

دور إعادة هندسة العمليات المصرفية في تحقيق الاداء الاستراتيجي

دراسة تطبيقية على عينة من المصارف التجارية اليمنية

د.مظهر احمد علي السدمي

أستاذ الإدارة المشارك - كلية العلوم الإدارية - جامعة الناصر

### المخلص

# 3

تهدف هذه الدراسة إلى تطبيق برنامج متطور لعملية هندرة حقيقية للعمليات الإدارية وتحديث الدراسة عن مميزات الهندرة، والفرق بين الهندرة وأدوات تحسين العمل الأخرى، كما حاولت الدراسة توضيح الطريقة لتحقيق أدوات متقدمة لتحسين نشاطات الهندرة، كما ركزت الدراسة على نموذج النشاطات التجارية كأداة للوصول إلى تحسين العمليات بالمقارنة في الجودة السابقة، كما يتم عرض وتقديم الطرق والوسائل لنماذج العمليات الكاملة. تطوير واختبار آلية لقياس العلاقة بين العمليات الإدارية لمواجهة وأداء المنظمات، بما فيها عمليات هندرة المنظمات وأثرها على الأداء بشكل عام، وقد خلصت الدراسة إلى أن اسلوب العمليات الإدارية الموجهة كفيل بخفض نسبة ازدواجية وتكرار الوظائف والمهام مما ينعكس إيجابياً على كفاءة العمليات الإدارية في المدى القصير والبعيد على حد سواء.

## **Role of Re-engineering the Banking Transactions in Strategic Performance Achievement: An Applied Study on a Sample of Yemeni Commercial Banks**

Dr. Mutahar Ahmed Ali Essedmi.

### **Study summary:**

The role of re-engineering banking operations in achieving strategic performance

In light of the disparities and differences in the desires and needs of customers and their rapid change, and the many challenges facing the financial and banking sector in Yemen, and from a diagnostic and analytical view of the country's economic situation, the difficult economic conditions that Yemen is going through are directly reflected on the financial and banking sector.,,

Objectives of the study: The study aims to achieve a number of goals, the most important of which are: -

- 1- Knowing the reality of the engineering process in banks.
- 2- Studying the impact between re-engineering banking operations and strategic performance.
- 3- Hypotheses of the study: The hypotheses of the current study consist of one main hypothesis, which is:

There is a direct significant impact of re-engineering banking operations in achieving strategic performanc.

**المقدمة:-**

أن نموذج إعادة الهندسة لا يقتصر على المؤسسات ذات المواصفات الخاصة بينما يمكن تطبيقه على كل المؤسسات ومن هنا فإن المؤسسات التي تواجه مشكلات ستتغير بالدرجة التي تجعلها تستعيد قواها أما المؤسسات التي تتوقع مشكلات ستعد نفسها للمواجهة وأخيراً المؤسسات الناجحة سيزداد نجاحها ويتقدم تقدمها. وقد ذكر رمضان وجوده في كتابهما أن النواحي الإدارية في المصارف لم تلق الاهتمام الكافي من الباحثين والدارسين والكتاب المتخصصين في الإدارة فغالبية الدراسات التي تناولت النشاط المصرفي كانت تركز أساساً على اقتصاديات المصارف Money & Banking معتبرة المصرف مجرد (دكان) لتداول الأموال على الرغم من أن الأمر يختلف في جوهره عن ذلك فالمصرف بالدرجة الأولى تنظم للمجهودات البشرية يهدف إلى تقديم خدمة لأزمة ونافعة للمجتمع الأمر الذي يحتم توافر الأركان الأساسية للعمل الإداري الناجح من تخطيط وتنظيم ومتابعة وتقييم وتلعب العملية الإدارية في المصرف شأن أية منظمة أخرى دور العامل الحاسم في تحديد كفاءة العمل وتقييم الانجازات (رمضان وجودة، 2003).

**أولاً: مشكلة الدراسة:**

مع نمو وتزايد الدور الذي تقوم به المؤسسات المالية في اقتصاديات الدول. ومع تزايد حدة المنافسة من جانب المؤسسات المالية غير البنكية واقتحامها لبعض مجالات العمل المصرفي وفي ظل تفاوت واختلافات رغبات واحتياجات العملاء وتغيرها بشكل سريع وما يواجه القطاع المالي والمصرفي في اليمن من تحديات كثيرة، ومن نظرة تشخيصية وتحليلية للوضع الاقتصادي للدولة فإن الظروف الاقتصادية الصعبة التي يمر بها اليمن انعكست بشكل مباشر على القطاع المالي والمصرفي ولذلك أصبح من الضروري التفكير في إعادة الهندسة الإدارية كتوجه أو منهج مبتكر للتعامل مع متطلبات التغيير، وهذه المشاكل لا يمكن مواجهتها بالسياسات والتعليمات المتغيرة، وغير فاعلة وإنما المطلوب وضع سياسة

اقتصادية استراتيجية تتسم بالترابط بين المدى القصير والمدى الطويل , وبالتالي فإن المصارف التجارية الخاصة تحتاج الى ادوات واساليب جديدة وحديثة تتماشى مع التطورات والابتكارات لكي تتغلب على المشاكل و المنافسة والصمود بوجهها و البقاء في السوق المالية والمصرفية اكبر وقت ممكن.

ومن خلال المشكلة اعلاه فإن الدراسة الحالية تسعى الى الاجابة عن التساؤل الاساسي الاتي:

هل هناك دور لأبعاد إعادة هندسة العمليات المصرفية في متغيرات الاداء الاستراتيجي؟

ثانيا: اهداف الدراسة: تسعى الدراسة الى تحقيق جملة من الاهداف ومن اهمها: -

1- التعرف على واقع هندسة العمليات الإدارية في المصارف.

2- دراسة التأثير بين اعادة هندسة العمليات المصرفية والاداء الاستراتيجي.

3- قياس مدى حاجة المصارف لتطبيق مبدا الهندرة.

ثالثا: اهمية الدراسة: تتمثل أهمية الدراسة في جانبين هما:

1- الاهمية النظرية : تتمثل في الاتي :

أ- تسعى الى بيان دور اعادة هندسة العمليات المصرفية في تحقيق الاداء الاستراتيجي في المصارف اليمنية.

ب- وتستمد الدراسة أهميتها كونها تعتبر مرجعا هاما للباحثين يتم الاستفادة منها واثراء رصيدهم المعرفي.

ت- وتحتل هذا الدراسة أهمية كونها من الدراسات القليلة التي تناولت اعادة هندسة العمليات المصرفية في تحقيق الاداء الاستراتيجي في المصارف اليمنية.

2- الاهمية التطبيقية: تتمثل في الاتي:

أ- أهمية هذه الدراسة عمليا كونها تقدم توصيات ومقترحات لصناع القرار في المصارف اليمنية.

ب- تكمن أهمية إعادة هندسة العمليات المصرفية في تحقيق الاداء الاستراتيجي اعتمادها كأسلوب اداري مميز في المصارف اليمنية.

رابعاً: فرضيات الدراسة: ان فرضيات الدراسة الحالية تتكون من فرضية رئيسة واحدة وهي

" هناك تأثير معنوي مباشر لإعادة هندسة العمليات المصرفية في تحقيق الاداء الاستراتيجي "

خامساً : الحدود الزمانية والمكانية :

1- الحدود المكانية :تمثلت الحدود المكانية في المصارف التجارية الخاصة والعامة في اليمن .

2- الحدود الزمانية : ان الدراسة الحالية هي دراسة تطبيقية اذا بدأ بتوزيع الاستبانات على المصارف عينة الدراسة الفترة من 2020 -2021م .

منهج الدراسة:- استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول وصف دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في المصارف اليمنية ويحاول المنهج الوصفي التحليلي ان يقارن ويفسر املا في التوصل الى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين في جمع المعلومات والبيانات موضوع البحث هما: المصادر الثانوية :-اعتمد الباحث في جمع المعلومات والبيانات موضوع البحث على الكتب والمراجع العربية والأجنبية والدراسات والمقالات والتقارير والأبحاث التي تناولت موضع الدراسة الحالية.

المصادر الأولية: -اعتمد البحث في جمع المعلومات والبيانات موضع البحث على الاستبانة كأداة رئيسية للبحث صممت خصيصا لهذا الغرض

**المصطلحات الرئيسية:-****مفهوم إعادة هندسة العمليات المصرفية**

ان إعادة هندسة العمليات المصرفية من الاساليب الحديثة المستخدمة في تنفيذ التغييرات في المصارف والمنظمات، ويعرفها الباحث على : انها منهج اداري و مالي يعتمد على العامل التقني والبشري لإعادة تصميم العمليات الأساسية في المنظمة بهدف تحقيق تحسينات كبيرة في المعايير المالية و جودة الخدمة و رضا الزبون.

