

The Islamic University–Gaza  
Research and Postgraduate Affairs  
Faculty of Commerce  
Master of Business & Administration



الجامعة الإسلامية – غزة  
شئون البحث العلمي والدراسات العليا  
كلية التجارة  
ماجستير إدارة الأعمال

تحسين أداء المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة عبر إعادة  
هندسة العمليات (الهندرة)

**The Role of Business Process Reengineering to  
Improve the Performance in Islamic Banks at  
Gaza Strip**

إعدادُ الباحثِ  
رمضان عبد الفتاح الأغا

إشرافُ الدكتورِ  
ياسر عبد الشرفا

قُدِّمَ هذا البحثُ استكمالاً لِمُتَطَلِّباتِ الحُصُولِ على دَرَجَةِ المَاجِسْتِيرِ  
فِي إدارة الأعمال بِكُلِّيَةِ التجارة فِي الجَامِعَةِ الإسلاميَّةِ بِغَزَّةِ

أغسطس/2017م – ذي القعدة/1438هـ

## إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

### تحسين أداء المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة عبر إعادة هندسة العمليات الإدارية

### The role of business process reengineering to improve the performance in Islamic banks at Gaza Strip

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل الآخرين لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

### Declaration

I understand the nature of plagiarism, and I am aware of the University's policy on this.

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted by others elsewhere for any other degree or qualification.

Student's name:	رمضان عبد الفتاح الأغا	اسم الطالب:
Signature:		التوقيع:
Date:		التاريخ:



هاتف داخلي 1150

عمادة البحث العلمي والدراسات العليا

الرقم: ج س غ/35/

التاريخ: 2017/10/15

## نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ رمضان عبد الفتاح رمضان الأغا لنيل درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال وموضوعها:

تحسين أداء المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة عبر إعادة هندسة العمليات (الهندرة)

The role of business process reengineering to improve the performance in Islamic banks at Gaza Strip

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الأحد 25 محرم 1439 هـ، الموافق 2017/10/15م الساعة الحادية عشر صباحاً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

د. ياسر عبد الشرفا مشرفاً ورئيساً  
د. وسيم اسماعيل الهايبل مناقشاً داخلياً  
د. زياد جلال الدماغ مناقشاً خارجياً

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال.

واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق،،،



عميد البحث العلمي والدراسات العليا

أ.د. مازن اسماعيل هنية

## ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة على تحسين أدائها ومعرفة مدى توفر المتطلبات الأساسية لتطبيق إعادة الهندسة في المصارف الإسلامية.

وقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل حيث تكون مجتمع الدراسة من (68) من المديرين العامين ومديري الفروع ورؤساء الأقسام في المصارف الإسلامية وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها ما يلي:

- توفر المتطلبات الأساسية لتطبيق إعادة هندسة العمليات المصرفية في المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة بنسبة 77.79% وهذا يعني توفر المتطلبات الأساسية لإعادة هندسة العمليات بصورة جيدة في المصارف الإسلامية
- أظهرت الدراسة أن تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية يؤدي إلى تحسين الأداء في المصارف الإسلامية بنسبة 75.17%، حيث أن تطبيق إعادة هندسة العمليات يؤدي لزيادة كفاءة العمليات المصرفية وتسهيل إجراءات العمل وإنجاز معاملات المتعاملين بالسرعة المطلوبة وتقليل نسبة الإزدواجية في العمل وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات.

### وقدمت مجموعة من التوصيات من أهمها:

1. العمل على تعزيز مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية ونشره بين العاملين بمختلف مستوياتهم في المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة
2. الإستثمار بشكل أكبر في تكنولوجيا المعلومات بمختلف مكوناتها لتقليل الوقت والجهد وزيادة كفاءة العمليات المصرفية وتقديم خدمات إلكترونية عن بعد للمتعاملين بشكل أفضل وأشمل
3. وضع هيكل تنظيمي مرن يمتاز بسهولة الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة وقابل للتعديل وفقاً للمتغيرات الطارئة
4. ربط إعادة هندسة العمليات الإدارية برؤية ورسالة المصرف الإسلامي لتكون أكثر فعالية

## ABSTRACT

This study aimed at determining the impact of re-engineering of banking operations in Islamic banks operating in the Gaza Strip on improving their performance. This study also aimed at determining the availability of the basic requirements for the application of re-engineering in Islamic banks.

The study used the method of comprehensive survey, where the study population consisted of 68 general managers, branch managers and heads of departments in the investigated Islamic banks.

### **The study reached a number of results, the most important of which are:**

- The basic requirements for the re-engineering of banking operations in the Islamic banks operating in the Gaza Strip are available at a percentage of 77.79%. This means that the basic requirements for re-engineering the operations are well established in those banks
- The study concluded that the application of re-engineering of banking operations is expected to improve the performance of the investigated Islamic banks by 75.17%. The application of the re-engineering process leads to increase the efficiency of banking operations, facilitates work procedures and completion of transactions with the required speed, reduces duplication of work, and defines of authorities and responsibilities.

### **The study proposed several recommendations, the most important of which are:**

1. To promote the concept of operations re-engineering and to promote it among employees at different levels in the Islamic banks operating in the Gaza Strip
2. To invest in information technology considering all of its components to reduce time and effort, increase the efficiency of banking operations, and provide e-banking services to customers in a better and more comprehensive way.
3. To establish a flexible organizational structure that is easy to connect between different administrative levels and is adjustable in case of any contingency.
4. To link re-engineering operations to the vision and mission of the Islamic Bank to make them more efficient.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ﴾

[المجادلة: 11]

## الإهداء

أهدي بحثي المتواضع هذا إلى أمي الحبية التي شجعتني على مواصلة طريق العلم وأهديه إلى والدي الغالي الذي ما انفك يحثني على التطلع نحو المعالي وكما أهديه لزوجتي الغالية وإخوتي وأخواتي وإلى شهداء فلسطين والأمة الإسلامية ولن أنسى أسرانا البواسل.

وأسأل الله التوفيق ..

## شكرٌ وتقديرٌ

إيماناً مني بقولِ الحبيب (صلى الله عليه وسلم): "مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ لَا يَشْكُرُ اللَّهَ"، أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الجامعة الإسلامية منارة العلم والمعرفة، وإلى كلية التجارة وقسم الإدارة، والطاقت الأكاديمي والإداري بالجامعة، والشكر موصول إلى مكتبة الجامعة المركزية.

وأتقدم بشكري الجزيل لأستاذي ومشرفي د. ياسر الشرفا الذي أشرف على رسالتي، ولم يبخل عليّ بأيّ توجيه في سبيل إظهار رسالتي على خير وجه، فجزاه الله عني خير الجزاء.

كما وأتقدم بعظيم الشكر والإمتنان إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين تشرفت بموافقتهم على مناقشة رسالتي

د.وسيم الهابيل مناقشاً داخلياً و د.زياد الدماغ مناقشاً خارجياً.

وكل الشكر والحب والعرفان لسندي الأول والديّ الحبيبين، وإخوتي وأخواتي على كل ما بذلوه إليّ من دعم وتشجيع.

والشكر موصول أيضاً إلى كل الأحبة والأصدقاء الذين كانوا خير عونٍ لي لإتمام هذه الرسالة وإخراجها بأفضل صورة.

ولا أنسى تقديم الشكر لجدي الأستاذ عمر عودة الأغا على قيامه بالتدقيق اللغوي للبحث.

والله أرجو أن يجعل عملي هذا في ميزان حسناتي.

الباحث

رمضان عبد الفتاح الأغا

## فهرس المحتويات

أ.....	إقرار
ب.....	ملخص الدراسة
ج.....	الإهداء
ح.....	شكر وتقدير
خ.....	فهرس المحتويات
ر.....	فهرس الجداول
ز.....	فهرس الملاحق
1.....	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
2.....	مقدمة
5.....	منهجية البحث
6.....	مجتمع الدراسة
3.....	مشكلة الدراسة
3.....	متغيرات الدراسة:
5.....	أهداف الدراسة:
6.....	أهمية الدراسة:
6.....	حدود الدراسة:
5.....	فرضيات الدراسة:
7.....	الدراسات السابقة:
17.....	أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:
18.....	ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:
19.....	الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة
20.....	أولاً: مفهوم إعادة هندسة العمليات (الهندرة)
22.....	ثانياً: أهداف إعادة هندسة العمليات:
23.....	ثالثاً: أهمية إعادة هندسة العمليات:
24.....	رابعاً: خصائص إعادة هندسة العمليات:
25.....	خامساً: القائمون على تطبيق إعادة هندسة العمليات:
25.....	سادساً: العمليات التي يتم إعادة هندستها
26.....	سابعاً: المنظمات التي تحتاج لتطبيق الهندرة:
27.....	ثامناً: الطريقة المنهجية لإعادة هندسة العمليات:
27.....	نقطة الارتكاز في الهندرة:

28	خطوات ومراحل إعادة هندسة العمليات
29	تاسعا: أبرز العوامل المؤثرة في الهندرة:
31	عاشرا: التغييرات التي تحدثها الهندرة في بيئة العمل:
34	علاقة الهندرة بالتطوير التنظيمي:
34	حادي عشر: الأخطاء التي تؤدي لفشل تطبيق الهندرة:
35	الأداء الإداري
35	قياس الأداء
37	فوائد قياس الأداء:
38	طرق تحسين الاداء:
38	مستويات تحسين الأداء:
<b>40</b>	<b>الفصل الثالث المصارف الإسلامية</b>
41	مقدمة:
41	أولاً: تعريف المصارف الإسلامية:
42	ثانياً: مواصفات المصارف الإسلامية:
42	ثالثاً: هيئة الرقابة الشرعية ووظيفتها في البنوك الإسلامية:
43	رابعاً: الخدمات المصرفية التي يقدمها المصرف الإسلامي:
45	خامساً: الفروق بين المصارف الإسلامية والمصارف التجارية:
46	سادساً: نشأة المصارف الإسلامية في فلسطين:
46	سابعاً: المصارف الإسلامية وإعادة هندسة العمليات:
47	ثامناً: الأسباب الداعية لإعادة هندسة العمليات في المصارف الإسلامية
<b>48</b>	<b>الفصل الرابع الطريقة والإجراءات</b>
49	مقدمة:
49	منهجية الدراسة:
49	طرق جمع البيانات:
50	مجتمع وعينة الدراسة:
53	أداة الدراسة:
54	صدق وثبات الاستبيان:
57	ثبات فقرات الاستبانة Reliability:
58	المعالجات الإحصائية:
<b>60</b>	<b>الفصل الخامس نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها</b>
61	اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف- سمرنوف ((1- Sample K-S))

61	تحليل فقرات و محاور الدراسة
78	فرضيات الدراسة:
84	الفصل السادس النتائج والتوصيات
85	أولاً: النتائج:
86	ثانياً: التوصيات:
87	المصادر والمراجع
92	الملاحق

## فهرس الجداول

- جدول (4.1): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس ..... 50
- جدول (4.2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الموقع الوظيفي ..... 51
- جدول (4.3): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي ..... 52
- جدول (4.4): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر ..... 52
- جدول (4.5): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة في المسمى الحالي ..... 53
- جدول (4.6): الصدق الداخلي لفقرات القسم الثاني : الأبعاد الأساسية لإعادة هندسة العمليات ..... 55
- جدول (4.7): تابع الصدق الداخلي لفقرات القسم الثالث: تحسين الأداء ..... 56
- جدول (4.8): معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة . 56
- جدول (4.9): معامل الثبات ( طريقة التجزئة النصفية) ..... 57
- جدول (4.10): معامل الثبات ( طريقة والفا كرونباخ) ..... 58
- جدول (5.1): اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov) ..... 61
- جدول (5.2): تحليل فقرات المحور الاول (الاستراتيجية) ..... 64
- جدول (5.3): تحليل فقرات المحور الثاني (التزام وقناعة الإدارة العليا) ..... 66
- جدول (5.4): تحليل فقرات المحور الثالث (تكنولوجيا المعلومات) ..... 69
- جدول (5.5): تحليل فقرات المحور الرابع (الاستعداد للتغيير) ..... 71
- جدول (5.6): تحليل فقرات المحور الخامس (تمكين العاملين) ..... 73
- جدول (5.7): تحليل محاور الجزء الثاني (الأبعاد الأساسية لإعادة هندسة العمليات) ..... 74
- جدول (5.8): تحليل فقرات الجزء الثالث (تحسين الأداء) ..... 77
- جدول (5.9): نتائج اختبار t حسب للفروق بين متوسطات استجابات الباحثين حول دور اعادة هندسة العمليات المصرفية في تحسين أداء المصارف الاسلامية العاملة في قطاع غزة تعزى إلى النوع ..... 78
- جدول (5.10): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات استجابات الباحثين حول دور اعادة هندسة العمليات المصرفية في تحسين أداء المصارف الاسلامية العاملة في قطاع غزة تعزى إلى العمر ..... 79
- جدول (5.11): معامل الارتباط بين الاستراتيجية وأداء المصارف الإسلامية عند مستوى  $(\alpha \leq 0,05)$  ..... 80
- جدول (5.12): معامل الارتباط بين التزام الادارة العليا وأداء المصارف الاسلامية عند مستوى  $(\alpha \leq 0,05)$  ..... 81
- جدول (5.13): معامل الارتباط بين مواكبة التطور التكنولوجي وأداء المصارف الاسلامية عند مستوى  $(\alpha \leq 0,05)$  ..... 82
- جدول (5.14): معامل الارتباط بين الاستعداد للتغيير وأداء المصارف الاسلامية عند مستوى  $(\alpha \leq 0,05)$  ..... 82
- جدول (5.15): معامل الارتباط بين تمكين العاملين وأداء المصارف الاسلامية عند مستوى  $(\alpha \leq 0,05)$  .. 83

## فهرس الملاحق

ملحق رقم (1): الاستبانة..... 93

ملحق رقم (2): قائمة بأسماء المحكمين ..... 98

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### مقدمة

ظهر مفهوم إعادة هندسة العمليات في سنة 1992م عندما قام الكاتبان الأمريكيان مايكل هامر وجيمس شامبي بتأليف كتاب (هندرة المنظمات) ، وقد أحدث مفهوم الهندرة تغييرا كبيرا في الإدارة على صعيد كل من النظرية والتطبيق حيث أن الهندرة تدعو إلى التغيير بشكل جذري وجوهري في كافة إجراءات وطرق العمل والإستراتيجيات داخل المنظمات، وتدعو الى تبني الإبداع والتجديد كمنهج أساسي في إدارة المنظمات (العنبي والحمامي، 2004م)

ووفقا للكاتبين مايكل هامبر وجيمس شامبي فإن مفهوم الهندرة يعني البدء من جديد أي من نقطة الصفر وإجراء تغيير شامل وجوهري وليس مجرد إصلاح الوضع القائم أو إجراء تغييرات تجميلية بسيطة لا تمس الجوهر والأساس للعمليات. (هامبر، شامبي، 1995م)

ويعتبر مفهوم إعادة هندسة العمليات (الهندرة) أحد أهم مداخل تطوير المنظمات حيث أنه يقوم على إعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية وإجراءات العمل وكذلك للنظم والإستراتيجيات والهيكل التنظيمية بهدف تحسين الأداء وتقليل التكاليف وزيادة جودة المنتجات والخدمات وتبسيط إجراءات العمل وزيادة الانتاجية في المنظمة. (القيوتي، 2000م، ص 343)

سوف تهدف هذه الدراسة الى إعادة هندسة العمليات الإدارية في البنوك الإسلامية العاملة في قطاع غزة سواء أكانت تلك المعترف بها من قبل سلطة النقد الفلسطينية أم غير المعترف بها من سلطة النقد إلا انها اصبحت واقعا لا يمكن تجاهله في قطاع غزة وجزءا لا يتجزأ من النظام الكيان المصرفي الإسلامي في قطاع غزة.

وقد بدأت البنوك الإسلامية في فلسطين أعمالها بعد تأسيس سلطة النقد الفلسطينية عام 1995م وبعد أن سمحت اتفاقية باريس الاقتصادية بإنشاء أربعة بنوك إسلامية وهي كالتالي:

- البنك الإسلامي العربي أنشئ عام 1995م
- البنك الإسلامي الفلسطيني أنشئ عام 1997م
- بنك القاهرة عمان فرع المعاملات الإسلامية أنشئ عام 1995م
- البنك الإسلامي الفلسطيني أنشئ عام 1997م

بالإضافة الى هذه البنوك المعترف بها من قبل سلطة النقد تم تأسيس بنكين إسلاميين غير معترف بهما من سلطة النقد الفلسطينية وهما كالتالي:

- البنك الوطني الاسلامي أنشئ عام 2009م
- بنك الانتاج الفلسطيني أنشئ عام 2013م

### مشكلة الدراسة

لقد شهد القطاع المصرفي الإسلامي في قطاع غزة تطورا ملحوظا في السنوات الأخيرة وزيادة في عدد المصارف الإسلامية نظرا لوجود شريحة واسعة من الزبائن ترفض التعامل مع البنوك التجارية من وجهة نظر شرعية.

ويلاحظ من خلال التقارير السنوية للمصارف الإسلامية تحقق معدلات نمو سواء في الودائع المصرفية أم حقوق المساهمين أم صافي الأرباح، فعلى سبيل المثال بلغ معدل نمو الموجودات في البنك الوطني الإسلامي عام 2015 114% عن عام 2014م، في حين بلغ معدل الودائع المصرفية لعام 2015 (58مليون دولار) بمعدل نمو 14% عن العام السابق (التقرير السنوي للبنك الوطني الاسلامي، 2015م)

وبالرغم من النمو المطرد في القطاع المصرفي الإسلامي فإنه لا يزال دون مستوى قطاع المصارف التجارية في قطاع غزة سواء أكانت من ناحية جودة الخدمات المقدمة أم الحصة السوقية وحجم التعاملات المالية، فعلى سبيل المثال بلغ معدل الودائع المصرفية في بنك فلسطين سنة 2015 حوالي 2 مليار دولار (التقرير السنوي لبنك فلسطين، 2015) وهو معدل كبير جدا إذا ما قورن بمعدلات الودائع المصرفية في البنوك الإسلامية الأمر الذي يدفع لتطوير الأداء في القطاع المصرفي الإسلامي.

وتتلخص مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

ما هو دور إعادة هندسة العمليات في المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة في

تحسين أدائها؟

متغيرات الدراسة:

المتغير التابع:

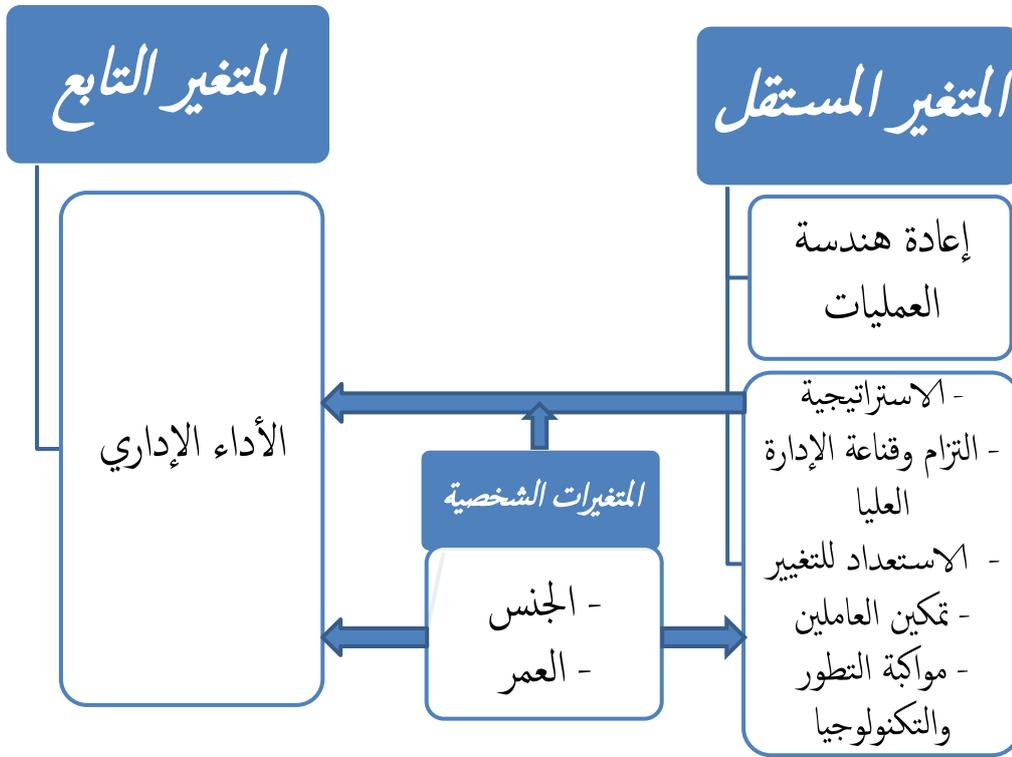
أداء المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة

المتغيرات المستقلة:

- التزام الإدارة العليا
- الإستعداد للتغيير
- تمكين العاملين

- مواكبة التطور التكنولوجي
- الاستراتيجية

وقد تم اختيار هذه المتغيرات باعتبارها الأدوات الأهم في إعادة هندسة العمليات والتي تهدف لتحسين الأداء في القطاع المصرفي الإسلامي في قطاع غزة.  
شكل (1-1) : نموذج الدراسة:



المصدر: من إعداد الباحث.

## فرضيات الدراسة:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين التزام الإدارة العليا وأداء المصارف الإسلامية.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الإستعداد للتغيير وأداء المصارف الإسلامية.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين تمكين العاملين وأداء المصارف الإسلامية.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين مواكبة التطور التكنولوجي وأداء المصارف الإسلامية.
5. . توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الإستراتيجية وأداء المصارف الإسلامية.
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسط استجابة الباحثين حول دور إعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء في المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة ومتغيرات تعزى للسّمات الشخصية (الجنس،العمر)

## أهداف الدراسة:

1. التعرف على مفهوم إعادة هندسة العمليات الادارية (الهندرة)
2. تحديد نقاط القوة والضعف في أداء المصارف الاسلامية العاملة في قطاع غزة
3. معرفة أثر تطبيق الهندرة على أداء المصارف الاسلامية العاملة في قطاع غزة.
4. تقديم التوصيات والمقترحات التي من شأنها تطوير أداء المصارف الإسلامية لتكون منافسا قويا للمصارف التجارية في قطاع غزة.

## منهجية البحث

سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بهدف وصف الظاهرة موضوع الرسالة ودراستها وسيتم جمع البيانات من المصادر الأولية المتمثلة في الإستبانة ،والمصادر الثانوية المتمثلة في رسائل الماجستير السابقة والكتب والمنشورات والدوريات.

## مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من مديري البنوك الاسلامية العاملة في قطاع غزة ومديري الإدارات المختلفة ورؤساء الأقسام سواء أكانت المعترف بها من سلطة النقد أم غير المعترف بها من سلطة النقد وهي كما يلي:

- البنك الإسلامي العربي.
- البنك الإسلامي الفلسطيني.
- البنك الوطني الإسلامي.
- بنك الإنتاج الفلسطيني.

## أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

- الأهمية العلمية: تعد هذه الدراسة إضافة جديدة للأبحاث والرسائل العلمية التي كتبت في مجال إعادة هندسة العمليات الإدارية وتفتح آفاقاً جديدة للأبحاث ذات العلاقة.
- الأهمية العملية: تحسين أداء المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة عبر إعادة هندسة العمليات الادارية وتعزيز قناعة الإدارة العليا بأهمية هذه الإستراتيجية الجديدة في إعادة هيكلة وتصميم العمليات وأثر ذلك في تحسين الاداء وتطوير العمل في القطاع المصرفي الإسلامي في قطاع غزة.

