محتواه ومضمونه ، تبدر منهم المقاومة ، وينتج عادة لانعدام الثقة بين مبادري ومحدثي التغيير والأفراد المتأثرين به⁽¹⁾ .

إن أسباب مقاومة التغيير هي أن العاملين غير قادرين من الناحية النفسية على السماح بحدوث التغيير على سبيل المثال فإنهم لا يتوافر لديهم المهارات الضرورية الجديدة ، والتي يفترضها التغيير ، كذلك قد يعتقدون أن قبول التغيير هو مفهوم ضمني أما الإدارة أو السلوكيات والتصرفات السابقة للعاملين كانت خاطئة⁽²⁾ .

قد تكون الثقافة التنظيمية سبباً لمقاومة التغيير لأنها تفضل الاستقرار والعادات الحالية أكثر من التغيير⁽³⁾ . هؤلاء الأفراد مقاومي التغيير قد تعودوا على أداء عملهم بصورة معينة ، وقناعتهم بأسلوب تنفيذها . إضافة إلى حرصهم على المحافظة على قيم وتقاليد العمل المتعارف عليها ، وتؤكد الكثير من الدراسات أن المقاومة قد تكون قوية كلما ارتبط التغيير بتغيير قيم الناس ، وثقافتهم ، عندما تكون المقاومة شديدة وصعبة على مثل هذه الحالات⁽⁴⁾ .

كما أن لضعف القيادة الإدارية وعدم قدرتها على إعطاء الثقة ، وتخوفها من النتائج المترتبة يؤثر كثيراً على ازدياد عوامل مقاومة التغيير⁽⁵⁾ .

يلخص الباحث أسباب مقاومة التغيير في الآتي :

1. عدم الشعور بالأمان ، والشعور بالخطر من التغيير.
2. الخوف من عدم القدرة على تنفيذ التغيير.
3. عدم الشعور بفائدة التغيير.
4. الخوف من فقدان السلطة.
5. الخوف من فقدان المكافآت.

سابعاً: مزايا مقاومة التغيير :

رغم انه ينظر إلى مقاومة التغيير والتطوير على أنها سلبية إلا أن لها نواحي ايجابية ، فتؤدي إلى ما يلي⁽⁶⁾ :

1. تؤدي مقاومة التغيير في المنظمة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وأثارها بشكل أفضل .
 2. تكشف مقاومة التغيير في المنظمة عن عدم فعالية عمليات الاتصال وعن عدم توافر النقل الجيد للمعلومات .
 3. إن حالة الخوف من التغيير ومشاعر القلق التي يعاني منها الأفراد العاملون تدفع إدارة المنظمة إلى تحليل أدق للنتائج المحتملة للتغيير سواء المباشر أو غير المباشر .
 4. كشف مقاومة التغيير التقارب عن نقاط الضعف في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المنظمة .
 5. المقاومة توفر متفهماً للأفراد للتعبير عن مشاعرهم ، ويمكن أن تشجع الأفراد على التفكير والتحدث عن التغيير بصورة أكبر حتى يتفهموه بصورة أفضل⁽⁷⁾ .
- يضيف الباحث أن من فوائد مقاومة التغيير ، أنها تؤدي إلى مراجعة عملية التغيير مما يزيد من فعالية التغيير ، كما أنها تكشف المشكلات والأخطاء في عملية التغيير وذلك من اجل معالجتها.

ثامناً: إدارة وعلاج مقاومة التغيير :

إن مفتاح حل مقاومة التغيير وإدارتها هو الإصغاء إلى المقاومين وفهمهم والتعرف عليهم وتبني مواقفهم ، وتفهم الأسباب التي تدفعهم إلى المقاومة ومصادر⁽¹⁾ .

(1) James I. Gibson and others , **Op.Cit.**, P 484 .

(2) صلاح الدين محمد عبد الباقي ، السلوك التنظيمي ، مدخل تطبيقي معاصر (الإسكندرية ، دار الجامعة الجديدة ، 2003م) ص365

(3) راوية حسن ، السلوك التنظيمي المعاصر ، (القاهرة : الدار الجامعية ، 2004م) ، ص351 .

(4) يحيى سليم ملحم ، ومحمد شاكر الإبراهيمي ، مرجع سابق ، ص220 .

(5) سامي عبد الله الباحسين ، مرجع سابق ، ص38 .

(6) محمد سلمان العمليان ، مرجع سابق ، ص357 .

(7) محمد الصيرفي ، مرجع سابق ، ص108 .

المقاومة قد تكون طفيفة وذلك في حالة إدخال أساليب مألوفة نوعاً ما ، وتزداد شدة المقاومة في حالات التغيير الإبداعي كإدخال أسلوب عمل جديد بالنسبة للمنظمة ، ومن هنا يجب على الإدارة أن لا تقف مكتوفة الأيدي تجاه المقاومة ، بل يجب عليها أن تسعى جادة وان تبذل قصارى جهدها ، وان تتخذ شتى الإجراءات والوسائل الكفيلة لفهم ومعالجة مقاومة التغيير والتعامل معها⁽²⁾ .
هناك العديد من الطرق والاستراتيجيات التي يمكن أن تتبعها الإدارة في تخفيض مقاومة التغيير ومن أهمها ما يلي⁽³⁾ :

1. التعليم والاتصال :

هذه الإستراتيجية تساعد العاملين على رؤية الحاجة للتغيير والوقوف على منطجه ، وقد تتخذ عدة أشكال منها المناقشة الفردية ، العرض للمجموعات ، أو اصدار مذكرات وتقارير . ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حالة قصور المعلومات المتوفرة عن التغيير أو التحليل المشوه أو الخاطئ للمعلومات المنشورة عن عملية التغيير . ومن أبرز ايجابيات هذه الطريقة انه عند اقتناع العاملين بهذه المعلومات ، سيساهمون في عملية تطبيق التغيير . بينما يعاب عليها أنها تستغرق وقتاً طويلاً وبشكل خاص عندما يكون عدد المعنيين بالتغيير كبيراً .

2. المشاركة والاندماج :

أكدت الأبحاث والدراسات أن المشاركة في برامج التغيير من قبل الأفراد تؤدي إلى الطاعة والالتزام بالتنفيذ . وتستخدم هذه الطريقة عندما يكون الأفراد العاملين أو المتأثرين بالتغيير يمتلكون القدرة العالية على مقاومته . ومن أبرز ايجابيات هذه الطريقة تتمثل في أن المشاركين يلتزمون بتطبيق التغيير . أما سلبياتها فهي أنها تستغرق وقتاً طويلاً .

3. التسهيل والدعم :

تقوم هذه الطريقة على تدريب العاملين على مهارات جديدة ، وتقديم الدعم اللازم لهم وإعطائهم فترة راحة بعد التغيير ، وإيجابيات هذه الطريقة انه لا يوجد طريقة أخرى أفضل منها ، أما سلبياتها فهي تتطلب وقتاً طويلاً ، بالإضافة إلى تكلفتها العالية .

4. التفاوض والاتفاق :

تستخدم هذه الطريقة عند وجود جهة تتضرر بشكل كبير وواضح من عملية التغيير ، وبنفس الوقت تمتلك تلك الجهة القدرة على مقاومة التغيير . كإعطاء النقابة معدل اجر أعلى لمنتسبيها من الأفراد العاملين في المنظمة مقابل الموافقة على تغيير تعليمات العمل . وإيجابياتها تتمثل في أنها طريقة سهلة نسبياً لتجنب المقاومة . أما سلبياتها فهي احتمال تكلفتها العالية .

5. الاستغلال واختيار الأعضاء :

بموجب هذه الطريقة يوضع العضو المختار من قبل الأفراد العاملين في موقع هام في عملية تصميم التغيير بهدف ضمان مصادقته على عملية التغيير . واهم إيجابياتها أنها سريعة نوعاً ما وغير مكلفة . أما سلبياتها فإنها قد تؤدي إلى حدوث مشاكل في المستقبل إذا شعر العاملون أنهم قد استغلوا .

6. الإكراه الظاهر وغير الظاهر :

بموجب هذه الطريقة يجبر العاملون على قبول التغيير فيهددون سراً أو علناً بفقدان وظائفهم أو بحرمانهم من الترقيّة ، أو الفصل أو النقل . ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حالة كون السرعة ذات أهمية بالغة ، وأيضاً عندما يمتلك منشئ التغيير قوة كبيرة . واهم إيجابياتها أنها سريعة ولها المقدرة على التغلب على أي نوع من المقاومة . وفي نفس الوقت لا تخلو هذه الطريقة من سلبيات وأهمها خطورة استمرار استياء العاملين من منشئ التغيير .

مقاومة التغيير يمكن علاجها بالإشراف والصبر والدعم . فرفض التغيير الذي يأتي من بعض الأفراد الذين لديهم مصالح شخصية وسياسية ، فانه يمكن معالجته بإعطاء هؤلاء الأفراد أدواراً خاصة ومحبية إليهم في عملية التغيير ، أو يمكن حلها أيضاً من خلال مساومتهم على حوافز خاصة للتغيير . إما إذا

(1) مايكل كاي ، التغيير المتواصل - خوض غمار التنافس في عالم التجارة الالكترونية ، ترجمة فواز عرور ، (الرياض : مكتبة العبيكات ، 2003م) ، ص 313 .

(2) يحيى سليم ملحم ومحمد شاكرا الإبراهيمي ، مرجع سابق ، ص 221 .

(3) محمود سلمان العميان ، مرجع سابق ، ص 358 ، 359 .

كانت المقاومة نابعة من سوء الفهم ، أو نقص الثقة من خلال الاتصال الضيق فعلى المنظمة ان تتبع منهج الشفافية في شرحها لعملية التغيير ، وإن التكتم والسرية يمكن أن تسبب خسارة وتكلفة داخلية اكبر من المنافع الخارجية التي تحققها المنظمة من ورائها(1) .

من الوسائل التي تستخدم لتخفيف مقاومة العاملين للتغيير ، تقديم المعلومات والبيانات الكافية عن التغييرات المقترحة والأسباب والأهداف التي تدعو إلى إحداثها في المنظمة وأثارها على المنظمة والفرد(2) ، فحجب العاملين في ظلام بما يحدث ، وإعطائهم معلومات محددة ، أو معلومات غير سليمة، أو معلومات غير كاملة هي مؤثر لبدء قلق العاملين وتغامرهم بما يحدث ، وسرعان ما تبدأ الإشاعات ويخلق ذلك الوضع جواً من عدم الثقة . إن تزويد العاملين بالمعلومات ولو كانت سيئة ، أفضل لأنها تعطي العاملين التفاعل مع المعلومات ، أما نقص المعلومات فإنها تؤدي إلى الشعور بقلّة الحيلة(3) .

أيضاً من وسائل تقليل مقاومة التغيير الآتي(4) :

1. الأخذ في الاعتبار عادات العاملين وقيم العمل : على من يقوم بالتخطيط والتنظيم لعملية التغيير أن يأخذ في الحسبان ألا يفسد أو يؤدي عادات العاملين وقيمهم والتي قد تمس عادات تناول الطعام ، وتبادل الحديث ، والاجازات ، وتماسك جماعات وأقسام وإدارات العمل ، وصدقات العاملين ، ومواعيد الحضور والانصراف ، وما شابهه من عادات راسخة في سلوك العاملين ، على الأخص لو أنها غير مؤذية وغير ضارة بطبيعتها .

2. أشعل حماس العاملين : إن إثارة حماس العاملين يؤدي إلى رفع رغبة الفرد إلى المشاركة والالتزام بالتغيير كما يجب ، ويمكن إشعال الحماس بالعديد من الطرق مثل التحفيز .

3. استخدام أسلوب حل المشاكل : يقال أن عملية التطوير والتغيير هي عملية مستمرة إلى الدرجة التي تزرع سلوك محدد في نفوس العاملين ، وهي إمكانية تقبل أي تطوير في المستقبل ، وزرع الرغبة في مناقشة الأمور التي تحتاج إلى تغيير ، وتنمية الوعي والحساسية بوجود مشاكل محيطة ، ويحدث ذلك عادة عندما يمكن إقناع المديرين والعاملين بضرورة استخدام المنطق العلمي في حل المشاكل واتخاذ القرار . وهو الذي يبدأ بالتعرف على وتحديد المشاكل. ثم يتطرق إلى تحديد بدائل الحل . وتقييم البدائل ، واختيار البديل الذي يتفق عليه الطرفين ، أخيراً تطبيق ومتابعة الحل . كما يمكن بجانب هذا تشجيع اتخاذ القرارات الجماعية .

4. إقناع العاملين بان التغيير سوف يكون في صالح المنظمة والعاملين معاً ، ويمكن هنا الاستعانة بالرؤساء والخبراء والاستشاريين من داخل وخارج المنظمة ، مع مراعاة التوقيت السليم والظروف المناسبة لإحداث عملية التغيير(5) .

5. إتباع الإدارة الأسلوب الديمقراطي أثناء مناقشة عملية التغيير عن طريق إعطاء الفرصة لممثلي العمال لإبداء رأيهم ومقترحاتهم ومناقشتها بصورة أكثر موضوعية ودافعية واختيار أصوب الإجراءات والطرق الواجب إتباعها لإحداث التغيير المراد تنفيذه بالمنظمة(6) .

لتحقيق اكبر قدر من النجاح في تخفيض حدة المقاومة مع مراعاة النقاط والوسائل الأنفة الذكر ، يمكن إتباع الخطوات التالية(7) :

1. اظهر تفهمك كإداري:

تعتبر هذه النقطة من أهم النقاط لإنجاح التغيير ومساعدة الآخرين لقبول وتقليل مقاومتهم له ، لأنه عندما يرى العاملون انك تسمع وتنفهم مشاعرهم فان ذلك يشعرهم بالراحة والقبول لما تريد إحداثه ، وان القيام بهذا الأمر من خلال عملية عصف ذهني يولد اتجاهات أكثر ايجابية نحو التغيير والحفاظ على الروح المعنوية العالية لدى العاملين .

(1) راوية حسن ، مرجع سابق ، ص352 .

(2) مصطفى كامل أبو العزم عطية ، مرجع سابق ، ص181 .

(3) احمد ماهر ، السلوك التنظيمي ، مدخل بناء المهارات ، (الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2003م)، ص421 .

(4) المرجع السابق ، ص422 .

(5) مصطفى محمود أبوبكر ، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، (الاسكندرية : الدار الجامعية ، 2003م)، ص382 .

(6) مصطفى كامل أبو العزم عطية ، مرجع سابق ، ص181 .

(7) محمد بن يوسف الثمران العطيان ، مرجع سابق ، صص116-117 .

2. تعامل مع الرفض:

على الرغم مما يتحقق من آثار ايجابية عند إحداث التغيير إلا أن بعض الأفراد يستمرون في مقاومته، وقد تلاحظ ذلك من خلال بعض التصرفات مثل التأخر عن العمل وتعطيل الإنتاج أو كثرة الشكوى من ظروف العمل . والمدير الناجح هو من يستطيع التعامل مع هذه الظروف بما يتمتع به من مهارات وقدرات إشرافية لتقليل مثل هذه السلوكيات ومعالجتها من أجل تحقيق أهداف التغيير . وقد تظهر المقاومة من خلال سلوك لطيف حيث أن بعض الموظفين يسعون إلى تجنب التغيير من خلال عدم ممارسة التدريب اللازم ، يجعل نفسه مشغولاً حتى لا يجد الوقت للتعلم والتأقلم مع التغيير ، وهنا يأتي دور الإداري لتعريف الموظف بأهمية التدريب والتغيير بأسلوب محبب وإيجابي.

3. مناقشة جميع الأفكار والمخاوف الخاصة بالتغيير

يكون بإخطار المتأثرين بالتغيير أن الهدف هو نجاح التغيير وان هناك حاجة إلى مساعدة الجميع في ذلك . ويجب تفهم شعور الموظفين تجاه التغيير حتى ولو عبروا عن عدم رغبتهم بحدة وعصبية ، وهنا يأتي دور الإدارة بأن تسمع وتتجاوب مع المشاعر والأسئلة والاهتمامات ، وان تشارك الجميع في المعلومات الصحيحة بقدر الإمكان ، ويحذ سؤال المتأثرين بالتغيير عما لديهم من أفكار للتغلب على المعوقات ، وينصح المدير أخذ ملاحظتهم باهتمام والإجابة عليها بصدق وأمانة خلال الحديث، والعمل على تقديرها وبيان أهميتها لمساعدته لحل مشاكل التغيير ووضع الخطط لذلك .

4. الاتفاق على إحداث التغيير:

في هذه المرحلة تكون الإدارة قد وصلت إلى الاتفاق على تطبيق التغيير المراد إحداثه ، وجعل المتأثرين به يتكيفون معه بطريقة سهلة ، وتحديد احتياجات الموظفين للقيام بالأعمال ، وكيف يمكنهم مواجهة ذلك ، كما تحدد الموارد المتاحة المساعدة في ذلك مثل التدريب ، الأدوات ، ومن يستطيع تقديم المساعدة في ذلك.

5. تنفيذ التغيير ومتابعته:

يكون ذلك بوضع خطة تنفيذ لما تم الاتفاق عليه بتحديد ماذا يجب عمله من قبل الإدارة و الموظفين، ومن هم الأشخاص الذين يمكن أن يقدموا المساعدة لتحقيق المطلوب ، وهنا يجب التأكد من عملية الفهم السليم لخطوات التنفيذ ، لجعل الأمور واضحة بين المديرين وبين من يقومون بذلك . كما يجب تحديد أوقات وتواريخ متابعة الأعمال وذلك لجعل القائمين بعملية التغيير يشعرون بجدية الأمر وان الإدارة تريد أن ترى التغيير يحصل في المستقبل القريب .

6. تلخيص ما تم التوصل إليه وتقدير القائمين على التغيير:

ينبغي على المدير تلخيص ما تم التوصل إليه ، وان يعبر عن قدرة الموظفين على القيام بالمهام الجديدة التي أوكلت إليهم ، مما يرفع من روحهم المعنوية ، ويجعلهم أكثر تعاوناً لتنفيذ التغيير. يري الباحث ، أن ممارسة هذه الخطوات بمهارة سوف تقلل من مقاومة التغيير، وهو ما تسعى إليه الإدارة أثناء إحداث التغييرات⁽¹⁾.

تاسعا: لماذا تفشل إدارة التغيير :

تفشل جهود التغيير لبعض الشركات في تحقيق النتائج المستهدفة والسبب ان الشركات ترتكب أخطاء عندما تطبق التغيير ومن هذه الأخطاء⁽²⁾ :

1. الرضا المبالغ فيه عن الوضع الحالي وحدوث نوع من التراخي ، فالتغيير يتطلب إحساساً بالعجلة، والشركة الراضية عن نفسها لا تجسد الجهود ، ولا تقطع العهود اللازمة لإحداث التغيير.
2. غياب التحالف القوي بين الإدارة والأفراد ، فيحتاج التغيير إلى تحالف بين الناس والذين يملكون القوة ، وذلك من خلال مواقفهم وخبراتهم وعلاقاتهم ، لتحويل عملية التغيير من أقوال إلى أفعال .
3. افنقاد الرؤية : بدون رؤية واضحة ، تتحلل جهود التغيير إلى قائمة من المشروعات المربكة وغير المتوافقة والمستهلكة للوقت والتي تسير في اتجاهات متضادة أو التي تسير بغير هدى .

(1) محمد بن يوسف الثمران العطيان ، المرجع السابق ، ص 118-119 .

(2) جون كونز ، قيادة التغيير ، ط2 ، القاهرة: الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، 1994م، ص2.

4. عدم توصيل الرؤية : التغيير الكبير يتطلب أناساً راغبين في التضحية ، وقادرين عليها ، ولكن الأفراد لا يضحون ما لم يفهموا سبب تضحياتهم .
5. العقبات الإدارية : التغيير الكبير يتطلب عملاً من عدد كبير من الأفراد ، وتفشل العديد من المبادرات بسبب العقبات التي توضع في طريق هؤلاء الناس ، وتوجد عقبتان أساسيتان: بيروقراطية الشركة ونظامها القائم ، ووجود مراكز قوى ذات نفوذ تعارض التغيير .
6. عدم تحقيق نجاحات سريعة :تفقد الجهود المعقدة لتغيير استراتيجيات أو إعادة هيكلة الأعمال ، وإذا لم تكن هناك أهداف في الأجل القصير كي يتم تحقيقها والاستناد إليها كأدلة عملية على أفضلية التغيير ، وبدون انتقادات في الأجل القصير ، فان الناس يفقدون الإيمان وينضمون إلى صفوف المقاومة السلبية للتغيير .
7. سرعة إعلان النصر الكبير : بعد العمل الجاد لتنفيذ برنامج من برامج التغيير فان العاملين يمكن إغراؤهم لإعلان النصر مع أول تحسن كبير في الأداء ، ثم يتراخي تركيزهم والتزامهم، وتعود الشركة إلى ممارسات الماضي .
8. عدم وصول التغيير إلى جذور ثقافة الشركة : يتوقف التغيير عندما نسمع عبارة " هذه هي الطريقة التي تؤدي بها العمل هنا" فإذا لم يتأصل التغيير ويترسخ في ثقافة الشركة فسوف يموت في المهد. إضافة إلى ما تقدم ذكره فان هنالك أسباب تؤدي إلى فشل عمليات التغيير ومنها(1) :-
1. تعارض التغيير مع المصالح الشخصية للأفراد ، فالأفراد يقامون التغيير لاعتقادهم أن التغيير سوف يفقدهم مركزهم أو نفوذهم في المنظمة .
 2. سوء فهم الأسباب والدوافع الحقيقية وراء التغيير من توجيه لتحقيق مصالح شخصية أو لتعظيم منافع فئة معينة .
 3. عدم موازنة الثقافة التنظيمية من حيث عدم الرغبة في تحمل مخاطر التغيير أو الاقتناع بان الواقع الحالي مهما كان أفضل من المجهول غير المحدد السمات والاتجاهات.
 4. عدم توافر معلومات عن أسباب ودوافع التغيير .
 5. عدم الاستمرارية واقتصار عملية التغيير على مواجهة المشكلات والسلبيات.
- أيضا تفشل إدارة التغيير – حسب رأي الباحث – عندما تكون القيادة بعيدة عن التغيير وتكتفي بالتوجه الاستراتيجي ، وهذا يعطي إشارة بان القيادة ليست جزءا من أي فشل محتمل .
- عاشرا: معالجة أخطاء عملية التغيير :**
- أخطاء عملية التغيير هي الأخطاء التي تحدث قبل وأثناء عملية التغيير والتي يمكن أن تطيح بمبادرات التغيير إلى القاع (2) ، وهنالك عدة خطوات لمعالجة هذه الأخطاء والشكل رقم (2/3/1) يوضح أهم تلك الخطوات.

شكل رقم (2/3/1) خطوات معالجة أخطاء عملية التغيير

الخطوات	شرح الخطوات
الخطوة الأولى : أوجد إحساساً بالحاح كيف تكافح الكسل والرضا عن الذات.	يعني انه يجب إقناع الموظفين في الشركة بان التغيير ضروري ، ليس غداً أو بعد غد ، بل الآن . ومع ذلك ففي عديد من الشركات لا يقتنع الأفراد بضرورة التغيير إلا عند نقطة معينة . إذا لم تستطع تحويل هذا الرضا والتراخي إلى إحساس بالعجلة فلن تحصل على التعاون الذي تحتاجه لإحداث التغيير.
الخطوة الثانية : لقيادة مساعي التغيير.	التحولات الكبرى تنسب غالباً إلى كبار المسؤولين . ومع ذلك لا يستطيع احد بمفرده وضع رؤية صحيحة ، وتوصيلها إلى عدد كبير من الناس ، والقضاء على كل العقبات ، وتحقيق انتصارات في الأجل القصير . ولممارسة هذه الخطوة يجب الانتباه إلى الآتي: 1. أوجد الناس الملانمين غير الضعيفين.

(1) أمل مصطفى عصفور ، مرجع سابق ، ص 37 .

(2) جون كونز ، مرجع سابق ، ص 3-7 .

2. الثقة والأهداف المشتركة ، والعمل بروح الجماعة.	
<p>الرؤية أمر مهم لأي عملية تغيير لأسباب ثلاثة :</p> <p>1. الرؤية توضح الاتجاه . فإذا لم تكن تعرف في أي اتجاه تسير ، فسوف تجد نفسك في مكان آخر .</p> <p>2. الرؤية تحفز الناس على اتخاذ إجراءات ليست بالضرورة في مصلحتهم في الأجل القصير .</p> <p>3. الرؤية تساعد على التنسيق : كل واحد يعرف إلى أين تتجه الشركة ويقوم بعمله دون أن يرجع في كل صغيرة وكبيرة إلى المدير .</p>	<p>الخطوة الثالثة : وضع رؤية وإستراتيجية.</p>
<p>الاتصال الفعال هو مفتاح لحشد كل طاقات العاملين وراء رؤية مشتركة . أما الاتصال الضعيف فهو خير وسيلة لنزع فتيل الحماس من قلوب الموظفين ، ومن ثم وقف أي عملية تغيير ، ومن الأسباب التي تؤدي إلى فشل الشركات في توصيل رؤيتها عدم اخذ الوقت الكافي لشرح هذه الرؤية أو عدم شرح الرؤية بلغة واضحة مفهومة .</p>	<p>الخطوة الرابعة : توصيل فعال لرؤية التغيير.</p>
<p>حتى حين تكون درجة الإلحاح مرتفعة ، والقائد والعاملين يقومون بعملهم ، وتمت صياغة الرؤية وتوصيلها بكل وضوح ، فان عقبات عديدة يمكن أن تعوق التغيير . في هذه الخطوة عليك أن تمكن قاعدة عريضة من الناس للقيام بإجراء ما عن طريق إزالة كل ما يمكن إزالته من هذه العقبات .</p>	<p>الخطوة الخامسة : التمكين.</p>
<p>التغيرات الكبيرة تستغرق وقتاً . والمؤمنون بالتغيير يستمرون على ولائهم له مهما استغرق من وقت . لكن معظم الموظفين يريدون دليلاً على أن مساعيهم أسفرت أو ستسفر عن تحقيق نتائج إيجابية ، الانتصارات السريعة تقدم هذا الدليل ، إذ تكافئ الموظفين المجددين بشكل يرفع من روحهم المعنوية، كما أن هذه الانتصارات تزرع من مكانة المشككين والمعارضين للتغيير ، وتبرهن للمديرين الحذرين بالدليل القاطع أن التغيير يسير على الطريق الصحيح.</p>	<p>الخطوة السادسة : انتصارات الأجل القصير.</p>
<p>يكون بالآتي :</p> <p>1. توظيف قوة الدفع نحو مزيد من التغيير .</p> <p>2. تقليص العلاقات : حيث أن العلاقات الداخلية الكثيرة تعقد التغيير .</p>	<p>الخطوة السابعة : توسيع نطاق التحول</p>
<p>تتم ذلك من خلال النقاط التالية :</p> <p>1. غرس ممارسات جديدة في ثقافة الشركة .</p> <p>2. تغيير الثقافات : تكون بتشجيع الناس على قبول الثقافة الجديدة.</p>	<p>الخطوة الثامنة : ترسيخ ثقافة التغيير.</p>

المصدر: إعداد الباحث 2017م اعتماداً على جون كونز ، قيادة التغيير، ط2 ، (القاهرة: الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع) ، 1994م)، صص 3-7 .

الشكل رقم (2/3/1) يوضح الخطوات اللازم إتباعها في حالة حدوث أي صعوبات أو أخطاء قبل أو أثناء عملية التغيير وعلى إدارة التغيير أن لا تصغي للإخبار والإشاعات السيئة والتي هدفها نشر الإحباط بين العاملين ، كما عليها التوقف من نشر الإخبار السعيدة ما لم تكن ناتجة من عملية التغيير .

حادي عشر : مقومات وعوامل التغيير الناجح :

لكي يكون التغيير ناجحاً ، لا بد أن تتبع الإدارة فيه عدة مقومات هي كما يلي⁽¹⁾:

(1) سيد عليوة ، برنامج الهندسة الإدارية، (المنصورة : مكتبة جزيرة العرب ، 2002م)، ص 56 .

1. إن ما تحتاجه الإدارة لمواجهة التغيير والقيام بالتغيير البناء ، هو الأفكار الجديدة ، التي يجب تشجيعها بين العاملين ، وتطلب منهم توصيلها لرؤسائهم ، وتكافئهم عليها أن كانت جيدة وعملية قابلة للتطبيق .
 2. تحتاج الإدارة بعد ذلك إلى معلومات عن التغيير ، أهدافه وأنواعه ، وتأثيره . إن نظام المعلومات إذا كان دقيقاً ويحتوي على البيانات المطلوبة بالكمية والمواصفات اللازمة يمكن أن يفيد الإدارة كثيراً .
 3. تحتاج الإدارة إلى المعرفة والمهارات الإدارية ، فأما المعرفة فيمكن أن تخرج بها من كتب الإدارة ونظرياتها وبحوثها والنتائج التي تتوصل إليها هذه البحوث ، وأما المهارات فإنها تكتسب من التطبيق الفعلي والممارسة اليومية والمعاشية المستمرة ، والمشكلات الفنية والإنسانية .
 4. يلزم الإدارة إلى جانب ذلك قدراً كبيراً من المرونة والقدرة على التغيير ، وذلك حتى يمكن أولاً تطبيق التغيير وتكيفه ، ثم الاستفادة منه وتحصيل النتائج المطلوبة.
- إضافة إلى ذلك فهناك عوامل تزيد من فرص النجاح لجهود التغيير وأهم تلك العوامل ما يلي (1) :
1. دعم وتأييد القادة الإداريين لجهود التغيير مما يضمن له الاستمرارية وتحقيق النتائج.
 2. توافر المناخ العام الذي يقبل التغيير ولا يعارضه .
 3. وجود خبراء أو وكلاء تغيير ، يمتلكون مهارات فكرية وإنسانية وفنية ترتبط بالتغيير ، وقد يكون خبراء التغيير من داخل المنظمة أو خارجها .
 4. إشراك الأفراد والجماعات الذين سيتأثرون بالتغيير في رسم أهدافه والتخطيط له وتنفيذه .
 5. شرح وتوضيح دوافع وأسباب التغيير للأفراد العاملين .
 6. بيان الفوائد المادية والمعنوية التي ستترتب على عملية التغيير للأفراد العاملين .
 7. عدم إغفال دور التنظيمات غير الرسمية لما لها من تأثير على سلوك الأفراد .
 8. معرفة مصادر التغيير وتشخيص المشاكل التنظيمية بأسلوب علمي .
 9. تشخيص عوامل مقاومة التغيير ومراكزه .
 10. توفر الموارد البشرية والمادية والفنية التي تهيئ للتغيير وتساعد على تنفيذه .
- ينبه الباحث إلى ضرورة القيام بحالة دراسية لنتائج التغيير علي المنظمة والفرد وتحديثها متى تتطلب الأمر حتى تعم الفائدة على الطرفين.
- كما يرى الباحث أن التغيير ليس هو غاية في نفسه ، بل هو وسيلة لتحقيق أهداف أفضل وكسب نتائج أعظم وذلك من خلال العديد من الإجراءات والتي لا تكون مألوفة لدى العاملين ، لذا يواجه القائمون في عملية التغيير صعوبة في إحداثها ، لان المقاومة من المتأثرين سلباً قد تكون كبيرة ، ولهذا ينصح المديرون القائمون على هذه العمليات البدء بعملية التخطيط ووضع الاستراتيجيات المناسبة أولاً وذلك بالاستعانة من الإجابة على الأسئلة التالية : لماذا تغيير ؟ وكيف تغيير ؟ ومن يغير ؟ وماذا نغير ؟ ومتى نغير ؟ بالإضافة إلى الاهتمام بمشاركة العاملين في إحداث التغيير ، ومن أهم أنواع التغيير هو إعادة هندسة العمليات الإداري والذي سيتناوله الفصل الثاني .
- أخيراً يريد الباحث أن يرسل رسالة إلى جميع منظمات الأعمال والتي مفادها (تغيير وإلا ستختلف عن الركب) .

(1) محمود سلمان العمليان ، مرجع سابق ، ص 360 .

الفصل الثاني

مفهوم وأبعاد وواقع إعادة هندسة العمليات الإدارية

يشتمل على الآتي:

المبحث الأول : مفهوم واهداف وخصائص وفوائد اعادة هندسة العمليات
الإدارية

المبحث الثاني : أبعاد وأنواع وعوامل نجاح اعادة هندسة العمليات الإدارية
المبحث الثالث : واقع اعادة هندسة العمليات الإدارية بالمصارف

المبحث الأول مفهوم واهداف وخصائص واذ عادة هندسة العمليات الادارية

اولاً : التطور التاريخي لمفهوم إعادة هندسة الـ

ظهر أسلوب هندسة العمليات اولاً في عالم الاستشارات الادارية لمنظمات الاعمال في عام 1990م وذلك من خلال الكتابات الرائدة لكل من مايكل هامر وتوماس دافنبورت وقد استخدم مايكل هامر مصطلح اعادة الهندسة في الاشارة إلى هذا الاسلوب الجديد . اما توماس دافنبورت فقد فضل ان يشير إليه بمسمى ابتكار وتجديد العمليات ، كما قام كل من كينتنغر وغروفر في دراستهما حول مفهوم إعادة هندسة العمليات - ومن خلال تحليل نظري ودراسة مسحية للكتابات السابقة حول الموضوع - بتحديد عدد من المسائل والافتراضات التي تعين في توجيه ودعم الأبحاث المستقبلية حول هذا الموضوع⁽¹⁾.

كما أشار شامبي في دراسة مسحية استقرائية قام بها إلى أن استخدام اساليب إعادة هندسة العمليات يلقي انتشاراً واسعاً في أوساط منشآت القطاع الخاص . وكانت هذه الدراسة قد اجريت لتقرير وضع إعادة الهندسة وذلك في بداية عام 1994م بواسطة شركة استشارية في الولايات المتحدة الامريكية . وتم اختيار عينة تبلغ 6000 شركة من أكبر الشركات في امريكا الشمالية وأوروبا لتعبئة استبانة معدة لهذا الشأن . وقد قامت 621 شركة بتعبئة الاستبانة وإعادتها محققاً بذلك معدل استجابة يتجاوز 10% والذي يعتبر أمراً مقبولاً في مثل هذه الحالات وقد وجد أن ما يقارب 70% من جميع المنشآت التجارية في القطاع الخاص في الولايات المتحدة الأمريكية واوروبا (69%) على الأقل من 497 شركة في الولايات المتحدة الامريكية ، و75% من 124 شركة اوروبية) قد استحدثت ، او هي في طور استحداث ، بعض أشكال مشروعات إعادة هندسة العمليات . كما يشير ايضاً في نفس هذه الدراسة المسحية إلى أن معدل فشل محاولات وتجارب إعادة هندسة العمليات المشار إليها هو ايضاً عال في نفس الوقت وقد يتجاوز 70% . ويقترح شامبي أن سبب ذلك الفشل قد يعود في اغلب الحالات إلى أن هذه التغييرات الجذرية في عمليات الأعمال في هذه المنشآت لم تكن مصحوبة بتغيير مماثل في فلسفة الادارة ومبادئها⁽²⁾.

على الرغم من ان مفهوم اعادة هندسة العمليات الادارية (الهندرة) لم يظهر إلا في التسعينات الميلادية ، إلا ان اساسها وقواعدها تعود إلى مطلع القرن العشرين . وذلك مع بداية ظهور الادارة العلمية ، وفي الثمانينات الميلادية ظهرت على الساحة الاكاديمية اتجاهات لحياء المفهوم العلمي من قبل انصار ادارة الجودة الشاملة ، وغيرها من المفاهيم العلمية ، حين ظهر مفهوم اعادة هندسة العمليات الادارية في عام 1990م على يد مايكل هامر في مقاله التي نشرت في دورية هارفارد بزنس عام 1990م ، ثم انتشر هذا المفهوم بصورة سريعة ومذهلة في الأوساط الغربية على الساحة الأكاديمية وفي قطاع الاعمال والحكومي⁽³⁾.

يرى الباحث ان تبني منهجية إعادة هندسة العمليات في منظمات الاعمال والمؤسسات العامة قد لا يكون خياراً يلجأ إليه فقط من أجل التحسين المستمر او تطوير قدرات المنشأة التنافسية وتحسين استغلال الموارد فيها بل إن ذلك قد يرتبط بمراحل تطبيق تقنيات المعلومات الحديثة فيها ويشكل شرطاً ضرورياً لنجاحها وتفعيلها .

ثانياً : تعريف إعادة هندسة العمليات الادارية

(1) د. سعد بن عبد العزيز المرسي ، إعادة هندسة العمليات وسيلة تحقيق التميز التنافسي للمتطلبات المعاصرة ، (الرياض : جامعة الملك خالد بن عبد العزيز ، دبت) ، ص 151 .

(2) المرجع السابق ، ص 152.

(3) د. فهد بن صالح السلطان ، إعادة هندسة نظم العمل (الهندرة) النظرية والتطبيق ، ط2 ، (الرياض : مكتبة الملك فهد للنشر ، 2008م) ، ص 37 .

يقصد بمفهوم إعادة الهندسة إعادة تصميم كيفية أداء الاعمال او إعادة تصميم خطوات تنفيذ الاعمال داخل نشاط معين إما عن طريق التخلص من أحد او كل هذه الخطوات او دمج بعض الخطوات معاً او تصميم خطوات جديدة او تطوير وتحسين الخطوات الحالية لتنفيذ هذه الاعمال(1).

كما يقصد بمفهوم إعادة هندسة العمليات إعادة التفكير في خطوات تنفيذ الاعمال داخل نشاط معين وذلك للتخلص من ما هو غير ضروري بغرض ايجاد طرق افضل لأداء ما هو ضروري ، كما يقصد بإعادة هندسة العمليات التركيز على المستفيدين من خدمات الوحدات حكومية أو خاصة وما تفرضه رغباتهم من ضرورة احداث تغيير في اولويات هذه الوحدات من حيث السرعة في تقديم هذه الخدمات والابداع والمرونة والجودة والتكلفة(2).

الهندرة كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتين هندسة وإدارة ، وهي في الواقع ترجمة للمصطلح (Business Reengineering) الذي يعني إعادة هندسة الاعمال ومن ثم فإن اللفظ وان كان لم يكن يعني إعادة هندسة العمليات الادارية بالترجمة الحرفية ، فإنه يعني إعادة التصميم الجذري للعمليات والنظم الادارية المصاحبة كما تدل أدبيات هذه الآلية(3).

عرفت الهندرة من قبل هامر وشامبي بانها البدء من جديد ، اي البدء من نقطة الصفر وليس اصلاح وترميم الوضع القائم او إجراء تغييرات تجميلية تترك البنى الاساسية كما كانت عليه ، كما لا يعني ترقيع ثغوب النظم السارية لكي تعمل بصورة افضل وانما يعني التخلي التام عن اجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات او تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العميل(4).

كما عرفها دكتور عبد الفتاح دياب حسين بانها عملية ادارة تضمنت التخطيط والانشاء من خلال تطبيق النظريات والقواعد العلمية في تقديم منتج او سلعة او خدمة تحقق احتياجات انسانية(5).

كذلك عرف مفهوم إعادة هندسة العمليات بانه وسيلة ادراية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الاساسية بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في ادارة المنظمات تكفل سرعة الاداء وتخفيض التكلفة وجودة المنتج(6).

هناك تعريف آخر ذكره هامبر وشامبي فقال : هي إعادة التفكير المبدئي والاساسي وإعادة تصميم للعمليات الادارية بصفة جذرية ، بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة ، وليست هامشية وتدرجية في معايير الاداء الحاسمة مثل : التكلفة والجودة والخدمة والسرعة(7).

من خلال التعاريف السابقة لمفهوم الهندرة يتضح انها تختلف في الصياغة دون المضمون فبينما تعدد الصياغات يتمحور المضمون حول اربعة عناصر رئيسية هي(8):

1. أساسي : حيث تبدأ إعادة الهندسة من الصفر بحيث تحدد عملية إعادة الهندسة في البداية ما الذي يجب القيام به ، ثم كيفية القيام به ، بحيث تتجاهل ما هو كائن وتركز على ما ينبغي ان يكون حتى تعتمد على مفاهيم او قواعد راسخة .

2. جذري : يعني ان التغيير يكون من الجذور لاساليب العمل وليس تغييرات سطحية او تجميلات ظاهرية للوضع القائم ، وانما هي التخلص من القائم كلياً بمعنى التخلي عن جميع الهياكل والاجراءات السابقة وابتكار اساليب جديدة ومستحدثة لأداء العمل ومن هذا المفهوم فهي تعني التجديد والابتكار وليس مجرد تحسين وتعديل او تطوير اساليب العمل القائمة .

(1) د. محمد عبد الفتاح العشماوي ، نموذج مقترح لتحسين بيئة القياس المحاسبي الانتاجية وفاعلية النفقة بالقطاع الحكومي باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات ، (المنوفية : جامعة المنوفية ، دت) ، ص 100 .

(2) المرجع السابق ، ص 100 .

(3) فهد صالح السلطان ، مرجع سابق ، ص 38 .

(4) مايكل هامر وجيمس شامبي ، إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات ، ترجمة شمس الدين عثمان ، (القاهرة : الشركة العربية للاعلام العلمي ، 1995م) ، ص 19 .

(5) د. عبد الفتاح دياب حسين وآخرون ، المدير المحترف وحلقات التميز ، (القاهرة : دن ، دت) ، ص 116 .

(6) د. فهد بن صالح السلطان ، مرجع سابق ، ص 45 .

(7) مايكل هامر ، جيمس شامبي ، مرجع سابق ، ص 19 .

(8) المرجع السابق ، ص ص 20 - 21 .

3. فائق (جوهري) : إعادة الهندسة لا ترتبط بالتحسينات الشكلية بل تهدف إلى تحسين تغييرات هائلة وكلية وجذرية في الأساليب ومستويات الاداء واستبدال الاساليب القديمة بالجديدة .

4. العمليات : العملية تمثل أكثر المفاهيم صعوبة أمام المسؤولين الإداريين حين يركز فريق العمل عادة على الوظائف والهياكل التنظيمية بدلاً من العمليات ، فالعملية تعني مجموعة من الأنشطة التي تستوعب واحداً أو أكثر من المدخلات لتقديم منتج ذي قيمة للمستفيدين ، وقد سيطرت فكرة التركيز على المهام إلى تقسيم العمل إلى مهام واسنادها للاختصاصيين ولكن أصبح التحول الجديد المتمثل في التركيز على العمليات وهو محور الاهتمام في المستقبل .

من خلال البحث والاطلاع والتحليل لمفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية ، يمكن تعريفها من قبل الباحث بأنها أسلوب اداري يقوم باعادة تصميم الأنشطة والعمليات بشكل جذري من اجل احداث تغييرات جوهرية في تلك الأنشطة والعمليات الأساسية، وذلك لتحسين الجودة والسرعة وتخفيض التكلفة وزمن الانجاز .

ثالثاً : اهداف إعادة هندسة العمليات الادارية

بصورة عامة يمكن تحديد اهداف الهندرة بما يلي (1):

1. التخلص من الروتين واسلوب العمل الجامد والتحول إلى الحرية والمرونة .
2. تخفيض تكلفة الاداء .
3. تحويل عمل الافراد من رقابة واشراف لصيق بمارس عليهم ، إلى عمل يتمتعون فيه بصلاحيات وتحمل للمسئوليات .
4. الجودة العالية في الاداء .
5. الخدمة السريعة والتميزة .
6. احداث التكامل والترابط بين مكونات العملية الواحدة .

كما ان هنالك اهداف اخرى لهندسة العمليات الادارية وهي (2):

1. التركيز على العملاء : توجيه المنظمة إلى التركيز على العملاء من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم بحيث يتم إعادة الهندسة لتحقيق ذلك الغرض .
 2. التفوق على المنافسين : مساعدة المنظمة في التفوق على المنظمات المنافسة التي قد لا يصعب اللحاق بهم ولكن يصعب التفوق عليهم ، فقد يتعذر تقليدهم او تختفي الدافعية للتغيير لذلك كان مهماً تحقيق ميزة تنافسية مثل ضغط التكاليف مع زيادة قيمة المنتج وذلك من خلال تحسين استغلال الموارد المتاحة وترشيد العمليات والبيع بشروط افضل.
- من خلال مراجعة بعض الدراسات التي جريت في ميدان الهندسة الادارية يمكن الوصول إلى عدة اهداف اساسية حول هذا المفهوم والتي يمكن ان تساهم مساهمة فعالة في تحسين اداء المنظمة ككل ومنها ما يأتي (3):

1. تساعد إعادة هندسة العمليات الادارية على توقع بعض القضايا الاستراتيجية : فالهندسة الادارية تساعد المنظمة على توقع اي تغيير محتمل في البيئة التي تعمل بها المنظمة ، ووضع الاستراتيجيات اللازمة لتعمل مع هذا التغيير .
2. تخصيص الفائض من الموارد : فالهندسة الادارية تساعد على توقع التكلفة والعائد المتوقعان من البدائل الاستثمارية المتاحة للمنظمة .
3. توجيه وتكامل الأنشطة الادارية والتنفيذية : فالعلاقة بين الانتاجية والعوائد يتم توضيحها من خلال توجيه الافراد داخل المنظمة إلى الطريق الصحيح ، للوصول إلى النتائج المرغوبة ، كذلك

(1) عمر وصفي عقيلي ، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة ، (عمان : دار وائل للنشر ، 2001م) ، ص 95 .

(2) عطا الله خليل ، دور هندسة العمليات الادارية في دعم قرارات خفض التكاليف في ظل فلسفة ادارة التغيير ، (عمان : جامعة الزيتونة ، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن ، 2008م) ، ص 14 .

(3) Arora, Sant & Kumar, Sameer, **Reengineering: A Focus on Enterprise Integration, Interface**, Vol.30, Issue5, PP. 54 -71, EBSCOhost Databases, Business Source Premier, Available on: <http://search.epent.com,17/12/2011>.

يؤدي التفكير الاستراتيجي إلى تكامل الاهداف ، ومنع ظهور التعارض بين اهداف الوحدات الفرعية للمنظمة والتركيز عليها بدلاً من الاهداف العامة للمنظمة ككل .

4. زيادة قدرة المنظمة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئة المنظمة : فالتفكير الاستراتيجي يساعد على وضوح صورة المنظمة امام مجموعة المصالح ، والمخاطر المختلفة والتي تعمل مع المنظمة .

يمكن تلخيص اهداف اعادة هندسة العمليات الادارية في العديد من الأمور التي قد تطال المنظمة او الافراد العاملين فيها من خلال : التأكيد على اهمية استشراق المستقبل وتحديد اتجاهاته واحتمالاته بدلاً من الانشغال بالحاضر ، والتفرغ الكلي لمشاكله والتي هي امتداد للماضي، وتوحيد الجهود وتعبئة الطاقات نحو الاهداف ، والغايات بدلاً من تركيزها على الوسائل والجزئيات ، وحسن توظيف الموارد البشرية وطاقاتها ومعارفها الصريحة والضمنية وحثها على الابداع والابتكار ، وتحقيق التكيف والتأقلم والتفاعل الايجابي مع البيئة الخارجية ، واحتواء القوى الداعمة والمساندة للمنظمة ، والتهيؤ والاستعداد للأزمات والتحسب للأحداث قبل وقوعها ، وإعداد الورش وغرف العمليات للتحكم في ظروفها ، وتمكين المنظمات والقيادات من إشراك الجهات العاملة والمتعاملة والمستفيدة في طرح الرؤى ووضع التصورات، وتعميق المسؤولية والرقابة الذاتية ، وتعزيز ثقة الافراد والجماعات والمنظمات بذاتها وبهويتها ، وتوحيد كلمتها وتعزيز قدرتها على المساهمة في صنعها لمستقبلها والمفاضلة بين خياراتها⁽¹⁾.

يرى الباحث ان هنالك اهداف اخرى لاعادة هندسة العمليات الادارية ويمكن تلخيصها في الآتي :

1. استخدام نظم المعلومات في عمليات التحصيل والرقابة والاتصالات ودعم القرار .
2. تحويل التنظيم من افقي إلى هرمي .
3. التركيز على العمليات ذات القيمة المضافة .

رابعاً : المبادئ التي تقوم عليها الهندرة

هناك عدة مبادئ يقوم عليها مفهوم الهندرة هي⁽²⁾ :

1. تقوم الهندرة على اعادة تصميم العملية الواحدة من جديد بكامل مراحلها وخطواتها وذلك من بدايتها وحتى نهايتها .
2. تقوم على اساس تقنية المعلومات الحديثة وتبني اللامركزية في عملية استخداماتها .
3. تسعى الهندرة إلى دمج المهام الفرعية في مهمة واحدة .
4. توفر المرونة الكافية في تنفيذ مراحل وخطوات العمليات .
5. تفويض الموظفين السلطة الكافية لاداء مهامهم بكفاءة بعد هندرة العمليات .
6. تصميم العملية الواحدة بشكل يمكنها ان تؤدي اكثر من عمل .
7. تقليل عدة مرات التدقيق والمراجعة لتوفير السرعة في الأداء .

ابرز ما يميز إعادة هندسة العمليات الادارية عن غيرها من نظريات التغيير والتطوير انها تمكن من ايجاد حلول جذرية لكل العقبات التي تعيق سير العمل وذلك من خلال دراسة وتحليل العمليات المختلفة ، والتي يتم من خلالها رؤية الصورة الشاملة لأسلوب العمل بالمنظمات المختلفة ، كما ان إعادة هندسة العمليات تساعدنا على الخروج من الروتين والنظرة الضيقة للعمل وعدم الشمولية والحلول السريعة لمشكلات العمل وغير ذلك من النظم والاساليب الادارية التقليدية⁽³⁾.

(1) محمد عبد الهادي زعل ، اثر فرق العمل في إعادة هندسة العمليات الادارية (الهندرة) في وزارة الداخلية الاردنية ، الخرطوم : جامعة ام درمان الاسلامية ، معهد بحوث ودراسات العالم الاسلامي ، رسالة ماجستير في الادارة العامة غير منشورة ، 2012م) ، ص 53 .

(2) عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ، ص 95 .

(3) سالم زايد خليفة ، أنموذج مقترح لتطوير اداء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في دولة الامارات العربية المتحدة، في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الادارية ، (عمان : جامعة عمان ، مجلة الشؤون الاجتماعية ، المجلد 26 ، العدد 102 ، 2009م) ، ص 289 .

يلخص الباحث ان إعادة هندسة العمليات الإدارية تسعى إلى تغيير العمليات والنشاطات الادارية وليس في المهام والمسؤوليات والوظيفة ، فالعمليات هي المحور وليست الاشخاص والادارات واعتماداً في ذلك على التكنولوجيا.

خامساً : خصائص وتصورات اعادة هندسة العمليات الادارية

الخصائص التي تتميز بها اعادة هندسة العمليات الادارية والتي تقوم عليها ، والتي عند توافرها او توفر بعضها ، يمكن القول انه قد تمت الهندرة (1):

1. **الدمج الوظيفي** : هو دمج عدة وظائف منفصلة في وظيفة واحدة والقضاء على التخصص الوظيفي وتقسيم العمل مما يؤدي إلى سهولة توزيع اعباء العمل ومسؤولياته وتحسين مراقبة مستوى الاداء والتخلص من الاخطاء الناتجة عن تعدد الادارات الوظيفية وجهات الاختصاص في مجال العمل .

2. **الموظفون يتخذون القرارات** : بدلاً من لجوء الموظف في إحدى مراحل العمل إلى رؤسائه للحصول على قرار معين بشأن العمل ، فإنه اصبح الأمر في يد الموظف لاتخاذ القرار المناسب بنفسه فأصبح اتخاذ القرارات جزء من العمل يقوم به الموظفين انفسهم بعد ان كان حكراً على المدراء فقط .

3. **تعدد خصائص العمليات** : نتيجة إلى عصر الاسواق المتنوعة والمتغيرة فإنه يستدعي تنوع مواصفات كل عملية لكي تتناسب مع الاسواق والحالات والمدخلات الانتاجية المختلفة .

4. **تنفيذ خطوات العمليات حسب طبيعتها** : يتميز مفهوم الهندرة بالتخلي عن ترتيب الخطوات المتتالية للعمل واخضاع الترتيب لطبيعة العملية نفسها ، مما يؤدي إلى سرعة انجاز العمل وخفض الوقت المستغرق .

5. **إنجاز العمل في مكانه** : تعمل الهندرة على نقل العمل من خلال الوحدات التنظيمية، مما يؤدي إلى تحسين الاداء العام وحصول الوحدات على احتياجاتها بسرعة أكبر وتكاليف أقل من خلال اختصار الجهات والخطوات المتبعة في تأمين تلك الاحتياجات.

6. **خفض مستويات الرقابة والمراجعة** : تعمل الهندرة على اتباع اسلوب رقابة متوازنة من خلال استبدال الخطوات الرقابية الصارمة بأساليب الرقابة الكلية او المؤجلة ، ويعني ذلك التجاوز عن الاخطاء البسيطة والمحدودة عن طريق تأجيل اتخاذ الاجراءات اللازمة في لحظة اكتشاف الاخطاء او النظر في الحالات العامة بدل من الحالات الفردية .

7. **تقليل الحاجة إلى مطابقة المعلومات** : يتم تقليص عدد جهات الاتصال الخارجية لكل عملية وهذا التقليص يقلل من فرص اختلاف المعلومات والحاجة إلى المطابقة.

8. **مدير العملية يوفر جهة اتصالات موحدة** : يعمل مدير العملية كمنسق بين اجراءات العمليات المعقدة والعملاء ، حيث يظهر امام العميل كجهة مسؤولة عن العملية باكملها والتمتع بصلاحيات أكبر .

9. **الجمع بين المركزية واللامركزية** : تتمكن المنظمات التي تطبق الهندرة من الجمع بين ميزات المركزية واللامركزية في عملياتها حيث تساعد تقنية المعلومات المتطورة على تمكين الادارات من العمل بصورة مستقلة ، وفي نفس الوقت تمكن المنظمة ككل من الاستفادة من مزايا المركزية عن طريق ربط جميع تلك الادارات بشبكة اتصالات موحدة .

كما ان هنالك خصائص اخرى يمكن تلخيصها في الآتي (2):

1. إعادة هندسة العمليات الادارية تبدأ من نقطة الصفر ، فهي في الواقع اداة لإعادة البناء من جذوره.

2. تختلف اختلافاً أساسياً عن أساليب التطوير الاداري كالاصلاح الاداري والتجديد والتطوير وغيرها .

3. تركز على العمليات الادارية لا على الانشطة كما هو الحال بالنسبة لأساليب التنظيم الادارية التقليدية .

(1) ممدوح رفاعي ، إعادة هندسة العمليات الادارية ، (القاهرة : جامعة عين شمس ، 2006م) ، ص 12 .

(2) فهد صالح السلطان ، مرجع سابق ، ص ص 40 - 42 .

4. تهتم بالنتائج وتركز على حاجة العميل الداخلي والخارجي .
 5. تقوم على هيكله العمل على اساس العملية ككل ، على خلاف النظريات الادارية التقليدية التي تقوم بتقسيم العمل إلى مجموعة يقوم بها مجموعة من الموظفين .
 6. تتميز بانها تبدأ من التشكيك في مشروعية العملية الادارية وضرورة بقائها اصلاً دون التركيز على تصحيح خطواتها بشكل انفرادي انطلاقاً من ان العملية كلها تحتاج إلى تغيير او إعادة بناء او إلغاء .
 7. تركز على إعادة تصميم نظم العمل الاساسية ، ولا تعنى بالادارات والاقسام والوحدات التنظيمية المتعارف عليها تقليدياً .
 8. تقوم على نقد أنشطة الرقابة والمراجعة بصورتها التقليدية الضخمة ، انطلاقاً من ايمانها بأن تكلفتها الاقتصادية في المنهج التقليدي تفوق قيمة نتائجها .
 9. تتميز مشاريعها بطموحاتها الفائقة حيث يلاحظ على مفاهيمها التركيز على عبارات التغيير الجذري ، (تحسينات جوهرية) ، (بناء اساسي) ، (إعادة تصميم كلي) ، فهي لا تقف عند حد التحسين النوعي بل لا تنظر إليه .
 10. الاعتماد بشكل رئيسي على تقنية المعلومات اساساً لمشاريعها .
- من خلال العرض السابق لخصائص إعادة هندسة العمليات يلاحظ الاتفاق على مجموعة من العناصر التي تميز الهندرة عن غيرها من النماذج الادارية الاخرى ، من اهمها ان إعادة الهندسة مفهوم شامل ، وأن إعادة الهندسة تنتقل من البعد الوظيفي إلى بعد العمليات لتغييرها جذرياً والتركيز على روح المغامرة والتركيز على تقنية المعلومات .
- اما عن تصورات إعادة هندسة العمليات الادارية ، فهناك عشرة منها وهي (1):
- التصور الاول :** تفترض إعادة الهندسة أن المنظمة عملت جميع الاشياء بشكل خاطئ ، ويجب عليها أن تلغي كل شيء ، وتبدأ من جديد . وفي الواقع ، فإن المنظمة قد تكون ناجحة ، وعملت عدداً من الاشياء بشكل صحيح ، ولكن ليس بشكل كامل ، وإعادة الهندسة تهذب الاشياء الكبيرة التي عملتها المنظمة ، وعملها بشكل أفضل وبشكل مختلف . وعليه يكون الابداع هو المفتاح للميزة التنافسية ، وإعادة الهندسة .
- التصور الثاني :** إن إعادة الهندسة هي تكنولوجيا المعلومات ، وتكامل النظم ، وتطوير التطبيقات . وفي الحقيقة فإن تكنولوجيا المعلومات تعد ممكناً للتغيير ، وضرورية لأي جهد يتعلق بإعادة الهندسة . ومع ذلك فإن إعادة الهندسة لا تعني بكل بساطة تكنولوجيا المعلومات .
- التصور الثالث :** تتطلب إعادة الهندسة تقليص حجم المنظمة ، وتقليل الموارد البشرية . وفي الواقع قد لا يكون هذا الشيء بعيداً عن الحقيقة ، إذ أن إعادة تشكيل المنشأة من خلال إعادة الهندسة تتعلق بعمل الاشياء بشكل مختلف ، وأكثر فاعلية بالمستويات الحالية من الموارد أو أقل منها .
- التصور الرابع :** إعادة الهندسة تعني عملاً أكثر بموارد أقل . وفي الحقيقة فإن إعادة الهندسة تعني خلق قوة وكفاءة اكبر من خلال عملية الابداع ، والتجديد وتدفق العمل المستمر ، والمنسجم والهيكل التنظيمية الاكثر رشاقة .
- التصور الخامس :** إعادة الهندسة يمكن ان تحل اية مشكلة ، وأية قضية . وفي الواقع فإن إعادة الهندسة ليست أداة ادارية قصيرة المدى ، وسريعة الحل . إن إعادة الهندسة طريقة نظمية تسهل التغييرات الثقافية والمؤسسية الكبيرة .
- التصور السادس :** إن إعادة الهندسة يمكن ان تدار وتنفذ من قبل اي شخص . وفي الحقيقة فإن إعادة تشكيل المنظمة من خلال إعادة الهندسة تتطلب دراية ناضجة في الاعمال ، وخبرة واسعة ، ورؤيا ثاقبة ومنهجية صافية .

(1) Mische, Michael, **Step by Step Reengineering**, The Comprehensive Guide, (Jossey-Bass, USA, 1996), PP. 59 – 60 .

التصور السابع : ان إعادة الهندسة يمكن ان تدعم من قبل اي شخص في المنظمة . وفي الواقع فإن إعادة الهندسة تتعلق بإعادة تشكيل المنظمة ، وان النجاح فيها يعتمد على الدعم من قبل المستويات القيادية العليا في المنظمة .

التصور الثامن : إن إعادة الهندسة يمكن ان تحدث دون تغيير وتحول تنظيمي مهم . وفي الحقيقة فإن إعادة التشكيل من خلال إعادة الهندسة هي تحول ، فإعادة الهندسة تخلق منظمة جديدة ، وهياكل تنظيمية مختلفة ، وعقلية قيادية جديدة .

التصور التاسع : إعادة الهندسة تخلق قلق ، وفوضى ، ويمكن ان تكون هذه الظروف معرقله وضارة بالمنظمة . وفي الواقع فإن إعادة الهندسة تحدث التغيير . وقد يكون التغيير لغالبية المنظمات والمديرين صعباً بشكل لا يطاق ، فإذا لم تدار إعادة الهندسة وتنفذ بشكل مناسب فإن الفوضى والمشكلات الدائمة قد تحدث .

التصور العاشر : إعادة الهندسة علم . وفي الحقيقة فإن إعادة الهندسة ليست علماً طبيعياً، ولكن المفاهيم والاساليب العلمية يمكن ان تجد طريقها إلى عملية إعادة الهندسة .

يلخص الباحث ان هندسة العمليات اسلوباً للتغيير الواسع والذي يركز على تغيير الأنشطة والعمليات الأساسية ، وتقليصها وإعادة تصميمها وتعتمد إعادة الهندسة على إعادة الفحص في كل نشاط او عملية وتقييم تأثيرها على العملاء وذلك لتحقيق قفزات في الاداء .

سادساً : فوائد تطبيق إعادة هندسة العمليات الادارية

لقد استخلصت بعض الادبيات الكثير من الفوائد لإعادة هندسة عمليات الاعمال ، ومنها(1):

1. تحول وحدات العمل في ظل مفهوم إعادة الهندسة من ادارات متخصصة وظيفياً إلى فرق عمليات ، الامر الذي يؤدي إلى توفير الوقت المستغرق في تقديم الاعمال، وتوفير الوقت للجمهور ، وتوفير التكاليف ، وتجنب الارباح ، والفوضى في تقديم الاعمال .
 2. تحول التركيز في معايير الأداء والانتقال من الأنشطة إلى النتائج ، فتميل المنظمات التي استخدمت إعادة هندسة عمليات الاعمال إلى تقييم اعضاء الفريق ومكافأتهم على اساس النتائج النهائية لأعمالهم وبشكل جماعي .
 3. العمل على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة، إذ إن إعادة هندسة عمليات الاعمال ترسخ في اذهان العاملين مفهوماً مؤداه ان اهم ما في التنظيم هو تقديم منتجات ذات جودة عالية لجمهور العملاء وليس للرؤساء .
 4. تحول التنظيم من هرمي إلى افقي ، وهذا يعني اعطاء الصلاحيات وفقاً لمفهوم إعادة الهندسة إلى الافراد ذوي الاختصاص في اداء الاعمال ، الامر الذي يترتب عليه إلغاء المستويات الادارية الهرمية والاستعانة بما يعرف بالتنظيم الاداري المنبسط .
- كما يمكن إضافة الفوائد التالية(2):

1. توضيحه للمستقبل والتنبؤ بالاحداث والتهيؤ لها فيساعد المنظمة على الاستعداد والتحوط لمغيراتها ، واتخاذ الاجراءات الكفيلة لمواجهتها .
2. يساعد المنظمة على استخدام الطريقة العقلانية في تحديد خياراتها في العمل وسلوك الطريق الافضل لتحقيق اهدافها .
3. يعزز العمل الجماعي ، ويكسب الخبرة لكافة افراد المنظمة حيث يشارك جميعهم في بناء الاستراتيجية ووضع اهدافها .
4. يعمل على توسيع معارف المنظمة ودراساتها وبناء قواعد معلوماتية لمختلف جوانب عملها الداخلية والبيئة الخارجية المحيطة بها .
5. يساعد على تكامل واتساق أنشطة المنظمة ، وذلك باحداث انظمة عمل متوائمة ومتكاملة بعيدة عن التقاطع والتضارب .

(1) موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي ، اساسيات ومفاهيم حديثة ، (عمان : دار وائل للنشر والتوزيع ، 1999م) ، ص ص 268 – 270 .

(2) سعد مرزوق العتيبي ، راشد محمد الجمال ، هندسة العمليات الادارية (الهندرة) في القطاع العام عوامل النجاح الحاسمة ، (الرياض : المؤتمر الوطني الاول للجودة 17 مايو 2004م) ، ص 17 .

تهتم إعادة هندسة العمليات الادارية بالتكامل الوظيفي ، وذلك من خلال ادارة العمليات داخل المنظمة التي تركز على حاجات العملاء الخارجيين بوساطة مجموعة من العاملين ذوي المهارات المتنوعة ، والذين يعملون معاً من اجل انجاز مهمة محددة وباستخدام المعلومات المناسبة التي يحتاجونها ، اي ان إعادة هندسة العمليات الادارية تهتم بالتكامل الافقي للوظائف داخل المنظمة⁽¹⁾. يرى الباحث ان إعادة هندسة العمليات الإدارية تعني احد الاتجاهات التي فرضت نفسها ووجدت قبولاً في السنوات الاخيرة ، كاسلوب اداري جيد ، لما يحققه من فوائد ادارية وتنظيمية وتنافسية تعود على المنظمات عند تطبيقه .

المبحث الثاني

أبعاد وأنواع وعوامل نجاح إعادة هندسة العمليات الادارية

أولاً : ابعاد إعادة هندسة العمليات الادارية

تعتبر إعادة هندسة العمليات الادارية أسلوباً جديداً ، يتأثر ويؤثر في تغيير بعض الأبعاد ومنها :

1. تبسيط وتحسين إجراءات العمل وعلاقتها بإعادة هندسة العمليات الادارية :

تبسيط الاجراءات يعني ايجاد طرق لانجاز عمل منتج عن طريق تجزئته وتحسين مستوى ادائه والاستغناء عن الخطوات غير الضرورية . نتيجة لذلك تنكشف للعاملين الامور التي تعتبر مضيعة للوقت والجهد والمال . وتساعد على العادات غير المستحبة التي اكتسبوها في اداء حالات معينة وبذلك يصلون إلى مرحلة الاستخدام الامثل لما يبذلونه من جهد ذهني وعقلي وغيره⁽²⁾. تعرف العملية في ابسط صورها على انها مجموعة محدودة من أنشطة العمل المترابطة ، ولكل نشاط مدخلات ومخرجات محددة . ويمكن ان تكون المدخلات مواد ، او معدات ، او اشياء اخرى ملموسة ، او انواعاً متعددة من المعلومات ، والتي يتم تحويلها بواسطة سلسلة من الانشطة إلى مخرجات لتقدم إلى مستقبل هذه المخرجات⁽³⁾.

كما تعرف العملية بانها سلسلة من المدخلات إلى مخرجات ، وهذه السلسلة تضيف قيمة المدخلات باجراء التعديلات الضرورية عليها لتنتج شيئاً جديداً ذا قيمة للعميل⁽⁴⁾.

كي تبدأ المنظمة التوجه جديداً نحو هندرة الاجراءات والعمليات ، عليها مراعاة النواحي الآتية⁽⁵⁾:

أ. يجب على المنظمة تعريف وتحديد وتسمية عملياتها .

ب. التأكد من ان كل من يعمل بالمؤسسة يعي ويدرك هذه العمليات واهميتها بالنسبة للمنظمة .

ج. التركيز على قياس العملية وليس المهام .

د. البداية الحقيقية للعمليات تتمثل في ادارة العلمية .

تقسم العمليات إلى اربعة انواع هي⁽⁶⁾:

(¹) Herzong, N. V., Polajnar, A., & Pizmoht, P., **Performance Measurement in Business Process Re-engineering**, Journal of Mechanical Engineering, vol. 52, No. 4, 2006, P.210.

(²) محي الدين صديق عبد الله ، تبسيط الاجراءات ، (الخرطوم : ندوة التغيير باستخدام تبسيط الاجراءات ، 2009م) ، ص 1 .
(³) جفري لوينثال ، إعادة هندسة المنظمة ، تعريب د. خالد عبد الله الدخيل الله ، د. سرور علي ابراهيم سرور ، (الرياض : دار المريخ للنشر ، 2002م) ، ص 89 .

(⁴) أحمد بن صالح عبد الحفيظ ، المرجع العملي لتطبيق منهج الهندرة ، (عمان : دار وائل للنشر ، 2003م) ، ص 21 .
(⁵) ماجد عبد العزيز عيسى ، تطوير نموذج إعادة هندسة العمليات الادارية في مؤسسة التدريب المهني ، (عمان: الجامعة الاردنية ، كلية الدراسات العليا ، رسالة دكتوراه الفلسفة في الادارة التربوية غير منشورة ، 2008م) ، ص 36 .

(⁶) Davenport Tormes H. & Short, James ER., **The New Industrial Engineering, Information Technology and Business Process Redesign**, vol.31, Issue4, P.27. EBSCO host Data Bases, Business Source Premier, [http://search, Opent.com](http://search.Opent.com).

- أ. **العمليات المحورية** : هي تلك العمليات التي ترتبط بشكل مباشر بتقديم المنتج او الخدمة للعميل، ويطلق عليها العمليات ذات القيمة المضافة .
- ب. **العمليات المساندة او الداعمة** : هي عمليات مساندة للعمليات الجوهرية ، وهذه العمليات لا توجد قيمة مضافة للعميل ، ولكنها تساعد في خلق القيمة المضافة ، ومن الامثلة على هذه العمليات : الاجراءات المكتبية المصاحبة لتصنيع المنتج او تقديم الخدمة ، عمليات الصيانة والتطوير .
- ج. **العمليات الادارية** : تتضمن عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة التي تمارس من قبل المستويات الادارية المختلفة داخل المنظمة .
- د. **العمليات لشبكة علاقات المهمة** : هي العمليات التي تتم بين المنظمة والاطراف الخارجية ، مثل عملية الشراء من الموردين .

يعتبر تحسين اجراء العمليات او العمل من اهم ابعاد اعادة هندسة العمليات الادارية إذ عن طريقها يمكن ان تحقق قفزات نوعية وكمية في نتائج الاجراءات المختلفة في جوانب تقليل التكلفة والوقت ورفع الجودة ودرجة رضاء العميل ، وذلك من خلال اعادة التصميم الجذري لهذه الاجراءات بصورة تبسطها وتستفيد من اهم مستجدات تكنولوجيا المعلومات(1).

يتم اختيار العملية المراد إعادة هندستها من خلال تطبيق عدد من المعايير وتتضمن (2):

- أ. ارتفاع نسبة الاعادة والارجاع في العملية .
- ب. الحاجة لتبادل الكثير من البيانات والمعلومات .
- ج. كثرة الحالات الخاصة والمعقدة والاستثناءات .
- د. ازدواجية الاجراءات .
- هـ. التكلفة المالية المرتفعة .
- و. طول الوقت والانتظار .
- ز. كثرة الفحص والتدقيق والاشراف والمتابعة .
- ح. اعادة ادخال المعلومات نفسها اكثر من مرة .
- يتسم بعد إعادة هندسة اجراءات عمل المنظمة بالآتي (3):

- أ. **دمج عدة وظائف في عملية واحدة** : اعتادت الشركات على تخصيص موظف لكل عملية ، اما مع إعادة هندسة العمليات فإن موظفاً واحداً يقوم بالكثير من الوظائف ، ولا يرجع هذا الموظف لرئيسه إلا نادراً ، وفي الحالات الاستثنائية الصعبة .
- ب. **لكل عملية اكثر من نموذج** : فبدلاً من توحيد المعايير ، والعمل من خلال عمليات متشابهة في كل زمان ومكان فإن الشركات التي تعيد هندسة عمليات تستطيع ان تصمم نماذج مختلفة من العمليات تناسب كل الاسواق وكل الاذواق .

- ج. **حرية التصرف** : منح فرق العمل حرية التصرف لتتمكن من تنفيذ العمليات بنفسها.
- د. **تقليل الحاجة إلى مطابقة المعلومات** : هذا مثلاً لاجراءات العمل عديمة القيمة ، والتي تحد الهندرة منها من خلال تقليص عدد جهات الاتصال الخارجية لكل عملية ، مما يقلل من فرص اختلاف المعلومات والحاجة إلى مطابقتها .

2. تقنية المعلومات وعلاقتها باعادة هندسة العمليات الادارية :

تعتبر تقنية المعلومات جزءاً لا يتجزأ من أي جهود للهندرة انطلاقاً من كونها عامل اساسي ومساند ، لكن هذا لا يعني ان مجرد ادخال الحاسبات الآلية في معالجة مشكلة قائمة سيؤدي إلى هندرة اساليب معالجتها ، ففي كثير من الاحيان وجد ان تطبيق النظم الآلية قد يؤدي إلى تحسين الاداء بنسبة 10% فقط بالمقارنة بنسبة تحسين الاداء التي قد تتجاوز الـ 90% نتيجة الهندرة(4).

(1) تاريخ الدخول 2010/12/11م www.settec.prg

(2) أحمد ن صالح عبد الحفيظ ، المرجع العلمي لتطبيق منهج الهندرة ، (عمان : دار وائل للنشر ، 2003م) ، ص 32 – 33.

(3) مايكل هامر ، جيمس شامبي ، اعادة هندسة نظم العمل في المنظمات (الهندرة) ، تعريب شمس الدين عثمان ، (القاهرة: الشركة العربية للاعلام العلمي ، 1995م) ، ص 37 – 38 .

(4) محمد الصيرفي ، هندرة الموارد البشرية ، (القاهرة : مؤسسة حورس الدولية ، د.ت) ، ص 23 .

يمكن لتقنية المعلومات أحداث تحسينات كبيرة في الاداء التنظيمي - مثل زيادة السرعة ، تخفيض التكاليف وتحسين الجودة وذلك من خلال تمكين الجمهور والعاملين من العمل في السبل التي لم تكن ممكنة من قبل (1).

يمكن تصنيف دور تقانة المعلومات في تعزيز جهود اعادة الهندسة إلى ثلاثة مراحل كالآتي (2):

المرحلة الأولى : قبل تصميم العملية وتتضمن الآتي :

أ. انشاء بنية تحتية ونظم ادارة المعلومات لدعم المنظمة .

ب. تحديد العملية المراد اعادة تصميمها .

ج. التنبؤ بطبيعة التغيير وتوفير احتياجاته .

المرحلة الثانية: اثناء تصميم العملية وتشمل :

أ. جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالاداء وهيكل العملية.

ب. تعزيز قدرة العاملين لاتخاذ قرارات رشيدة .

ج. قياس اداء العملية الحالية وتحديد مجالها .

المرحلة الثالثة : اثناء التنفيذ وتشمل :

أ. انشاء حلقة تغذية عكسية .

ب. تسهيل الاتصال المستمر بين الاقسام.

ج. تقييم الاستثمارات والعوائد المحتملة من جهود اعادة الهندسة .

في ضوء ما سبق فإن تقنية المعلومات تمثل الآلية الأساسية لتدفق المعلومات الهامة لأنشطة اعادة الهندسة فهي تساعد في معرفة فرص الاعمال الجديدة على اساس الحاسب وبناء خطة فعالة للقدرات والنظم وبالتالي تساهم في توفير الجهد وتقليل الخطوات للمشكلات غير المرئية وتخفيض الكلف والوقت .

يمكن لكلا من تقنية المعلومات والانترنت ان تستخدمما بفعالية في خطط اعادة هندسة العمليات ، وذلك لما تتصف به من الملاءمة وانخفاض التكلفة الذي تعكسه سرعة وسهولة الوصول إلى البيانات التي يمكن الاعتماد عليها ومعالجتها ، مما يؤدي إلى حصول المنظمات على مزايا تنافسية(3).

يلاحظ ان دور تقنية المعلومات يختلف عن الدور الاعتيادي عندما يتم اخذ مدخل إعادة هندسة العمليات في الحسابات . فينظر للتكنولوجيا باعتبارها ممكناً لإعادة الهندسة ، وليس حلاً إذ تلعب تقنية المعلومات دور الوسيط . وان التحدي الرئيسي في هذه العملية هو اعادة تصور كيفية انجاز الاعمال في ضوء القدرات الحالية، والمستقبلية لتكنولوجيا المعلومات. وبمعنى آخر ، هناك بعض الطرق والاساليب الجديدة ، والمختلفة لأداء الاعمال اليوم ، والتي لم تكن ممكنة بهذه البساطة في الماضي(4).
فثمة تقلبات معلومات جديدة تعد مفيدة بشكل خاص في إعادة الهندسة ، ومنها (5):

أ. **التبادل الالكتروني للبيانات :** تساعد هذه التكنولوجيا في ربط الشركات بمورديها، وزبائنها . وتمكن هذه الاطراف من تبادل الوثائق إلكترونياً وتقلل استخدام الوثائق الورقية ، وتسهم في زيادة سرعة تدفق المعلومات بين الشركات . ومع ان التبادل الالكتروني للبيانات يتطلب التعاون بين المنظمات المرتبطة ، إلا ان التطورات الحديثة في معايير الاتفاقيات المتعلقة بالتبادل الالكتروني للبيانات جعلت تبني الشركات لهذه التكنولوجيا أكثر سهولة ، و أقل تكلفة.

(1) هاني عبد الرحيم العمري ، الاستعداد القيادي بالمنظمات والمؤسسات الصناعية السعودية لتطبيق اعادة هندسة الاعمال ، (المنصورة: جامعة المنصورة ، كلية التجارة ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، المجلد 35 ، العدد 2 ، 2011م) ، ص73 .

(2) غازي عبد العزيز سليمان وآخرون ، خفض التكاليف باستخدام مدخل اعادة هندسة العمليات ، دراسة تطبيقية في جامعة السلمانية، (الرمادي : مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد 4 ، العدد 9 ، 2012م) ، ص 352 .

(3) ليمياء محمد عباس محمد ، اطار مقترح للتكامل بين اسلوب اعادة هندسة العمليات ومنظور العمليات الداخلية لاغراض خفض التكلفة ، (القاهرة: جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة ، 2009م) ، ص 61.

(4) Huff, Sid, **Reengineering The Business**, Business Quarterly, Vol. 57, Issue 3, 1992, P. 39.

(5) محمد ماضي عثمان الكساسبة ، دور تكنولوجيا المعلومات في اعادة هندسة عمليات الاعمال ، (عمان :جامعة عمان ، كلية الدراسات الادارية والمالية، رسالة دكتوراه الفلسفة في الادارة غير منشورة ، 2004م) ، ص ص 63 – 64 .

ب. **برمجيات العمل الجماعي** : تتيح هذه البرمجيات ، والمعدات لفرق العمل امكانية القيام بالاعمال بفاعلية اكثر ، لدعم التحول من الاشكال التنظيمية الهرمية ، إلى الاشكال التنظيمية المبنية على فرق العمل .

ج. **تقنية الاتصالات المبنية على الحاسوب** : يمكن البريد الالكتروني والمؤتمرات الحاسوبية ، وما شابهها من فرق العمل المتباعدة جغرافياً بشكل واسع ان تعمل بفاعلية ، فبعض الشركات طورت منتجات جديدة باستخدام فرق التطوير المنتشرة حول العالم ، والتي كان اعضاؤها يعملون معاً كل يوم مع انهم نادراً ما كانوا يلتقون وجهاً لوجه .

د. **الشبكات ذات الموجة العالية** : توفر تقنيات الشبكات الجديدة القدرة على نقل احجام كبيرة من البيانات اكثر مما مضى ، كما تتيح عملية المشاركة في المعلومات .

هـ. **نظم ادارة قواعد البيانات** : تمكن قواعد البيانات المتكاملة ، وبرمجيات ادارة قواعد البيانات ، المشاركة السهلة في البيانات من قبل عمليات مختلفة.

و. **هندسة البرمجيات بمساعدة الحاسوب** : بعض ادوات هندسة البرمجيات بمساعدة الحاسوب يتم تحويلها إلى ادوات هندسة النظم بمساعدة الحاسوب عن طريق اضافة خصائص موجهة نحو دعم إعادة تصميم عمليات الاعمال .

3. التركيز على العملاء وعلاقته باعادة هندسة العمليات الادارية .

تتميز الهندرة بتركيزها الشديد على العميل ، لأنه مصدر رئيسي للتغيير والتحسين ، فالعملية الجديدة يجب ان تلبي احتياجات العميل وان تتضمن الاجراءات ذات القيمة المضافة لهذا العميل . لذلك تبرز هنا اهمية الاستماع لصوت العميل (1).

العميل هو المستفيد او المستخدم لمنتجات وخدمات المنظمة وهناك نوعان من العملاء(2):

أ. **العميل الخارجي** : هو المستفيد من منتجات وخدمات المنظمة ، لكنه ليس تابعاً للمنظمة .

ب. **العميل الداخلي** : هو المستفيد من منتجات وخدمات المنظمة ، ويكون تابعاً لها او من داخلها .

بدأت العلاقة بين المنظمة وعمالها منذ بداية الثمانينيات تتخذ شكلاً جديداً حيث لم تعد المنظمات هم اصحاب اليد العليا المؤثرة ، وتحول ذلك لصالح العملاء ويرجع ذلك للأسباب الآتية (3):

أ. تغيرات توقعات العملاء ورغباتهم في الحصول على منتجات افضل .