**ابعاد إعادة هندسة العمليات المصرفية:** ان ابعاد إعادة هندسة العمليات المصرفية عديدة، الا ان الابعاد التي اكدت عليها معظم الدراسات العربية و الاجنبية يمكن تحديدها في الابعاد الاربعة التالية والتي يعتمدها البحث الحالي:

**1- البعد التنظيمي (Organizational dimension)**

يحدد الهيكل التنظيمي للمنظمة الانماط الادارية الخاصة بالأدوار المتكاملة التي يؤديها العاملين ضمن المستويات الادارية، كما يحدد المسؤوليات والصلاحيات لجميع الوظائف الادارية (السامرائي والزغبى, 2015:22).

**2- بعد تكنولوجيا المعلومات (Information Technology Dimension)**

تمثل كل من ( الأدوات , الاجراءات , الوسائل , التقنيات , الاليات , المكائن ) المستخدمة لتحويل المدخلات والمتمثلة ب( الاشياء , المواد , البيانات ) الى مخرجات متمثلة بالسلع والخدمات (الخفاجي, 2012:47).

**3- البعد الاستراتيجي (Strategic Dimension)**

تعرف الاستراتيجية على انها: وضع الخطط الاستراتيجية للمنظمة، وتحديد غاياتها على المدى البعيد، بما يكفل ويتلاءم بين المنظمة و رسالتها، وبين الرسالة والبيئة المحيطة بها بطريقة فاعلة و كفؤة(البحيري: 2015,42).

#### 4- بعد المورد البشري (Human Resource Dimension)

عوامل نجاح المورد البشري تتضمن التدريب، التعليم ، اتخاذ القرارات ، الملكية، التمكين ، و يعتبر التعليم والتدريب أقوى الادوات في التحول الثقافي حيث يزيد الوعي "فهم الزبون" ، التدريب يساعد الموظف في الحصول على الابداع و في حل المشاكل ، و مهارات اتخاذ القرارات(الاغا،2006:69).

#### الاداء الاستراتيجي

(1) مفهوم الاداء الاستراتيجي: يعرف الاداء الاستراتيجي على: انه درجة تحقيق القيمة والانجاز من قبل المنظمة لزيائنها، ولأصحاب المصالح على نطاق اوسع (Daft,2012: 67). اما البحث فيتبنى المفهوم التالي : "قدرة المنظمة على تحقيق النتائج المستهدفة لها بما يؤدي الى زيادة رضا الزبون وتعاضم قيمتها في المدى الطويل".

(2) مداخل الاداء الاستراتيجي: توجد عدة مداخل لأداء الاستراتيجي ومنها :

#### 1- المدخل المقارن (Comparative Approach)

يعد هذا المدخل من المداخل المعاصرة في قياس و تحسين الاداء الاستراتيجي، اذ يعتمد الى قواعد مقارنة مع شركات الصنف العالمي(WCC) ، او الافضل في الصنف(BIC) لتقييم الاداء (Bhagwat and Sharma,2007:63).

#### 2- مدخل الاداء المتوازن (Entrance balanced performance)

تحاول بطاقة الاداء المتوازن تحقيق التوازن و الارتباط بين المؤشرات المالية و غير المالية و المقاييس الملموسة و غير الملموسة ، الداخلية والخارجية، و المؤشرات التقليدية والحديثة والميزة الرئيسية للإدارة مع مجموعة من المعلومات المالية وغير المالية ، مما يسهل السيطرة و القدرة على اتخاذ اجراءات وقائية، كما ان بطاقة

الاداء المتوازن ظهرت في التسعينات باعتبارها واحدة من اكثر المقاييس الناجحة في ادارة الاداء الاستراتيجي, و قد تطور استخدامها من نظام الاداء البسيط الى نظام للتخطيط الاستراتيجي , و اخيرا الى نظام الادارة الكامل ( Lesáková and Dubcova,2016:1).

**3) مفهوم بطاقة الاداء المتوازن:** أن بطاقة الاداء المتوازن هي اداة هامة للإدارة الاستراتيجية, و ذلك لأنها لا تساعد على قياس اداء المنظمة فقط , بل هي استراتيجية للإدارة المنظمة وتعديل رؤيتها , و رسالتها واهدافها, بما يضمن تطويرها, لكي تصبح ناجحة(Wangu,2015:28), و يعرفها ( Kaplan & Norton, 1992:71)بأنها : نظام اداري يهدف الى مساعدة المنظمة على ترجمة تصورها وبرامجها الى مجموعة من الاهداف و القياسات الاستراتيجية المترابطة , اذ لم تعد التقارير المالية هي الطريقة الوحيدة التي تستطيع المنظمات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية.

#### 4) محاور بطاقة الاداء المتوازن

تستند فعالية بطاقة الاداء المتوازن على قدرتها على ترجمة مهمة, واستراتيجية المنظمة الى مجموعة شاملة من محاور الاداء(Tapanya,2004:41), و محاور الاداء التي تتضمنها هي

#### أ. المحور المالي Financial hub

يعتبر المنظور المالي المنظور الرئيسي من وجهة نظر اغلب الباحثين على الرغم من اتفاق الباحثين على دعم المقاييس غير المالية , لكن يعتبر المنظور المالي الهدف الاساسي للمنظمات (Ahmad and Atieh,2016:312) والمقاييس المالية ينظر اليها على انها مؤشرات لتحديد الاداء من وجهة نظر المساهمين (Hakkak and Ghodsi,2015:13).



يأخذ هذا المنظور باعتباره النتيجة النهائية لأنشطة المنظمة لتحقيق رضا و توقعات المساهمين من خلال زيادة قيمة استثماراتها و ارباحها, ويتناول هذا المنظور لتحقيق اهداف او تحديد مستوى الارباح التي تجنيها المنظمة بالمقارنة مع منافسيها ( Wangu, 2015:22).

### ب. محور الزبائن Customers hub

هذا المنظور مهم للغاية فمن مهام ادارة المنظمة ان تسعى الى تحقيق اعلى درجة لرضا الزبائن , وهذا له تأثير كبير على اكتساب الزبائن الجدد, و الاهتمام بهذا البعد يزيد من القدرة على تنظيم الاعمال التجارية, والاحتفاظ بالزبائن و ضمان ولائهم , وبالتالي الحفاظ على حصتها الحالية في السوق ( Ahmad and Atieh, 2016,21), و هذا المنظور يبين تنظيم الاعمال التجارية من وجهة نظر زبائن المنظمة , وكذلك يبين رؤية المنظمة من وجهة نظر الزبائن (Hamdan,2013:216).

### ج. محور العمليات الداخلية internal processes hub

يركز هذا المنظور على العمليات التشغيلية في المنظمة , و كيفية القيام بها , وبالتالي تحقيق التقدم المؤسسي , ويرتبط هذا المنظور مع منظور الزبائن من خلال تنفيذ العمليات الداخلية و التي تؤدي الى تحقيق رغبات, و احتياجات الزبائن بكفاءة و فعالية مما ينعكس هذا على وجهة النظر المالية للمنظمة و المتمثلة في الحصول على الموارد المالية و بالتالي تحقيق الربحية, و القيمة المتوقعة للمساهمين (Ahmad and Atieh,2016:313).

د. محور التعلم والنمو Learning and growth hub يركز هذا المنظور على البنية التحتية للمنظمة, و المتمثلة في العاملين و راس المال البشري و اللوائح

التنظيمية و الاجراءات , و التي تعتبر احد الموجودات غير الملموسة للمنظمة و يمثل هذا المنظور في تحديد كيف يمكن للمنظمة ان تستمر في عملية التطوير و الابداع , و تكوين قيمة اعلى من خلال التركيز على تطوير الموظفين , القدرات داخل المنظمة و هناك عدة مقاييس تقاس بها منها : قياس رضا الموظفين , الاحتفاظ بالموظفين , قياس و تدريب الموظفين , و غيرها من المقاييس المتصلة بكفاءة نظم المعلومات المستخدمة في المنظمة ( Ahmad and Atieh,2016:313

### الدراسات السابقة:

1- دراسة الكساسبة (2004) بعنوان: " دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة عمليات الأعمال" في الأردن:

جاءت هذه الدراسة للتعرف على درجة تأثير تقنيات المعلومات المستخدمة في الشركات (شركة الاتصالات الأردنية)، وقدرات تكنولوجيا المعلومات على العمليات التي تتم إعادة هندستها بغية بناء نموذج للدور الذي يمكن أن تلعبه تكنولوجيا المعلومات في إعادة الهندسة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

إن 63% من الشركات المبحوثة نفت برامج إعادة الهندسة لعمليات أو بدأت بتنفيذها، وأن 28,3% من الشركات المبحوثة تخطط لإعادة هندسة جميع عملياتها أو بعضها. إن العمليات التي تتم إعادة هندستها ترتبط بقواعد البيانات المشتركة وبرمجيات العمل الجماعي والنظم والخبرة وقدرات التكامل والقدرات الجغرافية.

وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة فقد استوحى الباحث نموذجاً لدور تكنولوجيا المعلومات في إعادة الهندسة في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن.

2- دراسة Samman (2003) بعنوان: نموذج إدارة الجودة الشاملة والهندرة المتكامل" في الأردن.

