مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: تقييم فرص تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل لتبسيط الإجراءات الإدارية دراسة تطبيقية على فرع المصرف العقاري في طرطوس
اسم الكاتب: د. محمد عباس ديوب، د. طلال سليمان، ابراهيم غسان عمار
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/4721
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 17:02 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (37) العدد (4) 2015
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (37) No. (4) 2015

تقييم فرص تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل لتبسيط الإجراءات الإدارية دراسة تطبيقية على فرع المصرف العقاري في طرطوس

الدكتور محمد عباس ديوب*
الدكتور طلال سليمان**
ابراهيم غسان عمار***

(تاريخ الإيداع 4 / 12 / 2014. قُبِل للنشر في 11 / 8 / 2015)

□ ملخّص □

يتناول البحث دراسة تقويم فرص تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل لتبسيط الإجراءات الإدارية في فرع المصرف العقاري في محافظة طرطوس،حيث يحاول البحث أن يبين أهمية الهندرة كأحد المواضيع الإدارية الحديثة التي يجب أن تلقى الدعم والتأييد من قبل الإدارة، وتوصيف العمليات الإدارية الحالية والإجراءات المتبعة والعمل على وضع تصور مقترح للعمليات الإدارية بعد تطبيق الهندرة وصولاً إلى خطوات عمل منظمة تساعد في تبسيط الإجراءات الإدرية،وتم استخدام المعاينة القصديّة حيث تمّ توزيع 50 استبانة على العاملين في المصرف،وخلصت الدراسة إلى وجود تأييد ودعم من قبل الإدارة لإمكانية تطبيق مدخل إعادة الهندسة وأن تبسيط الإجراءات بعد تطبيق الهندرة تنعكس إيجاباً على أداء الموظفين ورضا العملاء .

الكلمات المفتاحية : إعادة هندسة العمليات الإدارية، الإجراءات، تبسيط الإجراءات

* أستاذ – قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد الثانية – جامعة تشرين – اللاذقية – سورية .
** مدرس – قسم العلوم المالية والمصرفية – كلية الاقتصاد الثانية – جامعة تشرين– اللاذقية – سورية.
*** طالب دراسات عليا (دكتوراه) –كلية الاقتصاد الثانية – قسم إدارة الأعمال – جامعة تشرين – سورية.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (37) العدد (4) 2015
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (37) No. (4) 2015

Assess the chances of the application of Business Process Reengineering as an input to simplify administrative Procedures Empirical Study on the real estate Bank in Tartous

Dr. Mohammad Abbas Dayyoub*
Dr. Talal Suleman**
Ibrahim GHassan Ammar***

(Received 4 / 12 / 2014. Accepted 11 / 8 / 2015)

□ ABSTRACT □

This research deals with a study evaluating opportunities to apply the Business Process Reengineering as an input to simplify administrative procedures at the Land Bank branch in Tartous, where research attempts to show the importance of Reengineering as one of modern management topics that must be supported and support by the management, and characterization of the current administrative processes and procedures and work to visualize a proposed administrative processes after application Reengineering up to the steps's work helps to simplify AlajraratAladrah, was the preview intentional use were questionnaire distributed to the employees in the bank, and the study concluded that there was support and support by the management of the possibility of applying the re-engineering entrance and simplify After application procedures Reengineering positively reflected on the staff performance and customer satisfaction.

Keywords: Reengineering, procedures, simplification of procedures.

*Professor - Department of Business administration - College of the second economy - Tishreen University – Lattakia – Syria.
**Assistant professor - Department of Banking and Finance - College of the second economy - Tishreen University - Lattakia - Syria.
*** Postgraduate student - Department of Business Administration -College of the second economy - Tishreen University - Lattakia - Syria.

مقدمة:

تعد المصارف من المنشآت الحيوية ضمن إطار الاقتصاد الوطني،إذ تؤدي دوراً حيوياً واستراتيجياً في تحقيق أهداف السياسة المالية والاقتصادية للدولة ومكوناتها بعناصرها الائتمانية والنقدية،وعليه فإنها تسهم إسهاماً أساسياً ومهماً في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية .

من جهة أخرى تشكل المصارف في سورية مؤسسات مالية تقدم خدماتها إلى عدد كبير من المقترضين والمودعين،وتشكل ثقلاً مركزياً في عملية الإصلاح الاقتصادي الذي تطمح إليه الحكومة السورية ، لذلك أبرزت الحكومة في العديد من برامجها أهمية تطوير العمل المصرفي في سورية كمقدمة حتمية لعملية الإصلاح الاقتصادي،هذا الأمر يتطلب تفعيل آليات عمل المصارف وزيادة كفاءتها وفعاليتها الإدارية،ولتحقيق ذلك لا بد منقيام إدارات المصارف بإيجاد حلول جذرية لمختلف المشاكل التي تواجهها من خلال إعادة تصميم وابتكار عملياتها بشكل ينسجم مع متطلبات إحداث تطور مستمر في الجودة مع التركيز على تقديم خدمات فاعلة للعملاء وتخفيض الوقت والتكاليف المترتبة على انجاز العمل.[1]

ولما كان التغيير السريع مطلباً أساسياً من مطالب المصارف في يومنا هذا نتيجة التطورات الحديثة، وظهور التكنولوجيا المتطورة وضرورة التأقلم مع المتغيرات على المستوى المحلي والعالمي،فإن أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية يعتبر من الأساليب الحيوية التي تمكنها من إجراء التحولات والتغيرات التي تطمح بالوصول إليها، وبقائها في درجة متقدمة في عالم الأعمال.

ظواهر ومشكلة البحث:

لم تلق النواحي الإدارية في المصارف العامة في سورية الاهتمام الكافي من قبل الدارسين والكتاب المختصين في الإدارة، فغالبية الدراسات التي تناولت النشاط المصرفي كانت تركز تركيزاً أساسياً على اقتصاديات المصارف معتبرة المصارف مكان لتداول الأموال فقط، من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث على فرع المصرف العقاري في محافظة طرطوس والتعرف على طبيعة عمله تبين له مايلي:

- تعقد الاجراءات اللازمة لتنفيذ العمليات المصرفية (طول المدة الزمنية للحصول على قرض،وإجراءات فتح الحسابات بأنواعها، وطول الفترة التي يحتاجها العميل للحصول على شهادة الحق العيني عند سداده القرض)
- انخفاض مستوى الأدوار والصلاحيات الممنوحة للعاملين .
- تعدد الجهات الإشرافية على تنفيذ العمل في جميع أقسام المصرف المدروس، وافتقاره إلى بيئة إبداعية تسهم في تطوير الصناعة المصرفية .
- ضعف ثقافة العمل الجماعي وروح التعاون بين العاملين وضعف ثقافة تدريب العاملين على جميع عمليات المصرف،فالمصرف عبارة عن تنظيم للمجهودات البشرية والعمليات المالية ويقدم خدماته لشريحة واسعة جداً من العملاء الأمر الذي يحتم إعطاؤه أهمية كبرى بالدراسة والتطوير والتي يمكن أن توفرها إعادة الهندسة .