ب. تمكين تقنية المعلومات المتطورة المنظمات من متابعة المعلومات الاساسية عن العملاء ورغباتهم مما اشعل المنافسة .

ج. سهولة حصول العملاء على معلومات كافية عن المنتجات نتيجة لثورة المعلومات والاتصالات.

عميل اليوم ليس عميل الامس ، و عميل اليوم كثير المطالب ، واسع الاطلاع ، صعب الارضاء ، سهل فقدان ، ارجاعه والاحتفاظ به مكلف(4) ، هذا الوضع فرض على منظمات اليوم معرفة وادراك متطلبات عملائها وتوقعاتهم والعمل على تلبيتها إذا اردت ان تستمر (5).

لذلك فإن العمليات التجارية التي توطد من علاقة العميل بالمنظمة ، يجب ان تكون محور اهتمام جهود التغيير ، مثل هذه العمليات تشتمل على تصميم المنتج والخدمات والتطوير والتصنيع والتوزيع وغيرها (6)، فكلما كان المنتج او الخدمة ذات قيمة عالية للعميل ، فإنه سيكون مستعداً لدفع الكثير من المال

(1) أحمد بن صالح عبد الحفيظ ، مرجع سابق ، ص 67 .

(2) ماجد عبد العزيز عيسى ، تطوير نموذج لاعادة هندسة العمليات الادارية في مؤسسة التدريب المهني ، (عمان : الجامعة الاردنية ، كلية الدراسات العليا ، رسالة دكتوراه الفلسفة في الادارة التربوية ، 2008م) ، ص 38.

(3) مايكل هامر ، جيمس شامبي ، مرجع سابق ، ص ص 11 ، 12 .

(4) سالم جلال زاهي الحناوي ، الآفاق المستقبلية لهندسة المنظمات ومدى تطبيقها في العراق ، (بغداد : جامعة بغداد ، كلية العلوم الادارية ، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصاد ، العدد 4 ، 2006م) ، ص 136 .

(5) أحمد بن سالم العامري ، إعادة هندسة نظم العمل في القطاع الحكومي الواقع والتحديات ، (الرياض : النشر العلمي والمطابع ، دبت) ، ص 8 .

(6) تركي ابراهيم سلطان ، هندسة التغيير ، التغيير الجذري للعملية الادارية ، المنهجية والتطبيق ، (القاهرة : دن ، 1996م) ، ص 109 .

للحصول عليها لذلك ينبغي على المنظمة ألا تدخر جهداً في سبيل كسب هذا العميل في حدود امكانياتها (1).

إن دراسة وتحليل غايات وحاجات العميل هي ركن اساسي في عملية اعادة الهندسة ويمكن معرفة هذه الرغبات من خلال العديد من الطرق والاساليب منها (2):

- أ. كروت آراء العملاء .
- ب. التغذية المرجعية للعملاء .
- ج. الاستبانة عن طريق الهاتف.
- د. حوارات العملاء .
- هـ. الاستبيان عن طريق البريد .
- و. ندوات صوت العميل .

يرى الباحث أن إعادة هندسة العمليات الادارية تعتمد على ابعادها في تطبيقها واستخدامها وعلى وجه الخصوص تقنية المعلومات وتشتد عندها المنافسة بين المنظمات، لذلك تتجه المنظمات إلى هندسة عملياتها وصولاً إلى تحسين متميز في إجراءاتها ، ومستوى متقدم من القدرات التنافسية لمنتجاتها وكفاءة جيدة في خدمة عملائها .

ثانياً : الاسباب الموجبة لإعادة هندسة الادارة :

هناك اسباباً عديدة تدفع نحو تطبيق منهج اعادة هندسة الادارة ومن هذه الاسباب (3) :

1. غياب الاسس التي يتم عليها بناء وتكوين الاجهزة المختلفة في المنظمة ، من حيث التوسع والدمج او الالغاء ، وبالتالي يتولى ادخال التعديلات على الهيكل الاداري على فترات متتالية دون وجود استراتيجية واضحة تحكم هذه التعديلات ، وبدون تخطيط عام واضح يحدد استراتيجية التغيير .
2. ظهور مفهوم الادارة الحديثة والذي يقوم على إدارة تتميز بطابع التفكير والابتكار وتبني مفاهيم التخطيط والتوجيه والتنسيق والعمل الجماعي ، والانتاجية ولذلك يصبح تطوير ادارات المنظمة ورفع كفاءتها وتحسين اساليب عملها من المطالب الحيوية .
3. كثرة شكاوى المواطنين من تدني مستوى الاداء والخدمات في وحدات الادارة.
4. حاجة الجهاز الاداري في ظل المستجدات إلى احداث تغيير حقيقي جذري في تنظيماته وانظمته ونشاطاته على نحو يكفل القضاء على كل مظاهر ضعف الاداء الاداري وتحسين ورفع مستوى الخدمات والمنتجات.
5. حاجة الجهاز الاداري إلى التخلص من مظاهر التعقيد والتداخل التي تعوق العمل وتسبب ضياع الوقت والجهد والمال "البيروقراطية".
6. كثرة الاجهزة المركزية والمجالس واللجان والتي تمتص قدرات الآلاف من العاملين وتحمل ميزانية المنظمة أعباء تفوق الامكانيات مما يتطلب اعادة النظر في تلك الادارات .
7. تقادم الأنظمة والتشريعات المنظمة وفقاً للمهام الجديدة والأدوار العديدة التي خلفتها المتغيرات الاقليمية والتحديات الدولية.
8. تطبيق القواعد والمعايير المالية والمحاسبية اللازمة للقضاء على مظاهر الاسراف في الانفاق واستنزاف الموارد وترشيد الموازنات ووضع معايير اداء واضحة للاعتمادات والاستثمارات والايادات .
9. تنمية الموارد المتاحة للدولة ونظام الادارة المحلية ، والبحث عن موارد جديدة داعمة وتخصيص بعض الانشطة الحكومية وادارتها بالاسلوب الاقتصادي لرفع كفاءتها وتعظيم العائد منها .

(1) معين امين السيد ، دور اعادة هندسة العمليات (الهندرة) وبناء نظم ادارة المعرفة لانجاح الاستثمار في راس المال البشري ، (عمان : جامعة الزيتونة ، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثاني عشر للاعمال ، 2013م) ، ص 239 .

(2) أحمد بن صالح عبد الحفيظ ، مرجع سابق ، ص 68 .

(3) عصام جلال حسن شمت ، استخدام منهج اعادة هندسة الادارة في تطوير نظام الادارة المحلية المصري ، (القاهرة : جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، رسالة دكتوراه الفلسفة في ادارة الاعمال غير منشورة ، 2008م) ، ص 56.

10. الحاجة إلى تطوير منظومة الموارد البشرية من خلال الربط بين الاحتياجات من التخصصات والنوعيات المختلفة من العاملين التي تتطلبها حاجة العمل وبين منظومة التعليم والتدريب بما يحقق التوافق بين متطلبات سوق العمل ومخرجات العملية التعليمية .

11. الحاجة لوضع سياسات متطورة للاجور والحوافز بحيث تحقق جذب الاعداد المطلوبة للاعمال والتخصصات التي تحتاجها جهود التنمية، ورفع مستويات الاجور فيها .

12. الحاجة إلى بناء نظام شامل للمعلومات يضمن انسياب البيانات من مصادرها المختلفة وتصنيفها وتحليلها وإعادة توزيعها على الجهات المعنية بالمنظمة .

من خلال اطلاع الباحث على العديد من الادبيات المتعلقة بهذا الموضوع ، يرى أن من أهم اسباب الهندرة هي ضغط المنافسة الهائل ، وان الممارسات الإدارية والتجارية الحالية لا تواكب هذه المنافسة ، كما ان بعض المنظمات مارست التغيير بواسطة اساليب اخرى غير الهندرة ، ولكنها لم تستطع الوقوف أمام المنافسة ، فاتجهت إلى أسلوب هندسة العمليات الادارية ، كما أن بعض الإداريين والعاملين أصبحوا يؤمنون بان الهندرة تساعد في تقليل التكلفة والجهد والاستجابة السريعة لرغبات العملاء وزيادة المبيعات والربح .

ثالثاً : انواع منظمات الاعمال التي تحتاج إلى اعادة هندسة العمليات الادارية:

قسمت منظمات الاعمال التي تحتاج إلى اعادة هندسة العمليات الادارية إلى ثلاثة أنواع هي(1):

1. المنظمات ذات الوضع المتدهور : هي تلك المنظمات التي تعاني من ارتفاع تكاليف التشغيل وانخفاض جودة المنتجات التي تقدمها والتي تعاني من عدم قدرتها على المنافسة وتحقيق الارباح العالية . إعادة هندسة العمليات الادارية في مثل هذه المنظمات ستمكنها من التغلب على هذه المشاكل التي تعاني منها .

2. المنظمات التي في طريقها إلى التدهور : هي تلك التي لم تتدهور بعد ، ولكن هناك مؤشرات قوية بانها في طريقها للتدهور كارتفاع تكاليف التشغيل والانتاج وتناقص حصتها في السوق لصالح المنافسين . وانخفاض الارباح. هذه المنظمات تصارع من اجل البقاء ولا تملك القدرة على مسايرة التطور والمنافسة بشكل قوي وتحتاج حتماً إلى اعادة هندسة العمليات الادارية لتتمكن من استعادة مكانتها في السوق .

3. المنظمات المتميزة والتي بلغت قمة التفوق والنجاح : هي المنظمات التي لا تعاني من مشاكل اطلاقاً وهناك مؤشرات قوية بان تسيطر على السوق وتملك حصة عالية جداً مقارنة بالمنافسين وتشهد ارتفاع تدريجي في ارباحها ورأسمالها ولا تعاني من مشاكل تدني الجودة وارتفاع تكلفة التشغيل ، هذه المنظمات تحتاج لإعادة هندسة العمليات الادارية بدافع الطموح وتوسيع الفجوة بينها وبين المنافسين .

يرى الباحث أن المنظمات المتميزتين ، ذات الوضع المتدهور، والتي في طريقها إلى التدهور في اشد الحاجة إلى إعادة هندسة العمليات الادارية حتى تستطيع النهوض ومنافسة المنظمات الاخرى . اما المنظمة الثالثة والتي بلغت قمة التفوق ، فهي تحتاج إلى هندسة العمليات الادارية فقط لتنشيط عملياتها وابتكار الجديد فيها .

رابعاً : انواع اعادة الهندسة

تأخذ عملية إعادة الهندسة الأشكال التالية (2):

1. إعادة هندسة المنتج او الخدمة : ويقصد به تجديد المنتج أو صقل او تطوير المنتج او الخدمة بحيث تحقق اشباعاً أكثر للعميل بالمقارنة بالاشباع التي يحصل عليها من المنتجات او الخدمات المنافسة .

(1) سيد شعبان حامد ، العوامل المؤثرة على تطبيق اعادة هندسة العمليات الادارية (الهندرة) ، دراسة ميدانية ، (القاهرة : جامعة القاهرة ، كلية التجارة ، مجلة المحاسبة والادارة والتامين ، العدد 70 ، 2008م) ، ص 963.

(2) عبد السيد عبد الفتاح المغربي ، عبد العزيز علي عبد المنصف مرزوق ، دراسات ادارية معاصرة ، (دم : د.ن ، 2010م) ، ص 75 .

2. إعادة هندسة العملية : ويقصد به دراسة وفحص وتعديل العمليات الداخلية بالمنظمة بحيث تتمكن من القيام بوظيفة جديدة تتوافق مع النظم التكنولوجية المتقدمة ، واتباع اساليب مبتكرة تقلل التكاليف او تقصر دورة التشغيل .

3. إعادة هندسة النظم الادارية : يقصد بها إحداث تغيير جذري في جميع العمليات التنظيمية والادارية عن طريق إعادة التفكير والتصميم لإحداث تغييرات جوهرية في مقاييس الاداء .

يرى الباحث ، أنه يجب التركيز على هندرة الانشطة التي تضيف شيئاً ذو أهمية للمستهلك ، وتدفعه إلى الرغبة والاستعداد اكثر لدفع قيمة اكبر للحصول على المنتج ، وعادة ما تشمل هذه الانشطة ثلاثة انواع :

أ. أنشطة محققة القيمة .

ب. أنشطة المناولة .

ج. أنشطة الرقابة والمتابعة.

خامساً : المجالات التي تخضع لإعادة الهندسة

يستهدف منهج اعادة الهندسة العمليات بشكل رئيسي ، إلا ان السؤال الذي يطرح نفسه ألا وهو هل جميع العمليات في الشركة تخضع لإعادة الهندرة ؟ ام ان الامر يقتصر على بعض العمليات دون البعض الآخر؟ وإذا كان الامر كذلك فما هي المعايير التي يمكن الاستناد إليها عند المفاضلة بين العمليات في الشركة ؟

يقوم منهج إعادة الهندسة على إحداث تغييرات ثورية وجذرية في أداء الاعمال ، ولذلك يركز على الاعمال ذات القيمة المضافة بالنسبة للعميل وليس الهامشية او قليلة الاهمية ، وتستند الشركات إلى ثلاثة معايير لتحديد العمليات التي تتطلب هندرة نظم العمل وهذه المعايير هي (1):

1. العمليات المختلفة : عند اخذ معيار الخلل في الاعتبار فإن اجدر العمليات بالهندرة هي التي يدرك المسؤولون التنفيذيون بالشركة انها تواجه مشاكل .

2. العمليات الهامة : المعيار الثاني في تحديد العمليات التي تحتاج إلى هندرة هو الاهمية او مدى التأثير على العملاء الخارجيين ، وقد تكون العمليات التي ينحصر تقديم منتجاتها او خدماتها إلى الجهات المستفيدة داخل الشركة ذات اهمية وفائدة كبرى ايضاً للعملاء الخارجيين ولكن لا تستطيع الشركات ان تسأل عملاءها ببساطة عن العمليات ذات الأهمية بالنسبة لهم لأنه حتى لو كانت لديهم فكرة عن مفهوم العمليات فإنه ليس هناك ما يبرر إدراكهم لطبيعة كل عملية بالتفصيل ومع ذلك فإن العملاء يمثلون مصدراً جيداً للمعلومات عند مقارنة وتحديد اهمية كل عملية . ويمكن للشركات تحديد المعايير التي تهتم العملاء اكثر مثل تكلفة المنتج ، التسليم في الوقت المحدد ومواصفات المنتج وغيرها، ومن ثم ربط هذه المعايير بالعمليات ذات التأثير على العملاء للمساعدة في إعداد قائمة اولويات بالعمليات التي يجب هندرتها .

3. العمليات ذات الجدوى : المعيار الثالث هو الجدوى التي تتضمن الاخذ في الاعتبار مجموعة العوامل التي تعتبر مؤشرات على نجاح جهود الهندرة بالنسبة لكل عملية ومن هذه العوامل نطاق العملية ، فكلما كانت العملية كبيرة الحجم كلما شاركت فيها وحدات تنظيمية اكثر وكلما اتسع نطاقها ، ومن البديهي ان تكون الفائدة كبيرة عندما تتم الهندرة للعمليات الواسعة ، ولكن في هذه الحالة تكون احتمالات النجاح في ذلك أقل ، لأن توسع العملية يعني الحاجة إلى ضبط اوتار عدد كبير من النظم وامتداد التأثير إلى عدد اكبر من الوحدات التنظيمية إضافة إلى مشاركة عدد اكبر من المديرين الذين يكون لدى كل منهم اولوياته واهدافه الخاصة .

يرى الباحث بأنه يمكن اختيار العمليات التي تحتاج إلى اصلاح بعد رسم خرائط توضيحية لعمليات المنظمة ، ومن البديهي أن يتم اختيار العمليات المعيبة ، ويفضل البدء بالعمليات المزعجة منها .

سادساً : القوى المرتبطة باعادة هندسة العمليات

تبنت المنظمات هندسة العمليات نتيجة لارتباطها بثلاث قوى مؤثرة يطلق عليها (3C) لكونها تبدأ باللغة الانكليزية بالحرف C وتتمثل بالآتي (1):

(1) المرجع السابق ، ص ص 85 – 86 .

1. الزبائن (Customers) : اختلفت رغبات الزبائن في الوقت الحاضر عما كانت عليه في السابق بسبب التغير في طبيعة وآليات السوق والتحول من سوق المنتج إلى سوق المستهلك والذي يفرض فيه الزبون رغبته في تحديد مواصفات المنتج وتصميمه فضلاً عن مواعيد تسليمه وآلية دفع ثمنه

2. المنافسة (Competition) : في السابق كان من السهل على المنظمة ان تطرح منتجاً مقبولاً في السوق بسعر مناسب لتحقيق عائداً منه ، اما الآن فإن المنافسة اشتدت وتعددت اشكالها واصبحت المنتجات تباع وفق اسس تنافسية مختلفة كالسعر او الاختيار او الجودة او قد يكون التنافس على اساس خدمات ما بعد البيع ويعزى ذلك إلى إزالة الحواجز التجارية وازدياد سعة انتشار ثورة المعلومات .

3. التغيير (Change) : يعد من اهم واخطر العوامل التي يصعب السيطرة عليها في بيئة الاعمال الدائمة الحركة ولاسيما مع تزايد نمو الإنتاج العالمي وتحفيز حركة الإبداع نتيجة للتطورات التكنولوجية الحديثة ، مما دفع بالمنظمات إلى محاولة التسابق مع الزمن لمواكبة التغيير المتجدد في بيئة الاعمال المعاصرة مما ولد الحاجة إلى الاستعانة باعادة هندسة العمليات كمدخل من مداخل التغيير للاستجابة والتكيف مع التغيير المستمر في تلك البيئة .

تعد قوى التغيير - من وجهة نظر الباحث- احد أهم العوامل المؤثرة على البيئة بشكل عام وبيئة الاعمال بشكل خاص ، وذلك بسبب ازدياد حدة المنافسة والتغيرات الكبيرة في تقنية المعلومات والاتصالات مما جعل مهمة بقاء واستمرار المنظمات صعبة ، واضطرها للبحث عن مفاهيم ادارية جديدة في سبيل التغلب على تلك المتغيرات والتكيف معها .

سابعاً : اخطاء في تطبيق الهندرة

تشير تجارب العديد من الشركات التي طبقت الهندرة إلى انها لم تحقق النتائج الفائقة التي كانت تروجها ، ويرجع ذلك إلى وقوعها في العديد من الأخطاء من اهمها ما يلي:

1. محاولة تقوية العمليات بدلاً من تغييرها:

من اكبر الأخطاء التي وقعت فيها الشركات التي طبقت الهندرة هو الامتناع تماماً عن الهندرة والقيام بدلاً عن هذا باجراء بعض التعديلات في العمليات واعتبار ذلك هندرة لنظم العمل .

إن العديد من الشركات تبذل أقصى الجهود والنفقات لتفادي إعادة التصميم الجذري المرتبط بهندرة نظم العمل وتلجأ بدلاً من ذلك إلى إعادة التنظيم والذي يعني عدم تغيير نظم العمل إطلاقاً وإنما الذي يتغير فقط هو الهياكل الادارية والوظيفية او تلجأ إلى تقليص القوى العاملة مما يعني استخدام عدد اقل من الموظفين لأداء نفس الحجم او حجم اقل من العمل بنفس الاساليب السابقة وكذلك تحاول الشركات تطبيق البرامج التشجيعية لتحفيز الموظفين على بذل جهود اكبر .

إن تبني مثل الممارسات رغم انه يحقق تحسينات تدريجية في العمل ويواجه مقاومة قليلة من جانب معظم الشركات إلا انه للأسف اكثر السبل للفشل في هندرة نظم العمل⁽²⁾ .

2. عدم التركيز على العمليات:

يتمثل التركيز الاساسي لبرنامج إعادة الهندسة على العمليات الرئيسية في مجال اعمال معين ، وهي تلك العمليات ذات التأثير على القيمة من وجهة نظر العميل ، مثل العمليات الرئيسية لتطوير المنتج، تنفيذ اوامر الشراء ، التسويق والمبيعات ، التصنيع .

إلا ان العديد من الشركات لا تركز على العمليات الرئيسية ذات القيمة المضافة للعميل وتركز على العمليات التي لا تضيف قيمة جوهرية للعميل مما يسبب فشل برنامج إعادة الهندرة⁽³⁾ .

3. إهمال كل شيء باستثناء إعادة تصميم العمليات:

(1) نادية شاكر حسين ، تكامل اعادة هندسة العمليات والمداخل المعاصرة لتخفيض التكاليف في ظل فلسفة ادارة التغيير ، نموذج مقترح ، دراسة تطبيقية ، (بغداد : جامعة بغداد ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد 18 ، العدد 69 ، 2012م) ، ص 399 .

(2) عبد السيد عبد الفتاح المغربي ، عبد العزيز عبد النصف مرزوق ، مرجع سابق ، ص ص 77 - 84 .

(3) مايكل هامر ، جيمس شامبي ، إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات ، الهندرة دعوة صريحة للثورة الإدارية الجديدة ، ترجمة شمس الدين عثمان ، (القاهرة : الشركة العربية للاعلام العالمي "شعاع" ، 1995م) ، ص 136 .

تؤدي إلى إحداث العديد من أنواع التغييرات وتعيد تصميم الوظائف والهياكل التنظيمية والنظم الادارية وكافة الامور المتصلة بالعمليات من اجل المحافظة على تنظيم مترابط ، وهذا ما دفع المنظمات إلى إعادة النظر كلياً في اسلوب تعاملها مع العملاء وقامت بهندرة العديد من العمليات ومنها إعادة تصميم مشروعات تقييم الوظائف ونظم التعويضات وخطط التطور الوظيفي وبرامج التوظيف والتدريب ونظم الترقيات ، وبمعنى آخر إعادة تصميم جميع النظم الادارية لمساندة تصميمات العملية الجديدة ، لكن المديرين التواقين إلى إجراء إعادة التصميم الجذري للعمليات يتخوفون عادة من التغييرات الشاملة التي تستدعيها إعادة التصميم⁽¹⁾ .

4. تجاهل قيم ومفاهيم الأفراد :

يحتاج أفراد العمل إلى بعض الحافز للعمل بكفاءة في اطار العمليات بعد هندرتها ولا يكفي ببساطة ايجاد عمليات جديدة فقط وانما يجب على المديرين تحفيز الموظفين للارتفاع إلى مستوى التحديات التي تتطلبها العمليات وذلك من خلال الاهتمام بما يدور بأذهان الموظفين بقدر اهتمامهم بما يجري بمكاتبهم⁽²⁾ .

5. قبول النتائج المتواضعة:

النتائج الكبيرة تستدعي الطموحات الكبيرة ، واكبر اختبار لمدى الطموح هو عندما يقترح البعض في مرحلة معينة من مراحل تطبيق الهندرة بان اجراء تغيير محدود سيؤدي إلى رفع اداء العملية بنسبة 10% ، دون اية تكاليف تذكر مقارنة بالعناء والضغط التي تحدثها الهندرة عندئذ يكون الميل كبيراً إلى سلوك الطريق الممهّد والاكتفاء بالتحسينات الهامشية المحدودة ، ولكن في المدى الطويل تتحول التحسينات الهامشية كقاعدة إلى تعقيد العمليات الحالية وتزيد من صعوبة اكتشاف الكيفية التي يسير بها العمل ، والاسوأ من ذلك هو ان الاستمرار في خطوات التحسين التدريجي تؤدي إلى تثبيت مفهوم التحسينات التدريجية ويجعل الشركات عاجزة عن المبادرة او الاقدام⁽³⁾ .

6. التراجع المبكر في ظل النجاح او الفشل :

تراجع بعض الشركات عن تطبيق الهندرة او تعيد النظر في اهداف الهندرة وينهار تصميمها عند مواجهة بعض المشاكل ، كما تتوقف جهود الهندرة في بعض الشركات الاخرى عند اول بادرة للنجاح ، حيث تتوقف عن الاستمرار في تلك الجهود بمجرد حصولها على ما تتباهى به من علاج لجميع المشكلات التي تواجهها ويكون ذلك النجاح الاولي الذي حققته مبرراً للعودة إلى اساليب العمل المعتادة السابقة ، وفي كلتا الحالتين فإنه نتيجة للفشل في المواصلة والمحافظة على ما تحقق من نتائج نجد أن الشركة تفقد بمرور الوقت النتائج الايجابية التي تحققت⁽⁴⁾ .

7. وضع قيود مسبقة على تحديد المشكلات ونطاق الهندرة:

تخفق جهود الهندرة عندما تقوم الادارة التنفيذية قبل ان تبدأ تلك الجهود بتقييد تحديد المشكلات المطلوب علاجها او الحد من نطاقها حيث يعتبر تحديد المشكلات وتوضيح نطاقها من ضمن خطوات الهندرة نفسها ، كما تعلن بعض الشركات بان الهدف هو هندرة احدى العمليات ثم تقوم بعد ذلك بحصر جهود الهندرة في اختيار جزء صغير من العمليات، يكون متوافقاً مع الحدود التنظيمية القائمة ويعتبر هذا الاسلوب طريقاً مؤكداً للفشل ، ولذا يجب ان تعمل هندرة نظم العمل على كسر الحواجز التنظيمية وليس تعزيزها كما يجب ان تعطي الهندرة الاحساس بالتجديد والتغيير وليس الركون إلى الوضع الراهن⁽⁵⁾ .

8. السماح للمفاهيم العامة والمواقف الادارية باعاقة الهندرة :

(1) مرام اسماعيل الاغا ، دراسة تطبيقية لاعادة هندسة العمليات الادارية ، الهندرة في المصارف في قطاع غزة ، (غزة : الجامعة الاسلامية ، عمادة الدراسات العليا ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال غير منشورة ، 2006م) ، ص 53 .

(2) السيد الرب ، موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الاعمال الدولية ، (السويس: دن ، 2009م) ، ص 90 .

(3) مايكل هامر ، جيمس شامبي ، الهندرة ، إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات ، ط2 ، (القاهرة : الشركة العربية للاعلام العلمي "اشعاع" ، 2011م) ، ص 138 .

(4) المرجع السابق، ص 138 .

(5) ايمن جمال عبد الهادي السر ، واقع إعادة هندسة العمليات الادارية في وزارة الداخلية والأمن الوطني ، (غزة : الجامعة الاسلامية ، كلية التجارة ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال غير منشورة ، 2008م) ، ص 57 .

يمكن ان تؤدي المفاهيم العامة السائدة بالشركة إلى اعاقه جهود الهندرة قبل أن تبدأ فمثلاً إذا كانت الشركة تدار عن طريق التعليمات فإن اداريها سيجدون في طبيعة المشاركة في اتخاذ القرارات من القمة إلى القاعدة المرتبطة بالهندرة استفزازية لمشاعرهم ، وكذلك فإن الشركات ذات التوجهات قصيرة المدى تركز تركيزاً تاماً على النتائج الفصلية قد تجد صعوبة في توسعة نطاق تصوراتها إلى آفاق الهندرة بعيدة المدى ، ولذا فإن الشركات التي تتخذ موقفاً معارضاً للتغيير قد تعاني من تلك القواعد والمفاهيم الراسخة ، وتقع المسؤولية على عاتق الادارة التنفيذية لمعالجة وازالة هذه الحواجز (1) .

9. البدء بالهندرة من القاعدة :

من الامور البديهية ان الهندرة لا تنشأ من القاعدة التنظيمية ابداً ، وهناك سببان لعدم قدرة موظفي الخطوط الامامية والادارة الوسطى على بدء وتطبيق جهود الهندرة وهما :

أ. السبب الأول : ضرورة ان ينطلق حافز الهندرة من قبل قمة التنظيم الاداري لأن موظفي المواجهة تنقصهم النظرة الشاملة الواسعة التي تتطلبها الهندرة حيث تكون خبراتهم محدودة في مجال مهامها الوظيفية الفردية فقط .

ب. السبب الثاني : هو ان أي عملية في مجال العمل تكون مرتبطة باكثر من إدارة واحدة او جهة واحدة مما لا يوفر للادارة الوسطى اي صلاحية كافية للاصرار على تغييرها كما ان نطاق العملية يتجاوز حتماً حدود مسؤولياتها ، علاوة على ذلك فإن بعض المديرين في الادارة الوسطى الذين سيتأثرون بالتغيير بتخوفون ان تؤدي التغييرات الجذرية في نظم العمل الحالية إلى تقليص صلاحياتهم ونفوذهم كما انهم ارتبطوا بالعمليات الحالية إلى درجة ان مستقبل الشركة قد يتأثر ضمناً او صراحة بمصالحهم الذاتية(2) .

10. تكليف أشخاص لا يعرفون الهندرة :

تعتبر القيادة الادارية العليا مطلباً لازماً لنجاح جهود الهندرة ، ولكن ليس في إمكان أي من القياديين الاداريين القيام بتلك المهمة حيث يحتاج ذلك إلى ان يكون القيادي المكلف بها مستوعباً لمفهوم الهندرة ولديه التزام ذاتي بتحقيقها ، بالإضافة إلى وعيه بمفهوم العمليات وإدراكه لأهمية الربط بين الاداء التشغيلي والنتائج المالية ، ولذا يجب توافر الوعي بمفهوم الهندرة وتوفير العقليّة القيادية المناسبة(3) .

11. تخصيص موارد محدودة لتطبيق الهندرة :

لا يمكن لأي شركة ان تحقق تحسينات فائقة في الاداء التي تهدف إليها الهندرة ما لم تستثمر في برنامجها لهندرة نظم العمل ، ويعد تخصيص الوقت الكافي من قبل افراد الشركة المبدعين اهم عناصر هذا الاستثمار ، حيث لا يمكن ان يتولى مهمة الهندرة اولئك الافراد محدودي الكفاءة والذين لا يجيدون القيام باي عمل افضل ، كذلك تتطلب الهندرة المشاركة والالتزام الشخصي المباشر من قبل الادارة العليا وقيادة جهود عملية الهندرة(4) .

12. تلاشي اهداف الهندرة في وسط جدول الاعمال :

يجب ان تكون اهداف الهندرة على راس اولويات الشركة وإلا فإنه من الافضل التخلي عنها تماماً ، لأنه إذا توزع اهتمام وجهد القيادة فإنها لن تجد القدر الكافي من الاهتمام الذي تحتاجه ، وبدون الاهتمام والمتابعة المستمرة من القيادة العليا سوف تؤدي عوامل المعارضة والجمود إلى توقف جهود هندرة نظم العمل ، كما انه ما لم يلمس افراد الشركة التزام الادارة العليا وتركيزها واهتمامها ومتابعتها للهندرة فإنهم لن يقتنعوا بحتميتها(5) .

13. تشتت الجهود بين عدد كبير من مشروعات الهندرة :

(1) المرجع السابق ، ص 57 .

(2) مايكل هامر ، جيمس شامبي ، الهندرة ، اعادة هندسة نظم العمل، مرجع سابق ، ص 140 .

(3) المرجع السابق، ص ص 140 ، 141 .

(4) مرام اسماعيل الاغا ، مرجع سابق ، ص 53 .

(5) المرجع السابق ، ص 53 .

تطلب الهندرة درجة عالية من التركيز والتنظيم ، وبمعنى آخر يجب على الشركات تركيز جهود الهندرة على عدد بسيط من العمليات في كل وقت لكي لا يصاب التنظيم بالارتباك بدلاً من زيادة ادائه(1).

14. محاولة تطبيق الهندرة عندما يكون رئيس الشركة على وشك التقاعد:

قد يتخذ الرئيس التنفيذي الذي سيبلغ سن التقاعد خلال عام او عامين موقفاً سلبياً او يكون غير متحمس لهندرة نظم العمل ، ولا يرجع ذلك إلى بلوغه مرحلة التقاعد او ان امر الشركة لا يعنيه ، وإنما يكمن السبب في ان إجراء تغييرات اساسية بالعمليات سوف يترتب عليه آثار كبرى على العديد من الانظمة الادارية بالشركة ، وبالتالي يفضل القيادي الموشك على التقاعد عدم التعامل مع مثل هذه المسائل المعقدة وترك الامور تسير على ما هي عليه .

من الاسباب الرئيسية التي تجعل القيادي الموشك على التقاعد لا يقبل تطبيق منهج الهندرة هو انشغال المديرين المتنافسين على المنصب القيادي بادائهم الفردي طمعاً في الفوز بالمنصب الجديد ، وبالتالي تقل لديهم الرغبة في المشاركة والعمل في برنامج الهندرة ، بالإضافة إلى ذلك فإنهم لن يتحمسوا لأي برنامج يهدف إلى تغيير قواعد العمل التي اعتادوا عليها والتي حصلوا بفضلها على مناصبهم الحالية بالشركة ، كما انهم سيرغبون في تقادي أي مخاطر محتملة حتى يتم البت في اختيار من يخلف القيادي المتقاعد(2).

15. الفشل في التمييز بين الهندرة وبرامج التطوير الاخرى :

لتقادي إمكانية حدوث ذلك يجب أن تكون مسؤولية الهندرة في ايدي مديري العمليات التشغيلية الميدانية وليس الاخصائيين المساندين ، وكذلك إذا كانت الشركة تتبنى جدياً احد برامج التحسين الاخرى فإنه يجب إعطاء الاهتمام الكافي لنجاح برامج الهندرة بصورة متميزة عن البرامج الاخرى، وإلا فإنه سينشأ الكثير من التضارب ويتم تبديد الجهد في جدل عقيم لا طائل من ورائه حول اي من البرنامجين يفوق الآخر في الأهمية(3).

16. التركيز التام على تصميم العمليات:

لا تقتصر الهندرة على ابتكار تصميمات جديدة للعمليات وإنما تتضمن ايضاً ترجمة تلك التصميمات الجديدة المبتكرة إلى الواقع العملي ، وبالتالي فإن الاختلاف بين الفائزين والخاسرين في مجال الهندرة لا يتمثل عادة في نوعية افكار كل منهم وإنما في كيفية الاستفادة من تلك الافكار حيث انه بالنسبة للخاسرين لا تتعدى الهندرة مرحلة الفكرة إلى التطبيق ابداً(4).

17. محاولة تنفيذ الهندرة والاصرار على ارضاء الجميع:

إن الهندرة ليست مكسباً للجميع حيث يرتبط بعض الموظفين بمصالح راسخة في العمليات الحالية ، كما سيفقد بعض الموظفين وظائفهم ، وسوف لا يشعر بعض العاملين بالرضا عن وظائفهم بعد اجراء هندرة نظم العمل ، وبالتالي فإن محاولة إرضاء كل فرد يعتبر طموحاً لا امل في تحقيقه كما يعني اختصار الهندرة إلى مجرد برنامج للتغيير التدريجي فإنه يؤدي إلى تأخير تطبيقها في المستقبل(5).

18. التراجع عن الهندرة عندما يعارض العاملون التغييرات المصاحبة لها :

معارضة الافراد للتغيير يجب ان لا تثير الدهشة خاصة عندما تأتي من قبل الاشخاص غير المسؤولين عن تطبيقها حيث تعتبر المعارضة رد فعل حتمي للتغيرات الكبرى ، وبالتالي فإن اول خطوة لمعالجة المعارضة للتغيير تتمثل في توقع مواجهتها وعدم السماح لها بتثبيط الجهود لهندرة نظم العمل والعمل على مشاركة الآخرين في عملية التغيير(6).

19. إطالة فترة تطبيق الهندرة:

(1) مايكل هامر، جيمس شامبي ، الهندرة ، إعادة هندسة نظم العمل، مرجع سابق ، ص ص 141 ، 142 .

(2) المرجع السابق ، ص 142 .

(3) ايمن جمال عبد الهادي ، مرجع سابق ، ص 57 .

(4) المرجع السابق ، ص 57 .

(5) مايكل هامر ، جيمس شامبي ، الهندرة ، إعادة هندسة نظم العمل، مرجع سابق ، ص 143 .

(6) المرجع السابق ، ص 144 .

تسبب الهندرة ضغوطاً فائقة بالنسبة لجميع الموظفين باي شركة وبالتالي فإن تطويل فترة تطبيقها يؤدي إلى مد فترة المعاناة ، وكلما طالت فترة التطبيق كلما نفذ صبر العاملين وزاد احساسهم بالارتباك والملل وفقدان الحماس مما يؤدي إلى تصورهم لإعادة هندرة نظم العمل كغيرها من البرامج الوهمية الأخرى وتنتهي الجهود إلى الفشل⁽¹⁾ .

يؤكد الباحث، بان إعادة هندسة العمليات الادارية مفهوم ومنهج اداري حديث ، لكن يعترضه مجموعة من الاخطاء والقيود التي تحد من فاعليته ، وتؤدي إلى فشل عملية الهندسة ، ويلاحظ الباحث أن هناك قاسم مشترك بين جميع الأخطاء وهو قصور الادارة العليا في استيعاب مفهوم او توجيه جهود الهندرة ، من جهة أخرى يجب ان لا ينكر جهود الادارة العليا ودعمها في نجاح اعادة هندسة العمليات الادارية .

ثامناً : عوامل نجاح إعادة هندسة العمليات الادارية

عند تطبيق إعادة هندسة العمليات الادارية فإنه يلزم لنجاحها توافر العوامل الآتية⁽²⁾:

1. ايمان الادارة العليا ودعمها ومساندتها لعملية إعادة البناء ، فعملية إعادة البناء تبدأ بادراك الادارة العليا بحتمية التغيير وترجمته في صورة خطط وبرامج يتم تنفيذها .
 2. الاهتمام بالعمل خلال مراحل إعادة الهندرة المختلفة لذلك يجب ان يكون عنصراً اساسياً في عملية البناء فلا يمكن لأي منظمة ان تستمر في السوق دون دراسة احتياجات ورغبات العملاء ومحاولة الوفاء بها بشكل افضل مما يقدمه المنافسون .
 3. التخطيط الفعال لعملية اعادة هندسة العمليات الادارية وذلك من خلال تحديد رؤية ورسالة واهداف المنظمة والاستراتيجيات المناسبة للوصول إليها .
 4. نشر مفهوم إعادة الهندسة والتوعية باهميته للعاملين والادارات التي يشملها .
 5. حسن اختيار وتكوين فرق عمل إعادة الهندسة وتزويدها بالسلوكيات الايجابية التي تنظم دورها في احداث التغيير المطلوب مع ضرورة اقتناع اعضاء هذا الفريق بجدوى العمل الذي يقدمون به ، حيث سيساعدهم ذلك على تخطي جميع الصعاب التي تواجهها وفي حالة وجود عضو غير مقتنع بجدوى عملية اعادة الهندسة فيجب محاولة اقتناعه بجداها فإذا لم يقتنع فمن الافضل استبعاده واستبداله بعضو آخر حتى لا يؤثر على اداء فريق العمل .
 6. ضرورة توافر نظام فاعل للمعلومات لترشيد عملية اتخاذ القرارات داخل المنظمة التي تقوم باعادة البناء .
 7. التحسين المستمر ، لتحقيق إعادة البناء الشاملة ، يجب الا يترك التحسين المستمر في اداء العمليات للاجتهاد الشخصي او التجربة والخطأ بل يجب المحافظة على استمرارية جهود التغيير وعدم التراجع عنها اثناء التنفيذ .
 8. ضرورة الاستعانة بالجهات الاستشارية الخارجية المتخصصة في هذا المجال والمشهود لها بالكفاءة والفعالية اضافة إلى المتخصصين من داخل المنظمة.
- بلخص خبراء الادارة عوامل الفشل التي يجب على المنظمات تفادي الوقوع فيها وكذلك عوامل نجاحها. كما في الشكل رقم (1/2/2)

شكل رقم (1/2/2)

عوامل نجاح الهندرة وفشلها

الرقم	عوامل نجاح الهندسة الادارية	عوامل فشل الهندسة الادارية
1	ايمان الادارة العليا ودعمها ومساندتها لعملية إعادة البناء	عدم وجود الدعم الكافي من الادارة التنفيذية
2	الاهتمام بالعمل خلال مراحل المشروع المختلفة كعنصر اساسي في عملية البناء	تجاهل قيم واتجاهات الافراد اثناء اعادة الهندسة
3	تحديد دقيق للعملية التي سيتم هندرتها بالاضافة	عدم اختيار العملية التي سيتم هندرتها بالشروط

(1) ممدوح رفاعي ، إعادة هندسة العمليات ، (القاهرة : جامعة عين شمس، 2006م) ، ص 26.

(2) سيد شعبان حامد ، العوامل المؤثرة على تطبيق اعادة هندسة العمليات الادارية (الهندرة) ، دراسة ميدانية ، (القاهرة : جامعة القاهرة ، كلية التجارة ، مجلة المحاسبة والادارة والتأمين ، 2008م) ، ص 964 .

	إلى تحديد الرؤيا المستقبلية من قبل الادارة التنفيذية	والاسس التي وضعت لذلك (مثل الاكثر تأثيراً على العملاء ، الاكثر تكافة ، الاعقد اجراءً وغيرها)
4	نشر مفهوم الهندرة والتوعية باهميته للموظفين والادارات التي تشملها عملية الهندرة	عدم اعادة تشكيل المفاهيم وتكوين اتجاهات العاملين
5	ضرورة الاستعانة بالجهات الاستشارية الخارجية المتخصصة في هذا المجال وحسن اختيار وتكوين فرق عمل مشاريع الهندرة	عدم قيام بعض الجهات باشتراك الموظفين ذوي الخبرة خوفاً من تعطل الاعمال لديها ، وسيادة مفاهيم تقليدية للادارة وسيطرتها على افكار القائمين باعادة الهندسة
6	ضرورة تخصيص موارد كافية للهندسة (المال والوقت والافراد) وتوافر نظام فعال للمعلومات لترشيد عملية اتخاذ القرارات	عدم تخصيص موارد كافية للهندسة (المال ، والوقت ، والافراد)
7	الجدية في دراسة وتحليل العملية الحالية لاستنباط الافكار المبدعة في التصميم الجيد	استغراق الكثير من الوقت وضياح كثير من الجهد في دراسة وتحليل العملية الحالية مما يؤدي إلى عدم مقدرة فريق العمل على استنباط الافكار المبدعة في التصميم الجديد
8	التحسين المستمر لتحقيق إعادة البناء الشاملة	محاولة اصلاح العمليات بدلاً من تغييرها جذرياً وإعادة تكوينها

المصدر : احمد محمد الشيايب ، عدنان محمد ابو حمود ، مفاهيم ادارية معاصرة ، (عمان : الاكاديمية للنشر والتوزيع ، 2011م) ، ص ص 348 ، 349 .
يضاف إلى ما سبق فإن هناك عوامل أخرى يجب توافرها لنجاح اعادة هندسة العمليات الادارية وهي الآتي⁽¹⁾:

1. وجود حافز خارجي قوي للتغيير يجعل عملية التغيير ضرورية ويحفز المديرين للالتزام ببرامج اعادة الهندسة .
 2. تدعيم قوي من الادارة العليا سواء بتوفير القيادة اللازمة لقيادة التغيير وتوفير الاستثمارات اللازمة لبداية البرامج .
 3. توافر المعرفة والمعلومات التفصيلية لاحتياجات المستهلكين ، فيجب ان تركز برامج اعادة الهندسة على تحسين العمليات التي تهتم المستهلكين باختلاف نوعياتهم.
 4. توفير مساعدة مستشارين خارجيين يساعدوا على تقديم المشورة والخبرة في إعداد وإنشاء وتطبيق برامج اعمال الهندسة ، ويمكن بالاضافة إلى المستثمرين الخارجيين محاولة توفير مستشارين داخليين .
 5. تدريب جيد لفريق العمل عبر الوظائف المختلفة والادارات التي تؤثر وتشارك في عمليات اعادة الهندسة بحيث تضمن توافر افراد ذوو كفاءة ومهارة عالية قادرين على المشاركة .
 6. الاندماج والتكامل لبرامج اعادة الهندسة مع برامج الموارد البشرية وتدعيم تكنولوجيا المعلومات حتى يمكن ضمان نجاح برامج اعادة الهندسة .
- يرى الباحث أن فلسفة إعادة الهندسة قد تطورت واتسعت لتشمل معرفة التكنولوجيا ودعم العاملين وتطوير قدراتهم ، واستغلال تقنية المعلومات الحديثة ، وتحديد رؤية واضحة وشاملة للمنظمة بشكل عام ، هذه العوامل وغيرها تعمل على نجاح عمليات اعادة الهندسة الادارية بصورة افضل .

(1) سونيا محمد البكري ، إدارة الجودة الكلية ، (الاسكندرية : الدار الجامعية ، 2002م) ، ص ص 329 ، 330 .

المبحث الثالث واقع إعادة هندسة العمليات الادارية بالمصارف

أولاً : التحديات التي تواجه المصارف
هناك العديد من التحديات التي تحد من فعالية المصارف والشكل رقم (1/3/2) يوضح مجموعة من تلك التحديات :

شكل رقم (1/3/2) التحديات التي تواجه المصارف

<p>ينتقد الاقتصاديون بعض المصارف وخاصة المصارف الإسلامية التي تركز معظم عملياتها المصرفية على المربحة والمضاربة وهي غالباً توظيفات قصيرة الأجل لأموال المودعين ، وعلى الرغم من قيام تلك المصارف بتقديم خدمات مصرفية لم تكن موجودة من قبل كخطابات الضمان، وإصدار شيكات وبطاقات الحج والاعتمادات المستندية ، والسلم ، والإيجارة ، إلا أن هذه المصارف يمكن أن تقدم خدمات أخرى واعتماداً على تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات.</p>	<p>1. المنافسة والحاجة إلى خدمات مستحدثة تلبي حاجة العملاء بصفة مستمرة .</p>
<p>بالرغم من احتكار هذه المصارف إلى كمية من العملاء إلا أن المتطلبات التوسعية وهدف الاستمرارية يتطلب من هذه المصارف حملات ترويجية للتعريف بنفسها وبأنشطتها وبطبيعتها ووضع التمويل الكافي لهذه الحملات بالإضافة إلى الاهتمام بعشرات الملايين من الأفراد الذين يمكن أن تتحول أموالهم إلى مليارات إذا ما أحسنت عملية تجميع وجذب وتهيئة هذه الأموال للأنشطة الاستثمارية.</p>	<p>2. متطلبات النمو والتوسع.</p>
<p>نظراً لانتشار المصارف في معظم الدول العربية والإسلامية فقد بدأت هذه المصارف بعقد مؤتمرات في كثير من الدول والخروج بتوصيات على المصارف الالتزام بها ، كما أن وجود المؤسسات المالية داخل البيئة العالمية تجعلها تلتزم بمبادئ ومقررات بازل المصرفية ، فقد وضعت اللجنة العليا للرقابة على المصارف والموجودة في بنك التسويات الدولي ومقره مدينة بازل السويسرية ، اتفاقية بازل 1 ، (بازل 2 هي تطوير نوعي لما عرف باتفاقية بازل 1 والتي تكاد تفي فقط بمستوى رأس المال ، أما بازل 2 فتفي بثلاثة عناصر كفاية رأس المال واحدة منها بالإضافة إلى الإشراف المصرفي ورقابة السوق).</p>	<p>3. الالتزام بالمعايير والاتفاقيات الدولية.</p>
<p>المصارف تحتاج إلى الكوادر البشرية ليست المصقولة بالخبرة المصرفية فقط ولكن أيضاً صاحبة المعرفة بأخلاقيات المهنة . والتي تعمل على تجسيد أخلاقيات العمل ، المبادئ الإسلامية ، في مجال العلاقات والمعاملات وغيرها.</p>	<p>4. نقص الكوادر البشرية الملائمة للعمل المصرفي.</p>

المصدر: إعداد الباحث 2018م .

من الشكل رقم (1/3/2) ، يلاحظ أن هذه التحديات تؤثر على أعمال المصارف وإعاقة تقدمها، مما يتطلب من إدارتها العمل على علاجها وتحويلها إلى فرص يمكن الاستفادة منها، والناظر إلى المصارف السودانية الحالية يجد أنها قامت على اكتاف العاملين في المصارف التقليدية ، حيث تنقصهم الكثير من الخبرات التكنولوجية التي دخلت لاحقاً في مجال العمل المصرفي ، فعملت المصارف على تكثيف البرامج التدريبية الملائمة وإدماجهم في بيئة العمل الجديدة.

ثانياً : أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية للمصارف:

أكدت البيئة التي نعيشها اليوم على انه ليس هناك وضع ثابت لأي منظمة سواء اكان مصرفاً او غيره يمكن التنبؤ به ، وذلك لتعرض المنظمات بصفة مستمرة لضغوط سلبية او ايجابية من خلال قوى معينة ، مثل التغيير التكنولوجي وغيره ، وبالتالي ظهرت اهمية الحاجة إلى اسلوب تستطيع الإدارة به ان تتكيف مع المتطلبات البيئية المحيطة بها والتي تتمثل في الآتي (1):

1. الحاجة إلى مواجهة الضغوط التنافسية :

انشأت المصارف المحلية وسط كيانات مصرفية اقليمية وعالمية وقدرات مالية هائلة ، ومخصصات مالية ضخمة ، وتمتلك العديد من الخبرات المصرفية ، بالإضافة إلى أن الجهاز المصرفي في السودان به مجموعة من فروع المصارف الاجنبية القادرة على استيعاب التغييرات التكنولوجية الحديثة وتوفر مجموعة من الخدمات المصرفية المتطورة ، ولديها القدرة على تمويل المشروعات الضخمة ، والحرية والقدرة على انشاء الفروع في مناطق الجذب ، هذه العوامل تدعم الموقف التنافسي لصالح المصارف الإقليمية والدولية ، وتفرض على المصارف المحلية عدم التفوق، حيث أصبح جذب الاموال والمدخرات احد اهم الاهداف الاساسية بالإضافة إلى القدرة على تحسين الفرص الاستثمارية والائتمانية واستغلالها بقوة وهذا يتحقق من خلال معايير اعادة الهندسة والتي تتمثل في وضع اهداف للافراد والمجموعات لتحقيق طفرات كبيرة كمضاعفة حجم التسهيلات الائتمانية ومضاعفة حجم الودائع وتنوعها، والقدرة على الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات في تقديم الخدمة للعميل بجودة وسرعة اعلى ، وتطبيق تقنية متقدمة للعمليات المستهدفة لاستحداث خدمات مصرفية تلبي حاجة العملاء .

2. الحاجة إلى اسغلال الفرص الاستثمارية الناتجة عن برنامج الاصلاح الاقتصادي :

حيث يجب على المصارف الخروج من الدائرة الاستثمارية الضيقة إلى البحث عن فرص استثمارية اخرى تتناسب مع الاوضاع المعاصرة ، ويتحقق ذلك من خلال تطبيق معايير إعادة الهندسة والمتمثلة في التركيز على الابداع والتفكير الابتكاري للبحث عن فرص استثمارية، كذلك الحاجة إلى مواجهة مخاطر عالية وحقيقية ومدروسة ، يسوق الباحث مثال لذلك كالاستفادة من الفرص الاستثمارية الناتجة عن برنامج الخصخصة وذلك:

- أ. مضاعفة رؤوس اموال المصرف عن طريق اصدار اسهم بقيم عادلة ببورصة الاوراق المالية بما تحمله من قيمة اسمية وعلاوة اصدار تكفل للمصرف تحقيق متطلبات بازل الدولية ، وفي نفس الوقت تعمل على توفير موارد مالية طويلة الاجل لمتطلبات الاستثمارية .
- ب. شراء شركات او مصانع واعادة تأهيلها مالياً وبنياً وإعادة بيعها .
- ج. المساهمة في رؤوس اموال شركات ذات منتجات استراتيجية كالاسمنت او الحديد او السكر وغيرها ، والاحتفاظ بملكيتها .
- د. زيادة دورة ادارة امناء الاستثمار من خلال القيام بدور صانع السوق لبعض الاوراق المالية التي يمتلك فيها المصرف جزء لا بأس به من رؤوس اموالها .
- هـ. الخروج من دائرة المساهمات في المشروعات الصغيرة ، إلى تنبي مشروعات كبرى مع عدد من المصارف الكبرى لتوزيع المخاطر الاستثمارية .
- و. تمويل المشروعات الواعدة في قطاعات معينة كالاتصالات ، وتكنولوجيا المعلومات .

3. الحاجة إلى الاستفادة من ثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات :

(1) المؤتمر السادس للهيئات التشريعية بالمؤسسات المالية الإسلامية ، البحرين ، 2007 ، ص - ص 46 - 48 .

لقد كان لثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات أثر هائل في سرعة وجودة الخدمة المقدمة للعملاء بالإضافة إلى ابتكار وتقديم خدمات جديدة ومستحدثة للعملاء مثل بطاقات الائتمان والكرات الشخصي وخدمة البنك الناطق وخدمة البنك الالكتروني وخدمة بنك عبر وسائل التليفون المحمول وخدمة الرسائل القصيرة وغيرها .

لذلك كان من الضروري اعادة النظر في خدماته وعملياته للحاق بركب التقدم عن طريق اعادة الهندسة باستغلال التقدم الهائل في الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات واستخدام تقنية للعمليات المستهدفة .

4. الحاجة إلى اسلوب يستطيع مواجهة الضغوط الاصلاحية بكافة انواعها :

حيث يرى مايكل هامر وجيمس شامبي أن "هناك ثلاثة انواع من المنظمات تحتاج إلى إعادة الهندسة كما ورد سابقاً وهي :

أ. منظمات ذات وضع متدهور .

ب. منظمات لم تصل إلى التدهور ولكن تتوقع ادارتها حدوث ذلك في المستقبل القريب.

ج. منظمات بلغت قمة التفوق والنجاح".

هناك بعض المصارف تعاني من اختلالات تمويلية وفنية وهي في حاجة إلى إعادة هندسة الكثير من عملياتها حتى تستطيع التنافس بقوة في السوق . كما ان هناك ضغوط اصلاحية في مصارف اخرى تتمثل في الرغبة في المحافظة على معدلات النمو المرتفع ، وتحتاج هذه المصارف إلى إعادة هندسة عملياتها لتتمكن من من البقاء في القمة ولكي تحافظ على معدلات نموها وهويتها واهدافها .

يرى الباحث ان ذلك ممكناً ان اتبعت المصارف اسلوب اعادة هندسة العمليات الادارية .

ثالثاً : متطلبات الهندسة الإدارية في النظام المصرفي

تتمثل متطلبات الهندسة الإدارية في النظام المصرفي في الآتي (1) :

1. تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة ، وسلسلة المواصفات العالمية .

2. وجود حاجة ملحة لتطبيقها مع قناعة الادارة التامة بذلك .

3. دعم الادارة العليا .

4. التخلص من اساليب العمل القديمة واستبدالها بجديدة .

5. التركيز على العمليات وليس على الادارات ، "لأن هندرة العمل تكون غايتها ارضاء العميل ، فما

يهم العميل هو نوع الخدمة او السلعة وليس تغيير الادارة" .

6. استقلالية ومرونة فرق العمل .

7. الابتكار والابداع في العمليات التنظيمية.

8. ضرورة التخطيط لانجاح العملية .

9. محاولة تقليل مقاومة العاملين للتغيير .

في تقدير الباحث ، لكي يستفيد المصرف من تطبيق هندسة العمليات الادارية ، عليه ان يلتزم بمتطلباتها ، ومن ابرز متطلباتها جميع كل العمليات الضرورية لانجاز الخدمة في مكان واحد ، مما يوفر الوقت والجهد والتكلفة ، وهذا يتطلب بناءً تنظيمياً جديداً ، ووظائف جديدة، تختفي على اثرها الهياكل التنظيمية القائمة على أساس التدرج الوظيفي ، ويحل مكانها هياكل تنظيمية أفقية توفر للأفراد وفرق العمل صلاحيات اكثر .

رابعاً : الأنشطة الجوهرية التي تزاولها المصارف الاسلامية والتي يمكن خضوعها لعمليات اعادة الهندسة

يمكن تحديد الأنشطة والخدمات التي تقدمها المصارف العالمية والمحلية في النقاط التالية، والتي يمكن دراستها عند إعادة هندسة العمليات الادارية(2) :

1. الخدمات المصرفية :

تتمثل الخدمات المصرفية في الآتي :

أ. الحساب الجاري : هي خدمة يقدمها المصرف للأفراد والشركات والهيئات بالعملة المحلية والاجنبية ولصاحبها ان يودع او يسحب من ماله متى شاء وبمقدار ما يشاء وهي لا تشارك في الارباح ولا في

(1) تاريخ الدخول 2016/9/2م . Louai hassan.blogspot.com

(2) مصطفى طایل ، القرار الاستثماري في البنوك الاسلامية ، (طنطا : دن ، 1999م) ، ص 187 .

الخسائر . ويصدر للعميل دفتر شيكات لتغطية تعاملاته كما يمكنه السحب النقدي من اي فرع من فروع المصرف .

ب. الحوالات الصادرة والواردة: يعتبر اصدار الحوالات من الانشطة الرئيسية في مجال الخدمات المصرفية ، سواء اكانت هذه الحوالات داخلية ام خارجية ، حيث يقوم المصرف المراسل بدفع قيمتها للمستفيد خصماً من حسابنا طرفهم . وهناك ايضاً الحوالات الواردة التي يتولى المصرف دفع قيمتها للمستفيدين في البلد مقابل عمولة محصلة اما من العميل او من المصرف المراسل .

ج. بطاقات الائتمان : هي بطاقة اعتماد تمنح للعميل ضمن حدود استخدام شهرية معينة بحسب المبلغ المحتجز في المصرف وبحسب الطلب طبقاً للشروط والاجراءات المعتمدة في ذلك وتمكن حاملها من استخدامها وفقاً للحدود الممنوحة له مسبقاً من خلال اجهزة للدفع السريع لدى المحلات التجارية للشراء او تلقي الخدمات في مكاتب الطيران او الفنادق او المطاعم او غيرها .

د. شراء وبيع العملات : يمكن للعميل بيع وشراء العملات الاجنبية الرئيسية نقداً حسب سعر الصرف السائد .

هـ. إصدار الشيكات المباعة : هذه الشيكات بمثابة شيكات مصرفية مسحوبة على المصرف الذي يصدرها وتكون مضمونة من قبل هذا المصرف اي انه يضمن للمستفيد دفع قيمتها حيث انه يقوم بحجز تلك القيمة من حساب العميل او خصمها منه عند اصدار تلك الشيكات حسبما يراه المصرف مناسباً .

و. اصدار شيكات وبطاقات الحج : يقوم المصرف باصدار شيكات الحج والعمرة والتي يمكن للحجاج والمعتمرين الاستفادة منها لتغطية النفقات المتعلقة بالحج والعمرة .

ز. تحصيل الشيكات خارجياً بالعملة الاجنبية : يمكن للعميل تقديم الشيكات لتحصيلها من المصارف الاجنبية بحيث يتم تحصيلها بعد فترة زمنية وازافة قيمتها لحساب العميل مقابل عمولة تحصيل .

ح. الاعتمادات المستندية : حيث يمكن للعميل استيراد بضاعة بسعر معلوم وبالمواصفات المحددة من مصدر خارج البلاد او داخلها ويقوم المصرف بمهمة الوكيل نيابة عن التاجر في اتمام عملية الاستيراد بالتحقق من المستندات الدالة على شحن البضاعة المطلوبة من الخارج او التي تم توفيرها من السوق المحلي .

ط. خطابات الضمان : يقوم المصرف باصدار خطابات الضمان وذلك بناءً على طلب العميل وفيها يضمن المصرف عميله تجاه طرف آخر بتأدية او تسديد التزامات ذلك العميل وفقاً للشروط المذكورة في خطاب الضمان .

ي. اعتمادات التصدير : هي اعتمادات مستندية يتم فتحها لصالح المصدرين المحليين بواسطة مصارف خارجية غالباً في بلد المستورد لاتمام عملية التصدير حيث يتم استخدام هذه الاعتمادات في تصدير السلع المحلية.

2. الأنشطة التمويلية :

هناك العديد من الأنشطة التمويلية التي يزاولها المصرف منها :

أ. المرابحة : هي خدمة تناسب الأنشطة التجارية والصناعية وتضم العديد من المزايا والمنافع ، حيث يوفر هذا النوع من الخدمات التمويلية شراء ما يطلبه العميل سواء من السوق المحلي (مرابحات محلية) او من السوق الخارجي . (مرابحات خارجية) يتم شراؤها ومن ثم إعادة بيعها بالتقسيط للعميل شريطة ان تكون السلعة معلومة للطرفين والربح ايضاً .

ب. المشاركة : تعتبر هذه الصيغة من الصيغ الاساسية التي تمارسها المصارف الاسلامية حيث تبرز فكرة كون المصرف الاسلامي ليس مجرد ممول ولكنه مشارك للمتعاملين وان العلاقة التي تربطه بهم هي علاقة شريك بشريك وليست علاقة دائن بمدين كما هو الحال في المصارف التقليدية.

يحقق اسلوب التمويل بالمشاركة بصفة عامة العديد من المزايا منها ان المصرف وهو يمارس هذا الاسلوب مع عملائه فإنه يمنحهم التعزيز والامان والمساندة المالية والفنية بما يمكنهم من اقتحام بعض المجالات الاستثمارية التي لا يمكنهم طرقها بمفردهم ، هذا فضلاً عما يتسم به هذا الاسلوب من عدالة في توزيع العائد .

ج. المضاربة الشرعية : يعتبر اسلوب المضاربة الشرعية من الصور المهمة في نماذج التمويل وفقاً لأحكام الشريعة الاسلامية ، وهو يقوم اساساً على وجود احد الاطراف يملك المال ولا يملك الخبرة في تشغيله ، بينما يملك الطرف الآخر الخبرة ويفقد المال ، ويتفق الطرفان فيما بينهما على ان يقدم صاحب

المال ماله ويسمى (رب المال) إلى الطرف الآخر ويسمى (المضارب بعمله) لكي يستثمره له بمعرفته وفقاً للشروط التي يتفق عليها على ان يتحدد الربح بينهما بنسبة شائعة فيه وليس بمبلغ محدد مقطوع به . اما في حالة الخسارة فيتحمّلها رب المال وحده ويكفي المضارب بعمله خسارة جهده ووقته دون تحقيق عائد ، وليس عليه ضمان الخسارة إلا إذا قصر او خالف شروط المضاربة المتفق عليها فإنه يضمنها حينئذ .

د. الاستصناع : هو عقد مع صانع على شراء ما سيتم صنعه من سلعة محددة المواصفات كالشبابيك او الابواب او العقارات او السفن او الطائرات وغيرها ، وهو أساس لكثير من عقود بيع السلع التي تتم على هذه الصورة في عالم اليوم ، ويتم تسليم السلعة في زمنها المستقبل بناءً على الاتفاق المبرم بين طرفي العقد مع دفع كامل الثمن او بعضه وتأجيل بعضه إلى حين استلام السلعة المصنعة .

هـ. السلم : هو بيع أجل بعاجل ، أي ان المصرف يقوم بموجبه بشراء انواع معينة من المحصولات الزراعية ذات مواصفات محددة بمبالغ تقل عادة عن اثمانها السوقية ، ويتم الشراء قبل الموسم في وقت مبكر من نضجها فيدفع الثمن للمزارع الذي يكون بحاجة إليه في مجالات شتى ، منها تمكنه من جمع وتحميل ونقل وتوصيل حاصلاته الزراعية على ان يتسلم المصرف تلك المحاصيل لاحقاً عند نضجها ، حيث يقوم ببيعها بمعرفته او بالتعاون مع جهات مختصة اخرى .

و. الاجارة : يقوم المصرف بشراء المعدات اللازمة لعمل وتجارة العميل ثم يقوم بتاجيرها له على ان يتم ارجاعها إلى المصرف مع نهاية عقد الاستئجار او عقد اتفاق شراء يخول المستأجر تملك هذه المعدات مع نهاية عقد الايجار ، ويتميز هذا النوع من العقود بالتخفيف على اصحاب المشاريع الكبيرة من التكاليف التشغيلية التي يدفعونها على شراء المعدات والآلات الثقيلة اللازمة للمشروع والتي تمثل عبئاً كبيراً على راس المال الجاري ، حيث يقوم المصرف بتاجير هذه المعدات والآلات إلى العميل بقسط شهري وفي نهاية مدة عمل المشروع يقوم العميل بارجاع المعدات إلى المصرف او يقوم بشرائها منه . وتتسع قائمة المعدات والآلات لتشمل اجهزة الحاسبات الآلية والسيارات والمعدات الثقيلة وغيرها مما تحتاجه المشاريع الكبيرة .

3. الأنشطة الاستثمارية :

تتمثل هذه الأنشطة في الآتي :

أ. حساب التوفير الاستثماري : هي خدمة تتيح المجال للمستثمرين للمشاركة في عمليات الاستثمار مع إمكانية السحب والايدياع بصفة مستمرة ويتم احتساب ارباح مشاركتهم على اساس اقل رصيد في الشهر .

ب. الودائع المطلقة المحددة لأجل سنة واحدة : هي الحسابات التي تودع فيها المبالغ لغرض استثمارها لدى المصرف لمدة سنة ميلادية كاملة ، وليس لصاحبها ان يسحبها قبل تلك المدة وللمصرف ان يستثمرها في المشروع الذي يراه مناسباً دون استشارة المودع . وهناك حد ادنى لفتح الوديعة يختلف من مصرف لآخر .

ج. حساب الودائع المستمرة : هي حسابات استثمارية تفتح لسنة وتجدد تلقائياً دون الرجوع للمودع عند انتهاء السنة او مضاعفاتها ، حيث يتم استثمار ما نسبته 80% من اجمالي الوديعة بحيث يحقق افضل عائد ممكن سنوياً .

د. حساب الاستثمار المخصص : هي الحسابات التي يفتحها البنك للمودعين لاستثمار اموالهم استثماراً مشروطاً في مشروع معين يعلن عنها مسبقاً من قبل المصرف وليس للمستثمر حق سحب مبلغ الاستثمار إلا بعد انقضاء اجل الاستثمار .

يرى الباحث ان هناك أنشطة خدمية أخرى مستحدثة من قبل المصرف ، يمكن ان تندرج تحت مسمى الخدمات المصرفية منها :

أ. خدمة البنك الناطق : حفاظاً على وقت وجهد العميل يمكن ان تقدم بعض المصارف خدمة البنك الناطق للاستفسار عن الحساب هاتفياً والحصول على احدث المعلومات حتى لحظة الاتصال ، كما تمكن العميل من استعمال الارقام السرية الخاصة به في اي وقت وفي اي مكان .

حيث تقدم خدمة البنك الناطق التي تعمل على مدار الساعة لعملاء المصرف ، عند فتح الحساب او في اي وقت بعد ذلك ، وتوفر هذه الخدمة لعملاء المصرف امكانية الاستفسار عن ارصدة الحسابات، الاستفسار عن آخر الحركات التي تمت على الحساب .

ب. خدمة البنك الالكتروني : هي قيام العميل ببعض العمليات المصرفية عبر شبكة الانترنت مثل الاستعلام عن رصيد حسابه ، معرفة آخر العمليات المصرفية التي قام بها بالإضافة إلى خدمات مالية اخرى يمكنه القيام بها من اي مكان في العالم باستخدام الشبكة العالمية (الانترنت).

ج. خدمة بنك عبر وسائل التليفون المحمول : حيث يمكن دعم العمليات المصرفية وربطها بانظمة الاتصال التليفون المحمول لتسهيل حصول العميل على خدمات او استفسارات اينما كان من حيث الرصيد او آخر عمليات تمت على الحساب او اسعار العملات او اسعار الاسهم او غيرها .

د. خدمات الرسائل القصيرة : حيث يمكن للمصرف استغلال التقدم الهائل في ثورة الاتصالات وشبكات المحمول في ارسال بيانات معينة يطلبها العميل كرصيد الحساب بعد كل عملية سحب او ايداع او اسعار اقبال اسهم معينة او الخدمات الجديدة للعملاء او غيرها .

خامساً : نموذج لتبني المصارف السودانية لنظام الهندرة :

يتم أسلوب الدراسة على فريق عمل متخصص ومتنوع من الجهات المتفرقة ذات العلاقة حيث تقوم الفرق المتخصصة بتقديم تقاريرها للجنة الرئيسية التي تقود هذه الفرق ويتم تناول سبعة محاور اساسية لهندرة المصرف ومن ثم كتابة توصية تشمل المحاور الآتية⁽¹⁾:

1. تصميم الهيكل التنظيمي للمصارف :

حيث يجب الاهتمام بالنقاط الآتية:

- أ. إدارة المصرف تعمل على ارضاء توقعات العميل .
- ب. يتم التركيز على العملاء وعلى العمليات والخدمات المصرفية التي تقدم لهم .
- ج. التفكير بالتوجه نحو العمليات المصرفية ويجب ان يظهر في الهيكل التنظيمي للمصرف .
- د. يجب تحديد اجراءات تنفيذ العمليات المصرفية في المصرف بناء على التسلسل الاداري وليس تسلسل الأنشطة المصرفية .
- هـ. الموظف الذي يقوم بالعمليات المصرفية في المصرف هو الذي تتم محاسبته عن الاخطاء التي يرتكبها . يجب التأكد من ان الادوات والوسائل اللازمة لانجاز العمليات المصرفية متاحة بصورة دائمة.

- و. يجب ان يتسم القرار الاداري بالحيادية التي تنصب في مصلحة المصرف .
- ز. الاهتمام بمسألة التوازن بين مسؤوليات الرؤساء في الاجهزة وبين الصلاحيات المعطاة لهم، بما يحول دون تحقيق الأهداف المرسومة .

ح. يجب تطوير الأنماط الإدارية المختلفة وإدخالها في قالب يتسم بالمرونة بحيث نجعل كل إدارة تعمل وفق وتيرة محددة ، كما يجب التأكد من ان كل إدارة تؤدي مهاماً مختلفة عن الادارة الاخرى وإذا وجدت إدارة تعمل مثل الاخرى فيجب ان يقوم بدمج الادارتين معاً .

ط. معرفة اسباب القصور في اسلوب إعداد الميزانية والرقابة المحاسبية ، وإجراءات تحديد الاعتمادات المالية واجراءات الايرادات والتكاليف التشغيلية ، والاعانات في الميزانية.

ي. تحليل الموارد البشرية للتأكد من ان مركزية التوظيف غير مخلة وليس هنالك نقص في تصنيف الوظائف ، وفي معايير التوظيف .

ك. التأكد من عدم وجود تداخل وازدواج في الأنشطة وهناك وضوح في الأهداف التي يراد تحقيقها، وان كل قسم قائم بذاته مع التأكد من ان هنالك تعاوناً وترابطاً منتظماً بين الاقسام المختلفة .

2. دور تكنولوجيا المعلومات في المصارف :

في هذا المحور يجب ان تتم مناقشة الآتي :

(1) محمد شرف الدين الطيب احمد ، تبني نظام الهندرة في المصارف السودانية ، (الخرطوم: بنك السودان المركزي ، مجلة المصرفي ، العدد 63 ، 2012م) ، ص ص 35 - 37 .

- أ. هل قلل المصرف باستخدامه لتكنولوجيا المعلومات خطوات تنفيذ العملية؟
- ب. هل قلل المصرف باستخدامه لتكنولوجيا المعلومات من العملية الرقابية؟
- ج. هل تساعد تكنولوجيا المعلومات المصرف على زيادة قدرته في إعادة استخدام المعلومات؟
- د. هل ساعدت تكنولوجيا المعلومات في خفض الوقت اللازم للبحث عن المعلومات اللازمة لاستمرار العمل؟
- هـ. هل تساعد تكنولوجيا المعلومات في الحصول على المعلومات أينما وجد الموظف ومتى ما يحتاجها وفي أي وقت؟
- و. إن المعلومات المتوفرة تساعد في التحليل بسرعة ومن ثم اتخاذ القرار المناسب الصائب.
- ز. هل تساعد تكنولوجيا المعلومات على إنجاز الأعمال المصرفية المعتمدة في الوقت المحدد؟
- ح. هل يتسم نظام تكنولوجيا المعلومات بالمرونة، بحيث يقوم بتنفيذ عدد من المهام في وقت واحد؟
- ط. هل يتصل فرع المصرف إلكترونياً مع الفروع الأخرى وخصوصاً المركز الرئيسي.
- ي. هل يطبق المصرف تكنولوجيا معلومات تساعد في توسع الخدمة المصرفية الإلكترونية جغرافياً 'ATM'، نقاط البيع وغيرها؟

3. صحة وفعالية العملية المصرفية:

- أ. تحديد صحة وفعالية المصرف من خلال إعادة تصميم العملية المصرفية من وقت إصدارها حتى يتم تسليم الخدمة إلى العميل.
- ب. معرفة حجم العمليات المصرفية التي ينجزها المصرف.
- ج. معرفة مستوى أداء الخدمة التي يقدمها المصرف ومدى رضا العملاء عن الخدمة المصرفية المقدمة لهم.
- د. يتم ترجمة توقعات العميل إلى مواصفات كما يجب إنجاز هذه المواصفات من خلال العمليات المصرفية المقدمة ومن ثم مقارنتها مع المتوقع من قبل العميل.

4. الكفاءة والفعالية:

- إن الكفاءة والفعالية المصرفية هي من أهم الأدوات التي يجب أن يستمر فيها المصرف فاستدامة الكفاءة المصرفية تعني استمرارية العميل حيث يجب التركيز فيها على الآتي:
- أ. هل العملية المصرفية تواجه مشاكل أثناء إنجازها؟ وهل هنالك ارتفاع في تكلفة الخدمة المقدمة إلى العميل؟
- ب. هل تتصف العملية المصرفية بعدم الكفاءة والحاجة الضرورية للتحسين؟
- ج. هل يتم إنجاز العملية المصرفية بصورة معتدلة وهل هنالك تحسينات في وقت إنجاز الخدمة وتكلفتها.
- د. هل يتم إنجاز العمليات المصرفية بصورة أفضل، أقل تكلفة، أقل فاقد؟
- هـ. هل العملية المصرفية تتم بدون عيوب، وذات تكلفة منخفضة ووقت إنجاز أقل؟
- و. معرفة المخرجات التي تلبى احتياجات العملاء (تلبية كلية، جزئية وغيرها).

5. توقعات العميل:

- لمعرفة توقعات العميل لابد لنا في البداية من معرفة الآتي:
- أ. معرفة من هو العميل.
- ب. العناية الشاملة بالعملاء، أصولها، أبعادها.
- ج. معرفة توقعات العملاء.
- د. مشاكل وشكاوى العملاء.
- هـ. أنماط العملاء وسلوكياتهم.
- و. أساليب التعرف على اتجاهات وآراء العملاء.
- ز. مهارات التحدث والإنصات والملاحظة وارجاع الأثر.
- ح. أنواع الاعتراضات وكيفية التعامل معها.

ط. عميل مدى الحياة .

6. ادارة الجودة الشاملة :

إن تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة في المصرف يستلزم بعض المتطلبات التي تسبق البدء بتطبيق هذا البرنامج في المصرف حتى يمكن اعداد العاملين على قبول الفكرة ، ومن ثم السعي نحو تحقيقها بفعالية وحصر نتائجها المرغوبة . وهناك بعض المتطلبات الرئيسية المطلوبة للتطبيق ، فالهدف الاساسي من تطبيق برنامج ادارة الجودة الشاملة في المصارف هو : (تطوير الجودة للخدمات المصرفية مع احراز تخفيض في التكاليف والاقلال من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضائهم).

هذا الهدف الرئيسي للجودة يشمل ثلاثة فوائد رئيسية مهمة وهي :

- أ. خفض التكاليف : تتطلب الجودة عمل الاشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من اول مرة ، وهذا يعني تقليل الاشياء التالفة او إعادة انجازها وبالتالي تقليل التكاليف.
- ب. تقليل الوقت اللازمة لانجاز المهمات للعميل : فالاجراءات التي وضعت من قبل المصرف لانجاز الخدمات للعميل قد ركزت على تحقيق الاهداف ومراقبتها ، وبالتالي جاءت هذه الاجراءات طويلة وجامدة في كثير من الاحيان مما اثر تأثيراً سلبياً على العميل .
- ج. تحقيق الجودة : وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء ، وان عدم الاهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لاداء وانجاز المهام ، وزيادة اعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكوى المستفيدين من هذه الخدمات .

هنالك عدد من اهداف وفوائد تطبيق برنامج ادارة الجودة الشاملة .

- أ. توفير بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر .
- ب. اشراك جميع العاملين في التطوير .
- ج. متابعة وتطوير ادوات قياس اداء العمليات .
- د. تقليل المهام والنشاطات اللازمة لتحويل المدخلات (المواد الاولية) إلى منتجات او خدمات ذات قيمة للعملاء .
- هـ. ايجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء .
- و. تحسين نوعية المخرجات .
- ز. زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الادارات وتشجيع العمل الجماعي .
- ح. تحسين الربحية والانتاجية .
- ط. تعليم الادارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل وتجزئتها إلى اصغر حتى يمكن السيطرة عليها .
- ي. تعلم اتخاذ القرارات استناداً على الحقائق لا المشاعر .
- ك. تدريب الموظفين على اسلوب تطوير العمليات .
- ل. تقليل المهام عديمة الفائدة.
- م. زيادة القدرة على جذب العملاء والاقلال من شكاويهم .
- ن. تحسين الثقة وأداء العمل للعاملين .
- س. زيادة نسبة تحقيق الاهداف الرئيسية للمصرف .

سادساً : التوصيات الواجب اتباعها عند تطبيق النموذج:

عند تطبيق اعادة هندسة العمليات الادارية بالمصرف تجب مراعاة الآتي⁽¹⁾:

1. تكوين فرق العمل عبر الادارات الوظيفية تهدف إلى التركيز على العميل وليس على ارضاء الادارات العليا فقط .
2. التحول من مركزية القرارات إلى شبكات القرارات حتى يصبح كل موظف مسؤولاً عن اتخاذ القرار.

(1) المرجع السابق، ص 37 .

3. التركيز على تسلسل أنشطة العملية المصرفية عند إعداد الهيكل التنظيمي وليس على تسلسل اداري .
4. عند تصميم العمليات المصرفية لا بد من فهم متطلبات واحتياجات العملاء.
5. ان يتم اتخاذ القرار بشكل جماعي بالمشاركة والمشاورة بين الادارات العليا والموظفين حيث يساهم ذلك في اعطاء دافع للموظفين للاهتمام بتنفيذ هذه القرارات ودعمها .
6. الاهتمام بمخرجات العملية المصرفية التي بدورها تلبى احتياجات العميل مع الاستمرار والاهتمام بمستوى توقعات العميل للخدمة المقدمة والاستجابة لهذه التوقعات كما يتم تقديم نفس مستوى الخدمة على مدار الـ 24 ساعة .
7. الاهتمام بتميز العاملين حسب (المؤهلات ، القدرات ، المهارات) التي بدورها تساهم في ارتفاع جودة الخدمات المقدمة من قبلهم .
8. الاهتمام بتقديم خدمة مصرفية باقل وقت وجهد وتكلفة كما يجب التمتع بكفاءة وفعالية.
9. الاهتمام بتقييم صحة فعالية العملية المصرفية من خلال حجم وعدد العمليات التي يتم انجازها.
10. استخدام تكنولوجيا المعلومات بالطريقة المثلى بحيث تساهم فعلاً في تخفيض التكلفة وتعظيم العائد وايضاً الدور الرقابي .
11. العمل على التكامل والاندماج بين اجزاء أنشطة العمليات عن طريق تكنولوجيا المعلومات وذلك لتكوين عمليات مترابطة ذات معنى .
12. استخدام البرامج والأليات المساعدة مثل الصرافات الآلية ، نقاط البيع ، الموبايل بانك .

الفصل الثالث

مفهوم وقياس وتقويم ابعاد الاداء والاداء الوظيفي

ويشتمل على الآتي:

- المبحث الأول : مفهوم وقياس وتقويم الاداء والاداء الوظيفي
- المبحث الثاني : مفهوم وتقويم وابعاد الاداء الوظيفي وعلاقته باعادة هندسة العمليات الادارية
- المبحث الثالث : اداء وخدمات المصارف التجارية والاداء الوظيفي المصرفي

المبحث الأول

مفهوم وقياس وتقويم الاداء والاداء الوظيفي

أولاً : مفهوم الاداء :

لا يزال الاختلاف حول مفهوم الاداء قائماً ، إذ ان ذلك ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسته وقياسه والتي يستخدمها المدراء في المؤسسات .