جاءت هذه الدراسة بتطوير نموذج إداري متكامل يعمل على تطوير المؤسسات العاملة في البيئة الأردنية وقد تم إتباع منهجية عملية للوصول إلى هذا الهدف، حيث تم وضع النموذج بعد مراجعة شاملة ووافية لجوانب الموضوع، ومن ثم اقتراح نموذج إداري يحاول أن يجمع بين عوامل النجاح في الأنظمة الإدارية المختلفة، وفي الوقت نفسه يقوم بتعويض جوانب النقص وتعديل الخلل الذي قد يكون في هذه الأنظمة، بما يتضمن نجاح المؤسسات ورفع مستوى أدائها، وقد خلصت هذه الدراسة إلى ضرورة قيام المؤسسات الأردنية بتبني وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والتطوير المستمر والهندرة ضمن منهجيات شمولية متكاملة من أجل تحسين مستوى أدائها وتحقيق التنمية المستدامة.

### 3- دراسة Chiplundar & Chattopadhyay (2003) بعنوان: تطبيق مبادئ الحدث المتعلقة بالنظم المفتوحة في إعادة هندسة عمليات الأعمال.

ركزت هذه الدراسة على تحليل بيئة الأعمال التنافسية بمساعدة تكنولوجيا المعلومات، مع الأخذ بالاعتبار التفاعلات المختلفة بين عمليات الأعمال المتعددة عندما يتم تطبيق إعادة هندسة عملية الأعمال، وتقرح الدراسة نموذجاً مبنياً على مخططات الحدث لتسجيل التدفق المنطقي والتفضيلات ذات العلاقة التي يمكن أن تستخدم في تصميم نظم المعلومات، إذ إن مخططات الحدث مفيدة في تصميم نظم معلومات الذكاء، وهذه المنهجية يمكن أن تستخدم في تطوير نظام التصميم، حيث يمكن أن يتم تحليل كل حدث لمعرفة متطلباته من البيانات والعمليات والموارد، ويمكن أن تظهر التفاعلات بين القوى المختلفة والأحداث والنماذج والتطبيقات من خلال مخططات التفاعل، وتبحث هذه الدراسة أيضاً في القوى المحركة لإعادة الهندسة ومكوناتها.

### 4- دراسة Kitchen (2002) بعنوان: "المحاكاة هي أداة لاتخاذ القرار في إعادة هندسة العمليات الإدارية".

وفي أواخر التسعينات قلصت الصناعات الخاصة والوكالات الاتحادية منظماتها بالرغم من التقليل (خفض العمليات) لم يثبت الوصول إلى أهداف التكلفة المنخفضة وزيادة معدلات الإنتاج، الربح الأوفر، فإن التقليل (خفض العمليات) ما زال منتشرًا كنتيجة لعملية BPR حيث أجبرت المنظمات لإعادة تصميم عملياتها التجارية لتحقيق أهداف فريق العمل بين الموظفين، الهندرة تعتبر أداة قوية للمنظمات عند إعادة وضعها أثناء عملية خفض العمليات الاستراتيجية بالرغم من أنه لم ينل الأهداف المطلوبة من الوصول إلى التكلفة المنخفضة زادت معدلات الإنتاج وزاد الربح، ولهذا هدفت هذه الدراسة إلى تصوير أن المنظمات يمكن أن تستعمل المحاكاة العملية بشكل محدد محاكاة Arena كأداة لتشكيل العمليات وتوقع نتائج إعادة هيكلة الشركة ويقوم البحث على تعريف التقلص ويناقش بداية اتجاه التقلص وأسبابه ويقدم أيضاً طرق تقلص مختلفة BPR k oghg والأدوات التي تستعمل عادة لتسهيل الاستخدام.

5- دراسة Gonsalves (2003) بعنوان: "إدارة العمليات الإدارية تكامل مع إدارة الجودة والهندرة لتحسين المنافسة"

تقوم هذه الدراسة على تطوير إطار إدارة العمليات الإدارية والذي يتعامل مع BPR و TQM والاستراتيجية المتكاملة تتوقع عرض تعاون وتحسينات مستمرة لزيادة المنافسات بين المنظمات، وبالمقارنة بين استخدام BPR و TQM منفصلين، وبالاعتماد على مصطلح تحسينات مستمرة اتخذت كتوحيد الزيادات لتحسين أهداف TQM ومصطلح "جذري" لتحسين تركيز BPR وتوصل البحث لنتيجة أن توافر توجيه استراتيجي في استخدام BPR و TQM يؤدي إلى إبطال البيئة التنافسية المتغيرة.

6- دراسة El Sayed (2001) بعنوان: "إعادة الهندسة من خلال نموذج العمليات" تهدف هذه الدراسة إلى تطبيق برنامج متطور لعملية هندرة حقيقية للعمليات الإدارية وتحديث الدراسة عن مميزات الهندرة، والفرق بين الهندرة وأدوات تحسين العمل الأخرى، كما

حاولت الدراسة توضيح الطريقة لتحقيق أدوات متقدمة لتحسين نشاطات الهدرة، كما ركزت الدراسة على نموذج النشاطات التجارية كأداة للوصول إلى تحسين العمليات بالمقارنة في الجودة السابقة، كما يتم عرض وتقديم الطرق والوسائل لنماذج العمليات الكاملة.

**7- دراسة (Jerva 2001) بعنوان: "إعادة هندسة عمليات الأعمال وتصميم النظم وتحليلها صنع حالة متكاملة"**

جاءت هذه الدراسة لاختبار نظريات إعادة هندسة عمليات الأعمال الرئيسية وأوجه الشبه والاختلاف بين إعادة هندسة عمليات الأعمال، تطوير نظم المعلومات ومناقشة متطلبات إعادة هندسة عمليات الأعمال وأساليبها، يمكن أن يكون مستمراً عندما يتزامن مع تطوير نظم المعلومات، وإن إعادة تصميم عمليات الأعمال مع تكنولوجيا المعلومات تعطي المنشأة احتمالية التحسين الجذري لنقل المعلومات وزيادة قيمة المعلومات فيما يخص المحتوى، وكذلك وهذه الفوائد تؤدي إلى تسهيل عملية تخفيض التكلفة والتمايز في المنتجات-

تم في هذه الدراسة مسح الصناعات لتحديد العوامل التي تستدعي إعادة الهندسة وطبيعة مشاريع إعادة الهندسة والأسباب المشتركة للفشل وبعض التوجيهات لتقليل فرص الفشل مطرق لتقليل الخسائر التي يتم استخدامها أثناء المائل للشفاء من المشاريع الفاشلة، وإن تحسين تكامل المشروع ضروري لتحسين أداء النظام وإن التقدم في تكنولوجيا المعلومات يجعل تحقيق التكامل ممكناً حتى في النظم المعقدة جداً، فبدلاً من أن يسعى صانعو القرار إلى تحقيق أهداف محلية يمكن إنجاز وظائف تصنيف قيمة كبيرة للزبائن أصحاب العلاقة، ويمكنهم جعل سلاسل التوريد الكاملة قريبة من الزبائن النهائيين سواء كانوا داخليين أو خارجيين.

**9- دراسة (Olalla 2000) بعنوان تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة عمليات الأعمال.**

ناقشت هذه الدراسة أهمية تكنولوجيا المعلومات باعتبارها مسهلاً لإعادة هندسة عمليات الأعمال، وبينت أن دورها مهم لأنها تتيح المجال للشركة لتعديل عملياتها بطريقتين: زيادة

درجة التعاون وتخفيض درجة الوساطة، من خلال تنفيذ تقنيات الاتصال وقواعد البيانات المشتركة وعليه فإن تكنولوجيا المعلومات تساعد الشركات في تحقيق تحسينات مهمة في متغيرات التكلفة، والجودة ووقت التسليم.

**10- دراسة Edward W., & Gore Jr., بعنوان: "دراسة مقارنة بين ثقافة المنظمات، إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات"**

وتقوم الدراسة على استكشاف الثقافة التنظيمية عن طريق فحص واختيار العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة الثقافة وتحديدًا ثلاثة عناصر لثقافة لها علاقة بتحسين الجودة (التركيز على الزبون، اشتراك الموظف، التحسين المستمر)، وإعادة هندسة العمليات تستخدم كمبادلة إدارية بديلة، كما تم مناقشة أهمية الثقافة التنظيمية والمعاني المتضمنة للمدراء.