## حدود الدراسة:

- حدود موضوعية: دور إعادة هندسة العمليات في تحسين أداء المصارف الاسلامية العاملة في قطاع غزة.
- حدود بشرية: مديرو البنوك الاسلامية ومديرو الإدارات المختلفة ورؤساء الأقسام.
- حدود مكانية: البنوك الإسلامية العاملة في قطاع غزة.

## الدراسات السابقة:

### أولاً: الدراسات الفلسطينية:

#### 1. دراسة البحيري (2015م) بعنوان: دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور هندسة العمليات الإدارية في تحسين الاداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة ،ومعرفة مدى توفر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية وتأثيرها على تحسين الاداء الإداري بالوزارة. وقد تكونت عينة الدراسة من 167 موظفاً من رؤساء الأقسام ومديري الدوائر الإداريين في الوزارة حيث تم اختيارهم ضمن العينة العشوائية الطبقية واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات

وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج كان أهمها ما يلي:

- تتوفر المتطلبات الأساسية اللازمة لإعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الصحة في قطاع غزة بنسبة 59.50% وهذا يعني توفر الحد الأدنى من تلك المتطلبات والمتمثلة في (الاستراتيجية، التزام وقناعة الإدارة العليا ، تكنولوجيا المعلومات ، الاتصال، تمكين العاملين، الاستعداد للتغيير) ولكن تلك المتطلبات بحاجة الى الدعم والتعزيز.
- توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين تطبيق مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة وبين تحسين الاداء الإداري من خلال تحسين (جودة الأداء، تبسيط العمل ، حجم الأداء ، سرعة الانجاز، كفاءة الأداء)

وقدمت مجموعة من التوصيات أهمها:

- ترسيخ تطبيق مبادئ إعادة هندسة العمليات في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة لدورها في تحسين الاداء الإداري.
- ضرورة تبني الإدارة العليا تشكيل فريق اداري متخصص في إدارة عملية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الوزارة
- تعزيز وجود فكر استراتيجي واضح لدى الإدارة العليا لتبني مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية في الوزارة لتحسين مستوى الاداء الإداري ومعالجة تضخم الهياكل التنظيمية والحد من ظاهرة تداخل الصلاحيات والمسؤوليات والسرعة في انجاز العمليات الإدارية.

## 2. دراسة ربحان (2014م) بعنوان: معوقات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الندرة) في المدارس الحكومية بمحافظة غزة وسبل الحد منها

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على معوقات تطبيق الندرة في المدارس الحكومية بمحافظة غزة وسبل الحد منها حيث اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة بحثية وتم تطبيقها على عينة مكونة من 398 مدرسة، وقد توصلت الدراسة الى نتائج من أهمها:

- إعطاء مديري المدارس دورا أكبر في اتخاذ القرارات والابتعاد عن مركزية الإدارة العليا
- تزويد المدارس بمختبرات حاسوب ووسائل تكنولوجية كافية
- تخصيص الإدارة العليا لميزانية كافية تسمح بتطبيق الندرة في المدارس

## 3. دراسة أبو عمشة (2011م) بعنوان : أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة حيث اتبعت الدراسة العينة التطبيقية للمستويات الدراسية الثالث والرابع والخامس واستخدمت الاستبانة كأدوات بحثية وتم تطبيقها على عينة مكونة من 350 من الطلبة، وتوصلت الدراسة الى نتائج من أهمها :

- تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على صندوق الطالب أدى إلى تبسيط إجراءات العمل وتجويد الخدمة المقدمة وتحسين صورة العاملين بدائرة صندوق الطالب.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة تعزى إلى (الجنس، الكلية، المستوى الدراسي، المحافظة، ونوع المنحة الداخلية المقدم إليها)

## 4. دراسة الشوبكي (2010م) بعنوان: العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة حيث اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة بحثية وتم تطبيقها على عينة مكونة من 500 ممن شملتهم الدراسة ، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

• وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

• وجود فروق بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي بالنسبة إلى مجال دعم الإدارة العليا لاستخدام نظم دعم القرار لصالح المبحوثين الذين يحملون درجة الماجستير.

5. دراسة قاسم (2009م) بعنوان: تحسين جودة الخدمة في الجامعات الفلسطينية عبر إعادة هندسة العمليات الإدارية (دراسة حالة الجامعة الإسلامية-غزة)

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في الجامعة الإسلامية في تحسين جودة الخدمات المقدمة، وقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل حيث تكون مجتمع الدراسة من (60) موظفا وهم رؤساء لجان الجودة في الكليات وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

• أظهرت الدراسة أن تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية يؤدي إلى انخفاض التكاليف الإدارية في الجامعة الإسلامية

• أظهرت الدراسة أن تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية يؤدي إلى تحسن جودة الخدمات المقدمة للطلبة

• أظهرت الدراسة أن تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية يساهم إلى حد كبير في سرعة إنجاز الأعمال في الجامعة.

6. دراسة السر (2008م) بعنوان : واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة حيث استخدمت المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الإستبانة كأداة بحثية وتم تطبيقها على عينة من 300 موظف وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

• وجود وعي لدى قيادة وزارة الداخلية بمفاهيم التطوير الإداري إلا أن هناك قصورا في مفهوم إعادة هندسة العمليات.

• وجود ازدواجية وتداخل في الصلاحيات والعمل بين الإدارة العامة للشؤون الإدارية المركزية والإدارة العامة للشؤون المالية المركزية مع الإدارة العامة للشؤون الإدارية والإدارة العامة للشؤون المالية في الجانب المدني.

- السياسات الإدارية واضحة ومفهومة ولكن تقريرها يرجع إلى قيادة الوزارة من المديرين العامين للأجهزة والإدارات العامة.
  - يظهر بوضوح غياب التخطيط الإستراتيجي في بعض الأجهزة الأمنية والإدارات العامة في وزارة الداخلية والأمن الوطني.
- 7.دراسة الأغا (2006م) بعنوان: دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في المصارف في قطاع غزة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في المصارف في قطاع غزة حيث اتبعت المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة بحثية وتم تطبيقها على عينة مكونة من 150 موظفا ممن شملتهم الدراسة وقد توصلت الدراسة الى نتائج من أهمها:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية الكفاء وإعادة بناء الهياكل التنظيمية.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية الكفاء وبين وقدرات تكنولوجيا عالية.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية الكفاء وبين صحة وفاعلية العمليات المصرفية.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية الكفاء وبين تغيرات في توقعات العميل.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين اعادة هندسة العمليات الإدارية الكفاء وتحسين معايير الجودة الشاملة.

ثانيا: الدراسات العربية:

- 1.دراسة عماد الدين (2016م) بعنوان: دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة العمليات (دراسة حالة على مؤسسة سوناطراك) :

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على تصورات العاملين في مؤسسة سوناطراك حول مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة ودور ذلك في اعادة هندسة العمليات واختبار الفرضيات في ظل تلك التصورات تبعا لكل بعد من أبعاد تكنولوجيا المعلومات ودوره في إعادة هندسة العمليات.

وتمثل مجتمع الدراسة في الإطار والعمال الإداريين في المؤسسة وقد تم توزيع 35 استبانة على الإداريين وتم استرجاع 30 استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- وجوب تبني أسلوب إعادة هندسة العمليات في المؤسسة بصورة واضحة وصريحة
- أهمية الاستثمار بشكل مستمر في مختلف مكونات تكنولوجيا المعلومات
- ضرورة زيادة الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات لدعم إعادة هندسة العمليات

**2. دراسة تاج الدين (2013م) بعنوان: إعادة هندسة العمليات الإدارية ودورها في تحسين الأداء الإداري (دراسة على الجهاز المصرفي بالسودان):**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إعادة هندسة العمليات الإدارية ودورها في تحسين الأداء الإداري في المصارف العاملة في السودان، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: وجود علاقة ايجابية قوية بين الاهتمام بالزبائن وفعالية الاداء.

- وجود علاقة ايجابية قوية بين توظيف استخدام تكنولوجيا المعلومات وفعالية الأداء.
  - وجود حاجة لإعادة تصميم الهيكل التنظيمي حتى يكون هنالك تنسيق بين الوظائف المختلفة.
  - أوصت الدراسة بضرورة مراعاة العناصر التي تسهم في نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية والتي تتلاءم مع طبيعة كل قطاع.
  - أوصت الدراسة بتركيز المصارف على الخدمات المصرفية عند اعداد الهيكل التنظيمي وليس على التسلسل الإداري حتى يكون الهيكل التنظيمي ذا كفاءة وفعالية.
- 3. دراسة مراد (2013م) بعنوان : استخدام إستراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية (دراسة حالة بنك التنمية الريفية) :**

تناولت الدراسة مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية والفرق بينها وبين مداخل التطوير الأخرى حيث تركز إعادة الهندسة على إعادة التصميم الثوري للعمليات بينما تركز المداخل الأخرى على أحداث تحسينات تدريجية، كما وتناولت الدراسة أنواع الخدمات المصرفية وخصائصها وأبرز نماذج قياس الجودة في المصارف، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- ضرورة قياس درجة رضا العملاء عن جودة الخدمات المقدمة مما يساعد على دعم نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.
- تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية أدى إلى أحداث تغييرات جوهرية على صعيد ترتيب العمل وتنظيمه
- هنالك ترابط وثيق بين إعادة هندسة العمليات الإدارية واستخدام تكنولوجيا المعلومات ويوجد علاقة تكامل بين المفهومين حيث يساعد كل منهما على تطبيق الآخر.

#### 4.دراسة دمنهوري (2013م) بعنوان: العوامل المؤثرة على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية(دراسة تطبيقية على الخطوط الجوية العربية السعودية) :

اهتمت الدراسة بتحليل العلاقة بين تطبيق إعادة هندسة العمليات وبعض العوامل المؤثرة على تطبيقها في الخطوط الجوية العربية السعودية وهي: التزام الإدارة العليا ببرامج الهندرة، والتغيير التنظيمي، والثقافة التنظيمية.

وقد بلغ حجم العينة المشاركة في الدراسة (562) عاملاً، وقد جمعت البيانات اللازمة لهذه الدراسة من خلال الإستبانة، واستخدمت الباحثة العينة العشوائية للعاملين في الأقسام التي تمت هندرة عملياتها، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- تطبيق الهندرة والتغيير التنظيمي كان بدرجة متوسطة تميل إلى الإيجابية بينما جاء تطبيق الثقافة التنظيمية والتزام الإدارة العليا بدرجة متوسطة تميل إلى السلبية.
- وجود علاقة ارتباط موجبة بين تطبيق الهندرة وبين جميع العوامل المؤثرة على تطبيق الهندرة.

#### 5.دراسة المجالي (2012م) بعنوان: أثر عناصر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الاتصالات السعودية:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر عناصر التخطيط الاستراتيجي على إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الاتصالات السعودية ، وتم استخدام الإستبانة كأداة لهذه الدراسة ووزعت على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (472) موظف ، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- وجود أثر واضح لعناصر التخطيط الاستراتيجي على إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الإتصالات السعودية وأن عناصر التخطيط الاستراتيجي تفسر ما يقارب (59%) من التباين في إعادة هندسة العمليات الإدارية في الشركة السعودية.

## 6.دراسة شيراز (2015م) بعنوان: إعادة هندسة العمليات كخيار استراتيجي لتحسين تنافسية المؤسسة (دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر) :

هدفت هذه الدراسة الى تسليط الضوء على الدور الذي تلعبه إعادة هندسة العمليات في تحسين تنافسية المؤسسة من خلال احداث تغيير جذري واعادة تصميم عملياتها الاستراتيجية ذات القيمة المضافة ما يؤدي لتحقيق تحسينات هائلة في معايير الاداء واكتساب أسبقيات تنافسية مثل تخفيض التكلفة وزيادة الجودة، وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج من أهمها:

- ساعدت إعادة هندسة العمليات الشركة على تحسين تنافسياتها واكتساب مزايا تنافسية يمكن أن تواجه بها منافسيها.
- لعبت استراتيجية الشركة دورا هاما في المساعدة في تطبيق اعادة هندسة العمليات ما يؤدي بالضرورة إلى تحسين وضع الشركة التنافسي

## 7.دراسة الخوجا (2008) بعنوان : تطوير نموذج لإعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات التدريب المهني في الأردن:

هدفت الدراسة إلى تطوير نموذج إعادة هندسة العمليات الإدارية لمؤسسات التدريب المهني في الأردن، وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في مؤسسة التدريب المهني في الأردن وتكونت عينة الدراسة من (250) فردا وقد استخدم الباحث المنهج المسحي التطويري، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تحديد العمليات الإدارية المطلوب إعادة هندستها بثلاثة محاور رئيسة وهي عملية الإستقطاب و عملية التدريب والعمليات الإدارية التقليدية.
- ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات العاملين تعزى للجنس في درجة توافر العلاقات العامة وعملية التخطيط لصالح الإناث، ولم تظهر الفروق بين الجنسين من حيث درجة الأهمية للعمليات المبحوثة.

## 8.دراسة الكساسبة (2004) بعنوان: دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة عمليات الأعمال، دراسة ميدانية على شركات الاتصالات والتكنولوجيا في الأردن:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تأثير تقنية المعلومات المستخدمة في الشركات المبحوثة، وقد تكون مجتمع الدراسة من مديري ورؤساء اقسام تكنولوجيا المعلومات في شركات الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- تشير الدراسة إلى أن (63%) من الشركات المبحوثة قد نفذت برامج إعادة هندسة لعملياتها أو بدأت بتنفيذها وأن (28%) من الشركات المبحوثة تخطط لإعادة هندسة عملياتها جميعها أو بعضها.
- تشير الدراسة إلى أن العمليات التي تتم إعادة هندستها ترتبط بقواعد البيانات المشتركة وبرمجيات العمل الجماعي والنظم والخبرة وقدرات التكامل.

ثالثا: الرسائل الأجنبية:

**1. دراسة Ringim (2012م) بعنوان: Business Process Reengineering in Nigerian Banks**

**إعادة هندسة العمليات الإدارية في قطاع البنوك النيجيرية:**

هدفت الدراسة الى دراسة العوامل الاكثر أهمية في تطبيق اعادة هندسة العمليات في البنوك النيجيرية ودراسة تأثيرها على نجاح عملية التطبيق ، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة ووزعت على 417 شخصا هم مديرون عامون ومديرو فروع، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها:

- التطبيق الفعال لإعادة هندسة العمليات.
- سهولة الاتصال والتواصل بين المستويات الإدارية المختلفة في البنوك كنتيجة مباشرة لتطبيق إعادة هندسة العمليات.

**2. دراسة Goksoy (2011م) بعنوان: Business Process Reengineering as a Strategic Tool to Manage the Organizational Change in Multi National Companies**

**إعادة هندسة العمليات الإدارية كأداة استراتيجية لإدارة التغيير التنظيمي في الشركات متعددة الجنسيات:**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أهمية إعادة هندسة العمليات كأداة استراتيجية للتغيير في الهياكل التنظيمية للشركات متعددة الجنسيات ، وقد تم استخدام المقابلات كأداة أساسية للدراسة حيث تم اجراء عدد من المقابلات مع طاقم الموارد البشرية في شركة SMS متعددة الجنسيات ،وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج من أهمها:

- دعم وقناعة الإدارة العليا بأهمية تطبيق اعادة الهندسة لعب دورا أساسيا في نجاحها
- تطبيق إعادة هندسة العمليات أدى الى تبسيط العمليات الادارية داخل الشركة.
- تطبيق إعادة هندسة العمليات أدى إلى زيادة مشاركة المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة داخل الشركة

**3. دراسة Marta (2015م) بعنوان: Improving the Efficiency of Public Administration Through Business Process Reengineering and Simulation: A case study of governmental universities in Italy**

تطوير كفاءة الإدارات العامة عبر إعادة هندسة العمليات الإدارية ونظم المحاكاة : دراسة  
حالة الجامعات الحكومية في إيطاليا

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور إعادة هندسة العمليات كأداة في تطوير كفاءة الإدارات العامة في الجامعات الحكومية في إيطاليا، وقد تم استخدام نموذج محاكاة تطبيقي كأداة للدراسة، ويتبين من الدراسة أن مستوى الكفاءة الحالي للإدارات العامة يمكن أن يتحسن كثيرا إذا ماتمت إعادة هندسة العمليات الإدارية في الجامعات الحكومية في إيطاليا

4.دراسة Salimfad (2010م) بعنوان: **Business Process Reengineering Implementation:An Investigation of Critical Success Factors.**

علاقة عوامل النجاح الحاسمة بتطبيق إعادة هندسة العمليات.

اهتمت الدراسة بمعرفة عوامل النجاح الحاسمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات في البنوك الإيرانية، ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة هو وجود أربعة عوامل تؤثر في مدى نجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات في البنوك الإيرانية وهي : التزام الإدارة العليا، وتوفير الموارد المالية، والتغيير التنظيمي، وإدارة الجودة.

5.دراسة Ahadi (2004م) بعنوان : **An Examination of the Role of Organization Enables in Business Process Reengineering and the Impact of Information Technology.**

تحديد العوامل المؤثرة في تطبيق إعادة هندسة العمليات وقياس أثر تكنولوجيا المعلومات على تطبيق إعادة الهندسة.

هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل التي تؤثر في تطبيق إعادة هندسة العمليات وذلك عند تطبيق طريقتين فيتكنولوجي المعلومات وهما تبادل المعلومات الإلكترونية وتكنولوجيا الإنترنت. وقد توصلت الدراسة الى نتائج من أهمها:

- وجود عدد من العوامل ترتبط ارتباطا إيجابيا مع تطبيق إعادة هندسة العمليات مثل: دعم الإدارة العليا،التغيير التنظيمي، تشكيل العمليات ، ثقافة المنظمة ، وخدمة العملاء.
- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من مقاومة الموظفين والتطبيق الناجح لإعادة هندسة العمليات الإدارية.

- وجود علاقة سلبية بين ضعف الموارد ونجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات.

## 6.دراسة Sibhato (2012) بعنوان: Evaluation of BPR implementation in Ethiopian Higher Education Institutions.

### تقييم تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي الأثيوبية.

هدفت الدراسة إلى تحليل تطبيق إعادة هندسة العمليات في قطاع التعليم العالي في أثيوبيا، وتبيين الوضع الحالي للقطاع وفعالية تطبيق إعادة هندسة العمليات ، كما أن الدراسة تعرض العوامل المؤدية إلى النجاح أو الفشل وتفسير أثر تلك العوامل على تطبيق إعادة هندسة العمليات.

وقد جمع الباحث البيانات عن طريق(160) استبانة تم توزيعها على أعضاء الهيئة التدريسية . وقد أظهرت نتائج البحث أن أداء المؤسسات غير فعال في عملية التواصل وتحقيق أهداف إعادة هندسة العمليات، وأن تقدم تلك المؤسسات منخفض نسبيا وذلك بسبب غياب إستراتيجية ثابتة وواضحة المعالم.

### أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

1- الاستفادة من الدراسات السابقة في كيفية عرض الاطار النظري والمراجع المستخدمة في الدراسة.

2- تحديد أداة الدراسة والمتغيرات واختيار منهج الدراسة وتحديد المحاور الأساسية للإستبانة.

## ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

ركزت هذه الدراسة على إعادة هندسة العمليات في المصارف الإسلامية في قطاع غزة وهو قطاع أخذ ينمو في السنوات الأخيرة بشكل ملحوظ وزادت التعاملات فيه على عكس ما كان في السابق حيث كان ضعيفا مقارنة مع المصارف التجارية , إضافة الى ذلك دخول مصرفين اسلاميين جديدين الى قطاع المصارف الإسلامية في قطاع غزة إلا أنهما غير معترف بهما من سلطة النقد الفلسطينية، وبالرغم من ذلك فإنه سيتم ضمهما إلى مجتمع الدراسة لأنهما يحتلان حصة سوقية مهمة لا يمكن إنكارها في القطاع المصرفي الإسلامي في قطاع غزة.

## الفجوة البحثية:

ربطت هذه الدراسة إعادة هندسة العمليات بتحسين أداء المصارف الإسلامية حيث أن تحسين الأداء هو الهدف الأساسي لأي منظمة أو شركة ، في حين أن غالبية الدراسات السابقة لم تقم بدراسة العلاقة بين الأبعاد الأكثر أهمية في إعادة هندسة العمليات ومستوى الأداء.

# الفصل الثاني

## الإطار النظري للدراسة

## الفصل الثاني

### الإطار النظري للدراسة

#### مقدمة:

أصبحت إعادة هندسة العمليات الإدارية وهو مفهوم مواز لاعادة تصميم العمليات حاجة ملحة للمؤسسات اليوم كي تستمر في ظل عالم متغير بشكل سريع كي تستطيع مواكبة هذه التغيرات (Van der Aalst and Van Hee, 1996)

إن إعادة هندسة العمليات عبارة عن نهج لإعادة تصميم طرق العمل وتقديم الخدمة الأفضل بالصورة الأمثل وذلك من خلال عدة طرق من أبرزها تعزيز دور تكنولوجيا المعلومات والتي تلعب دورا بارزا في إعادة هندسة العمليات.

#### أولا: مفهوم إعادة هندسة العمليات (الهندرة)

إن مفهوم إعادة هندسة العمليات هو مفهوم جديد نسبيا ظهر في أوائل التسعينات من القرن الماضي وتحديدا في عام 1992م عندما ألف الكاتبان الأمريكيان مايكل هامر وجيمس شامبي كتابهما (هندرة المنظمات) والذي دعا إلى إعادة التصميم الجذري وليس الشكلي فقط للعمليات الأساسية في المؤسسة وتبسيط إجراءات العمل وتبني الإبداع والتفكير البناء كمنهج في المنظمة، وتحقيق الجودة وتحسين الأداء وخفض التكاليف ورفع الكفاءة والفعالية على مستوى المؤسسة. (العنتيبي والحمامي، 2004م، ص6)

وتعرف إعادة هندسة العمليات وفقا لتعريف شامبي وهامر بأنها البدء من جديد أي من نقطة الصفر وإجراء تغييرات جوهرية ذات قيمة حقيقية وليس مجرد إصلاح وترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات ثانوية لا تمس جوهر العمليات، وتعني كذلك التخلي التام عن نظام العمل القديم وتبني الإبداع والتفكير البناء كمنهج في سياسات المنظمة وإجراءات العمل المتبعة في تصنيع المنتجات وتزويد الخدمات. (Hammer & Champy :1990,p14)

ويعرف الحمادي (2006م، ص122) إعادة هندسة العمليات بأنها احدى الطرق الحديثة في التغيير والتطوير الجذري لا الترقيعي.

كما تعرف إعادة هندسة العمليات بأنها إعادة التفكير الأساسي والتصميم الجذري بهدف تحقيق قفزات كبيرة في معايير الاداء مثل التكلفة والجودة والسرعة والخدمة. (ديسلر، 2003م، ص212)

كما عرفها رايموند وبيرجون بأنها أحداث تغيير جذري في العمليات التنظيمية عن طريق استخدام تكنولوجيا المعلومات في تسهيل وتبسيط إجراءات العمل وذلك لتحقيق تغييرات جوهرية في الجودة والأداء. (Raymond , & Bergeron 1998,p72)

ووفقا للحمادي (الحمادي،2006م، ص124) فإن هندرة المنظمة تعني إلغاء العمل بالإجراءات القديمة والعمل جديد تماما وابتكار أساليب أفضل للعمل.

وعرف العقيلي (عقيلي،2001م، ص94) إعادة هندسة العمليات بأنها إحدى طرق التغيير التنظيمي التي يمكن أن تستخدمها المنظمات بمختلف أنواعها سواء أكانت ربحية أم غير ربحية خدمية أم صناعية من أجل إدخال تغييرات جذرية وإسبسية على عملياتها وإجراءات ولوائح العمل لديها، وتشتمل الهندرة على عدد من المفاهيم وهي:

1. تبدأ الهندرة من الصفر فهي عبارة عن إعادة تصميم جذرية.
2. الهندرة عبارة عن ثورة على طرق وإجراءات العمل القديمة.
3. الهندرة ليست عملية ترميم للوضع القائم بل تجديد وتغيير جذري.
4. الهندرة قابلة للتعميم أي أنها قابلة للتطبيق في جميع العمليات بمختلف أنواعها وفي جميع المنظمات سواء كانت ربحية أم غير ربحية صناعية أم خدمية.

ويعرف الروب (الروب،2009م، ص86-87) إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنها التفكير الابتكاري لقيادات المنظمة ولإدارة العليا ورغبتهم الأكيدة في إجراء التغييرات الجذرية والمؤثرة في عمليات الأنشطة ذات التأثير في المنظمة وذلك بهدف التحسين المستمر للجودة والاداء وتخفيض التكاليف وزيادة الانتاجية وتحقيق رضا العملاء.

كما عرف رايموند وبيرجون إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنها أحداث تغيير أساسي و جذري في العمليات بمختلف أنواعها من خلال الإستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات وذلك لتحقيق تطور ملحوظ على معدلات الانتاجية والاداء والجودة للمنظمة. (رايموند،بيرجون، 1998، ص72)

ويعرف السلطان، (2002م، ص45) إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنها منهج اداري يقوم على إعادة التصميم التنظيمي للعمليات الأساسية في المنظمة، بهدف تطوير أداء المنظمة.

بينما يعرفها هامر وستانتون (Hammer & Stanton,2000) بأنها إعادة تفكير الجذري والشامل في عمليات المنظمة والقيام بإعادة تصميمها وذلك لرفع مستوى الاداء في المنظمة.

وعرف اللوزي، (1999م، ص266-267) مفهوم اعادة هندسة العمليات الادارية بانه عملية إدراك الفجوة التنظيمية بين التنظيمات المختلفة وفقا لمستويات الاداء والانتاج من خلال العمل على تطوير أساليب وطرق العمل بشكل يساعد على رفع مستوى الأداء بشكل ملموس خلال فترة زمنية قصيرة.

اذن فهناك عدة تعريفات لاعادة هندسة العمليات وردت بأشكال مختلفة، إلا أن معظم التعريفات لاعادة هندسة العمليات تتضمن اركاناً اساسية تميز هذا المصطلح وهي كالتالي:

- **أساسي (Fundamental):** يجب اعادة النظر في الطرق واللوائح المستخدمة في المؤسسة، كما ويجب البحث في الفرضيات المسبقة، بمعنى اخر فان اعادة هندسة العمليات لا تعترف بوجود فرضيات أساسية أو ثابته مسبقاً قد يثبت عدم صحتها، اذن فهي تركز على ما يجب أن يكون وتهمل ما هو كائن.
- **العمليات (Process):** تتميز اعادة هندسة العمليات بتركيزها على نظم العمل والعمليات الرئيسية ف المنظمة والفهم الكامل لتسلسل العمليات في المنظمة، لذلك فان اعادة هندسة العمليات تقوم بالانتقال من التفكير المبني على الأفراد الى التفكير المبني على العمليات. (عبد الحفيظ، 2003م، ص19).
- **جزرية (Radical design):** وتعني التغيير الجذري والاساسي وليس السطحي والتجميلي والظاهري للوضع الحالي والابتكار والتجديد في هيكل العمل بشكل كلي وليس مجرد التحسين والتعديل.
- **هائلة (Dramatic):** تهدف لتحقيق طفرات هائلة وفائقة في معدلات الأداء، فهي لا تهتم بالتحسينات البسيطة ولكن تتطلب التغيير الكلي والتخلص من القديم واستبداله بالجديد المبتكر.

وفي ظل التقدم الهائل في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال فان اعادة هندسة العمليات أصبحت مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بمدى استخدام التكنولوجيا في المؤسسة، وبالتالي يمكن اعتبار التكنولوجيا أحد أهم أبعاد اعادة هندسة العمليات (أبو عمشة، 2011م، ص57).

**ثانياً: أهداف إعادة هندسة العمليات:**

تسعى إعادة هندسة العمليات الى تحقيق تغييرات جذرية وملموسة في نظام المؤسسة على جميع الاصعدة لتتناسب مع متطلبات الوقت الحاضر والتغيرات التكنولوجية المتسارعة، ومن أهم أهدافها: (خليل، 2008م)، (عبد القادر، 2008م)

1. **تحقيق تغيير جذري في الأداء:** وذلك عن طريق تغيير طريقة وأسلوب العمل وأدواته من خلال تمكين العاملين وإشراكهم في إتخاذ القرارات.
2. **تحقيق السرعة:** القيام بالمهام بسرعة عالية وانجازها في وقتها المحدد لذلك.
3. **التركيز على العملاء:** أن تكون اعادة هندسة العمليات لغرض أساسي وهو تحقيق رضا العملاء وتطلعاتهم وتوقعاتهم تجاه المنظمة.
4. **تحقيق الجودة:** تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء لنتناسب مع تطلعاتهم بل ولتفوق توقعاتهم نحو الخدمة.
5. **تخفيض التكلفة:** من خلال التركيز على العمليات ذات القيمة المضافة
6. **التفوق على المنافسين:** وجود منافسين يزيد من دافعية المؤسسة لتحقيق افضل جودة في المنتجات والخدمات وذلك باستخدام طريقة Benchmarking والتي تعمل على مقارنة أداء المؤسسة بأداء أفضل مؤسسة منافسة ومن ثم تحديد الفجوة ف الاداء والعمل على ملئها.

### ثالثا: أهمية إعادة هندسة العمليات:

تحقق إعادة هندسة العمليات فوائد جمة للمؤسسة في حال تطبيقها فهي تعمل على خفض التكاليف وزيادة الانتاجية وزيادة الجودة والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة وتعزيزها، وتتلخص فوائدها كالتالي:(اللوزي،2002م).

1. مساعدة العاملين في اتخاذ القرارات المناسبة وليس فقط المديرين.
2. تعمل الهندرة على جعل الزبون هو الأولوية الأولى للمؤسسة.
3. مكافأة الافراد تتم بناء على النتائج النهائية وبشكل جماعي.
4. التشجيع على التعلم والتدريب وزيادة مهارات وقدرات العاملين.
5. تتحول الاعمال من مهام بسيطة الى مركبة حيث تسود روح الفريق وتخففي الإنفرادية.
6. دمج الوظائف المتخصصة المتشابهة ف وظيفة واحدة توفيراً للوقت والجهد وخفضاً للتكاليف وتنظيماً للعمل.
7. تحويل دور الموظف من العمل المراقب الى العمل المستقل(الصلاحيات). حيث يتحول الموظف من العمل التقليدي الروتيني الى موظف مستقل يعتمد على مهاراته وقدراته في تنفيذ المهام الموكلة اليه. (الحمادي،2006م)

## رابعاً: خصائص إعادة هندسة العمليات:

- هنالك عدة خصائص تميز إعادة هندسة العمليات الإدارية والتي عند توفرها أو توفر بعضها يمكننا القول بأنه قد تمت إعادة هندسة العمليات (هامبر وشامبي، 1995، ص33)
1. الموظفون يتخذون القرارات: تمكن إعادة هندسة العمليات الموظفين من اتخاذ القرارات بأنفسهم بدلاً من أن يكون اتخاذ القرارات حكراً على المديرين فقط.
  2. الدمج الوظيفي: هو دمج عدد من الوظائف المنفصلة والمتقاربة نسبياً في وظيفة واحدة وذلك لتبسيط إجراءات العمل وتسهيل عمليات الرقابة على أداء العاملين.
  3. خفض مستويات الرقابة: تعمل الهندرة على اتباع أسلوب رقابة متوازن أي التركيز على الأخطاء التي تؤدي لخلل في النتائج وليس مجرد الأخطاء الإجرائية الروتينية التي لا تؤثر على النتائج ذات التأثير المحدود.
  4. الجمع بين المركزية واللامركزية: من ميزات الهندرة أنه يمكن الجمع بين المركزية واللامركزية من خلال تطبيقها على المنظمات المختلفة حيث تساعد التكنولوجيا الإدارات على العمل بشكل مستقل بالتزامن مع ربط الإدارات بعضها ببعض بشكل مركزي.
  5. تعدد خصائص العمليات: إن عصر الانفتاح الاقتصادي المتنوع والمتغير يستلزم تنوع مواصفات كل عملية لكي تتناسب مع التغييرات التي تطرأ على الأسواق الاقتصادية
  6. تنفيذ خطوات العمليات حسب طبيعتها: تقوم الهندرة بترتيب خطوات العمليات وفقاً لطبيعة العملية نفسها وليس بأسلوب الخطوات المتسلسلة للعمل وذلك يؤدي لسرعة إنجاز العمل وخفض الوقت المستغرق.
  7. إنجاز العمل في مكانه: تعمل الهندرة على نقل العمل عن طريق تقسيمه على الوحدات التنظيمية المختلفة مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء وحصول كل وحدة على احتياجاتها بسرعة أكبر وتكاليف أقل.
  8. خفض مستويات الرقابة: تقوم الهندرة على التقييم بناءً على النتائج بدلاً من التركيز على تفاصيل العمل الصغيرة والروتينية وتنظر بشكل عمومي بدل النظر بشكل فردي وتتجاوز عن الأخطاء البسيطة، لذلك تعمل الهندرة على خلق نظام رقابة أكثر جدوى.
  9. تقل الحاجة إلى مطابقة المعلومات: يتم التقليل من جهات الاتصال الخارجية وهذا التقليل يؤدي إلى تقليل فرص اختلاف المعلومات ويقلل الحاجة للمطابقة عند كل عملية.
  10. مدير العملية يوفر جهات اتصال موحدة: يتمتع مدير العملية بصلاحيات أكبر ويكون مسؤولاً عن العملية بأكملها

## 11. يتم اجراء الهندرة للمواقع الأكثر حساسية وأهمية

### خامسا: القائمون على تطبيق إعادة هندسة العمليات:

من المؤكد أن حسن اختيار الافراد الذين يقومون بإعادة هندسة العمليات له انعكاس مباشر وإيجابي على تطبيق إعادة هندسة العمليات ويمكن تحديد الجهات التي تقوم بعملية الهندرة كالتالي: (اللوزي، 2002م، ص114-115)

1. **قائد العملية:** وهو قائد فريق اعادة هندسة العمليات وهو المسؤول الأول عن تطبيق اعادة هندسة العمليات ويقوم بمراقبة أداء الفريق وتقييم النتائج.
2. **صاحب العملية:** وهو المسؤول عن تطبيق اعادة هندسة العمليات في مجال معين بشكل مباشر ويكون على اتصال مباشر بقائد فريق اعادة هندسة العمليات ويتلقى منه التعليمات وله صلاحيات تمكنه من توفير الموارد اللازمة التي يحتاج لها الفريق.
3. **فريق اعادة هندسة العمليات:** هم مجموعة من الافراد المتخصصين الذين يقومون بتطبيق إعادة هندسة العمليات من تصميم وتنفيذ ويتكون الفريق من 4-7 أفراد يتم اختيارهم حسب عدة معايير منها الخبرة ومهارات الاتصال والمؤهل وغيرها.
4. **اللجنة الموجهة:** وهي لجنة مكونة من كبار مدراء المنظمة وعادة ما تقوم بالإشراف والتوجيه العام دون التطرق للتفاصيل الدقيقة في اعادة هندسة العمليات وكذلك مراقبة الأداء العام لفريق اعادة هندسة العمليات وتقييم النتائج.
5. **منسق اعادة هندسة العمليات:** هو الشخص الذي يقوم بالتنسيق بين الأنشطة المختلفة لإعادة هندسة العمليات ويطور أساليبها لزيادة الكفاءة والفاعلية.

### سادسا: العمليات التي يتم إعادة هندستها

وفقا ل **Willcocks and Smith (1995, p 281)** فإن العمليات التي تجري في

المنظمة تقسم إلى أربعة أقسام كما يلي:

1. **عمليات جوهرية:** وهي العمليات المرتبطة بشكل مباشر بالسلعة او الخدمة النهائية المقدمة للزبون لذلك فهي تسمى عمليات ذات قيمة مضافة.
2. **عمليات مساعدة:** وهي عمليات تساعد العمليات الجوهرية وتدعمها بشكل متزامن أو منفصل الا أنها لا ترتبط بالسلعة أو الخدمة النهائية بشكل مباشر مثل عمليات تعزيز اجراءات السلامة في مصنع للمشروبات الغازية ،فهذه العمليات ليست ذات علاقة مباشرة بصناعة المشروب الغازي الا انها تساعد في تعزيز العمليات المباشرة في الوصول للمنتج.

3. عمليات إدارية: وهي العمليات الإدارية الروتينية التي تمارس من قبل إدارة المنظمة كالتخطيط والتوجيه والتنظيم والرقابة.

4. عمليات تتم بين المنظمات: وهي العمليات التي تجري بين المنظمة مع الاطراف الخارجية ذات العلاقة بالمنظمة

ويتم اختيار العمليات التي ستم إعادة هندستها ومقدار اولوية كل منها وفقا لعدة معايير مختلفة ومن أبرزها (السلطان، 2009م، ص1):

1. الخلل الوظيفي: ماهي العمليات التي تواجه أعلى درجة من الخلل الوظيفي؟

2. الأهمية: ماهي العمليات الأكثر تأثيرا على الزبائن؟

3. الجدوى من إعادة هندسة العمليات: ماهي العمليات التي تزداد جدواها عند إعادة تصميمها؟

سابعا: المنظمات التي تحتاج لتطبيق الهندرة:

وفقا لمايكل هامر فان هنالك ثلاثة أنواع من المنظمات التي تحتاج لتطبيق الهندرة وهي:

1. المنظمات المتدهورة: وهي المنظمة التي تعاني من انخفاض جودة منتجاتها وارتفاع في التكاليف وانخفاض في الدخل، فعند تطبيق الهندرة على هذه المنظمة فإنها ستمكن من النمو من جديد ومواجهة المشاكل التي تعاني منها.

2. المنظمات التي في طريقها للتدهور: وهي منظمات لم تتدهور حتى هذه اللحظة ولكن هناك مؤشرات واضحة تدل على أنها في طريقها لتدهور فعلي مثل انخفاض تدريجي في الارباح وفقدان حصة سوقية كبيرة ، وان استمرت المنظمة على ما هي عليه فإنها ستكون في طريقها للتدهور ، وإلا فان تطبيق الهندرة يساعد المنظمة على منعها من التدهور واستعادة حصتها في السوق مرة أخرى

3. المنظمات المتميزة: قد يكون من الغريب ان المنظمات المتميزة تحتاج لتطبيق الهندرة كونها لا تعاني من مشاكل ووضعها المالي جيد ، الا أن تطبيق الهندرة لا يقتصر فقط على المنظمات المتدهورة ومعالجة مشاكلها الا انه ايضا يساعد في تعزيز مكانة المنظمات القوية وزيادة أدائها ورفع انتاجيتها وتعزيز مكانتها التنافسية في السوق.

## ثامنا: الطريقة المنهجية لإعادة هندسة العمليات:

ترجع طريقة إعادة هندسة العمليات إلى طبيعة نشاط المؤسسة ونوع العمليات المراد تطبيق الهندرة عليها ومدى اقتناع مديري المؤسسة بأهمية الهندرة والموارد المخصصة لها، أي ان الهندرة تختلف من مؤسسة لأخرى وليس لها نمط معين، الا أن الهندرة بشكل عام تتضمن ما يلي : (الحناوي والسيد :2005م، ص230)

1. دمج عدد من العمليات في عملية واحدة.
2. مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات جنبا إلى جنب مع الإدارة.
3. يمكن أن تتم العمليات بالتوازي أو بالتوالي حسب طبيعة العملية ، أي أنه يمكن القيام بأكثر من عملية بشكل متزامن إذا اقتضت الضرورة.
4. يمكن أن تتعدد أشكال العملية الواحدة بحيث تكون متناسبة مع تلبية متطلبات القطاعات السوقية المختلفة.
5. تنفيذ إجراءات العمل في المكان المناسب وفقا لطبيعة العمل والقائمين عليه.
6. يمكن الجمع بين المركزية واللامركزية في المؤسسات التي تطبق إعادة هندسة العمليات.

إذن فكما يتضح فإن الهندرة وبالرغم من عدم وجود نمط معين لها الا أن هنالك مكونات ثابتة لها مهما اختلفت طبيعة العمل ونوع العمليات المراد هندرتها ، لذلك لا بد أن يتحلى القائمون على الهندرة بشيء من المرونة ومراعاة طبيعة العمل.

## نقطة الارتكاز في الهندرة:

ان اعادة تصميم العمليات هي الاساس الاول الذي تقوم عليه الهندرة وليس لها نمط معين الا ان لها إطار عام (الحناوي والسيد،2005م، ص235).

- في الأغلب لا يكون المدير خبيرا في اعادة التصميم.
- للخبراء دور هام في اعادة التصميم.
- لا نحتاج لمعرفة كل شيء عن العملية الحالية.
- لا بد من التخلي عن مواقف متخذة مسبقا.
- أفضل تصميم هو الذي يتم عن طريق فريق العمل.

## خطوات ومراحل إعادة هندسة العمليات

كما ورد سابقا، فإن تطبيق إعادة هندسة العمليات يختلف باختلاف نوع العمليات وطبيعة السلعة او الخدمة التي تقدمها المنظمة ومدى اقتناع الادارة بأهمية تطبيقها ، وبالرغم من ذلك إلا ان هناك اطارا عاما يوضح خطوات ومراحل إعادة هندسة العمليات: (Kettinger, Teng et al. 1997)

### 1. تخطيط عمليات جديدة:

- تقييم فرص نجاح اعادة الهندسة
- دمج وسائل التكنولوجيا الحديثة في اعادة الهندسة
- التأكد من دعم الإدارة
- ان تكون اعادة هندسة العمليات متوافقة مع استراتيجية المنظمة

### 2. الشروع في التغيير:

- بناء فريق اعادة هندسة العمليات
- تحديد أهداف الأداء

### 3. تشخيص العمليات:

- يعتمد تشخيص العمليات بدرجة أساسية على مدى استخدام التكنولوجيا في هذه العمليات لخلق قيمة للمنظمة.

### 4. اعادة تصميم العمليات:

- تعد هذه الخطوة هي الحجر الاساس في اعادة هندسة العمليات وغالبا ما تكون على يد خبراء خارجيين ، ويعزز من أهميتها وجدواها استخدام التكنولوجيا في اعادة تصميم هذه العمليات ، ففي الوقت الراهن ليس هنالك قيمة لاعادة هندسة العمليات دونما دمج التكنولوجيا في هذه العمليات.

### 5. اعادة التأسيس :

لا بد من الاجابة عن الاسئلة التالية قبل الشروع في اعادة تصميم العمليات:

- هل المنظمة جاهزة؟
- هل فريق العمل جاهز؟
- هل المستهلكون جاهزون للتغيير؟
- هل قامت الادارة بجميع ما يلزم لاجل احداث التغيير بالسرعة والمرونة المطلوبتين؟
- ما مدى تأثير التغييرات على المدى القريب والبعيد على المنظمة؟

## 6. مراقبة العمليات:

- هل يوجد العدد الكافي من الاشخاص المؤهلين في المنظمة لمراقبة سير العمليات؟
- هل تم وضع أهداف محددة فيما يتعلق بمؤشرات الاداء بالنسبة للعمليات؟ وكم نسبة تحقيق هذه الأهداف؟
- هل يتم قياس الأداء؟ وماهي أداة القياس؟
- هل يوجد تقييم بعدي لما بعد عملية تطبيق اعادة التصميم؟
- هل هنالك تغييرات في مراحل اعادة التصميم مختلفة عما تم التخطيط له من البداية؟

## تاسعا: أبرز العوامل المؤثرة في الهندرة:

هنالك عدة عوامل تؤثر في تطبيق اعادة هندسة العمليات الادارية ومن أبرزها ما يلي:

### 1. الإستراتيجية

مما لا شك فيه أن هنالك اهمية كبيرة لاضفاء الطابع الاستراتيجي عند تطبيق إعادة هندسة العمليات ،لذلك فان أغلب الفشل في تطبيق اعادة هندسة العمليات يعزى الى فشل المنظمات في دمج اعادة هندسة العمليات في رؤية المنظمة وأهدافها الاستراتيجية إعادة الهندسة، فاعادة هندسة العمليات يجب أن ترتبط ارتباطا مباشرا بالرؤيا والأهداف الاستراتيجية للمنظمة. (Jackson,؛Grover et al, 1993؛Bruss and Ross, 1993)

### 2. التزام وقناعة الإدارة العليا

مما لا شك فيه أن التزام وقناعة الإدارة العليا بإعادة هندسة العمليات يلعب دورا حاسما في نجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات ، ويجب أن تترجم هذه القناعة على شكل دعم واضح لتفيذ برامج إعادة هندسة العمليات خلال توضيح الرؤية وإيصالها لجميع العاملين في المنظمة، ( Zairi and Sinclair, 1995؛ Talwar, 1993؛ Jackson, 1997؛ Hammer and Stone, 1995)

### 3.تكنولوجيا المعلومات

مما لا شك فيه أن تكنولوجيا المعلومات تعد بمثابة القلب بالنسبة لاعادة هندسة العمليات، حيث أنه لا يوجد قيمة مضافة حقيقية ناتجة عن إعادة هندسة العمليات دون استخدام تكنولوجيا المعلومات حيث أنها تعد أداة لبناء عمليات جديدة بدلاً من الاعتماد على العمليات القائمة على النظام القديم لإعادة الهندسة . وقد تناول ( Hammer ، 1990م) في كتابه أهمية

الحاجة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات لدعم تنفيذ عملية إعادة الهندسة، حيث تقوم المنظمة بإلغاء كافة العمليات القديمة وتبدأ من الصفر، وتقوم بعد ذلك ببناء نموذج تطبيقي لإعادة هندسة العمليات يركز أساساً على تكنولوجيا المعلومات.

### 3. تمكين العاملين

تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً مهماً ولا يمكن تجاهله في نجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات. فقد أظهر عدد من الدراسات أهمية العنصر البشري كعنصر أساسي وحاسم لنجاح تنفيذ إعادة الهندسة (Zairi and Sinclair, 1995؛ Wellins and Murphy, 1995؛ Maull et al, 1995). ووفقاً لفلسفة إعادة الهندسة يتم تحويل العاملين في المستويات الإدارية الدنيا باتخاذ القرارات أي يصبح العمل غير مفصول عن اتخاذ القرارات، فلم يعد اتخاذ القرارات حكراً فقط على المواقع الإشرافية بل يشارك فيه جميع العاملين بمختلف مستوياتهم التنظيمية، وهذا يعني التخلي عن الهيكل التنظيمي القديم وآلية اتخاذ القرارات السابقة.

### 4. الاستعداد للتغيير:

يتضمن الاستعداد للتغيير الرغبة في تعديل الوضع الحالي وادخال تغييرات في القيم والممارسات والهيكل التنظيمي وذلك عن طريق تغيير الثقافة التنظيمية القديمة التي يتم بموجبها العمل الحالي في المنظمة وتحويلها إلى ثقافة جديدة تركز على المقومات الأساسية التي تتطلبها عملية التطبيق. (ديسلر، 2003م، ص 296).

وتشمل ثقافة المنظمة مجموعة من المبادئ والقيم والاتجاهات والمعتقدات لدى العاملين في المنظمة وبالتالي تقوم بلعب دور أساسي في قدرة المنظمة على التكيف مع التغيير كعنصر أساسي ومهم في نجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية. (العنبي والحمامي، 2004م، ص 16)

يحدث التغيير في مجالات مختلفة، فقد يحدث في أنماط السلوك عن طريق التنمية أو التدريب وقد يحدث بتغيير في إجراءات العمل والجوانب التنظيمية وهو ما يطلق عليه مصطلح التطوير التنظيمي والذي يشمل الجوانب الآتية: (ديسلر، 2003م، ص 298)

**أولاً: التغيير في الاستراتيجية:** إن التغيير التنظيمي غالباً ما يبدأ بإعادة النظر في استراتيجية الشركة ورسالتها، ولذلك فإن التغيير الاستراتيجي يتطلب غالباً إجراء تغييرات أخرى مثل التغيير في هيكل الثقافة التنظيمية والتكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة.

**ثانياً: التغيير في الثقافة التنظيمية :** يتطلب تغيير استراتيجية منظمة احداث تغييرات اخرى مثل التغيير في ثقافة المنظمة ونظام القيم فيها ،ومن الملاحظ أنه لا يمكن اجراء التغيير الثقافي دون موافقة ادارة المنظمة واقتناعها بأهمية التغيير الثقافي في المؤسسة. (ديسلر،2003م، ص 298).

**ثالثاً: التغيير في الهيكل التنظيمي:** يحد التغيير في الهيكل التنظيمي من أسرع الطرق في احداث التغير التنظيمي حيث أنه يؤثر بشكل مباشر على نطاق الاشراف والعلاقات الوظيفية ودرجة التنسيق بين الادارات المختلفة وطبيعة المنظمة من حيث المركزية او اللامركزية . (ديسلر،2003م، ص 299)

**رابعاً: إعادة تصميم المهام :** يتم اعادة تصميم المهام والوظائف على أساس فرق العمل وذلك لأجل تحسين ادارة العمل من خلال منح كل فريق السلطات التي تمكنه من تحمل مسؤولية الجوانب الادارية. (مرزوق،2006م)

**خامساً: التغيير التكنولوجي:** تشمل ادخال نظام انتاج جديد او استخدام تكنولوجيا جديدة في مجالات متعددة كالتصنيع والاتصال ونظم ادارة المعلومات في المنظمة وتساعد المديرين في عملية اتخاذ القرار بشكل أكثر سلاسة. (ديسلر ،2003م)

**سادساً: إحداث تغيير في اتجاهات ومهارات الأفراد:** ويتضمن تحسين اتجاهات الأفراد ومعارفهم وصقل مهاراتهم عن طريق برامج التدريب والمحاضرات والمؤتمرات. (عبد الباقي،2003م)  
وهناك متطلبات أخرى لنجاح عملية الهندرة نذكر من أبرزها: (عبدالحفيظ،2003م، ص124)

5. الاختيار الجيد لاعضاء فريق العمل وفق معايير الاختيار الموضوعية سلفاً
6. وضع حلول تؤدي لتغيير هائل وفي نفس الوقت تكون قابلة للتطبيق حسب موارد المنظمة
7. ربط الانشطة المختلفة بعملياتها .
8. إتخاذ القرارات بشكل حكيم دون تسرع أو تردد.
9. عدم الإطالة في دراسة العملية الحالية
10. عدم حل فريق التطبيق حتى الإنتهاء تماماً من تطبيق جميع التوصيات للعملية الجديدة.
11. عدم الإستعجال في اعلان النتائج، ومراجعة التوصيات جيد

**عاشراً:التغييرات التي تحدثها الهندرة في بيئة العمل:**

عند القيام بتطبيق الهندرة فإن تغييرات أساسية تحدث في معظم مجالات العمل وهي كالتالي:  
(الحمادي،2006م)

**1. تحول إدارات العمل من إدارات وظيفية متخصصة إلى فرق عمليات** تقوم الهندرة بعملية تجميع أقسام العمل الصغيرة ودمجها في عملية واحدة تحت اشراف ما يسمى بفريق العمليات المكون من الموظفين الذين كانوا يشرفون على اقسام العمل الصغيرة والتي اندمجت لتصبح عملية واحدة.

## **2. تتحول الوظائف من مهام بسيطة الى أعمال مركبة:**

تختلف طبيعة المهام الجيدة الموكلة لاعضاء فريق الهندرة عن مهامهم القديمة قبل تشكيل فريق الهندرة حيث تكون المسؤولية عن العمل مشتركة بعد أن كانت فردية في السابق، ويصاحب ذلك ايضا حاجة الاعضاء لتطوير مهاراتهم وقدراتهم باستمرار تماشيا مع متطلبات الهندرة حيث أن طبيعة المهام الممارسة في الهندرة تكون عادة غير روتينية.

يؤدي جمع المهام الصغيرة كحزمة واحدة تحت بوتقة الهندرة الى توحيد الجهود الفردية واحداث تغيير جوهري وملمس على سير العمل والتخلص من الاجراءات غير الضرورية التي لاتضيف عادة قيمة حقيقية الى العمل والتي وجدت نظرا لوجود البيروقراطية الادارية التقليدية في المنظمات.

كما يصبح العمل أكثر تحفيزا للعاملين نظرا لاشتمال المهام الجديدة على فرص النمو والتعلم ووجود روح التحدي والمثابرة مما يؤدي بدوره إلى الإثراء الوظيفي والذي فيه تنمو قدرات الموظف و ينمو أيضا وضعه الوظيفي، اذن يمكننا القول اذا كان مفهوم العمل في السابق عبارة عن مهام يقوم بها موظفون بسطاء فإنه وفي ظل الهندرة يتغير مفهوم العمل ليصبح مهام يقوم بها موظفون أذكاء.(الحمادي: 2006 م، ص 149-150)

## **3. يتحول دور الموظفين من العمل المراقب الى العمل المستقل:**

في المؤسسات التقليدية يقوم الموظفون باتباع قواعد واجراءات العمال بشكل محدد ودقيق، أما في المؤسسات التي تطبق الهندرة فانها لا تحتاج هذا النوع من الموظفين الذين يلتزمون بالتعليمات فقط وانما تتطلب وجود موظفين مبدعين ومرنين وقادرين على تأسيس القواعد والتعليمات بأنفسهم.

ان الاشخاص الذين يعملون في مؤسسة تتطبق الهندرة يتمتعون بصلاحيات كبيرة تخولهم اتخاذ القرارات المختلفة وفقا لما تقتضيه ظروف العمل .

ويعتبر تفويض الصلاحيات من الضروريات التي تصاحب تطبيق الهندرة حيث انه لا يمكن لفريق الهندرة ان يقوم بمهامه دون أن يمتلك صلاحيات واسعة تخوله القيام بمهامه بشكل مناسب ومرن، ولهذا السبب فان المنظمات التي تقوم بتطبيق الهندرة تكون لها معايير خاصة في اختبار موظفيها حيث لا تكفي بالمؤهل العلمي والخبرات السابقة بل تتعدى ذلك الى شخصية الموظف وابداعه وتفكيره وهل لديه روح المبادرة ؟ وهل لديه التزام ورقابة ذاتية؟ وهل لديه التحفيز الكافي للقيام بالعمل على أكمل وجه؟ (الحمادي، 2006م ، ص151-152)

#### 4. يتحول الاعداد الوظيفي من التدريب الى التعلم:

تقوم الشركات التقليدية بالتركيز على تدريب الموظفين للقيام بوظائف معينة ومعالجة مشاكل محددة، ولكن الشركات التي تطبق مبدأ الهندرة فانها تنتقل من مفهوم التدريب الى مفهوم التعليم حيث ان طبيعة العمل في هذه الشركات غير روتينية مما يتطلب من الموظف التعلم بشكل مستمر، فإذا كان التدريب يساعد على الارتقاء بالمهارات والقدرات فإن التعلم يؤدي الى زيادة مداركهم والمأمهم بمحيط العمل ( الحمادي ، 2006 م، ص152)

#### 5. يصبح التقييم بناء على النتائج بدلا من الأنشطة:

يتم تحفيز الموظفين ماديا في الشركات التقليدية بناء على الانشطة والاعمال التي يقومون بها، أما في الشركات التي تطبق الهندرة فإنه يتم تحفيزهم بناء على النتائج التي يحققها فريق العمل.

#### 6. الترقية على أساس الأداء:

تتم مكافأة العاملين مقابل أدائهم لأعمالهم ووفقا لقدراتهم ومهاراتهم ، وبناء على هذا المعيار تتم مكافأة الأفراد مادياً.وتتم الترقية أيضا بناء على معايير الأداء ما يؤدي إلى خلق روح من المنافسة بين الأفراد العاملين وزيادة مستوى الأداء. (الحمادي، 2006 م، ص153).

#### 7. يتحول التنظيم من هرمي إلى أفقي:

وفقا لمتطلبات برنامج الهندرة فإنه يتم تشكيل فريق لمتابعة تطبيق الهندرة في المنظمة بدلا من الإدارات الموجودة فيها ما يعني إعطاء الصلاحيات إلى الأفراد ذوي الإختصاص وهذا يعني ضرورة إلغاء المستويات الإدارية الهرمية والإستعانة بما يعرف بالتنظيم الإداري المبسط الذي يعمل بشكل متكامل ويكون أعضاؤه من جميع الإدارات الموجودة في المنظمة

، ويمكن أيضا الإستعانة بخبراء خارجيين ضمن التنظيم الإداري لمتابعة تطبيق الهندرة.(الحمادي ، 2006م، ص154)

### علاقة الهندرة بالتطوير التنظيمي:

إن تطبيق الهندرة يؤدي إلى تعزيز القدرات التنافسية للمنظمة في مواجهة المنظمات المنافسة ما يؤدي إلى زيادة قدرتها على تقديم سلع وخدمات ذات مواصفات عالية. ولكن وبالرغم من وضوح هذه المعطيات فلا يمكن الجزم بأن كافة التنظيمات تحقق نجاحات كبيرة في تطبيق مفهوم الهندرة ، الأمر الذي قد يترتب عليه وجود فجوات كبيرة بين المنظمات المختلفة .

### ولتطبيق الهندرة مزايا متعددة تحقق التطوير التنظيمي ومن أبرزها :

- 1- منح التنظيمات الإدارية مرونة عالية عن طريق تفويض صلاحيات واسعة لفرق العمل، واتخاذ القرارات بشكل مستقل بما يتوافق مع أهداف وسياسات المنظمة.
  - 2- يتم تقييم الأداء بشكل جماعي ويتم إعطاء الحوافز والتعويضات بناء على المخرجات النهائية لفريق العمل.
  - 3- إعتقاد فرق العمل على منهجية الإبداع كمنهجية عمل أساسية وذلك بهدف المحافظة على التنظيمات في حالة جيدة وزيادة قدرتها التنافسية في مواجهة المنظمات الأخرى، وتعزيز قدراتها ف مواجهة مختلف التحديات.
  - 4- تقوم فرق العمل على أساس التنظيم الحيوي المتجدد لأنها تكون وسط بيئة ديناميكية متغيرة بشكل مستمر، وتكون هذه الفرق قادرة على التأقلم مع جميع المتغيرات.
- (موقع hrdiscussion, 2017)

### حادي عشر: الأخطاء التي تؤدي لفشل تطبيق الهندرة:

إن تطبيق الهندرة قد يكون مصيره الفشل بسبب بعض من الأخطاء الشائعة والتي تحدث غالبا عند مرحلة التطبيق ومن أبرزها ما يلي : (هامر، شامبي، 1995م):

1. محاولة اصلاح العمليات بدلا من تغييرها تماما
2. التركيز على العمليات الادارية واعادة تصميمها فقط
3. تعقيد الاجراءات الادارية وسيطرة البيروقراطية على المؤسسة

4. عدم تخصيص أي موارد لتطبيق الهندرة
7. الرضوخ للضغوط ومقاومة التغيير
8. التركيز على التصميم وإهمال الهدف
9. تجاهل قيم وثقافة المنظمة والبيئة المحيطة بها
10. استغراق وقت كبير في دراسة الوضع الحالي للمنظمة
11. عدم الاستفادة من التقنيات الحديثة إذ أنها تعد لب وجوهر الهندرة
12. النزعة الموجودة في المنظمة للحفاظ على الروتين السائد سواء أكانت من قبل المديرين أم الموظفين.
13. غياب تبادل الخبرات والاستفادة من التجارب الناجحة في تطبيق الهندرة.

### الأداء الإداري

**تعريف الأداء الإداري :** يعرف الأداء الإداري على أنه إنجاز الفرد ما يسند إليه من مهام بكفاءة وفاعلية . (الشامان، 2001م)

كما يعرف على أنه مقدرة العاملين في المنظمات على القيام بالمهام والواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم على أكمل وجه بأقل وقت وتكلفة لتحقيق الدرجة القصوى من الانتاجية وذلك في ظل بيئة تنظيمية تتصف بالمناخ الملائم للعمل وهيكل تنظيمي يتسم بوضوح المسؤوليات وسلاسة وصول العمليات الإدارية من خلال نظم اتصال فعالة. (شاهين، 2010م)

كما يعرف الاداء أنه جهد يهدف الى تحويل مدخلات المنظمة الى مخرجات بأعلى عائد وأقل تكلفة ممكنة أو أنه جهد يسعى الى تحقيق أهداف الوظيفة ومن ثم أهداف المنظمة بشكل عام. (المانع، 2006م)

### قياس الأداء

يعرف قياس الأداء بأنه المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المنظمة وتوثيقها وقياس تقدمها نحو تحقيق أهداف المنظمة ، وتتناول مقاييس الاداء انواع ومستويات الانشطة المتعددة للمنظمة والمنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة . (ادريس والغالبى، 2009م)

أهداف قياس الأداء: يمكن تلخيص أهداف قياس الأداء كما يلي: (شاويش، 2005م)

## 1. الترقية والنقل:

ان قياس الاداء يكشف عن قدرات العاملين وبالتالي يتم ترقيتهم الى وظائف اعلى من وظائفهم بشكل متلائم حيث أن كل فرد يشغل الوظيفة التي تلائم قدراته ومهاراته.

## 2. تقييم المشرفين والمدبرين:

يساعد قياس الاداء في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمدبرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت اشرافهم ويتلقى أوامره.

## 3. إجراء التعديلات في الرواتب والأجور:

يتم بناء نظام التحفيز والعلاوات بناء على نتائج تقييم الاداء للموظفين من حيث زيادة المكافآت المالية أو انقاصها.

4. تقديم المشورة: ان قياس الاداء يعد بمثابة أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح اجراءات لتحسين وتطوير أدائهم داخل المنظمة.

5. يعتبر متطلبا للمعرفة الشخصية والاطلاع: قياس الاداء يشجع المشرفين على الاحتكاك بمؤوسيهم فينتج عن ذلك المعرفة الشخصية بين الموظف الخاضع للتقييم ومشرفه

مقاييس الأداء: توفر مقاييس الاداء المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات حول ما تقوم به المنظمة ، ومن الناحية الكمية فان مقاييس الاداء تعطي ادارة المنظمات صورة مهمة حول المنتجات والخدمات ومدى كفاءة خدماتها. ووفقا ل (الغالبي وادريس، 2009م، ص487) فانه يمكن تصنيف مستويات الاداء الى ثلاثة اقسام رئيسية:

- مستوى جودة الأعمال

- مستوى تحقيق الغايات

- مستوى رضا العملاء

وهناك تصنيف اخر جمع معظم مقاييس الاداء تحت خمسة مقاييس أساسية وفق مجلة

جامعة كاليفورنيا

( Training resources and data exchange performance-based management special )

(:interest group,2001:36

- **الكفاءة:** أداء المهام بأقل التكاليف
  - **الفعالية:** قدرة المنظمة على تخطيط مخرجات أعمالها
  - **الجودة:** انجاز العمل بشكل صحيح وفقا للقواعد ووفقا لاحتياجات العملاء
  - **الوقت المناسب:** انجاز العمل في الوقت المحدد
  - **الانتاجية:** حجم الموارد المستعملة لانجاز العمل
- كما جاءت دراسات أخرى توضح مفهوم الأداء ومعايير تقييمه ومن ضمن تلك الدراسات دراسة (المانع، 2006م) والتي حصرت أهم معايير الأداء كما يلي:
1. **الجودة:** تسعى جميع المنظمات الناجحة إلى تحقيق أعلى معايير الجودة في منتجاتها وخدماتها، وفي المجمل فان الجودة تعني نجاح المنظمة في تقديم سلع وخدمات تحقق رغبات العميل وتحوز على رضاه.
  2. **الكمية:** يقصد بالكمية حجم العمل المنجز وهذا يجب ألا يتعدى قدرات وامكانيات الموظفين وفي نفس الوقت ألا يقل عن قدراتهم وامكانياتهم لان ذلك يعني تراخيا وتراجعا في الأداء لذلك يجب أن تكون كمية العمل في الحد المعقول بحيث لا تكون كبيرة فيعجز الموظفون عن القيام بها ولا قليلة تؤدي للتراخي والتباطؤ والتراجع في الأداء.
  3. **الوقت:** ترجع أهمية الوقت الى كونه من الموارد غير القابلة للتجديد أو التعويض حيث أنه رأس مال وليس دخلا مما يحتم استغلاله بالشكل الأمثل.
  4. **الاجراءات:** هي الخطوات والاجراءات اللازم تتبعها لتنفيذ وانجاز المهام وفقا للأنظمة واللوائح والقوانين الخاصة بالمنظمة.

#### فوائد قياس الأداء:

من الجدير ذكره أن قياس الأداء يختلف عن ادارة الأداء، فقياس الاداء يزودنا فقط بالبيانات والمعلومات حول المنظمة ووضعها أما ادارة الاداء فهي تأتي بعد قياس الاداء استنادا للبيانات التي قدمها قياس الاداء حيث أن ادارة الأداء تقوم بعمليات تحسين الاداء وتطويره (النعيمي، 2009م)

وتتلخص فوائد قياس الاداء كما يلي: ( العلي والمطيري، 1996م)

1. منح المنظمة الرؤية الصحيحة للتغيير والتطوير وصياغة الخطط الاستراتيجية.

2. تقديم موازنة بين مدخلات العمل ومخرجاته بحيث تكون المخرجات في أفضل جودة مطلوبة والمدخلات بأقل تكلفة ممكنة.

3. تحديد المجالات الأكثر أهمية في التركيز عليها بالنسبة لتحسين أداء العاملين

4. اكتشاف الاحتياجات التدريبية سواء أكان على مستوى الفرد أم المنظمة ككل، حيث أنه عن طريق قياس الاداء يمكن تحديد برامج التدريب التي تلزم العاملين في المنظمة لتطوير أدائهم. (شاويش، 2005م)

### طرق تحسين الاداء:

لاشك أن تحسين الاداء هو هدف اي منظمة تسعى للارتقاء بمستوى ادائها، ويتم تحسين الاداء وفقا للخطوات التالية : (عباس، 2003م)

1. تحديد الاسباب الرئيسة لمشاكل الأداء: مقارنة فجوة الاداء بين اداء العاملين والمعايير المعدة مسبقا للاداء المطلوب او المتوقع

2. تطوير خطة عمل للوصول الى الحلول: وتتمثل في وضع خطة عمل للحد من مشاكل الاداء كوضع الحلول المناسبة لها وذلك بالتعاون مع الجهات الاستشارية المختصة.

3. الاتصالات المباشرة: تعد الاتصالات المباشرة بين الخاضعين للتقييم والمشرفين ذات أهمية كبرى، فمن الضروري ان يكون الخاضعون للتقييم على معرفة وعلاقة بمن يقيمهم.

### مستويات تحسين الأداء:

هنالك ثلاثة مستويات لتحسين الاداء وهي كما يلي: (الفايدي، 2008م)

1. تحسين أداء الموظف: يعد تحسين أداء الموظف من أكثر المستويات صعوبة في التحسين والتطوير، ومن أجل تحقيق هذا التطوير يجب التركيز على جوانب القوة وتعزيزها لدى الموظف مع محاولة تقليل جوانب الضعف مع العلم بأنه لا يمكن الغاء جوانب الضعف بشكل نهائي لدى أي شخص كان، كما ويتم تحسين أداء الموظف عن طريق ربط اهداف الاداء باهتمامات واهداف الموظف.

2. تحسين الوظيفة: عادة ما يكون أداء الموظف منخفضا اذا كانت الوظيفة التي يشغلها أكبر أو أقل من قدراته ومهارته بشكل لافت، ففي حال كان مستوى الوظيفة اقل بكثير من مهارته وقدراته فان الوظيفة تكون روتينية بالنسبة له ولا تحتوي على اي جديد او تحد يشبع نهمه

وقدراته العالية في هذا المجال، وعلى الصعيد الآخر اذا كان مستوى الوظيفة اعلى من قدرات ومهارات الموظف بشكل لافت فانه سيشعر بالعجز عن الايفاء بمتطلبات الوظيفة وعدم القدرة على الاستمرار في العمل.

3. **تحسين بيئة العمل:** وذلك لان تحسين بيئة العمل ينعكس بشكل مباشر على مستوى الاداء فيعمل على تحسينه وتطويره.

وتلخيصا لما سبق، فإن إعادة هندسة العمليات الإدارية تعتبر مدخلا هاما لتحسين وتطوير الأداء في المؤسسات والمنظمات المختلفة، لذلك تسعى هذه الدراسة لتحديد مدى تأثير إعادة هندسة العمليات على مستوى أداء المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة.

# الفصل الثالث

## المصارف الإسلامية

## الفصل الثالث

### المصارف الإسلامية

#### مقدمة:

كان للصحة الإسلامية التي شهدها العالم الإسلامي وما صاحب ذلك من توجه جاد وصادق لكافة المسلمين بتكليف كافة جوانب حياتهم السياسية والاقتصادية والاجتماعية مع تعاليم الدين الإسلامي الدور الأبرز في نشأة المصارف الإسلامية التي تلتزم بتعاليم الدين الإسلامي الحنيف وتبتعد عن المحرمات في المعاملات المالية وخاصة الربا. (الهيبي، 1998، ص190)

وقد بدأت أول تجربة للمصارف الإسلامية في مصر في مدينة ميت غمر عام 1963م ثم تم انشاء بنك الادخار المحلي وبنك ناصر الاجتماعي وللذين عملا بمبادئ الشريعة الإسلامية، وبالرغم من كون تلك المصارف هي اول مصارف تعمل بمبادئ الشريعة الإسلامية، الا ان الانطلاقة الحقيقية للمصارف الإسلامية كانت بتأسيس بنك دبي الإسلامي عام 1975م والذي يعتبر البداية الحقيقية لعمل المصارف الإسلامية حيث أنه تميز بتكامل الخدمات المصرفية التي يقدمها، ثم ظهر بعد ذلك بنك التنمية الإسلامي ومقره مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية ، ثم توالى بعد ذلك انشاء المصارف الإسلامية (هندي، 2000م)

#### أولاً: تعريف المصارف الإسلامية:

لقد تعددت تعريف المصارف الإسلامية ، واختلفت من مؤلف لآخر وفقاً لفسلفة المؤلف، ومن أبرز التعاريف ما يلي: (سليمان، 2000م)

1. " مؤسسة مالية مصرفية تقوم بتسلم الأموال من المدخرين والمستثمرين وتوظيفها في مشاريع استثمارية وفقاً للشريعة الإسلامية بما يخدم بناء مجتمع إسلامي متكامل لتحقيق ما يلي:

- أ. جذب الأموال واستقطاب المدخرات المتاحة في الوطن الإسلامي وتنمية الوعي الادخاري.
- ب. استثمار الأموال في الأنشطة والمشاريع التي تحقق تنمية مستدامة في العالم الإسلامي.
- ج. القيام بالأعمال والخدمات المصرفية وفقاً لتعاليم الشريعة الإسلامية وتجنب المعاملات الربوية والاستغلال والجشع .

2. " البنك الإسلامي هو ذلك البنك الذي لا يتعامل بالمعاملات الربوية ويقوم على قاعدة المشاركة والغرم بالغرم، ويقوم بمنح قروض حسنة للمحتاجين.
3. " تلك البنوك التي ينص نظامها الأساسي على الالتزام بمبادئ الشريعة الإسلامية، وعلى عدم التعامل بالربا أخذًا وعطاء

### ثانيا: مواصفات المصارف الإسلامية :

هنالك عدة مواصفات وخصائص تميز المصارف الإسلامية عن غيرها من المصارف بما يتفق مع مبادئ الشريعة الإسلامية ومن ضمنها ما يلي: (خلف، 1994م)

1. خلو المعاملات المصرفية من الربا.
2. الإلتزام التام بقاعدة الحلال والحرام في معاملات المصارف الإسلامية.
3. عدم التعامل بمعاملات تحتوي على الجهالة والغرر والنجش.
4. تأخذ المعاملات الإسلامية عنصر المخاطرة بعين الإعتبار .
5. خلو المعاملات المصرفية من شروط الإذعان.
6. خلو المعاملات المصرفية الإسلامية من المقامرة.
7. وجود هيئة رقابة شرعية تقوم بمراقبة وتصحيح المعاملات المصرفية بحيث تتفق مع أحكام الشريعة الإسلامية.
8. خضوع المعاملات المصرفية لقاعدة الغرم بالغرم ، إذ لو تعاقد شخص مع آخر في معاملة ما دون أن يتحمل أية خسارة وأن يكون له الربح فقط، فيكون ذلك العقد باطلا لأنه يخالف حكم الإسلام ، وعليه فإن تلك القاعدة أصبحت أساسا لتطبيق مبدأ المشاركة في الربح والخسارة كبديل لسعر الفائدة في النظام الرأسمالي التقليدي.
9. قيام البنك الإسلامي بتطهير الأموال المودعة لديه سنويا عن طريق إخراج الزكاة الواجبة شرعا متى بلغ المال النصاب ، وحال عليه الحول.

### ثالثا: هيئة الرقابة الشرعية ووظيفتها في البنوك الإسلامية:

وتشمل ما يلي: (البعلي، 153)

#### 1. مفهوم هيئة الرقابة الشرعية:

" هي أحد أقسام المصرف الإسلامي والتي تقوم بمراقبة معاملات المصرف للتأكد من موافقتها لتعاليم الشريعة الإسلامية ولمساع دة المصرف في تحقيق أهدافه".

## 2. مهام هيئة الرقابة الشرعية:

- أ. تقديم الحلول الشرعية لأنشطة المصرف كي تكون المعاملات بعيدة عن الحرام.
- ب. تقديم الفتاوى ومتابعة مدى التزام المصرف بها تطبيقاً وتنفيذاً، لأن التنفيذ قد يكون فيه من التفاصيل ما يحتاج الى تأطير شرعي.
- ج. إبداء الرأي الشرعي فيما يستوجب ذلك من معاملات مصرفية دون توقف أو انتظار لعرض أو طلب أي القيام بولاية الإفتاء في البنك

## 3. مواصفات هيئة الرقابة الشرعية وضمانات فاعليتها

- أ. مواصفات هيئة الرقابة الشرعية: أن يكون أعضاؤها من ذوي الكفاءات العلمية، ومن ذوي الخبرة والدراية في كل من الشريعة الإسلامية والإقتصاد والمعاملات الإسلامية وأن لا يقل عددها عن ثلاثة افراد.

- ب. ضمانات فاعلية هيئة الرقابة الشرعية : وذلك بأن يأتي أعضاء الهيئة بالاختيار من قبل الجمعية العمومية للبنك لا من مدير البنك ، مما يكسبهم قوة في إصدار الفتاوى الشرعية للبنك دون خوف أو ضغوطات أو ميل لاقتناص مصلحة شخصية بالبقاء في منصب عضوية هيئة الرقابة الشرعية ، إضافة إلى حضور جلسات مجلس الإدارة والجمعية العمومية حتى يكونوا على اطلاع دائم على كافة التفاصيل التي تتعلق بتعاملات البنك ، مع ضرورة أن تكون فتاوى وآراء الهيئة ملزمة وواجبة التنفيذ ، مع التنسيق الجاد والفعال بين هيئة الرقابة الشرعية في كل بنك إسلامي والهيئة العليا للفتوى والرقابة الشرعية المنبثقة عن الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية. (عتر، 38)

## رابعاً: الخدمات المصرفية التي يقدمها المصرف الإسلامي:

هنالك العديد من الخدمات التي يقدمها المصرف الإسلامي والتي تنضوي أساساً تحت

قسمين رئيسيين:

أولاً: الخدمات المصرفية: وتشمل ما يلي:

1. قبول الأموال (الودائع)
2. إعادة توظيف الأموال في صورة تمويل مباشر أو غير مباشر او في صورة استثمارات
3. فتح الحسابات بمختلف أنواعها
4. إصدار دفاتر شيكات بعملات مختلفة
5. تحصيل الشيكات وتقاصها

6. الصرافة بين العملات المختلفة

7. إصدار خطابات الضمان

8. تقديم الاستشارات المالية للأفراد والمؤسسات

ثانيا: التمويل البديل للاقراض بالفائدة: ويشمل ما يلي: (نمر، 1998م)

1. المرابحة وهي أحد أهم صيغ التمويل في المصارف الاسلامية حيث تتجاوز حصتها 90% من المحفظة التمويلية، وتعرف المرابحة على أنها قيام المصرف بشراء سلعة ما ويعرضها للبيع بالثمن الذي اشترت به مع زيادة ربح معلوم يدفعه المشتري حسب الاتفاق على أن يتم بيع السلعة له لأجل حيث أنه لا يستطيع السداد نقدا وفي الحال.
2. المشاركة المنتهية بالتمليك : يساهم المصرف في رأس مال الشركة بقدر معين مع شريك أو اكثر مع تحمل كل منهما نصيبه من الارباح او الخسائر وفقا للعقد الموقع بين الطرفين، ويتم الاتفاق من البداية أن يتنازل المصرف عن حصته في رأس المال على دفعة واحدة او عدة دفعات لشركائه، وتتناقص حصة المصرف في الارباح او الخسائر تدريجيا حتى خروجه من الشركة ولذلك سمي هذا الشكل ايضا بالمشاركة المتناقصة.
3. المضاربة: هو اتفاق شراكة بين طرفين يدخل فيه الطرف الاول براس المال والطرف الثاني بالمجهود ،ويتم تقاسم الارباح الناشئة بين الطرفين وفقا لاسهام كل من رأس المال والمضارب بعمله ، الا أن الخسائر يتحملها صاحب رأس المال وحده وذلك لان الطرف الاخر اي المضارب هنا يخسر مجهوده ووقته ما لم يكن هنالك خلل او اهمال متعمد من قبل المضارب، ويقوم المصرف الاسلامي بدور المضارب في المال لصاحب رأس المال الذي وكله باستثمار ماله.
4. الاستثمار المباشر: هو اشتراك المصرف بجزء من رأس مال الشركات ويتحدد نصيبه من الارباح والخسائر وفقا لنسبة مشاركته في رأس المال.
5. الاجارة المنتهية بالتمليك: يتفق المصرف مع المشتري على ان يقوم المصرف بشراء العقار ثم يؤجره للمشتري على شكل اقساط ولا يتم نقل ملكية العقار للمشتري الا بعد سداد جميع الاقساط.
6. القرض الحسن: هو قرض خال من الفائدة وعلى المقترض سداه بالكامل دونما زيادة او نقص .
7. بيع الاستصناع: هو طلب صنعة محددة الجنس والمواصفات على ان تكون المواد من عند الصانع مقابل مبلغ معين عند التسليم حالا او لاجل.

8. بيع السلم: هو بيع اجل بعاجل اي ان الثمن يسلم حالا اما البضاعة فتسلم في وقت مستقبلتي نظرا لتعذر توفر البضاعة وقت البيع.

### خامسا: الفروق بين المصارف الإسلامية والمصارف التجارية:

هنالك فروق أساسية بين طبيعة العمل في المصارف الإسلامية والعمل في المصارف التجارية ومن أشهرها: (الهوري، 1996م)

1. لا يقوم المصرف الاسلامي بضمان الريح او الخسارة أو أصل رأس المال للمودع بعكس المصرف التجاري الذي يقوم بدفع فوائد ثابتة على الودائع بأجل وباخطار مسبق.
2. تقوم المصارف الاسلامية بشراء البضائع والاحتفاظ به وبيعها عكس المصارف التجارية فهي لا تقوم بذلك الا في حالات خاصة وبضوابط معينة
3. المصرف الاسلامي في الاساس هو عبارة عن مضارب يقوم بالعمل في اموال اصحاب رأس المال وهم هنا المودعون بعكس المصارف التجارية القائمة اساسا على قبول الودائع ومنح القروض.
4. يستطيع المصرف التجاري اصدار أسهم ممتازة أما المصرف الاسلامي فانه لا يصدرها نظرا لانها محددة الفائدة.
5. عدم تعامل المصارف الاسلامية مطلقا بالفائدة أخذًا أو عطاءً وذلك لانها محرمة في التشريع الاسلامي بعكس المصارف التجارية التي تتعامل بها.
6. موارد تمويل المصارف الاسلامية تأتي عادة من المرابحة والتمويل بالمشاركة وغيرها من صيغ التمويل الاسلامية بعكس المصارف التجارية والتي ياتي مورد تمويلها أساسا من الفوائد المترتبة على القروض.
7. يوجد في المصارف الاسلامية نوعان من حساب الاستثمار أولهما حساب الاستثمار العام حيث يكون حساب مضاربة غير مقيد بنوع معين من المشاريع، وثانيهما حساب الاستثمار الخاص وهو يقوم على الاستثمار في مشاريع خاصة كمشاريع صناعية او زراعية او تجارية وغيرها.

## سادسا:نشأة المصارف الإسلامية في فلسطين:

كانت بداية انطلاقة عمل المصارف الاسلامية في قطاع غزة في منتصف التسعينيات من القرن الماضي أي أن بدايتها كانت مع بداية تأسيس سلطة النقد الفلسطينية عام 1995م، ولذلك فإن انطلاقة العمل المصرفي الاسلامي في فلسطين جاءت متأخرة جدا اذا ما قورنت ببداية العمل المصرفي الاسلامي في الشرق الاوسط والتي بدأت في منتصف السبعينيات. (المشهوراوي،2004م)

وقد كانت أول تجربة للعمل المصرفي الاسلامي في فلسطين هي تأسيس فرع المعاملات الاسلامية في بنك القاهرة عمان في قطاع غزة عام 1995م ، ثم تلى ذلك تأسيس عدة مصارف اسلامية وهي البنك الاسلامي العربي برأس مال يبلغ 21 مليون دولار عام 1996م ثم تم انشاء البنك الاسلامي الفلسطيني برأس مال يبلغ 10 مليون دولار عام 1997م .

## سابعا:المصارف الإسلامية وإعادة هندسة العمليات:

يمكن تعريف إعادة هندسة العمليات بمختلف أنواعها في المصارف الإسلامية بأنها التطوير والتجديد والتنفيذ لأدوات وآليات مالية مبتكرة وصياغة حلول إبداعية لمشاكل التمويل تحت مظلة الشريعة الإسلامية، ووفقا ل (السويلم،2004م) فإن إعادة الهندسة في المصارف الإسلامية تتكون مما يلي:

- إبتكار أدوات مالية جديدة مثل بطاقات الائتمان.
- إبتكار آليات تمويلية جديدة من شأنها خفض التكاليف الإجرائية لأعمال قائمة مثل التجارة الإلكترونية
- إبتكار حلول جديدة للإدارة التمويلية مثل إدارة السيولة والديون أو إعداد صيغ تمويلية لمشاريع معينة تلائم الظروف المحيطة بالمشروع.

والمقصود بالإبتكار هنا ليس مجرد الإختلاف عن السائد بل لا بد أن يكون هذا الإختلاف متميزا إلى درجة تحقيقه مستوى أفضل من الكفاءة والمثالية، وعليه يمكن تلخيص مفهوم إعادة هندسة العمليات في المصارف الإسلامية على أنه ابتكار لحلول مالية متوافقة مع الشريعة الإسلامية بجانب توافقها مع متطلبات العصر والتركيز على الإبتكار والتجديد سواء في التبادل أو التمويل.

## ثامنا: الأسباب الداعية لإعادة هندسة العمليات في المصارف الإسلامية (الجلي، 1996م)

هنالك عدة أسباب ودوافع تدفع إدارات المصارف الإسلامية لإعادة هندسة عملياتها ومن أبرزها ما يلي:

- إعطاء البديل الإسلامي في مجال مكافحة الفقر من خلال النظام المصرفي الإسلامي
- المنافسة التي فرضتها نظرية التمويل التقليدية من خلال منح القروض الميسرة والصغيرة جدا والتي أثبتت نجاحا بشكل لا بأس به لتكون المصرفية الإسلامية قادرة على إيجاد البديل الذي يحقق على الأقل نفس مزايا التمويل التقليدي مع مراعاة الجوانب الشرعية.
- تصحيح مسيرة العمل المالي والمصرفي الإسلامي بحيث يتم الابتعاد عن المداينات الشبيهة بالنظام التمويلي التقليدي قدر الإمكان.
- زيادة المخاطر في العمل المصرفي بشكل عام والعمل المصرفي الإسلامي بشكل خاص وهي بحاجة إلى إدارة حكيمة.

# الفصل الرابع

## الطريقة والإجراءات

## الفصل الرابع

### الطريقة والإجراءات

#### مقدمة:

هذا الفصل يتناول وصفاً لمنهج الدراسة ، والأفراد - مجتمع الدراسة- وعينة الدراسة ، ويتناول أيضاً أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها ، وصدقها وثباتها ، و يتضمن أيضاً وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث باستخدام أدوات الدراسة وتطبيقها ، ومن ثمّ المعالجات الإحصائية التي اعتمدها الباحث عليها في تحليل الدراسة .

#### منهجية الدراسة

يُعرّف منهج البحث بأنه الطريقة التي يتبعها الباحث ليصل إلى نتائج تتعلق بالموضوع محل الدراسة، وهو الأسلوب المنظم المستخدم لحل مشكلة البحث، إضافة إلى أنه العلم الذي يعني بكيفية إجراء البحوث العلمية.

و هناك عدة مناهج تستخدم في البحث العلمي حيث يستخدم كل منهج من هذه المناهج وفقاً للظاهرة التي يتم دراستها وقد يتم استخدام أكثر من منهج لدراسة الظاهرة نفسها ، وحيث أن الباحث يعرف بشكل مسبق جوانب وحيثيات الظاهرة موضوع الدراسة من خلال إطلاعه على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، " دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين أداء المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة "، والذي يتوافق مع المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى توفير البيانات والمعلومات عن المشكلة موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاتها، وحيث أن المنهج الوصفي التحليلي يتم من خلال الرجوع للرسائل العلمية والمجلات العلمية المحكمة والكتب والصحف والمجلات وغيرها من المواد التي يثبت صدقها بهدف تحليلها للوصول إلى أهداف البحث ، فإن الباحث يعتمد على هذا المنهج للوصول للمعرفة الدقيقة المتعلقة بمشكلة البحث ، لتحقيق تصور أدق للظاهرة موضع الدراسة، كما أنه سيستخدم طريقة العينة العشوائية في اختياره لعينة الدراسة، واستخدام الإستبانة في جمع البيانات الأولية .

#### طرق جمع البيانات:

إعتمد الباحث على نوعين من البيانات

#### 1. البيانات الأولية.

وذلك بالبحث في الجانب الميداني عن طريق توزيع استبيانات لدراسة مفردات البحث وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم القيام بتفريغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS (Statistical Package for Social Science) الإحصائي وكذلك استخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة للوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات داعمة لموضوع الدراسة .

## 2. البيانات الثانوية.

لقد قام الباحث بمراجعة الكتب و الدوريات والرسائل العلمية و المجالات العلة المحكمة و المنشورات الخاصة المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي تتعلق بدراسة دور اعادة هندسة العمليات المصرفية في تحسين أداء المصارف الاسلامية العاملة في قطاع غزة ، وأية مراجع أخرى قد يرى الباحث أنها تثري الدراسة بشكل علمي، وينوي الباحث التعرف على الأسس و الطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات وذلك من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة ، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت و تحدث في مجال الدراسة .

## مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من مديري البنوك الاسلامية العاملة في قطاع غزة ومديري الادارات المختلفة سواء أكانت المعترف بها من سلطة النقد أم غير المعترف بها من سلطة النقد وهي كما يلي: البنك الاسلامي العربي- البنك الاسلامي الفلسطيني- البنك الوطني الإسلامي - بنك الانتاج الفلسطيني ، وقد تم توزيع الاستبانات على جميع مجتمع الدراسة البالغ 70 مدير ومديرة ورئيس قسم، وتم استرجاع 68 استبانة ، وبعد تفحص الاستبانات لم يتم استبعاد أي استبانة نظرا لتحقيق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة 68 استبانة

والجداول التالية تبين خصائص وسمات عينة الدراسة كما يلي:

**1.الجنس:** يبين جدول رقم (4.1) أن 75.0% من عينة الدراسة من الذكور ، و 25.0% من عينة الدراسة من الإناث

جدول (4.1): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	51	75.0
أنثى	17	25.0
المجموع	68	100.0

## 2. الموقع الوظيفي

يبين جدول رقم (4.2) أن 1.5% من عينة الدراسة يعملون " عضو مجلس ادارة " ، و 8.8% يعملون " مدير فرع " ، و 10.3% يعملون " مدقق داخلي " ، و 5.9% يعملون " مدير عام " ، و 4.4% يعملون " مدقق خارجي " ، و 1.5% يعملون " مسؤول رقابة شرعية " ، و 5.9% يعملون " مدير مالي " ، و 25.0% يعملون " رئيس قسم " ، و 2.9% يعملون " مدير تسويق " ، و 33.8% يعملون " موظف " . وتعقبيا على الارقام الواردة في الجدول، فإنه وكما يلاحظ أن حوالي 33% من العاملين هم بموقع موظف أي مساعد قسم إشرافي مثل نائب المدير العام ونائب رئيس قسم.

جدول (4.2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الموقع الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	الموقع الوظيفي
1.5	1	عضو مجلس ادارة
8.8	6	مدير فرع
10.3	7	مدقق داخلي
5.9	4	مدير عام
4.4	3	مدقق خارجي
1.5	1	مسؤول رقابة شرعية
5.9	4	مدير مالي
25.0	17	رئيس قسم
2.9	2	مدير تسويق
33.8	23	موظف
100.0	68	المجموع

## 3. المؤهل العلمي:

يبين جدول رقم (4.3) أن 5.9% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي " دبلوم فأقل " ، و 79.4% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي " بكالوريوس " ، و 13.2% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي " ماجستير " ، و 1.5% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي " دكتوراه ". ويلاحظ من خلال الجدول أن غالبية مجتمع الدراسة حوالي 79% هم من حملة شهادة البكالوريوس وهذا طبيعي جدا في أغلب المصارف والمؤسسات حيث أن شهادة البكالوريوس تعتبر الحد الأدنى من الشهادات والمؤهلات التي يمكن أن تؤهل عاملها لسوق العمل بشكل مميز .

جدول (4.3): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم	4	5.9
بكالوريوس	54	79.4
ماجستير	9	13.2
دكتوراه	1	1.5
المجموع	68	100.0

#### 4. العمر:

يبين جدول رقم (4.4) أن 39.7% من عينة الدراسة تراوحت اعمارهم " أقل من 30 سنة " ، و 36.8% من عينة الدراسة تراوحت اعمارهم " 30-أقل من 40 سنة " ، و 17.6% من عينة الدراسة تراوحت اعمارهم " 40-أقل من 50 سنة " ، و 5.9% من عينة الدراسة تراوحت اعمارهم " 50 سنة فأكثر " . يلاحظ من خلال الجدول أن المصارف الإسلامية بشكل عام في قطاع غزة تحرص على استقطاب الشباب حيث أن ذلك يهدف لبث روح جديدة في المصارف مع عدم اهمال ذوي الخبرة والتجربة أي من تتراوح أعمارهم من 40 إلى 50 سنة.

جدول (4.4): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	27	39.7
30-أقل من 40 سنة	25	36.8
40-أقل من 50 سنة	12	17.6
50 سنة فأكثر	4	5.9
المجموع	68	100.0

#### 5. سنوات الخدمة في المسمى الحالي:

يبين جدول رقم (4.5) أن 33.8% من عينة الدراسة تراوحت خبرتهم " أقل من 5 سنوات " ، و 44.1% من عينة الدراسة تراوحت خبرتهم " 5-أقل من 10 سنوات " ، و 20.6% من عينة الدراسة تراوحت خبرتهم " 10-أقل من 20 سنة " ، و 1.5% من عينة الدراسة تراوحت خبرتهم " 20 سنة فأكثر " . ويلاحظ من خلال الجدول أن العاملين الذين يملكون خبرة بين 5 و 10 سنوات يشكلون ما يقارب نصف الخاضعين للدراسة وهذا يتوافق مع كون أن المصارف الإسلامية تسعى إلى تجديد الكادر البشري واستقطاب فئة الشباب.

جدول (4.5): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة في المسمى الحالي

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة
33.8	23	أقل من 5 سنوات
44.1	30	5-أقل من 10 سنوات
20.6	14	10-أقل من 20 سنة
1.5	1	20 سنة فأكثر
100.0	68	المجموع

### أداة الدراسة:

وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

- 1- إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
  - 2- عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.
  - 3- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
  - 4- تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.
  - 5- إجراء دراسة اختباريه ميدانية أولية للاستبانة وتعديل حسب ما يناسب.
- توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة ، ولقد تم تقسيم الاستبيان الى ثلاثة أجزاء:

- الجزء الأول ويشمل البيانات الشخصية والخبرة والمستوى الوظيفي ويتكون من 5 فقرات.
- الجزء الثاني ويشمل الأبعاد الأساسية لإعادة هندسة العمليات ويشتمل خمسة محاور كما يلي:
- المحور الأول: الاستراتيجية ويتكون من 9 فقرات.
- المحور الثاني: التزام وقناعة الإدارة العليا ويتكون من 5 فقرات.
- المحور الثالث: تكنولوجيا المعلومات ويتكون من 8 فقرات.
- المحور الرابع: الاستعداد للتغيير ويتكون من 5 فقرات.
- المحور الخامس: تمكين العاملين (الموظفين) ويتكون من 5 فقرات.

- الجزء الثالث : تحسين الأداء ويتكون من 13 فقرة.

وقد كانت الإجابات على الفقرات من (1-10) درجات حيث الدرجة " 1 " تعني أقل موافقة و الدرجة "10" تعني أعلى موافقة.

### صدق وثبات الاستبيان:

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، 1995م، ص 429) ، كما يقصد بالصدق " شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون 2001م، ص 179) ، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة كما يلي:

❖ **صدق فقرات الاستبيان :** تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين.

#### 1) الصدق الظاهري للأداة ( صدق المحكمين )

قام الباحث بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين تألفت من (10) أعضاء من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة وجامعة الأزهر وكلية فلسطين التقنية من المتخصصين في مجالات الإدارة والتحليل الإحصائي. ويوضح الملحق رقم (1) أسماء المحكمين الذين قاموا مشكورين بتحكيم أداة الدراسة. وقد طلب الباحث من المحكمين إبداء آرائهم في مدى ملاءمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة العبارات ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي ينتمي إليه. ومدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة الأساسية هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضروريا من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة لأداة الدراسة، وكذلك إبداء آرائهم فيما يتعلق بالبيانات الأولية (الخصائص الشخصية والوظيفية المطلوبة من المبحوثين)، إلى جانب مقياس ليكارت المستخدم في الاستبانة. وركزت توجيهات المحكمين على انتقاد طول الاستبانة حيث كانت تحتوي على بعض العبارات المتكررة، كما أن بعض المحكمين نصحوا بضرورة تقليص بعض العبارات من بعض المحاور وإضافة بعض العبارات إلى محاور أخرى.

واستنادا إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، حيث تم تعديل صياغة العبارات وحذف أو إضافة البعض الآخر منها.

## 2) صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها 30 مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له وتبين الجداول من رقم (6-7) أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وقيمة  $r$  المحسوبة أكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي 0.361، وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه

جدول (4.6): الصدق الداخلي لفقرات القسم الثاني : الأبعاد الأساسية لإعادة هندسة العمليات

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	رقم الفقرة	القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	رقم الفقرة	القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	رقم الفقرة	القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	رقم الفقرة	القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	رقم الفقرة
تمكين العاملين			الاستعداد للتغيير			تكنولوجيا المعلومات			التزام وقناعة الإدارة العليا			الاستراتيجية		
0.001	0.568	1	0.000	0.803	1	0.000	0.706	1	0.000	0.645	1	0.017	0.433	1
0.000	0.793	2	0.000	0.714	2	0.001	0.554	2	0.000	0.785	2	0.043	0.372	2
0.000	0.621	3	0.000	0.712	3	0.000	0.829	3	0.001	0.566	3	0.007	0.482	3
0.000	0.725	4	0.000	0.765	4	0.000	0.653	4	0.000	0.667	4	0.000	0.619	4
0.000	0.651	5	0.000	0.878	5	0.000	0.730	5	0.001	0.588	5	0.000	0.781	5
قيمة $r$ الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361						0.000	0.737	6				0.006	0.493	6
						0.000	0.600	7				0.000	0.618	7
						0.000	0.624	8				0.000	0.618	8
												0.000	0.671	9

جدول (4.7): تابع الصدق الداخلي لفقرات القسم الثالث: تحسين الأداء

رقم الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	رقم الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	رقم الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	0.781	0.000	6	0.838	0.000	11	0.852	0.000
2	0.669	0.000	7	0.658	0.000	12	0.871	0.000
3	0.717	0.000	8	0.907	0.000	13	0.721	0.000
4	0.764	0.000	9	0.831	0.000	قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361		
5	0.843	0.000	10					

• صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة

جدول رقم (4.8) يبين معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05 ، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة اقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.361.

جدول (4.8): معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة

المحور	عنوان المحور	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
الأول	الاستراتيجية	0.894	0.000
الثاني	التزام وقناعة الإدارة العليا	0.885	0.000
الثالث	تكنولوجيا المعلومات	0.893	0.000
الرابع	الاستعداد للتغيير	0.897	0.000
الخامس	تمكين العاملين	0.553	0.002
السادس	تحسين الأداء	0.784	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

## ثبات فقرات الاستبانة Reliability:

أما ثبات أداة الدراسة فيعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات (العساف، 1995، ص430). وقد أجرى الباحث خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

1- طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient: تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل بعد وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية:

معامل الثبات =  $\frac{r^2}{r+1}$  حيث r معامل الارتباط وقد بين جدول رقم (4.9) يبين أن هناك معامل ثبات كبير نسبيا لفقرات الاستبيان حيث بلغ 0.884 مما يطمئن الباحث على استخدام الاستبانة بكل طمأنينة

جدول (4.9): معامل الثبات ( طريقة التجزئة النصفية)

المحور	عنوان المحور	معامل الارتباط	معامل الارتباط المصحح
الأول	الاستراتيجية	0.735	0.847
الثاني	التزام وقناعة الإدارة العليا	0.742	0.852
الثالث	تكنولوجيا المعلومات	0.882	0.937
الرابع	الاستعداد للتغيير	0.925	0.961
الخامس	تمكين العاملين	0.791	0.883
السادس	تحسين الأداء	0.769	0.870
	جميع الفقرات	0.792	0.884

## 2- طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha:

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات وقد يبين جدول رقم (4.10) أن معاملات الثبات مرتفعة حيث بلغ 0.883 مما يطمئن الباحث على استخدام الاستبانة بكل طمأنينة

جدول (4.10): معامل الثبات ( طريقة ألفا كرونباخ)

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الأول	الاستراتيجية	9	0.867
الثاني	التزام وقناعة الإدارة العليا	5	0.870
الثالث	تكنولوجيا المعلومات	8	0.957
الرابع	الاستعداد للتغيير	5	0.960
الخامس	تمكين العاملين	5	0.917
السادس	تحسين الأداء	13	0.897
	جميع الفقرات	45	0.883

### المعالجات الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Science ( SPSS) وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

- 1- تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، وتم إعطاء الدرجات من (1-10) حيث الدرجة " 1" تعني أقل موافقة و الدرجة "10" تعني أعلى موافقة.
- 2- تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة
- 3- المتوسط الحسابي Mean وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي ( كشك ، 1996م، ص 89) علما بان تفسير مدى الاستخدام أو مدى الموافقة على العبارة .
- 4- تم استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور

الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس ( إذا كان الانحراف المعياري واحد صحيحاً فأعلى فيعني عدم تركيز الاستجابات وتشتتها)

- 5- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة
- 6- معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات والعلاقات بين ابعاد الدراسة.
- 7- معادلة سبيرمان براون للثبات
- 8- اختبار كولومجروف-سمرنوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا ( 1- Sample K-S )
- 9- اختبار t لمتوسط عينة واحدة One sample T test لمعرفة الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط الحيادي "3"
- 10- الانحدار الخطي المتعدد وذلك لمعرفة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

## الفصل الخامس

# نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

## الفصل الخامس

### نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

#### اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف- سمرنوف (1- Sample K-S))

نعرض اختبار كولمجروف- سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. ويوضح الجدول رقم (11) نتائج الاختبار حيث أن القيمة الاحتمالية لكل محور اكبر من 0.05 (  $sig. > 0.05$  ) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

جدول (5.1): اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	القيمة الاحتمالية
الأول	الاستراتيجية	9	0.085	0.071
الثاني	التزام وقناعة الإدارة العليا	5	0.083	0.092
الثالث	تكنولوجيا المعلومات	8	1.069	0.203
الرابع	الاستعداد للتغيير	5	0.085	0.073
الخامس	تمكين العاملين	5	1.025	0.244
السادس	تحسين الأداء	13	0.971	0.137
	جميع الفقرات	45	1.059	0.212

#### تحليل فقرات و محاور الدراسة

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test) لتحليل فقرات الاستبانة، وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0 (أو القيمة الاحتمالية اقل من 0.05 والوزن النسبي اكبر من 60 % والمتوسط الحسابي اكبر من المتوسط المحايد "6")، و غير ذلك تكون الفقرة غير ايجابية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها.

## الجزء الثاني: الأبعاد الأساسية لاعادة هندسة العمليات

### 1. تحليل فقرات المحور الأول: الاستراتيجية

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (12) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الاول (الاستراتيجية) مرتبة حسب الوزن النسبي من الأعلى الى الأقل كما يلي:

1. في الفقرة رقم "6" بلغ الوزن النسبي "81.60%" وهي أكبر من 60 %، و القيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على إن " البنك يعتمد على مرونة الخطة الاستراتيجية لتحقيق الاهداف المرسومة ".
2. في الفقرة رقم "5" بلغ الوزن النسبي "80.90%" وهي أكبر من 60 %، و القيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على إنه " يوجد لدى البنك أهداف طويلة المدى كجزء من الخطة. الاستراتيجية ".
3. في الفقرة رقم "4" بلغ الوزن النسبي "80.30%" وهي أكبر من 60 %، و القيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على إن " اليات التخطيط المتبعة في البنك تساعد في تسهيل عملية التطوير. ".
4. في الفقرة رقم "9" بلغ الوزن النسبي "80.10%" وهي أكبر من 60 %، و القيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على إنه " يوجد لدى البنك رؤية ورسالة تعكسان استراتيجية البنك بصورة واضحة ".
5. في الفقرة رقم "7" بلغ الوزن النسبي "79.70%" وهي أكبر من 60 %، و القيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على إن " ادارة البنك تقوم بوضع خطة طوارئ لمواجهة الأمور غير الاعتيادية ".
6. في الفقرة رقم "3" بلغ الوزن النسبي "79.10%" وهي أكبر من 60 %، و القيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على إن " ادارة البنك تعمل على تحليل نقاط القوة وتعزيزها ".
7. في الفقرة رقم "2" بلغ الوزن النسبي "79.00%" وهي أكبر من 60 %، و القيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على إنه " يتم توفير موازنة خاصة لتطبيق الخطة الاستراتيجية للبنك ".

8. في الفقرة رقم " 1 " بلغ الوزن النسبي "78.70%" وهي أكبر من 60 %، و القيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على إن " ادارة البنك تعتمد استراتيجية واضحة وشاملة " .

9. في الفقرة رقم " 8 " بلغ الوزن النسبي "78.10%" وهي أكبر من 60 %، و القيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على إن " البنك يقوم بتقييم تطبيق الخطة الاستراتيجية بشكل دوري " .

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الاول (الاستراتيجية) تساوي 7.97 وهي أكبر من القيمة المتوسطة المحايدة "6" ، والانحراف المعياري يساوي 1.375 والوزن النسبي يساوي 79.72% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 11.828 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0، و القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على ان البنك يعتمد على مرونة الخطة الاستراتيجية لتحقيق الاهداف المرسومة كما يوجد لديه أهداف طويلة المدى كجزء من الخطة. الاستراتيجية و رؤية ورسالة تعكسان استراتيجية البنك بصورة واضحة. عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0,05)$  .

ويبدو ذلك جلياً من تعامل المصارف الاسلامية العاملة في قطاع غزة حيث أن الظروف السياسية والاقتصادية ذات التغيير الكبير في قطاع غزة تدفع إدارات المصارف للتعامل بشكل مرن مع الخطة الاستراتيجية وفقاً للمتغيرات السائدة .

كما أنه من الواضح أن المصارف الاسلامية بشكل عام تولي أهمية كبرى للتخطيط التراتيجي حيث جاءت الموافقة عالية في فقرات الرؤية والرسالة والأهداف طويلة المدى ويبدو ذلك واضحاً من خلال الخطط الاستراتيجية التي أعدتها هذه المصارف .

ويلي ذلك الموافقة بنسبة أقل على وضع خطط الطوارئ لمواجهة الامور غير الاعتيادية وهو ما يفسره الباحث بأن بعضاً من إدارات المصارف الاسلامية العاملة في قطاع غزة تعتبر الخطة الاستراتيجية كخطة طوارئ نظراً لطبيعة الاوضاع والظروف شديدة التغيير التي يمر بها قطاع غزة.

وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة البحيري (2015م) والتي اظهرت أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة المستطلعة آراؤهم في مجال الاستراتيجية.

واتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة السر (2008م) والتي اظهرت موافقة غالبية افراد العينة على ان وزارة الداخلية في قطاع غزة تطبق الخطة الاستراتيجية بشكل ممنهج ويؤدي على المساهمة في بدء تطبيق إعادة هندسة العمليات في الوزارة.

وقد اتفقت أيضا مع نتائج دراسة عماد الدين (2016م) على مؤسسة سونطراك في الجزائر والتي اظهرت موافقة غالبية مفردات العينة على أن المؤسسة تقوم بإعداد الخطط والبرامج بشكل يتوافق مع رسالتها وأهدافها.

وقد اتفقت ايضا مع نتائج دراسة المجالي (2012م) في قطاع الاتصالات العاملة بالسعودية حيث اظهرت أن عناصر التخطيط الاستراتيجي تفسر التباين في اعادة هندسة العمليات بنقل نسبي يزيد عن 60%.

جدول (5.2): تحليل فقرات المحور الاول (الاستراتيجية)

م	الفقرات	الاحتمالية	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري المتوسط الحسابي
1	تعتمد ادارة البنك استراتيجية واضحة وشاملة.	0.000	7.232	78.70	2.129
2	يتم توفير موازنة خاصة لتطبيق الخطة الاستراتيجية للبنك.	0.000	8.550	79.00	1.830
3	تعمل ادارة البنك على تحليل نقاط القوة وتعزيزها.	0.000	8.374	79.10	1.883
4	تساعد اليات التخطيط المتبعة في البنك في تسهيل عملية التطوير.	0.000	10.831	80.30	1.545
5	يوجد لدى البنك أهداف طويلة المدى كجزء من الخطة الاستراتيجية.	0.000	12.293	80.90	1.401
6	يعتمد البنك على مرونة الخطة الاستراتيجية لتحقيق الاهداف المرسومة.	0.000	11.788	81.60	1.512
7	تقوم ادارة بوضع خطة طوارئ لمواجهة الأمور غير الاعتيادية.	0.000	8.772	79.70	1.853
8	يقوم البنك بتقييم تطبيق الخطة الاستراتيجية بشكل دوري.	0.000	7.906	78.10	1.887
9	يوجد لدى البنك رؤية ورسالة تعكسان استراتيجية البنك بصورة واضحة.	0.000	9.275	80.10	1.791
	جميع الفقرات	0.000	11.828	79.72	1.375

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" و درجة حرية "67" تساوي 2.0

## 2. تحليل فقرات المحور الثاني : التزام وقناعة الإدارة العليا

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (5.3) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الثاني (التزام وقناعة الإدارة العليا) مرتبة حسب الوزن النسبي من الأعلى الى الأقل كما يلي:

1. في الفقرة رقم " 1" بلغ الوزن النسبي "78.80%" وهي أكبر من 60 %، و القيمة الاحتمالية تساوي " 0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على إن "إدارة البنك تدرك أهمية اعادة هندسة العمليات في تحسين أداء البنك " .

2. في الفقرة رقم " 2" بلغ الوزن النسبي " 75.90%" وهي أكبر من 60 %، و القيمة الاحتمالية تساوي " 0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على إنه " يتوفر لدى ادارة البنك الاستعداد لتدريب الموظفين والمدراء على تطبيق الهندرة. " .

3. في الفقرة رقم " 3" بلغ الوزن النسبي " 75.70%" وهي أكبر من 60 %، و القيمة الاحتمالية تساوي " 0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على إن " ادارة البنك تعيد النظر في الإجراءات المتبعة للتخلص من الإجراءات الروتينية " .

4. في الفقرة رقم " 5" بلغ الوزن النسبي " 75.70%" وهي أكبر من 60 %، و القيمة الاحتمالية تساوي " 0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على إن " ادارة البنك تحدد العمليات المصرفية التي يمكن تحسينها عبر إعادة هندسة العمليات " .

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني (التزام وقناعة الإدارة العليا) تساوي 7.56 وهي أكبر من القيمة المتوسطة المحايدة "6" ، والانحراف المعياري يساوي 1.449 والوزن النسبي يساوي 75.59% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 8.871 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0، و القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على ان الادارة تدرك أهمية اعادة هندسة العمليات في تحسين أداء البنك كما أنها تحدد العمليات المصرفية التي يمكن تحسينها عبر إعادة هندسة العمليات عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0,05)$

يلاحظ من تحليل فقرات المحور الثاني أن هنالك قناعة لدى الادارات العليا للمصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة بأهمية إعادة هندسة العمليات ودورها في تحسين أداء المصارف، وتوافر الإستعداد لتدريب الموظفين والمدراء على تطبيق الهندرة بنسبة تزيد عن 75% .

ومن خلال مقابلة الباحث مع عدد من مديري المصارف الإسلامية أوضحوا ان هنالك استعداداً ملموساً للتدريب على تطبيق الهندرة إلا أن بعضاً من العوامل قد تحول دون تطبيق الهندرة لعل من أبرزها عدم شيوع وفهم مصطلح الهندرة بالقدر الكافي بين عموم العاملين في المصارف الإسلامية وأن المصطلح لا يزال جديدا نسبياً، لذلك فإن الباحث يوصي بضرورة عقد لقاءات ودورات لتدريب المديرين والموظفين على تطبيق الهندرة وقبل ذلك خلق وعي كاف بمفهوم الهندرة داخل المصارف.

وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (البحيري ، 2015م) والتي أظهرت أن هناك ضعفاً في قناعة والتزام الإدارة العليا في وزارة الصحة الفلسطينية بمفهوم الهندرة. واتفقت مع نتائج دراسة (الشويكي، 2010م) والتي أظهرت دعم الإدارات العليا للجامعات الفلسطينية لتطبيق الهندرة ما يؤدي لتعزيز نظم اتخاذ القرارات. واختلفت مع نتائج دراسة (السر، 2008م) والتي أظهرت أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل العاملين ف وزارة الداخلية على دعم الإدارة العليا للهندرة.

جدول (5.3): تحليل فقرات المحور الثاني (التزام وقناعة الإدارة العليا)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	تترك الإدارة أهمية إعادة هندسة العمليات في تحسين أداء البنك.	7.88	2.034	78.80	7.633	0.000
2	يتوفر لدى إدارة البنك الاستعداد لتدريب الموظفين والمدراء على تطبيق الهندرة.	7.59	1.949	75.90	6.720	0.000
3	تعيد الإدارة النظر في الإجراءات المتبعة للتخلص من الإجراءات الروتينية.	7.57	1.879	75.70	6.904	0.000
4	تستعين إدارة البنك بخبراء خارجيين للمساعدة في تطبيق الهندرة.	7.18	1.860	71.80	5.215	0.000
	جميع الفقرات	7.56	1.449	75.59	8.871	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" و درجة حرية "67" تساوي 2.0

### 3. تحليل فقرات المحور الثالث: تكنولوجيا المعلومات

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (5.4) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الثالث (تكنولوجيا المعلومات) مرتبة حسب الوزن النسبي من الأعلى إلى الأقل كما يلي:

1. في الفقرة رقم "7" بلغ الوزن النسبي "81.80%" وهي أكبر من 60 %، و القيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على إنه " يتم التعامل بأفضل البرمجيات في مجال العمل المصرفي الاسلامي " .

2. في الفقرة رقم "1" بلغ الوزن النسبي "81.50%" وهي أكبر من 60 %، و القيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على إن " التكنولوجيا المستخدمة في البنك تسهل من عمليات الرقابة المالية " .

3. في الفقرة رقم "2" بلغ الوزن النسبي "81.00%" وهي أكبر من 60 %، و القيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على إن " التكنولوجيا المستخدمة في البنك تسهل من عمليات الرقابة الادارية " .

4. في الفقرة رقم "8" بلغ الوزن النسبي "81.00%" وهي أكبر من 60 %، و القيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على إن " التكنولوجيا تقلل من المخاطر في العمل المصرفي الاسلامي " .

5. في الفقرة رقم "3" بلغ الوزن النسبي "80.40%" وهي أكبر من 60 %، و القيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على إن " التكنولوجيا تمكن موظفي البنك من أداء أعمالهم بسهولة ومرونة " .

6. في الفقرة رقم "6" بلغ الوزن النسبي "78.50%" وهي أكبر من 60 %، و القيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على إن " التكنولوجيا تعمل على انجاز العمليات المصرفية وعمليات الرقابة الشرعية بسرعة ودقة " .

7. في الفقرة رقم "5" بلغ الوزن النسبي "77.50%" وهي أكبر من 60 %، و القيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على إن " التكنولوجيا تساعد في التنسيق بين المستويات الادارية المختلفة داخل البنك " .

8. في الفقرة رقم "4" بلغ الوزن النسبي "76.60%" وهي أكبر من 60 %، و القيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على إن " التكنولوجيا تساعد المتعاملين مع البنك في اتمام معاملاتهم عن بعد " .

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثالث (تكنولوجيا المعلومات) تساوي 7.98 وهي أكبر من القيمة المتوسطة المحايدة "6" ، والانحراف المعياري يساوي 1.421 والوزن النسبي يساوي 79.80% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 11.486 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0، و القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على ان التكنولوجيا المستخدمة في البنك تسهل من عمليات الرقابة المالية و من عمليات الرقابة الإدارية ، كما تقلل التكنولوجيا من المخاطر في العمل المصرفي الاسلامي ، كما يتم التعامل بأفضل البرمجيات في مجال العمل المصرفي الاسلامي عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0,05)$

مما لاشك فيه أن لتكنولوجيا المعلومات دورا مركزيا ومحوريا في عمل المصارف فهي تقوم بدور أساسي في ادارة الحسابات المصرفية والحوالات المالية وتسهل الخدمات للجمهور لتصبح الكترونية دون الحاجة للذهاب للمصارف وكذلك تقلل بشكل واضح من المخاطر المحتملة التي تواجه العمل المصرفي عن طريق المساهمة في وضع نظام قوي لتأمين وحماية المصارف، وقد دلت على ذلك نتيجة تحليل فقرات المحور الثالث حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات 7.98 وهي اكبر من القيمة المحايدة 6 .

وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (البحيري، 2015م) والتي بينت أن هناك موافقة بدرجة متوسطة على توفر التكنولوجيا في وزارة الصحة.

وكذلك اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة ( السر، 2008م) والتي أفادت بأن هناك موافقة بدرجة متوسطة على استخدام التكنولوجيا في تسيير أعمال وزارة الداخلية.

واتفقت مع نتائج دراسة (الأغا، 2006م) والتي أفادت بأن هناك موافقة بدرجة كبيرة على استخدام التكنولوجيا في المصارف الفلسطينية.

كما اتفقت مع نتائج دراسة (عمادالدين، 2016م) والتي نصت على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على توفر التكنولوجيا في مؤسسة سونطراك بالجزائر، ودعت الدراسة الى زيادة الاستثمار في مختلف مكونات تكنولوجيا المعلومات لدعم اعادة هندسة العمليات في المؤسسة.

جدول (5.4): تحليل فقرات المحور الثالث (تكنولوجيا المعلومات)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	تسهل التكنولوجيا المستخدمة في البنك من عمليات الرقابة المالية.	8.15	1.995	81.50	8.877	0.000
2	تسهل التكنولوجيا المستخدمة في البنك من عمليات الرقابة الادارية.	8.10	1.772	81.00	9.789	0.000
3	تمكن التكنولوجيا موظفي البنك من أداء أعمالهم بسهولة ومرونة.	8.04	1.981	80.40	8.510	0.000
4	تساعد التكنولوجيا المتعاملين مع البنك في اتمام معاملاتهم عن بعد.	7.66	2.243	76.60	6.108	0.000
5	تساعد التكنولوجيا في التنسيق بين المستويات الادارية المختلفة داخل البنك.	7.75	1.864	77.50	7.743	0.000
6	تعمل التكنولوجيا على انجاز العمليات المصرفية وعمليات الرقابة الشرعية بسرعة ودقة.	7.85	1.721	78.50	8.876	0.000
7	يتم التعامل بأفضل البرمجيات في مجال العمل المصرفي الاسلامي.	8.18	1.719	81.80	10.443	0.000
8	تقلل التكنولوجيا من المخاطر في العمل المصرفي الاسلامي.	8.10	1.894	81.00	9.157	0.000
	جميع الفقرات	7.98	1.421	79.80	11.486	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" و درجة حرية "67" تساوي 2.0

#### 4. تحليل فقرات المحور الرابع:

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (5.5) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الرابع (الاستعداد للتغيير) مرتبة حسب الوزن النسبي من الأعلى الى الأقل كما يلي:

1. في الفقرة رقم " 1 " بلغ الوزن النسبي "77.40%" وهي أكبر من 60 %، و القيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على إن " الهيكل التنظيمي يتميز بسرعة الاتصال بين المستويات الادارية المختلفة " .

2. في الفقرة رقم " 4 " بلغ الوزن النسبي "76.80%" وهي أكبر من 60 %، و القيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على إنه " يتم استحداث وحدات عمل جديدة لمواكبة التغييرات اللازمة " .

3. في الفقرة رقم " 5 " بلغ الوزن النسبي "76.00%" وهي أكبر من 60 %، و القيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على إن " ادارة البنك تعمل على نشر ثقافة التغيير داخل البنك الاسلامي " .

4. في الفقرة رقم " 2 " بلغ الوزن النسبي "75.10%" وهي أكبر من 60 %، و القيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على إنه " يتوفر لدى ادارة البنك الرغبة والاستعداد للتغيير الجذري في العمليات المصرفية " .

5. في الفقرة رقم " 3 " بلغ الوزن النسبي "74.70%" وهي أكبر من 60 %، و القيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على إن " ادارة البنك تتجه نحو ايجاد هيكل تنظيمي أكثر مرونة " .

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الرابع (الاستعداد للتغيير) تساوي 7.60 وهي أكبر من القيمة المتوسطة المحايدة "6" ، والانحراف المعياري يساوي 1.590 والوزن النسبي يساوي 76.00% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 8.301 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0، و القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على ان الهيكل التنظيمي يتميز بسرعة الاتصال بين المستويات الادارية المختلفة ، و تعمل ادارة البنك على نشر ثقافة التغيير داخل البنك الإسلامي، كما يتم استحداث وحدات عمل جديدة لمواكبة التغييرات اللازمة . عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ )

يعد الاستعداد للتغيير جوهر إعادة هندسة العمليات حيث أن إعادة هندسة العمليات هي إعادة التصميم الجذري للعمليات، ومن خلال تحليل فقرات المحور الرابع يتبين وجود الاستعداد للتغيير لدى ادارات المصارف الاسلامية العاملة في قطاع غزة.

ويعزو الباحث سهولة التغيير والتواصل بين المستويات الادارية المختلفة داخل المصارف الاسلامية الى استخدام تكنولوجيا المعلومات ما يؤدي لتقليل البيروقراطية ويعطي مرونة أكثر

في الهيكل التنظيمي تجعل من السهولة بمكان إحداث تغيير في الهيكل التنظيمي وهذا بدوره يؤدي أيضا الى جعل إعادة تصميم العمليات المصرفية أكثر سهولة ومرونة. وقد اختلفت هذه النتائج مع نتائج دراسة (البحيري، 2015م) والتي أفادت بأن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة على توفر مقومات الاستعداد للتغيير في وزارة الصحة.

جدول (5.5): تحليل فقرات المحور الرابع (الاستعداد للتغيير)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	يتميز الهيكل التنظيمي بسرعة الاتصال بين المستويات الادارية المختلفة.	7.74	1.842	77.40	7.770	0.000
2	يتوفر لدى ادارة البنك الرغبة والاستعداد للتغيير الجذري في العمليات المصرفية.	7.51	1.935	75.10	6.454	0.000
3	تتجه ادارة البنك نحو ايجاد هيكل تنظيمي أكثر مرونة.	7.47	2.069	74.70	5.860	0.000
4	يتم استحداث وحدات عمل جديدة لمواكبة التغييرات اللازمة.	7.68	2.048	76.80	6.752	0.000
5	تعمل ادارة البنك على نشر ثقافة التغيير داخل البنك الاسلامي.	7.60	1.788	76.00	7.391	0.000
	جميع الفقرات	7.60	1.590	76.00	8.301	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة " 0.05" و درجة حرية " 67" تساوي 2.0

### 5. تحليل فقرات المحور الخامس: تمكين العاملين

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (5.6) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الخامس (تمكين العاملين) مرتبة حسب الوزن النسبي من الأعلى الى الأقل كما يلي:

1. في الفقرة رقم " 5 " بلغ الوزن النسبي " 77.20%" وهي أكبر من 60 %، والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على إن "مجلس الادارة يساعد الموظفين في ايجاد حلول مبتكرة لمشاكل العمل اليومية " .

2. في الفقرة رقم " 3 " بلغ الوزن النسبي " 75.60% " وهي أكبر من 60 % ، و القيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على إن " مجلس الادارة يفوض للموظفين صلاحيات كافية لانجاز العمل بسهولة " .

3. في الفقرة رقم " 2 " بلغ الوزن النسبي " 75.40% " وهي أكبر من 60 % ، والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على إنه " يتم عمل دورات تدريبية للموظفين بشكل مستمر " .

4. في الفقرة رقم " 4 " بلغ الوزن النسبي " 75.10% " وهي أكبر من 60 % ، والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على إنه " يتم تخصيص جزء من الميزانية لتطوير أداء الموظفين " .

5. في الفقرة رقم " 1 " بلغ الوزن النسبي " 72.20% " وهي أكبر من 60 % ، و القيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على إنه " يتم اشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المختلفة " .

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الخامس (تمكين العاملين) تساوي 7.52 وهي أكبر من القيمة المتوسطة المحايدة " 6 " ، والانحراف المعياري يساوي 1.259 والوزن النسبي يساوي 75.16% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 9.928 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0 ، و القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على ان مجلس الادارة يساعد الموظفين في ايجاد حلول مبتكرة لمشاكل العمل اليومية و يتم عمل دورات تدريبية للموظفين بشكل مستمر ، كما يفوض مجلس الادارة للموظفين صلاحيات كافية لانجاز العمل بسهولة عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0,05)$

من خلال تحليل فقرات المحور الخامس يلاحظ أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على فقرات تمكين العاملين ، ويبدو ذلك جليا من خلال عقد دورات تدريبية يقوم بها البنك الاسلامي الفلسطيني شهريا لعدد من موظفيه في المعهد المصرفي الفلسطيني على صعيد المهارات المالية والمصرفية ، وكذلك على صعيد المجال الاداري يتم عقد دورات مهارات ادارية ودورات تنمية بشرية وتعزيز الذات تحت اشراف نخبة من المدربين المعتمدين.

وقد اختلفت هذه النتائج مع نتائج دراسة (البحيري، 2015م) والتي أفادت بأن هناك موافقة بدرجة قليلة على مجال تمكين العاملين في وزارة الصحة واتفقت مع دراسة (قاسم، 2009م) والتي أفادت بوجود دعم وتعزيز لقدرات العاملين في الجامعة الإسلامية بغزة.

جدول (5.6): تحليل فقرات المحور الخامس (تمكين العاملين)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	يتم اشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المختلفة.	7.22	1.752	72.20	5.745	0.000
2	يتم عمل دورات تدريبية للموظفين بشكل مستمر.	7.54	1.824	75.40	6.981	0.000
3	يفوض مجلس الادارة للموظفين صلاحيات كافية لانجاز العمل بسهولة .	7.56	1.615	75.60	7.959	0.000
4	يتم تخصيص جزء من الميزانية لتطوير أداء الموظفين.	7.51	1.783	75.10	7.006	0.000
5	يساعد مجلس الادارة الموظفين في ايجاد حلول مبتكرة لمشاكل العمل اليومية.	7.72	1.665	77.20	8.523	0.000
	جميع الفقرات	7.52	1.259	75.16	9.928	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة " 0.05 " و درجة حرية " 67 " تساوي 2.0

## 6. تحليل محاور الجزء الثاني: الأبعاد الأساسية لاعادة هندسة العمليات

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (5.7) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في محاور الجزء الثاني (الأبعاد الأساسية لاعادة هندسة العمليات) مرتبة حسب الوزن النسبي من الأعلى الى الأقل كما يلي:

- (تكنولوجيا المعلومات) حيث بلغ الوزن النسبي 79.80% وقد احتل المرتبة الأولى.
  - (الاستراتيجية) حيث بلغ الوزن النسبي 79.72% وقد احتل المرتبة الثانية.
  - (الاستعداد للتغيير) حيث بلغ الوزن النسبي 76.00% وقد احتل المرتبة الثالثة.
  - (التزام وقناعة الإدارة العليا) حيث بلغ الوزن النسبي 75.59% وقد احتل المرتبة الرابعة.
  - (تمكين العاملين) حيث بلغ الوزن النسبي 75.16% وقد احتل المرتبة الخامسة.
- وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع محاور الجزء الثاني (الأبعاد الأساسية لاعادة هندسة العمليات) تساوي 7.78 وهي أكبر من القيمة المتوسطة المحايدة " 6 " ،

والانحراف المعياري يساوي 1.201 والوزن النسبي يساوي 77.79% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 12.219 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0، و القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على ان الأبعاد الأساسية لإعادة هندسة العمليات تطبق في البنوك الإسلامية بشكل كبير عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ )

يلاحظ من خلال تحليل الأبعاد الأساسية لإعادة هندسة العمليات ان تكنولوجيا المعلومات تملك الوزن النسبي الاعلى (79.8) مقارنة بباقي ابعاد اعادة هندسة العمليات وهذا منطقي حيث ان تكنولوجيا المعلومات تلعب دورا اساسيا ومحوريا في اعادة هندسة وتصميم العمليات داخل المصارف الاسلامية العاملة في قطاع غزة. وتعتبر العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات واعادة هندسة العمليات علاقة قوية، كما اعتبرت بعض الدراسات ان تكنولوجيا المعلومات هي لب إعادة هندسة العمليات والمكون الاساسي لها مثل دراسة (عماد الدين، 2016م) على مؤسسة سونطراك بالجزائر.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (الشوبكي، 2010م) والتي نصت على أن متطلبات اعادة هندسة العمليات تتوافر بصورة كبيرة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، واختلفت مع نتائج دراسة (البحيري، 2015م) والتي نصت على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة على توافر المتطلبات الأساسية لإعادة هندسة العمليات في وزارة الصحة بقطاع غزة، واختلفت مع نتائج دراسة (السر، 2008م) والتي بينت ان هناك موافقة بدرجة متوسطة على توافر المتطلبات الأساسية لإعادة هندسة العمليات في وزارة الداخلية بقطاع غزة .

جدول (5.7): تحليل محاور الجزء الثاني (الأبعاد الأساسية لاعادة هندسة العمليات)

م	المحور	الحسابي المتوسط	الانحراف المعياري	النسبي الوزن	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	الاستراتيجية	7.97	1.375	79.72	11.828	0.000
2	التزام وقناعة الإدارة العليا	7.56	1.449	75.59	8.871	0.000
3	تكنولوجيا المعلومات	7.98	1.421	79.80	11.486	0.000
4	الاستعداد للتغيير	7.60	1.590	76.00	8.301	0.000
5	تمكين العاملين	7.52	1.259	75.16	9.928	0.000
	جميع الفقرات	7.78	1.201	77.79	12.219	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة " 0.05 " و درجة حرية " 67 " تساوي 2.0

## • تحليل فقرات الجزء الثالث : تحسين الأداء

تم استخدام اختبار t للعينه الواحدة والنتائج مبينه في جدول رقم (18) والذي يبين آراء أفراد عينه الدراسة في فقرات الجزء الثالث (تحسين الأداء) مرتبة حسب الوزن النسبي من الأعلى الى الأقل كما يلي:

1. في الفقرة رقم " 5 " بلغ الوزن النسبي "81.90%" وهي أكبر من 60 %، و القيمة الاحتمالية تساوي " 0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على " تقليص نسبة الازدواجية في العمل (فصل المهام) وتحديد الصلاحيات والمسئوليات " .
2. في الفقرة رقم " 1 " بلغ الوزن النسبي "80.70%" وهي أكبر من 60 %، و القيمة الاحتمالية تساوي " 0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على " زيادة كفاءة العمليات المصرفية " .
3. في الفقرة رقم " 6 " بلغ الوزن النسبي "80.40%" وهي أكبر من 60 %، و القيمة الاحتمالية تساوي " 0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على " تقليص نسبة الأعمال الروتينية في أداء الأعمال المختلفة " .
4. في الفقرة رقم " 2 " بلغ الوزن النسبي "78.70%" وهي أكبر من 60 %، و القيمة الاحتمالية تساوي " 0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على " وضع معايير محددة سلفا لتقييم اداء الموظفين " .
5. في الفقرة رقم " 3 " بلغ الوزن النسبي "77.20%" وهي أكبر من 60 %، و القيمة الاحتمالية تساوي " 0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على " تسجيل شكاوى وطلبات المتعاملين ومتابعتها " .
6. في الفقرة رقم " 4 " بلغ الوزن النسبي "77.10%" وهي أكبر من 60 %، و القيمة الاحتمالية تساوي " 0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على " انجاز معاملات المتعاملين بالسرعة الكافية " .
7. في الفقرة رقم " 8 " بلغ الوزن النسبي "74.00%" وهي أكبر من 60 %، و القيمة الاحتمالية تساوي " 0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على " تسهيل اجراءات العمل وتبسيط العمليات المصرفية " .

8. في الفقرة رقم " 13 " بلغ الوزن النسبي "74.00%" وهي أكبر من 60 %، و القيمة الاحتمالية تساوي " 0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على " اعطاء الموظف الاهتمام الشخصي لكل زبون متعامل مع البنك " .

9. في الفقرة رقم " 10 " بلغ الوزن النسبي "73.80%" وهي أكبر من 60 %، و القيمة الاحتمالية تساوي " 0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على " تطوير فُدرات الموظفين على اتخاذ القرار المناسب " .

10. في الفقرة رقم " 12 " بلغ الوزن النسبي "71.00%" وهي أكبر من 60 %، و القيمة الاحتمالية تساوي " 0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على " خفض مستوى ضغط العمل على الموظفين " .

11. في الفقرة رقم " 9 " بلغ الوزن النسبي "70.40%" وهي أكبر من 60 %، و القيمة الاحتمالية تساوي " 0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على " تسريع عملية صنع القرار بشكل مناسب ورشيد." .

12. في الفقرة رقم " 11 " بلغ الوزن النسبي "70.30%" وهي أكبر من 60 %، و القيمة الاحتمالية تساوي " 0.001" وهي أقل من 0.05 مما يدل على " خفض التكاليف المالية لانجاز العمليات المختلفة " .

13. في الفقرة رقم " 7 " بلغ الوزن النسبي "67.60%" وهي أكبر من 60 %، و القيمة الاحتمالية تساوي " 0.014" وهي أقل من 0.05 مما يدل على " زيادة حجم الودائع المالية داخل البنك " .

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات الجزء الثالث (تحسين الأداء) تساوي 7.52 وهي أكبر من القيمة المتوسطة المحايدة "6" ، والانحراف المعياري يساوي 1.412 والوزن النسبي يساوي 75.17% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 8.860 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0، و القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن إعادة هندسة العمليات في المصارف الاسلامية العاملة في قطاع غزة تساهم في تقليص نسبة الازدواجية في العمل (فصل المهام) وتحديد الصلاحيات والمسئوليات و زيادة كفاءة العمليات المصرفية و تقليص نسبة الأعمال الروتينية في أداء الأعمال المختلفة وخفض مستوى ضغط العمل على الموظفين وتسريع عملية صنع القرار بشكل مناسب ورشيد وتسهيل اجراءات العمل وتبسيط

العمليات ووضع معايير محددة سلفاً لتقييم أداء الموظفين عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (البحيري، 2015م) والتي بينت ان تطبيق اعادة هندسة العمليات في وزارة الصحة يؤدي الى تحسين الاداء المنجز في الوزارة ، واتفقت مع نتائج دراسة (قاسم، 2009م) والتي نصت على ان تطبيق اعادة هندسة العمليات في الجامعة الاسلامية ساهم في تحسين نوعية وجودة الخدمات المقدمة ، واتفقت مع نتائج دراسة (تاج الدين، 2013) والتي نصت على وجود علاقة قوية بين اعادة هندسة العمليات وفعالية الأداء في الجهاز المصرفي السوداني.

جدول (5.8): تحليل فقرات الجزء الثالث (تحسين الأداء)

م	الفقرات	المتوسط المعياري	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	زيادة كفاءة العمليات المصرفية.	8.07	1.942	80.70	8.806	0.000
2	وضع معايير محددة سلفاً لتقييم اداء الموظفين.	7.87	1.761	78.70	8.745	0.000
3	تسجيل شكاوى وطلبات المتعاملين ومتابعتها.	7.72	1.827	77.20	7.765	0.000
4	انجاز معاملات المتعاملين بالسرعة الكافية.	7.71	1.762	77.10	7.982	0.000
5	تقليل نسبة الازدواجية في العمل (فصل المهام) وتحديد الصلاحيات والمسئوليات.	8.19	1.363	81.90	13.254	0.000
6	تقليل نسبة الأعمال الروتينية في أداء الأعمال المختلفة.	8.04	1.321	80.40	12.763	0.000
7	زيادة حجم الودائع المالية داخل البنك.	6.76	2.492	67.60	2.530	0.014
8	تسهيل اجراءات العمل وتبسيط العمليات المصرفية.	7.40	2.023	74.00	5.694	0.000
9	تسريع عملية صنع القرار بشكل مناسب ورشيد.	7.04	2.269	70.40	3.795	0.000
10	تطوير قدرات الموظفين على اتخاذ القرار المناسب .	7.38	1.885	73.80	6.047	0.000
11	خفض التكاليف المالية لانجاز العمليات المختلفة.	7.03	2.324	70.30	3.652	0.001
12	خفض مستوى ضغط العمل على الموظفين.	7.10	1.813	71.00	5.016	0.000
13	اعطاء الموظف الاهتمام الشخصي لكل زبون متعامل مع البنك.	7.40	2.273	74.00	5.067	0.000
	جميع الفقرات	7.52	1.412	75.17	8.860	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة " 0.05 " و درجة حرية " 67 " تساوي 2.0

## فرضيات الدراسة:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين متوسط استجابات المبحوثين حول دور إعادة هندسة العمليات في تحسين أداء المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس العمر) ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين متوسط استجابات المبحوثين حول دور إعادة هندسة العمليات في تحسين أداء المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة تعزى إلى الجنس .

تم استخدام اختبار t لاختبار الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور إعادة هندسة العمليات في تحسين أداء المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة تعزى إلى النوع عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) والنتائج مبينة في جدول رقم (5.9) والذي يبين أن قيمة t المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 0.695 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.00، كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.483 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور إعادة هندسة العمليات في تحسين أداء المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة تعزى إلى النوع عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) ، ويعزو الباحث ذلك إلى أن تطبيق إعادة هندسة العمليات لا علاقة له بالنوع ولكنه توجه نحو تحسين الأداء متفق عليه بغض النظر عن النوع. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (أبو عمشة، 2011م) والتي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة تعزى إلى النوع.

جدول (5.9): نتائج اختبار t حسب للفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور إعادة هندسة العمليات في تحسين أداء المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة تعزى إلى النوع

القيمة الاحتمالية	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	النوع	المحور
0.489	-0.695	1.085	7.65	51	ذكر	جميع محاور الاستبانة
		1.402	7.87	17	انثى	

قيمة t الجدولية عند درجة حرية "67" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.00

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين متوسط استجابات المبحوثين حول دور إعادة هندسة العمليات في تحسين أداء المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة تعزى إلى العمر .

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور إعادة هندسة العمليات المصرفية في تحسين أداء المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة تعزى إلى العمر عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) والنتائج مبينة في جدول رقم (5.10) والذي يبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 0.562 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.75 ، كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.642 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور إعادة هندسة العمليات المصرفية في تحسين أداء المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة تعزى إلى العمر عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) ، ويعزو الباحث ذلك إلى أن هناك اتجاهها عما في المصارف الإسلامية لزيادة الاعتماد على المورد البشري من فئة الشباب لما في ذلك من دور في ضخ دماء جديدة في المصارف الإسلامية وجعلها أكثر إبداعا وتجديدا.

ملاحظة: تم أخذ متغيرين فقط من المتغيرات الشخصية (الجنس،العمر) نظرا لأن باقي المتغيرات لا تصلح للخضوع للاختبار لأن إحدى طبقات هذه المتغيرات تكرر ها واحد صحيح.

جدول (5.10): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور إعادة هندسة العمليات المصرفية في تحسين أداء المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة تعزى إلى العمر

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية
جميع محاور الاستبانة	بين المجموعات	2.334	3	0.778	0.562	0.642
	داخل المجموعات	88.676	64	1.386		
	المجموع	91.010	67			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3، 64" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.75

2. لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين الاستراتيجية وأداء المصارف الإسلامية.

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين الاستراتيجية وأداء المصارف الإسلامية عند مستوى ( $\alpha \leq 0,05$ ) ، وتبين النتائج في جدول رقم (5.11) أن قيمة معامل الارتباط يساوي 0.536 وهو اكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي 0.261 ، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على وجود علاقة بين الاستراتيجية وأداء المصارف الإسلامية عند مستوى ( $\alpha \leq 0,05$ ).

وهذا يدل على ان للاستراتيجية دورا مهما في تطوير الاداء في المصارف الاسلامية حيث انه من خلال استراتيجية المصرف يتم تحديد العمليات المصرفية التي سيتم اعادة تصميمها واستقراء تأثير ذلك على أداء المصرف.

ووفقا لدراسة (المجالي، 2012م) فان عناصر التخطيط الاستراتيجي تفسر ما يقارب 59% من التباين في اعادة هندسة العمليات في شركة الاتصالات السعودية وهذا ما ينعكس بشكل مباشر على مستوى الأداء ، وهذا يدل على قوة تأثير الاستراتيجية على مستوى الاداء.

جدول (5.11): معامل الارتباط بين الاستراتيجية وأداء المصارف الإسلامية عند مستوى ( $\alpha \leq 0,05$ )

المحور	الإحصاءات	أداء المصارف الاسلامية
الاستراتيجية	معامل الارتباط	0.536**
	القيمة الاحتمالية	0.000
	حجم العينة	68

قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "66" تساوي 0.261

3. لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين التزام الادارة العليا وأداء المصارف الإسلامية.

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين التزام الادارة العليا وأداء المصارف الاسلامية عند مستوى ( $\alpha \leq 0,05$ ) ، وتبين النتائج في جدول رقم (5.12) أن قيمة معامل الارتباط يساوي 0.610 وهو اكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي 0.261 ، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على وجود علاقة بين التزام الادارة العليا وأداء المصارف الاسلامية عند مستوى ( $\alpha \leq 0,05$ )

مما لا شك فيه أنه إذا لم تكن هناك قناعة بأهمية إعادة هندسة العمليات لدى الإدارة العليا والتزام بتطبيقها ودعم وتعزيز لفريق إعادة هندسة العمليات فإن مصيرها هو الفشل، لذا فإن دعم الإدارة العليا ضروري لنجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات ما يؤدي لتحسين مستوى الأداء في المصارف الإسلامية عن طريق دعم الإدارة للتغيير الإيجابي والتخلص من البيروقراطية والروتين في اجراءات العمل والتركيز على الانشطة ذات القيمة المضافة .

