

دراسة واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المصارف ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية

دراسة تطبيقية على بنك الشام (الإدارة العامة)

د. إبراهيم غسان عمار¹

1. الدكتور إبراهيم غسان عمار، عضو الهيئة التدريسية في جامعة أنطاكية السورية الخاصة - دمشق.

الملخص:

يتناول البحث واقع الهندرة في بنك الشام ودرجة اعتمادها من قبل الإدارة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية، وذلك من خلال تسليط الضوء على أهمية الهندرة كأحد المواضيع الإدارية الحديثة التي يجب أن تلقى دعم وتأييد الإدارة، وتوصيف أداء الموارد البشرية، وآلية عملها وطرق تدريب وتنمية مهارات العاملين المتبعة في البنك وصولاً إلى خطوات عمل منظمة تسهم في النهوض بالعمل المصرفي. واعتمد البحث على أسلوب العينة القصدية، ووزعت 50 استبانة على العاملين في المصرف. وبعد اختبار الفرضيات، خلصت الدراسة إلى وجود تأييد ودعم من قبل الإدارة لإمكانية تطبيق مدخل الهندرة، وأن الاستثمار في تنمية مهارات الموارد البشرية في المصرف وتحسين أدائها يعد شرطاً أساسياً لنجاح خطة الهندرة.

الكلمات المفتاحية: الهندرة، الموارد البشرية، تدريب العاملين، ثقافة العمل.

Studying the reality of re-engineering administrative processes in banks and its role in improving human resources performance

A field study on the Cham Bank (general administration)

Dr. Ibrahim Ghassan Ammar¹

1. PHD member of the teaching staff at Antioch Private Syrian University – Maarat Saidnaya. Damascus.

Abstract

The research aims to know the reality of engineering in Al-Sham Bank and the degree of its adoption by management, as an approach to improving the performance of human resources, by highlighting the importance of engineering as one of the modern administrative topics that must receive support and support from management, and describing the performance of human resources, its work mechanism and methods. Training and developing the skills of employees used in the bank, leading to organized work steps that contribute to the advancement of banking work. The purposive sampling method was used and 50 questionnaires were distributed to employees in the bank. After testing the hypotheses, the study concluded that there is support and support from the management for the possibility of applying the engineering approach. Investing in developing the bank's human resources skills and improving their performance is a prerequisite for the success of the engineering plan.

Keywords: Re-Engineering, Human Resources, Employee Training,

Work Culture.

المقدمة:

تعتبر المصارف مؤسسات حيوية في إطار الاقتصاد الوطني، حيث تلعب دوراً حيوياً واستراتيجياً في تحقيق أهداف السياسات الاقتصادية والمالية والنقدية للدولة، ولذلك فإنها تقدم مساهمة أساسية وهامة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

من جهة أخرى تشكل المصارف في سورية مؤسسات مالية، تقدم خدماتها إلى عدد كبير من المقترضين والمودعين، وتشكل ثقلًا مركزياً في عملية الإصلاح الاقتصادي الذي تطمح إليه الحكومة السورية، لذلك أبرزت الحكومة في العديد من برامجها أهمية تطوير العمل المصرفي في سورية كمقدمة حتمية لعملية الإصلاح الاقتصادي، وبما أن التغيير السريع مطلب أساسي للمصارف اليوم نتيجة التطورات الحديثة، وظهور التكنولوجيا المتقدمة، وضرورة التكيف مع المتغيرات على المستوى المحلي والعالمي، فإن أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية، وضرورة الاهتمام بتطوير أداء الموارد البشرية، من الأساليب الحيوية التي تمكنها من إحداث التحولات والتغييرات التي تطمح إلى تحقيقها، والبقاء في مستوى متقدم في عالم الأعمال.

ظواهر ومشكلة البحث:

لم تلقَ الموارد البشرية في المصارف الخاصة في سورية الاهتمام الكافي من قبل الدارسين والكتاب المختصين في الإدارة، فغالبيتها الدراسات التي تناولت النشاط المصرفي كانت تركز تركيزاً أساسياً على اقتصاديات المصارف، معتبرةً المصارف مكاناً لتداول الأموال فقط، ومن خلال الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث على فرع بنك الشام (الإدارة العامة)، من أجل التعرف على طبيعة عمله، ومقابلة عدداً من العاملين، والذين بلغ عددهم 12 عاملاً، من مختلف المستويات الإدارية في المصرف، وسؤالهم عن ظواهر الدراسة، من حيث (دعم إدارة المصرف لمفهوم الهندرة، ومستوى تطبيق الهندرة، وآلية تدريب العاملين، وطبيعة ثقافة العمل)، تبين له ما يلي:

1. انخفاض مستوى الأدوار والصلاحيات الممنوحة للعاملين.
2. تعدد الجهات الإشرافية على تنفيذ العمل في جميع أقسام المصرف المدروس، وافتقار العاملين إلى الإبداع في العمل.

3. ضعف ثقافة العمل الجماعي وروح التعاون بين العاملين، وضعف ثقافة تدريب العاملين، حيث أن هناك بعض القصور في إخضاعهم لدورات تدريبية خارجية. وطالما أن المصرف عبارة عن تنظيم للجهود البشرية والعمليات المالية، ويقدم خدماته لشريحة واسعة جداً من العملاء، الأمر الذي يحتم إعطائه أهمية كبرى بالدراسة والتطوير، والتي يمكن أن توفرها إعادة الهندسة.

وفي ضوء ما تقدم؛ يطرح البحث التساؤلات التالية:

1. ما هو مستوى دعم إدارة المصرف لإمكانية تطبيق الهندرة؟
2. إلى أي مدى يمكن أن تؤدي الهندرة دوراً في تدريب العاملين؟
3. كيف يمكن أن تسهم الهندرة في تغيير ثقافة العمل؟

أهمية البحث:

الأهمية العلمية: والتي تظهر من خلال تناول موضوع يرتبط بتطورات العصر في ظل المفاهيم والتجارب الإدارية الحديثة، حيث يعتبر أسلوب (الهندرة) من النماذج الإدارية الحديثة التي استحوذت على اهتمام الكثير من الإداريين والباحثين المهتمين في مختلف المجالات عموماً، وفي إدارة الموارد البشرية وتحسين أدائها على وجه الخصوص، مما يسهم في تطويرها وتميزها وتحقيقها للقيمة المضافة المنتظرة منها.

