

دور تكامل ابعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في فعالية أداء البنوك السودانية

The Role of Integrating the Dimensions of Business Process Reengineering in
Performance Effectiveness of Sudanese Banks

د.حسن بشير حسن محمد¹

¹ جامعة البطانة (السودان)، أستاذ مساعد في نظم المعلومات الإدارية

dr.hassanmis@gmail.com

د.رمزي عاطف محمد مطر²

² جامعة الأقصى، أستاذ مساعد في نظم المعلومات الإدارية (غزة، فلسطين)،

ra.matar@alaqsa.edu.ps

تاريخ النشر: 2023/01/10

تاريخ القبول: 2021/12/11

تاريخ الاستلام: 2021/12/03

مستخلص

هدف البحث الى التعرف على دور البعد التنظيمي، البعد الهيكلي، البعد التكنولوجي وبعد الموارد البشرية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في زيادة فعالية أداء البنوك السودانية، وكذلك التعرف على ماهية إعادة هندسة العمليات الإدارية وابعادها، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات مكونة من 27 عنصر حيث تم توزيعها على عينة طبقية من البنوك العاملة بولاية الجزيرة. وتم تحليل استجابات المبحوثين باستخدام برنامج (SPSS)، اهم نتائج الدراسة أن الاهتمام بالبعد الهيكلي لإعادة هندسة العمليات يجعل العمليات واضحة و منطقية وقادرة على تحقق الاهداف، وان البعد التنظيمي يمكن من التحول من الهياكل الهرمية إلى الهياكل المسطحة، وان البعد التكنولوجي يسهم في مراقبة وضبط سير العمليات الادارية وتمكين العاملين من العمل عن بعد. أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بإعادة هندسة العمليات الادارية بصورة شاملة.

الكلمات المفتاحية: ابعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية؛ فعالية أداء؛ البنوك السودانية

Abstract

This study aims at identifying the role of organizational, structural, technological, and human resources dimensions of Business Process Reengineering (BPR) in increasing the performance effectiveness of Sudanese banks. It also aims at highlighting the nature of BPR and its dimensions. The study adopted the analytical descriptive approach, and used the questionnaire as the study tool through distributing a 27-item questionnaire to a stratified sample of banks operating in Gezira State. The responses was analyzed using SPSS. The most important findings of the study include the following: paying attention to the structural dimension for processes reengineering makes processes clear, reasonable, and capable of achieving the desired goals. The organizational dimension enables the transferring from the hierarchical structure to the flat structure. The technological dimension contributes in monitoring and controlling the workflow of business processes and empowers employees to work remotely. The study recommended the necessity of a comprehensive consideration of BP.

Keywords: Dimensions of Business Process Reengineering؛ Performance effectiveness؛ Sudanese banks

مقدمة

يشهد عالم اليوم تغيرات جذرية ومنتسارعة أثرت في مختلف جوانب الحياة البشرية وخصوصاً في مجال العمل الإداري، وعمليات الأعمال، حيث أثرت هذه التغيرات على مستقبل المنظمات الإدارية وفرضت عليها تحديات جديدة تتمثل في سعي هذه المنظمات نحو استيعاب وإدخال النظم المتطورة في أعمالها

والتأقلم مع كل ما هو جديد من أفكار وتوجهات حديثة تُكسب المنظمة صفة الحداثة والتطور والتمتع بالميزة التنافسية التي تميزها عن غيرها من المنظمات التي تؤدي العمل نفسه (المجالي، 2012م).

كما نجد ان اعادة هندسة العمليات الادارية تعتمد علي مجموعة من الابعاد (البعد التنظيمي، البعد الهيكلي، البعد التكنولوجي، بعد الموارد البشرية) التي تساعد في فعاليتها وتحقيق اهدافها نحو زيادة الانتاجية وتعظيم الارباح. حيث تأتي هذه الدراسة والتي هي عبارة عن وصف تحليلي للتعرف على دور تكامل ابعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في فعالية أداء البنوك السودانية.

مشكلة البحث

تتمثل مشكلة البحث في السؤال الرئيسي ما دور تكامل ابعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في فعالية أداء البنوك السودانية ويتفرع منه الاسئلة الآتية:

1. ما دور البعد التنظيمي لإعادة هندسة العمليات الإدارية في زيادة فعالية أداء البنوك السودانية
2. ما دور البعد الهيكلي لإعادة هندسة العمليات الإدارية في زيادة فعالية أداء البنوك السودانية
3. ما دور البعد التكنولوجي لإعادة هندسة العمليات الإدارية في زيادة فعالية أداء البنوك السودانية
4. ما دور بعد الموارد البشرية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في زيادة فعالية أداء البنوك السودانية

اهداف البحث:

يهدف البحث الى التعرف على الآتي:

1. التعرف على ماهية إعادة هندسة العمليات الإدارية وابعادها.
2. التعرف على دور البعد التنظيمي لإعادة هندسة العمليات الإدارية في فعالية أداء البنوك السودانية
3. التعرف على دور البعد الهيكلي لإعادة هندسة العمليات الإدارية في فعالية أداء البنوك السودانية
4. التعرف على دور البعد التكنولوجي لإعادة هندسة العمليات الإدارية في فعالية أداء البنوك السودانية
5. التعرف على دور بعد الموارد البشرية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في فعالية أداء البنوك السودانية
6. تقديم التوصيات التي يمكن ان تساهم في زيادة الاهتمام بإعادة هندسة العمليات الادارية مما يؤثر في فعالية أداء البنوك السودانية.

اهمية البحث: تبرز اهمية البحث من خلال:

1. اهمية تكامل ابعاد إعادة هندسة العمليات الادارية كمدخل إداري حديثة لتطوير العمليات الادارية في البنوك السودانية.
2. رغبة الباحث في تأصيل الاساليب المنهجية الحديثة في الادارة لما لها من اضافات هامة وحيوية على السياسات الاستراتيجية للبنوك السودانية.
3. الاسهام في اثراء البحث العلمي، ووضع بعض التوصيات والمقترحات بشأن تطبيق اعادة هندسة العمليات الادارية في البنوك السودانية.

فروض البحث

1. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين البعد الهيكلي لإعادة هندسة العمليات الإدارية و فعالية أداء البنوك السودانية.

2. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين البعد التنظيمي لإعادة هندسة العمليات الإدارية و فعالية أداء البنوك السودانية.
3. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين البعد التكنولوجي لإعادة هندسة العمليات الإدارية و فعالية أداء البنوك السودانية.
4. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بعد الموارد البشرية لإعادة هندسة العمليات الإدارية وفعالية أداء البنوك السودانية.