**11- دراسة Fabio Zucchi (1999) بعنوان: "فحص العلاقة بين BPR وعملية إدارة الموارد البشرية"**

وقامت هذه الدراسة على أن العديد من الاعتبارات المرتبطة بإحداثيات نظام إدارة الموارد البشرية، مستقاة من ثقافة المنظمة، وقد تم فحصها عن طريق المقابلة مع أكبر وأقدم المدراء في المملكة المتحدة، هناك بعض الاعتبارات التي يندرج تحتها هذا الموضوع، وهي البنية والثقافة، دور المدراء، العمل كفريق، نظام التعزيز، وقد خلصت الدراسة على أن مبادئ وقواعد BPR للإدارة الموارد البشرية، كما هي مبنية في ثقافة المنظمة، وتبدو هذه المبادئ قادرة على إيجاد التطبيق الكامل في معظم المؤسسات التي تم البحث فيها وفحصها، ولكن يبقى هناك استثناء إن غير متوقعين:

**أولاً:** أن تغييراً سيطراً على البنية القائمة على أساس العمليات وهو تفسير مرئي في معظم الحالات ولكن على صعيد المنظمات ذات الطابع الأصل.

ثانياً: مشكلة نظام التعزيز القائم على فريق العمل ككل، وقد حدث ذلك في حالات نادرة بالاجمالي، كما أن المنظمات التي تم دراستها والتي فعلت لديها نظام BPR قد أوجدت نموذجاً واضحاً جداً وتناغماً على عمليات إدارة الموارد البشرية.

**12- بحث McCormack (1999) بعنوان: "تطوير مقياس لتوجيه العمليات الإدارية وعلاقتها بالجوانب الإدارية:"**

تهدف هذه الدراسة إلى تطوير واختبار آلية لقياس العلاقة بين العمليات الإدارية لمواجهة وأداء المنظمات، بما فيها عمليات هندرة المنظمات وأثرها على الأداء بشكل عام، وقد خلصت الدراسة إلى أن اسلوب العمليات الإدارية الموجهة كفيل بخفض نسبة ازدواجية وتكرار الوظائف والمهام مما ينعكس إيجابياً على كفاءة العمليات الإدارية في المدى القصير والبعيد على حد سواء.

**13- بحث Schumacher (1997) بعنوان: "التغلب على معوقات نجاح عملية اعادة الهندسة الإدارية"**

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف المعوقات التي تحولت دون نجاح عمليات الهندرة ويضع الباحث في إطار عملي لآلية تطبيق الهندسة وإدارة المعوقات التي تحول دون نجاحها، وذلك بناءً على حالة عملية شارك فيها كعضو في فريق إعادة الهندسة لإحدى الشركات الأوروبية.

## الاطار النظري

### المبحث الأول

#### الإدارة الاستراتيجية

##### مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

تعرف بأنها ترتبط بالاتجاه المستقبلي للمنظمة وتبيان غايتها على المدى البعيد واختيار النمط الاستراتيجي المناسب لتحقيق ذل في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

تم تنفيذ الاستراتيجية ومتابعتها وتقييمها، ومن أهم خصائص الإدارة الاستراتيجية كمفهوم أنه يقبل بالضرورة البيئية كما هي عليه، أي كأحد الثوابت ومن ثم يتمثل الدور الاستراتيجي في التكيف وردة الفعل بدلاً من ذلك توجد إمكانية بأن تكون الاستراتيجية مؤثرة أو محدثة للتغيير في البيئة المحيطة يعني ذلك أن سياسات الحكومة، احتياجات المستهلك، التطورات التكنولوجية يمكن التأثير فيها بل وربما التحكم فيها من خلال وجود استراتيجية مبتكرة، خلاقة وفعالة (الرويتع، 2006).

وما ينبغي الإشارة اليه أن الاهتمام بفعالية الإدارة الاستراتيجية وكفاءة تطبيق استراتيجية الأعمال يهدف إلى وضع عمليات الإدارة الاستراتيجية في الوقت الحقيقي Real- Time للعمل الإداري، ويذكر ياسين (2002) أن ظهور أدوات جديدة مثل إعادة هندسة العمليات reengineering processes أو إعادة هندسة المؤسسة والإدارة النوعية الشاملة (TQM) والمعايرة وغيرها هو لضمان مزيد من الفعالية للإدارة الاستراتيجية ولتوفير أدوات جديدة في التحليل والاختيار الاستراتيجي كما تُلقى هذه المداخل الضوء على ضرورة وأهمية إعادة النظر باستمرار في علاقة البنية التحتية للمنظمة مع البنيان القومي الخاص بثقافة المنظمة والمناخ التنظيمي السائد في سياق التطبيق الفعال للاستراتيجية في مختلف مستوياتها (ياسين، 2002، ص 31).



## مزايا الإدارة الاستراتيجية:

تحقق المنظمات التي تهتم بإدارة عملياتها وأنشطتها على هدي خمن الدراسات الاستراتيجية العديد من المزايا والمنافع، وفيما يلي سيتم تناول بعض هذه المزايا التي تعود على المنظمات من جراء اهتمامها بالإدارة الاستراتيجية (المغربي، 1999):

- 1- وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية: حيث يتطلب ذلك صياغة الخطة الاستراتيجية قدراً كبيراً من دقة توقع الأحداث المستقبلية والتنبؤ بما ستكون عليه بيئة المنظمة في الغد.
- 2- التفاعل البيئي على المدى البعيد: وذلك من خلال القرارات الاستراتيجية بعيدة المدى والتي من خلالها تستطيع المنظمة التأثير في البيئة المحيطة بها والحد من المخاطر البيئية.
- 3- تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية للمنظمة ومدى اهتمامها بإدارة استراتيجياتها طويل الأجل.
- 4- تدعيم المركز التنافسي: إن الإدارة الاستراتيجية تقوي مركز المنظمات في ظل الظروف التنافسية الشديدة المحلية أو الدولية كما أنها تساعد المنظمات على الاستفادة من مواردها وثرواتها الفنية والمادية والبشرية وذلك لسيطرتها الفكرية على أمور السوق.
- 5- القدرة على إحداث التغيير: تعتمد الإدارة الاستراتيجية على كوادرات ذات تحديات ونظريات ثابتة للمستقبل تحمل معها الرغبة في إحداث التغيير.
- 6- تخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة: حيث تساعد الإدارة الاستراتيجية المنظمة على توجيه مواردها التوجيه الصحيح في المدى البعيد.

## المستويات المختلفة للإدارة الاستراتيجية:

من المفيد جداً عند دراسة الاستراتيجية أن ننظر إلى المستوى الذي يتم عنده ممارسة هذه الإدارة والذي دعى إلى هذا وجود بعض المنظمات العملاقة الحجم والتي تتعامل في العديد من الصناعات وتقديم العديد من المنتجات أو الخدمات المترابطة أو غير المترابطة ولهذا يجب أن نفرق بين ثلاث مستويات للإدارة الاستراتيجية وهي كما يلي: (السيد، 1993):

### 1- الإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة:

يمكن تعريف هذا المستوى من الإدارة الاستراتيجية بأنه إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة والتي تميزها عن المنظمات الأخرى والرسالة الأساسية لهذه المنظمة والخدمة والسوق الذي سوف تتعامل معه وعملية تخصيص الموارد وإدارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الاستراتيجية التي تتبعها.

### 2- الإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية:

هي عبارة عن إدارة جهودات وحدات الأعمال الاستراتيجية حتى يمكنها أن تنافس بفعالية في مجال معين من مجالات الأعمال وتشارك في تحقيق أغراض المنظمة ككل.

### 3- الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي:

عادة ما يتم تقسيم المنظمة أو وحدة الأعمال إلى عدد من الأقسام الفرعية والتي يمثل كل منها جانباً وظيفياً محدداً، ويمكن القول بأن هذا المستوى الإداري يمثل عملية إدارة مجال معين من مجالات النشاط الخاص بالمنظمة والذي يعد شاطئاً هاماً وحيوياً وضرورياً لاستمرار المنظمة وعلينا أ، ندرك أن الإدارة الاستراتيجية على مستوى الوظيف لا تهتم بالعمليات اليومية التي تحدث داخل المنظمة ولكنها تضع إطاراً عاماً لتوجيه هذه العمليات كما تحدد أفكاراً أساسية يلتزم بها من يشرف على هذه العمليات.

## العمليات التي تواجه استخدام التخطيط الاستراتيجي:

رغم المزايا التي تحققها المنظمات المعتمدة لمفهوم التخطيط الاستراتيجي إلا أن ثمة عدداً من المنظمات لا تستطيع استخدامه لأسباب تتعلق بالتالي (مكتوب، 2006).

- 1- وجود بيئة تتصف بالتعقيد والتغير المستمرين بحيث يصبح التخطيط متقادماً قبل أن يكتمل.
- 2- امتناع بعض المدراء عن وضع أهداف لوحدهم بسبب اعتقادهم بأن لا وقت لديهم من أجل ذلك.
- 3- ظهور المشاكل أمام التخطيط الاستراتيجي يعطي انطباعاً سيئاً عن هذا التخطيط في أذهان المدراء.
- 4- قصور الموارد المتاحة للمنظمة ربما كانت عقبة أمام استخدام مفهوم الإدارة الاستراتيجية.