وفي ضوء ما تقدم يطرح البحث التساؤل الرئيسي التالي :

- إلى أي مدى يمكن اعتماد الهنرة كمدخل لتبسيط الاجراءات الإدارية في المصرف العقاري ؟

ويتفرع عنه التساؤلات البحثية التالية:

1 – إلى أي مدى هناك قبول وتأييد لدى إدارة المصرف لإمكانية تطبيق إعادة الهندسة ؟

2 – إلى أي مدى يمكن أن يؤدي إعادة توصيف العمليات الإدارية الى تبسيط الإجراءات الإدارية ؟

3 -كيف يمكن أن تكون الإجراءات الإدارية بعد تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية ؟

أهمية البحث وأهدافه:

تبرز الأهمية العلمية للبحث من خلال تناول موضوع يرتبط بتطورات العصر في ظل المفاهيم والتجارب الإدارية الحديثة،حيث يعتبر أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من النماذج الإدارية الحديثة التي استحوذت على اهتمام الكثير من الإداريين والباحثين المهتمين بإحداث تغييرات جذرية ملموسة في مختلف المجالات عموماً، وفي إدارة العمليات المصرفية بشكل خاص مما يساهم في تطويرها وتميزها وتحقيقها للقيمة المضافة المنتظرة منها.

أما الأهمية العملية فتبرز من خلال محاولة الباحث تقديم تصور عملي متكامل لكيفية إعادة هندسة العمليات الإدارية بما يسهم في تبسيط الإجراءات الإدارية بعد تقييمها داخل أقسام المصرف بما يضمن كفاءته ورفع مستوى أدائه، وتحسين صورته في ذهن المتعاملين والمحافظة عليهم، كما تبدو أهمية البحث من خلال مايلي:

1 -دراسة طبيعة عمل المصرف العقاري بما يقدمه من خدمات تلبي شريحة واسعة من العملاء،باعتباره رافداً اقتصادياً مؤثراً في الاقتصاد السوري .

2 – محاولة سد النقص الواضح في ميدان البحث العلمي في الجامعات السورية حيث تعتبر هذه الدراسة من أولى الدراسات –على حد علم الباحث – التي تتناول موضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية في قطاع المصارف العامة في سورية .

ويهدف البحث إلى :

1 -التعرف على مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية من حيث المفهوم والمتطلبات والمقومات الأساسية

2 -التعرف على مدى قبول وتأييد الإدارة والعاملين لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.

3 -التعرف على واقع العمليات الإدارية المتبعة حالياً في المصرف من خلال التعرف على واقع عمليات الإبداع ومنح القروض .

4 -التعرف على واقع الإجراءات الإدارية في المصرف المدروس قبل القيام بإعادة الهندسة .

5 -وضع تصور مقترح يبين كيف يمكن أن تكون العمليات الإدارية والإجراءات المتبعة بعد القيام بإعادة الهندسة .

6 -الخروج بمجموعة من التوصيات والمقترحات بشأن تطبيق إعادة الهندسة بما يسهم في تبسيط الإجراءات الإدارية

فرضيات البحث :

على ضوء ظواهر ومشكلة البحث تم تحديد فرضيات البحث وفق مايلي:

1 – الفرضية الأولى: لاتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم إدارة المصرف محل الدراسة وبين إمكانية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية .

2 – الفرضية الثانية: لاتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة توصيف العمليات الإدارية وبين إمكانية تطبيق إعادة الهندسة .

3 – الفرضية الثالثة: لاتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإجراءات الإدارية الحالية في المصرف محل الدراسة وبين الإجراءات الإدارية المتوقعة بعد تطبيق إعادة الهندسة .

منهجية البحث:

أولاً: الجانب النظري:

اعتمدنا في البحث على الأسلوب المكتبي لمراجعة ما توفر من مصادر ومراجع ودوريات ودراسات وأبحاث في الجانب النظري للدراسة .

ثانياً: الجانب التطبيقي:

في الجانب التطبيقي تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاساليب الإحصائية في تحليل البيانات والمعطيات التي تم جمعها وفي استخلاص النتائج وتحديد التوصيات اللازمة .

مجتمع البحث:

يتكون المجتمع الإحصائي في هذا البحث من العاملين في المصرف العقاري _فرع طرطوس_ ولمحددات الوقت فإننا سنتبع أسلوب العينات في جمع البيانات وليس أسلوب الحصر الشامل.

عينة البحث:

تم استخدام المعاينة القصدية وذلك لصغر حجم المجتمع المدروس.

زمان ومكان البحث:

جرى هذا البحث في محافظة طرطوس عام 2014.

الدراسات السابقة :

هناك مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع البحث أهمها:

1 -دراسة الشيخ الداوي (2008) :[2]

بعنوان (أثر إعادة الهندسة في تطوير الخدمة المصرفية دراسة حالة البنك الوطني الجزائري) إن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو التعرف على أثر إعادة الهندسة في تطوير الخدمة المصرفية، والتعريف بجانب من جوانب الإصلاحات العديدة التي يتعرض لها القطاع المصرفي والمتمثل بإعادة هندسة عملياتها البنكية بطريقة تسمح بتطوير الخدمة من حيث السرعة والجودة والتكلفة، وخلصت الدراسة إلى أن الإصلاحات التي تمر بها البنوك الجزائرية بإعادة هندسة عملياتها هي بمثابة تركيز لجميع موارد البنوك البشرية والمالية والبنكية حول المستهلك من خلال إعادة تصميم جذري لمختلف العمليات بطريقة تضمن سرعة أداء الخدمة المقدمة له بجودة عالية وبأقل التكاليف .

2 -دراسة صلاح شيخ ديب (2009) :[3]

بعنوان (تقويم فرص تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل لتحسين القدرة التنافسية دراسة ميدانية على شركات صناعة الدواء الحاصلة على شهادة الايزو في محافظة حلب) وهدفت الدراسة إلى دراسة إمكانية تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية وتأثيره على تحسين القدرات التنافسية لشركات الدواء، وتحديد العوامل المؤثرة على إمكانية تطبيقه هذا المدخل، وخلصت الدراسة إلى: وجود علاقة قوية بين دعم الإدارة العليا وإمكانية تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركات الدواء في سورية.

3 -دراسة حسين الزهراني (2013) : [4]

بعنوان (دور الهندرة في تبسيط الإجراءات بالمؤسسة العامة للصناعات الحربية بالخرج) هدفت الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق الهندرة بالمؤسسة ودورها في تبسيط الإجراءات بالمؤسسة العامة والتعرف على وسائل التغلب على معوقات

تطبيق الهندرة لديها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وخلصت إلى:أن أفراد عينة البحث موافقون على أن وسائل التغلب على معوقات تطبيق الهندرة تتم من خلال استخدام التدريب المستمر وتنمية روح العمل الجماعي وتوضيح أهمية تطبيق الهندرة، وأن أفراد عينة البحث موافقون على أهمية الهندرة في إزالة الإجراءات المعقدة ودورها في التقدم التقني .

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1 دراسة Namchul&Donlad (2002) : [5]

بعنوان(إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين الأداء _ دراسة حالة بنك منهاتن) وهدفت الدراسة إلى العمل على إيضاح مفهوم إعادة هندسة العمليات في البنوك وأهميتها وأهدافها، وقياس مدى تأثيرها على أداء البنك و وضع مبادئ توجيهية لإعادة هندسة العمليات في المؤسسات المالية من شأنها أن تحقق مكاسب عالية للبنك وذلك باعتماد أربع مراحل هي التنشيط ،التركيز،الإبداع والابتكار، وخلصت الدراسة إلى:أن اعتماد أسلوب إعادة هندسة العمليات أدى إلى منتجات جديدة وخدمات أفضل للعملاء والذي تبين جلياً في تحسين سرعة تدفق المعلومات وأن اعتماد أسلوب إعادة هندسة العمليات أدى إلى خدمات أفضل للصرافات الآلية وبالتالي رضا العملاء .