إن كثرة البحوث والدراسات في موضوع الاداء لم تسمح بالتوصل إلى اجماع او اتفاق حول مفهوم محدد له . وعلى الرغم من تعدد وتشعب الابعاد والمنطلقات البحثية التي تناولته واستمرار القائمون على المؤسسات بالاهتمام والتركيز على مختلف جوانبه ، يبقى الان مجالاً خصباً للبحث والدراسة لارتباطه الوثيق بمختلف المتغيرات والعوامل البيئية سواء اكانت الداخلية او الخارجية . فالاداء في ابسط صورة يمثل النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها . او هو مدى بلوغ المؤسسة اهدافها من جهة وبمدى الاقتصاد في استخدام مواردها المتميزة بالندرة النسبية من جهة اخرى . وهناك من اضاف إلى إلى أن الاداء يعكس الفكر الاوسع لفاعلية المنظمة ، إذ غالباً ما يتخذ الاداء شكلين هما : الاداء المالي الذي يركز على استخدام المخرجات البسيطة المعتمدة على المؤشرات المالية المتمثلة بالربح والعائد على الاستثمار والتدفق النقدي ، والاداء التشغيلي الذي يقاس من خلال مؤشرات المبيعات والحصة السوقية بمستويات الكفاءة والفعالية التي تحقها المؤسسة . وبذلك يمكن القول بان الاداء يعكس مدى نجاح المؤسسة في نشاطها(1).

إن الاداء المنظمي يمثل القاسم المشترك لأغلبية البحوث في ادارة الاعمال بوجه عام ، حيث يعتبر الاداء ما ترغب ادارات جميع المنظمات في ترقيته وتطويره . ومع الاعداد المتزايدة من الدراسات والبحوث التي تناولت موضوع الاداء ، الا ان هناك مزيد من الافكار الحديثة التي لم تصل بعد إلى تحديد دقيق وواضح لهذا المفهوم . ان الاداء يعطي حقيقة عمل ادارات الشركات ويجسد قدرتها في استخدام ممارسات ادارية متطورة وصحيحة(2).

إذن يعد مصطلح الاداء من بين المصطلحات التي لم يتخذ لها تعريف موحد ، وفيما يلي بعض التعاريف التي اوردها الباحثين والمهتمين بهذا الشأن .

تعريف الاداء في اللغة هو الايصال والقضاء ، يقال أدى الشي : اوصله ، وادى الامانة إلى اهلها تأدية ، اي اوصلها . اما اصطلاحاً ، فعرف انه المنظومة المتكاملة لنتاج اعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية ، ويشتمل هذا المفهوم على ثلاثة ابعاد وهي(3):

1. اداء الافراد في اطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة .

(1) زكية مقري ، نعيمة حباري، أثر إدارة المواهب على ادارة المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي ، دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للعصير والمواد الغذائية ، (البصرة : جامعة البصرة ، مجلة كلية الادارة والاقتصاد ، المجلد 7 ، العدد 13 ، 2014م) ، ص 182 .

(2) جاسر عبد الرازق النسور ، اهمية استخدام اساليب علمية حديثة في تحليل البيئة واثره على تحسين كفاءة الاداء في الشركات ، دراسة واقع عينة من الشركات الاوربية ، (البصرة : جامعة البصرة ، مجلة كلية الادارة والاقتصاد ، المجلد 7 ، العدد 13 ، 2014م) ، ص 82 .

(3) محمد الطعمنة ، معايير قياس الاداء الحكومي وطرق استنباطها ، (دم : دين ، دبت) ، ص 12 .

2. أداء الوحدات في اطار السياسات العامة للمؤسسة .
 3. اداء المؤسسة في اطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية .
 يعرف الاداء بانه المخرجات والنتائج والانجازات التي يتم تحقيقها بواسطة فرد او جماعة او منظمة(1)، كما اشير على ان الاداء محصلة قدرة المؤسسة في الاستغلال الامثل لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها (2)، كما عرف بانه النتائج المرغوبة التي تسعى إليها المنظمة ، وتعمل على تحقيقها (3).
 يعرف الباحث الاداء بانه النتيجة النهائية لأنشطة المنظمة ، ويضيف الباحث بان اختلاف مفهوم الاداء يعود إلى اختلاف المدارس والنظريات التي كانت سائدة في كل مرحلة من المراحل التاريخية لتطور الفكر الاداري ، كما انه يخضع لمجموعة من العوامل التي يصعب تحديدها وضبطها بدقة مما لا يسمح بضبط مفهومه ، وهذا يتطلب ضرورة التكيف معها بشكل يؤدي إلى تحسين الاداء وبالتالي ضمان استمرارية المنظمة .

ثانياً : تطور مفهوم الاداء :

بسبب التطورات المستمرة التي تحدث في البيئة تقع على عاتق المنظمات ضغوطاً مستمرة من قبل البيئة فتدفع المنظمات للبحث عن كيفية تلاؤمها وتكيفها مع تلك التطورات والتغيرات لذلك فقد تطورت فكرة الاداء مع تلك التغيرات والتطورات التي حدثت على الصعيد العالمي(4).
 من أجل معرفة كيف تطورت فكرة الاداء لأبد من النظر إلى المفهوم القديم والمفهوم الجديد للاداء .

1. النظرة القديمة للاداء :

ان المتتبع لتأريخ الاداء والاهتمام به وتطور مؤشرات قياسه قديمة قدم الحضارة الانسانية والرقمي في معالم هذه الحضارة ، ان الشواهد كانت تشير إلى ان البابليين والفرعونية وقدامى الصينيين كانوا يهتمون بتقدير غلة الدونم الواحد من الحاصلات الزراعية وفق اعتبارات نوعية التربة ووفر المياه وحماس الفلاحين وخبرتهم في العمل والانجاز ، لقد انطلقوا من حسابات بسيطة بالمعايير الحالية لكنها كانت مفيدة في تقدير الاشياء ومتابعة الانجاز وتحقيق الاهداف (5).
 هذا يبين ان الاهتمام بمسألة الاداء قديم جداً ، فقد كان لـ(Taylor) الفضل في الدراسة الدقيقة للحركة التي يؤديها العامل وتوقيت كل حركة بقصد الوصول إلى الوقت اللازم لإدارة الآلة وإيقافها ولقد كان جوهر هذه الدراسة هي أن هناك مجموعة من تفاصيل للحركات تشترك فيها عمليات كغيرها ، بحيث إذا امكن مشاهدة كل هذه الحركات ودراسة الزمن المستغرق فمن الممكن اعتبار النتيجة وحدة فنية يستفاد منها في العمليات المشابهة التي يجري بها دراسة زمن خاصة بها ، ويلاحظ مما سبق ان النظرة إلى الاداء كانت تقتصر فقط على الزمن المستغرق للأفراد والمعدات لتحديد معدلات الاداء ولكن سرعان ما تطورت تلك النظرة وفقاً للتطورات التي حصلت في البيئة(6).

2. النظرة الحديثة للاداء :

- (1) سلوى عمر عبد الرحمن ، الإدارة بالاداء كمدخل لتقييم العاملين ، (القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الادارية ، 2015م) ، ص 51.
 (2) راضي عبد الله علي ، رافد عبد الجليل مجيد ، دور مبادئ ادارة الجودة الشاملة في تحسين الاداء المؤسسي في مستشفيات دائرة صحة البصرة ، دراسة ميدانية في مستشفى الموانى العام ، (البصرة : جامعة البصرة ، مجلة الدراسات الادارية ، المجلد 8 ، العدد 15 ، 2010م) ، ص 294 .
 (3) كامل سعيد سمير ، احمد ابراهيم حسين الخطيب ، واقع تطبيق تخطيط الاحتياجات من المواد (MRP) واثره في الاداء المنظمي ، دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية ، (البصرة : جامعة البصرة ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، العدد 35 ، 2010م) ، ص 244 .
 (4) شيقارة هجيرة ، الاستراتيجية التنافسية ودورها في اداء المؤسسة ، (الجزائر : جامعة الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسبير ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال غير منشورة ، 2005م) ، ص 108 .
 (5) وائل محمد صبحي ادريس ، طاهر محسن منصور الغالي ، ، سلسلة الاداء الاستراتيجي واساسيات الاداء وبطاقة التقييم المتوازن ، (عمان : دار وائل للنشر ، 2009م) ، ص 22 .
 (6) جلال عبد الله محمد ، اثر بعض استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في الاداء الوظيفي ، (السليمانية : جامعة السليمانية ، كلية الإدارة والاقتصاد ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال غير منشورة ، 2010م) ، ص 77 .

ان التطور الحاصل في الاداء وادارته جاء على مراحل متعاقبة سواء في العالم الصناعي كمنظمات اعمال او منظمات دولة ، وكذلك في باقي الدول الاخرى ، والملاحظ ان هذا التطور انصب في المجال التطبيقي على المؤشرات المالية اولاً وفق اعتبارات تأثرها بالاشتراطات والظروف الاجتماعية والانسانية، وفي اطار الممارسات الحكومية في الولايات المتحدة اولاً ثم في الدول الاوروبية حاولت الادارة الحكومية ان تثبت الاجراءات والاليات المؤدية إلى تكوين الموازنات الحكومية من خلال ممارسات محاسبية يغلب عليها طابع ربط الانشطة الحكومية بتكاليف تلك الانشطة واعتبرت هذه الرؤية اكثر وضوحاً في حينها لترشيد الانفاق الحكومي وجعله اكثر منفعة وارقى من ناحية الاداء ، ولكن اتضح لاحقاً ان الاعتماد على المجال المالي فقط في عملية قياس وتقييم الاداء لا يعطي رؤية كاملة الابعاد حول المنظمة لذلك بات من المهم الاعتماد على محاور غير مالية إلى جانب المحاور المالية لبناء نظام اداء متوازن و فعال في المنظمة(1).

توالت بعد ذلك المحاولات وتراكت المعارف في هذا المجال تؤطرها فكرة تطوير اداء العمل ، بحيث ترتبط الانشطة والعلميات وكذلك المخرجات بالتكاليف الخاصة بها وان الافكار والاطروحات المبكرة للاداء ساعدت المديرين على معرفة طبيعة العمل وموقعه واهميته للمساهمة في الجهد والاداء والانجاز الكلي(2).

لقد تسببت التحديات الجديدة التي تواجهها المنظمات في فرض اجراء مقارنة ادائها وما يترتب على ذلك من انجازات بما يصل إليه غيرها من المنظمات الاحسن تنظيمياً والافضل والانجح في السوق وهو ما يعبر عنه بالقياس إلى القسط الافضل. وقد تطورت هذه الفكرة بتأثير المنافسة العالمية والرغبة في الوصول إلى افضل المستويات في الاداء ، ومن ثم ظهرت فكرة المستوى العالمي للاداء(3). يرى الباحث ان المنظمات الحديثة دائماً تسعى إلى مواكبة التطورات السريعة والمتلاحقة من خلال سعيها إلى تحقيق التطوير ، وتقديم الخدمات بافضل صورة ، وذلك لمواجهة الكثير من التحديات التي تتمثل اهمها في تعدد الاهداف ، وتزايد حاجات المجتمع وتنوعها وندرة الموارد الاقتصادية .

ثالثاً : ابعاد الاداء :

تتكون ابعاد الاداء من الآتي(4):

1. البعد التنظيمي للاداء :

يقصد بالاداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق اهدافها ، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على اساسها قياس فعالية الاجراءات التنظيمية المعتمدة واثرها على الاداء مع الاشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلية التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية.

2. البعد الاجتماعي :

يشير البعد الاجتماعي للاداء إلى مدى تحقيق الرضا عند افراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم ، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشراً على وفاء الافراد لمؤسساتهم . وتتجلى اهمية ودور هذا الجانب في كون ان الاداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلباً على المدى البعيد إذا اقتصر على تحقيق الجانب الاقتصادي ، واهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية ، فكما هو معروف في ادبيات التسيير ان جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية ، لذا ينصح باعطاء اهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة ، اي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة .

يقسم الباحث ابعاد الاداء إلى ثلاثة ابعاد :

1. البعد الاقتصادي : هو تقويم النتائج العامة لمنظمات الاعمال ومدى نجاحها في تحقيق الاهداف.

(1) Macmenamin J., **Financial Management**, Rovi Ledge Publishing, 1999, P. 77.

(2) وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 22 .

(3) شيقارة هجيرة ، مرجع سابق ، ص 109 .

(4) الشيخ الداوي، تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء ، (الجزائر: جامعة الجزائر ، مجلة الباحث ، العدد 7 ، 2010م) ، ص 219 ، 220 .

2. البعد التنفيذي : يشمل قياس وتقويم الاداء في كل المستويات والانشطة بالمنظمة مثل التسويق والانتاج وغيرها .

3. البعد الاجتماعي: وهو تحليل علاقات الادارة مع وسطها الاجتماعي .

رابعاً : معايير الاداء:

تعتبر معايير الاداء عملية ضرورية ومهمة فهي تسمح للمنظمة تفهم مدى توافرها مع مؤشرات القياس وتمكنها من استرجاع البيانات وتقييم المعلومات . وتعرف معايير الاداء بأنها مستوى الرضاء المقبول عن الاداء .

فالمعيار هو ما يتم القياس بناءً عليه . وهو الانجاز المخطط او المستهدف بشكل كمي رقمي، وهو المرشد والموجه لعملية القياس والضبط والاصلاح . على سبيل المثال درجة حرارة الانسان ، المعيار : الوضع المعياري النمطي هو 37 درجة . والمقياس هو الاداة التي يتم القياس بها هي التيرمو متر . إذن فالمقياس هو ما يتم القياس به والمعيار هو ما يتم القياس بناءً عليه والرابط بينهما واضح وقوي . حيث تتم المقارنة بين الاثنان لتحديث عملية التقييم ومن ثم الحكم الصحيح على نتائج الاعمال ، واتخاذ الاجراءات المناسبة ، سواء كانت تصحيحية أو تعليمية مما هو ايجابي . وللمقاييس والمعايير مواصفات يجب الالتزام بها (1).

خلال دراسة الاديبيات التي تناولت تحديد معايير الاداء ، تم تحديد اربعة عناصر رئيسية يجب توافرها في المعايير وهي (2):

1. ان تكون نابعة من استراتيجية المنظمة .
 2. ان تعمل على تطوير أنشطة واعمال المنظمة .
 3. ان تكون مرنة ومرتبطة بالتغيرات السريعة في الاستراتيجيات ، العمليات ، والبيئة ككل .
 4. تعتمد في التحديد والتطوير على فرق العمل .
- يجب ملاحظة انه على الرغم من ان المدير يحاول ان يعتمد على عدد كبير من المعايير لتغطية كل مناطق الاداء في المنظمة ، إلا أن كثيراً منها يعرقل متخذ القرار وذلك نتيجة لعدم الوضوح . هنالك أنواع كثيرة من معايير الاداء يمكن تحديد اربعة معايير منها على النحو التالي(3):
1. معايير زمنية : يكون عامل الزمن هو معيار الاداء ، فكمية انتاج العامل او الانتاج المؤسسي في المؤسسة الصناعية في زمن معين هو المعيار الحقيقي لمستويات الاداء . ثم إن تحديد بداية تنفيذ او عمل ما او مهمة ما ونهاية التنفيذ دليل موضوعي في الحكم على مستوى الاداء والانتاجية .
 2. معايير مادية : هي كمية الانتاج مادياً وتأخذ اشكالاً متعددة كالعدد او الحجم او الوزن او النوع وغيرها من الاشكال التي تأخذ صيغة كمية او نوعية .
 3. معايير مالية : هي كمية النفقات والمصروفات المالية النموذجية المستخدمة في الادارة والمحاسبة على خطوات العملية الانتاجية جميعها ومقدار تكلفة الوحدة السلعية المنتجة. وفي حال زيادة النفقات الفعلية على النفقات المتوقعة فذلك دليل على خطأ ما او انحراف يجب اصلاحه وتقويمه بشكل عاجل . وتعتمد المعايير المالية على خطط موضوعية وارقام ونسب واحصاءات لسنوات مختلفة ومنشآت متشابهة .
 4. معايير معنوية : هناك صعوبة كبيرة في صياغة هذا النوع من العايير والحكم عليها ، وهي معايير غير واضحة المعالم ويصعب تلمسها بشكل مادي او مالي وإنما نتحسس آثارها (بعكس المعايير الثلاثة السابقة التي تلمسها مادياً) ، ولا يوجد اجماع معين أو انفاق حول مقاييسها او معنيها والصفات التي تقيسها ، فالمعايير المعنوية ترتبط بمشكلات العمال المختلفة واوزاعهم المتبدلة التي تؤثر في ادائهم ونتاجيتهم ، ومن ثم فإن وضع معايير معنوية لقياس ادائهم يحتاج إلى كثير من الامكانيات والجهود والخبرات ، وتعتمد اغلب المؤسسات الاجتماعية والاقتصادية

(1) راضي عبد الله علي ، رافد عبد الجليل مجيد ، مرجع سابق ، ص 296 .

(2) سفيان محمد صالح ، تقويم الاداء المؤسسي وطرق تقييم اداء العاملين ، (بغداد : جامعة النهرين ، مجلة كلية الهندسة ، العدد الأول ، 2014م) ، ص 1 .

(3) حسين صديق ، تقويم الاداء في المؤسسات الاجتماعية ، (دمشق : مجلة جامعة دمشق ، المجلد 28 ، العدد الأول ، 2012م) ، ص ص 220 ، 221 .

على المعايير الزمنية لارتباطها بخطط زمنية محددة ، وتأتي المعايير المادية في الدرجة الثانية من الاهمية ثم المعايير المالية واخيراً المعايير المعنوية.
كما ان هناك معايير اخرى يمكن تلخيصها في الآتي (1):

1. فعالية التكلفة : تشير إلى كيفية ادارة التكلفة بشكل جيد . ومؤشرات الاداء الرئيسية عادة ما تتضمن التكلفة لكل وحدة ، التكلفة كنسبة من العائد ، التكلفة كنسبة من اجمالي الموازنة ، والتكلفة الفعلية إلى تكلفة الموازنة .

2. انتاجية العاملين : تشير إلى مخرجات العاملين في وقت محدد . ومؤشرات الاداء الاساسية هنا تتضمن وحدات المخرجات (الفواتير وطلبات الشراء) في فترة محددة وحجم العمل (عدد العملاء الذين تم خدمتهم) لفترة محددة . وعادة ما تركز على العوامل التي تؤثر على انتاجية العاملين ، مثل ساعات التدريب لفترة محددة .

3. كفاءة العمليات : تشير إلى كيفية عمل النظم والاجراءات في دعم العمليات . ومؤشرات الاداء الرئيسية ومن الممكن ان تتضمن معدل الخطأ ، معدلات الدقة . كما تركز على العوامل التي تؤثر على كفاءة العمليات مثل معدل فترات الصيانة ، ودرجة ميكنة العمليات .

4. دورة الوقت : تشير إلى وقت تنفيذ المهمة . ومؤشرات الاداء الرئيسية تقيس وقت الوحدات وربما تتضمن وقت التشغيل والوقت اللازم للرد على استفسارات العملاء وحل مشاكلهم ، والمؤشرات المساندة عادة ما تركز على العوامل التي تؤثر على دورة الوقت مثل عدد مرات تكرار تعطل النظام .

يرى الباحث انه بمجرد تحديد مقياس الاداء تستطيع المنظمة استخدام المعايير لتحقيق النتائج ، والمعايير تستخدم لقياس مدى كفاءة اداء العمليات او تخصيص الموارد .

خامساً: قياس الاداء :

إن قياس الاداء هو عمل متمم لعملية التخطيط ، فالتخطيط يساعد على تحديد الاهداف وقياس الاداء يساعد على معرفة مدى تحقق الاهداف ، وعادة ما تتولى الادارة العليا في المنظمة والاجهزة الرقابية الداخلية بتقويم اداء الوحدات التنظيمية ، ويغلب في هذا القياس استمرار مقاييس ومؤشرات الفعالية والكفاءة الادارية .

تحتاج المنظمات الحكومية إلى اداة تستطيع من خلالها الحكم على فعالية الانشطة والعمليات اللازمة لتحقيق الاهداف المنشودة ، والتوصل إلى ما قد يكون هناك من تباين بين النتائج المستهدفة والنتائج التي تحققت فعلاً . والاداة هي المعيار الذي يمكن من خلاله مقارنة المحقق بالمستهدف على اساس المعايير المحددة مسبقاً وهذه هي عملية القياس فالقياس هو الوجه الثاني لعملية المعايرة . ويجب على المنظمات ان تقيس نتائج اعمالها او ادارتها حتى لو لم تحصل من خلال هذه النتائج على عائد او مكافأة ، لأن المعلومات التي يتم الحصول عليها تحول اداء المنظمات إلى الاحسن (2).

هناك العديد من التعريفات والدوافع والاهتمامات وانواع وفوائد قياس الاداء ، وهذا يمكن استعراضه كالآتي :

1. تعريف قياس الاداء :

قياس الاداء عبارة عن آلية لتقييم مدى تقدم المنظمة تجاه تحقيق الاهداف التنظيمية . وهذا التقدم يتم تحديده من خلال نظام قياس الاداء ، ويعبر عنه في شكل الزيادة في مستويات الانتاجية . كما يعرف قياس الاداء بأنه عملية اكتشاف وتحسين تلك الانشطة التي تؤثر على ربحية المنظمة ، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات ترتبط باداء المنظمة في الماضي والمستقبل بهدف تقييم مدى تحقيق المنظمة لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر (3).

2. اهمية قياس الاداء :

(1) سفيان محمد صالح ، مرجع سابق ، ص 7 ، 8 .

(2) سفيان محمد صالح ، مرجع سابق ، ص 2 .

(3) المرجع السابق ، ص 4 .

تكمن أهمية قياس الاداء في الآتي (1):

- أ. تعرض المنظمات لضغوط مستمرة لتقديم افضل الخدمات مع شح الموارد ، يقتضي الامر سعيها إلى زيادة الكفاءة والفعالية .
- ب. بدأت المنظمات العمل وبخطى متسارعة لمواكبة التطورات السريعة والمتلاحقة من خلال الاهتمام بادارة الاداء ، بغية تقديم الخدمات والسلع بافضل صورة .
- ج. رغبة المنظمات في تحقيق التميز ورضا المتعاملين وتفهم المنظمات لحتمية التغيير ، واستخدام المداخل والوسائل الحديثة لتطبيق اعادة هندسة العمليات الادارية او ادارة الجودة الشاملة من خلال معرفة من هم العملاء ، وما متطلباتهم ، والسعي إلى تحقيقها وغيرها .

3. دوافع تطوير نظم قياس الاداء :

هناك عاملان اساسيان وراء التطوير في نظم قياس الاداء وهي (2):
العامل الأول : تزايد الاتجاه نحو استخدام المقاييس غير المالية لتتكامل مع المقاييس المالية التقليدية، فعلى الرغم من الاهتمام باستخدام المقاييس غير المالية إلا أن هذا الاهتمام لا يعتبر حديثاً ، فقد تم التفكير فيه منذ السبعينيات ، إلا أن التطور الكبير والتوصية باستخدامها كان في التسعينيات .
العامل الثاني : العلاقة بين عملية التخطيط الاستراتيجي وقياس الاداء اصبحت عملية مهمة في كل مستويات المنظمة . فالمنظمات بدأت في تطوير نظم الاداء واصبحت الرؤية والاستراتيجية تعكس المقاييس المالية وغير المالية في كل مستويات المنظمة .
يتبين من العاملين السابقين ان هناك اتجاهاً متزايداً يركز على خلق تكامل بين المقاييس المالية وغير المالية ، والعمل على خلق علاقة قوية بين قياس الاداء وخصائص الاستراتيجية والتي غالباً ما يعبر عنها نظام قياس الاداء الاستراتيجي . وحالياً يعتبر قياس الاداء المتوازن من اشهر نظم قياس الاداء الاستراتيجي .

ايضاً تتجه المنظمات إلى تطوير نظم قياس الاداء بها بسبب تعدد وتداخل الاهداف والتي تعتبر من اهم المشكلات التي تواجه المنظمات العامة ، هذا بالإضافة إلى تعدد الوظائف في الحكومات الحديثة وتعدد المهام التي تقوم بها .

4. أنواع مقاييس الاداء :

تنقسم مقاييس الاداء بشكل عام إلى خمسة انواع هي (3) :

- أ. مقاييس المدخلات : تستخدم هذه المقاييس لمعرفة الموارد البشرية والمالية التي تستخدم للوصول إلى المخرجات النهائية .
- ب. مقاييس العمليات : تستخدم لفهم الخطوات المباشرة في انتاج المنتج او الخدمة ففي التدريب مثلاً يمكن ان يكون مقياس العملية هو عدد الدورات التدريبية المنجزة حسب الجدول الموضوع لها .
- ج. مقاييس المخرجات : تستخدم لقياس المنتج او الخدمة التي يوفرها النظام او المنظمة ويتم ايصالها إلى العملاء . والمثال على مخرجات التدريب هو عدد الافراد الذين يخضعون للتدريب .
- د. مقاييس المحصلات : تستخدم لتقييم النتائج المتوقعة او المرغوب فيها او الفعلية فعلى سبيل المثال ان نتيجة التدريب حول السلامة يمكن ان تكون بمثابة التحسين في اداء السلامة متمثلاً بقلّة عدد الاصابات والامراض ما بين العاملين . وفي بعض الحالات ربما يكون من الصعب بناء علاقة سببية مباشرة ما بين مخرجات النشاط ونتائجه المقصودة .
- هـ. مقاييس التأثير : تستخدم لقياس الآثار المباشرة او غير المباشرة التي تنشأ عن تحقيق غايات البرنامج . والمثال على ذلك هو مقارنة نتائج البرامج الفعلية مع تقديرات النتائج التي تحصل في غياب البرنامج

(1) علي احمد ثاني بن عبود ، دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الاداء في القطاع الحكومي ، (الرياض : المؤتمر الدولي للتنمية الادارية ، نحو اداء متميز في القطاع الحكومي ، الفترة من 1 - 4/11/2009م) ، ص ص 4 ، 5 .

(2) سفيان محمد صالح ، مرجع سابق ، ص 4 .

(3) مدني سوار الذهب محمد عبد الرحمن ، تقويم الاداء الاستراتيجي للشركات باستخدام نموذج قياس الاداء المتوازن ، (الخرطوم : جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، رسالة دكتوراه الفلسفة في ادارة الاعمال غير منشورة ، 2011م) ، ص 95 .

هنالك من يقسم مقاييس الاداء إلى مسميات عديدة مثل مقاييس النتائج ومقاييس الاسباب والمقاييس السلوكية كما يلي (1):

- أ. مقاييس النتائج : هذه المقاييس تقيس الاداء بعد ظهور الحقيقة . والمثال على ذلك هو مقاييس الاصابات والامراض الواقعة .
 - ب. مقاييس الاسباب : هذه المقاييس تنتبأ بالاداء المستقبلي ، مثل مقياس الكلفة التقديرية على اساس جملة العوامل ذات العلاقة .
 - ج. المقاييس السلوكية : هذه المقاييس تقيس الثقافة الاساسية للافراد والمنظمة التي تجري قياسها . والامثلة على تنفيذ برنامج السلامة او استبيان رضاء العاملين .
- مما سبق يمكن تلخيص انواع مقاييس الاداء واهميتها في انجاز الاهداف الموضوعية وترجمتها في شكل نسب مئوية تساهم في عملية تقويم الاداء وذلك على النحو الموضح بالشكل رقم (1/1/3) وذلك على النحو التالي :

شكل رقم (1/1/3)
تصنيفات مقاييس الاداء

المقياس	يقيس	يعبر عنه بالنسبة التالية
الكفاءة	قدرة المنظمة على استخدام الموارد	المدخلات الفعلية ازاء المدخلات المخططة
الفاعلية	قدرة المنظمة على تحقيق الاهداف	المخرجات الفعلية ازاء المخرجات المخططة
الجودة	مدى انجاز وحدة العمل بشكل صحيح . وان المعايير هنا تحدد حسب احتياجات العملاء	عدد الوحدات المنتجة بشكل صحيح ازاء اجمالي عدد الوحدات المنتجة
التوقيت	مدى انجاز وحدة العمل في الوقت المحدد وان معايير التوقيت تحدد حسب احتياجات العملاء	عدد الوحدات المنتجة في الوقت المحدد ازاء اجمالي عدد الوحدات المنتجة
الانتاجية	حجم المواد التي تستخدم لانتاج وحدة عمل معينة	المخرجات ازاء المدخلات

المصدر : د. طاهر محسن الغالبي ، وائل محمد صبحي ادريس ، الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل ، (عمان: دار وائل للنشر ، 2009م) ، ص 491 .

يضاف إلى ما سبق مقاييس اداء اخرى كما يلي (2):

1. مقاييس التحليل المالي :

يقصد بالتحليل المالي تلك العملية المنظمة التي تسعى لاختصاص محتويات القوائم المالية للدراسة بهدف بلورتها وتوضيح مدلولاتها وتركيز الاهتمام على الحقائق التي تكون متخفية وراء الأرقام بما يفيد في ترشيد قرارات مستخدمي القوائم المالية .

التحليل المالي يعتبر من اهم المقاييس المستخدمة حالياً وسوف يتم تناول ذلك بشيء من التفصيل على النحو التالي (3):

أ. اساليب التحليل المالي :

(1) ابراهيم الخلوف الملكاوي ، مرجع سابق ، ص ص 35 ، 36 .
(2) د. عائدة سيد خطاب ، الادارة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الاعمال والخدمات ، (الاسكندرية : دار الفكر العربي للنشر ، 1985م) ، ص ص 404 - 407 .
(3) د. الحيايي ناجي ، الاتجاه المعاصر في التحليل المالي ، (عمان: دار الوراق للطباعة والنشر والتوزيع ، 2010م) ، ص 98 .

تتعدد اساليب التحليل بتعدد اهداف وغايات المحلل المالي ، وهناك العديد من الاعتبارات الواجب مراعاتها لاختيار اسلوب التحليل المناسب ، كالثقة في البيانات الواردة ، المنهج المحاسبي المعتمد ، عدم التوقف عند حساب مؤشر مالي واحد دون سواه لأنه لا يعطي توضيحاً دقيقاً عن الوضع المالي والمهني ، ومن اساليب التحليل المالي :

- i. التحليل المقارن للقوائم المالية : قسم هذا إلى اسلوبين هما التحليل الافقي والتحليل الراسي.
- ii. التحليل المالي وفق النسب المالية : حيث يعتبر هذا الاسلوب من اكثر اساليب التحليل المالي استخداماً وشيوعاً ، باعتبار انه يسهم في توفير مؤشرات مالية ذات دلالة واضحة وهامة لتقويم كفاءة اداء الادارة وفعالية النشاط المالي ، كذلك الامر قدرتها على كشف مواطن الخلل والقوة للنشاط ، والمساهمة في رسم الخطط المستقبلية بناءً على النتائج الصادرة .

ب. التحليل المالي في القطاع المصرفي:

إن المعايير والمؤشرات المستخدمة في عملية التحليل المالي تمكن الجهات الرقابية من الحكم الدقيق على اداء المصرف ، وتجعل الادارة قادرة على وضع الخطط المستقبلية الكفيلة بتحسين اسلوب العمل المتبع ، وكلما كانت القوائم المالية موضوعية في عرضها كانت نتائج التحليل اكثر صدقاً وفعالية ، ويمكن تبويب هذه المؤشرات ضمن المجموعات الآتية (1):

- i. مؤشرات السيولة وتشتمل على : نسب السيولة السريعة والعمامة ، ونسب السيولة وفقاً لقرارات مجلس النقد (نسبة الوضع النقدي ، الاكتتاب باسناد الدين العام).
- ii. مؤشرات مصادر الاموال وتشتمل : الوزن النسبي للاموال الخاصة ، نسبة الاموال الخاصة إلى الودائع ، نسبة الاموال الخاصة إلى مجموع مصادر التمويل الخارجي ، معدل نمو الودائع.
- iii. مؤشرات التوظيف وتشتمل على : الوزن النسبي للتوظيفات ، نسبة التوظيفات إلى الودائع ، نسبة الاموال الخاصة إلى التوظيفات .
- iv. مؤشرات التكاليف والربحية وتشتمل على : تحليل التكاليف وتتضمن الوزن النسبي للنفقات العمامة للادارة ، الوزن النسبي لنفقات الاستثمار ، نسبة نفقات الاستثمار إلى ايرادات الاستثمار ، نسبة الفوائد المقبوضة إلى الفوائد المدفوعة ، تحليل الربحية : وتتضمن نسبة ربح الاستثمار إلى ايرادات الاستثمار ، العائد على الاموال الخاصة ، العائد على الاموال المتاحة للاستثمار .

ج. معايير التحليل المالي :

هناك العديد من المعايير المستخدمة للحكم على الاداء المالي للمصارف منها (2):

- i. المعايير المطلقة : هي تلك النسب او المعدلات التي اصبح استعمالها في حقل التحليل المالي متعارف عليها في جميع المجالات ورغم اختلاف نوع الشركة وعملها ووقت التحليل ، ومن امثلتها نسبة التداول 2 : 1 ونسبة السيولة السريعة 1:1 وغيرها من النسب .
- ii. معيار الصناعة : وهو متوسط نسبة مأخوذة لمجموعة كبيرة من المنظمات التي تنتمي إلى صناعة واحدة عن فترة زمنية محددة ، ويفيد هذا المعيار عند مقارنة النسبة الخاصة بالمصرف موضوع الدراسة لمعرفة المركز النسبي له ، ومدى التطابق او التباين مع معدل الصناعة المصرفية .
- iii. المعيار التاريخي : يعتبر هذا المعيار اداة هامة لتقييم اداء المصرف لمقارنة المؤشرات المالية للبنك مع نفس المؤشرات للبنك ذاته ولكن لفترات زمنية سابقة ، وبالتالي يمكن التعرف على تطور المؤشرات خلال السلسلة الزمنية ، والكشف على مدى التغير الحادث في الاداء .
- iv. المعيار المخطط : المعيار المخطط هو عبارة عن تصور يبحث في الجوانب المختلفة للعمليات المستقبلية وتكون لفترة محددة .
- v. المعيار الوصفي : هو نسبة او رقم تقوم بوصفه هيئة ذات اختصاص مثل النسب التي يطلبها البنك المركزي من البنوك ومنها نسبة القروض إلى الودائع وغيرها .

2. مقاييس المراجعة الادارية :

(1) عماد صلاح اسماعيل ، البنوك العربية والكفاءة الاستثمارية ، (بيروت : دار اتحاد المصارف العربية للطباعة والنشر والتوزيع ، 2004م) ، ص ص 115 ، 116 .

(2) د. طارق عبد العال حماد ، تقييم اداء البنوك وتحليل العائد والمخاطرة ، (الاسكندرية : الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، 2001م) ، ص 291 .

هي اجراء للاختبار والتحليل والتقدير المنسق للاداء الكلي للادارة ، وان الهدف منها هو قياس جودة الاداء لخدمة الافراد اصحاب المصلحة بالمنظمة (المستثمرين ، العاملين ، الادارة ، المجتمع ، الحكومة ، المودرين وغيرهم).

3. مقاييس الاهداف والمؤشرات :

تتمثل اهداف المنظمات في الربحية والاستثمار والمركز التنافسي والمسئولية الاجتماعية . حيث يتم تسجيل الاهداف ومقارنتها بالنتائج الفعلية التي تم التوصل إليها وتصحيح الانحرافات .

4. مقاييس التحليل الاستراتيجي :

يقوم على النظرة الكلية للنظم ، مع تحقيق التفاعل المتبادل بين النظام والبيئة من ناحية وبين اجزاء النظام من ناحية اخرى .

يرى آخر ان مقاييس الاداء تتمثل في الآتي (1):

1. طريقة الوقائع الحرجة :

يتم تقويم اداء المنظمة على اساس عدد من الوقائع التي حدثت بها وتأثيرها عليها سواء بالسلب او الايجاب ، وتتميز هذه الطريقة بانها تقلل من تكاليف عملية التقويم ، كما يحتاج تطبيق هذه الطريقة إلى جهد غير عادي في تحديد الحوادث او الوقائع المؤثرة في الاداء .

2. تحليل النظم :

هو محاولة لتطبيق الطريقة العلمية في تقويم الاداء من خلال تحديد المشكلة والنظر إليها في اطرها الكلي ، ثم اتخاذ القرار ووضعها في شكل برنامج عمل قابل للتنفيذ ، وتعتبر هذه الطريقة مدخلاً جيداً لتقويم الاداء ، حيث يتم النظر للمنظمة كنظام مفتوح يتكون من أنظمة فرعية بينها علاقات متبادلة ومتكاملة مع الاخذ بالعوامل البيئية المحيطة بالمنظمة .

3. إدارة الجودة الشاملة :

بدأ تطبيق مفهوم الجودة وتحسينها في اليابان ، ثم انتشر بعد ذلك في شمال امريكا ودول اوروبا الغربية ، إلى ان اصبح موضوع العصر ، حيث تجسد في نهج اطلق عليه تسمية ادارة الجودة الشاملة، الذي قام بتطوير مفهوم الادارة القديم ليمتاشى مع التوجهات الحديثة والمعاصرة ، التي تؤكد على تحقيق الجودة العالية لكسب رضا العملاء، وتأكيداً على ان مسألة الجودة لا تشمل مجالاً معيناً او اكثر داخل المنظمة بل يشملها جميعاً .

4. الادارة بالاهداف :

يعتبر تطبيق الادارة بالاهداف من اكثر الاساليب الادارية فعالية، برغم انه نمطاً تقليدياً موروثاً من خمسينات القرن الماضي ، وفكرة هذا الاسلوب ان يتم تقويم الاداء وفقاً للاهداف المطلوب تحقيقها .

5. مزايا قياس الاداء:

تعتبر النقاط التالية اهم المميزات التي تتحقق للمنظمات عندما تقوم بتطبيق نظم القياس(2):

- أ. يساعد قياس الاداء في تحديد ما إذا كانت المنظمة تحقق احتياجات العميل ام لا . وهنا يجب على مدير المنظمة ان يساعد على تحديد ونوعية المنتجات والخدمات التي يحتاجها العميل ؟
- ب. يساعد قياس الاداء المنظمة في فهم العمليات التي تقوم بها فهو يؤكد ما تعرفه المنظمة ويوضح ما لا تعرفه ، والسؤال هنا هل القائمون على المنظمة لديهم خلفية بالمشكلات التي تواجه المنظمة؟
- ج. التأكد من ان القرارات التي يتم اتخاذها تكون على اساس الحقائق وليس على العواطف او الاراء الشخصية . والسؤال هل القرارات تتخذ بناء على المستندات والوثائق ام على الحدس والتخمين والتحيز الشخصي ؟

(1) د. سامي حسن العديلي ، تقييم الاداء بالمنظمات ، (الرياض: دار افاق للابداع العالمية للنشر والتوزيع ، 1995م) ، ص 24 .
(2) Ferdinand Tesoro and Jack Tootson, **Implementing Global Performance Management Systems**, P.2. www.mwdia.wiley.com/product_data/expert/4x/07879474/078794744x.pdf.

د. توضيح اي الاماكن او القطاعات في المنظمة تحتاج إلى اجراء التحسين والتطوير والسؤال ما هي الاماكن التي تعمل بكفاءة في المنظمة ؟ ، وكيف تستطيع اجراء التحسن والتطوير في الاماكن التي تحتاج إلى ذلك ؟

ه. يساهم قياس الاداء في التأكد من ان التحسين والتطوير الذي تم التخطيط له قد حدث بالفعل ؟ ، والسؤال هل لدينا صورة واضحة عن التحسينات التي تمت في المنظمة؟

و. يساعد قياس الاداء في تحديد المشكلات التي تظهر نتيجة التحيز الشخصي ، والاعتماد على العاطفة . فلو تم القيام بالاعمال لفترات طويلة بدون القيام بقياس الاداء لها على افتراض انها تتم بشكل جيد ، فربما تكون النتائج صحيحة او غير صحيحة ، ولكن بدون قياس الاداء ليس هناك وسيلة تحدد هل الاعمال التي يتم تنفيذها تتم بطريقة صحيحة ام لا .

يرى الباحث بان كل مقياس من مقاييس الاداء يجب ان يعبر عن فعالية المنظمة في القدرة على تقويم ادائها وفق المراحل والعمليات المختلفة معبراً عنه بمعدلات تقارن بالاهداف المرصودة .

سادساً : تقويم الاداء :

التقويم عملية اساسية ومستمرة على مدى جميع مراحل برنامج المؤسسات وهي اشمل واعم من التقويم (الذي يعني اعطاء قيمة للشيء فقط) لأنها تعنى ببيان قيمة الشيء وتعديله وتصحيحه ، ويمكن الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لأجراء عملية التقويم من خلال استمارات الاسئلة والزيارات الميدانية والمجموعات الاستشارية المكونة والتي تنشئها المؤسسات ، يعتبر تحسين الاداء من الاهداف الرئيسية والدائمة للمؤسسات الانتاجية والخدمية (1).

اليوم يرى الباحثون ان مفهوم تقويم الاداء ينطبق على ثلاثة ميادين (2):

1. ميدان الاداء المالي ، يعتبر هذا الميدان مهم جداً للحكم على تطور الاداء في الشركات ، ويغطي ميدان الاداء المالي مؤشرات الاداء المالي ومنها معدل العائد على الاستثمار ، ومعدل العائد على الاصول وغيرها .

2. ميدان الاداء التشغيلي ، ويسمى ميدان الاداء غير المالي ، ويفترض ان يتكامل هذا البعد من الاداء مع بعد الاداء المالي لكي تكون المنظمة في وضع سليم . ان الاداء التشغيلي يمثل حلقة الوصل بين مقاييس الاداء على المدى البعيد والمتوسط وتحقيق نتائج اداء على المدى القصير . ان هناك معايير ومؤشرات عديدة تمثل مفردات ضمن هذا الميدان من اهمها الحصة السوقية والنمو والسمعة وتطوير المنتجات .

3. ميدان فاعلية المنظمة ، وهذا يمثل الميدان الاشمل ، حيث يتم الحكم على تطور قدرة الشركة في استخدام مواردها (كفاءة) لتحقيق اهدافها (فاعلية) .

لتقويم الاداء اهداف واهمية ووظائف ومستويات ومؤشرات ومتطلبات لنجاحه وخطوات تطبيقه وصعوبات ، ويمكن سرد ذلك على النحو التالي :

1. اهداف تقويم الاداء :

تتعدد اهداف تقويم الاداء وتتشعب ضمن كل قسم من اقسام المنشأة او في كل خلية من خلايا التنظيم الاجتماعي والاقتصادي ، ويمكن اختصارها في عدة نقاط رئيسية هي (3):

أ. يستفاد منهم في اثناء اتخاذ اي قرار على مستوى العملية الانتاجية ، ومعرفة هل اداء العاملين في المستوى المطلوب او دونه .

ب. مدى تحقيق اهداف المنشأة او المنظمة ، وذلك بواسطة تحقيق العاملين لتلك الاهداف ، من خلال مستويات ادائهم .

(1) سفيان محد صالح ، مرجع سابق ، ص 1 .

(2) جاسر عبد الرازق النور ، اهمية استخدام اساليب علمية حديثة في تحليل البيئة واثره على تحسين كفاءة الادارة في الشركات ، دراسة واقع عينة من الشركات الاوربية ، (البصرة : جامعة البصرة ، مجلة كلية الادارة والاقتصاد ، المجلد 7 ، العدد 13 ، 2014م) ، ص 85 .

(3) حسن صديق ، تقويم الاداء في المؤسسات الاجتماعية ، (دمشق : مجلة دمشق ، المجلد 28 ، العدد الاول ، 2012م) ، ص 215 .

- ج. يساعد تقويم الاداء على وضع الاقتراحات الخاصة بالعاملين المقصرين كاخضاعهم لدورات تدريبية .
- د. مكافأة المجدين من العاملين عن طريق صرف المكافآت لهم وترقيتهم وزيادة رواتبهم وحوافزهم .
- هـ. يوضح امكانية العاملين جميعاً وقدراتهم ومؤهلاتهم ، ووضع كل عامل في المكان الذي يتناسب وقدراته .
- و. تساعد على زيادة اواصر التعاون والمحبة بين العاملين والمشرفين ، وفتح قنوات الاتصال الافقية والعمودية في المنشأة او المنظمة ، ومن ثم كسر الحواجز التقليدية الموجودة في المستويات الادارية المختلفة .
- ز. تساعد على اعطاء صورة دقيقة عن مواقع العاملين المختلفة ضمن المنشأة ، مما يشكل نقطة تحول لاجراء دراسات تطبيقية واقعية حول اوضاع ومشاكل العاملين ومستويات ادائهم في المستقبل .
- ح. القضاء على الوساطة والمعرفة الشخصية والطرائق الملتوية ، وذلك بتوحيد المعايير والقوانين التي تتم على اساسها الترقية او زيادة الراتب وتوحيد الضوابط المختلفة التي تقوم بعملية الثواب والعقاب في المؤسسة او الدائرة .
- ط. خلق جو من المنافسة الشريفة بين العاملين جميعاً ، لأنه كلما كان اداء العامل مرتفعاً ازدادت فرصته في التقدم والرقي في درجات السلم الاداري او انتعاش احواله المادية والمعنوية .
- ي. معرفة مقدار انتاج كل قسم من اقسام المنشأة وكميته ، واوضاع الاقسام المختلفة بشكل دقيق ومفصل لكل صغيرة وكبيرة .
- ك. المتابعة المستمرة للمحافظة على مستوى متقدم للكفاية الانتاجية .
- ل. اعطاء معلومات دقيقة للقيادة الادارية العليا في المنشأة او المؤسسة عن الاوضاع ومستويات الاداء جميعها ، فضلاً عن المشاكل والصعوبات الموجودة ضمن اقسام المنشأة ، وذلك من اجل وضع الخطط المستقبلية الكفيلة بحل تلك المشاكل وتحسين احوال المنشأة والعاملين فيها ، ونادراً ما تسعى التنظيمات الاجتماعية المختلفة إلى تحقيق الاهداف السابقة .

2. اهمية تقويم الاداء :

نلجأ عادة لمعرفة اهمية أي عمل إلى قياس مستوى ادائه ومدى تحقيقه للانجازات المخططة له ، ومعايير الاداء كما هو معروف مختلفة من جماعة إلى اخرى ومن تنظيم إلى آخر لأن تلك المعايير المختلفة مرتبطة بالعادات والتقاليد الموجودة في كل مجتمع وبالظروف البيئية المحيطة بكل منظمة وبالمستوى التكنولوجي ، وتستشف اهمية تقويم الاداء من خلال الاهمية الكبيرة لمعايير الاداء ومقاييسه ومنها (1):

- أ. توحيد الخصائص والصفات الخاصة بكل سلوك وبكل عمل لكي نستطيع تقويم الاداء وفق تلك الخصائص ، فنحن لا نستطيع الحكم على سلعة معينة دون معرفة صفاتها ووزنها وحجمها ومتانتها وجودتها وغيرها ، وعند معرفة تلك الخصائص عندئذ نحكم عليها وعلى العملية الانتاجية حكماً موضوعياً .
- ب. قياس الاداء الواقعي لكميات الانتاج المختلفة (وعدد العاملين والاجهزة والمعدات والتكاليف المادية وغيرها) يمكن توقعها من خلال المقدرة على وضع المقاييس الخاصة بمستويات الاداء لكل عمل ، مهما كان نوعه وفي اية منظمة وجد .
- ج. تحقيق التعاون والمشاركة الفعالة بين الرؤساء والمرووسين وفق خطوات واضحة ومعروفة للجميع وبشكل واضح وصريح .
- د. الاعتماد على الاسس الرقابية الموضوعية للمشكلات المتعددة التي قد تصاحب اية خطوة من خطوات العمل ، والتي لا تستطيع دونها تحديد المشكلة وانحرافاتهما وللحكم على اساسها ببطلان

(1) لاندي وفار ، قياس اداء العمل ، الاسباب والنظرية والتطبيقات ، ترجمة د. ربي الحسن ، (الرياض: ادارة البحوث ، معهد الادارة العامة ، 1987م) ، ص 14 .

اي سلوك او صحته ، أو اجراء خاص بالعمل ، فالرقابة الموضوعية هي البوصلة التي توجهنا نحو العقبات التي تحول دون تحقيق المستوى المطلوب من الاداء والانتاجية .

3. وظائف تقويم الاداء :

تتمثل وظائف تقويم الاداء في الآتي (1):

- أ. يساعد تقويم الاداء الادارة في التعرف على مدى التقدم في تحقيق الاهداف المخططة .
- ب. يساعد تقويم الاداء الادارة في تحسين السياسات وذلك عن طريق إعادة النظر في الاهداف الموضوعية .
- ج. يساعد تقويم الاداء في تطوير العمليات الداخلية ، بحيث تلاحق التقدم التكنولوجي المعاصر .
- د. يساعد تقويم الاداء الادارة على اتخاذ القرارات اللازمة لتصحيح مسار المنظمة ، وكذلك اتخاذ القرارات الخاصة بالعاملين بها .
- هـ. يساعد في كشف بعض المشكلات الادارية والتنظيمية ، حيث تكفل الدراسة التحليلية لنتائج تقارير الاداء الكشف عن بعض العيوب التنظيمية والادارية .

4. مستويات تقويم الاداء :

ياخذ تقويم الاداء مستويات مختلفة تتدرج حسب الهيكل التنظيمي للادارة الاقتصادية فهو يبدأ بأصغر وحدة صعوداً إلى مستوى الوحدة الاقتصادية وأخيراً يمكن إعداد تقويم شامل للاداء على مستوى جميع الوحدات الاقتصادية في القطاع او مستوى القطاع الوطني ، وبالرغم من إن كل مستوى صعوداً يعتمد على المستوى الأدنى منه إلا أن الوظائف والاجراءات التي يتعين على كل مستوى اداءها في عملية التقويم يختلف بعضها عن البعض الآخر وتساعد هذه المستويات في اجراء تقويم الاداء في المستويات الآتية (2):

أ. تقويم الاداء الذاتي: يتم ذلك بمعرفة المسئول عن مركز المسئولية نفسه ، ليتعرف على مواطن الضعف والقوة والقصور في اداء المهام المختلفة في مركز المسئولية الخاصة به ، وتصحيح اخطائه ، وتحسين مستوى ادائه ، ويعتبر تقويم الاداء الذاتي من اهم مقومات نظام الرقابة الفعالة، وذلك لأنه يمكن المسئول المباشر من اداء العمل من تقويم اخطائه وتصحيحها بنفسه دون تدخل او قبل تدخل الرقيب ، وبذلك يتحقق في نظام الرقابة ميكانيكية تلقائية لتصحيح الاخطاء والعمل على تحسينها .

ب. تقويم الادارة التنفيذية : يتم ذلك بواسطة المستويات الادارية الاعلى للتعرف على مدى جودة اداء المسئولين عن مراكز المسئولية الادارية التنفيذية في تحقيق اهداف المشروع ، وغالباً ما يتم اجراء هذا التقويم على المستويات المتعددة للادارة في المشروع .

ج. تقويم اداء الانشطة : يتم ذلك بواسطة الادارة العليا للتعرف على جودة الانشطة وانجاز المهام المختلفة للتعرف على مدى كفاءتها وفعاليتها في المساهمة في تحقيق اهداف المشروع ، ويرتبط تقويم اداء النشاط ارتباطاً وثيقاً بأسلوب الرقابة عن طريق التخطيط واتخاذ القرارات ، ويهدف التقويم في هذه الحالة للتعرف على مدى التزام النشاط المعين بالاهداف المحددة له مسبقاً ، ذلك يستلزم ان توضح تقارير الاداء الانحرافات في الاهداف واسبابها كلما امكن ذلك، لكي تساعد الادارة على تجنب هذه الاسباب في المستقبل .

5. مؤشرات تقويم الاداء:

يعرف المؤشر بأنه مقياس كمي ونوعي او نوعي للاداء ، ويستمر لاثبات التغيير ووجود تفاصيل مدى العمل على تحقيق الناتج .

هناك مجموعة من الشروط يجب ان تتوافر بالمؤشر حتى يمكن الاعتماد عليه منها ما يلي (3):

(1) جميل محمد عبد السميع ، تقييم الاستراتيجية في ظل الانظمة التقليدية ، (عمان : دار المنار للطباعة والنشر ، 2010م) ، ص48.

(2) د. عبد الرحيم محمد ، تقويم الاداء باستخدام النسب المالية ، (عمان : دار المناهج للنشر والتوزيع ، 2007م) ، ص ص 40 ، 41 .

(3) حمودي ام العز ، دور تطوير المنتجات في تحسين اداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، (الجزائر : جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، رسالة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة ، 2012م) ، ص19.

- أ. ينبغي ان يكون المؤشر مباشراً بمعنى ان يقيس المؤشر النتيجة التي يسعى لقياسها وأن لا يتم توجيهه.
- ب. ان يكون موضوعياً ليس به أي غموض خاصة بالنسبة لما تريد قياسه كما ينبغي ان يتفق الجميع على التعليق او الحكم على النتائج .
- ج. الوضوح وذلك يعني سهولة فهمه من طرف الجميع ، فالشخص الذي يقرأ المؤشر يعرف الذي يعنيه والذي لا يعنيه .
- كما يضاف إلى ما سبق شروطاً أخرى كالآتي (1):
- أ. أن يكون مناسباً : يجب ان تقيس المؤشرات النتيجة المرجوة بطريقة مناسبة .
- ب. أن يكون المؤشر كمياً كلما امكن ذلك : المؤشرات الكمية هي رقمية بطبيعتها اما المؤشرات النوعية فهي وصفية .
- ج. يجب ان يكون المؤشر تفصيلياً إذا امكن ، لإثبات وجهة نظر معينة حتى تساعد البيانات التفصيلية على متابعة ما إذا كانت مجموعات محددة تشارك في نشاطات او تستفيد منها بشكل آخر .

6. المتطلبات الاساسية لنجاح عملية تقويم الاداء :

- تتطلب عملية تقويم الاداء بعض المتطلبات الاساسية التي من شأنها الارتفاع بدرجة التقويم إلى مستوى الدقة والموثوقية الذي يساعد على اتخاذ القرارات السليمة في تصحيح الانحرافات وتحديد المسؤوليات والارتقاء بالنتائج إلى المستويات المرغوبة فيها . ولقد تناولت العديد من الدراسات والبحوث العلمية المتطلبات الاساسية لنجاح عملية تقويم الاداء ومنها (2):
- أ. توافر البيانات والمعلومات المختلفة المرتبطة باداء تنظيمات الاعمال سواء كانت بيانات مالية أو فنية أو تسويقية أو بيئية في الوقت المناسب ، ولذلك يجب وجود نظام معلومات مكتمل يعتمد على نظم التشغيل الحديثة للبيانات لكي يوفر معلومات عن السوق والمنافسين والتطورات التكنولوجية المختلفة بالبيئة المحيطة بهذه التنظيمات وتقييم البيانات والمعلومات بصورة ترشد عملية قياس وتقويم الاداء (3).
- ب. ينبغي ان تشمل نظم قياس وتقويم الاداء المؤشرات غير المالية ، والتي تكمل في الواقع المؤشرات المالية ، ولاسيما فيما يتعلق بادراك العملاء واداء العمليات الداخلية (4).
- ج. لا بد ان تصمم مقاييس تقويم الاداء بأسلوب يساعد الادارة في التركيز على العوامل التي تخلق القيمة لجميع اصحاب المصالح المرتبطين بالمنظمة .
- د. إن مقاييس تقويم الاداء وحدها لن تحقق الفعالية والكفاءة والجودة المطلوبة بل لا بد من ادارة المنظمة بأسلوب القيمة لتحقيق ذلك وربط مقاييس تقويم الاداء مع عوامل النجاح الرئيسية مع اهداف المنظمة .
- هـ. يجب على منظمات الاعمال وضع انظمة لقياس وتقويم الاداء الخاصة بهم لدعم الاستراتيجيات

(1) رشا محمود بدر ، اثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على اداء المؤسسات الاهلية الاجنبية بقطاع غزة ، (غزة : الجامعة الاسلامية ، كلية التجارة ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال غير منشورة ، 2009م) ، ص 67 .

(2) رامي احمد فراونة ، تقويم وتطوير الدور الرقابي لديوان المالية والادارية في الرقابة على الاداء بالجامعات الفلسطينية ، (غزة : جامعة الازهر ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة ، 2011م) ، ص 92 .

(3) شوقي السيد فودة ، مرجع سابق ، ص 378 .

(4) Renata Novakova A. and Ondrej Kusy, **Performance Evaluation Processes From the Perspective of Current Trends**, Research Papers, Faculty of Materials Science and Technology in Trnava Slovak University of Technology in Bratislava, 27/11/2009, P.45.

- و. ضرورة ان يتصف نظام تقويم الاداء بالشمولية لجميع العناصر المؤثرة في الاداء سواء كانت عناصر مالية او غير مالية ، وسواء كان هذا التأثير مباشراً او غير مباشر ، داخلياً او خارجياً⁽¹⁾.
- ز. من الضروري الاهتمام بمقاييس تقويم الاداء باستخدام المقاييس المالية وغير المالية حتى تعطي صورة صادقة ومعبرة عن تقويم الاداء لمنظمات الاعمال .
- ح. يجب على نظام تقويم الاداء المتكامل ان يحقق التوازن بين الاهداف قصيرة الاجل وطويلة الاجل عند قياس وتقويم الاداء ، ويسمح بدروه وخاصة مع استمرار عملية التحسين والتطوير على تحقيق التوازن بين اهداف الاطراف الداخلية والخارجية التي تؤثر على الاداء مع تحقيق التوازن بين اهداف ومصالح الاطراف المختلفة .
- ط. يجب ان يكون نظام تقويم الاداء مفهوماً وواضحاً لكل مستخدمي النظام ، وكذلك ضرورة فهم مستخدمي النظام لكيفية حساب المقاييس والمؤشرات وعلاقة الارتباط بين الاهداف الاستراتيجية المختلفة التي تقيس مدى تحقيق الاهداف الاستراتيجية حتى يمكن تنفيذه وتطبيقه كما يجب ان تكون ادارته بصورة جيدة .
- ي. ضرورة تعدد وتنوع مقاييس الاداء لتنظيمات الاعمال بعكس الحال ما هو موجود في اساليب قياس وتقويم الاداء التقليدية . ومن هنا ظهرت بطاقة الاداء المتوازن باجبالها المختلفة لتغطي اوجه القصور في اساليب تقويم الاداء التقليدية .
- ك. ان يكون الهيكل التنظيمي لتنظيمات الاعمال واضحاً وتحدد فيه المسؤوليات والصلاحيات لكل مدير ومشرف بدون اي تداخل بينهما⁽²⁾ .

7. خطوات تقويم الاداء :

يشمل تقويم الاداء خمس خطوات كما موضحة في الشكل رقم (2/1/3):

شكل رقم (2/1/3)

خطوات تقويم الاداء

الخطوة الأولى	تفتيت الاهداف العامة إلى أهداف تشغيلية
الخطوة الثانية	تأسيس معايير الاداء للاهداف التشغيلية
الخطوة الثالثة	قياس الانجاز الفعلي
الخطوة الرابعة	مقارنة الانجاز الفعلي بمعايير الاداء
الخطوة الخامسة	تشخيص الانحرافات (إذا وجدت) واقتراح اجراءات التصحيح

المصدر : محمد سيد حمزاوي ، قياس الاداء في المنظمات والمؤسسات المعاصرة ، (الرياض : حلقة علمية خلال الفترة 21 - 23 / 2013م) ، ص 11.

يتضح من الشكل رقم (2/1/3) ان خطوات تقويم الاداء تمر بخمس خطوات هي كما يلي باختصار⁽³⁾:

أ. تفتيت الاهداف العامة إلى أهداف تشغيلية :

غالباً ما تتم صياغة اهداف الادارات او التقسيمات التنظيمية بشكل عام نوعي ، لا يساعد على قياس الانجاز ولذلك لابد من تفتيت هذه الاهداف إلى اهداف تشغيلية اكثر تفصيلاً واكثر وضوحاً ومصاغة بطريقة كمية بقدر الامكان لكي تكون واضحة للمنفذين ، وتساعد في إعداد وتأسيس معايير الاداء اي الخطوة الثانية من خطوات تقويم الاداء.

ب. تأسيس معايير الاداء للاهداف التشغيلية :

إن وضع وصياغة معايير الاداء لكل هدف تشغيلي هو الخطوة الاساسية لتنفيذ تقويم الاداء وقد يثير البعض صعوبة تأسيس معايير الاداء لبعض الأنشطة ، وهو ما يتطلب تفكير ابداعي يشترك فيه القائمون بهذه الأنشطة لتحديد معايير واضحة وقابلة للقياس وممكنة التحقيق ، وقد تكون هذه المعايير متعلقة بكمية العمل وزمن الانجاز وشروط الجودة لمنتج هذه الأنشطة .

ج. قياس الانجاز الفعلي :

(1) د. محمد المحمدي الماضي ، مداخل قياس الاداء في القطاع الخاص وتطبيقاتها على القطاع العام والحكومي ، (القاهرة : المنظمة العربية للعلوم الادارية ، ندوة الاساليب الحديثة في قياس الاداء الحكومي ، 9 - 13 يناير ، 2005م) ، ص 7 .

(2) د. مجيد الكرخي ، مرجع سابق ، ص ص 42 ، 43 .

(3) محمد سيد حمزاوي ، قياس الاداء في المنظمات والمؤسسات المعاصرة ، (الرياض : حلقة علمية خلال الفترة 21 - 23 / 2013م) ، ص ص 11 - 13 .

هذه الخطوة محور الاهتمام الآن . وتبدأ مرحلة قياس الانجاز الفعلي بتصميم اجراءات ونماذج المتابعة التي يسجل فيها اولاً باول الاداء الفعلي لكل نشاط من الانشطة محل التقويم سواء على مستوى الوظائف او التقسيمات التنظيمية بمستوياتها المتعددة . وهو ما يحتاج مثابة شبه يومية قد لا يهتم بها بعض المسؤولين رغم اهميتها في منظومة قياس الاداء.

د. مقارنة الانجاز الفعلي بمعايير الاداء :

هذه المقارنة تكون ايسر لو كانت المعايير واضحة وكمية ويقوم بها متخصصون في تقويم الاداء لديهم خبرة بنوع العمل او الانشطة التي يتم تقويم اداءها . والهدف النهائي من هذه الخطوة هو بيان ما إذا كان هناك انحراف بالنقص او الزيادة في الاداء الفعلي عن الاداء المعياري او الاداء المحدد بواسطة معايير الاداء . وهي خطوة تتطلب احياناً استخدام تقنيات حديثة لضمان الدقة والسرعة والنزاهة (مثل استخدام نظام معلومات متقدم).

هـ. تشخيص الانحرافات (ان وجدت) واقتراح الاجراءات التصحيحية :

تتم في هذه المرحلة معرفة اسباب ومكان الانحراف (إذا وجد) والمسؤولين عن هذا الانحراف . ومعرفة الاسباب الحقيقية للانحراف تيسر العثور على حل للمشكلات التي ادت إلى هذا الانحراف . سواء كانت مشكلات فنية او بشرية او ادارية او لائحية . وهل من الممكن تناول هذه المشكلات وعلاجها ومنع تكرار حدوثها في المستقبل .

المبحث الثاني

مفهوم وتقويم وابعاد الاداء الوظيفي وعلاقته باعادة هندسة العمليات الادارية

أولاً : تعريف الاداء الوظيفي :

يعد الاداء الوظيفي مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمنظمات الحكومية ومنظمات الاعمال على حد سواء ويختلف مفهوم الاداء من باحث لآخر تبعاً لمعطيات واهداف البحث وتبعاً للمدخل الذي ينظرون من خلاله إلى الاداء فعرف بانه الاستخدام الافضل للموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق اهداف المنظمة وديمومتها والمحافظة على ميزاتها التنافسية⁽¹⁾ . حيث ربط مفهوم الاداء هنا بالاستخدام الامثل . ومنهم من اولى النتائج المرغوبة اهتماماً بالغاً كمحصلة للاداء كما عرفه الخطيب بانه " النتيجة النهائية لنشاطات الفرد او هو انعكاس لقدرة الفرد وقابليته على تحقيق اهداف المنظمة"⁽²⁾ . اما Daft فيصف الاداء بانه " قدرة الفرد على تحقيق اهداف المنظمة من خلال الاستخدام الامثل للموارد المتاحة بطريقة كفوءة وفاعلة"⁽³⁾ . وتشير ادبيات الادارة إلى أن الاداء هو محصلة تفاعل ثلاثة عوامل هي القدرة والدافعية والامكانيات (البيئية او فرص الاداء) فقد يمتلك الفرد القدرة على اداء عمل معين لكنه لن يكون قادراً على تأديته بشكل جيد إذا لم يكن لديه الدافع لتأديته⁽⁴⁾ . ومن ناحية اخرى يمكن ان يتوافر لديه الدافع الكافي لتادية العمل . لكنه لن يؤديه كما ينبغي اذا فقد القدرة على ذلك او اذا لم تتوفر

(1) Robbins, J. And Wiersema M., A resource Based Approach to Multi business Firm: Empirical Analysis of Portfolio Inter Relation Ship and Coroporat Financial Performance, U.S.A. Strategic Management Jouranal, Vol.16 No.1 1995, P. 278.

(2) سمير كامل الخطيب ، قياس دور المقارنة المرجعية في تحسين الاداء المنظمي ، (بغداد : الجامعة المستنصرية ، كلية الدراسات العليا ، رسالة دكتوراه الفلسفية في ادارة الاعمال ، 2002م) ، ص 221 .

(3) Daft R.L., Organization: Theory and Design, 4th ed., West Publishing Co., USA., 1992, P.121.

(4) منقذ محمود داغر ، عادل حرحوش ، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي ، (بغداد : دار الكتب للطباعة والنشر ، 2000م) ، ص 335 .

لديه الفرصة لذلك (1). وبالتالي فإن عدم توافر إحدى متغيرات دالة الأداء لا تؤديان إلى مخرجات عالية المستوى وذلك سوف ينعكس على أداءه والنعكس صحيح (2).

تعددت مفاهيم الأداء الوظيفي وفقاً لآراء الكتاب والباحثين في إعطائهم مفهوماً واحداً ولعل مرد ذلك يرجع إلى منطلقاتهم الفكرية وتصوراتهم ، فمنهم من يعرف الأداء الوظيفي بأنه مدى مطابقة العمليات الانتاجية التي يتم انجازها في فترة زمنية محددة للخطط الموضوعية مسبقاً ، والتعرف على اوجه القصور ونقاط الضعف والانحراف عن الخطط الموضوعية ، ووضع الحلول العلمية والعملية التي تكفل تجاوز القصور ، وتجنب الانحراف في الانتاج مستقبلاً . وعند مراجعة الادبيات الفكرية يلاحظ ان هناك العديد من مستويات الأداء فمنها ما يكون على مستوى المنظمة ككل ، ومنها ما يكون على مستوى الوحدة الادارية ، ومنها ما يكون على المستوى الفردي للموظف ، وتتمثل عناصره في المعرفة بمتطلبات العمل ، كمية العمل المنجز ، نوعية العمل ، المثابرة والوثوق بينما يتحدد مستوى الاداء نتيجة لمحصلة التفاعل بين الدافعية الفردية ، مناخ العمل ، قدرة الفرد على اداء العمل . ويتأثر الاداء لجملة من العوامل الدالعية والخارجية ومن اهمها (3):

1. العوامل الفنية : وتشمل التقدم التكنولوجي ، المواد الخام ، الهيكل التنظيمي وطرق واساليب العمل. ان الجوانب الفنية تؤثر بشكل واضح ومباشر على كفاءة المنظمة والافراد ، فنوعية الالات وكميتهما والطرق والاساليب العملية المستخدمة في العمل جميعها تؤثر على مستوى الانتاج والاداء بشكل عام .

2. العوامل الانسانية : وتشمل القدرة على الاداء الفعلي للعمل وتتضمن المعرفة والتعليم ، بالاضافة إلى التدريب والمهارة والقدرة الشخصية ، كما تشمل الرغبة في العمل والتي تحدد من خلال ظروف العمل المادية والاجتماعية وحاجات ورغبات الافراد .

كما عرف الاداء الوظيفي على انه " المخرجات او الاهداف التي يسعى النظام لتحقيقها ، اي انه مفهوم يربط بين اوجه النشاط وبين الاهداف التي تسعى هذه الانشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة" (4).

الاداء الوظيفي يعني مجموعة من السلوك الاداري ذو العلاقة المعبرة عن قيام الموظف باداء مهامه، وتحمل مسؤولياته ، وهي تتضمن جودة الاداء ، وكفاءة التنفيذ ، والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة ، فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع باقي اعضاء المنظمة ، وقبول مهام جديدة ، والابداع والالتزام بالنواحي الادارية في العمل ، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفاعلية. والانتاجية مفهوم مهم يرتبط بالاداء ، وهو يشير إلى الكفاءة والفعالية ، اما الكفاءة فهي محاولة الوصول إلى الهدف باقل كلفة مادية ، واقل جهد واسرع وقت ممكن . واما الفعالية فتشير إلى محاولة الوصول إلى افضل نوعية ممكنة من الاداء او الخدمات المقدمة ، وبالتالي فإن الانتاجية تقاس بمعياري الكفاءة والفاعلية . فالموظف الفعال تكون انتاجيته عالية ويكون ادائه جيداً ، مما يقلل المشكلات المرتبطة بالعمل وتحقيق الاهداف المحددة (5).

(1) Wagner J.A. & ollenbeck, J.R., **Organization Behavior, Englewood Cliffs, New Jersey, 1992, P. 106.**

(2) سيد علي حمود العنزي ، الرضا الوظيفي والاداء في شركة التأمين ، (بغداد : جامعة بغداد كلية الادارة والاقتصاد ، رسالة ماجستير في ادراة الاعمال غير منشورة ، 1985م) ، ص 39 .

(3) العربي عطية ، اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الاداء الوظيفي للعالمين في الاجهزة الحكومية المحلية ، دراسة ميدانية في جامعة ورقلة ، (الجزائر : جامعة قاصدي مرباح ، مجلة الباحث ، العدد 10 ، 2012م) ، ص 39 .

(4) عبد الفتاح صالح خليفات ، شرين محمد المطارنة ، اثر ضغوط العمل في الاداء الوظيفي لدى مديري المدارس الاساسية الحكومية في اقليم جنوب الاردن ، (دمشق : مجلة جامعة دمشق ، المجلد 26 ، العدد الأول والثاني ، 2010م) ، ص 605 .

(5) خالد أحمد الصرايرة ، الاداء الوظيفي لدى اعضاء الهيئات التدريبية في الجامعات الاردنية الرسمية ، من وجهة نظر رؤساء الاقسام فيها ، (دمشق : مجلة جامعة دمشق ، العدد الأول والثاني ، 2011م) ، ص 608 .

من جهة أخرى فقد تم تعريف الاداء الوظيفي بانه " مؤشر سلوكي عام يدل على مدى قيام العاملين بالواجبات والمهام الموكولة اليهم وفقاً لمقاييس كمية ونوعية محددة" (1). يرى الباحث ان الاداء التنظيمي هو محصلة تفاعل موارد المنظمة (المادية والبشرية) ، ويتأسس الاداء الوظيفي على اداء الاشخاص العاملين في المنظمة ، وبمختلف مستوياتهم ، وهو العنصر المهم في التأثير في الاداء الشامل للمنظمة ، لأنه يعتمد المهارات المختلفة في المنظمة وقدرتها على تفضيل وتوجيه الموارد الاخرى باتجاه الاهداف المحددة ، لذا فإن اي تحسين في الاداء الوظيفي يعني بالنتيجة التحسن في الاداء التنظيمي الشامل للمنظمة ، ويركز الابداع في تأثيره بالاداء الوظيفي ، لان المبدع هو الانسان ، وتنعكس ابداعاته على مهاراته والنتائج المتوقعة منها، وعليه فإن مفهوم الاداء الوظيفي في ضوء ما تقدم هو (النواتج المتحققة من القدرات ومهارات الافراد التي تنعكس بشكل واضح على تحسين الاداء الشامل للمنظمة).

ثانياً : اهمية الاداء الوظيفي :

انطلاقاً من ان الاداء الوظيفي تعبير عن قدرات الافراد وامكانياتهم فضلاً عن كونه انعكاساً للاداء الكلي للمنظمة ذاتها . لذا اظهرت كثير من المحاولات من قبل ادارة الموارد البشرية للاهتمام بتحسين الاداء.

تجدد الاشارة إلى أن هنالك عدة اسباب تمثل الدوافع الاساسية لابرار اهمية الاداء الوظيفي وهي كما يلي (2):

1. تساهم عملية تحسين الاداء الوظيفي في تعزيز وزيادة قيمة المخرجات مقارنة بكلفة المدخلات المستخدمة .
2. تقوم عملية تحسين الاداء الوظيفي بدور بارز في تحقيق الارباح التي تستمر في خدمة الافراد وذلك من خلال توفير بعض السلع والخدمات بأسعار مخفضة .
3. مواجهة التحديات التي تقابلها المنظمة والمتمثلة في الصراع من اجل البقاء من خلال زيادة قدرتها التنافسية مع المنظمات الاخرى . فضلاً عن ضمان ديمومة النمو لها .
4. كما ان رفع كفاءة الاداء الوظيفي على مستوى المنظمة له مردود ايجابي ويتجلى ذلك من خلال امكان المنظمة في تحقيق فائض يتم استثماره او توزيعه على اعضائها وبموجب سياسة المنظمة.
5. ان عملية رفع مستوى الاداء الوظيفي في المنظمة من اهم الواجبات التي تعني بها الادارة لزيادة الانتاجية التي تؤدي إلى تحقيق فوائد عديدة .

ثانياً : عناصر الاداء الوظيفي :

ان هناك عناصر او مكونات اساسية للاداء وبدونها لا يمكن الحديث عن وجود اداء فعال وقد اختلف الدارسون في تحديد تلك العناصر او المكونات وهناك من حدد عناصر الاداء بالاتي (3):

1. أنشطة العمل والجوانب الثابتة والمتغيرة فيها : حيث ان هناك أنشطة مستقرة نسبياً وأنشطة تتغير بتغير الزمن الذي يؤدي فيه العمل او الظروف او المواقف المحيطة بالاداء او تفاوت الافراد الذين يؤدون العمل في الخبرات او الاسلوب وطريقة انجاز العمل فتحدد تلك الأنشطة واهميتها من حيث الوقت والاثار المترتبة عليها هي البداية في تحليل مكونات العمل كونها من العوامل

(1) شرف يونس سالم همام ، تحليل ادراك الافراد لمتغيرات ضغط العمل واثارها على الاداء الوظيفي ، دراسة تطبيقية على العاملين في جامعة الطائف ، (بني سويف ، جامعة بني سويف ، كلية التجارة ، مجلة الدراسات المالية والتجارية ، العدد 2 ، 2010م) ، ص 338 .

(2) ماهر صبري درويش ، ابراهيم راشد السمري ، تفويض السلطة الاسلوب الامثل لرفع كفاءة الاداء الوظيفي ، دراسة لاراء عينة من المدراء في الشركة العامة لصناعة الاسمدة ، (الكوفة : الجامعة المستنصرية ، مجلة الادارة والاقتصاد ، العدد 82 ، 2010م) ، ص 70 .

(3) سحراء انور حسين ، قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الاداء الوظيفي ، دراسة استطلاعية تحليلية لاراء عينة من العاملين في هيئة التعلم التقني ، (بغداد : جامعة بغداد ، مجلة العلوم الاقتصادية ، العدد 36 ، 2013م) ، ص ص 215 – 216 .

- التي تغير اداء الفرد . كما ان بيئة العمل المادية او التنظيمية كالمشرفين والرؤساء والافراد الذي يتعامل معهم الفرد وجماعات العمل وخصائص تلك الجماعات تؤثر في تغير الاداء .
2. العلاقات بين أنشطة ومهام العمل والتصميم المناسب للعمل : عن طريق تجميع الأنشطة في مهام والمهام إلى أعمال وتحديد علاقات التجانس بين هذه الأنشطة وبينها وبين الأنشطة الأخرى مما قد يترتب عليه إعادة تصميم العمل وحيثاً إعادة تصميم التنظيم ككل .
3. المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل . فعلى ضوء أنشطة الاداء الثابتة والمتغيرة يمكن تحديد المواصفات المطلوبة التي يجب ان تتوفر في الفرد الذي يقوم بآداء هذه الأنشطة .
- رابعاً : نظريات الاداء الوظيفي :**

هناك العديد من النظريات التي حاولت تفسير العلاقة بين الاداء والافراد والجماعات والتنظيم ويوضح الشكل رقم (1/2/3) بعض النظريات التي تفسر تلك العلاقة .

شكل رقم (1/2/3)

نظريات الاداء الوظيفي

النظرية	بيان
1/ نظرية الادارة العلمية	يعتبر فردريك تايلور (F. Taylor) من ابرز ممثلي نظرية الادارة العلمية ، وقد لاحظ ان العمال ينتجون انتاجاً يقل عن طاقتهم الانتاجية ، كما وجد أنه ليس هناك معيار واحد ومحدد للانتاج والنتائج اليومي المتوقع للعمال ، وانه ليس هناك علاقة واضحة وثابتة بين الاجور والانتاج . وقد ركزت هذه النظرية مجهوداتها على وسائل رفع الانتاجية، وتم ذلك عن طريق تحديد معيار علمي لمعدل انتاج العامل، وهذا المعيار العلمي مبني على اساس دراسة الوقت والحركة ، كما اوصت النظرية بضرورة الاختبار العلمي للعاملين وضرورة تدريبهم على انسب طريقة لأداء العمل.
2/ نظرية التقسيم الاداري	من ابرز رواد هذه النظرية هنري فايول (H.Fayol) ، وتركز هذه النظرية على ابراز الهيكل التنظيمي الرسمي ككل مقسم إلى ادارات واقسام تنهض بانشطة متخصصة بما يحقق زيادة الكفاءة الانتاجية وخفض التكاليف . وتبرز ايضاً هيكل التسلسل الاداري حيث تتدفق السلطة من اعلى إلى اسفل نتيجة عملية التفويض . لقد وجد فايول ان النشاط في ادارة الاعمال يمكن أن يقسم إلى ست مجموعات رئيسية هي: نشاطات فنية – نشاطات تجارية – نشاطات مالية - نشاطات امنية – نشاطات محاسبية – نشاطات إدارية .
3/ النظرية البيروقراطية	تنسب هذه النظرية إلى عالم الاجتماع الالمانى ماكس ويبر (Max Weber) حيث تعد نظريته الخاصة بهيكل السلطة من اهم الدراسات التي اسهم بها ، فقد قام بتحليل كثير من التنظيمات واساليب انسياب خطوط السلطة داخل تلك التنظيمات، وكانت دراسته تدور في نطاق اهتماماته الاساسية التي توضح لماذا يطيع الافراد الاوامر التي تصدر إليهم ؟ ولماذا يقوم الافراد العاملون بآداء الاعمال وفقاً للتعليمات التي تنسب إليهم في حدود الاوامر المشددة والتي تتلخص في مفهوم "اصدع بنا تؤمر" . وأوضح كذلك اسلوب اكساب الشرعية لممارسة السلطة داخل تلك التنظيمات وقسمها على ثلاثة اقسام هي : السلطة البطولية - السلطة التقليدية – السلطة القانونية الرشيدة .
4/ نظرية العلاقات الانسانية	تركز نظرية العلاقات الانسانية على الاهتمام بالجوانب الانسانية والاجتماعية في المنظمة ، وهي بذلك تستهدف الوصول بالعاملين إلى افضل انتاج في ظل افضل ما يمكن ان يؤثر على الفرد من عوامل نفسية ومعنوية باعتباره انساناً وجدانياً وانفعالياً اكثر منه رشيداً ومنطقياً . وقد اثبتت نتائج التجارب التي قام بها التون مايو وزملاؤه (E. Mayo, et.all) التي اجريت في هوثورن (Howthorne) بشركة جنرال اليكتريك ، ان نقص الانتاج يعزى إلى عدم الاهتمام بحل هذه المشكلات والتحرير من وطأة الضغوط الرئاسية وتخفيف قيود العمل زالت مشكلة

<p>نقص الانتاج وارتفعت معدلات الكفاءة الانتاجية .</p> <p>5/ نظرية العدالة</p> <p>تشير نظرية العدالة التي وضعها آدمز (Adams) على الافتراض بان هناك حاجة مشتركة بين العاملين للتوزيع العادل للحوافز في المنظمة . ويقاس الفرد من خلال هذه النظرية درجة العدالة من خلال مقارنته لنسبة الجهود التي يبذلها في عمله إلى المكافآت والحوافز التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله من العاملين في نفس المستوى ونفس الظروف . وتتضح هذه النظرية في النمط القيادي والاداء الوظيفي حين يشعر العاملون بان مكافآت المنظمة كالراتب والاحترام والتقدير والمشاركة ، موزعة بالتساوي بينهم وفقاً لجدارتهم ودرجة استحقاق كل واحد منهم .</p>	
<p>6/ نظرية التوقع</p> <p>ترى هذه النظرية التي وضع اسسها فيكتور فروم (Vector Veroom) أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيحصل عليها الفرد، وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد نتيجة للاداء الذي يمارسه وتعتبر قوة الجذب عند فروم ممثلة للمنفعة التي يحصل عليها الفرد من العوائد التي يتيحها له الاداء ، اما التوقع فهو عبارة عن تقدير احتمالي لمقدار تحقق المنفعة الناتجة عن القيام بعمل معين ، وتمثل هذه العلاقة في المعادلة التالية :</p> <p>الدافع للاداء = منفعة العوائد × احتمال تحقق العوائد</p>	
<p>7/ النظرية اليابانية في الادارة</p> <p>قام وليم اوشي (W.Ouchi) باجراء عدة دراسات وابحث ميدانية في الولايات المتحدة الامريكية من اجل التوصل إلى سر نجاح الادارة اليابانية ، وتوصل في نهاية الامر إلى ما اسماه بنظرية (Z) والتي تقوم فرضياتها على الاهتمام بالجانب الانساني للعاملين من اجل رفع مستوى ادائهم الوظيفي .</p> <p>تقوم نظرية (Z) على ثلاثة مبادئ اساسية تتلخص في الآتي :</p> <p>أ. الثقة بين العاملين بعضهم ببعض وبين العاملين والادارة .</p> <p>ب. الحذق والمهارة في التعامل والعمل ، وينتج ذلك عن الخبرة والتجربة وطول ممارسة العمل .</p> <p>ج. الالفة والمودة بما تعنيه من علاقات اجتماعية متينة وصدقات حميمة وتعاون واهتمام ودعم للأخرين .</p>	

المصدر : إعداد الباحث ، 2018م.