الإطار النظري

1. تعريف أعاد هندسة العمليات الإدارية

توجد مجموع من التعاريف نورد بعض منها في الآتي:

هي البدء من جديد أي من نقطة الصفر، وليس إصلاح وترميم الوضع القائم أو إجراء عمليات تجميلية تترك البني الأساسية كما كانت عليه، كما لا يعني ترقيع الثقوب لكي تعمل بصورة أفضل، بل يعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة، والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء (هامر و شامبي، 1995م).

هي إعادة التفكير الأساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة – وليست هامشية تدريجية – في معايير الأداء الحاكمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة (عقيلي، 2001م).

هي مدخل تطوير إداري هائل يستفيد من الإمكانيات العالية لتقانة المعلومات والاتصالات في تصميم العمليات الإدارية بهدف تحقيقه تحسينات جذرية وهائلة في مقاييس الأداء الحاسمة مثل التكلفة، الجودة، وسرعة الخدمة

مدخل إعادة هندسة العمليات نشأ بداية في حقل تكنولوجيا المعلومات، حيث قامت العديد من الشركات بإجراء تغييرات جذرية في عملياتها الأساسية مما تترتب عليه تحسينات جوهرية في معدلات أدائها، وبالتالي فإن إعادة الهندسة هي عملية تنتهي إلى إنجاز أو إبداع في العمل، وإلى إعادة هيكلة الكيان المادي للمنظمة أو العمليات التي تحدث فيها (كيلادا، 2004م: 131).

تعد تكنولوجيا المعلومات من أكبر إمكانيات القوة لمنهجية إعادة هندسة العمليات، حيث تساهم بدرجة كبيرة في جعل المهمات أكثر سهولة، بالإضافة إلى إعادة تصميم المنظمات، وتغيير طرق العمل، وإنجاز تحسينات مذهلة ومثيرة على مستوى الأعمال (الطراونه وآخرون 2011م).

وتتكون الهندرة من شقين: تقني واجتماعي. فإذا أنصب التغيير على الجانب التقني فقط، تصبح الهندرة مجرد ميكنة واستخدام لنظم المعلومات. وإذا أنصب التغيير على الجانب الاجتماعي فقط، تصبح تكراراً لبرنامج الجودة الشاملة. لذا فإن الهندرة لا تطلق على برنامج التغيير إلا إذا تناول الشقين التقني والاجتماعي معاً (مانجانيلي و كلاين، 1995).

2. ركائز تعريف إعادة هندسة العمليات الإدارية:

يعتمد تعريف إعادة هندسة العمليات على أربعة ركائز أساسية هي:

أ. إعادة التفكير بصورة أساسية **Fundamental rethinking**: تبدأ إعادة هندسة العمليات من الصفر (الدجني, 2013م). تقوم إعادة هندسة العمليات على تصميم العمليات بصورة أساسية على مبدأ أهمية المهام المكونة للعملية ومن دون قيود مسبقة وجازمة تحكم عملية التصميم، بل تتجاهل كل ما هو غير مهم من المهام وتركز على ما هو مهم (الدجني, 2013م). فمدخل إعادة الهندسة يرفض كل الأساليب والممارسات التقليدية المتبعة في أداء العملية الحالية، ويبحث عن أساليب جديدة ومبتكرة لأدائها (كردي, 2016م).

ب. **إعادة التصميم الجذري**: يعنى إعادة هندسة العمليات بالتغيير الجذري لكل من أساليب العمل ووسائل العمل والهيكل الادارية بالاستفادة من القدرات الهائلة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تغيير نمط الاعمال، فهي تعني التجديد والابتكار وليس مجرد تحسين وتعديل أو تطوير أساليب العمل القائم (هامر و شامبي, 1995م). وتعني أيضا التجديد والابتكار (الدجني, 2013م).

ت. **تحسينات ثورية (فائقة)**: إعادة هندسة العمليات لا تعني اضافة تحسينات بسيطة و سطحية بل اضافة تحسينات هائلة و ثورية في أداء الاعمال و ابتكار نماذج اعمال جديدة (كردي, 2016م). و بهذا فإن إعادة هندسة العمليات تسعى إلى إحداث تحسينات كبيرة جداً في معدلات الأداء المهمة مثل: الجودة – التكلفة – الخدمة – سرعة إنجاز العمل (الدجني, 2013م).

ث. **العمليات (Processes)**: هي مجموعة من المهام الفرعية المتكاملة والتي تؤدي في النهاية الى هدف واحدة، ويجب أن تصمم بطريقة تتفادى الهدر ، حيث تركز مداخل التطوير الأخرى على مفهوم الاجراء و تقسيم العمل وفق الوظيفة وليس العملية، مما نتج منها هدر الطاقة وهدر الوقت وهدر الموارد في المنظمات.

3. العوامل الحاسمة لنجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية:

من المتطلبات الأساسية التي لتنفيذ برنامج إعادة والتي يمكن تسميتها بالعناصر الحاسمة للنجاح هي كالتالي: (العنبي و الجمالي, 2004م)

أ. **الاستراتيجية**: يعتمد نجاح برنامج إعادة هندسة العمليات على مدى توافقه مع استراتيجية المؤسسة من الرؤية والرسالة والاهداف والبرامج والخطط وهو محدد اساسي.

ب. **التزام وقناعة الإدارة العليا**: . يعتمد نجاح برنامج إعادة هندسة العمليات على التزام وقناعة ادارة المؤسسة بدعم التغيير الكبير في كل من العمليات الادارية والتشغيلية والفنية والموارد البشرية والتكنولوجيا.

ت. **تكنولوجيا المعلومات**: اظهرت التطورات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قدرات هائلة غيرت من مبادئ الاعمال حيث أصبح غير الممكن في السابق ممكن اليوم (العمل عن بعد بدلاً من العمل حضوراً)، بالتالي تعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من اهم عوامل النجاح في برنامج إعادة هندسة العمليات الادارية وبفقدته يصبح تغيير مشابه لبرنامج الجودة الشاملة. (العنبي و الجمالي, 2004م).

ث. **الاتصال**: تعتمد سلامة تنفيذ التوجيهات الخاصة بتنفيذ برنامج إعادة هندسة العمليات على جودة تصميم الاتصالات داخل المؤسسة سواء الاتصالات الافقية او الرأسية، بالتالي يعتبر الاتصالات احد عناصر نجاح برنامج إعادة هندسة العمليات.

ج. تمكين العاملين: يعد تمكين العاملين واعطائهم صلاحيات وسلطات اتخاذ القرارات كلاً حسب موقعة من اساسيات التطوير الاداري خاصة عند تبني مفهوم العمليات في اسلوب التطوير.