إدارة التغيير:

مفهوم التغيير:

تعد قضية التغيير القضية الأولى في عالم اليوم عالم المتغيرات السريعة عالم لا تهدأ حركته أو تتوقف مسيرته وحيث أننا جزء من هذا العالم فلا بد وأن نتأثر ونستجيب لهذه التغيرات بما يتفق مع خصائصنا السياسية والإدارية والاقتصادية والثقافية بحيث نحافظ على ذاتنا ولا ننفصل في نفس الوقت عن العالم الذي نعيش فيه ونتأثر به ونؤثر فيه وعندما نتحدث عن التغيير فإننا نعني التغير الشامل والمتكامل الذي يتسع ليشمل كافة مجالات الحياة بأبعادها المختلفة وجوانبها المتعددة الاقتصادية منها والاجتماعية والثقافية فالتغيير يتم بالإنسان وللإنسان باعتبار أن الإنسان وسيلة وأداء وهدف للتغيير حتى يصل إلى تحقيق

أهدافه الانسانية ويصل إلى غاياته الاقتصادية والاجتماعية والثقافية ومن هنا نتبين أن الحاجة إلى إدارة واعية لتحقيق التغيير (الجهني، 2006).

ويمكن تعريف التغيير بأنه إحداث تعديلات في أهداف الإدارة وسياساتها أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي بقصد تحقيق أحد أمرين أساسيين هما ملائمة أوضاع التنظيم أو استحداثاً أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم مسبقاً على غيره من المنظمات (اللوذاي a، 1999، ص338).

### المبحث الثاني

#### إعادة هندسة العمليات الإدارية

ظهر مفهوم إعادة البناء على نطاق واسع مع بداية نشر مقالة إعادة بناء العمل (Reengineering Work) للخبير مايكل هامر والذي يعمل خبيراً في مجال نظم المعلومات والتي نشرت في مجلة (Harvard Business Review) عام 1990م وكذلك كتابة المشهور بعنوان 'أداة بناء المؤسسة (Reengineering The Coproration) الذي صدر عام 1993م والذي شارك في تقديمه جيمس شامبي، والمسميات المختلفة للـ Reengineering هي إعادة الهندسة، إعادة البناء، هندسة التغيير، الهندرة، الهندسة الإدارية (خليل a، 1996، ص299).

وتعتبر إعادة الهندسة نموذج جديد يتضمن مجموعة من الآليات لتحسين أسلوب تشغيل الشركات ويساعد هذا النموذج على تحسين قدرات المديرين في مواجهة المنافسة من خلال بناء رؤى جديدة ورسالة جديدة للشركة تساعد على اقتراح وتطبيق سلسلة جديدة من الاستراتيجيات (النجار، 2005، ص180).

والآن سيتم الإعلان عن عصر جديدة في عالم إدارة الأعمال إلا وهو عصر الهندرة وسوف تتمكن المنظمات خلال ذلك العصر من مواجهة التحديات من خلال إرساء القواعد الجديدة لنظم وطرق العمل الجديدة والمبتكرة وهنا علينا تعريف الهندرة بصفة عامة حيث هي

عبارة عن التخلص التام من كل ما هو قديم أي أن نبدأ مرة أخرى من الصفر ولكن في هذه المرة علينا أن نبدأ من مخرجات النظام، والهندرة على النطاق الأكبر هي إعادة التفكير في مدى الحاجة الى القيام بالعمل من أساسه مقابل الاستغناء عنه (الصيرفي، 2006، ص11).

تعريف الهندرة:

وقد عرف مايكل هامر وجميس شامبي الهندرة بأنها البدء من جديد أي من نقطة الصفر ليس إصلاح وترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات تجميلية تترك البنى الأساسية كما كانت عليه، كما لا يعني ترقيع الثقوب لكي تعمل بصورة أقل بل يعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة وكيفية تضييع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء ويشير الباحث في تعريف آخر لمفهوم الهندرة بأنها "إعادة التفكير بصورة أساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية بالمنظمات لتحقيق نتائج تحسين هائلة في مقاييس الاداء العصرية: الخدمة والجودة والتكلفة وسرعة إنجاز العمل" (اللوزي، 1999، ص266).

وبنظرة سريعة الى هذا التعريف نرى أنه يتضمن أربع نقاط أساسية يمكن تلخيصها على النحو التالي إضافة الى أنه يمكن إطلاق عليها المبادئ الأساسية للهندرة: هذا التعريف يشتمل على أربع كلمات الأساسية، الجذرية، الكبيرة، العمليات وتفسيرها كما يلي (Lam, 1995.p.2).

### 1- الاساسية: (Fundamental Rethinking):

فهم العمليات الأساسية في العمل وهي الخطوة الأولى قبل عملية الهندرة، يجب على رجال الأعمال أن يسألوا معظم الأسئلة الأساسية عن شركاتهم وكيف تعمل، لماذا نعمل ما نعمل؟ لماذا نعمل بهذه الطريقة؟ هذه الأسئلة تؤدي الى فهم العمليات الأساسية والتفكير لماذا القواعد القديمة والفرضيات موجودة بالرغم من أنها غير ملائمة ومطلقة.

## 2- الجذري (Radical Redesing)

أعادة التصميم الجذري يعني تجاهل جميع الإجراءات والهياكل القائمة، وابتكار طرق جديدة تماماً في إنجاز العمل، تعتبر الهندرة تقريباً تجديد العمليات، وهذا يعني البدء بدون فرضيات مسبقة ولا تأخذ شيء مفروغ منه.

## 3- هائلة (Dramatic Results):

لا تعتبر الهندرة تقديم تحسينات أو تعديلات هامشية، بل تحقيق تحسين كبير في الأداء. هناك ثلاثة أنواع من الشركات التي تعتمد عملية الهندرة بشكل عام: الأولى: هي الشركات التي تجد نفسها في مأزق عميق ولا خيار لها. الثانية: هي الشركات التي توقع نفسها في مأزق بسبب البيئة الاقتصادية المتغيرة. الثالثة: هي الشركات التي تقع في ظروف صعبة. فهذه الشركات تنظر الى الهندرة كفرصة لمواصلة التقديم على المنافس.

## 4- العمليات (Processes):

تعتبر العمليات حجر الأساس الذي تعتمد عليه القوة الصناعية في صنع ثروتها. خذ قطعة من الحديد واقطعها، ثم اطويها، ثم ركبها لتصنع حاملاً للرفوف. لقد استخدمت مدخلات وهو قطعة الحديد، ثم قمت بعملية تحويل وإضافة وتحسين للمدخلات، ومن ثم انتجت مدخلاً آخر أعلى قيمة وهي "قطعة من حديد تبدو ناعمة الآن"، وفي بداية الثمانينات، بدأت شركات التصنيع والانتاج الغربية بالعمل بشكل لائق على جعل عملياتهم الانتاجية أكثر مرونة وإنسيابية وذلك عن طريق اتباع ادوات إرشادية منظمة لإدارة العمليات مثل (JIT ، TQM)، ول ذلك من أجل المساهمة في رفع كفاءة المدخلات والمخرجات الصناعية لديهم من جهة، وتقليل نفقات البضائع "الفائقة" بالإضافة الى العجز في الانتاج، والانتاج غير الفعال، وأخيراً النفقات غير المباشرة المتعلقة بالانتاج، على كل حال فإن العمليات تذهب بعيداً عن مجرد تحويل قطعة من الحديد، أو بمعنى اشمل معالجة أساليب

وأوت عملية التحويل فقط بداخل محيط حجرات الشركة ( Wiley & Sons, 1993, ) (p.57).

يتميز مبدأ الهندرة بتركيزه على نظم العمل أو ما يعرف بالعمليات الرئيسية للشركات والمؤسسات المختلفة وليست الإدارة إذ يتم دراسة وهندرة العمليات بكاملها ابتداءً من استلام طلب العميل الى أن يتم إنجاز الخدمة المطلوبة ولذلك فالهندرة تساعد على رؤية الصورة الكاملة للعمل وتطيل من الزمن اللازم لتقديم الخدمة وإنهاء العمل ومن ثم إعادة البناء تعني الانتقال من "التفكير المبني على المهام والإفراد والهيكل" الى "التفكير المبني على العمليات" (عبدالحفيظ، 2003، ص19).

ويمكن تعريف العمليات Process بأنها تمثل مجموعة متناغمة ومتناسقة من الأنشطة التي تم تصميمها معاً لتحويل مدخلات معينة الى مخرجات محددة بهدف تحقيق رغبات العملاء أو متطلبات الأسواق ولإضافة قيم ونتائج إدارة مرغوبة (السلطان، 1998، ص56). وقد قسم بورتر (Porter1995) العمليات الى مجموعتين رئيسيتين الأولى هي العمليات الأساسية وهي ذات القيمة المضافة والتي ترتبط بالعميل الخارجي والثانية هي العمليات المساندة وهي التي تساعد العمليات الأساسية على الأداء، بينما صنفها باقودا (Pagoda1993) الى ثلاث مجموعات وهي العمليات الإدارية، العمليات الفعلية، العمليات المساندة حيث أن العمليات الفعلية هي التي تمثل العمليات ذات القيمة المضافة والتي ترتبط بالعميل الخارجي (المرجع السابق، ص88).

