



عمادة البحث العلمي  
DEANSHIP OF SCIENTIFIC RESEARCH

## مجلة العلوم الاقتصادية

Journal homepage:

<http://scientific-journal.sustech.edu/>



### أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء الوظيفي

"دراسة حالة بنك فيصل الاسلامي السوداني"

تسابيح محمد طه احمد البشير و سامي مصطفى محمد علي

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - عمادة البحث العلمي

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - كلية الدراسات التجارية

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة للتعرف على اثر هندسة العمليات الادارية في الاداء الوظيفي في بنك فيصل الإسلامي السوداني ، وذلك من خلال التعرف علي مدى تأثير وعلاقة بعض العوامل المؤثرة على الهندرة، ومن هذه العوامل إعادة بناء الهياكل التنظيمية، مستوى التكنولوجيا والاتصالات . وتشمل عينة الدراسة المدراء والموظفين ورؤساء الأقسام بفروع بنك فيصل الإسلامي السوداني . تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي والاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات . توصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج أهمها ما يلي : إن استخدام أسلوب تطبيق الهندرة يؤثر بصورة مباشرة على مقاييس ومستويات الاداء ،ايضاً تساعد الهندرة في تغيير معايير التقييم الوظيفي ، كذلك ان الهياكل التنظيمية ساعدت في تحديد الاتصال بين الرؤساء والمرؤسين . اوصت الدراسة بالعمل علي نشر وتعزيز مفهوم إعادة هندسة العمليات الادارية للعاملين في البنك ، والعمل على مراجعة الاداء سنوياً لتحقيق التحسين المستمر مما يؤدي الى تحقيق الجودة العالية ،ايضاً مراجعة الهيكل التنظيمي بالبنك بصورة دورية وتفعيل عملية الهندرة.

#### ABSTRACT:

The study aimed to identify the impact of reengineering business process on job performance in Faisal Islamic Bank-Sudan, through identifying the impact and relation of some influential factors on reengineering, these factors include: rebuilding of the organizational structures, level of technology and communications. The study sample consisted of managers, heads of department The study adopted the descriptive and staff in Faisal Islamic Bank-Sudan and its branches. analytical method, besides relying on the questionnaire for data collection. The study main results include: the adoption of reengineering method directly affect the standards and performance levels, also it helps to modify the standards of job assessment. Moreover, the organizational structures help to define contacts between superiors and subordinates. The study main recommendations call for enhancing and strengthening the concept of business processes reengineering for bank employees, as well as reviewing the performance annually to achieve the continuous improvement, leading to high quality achievement. Furthermore, to revise the bank organizational structure periodically, as well as activating the reengineering process.

الكلمات المفتاحية: إعادة هندسة العمليات الإدارية ، مقاييس ومستويات الاداء ، الهياكل التنظيمية ، مستوى التكنولوجيا والاتصالات .

**المقدمة :**

تعتبر إعادة هندسة العمليات أحد أبرز الظواهر الإدارية الحديثة التي ظهرت في بداية التسعينيات ميلادية. ويشكل توطيد العوامل الحرجة والحاسمة للنجاح أحد الحقول الأساسية للبحث والدراسة في مجال إعادة الهندسة. وقد ركزت العديد من الدراسات على أهمية توافر العديد من العناصر لنجاح تنفيذ برنامج إعادة الهندسة في القطاع الخاص فيما أغفلت تلك الدراسات القطاع العام. فتوافر العوامل الحرجة والحاسمة للنجاح يشكل عنصر جوهري لنجاح مشروع إعادة الهندسة. ويعتبر التأكد من توافر متطلبات العوامل الحاسمة مطلب تنظيمي لمشروع إعادة الهندسة. ونظراً لتبني العديد من الأجهزة الحكومية لمفهوم إعادة الهندسة، فإن هناك حاجة ماسة للتعرف على المتطلبات الأساسية لتطبيق إعادة هندسة العمليات في القطاعات العامه والخاصة. تواجه جميع المنظمات اليوم تحدياً مستمراً من أجل البقاء والنجاح، لذلك فإن نجاح واستمرارية أي منظمة في تحقيق أهدافها يعتمد على عدة عناصر من أهمها الموقف على مدى قدرتها على مواكبة هذه التطورات والتغيرات، والتكيف والتأقلم، أي الملاءمة بينها وبين المتغيرات البيئية المؤثرة فيها بشكل مستمر، ومن ثم القدرة على الاحتفاظ بالعاملين لديها.

**مشكلة الدراسة :**

تواجه جميع المنظمات والمؤسسات آثار العولمة وتحدياتها والانطلاق من المحلية إلى العالمية خاصة في المجالات التقنية والخدمية. ويبقى الهدف الأساسي للمؤسسات هو التركيز على زيادة الأداء والإنتاجية عن طريق رضا العاملين عن عملهم ورفع مستوى ولائهم مما ينعكس إيجاباً على الاداء الوظيفي وفاعلية المنظمة واستمرار القوى العاملة لديها. بناءً على ذلك ورغم تأكيد العديد من الدراسات والبحوث الغربية على موضوع الأداء الوظيفي لكن تبقى هذه الدراسات في الوطن العربي لثقل الاهتمام الكافي من قبل الدارسين والمهتمين في إعادة هندسة العمليات الإدارية. وتتمثل مشكلة الدراسة في غياب تحديد مسبق لمستوى اداء العاملين في المصارف وتحديده لاحقاً بعد إجراء أي تغيير أو تحديث وتطوير وفي قبول عملية إعادة هندسة العمليات وتبنيها من قبل العاملين بشكل عام والعمل لتنفيذها والإيمان بمنفعتها.

**أهداف الدراسة:**

تسعي الدراسة لتحقيق الاهداف التالية :

1. الوقوف على عمليات إعادة هندسة الاعمال في القطاع الخاص.
2. كيفية إعادة هندسة الأعمال الإدارية بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية البنك المستهدف (بنك فيصل الاسلامي السوداني)
3. معرفة المعايير التي تساهم في إعادة هندسة العمليات واثرها على الاداء الوظيفي.

**أهمية الدراسة :**

تتبع أهمية الدراسة من كونها تتناول النقاط التي توفّر المعلومات التي ستلقي مزيداً من الضوء على المشكلة وما يرتبط بها من مشكلات:

1. تساعد على فهم عملية إعادة الهندسة وما يرتبط بها من عناصر و إجراءات مثل إعادة توصيف العمليات والمهام والتدريب وتبني أسلوب الفريق وتكنولوجيا المعلومات.
2. تساعد المديرين في إدراك العلاقة بين الأداء وولاء العاملين لما في ذلك من آثار إيجابية في استثمار تفاعلهم في عملية التغيير والتطوير المنشودة.
3. تساعد في تعميق فهم أسباب المقاومة للتغيير والتطوير.
4. تساهم في زيادة وعي العاملين لإعادة هندسة العمليات وأهميتها بالنسبة لهم وللمنظمة وحفاظها على الموارد من الهدر

والضياح.