ح. الاستعداد للتغيير: يعتبر استعداد العاملين للتغيير من أهم عوامل نجاح برنامج إعادة هندسة العمليات لان الانسان بطبعة يميل للمألوف خاصة عندما يتعلق بمستقبله الوظيفي، لذا يجب ان يسبق برنامج اعادة هندسة العمليات توعية بأهمية البرنامج وتوضيح المكاسب الكبيرة لأصحاب المصالح الثلاثة الادارة والمنظمة والعاملين.

4. أهداف إعادة هندسة العمليات:

لكل عملية أهداف ويجب أن تكون واضحة وقابلة للتنفيذ ومنطقية، ويمكن تلخيص أهداف إعادة هندسة العمليات فيما يلي: (Zigiaris, 2000)

أ. التركيز على العملاء وذلك عن طريق بناء عمليات تستند لحاجات العملاء وحذف الإجراءات التي يشتكي منها العملاء.

ب. تحقيق تغيير جذري في الأداء: ويتمثل في أدوات العمل وفي تغيير الأسلوب والنتائج بتمكين العاملين من تصميم العمل وتنفيذه وفق أهداف المنظمة.

ت. سرعة تنفيذ العمليات: حيث يتوجب على إعادة هندسة العمليات ضغط وقت تنفيذ العملية، وخصوصا العمليات الأساسية في المنظمة.

ث. تجميع العمليات عن طريق دمج عدة مهام في مكان واحد عن طريق تشكيل فريق محترف متمكن ويستطيع اتخاذ القرار في أكثر من منطقة عمل، فعلى سبيل المثال شراء كمية كبيرة من المواد الخام بخصم 50% يحتاج للمرور بعدة مراحل تشمل المبيعات والتصنيع والحسابات والتسويق والإنتاج والتخزين... الخ ولكن ذلك يمكن تنفيذه بواسطة الفريق المختص ولا يحتاج اتخاذ القرار أكثر من دقائق وفي مكان واحد.

ج. المرونة في تصميم العمليات الجديدة وفرق العمل بحيث تستطيع التبلور ومحاكاة المتغيرات السريعة في السوق.

ح. الجودة وتحقق بتنفيذ عمليات دقيقة وصارمة تعطي نفس النتائج في كل مرة دون النظر للشخص الذي ينفذها.

خ. الإبداع في إحداث تغييرات خيالية لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.

د. تخفيض التكلفة من خلال إلغاء العمليات غير الضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة.

5. المبادئ التي تقوم عليها الهندرة:

أ. هناك عدة مبادئ تقوم عليها إعادة هندسة العمليات الإدارية تتمثل في المبادئ التالية (عقيلي, 2001م)

ب. تقوم إعادة هندسة العمليات ببناء العمليات بشكل كامل وبصورة جديدة.

ت. تقوم على اساس تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي غيرت قواعد ومبادي العمل (تكامل العمليات والعمل عن بعد).

- ث. تسعى إعادة هندسة العمليات إلى بناء عمليات متكاملة.
ج. تقوم إعادة هندسة العمليات بمنح العاملين سلطات وصلاحيات كاملة لأداء المهم الموكلة إليهم.
ح. توفير المرونة الكافية في تنفيذ مراحل وخطوات العمليات.
خ. تصميم العملية الواحدة بشكل يمكنها من أن تؤدي أكثر من عمل.
د. تقليل مستوى الرقابة لزيادة السرعة في أداء العمليات.
ذ. تمنح إعادة هندسة العمليات المنظمات ميزات تنافسية من خلال تقديم حلول إبداعية.

6. المنظمات التي تحتاج لتطبيق عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية:

هنالك ثلاثة أنواع من المنظمات التي تحتاج لتطبيق عملية إعادة هندسة العمليات وهي: (هامر و شامبي، 1995م):

أ. **المنظمات ذات الوضع المتدهور:** هي المنظمات التي تعاني من انخفاض في مستوى أداء عملياتها؛ الإدارية، الفنية، والتشغيلية، والتي نتجت عنها انخفاض في إنتاجيتها وزيادة تكاليفها مما أثر على قوتها التنافسية وضعف حصتها السوقية ، وقد يرجع ذلك لسوء الإدارة أو سوء الوسائل المستخدمة (التكنولوجيا) أو ضعف الكادر البشري، بالتالي مثل هذه المنظمات هي في أشد الحاجة إلى برنامج إعادة هندسة العمليات.

ب. **المنظمات التي في طريقها للتدهور:** هي منظمات مستقر ولم تتدهور بعد ، ولكن لا توجد مؤشرات للتقدم مع زيادة حدة المنافسة السوقية والارتفاع التدريجي في تكاليف التشغيل والإنتاج، والانخفاض التدريجي في الأرباح وضعف خطط التطوير، مما يندرج بان المنظمة في طريقها الى التدهور ، لذلك مثل هذه المنظمات هي في حاجة ماسة للتطوير الكبير حتى تستطيع مسايرة التطور واستعادة مكانتها في ريادة الاعمال.

ت. **المنظمات المتميزة والتي بلغت التفوق:** هي منظمات رائدة وتملك قوة تنافسية كبيرة، نتيجة لجودة عملياتها الفنية والإدارية والتشغيلية، كما تسيطر على حصة سوقية كبيرة مقارنة مع المنافسين، لذا مثل هذه المؤسسات تطبق برنامج إعادة هندسة الاعمال ليس بدافع من التذني، بل بدافع الريادة والتميز وتوسيع الفجوة بينها والمنافسين لها.

7. فرص إعادة الهندسة

حدد هامر وشامبي عدة معايير لتحديد العملية التي تمثل فرصة لإعادة الهندسة تتمثل في الأتي(القصيمي، 2009)

أ. **العمليات المختلفة:** وضع هامر وشامبي عدة معايير للعمليات المختلفة صنفتم إلى أعراض وأمراض، ويمكن إجمالها فيما يلي:

- **عرض الإفراط في تبادل المعلومات،** المعلومات الفائضة عن الحاجة، فتبادل المعلومات بين مختلف الوحدات التنظيمية سواء بإعادة إدخالها أو انتقالها آلياً يدل على تجزئة الأنشطة الطبيعية للعمل.