2 دراسة Liao.X(2010) : [6]

بعنوان(المعادلة بين إعادة هندسة العمليات وأداء البنوك الوطنية الصينية التجارية)

وهدفت الدراسة إلى تقديم تعريف لنظرية صالحة للبنوك التجارية الوطنية لتعزيز كفاءة عملية إعادة هندسة عملياتها،والى اعتماد بطاقة نقاط التوازن كأداة صالحة لقياس عملية أداء البنوك التجارية الوطنية،وخلصت الدراسة إلى:أن عملية إعادة هندسة العمليات كانت جيدة من ناحية الوفاء بمتطلبات عملاء البنوك التجارية.

3 دراسة Dean.A(2011) :[7]

بعنوان (أثر إعادة هندسة العمليات في البنوك التجارية على العملاء دراسة حالة بنك الدولة في حيدر أباد)هدفت الدراسة إلى بيان دور وأثر إعادة هندسة العمليات في البنوك التجارية على العملاء،والتعرف على درجة رضاهم عن الخدمات المصرفية المقدمة، والتعرف على أثر إعادة هندسة العمليات على أداء موظفي البنك، وخلصت الدراسة إلى أن اعتماد البنوك لإعادة هندسة العمليات يؤدي إلى خدمات أفضل للعملاء،وأن أثر إعادة هندسة العمليات على رضا العملاء كان أكثر من أثرها على أداء الموظفين .

4 -دراسة Kabiru.J (2013):[8]

بعنوان(استكشاف تنفيذ إعادة هندسة العمليات الإدارية في البنوك)

هدفت الدراسة إلى تحديد الوضع الحالي لعملية إعادة هندسة العمليات التشغيلية للبنوك النيجيرية، وإلى بيان الأهداف التنظيمية الأكثر أهمية من تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في البنوك النيجيرية ، وخلصت الدراسة إلى :

- 24,5% من البنوك أكدت على أن لإعادة هندسة العمليات الإدارية دوراً في زيادة الأرباح .
- 23.3% من البنوك النيجيرية ان لإعادة هندسة العمليات الإدارية دوراً في تحسين الخدمات المقدمة للعملاء
- 20,4% و 11.5% و 12.9% من البنوك أكدت أن الهدف من استخدام هندسة العمليات الإدارية كان مجرد رد فعل للتحديات والتغيرات المعاصرة .

التعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح من الدراسات السابقة التي تم عرضها أن هناك اهتمام متزايد بالنسبة لإعادة هندسة العمليات الإدارية لما لها من دور كبير في تحسين الأداء و تخفيض التكاليف وتحسين خدمات العملاء، فكانت نتائجها مختلفة لاختلاف البيئات التي تمت الدراسة فيها وطبيعة الفئات المستهدفة، وقد استفاد الباحث من هذه الدراسات في تكوين صورة مبدئية عن أهمية الهندرة ودورها الفاعل، ولكن تختلف عن الدراسات السابقة في:

محاولة الباحث وضع تصوراً مقترحاً لكل ما يتعلق بعمليات المصرف المدروس وأنشطته وطبيعة الإجراءات المتبعة حالياً، ومن ثم بيان كيف يمكن أن يكون التصميم الجديد للعمليات بعد الهندرة وطبيعة الإجراءات المتوقعة، وفي أن الدراسة تتم في بيئة مختلفة عن الدراسات السابقة هي بيئة المصرف العقاري في سورية.

الإطار النظري للبحث:

كلمة الهندرة قد تبدو غريبة على أسماع الكثير، فالهندرة كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتين هما (هندسة) و(إدارة) وهي ترجمة للمصطلح الإنجليزي (Business Reengineering) والذي يعني إعادة هندسة الأعمال أو إعادة هندسة نظم العمل، وقد ظهرت الهندرة في عام 1992م عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان مايكل هامر وجيمس شامبي الهندرة كعنوان لكتابهما الشهير (هندرة المنظمات) ومنذ ذلك الحين أحدثت الهندرة ثورة حقيقة في عالم الإدارة بما تحمله من أفكار غير تقليدية ودعوة صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات والإستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من المنظمات والشركات العاملة في عالم اليوم.[9]

لقد عرف هذان الكاتبان الهندرة بأنها البدء من جديد أي من نقطة الصفر وليس إصلاح وترميم الوضع القائم.

ويصادفنا ايضاً تعريفات أخرى للهندرة:

الهندرة هي إعادة التفكير بصورة أساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية لتحقيق نتائج تحسين هائلة في مقاييس الأداء العصرية: الخدمة والجودة والتكلفة وسرعة إنجاز الأعمال. [10]

وتعرف الهندرة ايضاً: بأنها إعادة تصميم جذري وسريع للعمليات الاستراتيجية والتي لها قيمة مضافة، وكذلك إعادة التصميم الجذري والسريع للنظم والسياسات والهياكل التنظيمية التي تساعد العمليات وكل ذلك للوصول إلى انسياب العمل بأعلى مستوى من الإنتاجية وفق معايير الجودة العالمية . [11]

وبنظرة سريعة الى هذه التعاريف والمفاهيم نرى أنها تركز على أربع نقاط أساسية يمكن تلخيصها وفق مايلي: [2]

1 - أساسية

وتعني ببساطة أن الوقت قد حان لكي تعيد كل شركة وكل فرد وعامل بها النظر في أسلوب العمل المتبع ومراجعة ما يقومون به من عمل وسؤال أنفسهم: لماذا يقوموا به ؟ وهل هذا العمل ذو قيمة للعملاء والشركة وهل يمكن أداءه بطريقة أفضل ؟ كل هذه الأسئلة يطرحها مبدأ الهندرة بأسلوب ومفهوم علمي يساعد الشركات في الوصول إلى إجابات شافية لهذه الأسئلة الهامة .

2 - جذرية

تتضمن الهندرة حلولاً جذريةً لمشاكل العمل الحالية وهو أمر تميز به أسلوب الهندرة عن غيره من المفاهيم الإدارية السابقة التي كانت في معظمها تسعى إلى حلولاً عاجلةً وسطحيةً لمشكلات العمل ومعوقاته، وبالتالي "فإن إعادة التصميم الجذرية تعني التغيير من الجذور وليس مجرد تغييرات سطحية أو تجميلية ظاهرية للوضع القائم، ومن هذا المنطلق فإنها تعني التجديد