6. إلقاء الضوء على نموذج بنك فيصل الاسلامي السوداني كمنظمة رائدة في مجال الهندرة.

**تساؤلات الدراسة :**

1. هل يؤثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الاداء الوظيفي؟
2. هل يحقق الاداء الوظيفي التغيير والمنافسة؟
3. هل تؤثر إعادة هندسة العمليات الادارية على الهياكل التنظيمية والادارية ؟
4. هل يحقق مستوي التكنولوجيا الاداء الوظيفي ؟

**فرضيات الدراسة:**

1. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية ومستوي الاداء الوظيفي الموجود في المنظمات.
2. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية و الهياكل التنظيمية .

**الدراسات السابقة:**

**دراسة : الوليد عبد الله حمد عثمان : (2015م) :**

هدفت الدراسة للتعرف على مفهوم المتغيرات البيئية والتنبؤ به واهميته لمنظمات الأعمال والاثار المترتبة على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية . اتبع الباحث المنهج الوصفي باستخدام التحليل الإحصائي للاستبانة وتحليلها بالبرنامج الإحصائي ، مجموعة من الاساليب الاحصائية مثل تحليل الانحدار واختبار (T) لقياس قوة التأثير واستخدام اختبار (F) للتعرف معنوية النموذج واختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية التي صاغها الباحث في خطته، وبعد جمع بيانات الدراسة الميدانية واختبار صحة الفرضيات توصل الباحث الى عدد من النتائج منها: المتغيرات الاقتصادية تؤثر بصورة مباشرة على نمو منظمات الاعمال وعلى عملياتها في التبادل التجاري ، موقالميز ان التجاري بالسودان يؤدي الى انخفاض العائد في الارياح ، إدارة النقد الاجنبي للدولة تؤثر على سلوك المنظمة واستمراريتها ، استخدام تكنولوجيا متطورة في منظمات الاعمال تصفي ميزة تنافسية وتمنح المنتج او الخدمة ميزة تسويه ، الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة عامل رئيس مرجح في ميدان الاعمال ، البيئة الاجتماعية الثقافية لها تأثير على نشاط المنظمة بالضغط المباشر من جهة الجماهير واصحاب المصالح من جهة اخرى.

**دراسة : فخر الدين محمد ، (2013م):**

تهدف هذه الدراسة إلي التعرف علي إعادة هندسة العمليات الإدارية ودورها في تحسين الأداء الإداري في المصارف العاملة بالسودان. تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة وتم جمع بيانات الدراسة الميدانية بواسطة الأستبانة والتي صممبتاءً علي مقاييس من دراسات سابقة. ولتحليل بيانات الدراسة إستخدمت عدة أساليب إحصائية مثل الوسط الحسابي ، الأنحراف المعياري ، التكرار ، معامل الفا كرونباخ ، أسلوب التحليل العاملي ، معامل ارتباط بيرسون ، والإنحدار المتعدد. وتمثل مجتمع الدراسة من الإدارات العليا بالمصارف العاملة بالسودان

توصلت الدراسة لعدد من النتائج إهمها وجود علاقة ضعيفة بين الهيكل التنظيمي وفعالية الأداء ، كما توجد علاقة ايجابية بين الاهتمام بالعملاء وفعالية الاداء ، كما بينت الدراسة بان هنالك علاقة ايجابية بين توظيف استخدام تقنية المعلومات وفعالية الاداء كما اظهرت نتائج هذه الدراسة بان الهيكل التنظيمي لدي المصارف العاملة في السودان بحاجة الي اعادة صياغة حتي يكون هنالك تناسق للوظائف مع بعضها البعض ، كما أشارت نتائج الدراسة بأن هنالك اثر ايجابي واضح للقدرات التكنولوجية في العلاقة بين اعادة هندسة العمليات الادارية والاداء الاداري.

أوصت الدراسة علي ضرورة ومراعاة العناصر التي تسهم في نجاح إعادة هندسة العمليات الادارية والتي تتلائم مع طبيعة كل قطاع . كما يجب ان تركز المصارف علي الخدمات المصرفية عند إعداد الهيكل التنظيمي وليس علي التسلسل الاداري حتي يكون الهيكل ذو فعالية وكفاءة عالية. ايضا يجب علي المصارف العاملة في السودان ان تستثمر وتواكب التغيرات التي تحدث في مجال تكنولوجيا المعلومات حتي يؤثر ذلك ايجابياً علي الأداء وينعكس علي وجود الخدمات المصرفية.

#### دراسة : مازن جهاد إسماعيل الشوبكي (2010م) :

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدم الباحث أسلوب الاستبانة لجمع البيانات ، وقام الباحث باستخدام طريقة العينة الطبقية العشوائية ، وتم توزيع (500) إستبانة على عينة الدراسة ، حيث تم استرداد (449) إستبانة بنسبة استرداد (89.8%) . وقد أظهرت الدراسة نتائج اهمها ما يلي : وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $a \leq 0.04$  بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ، كذلك وضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزي لمتغير الجنس لصالح الذكور ، ووجود فروق بالنسبة لمتغير العمر بالنسبة الى مجال " دعم الادارة العليا لاستخدام نظم دعم القرار " لدى المبحوثين الذين تتراوح اعمارهم من (45-55) سنة و (55) سنة فأكثر ، ووجود فروق بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي بالنسبة إلى مجال " دعم الإدارة العليا لاستخدام نظم دعم القرار " لدى المبحوثين الذين تتراوح اعمارهم من (45-55) سنة و (55) سنة فأكثر ، ووجود فروق بالنسبة لمتغير اسم الجامعة وذلك لكل مجال من مجالات الدراسة لصالح الجامعة الإسلامية ثم جامعة الأزهر ثم جامعة الأقصى ، ووجود فروق بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة بالنسبة إلى مجال " دعم الإدارة العليا لاستخدام نظم دعم القرار " لدى المبحوثين الذين تتراوح سنوات خدمتهم من (15-20) سنة و (21) سنة فأكثر .