خامساً : معايير الاداء الوظيفي :

تعبر معايير الاداء عن الاساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه . حيث ان تحديد معايير الاداء امر ضروري من اجل الحكم على ما إذا كان الاداء جيداً ومرضياً ، كما انها تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المؤسسة . وقد اختلف الباحثون والمختصون في تحديد هذه المعايير ويمكن تلخيصها فيما يلي (1):

1. معايير مخصصة لكل مستوى تنظيمي : يحدد في هذه الحالة لكل مستوى في الهرم التنظيمي للمؤسسة مستوى معين من الاداء .
2. معايير عامة تخص كل المستويات : يتم في هذه الحالة تحديد معايير للاداء يمكن تطبيقها على جميع الوظائف والاعمال .

تتضمن معايير الاداء عوامل متصلة بانتاج العامل ، متمثل في درجة معرفته بالعمل ومطالبه ، وكمية الانتاج وجودة الانتاج . وعوامل متصلة بسلوك العامل ، متمثلة في التعاون ، والسلوك الشخصي ، والمواظبة ، ودرجة الاعتماد عليه . وعوامل متصلة بقدرات العامل ، متمثلة في المبادئة ، وإمكانية التقدم ، والقدرة على الاشراف والتنظيم .

(1) بو حمادة الياس ، تفعيل الموارد البشرية واثره في تحسين الاداء الاقتصادي للمؤسسة ، (الجزائر : جامعة 20 اوت 1955 ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، رسالة ماجستير في الاقتصاد ، 2006م) ، ص 202 .

يضيف الباحث انه لا بد ان يراعى عند وضع معايير الاداء ان تكون حافزاً يولد الرغبة لدى الفرد في تحسين الانتاجية ، كما يجب ان تكون مرنة يمكن تكييفها مع ظروف العمل، وايضاً يشترط ان تكون دقيقة في التعبير عن الاداء المراد قياسه .

سادساً : مقاييس الاداء الوظيفي :

تسعى مقاييس الاداء الوظيفي إلى جمع المعلومات المختلفة بالاداء الفعلي في مدة زمنية معينة مع مقارنتها بما هو مخطط لها ، وفي هذا الصدد يمكن تناول انواع وطرق وشروط وخصائص مقاييس الاداء .

1. انواع مقاييس الاداء الوظيفي :

تنقسم مقاييس الاداء الوظيفي إلى نوعين رئيسيين هما(1) :

أ. المقاييس الموضوعية :

تهدف هذه المقاييس إلى معرفة كمية الانتاج الفعلية بدقة ووضوح ، وكذلك جودة ناتج الاداء ، وحيثاً كمية الاداء وجودته معاً .

ب. المقاييس الذاتية :

هي مقاييس تعتمد على تقدير او حكم الرئيس او المشرف على اداء الآخرين على الملاحظة الشخصية لقياس اداء العاملين ، وقد تكون الملاحظة مستمرة ودائمة من قبل المشرفين المباشرين او فجائية (كالتفتيش) . وما يؤخذ على الملاحظة الشخصية حاجتها إلى كثير من الوقت والجهد والمتابعة ، وقد لا يسلم المشرف من التحيز او تأثير النظرة الاولى او تأثير الهالة ، كتوفر صفة مميزة عند عامل معين تغطي على باقي صفاته ، والمراقبة الدائمة قد تثير اشمزاز العاملين وانزعاجهم ، وتستخدم التقارير في قياس الاداء ، حيث تتم كتابة المعلومات المختلفة التي ترافق سير العمل وتصرفاته العاملين واداءهم المختلفة وذلك عن طريق الملاحظة المباشرة للعاملين جميعهم ، وقد تكون التقارير كتابية او تقارير شفوية .

2. شروط مقاييس الاداء الوظيفي :

هناك العديد من الضوابط والمعايير من اجل التحقق من كفاءة المقاييس وموضوعيتها كما يلي(2):

أ. الثبات : ثبات المقياس إذا اعدنا القياس والتقييم في الشروط نفسها ، ولكن في مدد زمنية متباعدة نسبياً ونصل إلى النتائج نفسها تقريباً ، فقدره المقاييس الدائمة على القياس وثباته من الشروط الاساسية لصحة اي مقياس او بطانه .

ب. الموضوعية : ابتعاد المقياس عن الذاتية او تحيزه وعدم تأثره بالمتغيرات الخارجية التي لا علاقة لها باداء العاملين .

ج. الوضوح : ان يكون المقياس واضحاً بسيطاً ودقيقاً ، على ان يستطيع قياس الفروق الفردية مهما كانت قليلة .

د. سهولة الاستخدام : إن سهولة استخدام المقياس وقلة الوقت والجهد الذي يحتاجه المقياس من الامور الاساسية التي يجب توافرها في المقياس.

3. طرق قياس الاداء الوظيفي :

هناك العديد من الطرق والاساليب التي يمكن ان تستخدم في عملية تقييم اداء العاملين ، ومن هذه الطرق ما هو شائع الاستخدام ، ومنها ما هو قليل او نادر الاستخدام ، ويرجع السبب في ذلك إما لوجود صعوبة في التطبيق او لعدم دقة النتائج . ويتوقف استخدام هذه الطرق على نوع الوظيفة وموقعها او على الصفات الشخصية للموظف نفسه ، بالإضافة إلى الابعاد المتعلقة بكمية الانتاج ونوعيته في ضوء المعايير المحددة للاداء .

وتنقسم هذه الطرق إلى قسمين هما :

القسم الاول : الطرق التقليدية :

أ. طريقة الميزان او الدرجات (الترتيب البياني)

(1) سليمان خليل الفارس ، إدارة الأفراد ، (دمشق : منشورات جامعة دمشق ، 1993م) ، ص 308.

(2) أحمد صقر عاشور ، السلوك الانساني في المنظمات ، (بيروت : دن ، 1989م) ، ص 359 .

تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق التقليدية لتقييم أداء العاملين ، وعلى الرغم من ذلك فإنها من أكثر الطرق انتشاراً واستعمالاً حتى الآن ، حيث يستخدم المقيم نموذجاً يتضمن خصائص أو صفات سلوكية تتعلق بأداء الموظف فيحكم عليها في أداء مرؤوسيه ، وأمام كل صفة من هذه الصفات يضع خطأً أو درجة ، وتكون هذه الدرجة محددة بفترة معينة تبدأ من واحد إلى خمسة أو عشرة ، بحيث يمثل الرقم (1) أدنى درجة أو قيمة إلى الرقم (5) أو (10) كنهاية كبرى . ويضع المشرف علامة على الخط عند الدرجة التي يراها مناسبة لتقدير الشخص (1).

تتميز هذه الطريقة بانها بسيطة ، ويمكن للمشرف ان يستعملها بسهولة ولا تستغرق وقتاً وجهداً كبيرين ، وتسمح بالتبويب الاحصائي لتساعد المسؤولين على التعرف على نواحي التركيز والتشتيت واتجاهات الافراد فيما يتعلق بالصفات التي يحوزونها في كل صفة من هذه الصفات (2) . لكن لهذه الطريقة – رغم ما تتصف به من سهولة وبساطة – عدداً من المشكلات والعيوب تتلخص فيما يلي (3):

i. ان كل صفة او عامل من عوامل التقييم يحمل قيمة او وزناً مساوياً مع بقية العوامل ، الامر الذي لا يظهر اهمية هذه العوامل ، ثم ما يليه في الاهمية ، وما هو اقل اهمية ، ومما لا شك فيه ان اهمية عوامل التقييم تختلف من وظيفة لأخرى .

ii. تأثير المشرف او الرئيس المباشر القائم بعملية التقييم بالعلاقات الشخصية مع المقيم وبالتالي تقويمه بطريقة غير موضوعية ، ومنحه تقديرات غير حقيقية .

يمكن تلافي هذه العيوب من خلال تدريب المقيمين او المشرفين على عملية تقييم الاداء ، والعمل على تقوية العلاقات الانسانية بين كل من المشرفين والعاملين لديهم لزيادة موضوعية المشرف في تقييم المرؤوسين ، وازالة الخلافات والمشكلات الشخصية بينهم .

ب. طريقة القوائم المرجعية :

تعتبر هذه الطريقة احدى الطرق المتبعة في تقييم أداء العاملين ، وتعتمد على عدم قيام الرئيس بتقييم أداء مرؤوسيه مباشرة ، بل ترد إليه قائمة من قبل ادارة شؤون الموظفين تتضمن اسئلة عبارة عن جمل تصف مستويات مختلفة لأداء العمل الكفاء ، ويطلب من الرئيس المباشر ان يقوم بوضع علامة امام كل سؤال اما (نعم او لا) على ان تكون هذه القائمة سرية لا يطلع عليها احد سوى الادارة (4) .

رغم تميز هذه الطريقة بانها سهلة الاستخدام ودقيقة ، وموضوعية ، ولتلافي عيوب التمييز لعدم معرفة الرئيس المباشر لدرجة تقييم العنصر ، فإن من عيوب هذه الطريقة ان الجمل او الاسئلة الموضوعية من قبل الادارة لكل نوع من الاعمال او الوظائف قد تكون غير نمطية وغير صحيحة وغير دقيقة (5) .

ج. طريقة المقارنة الزوجية (المزدوجة):

رغبة في تحقيق قدر أعلى من الموضوعية النسبية تستخدم طريقة المقارنة المزدوجة ، التي تقوم على عملية مقارنة كل موظف بموظف آخر ، بحيث يقوم الرئيس في هذه الطريقة بمقارنة أداء كل فرد مع كل الافراد الآخرين الذين يعملون تحت اشرافه بحيث يقارن أداء كل فردين معاً في كل مرة وبصورة واحدة ، ثم يقرر الرئيس في كل مرة اي الفردين افضل من الآخر ، ويكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الرقم الذي يحدد على اساسه ترتيبه بلانسبة للافراد محل التقييم (6) .

(1) سهيل فهد سلامة ، فاعلية تقويم الاداء الوظيفي وتطبيقاته بالاجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية ، (الرياض : معهد الادارة العامة ، مجلة الادارة العامة ، العدد 55 ، 1987م) ، ص 134 .

(2) سلطان عبد الرحمن البايطين ، تقييم نظام أداء العاملين في الاجهزة الامنية ، (القاهرة: دار الفكر العربي ، 1980م) ، ص 44 ، 45 .

(3) محمد عبد الوهاب عشموي ، دور تقييم الاداء في تنمية الموارد البشرية ، (القاهرة : الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، 2014م) ، ص ص 125 ، 126 .

(4) محمد عبد الوهاب حسن عشموي ، مرجع سابق ، ص 126 .

(5) المرجع السابق ، ص 126 .

(6) محمد ماهر الصواف ، تقييم الاداء الوظيفي ، دراسة مقارنة ، النماذجيات والتقارير المستخدمة بالمملكة العربية السعودية ومصر ، (الرياض : معهد الادارة العامة ، مجلة الادارة العامة ، العدد 76 ، 1999م) ، ص ص 13 - 14 .

تمتاز هذه الطريقة بالسهولة والدقة ، ويعاب عليها بأنها طويلة ومعقدة ، ويصعب تطبيقها في حالة وجود اعداد كبيرة من الموظفين (1).

د. طريقة التقدير البياني :

هي من اهم المقاييس المعيارية او المقاييس المطلقة فهي لا تقيس اداء الموظف بالمقارنة مع زميله بل تقيس اداء كل الموظفين وفقاً لمقياس او معيار عام او مطلق (2).

تتميز طريقة التقدير البياني بالبساطة بحيث يسهل فهمها كما يسهل وتطبيقها والمقارن بين الموظفين مهما كان عددهم ، حيث يعبر عن كفاية كل موظف بصفة محددة او بدرجة محددة . ومن العيوب التي قد تشوب طريقة التقدير البياني انه قد يحدث تداخل بين عنصر التقدير بسبب عدم التحديد الدقيق للعناصر وقد تتضمن مبالغة في الصفات الشخصية للموظف مما يبعد تقويم الاداء عن الموضوعية . كما يمكن ان تختلف نتائج التقويم تبعاً لاختلاف الرؤساء الذين يقومون بتقويم الاداء نظراً لعدم الاتفاق على مدلول الصفات او عدم الدقة في تحديد درجة اتصاف موظف معين بصفة ما (3).

هـ. طريقة الترتيب العام :

تعتبر هذه الطريقة من اقدم وابسط طرق تقييم الاداء وبموجبها يقوم المدير او المشرف المباشر على عملية التقييم بترتيب الموظفين حسب كفاءتهم من خلال مقارنة كل فرد منهم باقرانه ، فيضع اكثرهم كفاءة على راس القائمة واقلهم في نهايتها ، ويأخذ في الاعتبار عند ترتيبهم بعض العوامل مثل : مستوى الانتاج ، المواظبة ، السلوك والتعاون مع الزملاء ، وذلك باعطائهم درجات او تقديرأ عن كل صفة ، ثم يتم بعد ذلك جمع الدرجات والتقديرات التي حصل عليها كل موظف ، ثم يحدد ترتيبه العام (4).

يعاب على هذه الطريقة انها تحتاج إلى كثير من الجهد والوقت ، ولا تقيس الفروق بين الموظفين ، فقد يكون الفرق بين الاول والثاني اقل او اكبر بكثير مما هو بين الثاني والثالث ، ولا تخلو هذه الطريقة من التحيز الشخصي للمشرف ، كذلك تعتمد هذه الطريقة على التقييم الاجمالي وليس التفصيلي لأداء الفرد (5).

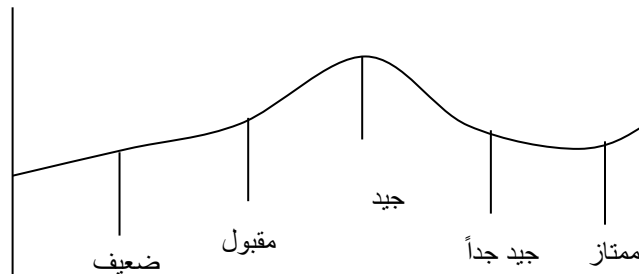
القسم الثاني : الطرق الحديثة :

أ. طريقة التوزيع الاجباري :

هذه الطريقة من أول الطرق الحديثة في تقييم الاداء ، وهي تعتمد على مبدأ التوزيع الطبيعي ، او منحنى التوزيع المعتدل للظواهر ، التي تقول بان اي ظاهرة تميل إلى التركيز حول القيمة المتوسطة لها ، ويقفل تركيز عند الطرفين (6) ، الشكل رقم (2/2/3):

شكل رقم (2/2/3)

منحنى التوزيع المعتدل للظواهر



(1) توفيق محمد عبد المحسن ، تقييم الاداء مدخل جديد لعالم جديد ، (القاهرة : معهد الكفاية الانتاجية ، 2006م) ، ص 62.

(2) فاروق عبد البر ، تقدير 10% ، 20% ، 40% ، 20% ، 10% ، ص 30.

(3) محمد عبد الوهاب حسز

(4) محمد عثمان اسماعيل ، اداة الموارد البشرية ، (القاهرة : دار النهضة العربية ، دت) ، ص 237.

(5) عمر وصفي عقيلي ، اذ 5 الى 10 عمان 20 هراز 10 والتوز 5 (199م) ، ص 204.

(6) محمد عثمان اسماعيل ، مصفى ---از ، ---احديي ---ارة ---ر--- ، ط3 ، (القاهرة : دار النهضة العربية ،

1990م) ، ص 329.

توزيع عدد الموظفين المجموع = 50 موظف

المصدر : محمد عثمان اسماعيل ، حمدي مصطفى المعاز ، المدخل الحديث في ادارة الافراد ، ط3 ، (القاهرة: دار النهضة العربية ، 1990م) ، ص 329 .

هذا يتطلب من القائم بعملية التقييم ان يقسم مرؤوسيه إلى مجموعات ويترب كل مجموعة طبقاً للمستوى العام لأداء المجموعة .

تستخدم هذه الطريقة في الغالب للحد من تساهل الرؤساء في التقييم ، وهي سهلة الاستخدام والتطبيق العملي لأنها تقوم بدراسة وتحليل اداء المرؤوسين بشكل دقيق للتمكن من توزيعهم على الفئات او المجموعات بشكل واضح ، وتتفادى هذه الطريقة التركيز على التقديرات المتوسطة او التقديرات المتطرفة سواء بالزيادة او بالنقصان بالنسبة للشخص الخاضع لعملية التقييم⁽¹⁾.

لكن على الرغم مما تتميز به الطريقة ببساطة وموضوعية إلى حد ما إلا انها يؤخذ عليها انها لا تبين نواحي القوة والضعف لدى الموظفين ، كما لا يمكن استخدامها إلا في حالة الاعداد الكبيرة⁽²⁾.

ب. طريقة الاختيار الاجباري:

ان هذه الطريقة تعتبر بمثابة تطوير لطريقة التوزيع الاجباري ، كما انها تمثل تسهياً لمهمة القائمين بعملية التقييم ، والهدف الاساسي من وراء تطبيق هذه الطريقة هو تحقيق الموضوعية والعدالة في تقييم الاداء ، وتعتمد هذه الطريقة على ايجاد استمارة للتقييم تتكون من مجموعات عديدة من المواصفات او العناصر تعبر عن اداء وسلوك الموظف ، وتحتوي كل مجموعة على اربع جمل ، جملتان تمثلان الصفات المرغوبة وحملتان تمثلان الصفات غير المرغوبة ، وجملة واحدة من الجملتين اللتين تعبران عن الصفات غير المرغوبة ، ويعطي لكل منها وزن خاص من قبل الاداء ، حيث يقوم كل مشرف باختيار جملة واحدة من كل جملتين يعتقد انها تنطبق على الموظف دون ان يدرك اتجاه الجمل المختارة فيما إذا كانت في صالحه او ضده ، ثم يجري تحليل عملية الاختيار في الادارة وتحديد الدرجات التي تعبر عن كفاءة الموظف التي تم تحديدها لهذه الجمل⁽³⁾.

أهم ميزات هذه الطريقة انها تحقق الموضوعية ، وتحد من اخطاء التحيز ، وتجبر المقيم على دراسة اداء الموظف بشكل جاد ويعاب عليها ، صعوبة فهمها وتطبيقها ، وتحتاج إلى وقت لصياغة العبارات⁽⁴⁾.

ج. طريقة التقرير الوصفي او المكتوب :

في هذه الطريقة يقوم الرئيس المباشر بكتابة تقرير في نهاية فترة معينة عن اداء المرؤوسين وتعليقاته على هذا الاداء معتمداً ، على عناصر الاداء المستمدة من واجبات ومستويات الوظيفة بالاضافة إلى سلوكه وعلاقته بالأخرين⁽⁵⁾.

وتحتاج هذه الطريقة إلى يقظة الرئيس فيما يتعلق باداء مرؤوسيه ، وإلى قدرة تحليلية حتى يبرز نواحي التفوق والقصور في اداء المرؤوسين ، وتتميز هذه الطريقة بالبساطة والسهولة في تطبيقها وفهمها ، وانها تفتح المجال للرئيس لكتابة ما يراه وذكر امثلة على الاداء . إلا أنه يعاب عليها وجود قلة من الرؤساء القادرين على كتابة تقارير تعكس واقع الاداء الفعلي⁽⁶⁾.

د. طريقة الادارة بالاهداف :

تقوم هذه الطريقة على اساس المشاركة بين المشرف على عملية التقييم ومرؤوسيه في وضع صيغة نهائية للاهداف التي يسعى الجميع لتحقيقها خلال فترة معينة ، لهذا يصبح الجميع اكثر التزاماً

(1) توفيق محمد عبد المحسن ، مرجع سابق ، ص 64 .

(2) محمد عثمان اسماعيل ، حمدي مصطفى المعاز ، المدخل الحديث في ادارة الافراد ، مرجع سابق ، ص 320 .

(3) عبد الله سليمان الجمادنة ، قياس كفاءة العاملين في الجهاز الحكومي في المملكة الاردنية الهاشمية ، دراسة ميدانية ، (القاهرة : جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال غير منشورة ، 1984م) ، ص 17 .

(4) محمد عثمان اسماعيل ، تقويم الاداء مدخل جديد لعالم جديد ، مرجع سابق ، ص 240 .

(5) حسين عبد الجليل العليمي ، تقويم اداء العاملين في الجهاز الحكومي في الجمهورية اليمنية ، مرجع سابق ، ص 58 .

(6) محمد عبد الوهاب حسن عشاوي ، مرجع سابق ، ص 139 .

وانضباطاً بتحقيق الاهداف واختيار افضل السبل الممكنة لتحقيقها ، عليه فهي تركز على الاداء المستقبلي إلى جانب الاداء الماضي (1).
من مزايا طريقة الادارة بالاهداف (2):

- i. تميل هذه الطريقة إلى الموضوعية في وضع معايير تقييم الاداء ، وفي اتخاذ قرارات اكثر فعالية كالعلاوات والنقل ، ويقل فيها التحيز في تقييم اداء المرؤوسين.
- ii. تولي اهتمام للاداء المستقبلي للفرد.
- iii. اسلوب الادارة بالاهداف يشجع العاملين على الابتكار والتجديد ومن ثم زيادة قدرة المنظمة على المنافسة الداخلية والخارجية .

رغم المزايا التي تم ذكرها إلا أنه يعاب على هذه الطريقة ما يلي (3):

- i. صعوبة تطبيق هذه الطريقة في الواقع العملي لأنها تتطلب مهارات إدارية عالية لتحديد الاهداف والمشاركة في تحديدها .
- ii. هذه الطريقة تصلح لأنواع معينة من الوظائف (مستوى اداري عالي او متوسط) او التي تحتاج قدرأ من التفكير او جهة التصرف وابداء الراي .
- iii. الاتجاه نحو الفرد اكثر من الجماعة ، بما يؤدي إلى نوع من المنافسة الحادة بين الافراد والتي قد تؤدي إلى نتائج سلبية تؤثر على الاداء بصفة كلية .

هـ. تقييم الاداء باستخدام الحاسب الآلي والانترنت :

يوجد حالياً العديد من برامج الحاسب الآلي المعدة لمساعدة المديرين في تقييم اداء مرؤوسيهم كما يوجد على شبكة الانترنت العديد من البرامج التي يمكن ان تستفيد منها المنظمات في تقييم الاداء ومن امثلة ذلك : برنامج Employee Appraiser الذي يتوفر للقائم بالتقييم قائمة اختبارات تحتوي على عشرات ابعاد تقييم الاداء للاختبار من بينها على حسب الوظيفة التي يشغلها الفرد . وباختيار البعد المطلوب استخدامه في التقييم يوفر البرنامج قائمة فرعية تحتوي على العديد من العوامل المناسبة لعملية التقييم واعطاء وصف للسلوكيات المختلفة المحتمل ان يمارسها الفرد . ويقوم القائم بالتقييم باختيار السلوكيات التي تعبر عن اداء الفرد اكثر من غيرها . ويتيح هذا البرنامج للقائم بالتقييم استخدامه على مدار فترة التقييم اول باول ، قم يقدم البرنامج في نهاية الفترة تقرير تفصيلي وبالدرجات عن اداء الفرد خلال الفترة(4).

- لذلك يلاحظ الباحث أن هنالك بعض الاتجاهات الحديثة في قياس الاداء الوظيفي واهم سماتها كالاتي:
- أ. الاتجاه إلى استخدام عدد أقل من الصفات موضع التقييم مع توسيع وتعميق المعاني المستخدمة.
 - ب. الاتجاه إلى استخدام وسائل بسيطة وسهلة الاستعمال في رصد التقديرات الجزئية لصفات الشخص المختلفة .
 - ج. الاتجاه إلى عدم احتساب قيمة إجمالية لكفاءة العامل والاكتفاء بالتقديرات الجزئية لصفات الشخص المختلفة .
 - د. ازدياد التعاون والتفاعل بين المستويات الادارية المختلفة في عملية التقييم ، أي عدم اقتصرها على المشرف المباشر فقط .

سابعاً: تقويم الاداء الوظيفي :

إن عملية تقييم الأداء من العمليات الاستراتيجية في منظمات الاعمال ، وذلك أنها تقف على مدى تحقيق معدلات ومعايير الاداء المستهدفة ، والتعرف على جوانب القوة وتعظيمها ، والتعرف ايضاً على جوانب القصور والضعف ومحاولة علاجها ، وتقييم الاداء ليس هدفاً في حد ذاته وإنما هو أداة

(1) حسين عبد الجليل العلمي ، تقويم اداء العاملين في الجهاز الحكومي في الجمهورية اليمنية ، مرجع سابق ، ص 90 .

(2) علي عبد الوهاب ، غايدة خطاب ، ادارة الافراد والعلاقات الانسانية ، (القاهرة : مكتبة جامعة عين شمس ، 1993م) ، ص241.

(3) محمد عبد الوهاب حسن عشاوي ، مرجع سابق ، ص 143 .

(4) المرجع السابق ، ص 144 .

ضرورة لتحسين المستمر سواء على مستوى أداء الفرد أو الاداء الكلي للمنظمة أو حتى على مستوى أداء فرق العمل .

1. مفهوم تقييم الاداء الوظيفي :

تعرف عملية تقييم الاداء بانها العملية التي يتم من خلالها تحديد كيف يؤدي العامل وظيفته وما يترتب على ذلك من وضع خطى لتحسين الاداء ، وفي هذا الاطار تركز عملية تقييم الاداء ليس فقط على الجهود المطلوبة لأداء الوظائف ولكن أيضاً على النتائج التي تتبع عملية التقييم ، والتي قد تتضمنها خطة لتحسين الاداء مثل الحاجة إلى برامج تدريب وتوجيه للعاملين ، تغيير نظم الاجور والمكافآت والترقية ، كما يمكن تعريف عملية تقييم الاداء بانها حلقة اساسية من حلقات النظام الرقابي في المنظمة ، وبمعنى آخر ، هي العملية التي يتم من خلالها التعرف على الجوانب الايجابية والجوانب السلبية الخاصة بتحقيق الاهداف وانجاز معدلات الاداء المستهدف(1).

يمثل تقييم الاداء الوصفي المنظم لنواحي القوة والضعف المرتبطة بالوظائف سواء بصورة فردية أو جماعية بما يخدم غرضين اساسيين في المنظمات : تطوير اداء العاملين بالوظيفة ، بالإضافة إلى إمداد مديريين والعاملين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ اقرارات ومن ثم نجد ان عملية تقييم الاداء تشير إلى تلك الوظيفة المستمرة والاساسية من وظائف ادارة الموارد البشرية التي تسعى إلى معرفة نقاط القوة والضعف للاداء الجماعي او الفردي خلال فترة معينة والحكم على الاداء لبيان مدى التقدم في العمل بهدف توفير الاساس الموضوعي لاتخاذ القرارات المتعلقة بالكثير من سياسات الموارد البشرية في المنظمة(2).

يعرف الباحث تقييم الاداء الوظيفي بانه عملية مقارنة الاداء العملي للعاملين بالاداء المخطط له وفقاً لمعايير موضوعية ، وذلك من اجل تطوير اداء العاملين ومكافأة وتشجيع الاداء المتميز .

ان تقييم الاداء يتطلب بالضرورة وجود توصيف للوظائف والذي يشكل جزءاً رئيسياً من الهيكل التنظيمي لأنه يحدد العلاقة الوظيفية وحجم العمل المطلوب من كل وظيفة ويسهم بدوره في تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمة وفي تطوير اساليب العمل التي تركز على معرفة جزئيات العمل التي يقوم بها الافراد العاملين ، وهذه المعرفة هي الاساس لتبسيط الاجراءات وتطوير اساليب العمل بحيث يسهل وضع معايير تستند للواجبات الوظيفية المحددة في وجود التشريعات الجيدة لتقييم الاداء والجهود المبذولة في تنفيذ عملية التقييم تبقى غير كافية وغير مكتملة في غياب الوصف الوظيفي حيث انه اذا وجد الوصف الوظيفي الشامل والدقيق فهناك حاجة ماسة لتطوير معايير القياس التي تناسب الواجبات الوظيفية لكل وظيفة ولذلك فإن وجود معايير القياس المناسبة واستخدامها في تقييم الاداء يمكن من معالجة مشكلة ضعف الاداء(3).

2. اهداف تقييم الاداء الوظيفي :

لعملية تقييم الاداء الوظيفي العديد من الأهداف منها(4):

- أ. اعطاء الفرصة كاملة للموظفين لمناقشة الاداء ومعايير الاداء مع المشرفين .
- ب. تعطي المشرفين الفرصة في تحديد نقاط الضعف والقوة الناتجة عن تقييم اداء الموظفين .
- ج. إعطاء الفرصة للمشرفين في صياغة البرامج التي تساعد العاملين على تحسين ادائهم باستمرار.
- د. تحدد عملية تقييم الاداء الاساس الذي يتم من خلاله تقديم التوصيات الخاصة بالمرتبات والاجور والمكافآت والنقل والترقية وغيرها .

(1) R.N. Misra ، استراتيجية التغيير في ادارة الموارد البشرية بعد العولمة ، تعريب حيدر محمد العمري ، (اريد : عالم الكتب الحديث، 2011م) ، ص 579 .

(2) يوسف عيد عطية بحر توفيق عطية توفيق العجلة ، القدرات الابداعية وعلاقتها بالاداء الوظيفي لمدير القطاع العام ، دراسة تطبيقية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة ، (غزة ، الجامعة الاسلامية ، مجلة الجامعة الاسلامية ، المجلد 19 ، العدد 2 ، 2011م) ، ص1411

(3) عائدة عبد العزيز علي ، علاقة التدريب باداء الافراد العاملين في الادارة الوسطى ، دراسة حالة جامعة تعز ، (جامعة الشرق الاوسط ، كلية العلوم الادارية والمالية ، ماجستير ادارة الاعمال غير منشورة ، 2008م) ، ص 40 .

(4) R.N.Misra, Op.Cit, PP. 582 ، 581 .

كما تنطوي عملية تقييم الاداء على اهداف لكل من المنظمة والعاملين :
أ. من ناحية اهداف المنظمة :

تسعى المنظمات إلى تحقيق هدفين اساسيين عن طريق تقييم الاداء (1):

- i. الهدف الاول : هو تطوير الاداء حيث تساعد عملية تقييم الاداء على تحديد نواحي القصور في اداء العاملين وكيفية معالجتها .
- ii. الهدف الثاني : فيمكن في تحقيق هدف تحفيزي ، وذلك من خلال ربط نتائج تقييم الاداء باعطاء المكافآت واتخاذ القرارات المتعلقة بالترقيات . ويساعد ذلك على خلق ترابط بين الاداء وبين المزايا والمكافآت .

ب. أهداف العاملين :

تساعد عملية تقييم الاداء على تحقيق امور في غاية الاهمية بالنسبة للعاملين ، تتمثل في:

- i. شعور الموظف بالعدالة وذلك من خلال شعوره بالمساواة بينه وبين اقرانه ، وذلك من خلال الموضوعية في استخدام معايير ومقاييس واضحة .
- ii. تشجيع الافراد على تحسين ادائهم ، وذلك من خلال ارتباط تقييم الاداء بفرص الترقى وإعطاء المكافآت .
- iii. تحسين وتطوير اداء العاملين ، وذلك من خلال توضيح القصور في اداء العاملين وسبل تحسين ذلك القصور .

يلخص الباحث تلك الاهداف في النقاط التالية :

- أ. اعطاء الموظف صورة واضحة عن ادائه وكيفية تطويره .
- ب. الاختيار الجيد للافراد والمستحقين للترقية او النقل .
- ج. تعيين الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة .
- د. كشف امكان الخلل ومعالجتها .
- هـ. وضع نظام جيد لتقويم اداء العاملين .

3. العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي :

يتحدد مستوى الاداء الوظيفي للفرد بتفاعل العوامل المؤثرة فيه ، فمنها ما يتعلق بذات الفرد ودافعيته للعمل ، وثانيها ما يتعلق بمناخ العمل وبيئته سواءً اكانت البيئة الداخلية للعمل ام الخارجية، واما الثالثة فتتعلق بمقدرة الفرد على اداء العمل الموكل اليه ، وهذه العوامل لا تؤثر في الاداء كلاً على حده وانما من خلال تفاعلها فيما بينها ، وبالتالي فإن مستوى الاداء سيكون نتيجة لهذا التفاعل، فإن كانت العوامل الثلاثة ايجابية (دافعية مرتفعة للاداء لدى الافراد ، ومقدرة عالية على اداء العمل والانجاز وبيئة ومناخ مناسب) فالنتيجة ستكون مستوى اداء مرتفع ، اما إذا كانت العوامل الثلاثة السابقة ذات مستوى متدن فإن النتيجة سنأتي أداءً منخفضاً ، وفي حالة ان يكون الافراد متدني الدافعية و متمتعين بدرجة مرتفعة من القدرة على اداء العمل ، وتتوافر بيئة ومناخ مناسب للعمل فإن الاداء سيكون متوسطاً (2).

4. اهمية تقويم الاداء الوظيفي :

إن تقويم الاداء الوظيفي ذو مدى تأثيري على مستوى المشرفين والعاملين والادارة العليا كما موضح في الشكل رقم (3/2/3)

شكل رقم (3/2/3)

أهمية تقييم الاداء من وجهة نظر المشرفين والعاملين والادارة العليا

(1) سلوى عمر عبد الرحمن ، الادارة بالاداء كمدخل لتقييم العاملين ، (القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الادارية ، 2011م) ، ص99.

(2) خالد احمد الصرايرة ، الاداء الوظيفي في الجامعات الاردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الاقسام فيها ، (دمشق : مجلة جامعة دمشق ، العدد الأول والثاني ، 2011م) ، ص 611 .

المشرفون	العاملون	الإدارة العليا
تحقيق العدالة بين جميع الموظفين من خلال مستندات موثقة تؤيد سلامة موقف كل عامل من قرارات الترقية أو إنهاء الخدمة	تحسين علاقاتهم وذلك عندما يرى العاملون بان هناك انسجاماً وعدالة في عملية التقييم ، بإمكانهم تشخيص مشكلات الاداء في وقت مبكر بدلاً من السماح لهم بالاستمرار	تطوير العاملين وفق الاحتياجات المستقبلية للمنظمة
اختيار المتميزين من الموظفين لاتخاذ قرارات حول ترقيةهم وترقيتهم إلى مراكز وظيفية أعلى في المنظمة	تطوير القوى العاملة ، وهذا سيعطي الفرصة لتعظيم الاستفادة من العاملين الموجودين حالياً	تحديد الحاجة إلى الموارد البشرية
اظهار جوانب النقص في سياسات المنظمة واكتشاف اخطاء وقد تكون هي السبب في ضعف نتائج تقييم اداء العامل	اعطاء الدافعية للعاملين الذين يعدلون ويصححون مشكلات ادائهم وذلك لأنهم ادركوا بشكل ايجابي اين يمكن اجراء التحسينات المطلوبة	الموضوعية وتحديد المكافآت وخلق روابط قوية واضحة بين نظام الاجور وانجاز الاهداف والغايات المنتظمة
كشف اي حالة ضعف في عمليات التعيين واختيار العاملين	تطوير اداء الافراد العاملين وتحسين انتاجيتهم	تطوير سياسات الاستخدام والتوظيف

المصدر : نوال يونس محمد آل مراد ، نظام تقييم اداء الموارد البشرية وانعكاساته في قرارات ادارتها : تحليل واقع ونموذج مقترح في رئاسة محكمة استئناف نينوى الاتحادية دراسة حالة ، (الموصل : جامعة الموصل ، كلية الادارة والاقتصاد ، رسالة دكتوراه في العلوم الادارية ، 2005م) ، ص 30 .

يتضح من الشكل رقم (3/2/3) ان تقويم الاداء يعزز العلاقات وبالذات عند سيادة العدالة والثقة ، يشد العاملين ويدفعهم إلى التفاني .

5. خطوات وضع نظام تقويم الاداء الوظيفي :

إذا ارادت اي ادارة من ادارات المنظمة ان تضع نظاماً لتقييم اداء للموظفين، هناك مجموعة من الخطوات يجب اتباعها حتى يكون النظام فعال وعادل ويحقق درجة كبيرة من الموضوعية وتشمل هذه الخطوات الاتي(1):

أ. الهدف من نظام قياس الاداء :

يجب على القائم بتصميم نظام تقييم اداء للموظفين ان يحدد بدقة ما هو الهدف من البرنامج، وما هو العائد الذي يريد ان تحققه من خلاله؟، ومن هي الفئات التي يستهدف قياسها؟، وهذه المرحلة ضرورية في تصميم نظام تقييم الاداء ، لأن اي نظام يجب ان يكون متناسباً وطبيعية عمل المؤسسة، فليس هناك انظمة جاهزة يمكن تطبيقها على جميع المؤسسات ، ولكن يجب ان يتلاءم النظام وفلسفة عمل الادارة .

ب. دراسة طبيعة العمل:

في هذه المرحلة يتم دراسة العمل الذي تقوم به الادارة ، من خلال دراسة بيئة العمل واجراء مقابلات مع الموظفين لمعرفة اي الاعمال التي يقومون بها ، والمشكلات والمعوقات التي تواجههم في تنفيذ العمل ، وتحديد طبيعة العمل والكيفية التي يتصف بها ، وهل هذا العمل ملموس يمكن قياسه والتعبير عنه بارقام ، (عدد الخدمات) أم ان طبيعة العمل كيفية لا يمكن التعبير عنها مباشرة بارقام في الاجل القريب (جودة الخدمة ، ورضا الجمهور).

ج. تحديد اهداف العاملين :

يتم تحديد المهام والاهداف الموكلة لكل موظف طبقاً للوصف الوظيفي او طبقاً للتكليف من المدير المباشر ، والهدف من هذه المرحلة هو تحديد الاعمال المسئول عنها كل فرد داخل الادارة ، لأنه بناء على هذه الاعمال التي يقوم بها الموظف يتم وضع آلية التقييم .

(1) سفيان محمد صالح ، تقويم الاداء المؤسسي وطرق تقييم اداء العاملين ، مرجع سابق ، ص 13 - 15 .

د. تحديد المعايير والمؤشرات :

في هذه المرحلة يتم تحديد المعيار الذي يجب ان يحققه الموظف خلال يوم العمل ويتم تحديده إما بعدد ساعات او وحدات او عدد خدمات يقدمها ، او معاملات ينجزها ، ويتوقف تحديد المعايير على طبيعة العمل الذي يقوم به الشخص ، وعلى القائم بتحديد المعايير ان يدرس المهام التي يقوم بها الموظف بدقة ، ويحدد المعيار طبقاً لمعايير متعارف عليها ، وفي حالة عدم وجود معايير متعارف عليها يمكن ان يتم تحديد معايير تتناسب وطبيعة عمل الادارة .

هـ. دورية التقييم :

يفضل ان يكون تقييم الاداء دورياً كل شهر ، او كل ثلاثة شهور أو كل اربعة اشهر ، وليس سنوياً ، وذلك حتى يمكن تحديد الاخطاء والانحرافات بسرعة والتدخل لعلاجها . ولكي يكون التقييم موضوعياً يفضل ان يصمم نظام التقييم على الحاسب الآلي ، لسهولة المتابعة واسترجاع المعلومات.

و. مقابلة التقييم :

الاسلوب الحديث في التقييم ، يرى ضرورة ان تكون هناك مقابلة تسمى مقابلة التقييم ، وتكون هذه المقابلة بعد قيام المسئول بتقييم اداء الموظف ، حيث يجتمع مسئول التقييم مع الشخص الذي تم تقييمه ويعرض عليه تقييم ادائه ويناقشه فيه ويرى مدى اعتراضه او موافقته عليه ، وإذا اعترض الموظف على عملية التقييم ان يقدم المسئول المبررات التي بناءً عليها يمكن تعديل تقييمه . تعتبر هذه المقابلة مهمة جداً لأن الهدف من التقييم هو تعريف الموظف باخطائه في العمل والقصور الذي يعاني منه ، لاتخاذ القرار إما بتدريبه او نقله أو أي اجراء تراه الادارة .

6. شروط نجاح تقويم الاداء الوظيفي :

يتطلب نجاح عملية تقييم الاداء توفر العديد من الشروط تعكس قوة العملية ومدى استخدامها الاستخدام السليم ، من بين هذه الشروط ما يلي (1):

أ. يجب الاعتماد على الاسس الموضوعية والابتعاد على المشاعر والعلاقات الشخصية في الحكم على اداء الافراد .

ب. التركيز على استخدام المعايير الملموسة لأنها تعبر بشكل واضح وصريح على الاداء .

ج. استخدام نفس المعايير بالنسبة للافراد الذين يؤدون نفس الوظائف وهذا تفادياً لازدواجية التقييم.

د. يجب عدم وضع جميع المعايير بالاهمية نفسها في عملية التقييم ، يجب ان تؤخذ الاهمية النسبية لكل معيار .

7. الاخطاء المألوفة في تقويم الاداء الوظيفي :

يمكن اجمالها فيما يأتي (2):

أ. التشدد في تقويم اداء العاملين :

يقوم بعض المشرفين لاسباب ربما تكون ذاتية تتعلق بمعتقداتهم وسلوكهم في الحياة باعطاء درجات متدنية لمن يتولون تقويم ادائهم من العاملين . وهذا التقويم المجحف بحق العاملين ربما يؤدي إلى تثبيط همهم وقتل روحهم المعنوية وخلق جو من النفور والعداء بينهم وبين هذا النمط المتحجر من القادة الاداريين مما يترتب عليه أسوأ الآثار على مستقبل الاداء.

ب. التساهل في تقويم اداء العاملين :

طبقاً لهذا التوجه يقوم بعض المشرفين بتقويم أداء مرؤوسيههم بطريقة عشوائية فيها كثير من التساهل والمعاملات وتطييب الخواطر مما يستدعي منحهم تقديرات عالية لا تتقف مع ادائهم الفعلي

(1) بو حمادة الياس ، تفعيل الموارد البشرية واثره في تحسين الاداء الاقتصادي للمؤسسة ، (الجزائر : جامعة 20 اوت 1995م، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، 2011م) ، ص 61 .

(2) أحمد ابراهيم ابو سن ، ادارة الموارد البشرية ، ط4 ، (الخرطوم : مشروع مرافي للطباعة ، 2012م) ، ص ص 232 – 235.

في الوظائف التي يشغلونها مما يعطي انطباعاً زائفاً عن القدرات والمهارات التي يتمتعون بها . وقد ادى ذلك إلى ان تكون التقارير المكتوبة عن العاملين غير ذات جدوى وغير عادلة ولا تساعد في اتخاذ قرار الترقية للعاملين النجباء .

ج. التوسط في تقويم اداء العاملين :

طبقاً لهذا التوجه فإن بعض المشرفين يميلون نحو اعطاء تقديرات متوسطة دون الاهتمام بابرار العناصر التي تتمتع بكفاءات عالية ولا تلك التي تعاني من عجز واضح في هذا المجال . والسبب في ذلك قد يرجع إلى كثرة اعداد الافراد المراد تقويمهم او إلى قلة المعلومات التي تتصل بمستوى ادائهم او إلى عدم كفاءة المشرفين او عدم ايمانهم او اهتمامهم بعمليات التقييم .

د. التحيز للذات في تقويم اداء العاملين :

طبقاً لهذا التوجه فإن بعض المشرفين يميلون إلى ادخال بعض العناصر غير الموضوعية في عمليات تقويم أداء مرؤوسيهم كأن يركز في تقييمهم على مدى تطابق معتقداتهم مع معتقدات مرؤوسيهم السياسية او الاقتصادية او الاجتماعية او العنصرية او الايديولوجية مما لا يمت بصلة مباشرة إلى موضوع النشاط الفعلي للعاملين بالمنشأة المعنية . وفي مثل هذه الاحوال يكون التقويم متحيزاً وكيدياً ومدمراً للروح المعنوية ولكفاءة الاداء .

هـ. استمارات التقييم المستخدمة غير فعالة :

من الاخطاء المألوفة نجد ان الشركة تستخدم استمارة واحدة لتقييم جميع انواع العاملين على اختلاف مستوياتهم. وهذا خطأ شنيع ذلك لأن الصفات التي تريد ان تقيّمها في مستويات الادارة العليا تختلف بالضرورة عن الصفات التي تقيّمها في الموظف الجديد . كما ان الصفات التي تريد ان تقيّمها في فئة المهندسين مثلاً قد تختلف عن الصفات التي تريد ان تقيّمها في فئة المحاسبين .

و. تحليل نتائج تقويم اداء العاملين :

يهدف هذا الاجراء إلى تحديد مدى صحة النتائج التي توصل إليها المقيمون ومدى سلامتها وصلاحياتها للحكم على قدرات العاملين وملاءمتهم للقيام بالاعباء الوظيفية التي اوكلت اليهم . ويمكن الوصول إلى تقرير مدى صحة النتائج التي توصل إليها المقيمون عن طريق المقارنة بين نتائج التقويم التي توصل إليها أحد المقيمين لنفس الموظفين في فترتين متقاربتين . فإذا كانت نتائج التطبيق متطابقة او شبه متطابقة حكم بصحة عملية التقييم والا اصبح على الجهات المسؤولة اعادة النظر في المسألة واخضاعها للدراسة مرة أخرى .

كما يمكن ان يكلف اكثر من شخص باجراء عمليات التقييم لنفس الموظفين ثم تتم مراجعة النتائج التي توصل إليها كل منهم فإذا كانت متماثلة او شبه متماثلة حكم بصحة عمليات التقويم وإلا حكم بفسادها وعدم مطابقتها للواقع .

يخلص الباحث بان عملية تقويم الاداء الوظيفي ضرورة تحتّمها مصلحة العمل والموظف معاً ، فهو بالنسبة للادارة وسيلة تعينها للتعرف على مواطن القوة والضعف لدى الموظف وبالتالي محاولة تحسين ادائه وتطويره بالوسائل الملائمة إلى المستوى المطلوب ، كما يعتبر اداة تعين الادارة في التعرف على قدرات الموظفين ومهاراتهم واستعداداتهم مما يهيئ لها حسن الاختيار لشغل مختلف الوظائف ومنح المكافآت امادية والمعنوية . ويعتبر تقويم الاداء بالنسبة للموظف نافذة يطل من خلالها على انطباعات وتصورات المسؤولين بالادارة وفق معايير منطقية وموضوعية .

سابعاً : تحسين اداء العاملين والعوامل المؤثرة فيه :

يمكن ان يستخدم المدراء والمشرفون وقادة فرق العمل واعضاءها عملية تحسين الاداء لتحقيق الآتي⁽¹⁾:

1. تخطيط اداء الافراد .
2. وضع اهداف بشكل ينتظم ويتفق مع الاهداف التنظيمية .
3. وضع توقعات الاداء .

(1) فؤاد يوسف عبد الرحمن ، سمية عباس مجيد ، بيئة العمل المادية واثرها في تحسين اداء العاملين ، دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية ، (بغداد : الجامعة المستنصرية ، مجلة الادارة والاقتصاد ، السنة 35 ، العدد 71 ، 2012م)، ص 191 .

4. قياس الاداء الحقيقي للشخص مقابل الاداء المرغوب .
 5. توافر الاسس لتمييز اداء الشخص .
 6. الهدف الاساسي من العملية هو توافر المعلومات عن اداء الشخص للعمل لاسيما ان مثل هذه المعلومات ذات اهمية في خدمة اغراض اخرى .
 7. تحديد الاحتياجات التدريبية .
 8. تحديد الاجور والمكافآت والرواتب والتغيرات في منصب وموقع العمل .
- كما ان هناك العديد من العوامل التي تؤثر في الاداء الوظيفي ومنها ما يلي⁽¹⁾:
1. الاختلاف في حجم العمل فالمنظمة التي تعالج حجماً كبيراً في العمل تحتاج إلى موارد أكثر مما قد تحتاج إليه منظمة اخرى لديها حجم اقل من العمل نفسه .
 2. التحسينات التنظيمية والاجرائية : فمعدل الانتاج يتوقف على عوامل عديدة ، كملائمة الترتيبات التنظيمية والاجرائية ، واختصار خطوات العمل في عملية ما ، يقلل من الموارد المطلوبة لإنهاء وحدة العمل .
 3. العوامل الفنية والتكنولوجية : تتمثل في الادخال المستمر للتكنولوجيا المتقدمة والحديثة من اجهزة وبرمجيات ، حيث ان اداء الموظفين يتحدد بمستوى ونوعية التكنولوجيا المتوفرة لديهم.
- يضيف الباحث ان هناك عوامل اخرى تؤثر في الاداء الوظيفي ، هي :

1. قدرة الفرد على اداء العمل .
 2. مستوى الجهد المطلوب .
 3. الدعم المنظمي .
- يعبر عنها بالمعادلة الآتية :
- الاداء = القدرة + الجهد + الدعم

ثامناً : اسباب ضعف الاداء ومعالجته :

هناك عدد من الاسباب المؤدية إلى ضعف الاداء يمكن تلخيصها في الآتي⁽²⁾:

1. عدم كفاءة القدرة العقلية (يقضي على الفهم والتعلم) .
 2. نقص المعرفة الخاصة بالوظيفة (نقص المعلومات عن واجبات الوظيفة واحتياجاتها).
 3. انخفاض دوافع العمل .
 4. جماعة العمل السلبية لها تأثير على اداء العمل .
 5. عدم ملائمة الاتصالات الخاصة بالاداء (الاتصالات غير الواضحة بخصوص اداء العمل فضلاً عن عدم وجود تغذية عكسية حول عدم الكفاءة والتي تتطلب التصحيح خصوصاً عندما يفشل الافراد في عملهم .
 6. المحددات الطبيعية (اي نقص القدرة الطبيعية للشخص).
 7. المواقف غير الاعتيادية .
 8. الصراع بين القيم الشخصية واحتياجات الوظيفة.
 9. بيئة العمل احد العوامل المعوقة للاداء عندما تكون غير ملائمة لواقع العمل ومتطلباته.
- بناءً على ذلك نجد ان تحديد هذه الاسباب قد يكون احد الدوافع التي تدفع إلى التطرق إلى مجموعة من المعالجات للتعامل مع ضعف الاداء تعاملاً جيداً كما يلي⁽³⁾ :
1. ايجاد تصور كامل لدى الافراد في المنظمة عن الاداء الوظيفي واهمية الارتقاء بمستواه مع خلق القناعة والثقة لديهم بان المساهمة الجدية في تأدية مهامهم طريق الرفاهية الاجتماعية.

(1) منيرة الشрман ، صفاء جعافرة ، درجة الرضاء الوظيفي لاعضاء الهيئة التدريسية في جامعة مؤتة وعلاقتها بمستوى ادائهم الوظيفي ، (الأردن ، المفرق: مجلة المنارة للبحوث والدراسات ، المجلد 20 ، العدد الأول ، 2014م) ، ص 418 .

(2) ماهر صبري درويش ، ابراهيم راشد السمري ، تفويض السلطة الاسلوب الامثل لرفع كفاءة الاداء الوظيفي دراسة لاراء عينة من المدراء في الشركة العامة لصناعة الاسمدة ، (الكوفة : الجامعة المستنصرية ، مجلة الادارة والاقتصاد ، العدد 82 ،

2010م9، ص71.

(3) المرجع السابق ، ص 210.

2. محاولة دفعهم لانجاز العمل وفق ماهو مرسوم لهم من خلال الوسائل التحفيزية ، فضلاً عن الاستعانة بالرقابة على العمل .
3. تشخيص الاخطاء ، ومحاولة تلافيها مع تقليل حالات الاعتماد على التخمين .
4. التأكد من تنفيذ المهمات والواجبات، وان تقويم الاداء يتم بدقة ووضوح، كما في الاطار الذي ترسمه التعليمات .
5. تحديد الاسباب التي لا يمكن معالجتها ، والتعامل معها وفق متطلبات الواقع والسياقات التي تحددها المستويات العليا .

تاسعاً : ابعاد الاداء الوظيفي وعلاقتها باعادة هندسة العملية الادارية :

تعد إعادة هندسة العمليات من الاسباب ذات التأثير الهام والمباشر على ادارة الموارد البشرية ، إذ باعتبارها عملية ديناميكية جذرية متكاملة فإنها توكل لهذه الادارة مسؤوليات ومهام استثنائية وتفرض وجود مهارات خاصة ومعرفة واسعة وخبرة عالية لقيادة وتنفيذ عملية التغيير الشامل ، كما تتطلب توفير موارد بشرية متميزة ذات قدرة عالية على التفكير الابداعي والتخطيط واتخاذ القرارات وتصور الحلول ووضع البدائل المختلفة . حتى تستطيع مواكبة هذه التغيرات وتحقيق ما هو منتظر منها للوصول إلى اداء وظيفي متميز .

اصبحت اعادة هندسة العمليات الادارية عاملاً محفزاً للمنظمات التي تبحث عن التميز في انتاجها ومخرجاتها وعن الكفاءة والفعالية في ادائها واداء موظفيها ، لذا تسارعت المنظمات لتهيئة الارضية لتطبيقها لما لهذا الاسلوب من خلق فرص في مجالات عدة مثل: رفع مستوى الاداء الوظيفي من كمية ناتج الاداء ، وجودة ناتج الاداء ، والتكيف الوظيفي وذلك من خلال تطبيق عدد من الاجراءات والتغيرات . والنقاط التالية تظهر تلك العلاقة⁽¹⁾:

1. تسببت إلى حد كبير في تحسين الاداء الوظيفي وذلك من خلال تخطي القيام بكثير من الاعمال الروتينية بما يترتب عليه من انجاز الاعمال بسرعة وكفاءة ودقة متناهية وتكلفة قليلة .
2. تسببت في تقليل الابعاء الوظيفية الروتينية الملغاة على عاتق المدراء ، مما يتيح لهم استغلال هذا الوقت في التخطيط الاستراتيجي ورسم السياسات العامة للمنظمة، مما اسهم في رفع كفاءة وفعالية الادارة العليا .
3. تسببت في التأثير على الجانب المعنوي لدى العالمين باتجاه زيادة ولائهم وانتمائهم للمنظمة من خلال ما توفره من فرص للاطلاع على المعلومات بشكل سهل مما يسهم في تعزيز مشاركتهم في عملية صنع القرار .
4. ان اهتمام المنظمات بالتوجه نحو الميزة التنافسية يدفعها نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات ، مما يبرز زيادة الاهتمام بالبحث والتطور والتدريب الذي يسهم في بناء وتنمية القدرات الفردية.
5. تسببت في زيادة فعالية المنظمة في تحقيق اهدافها طويلة الاجل المتعلقة بالبقاء والنمو والاستمرار وذلك من خلال تحسين عمليات التعلم ونقل المعرفة ، واستخدام شبكات الاعمال المحلية والعالمية ، وتحسين فعالية عملية اتخاذ القرارات وزيادة جودتها وتحسين محتوياتها وزيادة فعالية عملية الاتصالات الادارية داخل المنظمة وخارجها وتحسين عملية التنسيق والتحالف بين مختلف المستويات والوحدات الادارية لانجاز اهداف المنظمة .
6. تسببت في زيادة كفاءة المنظمة في استغلال مواردها المختلفة لتوليد المخرجات المطلوبة باقل تكلفة ممكنة وذلك من خلال اتمة عملياتها وانشطتها اعتماداً على تطبيقات الحاسوب مما يسهم في تحسين نوعية المنتجات وتقليل التباين والتفاوت في مستوى اداء هذه السلع والخدمات .
7. تسببت في زيادة عدد الفرص المتاحة امام المنظمة في الاسواق الداخلية والخارجية وتفعيل عملية توليد وتطبيق الافكار الجديدة اللازمة لتطوير السلع والخدمات .
8. تسببت في زيادة قدرة العاملين على الابداع والتكيف الوظيفي من خلال نشر ثقافة التغيير والفوائد التي تعود عليهم .

(1) العربي العظية ، اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الاداء الوظيفي للعاملين في الاجهزة الحكومية المحلية ، دراسة ميدانية في جامعة ورقلة ، (الجزائر : جامعة قاصدي مرباح ، مجلة الباحث ، العدد 10، 2012م) ، ص 324 .

إضافة إلى ما سبق فإن إعادة هندسة العمليات الادارية لها تأثير مباشر على الاداء الوظيفي وذلك من خلال (1):

1. التحديد والاستغلال الامثل للكفاءات والامكانيات الاساسية .
 2. تحفيز الافراد ومشاركتهم في صنع القرارات .
 3. تتميز بالطموح الفائق لتحقيق نتائج باهرة وتحسينات فائقة في الاداء .
 4. التركيز على العمليات الكلية والجوهرية وليست العلميات الهامشية وذلك للوصول بمقاييس الاداء لمستواها الامثل .
 5. الاستخدام الابتكاري لتكنولوجيا المعلومات ، هذه التكنولوجيا جزء لا يتجزأ من جهود إعادة الهندسة وواحدة من اهم عوامل نجاحه .
- الاداء الوظيفي له ابعاد كثيرة منها (2):

1. نوعية العمل : تشمل الدقة والنظام والاتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل والتحرر من الاخطاء .
2. كمية العمل : وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الانجاز .
3. الملاءمة الوظيفية (المتابرة) : ويدخل فيها التقاني والجدية في العمل ، والقدرة على التكيف لأي متغيرات تخص العمل ، كذلك تحمل المسؤولية وانجاز الاعمال في مواعيدها .

يمكن استعراض ابعاد الاداء الوظيفي على النحو التالي :

1. بعد جودة ناتج الاداء وعلاقته باعادة هندسة العمليات الادارية :

عرف جودة ناتج الاداء بانه المعايير النوعية التي يجب على الموظف الوصول اليها والتي تتعلق بالجودة والاتقان(3).

تعتبر جودة ناتج الاداء الهدف الاساسي لمنظمات الاعمال ، وعلى الرغم من الصعوبات التي تواجه تحديد معايير جودة ناتج الاداء إلا انها تختلف حسب طبيعة المنتج او الخدمة ، فجودة الاداء في المنتجات تحدد بعدد الوحدات التالفة او عدد الاخطاء ، فكلما قل التالف والنفايات في المصنع ازدادت معايير الجودة (4).

كما يهتم هذا الاسلوب بتحقيق مواصفات معينة يتم تحديدها مسبقاً من قبل المنظمة تجاه عمل الموظفين ، وكذلك تحديد الجودة المطلوبة بدقة ، وان يكون منسقاً مع اهداف العمل واهداف المنظمة ككل(5). تتأثر معايير جودة ناتج الاداء احياناً بعوامل خارجية ، ومن ثم فقد لا تشير كمية ناتج الاداء وجودته دائماً إلى الموضوعية والمنطقية ، فقدم الآلات او حادثتها ، والعلاقات بين الموظفين انفسهم وبين الادارة وطبيعة العلاقات الاجتماعية قد يكون لها الدور الاكبر في مستويات الادارة التي لا يستطيع احد انكارها او التقليل من اهميتها(6).

يرتبط مفهوم جودة ناتج الاداء بجودة المنتج او الخدمة ، فجودة المنتج او الخدمة يمكن النظر إليها من زاويتين :

- أ. جودة التصميم : هي الجودة كما يتم تحديدها في تصميم المنتج وتمثل بعض الخصائص المعينة الملموسة وغير الملموسة في تصميم المنتج او الخدمة ، وقد تأخذ الجودة المرتفعة في التصميم استخدام مادة خام افضل مثل استخدام الجلود الطبيعية بدلاً عن الجلود الصناعية .

(1) أحمد محمد غنيم ، إعادة هندسة نظم العمل ، الثورة الادارية المضادة ، (المنصورة : المكتبة المصرية للنشر والتوزيع ، 2009م) ، ص 52 .

(2) شرف يوسف سليم همام ، تحليل ادراك الافراد لمتغيرات ضغط العمل واثرها على الاداء الوظيفي ، دراسة تطبيقية على العاملين في جامعة الطائف ، (بني سويف : جامعة بني سويف ، كلية التجارة ، مجلة السياسات المالية والتجارية ، العدد 2، 2010م) ، ص 338 .

(3) تاريخ الدخول 2016/8/23م www.hrdiscussion.com

(4) حسين صديق ، تقويم الاداء في المؤسسات الاجتماعية ، (دمشق : مجلة جامعة دمشق ، لمجلد 28 ، العدد الأول ، 2012م) ، ص 119 .

(5) تاريخ الدخول 2016/8/23م www.hrdiscussion.com

(6) حسين صديق ، مرجع سابق ، ص 119.

ب. جودة الإدارة ترتب بشكل مباشر بقدرة السلعة على القيام بالوظيفة المتوقعة منها بدرجة الاعتمادية أو الجدارة أو سهولة عملية الصيانة والإصلاح ، ويقصد بالاعتمادية قدرة السلعة على الأداء المرضي تجاه ظروف التشغيل العادية ولمدة معينة ، من الملاحظ ان جودة الاداء مرتبطة بجودة التصميم فعلمياً لا يمكن ان تكون جودة الاداء افضل من جودة التصميم لكن العكس يحدث بعض الاحيان : ويمكن رفع جودة الاداء من خلال بعض السياسات مثل سياسة ضمان السلعة .
توجد علاقة بين جودة نتائج الاداء واعادة هندسة العمليات الادارية ، فاعادة هندسة العمليات الادارية تمثل اعادة التفكير الاساس واعادة التصميم للعمليات للحصول على تحسينات فائقة في الجودة والكلفة والسرعة وخدمة الزبون ، فتأتي العلاقة بين جودة الاداء واعادة الهندسة من خلال التطوير الاداري الذي يمثل احد المفاهيم التي تضع تحت مظلة التحديث المستدام لكافة مكونات المنظمة ، اي نجاح الفرد في تأدية الوظائف والمهام المناطة به ، ومن ثم جودة المنتج او الخدمة المقدمة ، ويتطلب التحسين للمنتج او الخدمة تبني ثقافة الجودة ، إذ يمثل تغيير اسلوب المنظمة في التفكير والتعليم والعمل . إن التحسين المستمر للمنتج او الخدمة يعني ادخال الابتكارات المستمرة على الخدمة ، وهذا بحد ذاته يمثل تحدياً ادارياً صعباً ، إذ ان ذلك يتطلب علاقات جيدة مع الزبائن خارج المنظمة لادراك ابعاد التغيير المطلوب داخلها (1).

2. بعد كمية نتائج الاداء وعلاقته باعادة هندسة العمليات الادارية :

كمية نتائج الاداء هي المعدلات الكمية والتي من خلالها يجري تحديد كمية معينة من وحدات الانتاج التي يجب ان تنتج خلال مدة زمنية محددة ، أي انها تدل على العلاقة بين كمية العمل المنتج والزمن المرتبط بهذا الاداء ، حيث يتم مقارنة اداء الموظف بالمعايير الكمية المحددة سلفاً . مثل : عدد الوحدات التي يتم انتاجها او قيمة القطع المباعة في اليوم او عدد الفواتير التي تمت مراجعتها او عدد المعاملات التي تم انجازها (2).

من ملامح هذا البعد ، البساطة ، الوضوح وامكانية الحصول على نتائج دقيقة ، اما من مساوئه ، فإنه يتأثر بعوامل اخرى خارجية لا تخضع لتحكم الموظف ، كما لا يعكس درجة النوعية والجهد المبذول الذي بذله الموظف في الاداء ، كذلك يتم التركيز فيه على الكمية ويتجاهل الجودة (3).
تقسم معدلات الكمية من حيث العلاقة بين الزمن والانتاج ومستواه إلى :

أ. معدل زمني :

يشير إلى العلاقة بين كمية عمل او انتاج معين في زمن معين مثلاً : طن . ساعة . متر . كتابة صفحة في ثلاث دقائق على الآلة الكاتبة أو رابطة منظمة بين حجم عمل معين والزمن المرتبط باداء هذا العمل ، بينما يرى آخرون ان المعدل الزمني يشمل على قياس الجوانب التي من السهل التعبير عنها بشكل كمي . مثل عدد الوحدات المنتجة او كمية المبيعات التي يتم التعبير عنها بوحدات نقد ذات قوة شرائية معينة ويطلق على هذا النوع من المعايير المقاييس الانتاجية (4).

ب. معدل نوعي :

ذلك إذا ارتبط المعدل الزمني بمستوى جودة معين مثلاً (كتابة صفحة في ثلاث دقائق على الآلة الكاتبة بحيث لا يزيد عدد الاخطاء في الصفحة عدد معين) (5).
ينبغي أن تكون المعدلات معقولة وممكنة الادراك فلا تكون مرتفعة أكثر من اللازم بحيث يؤدي عدم امكانية الوصول إليها إلى الاحباط وقتل الهمم ولا تكون منخفضة أكثر من اللازم بحيث تؤدي سهولة ادراكها إلى اضعاف الحوافز لزيادة الانتاج ، كما ينبغي ان تتميز ايضاً بالدقة والمرونة . ويفتضي ذلك ان يتم اعدادها بعناية فائقة مع تدوينها بشكل واضح ولكن في ايجاز ، كما ينبغي ان تكون مكتوبة بلغة

(1) حسان عثمان محمد توفيق ، انتصار فاضل مال الله النعيمي ، هندسة الاعمال فيما بين جودة الوظيفة والجودة الفنية في مجال التعليم الجامعي ، (بغداد : مجلة جامعة بابل للعلوم الانسانية ، المجلد 21 ، العدد 3 ، 2013م) ، ص ص 18 – 19 .

(2) تاريخ الدخول 2016/9/4م www.tahaself.com/books/445.dox

(3) تاريخ الدخول 2016/9/4م www.kenanaonline.com72575

(4) سمير خليل ، ادارة الانتاج والعلميات ، (عمان : دار اسامة للنشر ، 2010م) ، ص 168 .

(5) المرجع السابق ، ص 168 .

سهلة ومفهومة لدى الاشخاص المعنيين وذلك مع ضرورة مراجعتها وتعديلها في ضوء الظروف التي تطرأ على بيئة الانتاج (1).

اما علاقة كمية ناتج الاداء واعادة هندسة العمليات الادارية فهي علاقة تبادلية ، اي ان كمية ناتج الاداء يعتمد في تحسينه وتطويره على تبسيط الاجراءات والعمليات واعادة تصميمها بما يحقق طفرات هائلة وفائقة في المعدلات الكمية وكذلك النوعية فإن اسلوب اعادة هندسة العمليات الادارية يتعلق بمنتجات وخدمات المنظمة اي التركيز ينصب على المخرجات او النتائج (2).

3. بعد الملاءمة الوظيفية وعلاقته باعادة هندسة العمليات الادارية :

تعرف الملاءمة الوظيفية او التكيف الوظيفي بانه عملية نفسية ديناميكية مستمرة ، يستطيع الموظف من خلالها ان يتخذ اساليب اكثر ملاءمة لمعالجة المواقف المختلفة ، وهذه العملية تتطلب مرونة وحكمة في نفس الوقت حتى يستطيع الموظف كسر الحاجز النفسي الذي يحول بينه وبين معالجة المواقف الصعبة التي تواجهه خلال ممارسة مهامه الوظيفية بفاعلية ، كما تتطلب تقديم تنازلات معينة تجاه الاخر ايضاً ، ولا تقتصر عملية التكيف على المجال الاداري فقط ، بل تشمل مجالات مختلفة كالسياسة والاقتصاد والاجتماع وغيرها ، سواء على مستوى الافراد او الدول (3).

كما ان التكيف هو عبارة عن قدرة العاملين التي تسمح بالقيام بمهارات وواجبات الوظيفة باقل وقت وتكلفة ممكنة ، وادائهم الدور الذي ينبغي القيام به لتحقيق اقصى درجة من الانتاج (4).

عندما يضرب التغيير وحدة العمل ، تحتاج الوحدة وموظفيها إلى التكيف ، يكون للمدير دور جديد ، دور كقائد للتغيير . وعليه ان يقود عملية التكيف ، وهي رحلة قد تكون مربكة ، ومعقدة . تواجه وحدة العمل عمليات واجراءات جديدة ، ومعايير جديدة ، ووسائل جديدة للتحكم في المعلومات . قد توفر التكنولوجيات الحديثة بديلاً لعلاقات الالفة بين الناس . وتواجه الفرق التحديات الخاصة بتعلم مهارات جديدة ، او النهوض بمسئوليات جديدة ، او التعامل مع سلطات جديدة او هيكل مؤسسي مختلف ، او التكيف مع موظفين جدد ، او مع نقص عدد الموظفين بالشركة (5).

إذن الموظف سواء كان رئيساً او مرئوساً على حد سواء ، عليهم ان يمارسوا عملية التكيف مع ظروف البيئة التنظيمية ، فالمدير يجب ان يتكيف مع الموارد البشرية والمادية المتاحة ، والموازنة بين مطالب المنظمة والمرؤوسين ، كما يجب عليه ان يتكيف مع استراتيجيات وسياسات المنظمة . ولا شك ان المدير كثيراً ما يواجه صعوبات عند تغيير الخطط والاهداف التنظيمية من قبل الادارة العليا مما يتطلب منه بذل جهد اكبر ، اما الموظف فإنه لا يستطيع ان يختار رئيسه المباشر ، ولا يستطيع تحديد مهامه الوظيفية او تحديد عدد ايام وساعات العمل ، فقد يكون رئيسه متسلطاً او انفعالياً او غير ذلك مما يجعل العمل والتعامل مع هذا الرئيس عملية غير مريحة ، وقد تكون مهامه الوظيفية صعبة او معقدة او بسيطة ولا تتناسب مع خبرته او تخصصه مما ينتج عنه الاحباط والملل (6)، وحياناً يواجه الموظف ضغوطات عمل كبير ، او عدم وضوح لوائح المنظمة او عدم وضوح مهامه ، وهذا كله يؤثر سلباً على ادائه وتكيفه نحو عمله (7).

تجدر الإشارة إلى ان هناك فروقاً فردية بين الموظفين في مسألة التكيف ، فبعضهم يستطيع ان يتكيف مع المواقف بسهولة ، بينما البعض الآخر يجد صعوبة في التكيف مما يسبب له ضغوطاً مستمرة ينتج عنها عمليات نفسية وسلوكية مختلفة كالقلق والاكتئاب والاستقالة والانسحاب ، لذا فإن على الموظف

(1) أحمد ابراهيم ابوسن ، مرجع سابق ، ص 218 .

(2) خان احلام، اعادة هندسة العمليات كمدخل لتميز ادارة الموارد البشرية ، (الجزائر : جامعة خيضر بسكرة ، كلية العلوم الاقتصادية ، مجلة الابحاث الاقتصادية والادارية وعلوم التسيير ، العدد 12 ، 2012م ، ص 107.

(3) منصور بن صالح اليوسف ، التكيف في بيئة العمل ، (الرياض : معهد الادارة العامة ، مجلة التنمية الادارية ، العدد 73 ، 2008م) ، ص 71 .

(4) احمد محمود خالد ، اثر ضغوط العمل على الاداء الوظيفي ، (عمان : جامعة الشرق الاوسط ، كلية الدراسات العليا ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال غير منشورة ، 2011م) ، ص 23 .

(5) مايكل دي ماجين ، الادارة في اوقات التغيير ، ترجمة مكتبة جرير ، (الرياض: مكتبة جرير ، 2007م) ، ص 19 .

(6) تاريخ الدخول 2015/10/2م www.tanmia-idana-i.i.aedu.su/ardicals

(7) تاريخ الدخول 2015/12/15م [www. Alifalifobs.com](http://www.Alifalifobs.com)

تدريب نفسه على التكيف مع الموافق المستجدة والتعامل معها بالفعل وليس بالعاطفة ، وان لا يكون اسيراً للعادة ، بل يجب ان يكون مرناً ، وان ينمي في ذاته ان التغيير في بيئة العمل امر حتمي سواء عن طريق اعادة الهندسة او غيرها ، ومن اهم الاشياء التي يجب ان ينظر إليها الموظف في عملية التكيف ان يوازن بين الايجابيات والسلبيات عند اتخاذه قراراً له علاقة بهذه المسألة ، ومن المؤلم ان تجد احد الموظفين لا يستطيع ان يتكيف في بداية الامر لاسباب نفسه حتى يمر بتجارب مؤلمة قد يكون في غنى عنها لو تكيف منذ البداية خاصة اذا لم تكن تخالف القيم الدينية او الاخلاقية (1).

إن ثمة علاقة واضحة بين اعادة هندسة العمليات الادارية والملاءمة الوظيفية ويمكن توضيح ذلك في الاتي (2) :

أ. تساعد اعادة هندسة العمليات الادارية على اعطاء الموظفين استقلالية اكثر اثناء تأديتهم لأعمالهم وعلى استفاد العاملين القادرين على تأسيس القواعد والتعليمات الملاءمة لوظيفتهم واخذ المبادرات الشخصية المؤدية إلى الابتكار والابداع ، والابتعاد عن الدور التقليدي للموظف الذي يتبع التعليمات بصورة آلية فقط .

ب. تساعد اعادة هندسة العمليات الادارية على اعتماد التقييم والتعلم لزيادة المهارات .
اضافة إلى التدريب والتنمية ، حيث يساعد التعلم والتدريب على ايجاد موظفين قادرين على اكتشاف متطلبات العمل بانفسهم وزيادة قدرتهم على خلق مجالات للعمل المناسب لهم والاستعداد المستمر لتنفيذها وفقاً لمتطلبات العمل .

يرى الباحث ان ابعاد الاداء الوظيفي هو سلوك وظيفي هادف ، يقوم به الفرد لانجاز العمل المكلف به ، هذا السلوك يتمثل في انجاز الفرد لمهامه ، وذلك بانضباطه في العمل وعلاقته برؤسائه وزملائه وخدمته الجيدة للجمهور الذي يتعامل معه ، ويتوقف طبيعة هذا السلوك على عدة عوامل خارجية تتضمن مؤشرات البيئة الخارجية ، ومن اهمها بيئة العمل ، ضغوط العمل والحوافز وعوامل داخلية تتضمن قدرات ومهارات وابتكارات الفرد ، واستعداده واتجاهاته نحو التكيف مع العمل ومتطلبات وظيفته.

عاشراً : ابعاد اعادة هندسة العملية الادارية وعلاقتها بالاداء الوظيفي :

لعناصر إعادة هندسة العمليات (تبسيط إجراءات العمل ، واستخدام تقنية المعلومات ، والتركيز على العميل) علاقة وطيدة بالأداء الوظيفي ، يمكن توضيحها في الاتي :

1. بعد تحسين وتبسيط إجراءات العمل وعلاقته بالأداء الوظيفي:

يزداد حجم متطلبات العمل في العصر الحالي ، وينعكس ذلك على إجراءات العمل الداخلية والخارجية ، مما يتطلب تبسيط الإجراءات سواء عن المستوى التنظيمي أو المعلوماتي ، أي الاستفادة من تقنية المعلومات في مواجهة الضغط على الأداء و زيادة جودته وكميته (3) .

تحسين و تبسيط إجراءات العمل هو احد عناصر إعادة هندسة العمليات الإدارية والتي تشير إلى إعادة التصميم الجذري للعمليات للتوصل إلى تحسينات جوهرية في مقاييس الأداء ، وهذا يعني أهمية تطوير هذه العمليات لكونها ذات طبيعة مستمرة و تفاعلية وعميقة تصل جذور وأساسيات العمل (4) ، ولذلك يتم التركيز على النشاط والإجراء الذي يؤديه العاملون ، والأعمال التي يقدمونها وكيفية تنمية مهاراتهم وأدائهم.

2. بعد استخدام تقنية المعلومات وعلاقته بالأداء الوظيفي:

خلقت تقنية المعلومات في مجال الأعمال، فرصاً عديدة مثل تبسيط وتسهيل الإجراءات ورفع مستوى الأداء الوظيفي ، والاستغلال الأمثل للقوي العاملة فضلا عن إسهامها في الأنظمة المالية ، كما أن العلاقة بين استخدام تقنية المعلومات والأداء الوظيفي تظهر في تقليل الأعباء الوظيفية الروتينية الملقاة على عاتق المديرين والموظفين ، مما يتيح لهم استغلال الوقت في التخطيط ورسم سياسات المنظمة،

(1) تاريخ الدخول 2015/10/2 www.tanmia-idana-i.p.a.edu.sa/ardicals.

(2) تاريخ الدخول 2016/4/27 www.kav.edu.sa/Getfile

(3) تاريخ الدخول 1017/11/14 www.eco.nagah.edu

(4) بلعود سليمان ومصطفى عبد اللطيف ، إعادة الهندسة مدخلا للأداء المتميز ، (الجزائر : جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، المؤتمر العالمي حول الأداء المتميز ، الفترة 8-9 مارس 2005م) ، ص 475 .

كما تزيد تقنية المعلومات من تحسين الأداء الوظيفي وذلك من خلال تخطي أو دمج العديد من العمليات، وما يترتب عليه من انجاز الأعمال بسرعة وكفاءة ودقة⁽¹⁾.

3. بعد التركيز على العميل وعلاقته بالأداء الوظيفي:

تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى توجيه المنظمة إلى التركيز على العميل من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم، بحيث يتم إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا الغرض⁽²⁾، فالذهاب إلى ما وراء إعادة هندسة العمليات الإدارية، فأن من الواضح أن العملية مجرد إضافة الجودة أو القيمة هي عملية غير كفوءة، وأن الهدف من إعادة هندسة العمليات الإدارية هي التطبيع و إرضاء العميل، ويتحكم في ذلك بشكل كبير الموظف وأدائه و مباشرته مع العميل⁽³⁾. يرى الباحث ان هذه الابعاد لها اهمية كبيرة على التأثير في الاداء الوظيفي، وعلى وجه الخصوص بعد تحسين وتبسيط اجراءات العمل، لما لهذا البعد من طابع التخلي عن الاجراءات القديمة واستبدالها بما هو جديد، والاقدام على المبادرة والابتكار في الاداء.

المبحث الثالث

اداء وخدمات المصارف التجارية والاداء الوظيفي المصرفي

اولاً : مفهوم وتطوير خصائص وانواع المصارف :

(¹) العربي عطية، اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الاداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية، دراسة ميدانية في جامعة ورقلة، الجزائر، (الجزائر : جامعة قاصدي مرباح ورقلة، مجلة الباحث، العدد10/2012م) ص325.

تاريخ الدخول WWW.Hrdiscussion.com2017/11/14⁽²⁾

(³) مرّام إسماعيل الأغا، دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المصارف في قطاع عزه (عزه، الجامعة الإسلامية، عمادة الدراسات العليا، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشور 2006م)، ص 68.

المصارف هي وسائط مالية تقوم بدور الربط المالي بين ذوي الفائض المالي وذوي العجز المالي ، بجانب تقديم الخدمات المالية الأخرى ، ومساهمتها في تحقيق الأهداف الاقتصادية الكلية من خلال تنفيذها لسياسات البنك المركزي النقدية والتمويلية والرقابية وفيما يلي تعريف وتطور وخصائص وأنواع المصارف .

1. تعريف المصارف :

اصل كلمة مصرف بكسر الراء في اللغة العربية مأخوذة من الصرف بمعنى بيع النقد بالنقد ، وهي اسم مكان على وزن (مفعول) ويقصد به المكان الذي يتم فيه الصرف، وقد كانت الغاية من اطلاق الكلمة في الاستعمال العربي هي ايجاد مقابل في اللغة لكلمة البنك ذات الاصل الاوربي (1). وكلمة مصرف العربية لم تحل محل كلمة بنك الاوربية ، والتي مازالت مستعملة حتى اليوم في البلدان العربية وكما يبدو فهي كلمة سحرية (2).