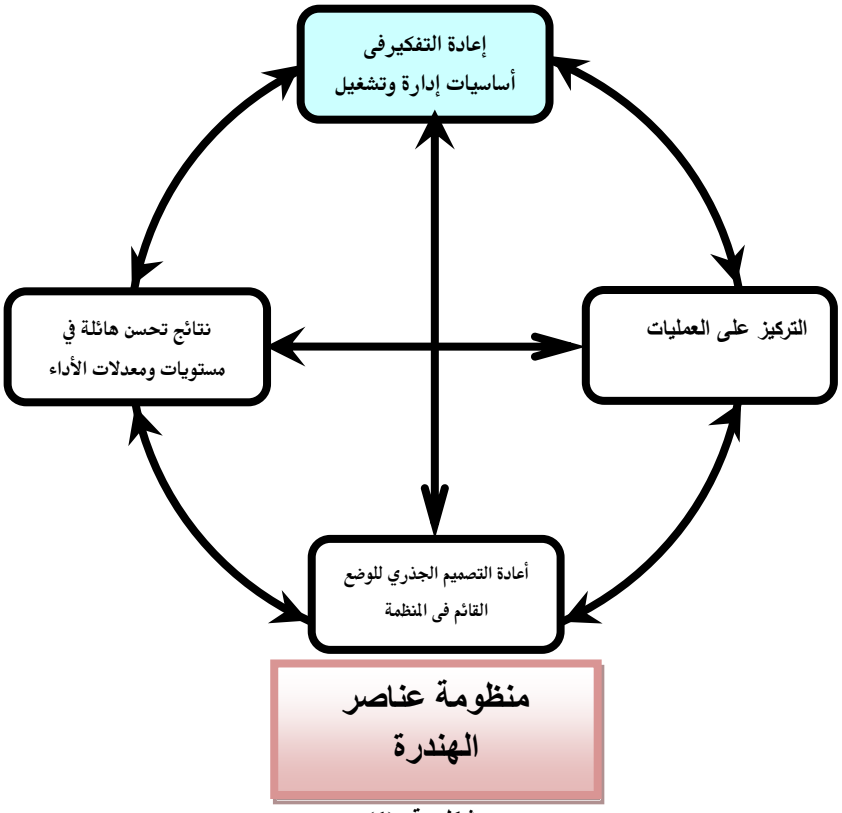
3 -هائلة

الهندرة لا تتعلق بالتحسينات النسبية المطردة، بل تهدف إلى تحقيق طفرات هائلة وفائقة في معدلات الأداء ولقد حققت الشركات التي طبقت مفهوم الهندرة بنجاح نتائج هائلة في نسبة تحسين الدخل والأرباح وتقليص الزمن اللازم لإنجاز العمل وتقديم خدمات أفضل للعملاء، وتضمنت كتب الهندرة المختلفة الكثير من تجارب الشركات التي طبقت الهندرة بنجاح والنتائج الهائلة التي حققتها هذه الشركات في مجالات متعددة

4 - العمليات

يتميز مبدأ الهندرة بتركيزه على نظم العمل أو ما يعرف بالعمليات الرئيسة للشركات والمؤسسات المختلفة وليست الإدارات، إذ تتم دراسة وهندرة العمليات بكاملها ابتداء من استلام طلب العميل إلى أن يتم إنجاز الخدمة، ولذلك فالهندرة تساعد على رؤية الصورة الكاملة للعمل وتنقله بين الإدارات المختلفة ومعرفة السلبيات الاستثمارية والإدارية التي تعيق العمل وتطيل الزمن اللازم لتقديم الخدمة وإنهاء العمل.

ويمكن التعبير عن منظومة الهندرة في الشكل التالي:[12]



شكل رقم (1)
منظومة الهندرة

المصدر :فهمي،فاروق محمد.المنظومية والهندرة في إعادة بناء منظومية التعليم والتعلم.القاهرة:عين شمس،د.ت،ص 8.

المبادئ الأساسية لمعتنقي الهندرة:[13]

الهندرة تعنى بالعمليات لا بالمنظمات، حيث أن الشركات لا تهندر إدارة الإنتاج أو إدارة المبيعات بل تهندر العمل الذي يؤديه العاملون في تلك الادارات، لكن الخلط بين الوحدات الادارية والعمليات ناتج عن تعود الموظفين على أداء وظائف تلك الادارات وعدم تعودهم على العمليات ولهذا فإن معتنقي مبدأ الهندرة يجب عليهم الإلتزام بالمبادئ التالية:

-دمج الوظائف:حيث يجب مراجعة الأنشطة بشكل واع من قبل الإدارة يمكن أن يقود الى دمج أكثر من وظيفة واحدة، مثلاً شركة الالكترونيات قامت بدمج وظيفة تلقي طلبات العملاء ووظيفة تنفيذ طلبات العملاء في وظيفة واحدة وهي خدمة العملاء .

-القيام بالعمل على مبدأ "قم بالعمل بنفسك ونفذه من موقعك".

-تخفيض عدد المستويات التنظيمية:بالتالي إدارات أقل ، وظائف أقل، رقابة أقل.

-الوصول الى حل وسط بين مركزية ولا مركزية اتخاذ القرار.

-تحول المديرين الى معلمين ومدربين:حتمية توافر مهارات عالية في التعامل مع الاخرين من خلال توفير الموارد والرد على الاستفسارات .

-تبني فروض حديثة بدلاً من الفروض الكلاسيكية:القاعدة القديمة المعلومات في مكان واحد ....القاعدة الجديدة المعلومات في أكثر من مكان وديمقراطية المعلومات .

-تحويل التنظيم من هرمي إلى أفقي: من خلال وجود فرقعمل لها صلاحيات واسعة واتخاذ القرارات، وبالتالي مواجهة المشاكل بالقرارات الفورية دون إبطاء.

مراحل اعتماد الهندرة في المصرف: [14]

مرحلة التصور تتضمن:

-الإحساس بالمشكلة والايمان بضرورة التحسين الجذري أو التعديل على العمليات الإدارية.

-قناعة الإدارة العليا بضرورة الهندرة وأهميتها في إعادة البناء التنظيمي .

-اتخاذ القرار ورسم رسالة المصرف المدروس.

مرحلة التشخيص:

- وضع قائمة بأولوية العمليات المرشحة للهندرة في المصرف.
- التعريف بالعمليات المرشحة للهندرة تحديد أسلوب العمل .
- تحديد أهداف الأداء ومعايير القياس .
- التحليل الكمي وتحليل العلاقات السببية .

مرحلة إعادة التصميم:

-دراسة البدائل المتاحة للتصميم وتصور العملية الجديدة .

-إعادة هيكلة الجانب البشري (القوى العاملة).

مرحلة التطبيق:

-خطة التحول وفق برنامج زمني محدد .

-التطبيق.

متطلبات تطبيق الهندرة:[12]

1 – من الأفضل أن تكون المؤسسة أو الشركة قد طبقت إدارة الجودة الشاملة كمتطلب أساسي لتطبيق الهندرة .

2 – أن تكون هناك حاجة ملحة وقناعة تامة من قبل الإدارة لأعمال الهندرة الأدارية، فعند عدم تحقيق طفرات في الأداء من خلال تبني إدارة الجودة تصبح هناك حاجة ملحة لأعمال الهندرة الإدارية .

3– ضرورة التركيز على العمليات وليس الإدارات، لأن ما يهم العميل هو نوع الخدمة أو السلعة وليس الإدارات ذات الصلة بإنتاجها.

4–التركيز على نوعية وتركيبة فرق العمل التي تقوم بالأداء وإعطائها درجة عالية من الاستقلالية والمرونة.

5– محاولة التقليل من مقاومة العاملين وذلك بتوعيتهم بأهمية هذا المفهوم والفوائد التي تعود عليهم.

6– ضرورة دعم الإدارة العليا .

7– التركيز على الابتكار والإبداع كنهج في العمليات التنظيمية .

8– ضرورة التخطيط العلمي لإنجاح تطبيق الهندرة ودراسة البيئة التنظيمية للتعرف على كل المتغيرات .

مفهوم الإجراءات:[15]

تمثل الإجراءات إحدى العناصر الأساسية الهامة في المنظمة، لعلاقتها الوثيقة بالعملية التنظيمية وخاصة التخطيط، فبعد أن يتم تحديد الأهداف العامة للمنظمة وصياغتها تأتي عملية تحديد الخطوات اللازمة لتنفيذ تلك العمليات والإجراءات لتحقيق تلك الأهداف، وهذه الخطوات هي ما تعرف بالإجراءات.

وبالتالي يمكن تعريف الإجراءات بأنها مجموعة من الخطوات والمراحل التي تمر بها معاملة معينة من أجل تقديم خدمة أو تحقيق غرض محدد.