كما خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها : لكي تتمكن الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة من معايشة عصر العولمة والتعامل مع مفرداته التقنية التي فرضت نفسها على مختلف قطاعات الحياة المعاصرة ، فان هذا يستلزم إعادة هندسة الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، وتوضيح أهمية عملية إعادة الهندسة للإدارة العليا للجامعات الفلسطينية التي لا يوجد لديها توجه لإعادة الهندسة ، وتشجيع الجامعات التي تخطط لإعادة الهندسة للبدء بتنفيذ برامجها في التغيير الجذري بالسرعة الممكنة ، وانه من الضروري للجامعات الفلسطينية بقطاع غزة عند إعادة هندسة عملياتها أن تقوم بتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات بصورة عامة ، ونظم دعم القرار بصورة خاصة ، وتعزيز دعم اهتمام الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة بنظم دعم القرار ، وزيادة اعتماد الإدارة العليا على نظم دعم القرار في اتخاذ قراراتها ، وقامت بتشخيص المشاكل وتشجيع العاملين من خلال توفير الكادر اللازم لتنفيذ عملية نظم دعم القرار وتشجيع العاملين على استخدام نظم دعم القرار وتشخيص المشاكل والتغلب على المعوقات التي تعترض نظم دعم القرار .

#### دراسة: (2003) chiplundor and chottopa dhyay :

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل بيئة الأعمال باعتبارها بيئة مفتوحة لها أثرها على منظمات الأعمال وعلى البيئة التنافسية ، مع الأخذ بالحسبان التفاعلات المختلفة بين عمليات الأعمال المتعددة عندما يتم تطبيق إعادة هندسة الأعمال. وتوصلت الدراسة باقتراح نموذج معين على مخططات الحدث لتسجل التدفق المنطقي والتفضيلات ذات العلاقة التي يمكن ان تستخدم في تصميم نظم المعلومات. ومن نتائج الدراسة أثبتت ان مخططات الحدث مفيدة في تصميم نظم معلومات مستقلة من البيئة المحيطة وهذه المنهجية يمكن أن تستخدم في تطوير نظام التصميم ، حيث يمكن أن يتم تحليل كل حدث لمعرفة متطلباته من البيانات والعمليات

والموارد ويمكن ان تظهر التفاعلات بين القوى المختلفة والأحداث والنماذج والتطبيقات من خلال مخططات التفاعل، وأيضاً أثبتت الدراسة أن القوى المحركة لإعادة الهندسية ومكوناتها كأداة فاعلة في تطوير العمليات الإدارية بالمنظمة. ومن توصيات ونتائج الدراسة التأثير الكبير للمتغيرات البيئية على أهداف واستراتيجيات المنظمة مما يتطلب متابعة التغييرات الناتجة من البيئة التي تأتي من النظم المفتوحة من البيئة لمتابعتها بالرصد والتحليل لتلافي المهددات.

**ماهي علاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة:**

(أ) التشابه: إعادة بناء الهياكل التنظيمية .

(ب) الاختلاف: لاحظ الباحثان ان العديد من الدراسات السابقة هدفت الى تحديد المشكلات التي تواجه تنفيذ إعادة هندسة العمليات الإدارية بينما تهدف الدراسة الحالية الى التعرف على درجة تطبيق الهندرة في البنوك وتحديد عوامل القوة التي تساعد في التطبيق وتدعيمها.

ما تتميز به لدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

التغييرات التي تحدث في مجال تكنولوجيا المعلومات تؤثر على الأداء والتعرف على العمليات الإدارية حتى يكون الهيكل ذو فعالية وكفاءة عالية.

**إعادة هندسة العمليات الإدارية :**

**تعريف إعادة هندسة العمليات الإدارية :**

إعادة الهندسة هي عملية تغيير جذري لما هو (سائد)، أي نعيد تصميم العمليات بالمؤسسة من جديد ( من الصفر). إعادة هندسة العمليات من أجل تحقيق تحسين تطوير في مقاييس الأداء، أي تحسين الأداء على وجه العموم بمختلف ابعاده. تتعلق إعادة الهندسة بالعمليات، إذ يتم إعادة تصميم مختلف العمليات بالمؤسسة وليس الوظائف أو النشاطات (خان أحلام، 2012م، ص 156).

عرف مايكل هامر وهو الخبير الإداري الذي قاد حركة التعريف بإعادة البناء أو إعادة الهندسة بأنها إعادة التفكير الجذري وإعادة التنظيم الجذري لعمليات المنظمة للوصول إلى تحسينات ملموسة في مقاييس الأداء سواء بالنسبة للتكاليف، الجودة ، الخدمة وسرعة الأداء .

ويلاحظ أن هذا التعريف يركز على العمليات وعادة تقسم العمليات إلى عمليات موجهة بالعمليات التشغيلية وهي التي لها علاقة بالمنهج والمستهلك وعمليات إدارية وهي تلك التي تتعلق بالحصول والتنسيق بين الموارد.

وربما أن موضوع إعادة البناء أو إعادة الهندسة كما يطلق عليه موجود منذ أكثر من عقدين من الزمان في المنظمات وتم تطبيقه بشكل جزئي دون وعي أو يدركوا أن هذا هو مصطلح إعادة البناء وربما تعددت صور إعادة البناء في شكل نظم الإنتاج المرنة أو الهندسة المتزامنة و خلايا التصنيع والمجموعات التكنولوجية ونظم الجذب وهذا يمثل إعادة تفكير في عمليات النظم. وكثير من المنظمات أدخلت تحسينات ملموسة في عملياتهم الداخلية خلال فترة الثمانينيات ، ولكن ليس دائماً ما ينعكس هذا أو يترجم إلى نتائج باهرة في السوق.

هذا وقد تزايد الاهتمام العالمي بموضوع إعادة بناء عمليات المنظمة في الآونة الأخيرة ويلاحظ أنه منذ التسعينات قد ساهم التطور في تكنولوجيا المعلومات في دعم عمليات إعادة الهندسة في كثير من المنظمات الحديثة مع ضرورة الأخذ في الاعتبار أن ترجمة مفهوم إعادة البناء إلى حقيقة في المنظمات يتطلب تغيير تكنولوجي وتغير ثقافي في المنظمة ( سونيا محمد البكري ، 2002م ، ص 310).

وهذا التعريف يتضمن أربع شروط أساسية للهندرة هي:

1. أساسي : وهو يعني أن تطبيق الهندرة يستلزم طرح أسئلة عن المنظمة وكيفية إدارتها وتشغيلها . حيث أنظر ح مثل هذه الاسئلة يدفع المسؤولين إلى إعادة النظر في الأسس والفرضيات المحورية التي تحدد أساليب العمل المتبعة والتي يثبت في كثير من الأحيان أنها مفاهيم خاطئة . وهنا ينبغي الإشارة بأن الهندرة تحدد في البداية ما الذي يجب القيام به ثم كيفية القيام به ولذا فهي لا تعتمد علي مفاهيم أو قواعد جامدة بل تتجاهل ما هو كائن وتركز علي ما ينبغي أن يكون .