اما اصل الكلمة في اللغات الاوربية ، فيقال انه مشتق من الكلمة الايطالية (Banco) والتي تعني المنضدة والطاولة التي كان يجلس عليها الصرافون في شمال ايطاليا لبيع واستبدال العملات (3).

عرف البعض المصرف بانه مكان التقاء عرض الاموال بالطلب عليها، بمعنى ان المصارف تعمل كأوعية تتجمع فيها الاموال والمدخرات ليعاد اقراضها إلى من يستطيع ويرغب في الاستفادة وافادة المجتمع منها عن طريق استثمارها ، ولكن هذا التعريف يشرك مع المصرف مؤسسات اخرى مثل شركات التأمين وصناديق التوفير البريدي(4).

يمكن تعريف المصارف من خلال الخدمات المصرفية العديدة التي تقدمها للزبائن ، فهي توفر خدمات حساب التوفير ، الحساب الجاري ، القروض ، خدمات الاستشارة المالية ، اعمال التأمين ، تنظيم خطط التقاعد ، قروض الدراسة وغيرها (5).

يعرف المصرف بانه المؤسسة التي تتوسط بين طرفين لديهم إمكانيات او حاجات متقابلة مختلفة يقوم المصرف باثمارها او جمعها او تنميتها او تنفيذها للوصول إلى هدف افضل ولقاء ربح مناسب (6).

في السودان فقد عرف قانون بنك السودان لسنة 2002م المصرف بانه (شركة مسجلة بموجب احكام قانون الشركات لسنة 1925م بعد استيفاء متطلبات قانون العمل المصرفي)، وقد تم استخدام كلمة مصرف في قانون 2002م بديلة لكلمة بنك التي كانت مستعملة في قانون 1959م(7).

لهذا يعتبر النظام المصرفي من اهم الدعائم الاساسية للنظام المالي والاقتصادي لأي دولة، لأنه يؤدي دوراً أساسياً ومهماً في عمليات التمويل وبمساهمة فعالة . كما يوفر السيولة ويجذب المدخرات ويضخها لتمويل المشروعات ، ويساهم في تنمية ثروة المساهمين والمحافظة عليها (8).

2. خصائص النشاط المصرفي :

يلعب النشاط المصرفي دوراً هاماً و أساسياً في تحقيق التوازن المالي من خلال تعبئة المدخرات المالية واعادة استغلالها بكفاءة وضمن الاطار المرسوم لها ، وتصنف العمليات التي تشكل النشاط المصرفي إلى مجموعتين (9):

(1) سلمى حسن احمد حمود ، تطوير الاعمال المصرفية بما يتوافق والشريعة الاسلامية ، (القاهرة : دار التراث ، 1991م) ، ص 31.

(2) سيد الهوارى ، ادارة البنوك ، (القاهرة : مكتبة عين شمي ، 1983م) ، ص 11 .

(3) الدسوقي حامد ابو زيد ، ادارة البنوك ، (القاهرة : مطبعة جامعة القاهرة ، 1994م) ، ص 18 .

(4) زياد سليم رمضان ، محفوظ أحمد جودة ، ادارة البنوك ، 2ط ، (عمان : دار المسيرة ، 1996م) ، ص 3 .

(5) غازي مامندي ، ادارة البنوك ، (اربيل : مطبعة حجي هاشم ، 2011م) ، ص 1 .

(6) جعفر الجزار ، البنوك في العالم انواعها وكيف تتعامل معها ، (بيروت : دار النفائس ، 1984م) ، ص 100.

(7) الوثائق عطا المنان محمد احمد ، قوانين العمل المصرفي والتجاري في السودان ، (الخرطوم : اكااديمية السودان للعلوم المصرفية والمالية، 2005م) ، ص 10 .

(8) الطاهر محمد أحمد محمد حماد ، الالتزام بحقوق اصحاب المصالح واثره في اداء المصارف ، (الخرطوم : جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مجلة العلوم الاقتصادية ، العدد 2 ، 2016م) ، ص 114 .

(9) حمزة محمود الزبيدي ، ادارة المصارف واستراتيجية وتعبئة الائتمان ، (عمان : مؤسسة الوراق للطباعة ، 2004م) ، ص 35 .

أ. التسهيلات المصرفية : هي مجموعة الاعمال التي ترتب على المصرف الالتزام بتقديم سلفية او قرض او كفالة ، مقابل حصوله على ايرادات مالية مثل العمولات المصرفية ، وايرادات محفظة الاوراق المالية .

ب. الخدمات المصرفية : هي العمليات التي لا ترتب بموجبها على المصرف اي التزام بل هي خدمات يقدمها المصرف إلى زبائنه لقاء اجر يتقاضاه او ودائع يقبلها من المدخرين ويعيد توظيفها بفائدة تفوق الفائدة التي يدفعها لأصحاب الودائع .
كما تصنف هذه العمليات من حيث فائدتها للمصرف إلى (1) :

أ. عمليات سلبية : هي عمليات قبول الاموال المودعة بمختلف انواعها ومصادرهما وايداعها في صندوق المصرف لقاء فوائد مدينة للمودعين .

ب. عمليات ايجابية : هي العمليات التي تتمثل باعادة استثمار الاموال المودعة لدى المصرف وتشغيلها في نشاطات استثمارية مختلفة او منحها كقروض للعملاء مقابل حصوله على فوائد دائنة .

ج. عمليات محايدة : هي الانشطة التي يقوم بها المصرف لكن لا تدخل ضمن اي من العمليات السابقة ومنها ، فتح الاعتمادات المستندية ، عمليات شراء الاوراق المالية لصالح الزبائن ومن ثم اعادة بيعها ، واصدار خطابات الضمان .

3. انواع المصارف :

بمثل ما كانت هناك تعريفات مختلفة للمصرف ايضاً هناك تصنيفات متعددة لأنواع المصارف ، فقد صنفت المصارف إلى انواع وفق اعتبارات معينة حيث تم تقسيمها حسب طبيعة النشاط إلى(2):

أ. مصارف مركزية .

ب. مصارف تجارية .

ج. مصارف زراعية .

د. مصارف صناعية .

هـ. مصارف عقارية .

و. مصارف وصناديق الادخار .

أما من حيث طبيعتها، فقد قسمت المصارف إلى :

أ. مصارف القطاع الخاص .

ب. مصارف القطاع العام .

ج. مصارف القطاع المختلط .

أما من حيث الجنسية صنفت المصارف إلى :

أ. مصارف اجنبية .

ب. مصارف وطنية .

ج. مصارف اقليمية .

د. مصارف دولية .

ايضاً يمكن تصنيف المصارف حسب طبيعة النشاط الذي تقوم به إلى ثلاثة انواع (3):

أ. المصارف التجارية : هي التي تمتاز بقبولها للودائع الجارية تحت الطلب ، وتكون قروضها في العادة قصيرة الاجل وبهدف التجارة .

(1) المرجع السابق ، ص 35 .

(2) خالد وهيب الراوي ، ادارة العمليات المصرفية ، (عمان : دار المناهج ، 2001م) ، ص ص 138 – 140 .

(3) زيادة رمضان ، محفوظ جودة ، الاتجاهات المعاصرة في ادارة البنوك ، (عمان : دار وائل للنشر ، 2002م) ، ص 5 .

ب. المصارف المتخصصة : فهي التي تخصصت في مجال معين كالمصارف الزراعية والعقارية والصناعية ومصارف الثروة الحيوانية وغيرها وتمتاز باهتمامها بالمشاريع التي تتطلب مبالغ كبيرة من المال وقروضها طويلة الاجل.

ج. المصارف المركزية : هي مملوكة للحكومة وتقوم باعمال ذات طبيعة اشرافية ورقابية ، وتعتبر مؤسسة هامة تقوم على تنظيم حركة التمويل والسياسة النقدية للدولة .

كما توجد مصارف استثمار واشباه المصارف كالمؤسسات المالية التي عملها شبيه بعمل المصارف لكنها لا تتطابق تماماً معها ، ومن امثلتها شركات التأمين والصناديق البريدية التي تستقبل مدخرات الافراد (1).

هذا وان الجهاز المصرفي السوداني يشمل المصارف والمؤسسات المالية ويتكون من الآتي :

أ. المصرف المركزي .

ب. المصارف التجارية .

ج. المصارف المتخصصة .

يضيف الباحث بان مجموعة البنوك العاملة في بلد ما على اختلاف انواعها وتعدد انشطتها سواء كانت بنوك تجارية او صناعية او زراعية او غيرها تسمى بالنظام المصرفي.

ثانياً : المصارف التجارية :

تؤدي المصارف التجارية في كل بلدان العالم دوراً حيويماً وتنموياً للنشاطات الاقتصادية ، فهي مقسمة إلى انواع مختلفة كما لها وظائف وخصائص متعلقة بها .

1. تعريف المصارف التجارية :

يقصد بالمصارف التجارية ، المصارف التي تقوم بقبول ودائع تدفع عند الطلب او لآجال محددة، وتزاول عمليات التمويل الداخلي والخارجي بما يحقق اهداف خطة التنمية ، ودعم الاقتصاد القومي، وتباشر عمليات تنمية الادخار والاستثمار المالي في الداخل والخارج بما في ذلك المساهمة في انشاء المشروعات ، وما يستلزمه من عمليات مصرفية وتجارية ومالية ، وفقاً للاوضاع التي يقرها البنك المركزي (2).

كما عرفت بأنها منشآت هدفها قبول الودائع ومنح القروض واستثمار ما يبقى من الاموال لديها ، انها تقبل الودائع تحت الطلب ولآجل وباخطار سابق، وتقرض باعتماد شخص او بضمان بضاعة او باوراق تجارية (3).

2. تصنيفات المصارف التجارية :

تقسم المصارف التجارية إلى اربعة انواع اساسية وذلك وفقاً لملكيتها وحجم نشاطها وتنظيمها الاداري ، تتمثل فيما يلي(4):

أ. البنوك ذات الفروع تعرف هذه البنوك بالبنوك التجارية العامة وهي منظمات تاخذ شكل الشركات المساهمة ، وتقدم خدماتها المصرفية من خلال الفروع المنتشرة في كافة انحاء البلاد ، ويتم ادارتها بالاسلوب اللامركزي .

ب. البنوك المحلية : يقتصر دور هذه البنوك على ممارسة نشاطها في منطقة جغرافية محددة قد تكون مدينة او محافظة او ولاية معينة ، وموقع مركزها الرئيسي في تلك المنطقة ، وتتميز بصغر الحجم ، كما تقدم مجموعة من الخدمات المصرفية التي ترتبط بالبيئة المحيطة بها .

(1) عثمان يعقوب محمد ، النقود والبنوك والسياسة النقدية وسوق المال ، ط3 ، (الخرطوم : مطبعة السودان للعملة ، 2007م) ، ص ص 61 ، 62 .

(2) عبد الغفار حنفي ، عبدالسلام ابو قحف ، الادارة الحديثة في البنوك التجارية ، (القاهرة : الدار الجامعية ، 2004م) ، ص ص 25 ، 26 .

(3) علا نعيم عبدالقادر وآخرون ، مفاهيم حديثة في إدارة البنوك ، (عمان : دار البداية ناشرون وموزعون ، 2012م) ، ص 10 .

(4) أحمد محمد غنيم ، ادارة البنوك ، تقليدية الماضي والكترونية المستقبل ، (القاهرة: المكتبة المصرية للطباعة والنشر ، 2007م) ، ص ص 18 ، 19 .

ج. البنوك الفردية هي بنوك صغيرة يملكها افراد او شركات اشخاص ، كما انها تتسم بصغر حجمها، وتقتصر توظيف مواردها على اصول بالغة السيولة كالاوراق المالية والاوراق التجارية المخصوصة ، حيث لا تقدر على تحمل مخاطر توظيف اموالها في قروض متوسطة او طويلة الاجل .

د. بنوك المجموعات : هي تشبه الشركات القابضة ، تنشئ عدة بنوك وتملك معظم اسماها وتشرف عليها وتراقب اعمالها ، ويتسم هذا النوع من البنوك بالطابع الاحتكاري .

هـ. بنوك السلاسل : هي التي تمارس نشاطها عن طريق فتح سلسلة متكاملة من الفروع تكون منفصلة عن بعضها ادارياً ، ويشرف عليها المركز الرئيسي الذي يتولى رسم السياسات العامة لها.

3. السمات المميزة للمصارف التجارية :

تتسم المصارف التجارية بثلاثة سمات هامة تميزها عن غيرها من منشآت الاعمال وهي(1):

أ. الربحية :

ان ارباح المصارف اكثر تأثيراً بالتغير في الايرادات ، فإذا زادت ايرادات المصرف بنسبة معينة تبع ذلك زيادة في الارباح بنسبة أكبر وعلى العكس من ذلك إذا انخفضت الايرادات ، وهذا يقتضي ضرورة السعي لزيادتها . وعادة ما تعتمد المصارف التجارية على الودائع كمصدر رئيسي للموارد وتدفع عوائد عليها تقل عن العائد المحقق فعلاً ليذهب الفرق في الارباح المتولدة لصالح الملاك .

ب. السيولة :

إن اعتماد المصارف في مواردها على ودائع تستحق عند الطلب يستلزم الاستعداد الكامل للوفاء بها في اي لحظة دونما تاخير ، لأن مجرد اشاعة عن عجز سيولي لدى المصرف كفيلة بزعة ثقة المودعين ودفعهم لسحب ارصدهم مما يعرض المصرف للافلاس .

ج. الامان :

تعمل المصارف التجارية عادة براسمال صغير لا تزيد نسبته إلى صافي الاصول عن 10% وهذا يعني صغر حافة الامان للمودعين الذين يعمل المصرف على استثمار اموالهم، فالمصرف التجاري لا يستطيع ان يستوعب خسائر تزيد عن راس المال ، لأن اي زيادة بعد راس المال قد تطال اموال المودعين .

يضيف الباحث من خلال اطلاعه إلى ان المصارف اهمية بالغة في الاقتصاد الوطني وحياة المجتمع اليومية فهي تحتوي تقريباً على ثلث الاصول المالية من مجموع المؤسسات المالية في الاقتصاد ، كما انها الوسيلة الرئيسية للدفع ولدى الصارف التجارية القدرة على توليد الاموال من الاحتياطات المتولدة من ايداعات الجمهور ، وكذلك تعد المصارف التجارية القناة الرئيسية التي من خلالها تمرر الدولة سياستها النقدية ، وتعتبر المخزن الرئيسي للنظام المالي والنقدي ، كما يستطيع المصرف التجاري تقديم خدمات مالية اوسع وافضل من باقي المؤسسات المالية

ثالثاً : مراحل تطور القطاع المصرفي في السودان :

مر القطاع المصرفي في السودان بعدد من المراحل هي (2):

1. نشأة القطاع المصرفي :

يرجع تاريخ قيام القطاع المصرفي في السودان إلى اوائل القرن العشرين عندما قامت بعض المصارف الاجنبية بفتح فروع لها فتم فتح فرع للبنك الاهلي المصري عام 1903م وبنك باركليز في عام 1913م وقد عمل فرع البنك الاهلي المصري وكيلاً مالياً للحكومة وكمقرض اخيراً للمصارف التجارية الاجنبية. ويمكن حصر افرع المصارف الاجنبية خلال فترة الحكم الثنائي في الآتي :

أ. بنك باركليز واصله في انجلترا .

(1) منير ابراهيم هندي ، إدارة البنوك التجارية - مدخل اتخاذ القرارات ، ط3، (الاسكندرية : المكتب العربي الحديث ، 2006م) ، ص10 .

(2) تاريخ الدخول 2016/10/1م <http://www.tawtheegonline.com/vb/showthread.php?n=54476>

- ب. البنك العثماني واصله في انجلترا .
- ج. بنك الكريدي ليونيه واصله فر فرنسا .
- د. بنك مصر .
- ه. البنك العربي الاردني .
- و. البنك الاثيوبي .

قد تم انشاء بعض المصارف المتخصصة في اواخر الخمسينات واول فترة الستينات حيث انشئ البنك الزراعي السوداني عام 1959م وتلاه البنك الصناعي والبنك العقاري ، كما تم خلال هذه الفترة ايضاً انشاء ثلاثة فروع لمصارف اجنبية اضافية هي البنك العربي الاردني والتجاري الاثيوبي وبنك ناشونال اند قريندليز بالاضافة إلى بنك النيلين الذي يعتبر اول مصرف مشترك (اجنبي - محلي).

2. تطور القطاع المصرفي خلال الفترة 1960م - 1983م :

بعد قيام بنك السودان في فبراير عام 1960م شهد الجهاز المصرفي توسعاً ملحوظاً في مجال المصارف التجارية والمتخصصة بالرغم من التحديات العظيمة التي ادت إلى تراجع ادائه بداية عقد السبعينات وتتمثل اهم عناصرها في الآتي :

- أ. اعادة هيكلة المصارف عن طريق التاميم والدمج غير المدروس وغير المرشد .
- ب. السياسات الاقتصادية الكلية غير السليمة وغير المستقرة والتي انعكست اثارها سلباً على الاوضاع المالية للمصارف .
- ج. السياسات الهيكلية غير المستقرة في مجالات التجارة الخارجية والداخلية والتي اثرت سلباً على اوضاع الحساب الخارجي للدولة وانعكست اثارها على اداء النظام المصرفي .
- د. التذبذبات في اداء القطاع الزراعي والتي تشكل حوالي 48% من الناتج المحلي الاجمالي اثر سلباً على نشاط القطاع المصرفي وعلى ارباحه .
- ه. تراكم الديون المتعثرة بسبب الزام الجهاز المصرفي القيام بتمويل اولويات محددة مما ادى إلى تعرض اصول المصارف في محفظة الديون الى مخاطر جسيمة كما ادى غلى تدهور ارباحها.
- و. البيئة القانونية التي كانت تحد من قدرة المصارف على تسهيل الاصول المرهونة .
- ز. صغر حجم المصارف لا يؤهلها للتعامل مع المصارف الخارجية .
- ح. ضعف الخبرة الفنية للكوادر الفنية وافتقار مجالس الادارات إلى الكفاءة المطلوبة لتحقيق الرقابة الداخلية للمصارف والتخطيط للتنمية المصرفية .
- ط. بطء تجاوب المصارف مع متطلبات التقنيات الحديثة .

قد صدر قانون تاميم المصارف في مايو 1970م لتؤول ملكيتها للدول كما تم تغيير اسماءها على النحو التالي :

- أ. بنك باركليز ويسمى بنك الدولة للتجارة الخارجية .
- ب. بنك ناشونال أند قراندليز ويسمى بنك ام درمان الوطني .
- ج. بنك مصر ويسمى بنك الشعب التعاوني .
- د. البنك العربي المحدود ويسمى بنك البحر الاحمر التجاري .
- ه. البنك التجاري الاثيوبي ويسمى بنك جوبا التجاري .

كان بنك كريدي ليونيه الفرنسي قد تحول إلى بنك النيلين خلال عقد الستينات بتحويل معظم اسهمه لراس مال سوداني .

كما صدر قانون تنظيم عمل البنوك والادخار عام 1973م وتم بموجبه انشاء بنك الادخار السوداني لدفع وتطور العمل المصرفي في الريف السوداني. كما تم خلال هذه الفترة ايضاً دمج عدد من المصارف مثل بنك جوبا مع بنك ام درمان الوطني ليصبح بنك الوحدة ودمج بنك الشعب في بنك الخرطوم ودمج بنك البحر الاحمر في بنك النيلين .

في اواخر السبعينات سادت سياسة الانفتاح الاقتصادي وصدر قانون تشجيع الاستثمار لسنة 1976م وتم السماح بموجبه للمصارف الاجنبية بفتح فروع لها بالسودان شريطة ان يكون راس المال المدفوع

عشرة ملايين دولار . كما تم افتتاح العديد من المصارف الاسلامية (بنك فيصل الاسلامي السوداني 1977م – التضامن الاسلامي السوداني ، التنمية التعاوني الاسلامي ، بنك الغرب الاسلامي ، (تنمية الصادرات حالياً) وبنك البركة السوداني في الفترة 1983م – 1984م واصبح الجهاز المصرفي خلال هذه الفترة مزدوجاً تعمل فيه المصارف التقليدية جنباً إلى جنب مع المصارف الاسلامية ، واستثنيت المصارف الاسلامية من تطبيق ادوات السياسة النقدية المبنية على سعر الفائدة بينما استمر بنك السودان في سياسته النقدية التقليدية تجاه المصارف التجارية الاخرى.

3. القطاع المصرفي خلال الفترة 1984م – 2010م:

ابتداءً من العام 1984م تم تعميم العمل المصرفي الاسلامي كما تم تكييف الجوانب واللوائح الاشرافية والرقابية لتنسق مع متطلبات النظام المصرفي الاسلامي .
في عام 1985م ترك الخيار للمصارف للعمل اما وفق العائد التعويضي او الصيغ الاسلامية وزادت المصارف خلال هذه الفترة حيث انشئت المصارف التالية :

أ. بنك البركة السوداني 1984م .
ب. البنك الاسلامي لغرب السودان 1984م، وقد تغير اسمه في عام 1994م إلى بنك الغرب الاسلامي .

ج. البنك السعودي السوداني 1986م .

د. بنك العمال الوطني 1988م .

هـ. بنك الشمال الاسلامي 1989م .

إلا ان تعميم اسلمة المصارف السودانية قد تم في يونيو 1989م وتلى ذلك تكوين الهيئة العليا للرقابة الشرعية للجهاز المصرفي والمؤسسات المالية عام 1992م بهدف الزام المصارف بالصيغ والمعاملات الاسلامية .

في العام 2007م بلغ عدد المصارف 32 مقارنة بـ29 مصرفاً خلال العام 2006م منها 26 مصرفاً تجارياً و3 مصارف متخصصة كما انضم إلى قائمة المصارف العاملة بالبلاد خلال عامي 2007م / 2006م مصرف التنمية الصناعية ومصرف النيل التجاري ومصرف كينيا التجاري وبلغ عدد المصارف العاملة في السودان خلال العام 2008م 35 مصرفاً تنتشر فروعها في ولاية السودان المختلفة ، حيث انضم لمنظومة المصارف العاملة في شمال السودان خلال العام 2008م كل من بنك الجزيرة وبنك الاسرة وبنك قطر اضافة إلى بنك بقلو في جنوب السودان .

بلغ عدد المصارف العاملة في السودان 39 مصرفاً في عام 2010م مقارنة مع 38 مصرفاً في العام 2009م ، يحث انضم لمنظومة المصارف العاملة بالبلاد انضم لمنظومة المصارف العاملة بالبلاد خلال عامي 2009م – 2010م كل من البنك العربي السوداني في شمال السودان ولابنك الاثيوبي والبنك الكويتي في جنوب السودان . بنك الجبال للتجارة والتنمية في جنوب السودان .

تتلخص اهم خصائص القطاع المصرفي السوداني في الآتي⁽¹⁾:

أ. يتكون من تركيبة معقدة من المصارف التجارية والمتخصصة ومصارف الاستثمار ومؤسسات مالية غير مصرفية وصناديق استثمار عامة ومتخصصة .

ب. من خصائص هذا القطاع ،اختلاف طبيعة الملكية من مصرف لآخر منها الحكومي ومنها المملوك للقطاع الخاص المحلي ومنها المشترك بين الحكومة والقطاع الخاص وبين القطاعين الخاص المحلي والاجنبي ومنها فروع البنوك الاجنية .

ج. له ارث تاريخي عميق حيث بدأ كفروع لبنوك اجنبية ثم تلى ذلك عمليات التأميم و ثم عمليات الدمج .

د. ظل كل القطاع المصرفي يعمل بالنظام التقليدي وفي السبعينات قامت بعض المصارف على الاسس الاسلامي .

يلاحظ الباحث ان هناك عدة مشاكل تواجه القطاع المصرفي السوداني منها :

(1) المرجع السابق ، ص 12 .

1. التشريع المصرفي: وهي مشاكل تنشأ عن وجود فراغ تشريعي او تقلبات تشريعية ، فالتشريع المصرفي يحكم العلاقة بين المصرف وعمالئه وبين المصرف والبنك المركزي والمؤسسات المالية الاخرى وكذلك البنوك الاخرى. واي فراغ او تقلبات في هذا التشريع سيؤثر سلباً على هذه العلاقة .
2. المناخ الاستثماري : والمقصود بهذا الاصطلاح هو ان المستثمر قد وصل إلى اطمئنان وقناعة ان امواله واستثماراته ستزيد وتنمو ، وهذا يعني انه ربما توجد فرص استثمارية مربحة من الناحية الاستثمارية ولكن المستثمر مع ذلك لا يتخذ قرار الاستثمار نتيجة عدم الشعور بالاطمئنان والثقة ، ربما يكون هذا العامل من العوامل الهامة خاصة في مرحلة تغير النظم السياسية المصرفية .
3. الاستقرار : مشاكل تنشأ من عدم الاستقرار السياسي والاجتماعي.
4. مشاكل البنية التحتية : هناك بعض المشاكل الناتجة عن ضعف البنية التحتية مثل الاتصالات الالكترونية وتبادل المعلومات بين المصارف .
5. ضعف التنظيم المحاسبي : تواجه المصارف مشكلة عند اتخاذ قرار بمنح تسهيلات ائتمانية تتمثل في ضعف التنظيم المحاسبي وتحليل المعلومات المحاسبية .
6. وجود اختلالات وتشوهات هيكلية في الجهاز المصرفي : حيث ان ما تم تأسيسه من مصارف هي معظمها مصارف تجارية، والمجتمع السوداني بحاجة إلى المزيد من المصارف المتخصصة التنموية والاستثمارية .

رابعاً : الخدمات والوظائف المصرفية التجارية:

تقوم المصارف التجارية بالعديد من الخدمات والوظائف المصرفية والتي تستهدف في المقام الأول للعملاء ، لذلك لا بد من ان تتسم بملاءمتها لتوقعات زبائنهم من حيث الجودة والسرعة وغيرها .

1. تعريف الخدمة :

لقد تعددت تعاريف ومفاهيم للخدمة منها :

- أ. عرفت الخدمة من طرف الجمعية الامريكية للتسويق بانها : النشاطات او المنافع التي تعرض للبيع او التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة (1).
- ب. اما كوتلر فقد عرفها على انها : اي نشاط او انجاز منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر وتكون اساساً غير ملموسة ، ولا ينتج عنها اية ملكية ، وان انتاجها او تقديمها قد يكون مرتبطاً بمنتج مادي ملموس او لا يكون (2).
- ج. عرفت بانها منتج غير ملموس ، يحقق منفعة مباشرة للمستهلك كنتيجة لاجراءات بشري او ميكانيكي للافراد والاشياء (3).
- د. عرفت بانها النشاطات الغير ملموسة التي تحقق منفعة للزبون او العميل والتي ليست بالضرورة مرتبطة ببيع سلعة او خدمة اخرى ، اي ان انتاج وتقديم خدمة معينة لا يتطلب استعمال سلعة مادية (4).

2. تعريف الخدمات المصرفية :

عرفت الخدمة المصرفية على انها مجموعة من العمليات ذات المضمون المنفعي الكامن في مجموعة من العناصر الملموسة وغير الملموسة المدركة من قبل الافراد او المؤسسات من خلال دلالاتها وقيمتها المنفعية التي تشكل مصدراً لاشباع حاجاتهم المالية والائتمانية (5).

(1) هاني حامد الضمور ، تسويق الخدمات ، ط4 ، (عمان : دار وائل للنشر ، 2008م) ، ص 20 .
(2) سعيد محمد المصري ، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية ، (الاسكندرية : الدار الجامعية ، 2002م) ، ص 165 .
(3) عمرو خير الدين ، التسويق المفاهيم والاستراتيجيات ، (القاهرة : مكتبة عين شمس ، 1997م) ، ص 265 .
(4) بشير عباس العلق ، تسويق الخدمات ، (عمان : دار زهران للنشر والتوزيع ، 2007م) ، ص 36 .
(5) ام الخير دراجي ، اثر عصنة الخدمات المصرفية على الاداء البنكي ، دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري ، (الجزائر : جامعة قاصدي مرباح ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير غير منشورة ، 2015م) ، ص 3 .

كما تمثل الخدمة المصرفية حلاً يشبع حاجة منتظرة دون تجسيد مادي ، نظراً لعدم ملموسية الخدمات التي يتحصل عليها الزبون من المصرف من اجل تلبية حاجاته ورغباته في الوقت والمكان المناسبين وباقل جهد وتكلفة (1).

3. جودة الخدمة المصرفية :

تعرف جودة الخدمات المصرفية بانها معيار لدرجة تطابق الاداء الفعلي للخدمات مع توقعات العملاء لهذه الخدمة ، او انها الفرق بين توقعات العملاء للخدمة وادراكاتهم للاداء الفعلي لها ، ونجد عدة مستويات لجودة الخدمة المصرفية وهي كالتالي (2):

- أ. الجودة المتوقعة : وتمثل توقعات الزبون لمستوى جودة الخدمة وتعتمد على احتياجات الزبون وخبراته وتجاربه السابقة وثقافته واتصاله بالآخرين .
- ب. الجودة المدركة من قبل الادارة : تمثل مدى ادراك المصرف لاحتياجات وتوقعات عملائه وتقديم الخدمة بالمواصفات التي ادركها لتكون في المستوى .
- ج. الجودة المروجة : وتعني المعلومات الخاصة بالخدمات وخصائصها وتعهد المصرف بتقديمها.
- د. الجودة الفعلية هي الجودة التي تؤدي بها الخدمة وتعني اداء العاملين بالمصرف للخدمة وتقديمها طبقاً للمواصفات التي حددها المصرف .
- هـ. الجودة المدركة من طرف الزبون : هي تقدير لاداء الخدمة الفعلي والتي تعتمد إلى حد كبير على مدى توقع العميل .

عرفت ايضاً بانها درجة الادارة الهادفة لاشباع احتياجات العميل (3).

4. ابعاد جودة الخدمات المصرفية :

لجودة الخدمات المصرفية عدة ابعاد منها (4):

- أ. الاعتمادية : تعني ثبات الاداء وانجاز الخدمة بشكل سليم واحسن من المرة الاولى ووفاء المصرف لما تم وعد العميل به وهذا يتضمن :
 - i. دقة الحسابات والملفات وعدم حدوث الاخطاء .
 - ii. تقديم الخدمة المصرفية بشكل صحيح .
 - iii. تقديم الخدمة في المواعيد المحددة وفي الوقت المصمم لها .
 - iv. ثبات مستوى اداء الخدمة .
- ب. سرعة الاستجابة من قبل العاملين : وتشير إلى رغبة واستعداد العاملين بالمصرف في تقديم الخدمة ومساعدة الزبائن والرد على استفساراتهم والسرعة في اداء الخدمة، والاستجابة الفورية لطلب العميل .
- ج. القدرة او الكفاءة : تعني امتلاك العاملين بالمصرف للمهارة والمعرفة اللازمة لاداء الخدمة، وتكوينهم على روح الاتصال وتفهم العملاء .
- د. سهولة الحصول على الخدمة : يتضمن هذا سهولة الاتصال وتيسير الحصول على الخدمة من طرف العميل وذلك بقصر فترة انتظار الحصول على الخدمة ، وملاءمة ساعات العمل للعميل ، وتوفير عدد كافي من منافذ الحصول على الخدمة.

(1) أحمد كرغلي ، اليقظة التكنولوجية كأداة للقدرة التنافسية للبنوك ، دراسة مرجعية مقارنة للبنوك العاملة بالبويرة ، (الجزائر: جامعة محمد بوقرة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير غير منشورة ، 2014م) ، ص 22 .

(2) ام الخير دراجي ، مرجع سابق ، ص 4 .

(3) الامام وقض السيد ، محددات جودة الخدمة الصحية واثرها على ارضا العملاء في المستشفيات الجامعية والخاصة ، (المنصورة : جامعة المنصورة ، كلية التجارة ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، المجلد 27 ، العدد 4 ، 2003م) ، ص251.

(4) بريش عبد القادر ، مرجع سابق ، ص ص256 ، 257 .

- هـ. اللباقة : تعني ان يكون موظف المصرف وخاصة من لهم اتصال مع الزبائن على قدر من الاحترام وحسن المظهر ، والتمتع بروح الصداقة والود والاحترام للزبائن.
- و. الاتصال : يقتضي تزويد الزبائن بالمعلومات وباللغة التي يفهمونها ، وتقديم التوضيحات والشرح اللازم حول طبيعة الخدمات وتلكفتها ، والمزايا المترتبة عن الخدمة ، والبدائل الممكنة .
- ز. المصداقية : تتضمن مراعاة المصرف للامانة والصدق في التعامل مع الزبائن مما يولد الثقة بين الطرفين لأن العمل المصرفي قائم على اساس الثقة .
- ح. الامان : يعكس ذلك خلو المعاملات مع المصرف من الشك والخطورة ، يتضمن الامان المادي والمالي وسرية المعاملات .
- ط. معرفة وتفهم العميل : تعني الجهد المبذول لفهم احتياجات العميل ومعرفة احتياجاته الخاصة، الاهتمام الفردي بالعميل ، ومعرفة العميل الدائم للمصرف ، وتقديم النصح والاستشارة والتوجيه اللازم .
- ي. الجوانب المادية الملموسة (المكونات المادية) : وتشمل التسهيلات المادية المستخدمة في العمل بدءاً بالمظهر الخارجي للمصرف وتهيئته من الداخل والاجهزة والوسائل المستخدمة في اداء الخدمة .
- فكلما تمكن المصرف من التحكم في هذه الابعاد امكنه تقديم خدمات بجودة عالية ، وبامكانه تطوير الخدمات وتحقيق الميزة التنافسية .
- يلخص الجدول رقم(1/3/3) مؤشرات جودة الخدمات المصرفية :

جدول رقم (1/3/3)
مؤشرات جودة الخدمات المصرفية

المؤشر	البيان
الجوانب المادية الملموسة	1. جاذبية المظهر للخدمة المصرفية . 2. حداثة الاجهزة والمعدات التقنية المستخدمة في اداء الخدمة. 3. المظهر اللائق للخدمة .
الاعتمادية	تفدي الخدمة بشكل صحيح (عدم حدوث اخطاء) جلب التقنية المناسبة لكي تقوم باعطاء العميل معلومات دقيقة وصحيحة
الاستجابة	1. السرعة في تقديم الخدمة المصرفية . 2. الاستجابة الفورية لحاجات العملاء من الخدمات المصرفية . 3. الرد الفوري على الاستفسارات والشكاوى عند وجود اشكالية في الخدمة المصرفية المقدمة .
الضمان	الشعور بالامان في التعامل مع مقدمي الخدمة والثقة فيهم .
التعاطف	1. فهم ومعرفة احتياجات العملاء من الخدمات المصرفية . 2. وضع مصلحة العميل في مقدمة اهتمامات الادارة العليا . 3. تقدير ظروف العميل والتعاطف معه. 4. اللطف في التعامل مع مستخدمى الخدمات المصرفية .

المصدر : ثابت عبد الرحمن ادريس ، قياس جودة الخدمة باستخدام مقياس الفجوة بين الادراكات والتوقعات - دراسة منهجية بالتطبيق على الخدمة الصحية بدولة الكويت ، (الكويت : مجلس النشر العلمي ، مجلة العربية للعلوم، المجلد 4 ، 1996م) ، ص 21 .

يرى الباحث ان هناك مؤشرات اخرى لجودة الخدمات المصرفية يمكن اضافتها إلى ما سبق وهي :

- أ. عدد العملاء .
- ب. الحصة السوقية (نصيب المصرف في السوق المصرفية) .
- ج. المبيعات السنوية .
- د. العملاء المفقودون .
- هـ. مؤشر رضا العملاء .
- و. مؤشر ولاء العملاء .
- ز. شكاوى واقتراحات العملاء .

5. وظائف المصارف التجارية

تؤدي المصارف التجارية مجموعة من الوظائف واحياناً تسمى الخدمات المصرفية ، حيث يقوم المصرف التجاري بدور الوسيط بين فئتين من الاشخاص فئة ترغب في ترتيب حقوق لها ، وفئة ترغب في ترتيب ديون عليها تجاه المصرف التجاري ، وفيما يلي بعض من هذه الوظائف :

أ. الوظائف التقليدية للمصارف التجارية :

تقوم البنوك التجارية بوظائف نقدية وغير نقدية متعددة ومن اهم الوظائف التقليدية للمصارف التجارية ما يلي⁽¹⁾ :

i. قبول الودائع على اختلاف انواعها :

تعتبر الودائع من اهم مصادر التمويل للمصارف التجارية لذلك تحرص المصارف على تنميتها من خلال تنمية الوعي المصرفي والادخاري ، بالتوسع في فتح المزيد من الوحدات المصرفية وتبسيط اجراءات التعامل من حيث السحب والايدياع ، ورفع كفاءة الاوعية الادخارية .

يمكن تصنيف هذه الودائع من حيث الاستحقاق إلى الآتي :

- الودائع الجارية وتحت الطلب : هي الودائع التي تودع لدى المصرف دون قيد او شروط ، ويستطيع صاحبها ان سحب منها في اي وقت شاء ، ولا يدفع المصرف فائدة على هذا النوع من الودائع ، ويمكن السحب منها بواسطة الشيكات او ايصالات الصرف او اوامر دفع يحررها العميل .
- الودائع بالاجل : هي الوديعة التي تودع لدى المصرف التجاري ولا يجوز لصاحبها سحبها او سحب جزء منها إلا بعد انقضاء المدة المتفق عليها مع المصرف ، وفي مقابل ذلك يتقاضى العميل فوائد تتفاوت معدلاتها حسب مدى الايداع⁽²⁾ .
- الودائع باخطار : هي الوديعة التي لا يمكن لصاحبها السحب منها إلا بعد اخطار المصرف بفترة زمنية متفق عليها .
- ودائع التوفير : تدون هذه الودائع بدفتر التوفير الذي يحتفظ به العميل ، ويقدمه عند كل عملية سحب او ايداع ، ويناسب هذا النوع من الحسابات الافراد الذين يسعون وراء العائد المرتفع نسبياً دون التضحية بالسيولة ، حيث يمكن السحب والايدياع في اي وقت .
- الوديعة المجمدة : من امثلة هذا النوع التامينات النقدية التي تتقاضاها المصارف التجارية نظير اصدار خطابات الضمان والتي لا ترد عادة إلا بعد اعادة خطاب الضمان للمصرف بعد إنتهاء الغرض من اصداره ، وتتقاضى المصارف ايضاً تامينات نقدية مقابل تمويل بعض الاعتمادات المستندية الخاصة باستيراد السلع من الخارج .

ii. توظيف موارد البنك على شكل قروض واستثمارات متنوعة :

عند قيام المصارف التجارية باداء هذه الوظيفة فإنها تراعي قدرة العميل على التسديد في وقت لاحق ، فتعطيه رؤوس اموال بضمانات مختلفة .

(1) عبد الغفار حنفي ، الادارة الحديثة للبنوك التجارية ، (الاسكندرية : المكتب الحديث ، 1993م) ، ص 177 .

(2) عقيل جاسم عبد الله ، النقود والبنوك ، (عمان : دار مكتبة الحامد للنشر ، 1999م) ، ص 70 .

تحقق المصارف التجارية ارباحها من خلال هذه التوظيفات معتمدة في ذلك على اموال المودعين ، وقد يدفعها ذلك إلى التسوع في حجم التوظيف او الائتمان ، دون مراعاة مصالح المودعين ، وتوفير ضمان ضد نقص السيولة او العجز عن دفع واسترداد الودائع. يضاف إلى ما سبق الوظائف التالية (1):

- i. تجميع المدخرات : استثمار مدخرات الزبائن ، عن طريق ادارة تعرف عادة بادرة الاستثمار.
- ii. خصم (شراء) : الاوراق التجارية الكمبيالات (باعتبار عملية الخصم نوعاً من الاقراض قصير الاجل).
- iii. تحصيل المستحقات : تقوم المصارف التجارية بتحصيل مستحقات زبائنها من مصادرها المختلفة ، سواء تعلقت هذه المستحقات بشيكات او بكمبيالات او سندات إذنية.

ب. الوظائف الحديثة للمصارف التجارية :

لقد تغيرت وظيفة المصرف من مجرد مكان لتجميع الاموال واقراضها إلى مؤسسة تهدف أولاً وقبل كل شيء إلى تأدية خدمات ضرورية للمجتمع ، حيث تسعى من وراء ذلك إلى إغراء المتعاملين بشتى الوسائل ، باعتبار أن جذب متعامل واحد يعتبر ربحاً في حد ذاته ، ولتحقيق هذه الاهداف اصبح المصرف التجاري يقوم بالعديد من الخدمات الحديثة نذكر منها :

i. تقديم خدمات استشارية للمتعاملين :

اصبحت المصارف التجارية تشترك في إعداد الدراسات المالية المطلوبة للمتعاملين لمشروعاتهم، حيث على اساسها يتم تحديد الحجم الامثل للتمويل وكيفية السداد ، ومدى اتفاقها مع سياسة المشروع في الشراء والبيع والتحصيل ، لأن ذلك من مصلحة المصرف وعليه كلما ارتفعت كفاءة المشروع كلما كان ذلك افضل لهما (2).

ii. ادخار المناسبات :

تسعى المصارف التجارية إلى تشجيع المتعاملين معها ليقوموا بالادخار لمواجهة نفقات المناسبات مثل: الزواج ، الدراسة ، السياحة ، وغيرها ، حيث يقدم لهم فوائد وتسهيلات ائتمانية (3).

iii. خدمات البطاقة الائتمانية :

هي عبارة عن بطاقة من البلاستيك ، تتيح لمن اصدرت باسمه الحصول على الائتمان الذي يطلبه ، وبموجبها يتمتع العميل بالحصول على شراء بضائع من المتاجر او التمتع ببعض الخدمات الاخرى، على ان يقوم العميل بسداد قيمة ما يشتريه إلى المصرف خلال اجل معين وبدون فوائد (4).

iv. خدمات الكمبيوتر :

تستخدم المصارف حالياً الكمبيوتر لتزويد المتعاملين معها بكشوف توضح اوضاعهم المالية ، والضرائب المترتبة على ايراداتهم ، تراقب الموجودات في مخازنهم وغير ذلك من الخدمات (5).

v. مساعدة الشركات على بيع اصداراتها الجديدة من الاسهم :

تقوم البنوك بمساعدة شركات المساهمة على استلام طلبات المكتتبين باسهمها الجديدة عندما تطرحها للاكتتاب العام ، وفي تلقي الدفعات الاولى من تلك الاسهم مقابل عمولة تاخذها من الشركة ، فالمصارف بهذه الخدمات تصبح من مؤسسات سوق راس المال الاولى، وذلك بتقديمها الخدمات لكل من المستثمر والشركة المصدرة ، حيث تسهل الاكتتاب بينهما(6).

(1) بسام الحجار ، وداد سعد ، تطور وظائف البنوك التجارية ، (بيروت : مجلة الدفاع الوطني اللبناني ، العدد 54 ، 2005م) ، ص3.

(2) فلاح حسن الحسين ، مؤيد عبد الرحمن الدوري ، ادارة البنوك - مدخل كمي واستراتيجي معاصر ، ط2 ، (عمان : دار وائل للنشر ، 2003م) ، ص 36 .

(3) زياد رمضان ، محفوظ جودة ، الاتجاهات المعاصرة في ادارة البنوك ، (عمان : دار وائل للنشر ، 2000م) ، ص ص 18 ، 19 .

(4) عبد المطلب عبد الحميد ، البنوك الشاملة ، عملياتها وإدارتها ، (الاسكندرية : الدار الجامعية ، 2000م) ، ص 142 .

(5) ضياء مجيد الموسوي ، اقتصاديات النقود والبنوك ، (الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة ، 2002م) ، ص 275 .

(6) عزيزة بن سميحة ، ادارة مخاطر الائتمان في البنوك التجارية ، (الجزائر : جامعة بسكرة ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، 2002م) ، ص 8 .

يرى الباحث ان للمصارف التجارية وظائف اخرى كثيرة مثل :

i. بطاقة الدفع الالكتروني : وتعد هذه البطاقة احدى اهم الوسائل الدفع في الوقت الراهن ، والبديل الحصري للنقود .

ii. خدمات الصراف الالي : مع تطور تكنولوجيا المعلومات ، واستخدام الحسابات الآلية ظهرت خدمة الصراف الآلي لتسهيل عملية تقديم كافة الخدمات المصرفية للعميل : (ايداع ، سحب ، الاطلاع على الرصيد ، طلب كشف الحساب وغيرها).

iii. خدمات نقاط البيع : حيث يتم وضع محطات بيانات (نهائية في المحلات التجارية تكون على اتصال بشبكة الحسابات بمصرف او اكثر ويتم من خلالها سداد فواتير الشراء الالكتروني باستخدام البطاقة المغنطة .

خامساً : اداء المصارف التجارية :

لغرض قياس اداء المصرف التجاري وتقييمه تتاح امام الادارة المصرفية مجموعة من المعايير والاساليب والنماذج لتحليل اداءه ، كما ان هنالك صعوبات قد تلحق بهذا التقويم .

1. مفهوم الاداء المصرفي:

تشير كلمة الاداء إلى التنفيذ الفعلي لمرحلة العمل . كما تعني درجة او مستوى المهارة والمجهود المبذول في التنفيذ . ويقصد البعض بالاداء المخرجات (النتائج) المتحققة فعلياً قياساً بالاهداف التي يسعى النظام (المصرف) إلى تحقيقها . ويعرفه بعضهم انه العلاقة بين المنجزات المتحققة والجهد المبذول لتحقيقها ، وتشمل المنجزات وحدات المخرجات من سلع او خدمات مقدمة ، اما الجهد فيمثل وحدات المدخلات اللازمة لتحقيق تلك المخرجات، ولذلك يكون قياس الاداء بمقارنة بين مدخلات فترة زمنية معينة ومخرجاتها(1).

بناءً على ذلك ينصرف مفهوم الاداء المصرفي إلى مجموعة الوسائل اللازمة ووجه النشاط المختلفة والجهود المبذولة لقيام المصارف بدورها ، وتنفيذ وظائفها في ظل البيئة المصرفية الخارجية المحيطة من اجل تقديم الخدمات المصرفية التي تحقق الاهداف (2).

2. معايير تقويم الاداء المصرفي :

هناك العديد من المعايير التي يمكن اتباعها والتي تتضمن مقارنة مستوى الاداء المتحقق وهي كما يأتي(3):

أ. المعايير التاريخية :

تعني مقارنة الاداء الحالي مع الاداء السابق وتعد هذه المعايير مقياساً لمعرفة درجة التحسين او الترددي في اداء المصرف ويشترك لاستعمال هذه المعايير انتقائياً بدقة وعدم حصول اي متغيرات تؤثر على قابلية المقارنة كتوسع النشاط او استعمال اساليب جديدة ، وكذلك استبعاد اثر المتغيرات الاخرى كالتضخم مثلاً .

ب. معايير الاداء المحددة مقدماً (المستهدف):

هي تلك المعايير التي توضع اجتهاداً لتعكس مستوى معين لأداء يمكن اعتباره مناسباً وتتمثل هذه المعايير بالارقام او الاهداف الواردة في الخطط والموازنات ودراسة الجدوى الاقتصادية وارقام الكلف المعيارية ، هي من المعايير المهمة إلا أن ما يعاب عليها هو احتمال عدم الدقة في اعدادها او عدم تعبيرها بشكل واقعي عن الاهداف المرغوبة .

ج. معايير الاداء التنافسية :

(1) حاكم محسن محمد وآخرون ، حوكمة البنوك واثرها في الاداء والمخاطر ، (عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2013م) ، ص 145 .

(2) المرجع السابق ، ص 146 .

(3) رجاء رشيد عبد الستار ، تقويم الاداء المالي لمصرف الرشيد واهميته في قياس مخاطر السيولة المصرفية ، (بغداد : مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية ، العدد 31 ، 2012م) ، ص 121 .

تعد هذه المعايير لغرض مقارنة الاداء المتحقق مع المتحقق لوحد او اكثر من منافسيها وميزتها انها تربط اداء الوحدة بصورة مباشرة مع قدرتها التنافسية في مجال اعمالها او خدماتها وتكون هذه المعايير اكثر فائدة لتحسين الاداء.

3. وظائف تقويم الاداء المصرفي :

يحقق تقويم الاداء المصرفي مجموعة من الوظائف هي (1):

- أ. يوفر تقويم الاداء مقياساً لنجاح الوحدة الاقتصادية من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق اهدافها فالنجاح مقياس مركب يجمع بين الفاعلية والكفاءة في تعزيز اداء الوحدة الاقتصادية بمواصلة البقاء والاستمرار في العمل .
- ب. يوفر نظام تقييم الاداء معلومات لمختلف المستويات الادارية بالوحدة الاقتصادية لاغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات.

4. اساليب تقويم الاداء المصرفي:

يمكن تصنيف الاساليب المستخدمة في التقييم والرقابة كما يلي (2):

أ. المعايير النوعية :

تتعلق بمؤشرات الخدمات المصرفية كأحد الانشطة الاقتصادية الهامة في اي دولة ، والتي على اساسها تقوم بعض الهيئات بتصنيف المصارف وتقييم كفاءة ادائها أخذة بعين الاعتبار التنوع في الخدمات المصرفية والتوسع في استخدام التكنولوجيا الخاصة بها ، من جهة اخرى تتعلق هذه المعايير بمؤشرات تقييم خدمة العملاء ومستوى رضاهم كأحد الاساليب المستخدمة في تقييم اداء المصارف وتتمثل هذه المؤشرات فيما يلي :

- i. حجم شكاوى العملاء سواء نتيجة الاخطاء او سوء الخدمة المصرفية .
- ii. فترات انتظار العملاء لانجاز اعمالها ومدى تراكم الاعمال غير المنجزة .
- iii. مدى التناسب بين عائد العملية والتكلفة اللازمة لادائها .

ب. المعايير الكمية :

يمكن تقسيم هذه المعايير إلى ثلاثة ادوات :

- i. البرمجة الخطية : هي اداة كمية غير معلمية لتقدير مؤشرات الكفاءة المصرفية انطلاقاً من مفهوم الكفاءة المتمثل في تعظيم الانتاج ضمن الموارد المحدودة وتدنئة لتكاليف الموارد .
- ii. ادوات التقييم الاحصائي : استخدمت بشكل واسع في قياس مؤسسات الكفاية المصرفية ومنها التوزيع الحر والحد القياسي العشوائي .
- iii. التحليل المالي .

5. صعوبات تقويم الاداء المصرفي :

ان القائم بعملية التقييم قد تواجهه مشاكل وصعوبات قد تؤثر على نتائج مهمته ، منها على سبيل المثال (3):

- أ. اختلاف المعايير القانونية والمحاسبية لترتيب البيانات المالية بين المصارف .
- ب. ممارسة قدر كبير من التحفظ من طرف مدراء المصارف في تقاريرهم وبياناتهم .
- ج. تزايد نشاطات خارج الميزانية والتي كثيراً ما تشكل مجالاً لعدم التحكم والسيطرة .

6. نماذج قياس اداء المصارف :

تختلف مؤشرات قياس اداء المصارف باختلاف المستفيد من تقارير الاداء ، وكون ان عملية تقييم اداء المصرف عملية شاملة تستفيد منها ادارة المصرف وجميع الجهات المراقبة . استخدمت عدة نماذج ، خاصة في الولايات المتحدة الامريكية لقياس اداء المصارف منها ما يعرف بنظام CAMELS لترتيب المصارف من حيث الاداء ، ونموذج العائد على حقوق الملكية ROE ، كما تم اعتماد مؤشر جديد

(1) سليمان أحمد اللوزي وآخرون ، ادارة البنوك ، (عمان : دار الفكر للطباعة والنشر ، 1998م) ، ص 193 .

(2) ام الخير دراجي ، مرجع سابق ، ص 11 .

(3) محمد جموعي قريش ، تقييم اداء المؤسسات المصرفية دراسة حالة لمجموعة من البنوك الجزائرية خلال الفترة 1994م - 2000م ، (الجزائر : جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، مجلة الباحث ، العدد 3 ، 2004م) ، ص 90 .

لقياس اداء المصارف كبديل عن ROE وهو مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة EVA ، وفيما يلي فكرة عن النماذج الثلاثة :

النموذج الأول معيار CAMELS

تتمثل طريقة CAMELS في مجموعة من المؤشرات التي يتم من خلالها تحليل الوضعية المالية لأي مصرف ومعرفة درجة تصنيفه . وتعتبر هذه الطريقة احدى الوسائل الرقابية المباشرة التي تتم عن طريق التفقيش الميداني ، حيث عملت السلطات الرقابية في امريكا على الاخذ بنتائج معيار CAMELS والاعتماد عليها في اتخاذ القرارات ، وذلك من خلال ستة مؤشرات تتمثل اساساً في العناصر التالية (1):

Capital Adequacy	i . كفاية راس المال .
Asset Quality	ii . جودة الاصول .
Management Quality	iii . جودة الادارة .
Earning Management	iv . ادارة الربحية .
Liquidity Position	v . درجة السيولة .
Sensitivity to Market Risk	vi . حساسية اتجاه مخاطر السوق .

فيما يلي ملخص لمعايير CAMELS (2):

أ. كفاية راس المال :

تحدد مؤشرات كفاية راس المال صلابة المؤسسات المالية في مواجهة الصدمات التي تواجه بنود الميزانية ، وتكمن اهمية مؤشرات كفاية راس المال في انها تاخذ بعين الاعتبار اهم المخاطر المالية التي تواجه المؤسسات المالية مثل مخاطر اسعار الصرف ومخاطر الائتمان ومخاطر اسعار الفائدة، ومن المؤشرات المستخدمة في هذا المجال :

- i . نسبة راس المال التجميعية المعدلة بالمخاطر .
- ii . التوزيع التكراري لمعدلات راس المال .

ب. مؤشرات جودة الاصول:

بشكل عام تعتمد درجة مصداقية معدلات راس المال على درجة موثوقية مؤشرات جودة ونوعية الاصول ، كما ان الاعسار في المؤسسات المالية ياتي في الغالب من نوعية الاصول وصعوبة تسيلها ، ومن هنا تاتي اهمية مراقبة المؤشرات التي تدل على جودة الاصول ، إن مؤشرات جودة الاصول يجب ان تأخذ بعين الاعتبار مخاطر الائتمان المتضمنة في العمليات خارج الميزانية مثل الوكالات والرهانات والتجارة بالمشتقات .

ج. مؤشرات سلامة الادارة

سلامة الادارة مهمة جداً في اداء المؤسسات المالية (كغيرها من المؤسسات) إلا ان معظم هذه المؤشرات تستخدم على مستوى الشركة وليس من السهل اخذ مؤشرات تجميعية في هذا السياق، وهي كذلك مؤشرات نوعية وليست كمية ومعظمها يطبق ضمن مخاطر العمليات ، إلا ان هناك بعض المؤشرات الكمية التي يمكن الاعتماد عليها مثل معدلات الانفاق ، نسبة الايرادات لكل موظف.

د. مؤشرات الايرادات والربحية :

ان انخفاض النسب يمكن ان يعطي اشارة إلى وجود مشكلات في ربحية الشركات والمؤسسات المالية ، في حين ان الارتفاع العالي في هذه النسب قد يعكس سياسة استثمارية في محافظ مالية محفوفة بالمخاطر هناك عدد من النسب التي يمكن النظر إليها في تقييم ربحية المؤسسات المالية

(1) طارق عبد العال حماد ، تقييم البنوك التجارية ، تحليل العائد والمخاطرة ، (الاسكندرية : الدار الجامعية ، 2001م) ، ص 103 .

(2) يوسف بوخلال ، اثر تطبيق نظام التقييم المصرفي الامريكى ، CAMELS على فعالية نظام الرقابة على البنوك التجارية، دراسة حالة بنك الملاحة والتنمية الريفية ، (الجزائر : جامعة الاغواط ، مجلة الباحث ، العدد 10 ، 2012م) ، ص 208 ، 209 .

اهمها : العائد على الاصول ، العائد على حقوق الملكية ، معدلات الدخل والانفاق ، المؤشرات الهيكلية . في كثير من الحالات يحدث الاعسار المالي للمؤسسات بسبب سوء الادارة .
هـ. مؤشرات السيولة والتمويل :

في الكثير من الحالات يحدث الاعسار المالي للمؤسسات بسبب سوء الادارة للسيولة ومن هنا تأتي اهمية متابعة مؤشرات السيولة ، مؤشرات السيولة تشمل بشكل عام جانب الاصول والخصوم، ففي جانب الخصوم يجب النظر إلى مصادر السيولة كالاقتراض فيما بين المصارف والتمويل من البنك المركزي ، كما يجب لمؤشرات السيولة ان تاخذ عدم التطابق في مجال الاستحقاق بين الاصول والخصوم في مجمل القطاع المالي او على مستوى المؤسسات المالية ذات الحجم الكبير ، لتغطية هذه الجوانب يمكن النظر إلى المؤشرات التالية : التسهيلات المقدمة من البنك المركزي للمصارف التجارية، نسبة الودائع إلى المجاميع النقدية ، نسبة الودائع إلى القروض ، هيكل استحقاق الاصول والخصوم ، سيولة السوق الثانوية .

و. درجة الحساسية لمؤشرات المخاطر السوقية :

هذا يتعلق بالدرجة الاولى بالمحافظ الاستثمارية بالنسبة للمؤسسات المصرفية ، حيث ان هذه المحافظ تحتوي على عدد كبير من الادوات المالية من الاسهم والسندات الحكومية والاجنبية وسندات المؤسسات والمشتقات المالية مثل الخيارات والمستقبليات التي يتنوع فيها الاصل المالي ليشمل كافة الاصول المالية بما فيها اسعار السلع ، وهذه الادوات تخضع لمخاطر مختلفة مثل مخاطر اسعار الاسهم ، مخاطر اسعار الصرف ، ومخاطر اسعار الفائدة ومخاطر اسعار السلع وكل منها له مقاييس مختلفة.

النموذج الثاني : نموذج العائد على حقوق الملكية (ROE):

اعتبر نموذج العائد على حقوق الملكية لفترة طويلة ، مؤشراً متكاملأ لوصف وقياس العلاقة المتبادلة بين العائد والمخاطرة ، وقد استخدم هذا النموذج منذ بداية السبعينات في الولايات المتحدة الامريكية من طرف دافيج كول ، كاجراء لتقييم اداء المصارف ، وذلك من خلال تحليل مجموعة من النسب يتم تلخيصها في عدة اشكال تمكن المحلل من تقييم مصدر وحجم ارباح المصرف الخاص بمخاطر تم اختيارها ، تتمثل اساساً في مخاطر الائتمان ، مخاطر السيولة ، مخاطر معدل الفائدة ، ومخاطر راس المال ومخاطر التشغيل⁽¹⁾

يمكن تلخيص مؤشرات هذا النموذج في مجموعتين من النسب، مجموعة تتعلق بقياس العائد والربحية ومجموعة تقيس المخاطر المختارة⁽²⁾.

فيما يتعلق بالمجموعة الاولى يمكن توضيح العلاقة بين هذه المؤشرات من خلال نظام متكامل يعرف (بنظام ديبون - Dupont system) حيث يوضح هذا النموذج الاثر المزدوج للكفاءة والانتاجية على ربحية الاصول او مؤشر العائد على الاصول (ROA) ، كما يبين قدرة الرافعة المالية على رفع العائد على حق الملكية (ROE) إلى مستوى اعلى من العائد على الاصول .

يتحدد مؤشر العائد على الاصول (ROA) بمؤشرين هما :

أ. هامش الربح (PM) الذي يعكس مدى الكفاءة في ادارة ومراقبة التكاليف .

ب. منفعة الاصول (AU) ويسمى استعمال الاصول ، حيث يدل هذا المؤشر ثعلى الاستغلال او الاستعمال الافضل للاصول ، اي انتاج الاصول.

أما المجموعة الثانية فهي مؤشرات لقياس المخاطر الرئيسية التي تواجه اي مصرف ويمكن التعبير عن هذه المؤشرات بنسبة واحدة او عدة نسب وذلك حسب العناصر المكونة او المرتبطة بمخاطر معينة ويمكن تلخيص بعض النسب للمؤشرات في التالي :

(1) طارق عبد العال حماد ، تقييم اداء البنوك التجارية - تحليل العائد والمخاطر ، (الاسكندرية : الدار الجامعية ، 1999م) ، ص 77 .

(2) محمد جموعي قريش ، تقييم اداء المؤسسات المصرفية ، دراسة حالة لمجموعة من البنوك الجزائرية ، (الجزائر : جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، مجلة الباحث ، العدد 3 ، 2004م) ، ص 91 .

- أ. مخاطر الائتمان : مخصصات خسائر القروض / اجمالي القروض
 ب. مخاطر السيولة: الودائع الاساسية / اجمالي الاصول
 ج. مخاطر سعر الفائدة : الاصول الحساسة للفائدة / اجمالي الاصول ، الخصوم الحساسة للفائدة / اجمالي الاصول
 د. مخاطر راس المال : الاموال الخاصة (حقوق الملكية) / الاصول الخطرة (اجمالي حقوق الملكية / اجمالي الاصول) .
 هـ. مخاطر التشغيل : اجمالي المصاريف / عدد العمال

النموذج الثالث : نموذج القيمة الاقتصادية المضافة :

مع تطور الذي شهده النشاط المصرفي خلال العشرينين الاخيرتين اصبح نموذج العائد على حقوق الملكية (ROE) لا يفي بغرض تقييم الاداء لكثير من المصارف خاصة الامريكية ، حيث ظهرت مفاهيم جديدة تتعلق بادارة المخاطرة والربحية منها على سبيل المثال / تحليل المدى ، ومحاسبة التكاليف المستندة للنشاط ، وتخصيص راس المال استناداً إلى اسلوب القيمة المعرضة للمخاطرة ، وعائد راس المال المعدل بالمخاطرة وغيرها من المفاهيم المالية والمحاسبية ، وبذلك تم اعتماد نموذج جديد يعرف بنموذج القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) ، والذي يعرف باسلوب البدء من القمة إلى القاعدة في ادارة المخاطر⁽¹⁾، وتقاس القيمة الاقتصادية المضافة بالمعادلة التالية :

القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) = الربح العامل الصافي بعد الضريبة (NOPAT) – (راس المال × تكلفة راس المال)

حيث :

الربح العامل الصافي بعد الضريبة (NOPAT- net operational profit after tax) : وهو معيار للارباح الاقتصادية

راس المال : القيمة الدفترية لجميع عناصر راس المال والمتمثلة في :

- i. حقوق المساهمين .
- ii. مخصصات خسائر القروض (بعد طرح الضريبة المؤجلة) .
- iii. اية ارصدة ضريبية مؤجلة اخرى .
- iv. الشهرة المستهلكة .

يرى الباحث ان اهمية وجود مفهوم شامل يربط بين جميع النواحي للاداء في المصرف وتحديد روابط ومسببات النجاح ، والتركيز على النواحي غير المالية بجانب التركيز على الجوانب المالية مثل تحقيق الرضا للعاملين والعملاء . وكذلك ضرورة توفر فكر متعلق بالاداء من العاملين تجاه الاداء ، ضرورة مراقبة وتقويم الاداء عبر اجراءات محددة وواضحة مما يؤدي إلى تحسين الاداء ويوجه نحو تحقيق اهداف المنظمة بصورة فعالة .

سابعاً : الاداء الوظيفي المصرفي :

يقصد به اداء العاملين والموظفين بالمصرف ، وهو عبارة عن محصلة استخدام المدخلات المتاحة في مجموعة الانشطة التي ينجزها ، اي هو القدرة والدافعية التي يمتلكها الافراد لأداء الاعمال المناطة بهم مع النشاط والسلوكيات للحصول على المخرجات⁽²⁾.

يعد اداء العاملين بمنزلة حجر الاساس في تحقيق اهداف المصارف ، والمحدد لنجاحها واستمراريتها في السوق من اجل ضمان ذلك لابد من متابعة وتقييم اداء عاملها والسيطرة عليه في الاتجاهات المحققة للاهداف ، فهناك العديد من العوامل والمتغيرات التي تؤدي إلى انحراف الاداء إلى اتجاهات معاكسة ومغايرة لتحقيق الاهداف ، وهذا ما يحتم على ادارة الموارد البشرية استخدام كافة الطرائق والاساليب الادراية المختلفة لتحسينه وتطويره بما يخدم اهداف المصارف ونجاحها ، كأن تعزز من

(1) المرجع السابق ، ص 92 .

(2) زكي محمد عباس ، عبد الله كاظم حسن ، تأثير ادارة الوقت في اداء المصارف التجارية ، دراسة تحليلية لاراء عينه من المديرين في المصارف الحكومية في محافظة القادسية ، (بغداد : كلية الادارة والاقتصاد ، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصاد ، المجلد 12 ، العدد 3 ، 2010م) ، ص 13 .

قدرة المصارف على اجتذاب العاملين والابقاء على ذوي الجودة العالية ، وتحفيزهم لزيادة ادائهم ، وهذا بالتالي يؤدي إلى ربحية أعلى ، وتخفيض نسبة الدوران الوظيفي ، وارتفاع جودة المنتجات وكميتها وانخفاض تكاليف الانتاج ، وبالتالي سرعة اعلى في تنفيذ استراتيجية المنظمة (1).
توجد عدة عوامل تؤثر على اداء العاملين بالمصارف منها (2):

أ. تصميم العمل والتكنولوجيا : حيث ان تصميم العمل الجيد يدعم ويعزز اداء الفرد في المصرف اما التكنولوجيا فهي تمثل خلاصة الاساليب الالية والمعرفة التطبيقية التي تستخدم من قبل العاملين إذ انها تحقق اهداف المصرف حيث تؤدي إلى رفع كفاءة ادائهم .

ب. قدرات الفرد : لقدرات الفرد علاقة مؤثرة في ادائه فاختيار العاملين المؤهلين وتكليفهم بتادية المهام التي تناسب مع امكاناتهم او قدراتهم تعد من اساسيات تعزيز وتحسين مستويات الاداء على مستوى العاملين والمصرف .

ج. جماعة العمل: بينت الدراسات الميدانية بان اداء الزبون الداخلي يتأثر إلى حد بعيد بجماعة العمل التي ينتمي إليها فكان دافعاً للمصارف ان تتبنى مبدأ تشكيل فرق العمل حيث يترك للعاملين الزبائن الداخليين ، حرية اختيار اعضاء فرقهم .

د. يعتمد قياس العاملين بالمصارف على ادارة الموارد البشرية في المقام الاول ، وذلك لزيادة دافعيتهم وتطويرهم ، وزيادة احساسهم بالمسولية وتحقيق الفعالية التنظيمية ، وكذلك توفير التغذية العكسية عن عمليات العاملين المصرفية . ويتم قياس اداء العاملين في المصرف من خلال جمع المعلومات عن الاداء الفعلي من مصادر مختلفة منها ملاحظة الزبائن الداخليين في العمل والتقاري الاحصائية والتقارير الشفوية والمكتوبة وتقييم المشرفين والرؤساء والزملاء ، وأن الاخذ ببعض منها او جميعها يؤدي إلى زيادة دقة وموضوعية القياس (3).

يمكن استخدام اسلوبين لقياس الاداء هما القياس الرياضي والقياس السلوكي ويمكن توضيح كل منهما بايجاز (4):

1. القياس الرياضي : يعتمد القياس الرياضي على كفاءة الاداء لفرد ما والحكم على قدراته ودافعيته للعمل من خلال زاويتين مرتبطتين مع بعضهما الاولى تمثل الاداء الفعلي او الممارسات الفعلية للفرد لانجاز المهام المطلوبة بفترة زمنية محددة وتمثل الثانية الاداء النمطي (ما يجب ان يكون) هو مقدار العمل الذي يؤديه الفرد المؤهل كمتوسط في ظروف العمل الطبيعية بشرط التزامه باساليب العمل الموضوعية وتوفير الدافعية التي تحثه للعمل خلال فترة زمنية معينة .

2. القياس السلوكي : يعتمد القياس السلوكي على تحديد عدد من العوامل التي تحدد الاداء وبعدها تحدد قيم رقمية ومن ثم تفسير النتائج التي تم التوصل إليها بواسطة استمارة استقصاء لاغراض البحث حيث يثبت فيها عدد من الاسئلة على العينة المبحوثة ويتم الاجابة عليها ومن ثم تجمع البيانات وتحليلها للوصول للنتائج وقد يقوم الباحث باستخدام اسلوب المقابلة او الملاحظة لزيادة دقة البيانات .

في المصارف السودانية ينحصر اداء العاملين في ممارسة العديد من الانشطة منها :

1. قبول الودائع .
2. منح القروض لاصحاب الدخل المحدود مقابل ضمانات معينة كاحتجاز الراتب وكفالات اخرى.
3. منح القروض الانتاجية مقابل ضمانات عينية او شخصية ، وغيرها من الضمانات التي حددها المصرف المركزي .
4. فتح حسابات جارية وحسابات توفير .

(1) عبد الهادي الرفاعي ، اثر تكنولوجيا المعلومات في اداء العاملين في مصرف التسليف الشعبي ، دراسة تطبيقية في فرع جبلة لمصرف التسليف الشعبي ، (اللاذقية : جامعة تشرين ، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ، المجلد 26 ، العدد 2 ، 2014م) ، ص 273 .

(2) منقذ محمود داغر ، عادل حرموس صالح ، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي ، (بغداد : دار الكتب ، 2000م) ، ص 175 .

(3) زكي محمد عباس ، عبد الله ناظم حسن ، مرجع سابق ، ص 14 .

(4) محمد حمود العنزي ، النهج الياباني في ادارة الجودة البشرية ، دراسة تحليلية في المفاهيم والمداخل ، (بغداد : جامعة بغداد ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد 2 ، العدد 22 ، 2002م) ، ص 18 .

5. تقديم خدمات الدفع والتحويل.
 6. اصدار شهادات استثمار.
 7. دفع رواتب المتقاعدين .
 8. اصدار ادوات دفع كالتشيكات والحوالات وتقديم التسهيلات اللازمة لذلك .
- يضيف الباحث من خلال مسحه للعديد من العاملين في المصارف ان هناك مجموعة من الصفات يجب ان يتصف بها الموظف منها :
1. ان تتوفر فيه القيم الايمانية والاخلاق الحميدة والاستقامة .
 2. التحلي بالسلوك الحسن .
 3. ينبغي ان يتصف بالتواضع .
 4. الالتزام بالضبط الاجتماعي وحسن التعامل مع الاخرين واحترامهم واداء حقوقهم .
 5. الالتزام بالصدق والامانة والشفافية والموضوعية في كل ما يقوم بعرضه للناس من بيانات ومعلومات عن خدمات ومنتجات المصرف.
 6. يتجنب الغرر والجهالة والتدليس والكذب في اي مسألة يطرحها .
 7. يجب عليه ان يتجنب التشهير والتجريح بالمنافسين .
 8. يجب عليه القيام بالنصح على اكمل وجه لتوجيه العملاء من خلال اتباع منهج التوجيه والارشاد بالتعامل وفق مبادئ الشريعة الاسلامية.
 9. ان يكون لديه القدرة على الاقناع باهمية التعامل مع المصارف.
 10. ان يكون على دراية بما يدور في افكار المتعاملين مثل اسعار الفائدة والرسوم ، في المصارف الاخرى ، ونظم الالوعية الادخارية ، وعيوب التعامل فيها ، ولارد والاقناع لأي سؤال .
 11. ان يكون لديه المام باساليب التقنية الحديثة والتعامل معها عبر شبكات الاتصال ، ووسائل الانترنت ، والقنوات الفضائية ، ووسائل الاعلام المختلفة وغيرها .
 12. ان يتصف بالمرورة وهي تكون بالعفة والنزاهة، وتعيه على اداء واجباته على اكمل وجه .

الفصل الرابع الدراسة الميدانية

يشتمل على:

- المبحث الأول: نبذة عن عينة المصارف محل الدراسة
- المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية
- المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

الأول: نبذة عن عينة المصارف

محل الدراسة نبذة عن عينة

أولاً: بنك الأسرة:

توضح النقاط أدناه نبذة مختصرة عن بنك الأسرة كالاتي (1):

1. النشأة والتأسيس:

بنك الأسرة شركة مساهمة عامة بين القطاعين العام والخاص واكتملت البنية التحتية والمؤسسية لقيامه كأول مؤسسة مالية تقدم خدمات التمويل الأصغر، وذلك بمبادرة من القطاع الخاص ممثلاً في اتحاد اصحاب العمل وبعض منظمات المجتمع المدني المهتمة بقضايا الفقر، وبمباركة ودعم وسند من الدولة، باعتبار البنك واحد من الآليات الفاعلة لمكافحة الفقر حيث حظي البنك باهتمام كبير من الدولة. تأسس البنك عام 2008م، ورأس مال البنك المصرح به (1) مليار جنيه سوداني ورأس المال المكتتب فيه (200) مليون جنيه سوداني والمدفوع (140) مليون جنيه سوداني .

2. الرؤية:

تقديم خدمات مالية جديدة ومتنوعة متاحة للفقراء والناشطين اقتصادياً في مواقعهم ومناسبة لظروفهم وتساهم في تحسين ظروف معيشتهم وتمكنهم من المساهمة الفاعلة في التنمية .

3. الرسالة:

تاريخ الدخول 2017/3/1م <http://family bank.sd/index.html> (1)

تقديم خدمات مالية متنوعة مستدامة، تلائم متطلبات الفقراء من حيث الاجراءات المبسطة والمرنة والضمانات السهلة والتواجد الجغرافي والتسعيرة المناسبة لتمكين الفقراء من مواصلة أنشطة اقتصادية تخرجهم من دائرة الفقر .

4. الاستراتيجية :

تحتوي الاستراتيجية على الآتي :

- أ. الانتشار الرأسي والافقي بغرض الوصول للفقراء في مواقعهم .
- ب. اختيار المشروعات التي تناسب قدرات ومهارات العملاء المستهدفين .
- ج. العمل من خلال الشخصيات الاعتبارية والمجموعات ، تقيلاً للتكلفة الادارية .
- د. التنسيق مع المؤسسات والمنظمات التي تتسق اهدافها مع اهداف البنك ، خاصة في مجال بناء القدرات وتوفير الضمانات الجماعية .

5. الاهداف :

يرمي البنك إلى تحقيق الاهداف الآتية :

- أ. تقديم الخدمات المالية للفقراء الناشطين اقتصادياً .
- ب. استقطاب الموارد المحلية والخارجية لاعادة توظيفها لصالح الفئات المستهدفة .
- ج. رفع الوعي المصرفي والادخاري وسط الشرائح الضعيفة في المجتمع .
- د. المساهمة في خلق فرص عمل للفقراء الناشطين اقتصادياً .
- هـ. تنشيط الفقراء اقتصادياً وإدماجهم في حركة التنمية .

6. مجالات عمل البنك :

يعمل البنك في العديد من المجالات اهمها :

أ. تقديم خدمات التمويل الاصغر:

يستهدف بنك الأسرة تقديم خدمات التمويل الأصغر لفئات الفقراء الناشطين بغرض زيادة دخولهم وإخراجهم من دائرة الفقر، وتتمثل في التمويل بالصيغ المختلفة والتحويلات والتأمين والادخار . بالرغم من النشاط الاساسي هو التمويل إلا ان باقي الخدمات جزء مكمل ومهم في أداء خدمات التمويل الأصغر، وخاصة عملية تشجيع الادخار للمساعدة في سداد الاقساط وخلق الروح الادخارية لدى العميل .

ب. قبول الودائع المصرفية بمختلف أنواعها :

يقبل بنك الأسرة الودائع بنوعيه الجاري والادخاري، وهي تساهم في توفير موارد مالية للبنك، بينما يساهم الادخاري في رفع مقدرات العميل المالية وتساعد في سداد اقساط التمويل المستحقة.

ج. المساهمة في تسويق المشاريع الصغيرة :

يقوم البنك بتمويل المشروعات الضعيفة والمتناهية الصغر بغرض تطوير عملية الانتاج المختلفة من تمويل وإدارة وتسويق وخلافه، عند إجراء عملية التمويل يتأكد البنك من ان المشروع المعني ذو جدوى فنية ومالية واقتصادية.

د. تشجيع الاستثمار في الصناعات الصغيرة :

يقدم البنك التمويل الأصغر لعدة قطاعات ونشاطات اقتصادية، كقطاع المزارع بشقيها النباتي والحيواني، وأيضاً القطاع الصناعي، حيث يشجع تمويل الصناعات الصغيرة كصناعة الصابون، معاصر الزيوت ومطاحن البهارات، وورش المصنوعات الجلدية وخلافها .

7. الخدمات الالكترونية :

يقدم البنك العديد من الخدمات الالكترونية اهمها :

أ. المقاصة الالكترونية :

يقدم البنك خدمات المقاصة الالكترونية لعملائه في فروع المنتشرة بالعاصمة والولايات ،وتشمل الخدمة العادية والمستعجلة للشيكات الصادرة والواردة .

ب. المحفظة الالكترونية :

محفظة الاسرة الالكترونية هي بطاقة دفع يمكن استخدامها لتخزين اي مبلغ من النقود ، ويمكن استخدام البطاقة في كل المعاملات النقدية، حيث يمكن الشراء عن طريق البطاقة ودفع النقود للبائع عن طريق نقاط البيع او عن طريق الانترنت او من خلال (SMS) .

ج . الصراف الآلي :

أولى بنك الأسرة اهتماماً متزايداً بتسهيل نظم الدفع لعملائه بما يسهم في تطوير الوعي المصرفي لذا سعت إدارة التقنية لتطوير النظم والتقنيات التي تساعد على تمكين بنك الأسرة من أداء المهام بصورة فعالة ، وتسهيل كل الإجراءات لعملاء بافتتاح عدد من ماكينات الصراف الآلي بالعاصمة القومية وقريبا بالولايات .

8. فروع البنك :

يتكون البنك من الرئاسة زائداً عدد من الفروع المنتشرة في عشرة ولايات مثل ولاية سنار ، شمال دارفور ، شمال كردفان وغيرها .

ثانياً: بنك البركة الإسلامي السوداني :

يتم تناول النبذة التعريفية لبنك البركة الاسلامي السوداني من خلال النقاط التالية (1):

1. النشأة والتأسيس :

تأسس بنك البركة السوداني في فبراير 1984م ، المقر الرئيسي برج البركة – شارع القصر ، الخرطوم – السودان ، وهو مسجل لدى مسجل عام الشركات بالسودان بالنمرة ش/2732 ومرخص له من قبل بنك السودان المركزي للقيام بكافة الاعمال المصرفية والاستثمارية وفق احكام الشريعة الاسلامية ، ينتشر بنك البركة جغرافياً ليغطي العديد من مدن السودان من خلال 26 فرعاً منها ثلاث فروع انشئت من اجل تلبية متطلبات شرائح محددة في المجتمع مثل فرع الحرفيين ، من اجل تلبية متطلبات اصحاب الحرف ، فرع المغتربين ، من اجل تلبية متطلبات السودانيين العاملين بالخارج وفرع الزهراء وهو اول فرع خاص بالنساء في السودان .

2. الرسالة :

تهدف إلى تلبية الاحتياجات المالية لكافة المجتمعات حول العالم من خلال ممارسة اعمالنا القائمة على اسس من الاخلاق المستمدة من الشريعة الاسلامية السمحاء ، وتطبيق افضل المعايير المهنية بما يمكننا من تحقيق مبدأ المشاركة في المكاسب المحققة مع شركائنا في النجاح من عملاء وموظفين ومساهمين .

3. المسؤولية الاجتماعية :

نحن في بنك البركة السوداني وكأعضاء في مجموعة البركة المصرفية والتي تم تأسيسها على قاعدة من المبادئ والقيم الاسلامية ، نعتقد بان علينا مسؤولية خاصة تجاه المجتمع الذي نعمل فيه من خلال الاتي :

أ. رعاية وتعهد المشاريع التنموية والاجتماعية في السودان .

ب. تحسين الظروف المعيشية للمحتاجين في المجتمع الذي نحن جزءاً منه .

ج. تطوير البيئة السودانية من خلال دعم مشاريع التنمية المجتمعية .

التزاماً بهذه المبادئ كون البنك لجنة خاصة للمسؤولية الاجتماعية منبثقة عن مجلس الادارة وهي لجنة تحرص على ترسيخ مبدأ المسؤولية الاجتماعية في البنك.

4. اهداف بنك البركة :

يسعى البنك إلى تحقيق اهداف ذات وجهين ، أهداف اساسية واهداف ضمنية وهي :

أ. الاهداف الاساسية : وتشمل هذه الاهداف الآتي :

i. انشاء او الاسهام في انشاء الشركات التي تعمل في مجال دفع عجلة التنمية في القطاعات الزراعية والصناعية والخدمية .