جدول (5.12): معامل الارتباط بين التزام الإدارة العليا وأداء المصارف الإسلامية عند مستوى ( $\alpha \leq 0,05$ )

المحور	الإحصاءات	أداء المصارف الإسلامية
التزام الإدارة العليا	معامل الارتباط	0.610**
	القيمة الاحتمالية	0.000
	حجم العينة	68

قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "66" تساوي 0.261

#### 4.4 لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين مواكبة التطور التكنولوجي وأداء المصارف الإسلامية

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين مواكبة التطور التكنولوجي وأداء المصارف الإسلامية عند مستوى ( $\alpha \leq 0,05$ ) ، وتبين النتائج في جدول رقم (5.13) أن قيمة معامل الارتباط يساوي 0.562 وهو اكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي 0.261 ، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على وجود علاقة بين مواكبة التطور التكنولوجي وأداء المصارف الإسلامية عند مستوى ( $\alpha \leq 0,05$ )

تعد تكنولوجيا المعلومات أحد أهم مقومات إعادة هندسة العمليات، ومما لا شك فيه أنها تلعب دوراً هاماً في تطوير الأداء في المصارف الإسلامية فهي تعمل على زيادة كفاءة العمليات المصرفية والتسهيل من عمليات الرقابة المالية والإدارية وانجاز معاملات المتعاملين بلسرعة اللازمة وتقليل المخاطر في العمل المصرفي وتوفير خدمات عن بعد للمتعاملين. ووفقاً لدراسة (عماد الدين، 2016م) فإن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات أدى لرفع مستوى الأداء بشكل ملحوظ في مؤسسة سونطراك.

جدول (5.13): معامل الارتباط بين مواكبة التطور التكنولوجي وأداء المصارف الإسلامية عند مستوى

( $\alpha \leq 0,05$ )

المحور	الإحصاءات	أداء المصارف الإسلامية
مواكبة التطور التكنولوجي	معامل الارتباط	0.562**
	القيمة الاحتمالية	0.000
	حجم العينة	68

قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "66" تساوي 0.261

5. لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين الاستعداد للتغيير وأداء المصارف الإسلامية.

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين الاستعداد للتغيير وأداء المصارف الإسلامية عند مستوى ( $\alpha \leq 0,05$ ) ، وتبين النتائج في جدول رقم (5.14) أن قيمة معامل الارتباط يساوي 0.566 وهو أكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي 0.261 ، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على وجود علاقة بين الاستعداد للتغيير وأداء المصارف الإسلامية عند مستوى ( $\alpha \leq 0,05$ )

عندما يكون المصرف الإسلامي ادارة وموظفين مستعدين لقبول ثقافة التغيير فان ذلك حتماً يؤدي الى تحسين مستوى الأداء

وذلك عن طريق تقبل التخلي عن الروتين وبعض الاجراءات غير اللازمة وابداء مرونة في التعامل مع اللوائح والقوانين والتعديل في الهياكل التنظيمية لتصبح أكثر تماشياً مع متطلبات إعادة هندسة العمليات، كل ذلك حتماً سينعكس ايجاباً على أداء المصارف الإسلامية .

جدول (5.14): معامل الارتباط بين الاستعداد للتغيير وأداء المصارف الإسلامية عند مستوى ( $\alpha \leq 0,05$ )

المحور	الإحصاءات	وأداء المصارف الإسلامية
الاستعداد للتغيير	معامل الارتباط	0.566**
	القيمة الاحتمالية	0.000
	حجم العينة	68

قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "66" تساوي 0.261

6. لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين تمكين العاملين وأداء المصارف الإسلامية.

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين تمكين العاملين وأداء المصارف الإسلامية عند مستوى ( $\alpha \leq 0,05$ ) ، وتبين النتائج في جدول رقم (5.15) أن قيمة معامل الارتباط

يساوي 0.968 وهو اكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي 0.261 ، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على وجود علاقة بين تمكين العاملين وأداء المصارف الاسلامية عند مستوى ( $\alpha \leq 0,05$ )

في أي مؤسسة ناجحة يعد الفرد هو رأس المال الأهم بالنسبة لها والمجال الأكثر ربحاً للاستثمار فيه، حيث أنه عند الإهتمام بالكادر البشري ووضع الخطط لتنمية وتطوير قدرات الموظفين وعقد دورات تدريبية وإشراكهم في اتخاذ القرارات فان ذلك ينعكس بشكل ايجابي على انتاجيتهم ما يؤدي الى تحسين مستوى الاداء في المصارف الاسلامية.

جدول (5.15): معامل الارتباط بين تمكين العاملين وأداء المصارف الاسلامية عند مستوى ( $\alpha \leq 0,05$ )

المحور	الإحصاءات	أداء المصارف الاسلامية
تمكين العاملين	معامل الارتباط	0.968**
	القيمة الاحتمالية	0.000
	حجم العينة	68

قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "66" تساوي 0.261

# الفصل السادس

## النتائج والتوصيات

## الفصل السادس

### النتائج والتوصيات

#### أولاً: النتائج:

استناداً إلى الإطار النظري والدراسة الميدانية التي أجراها الباحث والتحليل الإحصائي لمحاور الدراسة يمكن تلخيص أهم النتائج على النحو التالي:

1. توفر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات في المصارف الإسلامية في قطاع غزة بنسبة 77.79% ويتفرع من هذه النتيجة النتائج التالية:

أ. توفر مكون الاستراتيجية بنسبة 79.72% وهذا يدل على أن المصارف الإسلامية في غزة تعتمد خطة استراتيجية لتحقيق الأهداف المرسومة ويوجد لديها أهداف طويلة المدى ويوجد لديها رؤية ورسالة تعكسان استراتيجية المصرف بشكل واضح.

ب. توفر مكون التزام وقناعة الإدارة العليا بنسبة 75.59% ما يدل على أن إدارات المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة تدرك أهمية إعادة هندسة العمليات في تحسين أداء المصارف وتمتلك الاستعداد لإعادة النظر في الإجراءات المتبعة للتخلص من الروتين .

ت. توفر مكون تكنولوجيا المعلومات بنسبة 79.80% ما يدل على أن التكنولوجيا المستخدمة في المصارف تسهل من عمليات الرقابة المالية والإدارية كما تقلل من المخاطر في العمل المصرفي الإسلامي وتسهل الخدمات الإلكترونية للمتعاملين

ث. توفر مكون الاستعداد للتغيير بنسبة 76% وهذا يعني أن إدارة المصارف الإسلامية تعمل على نشر ثقافة التغيير بين العاملين كما يعني أيضاً وجود هيكل تنظيمي مرن يتميز بسرعة الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة.

2. الأداء وتأثره بإعادة هندسة العمليات: وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي لاستنبات الدراسة فقد تبين أن تطبيق إعادة هندسة العمليات في المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة يساهم في تحسين أدائها بنسبة 75.17% وهذا يعني أن تطبيق إعادة هندسة العمليات يؤدي إلى زيادة كفاءة العمليات المصرفية وتسهيل إجراءات العمل وتبسيط العمليات المصرفية وإنجاز معاملات المتعاملين بالسرعة المطلوبة وخفض التكاليف المالية لإنجاز العمليات المختلفة وتقليص نسبة الازدواجية في العمل وتحدد الصلاحيات والمسؤوليات، لذا فإن هناك عاقبة طردية قوية بين إعادة هندسة العمليات وتحسين مستوى الأداء.

## ثانياً: التوصيات:

إستناداً لما توصلت إليه الدراسة من نتائج يمكن تلخيص أهم التوصيات على النحو التالي:

1. العمل على تعزيز مفهوم إعادة هندسة العمليات ونشره بين العاملين بمختلف مستوياتهم في المصارف الاسلامية العاملة في قطاع غزة
2. إتباع أساليب حديثة في التدريب والتوجيه لتعزيز مشاركة العاملين في إعادة هندسة العمليات
3. الإستثمار بشكل أكبر في تكنولوجيا المعلومات بمختلف مكوناتها لتقليل الوقت والجهد وزيادة كفاءة العمليات المصرفية وتقديم خدمات إلكترونية عن بعد للمتعاملين بشكل أفضل وأشمل.
4. وضع هيكل تنظيمي مرن يمتاز بسهولة الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة وقابل للتعديل وفقاً للمتغيرات الطارئة
5. ربط إعادة هندسة العمليات برؤية ورسالة المصرف الاسلامي لتكون أكثر فعالية
6. التركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة والتخلص من الاجراءات الروتينية التي لا تضيف قيمة حقيقية للعمل

# المصادر والمراجع

## المصادر والمراجع

القرآن الكريم

أولاً: المراجع العربية

- الأغا، مرام. (2006م). دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الادارية في المصارف في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الاسلامية، غزة
- البحيري، عبد الله. (2015). دور اعادة هندسة العمليات الادارية في تحسين الاداء الاداري في وزارة الصحة الفلسطينية (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة
- تاج الدين، فخر الدين. (2013م). اعادة هندسة العمليات الادارية ودورها في تحسين الأداء الإداري-دراسة على الجهاز المصرفي بالسودان، (رسالة دكتوراة غير منشورة)، جامعة بطانة، السودان.
- ديسلر، جاري. (2003م). ادارة الموارد البشرية، (ترجمة: محمد عبد المتعال). (د.ط.)، الرياض المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر.
- ريحان، شادي. (2014م). معوقات تطبيق اعادة هندسة العمليات الادارية في المدارس الحكومية في قطاع غزة وسبل الحد منها. (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الإسلامية، غزة
- السر، أيمن. (2008م). واقع اعادة هندسة العمليات الادارية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة
- شيراز، حايف. (2015م). اعادة هندسة العمليات كخيار استراتيجي لتحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية (17) 74-92
- عبيدات، ذوقان وعدس، عبد الرحمن وعبد الخالق، كايد. (2001م). البحث العلمي، مفهومه، أدواته، وأساليبه. ط18، عمان: دار الفكر.
- العساف صالح حمد. (1995م). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية في العلوم السلوكية. (د.ط.)، الرياض: مكتبة العبيكان.
- عماد الدين، علي. (2016م). دور تكنولوجيا المعلومات في اعادة هندسة العمليات -دراسة حالة على مؤسسة سونطراك، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجزائر

أبو عمشة، أحمد. (2011م). أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة

الغالب، طاهر وإدريس، وائل. (2009م). الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل. ط1، عمان: دار الواصل للنشر والتوزيع.

القاسم، جعفر. (2005م). تكنولوجيا المعلومات. (د.ط)، عمان: دار اسامة للنشر والتوزيع.  
القيوتي، محمد قاسم. (2000م). السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، (د.ط)، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع،  
كشك، محمد بهجت. (1996م). مبادئ الإحصاء واستخداماتها في مجالات الخدمة الاجتماعية. (د.ط)، الإسكندرية: دار الطباعة الحرة.

اللوزي، موسى. (2002م). التنظيم وإجراءات العمل، ط1، عمان: دار وائل للنشر.  
الماضي، محمد. (2006م). الإدارة الاستراتيجية، (د.ط)، القاهرة: دار طيبة للنشر.

المجالي، آمال. (2012م). أثر عناصر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الاتصالات السعودية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. 8(3) 519-495

مراد، محبوب. (2013م). استخدام استراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية دراسة حالة بنك التنمية الريفية. (رسالة دكتوراة غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، الجزائر

المرسي، واخرون. (2002م). التفكير الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية، منهج تطبيقي. (د.ط)، مصر: الدار الجامعية.

النجار، فريد. (2005م). إعادة هندسة العمليات وهيكل الشركات. ط1، القاهرة: دار طيبة للنشر والتوزيع.

هامر، مايكل وشامبي، جيمس. (1995م). إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات. (د.ط)، القاهرة: الشركة العربية للإعلام العلمي.

ياسين، سعد. (2010م). الإدارة الاستراتيجية. (د.ط)، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

### ثانياً: المراجع الأجنبية

Abdous, M. H., & He, W. (2008). A Framework for Process Reengineering in Higher Education: A case study of distance learning exam scheduling and distribution. *The International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 9(3).

- Ahadi, H.R. (2004). An examination of the role of organization Enables in business process reengineering and the impact of information technology. *Information Resources Management Journal*, 17(4), 110- 118.
- Ahmad, H., Francis, A., & Zairi, M. (2007). Business process reengineering: critical success factors in higher education. *Business Process Management Journal*, 13(3), 451-469.
- Caldas, T. P. V. (2012). *Technology in healthcare: business process reengineering and RFID* (Unpublished Doctoral dissertation). Universidade Católica, Portuguesa
- Chan, S. L., & Choi, C. F. (1997). A conceptual and analytical framework for business process reengineering. *International Journal of Production Economics*, 50(2-3), 211-223.
- Daniel, W. (1990). [Kolmogorov–Smirnov one-sample test](#). *Applied Nonparametric Statistics* (2<sup>nd</sup> edition.). Boston: PWS-Kent.
- Gelman, A. (2008). *Variance, analysis of The new Palgrave dictionary of economics*, (2<sup>nd</sup> edition). Basingstoke, Hampshire New York: Palgrave Macmillan.
- Goksoy, A., Ozsoy, B., & Vayvay, O. (2012). Business process reengineering: strategic tool for managing organizational change an application in a multinational company. *International Journal of Business and Management*, 7(2), 89-112
- Good, P. (2000). *Permutation Tests: A Practical Guide to Resampling Methods for Testing Hypotheses*, (2<sup>nd</sup> edition) New York: Springer Verlag.
- Hammer, M., and Champy, J. (1993). *Information Technology for Management Re-engineerings the Corporation: A Manifesta for Business Révolution*, New York: NY: Harper Business.
- Ibezim, N. E., & Obi, C. A. (2013). Re-engineering university education through strategic information management: The Nigerian experience. *Modern Economy*, 4(11), 783.
- Kettinger, W. J., Teng, J. T., & Guha, S. (1997). Business process change: a study of methodologies, techniques, and tools. *MIS quarterly*, 55-80.
- La Rock, N. (2003). Examining the relationship between business process reengineering and information technology. (Unpublished Master thesis) *Of Science, Bowie State University, Maryland in Europe*.
- Michela, P., Carlotta, M. C., & Andrea, C. (2012). Organizational change: Business process reengineering or outsourcing?. *Annals of Faculty of Economics*, 1(2), 277-287.
- O'Neill, P., & Sohal, A. S. (1999). Business Process Reengineering A review of recent literature. *Technovation*, 19(9), 571-581.
- Raymond, L., Bergeron, F., & Rivard, S. (1998). Determinants of business process reengineering success in small and large enterprises: an empirical study in the Canadian context. *Journal of Small Business Management*, 36(1), 72.
- Ringim, K. J., Razalli, M. R., & Hasnan, N. (2012). The Moderating Effect of IT Capability on the Relationship between Business Process Reengineering Factors and Organizational Performance of Bank. *Journal of internet banking and commerce*, 17(2), 1-21.

- Rinigim, K. (2012). *Business process reengineering in Nigerian banks sector*, Nigeria.
- Ritter, N. (2010). *Understanding a widely misunderstood statistic: Cronbach's alpha*. Paper presented at Southwestern Educational Research Association (SERA) Conference, New Orleans
- Salimifard, K., Abbaszadeh, M. A., & Ghorbanpur, A. (2010). Interpretive structural modeling of critical success factors in banking process re-engineering. *International Review of Business Research Papers*, 6(2), 95-103.
- Sibhato, H. & Singh, A. (2012). Evaluation on Implementation in Ethiopian Higher Education Institutions, *Global Journal of management and business research*, 12(11), 1-29.
- Tennant, N & Chieh, W. (2005). The application of business process reengineering in the U.K. *TQM Magazine*, 17(6) 537-545.
- Yahya, B. N. (2004). Business Process Reengineering: Concepts Causes And Effect. *Jurnal Teknik Industri*, 4(2),102.

الملاحق

## الملاحق

ملحق رقم (1): الاستبانة



الجامعة الإسلامية - غزة  
عمادة الدراسات العليا  
كلية التجارة  
قسم إدارة الأعمال

استبيان دراسة ماجستير

الأخ الفاضل/ الأخت الفاضلة

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "دور إعادة هندسة العمليات المصرفية في تحسين أداء المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة" وتأتي هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من الجامعة الإسلامية بغزة، ولتحقيق هدف الدراسة تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة أجزاء:

- الجزء الأول ويشمل البيانات الشخصية والخبرة والمستوى الوظيفي.
  - الجزء الثاني ويشمل الأبعاد الأساسية لإعادة هندسة العمليات والتي سيتم دراستها.
  - الجزء الثالث ويشمل فقرات تحسين الأداء.
- ويأمل الباحث من سيادتكم الإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة وموضوعية علماً بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط
- إعادة هندسة العمليات: (الهندرة): هي إعادة التصميم الكلي للعمليات لتحقيق تحسينات جذرية في مستوى أداء المؤسسة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

الباحث

رمضان عبد الفتاح الأغا

الجزء الأول: البيانات الشخصية:

1- الجنس	ذكر <input type="checkbox"/>	أنثى <input type="checkbox"/>
2- الموقع الوظيفي	عضو مجلس ادارة <input type="checkbox"/>	مدير فرع <input type="checkbox"/>
	مدقق داخلي <input type="checkbox"/>	مدير عام <input type="checkbox"/>
	مدقق خارجي <input type="checkbox"/>	مسؤول رقابة شرعية <input type="checkbox"/>
	مدير مالي <input type="checkbox"/>	رئيس قسم <input type="checkbox"/>
	مدير تسويق <input type="checkbox"/>	موظف <input type="checkbox"/>
	دبلوم <input type="checkbox"/>	بكالوريوس <input type="checkbox"/>
3- المؤهل العلمي	ماجستير <input type="checkbox"/>	دكتوراه <input type="checkbox"/>
	أقل من 30 سنة <input type="checkbox"/>	30 - أقل من 40 سنة <input type="checkbox"/>
4- العمر	40 - أقل من 50 سنة <input type="checkbox"/>	50 سنة فأكثر <input type="checkbox"/>
	أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/>	5- أقل من 10 سنوات <input type="checkbox"/>
5- سنوات الخدمة في المسمى الحالي	10- أقل من 20 سنة <input type="checkbox"/>	20 سنة فأكثر <input type="checkbox"/>

الجزء الثاني: الأبعاد الأساسية لاعادة هندسة العمليات:  
 ((ضع الدرجة المناسبة من درجة (1) الأقل موافقة على صحة العبارة إلى درجة(10) الأكثر موافقة على صحة العبارة))

الدرجة	الفقرات
من (1- 10)	أولاً: الاستراتيجية
	1 تعتمد ادارة البنك استراتيجية واضحة وشاملة.
	2 يتم توفير موازنة خاصة لتطبيق الخطة الاستراتيجية للبنك.
	3 تعمل ادارة البنك على تحليل نقاط القوة وتعزيزها.
	4 تساعد اليات التخطيط المتبعة في البنك في تسهيل عملية التطوير.
	5 يوجد لدى البنك أهداف طويلة المدى كجزء من الخطة. الاستراتيجية.
	6 يعتمد البنك على مرونة الخطة الاستراتيجية لتحقيق الاهداف المرسومة.
	7 تقوم ادارة بوضع خطة طوارئ لمواجهة الأمور غير الاعتيادية.
	8 يقوم البنك بتقييم تطبيق الخطة الاستراتيجية بشكل دوري.
	9 يوجد لدى البنك رؤية ورسالة تعكسان استراتيجية البنك بصورة واضحة.
من (1-10)	ثانياً : التزام وقناعة الإدارة العليا
	1 تدرك الادارة أهمية اعادة هندسة العمليات في تحسين أداء البنك.
	2 يتوفر لدى ادارة البنك الاستعداد لتدريب الموظفين والمدراء على تطبيق الهندرة.
	3 تعيد الادارة النظر في الإجراءات المتبعة للتخلص من الإجراءات الروتينية.
	4 تستعين ادارة البنك بخبراء خارجيين للمساعدة في تطبيق الهندرة.
	5 تحدد ادارة البنك العمليات المصرفية التي يمكن تحسينها عبر إعادة هندسة العمليات.

ثالثاً: تكنولوجيا المعلومات		من (1-10)
1	تسهل التكنولوجيا المستخدمة في البنك من عمليات الرقابة المالية.	
2	تسهل التكنولوجيا المستخدمة في البنك من عمليات الرقابة الادارية.	
3	تمكن التكنولوجيا موظفي البنك من أداء أعمالهم بسهولة ومرونة.	
4	تساعد التكنولوجيا المتعاملين مع البنك في اتمام معاملاتهم عن بعد.	
5	تساعد التكنولوجيا في التنسيق بين المستويات الادارية المختلفة داخل البنك.	
6	تعمل التكنولوجيا على انجاز العمليات المصرفية وعمليات الرقابة الشرعية بسرعة ودقة.	
7	يتم التعامل بأفضل البرمجيات في مجال العمل المصرفي الاسلامي.	
8	تقلل التكنولوجيا من المخاطر في العمل المصرفي الاسلامي.	
رابعاً: الاستعداد للتغيير		من (1-10)
1	يتميز الهيكل التنظيمي بسرعة الاتصال بين المستويات الادارية المختلفة.	
2	يتوفر لدى ادارة البنك الرغبة والاستعداد للتغيير الجذري في العمليات المصرفية.	
3	تتجه ادارة البنك نحو ايجاد هيكل تنظيمي أكثر مرونة .	
4	يتم استحداث وحدات عمل جديدة لمواكبة التغييرات اللازمة.	
5	تعمل ادارة البنك على نشر ثقافة التغيير داخل البنك الاسلامي.	
خامساً: تمكين العاملين (الموظفين):		من (1-10)
1	يتم اشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المختلفة.	
2	يتم عمل دورات تدريبية للموظفين بشكل مستمر.	
3	يفوض مجلس الادارة للموظفين صلاحيات كافية لانجاز العمل بسهولة .	
4	يتم تخصيص جزء من الميزانية لتطوير أداء الموظفين.	
5	يساعد مجلس الادارة الموظفين في ايجاد حلول مبتكرة لمشاكل العمل اليومية.	

الجزء الثالث : تحسين الأداء:

تُساهم عملية إعادة تصميم وتسهيل العمليات المصرفية داخل البنك الاسلامي فيما يلي:

من (1-10)	الفقرة
	1 زيادة كفاءة العمليات المصرفية.
	2 وضع معايير محددة سلفاً لتقييم اداء الموظفين.
	3 تسجيل شكاوى وطلبات المتعاملين ومتابعتها.
	4 انجاز معاملات المتعاملين بالسرعة الكافية.
	5 تقليص نسبة الازدواجية في العمل (فصل المهام) وتحديد الصلاحيات والمسئوليات.
	6 تقليص نسبة الأعمال الروتينية في أداء الأعمال المختلفة.
	7 زيادة حجم الودائع المالية داخل البنك.
	8 تسهيل اجراءات العمل وتبسيط العمليات المصرفية.
	9 تسريع عملية صنع القرار بشكل مناسب ورشيد.
	10 تطوير قدرات الموظفين على اتخاذ القرار المناسب .
	11 خفض التكاليف المالية لانجاز العمليات المختلفة.
	12 خفض مستوى ضغط العمل على الموظفين.
	13 اعطاء الموظف الاهتمام الشخصي لكل زبون متعامل مع البنك.

شكراً لكم لحسن تعاونكم معنا

ملحق رقم (2): قائمة بأسماء المحكمين

مكان العمل	الاسم	مسلسل
جامعة الأزهر	د. محمد فارس	1
الجامعة الإسلامية	د. نافذ بركات	2
جامعة الأزهر	د. بلال البشيتي	3
الجامعة الإسلامية	د. أكرم سمور	4
جامعة الأزهر	د. وفيق الأغا	5
كلية فلسطين التقنية	د. امال الحيلة	6
الجامعة الإسلامية	د. خالد الدهليز	7
الجامعة الإسلامية	د. فارس أبو معمر	8
الجامعة الإسلامية	د. يوسف بحر	9
الجامعة الإسلامية	د. سامي أبو الروس	10