■ **عرض زيادة نسبة أنشطة المراجعة والرقابة بالمقارنة مع الأنشطة المنتجة، وهذا العرض ناتج عن مرض تجزئة العمل الذي يقوم على أساس الأسباب الجذرية لضرورة قيام التنفيذيين والمديرين بالمراجعة. والرقابة هي عدم الكفاءة وانعدام الثقة الذي ينتج عن تجزئة العمل.**

■ **عرض تكرار أداء الأعمال الناتج عن عدم توفر المعلومات الكافية أثناء العمل. ويعني ذلك القيام بالعمل مرة أخرى، ويرجع ذلك في بعض الأحيان إلى عدم توفر المعلومات الكافية أثناء تنفيذ العمليات المطولة، وبالتالي لا يتم اكتشاف المشكلات وقت حدوثها وإنما تكتشف في مراحل متأخرة من العمل.**

■ **عرض التعقيد، الحالات الاستثنائية، التعديلات الخاصة، وهذا العرض ناتج عن التبسيط المخل، فعند البدء في التنفيذ فإن معظم العمليات تكون في غاية البساطة عادة، ولكن تزداد تعقيداً بمرور الزمن لأنه كلما طرأ وضع جديد أو أسلوب جديد يتم إدخال تعديلات على العمل من خلال إضافة إجراءات أو قواعد خاصة للتعامل مع الحالات الاستثنائية والحالات الخاصة المترابطة، ثم تبذل الجهود الكبيرة والمضنية لتبسيط العمليات ويكون مصدرها الفشل، فالمرض الذي بها هو التبسيط المخل، والحل لذلك هو العودة إلى العملية الأساسية المبسطة واستحداث عمليات منفصلة للحالات الطارئة.**

ب. **العمليات المهمة:** تشكل أهمية العمليات المعيار الثاني في تحديد العمليات التي تحتاج إلى إعادة هندسة وهذه الأهمية تنبثق من خلال مدى تأثيرها في المستفيدين من الخدمات، لأنهم يمثلون مصدراً جيداً للمعلومات عند مقارنة وتحديد أهمية كل عملية. ويمكن تحديد المعايير التي تهم المستفيدين أكثر مثل التسليم في وقت محدد. ومن ثم ربط هذه المعايير بالعمليات ذات التأثير الأكبر على المستفيدين لتحديد العمليات المهمة.

ج. **العمليات ذات الجدوى:** هي العمليات التي لها جدوى كبيرة لإعادة هندستها، وعند تحديدها يجب الأخذ في الاعتبار مجموعة من العوامل تعد مؤشرات على نجاح جهود إعادة الهندسة بالنسبة لكل عملية، مثل نطاق العملية، فكلما كانت العملية كبيرة الحجم شاركت فيه وحدات تنظيمية أكثر وأوسع نطاقها، وتكون الفائدة كبيرة عندما تتم إعادة الهندسة على العمليات الواسعة، والتي لها تأثير كبير في التوجه الإستراتيجي للمؤسسات والبيئات مثل تلك التي تؤثر تأثيراً كبيراً في رضا المستفيدين من الخدمات

الدراسات السابقة:

1. **دراسة العتيبي و الجمالي (2004م)** بعنوان إعادة هندسة العمليات الادارية (الهندرة) في القطاع العام عوامل النجاح الحاسمة، تتمثل مشكلة الدراسة في التعرف على عوامل نجاح تطبيق الهندرة في القطاع العام. هدفت الدراسة للتعرف على العوامل الحاسمة لنجاح إعادة الهندسة في القطاع الحكومي . حيث تم التعرف على العديد من العناصر الحرجة والحاسمة. وتوصل البحث ان تنفيذ برنامج إعادة الهندسة يحتاج إلى توافر عدد من المتطلبات الأساسية والتي يمكن تسميتها بالعناصر الحاسمة للنجاح ومن تلك المتطلبات؛ الاستراتيجية، التزام وقناعة الإدارة العلي، تكنولوجيا المعلومات، الاتصال، العاملين، الاستعداد للتغيير. ويوصي البحث بضرورة مراعاة العناصر الحاسمة التي تسهم في نجاح مشروع إعادة الهندسة، والتي تتلاءم مع طبيعة منظمات القطاع العام. **(العتيبي و الجمالي, 2004م)**

2.دراسة المجالي (2012م) بعنوان اثر عناصر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز عملية اعادة هندسة العمليات الادارية في شركة الاتصالات السعودية، تتمثل مشكلة البحث في معرفة اثر عناصر التخطيط الاستراتيجي في عملية اعادة هندسة العمليات الادارية في شركة الاتصالات السعودية. هدف البحث الى معرفة اثر عناصر التخطيط الاستراتيجي في عملية اعادة هندسة العمليات الادارية في شركة الاتصالات السعودية. واتبع المنهج الوصفي التحليلي في تغطية الاطار النظري وعرض الدراسات السابقة، الى جانب ذلك تم اعتماد البحث التحليلي الميداني، لغرض جمع المعلومات عبر المسح الشامل، واستخدام الاستبانة في ذلك، وتحليلها من خلال استخدام (SPSS) والطرق الاحصائية الاخرى ، للإجابة عن اسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. وتوصلت الدراسة إلى نتائج من اهمها وجود اثر لعناصر التخطيط الاستراتيجي في عملية اعادة هندسة العمليات الادارية في شركة الاتصالات السعودية. وتوصي بضرورة العمل على ايجاد ثقافة تنظيمية تعزز عناصر التخطيط الاستراتيجي في البيئة التنظيمية والارتقاء بهذه الاستراتيجية الى المستويات العليا المرغوب فيها من خلال تطوير مهارات العاملين. (المجالي, 2012م)

3. دراسة الزريقات و الخرشة (2010م) بعنوان اثر التعلم التنظيمي في تعزيز أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التعلم التنظيمي في تعزيز أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة والبالغ عدد (548) مبحوثاً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: وجود أثراً للبعد الاستراتيجي للتعلم التنظيمي في إعادة هندسة العمليات الإدارية، وكذلك وجود أثراً للبعد التنظيمي للتعلم التنظيمي في إعادة هندسة العمليات الإدارية. وتوصي الدراسة بضرورة العمل على خلق ثقافة تنظيمية تعزز استراتيجيات التعلم التنظيمي، والارتقاء بهذه الاستراتيجيات إلى المستويات العليا المرغوب بها، من خلال تطوير مهارات العاملين وتوفير رؤية استراتيجية واضحة المعالم للمؤسسات العامة وأهدافها، لما لها من أثر في تعزيز أبعاد هندسة العمليات الإدارية. (الزريقات و الخرشة, 2010م)