تاريخ الدخول 2017/3/18م <http://www.e-network.albaraka.com/ar> (1)

- ii. جذب مدخرات المودعين وتنميتها عبر الاستثمار المتاح .
- iii. تطوير الخدمات المصرفية واجراءتها وفقاً للتطور التكنولوجي .
- iv. تعظيم الربحية من خلال النمو المطرد لمفردات الميزانية .
- v. العمل كأحد وسائل البنك المركزي في انفاذ سياسات البنك المركزي .

ب. الاهداف الضمنية :

وتشمل هذه الاهداف الآتي :

- i. تطوير العمل المصرفي والتوسع في تقديم الخدمات المصرفية في شتى ربوع البلاد بالتركيز على مراكز الإنتاج والتسويق .
- ii. ربط النسيج الاجتماعي عن طريق تشجيع صغار المنتجين وتطويرهم .
- iii. تغيير الثقافة والسلوك الاقتصادي للمدخرين وأصحاب الودائع .
- iv. خلق فرص العمل المناسبة للبلاد .

5. الخدمات المصرفية :

يقدم البنك خدمات مصرفية كثيرة منها :

أ. الودائع الاستثمارية : تمكن هذه الحسابات المتعاملين من ايداع مبالغ مالية محددة مع البنك على مدار العام ولفترات محددة مع إمكانية سحب الأرباح جزء من الأرباح شهرياً تحت الحساب وتم تسوية الأرباح والخسائر النهائية بنهاية العام .

ب. الوديعة الاستثمارية المميزة : تعتبر خدمة الوديعة الاستثمارية المميزة المقدمة من بنك البركة السوداني التي تجمع بين خاصيتي الحساب الجاري الذي يتميز بالمرونة مع خاصية حساب المضاربة الاستثماري وهي الربح المشترك (نظام المضاربة الاسلامي).

ج. خطابات الضمان : يقوم بنك البركة السوداني باصدار خطابات الضمان المصرفية وذلك وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية الغراء وتوجيهات بنك السودان المركزي . ويصدر البنك عدد من خطابات الضمان تشمل ضمانات العطاءات و ضمانات حسن الانجاز و ضمانات الدفعة المقدمة و ضمانات المبالغ المحتجزة و ضمانات الصيانة .

د. الاستيراد والتصدير : في مجال عمليات الإستيراد يقوم بنك البركة السوداني بسداد قيمة الواردات بالطرق التالية :

- i. خطابات الاعتماد إطلاع .
- ii. خطابات الاعتماد قبول .
- iii. مستندات مقابل الدفع .
- iv. مستندات مقابل القبول .
- v. الدفع المقدم.

هـ. بطاقة الصراف الآلي : تقدم لجميع عملاء البنك مجاناً (الإصدار الأول) ، عند الشراء أو سحب النقد، يتم الخصم من حساب الزبون مع ظهور المعاملة في كشف الحساب . لذلك ينبغي توفر رصيد كاف لتغطية قيمة عملية السحب أو الشراء .

و. الانترنت المصرفي : "البركة نت" أحد القنوات المصرفية الإضافية التي يتيحها البنك لعملائه لتمكينهم من تنفيذ معاملاتهم المصرفية على مدار الساعة ومن أي مكان في العالم ، يتميز "البركة نت" بالمرونة وسهولة الاستخدام من خلال جميع برامج التصفح مثل الفايرفوكس وسفاري بالإضافة إلى توفير خدمات اخرى منها :

- i. استعراض رصيد الحساب .
- ii. تحميل كشف الحساب الشهري بصيغة PDF أو EXEL.
- iii. اجراء التحاويل بين حساباتك وقريباً إلى أي حساب آخر في بنك البركة السوداني .
- ز. رسائل البنك : تعتبر خدمة رسائل البركة اضافة جديدة للخدمات الالكترونية التي يطرحها البنك في السوق المصرفي السوداني ، حيث تتيح للعملاء استنقبال رسائل قصيرة على الهاتف الخاص بهم وكذلك عبر البريد الالكتروني ، متضمنة بيانات عن الحركات المصرفية التي تتم

على حساباتهم لدى البنك اول باول ، اضافة إلى معلومات عن احدث المستجدات عن الخدمات والمنتجات التي يقدمها البنك لعملائه .

ح. نور البركة (شراء الكهرباء) : تعتبر خدمة نور البركة اضافة جديدة للخدمات الالكترونية التي يطرحها بنك البركة السوداني في السوق المصرفي السوداني . حيث تمكن العملاء من شراء الكهرباء عبر ماكينات الصراف الآلي الخاصة ببنك البركة وعلى مدار الساعة بما في ذلك ايام الجمع والاعياد والعطلات الرسمية .

ثالثاً : بنك الجزيرة السوداني الأردني :

يتم تناول النبذة التعريفية لبنك الجزيرة السوداني الاردني من خلال النقاط التالية : (1)

1. النشأة والتأسيس :

تأسس في عام 2006م ، وزاول عمله كشركة مالية قبل ان يتم تحويله لبنك ، وفي يونيو 2008م بدأ البنك ممارسة عمله كبنك تجاري ، يتكون رأس ماله من شراكة بين مجموعة مساهمين من دولة السودان والمملكة الأردنية الهاشمية ، يتمثل الجانب السوداني في حكومة ولاية الجزيرة ومجموعة من الشركات بنسبة 30% ، ويتمثل الجانب الأردني في البنك التجاري الأردني ومجموعة من الأفراد بنسبة 70% .

2. الرؤية والرسالة :

تتمثل رؤية ورسالة البنك في أن يكون بنكاً شاملاً يحتل موقعاً متقدماً في قائمة البنوك العاملة في السودان ورائداً في تنوع المنتجات والخدمات الاستثمارية والتجارية .

3. القيم :

تتمثل القيم التي يتبناها بنك الجزيرة السوداني الأردني في الآتي :

- أ. الشريعة السمحاء منهجنا .
- ب. تحقيق رضا العملاء غايتنا .
- ج. مصداقية التعامل واحتلال الريادة توجهنا .
- د. الاستمرارية في تطوير الأعمال والانجازات شريعتنا .
- هـ. تعظيم الربحية للمساهمين هدفنا .
- و. العمل بروح الفريق الواحد رايتنا .
- ز. منهجية الاداء والتفاعل مع المجتمع ومتطلباته التزامنا .
- ح. الاهتمام بالمسؤولية تجاه المجتمع الذي نعمل فيه .

4. الاستراتيجية :

تتمثل الاستراتيجية التي يتبعها بنك الجزيرة السوداني الاردني في الآتي :

- أ. تقديم الخدمات والمنتجات المصرفية والاستثمارية لقاعدة اوسع من العملاء .
- ب. الالتزام باعلى المعايير العالمية الخاصة بحوكمة المؤسسات والالتزام الرقابي .
- ج. المساهمة في التنمية الاقتصادية والبنية التحتية في السودان .

5. الاهداف :

تتمثل الاهداف الرئيسية لبنك الجزيرة السوداني الاردني في الآتي :

- أ. تحقيق الاهداف الاستراتيجية لملاك البنك والمستثمرين والشركاء .
- ب. الريادة في مختلف مجالات العمل المصرفي التجاري على اساس الشريعة الاسلامية.
- ج. الاستفادة من الفرص الاستثمارية الضخمة التي يزخر بها السودان .
- د. العمل على ترقية العلاقات الاستثمارية والتبادل التجاري بين الدول العربية والإسلامية .
- هـ. المساهمة في التنمية العمرانية والبنية التحتية في السودان .
- و. العمل على تلبية طموحات وتوقعات السلطات النقدية وجمهور العملاء والعاملين .

6. المؤسسات المحلية والإقليمية التي يشارك فيها البنك :

تاريخ الدخول 2017/2/23م ، <http://www.aljezeerabank.com.sd> (1)

يشارك البنك كعضو في عدد من الهيئات والمؤسسات والصناديق المالية على المستويين المحلي والإقليمي وهي كما يلي : اتحاد المصارف السوداني – الخرطوم ، اتحاد المصارف العربية – بيروت ، صندوق ضمان الودائع المصرفية – الخرطوم ، مجلس الخدمات المالية الإسلامية – ماليزيا ، برنامج تمويل التجارة العربية – ابو ظبي .

7. الخدمات الإلكترونية :

تتمثل الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك في الآتي :

أ. خدمة الرسائل القصيرة :

هي مجموعة من الخدمات المقدمة بوساطة البنك بالتنسيق مع شركة الخدمات المصرفية باستخدام الهاتف المحمول لإجراء العديد من المعاملات وهي : إغلاق البطاقة المصرفية مؤقتاً في حالة فقدانها، استعلام عن رصيد الحساب بالبنك ، تسجيل منازعة والاستعلام عنها، إعادة تعبئة رصيد الهاتف، سداد فواتير الهاتف المحمول ، شراء الكهرباء لعداد أو أكثر .

ب. خدمة بصمة العين :

يقوم بنك الجزيرة السوداني الأردني بتزويد شبكته بكاميرا Iris Guard المزودة بتكنولوجيا بصمة العين. وهو اول بنك يستخدم هذه التقنية المتطورة في السودان وذلك تماشياً مع خطته في تطبيق واستخدام أحدث التقنيات التي تسهل عملية انجاز المعاملات المصرفية.

ج. خدمات الصراف الآلي :

هي مجموعة من الخدمات تمكن عميلنا من الاستفادة من خدمات الصراف الآلي عبر بطاقته المصرفية وهي : السحب عبر الصرافات الآلية ، الاستعلام عن الرصيد ، كشف حساب مختصر ، شراء الكهرباء ، إعادة تعبئة رصيد الهاتف ، سداد فواتير الهاتف ، سداد رسوم الجمارك .

رابعاً : بنك المال المتحد :

تشمل هذه النبذة النقاط التالية (1) :

1. نشأة البنك :

بنك المال المتحد هو شركة مساهمة عامة محدودة مسجلة في جمهورية السودان بتاريخ 25 نوفمبر 2007م بموجب قانون الشركات لعام 1925م . تأسس البنك كشركة مساهمة خاصة محدودة في 8 أغسطس 2005م ، وبدأ في مزاولة نشاطه في 1 اغسطس عام 2006م ، برأسمال وقدره 65 مليون جنيه، تمت زيادته في نوفمبر 2005م إلى 130 مليون جنيه، ثم في مايو 2007م إلى 150 مليون ، وفي 25 نوفمبر 2007م تم إدراج أسهم البنك للتداول في سوق الخرطوم للاوراق المالية كشركة مساهمة عامة برأسمال وقدره 240 مليون جنيه مقسمة إلى 24 مليون سهم بقيمة اسمية قدرها عشرة جنيهات للسهم الواحد ، تمتلك لمستثمرين عرب منها مجموعة عارف ، ومؤسسات كويتية أخرى بحوالي 73.7% بينما يمتلك بنك فرنسبنك – لبنان حوالي 20% وتمتلك الشركة المالية للاستثمار – مصر 6.25% ويمتلك النسبة المتبقية أفراد سودانيين بحوالي 0.05% .

يقدم البنك كافة الخدمات المصرفية للشركات والمؤسسات وفقاً لاحكام الشريعة الإسلامية . ويعمل من خلال اربعة فروع بجمهورية السودان منها ثلاثة فروع بولاية الخرطوم وهي فرع الخرطوم وفرع الخرطوم بحري وفرع امدرمان وفرع واحد في مدينة ربك بولاية النيل الأبيض ، بالإضافة إلى المقر الرئيسي بالخرطوم .

بالرغم من الظروف الاقتصادية والسياسية التي يمر بها السودان وانعكاساتها السالبة على القطاع المصرفي الوطني ، إلا أن بنك المال المتحد- بتوفيق من الله -حقق نمواً في كافة مؤشرات الأداء المالي عام بعد عام فعلى سبيل المثال ارتفعت الموجودات من حوالي 1.006 مليون جنيه بنهاية عام 2011م إلى حوالي 1.504 مليون جنيه بنهاية عام 2012م وإلى 1.685 مليون جنيه بنهاية عام 2013م ، والجدير بالذكر ان البنك يلتزم بكافة المعايير الرقابية ، وأفضل الممارسات المصرفية الدولية، ويحرص على الالتزام بالمعايير واللوائح والتوجيهات الصادرة عن بنك السودان المركزي، وهيئة

(1) تاريخ الدخول 2017/2/5م ، www.bankalmal.net

الرقابة الشرعية للبنك، ومعايير المحاسبة الصادرة عن هيئة معايير المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية والإسلامية، وكذلك معايير التقارير المالية الدولية في المسائل التي لم تصدر فيها معايير عن الهيئة .

2. نشاطات البنك :

في مجال تمويل المشروعات الحيوية بالبلاد وتنظيم المحافظ التمويلية، فقد واصل البنك سياسته الهادفة للإسهام في تمويل المشروعات الحيوية بالسودان في مجالات الصناعة وبناء وتعليق الخزانات والسدود وتوسيع رقعة الاراضي الزراعية المملوكة لمشروع الجزيرة، وإمداد شبكات الكهرباء، واستخراج الذهب وخلافها من المشاريع ذات القيمة للاقتصاد الوطني وذات الاثر في دعم النهضة والتنمية في البلاد ، كما قام البنك ايضاً بالمساهمة في العديد من المحافظ التمويلية التي تديرها بنوك اخرى كمحفظة الحبوب الزيتية ومحفظة صادرات الماشية، كما يقوم بإدارة محافظ مهمة جداً كمحفظة مشروع الجزيرة بمبلغ 170 مليون جنيه، ومحفظة شركة سكر النيل الأبيض بمبلغ 60 مليون يورو، ومحفظة لزراعة وتصدير القطن بالمشاريع الزراعية المختلفة .

في إطار إستراتيجية البنك الهادفة إلى خدمة المجتمع الذي يباشر نشاطه بوصفه صاحب مصلحة فقد مول البنك عدداً من المشاريع ذات البعد الاجتماعي لخدمة المجتمعات في عدد من الولايات ، كما تم تأسيس الهياكل والنظم الإدارية اللازمة لعمل البنك في مجال التمويل الأصغر ، هذا بالإضافة إلى ان البنك يقدم العديد من المساهمات الاجتماعية المادية في اطار الوفاء بمسئوليته الاجتماعية لعدد من مؤسسات المجتمع والافراد خارج اطار الزكاة المدفوعة لديوان الزكاة الاتحادي . أما في مجال رأس المال البشري فان استراتيجية البنك تهدف إلى أن يكون البنك دائماً ضمن البنوك الكبيرة في استقطاب وتطوير والمحافظة على الكوادر البشرية المتميزة ، وقد حرص البنك خلال سنوات الدراسة كما في الاعوام السابقة على اتاحة فرص للتدريب والتطوير لأكبر عدد ممكن من موظفيه من كافة الدرجات حيث شارك عدد مقدر من الموظفين في دورات تدريبية داخل وخارج السودان .

3. اهداف البنك :

اهم البنك ما يلي :

- أ. يهدف بنك المال المتحد إلى التعريف على الفرص الاستثمارية الممتازة التي يذخر بها السودان، والعمل على تحويلها إلى واقع يستفيد منه المستثمر المحلي والاقليمي والدولي .
- ب. يهدف البنك ايضاً إلى العمل على تقديم الخدمات الاستثمارية والتمويلية والمتميزة للشركات الكبرى لمساعدتها على تحقيق اهدافها في النمو والربحية بما يساعد على التنمية الاقتصادية والاجتماعية في البلاد .

4. رؤية ورسالة البنك :

تتمثل رؤية ورسالة البنك كما يلي :

- أ. رؤية البنك : يتطلع البنك ليكون الافضل في توفير افضل الحلول في مجال تمويل الشركات الكبيرة والمشاريع الهامة .

ب. رسالة البنك : تتمثل رسالة البنك في الاتي :

- i. تقديم حلول مالية مبتكرة للعمليات التمويلية المعقدة .
- ii. تقديم خدمات عالية الجودة .
- iii. احتضان بيئة عمل داخلية متطورة تقنياً وبشرياً .
- iv. تكوين المحافظ التمويلية الرائدة لتمويل المشروعات الانتاجية الكبيرة .
- v. اضطلاع البنك بمسئوليته الاجتماعية نحو تمويل المشروعات ذات البعد الاجتماعي ومشروعات المسؤولية الاجتماعية والتمويل الاصغر .

vi. تجميع وقبول الودائع والمدخرات بمختلف انواعها ومنح افضل العوائد للمودعين .

vii. تمويل التجارة الخارجية وتنشيط العلاقات المصرفية مع البنوك المحلية والدولية .

خامساً : بنك امدرمان الوطني :

تشمل هذه النبذة، النقاط التالية (1):

1. التأسيس والنشاط :

بنك امدرمان الوطني شركة مساهمة عامة ذات مسئولية محدودة وهو من المؤسسات الوطنية الرائجة وركيزة هامة ودعامة من دعائم الاقتصاد الوطني في مجال الصيرفة والاستثمار والتجارة الخارجية، وذلك عبر شبكة من المراسلين منتشرة في معظم أنحاء العالم . بدأت المرحلة التأسيسية في يناير 1993م وزاول نشاطه المصرفي في أغسطس 1993م وذلك بتقديم كافة الخدمات المصرفية والاستثمارية وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية . يمارس البنك نشاطه من خلال الرئاسة و15 فرع منها 8 فروع داخل ولاية الخرطوم وعدد من التواكيل . راس المال الاسمي (المصرح به) 1.2 مليار جنيه سوداني ، والمدفوع 800 مليون جنيه سوداني .

2. اهداف البنك :

يهدف البنك لتحقيق الآتي :

- أ. تجميع وقبول مدخرات العاملين بالخارج .
- ب. تمويل عمليات التجارة الخارجية وتنشيط العلاقات مع البنوك والمؤسسات المالية العالمية .
- ج. تمويل احتياجات القطاع الخاص .
- د. المساهمة في تمويل مختلف القطاعات الاقتصادية والمحافظة الاستثمارية .
- هـ. استمرار البنك في الاضطلاع بمسئوليته الاجتماعية ودعم جهود الدولة في توسعة قاعدة التمويل الاصغر والتمويل ذو البعد الاجتماعي .
- و. تعميق وتطوير صيغ التمويل الإسلامية .
- ز. تمويل مشروعات التنمية الاقتصادية والتعدين والحرفيين وصغار المنتجين

3. الفروع والتواكيل العاملة :

تنتشر فروع وتواكيل البنك في جميع انحاء ولايات السودان مثل الخرطوم ، ام درمان ، بورتسودان، القيادة ، القضارف ، الأبيض ، وغيرها .

4. ملامح استراتيجية البنك :

اهم ملامح الاستراتيجية هي :

- أ. الالتزام بضبط أنشطة البنك المختلفة بأحكام الشريعة الإسلامية .
- ب. استخدام احداث نظم التقنية المصرفية المتاحة في سبيل تطوير مستوى جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك ارضاءً للعملاء .
- ج. تطوير المهارات والخبرات لرأس المال البشري عبر التدريب والتأهيل المستمر.
- د. التوظيف الامثل للموارد لزيادة الإيرادات وتعظيم الأرباح والمحافظة على معدل تكلفة منخفض.
- هـ. تثبيت وتوسيع علاقات البنك الخارجية .

5. تطلعات المصرف المستقبلية :

يتطلع المصرف إلى الآتي :

- أ. مواصلة الاهتمام والتركيز على تطوير التقنية المصرفية .
- ب. يسعى البنك إلى التحسين المستمر لترقية جودة الخدمات المصرفية، ودرجات رضا العملاء.
- ج. يعمل البنك للمحافظة على موقعه الريادي من حيث استحواده على النصيب الاكبر من الموجودات ، الودائع والتمويل.

6. الجوائز التي تحصل عليها البنك :

تم تصنيف البنك خلال العام 2009م وفقاً لمؤسسات اقليمية وعالمية حيث اشتمل على :

(1) تاريخ الدخول 2017/3/16م ، www.onb-sd.com

أ. منح بنك امدرمان الوطني جائزة البنك اللاول في السودان The Banker Awards من مؤسسة فاينانشال البريطانية لخمسة أعوام 2002م ، 2003م، 2005م، 2008م، 2010م، وذلك لان البنك يتمتع بأكبر موجودات . اضافة إلى معدل العائد على حقوق الملكية، وصافي الإرباح ، وقدرة البنك على امتصاص الأزمات التي قد تعترض مسيرته .

ب. حافظ بنك امدرمان الوطني على صدارته للبنوك السودانية ضمن قائمة اكبر 150 مصرفاً عربياً حيث احتل (100) وفقاً لتصنيف مجلة الاقتصاد والاعمال حسب الكفاءة المالية وحقوق المساهمين عن السنة المنتهية في 2008م.

ج. احتل البنك المرتبة رقم (50) في قائمة اكبر 100 مؤسسة مالية اسلامية باعتباره المؤسسة المالية الاسلامية الاولى في السودان حسب تصنيف المجلس العام للبنوك الاسلامية عن السنة المنتهية 2008م.

د. جاء البنك في المرتبة رقم (60) ضمن اكبر مصرف في القارة الافريقية .

سادساً : بنك تنمية الصادرات :

يتم تناول نبذة مختصرة عن بنك تنمية الصادرات كالاتي (1):

1. النشأة :

تأسس بنك تنمية الصادرات في 30 سبتمبر العام 1981م وافتتح رسمياً في 12 سبتمبر العام 1984م ويبلغ رأس المال المصرح به 120 مليون جنيه والمدفوع 60 مليون جنيه ولأهمية قطاع الصادر، فقد خصص البنك بتطوير وتنمية الصادرات السودانية والعمل على تنوعها و تذليل الصعوبات التي تعترض طريق الصادر وتحد من المنافسة في الأسواق الخارجية، من خلال خطة واضحة المعالم تستوعب مشكلات المصدرين والمستوردين وفتح الاعتمادات والنقل وكافة المعاملات المصرفية بسهولة دفعاً للصادر السوداني للأمام . ومر البنك بثلاثة مراحل ، فكان يسمى البنك الاسلامي لغرب السودان، وفي العام 1997م اصبح بنك الغرب الاسلامي ، وفي العام 2002م سمي بنك تنمية الصادرات ، والتسميات تلك كانت لمواكبة مراحل معينة في وقتها .

2. اهداف البنك :

يهدف البنك إلى الآتي :

- أ. تعظيم العائد على حقوق المساهمين .
- ب. تحسين وضع البنك التنافسي في السوق المصرفية .
- ج. التوسع في تمويل الصادرات وتقديم خدمات مصرفية وتمويلية سريعة ومتميزة .
- د. الالتزام بالمعايير الشرعية ومعايير الضبط المؤسسي.
- هـ. تهيئة وتحسين بيئة العمل وتأهيل ورفع قدرات العاملين .

3. الرؤيا المستقبلية للبنك :

الرائد في تمويل الصادر والخدمات المصرفية .

4. الرسالة :

تمويل الصادر وتقديم خدمات مصرفية متميزة للعملاء في جميع أنحاء السودان باستخدام أفضل التقنيات المصرفية، عن طريق كادر مؤهل ومدرب ومحفز عبر شبكة واسعة من المراسلين ملتزمين في ذلك بأفضل معايير عمل الصيرفة الإسلامية، لتحقيق قيمة مضافة مستدامة للمساهمين.

5. القيم :

تشمل قيم البنك، الأمانة ، الشفافية ، العمل الجماعي ، التركيز على العميل ، التميز ، الكفاءة والمؤسسية . كما ان هذه القيمة تمثل الاسهم التي تشير إلى الاعلى في الشعار .

6. تطبيق النظام المصرفي الجديد للبنك T24:

(1) منشورات بنك تنمية الصادرات ، 2017م.

في إطار سعي البنك لتطوير العمل التقني ومواكبة ثورة التقنية المصرفية تم اختيار وتطبيق النظام المصرفي الجديد T24 بالبنك، وهو نظام مصرفي عالمي جديد من شركة تيمونس السويسرية .

7. الميزات التي يقدمها النظام المصرفي الجديد :

- أ. يعتمد على نظام التشغيل المركزي لعمليات البنك المختلفة .
- ب. يتيح نظام T24 للعميل إمكانية التواصل مع البنك بكل سهولة ويسر من خلال الربط الشبكي مع كافة فروع البنك كوحدة واحدة .
- ج. يمكن العميل من الاستفادة من الخدمات المختلفة التي يتيحها النظام .
- د. خدمات المقاصة الالكترونية والتسويات الانية مع البنك المركزي .
- هـ. إدارة العملاء لحساباتهم بفروع البنك من خلال الفروع التي لا يحتفظون فيها بحسابات .

8. الخدمات المصرفية والتمويلية والاستثمارية :

يقدم البنك لعملائه العديد من الخدمات حسب الاتي :

أ. الخدمات المصرفية :

تتمثل في قبول الودائع بأنواعها (الجارية والادخارية والاستثمارية) وبالعملات المحلية والأجنبية والتحويلات الداخلية والخارجية والاعتمادات والضمانات وشراء وبيع العملات الأجنبية، وذلك بأسلوب تقني متطور .

ب. الخدمات التمويلية :

يقدم بنك تنمية الصادرات لعملائه من الأفراد والشركات التمويل في مجالات الزراعة والصناعة والتعدين والنقل والتجارة المحلية والخارجية والخدمات . اضافة إلى تمويل قطاع الصادر ويعتبر البنك القائد في هذا القطاع من خلال جهوده المتعددة والمستمرة لتهيئة بيئة الصادر والاهتمام بالمصدرين ، وتقديم التمويل الأصغر والدعم الاجتماعي .

ج. وديعة نماء الاستثمارية المخصصة :

وديعة استثمارية تسمح لاصحاب رؤوس الأموال باستثمار الأموال بصيغة المضاربة مقابل حصول العميل المستثمر على نسبة مئوية من أرباح وعائدات هذا الاستثمار، و الحد الأدنى لوديعة نماء الاستثمارية المخصصة 50 ألف جنيه، و مدة الاستثمار سنة قابلة للتجديد.

د. وديعة نماء الاستثمارية المستمرة :

وديعة استثمارية مطلقة مستمرة بصيغة المضاربة بعائد سنوي مجزي يتناسب مع مدة الوديعة، و الحد الأدنى للوديعة خمسة الف جنيه للوديعة المحلية، و مدة الاستثمار ستة أشهر أو سنة قابلة للتجديد، ومميزات و دائع نماء الاستثمارية هي :

- i. متوافقة كلياً مع أحكام الشريعة الاسلامية .
- ii. نسبة ربحية منافسة جداً .
- iii. متوفرة بالعملة المحلية والعملات الاجنبية .
- iv. سداد الارباح على اساس شهري .
- v. يمكن سحب الوديعة كاملة، ويستحق أرباح بعد مضي 3 شهور من إيداعها وتحسب الارباح بنهاية العام .

vi. منح سلفية على ذمة الارباح بعد مضي 3 شهور من تاريخ الوديعة، يتم تسويتها في اخر المدة.

vii. قبول الوديعة ضماناً للتمويل المقدم من العميل .

9. الخدمات المصرفية الالكترونية :

تتمثل الخدمات المصرفية الالكترونية في الاتي :

- أ. خدمات البنك المحمول (Mobile Banking).
- ب. الانترنت المصرفي (Internet Banking).
- ج. تقديم خدمات الصراف الآلي (ATM).
- د. خدمة سداد الفواتير وشراء الكهرباء .
- هـ. خدمات نقاط البيع (POS) .

- و. تقديم خدمة SMS والتي تمكن العملاء من الربط بحساباتهم في المصرف بصورة مستمرة وعلى مدار اليوم .
- ز. تقديم خدمة الرواتب الالكترونية لعدد من الجهات وبمعظم فروع البنك .
- ح. تقديم خدمة سداد الرسوم الجمركية .
- ط. كشف الحساب عبر الإيميل (Email Statement) .
- ي. خدمة الحجز عبر الانترنت Booking online والتي تمكن علمائنا حجز تذاكر الطيران للرحلات الداخلية والخارجية باستخدام بطاقة الصراف الآلي .
- ك. خدمة الاتصال (call center) الرد على اتصالات العملاء، وتقديم الخدمات عبر الهاتف .

10. فروع البنك :

للبنك افرع عديدة منتشرة في معظم ولايات السودان مثل فرع السجانة ، فرع الجنيينة ، فرع القصارف وغيرها .

سابعاً : بنك النيل للتجارة والتنمية :

تشمل هذه نقاط نبذة مختصرة عن بنك النيل للتجارة والتنمية (1):

1. النشأة والنشاط :

تأسس بنك النيل للتجارة والتنمية في 11/ نوفمبر 1982م تحت مسمى بنك التنمية التعاوني الاسلامي، حيث أنشئ بقانون خاص، وياشر أعماله المصرفية في يونيو 1983م كأول بنك قطاع عام يطبق فيه معاملات الشريعة الإسلامية، و في مارس 2001م تم تحويل البنك إلى شركة مساهمة عامة وفقاً لقانون الشركات لعام 1925م بتسجيل رقم (16379)، ومن اهم الثمرات التي جناها البنك نتيجة تحوله لشركة مساهمة عامة :

- أ. امكانية طرح اسهمه في سوق الخرطوم للأوراق المالية مما أتاح للمساهمين تسويق أسهمهم بيعاً وشراءً عن طريق عرضها بالسوق الثانوي بسوق الخرطوم للأوراق المالية .
 - ب. اتاح للبنك قدراً من المرونة الادارية وذلك بتحرره من الإشراف الإداري للدولة.
- في فبراير 2013م تم تغيير اسم و شعار البنك إلى اسمه وشعاره الحاليين، وقد كان الهدف الرئيسي من تغيير الاسم والشعار هو ترسيخ صورة ذهنية ايجابية لبنك تجاري شامل يقوم بخدمة كافة القطاعات الاقتصادية بما فيها القطاع التعاوني ، وفيما يتعلق بالنشاط ، يقوم البنك بصفته بنك تجاري شامل بكافة العمليات المصرفية .

2. راس المال :

راس مال البنك هو :

أ. راس المال المصرح به : 300 مليون جنيه .

ب. راس المال المدفوع : 100 مليون جنيه .

3. الرؤية :

ان نكون النموذج الأفضل للمصرف الإسلامي محلياً وإقليمياً لمساهميننا و عملائنا الحاليين والمرقبين ولعملائنا مع التزامنا بمسئولياتنا الاجتماعية .

4. الرسالة :

القيام بدور رائد في الصناعة المصرفية لتحقيق الغايات الكلية لمصرفنا ولأصحاب المصالح ذوي العلاقة والسعي للحصول على مستويات متقدمة من الرضاء بابتكار وسائل مصرفية متجددة وحلول مهنية راقية ومتميزة .

5. القيم :

تتمثل قيمة البنك في الاتي :

أ. الالتزام بهدى الشريعة الإسلامية السمحاء .

ب. الشفافية والنزاهة .

(1) منشورات بنك النيل للتجارة والتنمية ، 2017م.

- ج. الخدمة المميزة والرفيعة للعميل .
- د. السرية المطلقة والمحافظة عليها .
- هـ. الجدارة والابتكار والتطوير .
- و. العمل بروح الفريق الواحد .
- ز. تحمل المسؤولية وتفويض الصلاحيات .
- ح. التحسين والتطوير المستمر .

6. الغايات الاستراتيجية :

تتمثل الغايات الاستراتيجية في الآتي :

- أ. الحصول على موقع تنافسي متقدم في السوق المصرفي السوداني .
- ب. رفع الملاءة المالية للبنك .
- ج. الالتزام بالمعايير المحلية والاقليمية والعالمية في مجال الضبط المؤسسي والتنظيم والرقابة والشفافية .
- د. تاهيل وتطوير العنصر البشري وتحسين مستوى الرضاء الوظيفي للعاملين لتعزيز التزامهم وولائهم لتحقيق الاهداف الكلية للبنك .
- هـ. مواكبة احداث وسائل التقنية المصرفية والمنتجات المصرفية المبتكرة بما يفوق طموحات وتوقعات المتعاملين .

7. فرع البنك :

لدى بنك النيل فروع ومكاتب في الخرطوم وولايات السودان المختلفة مثل فرع السوق المحلي وفرع السجانة وفرع ودمدني وفرع عطبرة وغيرها .

8. التخطيط الاستراتيجي :

وضع البنك عدة استراتيجيات غطت فترات معينة من حياة البنك وهي :

أ. الاستراتيجية الاولى (2004م – 2006م):

أعد الإستراتيجية بيت خبرة عالمي (KPMG) مستعيناً بلجنة فنية من البنك ، ونتيجة للتعاون والمشاركة الفاعلة من المجتمع، فقد جاءت الإستراتيجية من حيث الإعداد نابعة من القاعدة، ومعبرة عن آمال وطموحات مجلس الإدارة والعاملين .

ب. الاستراتيجية الثانية (2007م – 2009م) :

أيضاً أعدها (KPMG) مستعيناً بلجنة فنية مساعدة من البنك، وقد تمثلت أهم غايات هذه الإستراتيجية في زيادة الإيرادات ، تقليص المصروفات ، زيادة الفعالية الإدارية، وترسيخ البنية التحتية .

ج. الاستراتيجية الثالثة (2010م – 2012م):

تم إعدادها بالاستعانة بأربعة خبراء (مستشار مصرفي ، خبير مالي ، خبير موارد بشرية ومستشار تخطيط استراتيجي ، وقد تمثلت أهم الغايات الإستراتيجية للبنك في :

- i. زيادة الحصة السوقية للبنك وتحسين موقعه التنافسي .
- ii. رفع الملاءة المالية .
- iii. تحسين الصورة الذهنية للبنك .
- iv. تعظيم المنفعة للجهات ذات العلاقة (مساهمين ، مستثمرين ، موظفين ، وعملاء وغيرهم) .

9. الخدمات الالكترونية :

تشمل الخدمات الالكترونية التي يقدمها البنك الآتي (1):

أ. النيل اون لاين:

النيل اون لاين أحد القنوات المصرفية البديلة التي يتيحها البنك لعملائه لتمكينهم من تنفيذ معاملاتهم المصرفية في أي وقت ومن أي مكان داخل السودان وحول العالم .

ب. موبايل النيل :

(1) تاريخ الدخول 2017/3/12م ، <http://www.alnilebank.com/ar/Ispage.php?id=91#>

الخدمات المصرفية عبر الموبايل تعطي بعداً جديداً لخدمات مصرفية أكثر ملاءمة ، وهذه لمحة عامة عن المزايا المتاحة من خلال الخدمات المصرفية عبر الموبايل :

- i. استفسارات عن الحسابات .
- ii. التحويلات المالية .
- iii. الدفعات .
- iv. خدمات الحساب .

ج. رسائل النيل :

خدمة الموبايل المصرفية النيل هي اسرع وسيلة للبقاء على اتصال بحسابك الخاص في البنك . ويمكنك الاشتراك لاستلام رسالة قصيرة او اكثر ، او الحصول على استجابة سريعة لتفاصيل محددة عن طريق الطلب المسبق من هاتفك النقال . خدمة الموبايل المصرفية للرسائل القصيرة متوفرة باللغتين العربية والانجليزية .

د. خدمات نقاط البيع :

خدمة نقاط البيع هي نظام تحويل المبالغ إلكترونياً ، إذ تمكنك من شراء السلع بواسطة بطاقة الصراف الآلي الخاصة بك .

هـ. خدمة العملاء :

عد بنك النيل أول بنك في السودان والعالم يقوم بتقديم الخدمات المصرفية عبر الهاتف 3838 بشكل فريد ومختلف، والذي يميزها إمكانية التواصل مع المدير العام مباشرة بشكل أسبوعي ولمدة ساعة كاملة، والهدف منها تحقيق رضاء عملائنا وإبراز اهتمام الإدارة التنفيذية بهم ، كما يمكنهم من خلالها القيام بجميع المعاملات المالية بشكل مختلف .

كما يوفر البنك خدمات مصرفية أخرى مثل الحسابات الجارية وحسابات التوفير ، وحسابات نجم النيل للاطفال والودائع الثابتة وصناديق الامان .

ثامناً : بنك العمال الوطني :

يحتوي تعريف البنك على النشأة والاهداف والفروع وخدمات البنك الالكترونية (1):

1. نشأة البنك :

باشر البنك اعماله في العام 1988م برأسمال مدفوع في حدود 800 ألف دينار من جملة راس المال المصرح به آنذاك 1.5 مليون دينار وباعتبار ان راس المال هو اساس الانطلاق الذي يمكن البنك من اداء دوره الاقتصادي والاجتماعي فقد تطلب ذلك زيادة راس المال إلى 100 مليون دينار في عام 1994م، ثم إلى مليار دينار في عام 1998م ، وتأكيداً لتفاعل البنك مع سياسات إعادة هيكلة وإصلاح الجهاز المصرفي بان يكون الحد الأدنى لرأس المال في كل مصرف مبلغ (ثلاثة مليارات دينار) فقد بلغ رأس المال المدفوع للبنك بنهاية العام 2006م 21.3 مليون دولار أمريكي .

2. اهداف البنك :

يهدف البنك إلى الآتي :

- أ. تجميع مدخرات العمال وغيرهم من قطاعات الشعب المختلفة بغرض تنميتها وتوظيفها في مشاريع استثمارية هادفة .
- ب. مزاوله جميع الاعمال المصرفية وفقاً للقوانين والانظمة والاحكام التي يصدرها بنك السودان .
- ج. العمل على دعم الحرفيين والمهنيين والمنتجين والاسكان الشعبي .
- د. اقامة المشاريع في شتى مجالات التنمية المرتبطة بالحياة اليومية في مجالات الصناعة والزراعة والإسكان الشعبي .
- هـ. المساهمة في تمويل العمليات الاستثمارية داخلية وخارجياً مباشرة او عن طريق شركة تنشأ لهاذ الغرض .

تاريخ الدخول 2017/1/17 م، <http://www.wenb.sd.com> (1)

و. التعاون مع المؤسسات العامة والخاصة في تنفيذ المشروعات ذات الصلة بحاجات المواطنين الأساسية .

3. فروع البنك :

امتداداً لسياسات البنك في توفيق اوضاعه وفق متطلبات العولمة وللوفرة في رأس المال المدفوع قياساً بالمصروفات الرأس مالية، فقد باشر البنك في إضافة فروع بمدينة امدرمان والخرطوم، ليكون توزيعه جغرافياً في ولايات الخرطوم والقضارف ونهر النيل والنيل الابيض والبحر الاحمر .

4. الخدمات الالكترونية :

خبرة 25 عاماً، في العمل المصرفي و تقديم حلول مصرفية متكاملة لكل فئات المجتمع من خلال مجموعة من الخدمات المصرفية المتطورة ،حيث أن عميلنا هو محور اهتمامنا، فكان لا بد أن نوليها عناية خاصة، من خلال تدريب واعداد موظفينا لتقديم الخدمات باعلى مستوى من المهنية والامانة والدقة وتوفير البني التحتية لتقديم هذه الخدمات ، كما أن هدفنا هو أن يكون البنك رائداً في الدفعيات والتجارة الالكترونية عبر خدمات مصرفية الكترونية حديثة تواكب متطلبات عملائنا .

5. Express cash card :

بطاقات اكسبريس كاش كارد المسبوقة الدفع . البديل العصري للنقد موجودة في السودان بفئات 50، 100 ، 200 ، 500 ، 1000 ، 2000 ، احصل عليها من وكلائنا أو أي فرع بنك العمال الوطني ، من دون الحاجة لحساب مصرفي واستخدامها في الحال من خلال جميع الصرافات الآلية ونقاط البيع في السودان .

تاسعاً : بنك الاستثمار المالي :

تأسس بنك الاستثمار المالي في أكتوبر 1997م، وهو شركة مساهمة عامة ويعتبر البنك الأول في السودان المتخصص في التعامل مع الجمهور والمؤسسات والشركات العامة والخاصة، من خلال عمليات سوق الأوراق المالية ، وتشمل هذه النبذة رسالة ورؤية وأهداف البنك وكذلك ادارة العمليات المصرفية والفروع وادارة الصناديق والمحافظ الاستثمارية ، وترويج الاوراق المالية ، والتعريف بالمنتجات والخدمات المصرفية⁽¹⁾.

1. رسالة البنك :

ان يقدم البنك خدماته الاستثمارية والمصرفية والاستشارية بجودة عالية، وبالسرية المطلوبة والتكلفة المناسبة، وصولاً لرضاء عملاء ومساهمي البنك والعاملين فيه في إطار النظم والقوانين المعمول بها .

2. رؤية البنك :

ان نكون مصرفاً شاملاً محلياً واقليمياً عبر توفير الخدمات والمنتجات الاستثمارية والمصرفية والاستشارية للعملاء والقطاعات الاقتصادية بجودة عالية واسعار منافسة متفقة مع الضوابط السارية ومبادئ وقوانين الشريعة الاسلامية .

3. اهداف البنك :

يهدف البنك إلى الآتي :

أ. تنشيط التعامل في سوق الخرطوم للاوراق المالية عن طريق شراء وبيع الاسهم والترويج لمختلف الاوراق المالية .

ب. اتاحة فرص جديدة للمستثمرين أفراداً أو هيئات عن طريق تكوين المحافظ وانشاء صناديق الاستثمار لمختلف أنواع النشاط الاقتصادي .

ج. تقديم النصح المالي والعمل كمستشار مالي للعملاء وللمستثمرين في مجال الاستثمار في الارواق المالية وغيرها من المجالات الاستثمارية .

4. ادارة العمليات المصرفية والفروع :

هي الإدارة المختصة بتقديم الخدمات المصرفية المتميزة (بالدقة والسرعة والتكلفة المناسبة) للنشاط الاستثماري للبنك و عملائه من الشركات واسماء العمل .

تاريخ الدخول 2017/2/23 ، <http://www.aljezerabank.com.sd> ،⁽¹⁾

تقدم هذه الخدمات من خلال فرعي البنك :

أ. الفرع الرئيسي .

ب. فرع القضايف .

بجانب الخدمات المصرفية بفرع القضايف بعمل الفرع على انشاء المحافظ السلعية للسلع ذات الاولوية مثل (السهم والذرة) وتجهيزها للصادر بغرض توفير موارد اضافية من النقد الاجنبي .

5. إنشاء وإدارة الصناديق الاستثمارية :

الصناديق الاستثمارية هي إحدى المنتجات المالية الرئيسية لبنك الاستثمار المالي . وهو تجميع لموارد مالية عن طريق الاكتتاب العام يتم توظيفها في تشكيلة متنوعة من الاصول والاوراق المالية المختارة بعناية ودقة، وهي ذات آجال وأهداف ورؤوس أموال مختلفة، لتتناسب أهداف ورغبات المستثمرين ، كما تمثل فرصة استثمارية مناسبة للمستثمرين الذين تنقصهم الخبرة ، واولئك الذين ليست لديهم مقدرات مالية كبيرة .

6. إنشاء وإدارة المحافظ الاستثمارية الخاصة :

إن المحافظ الاستثمارية هي إحدى المنتجات المالية الرئيسية لبنك الاستثمار المالي، فيقوم البنك بإدارة المحافظ الاستثمارية الخاصة للأفراد والمؤسسات داخل وخارج السودان .

المحفظة يقصد بها الاموال المقدمة للبنك بواسطة افراد او مؤسسات ليس لديهم الوقت او الخبرة الكافية للاستثمار في حقل الأوراق المالية أو غيرها، وهي خليط من الاصول الرأسمالية المختارة بعناية والمستوفية للشروط الشرعية، ولها قابلية التداول في سوق الأوراق المالية . وتدار لأغراض تحقيق معدلات دخل مجزية لأصحابها، وإدارة مخاطر الاستثمار وتخفيضها إلى الحد الأدنى.

7. الترويج والتغطية :

يقصد بالترويج العمليات المتكاملة التي تستهدف تسويق الاوراق المالية وتوزيعها بغرض استقطاب مستثمرين من داخل السودان وخارجه عبر مختلف الوسائط للاستثمار في الاوراق المالية المطروحة للاكتتاب .

يعتبر بنك الاستثمار المالي من المروجين الرئيسيين لشهادات المشاركة الحكومية (شهادة) ولبقية الإصدارات ، كما يقدم البنك خدمات الترويج لمختلف إصدارات الأسهم والأوراق المالية لشركات المساهمة العامة القائمة والجديدة .

8. الوكالة بسوق الاوراق المالية :

وكالة بنك الاستثمار من اكبر الوكالات العاملة بسوق الخرطوم للاوراق المالية . حيث بدأ ممارسة نشاطه كوكيل معتمد في اغسطس 1998م ، وتقدم خدماتها لعملاء البنك من الافراد والمؤسسات داخل وخارج السودان .

9. المنتجات والخدمات المصرفية للشركات :

يقدم البنك العديد من المنتجات والخدمات منها تمويل القطاع الخاص ومجموعة الخدمات المصرفية للشركات كما يلي :

أ. تمويل القطاع الخاص :

يسعى البنك بالتعاون مع الجهات المختصة لتحسين المناخ العام للاستثمار في السودان . وتشجيع تدفق راس المال المحلي والأجنبي ، وفي ابريل 2001م ، تم اعتماد بنك الاستثمار المال منسقاً رسمياً للسودان لدى مؤسسات التمويل الإقليمية والدولية التي تخصص نوافذ لتمويل وتنمية القطاع الخاص ، ويقوم البنك بمتابعة عمليات الحصول على التمويل من النوافذ الإقليمية والدولية ، واتاحتها للقطاع الخاص السوداني .

ب. الخدمات المصرفية للشركات :

بنك الاستثمار المالي بنك ذو طبيعة خاصة وهدفه الاساسي هو تنشيط سوق الخرطوم للأوراق المالية بيعاً وشراءً للأوراق المالية، وتغطية الإصدارات المالية للشركات الجديدة والقائمة وانشاء المحافظ والصناديق الاستثمارية ، ونظراً لهذه الطبيعة صدر قرار بنك السودان بان يمارس البنك التعامل المصرفي على مستوى الشركات وأسماء الأعمال ، على أن تكون الشركة أو اسم العمل من المتعاملين

بالأوراق المالية عن طريق تكوين محفظة يديرها البنك على أن لا يقل حجم المحفظة عن 25 ألف جنيه . ومن الخدمات المصرفية :

- i. فتح حسابات الاستثمار المستمر .
- ii. التحويلات الداخلية والخارجية .
- iii. التمويل والضمانات .
- iv. تمويل التجارة الخارجية .

عاشراً : مصرف تنمية الصناعي :

يحتوي التعريف على رسالة ورؤية ونشأة وأهداف ومنتجات المصرف (1):

1. الرسالة :

النهوض بقطاع الصناعة التحويلية عن طريق تقديم التمويل والخدمات المصرفية والمساهمة في الحلول الفنية ومواكبة التطور التقني .

2. الرؤية :

الارتقاء بالمصرف ليصبح الخيار الأفضل في مجال تمويل قطاع الصناعة التحويلية .

3. النشأة :

انشئ المصرف بموجب قانون مصرف التنمية الصناعية سنة 2005م.

4. رأس المال :

- أ. رأس المال المصرح به واحد مليار دولار .
- ب. رأس المال المدفوع : 350 مليون دولار .

5. الاهداف :

يهدف المصرف إلى الآتي :

- أ. اداء كافة الاعمال المصرفية والتجارية بالعملة المحلية والأجنبية وقبول الودائع وفتح خطابات الاعتماد وتقديم الضمانات .
- ب. تقديم الخدمات المصرفية المختلفة وفتح حسابات الاستثمار والحسابات الجارية وحسابات التوفير .
- ج. تقديم التمويل بصيغ التمويل المختلفة كالمrabحة والمشاركة والمضاربة والمقاوله والإجارة .
- د. تقديم التمويل والخدمات المصرفية الشاملة بما يساعد في تنمية وتطوير الصناعة في السودان وزيادة معدلات نموها .
- هـ. المساعدة في إنشاء منشآت الصناعات التحويلية في السودان وتوسيع نشاطها وفقاً للأساليب الحديثة .
- و. القيام بجميع الأعمال والمعاملات المالية والمصرفية التي تخص قطاع الصناعة.
- ز. إنشاء المناطق والمجمعات الصناعية بالتنسيق مع الجهات المختلفة .

6. المنتجات :

يتبع المصرف في عمليات التمويل الصيغ التالية :

أ. المرابحة :

بيع السلعة بمثل ثمنها الأول الذي اشتراها به البائع (المصرف) مع زيادة ربح معلوم متفق عليه .

ب. السلم :

شراً هو بيع شيء موصوف يثبت في الذمة ببديل يعطى عاجلاً ، ويعرف السلم عند مزارعي السودان باسم بيع أجل بعاجل (الشيل) .

ج. المقاوله :

المقاوله عقد يتعهد احد طرفيه بمقتضاه بان يصنع شيئاً أو يؤدي عملاً لقاء بدل يتعهد به الطرف الآخر . وهذا النوع من التمويل يستخدم لتمويل استصلاح الاراضي الزراعية ، والمباني الإنشائية ، وترحيل البضائع والأشياء وغيرها .

7. الخدمات :

تاريخ الدخول 2017/1/9 م ، <http://idd.sd/AR> (1)

يقدم المصرف العديد من الخدمات منها :

أ. الحساب الجاري :

شروط الأهلية، المواطنون الأفراد (المقيمين إقامة دائمة) الذين بلغوا 18 سنة فما فوق ، ويجب ان يركى من صاحب حساب لدى المصرف ، تنطبق عليه الشروط العادية الخاصة بالحساب الجاري .

ب. التحويل الداخلية والخارجية :

مصرف التنمية يقدم خدمة التحويل الخارجية السريعة لأي مكان في العالم بكل طرائق التحويل المصرفية كما يلي :

i. الشيكات المصرفية .

ii. اوامر الدفع الدائمة .

بإمكان المصرف انجاز كافة اوامر الدفع نيابة عن العمل أسبوعياً أو شهرياً أو حتى أوامر الدفع لحساب العميل في المصارف الاخرى.

ج. خطابات الاعتماد :

اصبح المصرف منذ تأسيسه واحداً من الدعائم الرئيسية للاقتصاد السوداني وبالتالي أصبح المصرف يعد البوابة الرئيسية لتجارة السودان الخارجية، وخاصة في مجال نقل التكنولوجيا .

د. خطاب الضمان :

تبعاً لسياسة المصرف في تحريك عجلة الاقتصاد الوطني من خلال تمويل مرتكزات البنية التحتية للتنمية الاقتصادية المستدامة والتجارية ، كما يقدم المصرف خدمة خطاب الضمان لكافة عملائه مع ما يتلاءم مع متطلبات العميل .

هـ. الخدمات الالكترونية :

تتمثل الخدمات الالكترونية في الصراف الآلي، والرد الآلي الصوتي والرسائل القصيرة .

المبحث الثاني

إجراءات الدراسة الميدانية

يحتوي هذا المبحث على نموذج ونظرية الدراسة وصياغة الفرضيات والمنهجية المتبعة فيه، والتي توضح كيفية تطوير الاستبيان وتقنيات التحليل وكذلك مقاييس متغيرات الدراسة ، بالإضافة إلى توضيح مجتمع الدراسة والعينة المستخدمة، ويلخص ذلك في النقاط التالية:

أولاً: نموذج ونظريات الدراسة :

اعتمد الباحث في تصميم نموذج الدراسة على الأدبيات والدراسات السابقة مع إجراء التعديلات اللازمة لتواكب متطلبات الدراسة. والدراسات التي اعتمد عليها الباحث هي:

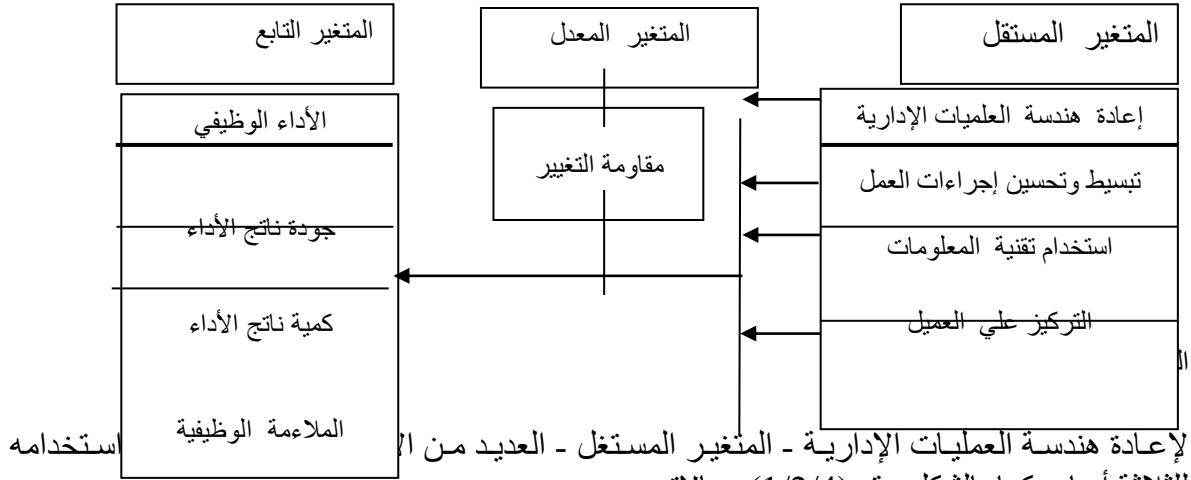
1.دراسة: Gebra sorsatakaro and melsele abera wako 2004⁽¹⁾

2.دراسة: Kabiru jiniri ringim and mohd rizal razalli 2012⁽²⁾

كما قام الباحث بعرض النموذج قبل اعتماده، على أساتذة متخصصين أكاديميين ومهنيين، حيث تم اخذ كل ملاحظاتهم في الاعتبار، ويوضح الشكل رقم (1/2/4) نموذج الدراسة

شكل رقم (1/2/4)

نموذج الدراسة



1. تحسين إجراءات العمليات المصرفية من أهم أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية، إذ عن طريقها يمكن أن تحقق قفزات نوعية وكمية في ناتج الأداء المصرفي، في جوانب تقليل التكلفة والوقت ورفع الجودة ودرجة رضا العميل، والاستفادة من مستجدات تكنولوجيا المعلومات.

2. استخدام تقنية المعلومات بفعالية في خطط إعادة هندسة العمليات، وذلك لما تتصف به من الملاءمة، وانخفاض التكلفة و سرعة وسهولة الوصول إلى البيانات التي يمكن الاعتماد عليها ومعالجتها، مما يؤدي إلى حصول المصارف على مزايا تنافسية.

3. تميز الهنرة لدى المصارف بتركيزها الشديد على العميل، لأنه مصدر رئيسي للتغيير والتحسين، فالعملية الجديدة يجب أن تلبي احتياجات العميل، وان تتضمن قيمة مضافة لهذا العميل. لذلك تبرز أهمية الاستماع لصوت العميل.

استندت هذه الدراسة على نظرية الموارد، وتقوم هذه النظرية بمساهمته معتبره في إدخال الموارد البشرية كأساس لتحديد الخيارات الإستراتيجية على المدى الطويل، وليس كنتيجة لهذه الخيارات، وقد أكدت نظريته الموارد على انه لا يمكن تحقيق التفوق، وتجاوز شدة المنافسة الحالية بالاعتماد فقط على المتغيرات الخارجية، ولكن يجب إعادة الاعتبار للمتغيرات الداخلية المتعلقة بالموارد وخاصة الإستراتيجية منها والتي يمكن التحكم فيها ومراقبتها⁽³⁾. نظرية الموارد تنظر للمؤسسة كحزم للموارد همها الوحيد البحث عن استراتيجيات ترمي إلى تحقيق أداء متميز. وضعت هذه النظرية تصنيفات عديدة للموارد التي تمتلكها المنشأة ولكن أشهرها هو ذلك التقسيم الذي يقسمها إلى موارد منظورة (مادية) كالمستندات المالية للمنشأة والقسم الثاني موارد غير منظورة (غير مادية) كالقدرات التي

⁽¹⁾Gebra sorsatakaro and melsele abera Wako, **The contribution of business process reengineering factors towards employee performance**, (Ifsmrc Aijrm Volume-02issue-03 Jan-Jan2014) pp 1-29.

⁽²⁾Kabiru Jiniri Ringim And Mohd Rizal Razalli, **The Moderating Effect Of I T .Capability On The Relationship Between Business Process Reengineering Factors And Organizational Performance Of Banks** (Malaysia Journal Of International Banking And Commerce ,Vol.17 N.O.2 2012)pp 1-20.

⁽³⁾ مداح عرابي، **البعد الاستراتيجي للمواد والكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة**، (الجزائر: جامعه حسيبه بن بو علي، الملتقى الدولي الخامس حول: راس المال الفكري ومنظمات الاعمال العربيه في ظل الاقتصاديات الحديثه دت)، ص1.

تمتلكها المنشأة⁽¹⁾ مثل : رأس مالها البشري من مديريين وموظفين ، هيكلها التنظيمي وعلاقتها بعملائها وغيرها. لذا فإن التقسيم الثاني يمثل محور هذه الدراسة.

يلاحظ الباحث أن بعض من الدراسات والأدبيات السابقة تناولت مفهوم هندسة العمليات الإدارية من خلال مدى تأثير الأنظمة الموجودة داخل المنظمة في نجاح أو فشل عملية الهندرة وأيضاً مدى تأثير الهياكل التنظيمية ودعم الإدارة العليا في نجاح هذا المفهوم، إلا أنه في هذه الدراسة ، يتم دراسة مدى تأثير مقاومة التغيير كمتغير معدل ، يحدث تغيير في العلاقة بين عناصر هندسة العمليات الإدارية والمتمثلة في (تبسيط وتحسين إجراءات العمل واستخدام تقنية المعلومات وتركيز على العميل) كمتغير مستقل وعناصر الأداء الوظيفي والمتمثلة في (جود ناتج الأداء وكمية ناتج الأداء والملاءمة الوظيفية).

ثانياً: فرضيات الدراسة :

بناء على نموذج الدراسة ، فإن هذه الدراسة يسعى لاختبار الفرضيات التالية :

1. الفرضية الأولى :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر إعادة هندسة العمليات الإدارية (تبسيط وتحسين إجراءات العمل واستخدام تقنية المعلومات والتركيز على العميل) والأداء الوظيفي (جودة ناتج الأداء وكمية ناتج الأداء والملاءمة الوظيفية) . ويتفرع من هذه الفرضية، الفرضيات الفرعية التالية :

- أ. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبسيط وتحسين إجراءات العمل وجودة ناتج الأداء .
- ب. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبسيط وتحسين إجراءات العمل وكمية ناتج الأداء .
- ج. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبسيط وتحسين إجراءات العمل والملاءمة الوظيفية .
- د. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام تقنية لمعلومات وجودة ناتج الأداء .
- هـ. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام تقنية المعلومات وكمية ناتج الأداء .
- و. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام تقنية المعلومات والملاءمة الوظيفية .
- ز. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على العميل وجودة ناتج لأداء .
- ح. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على العميل وكمية ناتج لأداء .
- ط. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على العميل والملاءمة الوظيفية .

2. الفرضية الثانية :

مقاومة موظفي المصرف للتغيير تعدل العلاقة بين عناصر إعادة هندسة العمليات الإدارية (تبسيط وتحسين إجراءات العمل واستخدام تقنية المعلومات والتركيز على العميل) والأداء الوظيفي (جودة ناتج الأداء وكمية ناتج الأداء والملاءمة الوظيفية) وتتفرع من هذه الفرضية، الفرضيات الفرعية التالية :

- أ. تعدل مقاومة التغيير العلاقة بين تبسيط وتحسين إجراءات العمل وجودة ناتج الأداء .
- ب. تعدل مقاومة التغيير العلاقة بين تبسيط وتحسين إجراءات العمل وكمية ناتج الأداء .
- ج. تعدل مقاومة التغيير العلاقة بين تبسيط وتحسين إجراءات العمل والملاءمة الوظيفية .
- د. تعدل مقاومة التغيير العلاقة بين استخدام تقنية المعلومات وجودة ناتج الأداء .
- هـ. تعدل مقاومة التغيير العلاقة بين استخدام تقنية المعلومات وكمية ناتج الأداء .
- و. تعدل مقاومة التغيير العلاقة بين استخدام تقنية المعلومات والملاءمة الوظيفية .
- ز. تعدل مقاومة التغيير العلاقة بين التركيز على العميل وجودة ناتج الأداء .
- ح. تعدل مقاومة التغيير العلاقة بين التركيز على العميل وكمية نتاج الأداء .
- ط. تعدل مقاومة التغيير العلاقة بين التركيز على العميل والملاءمة الوظيفية .

ثالثاً: منهجية الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف بأنه تناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة ، ومتاحة للدراسة والقياس كما هي، دون تدخل من الباحث في

(¹) المرجع السابق , ص 2.

مجرياتها ، ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها ويحللها⁽¹⁾. وعلى نطاق هذه الدراسة فقد تم وصف اثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأداء الوظيفي – مقاومة التغيير كمتغير معدل -على عينة من المصارف التجارية السودانية العاملة بولاية الخرطوم.
رابعاً: مجتمع وعينة الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة. يتكون مجتمع الدراسة الأصلي من 2318. أما عينة الدراسة فقد حسبت من خلال الموقع المتخصص في حساب عينات الدراسة كما مبين في الشكل رقم (2/2/4).

**شكل رقم (2/2/4)
 حساب عينة الدراسة**

المصدر: www.survey system .com تاريخ الدخول 2018/1/21م

من الشكل رقم (2/2/4)، ولإستخراج عينة الدراسة فقد ادخل الباحث عدد أفراد المجتمع وهو 2318 ، بدرجة ثقة \$95 ، فان نتيجة حساب عينة الدراسة هي 330 فرداً. أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية ميسرة من مجتمع الدراسة ، حيث قام الباحث بتوزيع عدد (333) استمارة استبيان على المستهدفين من بعض الموظفين ، والإداريين العاملين لدى المصارف السودانية التجارية السودانية ، العاملة بولاية الخرطوم، واستجاب (333) فرداً أي ما نسبته (100%) من المستهدفين، حيث أعادوا الاستبيانات بعد ملئها بكل المعلومات المطلوبة. وللخروج بنتائج دقيقة قدر الإمكان حرص الباحث على تنوع عينة الدراسة، من حيث شمولها على الآتي:

1. الأفراد من الجنسين (الذكور والإناث).
2. الأفراد من مختلف الفئات العمرية (أقل من 30 سنة ، من 30 _ 40 سنة ، من 41 _ 50 سنة ، من 51 _ 60 سنة ، أكثر من 60 سنة).
3. الأفراد حسب المؤهل العلمي (ثانوي ، دبلوم ، بكالوريوس ، دبلوم عالي ، ماجستير ، دكتوراه ، أخرى).
4. الأفراد حسب الخبرة العملية (أقل من 5 سنوات ، من 5 _ 10 سنة ، من 11 _ 15 سنة ، من 16 _ 20 سنة ، أكثر من 20 سنة) .
5. الأفراد حسب التخصص العلمي (محاسبية ، إدارة أعمال ، علوم مصرفية ، اقتصاد ، أخرى).
6. الأفراد حسب المراكز الوظيفية (مدير عام ، نائب مدير عام ، مدير فرع ، نائب مدير فرع، مدير قسم ، مدير شعبة ، موظف ، أخرى).

1.النوع

(¹) مصعب إسماعيل طيش، دور نظم تقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرار، (غزة : الجامعة الإسلامية، عمادة الدراسات العليا ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، غير منشور ، 2008م)، ص 76.

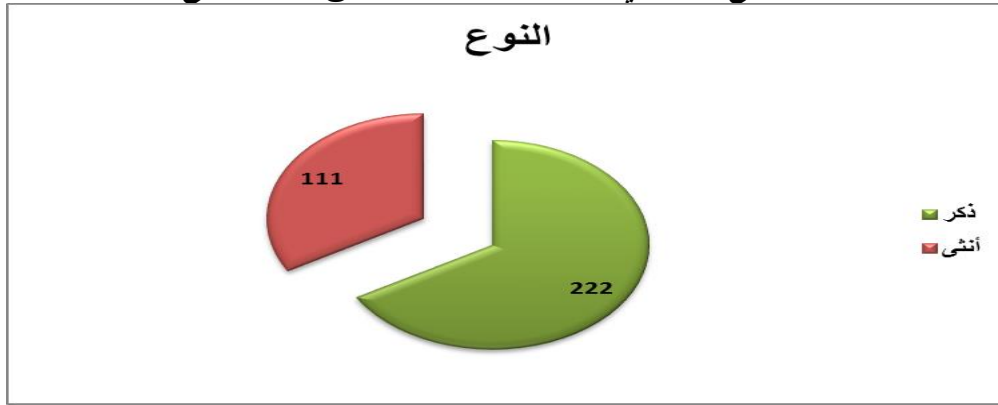
يوضح الجدول رقم (1/2/4) والشكل رقم (3/2/4) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع.

جدول رقم (1/2/4)
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع

النوع	العدد	النسبة المئوية
ذكر	222	66.7%
أنثى	111	33.3%
المجموع	333	100%

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2018.

شكل رقم (3/2/4)
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2018م

يبين الجدول رقم (1/2/4) والشكل رقم (3/2/4) أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من الذكور حيث بلغ عددهم (222) فردا بنسبة (66.7%) ، وبلغ عدد الإناث (111) فردا بنسبة (33.3%) من العينة الكلية، ويعزى ذلك الى رغبة المصارف في توظيف الذكور اكثر من الاناث.

2. العمر

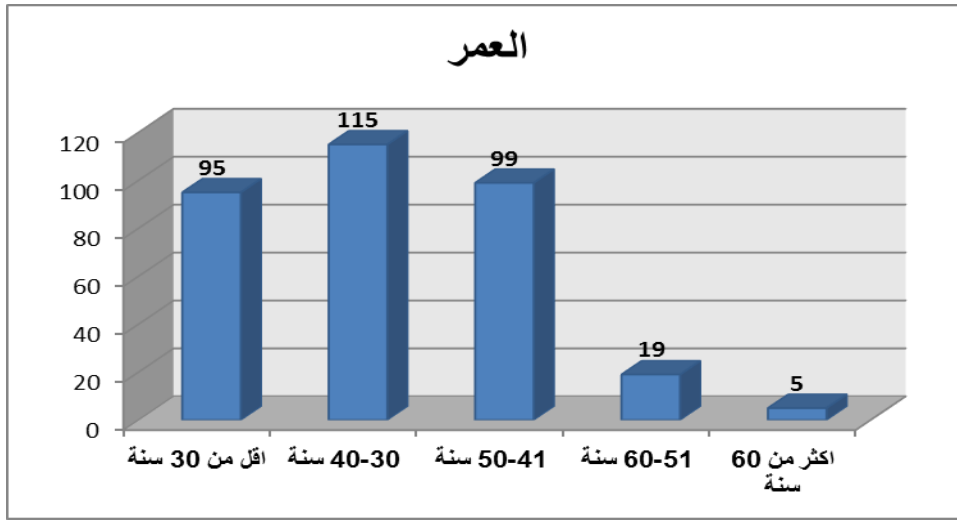
يوضح الجدول رقم (2/2/4) والشكل رقم (4/2/4) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر.

جدول رقم (2/2/4)
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية
اقل من 30 سنة	95	28.5%
30 سنة و اقل من 40 سنة	115	34.5%
40 سنة و اقل من 50 سنة	99	29.7%
50 سنة و اقل من 60 سنة	19	5.7%
60 سنة فاكثر	5	1.5%
المجموع	333	100%

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2018م

شكل رقم (4/2/4)
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2018م
 يظهر الجدول رقم (2/2/4) والشكل رقم (4/2/4) أن غالبية أفراد عينة الدراسة أعمارهم ما بين (30-40) سنة، فقد بلغ عدد هؤلاء الأفراد (115) فرداً وبنسبة (58.7%) من العينة الكلية، يليهم الأفراد الذين أعمارهم من (40 – 50) سنة حيث بلغ عددهم (99) فرداً وبنسبة (24.3 %)، كما بلغ عدد الأفراد الذين أعمارهم (أقل من 30) سنة (95) فرداً وبنسبة (14.0%)، كما تضمنت العينة على (19) فرداً وبنسبة (5.7%) كانت أعمارهم ما بين (50-60) سنة ، (5) أفراد بنسبة (1.5%) 60 سنة فأكثر. يلاحظ الباحث أن نسبة 71.5% من أفراد العينة أعمارهم أكثر من 30 سنة مما يدل على جودة العينة وقدرة أفرادها على فهم عبارات الاستبيان والإجابة عليها.

3. المؤهل العلمي

يوضح الجدول رقم (3/2/4) والشكل رقم (5/2/4) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

جدول رقم (3/2/4)

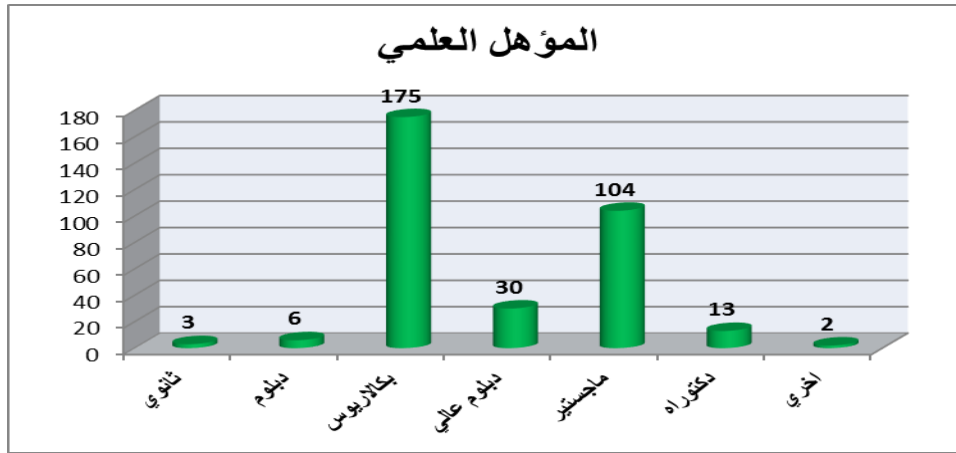
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	العدد	المؤهل العلمي
0.9%	3	ثانوي
1.8%	6	دبلوم
52.6%	175	بكالوريوس
9.0%	30	دبلوم عالي
31.2%	104	ماجستير
3.9%	13	دكتوراه
0.6%	2	اخرى
100%	333	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2018م

شكل رقم (5/2/4)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2018م
من الجدول رقم (3/2/4) والشكل رقم (5/2/4) أن المؤهل العلمي لغالبية أفراد عينة الدراسة هو البكالوريوس، حيث بلغ عددهم (175) فرداً ويمثلون ما نسبته (52.6%) من العينة الكلية، يليهم الأفراد الذين لديهم مؤهل علمي ماجستير حيث بلغ عددهم (104) فرداً وبنسبة (31.2%) من العينة الكلية، كما تضمنت العينة على (30) فرداً وبنسبة (9.0%) كان لديهم مؤهل علمي دبلوم عالي، (13) فرداً وبنسبة (3.9%) كان مؤهلهم العلمي دكتوراه، كما تضمنت العينة على (6) أفراد بنسبة (1.8%) كان لديهم مؤهل علمي دبلوم، (3) أفراد بنسبة (0.9%) كان لديهم مؤهل علمي ثانوي، فردين وبنسبة (0.6%) كان لديهم مؤهلات علمية أخرى. وهذا يدل على أن أفراد العينة يتمتعون بمؤهلات أكاديمية، مما انعكس إيجاباً على دقة إجاباتهم.

4-الخبرة العملية

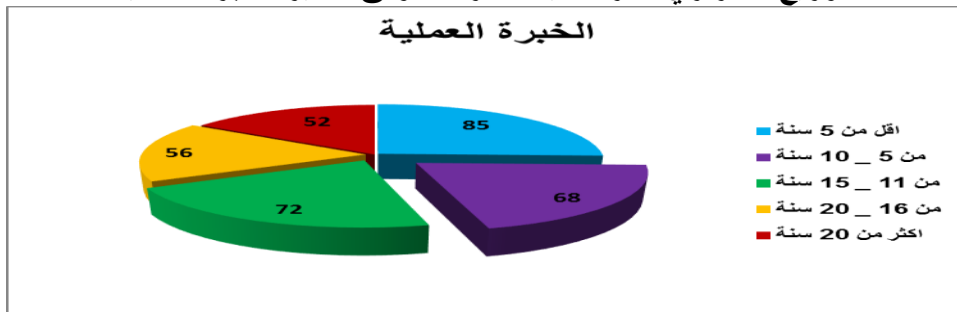
يوضح الجدول رقم (4/2/4) والشكل رقم (6/2/4) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الخبرة العملية.

جدول رقم (4/2/4)
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الخبرة العملية

الخبرة العملية	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	85	25.5%
من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	68	20.4%
من 10 سنوات وأقل من 15 سنة	72	21.6%
من 15 سنوات وأقل من 20 سنة	56	16.8%
20 سنة فأكثر	52	15.6%
المجموع	333	100%

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2018م

شكل رقم (6/2/4)
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الخبرة العملية



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2018م
يتبين من الجدول رقم (4/2/4) و الشكل رقم (6/2/4) أن غالبية أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة عملية أقل من 5 سنة حيث بلغ عددهم (85) فرداً بنسبة (25.5%)، يليهم الأفراد الذين لديهم سنوات

خبرة من 10 - 15 سنة حيث بلغ عددهم في العينة (72) فردا بنسبة (21.6%) ، كما تضمنت العينة على (68) فردا بنسبة (20.4%) كان لديهم سنوات خبرة ما بين 5 - 10 سنة ، (56) فردا وبنسبة (16.8%) كان لديهم سنوات خبرة ما بين 15 - 20 سنة ، كما تضمنت العينة على (52) فردا بنسبة (15.6%) كان لديهم سنوات خبرة 20 سنة فأكثر.

يلاحظ الباحث أن نسبة 75% من أفراد العينة خبرتهم العملية أكثر من 5 سنوات ، وهذه دلالة على مدى نضج أفراد العينة مما مكنهم من الإجابة الدقيقة علي عبارات الاستبيان.

5.التخصص العلمي

يوضح الجدول رقم (5/2/4) والشكل رقم (7/2/4) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي.

جدول رقم (5/2/4)

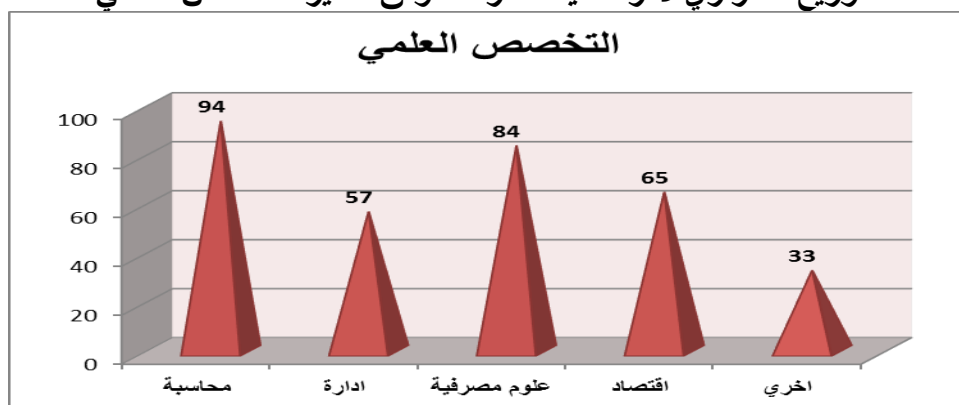
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي

التخصص العلمي	العدد	النسبة المئوية
محاسبة	94	28.2%
إدارة	57	17.1%
علوم مصرفية	84	25.2%
اقتصاد	65	19.5%
أخرى	33	9.9%
المجموع	333	100%

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2018م

شكل رقم (7/2/4)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2018م

يتبين من الجدول رقم (5/2/4) والشكل رقم (7/2/4) أن التخصص العلمي لغالبية أفراد عينة الدراسة هو المحاسبة حيث بلغ عددهم (94) فردا بنسبة (28.2%) ، يليهم الأفراد الذين لديهم مؤهل علمي علوم مصرفية حيث بلغ عددهم (84) بنسبة (25.2%) ، كما تضمنت العينة على (65) فردا بنسبة (19.5%) كان لديهم تخصص علمي اقتصاد ، (57) فردا بنسبة (17.1%) كان لديهم تخصص علمي إدارة ، كما تضمنت العينة على (33) فردا بنسبة (9.9%) كان لديهم تخصصات علمية أخرى.

يلاحظ الباحث أن عينة الدراسة مكونة من مختلف التخصصات العلمية بنسب معقولة إلى حد ما وينعكس هذا جودة النتائج وإمكانية الاعتماد عليها.

6.المسمى الوظيفي

يوضح الجدول رقم (6/2/4) والشكل رقم (8/2/4) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي.

جدول رقم (6/2/4)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي

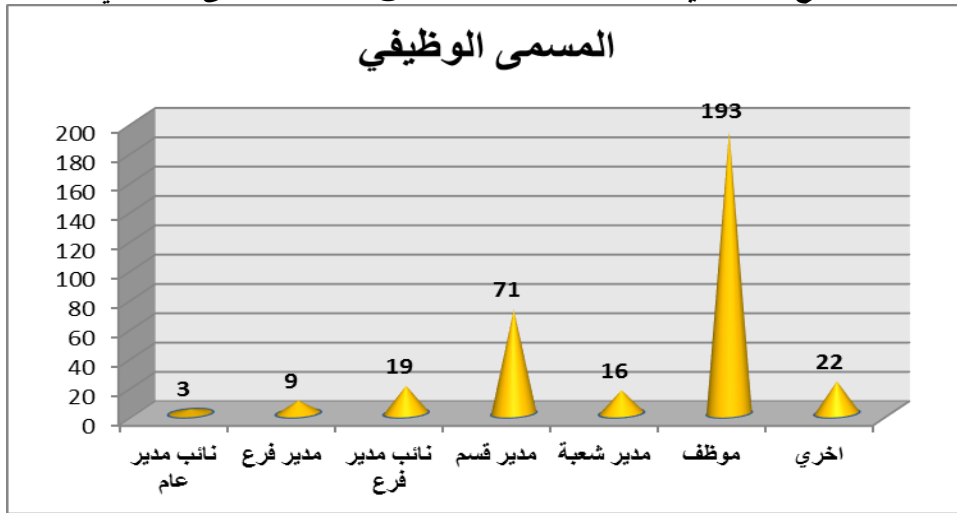
المسمى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية
----------------	-------	----------------

0.9%	3	نائب مدير عام
2.7%	9	مدير فرع
5.7%	19	نائب مدير فرع
21.3%	71	مدير قسم
4.8%	16	مدير شعبة
58.0%	193	موظف
6.6%	22	أخرى
100%	333	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2018م

شكل رقم (8/2/4)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2018م

يتبين من الجدول رقم (6/2/4) والشكل رقم (8/2/4) أن غالبية أفراد عينة الدراسة مركزهم الوظيفي موظف حيث بلغ عددهم (193) فردا بنسبة (58.0%) ، يليهم الأفراد الذين مركزهم الوظيفي مدير قسم حيث بلغ عددهم (71) فردا بنسبة (21.3%) ، كما تضمنت العينة على (22) فردا بنسبة (6.6%) كان لديهم مراكز وظيفية أخرى ، (19) فردا وبنسبة (5.7%) كان مركزهم الوظيفي نائب مدير فرع ، كما تضمنت العينة على (16) فردا بنسبة (4.8%) كان مركزهم الوظيفي مدير شعبة ، (9) أفراد وبنسبة (2.7%) كان مركزهم الوظيفي مدي فرع ، كما احتوت العينة على (3) أفراد بنسبة (0.9%) كان مركزهم الوظيفي نائب مدير عام. وهذا يدل على معرفة وإدراك أفراد العينة بطبيعة موضوع الدراسة.

خامساً: أداة الدراسة:

أداة الدراسة عبارة عن الوسيلة التي يستخدمها الباحث في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة. ويوجد العديد من الأدوات المستخدمة في مجال البحث العلمي للحصول على البيانات اللازمة للدراسة. وقد اعتمد الباحث على الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة الدراسة والمقابلة كأداة ثانوية معضدة للاستبيان ، وكان التركيز على الاستبيان نسبة لتمتعته بالعديد من المزايا ، منها:

1. يمكن تطبيقه للحصول على معلومات عن عدد من الأفراد.
2. قلة تكلفته وسهولة تطبيقه.
3. سهولة وضع عباراته واختيار ألفاظه.
4. يوفر الاستبيان وقت المستجيب وتعطيه فرصة التفكير.
5. يشعر المحييون على الاستبيان بالحرية في التعبير عن آراء يخشون عدم موافقة الآخرين عليها.

