

## الاستهلال

قال الله تعالى :

(وَمَا أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا)

صدق الله العظيم

سورة الإسراء ، الآية {85}

## الإهداء

إلى أمي الغالية ، بارك الله في عمرها عرفاناً وإجلالاً وإكباراً  
إلى روح والدي العزيز ، الذي أثار درب حياتي  
إلى زوجتي الغالية التي تحملت الكثير من العناء والجهد  
إلى ابنائي فلذات كبدي وابنتي قرّة عيني

إلى إخواني وأخواتي الأعزاء  
إلى زملائي الأوفياء  
أهدي إليكم جميعاً هذا الجهد

## الباحث

### الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين الذي جعل من الأميين رسولاً للعالمين ، والصلاة والسلام على اشرف خلقه أجمعين.

شكري وثنائي عبر صفحات أيام خلت ، ولازالت وستكون إلى ذلك الصرح الشامخ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ممثلة في كلية ادراست العليا وكلية الدراسات التجارية ، لإتاحتها فرصة التحضير لدرجة الدكتوراه ، وكذلك إلى أستاذي الجليل البروفيسور / علي عبد الله الحاكم ، فقد كان الزاد في رحلة النهل من ينابيع المعرفة ، فقد ظل يمنحني عصارة علمه ، ثمرة كده، وخالصة تجربته ، فستظل كل كلمة اكتبها جوهرة في جيد العلم معلقة بأفاق رائعة تثني عليك بلا ميعاد .

الشكر إلى الدكاترة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على الموافقة الكريمة لمناقشة هذه الأطروحة ، كما اشكر أسرة مكتبة الدراسات التجارية ، وعلى رأسهم الاستاذ / عبد القادر سعيد ، الذي ظل يزودني وبدون ملل، بثتى صنوف المراجع والمصادر ، وأيضا شكري موصل إلى العاملين بالمصارف محل الدراسة الذين قاموا بتعبئة استمارة الاستبيان بدقة وموضوعية ، وإلى الذين فتحوا صدورهم مرحبين بإجراء مقابلات معهم ، كجزء مكمل لهذه الأطروحة.

وأخيرا شكري إلى الدكتور / محمد الأمين لقيامه بتحليل الاستبيان وإلى الأخت/ فائزة محمد بكل ما جادت بها أناملها ، والشكر إلى كل زملاء الذين شجعوني على إكمال هذه الأطروحة ، فقد قاسموني الهم ، فلهم الشكر .

وجميعاً أقول لكم ، لو أن الشكر شيء مستبان لجسمته لكم لتعلموا أنني عن شكركم عاجزاً.

## الباحث

## المستخلص

تكمن مشكلة الدراسة في 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 ، تسعى الدراسة للإجابة على عدة تساؤلات منها، ما هو تأثير عناصر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء الوظيفي ؟ ، وكيف تؤثر مقاومة موظفي المصرف للتغيير في العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء الوظيفي ؟. كما تسعى الدراسة لتحقيق العديد من الأهداف منها، إلقاء الضوء على مدخل إعادة هندسة العمليات ومبادئه الأساسية باعتباره من الاتجاهات الحديثة لتطوير الإدارة ، والتعرف على أسباب مقاومة الموظفين والإداريين للتغيير ، وتقديم توصيات تسهم في التغلب عليها ، وأيضا قياس العلاقة بين عناصر إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء الوظيفي ، وكذلك قياس مقاومة موظفي المصرف للتغيير وأثرها في العلاقة بين عناصر إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء الوظيفي. تسعى الدراسة إلى اختبار فرضيتين رئيسيتين هما ، 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) وكذلك 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). استخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي لدراسة العلاقات بين متغيرات الدراسة. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها ، وجود ارتباط طردي بين تبسيط وتحسين إجراءات العمل كمتغير مستقل وجودة ناتج الأداء وكمية ناتج الأداء والملاءمة الوظيفية كمتغيرات تابعة ، وكذلك أن مقاومة التغيير تعدل العلاقة بين استخدام تقنية المعلومات كمتغير مستقل وجودة ناتج الأداء وكمية ناتج الأداء والملاءمة الوظيفية كمتغيرات تابعة. توصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات منها ، إعادة تصميم العمليات المصرفية بصورة مواكبة للتكنولوجيا، ومفهومه من قبل الموظفين والعملاء، وأيضا إشراك العاملين بالمصارف عينة الدراسة في عملية التغيير، تقليلاً لمقاومة التغيير.