4. دراسة القصيمي (2009م) بعنوان تفعيل مهام إعادة هندسة الأعمال من منظور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (القصيمي, 2009م)، هدف البحث لتسلط الضوء على الانتكاسات التي تتعرض لها العديد من تجارب إعادة الهندسة بسبب ضعف التبنّي الفاعل والكفاء لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إعداد وتنفيذ هذه التجارب، استخدم الباحث المنهج الوصفي للوصول إلى إشارات وتوضيحات نظرية منطقية تجسد هذا الإسهام ومن خلال ثلاثة محاور أساسية تمثل في المحاور (النظرية ، التقنية ، الاستنتاجات). وتوصل البحث إلى الآتي: أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في نجاح تطبيق برنامج إعادة هندسة الأعمال، بالإضافة إلى أهمية دعم الإدارة لتبني برامج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. يقترح الباحث الآتي: الاعتماد على التكنولوجيا الملائمة وبما ينسجم مع طبيعة العملية المراد إعادة هندستها، واعتماد مبدأ التكامل في عمل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والابتعاد عن الازدواجية. (القصيمي, 2009م)

5. دراسة ظلوش و علوان (2020م) بعنوان اعادة هندسة العمليات الادارية كمدخل حديث في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة أقمشة الشرق خنشلة، تهدف هذه الدراسة إلى تبيان مساهمة الهندرة كمدخل حديث في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة أقمشة الشرق خنشلة ، وستخدم المنهج الوصفي التحليلي حيث تم توزيع 30 استمارة استبيان ، ولاختبار فرضية الدراسة تم استعمال مجموعة

من الأساليب الإحصائية ، كالتوسط الحسابي للعينة الواحدة بغية الوصول إلى نتائج تساعدنا في تحسين أداء الموارد البشرية ، والانحراف المعياري واختبار T ، وتوصلت الدراسة إلى كون إعادة هندسة العمليات الإدارية تعتبر من المداخل الحديثة للتغيير التنظيمي التي تساهم مساهمة فعالة في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة أقمشة الشرق خنشلة ، من خلال مساهمة تغيير أدوار ومؤهلات الرؤساء والمرؤوسين بالدرجة الأولى ومساهمة إعادة تنظيم تسيير الموارد البشرية بدرجة أقل (القصيمي، 2009م)

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة منها:

- يتضح من العرض السابق لأدبيات الدراسة أنه تمت الاستفادة منها في الجوانب التالية:-
- تحديد مشكلة الدراسة، وذلك من خلال الرجوع إلى الدراسات التي تناولت ابعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- ب. بناء أداة الدراسة وذلك من خلال الرجوع إلى الأدوات التي استخدمتها الدراسات التي تناولت ابعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية وفعالية الاداء لبناء أداة الدراسة.
- مناقشة نتائج الدراسة، وذلك من خلال الرجوع إلى الدراسات التي تناولت ابعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية وفعالية الاداء لبناء أداة الدراسة لبيان أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة.

مجالات الاختلاف مع الدراسات.

- يتفق البحث مع الدراسة (1) في كل ابعاد إعادة هندسة العمليات الادارية؛ الاستراتيجية، التزام وقناعة الإدارة العلي، تكنولوجيا المعلومات، الاتصال، العاملين، الاستعداد للتغيير ويختلف معها من حيث الزمان والمكان ومنهجية الدراسة.
- يتفق البحث مع الدراسة (2) في بع دائرة عنصر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز عملية إعادة هندسة العمليات الادارية ويختلف معها من حيث الزمان والمكان ومنهجية الدراسة.
- يتفق البحث مع الدراسة (3) في بعد اثر التعلّم التنظيمي في تعزيز ابعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية ويختلف معها من حيث الزمان والمكان و منهجية الدراسة.
- يتفق البحث مع الدراسة (4) في تفعيل مهام إعادة هندسة الأعمال من منظور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ويختلف معها من حيث الزمان والمكان ومنهجية الدراسة
- يتفق البحث مع الدراسة (5) في مساهمة الهندرة كمدخل حديث في تحسين أداء الموارد البشرية وتمكينهم ويختلف معها من حيث الزمان والمكان ومنهجية الدراسة

منهجية ومجتمع الدراسة

استخدم الباحثان المنهج الوصفي في تغطية الاطار النظري وعرض الدراسات السابقة والمنهج التحليلي الميداني وذلك بواسطة استبانة مكونة من 27 عنصر حيث تم توزيعها على عينة من البنوك العاملة بولاية الجزيرة بواسطة عينة طبقية. قام الباحثان بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وتم استخدام الاحصاءات الاتية:

أ. التكرارات والنسب المئوية: وقد استخدمت في عرض البيانات الشخصية الخاصة بالمجيبين.

ب. الوسط الحسابي: وقد استخدم لعرض الإجابات لبعض الأسئلة الواردة في الاستبانة لتعزيز التحليل.

ت. اختبار (t): استخدام بهدف معرفة معنوية الفروقات بين متغيرات وأبعاد الدراسة على مستوي فرضيات الارتباط.

مجتمع الدراسة

يمثل مجتمع الدراسة بعض البنوك العاملة في ولاية الجزيرة ، وقد تم اختيار هذا المجتمع من قبل الباحث لأنه يمثل جزءاً من المؤسسات المصرفية الهامة التي تقدم خدمات متميزة في السودان . واشتملت عينة الدراسة على البنوك الآتية:

جدول رقم (1) يمثل عينة الدراسة

اسم البنك	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستلمة	نسبة الاستجابة
1. بنك فيصل الاسلامي السوداني	5	4	80%
2. بنك الزراعي السوداني	5	5	100%
3. بنك البركة السوداني	5	4	80%
4. البنك السوداني الفرنسي	5	5	100%
5. البنك السعودي السوداني	5	5	100%
6. مصرف المزارع التجاري	5	5	100%
7. بنك الاسرة	5	4	80%
8. مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية	5	4	80%
9. بنك الخرطوم	5	4	80%
المجموع	45	40	89%

المصدر: الباحث من الدراسة الميدانية (2021م)

قيمة معامل الثبات:

جدول رقم (2) قيمة معامل الثبات لمتغيرات الدراسة

البيان	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
معامل الثبات الكلي	22	.86

المصدر: الباحث من المسح الميداني(2021م)

يوضح الجدول رقم (2) نتائج طريقة الاتساق الداخلي لقياس معامل الثبات لأداة الدراسة الاستبائية ويتضح من الجدول أن قيمة معامل ألفا كرونباخ بلغت .86. ويدل ذلك على أن الاستبانة المصممة بواسطة الباحث إذا طبقت على فرد أو على مجموعة من الأفراد عدة مرات فإنها ستعطي نفس النتائج أو التقديرات، وبالتالي فإن استبانة الدراسة يمكن وصفها بأنها ثابتة.