أرفق الباحث مع الاستبيان خطاب للمبحوث، تم فيه تنويره بموضوع الدراسة وهدفها وغرض الاستبيان. وأحتوى الاستبيان على قسمين رئيسيين:
القسم الأول: تضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة البحث، حيث يحتوي هذا الجزء على بيانات حول: التخصص العلمي، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة.
القسم الثاني: يحتوي هذا القسم على عدد (63) عبارة، طلب من أفراد عينة البحث أن يحددوا استجاباتهم عن ما تصفه كل عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج الذي يتكون من خمس مستويات (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)، وقد تم توزيع هذه العبارات على محاور الاستبيان، كما هو موضح في جدول رقم (7/2/4).

جدول رقم (7/2/4) عبارات محاور الاستبيان

المتغير	المحور	عدد العبارات
عناصر إعادة هندسة العمليات الإدارية(متغير مستقل)	تبسيط وتحسين إجراءات العمل	8
	استخدام تقنية المعلومات	11
	التركيز على العميل	11
مقاومة التغيير (متغير معدل)	مقاومة التغيير	9
الأداء الوظيفي (متغير تابع)	جودة ناتج الأداء	9
	حجم ناتج الأداء	8
	الملاءمة الوظيفية	7

المصدر: إعداد الباحث 2018م

من الشكل رقم (7/2/4) يلاحظ أن مجموع العبارات 63 عبارة، وتم صياغتها وتصميمها لتغطي كل متغيرات الدراسة.

سادساً: مقاييس الدراسة (العبارات):

اعتمد الباحث على عدد من المقاييس (العبارات) التي تم استخدامها من قبل باحثين قاموا بنشر بحوثهم وأوراقهم العلمية وذلك للاعتمادية والمصدقية المتوفرة فيها، مع إجراء بعض التعديلات المطلوبة وذلك لكي تتلاءم مع البحث الحالي. والمقاييس هي:

1. قياس تبسيط وتحسين إجراءات العمل: تم وضع تلك المقاييس (العبارات) اعتماداً على دراسات:

أ. عفاف محمد عمر العمرابي 2003م⁽¹⁾.

ب. شادي عطا محمد عايش 2008م⁽²⁾.

عدد العبارات هي 8 عبارات.

2. قياس استخدام تقنية المعلومات : صممت مقاييس استخدام تقنية المعلومات اعتماداً على دراسة :

Gemal Zahir 2010⁽³⁾ عدد العبارات هي 11 عبارة.

3. قياس التركيز على العميل: لقياس التركيز على العميل تم اعتماد الدراسة التالية:

S.V.Satyanarayana and N.V. kavitha , 2011⁽⁴⁾ عدد العبارات هي 11 عبارة.

4. قياس مقاومة التغيير: تم تصميم قياس مقاومة التغيير اعتماداً على الدراسات التالية:

(1) عفاف محمد عمر العمرابي، اثر تغيير التنظيمي على نمو المنظمة، (الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، رسالة دكتوراة الفلسفة في الادارة العامة غير منشور ، 2003م).

(2) شادي عطا محمد عايش، اقر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على الاداء المؤسسي، (غزة : الجامعة الاسلامية ، كية الدراسات العليا ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال غير منشور، 2008م).

(3) Cemal Zehir, The Impact Of Information Technology Investments On Firm Performance In National And Multinational Companies , (Journal Of Global Strategic Management / 07/2010) .

(4) S.V.Satyanarayana and N.V. Kavitha, Impact Of Business Process Reengineering In Commercial Banks On Customers, (India, Hyderabad, Openion Vol.1, No.1, 2011), pp40-59.

أ. (1) Gebra sorsatakaro and mesele bero wako 2014

ب. شروق احمد سالم 2013 م (2) عدد العبارات هي 9 عبارات.

5. قياس جودة ناتج الأداء: صممت مقياس جودة ناتج الأداء اعتماداً على دراسة:

(3) Gebra sorsatakaro and mesele bero wako 2014 عدد العبارات 9 عبارات.

6. قياس حجم ناتج الأداء: تم قياس حجم ناتج الأداء اعتماداً على الدراسات التالية:

أ. زيادة أبو المعطي عبد زكي 2012 م (4)

ب. المحجوب ناصر مفتاح منصور 2013 م (5)

عدد العبارات 8 عبارات.

7. قياس الملاءمة الوظيفية: تم قياس الملاءمة الوظيفية علي مقاييس مستمدة من دراسة :

(6) Ad De Jong and Ko De Ruyter 2004 عدد العبارات 7 عبارات.

سابعاً: ثبات وصدق أداة ادراسة:

1. الثبات والصدق الظاهري

للتأكد من الصدق الظاهري لاستبيان الدراسة وصلاحيه عباراته من حيث الصياغة والوضوح قام الباحث بعرض الاستبيان على عدد من المحكمين الأكاديميين والمتخصصين بمجال الدراسة والبالغ عددهم (11) محكمين ومن مختلف المواقع الوظيفية والتخصصات العلمية. وبعد استعادت الاستبيان من المحكمين تم إجراء التعديلات التي اقترحت عليها.

2. الثبات والصدق الإحصائي

يقصد بثبات الاختبار أن يعطي المقياس نفس النتائج إذا ما استخدم أكثر من مرة واحدة تحت ظروف مماثلة. ويعني الثبات أيضاً أنه إذا ما طبق اختبار ما على مجموعة من الأفراد ورصدت درجات كل منهم، ثم أعيد تطبيق الاختبار نفسه على المجموعة نفسها وتم الحصول على الدرجات نفسها يكون الاختبار ثابتاً تماماً. كما يعرف الثبات أيضاً بأنه مدى الدقة والاتساق للقياسات التي يتم الحصول عليها مما يقيسه الاختبار. ومن أكثر الطرق استخداماً في تقدير ثبات المقياس هي:

أ. طريقة التجزئة النصفية باستخدام معادلة سبيرمان براون.

ب. معادلة ألفا-كرونباخ.

ج. طريقة إعادة تطبيق الاختبار.

د. طريقة الصور المتكافئة.

ه. معادلة جوتمان.

أما الصدق فهو مقياس يستخدم لمعرفة درجة صدق المبحوثين من خلال إجاباتهم على مقياس معين، ويحسب الصدق بطرق عديدة أسهلها كونه يمثل الجذر التربيعي لمعامل الثبات. وتتراوح قيمة كل من الصدق والثبات بين الصفر والواحد الصحيح. وقياس الصدق هو معرفة صلاحية الأداة لقياس ما وضعت له (1). قام الباحث بإيجاد الصدق الذاتي لها إحصائياً باستخدام معادلة الصدق الذاتي هي:

(1) Gebra sorsatakaro and mesele bero wako, the contribution of business process reengineering factors employee performance (ifsmrc aijrm vol 02 issue 03 jan.-jun.2014) pp1-29

(2) شروق احمد سالم، اثر انماط القيادة في مقاومة التغيير في منظمات الاعمال، دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الاردنية، (عمان: جامعة الشرق الاوسط، كلية ادارة الاعمال، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال غير منشور، 2013م).

(3) Gebra sorsatakaro and mesele bero wako, Op. Cit, pp1-29

(4) زيادة أبو المعطي عبد زكي، ادارة الوقت والجودة الشاملة واثرها في الاداء الوظيفي، دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية، (عمان: المجلة الاردنية في الادارة، المجلد 8 العدد 1، 2012م)، ص ص 160-196

(5) المحجوب ناصر مفتاح منصور، دور المشاركة المعرفية وتمكين العاملين في الاداء الوظيفي، دراسة على عينة من الشركات العاملة في مجال البترول في السودان، (الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، غير منشور، 2013م).

(6) Ad De Jong and Ko De Ruyter, adaptive versus proactive behavior inservice recovery, the role of self managing teams (U S.A decision sciences, vol.35 n.o.3, 2014) pp 457-491.

(1) عبد الله عبد الدائم، التربية التجريبية والبحث التربوي 2، (بيروت: دار العلم للملايين، 1984م)، ص 355.

$$\frac{\text{الثبات}}{\text{الصدق}} =$$

قام الباحث بحساب معامل ثبات المقياس المستخدم في الاستبيان بطريقة التجزئة النصفية حيث تقوم هذه الطريقة على أساس فصل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات ذات الأرقام الفردية عن إجاباتهم على العبارات ذات الأرقام الزوجية، ومن ثم يحسب معامل ارتباط بيرسون بين إجاباتهم على العبارات الفردية والزوجية وأخيراً يحسب معامل الثبات وفق معادلة سبيرمان-براون بالصيغة الآتية: (2)

$$\text{معامل الثبات} = \frac{r \times 2}{r + 1}$$

حيث: (ر) يمثل معامل ارتباط بيرسون بين الإجابات على العبارات ذات الأرقام الفردية والإجابات على العبارات ذات الأرقام الزوجية.
لحساب صدق وثبات الاستبيان كما في أعلاه قام الباحث بأخذ عينة استطلاعية بحجم (20) فرداً من مجتمع الدراسة وتم حساب ثبات الاستبيان من العينة الاستطلاعية بموجب طريقة التجزئة النصفية وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (8/2/4)

الثبات والصدق الإحصائي لإجابات أفراد العينة الاستطلاعية على الاستبيان

المحور	معامل الارتباط	معامل الثبات	معامل الصدق الذاتي
الأول	0.86	0.92	0.96
الثاني	0.75	0.86	0.93
الثالث	0.83	0.91	0.95
الرابع	0.85	0.92	0.96
الخامس	0.66	0.80	0.89
السادس	0.77	0.87	0.93
السابع	0.65	0.79	0.89
الاستبيان كاملاً	0.81	0.90	0.95

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2018م

يتضح من نتائج الجدول رقم (8/2/4) أن جميع معاملات الثبات والصدق لإجابات أفراد العينة الاستطلاعية على العبارات المتعلقة بكل فرضية من فرضيات الدراسة ، وعلى الاستبيان كاملاً كانت أكبر من (50%) والبعض منها قريبة جداً إلى (100%) مما يدل على أن استبيان الدراسة تتصف بالثبات والصدق الكبيرين جداً بما يحقق أغراض الدراسة ، ويجعل التحليل الإحصائي سليماً ومقبولاً.

3. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة وللتحقق من فرضياته، تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- أ. الأشكال البيانية .
- ب. جدول التوزيع التكراري للإجابات .
- ج. النسب المئوية .
- د. معامل ارتباط بيرسون لحساب معامل الثبات للتأكد من الثبات والصدق الإحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة .
- هـ. معادلة سبيرمان - براون لحساب معامل الثبات .

(2) سعد عبد الرحمن، القياس النفسي-النظرية والتطبيق، ط3 ، (القاهرة: دار الفكر العربي، 1998م) ، ص149.

- و. الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع.
- ز. الارتباط الخطي البسيط لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة .
- ح. الانحدار الخطي المتعدد تأثير المتغيرات المستقلة مجتمعة على المتغير التابع.
- ط. معامل التحديد لتحديد مساهمة المتغيرات المستقلة علي المتغير التابع.
- ي. الانحراف المعياري لقياس التجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة .
- ك. الوسيط لمعرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص عبارات الدراسة .

ثامناً: تطبيق أداة الدراسة:

لجأ الباحث بعد التأكد من ثبات وصدق الاستبيان إلى توزيعه على عينة الدراسة المقررة (333) فرداً، وقد تم تفرغ البيانات في الجداول التي أعدها الباحث لهذا الغرض، حيث تم تحويل المتغيرات الاسمية (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) إلى متغيرات كمية (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب وتم تفرغ البيانات في الجداول الآتية.

1. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

أ. التحليل الوصفي لعبارات المحور الأول:

التحليل الوصفي لعبارات تبسيط وتحسين إجراءات العمل: يتم حساب التوزيع التكراري والوسيط لعبارات المتغير المستقل لمعرفة آراء عينة الدراسة على كل عبارة ومن ثم عبارات مجتمعة والانحراف المعياري التجانس في إجابات وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول (9/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الأول

ت	العبارة	التكرار والنسبة %			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
1	هنالك تصميم جيد لعمليات المصرف من بدايتها إلى تسليم الخدمة للعميل.	92	194	33	5
		27.6%	58.3%	9.9%	1.5%
2	توجد خطة بتقليل زمن إنجاز المعاملات بالمصرف.	91	188	41	1
		27.3%	56.5%	12.3%	0.3%
3	بمصرفنا نظام رقابي يشمل إجراءات وقائية وتصحيحية.	102	173	44	0
		30.6%	52.0%	13.2%	0.0%
4	لم يعد هناك أوراق مطلوبة كثيرة من العميل لإجراء معاملاته.	77	165	53	4
		23.1%	49.5%	15.9%	1.2%
5	انخفض معدل الأخطاء بالإجراءات بشكل كبير.	73	189	61	0
		21.9%	56.8%	18.3%	0.0%
6	سهلت هندسة العمليات الإدارية التواصل بين المصرف والعميل.	75	205	38	0
		22.5%	61.6%	11.4%	0.0%
7	تم القضاء على الروتين الزائد بمعاملات المصرف.	61	166	70	1
		18.3%	49.8%	21.0%	0.3%
8	يعامل مصرفنا كل عملائه بمعيار واحد.	70	112	100	7
		21.0%	33.6%	30.0%	2.1%

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2018م

يتضح للباحث من الجدول رقم (9/2/4) والخاص بالتوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات تبسيط وتحسين إجراءات العمل (أن غالبية الإجابات كانت عند المستوى أوافق). وللتحقق من صحة المتغير، ينبغي معرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من العبارات والتجانس بين الإجابات المتعلقة بالمحور الأول، ويتم حساب الوسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة، وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (10/2/4)

الوسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير المستقل

ت	العبرة	الوسيط	الانحراف المعياري	التفسير
1	هنالك تصميم جيد لعمليات المصرف من بدايتها إلى تسليم الخدمة للعميل.	4.00	0.784	موافق
2	توجد خطة بتقليل زمن إنجاز المعاملات بالمصرف.	4.00	0.861	موافق
3	بمصرفنا نظام رقابي يشمل إجراءات وقائية وتصحيحية.	4.00	0.775	موافق
4	لم يعد هناك أوراق مطلوبة كثيرة من العميل لإجراء معاملاته.	4.00	0.939	موافق
5	انخفض معدل الأخطاء بالإجراءات بشكل كبير.	4.00	0.724	موافق
6	سهلت هندسة العمليات الإدارية التواصل بين المصرف والعميل.	4.00	0.722	موافق
7	تم القضاء على الروتين الزائد بمعاملات المصرف.	4.00	0.885	موافق
8	يعامل مصرفنا كل عملائه بمعيار واحد.	4.00	1.028	موافق

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2018م

من الجدول (10/2/4) يتضح للباحث الآتي :

* أن الوسيط لغالبية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الأولى (4) وهذا يعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون على عبارات تبسيط وتحسين إجراءات العمل.

* كما تراوحت قيم الانحراف المعياري على عبارات الفرضية بين (0.72 – 1.02) وهذه القيم تشير إلى التجانس الكبير في إجابات أفراد العينة على هذه الفقرات، أي أنهم متفقون بدرجة كبيرة جداً عليها.

التحليل الوصفي لعبارات المتغير المستقل الثاني:

التحليل الوصفي لعبارات استخدام تقنية المعلومات: يتم حساب التوزيع التكراري والوسيط لعبارات المتغير المستقل لمعرفة آراء عينة الدراسة على كل عبارة ومن ثم العبارات مجتمعة والانحراف المعياري التجانس في إجابات وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول (11/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني

ت	العبرة	التكرار والنسبة %			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
1	لدى المصرف أنظمة تكنولوجيا المعلومات.	117	181	31	0
		35.1%	54.4%	9.3%	0.0%
2	الأنظمة داخل المصرف سهلة الاستخدام.	88	204	34	0
		26.4%	61.3%	10.2%	0.0%
3	تقوم شعبة تقنية المعلومات بتلبية احتياجات العملاء وفقا لمتطلباتهم.	66	159	94	4
		19.8%	47.7%	28.2%	1.2%
4	يتم استخدام وسائل الاتصال الإلكتروني للتواصل مع عملاء المصرف.	75	181	49	1
		22.5%	54.4%	14.7%	0.3%
5	يتم استحداث البرامج والأنظمة الإلكترونية بصورة منتظمة.	72	168	83	0
		21.6%	50.5%	24.9%	0.0%
6	تتوفر وسائل أمنية لحماية مكونات النظام المادية ومنع حالات التخريب.	82	178	60	0
		24.6%	53.5%	18.0%	0.0%
7	تناسب الشبكة المتوفرة مع احتياجات العمل.	76	166	71	0
		22.8%	49.8%	21.3%	0.0%
8	البرامج المستخدمة تغطي كافة النشاطات التي يقوم بها المصرف.	76	181	50	1
		22.8%	54.4%	15.0%	0.3%
9	توفر البرامج المعلومات بالكمية والدقة المتناسبتين.	64	174	68	1
		19.2%	52.3%	20.4%	0.3%

10	تتوفر برامج حماية من خطر الفيروسات والاختراقات.	102	162	44	25	0
		30.6%	48.6%	13.2%	7.5%	0.0%
11	تقدم شعبة تقنية المعلومات برامج تدريبية فعالة.	65	144	95	24	5
		19.5%	43.2%	28.5%	7.2%	1.5%

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2018م
يتضح للباحث من الجدول رقم (11/2/4) والخاص بالتوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات استخدام تقنية المعلومات (أن غالبية الإجابات كانت عن المستوى أوافق). وللتحقق من صحة المتغير، ينبغي معرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من العبارات والتجانس بين الإجابات المتعلقة بالمتغير الثاني، ويتم حساب الوسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة، وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (12/2/4)

الوسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير المستقل

ت	العبارة	الوسيط	الانحراف المعياري	التفسير
1	لدى المصرف أنظمة تكنولوجيا المعلومات.	4.00	0.663	موافق
2	الأنظمة داخل المصرف سهلة الاستخدام.	4.00	0.661	موافق
3	تقوم شعبة تقنية المعلومات بتلبية احتياجات العملاء وفقا لمتطلباتهم.	4.00	0.824	موافق
4	يتم استخدام وسائل الاتصال الالكتروني للتواصل مع عملاء المصرف.	4.00	0.847	موافق
5	يتم استحداث البرامج والأنظمة الالكترونية بصورة منتظمة.	4.00	0.761	موافق
6	تتوفر وسائل أمنية لحماية مكونات النظام المادية ومنع حالات التخريب.	4.00	0.764	موافق
7	تتناسب الشبكة المتوفرة مع احتياجات العمل.	4.00	0.820	موافق
8	البرامج المستخدمة تغطي كافة النشاطات التي يقوم بها المصرف.	4.00	0.837	موافق
9	توفر البرامج المعلومات بالكمية والدقة المتناسبين.	4.00	0.841	موافق
10	تتوفر برامج حماية من خطر الفيروسات والاختراقات.	4.00	0.860	موافق
11	تقدم شعبة تقنية المعلومات برامج تدريبية فعالة.	4.00	0.910	موافق

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2018م
من الجدول (12/2/4) يتضح للباحث الآتي :
1. أن الوسيط لغالبية إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الثانية (4) وهذا يعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون على استخدام تقنية المعلومات.
2. كما تراوحت قيم الانحراف المعياري على عبارات الفرضية بين (0.66 – 0.96) وهذه القيم تشير إلى التجانس الكبير في إجابات أفراد العينة على هذه الفقرات، أي أنهم متفقون بدرجة كبيرة جداً عليها.
التحليل الوصفي لعبارات المتغير المستقل الثالث:

التحليل الوصفي لعبارات التركيز على العمل: يتم حساب التوزيع التكراري والوسيط لعبارات المتغير المستقل لمعرفة آراء عينة الدراسة على كل عبارة ومن ثم العبارات مجتمعة والانحراف المعياري التجانس في إجابات وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول (13/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثالث

ت	العبارة	التكرار والنسبة %			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق
		لا أوافق	لا أوافق	لا أوافق	لا أوافق

بشدة					
2	47	63	154	67	1 يقوم المصرف باختيار عملائه.
%0.6	%14.1	%18.9	%46.2	%20.1	
0	23	43	193	74	2 يفهم البنك حاجات عملائه.
%0.0	%6.9	%12.9	%58.0	%22.2	
0	21	64	181	67	3 يقيس المصرف أداء الخدمات المقدمة لعملائه من وقت لآخر.
%0.0	%6.3	%19.2	%54.4	%20.1	
0	21	52	171	89	4 يركز المصرف على أولويات العملاء.
%0.0	%6.3	%15.6	%51.4	%26.7	
3	22	32	186	90	5 يحسن المصرف من خدماته تلبية لرغبة عملائه.
%0.9	%6.6	%9.6	%55.9	%27.0	
5	14	39	171	104	6 يحافظ على عملائه الحاليين.
%1.5	%4.2	%11.7	%51.4	%31.2	
4	24	56	161	88	7 يتعامل المصرف مع شكاوي العميل بمهنية.
%1.2	%7.2	%16.8	%48.3	%26.4	
5	11	19	158	140	8 يحافظ المصرف على سرية بيانات عملائه.
%1.5	%3.3	%5.7	%47.4	%42.0	
4	13	23	160	133	9 يركز المصرف على كسب عملاء جدد.
%1.2	%3.9	%6.9	%48.0	%39.9	
7	45	75	136	70	10 يقوم عميلنا بكافة إجراءاته عبر نافذة واحدة.
%2.1	%13.5	%22.5	%40.8	%21.0	
1	16	61	169	86	11 يقدم المصرف خدماته من خلال قنوات متعددة.
%0.3	%4.8	%18.3	%50.8	%25.8	

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2018م
يتضح للباحث من الجدول رقم (13/2/4) والخاص بالتوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات التركيز على العمل (أن غالبية الإجابات كانت عن المستوى أو فوق).
وللتحقق من صحة المتغير، ينبغي معرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من العبارات والتجانس بين الإجابات المتعلقة بالمحور الثالث، ويتم حساب الوسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة، وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (14/2/4)

الوسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثالث

ت	العبارة	الوسيط	الانحراف المعياري	التفسير
1	يقوم المصرف باختيار عملائه.	4.00	0.964	موافق
2	يفهم البنك حاجات عملائه.	4.00	0.792	موافق
3	يقيس المصرف أداء الخدمات المقدمة لعملائه من وقت لآخر.	4.00	0.796	موافق
4	يركز المصرف على أولويات العملاء.	4.00	0.823	موافق
5	يحسن المصرف من خدماته تلبية لرغبة عملائه.	4.00	0.845	موافق
6	يحافظ على عملائه الحاليين.	4.00	0.855	موافق
7	يتعامل المصرف مع شكاوي العميل بمهنية.	4.00	0.908	موافق
8	يحافظ المصرف على سرية بيانات عملائه.	4.00	0.827	موافق
9	يركز المصرف على كسب عملاء جدد.	4.00	0.829	موافق
10	يقوم عميلنا بكافة إجراءاته عبر نافذة واحدة.	4.00	1.023	موافق

11	يقدم المصرف خدماته من خلال قنوات متعددة.	4.00	0.813	موافق
----	--	------	-------	-------

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2018م

من الجدول (14/2/4) يتضح للباحث الآتي :

1. أن الوسيط لغالبية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الثالثة (4) وهذا يعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون على عبارات التركيز على العمل.
2. كما تراوحت قيم الانحراف المعياري على عبارات الفرضية بين (0.79 – 1.02) وهذه القيم تشير إلى التجانس الكبير في إجابات أفراد العينة على هذه الفقرات، أي أنهم متفقون بدرجة كبيرة جداً عليها.

التحليل الوصفي لعبارات المحور الرابع:

التحليل الوصفي لعبارات مقاومة التغيير: يتم حساب التوزيع التكراري والوسيط لعبارات المحور الرابع لمعرفة آراء عينة الدراسة على كل عبارة ومن ثم العبارات مجتمعة والانحراف المعياري التجانس في إجابات وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول (15/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الرابع

ت	العبارة	التكرار والنسبة %			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
1	لا تشجع الإدارة الموظفين التعبير عن مشاعرهم تجاه برامج التغيير.	58 %17.4	96 %28.8	100 %30.0	73 %21.9
2	أسباب وأهداف عملية التغيير غير واضحة للموظفين.	44 %13.2	129 %38.7	87 %26.1	64 %19.2
3	مبررات قرارات التغيير غير مفهومة للموظفين.	41 %12.3	123 %36.9	99 %29.7	64 %19.2
4	لا يشارك الموظفون بوضع برامج التغيير.	42 %12.6	139 %41.7	88 %26.4	60 %18.0
5	لا يستفيد جميع الموظفين من التغيير.	55 %16.5	128 %38.4	68 %20.4	72 %21.6
6	تفرض الإدارة العليا عملية التغيير حتى وان اعترض عليها الموظفون.	60 %18.0	128 %38.4	91 %27.3	42 %12.6
7	تتجاهل الإدارة العليا التعامل الإنساني عند تنفيذ عملية التغيير.	54 %16.2	107 %32.1	80 %24.0	81 %24.3
8	لا تمد الإدارة العليا بالمعلومات الكافية للموظفين قبل بدء عملية التغيير.	57 %17.1	106 %31.8	94 %28.2	66 %19.8
9	يتناقل الموظفون في تنفيذ قرارات التغيير لعدم اقتناعهم بعملية التغيير.	61 %18.3	104 %31.8	88 %26.4	64 %19.2

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2018م

يتضح للباحث من الجدول رقم (15/2/4) والخاص بالتوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات مقاومة التغيير (أن غالبية الإجابات كانت عن المستوى محايد).

وللتحقق من صحة المتغير، ينبغي معرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من العبارات والتجانس بين الإجابات المتعلقة بالمتغير الرابع، ويتم حساب الوسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة، وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (16/2/4)

الوسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير الرابع

ت	العبارة	الوسيط	الانحراف المعياري	التفسير
1	لا تشجع الإدارة الموظفين التعبير عن مشاعرهم تجاه برامج التغيير.	3.00	1.065	محايد
2	أسباب وأهداف عملية التغيير غير واضحة للموظفين.	4.00	1.027	موافق
3	مبررات قرارات التغيير غير مفهومة للموظفين.	3.00	0.989	محايد
4	لا يشارك الموظفون بوضع برامج التغيير.	4.00	0.968	موافق
5	لا يستفيد جميع الموظفين من التغيير.	4.00	1.092	موافق
6	تفرض الإدارة العليا عملية التغيير حتى وإن اعترض عليها الموظفون.	4.00	1.039	موافق
7	تتجاهل الإدارة العليا التعامل الإنساني عند تنفيذ عملية التغيير.	3.00	1.112	محايد
8	لا تمتد الإدارة العليا بالمعلومات الكافية للموظفين قبل بدء عملية التغيير.	3.00	1.078	محايد
9	ينتقل الموظفون في تنفيذ قرارات التغيير لعدم اقتناعهم بعملية التغيير.	3.00	1.132	محايد

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2018م

من الجدول (16/2/4) يتضح للباحث الآتي:

1. أن الوسيط لغالبية إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الرابعة (4) وهذا يعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة محايدون على مقاومة التغيير.
2. كما تراوحت قيم الانحراف المعياري على عبارات الفرضية بين (0.96 – 1.13) وهذه القيم تشير إلى التجانس الكبير في إجابات أفراد العينة على هذه الفقرات، أي أنهم متفقون بدرجة كبيرة جداً عليها.

التحليل الوصفي لعبارات المحور الخامس:

التحليل الوصفي لعبارات جودة ناتج الأداء: يتم حساب التوزيع التكراري والوسيط لعبارات المحور الخامس لمعرفة آراء عينة الدراسة على كل عبارة ومن ثم العبارات مجتمعة والانحراف المعياري للتجانس في إجابات وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول (17/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الخامس

ت	العبارة	التكرار والنسبة %			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
1	لدي القدرة على حل مشكلات العمل بمنطق ودهاء.	97 %29.1	187 %56.2	43 %12.9	6 %1.8
2	هنالك إدراك بكافة نظم وإجراءات العمل المصرفي.	82 %24.6	202 %60.7	36 %10.8	12 %3.6
3	تستخدم موارد المصرف بكفاءة.	76 %22.8	189 %56.8	54 %16.2	11 %3.3
4	أخدم عملاء مصرفي بكل ما أستطيع وبالسرية المطلوبة.	121 %36.3	176 %52.9	32 %9.6	4 %1.2
5	لدي القدرة على الإبداع وتطوير	117	175	40	1

						العمل.
3	7	38	167	118	6	يوجد تعاون بين الموظفين لانجاز العمل.
1	2	29	157	144	7	أحترم أي مفهوم أو فكرة جديدة تتعلق بعملتي.
0	2	23	150	158	8	أحفظ سرية المعلومات الخاصة بعملتي.
2	15	61	140	115	9	يقدم الموظفون مصلحة العمل على مصالحهم الشخصية.

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2018م

يتضح للباحث من الجدول رقم (17/2/4) والخاص بالتوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات جودة ناتج الأداء (أن غالبية الإجابات كانت عن المستوى أوافق.) وللتحقق من صحة المتغير، ينبغي معرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من العبارات والتجانس بين الإجابات المتعلقة بالمحور الخامس، ويتم حساب الوسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة، وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (18/2/4)

الوسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الخامس

ت	العبارة	الوسيط	الانحراف المعياري	التفسير
1	لدي القدرة على حل مشكلات العمل بمنطق ودهاء.	4.00	0.691	موافق
2	هنالك إدراك بكافة نظم وإجراءات العمل المصرفي.	4.00	0.724	موافق
3	تستخدم موارد المصرف بكفاءة.	4.00	0.778	موافق
4	أخدم عملاء مصرفي بكل ما أستطيع وبالسريعة المطلوبة.	4.00	0.671	موافق
5	لدي القدرة على الإبداع وتطوير العمل.	4.00	0.659	موافق
6	يوجد تعاون بين الموظفين لانجاز العمل.	4.00	0.779	موافق
7	أحترم أي مفهوم أو فكرة جديدة تتعلق بعملتي.	4.00	0.683	موافق
8	أحفظ سرية المعلومات الخاصة بعملتي.	4.00	0.643	موافق
9	يقدم الموظفون مصلحة العمل على مصالحهم الشخصية.	4.00	0.873	موافق

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2018م

من الجدول (18/2/4) يتضح للباحث الآتي :

1. أن الوسيط لغالبية إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الخامسة (4) وهذا يعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون على جودة ناتج الأداء.

2. كما تراوحت قيم الانحراف المعياري على عبارات الفرضية بين (0.64 - 0.87) وهذه القيم تشير إلى التجانس الكبير في إجابات أفراد العينة على هذه الفقرات، أي أنهم متفقون بدرجة كبيرة جداً عليها.

التحليل الوصفي لعبارات المحور السادس:

التحليل الوصفي لعبارات حجم ناتج الأداء: يتم حساب التوزيع التكراري والوسيط لعبارات المتغير المستقل لمعرفة آراء عينة الدراسة على كل عبارة ومن ثم العبارات مجتمعة والانحراف المعياري

التجانس في إجابات وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول (19/2/4)
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور السادس

ت	العبرة	التكرار والنسبة %				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	أسهم في زيادة حجم الخدمات المقدمة .	119	182	26	6	0
		%35.7	%54.7	%7.8	%1.8	%0.0
2	أدرك وأفهم أبعاد عملي.	126	179	26	2	0
		%37.8	%53.8	%7.8	%0.6	%0.0
3	أسهم في زيادة قدرة الإدارة على اتخاذ القرارات.	95	189	37	12	0
		%28.5	%56.8	%11.1	%3.6	%0.0
4	لدي القدرة على تحمل مسؤولية أعباء العمل اليومية .	133	179	20	1	0
		%39.9	%53.8	%6.0	%0.3	%0.0
5	لدي القدرة على تصحيح الأخطاء أثناء العمل وبالسرعة المطلوبة.	139	161	31	2	0
		%41.7	%48.3	%9.3	%0.6	%0.0
6	لدي الحماس والرغبة في العمل.	139	156	35	3	0
		%41.7	%46.8	%10.5	%0.9	%0.0
7	أخطط لعملي لأزيد حجم أدائي.	126	170	36	1	0
		%37.8	%51.1	%10.8	%0.3	%0.0
8	ألتزم بدوامي الرسمي في سبيل زيادة حجم الخدمات المقدمة.	134	169	26	3	1
		%40.2	%50.8	%7.8	%0.9	%0.3

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2018م

يتضح للباحث من الجدول رقم (19/2/4) والخاص بالتوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات حجم ناتج الأداء (، أن غالبية الإجابات كانت عن المستوى أوافق.) وللتحقق من صحة المتغير، ينبغي معرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من العبارات والتجانس بين الإجابات المتعلقة بالمحور السادس ، ويتم حساب الوسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة ، وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (20/2/4)
الوسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور السادس

ت	العبرة	الوسيط	الانحراف المعياري	التفسير
1	أسهم في زيادة حجم الخدمات المقدمة .	4.00	0.671	موافق
2	أدرك وأفهم أبعاد عملي.	4.00	0.631	موافق

3	أسهم في زيادة قدرة الإدارة على اتخاذ القرارات.	4.00	0.729	موافق
4	لدي القدرة على تحمل مسؤولية أعباء العمل اليومية .	4.00	0.601	موافق
5	لدي القدرة على تصحيح الأخطاء أثناء العمل وبالسريعة المطلوبة.	4.00	0.662	موافق
6	لدي الحماس والرغبة في العمل.	4.00	0.688	موافق
7	أخطط لعملتي لأزيد حجم أدائي.	4.00	0.656	موافق
8	ألتزم بدوامي الرسمي في سبيل زيادة حجم الخدمات المقدمة.	4.00	0.676	محايد

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2018م

من الجدول (20/2/4) يتضح للباحث الآتي :

1. أن الوسيط لغالبية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية السادسة (4) وهذا يعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون على حجم نتائج الأداء.
 2. كما تراوحت قيم الانحراف المعياري على عبارات الفرضية بين (0.60 – 0.72) وهذه القيم تشير إلى التجانس الكبير في إجابات أفراد العينة على هذه الفقرات، أي أنهم متفقون بدرجة كبيرة جداً عليها.
- التحليل الوصفي لعبارات المحور السابع:**
التحليل الوصفي لعبارات الملاءمة الوظيفية: يتم حساب التوزيع التكراري والوسيط لعبارات المتغير المستقل لمعرفة آراء عينة الدراسة على كل عبارة ومن ثم العبارات مجتمعة والانحراف المعياري التجانس في إجابات وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول (21/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور السابع

ت	العبارة	التكرار والنسبة %				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	من السهل أن اعدل اسلوني بتقديم الخدمة متى استدعى الأمر ذلك.	137 %41.1	170 %51.1	25 %7.5	1 %0.3	0 %0.0
2	أستطيع أن افهم توقعات كل عميل من الخدمات المقدمة .	93 %27.9	200 %60.1	35 %10.5	5 %1.5	0 %0.0
3	عميل المصرف المستاء يتطلب أسلوبا خاصا من التعامل.	160 %48.0	148 %44.4	23 %6.9	2 %0.6	0 %0.0

4	لدي إحساس جيد لاحتياجات عملاء المصرف.	108	188	35	2	0
		%32.4	%56.5	%10.5	%0.6	%0.0
5	أسلوب تقديمي للخدمات المصرفية يختلف من حالة لأخرى حسب طبيعة حالة العميل.	116	181	28	7	1
		%34.8	%54.4	%8.4	%2.1	%0.3
6	أسلوب تقديمي للخدمات المصرفية يختلف من حالة لأخرى وفقاً لطلب العميل.	95	202	26	9	1
		%28.5	%60.7	%7.8	%2.7	%0.3
7	أستطيع ملائمة أي عمل جيد قد تحدثه عملية التغيير بالمصرف.	125	171	32	1	4
		%37.5	%51.4	%9.6	%0.3	%1.2

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2018م

يتضح للباحث من الجدول رقم (21/2/4) والخاص بالتوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الملاءمة الوظيفية (أن غالبية الإجابات كانت عن المستوى أوأفق.)
للتحقق من صحة المتغير، ينبغي معرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من العبارات والتجانس بين الإجابات المتعلقة بالمحور السابع ، ويتم حساب الوسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة ، وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (22/2/4)

الوسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور السابع

ت	العبارة	الوسيط	الانحراف المعياري	التفسير
1	من السهل أن اعدل أسلوبتي بتقديم الخدمة متى استدعى الأمر ذلك.	4.00	0.625	موافق
2	أستطيع أن افهم توقعات كل عميل من الخدمات المقدمة .	4.00	0.652	موافق
3	عميل المصرف المستاء يتطلب أسلوباً خاصاً من التعامل.	4.00	0.644	موافق
4	لدي إحساس جيد لاحتياجات عملاء المصرف.	4.00	0.642	موافق
5	أسلوب تقديمي للخدمات المصرفية يختلف من حالة لأخرى حسب طبيعة حالة العميل.	4.00	0.707	موافق
6	أسلوب تقديمي للخدمات المصرفية يختلف من حالة لأخرى وفقاً لطلب العميل.	4.00	0.692	موافق
7	أستطيع ملائمة أي عمل جيد قد تحدثه عملية التغيير بالمصرف.	4.00	0.733	موافق

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2018م

من الجدول (22/2/4) يتضح للباحث الآتي :

1. أن الوسيط لغالبية إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية السابعة (4) وهذا يعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون على الملاءمة الوظيفية.
2. كما تراوحت قيم الانحراف المعياري على عبارات الفرضية بين (0.62 – 0.73) وهذه القيم تشير إلى التجانس الكبير في إجابات أفراد العينة على هذه الفقرات، أي أنهم متفقون بدرجة كبيرة جداً عليها.

المبحث الثالث تحليل البيانات واختبار الفرضيات

للإجابة على تساؤلات الدراسة والتحقق من فرضياتها بخصوص إعادة هندسة العمليات وأثرها في الأداء الوظيفي المصرفي في ظل مقاومة التغيير ، حيث تم إعطاء الدرجة (5) كوزن لكل إجابة " أوافق بشدة "، والدرجة (4) كوزن لكل إجابة " أوافق "، والدرجة (3) كوزن لكل إجابة " محايد"، والدرجة (2) كوزن لكل إجابة " لا أوافق "، والدرجة (1) كوزن لكل إجابة " لا أوافق بشدة ". إن كل ما سبق ذكره وحسب متطلبات التحليل الإحصائي هو تحويل المتغيرات الاسمية إلى متغيرات كمية، وبعد ذلك سيتم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط والمتعدد والانحدار التدريجي لاختيار أفضل معادلة.

الفرضية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر إعادة هندسة الإدارية (تبسيط وتحسين إجراءات العمل واستخدام تقنية المعلومات والتركيز على العميل (والأداء الوظيفي) جودة ناتج الأداء وكمية ناتج الأداء والملاءمة الوظيفية) وبتفرع من هذه الفرضيات الفرعية التالية:

1. عرض ومناقشة نتائج الفرع الأول من الفرضية الأولى:

ينص الفرع الأول من الفرضية الأولى على الآتي:

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبسيط وتحسين إجراءات العمل و جودة ناتج الأداء " .

لتأكد من صحة الفرع الأول الفرضية سيتم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في بناء النموذج حيث أن تبسيط وتحسين إجراءات العمل كمتغير مستقل ممثل بـ (x1) و جودة ناتج الأداء كمتغير تابع ممثل بـ (y1) وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (1/3/4)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس العلاقة بين تبسيط وتحسين إجراءات العمل و جودة ناتج الأداء

التفسير	القيمة الاحتمالية (Sig)	أختبار (t)	معاملات الانحدار	
معنوية	0.000	13.905	2.743	\hat{B}_0
معنوية	0.000	7.321	0.360	\hat{B}_1
			0.73	معامل الارتباط (R)
			0.53	معامل التحديد (R^2)
		النموذج معنوي	53.592	أختبار (F)
$\hat{y}_1 = 2.743 + 0.360x_1$				

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2018م

يتضح من جدول رقم (1/3/4) الآتي :

1. أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي قوي بين تبسيط وتحسين إجراءات العمل كمتغير مستقلة و جودة ناتج الأداء كمتغير تابع، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.73).
2. بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.53)، هذه القيمة تدل على ان تبسيط وتحسين إجراءات العمل كمتغير مستقلة تساهم بـ (53%) في جودة ناتج الأداء (المتغير التابع).

3. نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة اختبار (F) (53.592) وهي دالة عن مستوى دلالة (0.000).

4. 2.743: متوسط جودة ناتج الأداء عندما صيغ تبسيط وتحسين إجراءات العمل يساوي صفراً.

5. 0.360: وتعني زيادة تبسيط وتحسين إجراءات العمل وحدة واحدة جودة ناتج الأداء بـ36%.

مما تقدم نستنتج أن الفرع الأول من فرضية الدراسة الأولى والتي نص على أن: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبسيط وتحسين إجراءات العمل وجودة ناتج الأداء" قد تحققت.

2. عرض ومناقشة نتائج الفرع الثاني من الفرضية الأولى:

ينص الفرع الثاني من الفرضية الأولى على الآتي:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبسيط وتحسين إجراءات العمل و كمية ناتج الأداء".

لتأكد من صحة الفرع الثاني الفرضية سيتم استخدام اسلوب الانحدار الخطي البسيط في بناء النموذج حيث أن تبسيط وتحسين إجراءات العمل كمتغير مستقل ممثل بـ (x1) و كمية ناتج الأداء كمتغير تابع ممثل بـ (y2) وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (2/3/4)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين تبسيط وتحسين إجراءات العمل و كمية ناتج الأداء

التفسير	القيمة الاحتمالية (Sig)	أختبار (t)	معاملات الانحدار	
معنوية	0.000	16.497	3.214	\hat{B}_0
معنوية	0.000	5.450	0.265	\hat{B}_1
			0.71	معامل الارتباط (R)
			0.50	معامل التحديد (R^2)
		النموذج معنوي	29.706	أختبار (F)
$\hat{y}_2 = 3.214 + 0.265x_1$				

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2018م

يتضح من جدول رقم (2/3/4) الآتي:

1. أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي قوي بين تبسيط وتحسين إجراءات العمل كمتغير مستقلة و كمية ناتج الأداء كمتغير تابع، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.71).

2. بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.50)، هذه القيمة تدل على ان تبسيط وتحسين إجراءات العمل كمتغير مستقلة تساهم بـ (50%) في كمية ناتج الأداء (المتغير التابع).

3. نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة اختبار (F) (29.706) وهي دالة عن مستوى دلالة (0.000).

4. 3.214: متوسط كمية ناتج الأداء عندما صيغ تبسيط وتحسين إجراءات العمل يساوي صفراً.

5. 0.265: وتعني زيادة تبسيط وتحسين إجراءات العمل وحدة واحدة تزداد كمية ناتج الأداء بـ27%.

مما تقدم نستنتج أن الفرع الثاني من فرضية الدراسة الأولى والتي نص على أن: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبسيط وتحسين إجراءات العمل و كمية ناتج الأداء" قد تحققت.

3. عرض ومناقشة نتائج الفرع الثالث من الفرضية الأولى:

ينص الفرع الثالث من الفرضية الأولى على الآتي:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبسيط وتحسين إجراءات العمل و الملائمة الوظيفية".

لتأكد من صحة الفرع الثالث الفرضية سيتم استخدام اسلوب الانحدار الخطي البسيط في بناء النموذج حيث أن تبسيط وتحسين إجراءات العمل كمتغير مستقل ممثل بـ (x1) و الملائمة الوظيفية كمتغير تابع ممثل بـ (y3) وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (3/3/4)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين تبسيط وتحسين إجراءات العمل و الملائمة الوظيفية

التفسير	القيمة الاحتمالية (Sig)	أختبار (t)	معاملات الانحدار	
معنوية	0.000	16.735	3.157	\hat{B}_0
معنوية	0.000	5.740	0.272	\hat{B}_1
			0.72	معامل الارتباط (R)
			0.52	معامل التحديد (R^2)
		النموذج معنوي	33.522	أختبار (F)
				$\hat{y}_3 = 3.157 + 0.272x_1$

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2018م

يتضح من جدول رقم (3/3/4) الآتي:

1. أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي قوي بين تبسيط وتحسين إجراءات العمل كمتغير مستقلة و الملائمة الوظيفية كمتغير تابع، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.71).
2. بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.50)، هذه القيمة تدل على ان تبسيط وتحسين إجراءات العمل كمتغير مستقلة تساهم ب (52%) في الملائمة الوظيفية (المتغير التابع).
3. نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة أختبار (F) (33.522) وهي دالة عن مستوى دلالة (0.000).
4. 3.157: متوسط الملائمة الوظيفية عندما صيغ تبسيط وتحسين إجراءات العمل يساوي صفرًا.
5. 0.272: وتعني زيادة تبسيط وتحسين إجراءات العمل وحدة واحدة تزداد الملائمة الوظيفية بـ 27%.

مما تقدم نستنتج أن الفرع الثالث من فرضية الدراسة الأولى والتي نص على أن: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبسيط وتحسين إجراءات العمل و الملائمة الوظيفية " قد تحققت.

كما أكدت المقابلات التي أجراها الباحث مع عدد من المسؤولين مع عينه المصارف ، حيث اتضح أن تبسيط الإجراءات وتحسينها لها دور كبير في رفع كفاءة أداء الموظفين، فمثلا في بنك النيل، صممت الإجراءات تسهياً لخدمة العملاء ، وحذفت العمليات غير الضرورية ، كما تم تقليص زمن المعاملات إلى اقل زمن ممكن، علاوة على ذلك، و حفظاً على زمن المعاملات، قلص المصرف التعامل الورقي لإجراء للعمليات المصرفية من سحب و إيداع و استثمار وتمويل وفتح اعتماد وغيرها، واستبدله بالتعامل الالكتروني، حيث أصبح الآن 80% من الإجراءات المصرفية الكترونياً⁽¹⁾.

أما بنك امدرمان الوطني ، فصمم به نظام رقابي دقيق لمكافحة الفشل الداخلي والأخطاء، و التخلص من الروتين في عمليات المصرف، كما يسعى المصرف في وضع معيار موحد للتعامل كل عملائه، وهذا المعيار هو رضا العميل وتلبية تطلعاته و رغباته، و قد ساهم النظام الرقابي في تحسين أداء العاملين و حثهم على التعامل بإيجابيه مع التطورات التي تحدث في البيئة الداخلية الخارجية بالمصرف⁽²⁾.

يلخص الباحث أن نتائج هذه المقابلات تعضد من النتائج التي توصل إليها تحليل الاستبيان و المتعلقة بالفرضيات الثلاثة السابقة ، والتي توضح وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبسيط وتحسين إجراءات العمل والأداء الوظيفي من ناحية جودة ناتج الأداء، وكمية ناتج الأداء، و الملائمة الوظيفية.

4. عرض ومناقشة نتائج الفرع الرابع من الفرضية الأولى:

ينص الفرع الرابع من الفرضية الأولى على الآتي:

(1) مقابلة مع السيد / مدير إدارة الاستثمار، بنك النيل، الرئاسة ، الخرطوم ، تاريخ المقابلة 2017/12/8..

(2) مقابلة مع السيد/ بنك درمان الوطني ، فرع الرئاسة ، الخرطوم ، تاريخ المقابلة 2017/12/10.

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام تقنية المعلومات و جودة ناتج الاداء ".
 لتأكد من صحة الفرع الرابع الفرضية سيتم استخدام اسلوب الانحدار الخطي البسيط في بناء النموذج
 حيث أن استخدام تقنية المعلومات كمتغير مستقل ممثل بـ (x2) و جودة ناتج الاداء كمتغير تابع ممثل
 بـ (y1) وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (4/3/4)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين استخدام تقنية المعلومات و جودة ناتج الاداء

التفسير	القيمة الاحتمالية (Sig)	أختبار (t)	معاملات الانحدار	
معنوية	0.000	15.057	2.886	\hat{B}_0
معنوية	0.000	6.783	0.327	\hat{B}_1
			0.75	معامل الارتباط (R)
			0.56	معامل التحديد (R^2)
		46.003		أختبار (F)
				$\hat{y}_1 = 2.886 + 0.327x_2$

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2018م

يتضح من جدول رقم (4/3/4) الآتي :

1. أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي قوي بين استخدام تقنية المعلومات كمتغير مستقلة و جودة ناتج الاداء كمتغير تابع، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.75).
 2. بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.56)، هذه القيمة تدل على ان استخدام تقنية المعلومات كمتغير مستقلة تساهم بـ (56%) في جودة ناتج الاداء (المتغير التابع).
 3. نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة أختبار (F) (46.003) وهي دالة عن مستوى دلالة (0.000).
 4. 2.886: متوسط جودة ناتج الاداء عندما استخدام تقنية المعلومات يساوي صفرًا.
 5. 0.327: وتعني زيادة استخدام تقنية المعلومات وحدة واحدة تزداد تقنية المعلومات بـ 33%.
- مما تقدم نستنتج أن الفرع الرابع من فرضية الدراسة الأولى والتي نص على أن: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام تقنية المعلومات و جودة ناتج الاداء " قد تحققت.
5. عرض ومناقشة نتائج الفرع الخامس من الفرضية الأولى:
 ينص الفرع الخامس من الفرضية الأولى على الآتي:
- " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبسيط وتحسين إجراءات العمل و كمية ناتج الأداء ".
 لتأكد من صحة الفرع الخامس الفرضية سيتم استخدام اسلوب الانحدار الخطي البسيط في بناء النموذج
 حيث أن استخدام تقنية المعلومات كمتغير مستقل ممثل بـ (x2) و كمية ناتج الأداء كمتغير تابع ممثل بـ
 (y2) وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (5/3/4)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين استخدام تقنية المعلومات و كمية ناتج الاداء

التفسير	القيمة الاحتمالية (Sig)	أختبار (t)	معاملات الانحدار	
معنوية	0.000	18.044	3.430	\hat{B}_0
معنوية	0.000	4.442	0.212	\hat{B}_1
			0.70	معامل الارتباط (R)
			0.49	معامل التحديد (R^2)
		19.732		أختبار (F)
				$\hat{y}_2 = 3.430 + 0.212x_2$

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2018م

يتضح من جدول رقم (5/3/4) الآتي :

1. أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي قوي بين استخدام تقنية المعلومات كمتغير مستقلة و كمية ناتج الأداء كمتغير تابع، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.70).
 2. بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.49)، هذه القيمة تدل على ان استخدام تقنية المعلومات كمتغير مستقلة تساهم بـ (49%) في كمية ناتج الأداء (المتغير التابع).
 3. نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة اختبار (F) (19.732) وهي دالة عن مستوى دلالة (0.000).
 4. 3.430: متوسط كمية ناتج الأداء عندما استخدام تقنية المعلومات العمل يساوي صفرًا.
 5. 0.212: وتعني زيادة استخدام تقنية المعلومات وحدة واحدة تزداد كمية ناتج الأداء بـ 21%.
- مما تقدم نستنتج أن الفرع الخامس من فرضية الدراسة الأولى والتي نص على أن: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام تقنية المعلومات و كمية ناتج الأداء " قد تحققت.
6. عرض ومناقشة نتائج الفرع السادس من الفرضية الأولى:
- ينص الفرع السادس من الفرضية الأولى على الآتي:
- " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام تقنية المعلومات و الملائمة الوظيفية "
- لتأكد من صحة الفرع السادس الفرضية سيتم استخدام اسلوب الانحدار الخطي البسيط في بناء النموذج حيث أن استخدام تقنية المعلومات كمتغير مستقل ممثل بـ (x2) و الملائمة الوظيفية كمتغير تابع ممثل بـ (y3) وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (6/3/4)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين استخدام تقنية المعلومات و الملائمة الوظيفية

التفسير	القيمة الاحتمالية (Sig)	أختبار (t)	معاملات الانحدار	
معنوية	0.000	18.320	3.377	\hat{B}_0
معنوية	0.000	4.719	0.272	\hat{B}_1
			0.71	معامل الارتباط (R)
			0.50	معامل التحديد (R^2)
		النموذج معنوي	22.272	أختبار (F)
$\hat{y}_3 = 3.377 + 0.219x_2$				

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2018م

يتضح من جدول رقم (6/3/4) الآتي :

1. أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي قوي بين استخدام تقنية المعلومات كمتغير مستقلة و الملائمة الوظيفية كمتغير تابع، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.71).
 2. بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.50)، هذه القيمة تدل على ان استخدام تقنية المعلومات كمتغير مستقلة تساهم بـ (50%) في الملائمة الوظيفية (المتغير التابع).
 3. نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة اختبار (F) (22.272) وهي دالة عن مستوى دلالة (0.000).
 4. 3.377: متوسط الملائمة الوظيفية عندما استخدام تقنية المعلومات يساوي صفرًا.
 5. 0.219: وتعني زيادة استخدام تقنية المعلومات وحدة واحدة تزداد الملائمة الوظيفية بـ 22%.
- مما تقدم نستنتج أن الفرع السادس من فرضية الدراسة الأولى والتي نص على أن: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام تقنية المعلومات و الملائمة الوظيفية " قد تحققت.
- كما أشارت المقابلات التي أجراها الباحث مع عدد من المسؤولين في عينة المصارف ، أن لاستخدام تقنية المعلومات تأثير واضح في أداء موظفي المصرف ، حيث لا يخفى على احد مدى تقدم المصارف

التجارية السودانية - مثلاً مصرف التنمية الصناعي - بسبب إدخال تقنية المعلومات في عملياتها المصرفية ، فعلى سبيل المثال ، تم إدخال نظام المحاسبة المصرفية في مصرف التنمية الصناعي ، فساهم ذلك إلى درجة كبيرة في دقة وصحة واسترجاع بيانات العملاء ، ويعمل المصرف دائماً على تحديثها وتطويرها ، كما أن البرامج والأنظمة الإلكترونية الأخرى مثل برنامج الموارد البشرية وغيرها ، تعمل بصورة جيدة، ويعمل المصرف على إدخال برامج جديدة ستؤتي أكلها في القريب العاجل إن شاء الله ، وأيضاً لدى المصرف وسائل كاملة لحماية مكونات النظام المادية من طفايات وغيرها ، وبخصوص وسائل الاتصال الإلكتروني مع العملاء فإنها ممتازة على مستوى الجهاز المصرفي السوداني ، إلا أنها تعتبر ضعيفة بهذا المصرف، نسبة لانشغاله بتطوير التقنيات في عملياته الداخلية، ولكنه يسعى لتطويرها (1).

أما في بنك الأسرة ، فيتمتع بوسائل اتصال ممتازة للتواصل مع عملائه ، وذلك في عمليات تذكير سداد الأقساط أو الترويج للخدمات الجديدة ، إلا أن هناك مشاكل في الشبكة المستخدمة تبعاً لمشاكل الشبكة العامة بالسودان ، إضافة إلى ذلك يمتلك المصرف تقنية وبرامج عالية، حيث تغطي أكثر من 90 % من نشاطات المصرف ، هذه البرامج محمية تماماً من الفيروسات وخطر التدخل في الشبكة المصرفية ، من جهة أخرى فإن المصرف دائماً ما يقوم بعقد دورات تدريبية منظمة للعاملين بغرض رفع وتحسين أدائهم، وعلى وجه الخصوص في مجال استخدامهم لتقنية المعلومات . وحقيقةً أثر ذلك إيجابياً على سير العمليات المصرفية(2).

في رأي الباحث أن نتائج تلك المقابلات تتوافق إلى حد كبير مع نتائج تحليل الاستبيان للفرضيات القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام تقنية المعلومات والأداء الوظيفي ، والمتمثل في جودة ناتج الأداء ، وكمية ناتج الأداء، والملاءمة الوظيفية.

7. عرض ومناقشة نتائج الفرع السابع من الفرضية الأولى:

ينص الفرع السابع من الفرضية الأولى على الآتي:

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على العميل وجودة ناتج الأداء "

لتأكد من صحة الفرع السادس الفرضية سيتم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في بناء النموذج حيث أن التركيز على العميل كمتغير مستقل ممثل بـ (x3) و جودة ناتج الأداء كمتغير تابع ممثل بـ (1) (y) وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (7/3/4)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين التركيز على العميل وجودة ناتج الاداء

التفسير	القيمة الاحتمالية (Sig)	أختبار (t)	معاملات الانحدار	
معنوية	0.000	14.575	2.228	\hat{B}_0
معنوية	0.000	12.872	0.491	\hat{B}_1
			0.86	معامل الارتباط (R)
			0.74	معامل التحديد (R^2)
		النموذج معنوي	165.685	أختبار (F)
				$\hat{y}_1 = 2.228 + 0.491x_1$

(1) مقابلة مع السيد/ مدير مصرف التنمية الصناعي ، فرع الخرطوم ، الخرطوم، مباني الفرع، تاريخ المقابلة 15/ 12/ 2017

(2) مقابلة مع السيد/ مدير قسم البرمجيات برئاسة بنك الأسرة ، الخرطوم ، مباني الرئاسة ، تاريخ المقابلة 15/ 12/ 2017

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2018م

يتضح من الجدول رقم (7/3/4) الآتي:

1. أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي قوي بين التركيز على العميل كمتغير مستقلة و جودة ناتج الأداء كمتغير تابع، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.86).
 2. بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.74)، هذه القيمة تدل على ان التركيز على العميل كمتغير مستقلة تساهم ب (74%) في جودة ناتج الأداء (المتغير التابع).
 3. نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة اختبار (F) (165.685) وهي دالة عن مستوى دلالة (0.000).
 4. 2.228: متوسط جودة ناتج الأداء عندما التركيز على العميل يساوي صفراً.
 5. 0.491: وتعني زيادة التركيز على العميل وحدة واحدة تزداد جودة ناتج الأداء ب49%.
- مما تقدم نستنتج أن الفرع السابع من فرضية الدراسة الأولى والتي نص على أن: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على العميل و جودة ناتج الأداء " قد تحققت.
8. عرض ومناقشة نتائج الفرع الثامنة من الفرضية الأولى:
- ينص الفرع الثامنة من الفرضية الأولى على الآتي:
- " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على العميل و كمية ناتج الأداء ".
لتأكد من صحة الفرع الثامنة الفرضية سيتم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في بناء النموذج حيث أن التركيز على العميل كمتغير مستقل ممثل ب (x_3) و كمية ناتج الأداء كمتغير تابع ممثل ب (y_2) وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (8/3/4)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين التركيز على العميل و كمية ناتج الاداء

التفسير	القيمة الاحتمالية (Sig)	أختبار (t)	معاملات الانحدار	
معنوية	0.000	17.238	2.697	\hat{B}_0
معنوية	0.000	10.145	0.397	\hat{B}_1
			0.82	معامل الارتباط (R)
			0.67	معامل التحديد (R^2)
		النموذج معنوي	102.93	أختبار (F)
				$\hat{y}_2 = 2.697 + 0.396x_3$

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2018م

يتضح من الجدول رقم (8/3/4) الآتي:

1. أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي قوي بين التركيز على العميل كمتغير مستقلة و كمية ناتج الأداء كمتغير تابع، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.82).
 2. بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.67)، هذه القيمة تدل على ان التركيز على العميل كمتغير مستقلة تساهم ب (67%) في كمية ناتج الأداء (المتغير التابع).
 3. نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة اختبار (F) (102.930) وهي دالة عن مستوى دلالة (0.000).
 4. 2.697: متوسط كمية ناتج الأداء عندما التركيز على العميل يساوي صفراً.
 5. 0.396: وتعني زيادة التركيز على العميل وحدة واحدة تزداد كمية ناتج الأداء ب40%.
- مما تقدم نستنتج أن الفرع الثامن من فرضية الدراسة الأولى والتي نص على أن: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على العميل و كمية ناتج الأداء " قد تحققت.

9. عرض ومناقشة نتائج الفرع التاسع من الفرضية الأولى:

ينص الفرع التاسع من الفرضية الأولى على الآتي:

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على العميل و الملاءمة الوظيفية "

لتأكد من صحة الفرع التاسع الفرضية سيتم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في بناء النموذج حيث أن التركيز على العميل كمتغير مستقل ممثل بـ (x3) و الملاءمة الوظيفية كمتغير تابع ممثل بـ (y3) وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (9/3/4)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين التركيز على العميل و الملاءمة الوظيفية

التفسير	القيمة الاحتمالية (Sig)	أختبار (t)	معاملات الانحدار	
معنوية	0.000	17.214	2.495	\hat{B}_0
معنوية	0.000	12.178	0.440	\hat{B}_1
			0.84	معامل الارتباط (R)
			0.71	معامل التحديد (R^2)
		النموذج معنوي	148.312	أختبار (F)
				$\hat{y}_3 = 2.495 + 0.440x_3$

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2018م

يتضح من الجدول رقم (9/3/4) الآتي:

1. أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي قوي بين التركيز على العميل كمتغير مستقلة والملاءمة الوظيفية كمتغير تابع، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.84).
2. بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.71)، هذه القيمة تدل على ان التركيز على العميل كمتغير مستقلة تساهم بـ (71%) في كمية ناتج الأداء (المتغير التابع).
3. نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة أختبار (F) (148.312) وهي دالة عن مستوى دلالة (0.000).
4. 2.495: متوسط الملاءمة الوظيفية عندما التركيز على العميل يساوي صفرًا.
5. 0.440: وتعني زيادة التركيز على العميل وحدة واحدة تزداد الملاءمة الوظيفية بـ 44%.

مما تقدم نستنتج أن الفرع التاسع من فرضية الدراسة الأولى والتي نص على أن: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على العميل و الملاءمة الوظيفية " قد تحققت.

لاحظ الباحث من خلال المقابلات ، إن كل المصارف التجارية السودانية لها اهتمامات واضحة بالعميل، تلبية لتطلعاته وتوقعاته ، فمثلا بنك النيل ، يبذل موظفوه جهداً كبيراً لتحقيق رضا العميل، مركزين على أولوياته ورغباته ، كما يعملون بكل مهاراتهم للمحافظة على عملاء المصرف الحاليين وكسب عملاء جدد من خلال تقديم الجديد من الخدمات ، فلهذا اعتمد المصرف مقياس أداء الخدمة المقدمة للعملاء من قبل الموظفين كمعيار لأدائهم⁽¹⁾.

أما بنك امدرمان الوطني ، فلا يوجد فيه قياس دقيق لأداء الخدمة المقدمة لعملاء المصرف ، وبالتالي ليست له علاقة واضحة في تقييم أداء الموظفين بالمصرف، علاوة على ذلك ، فلا يوجد من الناحية العملية قياس دقيق لزمان انتظار العميل لتلقي الخدمة، إلا أن المصرف يتعامل باهتمام مع كل شكاوى العملاء مثل التأخير في تسليم الخدمة وغيرها . كما يعمل باستمرار في المحافظة على سرية بيانات عملاء المصرف وعدم السماح للموظفين وأي جهة أخرى بالإطلاع والتلاعب ببيانات العملاء ، وإذا

(¹) مقابلة مع السيد / مدير إدارة الاستثمار ، بنك النيل، الرئاسة ، الخرطوم ، تاريخ المقابلة 2017/12/8

تبين من أي موظف تسريب بيانات عميل إلى جهة أخرى أو قام باستغلال تلك البيانات لصالحه أو لأي جهة أخرى فإنه يعرض نفسه لعقوبات قد تصل إلى فصله من العمل⁽¹⁾. يرى الباحث أن النتائج التي توصل إليها من خلال المقابلات، تطابق إلى درجة كبيره مع نتائج تحليل الاستبيان ، وهذا ما يعضد تحقق الفرضيات التي تتلخص في وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على العميل والأداء الوظيفي المتمثل في جودة ناتج الأداء ، والملائمة الوظيفية. **الفرضية الثانية:**

مقاومة المصرف للتغيير تعدل العلاقة بين عناصر إعادة هندسة الإدارية (تبسيط وتحسين إجراءات العمل واستخدام تقنية المعلومات والتركيز على العميل) والأداء الوظيفي(جودة ناتج الأداء وكمية ناتج الأداء والملاءمة الوظيفية) ويتفرع من هذه الفرضيات الفرعية التالية:

1. عرض ومناقشة نتائج الفرع الأول من الفرضية الثانية:

ينص الفرع الأول من الفرضية الثانية على الآتي:

" تعدل مقاومة التغيير العلاقة بين تبسيط وتحسين إجراءات العمل و جودة ناتج الأداء " .

جدول رقم (10/3/4)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين مقاومة التغيير و تبسيط وتحسين إجراءات العمل و جودة ناتج الأداء

الخطوة	النموذج	معاملات الانحدار	اختبار (t)	القيمة الاحتمالية (Sig)	التفسير
بدون المتغير المعدل	\hat{B}_0	2.743	13.905	0.000	معنوية
	\hat{B}_1	0.360	7.321	0.000	معنوية
	معامل الارتباط (R)	0.73			
	معامل التحديد (R^2)	0.53			
	أختيار (F)	53.592			النموذج معنوي
$\hat{y}_1 = 2.743 + 0.360x_1$					
وجود المتغير المعدل	\hat{B}_0	2.753	14.223	0.000	معنوية
	\hat{B}_1	0.365	4.021	0.000	معنوية
	\hat{B}_2	0.223	5.132	0.000	معنوية
	معامل الارتباط (R)	0.75			
	معامل التحديد (R^2)	0.56			
أختيار (F)	60.158			النموذج معنوي	
$\hat{y}_1 = 2.753 + 0.365x_1 + 0.223x_2$					

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2018م

يتضح من جدول رقم (10/3/4) الآتي :

1. للنموذج الأول أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي قوي بين تبسيط وتحسين إجراءات العمل و جودة ناتج الأداء ، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.73). اما بالنموذج الثاني في وجود المتغير المعدل (مقاومة التغيير) بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد بين مقاومة التغيير و تبسيط وتحسين إجراءات العمل و جودة ناتج الأداء (0.75) تعني وجود ارتباط قوي طردي.
2. نجد أن قيمة ($\hat{B}_1 = 0.360$) والتي تمثل نسبة اثر تبسيط وتحسين إجراءات العمل (متغير مستقل) في جودة ناتج الأداء قبل ادخال المتغير المعدل (مقاومة التغيير) بعد ادخال المتغير المعدل (مقاومة التغيير) اصبحت . ($\hat{B}_2 = 0.365$). ويعني ذلك مقاومة التغيير تعدل العلاقة بين تبسيط وتحسين إجراءات العمل و جودة ناتج الأداء

(1) مقابلة مع السيد/ مدير بنك أم درمان الوطني ، فرع القيادة العامة، الخرطوم مباني الفرع، تاريخ المقابلة 12/ 2017/12

مما سبق نستنتج ان تعديل مقاومة التغيير العلاقة بين تبسيط وتحسين اجراءات العمل و جودة ناتج الأداء. قد تحققت.

2. عرض ومناقشة نتائج الفرع الثاني من الفرضية الثانية:

ينص الفرع الثانية من الفرضية الثانية على الآتي:

" تعديل مقاومة التغيير العلاقة بين تبسيط وتحسين اجراءات العمل و كمية ناتج الأداء "

جدول رقم (11/3/4)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين مقاومة التغيير و تبسيط وتحسين اجراءات العمل و كمية ناتج الأداء

الخطوة	النموذج	معاملات الانحدار	أختبار (t)	القيمة الاحتمالية (Sig)	التفسير
بدون المتغير المعدل	\hat{B}_0	2.288	17.301	0.000	معنوية
	\hat{B}_1	0.249	5.202	0.000	معنوية
	معامل الارتباط (R)	0.72			
	معامل التحديد (R^2)	0.52			
	أختبار (F)	27.058			النموذج معنوي
$\hat{y}_1 = 2.743 + 0.360x_1$					
وجود المتغير المعدل	\hat{B}_0	3.211	16.452	0.000	معنوية
	\hat{B}_1	0.121	5.123	0.000	معنوية
	\hat{B}_2	0.385	4.023	0.000	معنوية
	معامل الارتباط (R)	0.71			
	معامل التحديد (R^2)	0.50			
أختبار (F)	14.959			النموذج معنوي	
$\hat{y}_2 = 3.211 + 0.121x_1 + 0.385x_2$					

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2018م

يتضح من جدول رقم (11/3/4) الآتي:

1. للنموذج الأول أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي قوي بين تبسيط وتحسين اجراءات العمل و كمية ناتج الأداء ، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.72). اما بالنموذج الثاني في وجود المتغير المعدل (مقاومة التغيير) بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد بين مقاومة التغيير و تبسيط وتحسين اجراءات العمل و كمية ناتج الأداء (0.71) تعني وجود ارتباط قوي طردي.

2. نجد أن قيمة ($\hat{B}_1 = 0.249$) والتي تمثل نسبة اثر تبسيط وتحسين اجراءات العمل (متغير مستقل) في كمية ناتج الأداء قبل ادخال المتغير المعدل (مقاومة التغيير) بعد ادخال المتغير المعدل (مقاومة التغيير) اصبحت . ($\hat{B}_2 = 0.121$). ويعني ذلك مقاومة التغيير تعدل العلاقة بين تبسيط وتحسين اجراءات العمل و كمية ناتج الأداء

مما سبق نستنتج ان تعدل مقاومة التغيير العلاقة بين تبسيط وتحسين اجراءات العمل و كمية ناتج الأداء. قد تحققت.

3. عرض ومناقشة نتائج الفرع الثالث من الفرضية الثانية:

ينص الفرع الثالث من الفرضية الثانية على الآتي:

" تعدل مقاومة التغيير العلاقة بين تبسيط وتحسين اجراءات العمل و الملائمة الوظيفية "

جدول رقم (12/3/4)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين مقاومة التغيير و تبسيط وتحسين اجراءات العمل و الملائمة الوظيفية

الخطوة	النموذج	معاملات الانحدار	أختبار (t)	القيمة الاحتمالية (Sig)	التفسير
بدون المتغير المعدل	\hat{B}_0	3.196	17.423	0.000	معنوية
	\hat{B}_1	0.266	5.742	0.000	معنوية
	معامل الارتباط (R)	0.71			
	معامل التحديد (R^2)	0.50			
	أختبار (F)	36.972			النموذج معنوي
$\hat{y}_3 = 3.196 + 0.266x_1$					
وجود المتغير المعدل	\hat{B}_0	3.159	16.718	0.000	معنوية
	\hat{B}_1	0.089	4.401	0.000	معنوية
	\hat{B}_2	0.184	5.812	0.000	معنوية
	معامل الارتباط (R)	0.70			
	معامل التحديد (R^2)	0.49			
أختبار (F)	16.799			النموذج معنوي	
$\hat{y}_2 = 3.159 + 0.089x_1 + 0.184x_2$					

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2018م

يتضح من جدول رقم (12/3/4) الآتي:

1. للنموذج الأول أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي قوي بين تبسيط وتحسين اجراءات العمل و الملائمة الوظيفية ، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.71)، اما بالنموذج الثاني في وجود المتغير المعدل (مقاومة التغيير) بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد بين مقاومة التغيير و تبسيط وتحسين اجراءات العمل و الملائمة الوظيفية (0.70) تعني وجود ارتباط قوي طردي.

2. نجد أن قيمة ($\hat{B}_1 = 0.266$) والتي تمثل نسبة اثر تبسيط وتحسين اجراءات العمل (متغير مستقل) في الملائمة الوظيفية (متغير تابع) قبل إدخال المتغير المعدل (مقاومة التغيير) ، أما بعد إدخال المتغير المعدل (مقاومة التغيير) أصبحت ($\hat{B}_2 = 0.089$). ويعني ذلك مقاومة التغيير تعدل العلاقة بين تبسيط وتحسين اجراءات العمل و الملائمة الوظيفية

مما سبق نستنتج ان تعدل مقاومة التغيير العلاقة بين تبسيط وتحسين اجراءات العمل و الملائمة الوظيفية. قد تحققت.

4 عرض ومناقشة نتائج الفرع الرابع من الفرضية الثانية:

ينص الفرع الرابع من الفرضية الثانية على الآتي:

" تعدل مقاومة التغيير العلاقة بين استخدام تقنية المعلومات وجودة ناتج الاداء "

جدول رقم (13/3/4)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين مقاومة التغيير و استخدام تقنية المعلومات وجودة ناتج الاداء

الخطوة	النموذج	معاملات الانحدار	أختبار (t)	القيمة الاحتمالية (Sig)	التفسير
بدون المتغير المعدل	\hat{B}_0	2.743	13.423	0.000	معنوية
	\hat{B}_1	0.360	7.321	0.000	معنوية
	معامل الارتباط (R)	0.81			
	معامل التحديد (R^2)	0.66			
	أختبار (F)	53.592			النموذج معنوي
$\hat{y}_1 = 2.743 + 0.360x_1$					
وجود المتغير المعدل	\hat{B}_0	2.500	11.798	0.000	معنوية
	\hat{B}_1	0.245	3.798	0.000	معنوية
	\hat{B}_2	0.177	2.928	0.004	معنوية
	معامل الارتباط (R)	0.77			
	معامل التحديد (R^2)	0.59			
أختبار (F)	31.697			النموذج معنوي	
$\hat{y}_1 = 2.500 + 0.245x_1 + 0.177x_2$					

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2018م

يتضح من جدول رقم (13/3/4) الآتي:

1. للنموذج الأول أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي قوي بين استخدام تقنية المعلومات وجودة ناتج الاداء ، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.81). اما بالنموذج الثاني في وجود المتغير المعدل (مقاومة التغيير) بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد بين مقاومة التغيير و استخدام تقنية المعلومات وجودة ناتج الاداء (0.77) تعني وجود ارتباط قوي طردي.
 2. نجد أن قيمة ($\hat{B}_1 = 0.360$) والتي تمثل نسبة اثر استخدام تقنية المعلومات (متغير مستقل) في جودة ناتج الأداء قبل ادخال المتغير المعدل (مقاومة التغيير) بعد ادخال المتغير المعدل (مقاومة التغيير) اصبحت . ($\hat{B}_2 = 0.245$). ويعني ذلك مقاومة التغيير تعدل العلاقة بين استخدام تقنية المعلومات وجودة ناتج الاداء .
- مما سبق نستنتج ان تعدل مقاومة التغيير العلاقة بين استخدام تقنية المعلومات وجودة ناتج الاداء. قد تحققت.

5. عرض ومناقشة نتائج الفرع الخامس من الفرضية الثانية:

ينص الفرع الخامس من الفرضية الثانية على الآتي:

" تعدل مقاومة التغيير العلاقة بين استخدام تقنية المعلومات وكمية ناتج الاداء " .

جدول رقم (14/3/4)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين مقاومة التغيير و استخدام تقنية المعلومات وكمية ناتج الاداء

الخطوة	النموذج	معاملات الانحدار	أختبار (t)	القيمة الاحتمالية (Sig)	التفسير
بدون المتغير المعدل	\hat{B}_0	2.214	16.494	0.000	معنوية
	\hat{B}_1	0.265	5.450	0.000	معنوية
	معامل الارتباط (R)	0.75			
	معامل التحديد (R^2)	0.56			
	أختبار (F)	29.706			النموذج معنوي

$\hat{y}_2 = 2.214 + 0.265x_1$					
معنوية	0.000	14.099	3.099	\hat{B}_0	وجود المتغير المعدل
معنوية	0.000	4.373	0.210	\hat{B}_1	
معنوية	0.000	4.165	0.084	\hat{B}_2	
			0.73	معامل الارتباط (R)	
			0.53	معامل التحديد (R ²)	
النموذج معنوي			15.865	أختيار (F)	
$\hat{y}_2 = 3.099 + 0.210x_1 + 0.084x_2$					

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2018م
يتضح من جدول رقم (14/3/4) الآتي:

1. للنموذج الأول أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي قوي بين استخدام تقنية المعلومات وكمية ناتج الاداء ، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.75). اما بالنموذج الثاني في وجود المتغير المعدل (مقاومة التغيير) بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد بين مقاومة التغيير واستخدام تقنية المعلومات وكمية ناتج الاداء (0.74) تعني وجود ارتباط قوي طردي.
 2. نجد أن قيمة ($\hat{B}_1 = 0.265$) والتي تمثل نسبة اثر استخدام تقنية المعلومات (متغير مستقل) في وكمية ناتج الأداء قبل ادخال المتغير المعدل (مقاومة التغيير) بعد ادخال المتغير المعدل (مقاومة التغيير) اصبحت . ($\hat{B}_2 = 0.210$). ويعني ذلك مقاومة التغيير تعدل العلاقة بين استخدام تقنية المعلومات وكمية ناتج الاداء .
- مما سبق نستنتج ان تعدل مقاومة التغيير العلاقة بين استخدام تقنية المعلومات وكمية ناتج الاداء. قد تحققت.

6. عرض ومناقشة نتائج الفرع السادس من الفرضية الثانية:

ينص الفرع السادس من الفرضية الثانية على الآتي:

" تعدل مقاومة التغيير العلاقة بين استخدام تقنية المعلومات والملاءمة الوظيفية "

جدول رقم (15/3/4)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين مقاومة التغيير و استخدام تقنية المعلومات والملاءمة الوظيفية

الخطوة	النموذج	معاملات الانحدار	أختبار (t)	القيمة الاحتمالية (Sig)	التفسير
بدون المتغير المعدل	\hat{B}_0	3.157	16.735	0.000	معنوية
	\hat{B}_1	0.272	5.790	0.000	معنوية
	معامل الارتباط (R)	0.73			
	معامل التحديد (R ²)	0.53			
	أختيار (F)	33.522			النموذج معنوي
$\hat{y}_3 = 3.159 + 0.272x_1$					
وجود المتغير المعدل	\hat{B}_0	3.037	14.484	0.000	معنوية
	\hat{B}_1	0.216	3.578	0.000	معنوية
	\hat{B}_2	0.087	4.491	0.000	معنوية
	معامل الارتباط (R)	0.71			
	معامل التحديد (R ²)	0.50			

النموذج معنوي	17.934	أختبار (F)
$\hat{y}_3 = 3.157 + 0.216x_1 + 0.087x_2$		

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2018م

يتضح من جدول رقم (15/3/3) الآتي :

1. للنموذج الأول أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي قوي بين استخدام تقنية المعلومات والملاءمة الوظيفية ، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.73). أما بالنموذج الثاني في وجود المتغير المعدل (مقاومة التغيير) بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد بين مقاومة التغيير واستخدام تقنية المعلومات والملاءمة الوظيفية (0.71) تعني وجود ارتباط قوي طردي.
 2. نجد أن قيمة $(\hat{B}_1 = 0.272)$ والتي تمثل نسبة اثر استخدام تقنية المعلومات (متغير مستقل) في والملاءمة الوظيفية قبل ادخال المتغير المعدل (مقاومة التغيير) بعد ادخال المتغير المعدل (مقاومة التغيير) اصبحت . $(\hat{B}_2 = 0.216)$. ويعني ذلك مقاومة التغيير تعدل العلاقة بين استخدام تقنية المعلومات والملاءمة الوظيفية.
- مما سبق نستنتج ان تعدل مقاومة التغيير العلاقة بين استخدام تقنية المعلومات والملاءمة الوظيفية. قد تحققت.

7. عرض ومناقشة نتائج الفرع السابع من الفرضية الثانية:

ينص الفرع السابع من الفرضية الثانية على الآتي:

" تعدل مقاومة التغيير العلاقة بين التركيز على العميل و جودة ناتج الاداء "

جدول رقم (16/3/4)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين مقاومة التغيير و التركيز على العمل و جودة ناتج الاداء

الخطوة	النموذج	معاملات الانحدار	أختبار (t)	القيمة الاحتمالية (Sig)	التفسير
بدون المتغير المعدل	\hat{B}_0	2.743	13.905	0.000	معنوية
	\hat{B}_1	0.360	7.321	0.000	معنوية
	معامل الارتباط (R)	0.78			
	معامل التحديد (R ²)	0.61			
	أختبار (F)	53.084			النموذج معنوي
$\hat{y}_2 = 2.743 + 0.360x_1$					
وجود المتغير المعدل	\hat{B}_0	1.990	10.584	0.000	معنوية
	\hat{B}_1	0.107	2.150	0.032	معنوية
	\hat{B}_2	0.443	10.109	0.000	معنوية
	معامل الارتباط (R)	0.83			
	معامل التحديد (R ²)	0.69			
أختبار (F)	86.084			النموذج معنوي	
$\hat{y}_2 = 1.990 + 0.107x_1 + 0.443x_2$					

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2018م

يتضح من جدول رقم (16/3/4) الآتي :

1. للنموذج الأول أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي قوي بين التركيز على العميل و جودة ناتج الاداء ، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.78). أما بالنموذج الثاني في وجود المتغير المعدل (مقاومة التغيير) بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد بين مقاومة التغيير و التركيز على العميل و جودة ناتج الاداء (0.83) تعني وجود ارتباط قوي طردي.