وتهدف الإجراءات إلى برمجة الأنشطة الروتينية بشكل يؤدي إلى خفض الإجهاد الذهني للأفراد أثناء تأديتهم للأنشطة وبما يسهم في رفع مستوى كفاءة أدائهم.

مفهوم تبسيط الإجراءات الإدارية:[15]

يقصد بتبسيط الإجراءات إزالة التعقيد والتكرار والتداخل والتبذير في الوقت والجهد والمال، وعادة تتم عملية تبسيط الإجراءات من خلال دراسة علمية لمحاولة تشخيص وتحليل مشاكل العمل، ومحاولة الوصول إلى الحلول المناسبة لها بقصد الوصول إلى أحسن الطرق المؤدية إلى تحقيق الأهداف بالفعالية والكفاءة الممكنة وذلك في ظل الإمكانات المتاحة.

ونظراً لأهمية موضوع تبسيط الإجراءات فقد أصبحت هذه المهمة كثيراً ما يكلف بها خبراء مختصون في مجال التنظيم والتبسيط، لذلك ركزت الدراسات على تذليل العقبات والمشاكل التي تواجه الإدارة في هذا المضمار من خلال تحديد الأعمال التي يمكن البدء بها وتحديد ما هي أهم الإجراءات التي يمكن أن تؤثر على بقية الأجزاء.

أهداف تبسيط الإجراءات الإدارية:[16]

تهدف عملية تبسيط الإجراءات إلى تحقيق مايلي:

تحسين الإجراءات وتطويرها وتحديثها بشكل يقلل من عدد الخطوات المؤدية إلى الانجاز وبالتالي السرعة في الإنجاز.

الحد من كلفة العمليات والأنشطة التي يقوم بها المصرف.

رفع الكفاءة الإنتاجية.

تحقيق الرضا الوظيفي ورفع الروح المعنوية للعاملين.

تقديم الخدمات بدرجة عالية من الجودة.

المؤشرات التي تشير إلى تعقد الإجراءات الإدارية:[17]

كثرة عدد المراحل التي تمر بها المعاملة.

كثرة حالات اللف والدوران في المعاملة.

كثرة السجلات المطلوب الرجوع إليها وملاحظتها.

كثرة تنقل الموظفين.

كثرة عمليات الرقابة والتدقيق.

تراجع حجم الأداء الوظيفي.

التأخير في إنجاز المهام نتيجة مرور المعاملة في مراحل وخطوات عمل كثيرة.

تراجع حجم الأداء الوظيفي.

طول سلسلة الإجراءات اللازمة لإنجاز العمل.

كثرة حالات ضياع المعاملة.

كثرة الخلافات والصراعات الوظيفية.

كثرة المخالفات بحق العاملين نتيجة التقصير في أداء الأعمال.

كثرة الشكاوي والتذمر من قبل العملاء.

دور الهندرة في تبسيط الإجراءات الإدارية:[4]

1 – إن الهندرة تركز على العمليات وبالتالي فإن التغيير الذي تقوم به الهندرة يساعد بشكل واضح في عمليات اختصار الوقت والجهد وبالتالي نحصل على خطوات عمل مبسطة ومنظمة تساعد في تبسيط الإجراءات.

2 – تساهم الهندرة وبشكل مباشر في حذف الإجراءات غير الضرورية واختصار إجراءات العمل الطويلة.

3 – الحصول على تكلفة أقل وإلغاء الكثير من الإجراءات المكلفة.

4 – تساهم الهندرة في تطوير الإجراءات بالشكل المناسب للعمل والاستغناء عن الإجراءات غير الإلزامية.

5 – يتم دمج العمليات المتشابهة في عملية واحدة.

6 – تنعكس عملية تبسيط الإجراءات عن طريق الهندرة على كفاءة أداء الموظفين ورضا العملاء.

النتائج والمناقشة:

مجتمع وعيّنة البحث:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المصرف العقاري _فرع طرطوس_والبالغ عددهم / 90/ إداري، وقد تم استخدام المعاينة القصديّة حيث تمّ توزيع 50 استبانة على العاملين وقد تمّ استرجاع الاستبانات كافّة وتم استبعاد 10 استمارات فقط لعدم كفاية الأجوبة، فكانت نسبة الاستجابة 100%وذلك لسهولة الوصول للعاملين في المصرف، وكان حجم العيّنة النهائي 40 عامل إداري موزعين على الشكل التالي :

ذكور	إناث
1 دراسات عليا	–
10 جامعي	15 جامعية
4 دون الجامعة	10 دون الجامعة

العيّنة الاستطلاعيّة:

بهدف التحقق من الخصائص السيكومتريّة للاستبانة (الخصائص العامة للاستبانه من حيث الصدق والثبات) تمّ اختيار عيّنة مؤلّفة من 15 فرد من خارج عينة البحث الأصليّة وذلك بهدف التحقق من الصدق والثبات على الشكل الآتي:

الثبات:

تمّ استخدام معامل الفا كرونباخ للتحقق من ثبات الاستجابات الخاصّة بأفراد العيّنة وقد كانت النتائج كما يلي:

الجدول(1) نتائج اختبار ألفا كرونباخ

المحور	قيمة ألفا كرونباخ
1–لاتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة في المصرف محل الدراسة وبين إمكانية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية	0.82
2–لاتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة توصيف العمليات المصرفية وبين إمكانية تطبيق إعادة الهندسة	0.84
3–لاتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإجراءات الحالية في المصرف محل الدراسة وبين الإجراءات المتوقعة بعد تطبيق إعادة الهندسة	0.86
الإجمالي	0.812

نجد بأنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ أكبر من 0.8، ما يعطينا دلالة كافية على ثبات المقاييس الخاصّة بالموضوع قيد الدراسة.

الصدق:

تمّ استخدام صدق المحكمين للتأكّد من أنّ المقاييس صادقة في قياس ما وضعت لأجله، وقد تمّ الاعتماد على مجموعة من المحكمين المختصين بهذا المجال، وبعض أعضاء الهيئة التدريسيّة في كلية الاقتصاد،وبناءاً على ذلك،تمّ تعديل فقرات الاستبانة وحذف بعض فقراتها ليتلاءم مع مضمون الهدف.

كما قام الباحث باستخدام الصدق البنائي والداخلي، وكانت النتائج تدل على أنّ المقاييس صادقة في قياس ما وضعت لأجله، حيث أظهرت معاملات ارتباط بيرسون بين البنود الفرعيّة وإجمالي المقياس، بالإضافة إلى إجمالي الاستبانة، دلالة إحصائيّة ومعاملات ارتباط قويّة كما نلاحظ من خلال الجداول الآتية:

الجدول (2) نتائج صدق الاتساق الداخلي والبنائي للمحور الأول المتمثل بامكانية وجود علاقة بين دعم الادارة وبين امكانية تطبيق الهندرة

الرقم	السؤال	مع المحور	مع الإجمالي	الدلالة
1	إن إدارة المصرف العقاري على علم بمفهوم إعادة الهندسة	0.682	0.662	0.00
2	هناك رغبة لدى إدارة المصرف بإدخال أفكار تنظيمية جديدة .	0.658	0.841	0.00

3	هناك رغبة لدى إدارة المصرف بمواكبة التطورات الحديثة .	0.745	0.712	0.00
4	يوجد رغبة لدى إدارة المصرف بإحداث تغيير في حجم أعمال المصرف .	0.754	0.721	0.00
5	إعادة تأهيل العاملين دخل المصرف تمهيدا لاعتماد إعادة الهندسة .	0.774	0.611	0.00
6	يوجد تشجيع داخل المصرف لتطبيق مدخل أعادة الهندسة .	0.874	0.647	0.00
7	تغيير ثقافة العمل بما ينسجم وتطبيق إعادة الهندسة .	0.887	0.812	0.00

الجدول (3) نتائج صدق الاتساق الداخلي والبنائي للمحور الثاني المتمثل بامكانية وجود علاقة بين إعادة توصيف العمليات المصرفية وبين إمكانية تطبيق الهندرة

الرقم	السؤال	مع المحور	مع الإجمالي	الدلالة
1	يوجد اعتراف في الصرف بضرورة تغيير أساليب وإجراءات تنفيذ العمليات المصرفية داخل المصرف .	0.658	0.666	0.00
2	تحديد صحة وفعالية المصرف تتم من خلال إعادة تصميم العمليات المصرفية من وقت إصدارها حتى تسليم الخدمة للعملاء .	0.854	0.712	0.00
3	تتصف العمليات المصرفية بعدم الكفاءة والحاجة الضرورية للتحسين.	0.841	0.721	0.00
4	هناك تفهم من قبل العاملين داخل المصرف بأهمية إعادة هندسة العمليات المصرفية	0.821	0.754	0.00
5	يتوقع ان يكون هناك تعاون بين مختلف أقسام المصرف في تطبيق إعادة الهندسة	0.845	0.714	0.00
6	من المتوقع أن تصبح أهداف العمليات المصرفية الخاصة بانجاز العمل المصرفي واضحة وذات معنى .	0.801	0.784	0.00
7	من المتوقع أن يشمل التغيير ثقافة العمل المعمول بها والية تنفيذ الإجراءات داخل المصرف .	0.891	0.777	0.00

الجدول (4) نتائج صدق الاتساق الداخلي والبنائي للمحور الثالث المتمثل بامكانية وجود علاقة بين الإجراءات الحالية في المصرف محل الدراسة وبين الإجراءات المتوقعة بعد تطبيق إعادة الهندسة

الرقم	السؤال	مع المحور	مع الإجمالي	الدلالة
1	من المتوقع ان تتم اجراءات تنفيذ العمل المصرفي بصورة أفضل .	0.841	0.773	0.00
2	من المتوقع ان تقضي الهندرة على الإجراءات غير الضرورية .	0.814	0.774	0.00
3	من المتوقع ان يتم وضع دليل جديد وشامل لإجراءات العمل الجديدة .	0.741	0.654	0.00
4	من المتوقع أن يزداد التعاون بين العاملين فيما بينهم بما ينعكس إيجابا على سرعة انجاز العمل .	0.754	0.621	0.00
5	من المتوقع ان يتم التركيز على العمليات ذات القيمة المضافة مما يقلل من تكاليف انجاز العمل وبوقت أقصر .	0.654	0.610	0.00

6	من المتوقع ان اعتماد الهندرة سينعكس إيجابا على العملاء من حيث زمن انجاز معاملاته .	0.901	0.841	0.00
7	من المتوقع أن تزداد درجة تفويض الصلاحيات الممنوحة للعاملين وانخفاض عدد الجهات الإشرافية على العمل .	0.754	0.664	0.00

اختبار الفرضيّات الإحصائيّة:

بدايةً وبهدف تحقيق أهداف البحث المتمثّلة في وضع تصور مقترح للعمليات الإدارية بعد تطبيق الهندرة وصولاً إلى خطوات عمل مبسطة ومنظمة تساعد في تبسيط الإجراراتالإدرية، تمّ استخدام الأساليب الإحصائيّة المناسبة، بالإضافة إلى النسب المئويّة والانحرافات المعياريّة والأهميّة النسبيّة للتأكّد من تحقق فرضيّات البحث على الشكل الآتي:

الفرضيّة الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة في المصرف محل الدراسة وبين إمكانية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية ..

الجدول رقم (5) نتائج اختبار الفرض الأول

الرقم	السؤال	نعم		لا		محايد		المتوسط المرجح	كاي مربع المحسوبة	القرار
		عدد	نسبة%	عدد	نسبة%	عدد	نسبة%			
1	إن إدارة المصرف العقاري على علم بمفهوم إعادة الهندسة	28	70.00	11	27.50	1	2.50	2.68	27.96	توجد علاقة
2	هناك رغبة لدى إدارة المصرف بإدخال أفكار تنظيمية جديدة	24	60.00	10	25.00	6	15.00	2.45	13.40	توجد علاقة
3	هناك رغبة لدى إدارة المصرف بمواكبة التطورات الحديثة .	30	75.00	6	15.00	4	10.00	2.65	31.41	توجد علاقة
4	يوجد رغبة لدى إدارة المصرف بإحداث تغيير في حجم أعمال المصرف .	21	52.50	10	25.00	9	22.50	2.30	6.65	توجد علاقة
5	إعادة تأهيل العاملين دخل المصرف تمهيداً لاعتماد إعادة الهندسة .	20	50.00	15	37.50	5	12.50	2.38	8.75	توجد علاقة
6	يوجد تشجيع داخل المصرف لتطبيق مدخل أعادة الهندسة .	30	75.00	4	10.00	6	15.00	2.60	31.41	توجد علاقة
7	تغيير ثقافة العمل بما ينسجم وتطبيق إعادة الهندسة .	32	80.00	5	12.50	3	7.50	2.73	39.36	توجد علاقة
	الإجمالي=	185	57.8125	61	19.0625	34	10.625	2.22	126.58	توجد علاقة

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية...

نجد من الجدول السابق أن قيمة كاي مربع المحسوبة عند كافة البنود والإجمالي أكبر من كاي مربع الجدولية والبالغة 3.99 بالتالي يمكن رفض الفرض العدم والقول توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة في المصرف محل الدراسة وبين إمكانية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، وعند دراسة البنود الخاصة بهذه الفرضية تبين الاتي:

1. يحتل البند الخاص بتغيير ثقافة العمل بما ينسجم وتطبيق إعادة الهندسة المرتبة الأولى بمتوسط وقدره 2.73.
2. يحتل البند الخاص بأن اعضاء إدارة المصرف العقاري على علم بمفهوم إعادة الهندسة المرتبة الثانية بمتوسط وقدره 2.68.
3. يحتل البند الخاص برغبة إدارة المصرف بإحداث تغير في حجم أعمال المصرف المرتبة الأخيرة بمتوسط وقدره 2.30.

❖ **حيث يفسر المتوسط المرجح الاتجاه العام للاجابات من خلال قياس أرجحية المتوسط الحسابي بتحويله إلى مرجح.**

الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة توصيف العمليات المصرفية وبين إمكانية تطبيق إعادة الهندسة

الجدول رقم (6) نتائج اختبار الفرض الثاني

الرقم	السؤال	نعم		لا		محايد		المتوسط المرجح	كاي مربع المحسوبة	القرار
		عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة			
1	يوجد اعتراف في الصرف بضرورة تغيير أساليب وإجراءات تنفيذ العمليات المصرفية داخل المصرف .	30	75.00	8	20.00	2	5.00	2.70	32.61	توجد علاقة
2	تحديد صحة وفعالية المصرف تتم من خلال إعادة تصميم العمليات المصرفية من وقت إصدارها حتى تسليم الخدمة للعملاء .	31	77.50	7	17.50	2	5.00	2.73	36.06	توجد علاقة
3	تتصف العمليات المصرفية بعدم الكفاءة والحاجة الضرورية للتحسين.	35	87.50	3	7.50	2	5.00	2.83	52.86	توجد علاقة
4	هناك تفهم من قبل العاملين داخل المصرف بأهمية إعادة هندسة العمليات المصرفية	32	80.00	4	10.00	4	10.00	2.70	39.21	توجد علاقة
5	يتوقع ان يكون هناك تعاون بين مختلف أقسام المصرف في تطبيق إعادة الهندسة	27	67.50	5	12.50	8	20.00	2.48	21.36	توجد علاقة
6	من المتوقع أن تصبح أهداف العمليات المصرفية الخاصة بانجاز العمل المصرفي واضحة وذات معنى .	26	65.00	6	15.00	8	20.00	2.45	18.20	توجد علاقة
7	من المتوقع أن يشمل التغيير ثقافة العمل المعمول بها والية تنفيذ الإجراءات داخل المصرف .	21	52.50	3	7.50	16	40.00	2.13	12.95	توجد علاقة
	الإجمالي=	202	63.125	36	11.25	42	13.125	2.25	171.23	توجد علاقة

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

نجد من الجدول السابق أن قيمة كاي مربع المحسوبة عند كافة البنود والإجمالي أكبر من كاي مربع الجدولية والبالغة 3.99 بالتالي يمكن رفض الفرض العدم والقول توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة توصيف العمليات المصرفية وبين إمكانية تطبيق إعادة الهندسة، وعند دراسة البنود الخاصة بهذه الفرضية تبين الاتي:

1. يحتل البند الخاص بكون العمليات المصرفية تتصف بعدم الكفاءة والحاجة الضرورية للتحسين المرتبة الأولى بمتوسط وقدره 2.83.

2. يحتل البند الخاص بتحديد صحة وفعالية المصرف تتم من خلال إعادة تصميم العمليات المصرفية من وقت إصدارها حتى تسليم الخدمة للعملاء المرتبة الثانية بمتوسط وقدره 2.73.

3. يحتل البند الخاص بتوقع أن يشمل التغيير ثقافة العمل المعمول بها والية تنفيذ الإجراءات داخل المصرف المرتبة الأخيرة بمتوسط وقدره 2.13.

الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ذا دلالة إحصائية بين الإجراءات الحالية في المصرف محل الدراسة وبين الإجراءات المتوقعة بعد تطبيق إعادة الهندسة

الجدول رقم (7) نتائج اختبار الفرض الثالث

الرقم	السؤال	نعم		لا		محايد		المتوسط المرجح	كاي مربع المحسوبة	القرار
		عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة			
1	من المتوقع ان تتم اجراءات تنفيذ العمل المصرفي بصورة أفضل .	24	60.00	10	25.00	6	15.00	2.45	13.40	توجد علاقة
2	من المتوقع ان تقضي الهندرة على الإجراءات غير الضرورية .	25	62.50	11	27.50	4	10.00	2.53	17.15	توجد علاقة
3	من المتوقع ان يتم وضع دليل جديد وشامل لإجراءات العمل الجديدة .	26	65.00	10	25.00	4	10.00	2.55	19.40	توجد علاقة
4	من المتوقع أن يزداد التعاون بين العاملين فيما بينهم بما ينعكس إيجابا على سرعة انجاز العمل .	28	70.00	5	12.50	7	17.50	2.53	24.36	توجد علاقة
5	من المتوقع ان يتم التركيز على العمليات ذات القيمة المضافة مما يقلل من تكاليف انجاز العمل وبوقت أقصر .	21	52.50	4	10.00	15	37.50	2.15	11.15	توجد علاقة
6	من المتوقع ان اعتماد الهندرة سينعكس إيجابا على العملاء من حيث زمن انجاز معاملاته .	20	50.00	2	5.00	18	45.00	2.05	14.60	توجد علاقة
7	من المتوقع أن تزداد درجة تفويض الصلاحيات الممنوحة للعاملين وانخفاض عدد الجهات الإشرافية على العمل .	23	57.50	1	2.50	16	40.00	2.18	18.95	توجد علاقة
	الإجمالي=	167	52.1875	43	13.4375	70	21.875	2.05	84.73	توجد علاقة

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

نجد من الجدول السابق أن قيمة كاي مربع المحسوبة عند كافة البنود والإجمالي أكبر من كاي مربع الجدولية والبالغة 3.99 بالتالي يمكن رفض الفرض العدم والقول توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإجراءات الحالية في المصرف محل الدراسة وبين الإجراءات المتوقعة بعد تطبيق إعادة الهندسة، وعند دراسة البنود الخاصة بهذه الفرضية تبين التي:

1. يحتل البند الخاص بتوقع وضع دليل شامل وجديد لإجراءات العمل الجديدة المرتبة الأولى بمتوسط وقدره 2.55.
2. يحتل كلاً من البنود الخاصة بتوقع ان تحذف الهندرة الإجراءات غير الضرورية وأن يزداد التعاون بين العاملين بما ينعكس ايجاباً على سرعة إنجاز العمل المرتبة الثانية بمتوسط وقره 2.53.
3. يحتل البند الخاص بازدياد درجة تفويض الصلاحيات الممنوحة للعاملين وانخفاض عدد الجهات الإشرافية المرتبة الأخيرة بمتوسط وقدره 2.05.

الاستنتاجات والتوصيات:

الاستنتاجات:

1 – تشير نتائج اختبار الفرض الأول إلى وجود علاقة بين دعم إدارة المصرف وإمكانية تطبيق إعادة الهندسة، حيث تشير نتائج الاختبار أن أهم العوامل المؤثرة في إمكانية تطبيق الهندرة ضرورة تغيير ثقافة العمل بما ينسجم وإمكانية التطبيق، ووجود قيادة مهتمة ومشجعة على تطبيق الهندرة.

2 – تشير نتائج اختبار الفرض الثاني إلى وجود علاقة بين إعادة توصيف العمليات المصرفية وإمكانية تطبيق الهندرة، من خلال إعادة تصميم العمليات المصرفية من وقت إصدارها حتى تسليم الخدمة للعملاء، والاقتناع بضرورة تغيير أساليب وإجراءات العمل داخل المصرف.

3 – تشير نتائج اختبار الفرض الثالث أن الهندرة يمكن أن تسهم في حذف الإجراءات غير الضرورية، وازدياد التعاون بين العاملين ما ينعكس إيجاباً على سرعة إنجاز العمل وتخفيض تكاليف الإنجاز، كما دلت النتائج إلى انخفاض درجة الصلاحية والتفويض الممنوحة للعاملين.

التوصيات:

1 – ضرورة أن تتبنى إدارة المصرف مدخل إعادة الهندسة لدوره الفاعل في تحسين الخدمات المصرفية من خلال التركيز على العمليات ذات القيمة المضافة وحذف الإجراءات غير الضرورية.

2 – ضرورة منح الموظفين صلاحيات أكبر في العمل بحيث يتحمل الموظف مسؤولية عمله، وذلك من خلال تقليل عدد الجهات الإشرافية، بحيث تتم عملية الكشف والمطابقة بصورة إجمالية بعد انتهاء العمليات ما ينعكس ذلك إيجاباً على عمله من خلال شعوره بمزيد من الثقة الممنوحة من قبل ادارة المصرف.

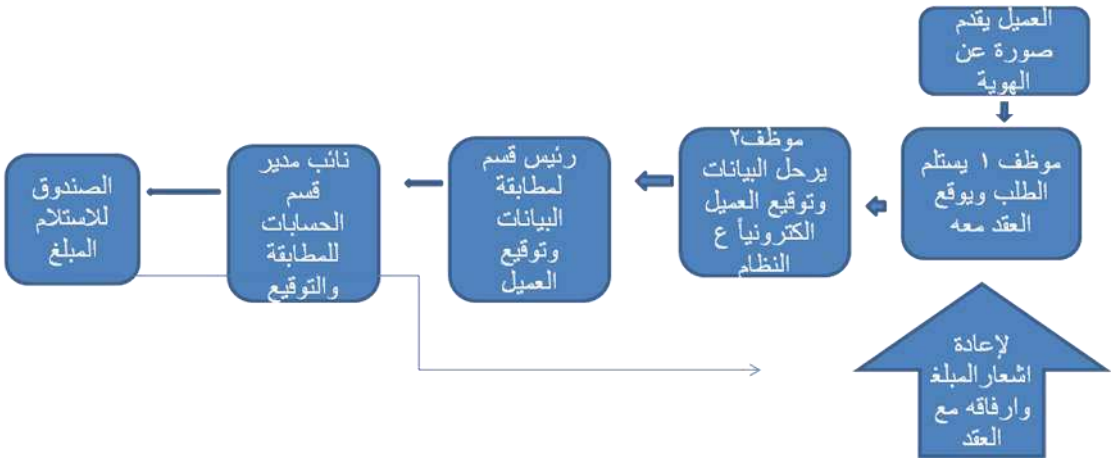
3 – استمرار الاهتمام بمستوى توقعات العميل للخدمة المصرفية المقدمة والاستجابة لهذه التوقعات وذلك من خلال تصميم العمليات المصرفية بناء على متطلبات العميل، وتقديم خدمات تتفق وتوقعات العميل من حيث الجودة ووقت الإنجاز.

4 – الاهتمام بتقييم صحة وفاعلية العمليات المصرفية من خلال الاهتمام بمخرجات تلك العمليات.

5 – بما أن الدراسة الحالية أجريت على المصرف العقاري فرع طرطوس دون المصارف الاخرى العاملة في سورية، يوصي الباحث بإجراء دراسة حول أهمية تطبيق إعادة الهندسة في المصارف العامة الأخرى، كمصرف التوفير أو المصرف الصناعي.

وفيما يلي يقدم الباحث ومن خلال الدراسة الاستطلاعية التي قام بها على المصرف المدروس تصوراً لمراحل فتح حساب وديعة إدخار كإحدى العمليات المصرفية قبل الهندرة وكيف يمكن أن تصبح الإجراءات بعد الهندرة:

- **نموذج (1): لعملية فتح حساب وديعة إدخار سكني قبل الهندرة:**

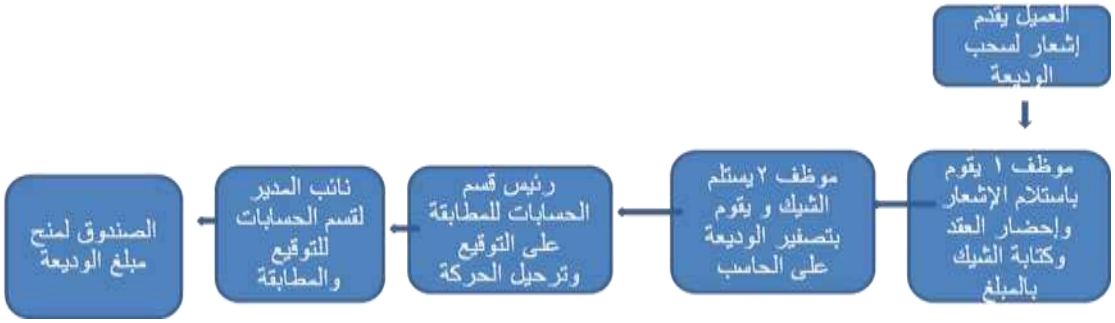


- **خطوات فتح حساب وديعة الإدخار السكني بعد الهندرة :**



نموذج (1) : من إعداد الباحث

- **نموذج (2):خطوات لعملية سحب وديعة قبل الهندرة:**



- **خطوات سحب الوديعة بعد الهندرة :**



نموذج (2):من إعداد الباحث

نلاحظ من خلال النموذجين كيف اختصرت المراحل من خمسة مراحل إلى مرحلتين حيث تم دمج بعض المراحل بمرحلة واحدة وألغيت عملية الكشف والمطابقة التي كانت تتم من قبل رئيس القسم ونائب المدير لتتم بصورة إجمالية بعد انتهاء العمليات، حيث يتم منح الموظف صلاحيات أكبر في العمل، وما يوفر الكثير من وقت العملاء ويخفض التكاليف.

المراجع:

1. العلي، أحمد . قاسم ، عبد الرزاق، *اثر تقانة المعلومات في تطوير نظم عمليات المصارف العامة في سورية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*، المجلد 28، العدد الاول، 2012 ،ص303 .

2. الداوي، الشيخ . *أثر إعادة الهندسة في تطوير الخدمة المصرفية _ دراسة حالة البنك الوطني الجزائري* _ جامعة يوسف بن خدة (الجزائر)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، 2008.

3. شيخ ديب، صلاح. تقويم فرص *تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل لتحسين القدرة التنافسية _دراسة ميدانية على شركات صناعة الدواء الحاصلة على شهادة الايزو في محافظة حلب* _ مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ، المجلد 31 ، العدد 1 ، 2009،ص45.

4. الزهراني، حسين. *دور الهندرة في تبسيط الإجراءات بالمؤسسة العامة للصناعات الحربية بالخرج* ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الإدارية : الرياض ، 2013،ص134.

5. Namchul&Donlad, *Business process reengineering and performance improvement The case of Chase ManhattanBank*http://www.emeraldinsight.com/researchregistersm,2002

6.Liao.X,*Correlation between Business Process Reengineering andOperation Performance of National Commercial Banks*, School of Tourism studies and Economic management, Leshan Normal University, Leshan, P.R.China,2010,p233

7.Dean.A. *Impact of Business Process Re-Engineering in Commercial Banks on Customer* .. Opinion-Volume 1, No. 1, December 2011.p122.

8.Kabiru.J.Exploring. *the Implementation of Business Process Reengineering in Banks,Asian Social Science*; Vol. 9, No. 11; 2013.p253.

9. أبو عمشة، أحمد . *أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة _دراسة حالة* ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية :غزة ، قسم إدارة الأعمال ، 2011.

10.كيلادا، جوزيف. *تكامل إعادة الهندسة وإدارة الجودة الشاملة* ، ترجمة سرور سرور، دار المريخ : الرياض.2006

11.Adeyemi&Aremu. *Impact Assessment of Business Process Reengineering On rganisational Performance*,European Journal of Social Sciences – Volume 7, Number 1, 2008.

12.فهمي،فاروق محمد.*المنظومية والهندرة في إعادة بناء منظومية التعليم والتعلم*.القاهرة، عين شمس د.ت،ص.8

13. الأغا، مرام. *دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة " في المصارف في قطاع غزة* ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية :غزة قسم إدارة الأعمال ، 2006،ص43-44.

14.Michael. C . *Business Process Reengineering Seminar ; Cashman Consulting Corporation*. Oct 1997.p55.

15. زبار، سلمان عبود. *تقانة المعلومات ودوره في تبسيط الإجراءات _دراسة تحليلية* _المسيب:جامعة بابل،د.ت،ص6 .

16. عبودي، زيد منير. *التنظيم الإداري*، الاردن:دار اسامة للنشر، 2006،ص138

17. زين الدين، فريد. *المنهج المتكامل لتبسيط وتطوير إجراءات ونظم العمل* ، كلية التجارة : منشورات جامعة الزقازيق ، 2008، ص66.