ونتعرف على الأسباب التي تدعو الى إعادة البناء لا بد لنا أن نتعرف أولاً على ماهية التغييرات المؤثرة في عالم الأعمال اليوم لأنها المدخل المناسب لعملية إعادة البناء.

#### اختيار العملية المناسبة لهندرتها:

بعد رسم خرائط توضيحية للعمليات داخل المنظمة يمكن اختيار العمليات التي تحتاج لإصلاح ومن الطبيعي أن يتم اختيار العمليات المعيبة والتي تظهر مشكلات للعيان، ولكي

تنجح الهندرة بفضل اختيار تلك العمليات التي يدرك مديرو الشركة أنها مصدر إزعاج وتحتاج لإعادة نظر (هامر وشامبي، 1993).

### التغييرات المؤثرة في عالم الأعمال اليوم:

يمكن حصر بعض المتغيرات التي تؤثر في عالمنا اليوم كما يلي (الزفتاوي، 1995):

- 1- التحولات التكنولوجية في المعلومات المتاحة التي تقضي عملياً على المعلومات القائمة أو غير المؤكدة.
  - 2- المنافسة العالمية أصبحت أكثر من ذي قبل في حدتها وانتشارها وأصبح المنافسون يأتون من خارج دوائر الأعمال التقليدية.
  - 3- هوامش الربح أصبحت أضيق مع إحداث تأثيرات قاسية على هياكل التكلفة.
  - 4- أصبح العملاء أقل ولاء إضافة الى أنهم أكثر تطوراً في طلباتهم.
  - 5- أصبحنا جميعاً تنافس في نظام اقتصادي عالمي.
  - 6- إن المزايا التنافسية في المنتجات والتكنولوجيا أصبحت لا تعمر طويلاً.
- وعند الحديث عن المتغيرات المؤثرة في عالم الأعمال اليوم لا يفوتنا التعرف على العوامل الرئيسية التي تؤثر في تأكيد نجاح المنظمات (المرجع السابق).
- أ. جودة الخدمات المقدمة.
  - ب. إشباع حاجات العميل من خلال التعرف على الاحتياجات والمتطلبات وتوفيرها بتقديم الخدمات.
  - ج. مستوى أداء نظام العمليات من خلال التحسين المستمر بمعرفة الأفراد والجماعات المرتبطة بهذه العملية.
  - د. استخدام مجموعات العميل لتحسين العمليات الحاكمة في إنجاز الأعمال.



## الفرق بين إعادة هندسة العمليات وإعادة هندسة الأعمال:

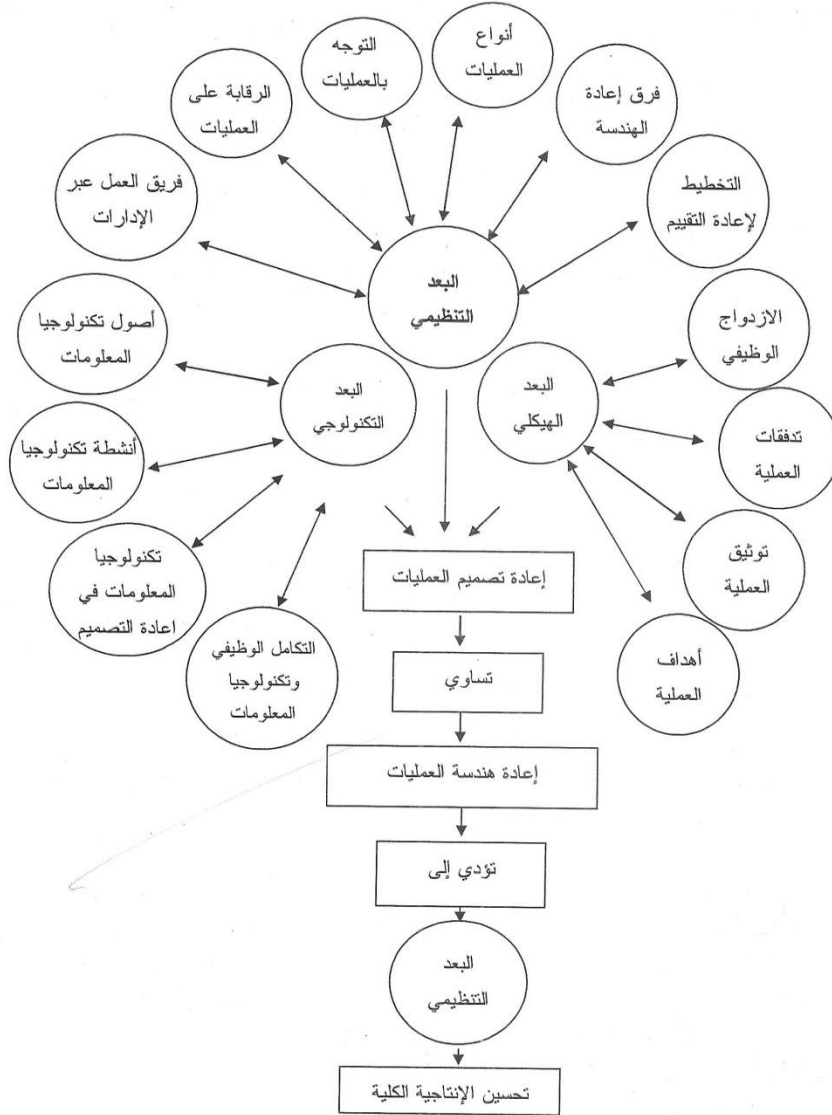
انتق العديد من الكتاب على التفرقة بين المصطلحين مثل (Talwar, 1994 Drew1993) حيث يرى Drew إن إعادة هندسة الأعمال Business Reengineering أكثر اتساعاً في المجال والغرض وذلك من إعادة هندسة العملية Process Reengineering كما يقسم

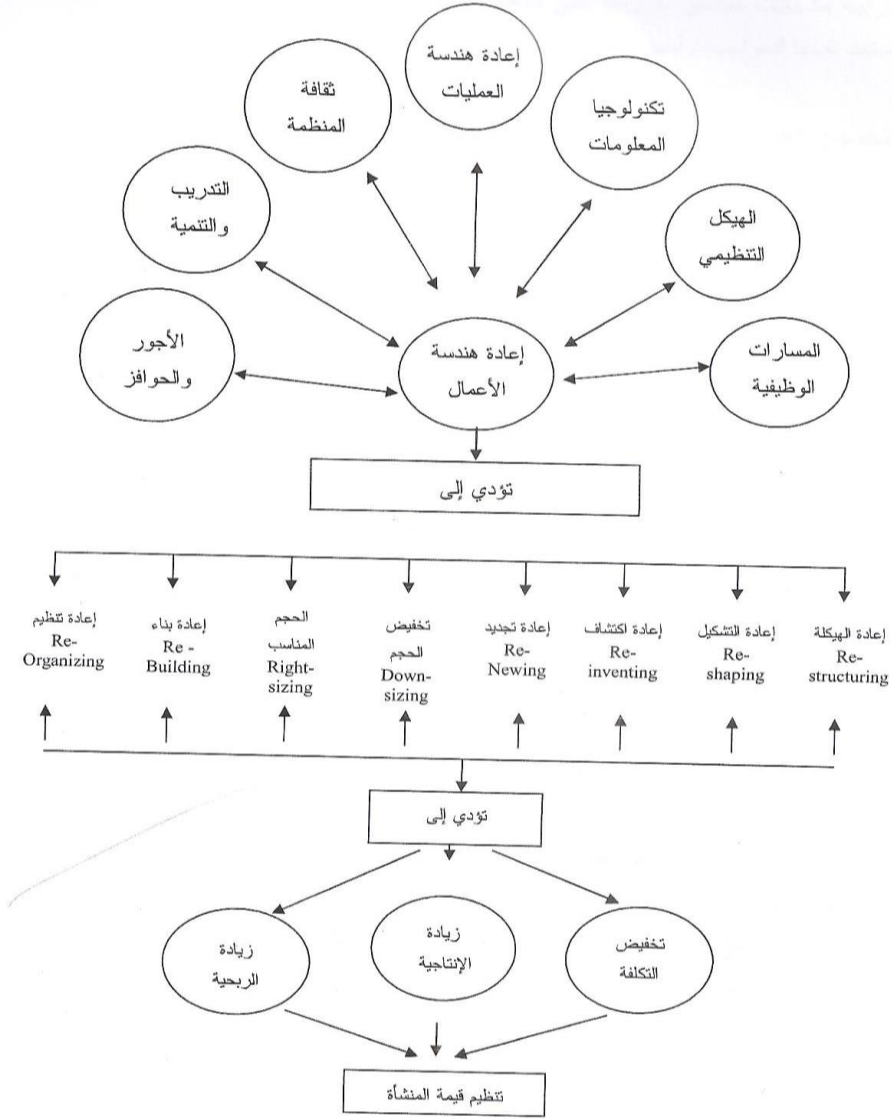
Talwar إعادة الهندسة الى تقسيمين هما:

إعادة هندسة العمليات حيث يعتبر أكثر التقسيمات شيوعاً وفيها يتم التأكيد على العمليات الجوهرية التي يتم تحليلها وإعادة التفكير الجذري وإعادة تصميم عملية التنفيذ الخاصة بها.