2. نجد أن قيمة $(\hat{B}_1 = 0.360)$ والتي تمثل نسبة اثر التركيز على العميل (متغير مستقل) في جودة ناتج الاداء قبل ادخال المتغير المعدل (مقاومة التغيير) بعد ادخال المتغير المعدل (مقاومة التغيير) اصبحت . $(\hat{B}_2 = 0.107)$. ويعني ذلك مقاومة التغيير تعدل العلاقة بين التركيز على العميل و جودة ناتج الاداء.

مما سبق نستنتج ان تعدل مقاومة التغيير العلاقة بين التركيز على العميل و جودة ناتج الاداء. قد تحققت.

8. عرض ومناقشة نتائج الفرع الثامن من الفرضية الثانية:

ينص الفرع الثامن من الفرضية الثانية على الآتي:

" تعدل مقاومة التغيير العلاقة بين التركيز على العميل و كمية ناتج الاداء "

جدول رقم (17/3/4)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين مقاومة التغيير و التركيز على العميل و كمية ناتج الاداء

الخطوة	النموذج	معاملات الانحدار	أختبار (t)	القيمة الاحتمالية (Sig)	التفسير
بدون المتغير المعدل	\hat{B}_0	3.214	16.497	0.000	معنوية
	\hat{B}_1	0.265	4.450	0.000	معنوية
	معامل الارتباط (R)	0.74			
	معامل التحديد (R^2)	0.55			
	أختبار (F)	29.706			النموذج معنوي
$\hat{y}_2 = 3.214 + 0.265x_1$					
وجود المتغير المعدل	\hat{B}_0	2.581	13.342	0.000	معنوية
	\hat{B}_1	0.052	4.021	0.032	معنوية
	\hat{B}_2	0.373	8.261	0.000	معنوية
	معامل الارتباط (R)	0.79			
	معامل التحديد (R^2)	0.62			
أختبار (F)	51.993			النموذج معنوي	
$\hat{y}_2 = 2.581 + 0.052x_1 + 0.373x_2$					

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2018م

يتضح من جدول رقم (17/3/4) الآتي:

1. للنموذج الأول أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي قوي بين التركيز على العميل و كمية ناتج الاداء ، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.74). اما بالنموذج الثاني في وجود المتغير المعدل (مقاومة التغيير) بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد بين مقاومة التغيير و التركيز على العميل و كمية ناتج الاداء (0.79) تعني وجود ارتباط قوي طردي.

2. نجد أن قيمة $(\hat{B}_1 = 0.265)$ والتي تمثل نسبة اثر التركيز على العميل (متغير مستقل) في جودة ناتج الاداء قبل ادخال المتغير المعدل (مقاومة التغيير) بعد ادخال المتغير المعدل (مقاومة التغيير) اصبحت . $(\hat{B}_2 = 0.052)$. ويعني ذلك مقاومة التغيير تعدل العلاقة بين التركيز على العميل و كمية ناتج الاداء.

مما سبق نستنتج ان تعدل مقاومة التغيير العلاقة بين التركيز على العميل و كمية ناتج الاداء. قد تحققت.

9. عرض ومناقشة نتائج الفرع التاسع من الفرضية الثانية:

ينص الفرع التاسع من الفرضية الثانية على الآتي:

" تعدل مقاومة التغيير العلاقة بين التركيز على العميل و الملاءمة الوظيفية "

جدول رقم (18/3/4)
نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين مقاومة التغيير و التركيز على العميل و
الملاءمة الوظيفية

الخطوة	النموذج	معاملات الانحدار	اختبار (t)	القيمة الاحتمالية (Sig)	التفسير
بدون المتغير المعدل	\hat{B}_0	2.495	17.217	0.000	معنوية
	\hat{B}_1	0.440	12.178	0.000	معنوية
	معامل الارتباط (R)	0.86			
	معامل التحديد (R^2)	0.74			
	أختبار (F)	148.312			النموذج معنوي
	$\hat{y}_3 = 2.495 + 0.440x_1$				
وجود المتغير المعدل	\hat{B}_0	2.431	13.555	0.000	معنوية
	\hat{B}_1	0.427	10.218	0.000	معنوية
	\hat{B}_2	0.029	6.605	0.000	معنوية
	معامل الارتباط (R)	0.81			
	معامل التحديد (R^2)	0.66			
	أختبار (F)	74.179			النموذج معنوي
$\hat{y}_2 = 2.495 + 0.427x_1 + 0.029x_2$					

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2018م

يتضح من جدول رقم (18/3/3) الآتي:

1. للنموذج الأول أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي قوي بين التركيز على العميل و الملاءمة الوظيفية ، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.86). اما بالنموذج الثاني في وجود المتغير المعدل (مقاومة التغيير) بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد بين مقاومة التغيير و التركيز على العميل و الملاءمة الوظيفية (0.74) تعني وجود ارتباط قوي طردي.
 2. نجد أن قيمة ($\hat{B}_1 = 0.440$) والتي تمثل نسبة اثر التركيز على العميل (متغير مستقل) في الملاءمة الوظيفية قبل ادخال المتغير المعدل (مقاومة التغيير) بعد ادخال المتغير المعدل (مقاومة التغيير) اصبحت . ($\hat{B}_2 = 0.427$). ويعني ذلك مقاومة التغيير تعدل العلاقة بين التركيز على العميل و الملاءمة الوظيفية.
- مما سبق نستنتج ان تعدل مقاومة التغيير العلاقة بين التركيز على العميل و الملاءمة الوظيفية. قد تحققت.

الخاتمة

تشتمل على الآتي :
أولاً : النتائج
ثانياً : التوصيات

أولاً: مناقشة نتائج الفرضيات:
توصل البحث إلى عدة نتائج وهي:

1. مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

أ. أظهرت نتائج التحليل وجود ارتباط طردي قوي بين تبسيط وتحسين إجراءات العمل كمتغير مستقل و جودة ناتج الأداء، كمتغير تابع، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.73) و الانحدار البسيط (53.592). كما توجد علاقة طردية قوي بين تبسيط وتحسين إجراءات العمل كمتغير مستقل و كمية ناتج الأداء كمتغير تابع، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.71) والانحدار البسيط (29.706). وأيضا وجود ارتباط طردي قوي بين تبسيط وتحسين إجراءات العمل كمتغير مستقل و الملاءمة الوظيفية كمتغير تابع، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.71) و الانحدار البسيط (33.522). كل هذه القيم موجبة تدل على وجود ارتباط قوي بين تبسيط وتحسين إجراءات العمل كمتغير مستقل و جودة ناتج الأداء و كمية ناتج الأداء و الملاءمة الوظيفية كمتغيرات تابعة (الأداء الوظيفي)، وبالرجوع إلى الدراسات السابقة، ومقارنة نتائجها مع النتائج الذي توصل إليها هذه الدراسة، يلاحظ أن هناك بعض من أوجه الشبه، فمثلا دراسة خضير (2013م) أثبتت نتائج تحليلها الإحصائي أن متغير الجودة هو البعد الأهم للمزايا التنافسية، تليه الأبعاد الأخرى (المرونة والسرعة و التكلفة) على التوالي. وكذلك نتيجة دراسة أيمن (2008) والتي أظهرت أن الإدارة العليا في وزارة الداخلية والأمن الوطني تعمل على التفكير بالأساسيات والتخلص من الروتين والثورة على القديم.

ب. أظهرت نتائج التحليل وجود ارتباط طردي قوي بين استخدام تقنية المعلومات كمتغير مستقل و جودة ناتج الأداء كمتغير تابع، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.75). والانحدار البسيط (46.003)، كما أظهرت النتائج وجود ارتباط طردي قوي بين استخدام تقنية المعلومات كمتغير مستقل و كمية ناتج الأداء كمتغير تابع، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.70). والانحدار البسيط (19.732)، وأيضا وجود علاقة طردية بين استخدام تقنية المعلومات كمتغير مستقل و الملاءمة الوظيفية كمتغير تابع، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.71). بينما بلغت قيمة الانحدار البسيط (22.272). ويدل ذلك على وجود علاقة طردية بين استخدام تقنية المعلومات كمتغير مستقل و جودة ناتج الأداء و كمية ناتج الأداء و الملاءمة الوظيفية كمتغيرات تابعة (الأداء الوظيفي). وبالعودة إلى الدراسات السابقة وما توصل إليه الباحثون، يلاحظ الباحث أن هذه النتيجة تتفق -إلى حد ما- مع نتيجة دراسة مرام (2006 م) والتي ذكرت انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية الكفاء وقدرات تكنولوجيا عالية عند مستوى 0.01. وكذلك تتفق مع نتيجة دراسة فخر الدين (2013م) والتي تبرهن إن هنالك اثر ايجابي واضح للقدرات التكنولوجية في العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء الإداري.

ج. أظهرت نتائج التحليل وجود ارتباط طردي قوي بين التركيز على العميل كمتغير مستقل و جودة ناتج الأداء كمتغير تابع، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.86). والانحدار البسيط (165.685) كما أظهرت نتائج التحليل وجود ارتباط طردي قوي بين التركيز على العميل كمتغير مستقل و كمية ناتج الأداء كمتغير تابع، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.82). بينما الانحدار البسيط بلغت قيمته (102.930) وأيضا وجود علاقة طردية قوية بين التركيز على العميل كمتغير مستقل و الملاءمة الوظيفية كمتغير تابع، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.84). و الانحدار البسيط (148.312) ويلاحظ أن كل القيم المذكورة موجبة، ويدل هذا على وجود ارتباط طردي قوي بين التركيز على العميل كمتغير مستقل و جودة ناتج الأداء و كمية ناتج الأداء و الملاءمة الوظيفية كمتغيرات تابعة (الأداء الوظيفي). وبالاطلاع على الدراسات السابقة، يلاحظ أن بعض نتائجها تعضد -إلى حد ما- هذه النتيجة منها نتيجة دراسة فخر الدين (2013م) والتي تشير بوجود علاقة ايجابية بين الاهتمام العملاء وفعالية الأداء الإداري. كما توضح نتيجة دراسة مرام (2006 م) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية الكفاء والتغيرات في توقعات العميل عند مستوى 0.01.

2. مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

أ. أثبتت نتائج التحليل أن قيمة معامل الارتباط المتعدد بين مقاومة التغيير كمتغير معدل و تبسيط

وتحسين إجراءات العمل كمتغير مستقل و جودة ناتج الأداء كمتغير تابع هو (0.75)، و يعني هذا وجود ارتباط طردي قوي بين المتغيرات الثلاثة. كما أن قيمة ($\hat{B}_1 = 0.360$) -والتي تمثل نسبة اثر تبسيط وتحسين إجراءات العمل (متغير مستقل) في جودة ناتج الأداء - قبل إدخال المتغير المعدل (مقاومة التغيير)، إما في حالة وجود المتغير المعدل (مقاومة التغيير) فبلغت ($\hat{B}_2 = 0.365$)، ويعني ذلك أن مقاومة التغيير تعدل العلاقة بين تبسيط وتحسين إجراءات العمل و جودة ناتج الأداء.

ب. أثبتت نتائج التحليل أن قيمة معامل الارتباط المتعدد بين مقاومة التغيير كمتغير معدل و تبسيط وتحسين إجراءات العمل كمتغير مستقل و كمية ناتج الأداء كمتغير تابع هو (0.71)، و يعني هذا وجود ارتباط طردي قوي بين المتغيرات الثلاثة. كما أن قيمة \hat{B}_1 تغيرت من ($\hat{B}_1 = 0.249$) إلى ($\hat{B}_2 = 0.121$). ويعني ذلك أن مقاومة التغيير تعدل العلاقة بين تبسيط وتحسين إجراءات العمل و كمية ناتج الأداء.

ج. أثبتت نتائج التحليل أن قيمة معامل الارتباط المتعدد بين مقاومة التغيير كمتغير معدل و تبسيط وتحسين إجراءات العمل كمتغير مستقل و الملائمة الوظيفية كمتغير تابع هو (0.70)، و يعني هذا وجود ارتباط طردي قوي بين المتغيرات الثلاثة. كما أن قيمة ($\hat{B}_1 = 0.266$) -والتي تمثل نسبة اثر تبسيط وتحسين إجراءات العمل (متغير مستقل) في الملائمة الوظيفية (متغير تابع) - قبل إدخال المتغير المعدل (مقاومة التغيير)، أما بعد إدخال المتغير المعدل (مقاومة التغيير)، أصبحت ($\hat{B}_2 = 0.089$)، ويعني ذلك أن مقاومة التغيير تعدل العلاقة بين تبسيط وتحسين إجراءات العمل و الملائمة الوظيفية.

وعند مقارنة النتائج ا ، ب ، ج بنتائج الدراسات السابقة ، يلاحظ الباحث وجود تقارب - الى حد ما - فمثلا، نتيجة دراسة مبارك (2004م)، أشارت إلى وجود موافقة ايجابية بين العاملين بإدارة المرور نحو التغيير التنظيمي لقناعتهم بان التغيير يخدم العمل المروري ولا يشعرون بالملل تجاهه . وهذه القناعة أزلت مقاومة العاملين نحو التغيير. كما بينت نتيجة دراسة أيمن (2008م) انه في حال تطبيق سياسات إدارية واضحة، يولد ذلك الثقة لدي الموظفين ويخفف حالات الشك والحيرة. وهذا يقلل دون شك مقاومة التغيير.

د. بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد بين مقاومة التغيير و استخدام تقنية المعلومات و جودة ناتج الأداء (0.77)، تعني وجود ارتباط قوي طردي. كما أن قيمة ($\hat{B}_1 = 0.360$)، وهي التي تمثل نسبة اثر استخدام تقنية المعلومات (متغير مستقل) في جودة ناتج الأداء قبل إدخال المتغير المعدل (مقاومة التغيير)، أما بعد إدخال المتغير المعدل (مقاومة التغيير) فأصبحت ($\hat{B}_2 = 0.245$)، ويعني هذا أن مقاومة التغيير تعدل العلاقة بين استخدام تقنية المعلومات و جودة ناتج الأداء .

هـ. بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد بين مقاومة التغيير و استخدام تقنية المعلومات و كمية ناتج الأداء (0.74)، تعني وجود ارتباط قوي طردي. كما أن قيمة ($\hat{B}_1 = 0.265$)، وهي التي تمثل نسبة اثر استخدام تقنية المعلومات (متغير مستقل) في كمية ناتج الأداء قبل إدخال المتغير المعدل (مقاومة التغيير)، أما بعد إدخال المتغير المعدل (مقاومة التغيير) فأصبحت ($\hat{B}_2 = 0.210$)، ويعني هذا أن مقاومة التغيير تعدل العلاقة بين استخدام تقنية المعلومات و كمية ناتج الأداء .

و. بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد بين مقاومة التغيير و استخدام تقنية المعلومات و الملائمة الوظيفية (0.71)، تعني وجود ارتباط قوي طردي. كما أن قيمة ($\hat{B}_1 = 0.272$)، وهي التي تمثل نسبة اثر استخدام تقنية المعلومات (متغير مستقل) في الملائمة الوظيفية قبل إدخال المتغير

المعدل (مقاومة التغيير) ، أما بعد إدخال المتغير المعدل (مقاومة التغيير) فأصبحت ($\hat{B}_2 = 0.216$) ، ويعني هذا أن مقاومة التغيير تعدل العلاقة بين استخدام تقنية المعلومات والملاءمة الوظيفية.

هناك اتفاق – إلى حد ما- بينت النتائج د-ه، و، ونتيجة دراسة شداد(2011م) حيث أكدت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد المجتمع حول المهارات الإدارية و الفنية وأسباب التغيير والحد منه باختلاف متغير الدورات التدريبية .

ز. وجود علاقة طردية بين مقاومة التغيير كمتغير معدل و التركيز على العميل كمتغير مستقل و جودة ناتج الأداء كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد (0.83)، كما أن قيمة ($\hat{B}_1 = 0.360$) ، وهي التي تمثل نسبة اثر التركيز على العميل (متغير مستقل) في جودة ناتج الأداء قبل إدخال المتغير المعدل (مقاومة التغيير) ، أما بعد إدخال المتغير المعدل (مقاومة التغيير) فأصبحت ($\hat{B}_2 = 0.107$) ، ويعني هذا أن مقاومة التغيير تعدل العلاقة بين التركيز على العميل و جودة ناتج الأداء.

ح. وجود علاقة طردية بين مقاومة التغيير كمتغير معدل و التركيز على العميل كمتغير مستقل و كمية ناتج الأداء كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد (0.79)، كما أن قيمة ($\hat{B}_1 = 0.265$) ، وهي التي تمثل نسبة اثر التركيز على العميل (متغير مستقل) في كمية ناتج الأداء قبل إدخال المتغير المعدل (مقاومة التغيير) ، أما بعد إدخال المتغير المعدل (مقاومة التغيير) فصارت ($\hat{B}_2 = 0.052$) ، ويعني هذا أن مقاومة التغيير تعدل العلاقة بين التركيز على العميل و كمية ناتج الأداء.

ط. وجود علاقة طردية بين مقاومة التغيير كمتغير معدل و التركيز على العميل كمتغير مستقل و الملاءمة الوظيفية كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد (0.74)، كما أن قيمة ($\hat{B}_1 = 0.440$) ، وهي التي تمثل نسبة اثر التركيز على العميل (متغير مستقل) في والملاءمة الوظيفية قبل إدخال المتغير المعدل (مقاومة التغيير) ، أما بعد إدخال المتغير المعدل (مقاومة التغيير) فصارت ($\hat{B}_2 = 0.427$) ، ويعني هذا أن مقاومة التغيير تعدل العلاقة بين التركيز على العميل و والملاءمة الوظيفية.

عند ربط نتيجة دراسة أمل(2013م)، حيث أفادت أن هناك فهم للإدارة العليا بالهندرة والعوامل المؤثرة على نجاحها أو فشلها ، وحل المشكلات التي تواجه التطبيق) ، وكذلك نتيجة دراسة الوليد (2016م) ، بوجود اثر طردي بين الموارد البشرية المؤهلة والمدرّبة وإعادة هندسة العمليات الإدارية) ، بالنتائج ز ، ح، ط، يتضح أن من أهم العوامل المؤثرة في الهندرة هم العملاء ، فيمكن أن يكونوا عوامل نجاح أو فشل ، لذلك يجب العناية بهم ، كما أن تدريب الموارد البشرية وحثهم علي الابتكار، ومواءمة ومواكبة الجديد يقود إلي ارتفاع فرص نجاح الهندرة وتقليل مقاومتها.

ثانياً: التوصيات

اعتماداً على نتائج البحث ، يوصي الباحث بالآتي :

1. التوصيات العامة:

- أ. تبني المصارف السودانية التجارية برامج التحول للإدارة الحديثة مثل إعادة هندسة العمليات الإدارية حتى تستفيد من مزاياها في السرعة والجودة والتكلفة .
- ب. تعزيز وتنمية وترقية قدرات الموارد البشرية بالمصارف السودانية التجارية عن طريق التدريب والتحفيز .
- ج. أن تواكب المصارف السودانية التجارية كل ما هو جديد في مجال تقنية المعلومات لزيادة حجم وسرعة خدماتها.
- د. الاهتمام بمستوى توقعات العميل للخدمة المقدمة ، والاستجابة لها من خلال تقديم خدمات مصرفية تتفق مع توقعات العميل.

2. التوصيات الخاصة:

- أ. تقديم خدمات بأقل جهد وسرعة مع مراعاة كفاءة وفعالية أكبر.
- ب. إعادة تصميم العمليات المصرفية بصورة مواكبة للتكنولوجيا، ومفهومة من قبل الموظفين والعملاء.
- ج. التعامل بحكمة عند ظهور مقاومة للتغيير من قبل الموظفين والإداريين، حال تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، مثل عقد الندوات والورش لتوعية الموظفين والإداريين، وكذلك أسلوب التدريب والتحفيز.
- د. إشراك العاملين بالمصارف عينة الدراسة في عملية التغيير، تقليلاً لمقاومة التغيير.
- هـ. الاستفادة من العاملين ذو الخبرة الطويلة في اتخاذ عملية إعادة هندسة الإدارية بالمصارف - عينة الدراسة- ومساعدة إدارة المصرف في تحديد الأهداف التي تتناسب مع التغيير وكذلك الوسائل والإجراءات المتبعة.
- و. تنمية الموارد البشرية بالمصارف المعنية من خلال تطوير نظام فعال، يتيح لجميع الموظفين فرص الاستفادة من تقنية الاتصالات والمعلومات لدعم متطلبات مشروع إعادة هندسة العمليات الإدارية وتقليل فرص المقاومة.
- ز. العمل على زيادة دعم الإدارة العليا للمصارف -عينة الدراسة- لمشاريع الهندرة وتخصيص الموازنات الكافية لها.
- ح. التطوير المستمر للأنشطة والإجراءات والعمليات الإدارية بالمصارف -عينة الدراسة- وذلك لزيادة سرعة وحجم الأداء الوظيفي. مع حث العاملين لمواكبتهم ومواءمتهم لهذا التطوير.
- ط. إدراك التغييرات في أذواق ورغبات عميل المصرف، والتحول السريع لمواكبة تلك التغييرات.

3. التوصية بدراسات مستقبلية:

- أ. إعادة هندسة العمليات الإدارية وأثرها على إدارة الوقت.
 - ب. التكامل بين الهندرة وإدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين بيئة العمل.
 - ج. تحقيق رضا العميل باستخدام منهج عادة هندسة العمليات الإدارية.
- ## 4. تأثيرات الدراسة التطبيقية والنظرية:

- لهذه الدراسة تأثيرات، منها تطبيقية وأخرى نظرية، هي كالآتي:
- أ. توفر الدراسة اطار نظري لمنهج إعادة هندسة العمليات الإدارية، وأيضاً معلومات أساسية عن الأداء الوظيفي ومقاومة التغيير، وتوجيه ذلك للقطاع المصرفي في السودان، وهذا ما يتماشى مع نظرية الموارد.
 - ب. مساعدة القطاع المصرفي التجاري السوداني على تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية، وذلك في سبيل تطوير وتحسين أدائه الوظيفي.
 - ج. تساعد الدراسة في التعرف على نقاط القوة والضعف لمنهج إعادة هندسة العمليات الإدارية، وإمكانية حدوث مقاومة للتغيير حال تطبيق ذلك المنهج، والأساليب المناسبة المتبعة لمواجهة تلك المقاومة.

المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

القرآن الكريم
المراجع العربية
1/ الكتب:

- ابتهاج مصطفى عبد الرحمن ، الإدارة الإستراتيجية، (القاهرة : الشركة العربية للنشر والتوزيع ، 1992م) .
- إبراهيم مصطفى وآخرون ، المعجم الوسيط، (استنبول : دار الدعوة ، 1989م).
- أحمد ابراهيم ابو سن ، ادارة الموارد البشرية ، ط4 ، (الخرطوم : مشروع مرافي للطباعة ، 2012م) .
- أحمد بن سالم العامري ، إعادة هندسة نظم العمل في القطاع الحكومي الواقع والتحديات ، (الرياض : النشر العلمي والمطابع، د.ت) .
- أحمد بن صالح عبد الحفيظ ، المرجع العملي لتطبيق منهج الهندرة ، (عمان : دار وائل للنشر، 2003م) .
- أحمد صقر عاشور ، السلوك الانساني في المنظمات ، (بيروت : دين ، 1989م) .
- احمد ماهر ، السلوك التنظيمي ، مدخل بناء المهارات ، (الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2003م).
- _____ ، تطوير المنظمات ، المدخل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، (الإسكندرية : الدار الجامعية، 2007م).
- أحمد محمد غنيم ، ادارة البنوك ، تقليدية الماضي والكترونية المستقبل ، (القاهرة: المكتبة المصرية للطباعة والنشر، 2007م) .
- _____ ، إعادة هندسة نظم العمل ، الثورة الادارية المضادة ، (المنصورة : المكتبة المصرية للنشر والتوزيع ، 2009م).
- أحمد ن صالح عبد الحفيظ ، المرجع العلمي لتطبيق منهج الهندرة ، (عمان : دار وائل للنشر، 2003م) .
- أمل مصطفى عصفور ، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطور التنظيمي ، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2008م).
- بسام الحجار ، وداد سعد ، تطور وظائف البنوك التجارية ، (بيروت : مجلة الدفاع الوطني اللبناني ، العدد 54 ، 2005م).
- بشير عباس العلاق، تسويق الخدمات ، (عمان : دار زهران للنشر والتوزيع ، 2007م) .
- تركي ابراهيم سلطان ، هندسة التغيير ، التغيير الجذري للعملية الادارية ، المنهجية والتطبيق، (القاهرة : دن ، 1996م).
- توفيق محمد عبد المحسن ، تقييم الاداء مدخل جديد لعالم جديد ، (القاهرة : معهد الكفاية الانتاجية ، 2006م) .
- جاري هامل ، قيادة التغيير الجذري ، (القاهرة : الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، 2000م) .
- جعفر الجزار ، البنوك في العالم انواعها وكيف تتعامل معها ، (بيروت : دار النفائس ، 1984م).
- جفري لوينثال ، إعادة هندسة المنظمة ، تعريب د. خالد عبد الله الدخيل الله ، د. سرور علي ابراهيم سرور ، (الرياض : دار المريخ للنشر ، 2002م) .
- جميل محمد عبد السميع ، تقييم الاستراتيجية في ظل الانظمة التقليدية ، (عمان : دار المنار للطباعة والنشر ، 2010م) .
- جوزيف كيلادا ، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة ، (الرياض : دار المريخ للنشر ، 2004م).
- جون كونز ، قيادة التغيير، ط2 ، (القاهرة: الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، 1994م).
- حاكم محسن محمد وآخرون ، حوكمة البنوك واثرها في الاداء والمخاطر ، (عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2013م) .
- حمزة محمود الزبيدي ، ادارة المصارف واستراتيجية وتعبئة الائتمان ، (عمان : مؤسسة الوراق للطباعة ، 2004م) .

- الحيايالي ناجي، **الاتجاه المعاصر في التحليل المالي** ، (عمان: دار الوراق للطباعة والنشر والتوزيع ، 2010م) .
- خالد وهيب الراوي ، **ادارة العمليات المصرفية** ، (عمان : دار المناهج ، 2001م) .
- الدسوقي حامد ابو زيد ، **ادارة البنوك** ، (القاهرة : مطبعة جامعة القاهرة ، 1994م) .
- دي كامب ، **مدير القرن الواحد والعشرين**، (الرياض: مكتبة السقري ، 2000م) .
- راوية حسن ، **السلوك التنظيمي المعاصر**، (القاهرة : الدار الجامعية ، 2004م) .
- زياد رمضان ، **محفوظ جودة ، الاتجاهات المعاصرة في ادارة البنوك** ، (عمان : دار وائل للنشر ، 2000م) .
- زياد سليم رمضان ، **محفوظ أحمد جودة ، ادارة البنوك** ، ط2 ، (عمان : دار المسيرة ، 1996م) .
- زيادة رمضان ، **محفوظ جودة ، الاتجاهات المعاصرة في ادارة البنوك** ، (عمان : دار وائل للنشر ، 2002م) .
- سامي حسن العديلي ، **تقييم الاداء بالمنظمات** ، (الرياض: دار افاق للابداع العالمية للنشر والتوزيع ، 1995م) .
- ستيفن راينسمث، **دليل المدير إلى العالمية ستة مفاتيح للنجاح في عالم متغير**، (القاهرة : الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع) 1995م) .
- سعد بن عبد العزيز المرسي ، **إعادة هندسة العمليات وسيلة تحقيق التميز التنافسي للمتطلبات المعاصرة** ، (الرياض : جامعة الملك خالد بن عبد العزيز ، دت) .
- سعد عبد الرحمن، **القياس النفسي - النظرية والتطبيق**، ط3 ، (القاهرة: دار الفكر العربي ، 1998م) .
- سعد غالب ياسين ، **الإدارة الإستراتيجية**، (عمان : دار البارودي العالمية ، 1998م) .
- سعيد محمد المصري ، **إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية** ، (الاسكندرية : الدار الجامعية ، 2002م) .
- سلطان عبد الرحمن البايطين ، **تقييم نظام أداء العاملين في الاجهزة الامنية** ، (القاهرة: دار الفكر العربي ، 1980م) .
- سلمى حسن احمد حمود ، **تطوير الاعمال المصرفية بما يتوافق والشريعة الاسلامية** ، (القاهرة : دار التراث ، 1991م) .
- سلوى عمر عبد الرحمن ، **الادارة بالاداء كمدخل لتقييم العاملين** ، (القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الادارية ، 2015م) .
- _____ ، **الادارة بالاداء كمدخل لتقييم العاملين** ، (القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الادارية ، 2011م) .
- سليمان أحمد اللوزي وآخرون ، **ادارة البنوك** ، (عمان : دار الفكر للطباعة والنشر ، 1998م) .
- سليمان خليل الفارس ، **إدارة الافراد** ، (دمشق : منشورات جامعة دمشق ، 1993م) .
- سمير خليل ، **ادارة الانتاج والعلميات** ، (عمان : دار اسامة للنشر ، 2010م) .
- سونيا محمد البكري ، **إدارة الجودة الكلية** ، (الاسكندرية : الدار الجامعية ، 2002م) .
- السيد الرب ، **موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الاعمال الدولية** ، (السويس: دن ، 2009م) .
- سيد الهواري ، **ادارة البنوك** ، (القاهرة : مكتبة عين شمي ، 1983م) .
- سيد عليوة ، **برنامج الهندسة الإدارية**، (المنصورة : مكتبة جزيرة العرب ، 2002م) .
- السيد عليوة وشركاه ، **إدارة التغيير ومراجعة الأزمات**، (القاهرة : دار الأمين ، 2005م) .
- سيد محمد جاد الرب ، **استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء - الأطر المنهجية والتطبيقات العملية**، (الإسمايلية : مطبعة العشري ، 2009م) .
- صلاح الدين محمد عبد الباقي ، **السلوك التنظيمي ، مدخل تطبيقي معاصر** (الإسكندرية ، دار الجامعة الجديدة ، 2003م) .

- ضياء مجيد الموسوي ، اقتصاديات النقود والبنوك ، (الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة ، 2002م) .
- طارق عبد العال حماد ، تقييم اداء البنوك التجارية – تحليل العائد والمخاطر ، (الاسكندرية : الدار الجامعية ، 1999م).
- طارق عبد العال حماد ، تقييم اداء البنوك وتحليل العائد والمخاطرة ، (الاسكندرية : الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، 2001م) .
- عايدة سيد خطاب ، الادارة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الاعمال والخدمات ، (الاسكندرية: دار الفكر العربي للنشر، 1985م) .
- عبد الرحمن توفيق ، مفكرون وأفكار، (القاهرة : مركز الخيرات المهينة للإدارة ، يميك ، 2007م).
- عبد الرحيم محمد ، تقويم الاداء باستخدام النسب المالية ، (عمان : دار المناهج للنشر والتوزيع ، 2007م) .
- عبد السيد عبد الفتاح المغربي ، عبد العزيز علي عبد المنصف مرزوق ، دراسات ادارية معاصرة ، (دم : دن ، 2010م).
- عبد الغفار حنفي ، الادارة الحديثة للبنوك التجارية ، (الاسكندرية : المكتب الحديث ، 1993م) .
- عبد الغفار حنفي ، عبدالسلام ابو قحف ، الادارة الحديثة في البنوك التجارية ، (القاهرة : الدار الجامعية ، 2004م) .
- عبد الفتاح دياب حسين وآخرون ، المدير المحترف وحلقات التميز ، (القاهرة : دن ، دت) .
- عبد الله عبد الدائم، التربية التجريبية والبحث التربوي ط2، (بيروت: دار العلم للملايين ، 1984م).
- عبد المطلب عبد الحميد ، البنوك الشاملة ، عملياتها وإداراتها ، (الاسكندرية : الدار الجامعية، 2000م) .
- عثمان يعقوب محمد ، النقود والبنوك والسياسة النقدية وسوق المال ، ط3 ، (الخرطوم : مطبعة السودان للعملة ، 2007م) .
- عقيل جاسم عبد الله ، النقود والبنوك ، (عمان : دار مكتبة الحامد للنشر ، 1999م) .
- علا نعيم عبدالقادر وآخرون ، مفاهيم حديثة في إدارة البنوك ، (عمان : دار البداية ناشرون وموزعون ، 2012م) .
- علي عبد الله محمد الحاكم ، الإدارة الاستراتيجية للإعمال الإنتاجية والخدمية، (الخرطوم : شركة مطابع السودان للعملة المحدودة ، 2006م) .
- علي عبد الوهاب ، غايدة خطاب ، ادارة الافراد والعلاقات الانسانية ، (القاهرة : مكتبة جامعة عين شمس ، 1993م) .
- عماد صلاح اسماعيل ، البنوك العربية والكفاءة الاستثمارية ، (بيروت : دار اتحاد المصارف العربية للطباعة والنشر والتوزيع ، 2004م) .
- عمر محمود غباين ، القيادة الفعالة والقائد الفعال، (عمان: إثراء للنشر والتوزيع ، 2009م).
- عمر وصفي عقيلي ، ادارة القوى العاملة ، (عمان: دار زهران للنشر والتوزيع ، 1996م) .
- _____ ، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة ، (عمان : دار وائل للنشر ، 2001م)
- عمرو خير الدين ، التسويق المفاهيم والاستراتيجيات ، (القاهرة : مكتبة عين شمس، 1997م) .
- غازي مامندي ، ادارة البنوك ، (اربيل : مطبعة حجي هاشم ، 2011م) .
- فاروق عبد البر ، تقدير كفاية العاملين بالخدمة المدنية ، (القاهرة : عالم الكتب ، 1983م) .
- فلاح حسن الحسين ، مؤيد عبد الرحمن الدوري ، ادارة البنوك – مدخل كمي واستراتيجي معاصر ، ط2 ، (عمان : دار وائل للنشر ، 2003م) .
- فهد بن صالح السلطان ، إعادة هندسة نظم العمل (الهندرة) النظرية والتطبيق ، ط2 ، (الرياض: مكتبة الملك فهد للنشر ، 2008م) .

- لاندي وفار ، قياس اداء العمل ، الاسباب والنظرية والتطبيقات ، ترجمة د. ربي الحسن ، (الرياض: ادارة البحوث ، معهد الادارة العامة ، 1987م) .
- مايكل دي ماجين ، الادارة في اوقات التغيير ، ترجمة مكتبة جريير ، (الرياض: مكتبة جريير ، 2007م) .
- مايكل كاي ، التغيير المتواصل - خوض غمار التنافس في عالم التجارة الالكترونية ، ترجمة فواز عرور ، (الرياض : مكتبة العبيكات ، 2003م).
- مايكل هامر ، جيمس شامبي ، اعادة هندسة نظم العمل في المنظمات (الهندرة) ، تعريب شمس الدين عثمان ، (القاهرة: الشركة العربية للاعلام العلمي ، 1995م) .
- _____ ، إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات ، الهندرة دعوة صريحة للثورة الإدارية الجديدة ، ترجمة شمس الدين عثمان ، (القاهرة : الشركة العربية للاعلام العالمي "شعاع" ، 1995م) .
- _____ ، الهندرة ، إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات ، ط2 ، (القاهرة : الشركة العربية للاعلام العلمي "اشعاع" ، 2011م) .
- محمد الصيرفي ، إدارة التغيير ، (دم ، دار الفكر الجامعي ، 2006م) .
- _____ ، إدارة التغيير ، (الإسكندرية : دار الفكر الجامعي ، 2007م).
- _____ ، هندرة الموارد البشرية ، (القاهرة : مؤسسة حورس الدولية ، د.ت).
- محمد الطعمانة ، معايير قياس الاداء الحكومي وطرق استنباطها ، (دم. دن ، د.ت) .
- محمد عبد الفتاح العشماوي ، نموذج مقترح لتحسين بيئة القياس المحاسبي الانتاجية وفاعلية النفقة بالقطاع الحكومي باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات ، (المنوفية : جامعة المنوفية، د.ت) .
- محمد عبد الوهاب عشماوي ، دور تقييم الاداء في تنمية الموارد البشرية ، (القاهرة : الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، 2014م) .
- محمد عثمان اسماعيل ، ادارة الموارد البشرية ، (القاهرة : دار النهضة العربية ، د.ت) .
- محمد عثمان اسماعيل ، حمدي مصطفى المعاز ، المدخل الحديث في ادارة الافراد ، ط3 ، (القاهرة : دار النهضة العربية ، 1990م) .
- محمود بن يوسف التمران العطيان ، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير ، (عمان : دار الحامد للنشر ، 2006م).
- محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط2 ، (عمان: دار وائل للنشر ، 2004م).
- مصطفى طایل ، القرار الاستثماري في البنوك الاسلامية ، (طنطا : دن ، 1999م) .
- مصطفى كامل أبو العزم عطية ، مقدمة في السلوك التنظيمي ، (الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث ، د.ت).
- مصطفى محمود أبوبكر ، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ، (الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2003م) .
- معن محمود ، مروان محمد ، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل (عمان ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2008م).
- ممدوح رفاعي ، إعادة هندسة العمليات الادارية ، (القاهرة : جامعة عين شمس ، 2006م) .
- منقذ محمود داغر ، عادل حرحوش ، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي ، (بغداد : دار الكتب للطباعة والنشر ، 2000م) .
- منير ابراهيم هندي ، إدارة البنوك التجارية - مدخل اتخاذ القرارات ، ط3 ، (الاسكندرية : المكتب العربي الحديث ، 2006م).
- موسى البرزي ، التنمية الإدارية ، (عمان : دار وائل للنشر ، 2002م) .
- موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي ، اساسيات ومفاهيم حديثة ، (عمان : دار وائل للنشر والتوزيع ، 1999م) .
- نخبة من العلماء والباحثين ، إدارة التغيير ومراجعة الأزمات (القاهرة : دار الأمين ، 2005م).

- هاني حامد الضمور ، تسويق الخدمات ، ط4 ، (عمان : دار وائل للنشر ، 2008م) .
- وائل محمد صبحي ادريس ، طاهر محسن منصور الغالبي ، سلسلة الاداء الاستراتيجي
- واساسيات الاداء وبطاقة التقييم المتوازن ، (عمان : دار وائل للنشر ، 2009م) .
- الوراق عطا المنان محمد احمد ، قوانين العمل المصرفي والتجاري في السودان ، (الخرطوم : اكااديمية السودان للعلوم المصرفية والمالية، 2005م) .
- ينجل كنج ونيل اندرسون ، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير ، دليل انتقادي للمنظمات، (الرياض: دار المريخ للنشر ، 2004م).
- R.N. Misra ، استراتيجية التغيير في ادارة الموارد البشرية بعد العولمة ، تعريب حيدر محمد العمري ، (اربد : عالم الكتب الحديث، 2011م) .

2/الرسائل الجامعة :

- أحمد عبد المجيد محمد ابو عمشة ، اثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الادارية على اداء صندوق الطالب بالجامعة الاسلامية من وجهة نظر الطلبة ، (غزة : الجامعة الاسلامية ، عمادة الدراسات العليا ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال غير منشورة، 2011م).
- أحمد كرغلي ، اليقظة التكنولوجية كأداة للقدرة التنافسية للبنوك ، دراسة مرجعية مقارنة للبنوك العاملة بالبويرة ، (الجزائر: جامعة محمد بوقرة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير غير منشورة، 2014م) .
- احمد محمود خالد ، اثر ضغوط العمل على الاداء الوظيفي ، (عمان : جامعة الشرق الاوسط ، كلية الدراسات العليا ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال غير منشورة ، 2011م) .
- ام الخير دراجي ، اثر عصرنة الخدمات المصرفية على الاداء البنكي ، دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري ، (الجزائر : جامعة قاصدي مرباح ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير غير منشورة ، 2015م) .
- أماني سيد عبد الماجد ، الهندرة في مشاريع التشييد ، (الخرطوم : جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير في ادارة التشييد غير منشورة ، 2010م).
- ايمن جمال عبد الهادي السر ، واقع اعادة هندسة العمليات الادارية في وزارة الداخلية والامن الوطني في قطاع غزة ، (غزة: الجامعة الاسلامية ، عمادة الدراسات العليا ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال غير منشورة ، 2008م).
- بو حمادة الياس ، تفعيل الموارد البشرية واثره في تحسين الاداء الاقتصادي للمؤسسة ، (الجزائر : جامعة 20 اوت 1955 ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، رسالة ماجستير في الاقتصاد ، 2006م) .
- جلال عبد الله محمد ، اثر بعض استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في الاداء الوظيفي ، (السليمانية : جامعة السليمانية ، كلية الادارة والاقتصاد ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال غير منشورة ، 2010م).
- جمال يونس عمر الساحلي ، إعادة هندسة العمليات الإدارية وفقاً لبيئة العمل الالكتروني ، دراسة تطبيقية على الجامعات الحكومية الليبية ، (الخرطوم : جامعة امدرمان الإسلامية ، كلية الدراسات العليا ، رسالة دكتوراه الفلسفة في الإدارة غير منشورة، 2011م).
- حازم عبد العزيز داود الننتشة ، انعكاسات اعادة الهندسة الادارية (الهندرة) على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل ، (غزة : جامعة الخليل ، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي ، رسالة ماجستير إدارة الأعمال غير منشورة ، 2009م).
- حماد علي عبد الله عيسى ، تأثير المناخ التنظيمي على الاداء الوظيفي للعاملين ، دراسة ميدانية على ادارة المنافذ بشئون الجنسية والجوازات والاقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين ، (البحرين : جامعة العلوم التطبيقية ، كلية العلوم الادارية، رسالة ماجستير في ادارة الموارد البشرية غير منشورة ، 2014م).

- حمودي ام العز ، دور تطوير المنتجات في تحسين اداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، (الجزائر : جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، رسالة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة ، 2012م).
- خالد إدريس شاكر دحلان ، اثر التغيير على مستوى رضا العاملين بشركة توزيع الكهرباء بمحافظات غزة ، (غزة : الجامعة الاسلامية ، عمادة الدراسات العليا ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال غير منشورة ، 2012م).
- دينا حسن متولي مجاهد ، اعادة هندسة عمليات التشغيل كمدخل لتطوير الشركات المصرية ، دراسة تطبيقية على شركة نيسان ، (بنها : جامعة بنها ، كلية التجارة ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال غير منشورة ، 2011م).
- رامي احمد فراونه ، تقويم وتطوير الدور الرقابي لديوان المالية والادارية في الرقابة على الاداء بالجامعات الفلسطينية ، (غزة : جامعة الازهر ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة ، 2011م).
- رشما محمود بدر ، اثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على اداء المؤسسات الاهلية الاجنبية بقطاع غزة ، (غزة : الجامعة الاسلامية ، كلية التجارة ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال غير منشورة ، 2009م).
- سمير كامل الخطيب ، قياس دور المقارنة المرجعية في تحسين الاداء المنظمي ، (بغداد : الجامعة المستنصرية ، كلية الدراسات العليا ، رسالة دكتوراه الفلسفية في ادارة الاعمال ، 2002م).
- سيد علي حمود العنزي ، الرضا الوظيفي والاداء في شركة التأمين ، (بغداد : جامعة بغداد كلية الادارة والاقتصاد ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال غير منشورة ، 1985م).
- شادي عطا محمد عايش، اقر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على الاداء المؤسسي، (غزة : الجامعة الاسلامية ، كلية الدراسات العليا ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال غير منشور ، 2008م).
- شداد بن عبد الهادي العتيبي ، دور المهارات القيادية في الحد من اسباب مقاومة التغيير التنظيمي بالمديرية العامة للدفاع المدني بالرياض ، (الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، كلية الدراسات العليا ، رسالة ماجستير في العلوم الادارية غير منشورة ، 2011م).
- شروق احمد سالم ، اثر انماط القيادة في مقاومة التغيير في منظمات الاعمال ، دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الاردنية، (عمان: جامعة الشرق الاوسط ، كلية ادارة الاعمال ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال غير منشور ، 2013م).
- شيقارة هجيرة ، الاستراتيجية التنافسية ودورها في اداء المؤسسة ، (الجزائر : جامعة الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال غير منشورة ، 2005م).
- عائدة عبد العزيز علي ، علاقة التدريب باداء الافراد العاملين في الادارة الوسطى ، دراسة حالة جامعة تعز ، (جامعة الشرق الاوسط ، كلية العلوم الادارية والمالية ، ماجستير ادارة الاعمال غير منشورة ، 2008م).
- عبد الله سليمان الجمادنة ، قياس كفاءة العاملين في الجهاز الحكومي في المملكة الاردنية الهاشمية ، دراسة ميدانية ، (القاهرة : جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال غير منشورة ، 1984م).
- عبيد بن عبد الله بن بختيار البيعي ، الادارة القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات ادارة التغيير ، (مكة المكرمة : جامعة أم القرى ، كلية التربية ، رسالة دكتوراه الفلسفة في الادارة التربوية والتخطيط غير منشورة ، 2009م).
- عزيزة بن سميثة ، ادارة مخاطر الانتماء في البنوك التجارية ، (الجزائر : جامعة بسكرة ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة ، 2002م).

- عصام جلال حسن شمت ، استخدام منهج إعادة هندسة الإدارة في تطوير نظام الإدارة المحلية المصري ، (القاهرة : جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال غير منشورة ، 2008م) .
- عفاف محمد عمر العمرابي ، أثر التغيير التنظيمي على نمو المنظمة ، دراسة حالة مجموعة بنك النيلين للتنمية الصناعية الفترة من 1994م -2002م ، (الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، رسالة دكتوراه في الإدارة العامة غير منشورة ، 2005م) .
- علي بن ضبيان الرشيد ، إعادة هندسة الخدمات المرورية وفقاً لبيئة العمل الإلكتروني ، دراسة تطبيقية على شعب رخص القيادة والسير في بعض مناطق المملكة (الرياض : جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، رسالة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، غير منشورة، 2006م).
- فخر الدين محمد شمس الدين ، إعادة هندسة العمليات الإدارية ودورها في تحسين الاداء الإداري، (الخرطوم : جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال غير منشورة ، 2013م).
- ليمياء محمد عباس محمد ، اطار مقترح للتكامل بين اسلوب إعادة هندسة العمليات ومنظور العمليات الداخلية لأغراض خفض التكلفة ، (القاهرة : جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة ، 2009م) .
- ماجد عبد العزيز عيسى ، تطوير نموذج إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسة التدريب المهني ، (عمان: الجامعة الاردنية ، كلية الدراسات العليا ، رسالة دكتوراه الفلسفة في الإدارة التربوية غير منشورة ، 2008م) .
- مبارك بنية ضامن العنزي ، التغيير التنظيمي وعلاقته باداء العاملين ، دراسة مسحية على العاملين في إدارة مرور الرياض، (الرياض : جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، كلية الدراسات العليا ، رسالة ماجستير في العلوم الادارية غير منشورة ، 2004م).
- المجذوب ناصر مفتاح ناصر ، دور المشاركة المعرفية وتمكين العاملين في الاداء الوظيفي ، (الخرطوم : جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، 2013م).
- محمد عبد الهادي زعل ، اثر فرق العمل في إعادة هندسة العمليات الادارية (الهندرة) في وزارة الداخلية الاردنية ، (الخرطوم : جامعة ام درمان الاسلامية ، معهد بحوث ودراسات العالم الاسلامي ، رسالة ماجستير في الإدارة العامة غير منشورة ، 2012م).
- محمد مفضي عثمان الكساسبة ، دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة عمليات الاعمال، دراسة ميدانية على شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الاردن ، (عمان : جامعة عمان العربية ، كلية الدراسات الادارية والمالية ، دراسة دكتوراه الفلسفية في الإدارة غير منشورة ، 2004م) .
- مدني سوار الذهب محمد عبد الرحمن ، تقويم الاداء الاستراتيجي للشركات باستخدام نموذج قياس الاداء المتوازن ، (الخرطوم : جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال غير منشورة ، 2011م) .
- مرام اسماعيل الاغا ، دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الادارية (الهندرة) في المصارف في قطاع غزة ، (غزة : الجامعة الاسلامية ، عمادة الدراسات العليا ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشور ، 2006م).
- مصعب إسماعيل طيش، دور نظم تقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرار، (غزة : الجامعة الإسلامية، عمادة الدراسات لعليا ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، غير منشور ، 2008م).
- نادية مراد يوسف حنون ، درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات

- ، (نابلس : جامعة النجاح الوطنية ، كلية الدراسات العليا ، رسالة ماجستير في الادارة التربوية غير منشورة ، 2010م).
- الوليد عبد الله حمد عثمان ، المتغيرات البيئية واثرها في اعادة هندسة العمليات الادارية في منظمات الاعمال ، (الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال غير منشورة ، 2016م).
- ### 3/ المجالات :
- الامام وقض السيد ، محددات جودة الخدمة الصحية واثرها على ارضا العملاء في المستشفيات الجامعية والخاصة ، (المنصورة : جامعة المنصورة ، كلية التجارة ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، المجلد 27 ، العدد 4 ، 2003م) .
- أمل محمد شيخ حسين دمنهوري ، العوامل المؤثرة على تطبيق اعادة هندسة العمليات الادارية ، دراسة تطبيقية في الخطوط الجوية العربية السعودية ، (القدس : مجلة جامعة القدس المفتوحة للابحاث والدراسات ، الجزء الاول ، العدد 31 ، 2013م) .
- بو حمادة الياس ، تفعيل الموارد البشرية واثره في تحسين الاداء الاقتصادي للمؤسسة ، (الجزائر : جامعة 20 اوت 1995م، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، 2011م) .
- جاسر عبد الرازق النسور ، اهمية استخدام اساليب علمية حديثة في تحليل البيئة واثره على تحسين كفاءة الادارة في الشركات، دراسة واقع عينة من الشركات الاوربية ، (البصرة : جامعة البصرة ، مجلة كلية الادارة والاقتصاد ، المجلد 7، العدد 13 ، 2014م) .
- حسان عثمان محمد توفيق ، انتصار فاضل مال الله النعيمي ، هندسة الاعمال فيما بين جودة الوظيفة والجودة الفنية في مجال التعليم الجامعي ، (بغداد : مجلة جامعة بابل للعلوم الانسانية ، المجلد 21 ، العدد 3 ، 2013م) .
- حسن صديق ، تقويم الاداء في المؤسسات الاجتماعية ، (دمشق : مجلة دمشق ، المجلد 28، العدد الاول ، 2012م) .
- خالد أحمد الصرايرة ، الاداء الوظيفي لدى اعضاء الهيئات التدريبيه في الجامعات الاردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الاقسام فيها ، (دمشق : مجلة جامعة دمشق ، العدد الأول والثاني ، 2011م) .
- خان احلام، اعادة هندسة العمليات كمدخل لتميز ادارة الموارد البشرية ، (الجزائر : جامعة خيضر بسكرة ، كلية العلوم الاقتصادية ، مجلة الابحاث الاقتصادية والادارية وعلوم التسيير، العدد 12 ، 2012م).
- خضير علي فيروز ، دور اعادة هندسة عمليات الاعمال في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الصناعية ، دراسة حالة في معمل الالبسة الجاهزة في النجف ، (الكوفة : جامعة الكوفة ، مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية ، المجلد 9 ، العدد 26 ، 2013م).
- راضي عبد الله علي ، رافد عبد الجليل مجيد ، دور مبادئ ادارة الجودة الشاملة في تحسين الاداء المؤسسي في مستشفيات دائرة صحة البصرة ، دراسة ميدانية في مستشفى المواني العام ، (البصرة : جامعة البصرة ، مجلة الدراسات الادارية ، المجلد 8 ، العدد 15 ، 2010م).
- رجاء رشيد عبد الستار ، تقويم الاداء المالي لمصرف الرشيد واهميته في قياس مخاطر السيولة المصرفية ، (بغداد : مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية ، العدد 31 ، 2012م).
- زكي عبد المعطي أبو زيادة ، إدارة الوقت والجودة الشاملة واثرها في الأداء الوظيفي ، دراسة ميدانية في عينة المصارف التجارية الفلسطينية ، (عمان : الجامعة الاردنية ، عمادة البحث العلمي ، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال ، المجلد 8 ، العدد 1 ، 2012م) .
- زكي محمد عباس ، عبد الله كاظم حسن ، تأثير ادارة الوقت في اداء المصارف التجارية ، دراسة تحليلية لاراء عينة من المديرين في المصارف الحكومية في محافظة القادسية ، (بغداد: كلية الادارة والاقتصاد ، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصاد ، المجلد 12، العدد 3، 2010م) .

- زكية مقري ، نعيمة حباري، أثر إدارة المواهب على ادارة المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي ، دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للخصير والمواد الغذائية ، (البصرة : جامعة البصرة ، مجلة كلية الادارة والاقتصاد ، المجلد 7 ، العدد 13 ، 2014م).
- الزهرة بن بريكة ، طارق بن قسبي ، محددات الأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الصحي ، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات بريكة ، (الجزائر : جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، مجلة الباحث ، العدد 15 ، 2015م).
- زيادة أبو المعطي عبد زكي، ادارة الوقت والجودة الشاملة واثرها في الاداء الوظيفي، دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية، (عمان: المجلة الاردنية في الادارة ، المجلد 8 العدد 1 ، 2012م).
- سالم جلال زاهي الحناوي ، الآفاق المستقبلية لهندرة المنظمات ومدى تطبيقها في العراق ، (بغداد : جامعة بغداد ، كلية العلوم الادارية ، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصاد ، العدد 4 ، 2006م).
- سالم زايد خليفة ، نموذج مقترح لتطوير اداء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في دولة الامارات العربية المتحدة، في ضوء منهجية اعادة هندسة العمليات الادارية ، (عمان : جامعة عمان ، مجلة الشؤون الاجتماعية ، المجلد 26، العدد 102 ، 2009م) .
- سحراء انور حسين ، قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الاداء الوظيفي ، دراسة استطلاعية تحليلية لاراء عينة من العاملين في هيئة التعلم التقني ، (بغداد : جامعة بغداد ، مجلة العلوم الاقتصادية ، العدد 36 ، 2013م) .
- سفيان محمد صالح ، تقويم الاداء المؤسسي وطرق تقييم اداء العاملين ، (بغداد : جامعة النهريين ، مجلة كلية الهندسة ، العدد الأول ، 2014م) .
- سهيل فهد سلامة ، فاعلية تقويم الاداء الوظيفي وتطبيقاته بالاجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية ، (الرياض : معهد الادارة العامة ، مجلة الادارة العامة ، العدد 55 ، 1987م) .
- سيد شعبان حامد ، العوامل المؤثرة على تطبيق اعادة هندسة العمليات الادارية (الهندرة) ، دراسة ميدانية ، (القاهرة : جامعة القاهرة ، كلية التجارة ، مجلة المحاسبة والادارة والتامين، العدد 70 ، 2008م) .
- شرف يوسف سليم همام ، تحليل ادراك الافراد لمتغيرات ضغط العمل واثرها على الاداء الوظيفي ، دراسة تطبيقية على العاملين في جامعة الطائف ، (بني سويف : جامعة بني سويف ، كلية التجارة ، مجلة السياسات المالية والتجارية ، العدد 2، 2010م) .
- الشيخ الداوي ، تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء ، (الجزائر: جامعة الجزائر ، مجلة الباحث، العدد 7 ، 2010م) .
- الطاهر محمد أحمد محمد حماد ، الالتزام بحقوق اصحاب المصالح واثره في اداء المصارف ، (الخرطوم : جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مجلة العلوم الاقتصادية ، العدد 2 ، 2016م) .
- عبد الحسين صالح كاظم ، التغيير في المنشآت بين مسببات الاخفاق وعوامل النجاح ، (مسقط: معهد الادارة العامة ، مجلة الاداري ، العدد 47 ، السنة 12، 1991م) .
- عبد الفتاح صالح خليفات ، شرين محمد المطارنة ، اثر ضغوط العمل في الاداء الوظيفي لدى مديري المدارس الاساسية الحكومية في اقليم جنوب الاردن ، (دمشق : مجلة جامعة دمشق ، المجلد 26 ، العدد الأول والثاني ، 2010م) .
- عبد الهادي الرفاعي ، اثر تكنولوجيا المعلومات في اداء العاملين في مصرف التسليف الشعبي، دراسة تطبيقية في فرع جبلة لمصرف التسليف الشعبي ، (اللاذقية : جامعة تشرين ، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ، المجلد 26، العدد 2 ، 2014م) .

- العربي العطية ، اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الاداء الوظيفي للعاملين في الاجهزة الحكومية المحلية ، دراسة ميدانية في جامعة ورقلة ، (الجزائر : جامعة قاصدي مرباح ، مجلة الباحث ، العدد 10 ، 2012م) .
- غازي عبد العزيز سليمان وآخرون ، خفض التكاليف باستخدام كمدخل اعادة هندسة العمليات ، (الرمادي : جامعة الانبار ، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد 4 ، العدد 9 ، 2012م) .
- فؤاد يوسف عبد الرحمن ، سمية عباس مجيد ، بيئة العمل المادية واثرها في تحسين اداء العاملين ، دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية ، (بغداد : الجامعة المستنصرية ، مجلة الادارة والاقتصاد ، السنة 35 ، العدد 71 ، 2012م) .
- كامل سعيد سمير ، احمد ابراهيم حسين الخطيب ، واقع تطبيق تخطيط الاحتياجات من المواد (MRP) واثره في الاداء المنظمي ، دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية ، (البصرة : جامعة البصرة ، مجلة الادارة والاقتصاد ، العدد 35 ، 2010م) .
- ماهر صبري درويش ، ابراهيم راشد السمري ، تعويض السلطة الاسلوب الامثل لرفع كفاءة الاداء الوظيفي دراسة لاراء عينة من المدراء في الشركة العامة لصناعة الاسمدة ، (الكوفة : الجامعة المستنصرية ، مجلة الادارة والاقتصاد ، العدد 82 ، 2010م) .
- محمد العيفة ، اثر العلاقات الانسانية على الاداء الوظيفي للعاملين ، دراسة ميدانية المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق ولاية نيسة ، (الجزائر : جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، مجلة الباحث ، العدد 15 ، 2015م) .
- محمد تركي البطاينة ، اثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على الاداء الوظيفي ، دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الاردنية /محافظة اربد ، (عمان: الجامعة الاردنية ، عمادة البحث العلمي ، مجلة دراسات العلوم الادارية، المجلد 43 ، العدد الأول ، 2016م) .
- محمد جموعي قريش ، تقييم اداء المؤسسات المصرفية دراسة حالة لمجموعة من البنوك الجزائرية خلال الفترة 1994م – 2000م ، (الجزائر : جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، مجلة الباحث ، العدد 3 ، 2004م) .
- محمد حمود العنزي ، النهج الياباني في ادارة الجودة البشرية ، دراسة تحليلية في المفاهيم والمداخل ، (بغداد : جامعة بغداد ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد 2 ، العدد 22 ، 2002م) .
- محمد شرف الدين الطيب احمد ، تبني نظام الهندرة في المصارف السودانية ، (الخرطوم: بنك السودان المركزي ، مجلة المصرفي ، العدد 63 ، 2012م) .
- محمد ماهر الصواف ، تقييم الاداء الوظيفي ، دراسة مقارنة ، النماذجيات والتقارير المستخدمة بالمملكة العربية السعودية ومصر ، (الرياض : معهد الادارة العامة ، مجلة الادارة العامة ، العدد 76 ، 1999م) .
- محمد مصطفى القصيمي ، اعتماد بعض المداخل الادارية لمواجهة مقاومة التغيير ، (الموصل : جامعة الموصل ، مجلة تنمية الرافدين ، العدد 89/30 ، 2008م) .
- منصور بن صالح اليوسف ، التكيف في بيئة العمل ، (الرياض : معهد الادارة العامة ، مجلة التنمية الادارية ، العدد 73 ، 2008م) .
- منيرة الشрман ، صفاء جعافرة ، درجة الرضاء الوظيفي لاعضاء الهيئة التدريسية في جامعة مؤتة وعلاقتها بمستوى ادائهم الوظيفي ، (الاردن ، المفرق: مجلة المنارة للبحوث والدراسات ، المجلد 20 ، العدد الأول ، 2014م) .
- نادية شاكر حسين ، تكامل اعادة هندسة العمليات والمداخل المعاصرة لتخفيض التكاليف في ظل فلسفة ادارة التغيير ، نموذج مقترح ، دراسة تطبيقية ، (بغداد : جامعة بغداد ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد 18 ، العدد 69 ، 2012م) .
- هاني عبد الرحمن العمري ، الاستعداد القيادي بالمنظمات والمؤسسات الصناعية السعودية لتطبيق منهجيات اعادة هندسة الاعمال الادارية ، دراسة تطبيقية ، (المنصورة : جامعة

المنصورة ، كلية التجارة ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، المجلد 35 ، العدد 2 ، 2011م).

- هاني عبد الرحيم العمري ، الاستعداد القيادي بالمنظمات والمؤسسات الصناعية السعودية لتطبيق إعادة هندسة الاعمال ، (المنصورة: جامعة المنصورة ، كلية التجارة ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، المجلد 35 ، العدد 2 ، 2011م).
- يحيي سليم ومحمد شاكر الإبراهيمي ، استراتيجيات وأسباب مقاومة التغيير في الشركات الصناعية ، (عمان : المجلة الأردنية، المجلد الرابع ، العدد الثاني ، أبريل 2008م).
- يوسف بوخلال ، اثر تطبيق نظام التقييم المصرفي الامريكي ، CAMELS على فعالية نظام الرقابة على البنوك التجارية، دراسة حالة بنك الملاحة والتنمية الريفية ، (الجزائر : جامعة الاغواط ، مجلة الباحث ، العدد 10 ، 2012م).
- يوسف عيد عطية بحر ، توفيق عطية توفيق العجلة ، القدرات الابداعية وعلاقتها بالاداء الوظيفي لمدير القطاع العام ، دراسة تطبيقية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة ، (غزة ،الجامعة الاسلامية ، مجلة الجامعة الاسلامية ، المجلد 19 ، العدد 2، 2011م).

4/ المؤتمرات :

- بلعود سليمان ومصطفى عبد اللطيف ، إعادة الهندسة مدخلا للأداء المتميز، (الجزائر : جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، المؤتمر العالمي حول الأداء المتميز ، الفترة 8-9 مارس 2005م).
- سعد مرزوق العتيبي ، راشد محمد الجمال ، هندسة العمليات الادارية (الهندرة) في القطاع العام عوامل النجاح الحاسمة ، (الرياض : المؤتمر الوطني الاول للجودة 17 مايو 2004م).
- عطا الله خليل ، دور هندسة العمليات الادارية في دعم قرارات خفض التكاليف في ظل فلسفة ادارة التغيير ، (عمان : جامعة الزيتونة ، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن ، 2008م).
- علي احمد ثاني بن عبود ، دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الاداء في القطاع الحكومي ، (الرياض : المؤتمر الدولي للتنمية الادارية ، نحو اداء متميز في القطاع الحكومي، الفترة من 1 – 4/11/2009م).
- المؤتمر السادس للهيئات التشريعية بالمؤسسات المالية الإسلامية ، البحرين ، 2007.
- محمد المحمدي الماضي ، مداخل قياس الاداء في القطاع الخاص وتطبيقاتها على القطاع العام والحكومي ، (القاهرة : المنظمة العربية للعلوم الادارية ، ندوة الاساليب الحديثة في قياس الاداء الحكومي ، 9 – 13 يناير ، 2005م).
- محمد سيد حمزاوي ، قياس الاداء في المنظمات والمؤسسات المعاصرة ، (الرياض : حلقة علمية خلال الفترة 21 – 23 / 1 / 2013م).
- محي الدين صديق عبد الله ، تبسيط الإجراءات ، (الخرطوم : ندوة التغيير باستخدام تبسيط الاجراءات ، 2009م).
- مداح عرايبي، البعد الاستراتيجي للمواد والكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة، (الجزائر: جامعه حسيبه بن بو علي ، الملتقى الدولي الخامس حول: راس المال الفكري ومنظمات الاعمال العربيه في ظل الاقتصاديات الحديثه دبت).
- معين امين السيد ، دور اعادة هندسة العمليات (الهندرة) وبناء نظم ادارة المعرفة لانجاح الاستثمار في راس المال البشري ، (عمان : جامعة الزيتونة ، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثاني عشر للاعمال ، 2013م).

5/ أخرى:

- مقابلة مع السيد/ مدير بنك أم درمان الوطني ، فرع القيادة العامة، الخرطوم مباني الفرع، تاريخ المقابلة 12/ 12/ 2017.
- مقابلة مع السيد/ مدير قسم البرمجيات برئاسة بنك الأسرة ، الخرطوم ، مباني الرئاسة ، تاريخ المقابلة 15/ 12/ 2017.

- مقابلة مع السيد/ مدير مصرف التنمية الصناعي ، فرع الخرطوم ، الخرطوم، مباني الفرع، تاريخ المقابلة 15/ 12/ 2017.
- مقابله مع السيد / مدير إدارة الاستثمار، بنك النيل، الرئاسة ، الخرطوم ، تاريخ المقابلة 2017/12/8 ..
- مقابلة مع السيد/ بنك أم درمان الوطني , فرع الرئاسة , الخرطوم , تاريخ المقابلة 2017/12/10.
- منشورات بنك النيل للتجارة والتنمية ، 2017م.
- منشورات بنك تنمية الصادرات ، 2017م.

ثانياً : المراجعة الأجنبية :

- Ad de jong and ko de Ruyter , **Adaptive Versus Proactive Behavior Inservice Recovery, the Role Of Self Managing Teams**(USA Decision Sciences , Vol.35 No.3, 2014).
- Andrzej A. Huozynski and David A. Buchanan, **Organizational Behaviour**, prentice Hall, England, Sixth Edition , 2007 .
- Arora, Sant & Kumar, Sameer, **Reengineering: A Focus on Enterprise Integration**, Interface, Vol.30, Issue5, PP. 54 -71, EBSCOhost Databases, Business Source Premier, Available on: <http://search.epent.com>,17/12/2011.
- CEMAL Zehir, The Impact of Information technology Investments on firm Performance in National and Multinational Companies , (Journal of Global Strategic Management / 07/2010)
- Daft R.L., **Organization: Theory and Design**, 4th ed., West Publishing Co., USA., 1992.
- Gebra Sorsatakaro and Mesele Bero Wako, **The Contribution Of Business Process Reengineering Factors Employee Performance**(Ifsmrc Aijrm Vol 02 Issue 03 Jan.-Jun.2014).
- Herzong, N. V., Polajnar, A., & Pizmoht, P., **Performance Measurement in Business Process Re-engineering**, Journal of Mechanical Engineering, vol. 52, No. 4, 2006.
- Huff, Sid, **Reengineering The Business**, Business Quarterly, Vol. 57, Issue 3, 1992 .
- Jamesl. Gibson and others , **Organization , Behavior Struction, Processes** , Twenty ed ,Mc Graw-Hill ,Rwin, Newyork , 2006 .

- Kabiru Jiniri Ringim And Mohd Rizal Razalli, **The Moderating Effect Of I T .Capability On The Relationship Between Business Process Reengineering Factors And Organizational Performance Of Banks** (Malaysia Journal Of International Banking And Commerce ,Vol.17 N.O.2 2012).
- Kari Toominen, **Managing Change , Practical Strategies For Competitive Advantage , ASQ Quality Press, Milwaukee .**
- Lisa J. Scheinkopt, **Thinking for Change. Putting the TOC Thinking Processes to Use**, st. Lucie Press, Newyourk , 1999 .
- Macmenamin J., **Financial Management**, Rovy Ldg Publishing, 1999.
- Mische, Michael, **Step by Step Reengineering**, The Comprehensive Guide, (Jossey-Bass, USA, 1996) .
- Renata Novakova A. and Ondrej Kusy, **Performance Evaluation Processes From the Perspective of Current Trends**, Research Papers, Faculty of Materials Science and Technology in Trnava Slovak University of Technology in Bratislava, 27/11/2009.
- Robbinss, J. And Wiersema M., **A resource Based Approach to Multi business Firm: Empirical Analysis of Portfolio Inter Relation Ship and Coroporat Financial Performance**, U.S.A. Strategic Management Jouranl, Vol.16 No.1, 1995.
- S.V.Satyanarayana and N.V. Kavitha, **Impact Of Business Process Reengineering In Commercial Banks On Customers** (India, Hyderabad,Openion Vol.1 No.1 , 2011).
- Wagner J.A. & ollenbeck, J.R., **Organization Behavior**, Englewood Cliffs, New Jersey, 1992.

ثالثاً : المواقع الالكترونية:

- <http://www.tawtheegonline.com/vb/showthread.php?=-54476> تاريخ الدخول
م2016/10/1

- <http://www.alnilebank.com/ar/Ispage.php?id=91#>, تاريخ الدخول
2017/3/12م
- Davenport Tormes H. & Short, James ER., **The New Industrial Engineering, Information Technology and Business Process Redesign**, vol.31, Issue4, P.27. EBSCO host Data Bases, Business Source Premier, [http://search, Opent.com](http://search.opent.com).
- Ferdinand Tesoro and Jack Tootson, **Implementing Global Performance Management Systems**,
[www.mwdia.wiley.com/product_data/expert/4x/07879474/078794744x.p
df](http://www.mwdia.wiley.com/product_data/expert/4x/07879474/078794744x.pdf).
- www.eco.nagah.edu 1017/11/14 تاريخ الدخول
- www.settec.prg 2010/12/11 تاريخ الدخول
- www.tanmia-idana-i.f.aedu.sa/ardicals 2015/10/2 تاريخ الدخول
- www.tanmia-idana-i.p.a.edu.sa/ardieals. 2015/10/2 تاريخ الدخول
- [www. Alifalifsoobs.com](http://www.alifalifsoobs.com) 2015/12/15 تاريخ الدخول
- www.kav.edu.sa/Getfile 2016/4/27 تاريخ الدخول
- www.hrdiscussion.com 2016/8/ 23 تاريخ الدخول
- www.hrdiscussion.com 2016/8/23 تاريخ الدخول
- Louai hassan.blogspot.com. 2016/9/2 تاريخ الدخول
- www.tahaself.com/books/445.dox 2016/9/4 تاريخ الدخول
- www.kenanaonline.com 72575 2016/9/4 تاريخ الدخول
- <http://idd.sd/AR> , 2017/1/9 تاريخ الدخول
- <http://www.wenb.sd.com>, 2017/1/17 تاريخ الدخول
- www.bankalmal.net, 2017/2/5 تاريخ الدخول
- <http://www.aljezeerabank.com.sd>, 2017/2/23 تاريخ الدخول
- <http://www.aljezeerabank.com.sd>, 2017/2/23 تاريخ الدخول
- [http://family bank.sd/index.html](http://familybank.sd/index.html) 2017/3/1 تاريخ الدخول
- www.onb-sd.com, 2017/3/16 تاريخ الدخول
- <http://www.e-network.albaraka.com/ar> 2017/3/18 تاريخ الدخول

- WWW.Hrdiscussion.com2017/11/14 تاريخ الدخول

الملاحق

ملحق رقم (1)
خطاب التحكيم
بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات العليا

الدكتور:...../الموقر

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع: تحكيم استبيان

إشارة للموضوع أعلاه، مرسل لكم استبيان يخص/ الدارس محمد عبد الحميد محمود، والذي يقوم بإعداد دراسة حول إعادة هندسة العمليات الإدارية وأثرها في الأداء الوظيفي، فأرجو من سيادتكم التكرم بمنحه جزء من وقتكم الغالي لتحكيم الاستبيان المرفق .

ولكم خالص الشكر

المشرف

أ.د. علي عبد الله الحاكم

ملحق رقم (2)

الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

السيد /.....المحترم

السلام عليكم ورحمة الله

الموضوع : استمارة استبيان

يقوم الدارس بإجراء دراسة للحصول على درجة الدكتوراة في إدارة الأعمال بعنوان إعادة هندسة العمليات الإدارية وأثرها في الأداء الوظيفي المصرفي في ظل مقاومة التغيير دراسة ميدانية على عينة من المصارف التجارية السودانية العاملة بولاية الخرطوم يمثل هذا الاستبيان أحد الجوانب المهمة للدراسة بهدف التعرف على آراء المديرين والموظفين حول علاقة إعادة هندسة العمليات الإدارية بالأداء الوظيفي لموظفي المصرف ، لذلك فقد تم تصميم الاستبيان المرفق لجمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة .

يرجى التكرم بتقديم آراءكم المحايدة والمتمثلة لقناعتكم الشخصية ، وسوف تعامل هذه البيانات بالسرية التامة ولن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي .
شاكرًا لكم تعاونكم ومؤكداً أن لآرائكم تأثيراً مهماً في دقة النتائج وتحقيق أهداف الدراسة ، ومساعدة الدارس في التوصل إلي نتائج صحيحة ومفيدة .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الدارس :
محمد عبد الحميد محمود

أولاً: البيانات الشخصية :

يرجى وضع علامة (√) أمام العبارة المناسبة

1. النوع

نكر أنثي

2. العمر

أقل من 30	30-40	41-50	51-60	أكثر من 60	الفئة العمرية بالسنوات
					الاختيار (√)

3. المؤهل العلمي

ثانوي	دبلوم	بكالوريوس	دبلوم عالي	ماجستير	دكتوراه	أخري اكتبها
						الاختيار (√)

4. الخبرة العملية

أقل من 5	5-10	11-15	16-20	أكثر من 20	سنوات الخبرة
					الاختيار (√)

5. التخصص العلمي

محاسبة	إدارة	علوم مصرفية	اقتصاد	أخري (اكتبها)
				الاختيار (√)

6 المسمى الوظيفي

مدير عام	نائب مدير عام	مدير فرع	نائب مدير فرع	مدير قسم	مدير شعبة	موظف	أخري (اكتبها)
							الاختيار (√)

ثانياً: عبارات الاستبانة:

يرجي وضع علامة (√) أمام العبارة المناسبة

المحور الأول : تبسيط وتحسين إجراءات العمل

تقيس هذه العبارات تبسيط وتحسين إجراءات العمل المعمول بها في المصرف.

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة
					هناك تصميم جيد لعمليات المصرف من بدايتها إلى تسليم الخدمة للعميل
					توجد خطة بتقليل زمن انجاز المعاملات بالمصرف
					بصرفنا نظام رقابي ، يشمل إجراءات وقائية وتصحيحيه
					لم يعد هناك أوراق مطلوبة كثيرة من العميل لإجراء معاملته
					انخفض معدل الأخطاء بالإجراءات بشكل كبير
					سهلت هندسة العمليات الإدارية التواصل بين المصرف والعميل
					تم القضاء علي الروتين الزائد بمعاملات المصرف
					يعامل مصرفنا كل عملائه بمعيار واحد

المحور الثاني: استخدام تقنية المعلومات

يقصد بها الأنظمة والبرامج الموجودة بالمصرف:

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة
					لدى المصرف انظمه تكنولوجيا المعلومات
					الأنظمة داخل المصرف سهلة الاستخدام
					تقوم شعبة تقنية المعلومات بتلبية احتياجات العملاء وفقاً لمتطلباتهم
					يتم استخدام وسائل الاتصال الإلكتروني للتواصل مع عملاء المصرف
					يتم استحداث البرامج والأنظمة الإلكترونية بصورة منتظمة
					تتوفر وسائل أمنيته لحماية مكونات النظام المادية ومنع حالات التخريب
					تناسب الشبكة المتوفرة مع احتياجات العمل
					البرامج المستخدمة تغطي كافة النشاطات التي يقوم بها المصرف
					توفر البرامج المعلومات بالكمية والدقة المتناسبتين
					تتوفر برامج حماية من خطر الفيروسات والاختراقات
					تقدم شعبة تقنية المعلومات برامج تدريبية فعالة

المحور الثالث: محور التركيز على العميل

العبارات توضح مدى تركيز واهتمام المصرف بعملائه

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة
					يقوم المصرف باختيار عملائه
					يفهم البنك حاجات عملائه
					يقيس المصرف أداء الخدمات المقدمة لعملائه من وقت لآخر
					يركز المصرف على أولويات العملاء
					يحسن المصرف من خدماته تلبية لرغبة عملائه
					يحافظ على عملائه الحاليين
					يتعامل المصرف مع شكاوي العميل بمهنية
					يحافظ المصرف على سرية بيانات عملائه
					يركز المصرف على كسب عملاء جدد
					يقوم عميلنا بكافة إجراءاته عبر نافذة واحدة
					يقدم المصرف خدماته من خلال قنوات متعددة

المحور الرابع : مقاومة التغيير
تصف العبارات التالية عملية مقاومة التغيير لدى الموظفين

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة
					لا تشجع الإدارة الموظفين التعبير عن مشاعرهم تجاه برامج التغيير
					أسباب وأهداف عملية التغيير غير واضحة للموظفين
					مبررات قرارات التغيير غير مفهومه للموظفين
					لا يشارك الموظفون بوضع برامج التغيير
					لا يستفيد جميع الموظفين من التغيير
					تقرض الإدارة العليا عملية التغيير حتى وإن أعترض عليها الموظفون
					تتجاهل الإدارة العليا التعامل الإنساني عند تنفيذ عملية التغيير
					لا تمتد الإدارة العليا بالمعلومات الكافية للموظفين قبل بدء عملية التغيير
					بنتاقل الموظفون في تنفيذ قرارات التغيير لعدم اقتناعهم بعملية التغيير

المحور الخامس : جودة ناتج الأداء :
تقيس هذه العبارات مستوى جودة الأداء الوظيفي لدى المصرف :

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة
					لدي القدرة على حل مشكلات العمل بمنطق ودهاء
					هناك إدراك بكافة نظم وإجراءات العمل المصرفي
					تستخدم موارد المصرف بكفاءة

					أخدم عملاء مصرفي بكل ما استطعت وبالسرعة المطلوبة
					لدي القدرة على الإبداع وتطوير العمل
					يوجد تعاون بين الموظفين لإنجاز العمل
					أحترم أي مفهوم أو فكرة جديدة تتعلق بعملتي
					أحفظ سرية المعلومات الخاصة بعملتي
					يقدم الموظفون مصلحة العمل علي مصالحهم الشخصية

المحور السادس: كفاءة نائج الأداء

يقصد به حجم العمل المنجز

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة
					أسهم في زيادة حجم الخدمات المقدمة
					أدرك وأفهم أبعاد عملي
					أسهم في زيادة قدرة الإدارة على اتخاذ القرارات
					لدي القدرة على تحمل مسئولية أعباء العمل اليومية
					لدي القدرة على تصحيح الأخطاء أثناء العمل وبالسرعة المطلوبة
					لدي الحماس و الرغبة في العمل .
					أخطط لعملتي لأزيد حجم أدائي
					الترم بدوامي الرسمي في سبيل زيادة حجم الخدمات المقدمة

المحور السابع: الملاءمة الوظيفية

تقيس العبارات التكيف الوظيفي لدي موظفي المصرف

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة
					من السهل أن اعدل أسلوبتي بتقديم الخدمة متى استدعي الأمر ذلك
					استطيع أن افهم توقعات كل عميل من الخدمات المقدمة
					عميل المصرف المستاء يتطلب أسلوباً خاصاً من التعامل
					لدي إحساس جيد لاحتياجات عملاء المصرف
					أسلوب تقديمي للخدمات المصرفية يختلف من حالة إلى أخرى حسب طبيعة حالة العميل .
					أسلوب تقديمي للخدمات المصرفية يختلف من حالة إلى أخرى وفقاً لطلب العميل
					استطيع ملاءمة أي عمل جديد قد تحدثه عملية التغيير بالمصرف

ملحق رقم (3)

قائمة بأسماء و عناوين محكمي الاستبيان

م	الاسم	الرتبة العلمية	العنوان
1	أحمد إبراهيم أبوسن	أستاذ	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
2	إبراهيم فضل المولى	أستاذ	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

3	صديق بلل إبراهيم	أستاذ مشارك	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
4	نور الدين صالح عبيد	أستاذ مشارك	جامعة البحر الأحمر
5	طارق الرشيد	أستاذ مشارك	جامعة امدرمان الإسلامية
6	فتح الرحمن الحسن المنصور	أستاذ مشارك	جامعة أم القرى-المملكة العربية السعودية
7	الطاهر احمد محمد	أستاذ مشارك	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
8	احمد بلال احمد	أستاذ مساعد	كلية بورتسودان الأهلية
9	محمد الأمين محمد	أستاذ مساعد	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
10	علي طه باجسير	أستاذ مساعد	كلية بورتسودان الأهلية
11	عبد السلام ادم حامد	أستاذ مساعد	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا