

مجلة جامعة الرازي

لِلعلوم الإدارية والإنسانية

RUHMS

عملية محكمة تصدر عن كلية العلوم الإدارية والإنسانية – جامعة الرازي

أبحاث العدد:

■ ألفاظ الزراعة في محكية محافظة إب بين العامية والفصحى.

■ الهدايات إلى حلّ إشكال شيءٍ من الآيات

■ مستوى ممارسة متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية في منظمات الاعمال.

■ A Comparative Study for the Translation Quality of Restricted Collocations in The Old Man and the Sea.

■ مدى مطابقة تصنيع فلاتر المياه الفخارية المصنعة محلياً (في اليمن) للمواصفات العالمية.

■ المفاوضات التمهيدية في العقود المدنية.

■ السياسة الوطنية اليمنية لمعالجة النزوح الداخلي في اليمن.

جامعة الرازي
AL- RAZI UNIVERSITY

جامعة الرازي
كلية العلوم الإدارية والإنسانية



ديسمبر ٢٠٢١م

المجلد الأول

العدد الرابع

الهيئة الاستشارية

الرقم	الاسم	التخصص	الجامعة	الدولة
١	أ. د / عبدالله عبدالله السنفي	إدارة أعمال	جامعة صنعاء	اليمن
٢	أ. د / صالح حسن الحرير	إدارة أعمال	جامعة عدن	اليمن
٣	أ. د / طلعت اسعد عبد الحميد	إدارة أعمال	جامعة المنصورة	مصر
٤	أ. د / حسن عبد الوهاب حسن	إدارة أعمال	جامعة القران الكريم	السودان
٥	أ. د / نجاة محمد جمعان	إدارة أعمال	جامعة صنعاء	اليمن
٦	أ. د / احمد علي الحاج	تخطيط تربوي	جامعة صنعاء	اليمن
٧	أ. د / محمد احمد الجلال	طرائق التدريس	جامعة ذمار	اليمن

الإشراف العام

د / طارق علي النهي
رئيس مجلس الأمناء

رئيس التحرير

أ.م.د / محمد علي المكردي
عميد كلية العلوم الإدارية والإنسانية

مدير التحرير

د / نجيب علي إسكندر
رئيس قسم الإدارة الصحية

هيئة التحرير

أ. د / نبيل الربيعي

د / عبد الفتاح علي القرص

د / محمد حسيني الحسيني

د / أحمد محمد الحجوري

د / تركي يحيى القباني

أ. د / محمد محمد القطيبي

أ. م. د / صالح علي النهاري

رقم الإيداع في دار الكتب الوطنية - صنعاء () لسنة 2020م

مجلة جامعة الرازي - مجلة علمية محكمة - تهدف إلى إتاحة الفرصة للباحثين لنشر بحوثهم العلمية باللغتين العربية

والإنجليزية في مختلف العلوم الإدارية والإنسانية

مجلة جامعة الرازي للعلوم الإدارية والإنسانية

مجلة علمية محكمة تعنى بنشر البحوث في مجال العلوم الإدارية والإنسانية

تصدر عن كلية العلوم الإدارية والإنسانية - جامعة الرازي - اليمن

توجه المراسلات إلى رئيس التحرير على العنوان الآتي :
مجلة جامعة الرازي للعلوم الإدارية والإنسانية

ص.ب: ، الرمز البريدي اليمن

هاتف : ٢١٦٩٢٣ - ٧٧٤٤٤٠١٢

فاكس : ٤٠٦٧٦٠

البريد الإلكتروني: ruahms@alraziuni.edu.ye

صفحة الإنترنت: www.alraziuni.edu.ye

مستوى ممارسة متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية في منظمات الاعمال

د. عبد الغني مطهر النور - جامعة صنعاء

د. منير صالح العزاني - جامعة صنعاء

د. صالح احمد شعبان - جامعة المستقبل

أ. احلام خالد عبد العزيز نعمان - جامعة المستقبل

ملخص البحث

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى ممارسة متطلبات الجودة الأساسية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في بنك التسليف التعاوني والزراعي ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم اعتماد الاستبانة أداة للحصول على بيانات الدراسة، وتم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٨٧) مفردة من موظفي الإدارة العامة والفروع والمكاتب لبنك التسليف التعاوني والزراعي في أمانة العاصمة صنعاء؛ وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي الاجتماعي (SPSS) في إدخال وتحليل البيانات.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن ممارسة بنك التسليف التعاوني الزراعي للمتطلبات الأساسية لإعادة هندسة العمليات الإدارية بمحاوره الستة جاءت بمتوسط حسابي (٣,٨٩) وبتقدير لفظي مرتفع.
- حيث جاءت محاور هندسة العمليات الادارية على مستوى كل محور على النحو الاتي:
جاء محور "تكنولوجيا المعلومات" بالمرتبة الأولى وبتقدير لفظي مرتفع (٤,٤٢) وبتقدير لفظي مرتفع جداً، كما جاء "محور الهيكل التنظيمي" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,٠٣) وبتقدير لفظي مرتفع، ومحور "الاتصال الفعال" فقد جاء بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,٨٨) وبتقدير لفظي مرتفع، وكذلك محور "الاستعداد للتغيير" جاء بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣,٨٠) وبتقدير لفظي مرتفع، أما محوري "الاستراتيجية"، و"تمكين العاملين" فقد جاء بمستوى واحد بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٣,٦٣) وبتقدير لفظي مرتفع.

واوصت الدراسة بالآتي:

١. استحداث إدارة متخصصة لإعادة هندسة العمليات الإدارية في البنك.
٢. نشر ثقافة التغيير والتطوير وإعادة هندسة العمليات في قطاع منظمات الاعمال.
٣. إعادة ترتيب بعض العمليات حسب الهياكل التنظيمية.

Abstract:

This study aimed to know the level of practicing basic quality requirements for re-engineering administrative processes in the Cooperative and Agricultural Credit Bank, The study adopted the descriptive analytical method, besides relying on the questionnaire for data collection. The study sample was selected using the stratified random sample method of (287) employees of the Cooperative and Agricultural Credit Bank in Sana'a, the capital. The social statistical analysis program (SPSS) was used to analysis study data.

The study found a set of results, the most important of which are:

The Cooperative and Agricultural Credit Bank's practice of the basic requirements for re-engineering administrative processes came to a high degree, The "Information Technology" axis came in first level with a high arithmetic average, the "organizational structure" axis came in second level with a high arithmetic average, and the "effective communication" axis ranked third with a high arithmetic average, and the "readiness for change" axis ranked fourth with a high arithmetic average. As for the "strategy" and "empowering workers" axis, it ranked at the same level at the fifth rank, with a high arithmetic average.

According to the study results, the most important recommendations as follows:

1. Spreading a culture of change and development and Re-engineering processes in Business organizations sector.
2. Re-arranging some of the processes, distribution tasks, and modify the structures within job descriptions and organizational structures.
3. Creating a specialized department to re-engineer administrative.

المقدمة:

إن إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) هي عبارة عن كلمة عربية مركبة من كلمتي هندسة وإدارة وفي الواقع ترجمة المصطلح (Business Processes Reengineering) الذي يعني إعادة هندسة العمليات، أو إعادة التصميم الجذري للعمليات والنظم الإدارية المصاحبة. (النتشة، ١٢:٢٠٠٩)

ولقد ظهر مفهوم إعادة الهندسة في بداية التسعينيات وبالتحديد في عام ١٩٩٢م، عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان مايكل هامر وجيمس شامبي الهندرة كعنوان لكتابهما الشهير (هندرة المنظمات) ومنذ ذلك الحين أحدثت الهندرة ثورة حقيقية في عالم الإدارة الحديث بما تحمله من أفكار غير تقليدية ودعوى صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات والاستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من المنظمات والشركات العاملة في عالمنا اليوم، ولعل أبرز ما يدعو إليه هذا المفهوم يتمثل في دعوة العاملين إلى الإبداع في أعمالهم والتخلص من قيود التكرار والرتابة والنظر إلى الأمور المحيطة بأعمالهم بنظرة شمولية تساعد على تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة في كل فرد منا، من خلال إعادة التفكير بصورة أساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية بالمنظمات لتحقيق نتائج تحسين طموحة في مقاييس الأداء العصرية، الخدمة والجودة والتكلفة وسرعة إنجاز العمل. ويعد مايكل هامر، وجيمس شامبي من رواد الهندسة الإدارية (الهندرة) حيث يرجع الفضل إليهما في انتشار هذا المدخل. (العتيبي والحالي، ٦:٢٠٠٤).

ومما لا شك فيه أن (الهندرة) تعد أيضاً إحدى قواعد الفكر الإبداعي كونها تدعو العاملين إلى الإبداع في أعمالهم والتخلص من قيود التكرارية والرتابة والنمطية، وتشجع على تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة لدى الأفراد.

وتعتبر رياح التغيير التي تجتاح عالم الأعمال اليوم من أهم الدوافع الحقيقية نحو تبني مشاريع الهندرة في العالم أجمع، فعميل اليوم ليس عميل الأمس، لأنه أصبح كثير المطالب واسع الاطلاع، صعب الإرضاء، سهل الفقدان، وإرجاعه والاحتفاظ به صعب ومكلف خاصة في ظل التطور المتنامي للتقنية والتطور التكنولوجي الهائل والسباق المحموم بين المتنافسين في أسواق التجارة العالمية، وبالتالي باتت الحاجة إلى التغيير المستمر ضرورة ملحة لضمان البقاء.

فالعولمة واتفاقيات التجارة الحرة والخصخصة وحرب الأسعار والتوجه الجاد نحو الابتكار والتطوير المستمر يجعل الطريق صعباً أمام المنظمات والشركات والكيانات التقليدية الغارقة في الروتين المعقد والبيروقراطية الإدارية الراضية للتغيير والتحديث، لذلك كان لا بد من الاتجاه نحو

أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) كطوق نجاه للحفاظ على الشركات والمنظمات من السقوط والانهييار ومواجهة المتغيرات المتسارعة في ميدان العمل وتلبية رغبات وتطلعات العملاء والحرص على بقاءهم وعدم ضياعهم وفقدانهم.

ويعتبر مفهوم إعادة هندسة العمليات الادارية احد مداخل التطوير وهو يركز على اعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الادارية الاستراتيجية وذات القيمة المضافة، وكذلك للنظم، والسياسات، والهياكل التنظيمية، بهدف تحسين الاداء وزيادة الانتاجية في المنظمة، حيث يركز اسلوب الهندرة على التغيير الجذري في عمليات المنظمة من اجل تطوير الانتاجية في كمها وكيفها ومناولتها بهدف ارضا العملاء. (القيوتي، ٢٠٠٠: ٣٤٣).

كما ان إعادة الهندسة تتضمن مجموعة من الأنشطة التي تعالج مدخلاً واحداً، أو عدداً من المدخلات، لإخراج مخرجات معينة، ولا تركز على إعادة هندسة وحدات تنظيمية، أو هياكل، بل على إعادة هندسة كيفية إتمام العمل، من خلال تغيير الوظائف والمهام، وتغيير الهياكل التنظيمية، والتغيير السلوكي للأفراد العاملين والتي تختلف عن الأساليب الإدارية الأخرى، بحيث يهدف هذا الأسلوب إلى الوصول إلى تحسينات جذرية في مجال الوقت اللازم لتقديم الخدمة وتقليل التكاليف وتحسين جودة الخدمة. (حسين، ٢٠٠٧: ٢٩).

فالمنظمات التي تبنت إعادة الهندسة قامت بالتخلص من طرقها القديمة في معالجة الأمور وبدأت بفكر ورؤى جديدة حققت نجاحات كثيرة وتحسيناً للأداء في مؤسسات الأعمال. (حلمي، ٢٠٠٣). إذ يعد الأداء من المفاهيم التي أصبحت المؤسسات تعتمد عليها لمعرفة وضعيته، بغرض تحسين الأداء الذي أصبح أمراً ضرورياً. (الزهرة، ٢٠١٧: ١٠٠).

وتحسين الأداء لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره ومستوياته وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه والبحث عن الأساليب الفعالة لتحسين وتطوير تلك العوامل وفلسفة الأداء تمثل سياسة عامة تنتهجها المنظمات الحديثة. (الفايدي، ٢٠٠٨: ١٢٣).

ونظراً لأهمية هذا التوجه وأثره على أداء المنظمات فقد نفذت العديد من الدراسات في هذا الإطار، مثل دراسة مسرعي (٢٠١٦م) وخرجت بضرورة تحديد المشكلات التي تواجهها المنظمة مسبقاً وتقييد نطاق إعادة هندسة العمليات في ضوئها، وتخصيص موارد كافية لمشروع إعادة هندسة العمليات.

اما دراسة البحيري (٢٠١٥م) فقد توصلت الى ضرورة العمل على تعزيز وجود فكر استراتيجي واضح لدى الادارة العليا لتبني مبادئ إعادة هندسة العمليات الادارية في الوزارة لتحسين مستوى الاداء

الإداري ومعالجة تضخم الهياكل التنظيمية والحد من ظاهرة تداخل الصلاحيات والمسؤوليات والسرعة في إنجاز العمليات الإدارية.

واكدت دراسة الخياري (٢٠١٥م) على اهمية الأخذ في الاعتبار أنماط نظم المعلومات عند تطبيق إعادة الهندسة والتي تساعد البنوك الحكومية على تطبيق إعادة الهندسة باستخدام تقنيات نظم المعلومات لاكتساب رضا العملاء عن البنوك الحكومية المصرية.

اما دراسة المعبقي (٢٠١٤). ضرورة إعداد خطة استراتيجية لتطوير العمل الإداري، والأخذ بعين الاعتبار إعادة بناء العمليات الإدارية الموجودة وإشراك مختلف المستويات الإدارية في إعداد الخطة الاستراتيجية، والعمل على تبني إدارة التغيير بأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية بصورة واضحة وصريحة، وكذلك إعادة النظر وبصورة ملحة بالهيكل التنظيمي للمنظمات والتركيز على أنشطة ومهام العملية الإدارية عند إعادة الهيكلة وليس على التسلسل الإداري.

واوصت دراسة حسن (٢٠١٣م) بالتوجه إلى التطوير المستمر لكافة الخدمات المصرفية وإلى تطوير الخدمات الحالية بناءً على رغبات العملاء وأن يتبع أساليب حديثة لتقييم المركز المالي للعمل. واستخدام تكنولوجيا المعلومات وتحديثها باستمرار، وإشراك العاملين ذو العلاقة في اتخاذ القرار الإداري في البنك.

في حين توصلت دراسة (Salimifard,2010). إلى وجود أربعة عوامل تؤثر في مدى نجاح

تطبيق إعادة هندسة العمليات في البنوك وهي: إلتزام الإدارة العليا، وتوفير الموارد المالية، والتغيير التنظيمي (التغيير الإداري، تقنية المعلومات، إدارة المشروع)، وإدارة الجودة (تقليل البيروقراطية، رضا العميل، ثقافة المساواة).

اما دراسة (Zairi & Francis,2007) فقد اكدت على وجوب تطبيق إعادة هندسة العمليات

الإدارية في القطاع العام بدولة الإمارات العربية المتحدة لحل المشكلات الكبيرة التي يعاني منها. من خلال ما تقدم تبرز اهمية التعرف على مستوى ممارسة المنظمات الحيوية ذات الطابع الاقتصادي لإعادة هندسة العمليات الإدارية، تعزيزا لمكانتها، وسعيًا نحو ممارسة الاساليب الحديثة في تطويرها، ومن هذا المنطلق جاءت أهمية طرح هذا الموضوع لإلقاء الضوء على جودة الأسس العلمية والحديثة لإعادة هندسة العمليات الإدارية في بنك التسليف التعاوني والزراعي التي ستعكس إيجاباً على تحسين الأداء الإداري فيها وزيادة ربحيتها.

مشكلة الدراسة:

تتمثل المشكلة بوجود العديد من المشكلات التي تواجه العمل الإداري من خلال توسع المؤسسات المالية، ما أدى إلى تشابك وتعقيد العمليات المصرفية والإدارية وطول فترة إتمام الإجراءات الإدارية، وعدم توفر السرعة الكافية لإنجاز المعاملات الخاصة بالعاملين والعملاء وعدم شعورهم بالرضا عن طريق الإجراءات الإدارية التي يتم العمل بها في كاك بنك. وبالاستناد إلى الدراسات التي تناولت هذا الجانب قد توصلت إلى ضرورة البحث عن مفاهيم وأساليب إدارية جديدة ومتطورة، تعمل على تقليص العديد من الإجراءات الروتينية الزائدة وتقليل الزمن اللازم لإنجازها بجودة عالية وبأقل تكلفة وذلك بوضع آليات جديدة تضمن للمنظمات المالية (المصارف) تحقيق أهدافها وتقديمها واستمرارها. وتكمن مشكلة الدراسة في السعي للإجابة على التساؤل التالي:

ما مدى ممارسة المتطلبات الأساسية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في بنك التسليف التعاوني

والزراعي؟

اهمية الدراسة:

تكمن اهمية هذه الدراسة في:

- تعد الدراسة الحالية إضافة علمية تساعد الباحثين في الحقل الأكاديمي في التعرف على إعادة هندسة العمليات الإدارية ودورها في تحسين الأداء الإداري لدى منظمات الاعمال.
- تسهم إعادة هندسة العمليات الإدارية كاستراتيجية جديدة للتغيير لدى صانعي القرارات وواضعي الخطط في المجال المصرفي وماله من تغير سريع وإيجابي للارتقاء بالأداء.
- إلقاء الضوء على إعادة هندسة العمليات الإدارية التي ينعكس دورها في تحسين الأداء الإداري من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية والجودة المطلوبة.

اهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية في كاك بنك (بنك التسليف التعاوني الزراعي).

حدود الدراسة:

- الحدود المكانية:

تقتصر هذه الدراسة على بنك التسليف التعاوني الزراعي في أمانة العاصمة (الإدارة العامة، والفروع، والمكاتب) في الجمهورية اليمنية.

- الحدود البشرية:

تقتصر هذه الدراسة على العاملين في بنك التسليف التعاوني الزراعي من (مدراء إدارات، رؤساء أقسام، موظفين، مختصين).

- الحدود الزمنية:

- تقتصر هذه الدراسة على الفترة (٢٠١٩م).

منهجية الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ حيث قسمت إلى قسمين: قسم نظري وآخر عملي، تم في القسم النظري اعتماد المنهج الوصفي، وذلك من خلال مراجعة الأدبيات المتاحة من كتب ومجلات ودوريات ورسائل، وذلك بهدف الإحاطة الكاملة بموضوع الدراسة من الناحية النظرية؛ أما بالقسم العملي فقد تمثل بالتعرف على مستوى ممارسة إعادة هندسة العمليات الإدارية في بنك التسليف الزراعي من وجهة نظر العاملين فيه.

مصادر جمع البيانات المطلوبة للدراسة :

تم الاعتماد على مصدرين أساسيين للمعلومات:

- المصادر الثانوية:

اعتمدت الدراسة في معالجة الإطار النظري على المصادر المحلية، والعربية، والأجنبية الآتية: الكتب، المجلات، والدوريات، والمقالات، والمنشورات الورقية، والتقارير، والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والأبحاث، والدراسات العلمية السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث في مواقع الأنترنت المختلفة.

- المصادر الأولية:

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة فقد تم الاعتماد على جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة، التي تم إعدادها حول إعادة هندسة العمليات الإدارية الإداري في بنك التسليف التعاوني والزراعي.

مجتمع الدراسة:

نظراً لطبيعة الدراسة الحالية ومتطلباتها، فيعرف مجتمع الدراسة بأنه " جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن مجتمع الدراسة يتكون من كافة العاملين في بنك التسليف التعاوني والزراعي (كأك بنك) ويشمل الإدارات العامة والفروع

البالغ عددهم (1141) موظف وقد تم الحصول على البيانات الخاصة بعدد الموظفين العاملين في البنك من خلال قاعدة البيانات المتوفرة لديهم.

عينة الدراسة:

جدول رقم (١) يوضح التوزيع التكراري والنسب المئوية لأفراد العينة حسب متغير النوع

النوع	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	220	76.7%
أنثى	67	23.3%
الإجمالي	287	%100

يتضح من الجدول رقم (١) أن أعلى نسبة من أفراد العينة يشكلون (٧٦,٧%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة هم من فئة (الذكور)، وجاءت فئة الإناث بنسبة (٢٣,٣%) أي أن نسبة الذكور أكبر بكثير من نسبة الإناث، وهذا يعكس واقع القوى البشرية في البنك بشكل عام ولأسباب غالباً ما تكون اجتماعية، وقد يكون لسبب آخر ألا وهو عادات وتقاليد المجتمع اليمني الذي لا يفضل كثيراً خروج المرأة للعمل.

أداة الدراسة:

استخدمت الدراسة الاستبانة لأنها الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة وتم الاعتماد عليها بشكل أساسي لجمع البيانات؛ حيث احتوت على قسمين: تضمن القسم الأول منها البيانات الشخصية لأفراد العينة (النوع، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية)، أما القسم الثاني فتضمن الفقرات والمحاور الخاصة بالمتغير المستقل (إعادة هندسة العمليات الإدارية).

لمعرفة استجابات أفراد عينة الدراسة، فقد تم استخدام مقياس (ليكرت) الخماسي، وخصصت أوزان ترجيحية تتفق مع استجابات أفراد عينة الدراسة؛ حيث خصص الوزن (5) موافق بشدة، (4) موافق، (3) محايد، (2) غير موافق، (1) غير موافق بشدة والجدول رقم (٢) يوضح الدرجات الموزعة على أسئلة الاستبانة:

جدول رقم (2) يوضح الدرجات الموزعة على أسئلة الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي

الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

صدق وثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق وثبات الأداة كالاتي:

- الصدق الظاهري:

تم الاعتماد على قياس صدق المحتوى والبناء من خلال عرض أداة الدراسة على (١٥) من الأساتذة المحكمين من ذوي الاختصاص في هذا المجال، وفي ضوء الملاحظات التي أبدأها المحكمون أجريت التعديلات اللازمة، حيث كان عدد فقرات الاستبانة بصورتها الاولية ٣٨ فقرة، تم حذف ٧ فقرات حسب اراء المحكمين اصبحت عدد فقرات الاستبانة ٣١ فقرة.

- ثبات أداة الدراسة:

وللتحقق من ثبات الأداة اعتمدت الدراسة على عينة استطلاعية من (٢٠) فرد للتأكد من الثبات وتم حساب الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach'a Alpha لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة ومصداقيتها، فإذا كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ أقل من ٦٠% فإن ثبات فقرات الاستبانة يكون ضعيفاً، بينما إذا كانت بين ٦٠% إلى أقل من ٧٠% يكون ثبات فقرات الاستبانة مقبولاً، وإذا كانت قيمة ألفا بين ٧٠% إلى أقل من ٨٠% يكون ثبات فقرات الاستبانة جيداً، وإذا قيمة ألفا أكثر من ٨٠% يكون ثبات فقرات الاستبانة مرتفعاً. ويوضح جدول (٣) معامل الثبات كالاتي:

جدول رقم (٣) يوضح معاملات الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha

م	محاور الدراسة	ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي	عدد الفقرات
١	الاستراتيجية	٠,٩٠٢	٠,٩٤	٥
٢	الاستعداد للتغيير	٠,٨٤٦	٠,٩١	٦
٣	الهيكل التنظيمي	٠,٨٦٤	٠,٩٢	٥

٥	٠,٨٩	٠,٧٩٥	الاتصال الفعال	٤
٥	٠,٩٣	٠,٨٧٠	تكنولوجيا المعلومات	٥
٥	٠,٩٤	٠,٩٠١	تمكين العاملين	٦
٣١	٠,٩٢	٠,٨٦٣	الاستبانة ككل	

يتضح من الجدول رقم (٣) أن معامل الفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل بعد وتتراوح بين (٠,٧٩٥ و ٠,٩٠٢) لأبعاد الاستبانة، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع ومناسب وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية.

- توزيع الاستبانات على عينة الدراسة:

وبعد التأكد من صدق وسلامة الاستبانة تم توزيع الاستبانات على مجتمع الدراسة في حدود العينة المستهدفة من (مدراء إدارات ورؤساء أقسام، موظفين، مختصين) حيث تم توزيع عدد (٣١٠) استبانة وهو عدد أكبر بقليل من العينة المطلوبة وذلك لتجنب الفاقد في الاستبانات الموزعة، وكان عدد الاستبانات المستردة (٢٩٠) و بلغ عدد الاستبانات غير المستردة (٢٠) وتم استبعاد (١٠) استبانات والتي تعتبر تالفة لعدم تحقق الشروط المطلوبة للتحليل، وبلغ عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل (٢٨٧) كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول رقم (٤) يوضح توزيع فقرات إعادة هندسة العمليات الإدارية على كل محور

م	أقسام الاستبانة	عدد الفقرات
١	محور الاستراتيجية	5
٢	محور الاستعداد للتغيير	6
٣	محور الهيكل التنظيمي	5
٤	محور الاتصال الفعال	5
٥	محور تكنولوجيا المعلومات	5
٦	محور تمكين العاملين	5
	الاستبانة ككل	31

- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لمعالجة وتحليل البيانات والحصول على النتائج الإحصائية المطلوبة للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها، تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة من خلال حزمة البرامج الإحصائية الاجتماعية (SPSS).

وفيما يأتي الأساليب الإحصائية المستخدمة، ومبررات استخدام كل منها:

١. التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة.
٢. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لتحديد الأهمية النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تجاه محاور وأبعاد أداة الدراسة.
٣. معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) وتم استخدامه لاختبار العلاقة بين المتغيرات.
٤. معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)، لتحديد ثبات أداة الدراسة.
٥. اختبار T لعينة واحدة (One-Sample Test)، وذلك لمعرفة الفروق بين المتوسط للمحاور والمتوسط الفرضي.

- التحليل الإحصائي لاستجابات افراد عينة الدراسة:

لتحري الدقة والموضوعية في الوصف النظري لنتائج فقرات الاستبانة كما بينتها المتوسطات الحسابية تم إيجاد القيم الحسابية الفعلية لخيارات أفراد عينة الدراسة المتاحة للإجابة عن فقرات الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت ذي الدرجات الخمس، الذي تم استخدامه لقياس متغيرات الدراسة، بوسط فرضي يساوي (٣)، أي أن مجموع القيم على عددها (٣=٥/١٥) ومن تحويل المسافات بين تلك الخيارات إلى (٤) مستويات بحيث تمثل المسافة من (٢-١) المستوى رقم (١)، والمسافة من (٣-٢) المستوى رقم (٢)، والمسافة من (٤-٣) المستوى رقم (٣)، من (٥-٤) المستوى رقم (٤)، ولتوزيع مدى الدرجات (٥-١=٤) على خمسة خيارات من الموافقة يتضح طول كل مستوى يساوي (٥/٤=٠,٠٨) فيصبح كل مستوى كما يوضحه الجدول الآتي:

جدول رقم (٥) التقدير اللفظي لخيارات الإجابة وفقاً لمقياس ليكرت

المستوى	المدى	التقدير اللفظي	النسبة المئوية
الأول	من (١) إلى (١,٨٠)	منخفض جداً	أقل من ٣٦%
الثاني	من (١,٨١) إلى (٢,٦٠)	منخفض	من ٣٦% وأقل من ٥٢%
الثالث	من (٢,٦١) إلى (٣,٤٠)	متوسط	من ٥٢% وأقل من ٦٨%
الرابع	من (٣,٤١) إلى (٤,٢٠)	مرتفع	من ٦٨% وأقل من ٨٤%
الخامس	من (٤,٢١) حتى (٥)	مرتفع جداً	من ٨٤% حتى ١٠٠%

يتضح من الجدول رقم (٥) كيفية احتساب التقدير اللفظي لخيارات الإجابة، وذلك على النحو الآتي: إذا كان المتوسط الحسابي من (١) إلى (١,٨٠) والنسبة أقل من (٣٦%) فإن التقدير اللفظي له (منخفض جداً)، وإذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من (١,٨١) إلى (٢,٦٠) والنسبة من (٣٦%) وأقل من (٥٢%) فإن التقدير اللفظي له هو (منخفض)، وإذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من (٢,٦١) إلى (٣,٤٠) والنسبة من (٥٢%) وأقل من (٦٨%) فإن التقدير اللفظي له هو (متوسط)، وإذا كان المتوسط الحسابي من (٣,٤١) إلى (٤,٢٠) والنسبة من (٦٨%) وأقل من (٨٤%) فإن التقدير اللفظي له هو (مرتفع)، وإذا كان المتوسط الحسابي من (٤,٢١) حتى (٥) والنسبة من (٨٤%) حتى (١٠٠%) فإن التقدير اللفظي له هو (مرتفع جداً).

لمعرفة آراء عينة الدراسة حول محاور إعادة هندسة العمليات الإدارية المتمثلة في (الاستراتيجية، الاستعداد للتغيير، الهيكل التنظيمي، الاتصال الفعال، تكنولوجيا المعلومات، تمكين العاملين) فقد استخدم المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، واختبار (T) لعينة واحدة (One-Sample Test) والموضحة حسب الآتي:

أولاً: المحاور مجتمعة:

جدول رقم (٦) يوضح نتائج اختبار T بالمقارنة بوسط فرضي (٣) والأهمية النسبية لمحاور إعادة هندسة

العمليات الإدارية

الترتيب	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
5	الاستراتيجية	3.63	٠.3920	26.980	0.000	72%	مرتفع
4	الاستعداد للتغيير	3.80	٠.6350	21.395	٠.000	76%	مرتفع
2	الهيكل التنظيمي	4.03	٠.5600	31.268	٠.000	80%	مرتفع
3	الاتصال الفعال	3.88	٠.6570	22.784	٠.000	77%	مرتفع
1	تكنولوجيا المعلومات	4.42	٠.5990	40.175	٠.000	88%	مرتفع جداً
5	تمكين العاملين	3.63	٠.7950	13.450	٠.000	72%	مرتفع
	المحاور ككل	3.89	0.4680	32.590	٠.000	78%	مرتفع

يتضح من خلال النتائج الإحصائية في الجدول رقم (٦) أن ممارسة بنك التسليف التعاوني والزراعي لمحاور إعادة هندسة العمليات الإدارية كانت بدرجة مرتفعة، فقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٣,٨٩) وبنسبة موافقة على ما جاء في الفقرات التي تقيس هذه العناصر (٧٨%)، كما بلغت قيمة (T) (٣٢,٥٩) ، وهي دالة احصائياً، حيث بلغ مستوى الدلالة المحسوب (٠,٠٠٠) أي أقل من مستوى الدلالة المقبولة (٠,٠٥). مما يدل على الاهتمام بممارسة تلك العناصر في البنك، إذ جاء محور "تكنولوجيا المعلومات" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٤٢) وبنسبة موافقة بلغت (٨٨%)، وجاء محور "الهيكل التنظيمي" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,٠٣) وبنسبة موافقة بلغت (٨٠%)، فقد جاء محور "الاتصال الفعال" فقد جاء بالمرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (٣,٨٨) وبنسبة موافقة على مضمون الفقرات التي تقيس هذا المتغير بلغت (٧٧%) أما محور "الاستعداد للتغيير" فقد جاء بالمرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي (٣,٨٠) وبنسبة موافقة بلغت (٧٦%) وجاء كلاً من محور "الاستراتيجية، ومحور تمكين العاملين" بنفس المرتبة الرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي (٣,٦٣) وبنسبة موافقة بلغت (٧٢%) لكلي المحورين وبشكل عام يمكن القول أن موظفي بنك التسليف التعاوني والزراعي يمارسون ويحرصون على تفعيل محاور إعادة هندسة العمليات الإدارية بدرجة مرتفعة.

ثانياً: على مستوى كل محور على حده:

وبالتدرج في التحليل لمحاور إعادة هندسة العمليات الإدارية المتمثلة بـ (الاستراتيجية، الاستعداد للتغيير، الهيكل التنظيمي، الاتصال الفعال، تمكين العاملين) فإن آراء أفراد العينة حول كل فقرة من فقرات هذه المحاور كانت على النحو الآتي:

- محور الاستراتيجية:

جدول رقم (٧) يوضح نتائج اختبار T بالمقارنة بوسط فرضي (٣) والأهمية النسبية لفقرات محور

الاستراتيجية

الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
1	يمتلك البنك خطة استراتيجية واضحة.	4.34	0.659	21.541	٠.000	86%	مرتفعة جداً
2	تعمل الإدارة العليا على تقييم الخطة الاستراتيجية وتحديثها بشكل دوري.	4.12	0.7500	14.055	٠.000	82%	مرتفعة
5	تعمل الخطة الاستراتيجية على تسهيل عملية التطوير في البنك.	1.76	٠.709	41.485	٠.000	35%	منخفضة جداً
3	ترصد الإدارة العليا موازنة خاصة لتطبيق الخطة الاستراتيجية.	4.05	٠.7830	11.874	٠.000	81%	مرتفعة
4	تتسم الأهداف الاستراتيجية للبنك بالمرونة.	3.85	٠.784	7.641	0.000	77%	مرتفعة
	الاستراتيجية	3.63	٠.392	26.980	٠.000	72%	مرتفعة

يتضح من النتائج الإحصائية في الجدول رقم (٧) أنر محور الاستراتيجية برز بشكل مرتفع وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٣)، وبنسبة موافقة على ما جاء في الفقرات التي تقيس هذه المتغيرات (٧٢%) مما يؤكد الأهمية النسبية لهذا المحور عند أفراد عينة الدراسة؛ بينما بلغت قيمة (T) (٢٦,٩٨٠)، وهي ذات دلالة إحصائية، حيث بلغ مستوى الدلالة المحسوب (٠,٠٠٠) أي أقل من مستوى الدلالة المقبولة (٠,٠٥)، وهذا يدل على وجود اهتمام كبير الاستراتيجية في بنك التسليف التعاوني والزراعي من وجهة نظر أفراد العينة.

ويتضح من الجدول (٧) أن فقرات محور الاستراتيجية قد حصلت على درجة موافقة (مرتفع)، (مرتفع جداً) باستثناء الفقرة الثالثة التي حصلت على درجة موافقة (منخفضة جداً) حيث:

- جاءت الفقرة رقم (١) (يمتلك البنك خطة استراتيجية واضحة) بالمرتبة الأولى وبموافقة مرتفعة جداً، وبمتوسط حسابي (٤,٣٤)، وبأهمية نسبية بلغت (٨٦%)، وقد يُعزى ذلك إلى أهمية وجود استراتيجية واضحة لأي بنك كي يتمكن من إعادة هندسة عملياته بما يخدم تلك الاستراتيجية.

- وجاءت الفقرة رقم (٣) (تعمل الخطة الاستراتيجية على تسهيل عملية التطوير في البنك) بالمرتبة الأخيرة بدرجة موافقة (منخفضة جداً)، وبمتوسط حسابي (١,٧٦)، وبأهمية نسبية بلغت (٣٥%)، ويدل ذلك على غياب العلاقة بين الخطة الاستراتيجية وعملية التطوير في البنك، بعكس ما يهتم به البنك من تحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية.

- محور الاستعداد للتغيير:

جدول رقم (٨) يوضح نتائج اختبار T بالمقارنة بوسط فرضي (٣) والأهمية النسبية لفقرات محور

الاستعداد للتغيير

الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
6	تقوم إدارة البنك بإعادة توصيف الوظائف باستمرار.	3.49	0.9380	0.220	0.000	69%	مرتفعة
4	يتم استحداث وحدات إدارية جديدة لمواكبة التغييرات اللازمة.	3.74	0.8400	4.742	0.000	74%	مرتفعة
3	يتوفر لدى البنك الرغبة والاستعداد للتغيير الشامل لما فيه مصلحة العمل.	3.81	0.8900	5.871	0.000	76%	مرتفعة
2	تُساعد التغييرات المستحدثة في البنك على تقديم أفضل الخدمات.	3.97	0.8400	9.385	0.000	79%	مرتفعة
5	تقوم الإدارة العليا بنشر معلومات عن العمل الإداري لتعميم ثقافة التغيير.	3.70	0.8890	3.816	0.000	74%	مرتفعة
1	يُساعد نظام الحوافز والمكافآت في البنك على التشجيع للتغيير الإيجابي في أداء العاملين.	4.11	0.937	11.11	0.000	82%	مرتفعة
	الاستعداد للتغيير	3.80	0.6350	21.395	0.000	76%	مرتفعة

يتضح من النتائج الإحصائية في الجدول رقم (٨) حضور محور الاستعداد للتغيير بشكل مرتفع، وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٠)، ونسبة موافقة على ما جاء في الفقرات التي تقيس هذه المتغيرات (٧٦%)، مما يؤكد الأهمية النسبية لهذا المحور عند أفراد عينة الدراسة، بينما بلغت قيمة (T) (٢١,٣٩٥)، وهي ذات دلالة إحصائية، حيث بلغ مستوى الدلالة المحسوب (٠,٠٠٠) أي أقل من مستوى الدلالة المقبولة (٠,٠٥)، وهذا يدل على وجود اهتمام كبير بالاستعداد للتغيير في بنك التسليف التعاوني والزراعي من وجهة نظر أفراد العينة.

ويتضح من الجدول (٨) أن فقرات محور الاستعداد للتغيير قد حصل على درجة موافقة (مرتفعة) حيث:

- جاءت الفقرة رقم (١١): (يُساعد نظام الحوافز والمكافآت في البنك على التشجيع للتغيير الإيجابي في أداء العاملين) بالمرتبة الأولى وبموافقة مرتفعة، وبمتوسط حسابي (٤,١١)، وبأهمية نسبية بلغت (٨٢%)، وقد يُعزى ذلك إلى وجود نظام للحوافز والمكافآت في البنك يشجع على أحداث تغييرات ايجابية في أداء العاملين.
- جاءت الفقرة رقم (٦): (تقوم إدارة البنك بإعادة توصيف الوظائف باستمرار) بالمرتبة الأخيرة وبموافقة مرتفعة، وبمتوسط حسابي (٣,٤٩)، وبأهمية نسبية بلغت (٦٩%)، وقد يُعزى ذلك إلى قيام إدارة البنك بإعادة التوصيف الوظيفي بشكل مستمر، ويشير إلى استعداد البنك للتغيير.

-محور الهيكل التنظيمي:

جدول رقم (٩) يوضح نتائج اختبار T بالمقارنة بوسط فرضي (٣) والأهمية النسبية لفقرات محور الهيكل

التنظيمي

الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
1	يُوجد للبنك هيكل تنظيمي واضح.	4.34	٠.748	18.967	٠.000	86%	مرتفعة جداً
5	يتصف النظام الإداري في البنك بالمركزية الشديدة.	3.83	٠.853	6.611	٠.000	76%	مرتفعة
4	يتناسب الهيكل التنظيمي مع أسلوب عمل البنك.	3.95	٠.787	9.708	٠.000	79%	مرتفعة

مرتفعة	80%	٠.000	11.599	٠.746	4.01	يتميز الهيكل التنظيمي بوضع المهام والمسؤوليات.	3
مرتفعة	80%	٠.000	12.569	٠.726	4.04	سهم الهيكل التنظيمي للبنك في تحقيق أهدافه.	2
مرتفعة	80%	٠.000	31.268	٠.560	4.03	الهيكل التنظيمي	

يتضح من النتائج الإحصائية في الجدول رقم (٩) حضور محور الهيكل التنظيمي بشكل مرتفع، وبمتوسط حسابي بلغ (٤,٠٣)، وانحراف معياري بلغ (٥٦٠)، ونسبة موافقة على ما جاء في الفقرات التي تقيس هذه المتغيرات (٨٠%)، مما يؤكد الأهمية النسبية لهذا المحور عند أفراد عينة الدراسة، بينما بلغت قيمة (T) (٣١,٢٦٨)، وهي ذات دلالة إحصائية، حيث بلغ مستوى الدلالة المحسوب (٠,٠٠٠) أي أقل من مستوى الدلالة المقبولة (٠,٠٥)، وهذا يدل على وجود اهتمام كبير بالهيكل التنظيمي في بنك التسليف التعاوني والزراعي من وجهة نظر أفراد العينة.

ويتضح من الجدول (٩) أن فقرات محور الهيكل التنظيمي قد حصل على درجة موافقة (مرتفع)، (مرتفع جداً) حيث:

- جاءت الفقرة رقم (١٢): (يوجد للبنك هيكل تنظيمي واضح) بالمرتبة الأولى وبموافقة مرتفعة جداً، وبمتوسط حسابي (٤,٣٤)، وبأهمية نسبية بلغت (٨٦%)، وقد يُعزى ذلك إلى وجود هيكل تنظيمي واضح للبنك، واهتمام البنك في تنفيذ هندسة العمليات الإدارية.

- جاءت الفقرة رقم (١٣): (يتصف النظام الإداري في البنك بالمركزية الشديدة) بالمرتبة الأخيرة وبموافقة مرتفعة، وبمتوسط حسابي (٣,٨٣)، وبأهمية نسبية بلغت (٧٦%)، ويدل ذلك إلى اعتماد البنك على المركزية في تنفيذ مهامه، كأداة من أدوات النظام الإداري في البنك.

- محور الاتصال الفعال:

جدول رقم (١٠) يوضح نتائج اختبار T بالمقارنة بوسط فرضي (٣) والأهمية النسبية لفقرات محور

الاتصال الفعال

الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
1	تنتقل المعلومات بين إدارات البنك بصورة سلسلة.	4.04	٠.770	11.923	٠.000	80%	مرتفعة
5	يهتم البنك بتجميع ردود أفعال العملاء لتحسين خدمات البنك.	3.79	٠.880	5.601	٠.000	75%	مرتفعة

4	تتنصف الاتصالات بين البنك وعماله بالجودة المناسبة.	3.81	0.840	6.289	0.000	76%	مرتفعة
2	تمتاز قنوات الاتصالات بتوصيل القرارات والتعليمات في الوقت المناسب.	3.91	0.808	8.655	0.000	78%	مرتفعة
3	يقضي نظام الاتصال المتوفر بين المستويات الإدارية المختلفة على الروتين في اتمام المعاملات الإدارية.	3.86	0.851	7.109	0.000	77%	مرتفعة
	الاتصال الفعال	3.88	0.657	22.784	0.000	77%	مرتفعة

يتضح من النتائج الإحصائية في الجدول رقم (١٠) حضور محور الاتصال الفعال بشكل مرتفع، وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٨)، ونسبة موافقة على ما جاء في الفقرات التي تقيس هذه المتغيرات (٧٧%)، مما يؤكد الأهمية النسبية لهذا المحور عند أفراد عينة الدراسة، بينما بلغت قيمة (T) (٢٢,٧٨٤)، وهي ذات دلالة إحصائية، حيث بلغ مستوى الدلالة المحسوب (٠,٠٠٠) أي أقل من مستوى الدلالة المقبولة (٠,٠٥)، وهذا يدل على وجود اهتمام كبير بالاتصال الفعال في بنك التسليف التعاوني والزراعي من وجهة نظر أفراد العينة.

ويتضح من الجدول (١٠) أن فقرات محور الاتصال الفعال قد حصل على درجة موافقة

(مرتفع) حيث:

- جاءت الفقرة رقم (١٧): (تنتقل المعلومات بين إدارات البنك بصورة سلسلة) بالمرتبة الأولى وبموافقة مرتفعة، وبمتوسط حسابي (٤,٠٤)، وبأهمية نسبية بلغت (٨٠%)، وقد يُعزى ذلك إلى استخدام البنك لوسائل تكنولوجيا متطورة لنقل المعلومات بسلاسة بين الإدارات.
- جاءت الفقرة رقم (١٨): (يهتم البنك بتجميع ردود أفعال العملاء لتحسين خدمات البنك) بالمرتبة الأخيرة وبموافقة مرتفعة، وبمتوسط حسابي (٣,٧٩)، وبأهمية نسبية بلغت (٧٥%)، ويدل ذلك على اهتمام البنك بردود أفعال العملاء ويعتبرها من إحدى العوامل التي يحرص على جمعها لأجل تحسين خدمات البنك.

- محور تكنولوجيا المعلومات:

جدول رقم (١١) يوضح نتائج اختبار T بالمقارنة بوسط فرضي (٣) والأهمية النسبية لفقرات محور

تكنولوجيا المعلومات

الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
5	يتوفر في البنك تكنولوجيا معلومات حديثة ومتطورة.	4.36	٠.7330	19.765	٠.000	87%	مرتفعة جداً
1	ترتبط فروع البنك بشبكة الكترونية مع الإدارة العامة.	4.50	٠.6630	25.593	٠.000	90%	مرتفعة جداً
3	يتوفر لدى البنك أنظمة وبرمجيات متطورة لتقديم خدمات حديثة.	4.42	٠.6690	23.266	٠.000	88%	مرتفعة جداً
2	تسهل تكنولوجيا المعلومات إجراءات العمل في البنك.	4.45	٠.6500	24.728	٠.000	89%	مرتفعة جداً
4	تساهم تكنولوجيا المعلومات في سرعة الحصول على المعلومات	4.45	٠.6500	20.889	٠.000	89%	مرتفعة جداً
	تكنولوجيا المعلومات	4.42	٠.5990	40.175	٠.000	88%	مرتفعة جداً

يتضح من النتائج الإحصائية في الجدول رقم (١١) حضور محور تكنولوجيا المعلومات بشكل مرتفع، وبمتوسط حسابي بلغ (٤,٤٢)، ونسبة موافقة على ما جاء في الفقرات التي تقيس هذه المتغيرات (٨٨%)، مما يؤكد الأهمية النسبية لهذا المحور عند أفراد عينة الدراسة، بينما بلغت قيمة (T) (٤٠,١٧٥)، وهي ذات دلالة إحصائية، حيث بلغ مستوى الدلالة المحسوب (٠,٠٠٠) أي أقل من مستوى الدلالة المقبولة (٠,٠٥)، وهذا يدل على وجود اهتمام كبير بتكنولوجيا المعلومات في بنك التسليف التعاوني والزراعي من وجهة نظر أفراد العينة، ويتضح من الجدول (١١) أن فقرات محور تكنولوجيا المعلومات قد حصل على درجة موافقة (مرتفع جداً) حيث:

جاءت الفقرة رقم (٢٣): (ترتبط فروع البنك بشبكة الكترونية مع الإدارة العامة) بالمرتبة الأولى وبموافقة مرتفعة جداً، وبمتوسط حسابي (٤,٥٠)، وبأهمية نسبية بلغت (٩٠%) وقد يُعزى ذلك

إلى استخدام البنك لوسائل تكنولوجيا متطورة المتمثلة في الشبكة الإلكترونية الرابطة لكافة فروع البنك مع الإدارة العامة، وهذا بدوره يمثل عامل مهم واسلوب إداري حديث ومتطور ومن عوامل هندسة العمليات الإدارية المستخدمة في البنك.

وجاءت الفقرة رقم (٢٢): (يتوفر في البنك تكنولوجيا معلومات حديثة ومتطورة) بالمرتبة الأخيرة وبموافقة مرتفعة جداً، وبمتوسط حسابي (٤,٣٦)، وبأهمية نسبية بلغت (٨٧%)، ويُعزى ذلك إلى أن توافر تكنولوجيا معلوماتية حديثة ومتطورة في البنك يؤكد حرصه على تطبيق هندسة العمليات الإدارية فيما يخدم العمل والعملاء للبنك.

- محور تمكين العاملين:

جدول رقم (١٢) يوضح نتائج اختبار T بالمقارنة بوسط فرضي (٣) والأهمية النسبية ل فقرات محور تمكين العاملين

الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
5	تعمل إدارة البنك على إشراك العاملين في صناعة القرارات الإدارية.	3.39	٠.9610	1.934	٠.000	67%	مرتفعة
2	تُخصص إدارة البنك جزء من الموازنة لتطوير أداء العاملين.	3.68	٠.8780	3.462	٠.000	73%	مرتفعة
4	تُفوض الإدارة العليا صلاحيات كافية لإنجاز المهام بسهولة.	3.59	٠.8840	1.770	0.000	71%	مرتفعة
3	تسعى الإدارة العليا لحل مشاكل العاملين.	3.60	1.988	.876	٠.000	72%	مرتفعة
1	تقوم إدارة البنك بتحديد الاحتياجات التدريبية وإشراك العاملين في دورات تدريبية ترفع من كفاءتهم.	3.89	٠.8720	7.612	٠.000	77%	مرتفعة
	تمكين العاملين	3.63	.7950	13.450	٠.000	72%	مرتفعة

يتضح من النتائج الإحصائية في الجدول رقم (١٢) حضور محور تمكين العاملين بشكل مرتفع، وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٣)، وبنسبة موافقة على ما جاء في الفقرات التي تقيس هذه المتغيرات (٧٢%)، مما يؤكد الأهمية النسبية لهذا المحور عند أفراد عينة الدراسة، بينما بلغت قيمة (T)

(١٣,٤٥٠)، وهي ذات دلالة إحصائية، حيث بلغ مستوى الدلالة المحسوب (٠,٠٠٠) أي أقل من مستوى الدلالة المقبولة (٠,٠٥)، وهذا يدل على وجود اهتمام كبير بتمكين العاملين في بنك التسليف التعاوني والزراعي من وجهة نظر أفراد العينة.

كما يتضح من الجدول (١٢) أن فقرات محور تمكين العاملين قد حصل على درجة موافقة (مرتفع) حيث:

جاءت الفقرة رقم (٣١): (تقوم إدارة البنك بتحديد الاحتياجات التدريبية إشراك العاملين في دورات تدريبية ترفع من كفاءتهم) بالمرتبة الأولى وبموافقة مرتفعة، وبمتوسط حسابي (٣,٨٩)، وبأهمية نسبية بلغت (٧٧%)، وقد يُعزى ذلك إلى اهتمام البنك بتدريب وتأهيل الكادر البشري العامل فيه لأجل تطوير المهارات ورفع الكفاءات المهنية للعاملين.

جاءت الفقرة رقم (٢٧): (تعمل إدارة البنك على إشراك العاملين في صناعة القرارات الإدارية) بالمرتبة الأخيرة وبموافقة مرتفعة، وبمتوسط حسابي (٣,٣٩)، وبأهمية نسبية بلغت (٦٧%)، يُعزى ذلك إلى مدى تطبيق أحد مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وهو مشاركة الموظفين في صناعة القرارات والاهتمام بأخذ آراء الموظفين ومقترحات الكادر البشري، باعتبار الركيزة الأساسية للعمل والمخولين بتنفيذ القرارات، وكون هذه القرارات نابعة منهم تعطي تقبل أكبر عند التنفيذ.

الاستنتاجات:

١. اهتمام بنك التسليف التعاوني والزراعي بممارسة محاور ومتطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية وكان بدرجة مرتفعة حيث جاء محور تكنولوجيا المعلومات في المرتبة الأولى، يليه محور الهيكل التنظيمي في المرتبة الثانية، وحصل محور الاتصال الفعال على المرتبة الثالثة، وبعد ذلك محور الاستعداد للتغيير في المرتبة الرابعة، في حين حاز محور الاستراتيجية ومحور تمكين العاملين بمستوى واحد في المرتبة الخامسة.

٢. تسهم إعادة هندسة العمليات الإدارية من خلال محاورها (الاستراتيجية، الاستعداد للتغيير، الهيكل التنظيمي، الاتصال الفعال، تكنولوجيا المعلومات، تمكين العاملين) في تحقيق أهداف البنك.

٣. يهتم بنك التسليف التعاوني والزراعي بعمل البرامج التدريبية المتعددة والمتنوعة.

٤. يحرص البنك على استخدام وسائل أمنية لحماية إعادة هندسة العمليات البنكية، كما يحرص فريق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أعمال البحث والتطوير والمحافظة على القدرة التنافسية للبنك.

٥. يعتمد البنك بشكل كبير على تكنولوجيا المعلومات المساعدة لعملية إعادة الهندسة.

٦. غياب إدارة متخصصة لإعادة هندسة العمليات الإدارية في البنك تقوم بممارسة أعمالها مثلها مثل بقية الإدارات الأخرى بالرغم أن البنك لديه وعي بأهميتها وافتقار الهيكل التنظيمي لمثل هذه الإدارة الهامة.

التوصيات:

توصي الدراسة بالآتي:

١. استحداث إدارة متخصصة لإعادة هندسة العمليات الإدارية في البنك.
٢. نشر ثقافة التغيير والتطوير وإعادة هندسة العمليات في قطاع منظمات الاعمال.
٣. إعادة ترتيب بعض العمليات حسب الهياكل التنظيمية.

المراجع

اولاً: المراجع العربية:

١. البحيري، عبدالله سمير، (٢٠١٥): دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري وزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير، اكااديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين.
٢. حسين، سلامة عبدالعظيم، (٢٠٠٧): ثورة إعادة الهندسة مدخل جديد لمنظومة التعليم، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.
٣. حلمي، أحمد حسى، (٢٠٠٣): أداء المدرسة الثانوية العامة في مصر باستخدام مدخل إعادة الهندسة، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة السادسة، العدد ٨ ص ٢١٩ - ٢٩٣.
٤. الحناوي، محمد، السيد، إسماعيل، (٢٠٠٥): قضايا إدارية معاصرة، الطبعة الأولى، الإسكندرية، الدار الجامعية.
٥. الخياري، دعاء محمد دسوقي حسين، (٢٠١٥): أثر نظم المعلومات على إعادة هندسة العمليات الإدارية في البنوك الحكومية في مصر، اطروحة دكتوراه، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
٦. الزهرة، نوي فطيمة، (٢٠١٧): "أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على تحسين أداء البنوك الجزائرية"، اطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير.

٧. الفايدي، سالم بن بركة براك وحمزاوي، محمد سيد مشرف، (٢٠٠٨): فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين الأجهزة الأمنية: دراسة مقارنة بين بعض الأجهزة بمدينة الرياض، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
٨. القريوتي، محمد قاسم. (٢٠٠٠). السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
٩. عبيدات، ذوقان، وعدس، عبد الرحمن، وعبد الخالق، كاي، د، (٢٠٠١): البحث العلمي مفهومه، أدواته، وأساليبه، دار الفكر عمان، الأردن.
١٠. العتيبي، سعد، والحمالي، راشد، (٢٠٠٤): إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في القطاع العام عوامل النجاح الحاسمة، المؤتمر الوطني الأول للجودة، جامعة الملك سعود، السعودية.
١١. عز، حسن عبدالفتاح، (٢٠٠٨): مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام برنامج (SPSS)، خوارزم العلمية ناشرون ومكتبات، جدة، السعودية.
١٢. عيسى، محمد محمد حسين، (٢٠١٧م): إعادة هندسة العمليات الإدارية ودورها في تحسين أداء المنظمات الحكومية، دراسة حالة الهيئة العامة للأراضي والمساحة والتخطيط العمراني، رسالة ماجستير، جامعة صنعاء، مركز تطوير الإدارة العامة، صنعاء، اليمن.
١٣. المعبقي، فهد أحمد أحمد غالب، (٢٠١٤م): أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية علي الأداء المؤسسي، دراسة حالة على وزارة المالية بالجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية للعلوم المصرفية، صنعاء، اليمن.
١٤. مسرعي، إبراهيم بن محمد، (٢٠١٦): إعادة هندسة العمليات الإدارية ودوره في تطوير الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية، مستشفى الملك خالد بالخرج، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
١٥. النتشة، حازم، (٢٠٠٩): انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.