إعادة هندسة الأعمال حيث يشتق هذا المدخل من الإستراتيجية العامة للمنظمة كما أنه يبني على افتراض أساسي هو أن نجاح المنافسة في المستقبل سوف يبني على العلاقة القوية بين الاستراتيجية والكفاءة والعمليات الجوهرية والبناء التنظيمي (المرجع السابق). ويوضح الشكل رقم (1) عناصر برنامج إعادة هندسة الأعمال أما الشكل رقم (2) يوضح عناصر إعادة هندسة العمليات وهو ما سيتم التطرق له في البحث بشكل موسع.

شكل (1) مكونات أو عناصر نموذج إعادة هندسة العمليات





المصدر: (رفاعي a مرجع سابق، ص 10).

## المبادئ الأساسية لمعتنقي مبدأ الهندرة:

الهندرة تُعنى بالعمليات لا بالمنظمات. حيث أن الشركات لا تهندر إدارة الإنتاج أو إدارة المبيعات بل تهندر العمل الذي يؤديه العاملون في تلك الإدارات، لكن الخلط بين الوحدات الإدارية والعمليات ناتج عن تعود الموظفين على أداء وظائف تلك الإدارات وعدم تعودهم على العمليات، ولهذا فإن معتق مبدأ الهندرة يجب الالتزام بالمبادئ التالية (عليوة، 2002، ص95).

## 1- دمج الوظائف:

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

## 2- قم بالعمل بنفسك ونفذه من موقعك:

إدارة تحتاج أدوات كتابية.. لماذا لا تشتريها مباشرة ويكون دور المشتريات إمداد هذه الإدارة بأسماء الموردين للانتقاء؟

## 3- خفض عدد المستويات التنظيمية:

إدارات أقل... وظائف أقل... رقابة أقل.

## 4- الوصول الى حل وسط بين مركزية ولا مركزية اتخاذ القرار:

مثال: تزويد ممثلي المبيعات الميدانية بأجهزة حاسب صغيرة مرتبطة لاسلكية مع الإدارة العامة ونفس الوقت يستطيع اتخاذ قرار بالبيع أو عدمه من خلال مركزية الارتباط مع الإدارة العامة ولا مركزية من خلال قدرته على اتخاذ القرار السليم في الوقت المناسب.

5- تحويل المديرين الى معلمين ومدربين:

حتمية توافر مهارات عالية في التعامل مع الآخرين من خلال توفير الموارد والرد على الاستثمارات.

6- تبني فروض حديثة بدلاً من الفروض الكلاسيكية:

قاعدة قديمة: المعلومات في مكان واحد.. القاعدة الجديدة ظهور المعلومات في أكثر من مكان وديمقراطية المعلومة.

7- تحويل التنظيم من هرمي الى أفقي:

في وجود فرق العمل يتراجع التسلسل الهرمي، فالتنظيم يعمل من خلال فرق عمل وله صلاحيات واسعة في اتخاذ القرارات، ومن ثم يمكن فرق العمل من مواجهة المشاكل بالقرارات الفورية دون إبطاء

**أهداف الهندرة:**

إن المنظمة التي تسعى إلى تطبيق عملية الهندرة بشكل علمي وسليم يمكنها أن تحقق الأهداف التالية (أطويش، 2006).

1- تحقيق تغير جذري في الأداء:

تهدف الهندرة إلى إحداث تغيير جذري في الأداء والذي يتمثل في تغير أسلوب وأدوات العمل، ويتم ذلك من خلال تمكين كافة العاملين بالمنظمة بأداء الأعمال الصحيحة والمفيدة أي أنه يتم استخدام أحد قواعد الفكر الابتدائي أي أنها تحث العاملين على الإبداع في أعمالهم والتخلص من قيود التكرارية والرقابية والنظر إلى الأمور المحيطة بأعمالهم والتخلص من قيود التكرارية والرقابية و النظر إلى الأمور المحيطة بأعمالهم بنظرة شمولية تساعد على تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة لدى كل عامل.

## 2- التركيز على العملاء:

الهندرة تهدف إلى توجيه المنظمة للتركيز على متطلبات العملاء من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم.

## 3- السرعة:

الهندرة تهدف إلى تمكين المنظمة من أداء أعمالها بسرعة عالية وذلك من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها.

## 4- الجودة:

تهدف الهندرة إلى تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة لتناسب مع رغبات واحتياجات العملاء.

## 5- تخفيض التكلفة:

هو أحد أهداف الهندرة ويتم ذلك من خلال إلغاء العمليات غير الضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة.

## خصائص إعادة هندسة العمليات الإدارية BPR

يمكن تحديد خصائص إعادة هندسة العمليات الإدارية كما يلي: (Kutschker, 1994, p.5).

## 1- اتجاه العملية: من البنية إلى التنفيذ:

إن عملية توجيه عمليات الإدارة تحاول تجاوز بعض المشاكل القائمة عن النظرة الحتمية للبنية التخصصية في مساق عالمي، تغير وجهة العملية للموضوع من مجرد بناء قائمة بين الإدارة وفروعها إلى مجموعة من العمليات المتداخلة بينهم على حد سواء.

## 2- محتوى ومعايير عمليات الإدارة:

يختلف محتوى ومعايير عمليات الإدارة من شركة لأخرى، كما أن خبرة المصممين تؤكد ضرورة قيام الشركة بتمييز انشطتها القائمة من غيرها من الشركات، حيث أن لكل شركة مجموعتها الخاصة من عمليات الإدارة.

## 3- أصحاب عمليات الإدارة والمسؤولية:

إن أي إدارة فعالة يجب أن تتحمل أعباء ملكيتها، فعليها مسؤولية تسيير عمليات الإدارة من أجل إدارة ناجحة وممكنة وبالتالي ضمان استمرارية عملية التطوير، حيث تشكل حدود المسؤولية وأصحاب العمليات ما يسمى بالنظام المصرفي.

الجانب الاحصائي للبحث:-اولا: التحليل الاحصائي الوصفي:-

الاحصاء الوصفي هو مجموعة من الاساليب او الاختبارات , التي تعنى بجمع مفردات الدراسة الاحصائية وتنظيمها و تلخيصها وعرضها بطريقة غالبا ما تكون على شكل جداول او رسوم بيانية , من اجل تسهيل عملية فهم طبيعة المجتمع الدراسة الخاضعة للاختبار , لذا ومن اجل التعرف على اتجاهات وراء المستجيبين فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة الحالية, تم استعمال مجموعة من اختبارات التحليل الاحصائي الوصفي وكما يلي :

**1) التحليل الاحصائي الوصفي للمتغير المستقل اعادة هندسة العمليات المصرفية**

تشير نتائج التحليل الاحصائي الوصفي الى مستوى اعادة هندسة العمليات المصرفية في المصارف عينة الدراسة من وجهة نظر المستجيبين , اذ ان المتوسط العام لهذا المتغير هو (3.91) و الانحراف المعياري العام هو (0.776) , ويعد هذا مؤشر على اتساق الاجابات وتجانسها, و بما ان المتوسط العام اعلى من المتوسط الفرضي البالغ(3), فإن هذا يعني ان هذا المتغير يعد متوافرا على وفق رؤى المستجيبين , و يعد كذلك مؤشرا على ان آرائهم تولي

متغير اعادة هندسة العمليات المصرفية اهتماما لا بأس به , و هو بطبيعة الحال انعكاس بشكل ايجابي الى حد ما على اجاباتهم.

## (2) التحليل الاحصائي الوصفي للمتغير التابع الاداء الاستراتيجي

تشير نتائج التحليل الاحصائي الوصفي الى مستوى الاداء الاستراتيجي في المصارف عينة الدراسة من وجهة نظر المستجيبين , اذ ان المتوسط العام لهذا المتغير هو (3.68) , و الانحراف المعياري العام هو (0.77), ويعد هذا مؤشر على اتساق الاجابات وتجانسها , و بما ان المتوسط العام اعلى من المتوسط الفرضي البالغ (3), فإن هذا يعني ان هذا المتغير يعد متوافرا على وفق رؤى المستجيبين , و يعد كذلك مؤشرا على ان آرائهم تولي متغير الاداء الاستراتيجي اهتماما لا بأس به , و هو بطبيعة الحال انعكاس بشكل ايجابي الى حد ما على اجاباتهم.

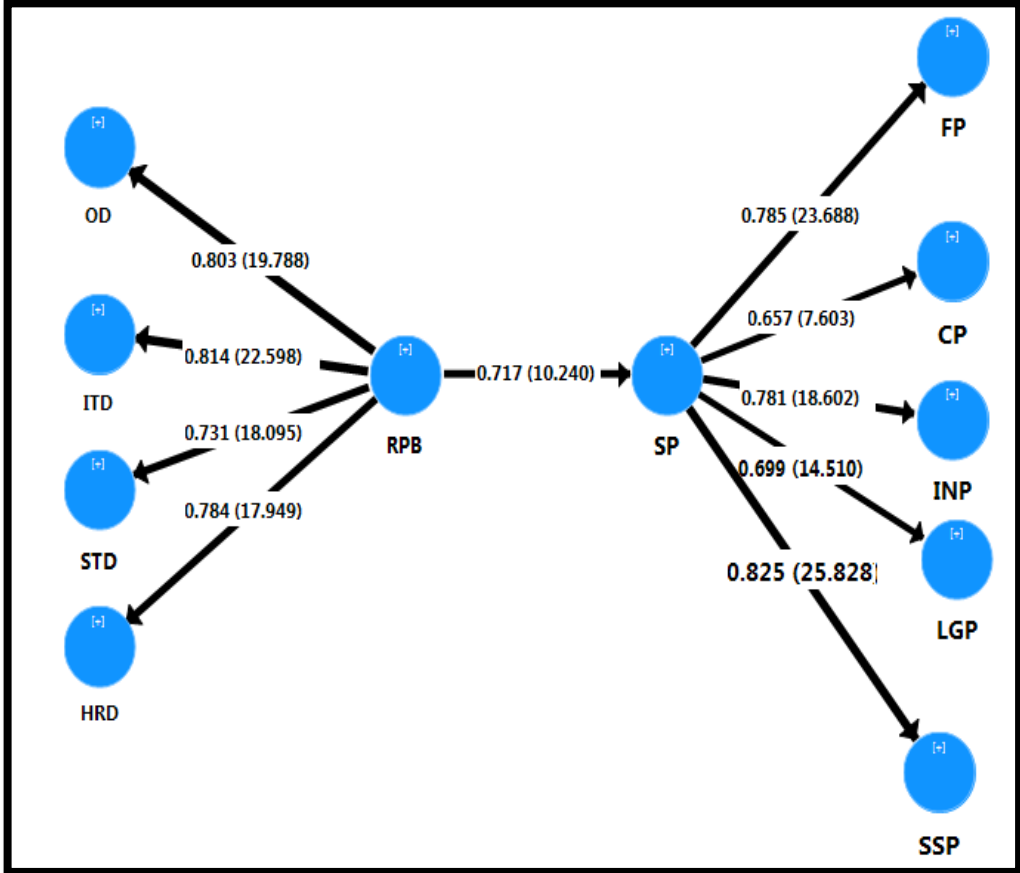
### اختبار الفرضية: -

بعد ان تم القيام باختبار جودة مطابقة المقياس فان الخطوة التالية هي اختبار فرضية الدراسة وكما يلي:

### اولا: اختبار الفرضية الرئيسية: -

تنص على " هنالك تأثير معنوي مباشر بين اعادة هندسة العمليات المصرفية والاداء الاستراتيجي " وفان الخطوة التالية هي بناء الانموذج الهيكلي للدراسة الحالية والذي يمثل الفرضية الرئيسية اذا يوضح التأثير بين اعادة هندسة العمليات المصرفية والاداء الاستراتيجي وكما في الشكل (2) الاتي:





الشكل (2) الانموذج الهيكلي الكلي اعادة هندسة العمليات المصرفية في تأثير على الاداء الاستراتيجي

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart PLS V.3.2.6 ومن خلال استخدام برنامج Smart PLS فان قيمة (SRMR) لا نموذجنا الحالي كانت (0.72) ، و ان قيمة (R<sup>2</sup>) للاداء الاستراتيجي كانت (0.655) وهذا يعني ان الاداء

الاستراتيجي يفسر (65.5%) من التغير الحاصل في اعادة هندسة العمليات المصرفية وان (34.5%) من التغير غير المفسر يرجع الى متغيرات اخرى لم تدخل ضمن الانموذج , ومما تجدر الاشارة اليه هنا ان التقديرات اختبار النموذج الكلي تشير الى جميعها الى المعنوية تحت مستوى ( $P > 0.001$ ) , وهذا ما تؤكد قيم (t) اذ انها كانت أعلى من (1.96) وقد بلغت بين اعادة الهندسة والاداء الاستراتيجي (10.240), وهي اعلى من الجدولية عند مستوى معنوية (0.05), وهذا يدل على وجود تأثير معنوي مباشر بين اعادة العمليات المصرفية والاداء الاستراتيجي, وبالتالي قبول الفرضية الرئيسة.

### الاستنتاجات والتوصيات :

#### أولاً: الاستنتاجات:-

- 1- ان التركيز على إعادة دوران هندارة العمليات الإدارية في المصارف يساعد على تحقيق النجاح الاستراتيجي.
- 2- ان تحقيق الأداء الاستراتيجي يمثل هدف إدارة المصارف مما جعل الباحثين والكتاب يولون المزيد من الاهتمام والعمق للبحث عن العوامل التي تساعد في حصول المصارف على الميزة التنافسية وتحقيق الأداء الاستراتيجي.
- 3- إعادة هندارة العمليات المصرفية لها تأثير معنوي على تحقيق الأداء الاستراتيجي مما يشير الى اهتمام المصارف بإعادة هندسة العمليات المصرفية الذي يساهم في تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمة.

#### ثانياً: التوصيات :

- 1- الاهتمام من قبل إدارة المصرف بالعملاء وتلبية مطالبهم وذلك لتحقيق هدف حيوي الا وهو كسب رضا العميل و الحفاظ على العملاء الحاليين.
- 2- وضع استراتيجية واضحة لتنمية وتطوير المسار الوظيفي لجميع الوظائف دون استثناء.

- 3- تصميم العمليات المصرفية بناء على فاهم متطلبات واحتياجات العميل.  
4- الاستفادة من التطور التكنولوجي في أنظمة المعلومات الحاسوب والاتصالات الحديثة.

## المصادر والمراجع

### المصادر العربية:

- 1- الاغا، مرام اسماعيل (2006) "دراسة لإعادة هندسة العمليات الإدارية في المصارف - بقطاع غزة" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة- فلسطين.
- 2- البحيري، عبدالله سمير (2015) "دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الاداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية" رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين.
- 3- الخفاجي، علي كريم (2012) "توظيف تكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة الخدمة المصرفية" المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 8، العدد 32.
- 4- السامرائي، غيمان فاضل، الزعبي، هيثم محمد، (2015) "تنظيم المعلومات الإدارية" دراسة صفاء للنشر والتوزيع عمان.
- 5- النصيري، سمي عباس، (2015)، "الإصلاح المصرفي الخطوة الأولى للإصلاحات الاقتصادية في العرب" اتحاد المصارف العراقية.
- 6- رمضان ، زياد وجودة، محفوظ "الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك"، الطبعة الثالثة، عمان، دار وائل، 2003م.
- 7- السلطان، فهد إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" الطبعة الأولى، الرياض، اللجنة السعودية للجودة، 1998م.
- 8- السيد، اسماعيل، الإدارة "الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية" الاسكندرية، المكتب العربي للحديث، 1993م.
- 9- شاكر، فؤاد "القطاع المصرفي العربي ومقومات نجاحه"، (في) إعادة هندسة التعاون الاقتصادي والمصرفي العربي، بيروت، اتحاد المصارف العربية ، 2001م.

- 10- الصيرفي، محمد، هندرة المواد البشرية ، الطبعة الأولى، الاسكندرية، مؤسسة حورس الدولية، 2006م.
- 11- عبدالحفيظ، أحمد، المرجع العلمي لتطبيق منهج الهندرة، الطبعة الأولى، عمان، دار وائل، 2003م.
- 12- العلاق، بشير أسس الإدارة الحديثة نظرية ومفاهيم، الطبعة الأولى، عمان، دار البازوري العملية، 1998م.
- 13- عليوة، سيد، برنامج الهندسة الإدارية، الطبعة الأولى، المنصورة، مكتبة جزيرة الورد، 2002م.
- 14- لوينثال، جفر إعادة هندسة المنظمة منهج الخطوة بخطوة لتجديد حيوة الشركة، ترجمة خالد الدخيل الله، الطبعة الأولى، الرياض، دار المريخ للنشر، 2002م.

#### المصادر الاجنبية:

- 1- Ahmed, F. B. A. H. Atieh, S. H. (2016). Updating Balanced scorecard Model for the Evaluation of the Strategic Performance in Greater Amman Municipality. European scientific Journal, ESJ. 12 (31).
- 2- Bhagwat R. & Shama. M. K. (2007). Performance measurement of supply chain management; A balanced scorecard approach. Computers & industrial Engineering. 53 (1) 43-62.
- 3- Daft. R. (2012). Organization theory and design. Nelson Education.
- 4- Figge, F. Hahn. T. Schaltegger. S. & Wagner. M. (2002). The sustainability balanced scorecard-linking.