2. جذري : بما يعني أن الهندرة تسعى إلى ابتكار أساليب جديدة للعمل وليس مجرد إجراء تحسينات علي الوضع القائم فهي تعني التخلص من جميع الهياكل والاجراءات السابقة وابتكار اساليب جديدة ومستحدثة لأداء العمل .

3. جوهرية: بما يعني أن الهندرة تسعى الى تحقيق قفزة هامة في معدلات الأداء وهي تعتبر ملحة عندما تبرز الحاجة إلى إجراء تغييرات كلية وجذرية في الأساليب ومستويات الأداء اما التحسينات البسيطة فإنها قد لا تحتاج لأكثر من ضبط بسيط لآوتار العمل .

4. العمليات: ويقصد بها مجموعة من المهام الرئيسية المكونة من مهام فرعية مترابطة ومتفاعلة فيما بينها والتي تسعى جميعها نحو تحقيق هدف واحد مشترك ومن خلال هذا المفهوم يمكن النظر إلى المنظمة باعتبارها مجموعة من العمليات التي تتكامل مع بعضها في سبيل تحقيق هدفها الكلي .

ولادراك ما نقصده بالعمليات فإننا نضع تصورات لجميع المهام التي يتم إنجازها من بداية ونهاية (محمد حافظ ، 2010م ، ص 9).

يرى الباحثان ان الهندرة هي فلسفة متكاملة تحاول تحقيق الطفرات النوعية والتحسين المستمر في مؤسسات القطاع العام والخاص او المكننة والتحسين المستمر للادارات في كل المؤسسات ايضا تعني التنظيم وتأجير الخدمات . يمكننا القول ان الهندرة تعمل على تحقيق تغيير جذري في الاداء ، ويتركز دائما على العملاء في تطبيق الهندرة ، مما يؤدي الي السرعة في العمليات الادارية وجودة عالية في الانتاج وغيرها، ايضا تطبيق الهندرة يؤدي الي خدمات عالية ومتوفرة . يحاول الباحثان التطرق الى آليات توطين هذه الفلسفة في القطاع الخاص وتحديداً قطاع البنوك، إذاً لابد من إعادة هندسة أعمالنا باستخدام تقنية المعلومات المتقدمة وتصميم عملياتنا الإدارية من جديد لتحقيق تحسينات جذرية في مستويات الأداء .

والهندرة تجاهد للتخلص من هذه القوانين الجامدة التي تحدد لنا مسبقا كيف نؤدي عملنا .

#### العمليات التي تحتاج إلى الهندرة :

من البداية تجدر الإشارة الى أنه من غير الممكن أن تقوم المنظمة بهندرة جميع عملياتها الأساسية في آن واحداً، إنما يجب ان يتم إخضاع لمشاريع الهندرة وهذه المعايير هي :

1. معيار الخلل:

وهو معيار يستخدم في تحديد أي العمليات تواجه درجة عالية من الخلل الوظيفي وهنا يمكن الاستفادة بمجموعة من الظواهر التي قد تدل علي وجود خلل وظيفي، الافراط في تبادل المعلومات ، وجود معلومات زائدة عن الاحتياج ، قيام الموظفين بإدخال معلومات مستخرجة من حاسب آلي إلى حاسب آلي آخر، نقص في المخزون السلعي أو تكديسه وارتفاع نسبة التقادم ، التزايد في نسب التعديلات الخاصة والحالات الاستثنائية .

2. معيار الاهمية:

وهو معيار يستخدم في تحديد أي العمليات أكثر تأثيراً على العملاء وهنا يمكن للمنظمة تحديد المعايير التي تهم العملاء أكثر من غيرها مثل موعد التسليم ، مواصفات المنتج والسعر ، ومن ثم ربط هذه المعايير بالعمليات ذات التأثير الأكبر علي العملاء وذلك بهدف إعداد قائمة بأولويات العمليات التي يجب هندرتها .

3. معيار الجدوى:

وهو معيار يستخدم في تحديد العمليات التي تحظى بأعلي درجة من جدوى إعادة التصميم وهنا يتم اخذ مجموعة من العوامل في الحسبان من أهمها:

كبر حجم العملية فكلما كان حجم العملية كبير كلما شاركت فيه وحدات تنظيمية أكثر وكلما اتسع نطاق تلك العملية غير ان احتمال النجاح هنا يكون قليلا لانه يعني الحاجة الي مشاركة عدد اكبر من المديرين وكذا ضبط عدد كبير من النظم ، ارتفاع تكاليف الهندرة حيث أن مشاريع الهندرة تتطلب استثمارات ضخمة ولا سيما في مجال نظم المعلومات ، مدى كفاءة فريق العمل الموكل اليه تنفيذ مشاريع الهندرة ( محمد حافظ ، 2010م ، ص 13 ) .

**مراحل تطبيق الهندرة :**

تتمثل مراحل إعادة هندسة العمليات الادارية في الاتي:

1.مرحلة الإعداد : وتبدأ بالإعداد المناسب للوصول الى إجماع حول الأهداف التي تمثل انطلاقة المنظمة، والأهداف التي تمثل الغرض من وجود مشروع هندسة التغيير .  
تتناول هذه المرحلة المحاور التالية :

أ. التعريف بمفهوم الهندرية ويتم ذلك من خلال مجموعة من الاساليب من اهمها: عقد ندوات ولقاءات تضم عددا من التنفيذيين والعاملين بالمنظمة لشرح مفهوم الهندرة والتعريف بنتائجها ومدى تأثير تطبيقها على تطور وتحسين العمل.  
ب. توزيع نشرات توزيعية بالمفهوم على جميع قطاعات المنظمة خصوصا الجهة التي ستتاثر مباشرة بتطبيق نتائج المشروع ( المرجع السابق ، ص 14).

2.مرحلة التجديد: وتتم بتطوير أنموذج يهدف لتلبية احتياجات العملاء، وتحديد العمليات الإستراتيجية ذات القيمة المضافة، وذلك بالمسح الشامل للمنظمة، بالإضافة الى تفعيل عمليات معينة مع تحديد أولويات القيام بها.

3. مرحلة التصور: ويتم فيها البحث عن الغرض، ويتحقق فيها انطلاقة كبيرة في عمليات هندسة التغيير، وتحديد الفرص المتاحة، باعتبارها تصورات للتغيير الجذري المراد إحداثه.

4. مرحلة الحل: مرحلتين وتنقسم هذه المرحلة إلى: أولاهما الحصول على التصميم التقني لتطبيق التصورات، والمرحلة الثانية عمل التصميم الاجتماعي الذي ينظم ويرتب الموارد البشرية التي ستحتل وظائف عملية التغيير.