الأهمية العملية: والتي تتمثل في جهد الباحث في تقديم تصور عملي متكامل لكيفية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، بما يسهم في تحسين أداء العاملين، بعد تقييمها داخل أقسام المصرف، بما يضمن كفاءته ورفع مستوى أدائه؛ كما تبدو أهمية البحث من خلال:

1. دراسة طبيعة عمل بنك الشام بما يقدمه من خدمات تلبي شريحة واسعة من العملاء، باعتباره رافداً اقتصادياً مؤثراً في الاقتصاد السوري.
2. محاولة تحقيق الإضافة العلمية المرجوة إلى ميدان البحث العلمي في الجامعات السورية، حيث تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الأوليات -على حد علم الباحث- التي تتناول موضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية في قطاع المصارف الخاصة في سورية.

مبشرات الدراسة:

1. أهمية موضوع الهندرة كأحد المواضيع الإدارية الحديثة ودورها الفاعل في تخطي أساليب العمل التقليدية الراسخة في المصرف محل الدراسة.
2. التعرف على الدور الذي تقوم به الهندرة في تحسين أداء الموارد البشرية في القطاع المصرفي.

أهداف البحث:

1. التعرف على مدخل الهندرة، من حيث المفهوم والمتطلبات والمقومات الأساسية اللازمة لذلك.
2. التعرف على مدى قبول وتأييد الإدارة والعاملين لتطبيق الهندرة.
3. التعرف على مدى اهتمام الإدارة بالعاملين، وآلية تنمية خبراتهم في العمل.
4. معرفة مدى انعكاس برامج التدريب المتبعة في المصرف على أداء المورد البشري.
5. الخروج بمجموعة من التوصيات والمقترحات بشأن أثر تطبيق إعادة الهندسة، بما يسهم في تحسين أداء الموارد البشرية.

فرضيات البحث:

- في ضوء ظواهر ومشكلة البحث تم تحديد الفرضيات وفق ما يلي:
1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة أقل من 0.5) بين دعم إدارة المصرف محل الدراسة، وبين إمكانية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.
 2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة أقل من 0.5) بين إعادة هندسة العمليات الإدارية، وتنمية مهارات العاملين.
 3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة أقل من 0.5) بين إعادة هندسة العمليات الإدارية، وبين تغيير ثقافة العمل في البنك.

منهجية البحث:

تم الاعتماد في القسم النظري على الأسلوب المكتبي، لمراجعة ما توفر من مصادر ومراجع ودوريات ودراسات وأبحاث؛ وفي القسم العملي الميداني، تم اعتماد المنهج الوصفي والتحليلي،

وإستخدام الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات والمعطيات التي تم جمعها، وفي إستخلاص النتائج، وتحديد التوصيات اللازمة.

مجتمع البحث:

يتكون المجتمع الإحصائي في هذا البحث من العاملين في بنك الشام (الإدارة العامة).

عينة البحث:

تم استخدام أسلوب (العينة القصدية)، وذلك كونه الأنسب لمجتمع الدراسة.

حدود البحث:

الحدود المكانية: الإدارة العامة لبنك الشام في محافظة دمشق.

الحدود الزمانية: عام 2024.

الحدود الموضوعية: تتمثل في متغيرات الدراسة (الهندرة، تحسين أداء الموارد البشرية).

الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

1. دراسة مراد، الطيب (2014): بعنوان (استخدام استراتيجية إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الخدمات المصرفية _ دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وكالة بسكرة)، هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية ومتطلبات الجودة، والوقوف على مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة، وقد اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وخلصت الدراسة إلى أن استخدام استراتيجية الهندرة قد ساهم في تحسين جودة الخدمات المصرفية.

2. دراسة العنزي (2017): بعنوان (دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين _ دراسة ميدانية)، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة متطلبات تطبيق الهندرة في الإدارة العامة من وجهة نظر العاملين، والتعرف على مدى مساهمة تطبيق الهندرة في تحسين أداء العاملين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، وخلصت الدراسة إلى ضرورة وضع أهداف جديدة تتوافق مع

التطوير التقني، والعمل على استبعاد المهام التي لا تضيف أي قيمة للعمل، والعمل على إلغاء الأعمال الورقية ما أمكن.

3. دراسة شوملي (2021): بعنوان (أثر الهندسة الإدارية (الهندرة) على الولاء التنظيمي على العاملين في الشركات الصناعية في شمال الضفة الغربية)، هدفت الدراسة إلى اختبار مدى تأثير الهندرة على الولاء التنظيمي للعاملين في الشركات الصناعية تبعاً لمدخل الولاء التنظيمي، واعتمدت على المنهج الكمي، وخلصت إلى أن الهندرة ساهمت في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين في الشركات محل الدراسة.

الدراسات الأجنبية:

1. دراسة Namchul & Donlad (2002) : بعنوان (إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين الأداء _ دراسة حالة بنك منهاتن)، هدفت الدراسة إلى العمل على إيضاح مفهوم الهندرة في المصارف وأهميتها وأهدافها، وقياس مدى تأثيرها على أداء البنك، ووضع مبادئ توجيهية لإعادة هندسة العمليات في المؤسسات المالية من شأنها أن تحقق مكاسب عالية للبنك، وذلك باعتماد أربع مراحل؛ هي التنشيط، التركيز، الإبداع والابتكار، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن اعتماد أسلوب الهندرة أدى إلى منتجات جديدة وخدمات أفضل للعملاء، والذي تبين جلياً في تحسين سرعة تدفق المعلومات، وأن اعتماد أسلوب إعادة هندسة العمليات أدى إلى خدمات أفضل للصرافات الآلية، وبالتالي رضا العملاء.

2. دراسة Liao.X (2010): بعنوان (المعادلة بين إعادة هندسة العمليات وأداء البنوك الوطنية الصينية التجارية)، هدفت الدراسة إلى تقديم منظور جديد للعلاقة بين الهندرة وأداء المصارف، وإلى اعتماد بطاقة نقاط التوازن كأداة صالحة لقياس عملية أداء المصارف محل الدراسة، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن عملية الهندرة كانت جيدة من ناحية الوفاء بمتطلبات عملاء البنوك التجارية.

3. دراسة Dean. A (2011): بعنوان (أثر إعادة هندسة العمليات في البنوك التجارية على العملاء (دراسة حالة بنك الدولة في حيدر أباد)، هدفت الدراسة إلى بيان أثر الهندرة في البنوك التجارية على العملاء، والتعرف على درجة رضاهم عن الخدمات المصرفية المقدمة، والتعرف كذلك على أثر الهندرة على أداء الموظفين في المصرف، واعتمدت على المنهج

الوصفي التحليلي، وخلصت الدراسة إلى أن تبني المصارف للهندرة يؤدي إلى تقديم خدمات أفضل للعملاء، وأن تأثيرها على رضا العملاء كان أكبر من تأثيرها على أداء الموظفين.

4. دراسة Kabiru.J (2013): بعنوان (استكشاف تنفيذ إعادة هندسة العمليات الإدارية في البنوك)، هدفت الدراسة إلى تحديد الوضع الحالي لعملية الهندرة للبنوك النيجيرية، وإلى بيان الأهداف التنظيمية الأكثر أهمية من تطبيق الهندرة في البنوك النيجيرية، واعتمدت على المنهج الكمي المقارن، وخلصت الدراسة إلى: 24.5% من البنوك أكدت على أن لإعادة هندسة العمليات الإدارية دوراً في زيادة الأرباح، و20,4% و11.5% و12.9% من المصارف أكدت أن الهدف من استخدام الهندرة كان مجرد رد فعل للتحديات والتغيرات المعاصرة.

5. دراسة (Afsheen, 2021) بعنوان: (إعادة هندسة العمليات الإدارية وأثرها في تحسين الكفاءة الإنتاجية)، هدفت الدراسة إلى اختبار أثر الهندرة على الأداء التنظيمي في المصارف التجارية والتمويل الأصغر، والهدف من الملاحظة هو العثور على كيف يمكن أن تساعد الهندرة في التأثير على التعديلات التقدمية والاستراتيجية داخل المصرف، لتحديد تأثير الهندرة على الأداء التنظيمي، ولتقييم وظائف توليد الحقائق داخل تنفيذ الهندرة للمصرف لتحقيق أهدافه في تحسين الكفاءة الإنتاجية، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الأسلوب المسحي، من خلال إجراء مسح على مجموعة العاملين في البنوك التجارية وبنوك التمويل الأصغر في إيلارو، وبلغ حجم العينة 124 مفردة، ومن أبرز النتائج أن الهندرة لها تأثير جيد على الأداء التنظيمي، وأن هناك حاجة إلى تعديل جهاز التحفيز والثناء الخاص بالمنظمة، من خلال التفكير في المزايا في زيادة الأرباح والترقية والتمكين والتعويض.

التعقيب على الدراسات السابقة:

1. أظهرت الدراسات السابقة اهتماماً بموضوع الهندرة ودورها الإيجابي على مختلف مناحي المنظمة، وكان التباين في النتائج بسبب اختلاف البيئات البحثية المدروسة.
2. استفاد الباحث من هذه الدراسات في تكوين صورة مبدئية عن أهمية الهندرة ودورها الفاعل في المصارف، مع اختلاف الدراسة عن الدراسات السابقة في محاولة الباحث التركيز على كيفية الاستثمار في العنصر البشري كشرط لنجاح تطبيق الهندرة في البنك، وكون الدراسة تتم في بيئة مختلفة عن الدراسات السابقة هي بيئة بنك الشام -الإدارة العامة- في سورية.

الإطار النظري للبحث:

قد تبدو كلمة الهندرة غريبة على أسماع الكثير، الهندرة عبارة عن مصطلح مركب لكلمتين هما (هندسة) و (إدارة) وهي ترجمة للمصطلح الإنجليزي (Business Reengineering)، ويعني إعادة هندسة أنظمة العمل. وأول ظهور للهندرة كان في كتاب هندرة المنظمات للباحثين مايكل هامر وجيمس شامبي في عام 1992. واكتسبت الهندرة أهميتها على المستوى العالمي بفضل الأفكار الجريئة التي طرحتها حول إعادة النظر في مجمل الاستراتيجيات والإجراءات والأنشطة في منظمات الأعمال (العنزي، 2017: 33).

كما عرّفها (زاوي، 2014: 70) بأنها: إعادة التفكير بصورة أساسية، وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية، لتحقيق نتائج تحسين هائلة في مقاييس الأداء العصرية: الخدمة والجودة والتكلفة وسرعة إنجاز الأعمال. وتعرف الهندرة أيضاً بأنها: إعادة تصميم جذري وسريع للعمليات الاستراتيجية، والتي لها قيمة مضافة، وكذلك إعادة التصميم الجذري والسريع لمكونات وعمليات المنظمة، وكل ذلك للوصول إلى انسياب العمل بأعلى مستوى من الإنتاجية، وفق معايير الجودة العالمية (Adeyemi&Aremu, 2008, 5).

أهمية الهندرة:

يعد مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية أهم الأساليب الحديثة في الفكر الإداري، وقد برز نتيجة للدور الكبير الذي قام به في تحويل التنظيم الهرمي ذو المستوى العمودي إلى تنظيم أفقي أكثر مرونة، ومنح صلاحيات واسعة لذوي الاختصاصات من العاملين، وما رافقه من تغيير في الثقافة التنظيمية السائدة، وحث العاملين على الإبداع في العمل والتخلص من الروتين القاتل (شيراز، 2018: 115).

أهداف الهندرة:

- حدد (Mario, 2004: 245) عدة أهداف لإعادة هندسة العمليات الإدارية، والموضحة على النحو التالي:
1. تسهم الهندرة في إعادة تنظيم أساليب العمل وإحداث التغيير الإيجابي فيها، بما ينعكس على جانب تقديم الخدمات، وخلق قيمة مضافة.
 2. تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة عبر خلق مرونة في العمل، وكفاءة عالية في التعامل مع التكنولوجيا الحديثة.

3. تعزيز جانب الجودة في مخرجات العمل بحسب طبيعة المنظمة.
 4. رفع كفاءة العاملين، وضمان أدائهم الصحيح عبر تقليل الأخطاء في العمل، وفتح الأفق أمام الجانب الإبداعي لديهم.
 5. تعزيز جانب رضا العملاء، من خلال السرعة في الاستجابة لمطالبهم.
 6. تحقيق الكفاءة في جانب اتخاذ القرار السليم والمناسب داخل المنظمة.
 7. تعظيم الاستفادة من الموارد المتاحة للمنظمة.
- مما سبق نجد أن الموارد البشرية (العاملون) جزء مهم وضروري لاكتمال أركان إعادة هندسة العمليات الإدارية.

مراحل اعتماد الهندرة في المصرف:

بحسب ما قدمه (Norah. 2014. P. 64) ، فإن هناك أربعة مراحل لتطبيق واعتماد الهندرة في المصرف، وهي:

مرحلة التصور:

- أ- الإحساس بالمشكلة، والإيمان بضرورة التحسين الجذري أو التعديل على العمليات الإدارية.
- ب- قناعة الإدارة العليا بضرورة الهندرة، وأهميتها في إعادة البناء التنظيمي.
- ت- اتخاذ القرار، ورسم رسالة المصرف المدروس.

مرحلة التشخيص:

- أ- وضع قائمة بالعمليات ذات الأولوية المرشحة للهندرة في المصرف.
- ب- التعريف بالعمليات المرشحة للهندرة، وتحديد أسلوب العمل.
- ت- تحديد أهداف الأداء، ومعايير القياس.
- ث- إجراء التحليلات الكمية المناسبة لمعرفة أنماط العلاقات السببية.

مرحلة إعادة التصميم:

- أ- دراسة البدائل المتاحة للتصميم، وتصوير العملية الجديدة.
- ب- إعادة هيكلة الجانب البشري (القوى العاملة).

مرحلة التطبيق:

- أ- خطة التحول وفق برنامج زمني محدد.
- ب- التطبيق.

متطلبات تطبيق الهندرة:

تتمثل متطلبات تطبيق الهندرة بحسب ما وضحتها (شمروخ، 2022: 132) فيما يلي:

- أ- المتطلبات البشرية: ويتم ذلك عبر التهيئة والإعداد الجيدين من أجل إحداث التغيير الجذري في الأفكار والمفاهيم القائمة، وضرورة خلق حالة من القناعة لدى العاملين المرتبطين بالعملية المراد هندرتها، ومن ثم بناء الثقافة التنظيمية لديهم، وأخيراً التحول في جانب الأداء من الطريقة البيروقراطية إلى فرق العمل الموجهة ذاتياً.
- ب- المتطلبات المادية: وتشمل تأمين كافة الموارد اللازمة، وتحديث نظام الحوافز والأجور، وخلق بيئة مناسبة للعمل وفق نهج الهندرة من حيث الموقع والتصميم والتجهيزات المادية، والتركيز على فعالية التطبيق للتكنولوجيا.
- ت- المتطلبات التنظيمية: من خلال تأسيس وحدة تنظيمية مسؤولة عن عملية الهندرة في المنظمة، وتحديد تبعيتها والسلطات الممنوحة لها، وموقعها داخل الهيكل التنظيمي، ومدى ارتباطها بباقي أقسامه.

مفهوم إعادة هندسة الموارد البشرية (عمار، 2018: 103)

إن أفضل أساليب العمل يصعب تطبيقها ما لم يتم إكساب العاملين المهارات اللازمة للتنفيذ الصحيح، وبقاء واستمرار المصرف يتوقف بدرجة كبيرة على أداء العاملين لديها، فكثير من المصارف تتشابه بالموارد (المادية، التكنولوجية، والمعلوماتية)، لكن تختلف فيما بينها بالموارد البشرية الكفوءة، ومن أجل توفير متطلبات نجاح الهندرة يجب مواجهة قضية العنصر البشري من خلال العمل على وضع خطة لتنمية مهارات العاملين، وتحسين مستوى أدائهم، وتوفير برامج تدريبية ناجحة.

تعرف إعادة هندسة الموارد البشرية من وجهة نظر بعض الباحثين وفق ما يلي: هي إلغاء الخدمات التي لا تقدم قيمة مضافة، واستعمال تكنولوجيا المعلومات التي ستكون ذات تأثير كبير على نشاط وعمل الموارد البشرية.

ويرى الباحث أن إعادة هندسة الموارد البشرية تعني ملائمة العنصر البشري مع المتطلبات الجديدة، لإعادة الهندسة من طرق تدريب حديثة، وتكنولوجيا متطورة وتمكين مهارات العاملين من خلال برامج تطوير حديثة.

إذاً يمكن القول أنّ من أهم عوامل نجاح العاملين في المصارف هو التدريب، وتنمية مهاراتهم (التعليم)، واتخاذ القرارات. ويعد التدريب والتعليم أقوى الأدوات في التحول الثقافي، حيث يرفع من مستوى الوعي وفهم العمل، وفهم العميل، ويساعد التدريب العامل على الإبداع في حل مشاكل العمل، وامتلاك مهارات اتخاذ القرارات.

أهمية التدريب وتنمية مهارات العاملين: (السر، 2008: 205)

1. زيادة الإنتاج: إن زيادة مهارة العاملين ستؤدي عادة لزيادة كمية الإنتاج ونوعيته.
2. رفع الروح المعنوية: حيث أنّ امتلاك المهارات العالية يؤدي إلى شعور العاملين بالأمن والاستقرار، والرضا عن العمل، ومن ثم رفع الروح المعنوية.
3. قلة في الإشراف: إذ أنّ التدريب يعرّف الفرد بعمله، ويمكنه من أن يقوم هو بالإشراف على أدائه، إذ ما إن يقوم الفرد بدورة تدريبية ويتمرس في عمله، حتى تكون حاجته أقل للإشراف، وهذا الشعور لا يكون واضحاً ما لم يكن تدريب الفرد تدريباً جيداً.
4. اقتصاد في الإنفاق: إذ أنّ التدريب مردوده أكثر من كلفته، فاستخدام الآلة بالطريقة المثلى يقلص النفقات لقلة حوادث العمل.
5. قلة في دوران العمل: إن تدريب العامل وتطوير مداركه وزيادة قدرته يؤدي إلى زيادة تعلقه بعمله وعدم تطلعه للعمل خارج مؤسسته، وبالتالي قلة غيابه عن عمله، وأن تعي جيداً أن انضمام الفرد لمشروع التغيير يرتبط بمدى تفهمه لأسباب اللجوء للتغيير، ومدى تقبله بأنه الأفضل لها، وهذا ما يفرض مساهمة متميزة لإدارة الموارد البشرية في التنفيذ الناجح لجهود إعادة الهندسة.

دور إدارة الموارد البشرية في نجاح اعتماد الهندرة من خلال ما يلي: (خان، 2012، ص 166_167)

1. الحصول على الدعم والتأييد لجهود الهندرة: تحرص إدارة الموارد البشرية على دعم وتأييد الجهود الرامية إلى تطبيق الهندرة، وذلك من خلال تعيين الأفراد الذين يتمتعون بقيم صحيحة، وتقييم الحوافز المناسبة لهم، بالإضافة لوجود نظام اتصالات فعال، يضمن تبادل الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.
2. مساهمة إدارة الموارد البشرية في تشكيل فريق العمل: تستلزم عملية إعادة الهندسة الانتقال من تنظيم المصرف على أساس وظيفي إلى التنظيم على أساس فرق العمل، حيث تعمل على الاختيار السليم لأعضاء الفريق وتكوينهم كي يتمكنوا من أداء أنشطة إعادة الهندسة.

3. مساهمة إدارة الموارد البشرية في تغيير طبيعة العمل: تتطلب إعادة الهندسة الانتقال من التخصص الدقيق إلى المهام المعقدة، وتكون المسؤولية مشتركة بين أفراد فريق العمل، وليست على فرد واحد، لذا على كل فرد أن يتميز بمجموعة من المهارات التي تؤهله للقيام بذلك، وهنا تقوم إدارة الموارد البشرية بتعيين أفراد ذوي مستوى عالٍ من المهارات والقدرات، وفي نفس الوقت تزودهم ببرامج تكوين تشبع حاجاتهم الحقيقية.

4. مساهمة إدارة الموارد البشرية في التحول من المهام المراقبة إلى المهام الممكنة: يحتاج الأفراد العاملون إلى قدر كبير من التمكين، يمكن اعتباره حافزاً يجعلهم يقومون بمهام متعددة، كما أن تطبيق الهندرة يتطلب التقليل من الإشراف الواقع على الأفراد، مما يستلزم من إدارة الموارد البشرية توفير هيكل مناسب من القيم عند اختيار الموظفين الجدد.

5. المساهمة في التحول من التكوين إلى التعلم: لم يعد الأمر مقتصرًا على تدريب الفرد على أداء مهامه بشكل أفضل، بل أصبح من المهم التأكيد على حاجة فريق العمل إلى تعليم يساعدهم في تحليل وحل المشاكل، ويؤدي إلى تحسين العمليات بشكل مستمر، لذا على الفرد أن يفهم ليس فقط كيفية أداء المهام، وإنما أيضاً لماذا يمارس هذه المهام.

6. توفير موارد بشرية ذات عقلية قيادية ناجحة: إذا ما أرادت المصارف نجاح عمليات إعادة الهندسة عليها توفير الموارد البشرية المؤهلة والمبدعة، والتي يمكنها تنفيذ عمليات التطبيق بنجاح وتميز، حيث يجب أن تستوعب مفهوم إعادة هندسة العمليات، وأن يتوفر لديها الالتزام الذاتي لإنجاز الأهداف الموجودة، وأن تكون واعية بمفهوم العمليات.

النتائج والمناقشة:

مجتمع وعينة البحث: تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في بنك الشام (الإدارة العامة)، والبالغ عددهم 90/ إدارياً، وقد تم استخدام المعاينة القصدية، حيث تم توزيع 50 استبانة على العاملين، وقد تم استرجاع الاستبانات كافة، لكن تم استبعاد 10 استمارات فقط لعدم كفاية الأجوبة، فكانت نسبة الاستجابة 100% وذلك لسهولة الوصول للعاملين في المصرف، وكان حجم العينة النهائي 40 عاملاً إدارياً، موضحة في الجدول التالي:

| إناث | ذكور |
|---------------|----------|
| 1 دراسات عليا | - |
| 11 جامعية | 14 جامعي |

| | |
|---------------|----------------|
| 4 دون الجامعة | 10 دون الجامعة |
|---------------|----------------|

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي على برنامج SPSS

وبهدف التحقق من صدق وثبات الاستبانة، تم اختيار عينة استطلاعية مكونة من 15 مفردة، وكانت النتائج على النحو التالي:
النتائج: من أجل التعرف على ثبات الإجابات طُبِقَ اختبار معامل ألفا كرونباخ، والنتائج موضحة كما يلي:

الجدول (1) معامل ألفا كرونباخ

| المحور | قيمة ألفا كرونباخ |
|--|-------------------|
| 1. دعم الإدارة وإمكانية تطبيق الهندرة | 0.82 |
| 2. الهندرة وتنمية وتطوير مهارات العاملين. | 0.84 |
| 3. الهندرة وتغيير ثقافة العمل لدى العاملين | 0.86 |
| الإجمالي | 0.812 |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي على برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق أن كافة قيم المعامل كانت أعلى من 0.8، وبالتالي هناك ثبات في إجابات أفراد العينة بالنسبة لكل محور من محاور الاستبانة.
 الصدق: تم استخدام اختبار معامل الارتباط بيرسون من أجل معرفة مدى الاتساق البنائي والداخلي، وكانت النتائج تدل على أن المقاييس صادقة في قياس ما وُضِعَتْ لأجله، حيث أظهرت معاملات ارتباط بيرسون بين البنود الفرعية وإجمالي المقياس، بالإضافة إلى إجمالي الاستبانة، دلالة إحصائية ومعاملات ارتباط قوية، كما نلاحظ من خلال الجداول الآتية:
 الجدول (2) نتائج صدق الاتساق الداخلي والبنائي للمحور الأول المتمثل بإمكانية وجود علاقة بين دعم الإدارة وبين إمكانية تطبيق الهندرة

| الرقم | السؤال | مع المحور | مع الإجمالي | الدلالة |
|-------|--|-----------|-------------|---------|
| 1 | إن أعضاء إدارة بنك الشام على علم بمفهوم إعادة الهندسة | 0.682 | 0.662 | 0.00 |
| 2 | هناك رغبة لدى إدارة المصرف بإدخال أفكار تنظيمية جديدة | 0.658 | 0.841 | 0.00 |
| 3 | هناك رغبة لدى إدارة المصرف بمواكبة التطورات التدريبية الحديثة | 0.745 | 0.712 | 0.00 |
| 4 | يوجد رغبة لدى إدارة المصرف بإحداث تغيير في حجم أعمال المصرف | 0.754 | 0.721 | 0.00 |
| 5 | إعادة تأهيل العاملين داخل المصرف تمهيداً لاعتماد إعادة الهندسة | 0.774 | 0.611 | 0.00 |
| 6 | يوجد تشجيع داخل المصرف لتطبيق مدخل إعادة الهندسة | 0.874 | 0.647 | 0.00 |
| 7 | تغيير ثقافة العمل بما ينسجم وتطبيق إعادة الهندسة | 0.887 | 0.812 | 0.00 |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي على برنامج SPSS

الجدول (3) نتائج صدق الاتساق الداخلي والبنائي للمحور الثاني المتمثل بإمكانية وجود علاقة بين الهندرة وبين تنمية مهارات العاملين

| الرقم | السؤال | مع المحور | مع الإجمالي | الدلالة |
|-------|--|-----------|-------------|---------|
| 1 | تعد عملية التدريب وتنمية مهارات العاملين وسيلة فعالة لإعداد العاملين على تنفيذ المهام المختلفة | 0.658 | 0.666 | 0.00 |
| 2 | يعد التدريب وتنمية مهارات العاملين خطوة أساسية ومهمة لتقديم أفضل المعلومات والخدمات للعملاء | 0.854 | 0.712 | 0.00 |
| 3 | إدارة المصرف تدعم باستمرار البرامج والدورات التدريبية الموجهة للعملاء لإكسابهم مهارات عالية في العمل | 0.841 | 0.721 | 0.00 |
| 4 | يعتمد المصرف خطة لتطوير مهارات العاملين بما ينسجم وتقديم أفضل الخدمات المصرفية | 0.821 | 0.754 | 0.00 |
| 5 | تنمية مهارات العاملين وتدريبهم بشكل دوري يلعب دوراً كبيراً في تقليل الإشراف على أداؤهم | 0.845 | 0.714 | 0.00 |
| 6 | الأهداف التدريبية في المصرف واضحة ومحددة لخدمة مجالات معينة (الجودة، العملاء، تقديم أفضل الخدمات).. | 0.801 | 0.784 | 0.00 |
| 7 | تلعب عملية التطوير الوظيفي دوراً كبيراً في رضا العاملين وبالتالي تمكنهم من الإبداع في العمل | 0.891 | 0.777 | 0.00 |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي على برنامج SPSS

الجدول (4) نتائج صدق الاتساق الداخلي والبنائي للمحور الثالث المتمثل بإمكانية وجود علاقة بين الهندرة وبين تغيير ثقافة العمل في المصرف

| الرقم | السؤال | مع المحور | مع الإجمالي | الدلالة |
|-------|--|-----------|-------------|---------|
| 1 | لدى إدارة المصرف ثقافة الانفتاح للتغيير والمعرفة والإبداع في العمل | 0.841 | 0.773 | 0.00 |
| 2 | تسعى إدارة المصرف إلى تفعيل ثقافة المنافسة الإيجابية بين العاملين وتفعيل الاتصالات بينهم | 0.814 | 0.774 | 0.00 |
| 3 | ثقافة العمل ضمن فرق عمل يسودها التعاون والمنافسة الشريفة بين العاملين مطبقة ومدعمة بشكل كبير | 0.741 | 0.654 | 0.00 |
| 4 | تشجع الإدارة لديكم الإبداع الجماعي في العمل | 0.754 | 0.621 | 0.00 |
| 5 | تتم ترقيّة العاملين في المصرف على أساس الكفاءة في العمل | 0.654 | 0.610 | 0.00 |
| 6 | ثقافة تفويض السلطات ومنح الصلاحيات الكافية للعاملين مفعلة بشكل جيد | 0.901 | 0.841 | 0.00 |
| 7 | يسعى العاملون إلى الإبداع في العمل والمساهمة بتقديم الأفكار | 0.754 | 0.664 | 0.00 |

| | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|---------|
| | | | | | | | | | الجديدة |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|---------|

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي على برنامج SPSS

اختبار الفرضيات الإحصائية:

من أجل اختبار الفرضيات البحثية، تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، بالإضافة إلى النسب المئوية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للتأكد من تحقق فرضيات البحث على الشكل الآتي:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة في المصرف محل الدراسة وبين

إمكانية تطبيق الهندرة.

الجدول رقم (5) نتائج اختبار الفرضية الأولى

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

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي على برنامج SPSS

نستنتج أن قيمة كاي مربع المحسوبة عند كافة البنود والإجمالي أكبر من كاي مربع الجدولية والبالغة 3.99، بالتالي يمكن رفض الفرض العدم، والقول أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين

دعم الإدارة في المصرف محل الدراسة وبين إمكانية تطبيق الهندرة، وعند دراسة البنود الخاصة بهذه الفرضية تبين الآتي:

1. يحتل البند الخاص بتغيير ثقافة العمل بما ينسجم وتطبيق إعادة الهندسة المرتبة الأولى بمتوسط وقدره 2.73.
 2. يحتل البند الخاص بأن أعضاء إدارة المصرف على علم بمفهوم إعادة الهندسة المرتبة الثانية بمتوسط وقدره 2.68.
 3. يحتل البند الخاص برغبة إدارة المصرف بإحداث تغيير في حجم أعمال المصرف المرتبة الأخيرة بمتوسط وقدره 2.30.
- ❖ حيث يفسر المتوسط المرجح الاتجاه العام للإجابات من خلال قياس أرجحية المتوسط الحسابي بتحويله إلى مرجح.

2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهندرة وبين تنمية مهارات العاملين.

الجدول رقم (6) نتائج اختبار الفرضية الثانية

| القرار | كاي مربع التصويت | المتوسط المرجح | محايد | | لا | | نعم | | السؤال |
|------------|------------------|----------------|--------|-----|-------|-----|--------|-----|---|
| | | | نسبة | عدد | نسبة | عدد | نسبة | عدد | |
| توجد علاقة | 32.61 | 2.70 | 5.00 | 2 | 20.00 | 8 | 75.00 | 30 | 1 تعد عملية التدريب وتنمية مهارات العاملين وسيلة فاعلة لإعداد العاملين على تنفيذ المهام المختلفة |
| توجد علاقة | 36.06 | 2.73 | 5.00 | 2 | 17.50 | 7 | 77.50 | 31 | 2 يعد التدريب وتنمية مهارات العاملين خطوة أساسية ومهمة لتقديم أفضل المعلومات والخدمات للعملاء |
| توجد علاقة | 52.86 | 2.83 | 5.00 | 2 | 7.50 | 3 | 87.50 | 35 | 3 إدارة المصرف تدعم باستمرار البرامج والدورات التدريبية (داخلية وخارجية) الموجهة للعملاء لإكسابهم مهارات عالية في العمل |
| توجد علاقة | 39.21 | 2.70 | 10.00 | 4 | 10.00 | 4 | 80.00 | 32 | 4 يعتمد المصرف خطة لتطوير مهارات العاملين بما ينسجم وتقديم أفضل الخدمات المصرفية |
| توجد علاقة | 21.36 | 2.48 | 20.00 | 8 | 12.50 | 5 | 67.50 | 27 | 5 تنمية مهارات العاملين وتدريبهم بشكل دوري يلعب دوراً كبيراً في تقليل الإشراف على أدائهم |
| توجد علاقة | 18.20 | 2.45 | 20.00 | 8 | 15.00 | 6 | 65.00 | 26 | 6 الأهداف التدريبية في المصرف واضحة ومحددة لخدمة مجالات معينة (الجودة، العملاء، تقديم أفضل الخدمات) |
| توجد علاقة | 12.95 | 2.13 | 40.00 | 16 | 7.50 | 3 | 52.50 | 21 | 7 تلعب عملية التطوير الوظيفي دوراً كبيراً في رضا العاملين وبالتالي تمكنهم من الإبداع في العمل |
| توجد | 171.23 | 2.25 | 13.125 | 42 | 11.25 | 36 | 63.125 | 202 | الإجمالي= |

| | | | | | | | | | |
|-------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| علاقة | | | | | | | | | |
|-------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي على برنامج SPSS

نستنتج أن قيمة كاي مربع المحسوبة عند كافة البنود والإجمالي أكبر من كاي مربع الجدولية والبالغة 3.99، بالتالي يمكن رفض الفرض العدم، والقول أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهندرة وبين تنمية مهارات العاملين، وعند دراسة البنود الخاصة بهذه الفرضية تبين الآتي:

1. يحتل البند الخاص بكون إدارة المصرف تدعم باستمرار البرامج والدورات التدريبية (داخلية وخارجية) الموجهة للعلاء لإكسابهم مهارات عالية، تمكنهم من الإبداع في العمل المرتبة الأولى بمتوسط وقدره 2.83.
2. يحتل البند الخاص باعتبار التدريب وتنمية مهارات العاملين خطوة أساسية ومهمة لتقديم أفضل المعلومات والخدمات للعلاء المرتبة الثانية بمتوسط وقدره 2.73.
3. يحتل البند الخاص باعتبار أن عملية التطوير الوظيفي تلعب دوراً كبيراً في رضا العاملين، ما يدفعهم للإبداع في العمل المرتبة الأخيرة بمتوسط وقدره 2.13.

الجدول رقم (7) نتائج اختبار الفرض الثالث

| القرار | كاي مربع المحسوبة | المتوسط المرجح | محايد | | لا | | نعم | | السؤال |
|------------|-------------------|----------------|-------|-----|-------|-----|-------|-----|---|
| | | | نسبة | عدد | نسبة | عدد | نسبة | عدد | |
| توجد علاقة | 13.40 | 2.45 | 15.00 | 6 | 25.00 | 10 | 60.00 | 24 | 1 لدى إدارة المصرف ثقافة الانفتاح للتغيير والمعرفة والإبداع في العمل |
| توجد علاقة | 17.15 | 2.53 | 10.00 | 4 | 27.50 | 11 | 62.50 | 25 | 2 تسعى إدارة المصرف إلى تفعيل ثقافة المنافسة الإيجابية بين العاملين وتفعيل الاتصالات بينهم |
| توجد علاقة | 19.40 | 2.55 | 10.00 | 4 | 25.00 | 10 | 65.00 | 26 | 3 ثقافة العمل ضمن فرق عمل يسودها التعاون والمنافسة الشريفة بين العاملين مطبقة ومدعمة بشكل كبير |
| توجد علاقة | 24.36 | 2.53 | 17.50 | 7 | 12.50 | 5 | 70.00 | 28 | 4 تشجع الإدارة لديكم الإبداع الجماعي في العمل |
| توجد علاقة | 11.15 | 2.15 | 37.50 | 15 | 10.00 | 4 | 52.50 | 21 | 5 تتم ترقية العاملين في المصرف على أساس الكفاءة في العمل |
| توجد علاقة | 14.60 | 2.05 | 45.00 | 18 | 5.00 | 2 | 50.00 | 20 | 6 ثقافة تفويض السلطات ومنح الصلاحيات الكافية للعاملين مفعلة بشكل جيد وبالتالي انخفاض عدد الجهات الإشرافية |
| توجد علاقة | 18.95 | 2.18 | 40.00 | 16 | 2.50 | 1 | 57.50 | 23 | 7 يسعى العاملون إلى الإبداع في العمل والمساهمة بتقديم الأفكار الجديدة |

| | | | | | | | | | |
|------------|-------|------|--------|----|---------|----|--------|-----|------------|
| توجد علاقة | 84.73 | 2.05 | 21.875 | 70 | 13.4375 | 43 | 2.1875 | 167 | الإجمالي = |
|------------|-------|------|--------|----|---------|----|--------|-----|------------|

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي على برنامج SPSS

3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهندرة وبين تغيير ثقافة العمل المصرفي. نستنتج أن قيمة كاي مربع المحسوبة عند كافة البنود والإجمالي أكبر من كاي مربع الجدولية والبالغة 3.99، بالتالي يمكن رفض الفرض العدم، والقول أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة الهندسة وبين تغيير ثقافة العمل المصرفي، وعند دراسة البنود الخاصة بهذه الفرضية تبين التالي:
 1. يحتل البند الخاص بكون ثقافة العمل ضمن فرق عمل يسودها التعاون والمنافسة الشريفة بين العاملين مطبقة ومدعمة بشكل كبير المرتبة الأولى بمتوسط وقدره 2.55.
 2. تحتل كل من البنود الخاصة بسعي الإدارة إلى تفعيل ثقافة المنافسة الإيجابية وتشجيع العاملين على الابتكار في العمل المرتبة الثانية بمتوسط وقدره 2.53.
 3. يحتل البند الخاص بازدياد درجة تفويض الصلاحيات الممنوحة للعاملين، وانخفاض عدد الجهات الإشرافية المرتبة الأخيرة بمتوسط وقدره 2.0.

الاستنتاجات والتوصيات:

الاستنتاجات:

- 1- هناك علاقة بين دعم إدارة المصرف وإمكانية تطبيق إعادة الهندسة، حيث تشير نتائج الاختبار إلى أن أهم العوامل المؤثرة في إمكانية تطبيق الهندرة هو ضرورة تغيير ثقافة العمل بما ينسجم وإمكانية التطبيق، ووجود قيادة مهتمة ومشجعة على تطبيق الهندرة.
- 2- هناك علاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وبين تنمية مهارات العاملين، حيث تشير نتائج الاختبار إلى أن أهم العوامل المؤثرة هو تنمية مفهوم تطوير أداء العاملين، من خلال إخضاعهم لدورات تدريبية داخلية وخارجية، وضرورة الإيمان بأن تطوير مهارات العاملين يسهم في تحقيق رضا العاملين، وتحسين الأداء المصرفي.
- 3- الهندرة يمكن أن تسهم في تغيير ثقافة العمل المصرفي من خلال العمل على تكوين فرق عمل يسودها التعاون والمنافسة الشريفة بين العاملين، والسعي لتخفيض عدد الجهات الإشرافية على أداء العاملين ما يمنحهم الثقة في العمل.

التوصيات:

- 1- ضرورة تبني إدارة المصرف مدخل إعادة الهندسة لدوره الفاعل في تحسين أداء العاملين من خلال التركيز على الاستثمار في تنمية مهاراتهم.
- 2- العمل بشكل جاد لتغيير ثقافة العمل داخل البنك من خلال تشجيع ثقافة التعاون والعمل الجماعي لدى العاملين، وتفويض السلطات للعاملين بشكل أكبر.
- 3- ضرورة منح الموظفين صلاحيات أكبر في العمل بحيث يتحمل الموظف مسؤولية عمله، عبر تقليص عدد الجهات الإشرافية، بحيث تتم عملية الكشف والمطابقة بصورة إجمالية عند الانتهاء من العمليات، الأمر الذي يؤثر إيجاباً على عمله من خلال شعوره بمزيد من الثقة الممنوحة من قبل إدارة المصرف.
- 4- استمرار الاهتمام بمستوى تدريب العاملين من خلال إخضاعهم لدورات تدريبية داخلية وخارجية.
- 5- بما أن الدراسة الحالية أجريت على بنك الشام-الإدارة العامة-دون المصارف الأخرى العاملة في سورية، يوصي الباحث بإجراء دراسة حول أهمية تطبيق إعادة الهندسة في المصارف العامة والخاصة الأخرى.

المراجع:

المراجع العربية:

1. أحلام، خان. (2012). "إعادة هندسة العمليات كمدخل لتميز الموارد البشرية". مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية. جامعة بسكرة. الجزائر. العدد 12. 153 - 179.
2. حاييف، شيراز. (2018). "إعادة هندسة العمليات الإدارية". دار أسامة للنشر والتوزيع. ط 1. عمان. الأردن.
3. زاوي، نسرين. (2014). "إعادة الهندسة المالية لسوق الأوراق المالية في ظل تداعيات الأزمات". الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية. قسم العلوم الاقتصادية والقانونية. جامعة أم البواقي. 1 (1).
4. الزهراني، حسين. (2013). "دور الهندرة في تبسيط الإجراءات بالمؤسسة العامة للصناعات الحربية بالخرج". رسالة ماجستير. جامعة نايف للعلوم الإدارية. الرياض. السعودية.
5. السر أيمن. (2008). "واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة". رسالة ماجستير. قسم إدارة الأعمال. الجامعة الإسلامية. غزة. فلسطين.
6. شمروخ، مرفت. (2022). "متطلبات الهندرة كأحد آليات طريقة تنظيم المجتمع وتدريب العاملين في مؤسسات التعليم العالي". مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية. العدد 9. الجزء 4.
7. شوملي، سهير. وإبراهيم، عبد الكريم. (2021). "أثر الهندسة الإدارية (الهندرة) على الولاء التنظيمي على العاملين في الشركات الصناعية في شمال الضفة الغربي". كلية العلوم الإدارية. جامعة فلسطين.
8. العلي، أحمد، وقاسم، عبد الرزاق. (2012). "أثر تقانة المعلومات في تطوير نظم عمليات المصارف العامة في سورية". مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. 28 (1).
9. عمار، إبراهيم. (2018). "نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية في المصارف -دراسة تطبيقية على المصرف العقاري السوري". أطروحة دكتوراه. كلية الاقتصاد. جامعة طرطوس.

10. العنزي، متعب نايف. (2017). "دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين _ دراسة ميدانية". أطروحة ماجستير. قسم العلوم الإدارية. جامعة نايف للعلوم الإدارية. الرياض.

11. مراد، محبوب، والطيب، داودي. (2014)، "استخدام استراتيجية إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الخدمات المصرفية _ دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية". أطروحة دكتوراه غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. جامعة محمد خيضر بسكرة. الجزائر.

المراجع الأجنبية:

1. Adeyem, A. (2008). "Impact Assessment of Business Process Reengineering On rganisational Performance". European Journal of Social Sciences. 7 (1).
2. Afsheen, S. (2021). "Re-engineering of administrative processes and their Impact on Improving Productive Efficiency". Global Journal of Management and Social Science Research. 6(3).
3. Dean.A. (2011) "Impact of Business Process Re-Engineering in Commercial Banks on Customer". Opinion. 1 (1).
4. Kabiru.J. (2013) "Exploring the Implementation of Business Process Reengineering in Banks". Asian Social Science. 9 (11).
5. Liao.X, Correlation. (2010). "between Business Process Reengineering and Operation Performance of National Commercial Banks, School of Tourism studies and Economic management". Leshan Normal University, Leshan, P.R. China.
6. Mario, M. (2004). "Organizational Re- Engineering and Human Re-Engineering ITU Regional HRM". HRD Officer for Latin America and the Caribbean.
7. Namchul & Donlad, (2002). "Business process reengineering and performance improvement The case of Chase Manhattan Bank" <http://www.emeraldinsight.com/researchregistersm,2002>
8. Norah. D.A. (2014). "Business Process Reengineering. practices and performance of Kenya commercial bank. Department of Business Administration School of Business". University of Nairobi