## Abstract

The problem of the study was to measure the impact of reengineering of business processes elements (simplifying and improving the work procedures, use of information technology and customer focus) on job performance and its components (the quality of output performance, quantity of output performance and job adaption)

within a variable moderator that would affect this relationship specifically change resistance. The under study included the Sudanese commercial banks operating in Khartoum State. The study intended to answer several questions such as: What was impact of reengineering of business processes elements on job performance? And how would the bank staff resistance to change affect the relationship between the reengineering of business processes and job performance? The study also aimed to achieve a number of objectives, including highlighting the reengineering of business process approach and its basic principles as one of the modern trends in management development, identifying causes for change resistance by the staff and administrators and providing recommendations to address it. As well, it was aimed at measuring the relationship between the elements of reengineering of business processes and job performance and measuring the impact of change resistance by bank staff on the relationship between elements of reengineering of business processes and job performance. The study attempted to test two main hypotheses: there was a statistical significance relationship between the elements of reengineering of business processes (simplification and improvement of work procedures, use of information technology and customer focus) and job performance (quality of output performance and quantity of output performance and job adaption). Also, change resistance by the bank staff would moderate the relationship between the elements of reengineering of business processes (simplification and improvement of work procedures, use of information technology and customer focus) and job performance (quality of performance output and quantity of performance output and job adaption).The researcher used the descriptive and analytical method to examine the relations between the variables of the study. The study indicated several results such as; progressive correlations existed between the simplification and improvement of work procedures as an independent variable and the quality of the output performance, quantity of output performance and job adaption as dependent variables. The change resistance would moderate the relationship between the use of information technology as an independent variable and quality of output performance, quantity of output of performance and job adaption as dependent variables. The study proposed several recommendations as to redesign banking processes to cope with technology and to be understood by staff and customers and also the staff (sample of study) should be involved in change process to reduce the resistance of change.

### فهرس الموضوعات

رقم اصفحة	عنوان الموضوع
أ	الاستهلال
ب	الاهداء

ج	الشكر والتقدير
د	المستخلص
هـ	Abstract
و	فهرس الموضوعات
ح	فهرس الجداول
ل	فهرس الاشكال
ك	فهرس الملاحق
1	<b>المقدمة</b>
2	اولاً : الاطار المنهجي
10	ثانياً : الدراسات السابقة
39	<b>الفصل الأول : تعريف واستراتيجيات ومقاومة التغيير</b>
40	المبحث الأول : تعريف ومراحل ومبادئ التغيير
54	المبحث الثاني : خطط واستراتيجيات ونماذج التغيير
70	المبحث الثالث : مفهوم وأسباب وإدارة مقاومة التغيير
87	<b>الفصل الثاني : مفهوم وأبعاد وواقع إعادة هندسة العمليات الإدارية</b>
88	المبحث الأول : مفهوم واهداف وخصائص وفوائد اعادة هندسة العمليات الادارية
98	المبحث الثاني : أبعاد وأنواع وعوامل نجاح اعادة هندسة العمليات الادارية
116	المبحث الثالث : واقع اعادة هندسة العمليات الادارية بالمصارف
128	<b>الفصل الثالث : مفهوم وقياس وتقويم ابعاد الاداء والاداء الوظيفي</b>
129	المبحث الأول : مفهوم وقياس وتقويم الاداء والاداء الوظيفي
149	المبحث الثاني : مفهوم وتقويم وابعاد الاداء الوظيفي وعلاقته باعادة هندسة العمليات الادارية
179	المبحث الثالث : اداء وخدمات المصارف التجارية والاداء الوظيفي المصرفي
204	<b>الفصل الرابع : الدراسة الميدانية</b>
205	المبحث الأول: نبذة عن عينة المصارف محل الدراسة
228	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية
257	المبحث الثالث : تحليل البيانات واختبار الفرضيات
279	<b>الخاتمة</b>
280	أولاً : النتائج
284	ثانياً : التوصيات
286	المصادر والمراجع
307	الملاحق