5. مرحلة التحول: وتتم من خلال بلوغ وتحقيق التصورات الخاصة بالعملية، والتطبيق على أنموذج مصغر من أجل الإنتاجية الكاملة للعمليات الجديدة، وتعتبر هذه المرحلة من أخطر وأدق المراحل لتحديد تصور شامل للتغيرات وإدارتها التي تحدث في المنطقة وكيفية التعامل معها ، وهو ما يبرز أيضا أهمية فهم إدارة التغيير وكيفية التعامل معها بفعالية (نادية مراد يسوف ، 2010م ، ص 20).

**متطلبات الهندرة:**

لكل مدخل من مداخل التطوير متطلبات يجب السعي لتنفيذها حتى ينجح مشروع إعادة الهندسة كما أن متطلبات تطبيق إعادة الهندسة تمثل مجموعة من التغيرات المطلوب إحداثها في الإدارة حتى يمكن أن تقوم بوظائفها في إطار عصري يبعدها عن

الجمود والتقليد الذي تعاني منه، وعلى الرغم من اختلاف هذه المتطلبات بين الإدارات، إلا أن هناك متطلبات أساسية مشتركة بينها وضرورية لتطبيق هذا المدخل الذي يعد من مداخل التطوير الإداري، ومنها: توفير المنهجية المناسبة للتطبيق، استخدام تقنية المعلومات، وتحويل كافة العاملين صلاحيات مناسبة لاتخاذ القرارات ذات العلاقة بعملهم، أي التخلي عن النمط البيروقراطي، وتوجيه الأنشطة، والأخذ بمنهج المركزية واللامركزية معاً، أو المفاضلة بينها وفقاً لما يتطلبه الأمر، ضرورة ودعم الإدارة العليا للمشروع من البداية إلى النهاية، التركيز على العمليات وليس الإدارات، لأن ما يهم المستفيد نوع الخدمة، وليس الإدارات ذات الصلة بإنتاجها، وضرورة التركيز على نوعية وتركيب فرق العمل التي تقوم بالأداء وإعطائها درجة عالية من الاستقلالية والمرونة، والتركيز على الابتكار والإبداع كنهج في العمليات التنظيمية، وضرورة التخطيط العلمي لإنجاح تطبيق الهندسة الإدارية، ودراسة البيئة للتعرف إلى كل المتغيرات، والتقليل من مقاومة العاملين، وذلك بتوعيتهم بأهمية هذا المفهوم والفوائد التي تعود عليهم (نادية مراد يوسف، ص 22).

#### فوائد الهندرة :

1. دمج الوظائف المختصة في وظيفة واحدة، وهنا لا بد من تجميع الأعمال ذات التخصصات الواحدة في مكان واحد، بشكل يترتب عليه توفير الوقت، وتخفيض التكاليف، وتنسيق الأعمال وتنظيمها.
2. تتحول الأعمال من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة، بحيث يترتب عليها مسؤولية مشتركة بين أعضاء فريق العمل.
3. تزيد من استقلالية الأفراد في أداء المهام، حيث يتم تشغيل الأفراد القادرين على المبادرة وتأسيس قواعد العمل والابتكار والابتكار.
4. التشجيع على التعليم إضافة إلى التدريب، وذلك لتنمية مهارات الأفراد وقدراتهم وتوسعة مداركهم.
5. تتم مكافأة الأفراد، وتقسيم النتائج بناءً على النتائج النهائية، وبشكل جماعي.
6. تعمل الهندرة على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة، حيث يصبح الأداء الجيد والاهتمام بالعملاء هو من أولويات العاملين (أيمن جمال عبد الهادي، 2008م، ص 55).
7. تساعد العاملين على اتخاذ القرارات دون قصر هذه العملية على المديرين.
8. تنفيذ خطوات العمل حسب طبيعتها وهذا الأمر يؤدي إلى إنجاز العديد من الخطوات في وقت واحد، إضافة إلى تقليل الوقت بين خطوات العمل (إياد علي الدجني، 2013م، ص 330).

#### مفهوم الأداء :

تمت الإشارة إلى مفهوم الأداء على أنه من أهم محاور العمل المهني في أي مجال وظيفي، فإذا كان هذا الأداء مميزاً في ظل بيئة عمل يسودها العدل والمساواة، فإنه من المنطقي أن يأخذ هذا الأداء صاحبه إلى مكانة مرموقة في المنظمة التي يعمل فيها، وفي ظل عالم يسوده التغيير المتسارع والمنافسة الشديدة، ولن تستطيع المنظمة الدخول للمنافسة إلا إذا كان الأداء العالي أحد أهم خصائصها، وهذا الأداء ينبع من حصيلة أداء الأفراد في المنظمة ككل.

يعرف الأداء بأنه مجموعة النتائج المحددة للسلوك، وبالتالي فإن الأداء الإيجابي يمثل النتائج المرغوبة المحددة للسلوك وفي المقابل فإن الأداء السلبي يمثل النتائج غير المرغوبة المحددة للسلوك.

#### مفهوم الأداء الوظيفي :

يعد مفهوم الأداء الوظيفي من المفاهيم التي ترتبط بكل من سلوك الفرد والمنظمة، حيث يحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة بإعتباره النتائج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة وقد تعددت تعريفات الباحثين



للأداء طبقاً لتخصص ومجال كل منهم ، فقد عرف فريديك تايلور في كتابه المشهور مبادئ الإدارة العلمية ماهية الأداء بأنها تحقيق أقصى إنتاجية من الفرد والآلة كما يرى الباحثين ان الاداء ما هو الا مسئوليات وواجبات وانشطة ومهام يتكون منها عمل الفرد الذي يجب القيام بها فهو في حقيقة الامر ما هو إلا سلوك بأوسع معانيه . أما الاداء الإداري فهو عبارة عن " ما يقوم به موظف او مدير من اعماله وانشطة مرتبطة بوظيفة معينة ، ويختلف من وظيفة لأخرى ، وإن وجد بينهما عامل مشترك . ( ناصر بن محمد بن عقيل ، 2006م) .

### تعريف الأداء الوظيفي :

يعتبر الأداء الوظيفي عنصراً من عناصر الإنتاجية وهو يختص بالجانب الإنساني ، ويتم تحديد الإنتاجية تبعاً لعدة ابعاد متداخلة وهي :

1. العمل الذي يؤديه العامل، ومدى تفهمه لدوره واختصاصه، ومدى اتباعه للتعليمات التي تصل اليه من الادارة عبر المشرف المباشر له .
2. الإنجاز الذي يحققه العامل ومدة توافقه مع المعايير ومستويات الجودة سلوك العامل في وظيفته من حيث اهتمامه بالعمل وأدوات العمل وشعوره بالانتماء لمكان العمل ، وتطوره المهني واتقانه.
3. سلوك العامل مع زملائه ورؤسائه ومدى تعاونه مع زملائه .
4. الحالة النفسية التي يوجد عليها العامل من حيث الرغبة في العمل واتقانه عمله والسعي لتطوير نفسه .
5. طرق التحسين والتطوير التي يمكن أن يوفرها العامل في عمله ، وبالتالي انعكاسها على تربيته .

### عناصر الأداء الوظيفي :

يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر اهمها :

1. المعرفة بمتطلبات الوظيفة : وتشمل المعارف العامة ، والمهارات الفنية ، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها .
2. نوعية العمل : وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الاخطاء .
3. كمية العمل المنجز : أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ، ومقدار سرعة هذا الإنجاز .
4. المثابرة والوثوق : وتشمل الجدية والتقاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحدد ، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين ( أسعد أحمد محمد عكاشة ، 2008م)

### محددات الأداء :

لكي يتم تحديد مستوى أداء العاملين لابد من معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى وهي :

الاول : الدافع الفردي على العمل .

الثاني : مناخ العمل .

الثالث : القدرة على العمل.

ايضا من محددات الاداء الوظيفي هو الاثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام ، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر اليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد والقدرة وإدراك الدور ( المهام )

ويشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم الى الطاقة الجسمانية والعقلية ، والتي يبذلها الفرد لأداء مهمته، أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ، ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة ، ويشير ادراك الدور أو المهمة الى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله ، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه ، بتعريف إدراك الدور (أسعد احمد محمد عكاشة، 2008م) .

#### العوامل البيئية المؤثرة على الأداء الوظيفي :

هنالك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعداء ، إلا انها يجب أن تؤخذ في الاعتبار لأنها حقيقة وموجودة بالفعل .

#### معدلات الأداء :

إن تقييم الأداء او الحكم عليه يتطلب وصف معدلات الأداء ، وقد يعتبر معدل الأداء هدفاً أو أداة تخطيطية أو قد يعكس خطة أو إجراء يستخدم لأداء نشاط معين ، كما أن تقدير معدلات الأداء يختلف من مجتمع لآخر ومن منظمة لأخرى وذلك حسب العادات والتقاليد السائدة والظروف البيئية المحيطة بالمنظمة.

وعلى الرغم من أهمية تحديد معدلات الأداء والتي تؤدي إلى وضوح في توقعات العاملين إلا أنها قد تجعل العاملين يركزون على تحقيق هذه المعدلات المكتوبة ويهملون غيرها مثل استخدام التقنيات الحديثة أو اكتشاف أفكار جديدة . (ريم بنت عمر بن منصور الشريف، 2013م) .

#### مراحل عملية تقييم الأداء الوظيفي :

تعتبر عملية تقييم الأداء عملية صعبة ومعقدة ، تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطاً سليماً ، ومبنياً على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المنظمة .

#### الهيكل التنظيمية:

تعريفها :

نقصد بالهيكل التنظيمي ذلك البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنشأة ، حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات، والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، كما أنه يعكس نوعيه وطبيعة العلاقة بين أقسامها ، وطبيعية المسؤوليات والصلاحيات لكل منها ، فضلاً عن تحديد وانسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة. ويشير بعض المختصين إلى أن الهيكل التنظيمي ما هو إلا : الإطار الذي يرشدنا إلى الطرق التي يتم فيها توزيع الواجبات على الأفراد ، والطرق التي يتجمع فيها الأفراد معاً في الرسمي الذي يقرر العلاقات ويحدد عدد المستويات في السلم التنظيمي.

والهيكل التنظيمي يفرض على المؤسسة وجود عدد من المدراء الكفاء القادرين على ان يجمعوا في ايديهم كل خيوط النجاح ، الابتكار ، والتجديد الاستراتيجي ، كما يتطلب وجود مسؤول رئيسي يعمل بين المدراء ، ويستوعب نشاطاتهم ، وأخر حركاتهم لغرض هيكلة الوظائف ، ووضع العرية على السكة بدقة ، رفع الاستراتيجية بشكل مدروس ومؤثر ، تستوعب فيه المتغيرات كالقيادة ، والقوة ، والثقافة المؤسسة وتعطي الإدارة القدرة للعمل مع بقية الموظفين بروح الفريق الواحد ، بحيث تراه من بعيد يتحرك في مختلف الخطوط ، وينجز مختلف المهمات ، ولكن هدف الجميع تنفيذ رسالة المنظمة ، وتحقيقوا إنجاز الهدف الاساسي ، يفرض ، اقتناص فرص النجاح ، الابتعاد عن المخاطر قدر الامكان (عبد العزيز صالح بن جبوتور ، 2004م، ص 192) .

#### الخصائص الرئيسية الهياكل التنظيمية :

للهيكل التنظيمي متغيرات وأبعاد كثيرة ومتراصة وأشكال الهياكل التنظيمية عديدة لا حصر لها ، ولقد حدد بعض الكُتاب الخصائص الرئيسية الثلاثة التالية للهيكل التنظيمي وهي:

1. درجة التعقيد : توجد ثلاثة عناصر تكون درجة التعقيد وهي : التقسيم التخصصي الأفقي ، والتقسيم الراسي، والتقسيم الجغرافي ويشير التقسيم الأفقي والتخصص الأفقي إلى الأنشطة التي تقوم بها المنظمة ومجموعات الوظائف المهنية والتخصصات المتنوعة فيها فكلما زاد عدد الوحدات التنظيمية وتقسيماتها ازداد عدد وتنوع المهن والتخصصات وزاد التعقيد في الهيكل التنظيمي والعكس صحيح . أما التقسيم الراسي، فيشير إلى عمق الهيكل التنظيمي فإذا زاد عدد المستويات التنظيمية زاد الهيكل التنظيمي تعقيداً والعكس صحيح. أما التقسيم الجغرافي فيشير إلى مدى الانتشار والتوزيع الجغرافي لعمليات وأنشطة المنظمة فالهيكل التنظيمي يتصف بدرجة أعلى من التعقيد كلما زاد عدد الوحدات التابعة للمنظمة في مناطق ومواقع مختلفة ، وزادت المسافات بينها .

2. الرسمية : وتشير هذه الخاصية إلى مدى اعتماد المنظمة على القوانين والأنظمة والقواعد والتعليمات والقرارات والإجراءات والمعايير التفصيلية ، في توجيهه وضبط سلوك الفرد وأفعاله وتصرفاته أثناء أداء عمله وليس بالضرورة ان تكون هذه القوانين والأنظمة والتعليمات مكتوبة بل يكفي أن يعيها العاملون .