ثانياً: المراجع الاجنبية:

16. Hammer, M. and A. Stanton. (1995). The Re-engineering Revolution: Handbook. Harper Business, New York, NY.
17. Enan. (2009). Re-engineering the Loans and grants Disbursement process model of loans and grants disbursement the case of Yemen.
18. Mlay, Samali Violet; Irina Zlotnikova and Susan Watundu. (2013). "A Quantitative Analysis of Business Process Reengineering and Organizational Resistance: The Case of Uganda," The African Journal of Information Systems: Vol. 5: Iss. 1, Article 1. Available at: <http://digitalcommons.kennesaw.edu/ajis/vol5/iss1/1>
19. Salimifard 'Abbaszadeh ' and Ghorbanpur (2010): Business Process Reengineering implementation: an investigation of critical success factors.11. Zairi &Francis (2007): Business Process Reengineering: critical success Factors in higher education.
20. Zairi &Francis (2007): Business Process Reengineering: critical success Factors in higher education.

سياسات وقواعد وإجراءات النشر

سياسات النشر:

- نشر الأبحاث الأصلية باللغتين العربية والإنجليزية في أي من حقول العلوم الإدارية والإنسانية.
- نشر الأبحاث التي من شأنها أن تعمل على تطوير النظرية الإدارية والإنسانية وإثراء ممارساتها.
- تعطى الأولوية للبحوث التي تقدم الحلول العلمية والعملية للمشكلات الإدارية والإنسانية.
- يعتمد قرار قبول البحوث المقدمة للنشر على توصية هيئة التحرير والمحكمين، حيث يتم تحكيم البحوث تحكيماً سرياً.

قواعد النشر:

- يقدم الباحث ثلاث نسخ للبحث مطبوعة على ورق (A4) على وجه واحد وبمساقتين ومرفق معه CD، مع ذكر البرنامج الذي تم استخدامه في الطباعة.
- يقدم الباحث خطاباً مرافقاً للبحث يفيد بأن البحث لم يسبق نشره.
- يعتمد الباحث على الأصول العلمية والمنهجية المتعارف عليها في إعداد وكتابة الأبحاث العلمية.
- أن يكون البحث مكتوباً بلغة سليمة ويستخدم في الكتابة خط Arabic Transparent للأبحاث العربية و Times New Roman للأبحاث الإنجليزية بنط (14) للمتن (16) للعناوين (12) للهوامش (1,15) تباعد الأسطر ولا يزيد عدد الأسطر عن 25 سطر، وينبغي ألا يزيد حجم البحث على عشرين صفحة بما في ذلك المراجع والهوامش والجداول والأشكال والملاحق .
- أن يرفق مع البحث ملخص باللغة العربية والإنجليزية في صفحة واحدة.

إجراءات النشر والتحكيم:

- ترسل البحوث والمراسلات إلى مجلة جامعة الرازي على العنوان التالي:
- الجمهورية اليمنية – صنعاء – جامعة الرازي (www.alraziuni.edu.ye) مجلة جامعة الرازي للعلوم الإدارية والإنسانية.
- هاتف (٢١٦٩٢٣) تليفاكس (٤٠٦٧٦٠) البريد الإلكتروني لرئيس التحرير (fash_dean@alraziuni.edu.ye).
- يرفق بالبحث السيرة الذاتية للباحث.
- في حالة قبول البحث مبدئياً يتم عرضه على محكمين من ذوي الاختصاص في مجال البحث ويتم اختيارهم بسرية ولا يعرض عليهم أسم الباحث أو بياناته، وذلك لإبداء آرائهم حول مدى إصالة البحث وقيمه العلمية ومدى إلتزام الباحث بالمنهجية المتعارف عليها ويطلب من المحكم مدى صلاحية البحث للنشر في المجلة من عدمه.
- في حالة ورود ملاحظات من المحكمين، ترسل إلى الباحث بهدف إجراء التعديلات اللازمة على أن تعاد في مدة أقصاها شهر.
- يخطر الباحث بقرار صلاحية بحثه للنشر خلال ثلاثة أشهر من تاريخ التسليم.

قواعد عامة:

- تؤول جميع حقوق النشر للمجلة.
- تقدم المجلة مجاناً لكل صاحب بحث أجاز للنشر نسختين من العدد المنشور به البحث.
- المواد التي تتضمنها البحوث المنشورة تعبر عن آراء أصحابها، ولا تعبر بالضرورة عن رأي المجلة.

ملخصات الرسائل الجامعية:

تنشر المجلة ملخصات الرسائل الجامعية (رسائل الدكتوراه والماجستير) التي تم إجازتها بالفعل، والمتصلة بحقول المعرفة الإدارية والإنسانية والمجالات ذات الصلة، ويتم إعداد الملخص بمعرفة صاحب الرسالة، ولا يتجاوز عدد صفحات الملخص خمس صفحات.

التقارير عن المؤتمرات والندوات:

ترحب المجلة بنشر التقارير الموجزة عن المؤتمرات والندوات والحلقات النقاشية حديثة الانعقاد والتي تتصل بواحد أو أكثر من مواضيعها، أو مجالات اهتمام المجلة.

التعليقات والتعليقات الانتقادية على البحوث المنشورة في المجلة:

ترحب المجلة بنشر التعليقات والتعليقات على البحوث السابقة التي نشرتها المجلة، ويجري تحكيم التعليقات المقدمة للنشر بمعرفة اثنين من المحكمين، أحدهما مؤلف البحث موضع التعليق، وفي حال إجازة التعليق للنشر، يدعى المؤلف للرد على التعليق إذا رغب في ذلك، وتنطبق على التعليقات المقدمة الشروط الشكلية المتعلقة بالبحوث.

رسوم التحكيم والنشر في المجلة:

تتقاضى المجلة مقابل نشر البحوث المحكمة والمقبولة الرسوم الآتية:

- البحوث المرسله من خارج اليمن (\$150).
- البحوث المرسله من داخل اليمن (15000 ريال).
- هذه الرسوم غير قابلة للإرجاع سواء تم قبول البحث للنشر أو لم يتم النشر.
- البحوث المقدمة من باحثي جامعة الرازي مجاناً.

قيمة الاشتراكات السنوية في المجلة:

- للأفراد (6000 ريال) المنظمات (12000 ريال) داخل اليمن.
- للأفراد (\$10) المنظمات (\$20) خارج اليمن.
- (جميع حقوق الطبع محفوظة للمجلة)

رقم الإيداع في دار الكتب الوطنية - صنعاء () لسنة 2020م

مجلة جامعة الرازي - مجلة علمية محكمة - تهدف إلى إتاحة الفرصة للباحثين لنشر بحوثهم العلمية باللغتين العربية والإنجليزية في مختلف العلوم الإدارية والإنسانية

المحتويات

م	الموضوع	الباحث	الصفحة
٣	مستوى ممارسة متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية في منظمات الاعمال .	د. عبد الغني مطهر النور وآخرون	

كلمة العدد:

تسعى كلية للعلوم الإدارية والإنسانية في جامعة الرازي جاهدة للقيام بالتنوير الدائم لبرامج الكلية والارتقاء بالبحث العلمي.

ويسعدنا ويشرفنا أن نقدم بين أيدي الباحثين والأكاديميين وغيرهم العدد الأول من هذه المجلة - مجلة جامعة الرازي للعلوم الإدارية والإنسانية، وهي مجلة دورية عملية محكمة لنشر الأبحاث بعد تقييمها وتحكيمها تحكيمياً علمياً من قبل محكمين خارجيين وفق ضوابط التحكيم العلمي المتبع .

متمنين من الله عز وجل أن تكون المجلة منبراً بحثياً منفتحاً على جميع الباحثين. ونرحب بأي مقترحات من شأنها تطوير المجلة في الأعداد القادمة.

والله ولي التوفيق

رئيس التحرير
أ.م. د / محمد علي المكردي