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
119	مؤشرات جودة الخدمات المصرفية	(1/3/3)
232	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع	(1/2/4)
233	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	(2/2/4)
234	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	(3/2/4)
235	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الخبرة العملية	(4/2/4)
236	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي	(5/2/4)
237	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي	(6/2/4)
239	عبارات محاور الاستبيان	(7/2/4)
242	الثبات والصدق الإحصائي لإجابات أفراد العينة الاستطلاعية على الاستبيان	(8/2/4)
243	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الأول	(9/2/4)
244	الوسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير المستقل	(10/2/4)
245	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني	(11/2/4)
246	الوسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير المستقل	(12/2/4)
247	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثالث	(13/2/4)
248	الوسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثالث	(14/2/4)
249	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الرابع	(15/2/4)
250	الوسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير الرابع	(16/2/4)
251	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الخامس	(17/2/4)
252	الوسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الخامس	(18/2/4)

253	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور السادس	(19/2/4)
254	الوسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور السادس	(20/2/4)
255	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور السابع	(21/2/4)
256	الوسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور السابع	(22/2/4)
257	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين تبسيط وتحسين إجراءات العمل و جودة ناتج الأداء	(1/3/4)
258	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين تبسيط وتحسين إجراءات العمل و كمية ناتج الأداء	(2/3/4)
259	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين تبسيط وتحسين إجراءات العمل و الملائمة الوظيفية	(3/3/4)
261	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين استخدام تقنية المعلومات و جودة ناتج الاداء	(4/3/4)
262	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين استخدام تقنية المعلومات و كمية ناتج الأداء	(5/3/4)
263	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين استخدام تقنية المعلومات و الملائمة الوظيفية	(6/3/4)
265	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين التركيز على العميل و جودة ناتج الاداء	(7/3/4)
266	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين التركيز على العميل و كمية ناتج الاداء	(8/3/4)
267	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين التركيز على العميل و الملاءمة الوظيفية	(9/3/4)
268	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين مقاومة التغيير وتبسيط وتحسين إجراءات العمل و جودة ناتج الأداء	(10/3/4)
269	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين مقاومة التغيير وتبسيط وتحسين إجراءات العمل و كمية ناتج الأداء	(11/3/4)
271	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين مقاومة التغيير وتبسيط وتحسين إجراءات العمل و الملائمة الوظيفية	(12/3/4)
272	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين مقاومة التغيير واستخدام تقنية المعلومات و جودة ناتج الاداء	(13/3/4)
273	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين مقاومة التغيير واستخدام تقنية المعلومات و كمية ناتج الاداء	(14/3/4)
274	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين مقاومة التغيير واستخدام تقنية المعلومات و الملائمة الوظيفية	(15/3/4)
275	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين مقاومة التغيير والتركيز على العميل و جودة ناتج الاداء	(16/3/4)
276	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين مقاومة التغيير والتركيز على العميل و كمية ناتج الاداء	(17/3/4)
277	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين مقاومة التغيير والتركيز على العميل و الملاءمة الوظيفية	(18/3/4)

## فهرس الإشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
55	المدائل التطويرية للتغيير	(1/2/1)
59	الجدول الزمني لدراسة الرضاء عن العمل	(2/2/1)
71	درجات مقاومة التغيير	(1/3/1)
83	خطوات معالجة أخطاء عملية التغيير	(2/3/1)
114	عوامل نجاح الهندرة وفشلها	(1/2/2)
117	التحديات التي تواجه المصارف	(1/3/2)
137	تصنيفات مقاييس الاداء	(1/1/3)
147	خطوات تقويم الاداء	(2/1/3)
152	نظريات الاداء الوظيفي	(1/2/3)
159	منحنى التوزيع المعتدل للظواهر	(2/2/3)
165	أهمية تقييم الاداء من وجهة نظر المشرفين والعاملين والادارة العليا	(3/2/3)
228	نموذج الدراسة	(1/2/4)
231	حساب عينة الدراسة	(2/2/4)
232	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير النو	(3/2/4)
233	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	(4/2/4)
234	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	(5/2/4)
235	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الخبرة العملية	(6/2/4)
236	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي	(7/2/4)
237	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي	(8/2/4)

## فهرس الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
308	خطاب التحكيم	(1)
309	الاستبانة	(2)
315	قائمة بأسماء و عناوين محكمي الاستبيان	(3)