3. المركزية : يبدو أن هذه الخاصية في الهيكل التنظيمي لم يتفق الكُتاب على تعريف واحد لها ولهذا حظي موضوع المركزية لاهتمام الكثير من الباحثين والكُتاب من عدة جوانب، ومنها تأثير المركزية العالمية على عمليات اتخاذ القرارات والاتصال والتنسيق ، وفاعلية المنظمة ومرونتها ، وعلاقتها بالمبادرة والإبداع وغيره. ويقصد بالمركزية درجة تركيز اتخاذ القرارات المهمة في مركز واحد أو في يد الإدارة العليا (ماجد محمد عبد السلام الفرا ، 2007م ، ص 470).

#### مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من المدراء وروؤساء الاقسام والموظفين لبنك فيصل السوداني الإسلامي .

#### عينة الدراسة :

تم اختيار مفردات عينة البحث بطريقة العينة ( العشوائية) وهي احدي العينات الاحتمالية التي يختارها الباحث للحصول على اراء أو معلومات محددة من أفراد مجتمع الدراسة وتم توزيع عدد (125) استبانة وتم إسترجاع (120) إستبانة سليمة تم استخدامها في التحليل بنسبة وتم تحليل البيانات بواسطة برامج (SPSS).

#### الارتباطات بين متغيرات الدراسة:

يقيس الارتباط العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة ( المتغيرات التابعة، والمتغيرات المستقلة) وتهدف مقياس الارتباط لوصف درجة التغير الاقتراني بين المتغيرات ، وتقيد في تحديد قوة الارتباط بين متغيرات الدراسة ، ويعتبر الارتباط منعدم اذا كان قيمتها صفر ، وتعتبر ضعيفة اذا كان قيمة الارتباط اقل من 0.30 ، ويعتبر الارتباط متوسط اذا تراوحت قيمتها بين (0.30- 0.70) ، وتعتبر العلاقة قوية اذا كان درجة الارتباط اكبر من 0.70 ، ويعتبر الارتباط تام اذا كان قيمتها (1) ، ويحدد الارتباط ايضاً اتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة ( طردية - ام عكسية) ، ويعتبر الارتباط طردي اذا كان قيمته موجب، ويعتبر عكسي اذا كان قيمته سالبة.

جدول رقم ( 1 ) : يقيس العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة

المصدر : إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية من خلال برنامج SPSS ، 2016م

المتغيرات	الهندرة تسعي الى قفزة هامة في معدلات الاداء	تطبيق هندرة يؤدي لتحقيق تحسينات جذرية في مستويات الاداء	الهندرة تسعي لتحقيق نتائج هائلة في مقاييس الأداء المختلفة ولا تكتفي بالتحسين	تهدف الهندرة للجودة العالية في الاداء	تحقق عملية الهندرة التخصصية في اداء الموظفين من خلال الانتقال الى موظف المهام المتخصصة	دوران العاملين في البنك يتأثر بالهندرة	تتغير معايير الوظيفي بشكل موضوعي بتطبيق الهندرة
الهندرة تسعي الى قفزة هامة في معدلات الاداء	1						
تطبيق الهندرة يؤدي لتحقيق تحسينات جذرية في مستويات الاداء	*0.35	1					
الهندرة تسعي لتحقيق نتائج هائلة في مقاييس الأداء المختلفة ولا تكتفي بالتحسين	*0.39	**0.41	1				
تهدف الهندرة للجودة العالية في الاداء	*0.46	*0.41	**0.55	1			
تحقق عملية الهندرة التخصصية في اداء الموظفين من خلال الانتقال الى موظف المهام المتخصصة	*0.28	*0.43	**0.42	*0.49	1		
دوران العاملين في البنك يتأثر بالهندرة	*0.21	*0.26	**0.26	*0.45		1	
تتغير معايير الوظيفي بشكل موضوعي بتطبيق الهندرة	*0.35	*0.30	**0.30	*0.46		*0.53	1

اوضح إختبار تحليل الإرتباط بين المتغيرات أن هنالك ارتباطات متوسطة ومعنوية بين متغيرات الدراسة عدا المتغير (دوران العاملين في البنك يتأثر بالهندرة) فإن ارتباطه مع بعض المتغيرات ضعيفة ، الجدول التالي يوضح العلاقات الإرتباطية بين متغيرات الدراسة .

جدول رقم ( 2 ): يقيس الارتباط العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة

المتغيرات	يتضارب الهيكل التنظيمي للبنك مع تطبيق الهندرة	ساعدت الهياكل التنظيمية على تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤسين من خلال إدارة البنك	تمثل الهياكل التنظيمية حقيقة الانشطة والأدوار اللازمة لتحقيق هدف البنك	هنالك اختصاصات محددة وواضحة في البنك للتقسيمات التي يتكون منها الهيكل التنظيمي	إعادة الهيكلة في البنك تساعد على تحقيق الاداء	يشارك العاملون في صنع القرار الإداري بالبنك	تتدخل الإدارة العليا بصفة كبيرة في العمل الإداري بالبنك
يتضارب الهيكل التنظيمي للبنك مع تطبيق الهندرة	1						
ساعدت الهياكل التنظيمية على تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤسين من خلال إدارة البنك	0.02-	1					
تمثل الهياكل التنظيمية حقيقة الانشطة والأدوار اللازمة لتحقيق هدف البنك	0.04	**41.	1				

1	**0.36	**0.41	0.06-	هنالك اختصاصات محددة وواضحة في البنك للتقسيمات التي يتكون منها الهيكل التنظيمي		
1	**0.27	**0.36	**0.31	0.14 إعادة الهيكلة في البنك تساعد على تحقيق الاداء		
1	*0.25	**0.33	**0.28	**0.47	0.008 يشارك العاملين في صنع القرار الإداري بالبنك	
1	0.13	*0.31	*0.22	**0.27	*0.19	0.4 تتدخل الإدارة العليا بصفة كبيرة في العمل الإداري بالبنك

### اختبار الفرضيات :

اختبار الفرض الاول : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء الوظيفي .