مصادر جمع بيانات الدراسة:

أ. المصادر الثانوية : يتم الحصول على المصادر الثانوية للبحث من خلال جمع المعلومات المتعلقة بالجانب النظري من المصادر العربية والأجنبية المتاحة والتي ترتبط بموضوع الدراسة من الكتب والمراجع والدوريات ومواقع الشبكة العنكبوتية والرسائل الجامعية و المجالات العلمية ذات الصلة
ب. المصادر الأولية : تم الحصول على البيانات الأولية من خلال البحث في الجانب الميداني.
الخصائص الأساسية لعينة الدراسة :

توزيع العينة حسب العمر:

يوضح الجدول رقم (3) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير العمر.

جدول (3) التوزيع التكراري النسبي للعينة حسب العمر

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
اقل من 30	9	22%
30 - 40	22	56%
اكبر من 40	9	22%
المجموع	40	100%

المصدر: الباحث من المسح الميداني(2021م)

يتضح من الجدول رقم (3) أن غالبية أفراد العينة هم من الفئة العمرية من (30 - 40) سنة بنسبة بلغت 56%، ثم تليها الفئة العمرية (اكبر من 40) سنة بنسبة بلغت 22%، وأخيراً الفئة العمرية (اقل من 30) سنة بنسبة بلغت 22% . و يستنتج الباحث أن هنالك تلاحق بين الفئات العمرية لعينة الدراسة مما يعني قدرة البنوك على الاحتفاظ بالثقافة التنظيمية وتوارث المعرفة المنتجة عبر الزمن.

توزيع العينة حسب النوع:

يوضح الجدول رقم (4) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير النوع.

جدول (4) التوزيع التكراري النسبي للعينة حسب النوع

النوع	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	21	52%
أنثى	19	48%
المجموع	40	100%

المصدر: الباحث من المسح الميداني (2021 م)

يشير الجدول رقم (4) إلى أن هنالك تفاوت بين الفئتين حيث بلغت نسبة الذكور 52% وهي النسبة الكبرى بينما بلغت نسبة الإناث 48%. ويرجح الباحث التفاوت إلى طبيعة العمل المصرفي الذي يحتاج الى افراد لديهم القدرة على تحمل ضغوط العمل، والتي تتوفر في الذكور أكثر منها في الإناث.

توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

يوضح الجدول رقم (5) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق سنوات الخبرة

جدول (5) التوزيع التكراري النسبي للعينة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرارات	سنوات الخبرة
15%	6	أقل من 5
38%	15	من 5 الي 10
30%	12	من 10 الي 15
7%	3	من 15 إلي 20
10%	4	اكثر من 20
100%	40	المجموع

المصدر: الباحث من المسح الميداني(2021م)

يشير الجدول رقم (5) أن غالبية عينة الدراسة لهم سنوات خبرة أقل من 10 سنوات بنسبة 53%، ثم يليهم الأفراد الذين لديهم خبرة من (10 إلى 20) سنة بنسبة بلغت 37% ، واخيراً الذين لديهم خبر أكثر من 20 سنة بلغت نسبتهم 10%. يتضح للباحث من متغير سنوات الخبرة أن غالبية أفراد العينة الدراسة لهم خبرات أكثر من 5 سنوات بنسبة بلغت 85% مما يدل علي اعتماد علي آرائهم في تحقيق أهداف الدراسة.

توزيع العينة حسب المؤهل العلمي:

يوضح الجدول رقم (6) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي

جدول (6) التوزيع التكراري النسبي للعينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرارات	المؤهل العلمي
13%	5	دبلوم
50%	20	بكالوريوس
15%	6	دبلوم عالي
22%	9	ماجستير
100%	40	المجموع

المصدر: الباحث من المسح الميداني(2021م)

يشير الجدول رقم (6) غالبية أفراد عينة الدراسة هم من حملت المؤهل العلمي البكالوريوس بنسبة بلغت 50%، ثم تلتها درجة الماجستير بنسبة بلغت 22%، بعد ذلك تلتها الدبلوم العالي درجة الدكتوراه بنسبة 15%، وأخيراً الدبلوم الوسيط بنسبة 13%.

يستنتج الباحث أن 87% من عينة الدراسة من حملة الدرجات الجامعية وما فوقها مما يعني زيادة الكفاءة في إجابات أسئلة الدراسة.

توزيع العينة حسب المركز الوظيفي

جدول رقم(7): التوزيع التكراري النسبي للعينة حسب المركز الوظيفي

النسبة	التكرارات	المركز الوظيفي
18%	7	مدير فرع
12%	5	نائب المدير
32%	13	مدير قسم
38%	15	موظف
100%	40	المجموع

المصدر: الباحث من نتائج المسح الميداني، (2021 م)

يظهر الجدول رقم (7) أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من الموظفين بنسبة 38%، ثم يأتي في المرتبة الثاني الذين يشغلون منصب مدير قسم بنسبة 32%، ثم يليهم الذين يشغلون منصب مدير فرع بنسبة 18%، ثم يليهم الذين يشغلون نائب مدير بنسبة 12%، ثم يليهم وظيفة المدير المالي بنسبة 10%، وأخيرا الذين يشغلون وظيفة المراجع الداخلي بنسبة 12%. ويتضح للباحث أن معظم أفراد عينة الدراسة مهتمين بموضوع الدراسة بحكم موقعهم الوظيفي، مما يدل على صدق الاستبانة في تحقيق أهداف الدراسة.

اختبار الفرضيات

1. اختبار الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين البعد الهيكلي لإعادة هندسة العمليات الإدارية وفعالية أداء البنوك السودانية

يلاحظ من الجدول رقم (8) أن القيمة الاحتمالية لكل عناصر دور البعد الهيكلي لإعادة هندسة العمليات الإدارية في فعالية أداء البنوك السودانية أقل من مستوى المعنوية 5% مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الوسط الحسابي لكل عبارة على حدا والمتوسط الفرضي 3. ومن هذه النتيجة نستنتج أن البعد الهيكلي لإعادة هندسة العمليات الإدارية يزيد فعالية أداء البنوك السودانية، تتمثل في الخصائص؛ العمليات الإدارية تحقق الاهداف المباشرة والغير مباشرة، تدفق العمليات يتم بتسلسل مرن ومنطقي، العمليات الإدارية خالية من التعارض والازدواجية، يتم وضع خطة واضحة لتصميم العمليات الإدارية، يتم توثيق كل العمليات الإدارية ، تتصنف العمليات الإدارية حسب الاهمية بصورة واضحة.

جدول رقم (8) نتائج اختبار (t) للعينة الواحدة لدور البعد الهيكلي لإعادة هندسة العمليات الإدارية في فعالية أداء البنوك السودانية

الموضوع	الحسابي الوسط	المعياري الانحراف	قيمة (t)	الحرية درجات	القيمة الاحتمالية
العمليات الإدارية تحقق الاهداف المباشرة والغير	4.00	.641	29.623	39	.000

مباشرة					
تدفق العمليات يتم بتسلسل مرن ومنطقي	3.82	.903	19.794	39	.000
العمليات الادارية خالية من التعارض والازدواجية	3.60	.928	17.716	39	.000
يتم وضع خطة واضحة لتصميم العمليات الادارية	4.10	.778	25.204	39	.000
يتم توثيق كل العمليات الادارية	3.60	1.033	15.922	39	.000
تتصنف العمليات الادارية حسب الاهمية بصورة واضحة	4.10	.778	25.204	39	.000

المصدر اعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية (2021)

*معنوية تحت مستوى 5%.

ويستنتج الباحث أن هذه النتائج تتفق مع الدراسة (1) وجود أثرًا للبعد الهيكلي في إعادة هندسة العمليات الإدارية.

2. اختبار الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين البعد التنظيمي لإعادة هندسة العمليات الإدارية وفعالية أداء البنوك السودانية

جدول رقم (9) نتائج اختبار (t) للعينة الواحدة لدور البعد التنظيمي لإعادة هندسة العمليات الادارية في فعالية أداء البنوك السودانية

الموضوع	المتوسط الحسابي	المتغيري	القيمة (t)	الدرجة الحرة	القيمة الاحتمالية
التحول من الهياكل الهرمية إلى هياكل أكثر مرونة	3.77	.832	21.103	39	.000
يدعم الهيكل التنظيمي إمكانية إعادة هندسة العمليات الادارية	4.15	.864	23.064	39	.000
يتسم الهيكل التنظيمي بسرعة الاتصالات الإدارية بين كافة المستويات الادارية المختلفة	3.90	.928	19.760	39	.000
يدعم الهيكل التنظيمي إعادة توزيع بعض الوظائف الفرعية في وظيفية واحدة	4.02	.768	24.926	39	.000
يدعم الهيكل التنظيمي توزيع الصلاحيات والمهام بسرعة	4.17	.931	21.578	39	.000
تتضمن الهياكل التنظيمية برامج وأسس واضحة للحوافز والترقيات لتشجيع الابداع والتميز	3.95	.904	20.630	39	.000

المصدر اعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية (2021م)

*معنوية تحت مستوى 5%.

يُلاحظ من الجدول رقم (9) أن القيمة الاحتمالية لكل عناصر لدور البعد التنظيمي لإعادة هندسة العمليات الادارية في فعالية أداء البنوك السودانية أقل من مستوى المعنوية 5% مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الوسط الحسابي لكل عبارة على حدا والمتوسط الفرضي 3. ومن هذه النتيجة نستنتج أن البعد التنظيمي لإعادة هندسة العمليات الادارية يزيد من فعالية أداء البنوك السودانية، متمثل في الخصائص؛ التحول من الهياكل الهرمية إلى هياكل أكثر مرونة، يدعم الهيكل التنظيمي إمكانية إعادة هندسة العمليات الادارية، يتسم الهيكل التنظيمي بسرعة الاتصالات الإدارية بين كافة المستويات الادارية المختلفة، يدعم الهيكل التنظيمي إعادة توزيع بعض الوظائف الفرعية في وظيفية واحدة، يدعم الهيكل التنظيمي توزيع الصلاحيات والمهام بسرعة ، تتضمن الهياكل التنظيمية برامج وأسس واضحة للحوافز والترقيات لتشجيع الابداع والتميز.

ويستنتج الباحث أن هذه النتائج تتفق مع الدراسة (3) وجود أثرًا للبعد التنظيمي للتعلم التنظيمي في إعادة هندسة العمليات الإدارية، وكذلك يتفق مع الدراسة (1) في أهمية البعد التنظيمي في إعادة هندسة العمليات الادارية.

3. اختبار الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين البعد التكنولوجي لإعادة هندسة العمليات الإدارية وفعالية أداء البنوك السودانية

يلاحظ من الجدول رقم (10) أن القيمة الاحتمالية لكل عناصر البعد التكنولوجي لإعادة هندسة العمليات الإدارية و فعالية أداء البنوك السودانية أقل من مستوى المعنوية 5% مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الوسط الحسابي لكل عبارة على حدا والمتوسط الفرضي 3. ومن هذه النتيجة نستنتج أن البعد التكنولوجي لإعادة هندسة العمليات الإدارية يزيد من فعالية أداء البنوك السودانية، متمثل في الخصائص؛ يتناسب عدد أجهزة الحاسوب مع طبيعة وحجم العمل ، يتم استخدام برمجيات حديثة لإدارة كافة العمليات الإدارية، يوجد اجهزة خادم كافية لتحمل ضغط العمل المحوسب، ترتبط كافة الأقسام والإدارات بشبكة واحدة تسهم في مراقبة وضبط سير العمليات الادارية ، تتوفر خدمات الدعم الفني (الاتصالات، البرمجيات، الاجهزة، الكهرباء).

ويستنتج الباحثان أن هذه النتائج تتفق مع الدراسة (4) في تفعيل مهام إعادة هندسة الأعمال من منظور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وكذلك الدراسة (1) تفعيل تقانة المعلومات في مهام إعادة هندسة الأعمال.

جدول رقم (10) نتائج اختبار (t) للعينة الواحدة لدور البعد التكنولوجي لإعادة هندسة العمليات الادارية في فعالية أداء البنوك السودانية

الموضوع	المتوسط الحسابي	المتوسط الفرضي	القيمة (t)	الدرجة الحرة	القيمة الاحتمالية
يتناسب عدد أجهزة الحاسوب مع طبيعة وحجم العمل	4.05	.749	25.742	39	.000
يتم استخدام برمجيات حديثة	4.10	.810	24.199	39	.000

إدارة كافة العمليات الإدارية					
3.87	.853	21.317	39	.000	يوجد اجهزة خادم كافية لتحمل ضغط العمل المحوسب
4.17	.874	22.982	39	.000	ترتبط كافة الأقسام والإدارات بشبكة واحدة تسهم في مراقبة وضبط سير العمليات الادارية
4.17	.747	26.874	39	.000	تتوفر خدمات الدعم الفني (الاتصالات، البرمجيات، الاجهزة، الكهرباء)

المصدر اعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية (2021)

*معنوية تحت مستوى 5%.

4. اختبار الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بعد الموارد البشرية لإعادة هندسة العمليات الإدارية وفعالية أداء البنوك السودانية

يلاحظ من الجدول رقم (11) أن القيمة الاحتمالية لكل عناصر دور بعد الموارد البشرية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في زيادة فعالية أداء البنوك السودانية أقل من مستوى المعنوية 5% مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الوسط الحسابي لكل عبارة على حدا والمتوسط الفرضي 3. ومن هذه النتيجة نستنتج أن بعد الموارد البشرية لإعادة هندسة العمليات الإدارية يزيد من فعالية أداء البنوك السودانية، متمثل في الخصائص؛ توجد مرونة للعاملين في اتخاذ القرارات اليومية، توجد برامج لتشجيع العاملين نحو العمل في فريق، يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بشكل دوري، يتم اختيار العاملين بمعايير علمية تتناسب مع العمل ، توجد لوائح واضحة للحوافز لتشجيع الابداع والتميز.

جدول رقم (11) نتائج اختبار (t) للعينة الواحدة لدور بعد الموارد البشرية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في فعالية أداء البنوك السودانية

الموضوع	الاحتمالية	القيمة الاحتمالية	القيمة (t)	الدرجة الحرة	المتوسط الحسابي	المتغير الاحترافي
توجد مرونة للعاملين في اتخاذ القرارات اليومية	.000	23.949	39	.700	3.65	
توجد برامج لتشجيع العاملين نحو العمل في فريق	.000	20.058	39	.883	3.80	
يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بشكل دوري	.000	27.428	39	.698	4.03	
يتم اختيار العاملين بمعايير علمية تتناسب مع العمل	.000	21.802	39	.841	3.90	
توجد لوائح واضحة للحوافز لتشجيع الابداع والتميز	.000	19.045	39	.888	3.68	

المصدر اعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية (2021)

*معنوية تحت مستوى 5%.

ويستنتج الباحث أن هذه النتائج تتفق مع دراسة (5) في مساهمة الهندرة كمدخل حديث في تحسين أداء الموارد البشرية وتمكينهم، وكذلك الدراسة (1) في تمكين العاملين من أداء وظائفهم.

نتائج الدراسة

خلصت الدراسة الى الآتي:

1. أن البعد الهيكلي لإعادة هندسة العمليات الادارية يزيد فعالية أداء البنوك السودانية ، متمثل في وضوح العمليات وتسلسلها بطريقة منطقية ومرونة تامة، وكذلك خلو العمليات الادارية من التعارض والازدواجية وقدرتها على تحقق الاهداف المباشرة والغير مباشرة.
2. ان البعد التنظيمي لإعادة هندسة العمليات الادارية يزيد من فعالية أداء البنوك السودانية، اهمها مرونة التحول من الهياكل الهرمية إلى الهياكل المسطحة، يتسم الهيكل التنظيمي بسرعة الاتصالات الإدارية بين كافة المستويات الادارية.
3. أن البعد التكنولوجي لإعادة هندسة العمليات الإدارية يزيد من فعالية أداء البنوك السودانية، اهمها استخدام برمجيات الاتصالات الحديثة تسهم في مراقبة وضبط سير العمليات الادارية.
4. أن بعد الموارد البشرية لإعادة هندسة العمليات الإدارية يزيد من فعالية أداء البنوك السودانية، متمثل في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بشكل دوري، وكذلك اعطاء مرونة للعاملين في اتخاذ القرارات اليومية.

توصيات الدراسة

- أ. ضرورة الاهتمام بالبعد الهيكلي لإعادة هندسة العمليات الادارية في أداء البنوك السودانية من حيث تصميم عمليات واضحة العمليات ومنطقية ومرونة وخالية من التعارض والازدواجية.
- ب. ضرورة الاهتمام بالبعد التنظيمي لإعادة هندسة العمليات الادارية في أداء البنوك السودانية بالأخص مرونة التحول من الهياكل الهرمية إلى الهياكل المسطحة،
- ت. ضرورة الاهتمام بالبعد التكنولوجي لإعادة هندسة العمليات الإدارية في أداء البنوك السودانية، اهمها استخدام برمجيات الاتصالات الحديثة التي تسهم في مراقبة وضبط سير العمليات الادارية وتمكن من العمل عن بعد.
- ث. ضرورة تمكين الموارد البشرية في ممارسة اعادة هندسة العمليات الإدارية، مع الاهتمام بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بشكل دوري، وكذلك اعطاء مرونة للعاملين في اتخاذ القرارات اليومية.

المراجع

- 1- ZIGIARIS, S. 2000. "Business process reengineering BPR",report produced for the EC project, INNOREGIO. dissemination of innovation and knowledge management techniques, BPR Hellas, SA.

- 2- الدجني, إيباد على 2013م. أنموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة الجامعة الإسلامية. مجلة جامعة دمشق, 29 (1), ص.8.
- 3- الزريقات, خالد خلف سالم و الخرشة, ياسين كاسب 2010م. أثر التعلّم التنظيمي في تعزيز أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الاعمال, 6 (3).
- 4- الطراونه, سليمان محمد, خاطر, أيمن صبحي و طويقات, مشهور محمد 2011م. درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية التربية والتعليم لعمان الرابعة. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات, 1 (24).
- 5- العتيبي, سعد مرزوق و الجمالي, راشد محمد 2004م. إعادة هندسة العمليات الادارية (الهندرة) في القطاع العام عوامل النجاح الحاسمة. المؤتمر الوطني الأول للجودة. المملكة العربية السعودية: ، كلية العلوم الادارية، جامعة الملك سعود.
- 6- القصيمي, محمد مصطفى 2009م. تفعيل مهام إعادة هندسة الأعمال من منظور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مدخل تكاملي. المؤتمر العلمي الثالث: إدارة منظمات الأعمال والتحديات العالمية المعاصرة. عمان، الأردن: كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة.
- 7- المجالي, أمال ياسين 2012م. أثر عناصر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الاتصالات السعودية. المجلة الأردنية في إدارة الاعمال, المجلد 8 (العدد 3).
- 8- طلوش, فارس و علوان, رمزي 2020م. اعادة هندسة العمليات الادارية كمدخل حديث في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة أقمشة الشرق خنثلة. ، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية, 4 (1).
- 9- عقيلي, عمر وصفي 2001م. مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة. ط.الطبعة الأولى الاردن، عمان، دار وائل للنشر.
- 10- كردى, أحمد السيد. 2016م. إعادة هندسة العمليات [Available: <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/203407>] 2021
- 11- كيلادا, جوزيف: تعريب: سرور على إبراهيم سرور 2004م. تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة. الرياض، المملكة العربية السعودية، دار المريخ ص.131.
- 12- مانجانيلي, ريموند و كلاين, مارك 1995. الدليل العلمي للهندرة، كتب المدير ورجال الاعمال، اصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع). القاهرة، جمهورية مصر العربية، ص.5.
- 13- هامر, مايكل و شامبي, جيمس 1995م. إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات (الهندرة). جمهورية مصر، القاهرة، الشركة العربية للاعلام العلمي شعاع.