جدول رقم (3): إجابات الأسئلة المتعلقة بالفرض الأول بصيغة مقياس (ليكرد ريكاردو)

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الهندرة تسعي إلى قفزة هامة في معدلات الأداء	30.0%	44.2%	23.3%	2.5%	0%
تطبيق الهندرة يؤدي لتحقيق تحسنات جذرية في مستويات الأداء	36.7%	46.7%	15.8%	0.8%	0%
تسعى لتحقيق نتائج هائلة في مقاييس الأداء المختلفة ولا تكتفي بالتحسين	31.7%	47.5%	20.8%	-	0%
تهدف الهندرة للجودة العالية في الأداء	35%	43.3%	21.7%	-	0%
تحقق عملية الهندرة التخصصية في أداء الموظفين من خلال الانتقال من موظف المهام المتعددة الى موظف المهام المتخصصة	26.7%	46.7%	25.8%	0.8%	0%
نوران العاملين في البنك يتأثر بالهندرة	27.5%	43.3%	24.2%	5%	0%
تتغير معايير التقييم الوظيفي بشكل موضوعي بتطبيق الهندرة	26.7%	44.2%	26.7%	1.7%	0.8%

المصدر : إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية من خلال برنامج SPSS، 2016م

بالإشارة للجدول رقم (3) نجد هنالك علاقة طردية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء الوظيفي ، وذلك فإن الهندرة تسعي إلى قفزة هامة في معدلات الأداء بنسبة 74.2% وتطبيق الهندرة يؤدي لتحقيق تحسنات جذرية في مستويات الأداء بنسبة 84.4% ، تسعي لتحقيق نتائج هائلة في مقاييس الأداء المختلفة ولا تكتفي بالتحسين بنسبة 79.2% ، وتهدف الهندرة للجودة العالية في الأداء بنسبة 78.3% ، و تحقق عملية الهندرة التخصصية في أداء الموظفين من خلال الانتقال من موظف المهام

المتعددة الى موظف المهام المتخصصة بنسبة 73.4% ، و دوران العاملين في البنك يتأثر بالهندرة بنسبة 70.8% ، و تتغير معايير التقييم الوظيفي بشكل موضوعي بتطبيق الهندرة بنسبة 70.9% . كما جاء في أجوبة إستمارة الإستقصاء مما يشير الى صحة الفرضية الاولى .

اختبار الفرض الثاني : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والهيكل الإدارية .  
جدول رقم (4): إجابات الأسئلة المتعلقة بالفرض الأول بصيغة مقياس (ليكرد ريكاردو)

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
يتضارب الهيكل التنظيمي للبنك مع تطبيق الهندرة	9.2%	24.2%	43.3%	19.2%	3.3%
ساعدت الهياكل التنظيمية على تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤسين من خلال إدارة البنك	35%	47.5%	15%	2.5%	0%
تمثل الهياكل التنظيمية حقيقة الأنشطة والأدوار اللازمة لتحقيق هدف البنك	32.5%	50%	15%	2.5%	0%
هنالك اختصاصات محددة وواضحة في البنك للتقسيمات التي يتكون منها الهيكل التنظيمي	38.3%	37.5%	17.5%	5.8%	0.8%
إعادة الهيكلة في البنك تساعد على تحقيق الأداء	42.5%	34.2%	19.2%	4.2%	0%
يشارك العاملون في صنع القرار الإداري بالبنك	25.8%	38.3%	20.8%	12.5%	2.5%
تتدخل الإدارة العليا بصفة كبيرة في العمل الإداري بالبنك	31.7%	40%	20%	7.5%	0.8%

المصدر : إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية من خلال برنامج SPSS ، 2016م  
بالإشارة للجدول رقم (4) نجد هنالك علاقة طردية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية و الهياكل التنظيمية ، يتضارب الهيكل التنظيمي للبنك مع تطبيق الهندرة بنسبة 33.4% ، ساعدت الهياكل التنظيمية على تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤسين من خلال إدارة البنك بنسبة 82.5%، تمثل الهياكل التنظيمية حقيقة الأنشطة والأدوار اللازمة لتحقيق هدف البنك بنسبة 82.5% ، هنالك اختصاصات محددة وواضحة في البنك للتقسيمات التي يتكون منها الهيكل التنظيمي بنسبة 75.8% ، إعادة الهيكلة في البنك تساعد على تحقيق الأداء بنسبة 76.7% ، يشارك العاملون في صنع القرار الإداري بالبنك 64.1%، تتدخل الإدارة العليا بصفة كبيرة في العمل الإداري بالبنك 71.7% ، كما جاء في أجوبة إستمارة الإستقصاء مما يشير الى صحة الفرضية الثانية .

#### النتائج العامة :

1. استخدام اسلوب وتطبيق الهندرة يؤثر بصورة مباشرة على مقاييس ومستويات الاداء .
2. تساعد الهندرة في تغيير معايير التقييم الوظيفي .
3. الهياكل التنظيمية ساعدت في تحديد الاتصال بين الرؤساء والمرؤسين .

#### النتائج الخاصة بالبنك :

1. تطبيق الهندرة يؤدي الي تحسينات جذرية في اداء العاملين في البنك .

2. الاداء الوظيفي يلعب دوراً مهبطاً في تقبل البنك للمنافسة .

#### التوصيات:

1. نشر وتعزيز مفهوم إعادة هندسة العمليات الادارية للعاملين في البنك .
2. مراجعة الهيكل التنظيمي بصورة دورية وتفعيل عملية الهندرة .
3. مراجعة الاداء سنوياً لتحقيق التحسين المستمر مما يؤدي الى تحقيق الجودة العالية.

#### المراجع :

1. سونيا محمد البكري ، (2002م) إعادة هندسة عمليات المنظمة ، إدارة الجودة الكلية ، كلية التجارة ، جامعة الاسكندرية ( ص 310 ) .
2. محمد حافظ ، (2010م) ، الهندرة الإدارية ، دار السحاب للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ( ص 9 ) .
3. خان أحلام ، (2012) ، إعادة هندسة العمليات كمدخل لتميز إدارة الموارد البشرية ، العدد الثاني عشر ، مجلة اقتصادية وادارية .
4. نادية مراد يوسف حنون ، (2001م) ، درجة استخدام اسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية نظر المديرين والمديرات ، رسالة ماجستير ، ( ص 20 ) .
5. إياد علي الدجني ، (2013م) ، نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي ، مجلة دمشق مجلد 29 العدد الاول .
6. أيمن جمال الهادي السر ، (2008م) ، واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية والامن الوطني في قطاع غزة ، رسالة ماجستير .
7. عبد العزيز صالح بن جبثور ، ( 2004م ) ، الإدارة الاستراتيجية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان ، الطبعة الأولى .
8. ماجد محمد عبد السلام الفرا ، (2007م) ، تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الكفاءة الإدارية .
9. أسعد أحمد محمد عكاشة ، (2008م) ، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي .
10. ناصر بن محمد بن عقيل ، (2006م) ، العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي .
11. ريم بنت عمر بن منصور الشريف ، (2013م) ، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي .



