



Reengineering process as input for change and its impact on the achievement of the Targets of the Algerian public banks s governate'Case: public banks Agencies of Tebessa

**عملية الهندرة كمدخل للتغيير وأثرها على تحقيق أهداف البنوك العمومية الجزائرية
دراسة تحليلية لعينة من وكالات البنوك العمومية لولاية تبسة**

*د. فضيلة بوطورة **د. مختار حميدة ***د. نوفل سمايلي

Abstract: This study intends to identify the Reengineering process as input for change and its impact on the achievement of public banks objectives and specifically Agencies of Tebessa, purpose of improve its performance and enable them to keep abreast of developments in the global banking environment developments, this study focused on designing a questionnaire and developed as a tool to collect data, Where they were distributed to the sample and then the data is contained in the questionnaire analysis by using the Statistical Package for the Social Sciences (spss) software. The study found the most important results of the Reengineering and change are two sides of the same coin profitable condition balance between the needs of the change and the objectives of these public banks even working correct a way which conforms with its position in the Algerian banking system.

المستخلص: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى عملية الهندرة كمدخل للتغيير وأثرها على تحقيق أهداف البنوك العمومية وبالتحديد وكالات ولاية تبسة، بقصد تطوير أدائها وتمكينها من مواكبة التطورات الحاصلة في البيئة المصرفية العالمية، اهتمت هذه الدراسة بتصميم إستبانة وتطويرها كأداة لجمع البيانات حيث تم توزيعها على أفراد العينة. ومن ثم تم تحليل البيانات الواردة في الإستبانة عن طريق استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss) وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن الهندرة والتغيير وجهان لعملة واحدة مربحة شرط الموازنة بين إحتياجات التغيير وأهداف هذه البنوك العمومية حتى يمكنها أن تعمل بطريقة صحيحة تتماشى مع مكانتها في الجهاز المصرفي الجزائري.

الكلمات المفتاحية: البنك، الهندرة، التغيير، البنك.

*جامعة تبسة/ الجزائر

**جامعة الجلفة/ الجزائر

***جامعة تبسة/ الجزائر

المقدمة: إن التغيير بصفة عامة هو الانتقال من حالة إلى أخرى تكون عادة منشودة، لذلك يعد التغيير عنصر حتمي في كافة صور ومراحل النشاط الإداري، وترتبط عملية نجاحه بمواكبة التطورات، ويخضع لعوامل داخلية وخارجية (عرفة، ٢٠١٢: ٣٦)، ويتطابق ذلك مع التطورات الإدارية التي نتجت عنها عملية الهندرة فهو كمصطلح يعد من الموضوعات الحديثة على التراث الإداري، ونتيجة لذلك إستخدمت العديد من المسميات لوصف هذا المفهوم، ومن أهمها: إعادة تصميم العمليات الأساسية، تجديد العمليات، إعادة تصميم العمليات الإدارية، إعادة الهندسة التنظيمية، إعادة الهيكلة. وكذلك مصطلح الهندرة الذي هو مركب من كلمتي الهندسة والإدارة فقد ظهر المصطلح في بداية التسعينات وبالتحديد في سنة ١٩٩٣، وذلك عند صدور أول كتاب في هذا المجال على يد الباحثين الأمريكيين **Micheal Hammer et James Champy** بعنوان: "إعادة هندسة المنظمات مقدمة لثورة الأعمال". ولأن مفهوم الهندرة أصبح من أحدث النظريات الإدارية التي وجدها العديد من ذوي الاختصاص طريقا لمواجهة الإنهيار المنظمي وفقدان حصة السوق، فالعديد من المنظمات تشهد بدرجات متفاوتة إعادة التفكير بصورة جادة وأساسية في عملياتها وتعيد هندستها بشكل جذري يضمن بقاءها في المنافسة المرتبط أساسا بقدرتها على تشكيل سياسات وأساليب عمل جديدة للتأقلم مع ظروف بيئتها الداخلية والخارجية. ولأن البنوك تقدم كغيرها من المؤسسات خدمات لزيائنها من خلال تنظيم المجهودات البشرية في إدارتها، وأمام الخدمات المتعددة التي تتنافس في عرضها البنوك، وإنطلاقا من تطور سلوك المستهلك نفسه حيث إزداد وعيه في البحث عن الخدمات البنكية الأجود والأرخص والأحدث... إلخ، مما يحتم على البنوك ضرورة توافر الأركان الأساسية للعمل الإداري الناجح والممكن تواجده من خلال تطبيق نموذج إعادة الهندسة الذي لا يقتصر على مؤسسات محددة بذاتها بينما يمكن تطبيقه على كل أنواع المؤسسات خاصة تلك التي تواجه مشكلات أو تتوقع مشكلات مستقبلا أو تلك المؤسسات الداعمة لنجاحها من خلال عملية إعادة هندسة عملياتها كمدخل لإدارة التغيير.

المبحث الأول: المنهجية العلمية للدراسة

أولاً- مشكلة الدراسة

تتمثل في التساؤل الرئيسي: هل توجد علاقة بين تطبيق عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل لإدارة التغيير التنظيمي في وكالات البنوك العمومية لولاية تبسة وبين تحقيقها لأهدافها؟

ثانياً- أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى مايلي:

- التعرف على أهم المفاهيم المرتبطة بإعادة الهندسة (الهندرة) ومبادئها، التغيير التنظيمي وخطواته وخصائصه، بالإضافة إلى مراحل عمليات إعادة الهندسة للقيام بالتغيير التنظيمي أساسا.
- التعرف على العلاقة بين أهداف وكالات البنوك العمومية الجزائرية الستة لولاية تبسة وتطبيقها لعملية إعادة الهندسة كمدخل لإدارة التغيير فيها.

- تحاول الدراسة الوصول إلى نتائج ذات دلالة إحصائية حول أثر تطبيق مبادئ الهندرة كمدخل للتغيير التنظيمي على تحقيق أهداف وكالات البنوك العمومية الجزائرية الستة لولاية تبسة يمكن من خلالها تقديم توصيات تؤدي إلى تحقيق أهداف الدراسة.

ثالثا - أهمية الدراسة

الدراسة تلقي الضوء على أهمية تبني المؤسسات عملية الهندرة كمدخل للتغيير التنظيمي وأثر ذلك على تحقيق أهداف وكالات البنوك العمومية لولاية تبسة، وما يتطلبه الجهاز المصرفي الجزائري وبنوكه العمومية من ضرورة لتحسين مهارات وقدرات القائمين بتسيير وتنفيذ العمليات البنكية وتحقيق الأرباح المسطرة منها وبالتالي التسهيل على القائمين بإدارة التغيير مهمة تطوير خدمات البنوك المعنية بعمليات الهندرة من خلال توفير الضمان الكافي لإقناع الإدارة بأهمية وفاعلية هذه العمليات لتحقيق أهدافها.

رابعا - فرضيات الدراسة

تستند هذه الدراسة على الفرضيات الآتية:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) بين فاعلية فهم وإدراك إدارة التغيير التنظيمي للهدف من عملية إعادة الهندسة وبين تحقيق أهداف وكالات البنوك العمومية لولاية تبسة.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) بين تكامل مراحل إعادة الهندسة كمدخل لإدارة التغيير التنظيمي وبين تحقيق أهداف وكالات البنوك العمومية لولاية تبسة.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) بين فاعلية كل مرحلة من مراحل التغيير التنظيمي وبين تحقيق أهداف وكالات البنوك العمومية لولاية تبسة.

خامسا - الدراسات السابقة

من بين الدراسات السابقة في مجال الهندرة وخاصة في قطاع البنوك نورد الآتي:

- دراسة مرام إسماعيل الآغا (٢٠٠٦) حول إعادة هندسة العمليات الإدارية في المصارف في قطاع غزة والتي ركزت على التعرف على مدى تأثير وعلاقة بعض العوامل المؤثرة بالهندرة كإعادة بناء الهياكل التنظيمية، قدرات التكنولوجيا العالية، التغير في توقعات العملاء، تحسين معايير الجودة الشاملة في المصارف بالقطاع. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الإحصائية التي تؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية في بنوك العينة وبين هذه العوامل.

- دراسة لعويشة بن زكورة، لخضر عدوكة (٢٠١٤) بعنوان إعادة الهيكلة البنكية: المفهوم والمبررات، المراحل، النتائج، حيث ركزت الدراسة على اعتبار أن البنوك تمثل أحد ركائز الإقتصاد في كل الدول ومن أجل مساهمة هذه البنوك للتطورات المالية والمصرفية الحالية كان لزاما عليها إعادة هيكلة أعمالها وممارساتها، وتوصلت الدراسة إلى أن عملية إعادة الهيكلة ينتج عنها العديد من المنافع نتيجة تحسن أداء البنوك من خلال التحكم في العمليات وإدخال التكنولوجيا ورفع جودة الخدمات لمواجهة تحديات المنافسة.

والدراسة الحالية ستتطرق لعملية الهندرة من باب جديد وهو التغيير التنظيمي كركيزة ومدخل للتطوير والتجديد في خدمات البنوك من أجل تحقيق أهداف وكالات البنوك العمومية لولاية تبسة.

المبحث الثاني: الإطار النظري والفلسفي للدراسة

أولاً- إعادة هندسة العمليات

هي ترجمة للمصطلح الإنجليزي Business Reengineering حيث عرف Champy and Hammer إعادة هندسة العمليات بأنها: " إعادة تفكير أساسية وإعادة تصميم جذرية للعمليات لتحقيق نتائج هائلة في مقاييس الأداء الحالية المتمثلة في: التكلفة، الجودة، مستوى الخدمة والسرعة" (خان ، ٢٠١٢، ص: ١٥٥). وهناك من عرف إعادة الهندسة بأنها: "التخلي عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق التوافق مع متطلبات الجودة الشاملة" (عبد الهادي وعمر، ٢٠٠٧: ٢٩١).

والهندرة أيضا هي: "البعد من جديد، أي من نقطة الصفر وليس إصلاح وترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات تحسينية تترك البنى التحتية كما كانت عليه" (السكرانة، ٢٠٠٩، ١٢١). ومن هنا يمكن إيجاز مفهوم الهندرة في العناصر الأربعة الأساسية الآتية (عاطف، ٢٠١١: ٢٨): إعادة التفكير بصورة أساسية، إعادة التصميم بصورة جذرية، نتائج تحسين هائلة في مقاييس الأداء المختلفة، التركيز على العمليات وليس على الإدارات أو المهام.

وهذه العناصر لعملية إعادة الهندسة تمكن المنظمة من تحقيق جملة من الأهداف التي من أجلها تتم إعادة هندسة العمليات الإدارية والتي من بينها (بن زكورة، عدوكة، ٢٠١٤، ص: ١٨٤): تحقيق تغيير جذري في الأداء بتغيير أسلوب وأدوات العمل وفق إحتياجات الزبائن، والتركيز على رغباتهم مما يحسن من جودة الخدمات والمنتجات، السرعة العالية في أداء الأعمال من خلال توفير المعلومات المطلوبة لإتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها، مع تخفيض التكلفة بإلغاء العمليات غير الضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة، والتفوق على المنافسين من خلال تحسين إستغلال الموارد المتاحة وترشيد العمليات.

ثانياً - مبادئ إعادة الهندسة

لهذه العملية عدة مبادئ أهمها (إدريس ومرسي، ٢٠٠٦: ٣٨٦-٣٨٧):

- التنظيم يتم حول النتائج وليس المهام يعني تصميم وظيفة العامل وفق الهدف وليس المهمة.
- يمكن الإعتماد على نظم المعلومات الحاسوبية من طرف مستخدمي مخرجات العمليات.
- تصنيف أعمال تشغيل المعلومات إلى عمل حقيقي بغرض إستخدامها بدلا من مجرد إرسالها كبيانات خام.

- التعامل مع الموارد المشتتة كما لو كانت مركزية بينما الإحتفاظ بالموارد الفعلية في موقع مركزي لأغراض التنسيق، مع ربط الأنشطة المتوازنة أثناء الأداء لتحقيق التكامل من خلال نظم الاتصال الفعال، وتنمية شبكة معلومات واحدة تستخدمها جميع وحدات العمل في المؤسسة.

- تحقيق الرقابة الذاتية وتحديد نقطة القرار في مكان تأدية العمل من قبل العمال أنفسهم.

ثالثا- نتائج عملية إعادة الهندسة بالمنظمات

رغم إختلاف بعض الأساليب في تنفيذ عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية، سواء من ناحية الدراسات النظرية أو التجارب العملية والتي في غالبيتها تؤكد على الأطوار الرئيسية الثلاثة للعملية من التصور العام للمشروع إلى طور بناء العمليات الجديدة إلى طور دمج العمليات المصممة في التنظيم تحت الدراسة، فإن معظم نتائج عملية إعادة الهندسة تكون كالاتي (الداودي وبرنو، ٢٠٠٨: ٠٢-٠٣):

- إختفاء بعض الوظائف والتخلص من العمالة الزائدة، وتحسين مستوى الرقابة والمتابعة.
- العمل من خلال مجموعات وفرق عمل بروح واحدة.
- إعطاء صلاحيات أكبر للموظفين للحصول على قرار معين بشأن العمل يساعد على تحسين مستوى الخدمات المقدمة للعملاء وسرعتها.
- سهولة إنسياب العمليات لتفادي حدوث الإختناقات في إجراءات سير العمل من شأنها التأثير على جودة الخدمة المقدمة للعملاء.
- ظهور مفهوم مدير الخدمة الذي ينسق بين إجراءات العمليات المعقدة ويظهر أمام العميل كجهة مسؤولة عن العملية بالكامل للرد على إستفساراته.
- إستبدال الخطوات الرقابية المتعددة والطويلة بأساليب الرقابة الكلية بهدف خفض التكاليف.
- تحليل النظم الإدارية الموجودة والتي تتوافق مع الموظفين بالمؤسسة والعمل على تغيير ثقافتهم.
- تغيير الأعمال من المهام البسيطة إلى الأعمال ذات الأبعاد المتعددة.
- تركيز مقاييس الأداء من النشاط إلى النتائج.
- تغيير معيار التقدم من الأداء إلى القدرة من خلال تغيير المدراء من مشرفين إلى منشطين.
- تغيير الهيكل التنظيمي من هرمي إلى أفقي من خلال تغيير دور المدراء من محكمين إلى قادة.

رابعا- مراحل عملية الهندرة

لتطبيق عملية إعادة هندسة العمليات يجب أن تمر بأربعة مراحل أساسية، تتكون كل مرحلة من عدد من الخطوات المتمثلة في الجدول رقم (٠١) التالي (لوينثال، ٢٠٠٢: ٥٤-٦٤):

الجدول رقم (٠١): مراحل إعادة الهندسة

المراحل	خطوات الازمة في كل مرحلة
المرحلة الأولى: الإعداد للتغيير	- الإحساس بالمشكلة والإيمان بضرورة التغيير. - القناعة بأسلوب الهندرة والإيمان بفعاليتها كأداة لإعادة البناء التنظيمي. - القرار. - رسم رسالة المنظمة والتي تقوم على تحديد إستراتيجية المنظمة سواء من حيث الحاجة الملحة لمشروع الهندرة أو بيان التصور العام للمشروع. - وضع أو تحديد أهداف المنظمة. - تحديد تقنية المعلومات اللازمة لتطبيق مشروع الهندرة. - إعداد الجدول الزمني للعمل.
المرحلة الثانية: التشخيص (التخطيط)	- تحديد ووصف العمليات الحالية والتعرف على أسبابها ودوافعها، التحليل

الكمي، تحليل العلاقات السببية. - التعرف على أحدث الوسائل التقنية والنماذج الناجح. - وضع قائمة بألويات العمليات المرشحة للهندرة. - تعريف العمليات المرشحة وتحديد نطاق العمل، تحديد متطلبات المشروع، تحديد فريق الهندرة، وضع وتحديد أهداف الأداء ومعايير القياس.	للتغيير)
- دراسة البدائل المتاحة للتصميم وتصور العملية الجديدة. - إعادة هيكلة الجانب البشري (القوى العاملة).	المرحلة الثالثة: إعادة التصميم
- خطة التحول. - التطبيق وهي الخطوة التي تحقق الرؤية وتنفذ التصميم الجديد مع إدخال عنصر المرونة لتصحيح الأخطاء.	المرحلة الرابعة: التطبيق

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على: (لويثال، ٢٠٠٢: ٥٤-٦٤).

خامساً - مفهوم التغيير التنظيمي وخصائصه

إن التغيير أساساً يعد نسق منظم من الجهود البشرية نحو الصدام مع القيود والمحددات القائمة وإزالتها والتأثير عليها من أجل تحقيق عدة مصالح هامة، تتم مع إرساء نظم جديدة وأشكال جديدة من العلاقات داخل الكيان التنظيمي صغر أم كبر (عامر وسيد قنديل، ٢٠١٠: ٢٦٧). أما التغيير التنظيمي فيقترب معناه من التطوير التنظيمي حين تستهدف الخصائص وتعتمد الآليات وتوظف المبادئ والنظريات السلوكية في إحداث التغيير الجذري والشامل في الأهداف والسياسات في الهياكل وفي السلوكيات والنظم والتشريعات والتقنيات التي تعمل في إطارها المنظمات (مختار، ٢٠١٤، ص: ٤٢). وإن إدارة التغيير تتطلب قيادة حكيمة قادرة على التطور والازدهار والتقدم وذلك حسب ظروف البيئة المحيطة بالمؤسسة (الطيبي، ٢٠١١: ٢٩).

- والتغيير التنظيمي له عدة نقاط تبرز أهميته من بينها التالي (عامر وسيد قنديل، ٢٠١٠: ٢٧٤):
- يساعد على تجديد الحيوية داخل المؤسسات واختفاء روح اللامبالاة والسلبية والتشاؤم الناتجة عن الثبات والاستقرار لمدة طويلة.
 - يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب والشكل والمضمون.
 - يعمل التغيير على إزكاء الرغبات وتنمية الدافع والحافز نحو الارتقاء والتقدم وما يستدعيه ذلك من تطوير وتحسين متلائم.
 - يعمل أيضاً على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع ظروف المنظمات والبيئة المحيطة.
 - يعمل التغيير على الوصول إلى درجة أفضل من القوة في الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية من خلال اكتشاف نقاط ومجالات الضعف والثغرات التي أدت إلى انخفاض هذا الأداء ومعالجتها ومعرفة مجالات ونقاط القوة وتأكيداها.
- ومع هذه الأهمية، تتمتع إدارة التغيير التنظيمي بعدة خصائص فيتميز بكل من (عبوي، ٢٠٠٧: ٢٣):

- التوافقية بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لهذه العملية.
- يحدث التغيير في إطار حركة منظمة تستهدف غاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير.

- واقعية التغيير في إطار إمكانيات المنظمة ومواردها وظروفها.
 - فعالية إدارة التغيير بامتلاك القدرة على الحركة والتأثير بالآخرين وتوجيه القوى الفاعلة.
 - المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل معه.
 - ضرورة قي مناخ التغيير من الشرعية القانونية والأخلاقية معا.
 - السعي للإصلاح نحو ما هو قائم من عيوب ومعالجة ما هو موجود من إختلالات بالمنظمة.
 - القدرة على التطور والابتكار من خلال التغيير للارتقاء وإلا يفقد التغيير مضمونه.
 - الرشد من أهم صفات إدارة التغيير وخضوع كل قراراتها إلى اعتبارات التكلفة والعائد.
 - ضرورة الاهتمام بالتوافق والتكيف مع الأحداث ومحاولة السيطرة عليها والتحكم في اتجاهها مسارها.
 - الإبداع من خصائص المنظمات المعاصرة التي تتبنى منهج التغيير للحفاظ على قدراتها.
- لذلك فالتغيير يعمل على تنمية القدرة الدافعة على التطور ويسعى لتقديم بدائل متطورة تنهض بالمستوى المعرفي للموظفين والمنظمة معا.

المبحث الثالث: الإطار التحليلي والتطبيقي للدراسة

أولاً - مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من وكالات البنوك التجارية العمومية الستة في ولاية تبسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، البنك الخارجي الجزائري، البنك الوطني الجزائري، القرض الشعبي الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية المحلية، صندوق التوفير والإحتياط. وقد تم إعتماد البنوك العمومية لأن الجهاز المصرفي الجزائري يتكون حسب طبيعته من نسبة (٩٠%) من البنوك العمومية و(١٠%) الباقية بنوك ذات ملكية خاصة ومختلطة، لذلك تعد البنوك العمومية الستة مفتاح للنجاح أو عنوان للفشل للجهاز المصرفي ككل وخاصة أمام الدعم الكبير الذي تقدمه الدولة لها.

ثانياً - عينة الدراسة

تم إختيار عينة البحث من البنوك التجارية الجزائرية الستة في ولاية تبسة حيث اعتمد الدراسة عينة عشوائية مكونة من (١٦٠) موظف من هذه البنوك يمثلون حوالي (٧٤%) من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (٢١٦) فردا. وتم توزيع (١٦٠) إستبانة على جميع العاملين في هذه الوكالات الرئيسية ووكالاتها الفرعية بالإضافة إلى مديري البنوك العمومية الستة المعنية بالدراسة ولقد تم إسترداد (١٥٤) إستبانة منها (١٥٠) إستبانة صالحة للدراسة، أي ما نسبته (٩٦%). هذه الوكالات متمثلة في كل من: بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة (٤٨٨)، البنك الخارجي الجزائري وكالة (٠٩٣)، البنك الوطني الجزائري وكالة (٤٩١)، القرض الشعبي الجزائري وكالة (٢٠٥)، بنك الفلاحة والتنمية المحلية وكالة (٢١٠)، صندوق التوفير والإحتياط وكالة (٣٠٦).

ثالثاً - أداة الدراسة

إستخدمت الإستبانة لجمع البيانات الأولية من عينة البحث لدراسة بعض مفردات البحث وتجميع المعلومات وتفريغها بإستخدام البرنامج SPSS (Statistical Package For Social Science)

وإستخدام الإختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة، وإشتملت الإستمارة على:

القسم الأول: إختص بالمعلومات العامة وتشمل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، المجال الأكاديمي أما **القسم الثاني:** إشتمل هذا القسم على جزئين رئيسيين هما: **الجزء الأول:** يشتمل على سؤال يتكون من اثنتي عشرة فقرة ويدور حول مدى رضا أفراد العينة عن بعض المفاهيم: الهندرة، العمل الجماعي، التغيير التنظيمي، أهداف البنك، الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين، المسارات الوظيفية، التكيف مع الجديد، قياس الأداء، الحوافز، تقدير الفرص، الحدود التنظيمية. **والجزء الثاني:** يتكون من سؤال يقيس مدى تعامل أفراد العينة مع واقع الخدمات البنكية التنافسية الحديثة وتحقيق البنك للأرباح. والإجابة عن ذلك من بين ستة بدائل كما هو موضح في الاستبانة. وأما **القسم الثالث:** يتكون من ست وعشرين فقرة تعالج فرضيات الدراسة وقد وزعت ضمن المحاور الرئيسية التالية: **المحور الأول:** يعالج عملية إعادة الهندسة وفقراتها (١-١٣). **والمحور الثاني:** يعالج إدارة التغيير التنظيمي وفقراتها (١٨-١٤). **والمحور الثالث:** يعالج تحقيق البنك لأهدافه وفقراتها (٢٣-١٩).

رابعاً - صدق الأداة وثباتها

بقصد التأكد من صدق الأداة ومطابقة فقراتها لما وضعت من أجله تم عرضها على مجموعة من المحكمين للإستفادة من ملاحظاتهم في هذا المجال، وإعادة صياغة بعض الفقرات حتى تكون أكثر ملائمة. وتم إستخراج معامل ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي حيث بلغت ($\alpha = 90.9\%$) وهي تعتبر نسبة ثبات عالية.

خامساً - أساليب التحليل الإحصائي

لأغراض الإجابة عن أسئلة الدراسة والتحقق منها تم إستخدام الأساليب التالية: مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك بقصد وصف خصائص العينة عن طريق النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. ومعامل ارتباط بيرسون الخطي لإختبار العلاقة بين المتغيرات ومستويات الدلالة.

سادساً - متغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة: وتتمثل في إعادة الهندسة والتغيير، **والمتغير التابع:** تحقيق أهداف البنك.

سابعاً - التحليل الميداني وعرض البيانات وتحليلها

تم توزيع (١٥٤) إستبانة على عينة الدراسة التي سبق الإشارة إليها وتم إعتداد (١٥٠) إستبانة تم إستردادها وكانت صالحة لأغراض التحليل.

تحليل القسم الأول: تم تحليل بيانات القسم الأول وعلى النحو التالي:

الجدول رقم (٠١): الأعداد والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة موزعين حسب فئات المتغيرات الديمغرافية

اسم المتغير	الجنس	العمر	المؤهل العلمي	عدد سنوات الخدمة	المسمى الوظيفي	عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية
فئات	ذكر	٢٥ وما دون			مدير	

المتغير	٣٥-٢٦	ثانوي	٤ سنوات ومادون	نائب مدير	٣-١
أنثى	٤٥-٣٦	بكالوريا	٨-٥	رئيس قسم	٦-٤
	٥٥-٤٦	ليسانس	١٢-٩	رئيس مصلحة	٩-٧
	٥٥ وما فوق	دراسات عليا	١٣ فما فوق	موظف	١٠ فما فوق
	١٠	/	/	/	/
العدد	٤٠	٢٩	١٥	٦	٢٥
	٥٥	٤٥	٧٠	١٥	٨٥
	٣٥	٦٤	٥٥	٢٥	٢٥
	١٠	١٢	١٠	١٠٤	١٥
	١٠	/	/	/	/
النسبة المنوية	%٢٦.٦٦	%١٩.٣٣	%١٠	%٤	%١٦.٦
	%٣٦.٦٦	%٣٠	%٤٦.٦	%١٠	%٥٦.٦
	%٢٣.٣٣	%٤٢.٦٦	%٣٦.٦	%١٦.٦٦	%١٦.٦
	%٦.٦٦	%٨	%٦.٦	%٦٩.٣٣	%١٠
	%٥٦.٦٦	/	/	/	/

المصدر: من نتائج تحليل الاستبانة

يتبين من خلال الجدول رقم (٠١) ما يلي: تتفوق نسبة الذكور على الإناث كما تشير الأرقام، وكانت نسبة الأعمار ما بين (٤٥-٣٦) تشكل النسبة الأكثر انتشارا وهذا يدل على قدم هذه البنوك في المنطقة، أما بالنسبة للمؤهل العلمي فتعتبر شريحة الليسانس والبكالوريا هي الأكثر، كذلك الأمر بالنسبة إلى عدد سنوات الخدمة فإن فترة (٨-٥) سنوات كانت الأكثر وهذا يشير إلى التجديد والتعيين باستمرار، وبالنسبة إلى عدد سنوات الخبرة الحالية فإن (٦-٤) سنوات هي الفترة الأكثر.

القسم الثاني: يشتمل القسم الثاني على ثلاثة أجزاء وعلى النحو التالي:

الجزء الأول: يتكون من إثنتي عشرة فقرة تقيس مدى رضا أفراد العينة عن بعض المتغيرات وكما يظهرها الجدول رقم (٠٢) التالي:

الجدول رقم (٠٢): النسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى رضا أفراد العينة عن متغيرات الجزء الأول من القسم الثاني

المتغير	%٢٠		%٤٠		%٦٠		%٨٠		%١٠٠		الوسط الحسابي	انحراف معياري	الترتيب للأهمية
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%			
العمل الجماعي	-	-	-	-	١٠	٦.٦	٧٠	٤٦.٦	٧٠	٤٦.٦	٨٨	٢٢.٧	١
الهندرة	-	-	٢٠	١٣.٣	٥٠	٣٣.٣	٣٠	٢٠	٥٠	٣٣.٣	٧٤.٦	٢٦.٦	٦
أهداف البنك	-	-	١٠	٦.٦	١٠	٦.٦	٦٠	٤٠	٧٠	٤٦.٦	٨٥.٣	٢٣.٩	٢

المسارات الوظيفية	١٥	١٠	١٥	١٠	٦٠	٤٠	٣٥	٢٣.٣	٢٥	١٦.٦	٦٥.٣	٢٦.٢	٨
التكيف مع الجديد	١٠	٦.٦	١٠	٦٠.٦	٣٠	٢٠	٧٠	٤٦.٦	٣٠	٢٠	٧٣.٩	٢٥.٨	٧
التغيير التنظيمي	-	-	٢٠	١٣.٣	٣٠	٢٠	٥٠	٣٣.٣	٥٠	٣٣.٣	٧٧.٣	٢٤.٥	٤
قياس الأداء	٢٠	١٣.٣	٢٥	١٦.٦	٨٠	٥٣.٣	١٥	١٠	١٠	٦.٦	٥٦	٢٨.٥	١٢
النظرة المستقبلية	-	-	١٠	٦.٦	٤٠	٢٦.٦	٦٥	٤٣.٣	٣٥	٢٣.٣	٧٦.٦	٢٤.٨	٥
الثقة المتبادلة	-	-	١٧	١١.٣	٣٣	٢٢	٤٨	٣٢	٥٢	٣٤.٦	٧٨	٢٢.٦	٣
الحوافز	١٠	٦.٦	٤٠	٢٦.٦	٥٠	٣٣.٣	٣٠	٢٠	٢٠	١٣.٣	٦١.٣	٢٧.٢	٩
تقدير الفرص	٢٥	١٦.٦	١٥	١٠	٦٠	٤٠	٤٠	٢٦.٦	١٠	٦.٦	٥٩.٣	٢٧.٦	١١
الحدود التنظيمية	١٥	١٠	٤٠	٢٦.٦	٤٥	٣٠	٢٢	١٤.٦	٢٨	١٨.٦	٦١	٢٨.٩	١٠

المصدر: من نتائج تحليل الاستبانة

يتبين من خلال الأرقام المبينة في الجدول رقم (٠٢) أعلاه أن درجة رضا أفراد العينة عن العمل الجماعي داخل البنك احتلت المرتبة الأولى في الأهمية وذلك بوسط حسابي قدره (٨٨) وانحراف معياري بلغ (٢٢.٧) تلاه في الأهمية أهداف البنك، ثم جاء ثالثا في الأهمية الثقة المتبادلة، وجاء التغيير التنظيمي في المرتبة الرابعة والنظرة المستقبلية خامسا، في حين احتلت الهندرة مرتبة متوسطة بتأخير على اعتبارها من المصطلحات الجديدة على موظفي البنوك العمومية محل الدراسة وهذا ملاحظناه أثناء توزيع الإستمارات الأولية قبل التحكيم النهائي، واحتلت المرتبة السابعة تبعا للهندرة التكيف مع الجديد والثامنة كانت المسارات الوظيفية والتي تعرف مركزية القرار فيها بالإدارات العليا لهذه الوكالات، في حين احتلت الحوافز، الحدود التنظيمية، تقدير الفرص، قياس الأداء المراتب الأربع الأخيرة حيث كانت على التوالي من (٩-١٢)، وفي ظل سيطرة البنوك العمومية على حصة الأسد من الجهاز المصرفي الجزائري وإستمرار البنوك العمومية في نفس طرائق العمل مما تولد لديها مقاومة للتغيير والإصلاح لذلك لا يقتنع موظفوها بالتغيير بشكل متسارع سواء في الحدود التنظيمية أو حجم الحوافز التي تتماشى إلا مع زيادة الأجور النابعة أساسا من دعم الدولة وليس من ارتفاع الأرباح. حيث لا يوجد نظام مصرفي يعتمد على البنوك العمومية كعمود فقري دون أن يؤدي ذلك إلى تحملها خسائر ولكن التحدي الكبير يتعلق بإعادة هيكلة عملياتها ليس فقط إعادة هيكلتها المالية، ويشير الجدول الى عد رضا العينة على قياس الأداء الذي يتطلب الإرتقاء بالعنصر البشري ووضع نموذج لتقييم أداء العنصر البشري من خلال عدة معايير تأخذ في إعتبارها أداء البنك ودوره في تحقيق الكفاءة في الأداء المصرفي على إعتبار أن الكفاءة في الأداء هي الفيصل ما بين المؤسسات.

الجزء الثاني: يتكون من ست فقرات تقيس أفضل السبل من وجهة نظر أفراد العينة للتعامل مع واقع العولمة الجديد وكما يوضحه الجدول رقم (٠٣) التالي:

الجدول رقم (٣٠): الأعداد والنسب المنوية للإجابات حول أفضل السبل للتعامل مع واقع البنوك العمومية الجزائرية أمام تحديات العولمة المصرفية وتطور الخدمات البنكية

الترتيب للأهمية	النسبة المنوية	العلامة	العدد	البدايل
٤	٥.٩%	٨٠	٢٠	تحرير دخول المنافسة الأجنبية لزيادة ديناميكية البنوك العمومية وذلك بتشجيع إتباع أساليب الإدارة الحديثة والإستعانة بالخبرة الأجنبية.
٥	٨.٩%	٦٠	٣٠	خصوصية البنوك العمومية عن طريق شراءها من قبل المؤسسات المالية الأجنبية الكبيرة يمكنها أن تقوم بإدخال التطوير اللازم وإستخدام التقنية الحديثة.
٢	٣٠.٥%	٥١٠	١٠٢	العمل على إكتشاف الفرص ودراساتها لصناعة العمل بالسعي نحو العمل المرتقب بما يناسب وقع الجهاز المصرفي الجزائري والتخلي عن دعم الخدمات البنكية من قبل الخزينة العمومية مما ولد قروضا متعثرة وخدمات مترهلة لدى البنوك العمومية.
٦	٢.٩%	١٠	١٠	تصفية البنوك العمومية الأقل نجاعة وبالتالي توفير موارد لاستعمالها في تطوير بقية البنوك، بأسلوب تنظيمي جديد، أسلوب أكثر كفاءة ينال رضا الزبون ومناسب للعامل في ظل العولمة والانفتاح للمنافسة.
٣	٢٣.٩%	٣٢٠	٨٠	إستغلال دعم الدولة للبنوك العمومية في الإستعانة ببيوت الخبرة وماكاتب الإستشارة الدولية في تدريب الإطارات المصرفية على استخدام أحدث النظم البنكية والتكيف مع كل عمليات الهندرة الممكنة.
١	٢٧.٢%	٥٥٢	٩٢	تأهيل البنوك العمومية بما يتلائم مع الواقع المصرفي الحديث ودراسة آثار ذلك على المنافسة والسوق المصرفية ومدى إستيفاء هذه البنوك للشروط اللازمة لبقائها في هذه السوق.

المصدر: من نتائج تحليل الاستبانة

يتبين من خلال الأرقام الواردة في الجدول رقم (٣٠) ما يلي: إحتل البديل رقم (٦) والمتمثل في تأهيل البنوك العمومية المرتبة الأولى في الأهمية بحيث أجمع على ذلك (٩٢) فردا من العينة خلال إعطائهم العلامة الأكثر (٦) إذ حصل على مجموع كلي مقداره (٥٥٢)، تلاه في الأهمية البديل رقم (٣) والمتمثل في العمل على إكتشاف الفرص الاقتصادية المربحة والابتعاد عن دعم الخزينة العمومية للقروض الممنوحة لبعض الفئات المجتمعية وخاصة الشباب والتي أثقلت ميزانيات البنوك العمومية بحجم كبير من القروض غير العاملة نتيجة نقص الرقابة والطمع في العفو الحكومي في كل فترة، إذ أجمع على ذلك (١٠٢) فردا من العينة بحيث وضعوا العلامة (٥) ويكون المجموع الكلي مقداره (٥١٠) علامة، في حين جاء البديل رقم (٥) في المرتبة الثالثة حيث يرى أفراد العينة بضرورة التأهيل للبنوك العمومية قبل التحول للخصوصية كخيار أفضل لهم وفي نفس الإتجاه الرفض للخصوصية المبكرة أجمع أفراد العينة على رفض فكرة تصفية البنوك العمومية الأقل نجاعة من دون دراسة مسبقة لإمكانية تأهيلها وإعادة صقلها بمهارات وتقنيات وشروط حديثة تمكنها من التأقلم مع التنافسية الحديثة بعيدا عن شبح البطالة لآلاف الموظفين فيها فحصل هذا الخيار على (١٠) علامات فقط.

القسم الثالث: يشتمل هذا القسم على ست وعشرين فقرة كما هو موضح في الإستبانة، وتغطي فرضيات الدراسة ويوضح ذلك الجدول رقم (٤).

الجدول رقم (٤٠): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الإستبانة

الترتيب للأهمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
٧	٠.٧٣	٣.٩٠	تدرك إدارة البنك الهدف من عملية الهندرة كأداة لتطوير خدماته من خلال التغيير الجذري لطرق أداء العمل فيه.
٩	٠.٨٠	٣.٨٨	تستطيع إدارة البنك أن تشكل لجنة لعملية الهندرة تصمم وتنفذ بشكل فعال هذه العملية.
٨	٠.٨٢	٣.٨٩	تدرك إدارة البنك أن عملية الهندرة يجب أن تكون بمنهج وطريقة منظمة وواضحة لتحقيق أهداف محددة.
٣	٠.٧٢	٤.٣٠	تحرص إدارة البنك على إعداد خطة عمل للهندرة تشمل المهام والموارد والجدول الزمني المناسب للتنفيذ.

٦	٠.٧٥	٤.١٠	تحرص إدارة البنك على الإستخدام للأدوات الإدارية المناسبة للتأكد من دقة المعلومات وما سيتم إنجازه.
١٩	١.٠٦	٣.٢٣	تدرك إدارة البنك أنه من الضروري التعرف على الرؤية الجديدة لفريق الهندرة سواء كانت بتغييرات كلية أجزئية.
٢٠	٠.٨٦	٣.٠٥	تهتم إدارة البنك أن يكون برنامج عملية الهندرة مرنا ومهيأ للتعامل مع التطبيقات الخدمية الموجودة بالبنك.
٤	٠.٧٧	٤.٢٣	تهتم إدارة البنك بأن تحدد مسؤوليات المشاركين في عملية الهندرة بشكل واضح.
١٧	٠.٨٣	٣.٦٤	تهتم إدارة البنك بالإطلاع على سهولة تطبيق التغييرات الجديدة لعملية الهندرة.
٢١	٠.٥٦	٣.٠١	يمتلك البنك رؤية مستقبلية واضحة لرسم أهدافه لإستيعاب التقدم الحاصل في الخدمات البنكية الإلكترونية.
٢٣	٠.٨٨	٢.٩٩	تدرك إدارة البنك أنه يمكن إستبعاد بعض المراحل تبعا لظروف البنك والنطاق الذي يحتاجه التغيير.
١٠	٠.٧٦	٣.٨٧	تركز إدارة البنك على ضرورة التنسيق بين كل مرحلة من مراحل الهندرة الخمسة: التحضير، التحديد، الرؤية، الحل والتحول.
٢٥	١.٠٩	٢.٩٨	تهتم إدارة البنك باختبار التعديلات الجديدة وتصحيح الأخطاء التي يمكن أن تبرز في نماذج العمل الجديدة.
٢٣	٠.٧٩	٢.٩٩	توضح إدارة البنك للعاملين التغييرات اللازمة لتطبيق الهندرة بوضوح.
٢٢	٠.٨٣	٣.٠٠	توفر إدارة البنك لكل العاملين المعلومات عن التصور المقترح لتطبيق عملية الهندرة كمدخل للتغيير فيه.
١١	٠.٨٠	٣.٨٦	يرتبط التغيير بالأهداف التشغيلية وأهداف التقارير المالية وأهداف البنك ككل بما فيها الإلتزام بسياسات البنك وإجراءاته.
٥	٠.٧٥	٤.٢٠	توجد قناعة لدى إدارة البنك بأن التغيير عن طريق الهندرة سيققق للبنك المواءمة المطلوبة مع متطلبات البيئة الخارجية للبنك.
١٢	٠.٨٧	٣.٨٥	تهتم إدارة البنك بتنفيذ عملية الهندرة كمدخل لبرامج التغيير في الوقت المناسب لتحقيق الاهداف المرجوة منه.
١	٠.٧٠	٤.٣٤	إدراك إدارة البنك أن الهندرة تسري على العمليات فقط ولا تطبق على المستوى الإستراتيجي أو التكتيكي.
٢	٠.٧١	٤.٣٣	تنتهج إدارة البنك قناعة مفادها أن الهندرة تهدف إلى زيادة الربحية وتخفيض التكاليف ولكي تنجح في مهمتها يجب أن تملك إدارة البنك تصورا واضحا لأهداف التغيير.
١٦	٠.٩٠	٣.٦٥	تهتم إدارة البنك بتوفير السياسات المناسبة للتعامل مع ضغوطات العمل الجديدة القائمة على عملية الهندرة كمدخل للتغيير فيه.
١٨	٠.٨٨	٣.٥٥	تستفيد إدارة البنك من خبرة العاملين وقدرات بعضهم على الإقناع لمواجهة معوقات مقاومة تطبيق الهندرة كمدخل للتغيير في البنك.
١٤	٠.٨٩	٣.٧٧	تمتلك إدارة البنك قدرات إقناع بالتغيير تعزز روح الثقة لدى العاملين وتوفر لهم فرص تعلم مهارات جديدة.
٢٦	٠.٩٥	٢.٩٥	يلجأ البنك لإدخال تكنولوجيات حديثة قصد إنعاش مراحل تطبيق الهندرة في البنك.
١٥	٠.٩١	٣.٦٩	يستفيد البنك من عملية تطبيق الهندرة كمدخل للتغيير التنظيمي في تحقيق المواءمة المطلوبة مع متطلبات البيئة الخارجية.
١٣	٠.٨٢	٣.٨٤	تسعى إدارة البنك لأن تكون المعلومات المتوفرة عن البيئة (الداخلية والخارجية) للبنك تساعد على التوجه نحو اللامركزية في إدارة التغيير بالبنك.

المصدر: من نتائج تحليل الاستبانة

يتبين من خلال الجدول رقم (٤) أن الفقرة رقم (١٩) والمتعلقة بكون الهندرة عملية تتم على المستوى التنفيذي للعمليات لا على مستوى الإدارة الوسطى (التكتيكي) ولا على مستوى الإدارة العليا (المستوى الإستراتيجي). احتلت المرتبة الأولى حيث كان وسطها الحسابي (٤.٣٤) والانحراف المعياري (٠.٧٠) وهي نتيجة إيجابية جدا. جاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٢٠) والمتعلقة بقناعة البنك بأن الهندرة تؤدي إلى تطوير الخدمات المقدمة من قبله ومن ثم زيادة أرباحه حيث كان وسطها الحسابي (٤.٣٣) والانحراف المعياري (٠.٧١) وهي نتيجة إيجابية أيضا.

إن هذه النتيجة تؤكد على استيعاب المبحوثين وقناعاتهم بأن الهندرة هي أحدث صيحة في عالم الإدارة اليوم قصد التطوير والتحسين المستمر للأداء ومن ثم الأرباح، خاصة وأن الفشل في التطبيق قد يعود إما لعدم فهم الهندرة نفسها وإما لتطبيقها بطريقة خاطئة.

جاءت الفقرة رقم (٤) والمتعلقة ب: حرص إدارة البنك على إعداد خطة عمل للهندرة تشمل المهام والموارد والجدول الزمني المناسب للتنفيذ. في المرتبة الثالثة بوسط حسابي قدره (٤.٣٠) والانحراف المعياري (٠.٧٢)

أما الفقرة (٠٨) والمتمثلة في: تهتم إدارة البنك بأن تحدد مسؤوليات المشاركين في عملية الهندرة بشكل واضح. فجاءت في المرتبة الرابعة بوسط حسابي قدره (٤.٢٢) والانحراف المعياري (٠.٧٧).
وأما الفقرة (١٧) والمتمثلة في: توجد قناعة لدى إدارة البنك بأن التغيير عن طريق الهندرة سيحقق للبنك المواءمة المطلوبة مع متطلبات البيئة الخارجية للبنك. فجاءت في المرتبة الخامسة بوسط حسابي قدره (٤.٢٠) والانحراف المعياري (٠.٧٢).

وكذلك بالنسبة لباقي الفقرات فقد كانت نتائجها إيجابية بإستثناء أربع فقرات تم التعبير بشكل سلبي من قبل المبحوثين وهي: الفقرة رقم (١١) والمتعلقة ب: تدرك إدارة البنك أنه يمكن إستبعاد بعض المراحل تبعا لظروف البنك والنطاق الذي يحتاجه التغيير. بوسط حسابي قدره (٢.٩٩) والانحراف المعياري (٠.٨٨). وكذلك الفقرة (١٣) المتعلقة ب: تهتم إدارة البنك بإختبار التعديلات الجديدة وتصحيح الأخطاء التي يمكن أن تبرز في نماذج العمل الجديدة. بوسط حسابي قدره (٢.٩٨) والانحراف المعياري (٠.٧٩). والفقرة رقم (١٤) المتعلقة ب: توضح إدارة البنك للعاملين التغييرات اللازمة لتطبيق الهندرة بوضوح. بوسط حسابي قدره (٢.٩٩) والانحراف المعياري (٠.٧٩). والفقرة رقم (٢٤) المتعلقة ب: يلجأ البنك لإدخال تكنولوجيات حديثة قصد إنعاش مراحل تطبيق الهندرة في البنك. بوسط حسابي قدره (٢.٩٥) والانحراف المعياري (٠.٩٥).

جاءت نتائج هذا الجدول لتعبر عن رغبة المبحوثين في تحسين أرباح البنك وذلك عن طريق إعادة التصميم للعمليات الإدارية وذات القيمة المضافة، مع وجود قناعة لديهم بأنه من المستحيل تغيير العمليات الإدارية دون تغيير جذري في البيئة المحيطة بها. وخاصة أمام ضغوط السرعة والمنافسة في عالم البنوك والتي جعلت عامل الوقت من أكثر العوامل تأثيرا على مستقبل الخدمات البنكية ومن ثم فعملية الهندرة كمدخل للتغيير التنظيمي بالنسبة للبنوك العمومية الجزائرية قد تخرج الجهاز المصرفي ككل من إحدى المظاهر التي ورثها عن النظام الإشتراكي أو الإقتصاد المخطط، وبالرغم من قلة عدد البنوك العمومية مقارنة بالخاصة في هذا القطاع المصرفي فقد كانت السيطرة ولا زالت للأولى، فالهندرة إذن ستكون دواء هام لكل السلبات التي نتجت عن قلة المنافسة للبنوك الخاصة من جهة وتخلف خدماتها البنكية من جهة أخرى مقارنة بالدول المتقدمة في هذا المجال. خاصة مع وجود رغبة لدى العاملين في التماشي مع إعادة النظر في مناهج التنظيم في هذه البنوك والإجراءات الحالية للخدمات المقدمة واستعدادهم لتطبيق الهندرة كثقافة مصرفية جديدة لخلق بنوك قادرة على المنافسة وتقديم خدمات مصرفية متطورة ومن ثم تحسين الأداء والأرباح معا.

وأما الجانب السلبي من إجابات المبحوثين فالأساس فيه هو بطء تطور أنظمة الدفع الإلكتروني في البنوك العمومية الجزائرية حيث لا يزال الإعتماد كبير على إستعمال النقود القانونية عوضا عن البطاقات

البنكية مثلاً، في حين أن التقنية المتطورة هي أحد المفاتيح الثلاثة للهندرة بالإضافة إلى المعلومات والجانب البشري. وهو ما يجب إعطائه الأولوية عند الرغبة في التنفيذ لعمليات الهندرة كمدخل للتغيير التنظيمي في البنوك.

• اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) بين فاعلية فهم وإدراك إدارة التغيير التنظيمي للهدف من عملية إعادة الهندسة وبين تحقيق أهداف وكالات البنوك العمومية لولاية تبسة".

جدول رقم (٥): نتائج تحليل اختبار الفرضية الأولى

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الإنحدار	١٥.٦٤٦	١	١٥.٦٤٦	٣٠.٨٢١	٠.٠٠٠
المتبقي	٥٣.٧٤٥	١٤٨	٠.٤١٧		
المجموع	٦٩.٣٩١	١٤٩			
الإرتباط	القوة التفسيرية R2		القوة التفسيرية المعدلة		الخطأ المعياري
٠.٦٤٢	٠.٤١٢		٠.٣٩٠		٠.٦٦٣
المتغير	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T	مستوى الدلالة sig
الهندرة	٠.٥٢٣	٠.١٠٠	٠.٦٤٢	٦.٧٢٤	٠.٠٠٠

قيمة (T) الجدولية عند مستوى الدلالة (٠.٠٠٠) ودرجات حرية (١٤٨) = ٤.٠٣٢

تدل النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول رقم (٥): إلى أن النموذج يصلح لاختبار الفرضية الأولى وذلك لإرتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠) ودرجات حرية (١٤٨) ويتضح أيضاً من الجدول رقم (٥) أن المتغيرات المستقلة للهندرة تقسم ما مقداره (٤١.٢) من التباين في المتغير التابع، وهذا ما يدل على أن هذه العناصر مجتمعة مهمة وذات أثر في تحقيق أهداف البنوك التجارية.

ويتضح من الجدول أن متغيرات الهندرة كانت ذات دلالة إحصائية، بدليل إرتفاع قيم (T) المحسوبة عن الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠) وبلغت قيمة (T) لمتغيرات الهندرة (٦.٧٢٤) ويعزز ذلك قيمة معامل Beta البالغة (٠.٦٤٢) ويشير نفس الجدول إلى أن متغيرات الهندرة تحمل توجهها إيجابياً لتحقيق أهداف البنوك التجارية أي يؤثر في المتغير التابع عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠) ودرجات حرية (١٤٨).

من خلال هذا التحليل يمكن قبول الفرضية التي تنص على علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) بين فاعلية فهم وإدراك إدارة التغيير التنظيمي للهدف من عملية إعادة الهندسة وبين تحقيق أهداف وكالات البنوك العمومية لولاية تبسة .

الفرضية الثانية: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) بين تكامل مراحل إعادة الهندسة كمدخل لإدارة التغيير التنظيمي وبين تحقيق أهداف وكالات البنوك العمومية لولاية تبسة".

جدول رقم (٦): نتائج تحليل اختبار الفرضية الثانية

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الإنحدار	١٧.٨٥١	١	١٥.٨١٣	٣٩.٥٢٤	٠.٠٠٠
المتبقي	٥١.٤٣٨	١٤٨	٠.٤٢		
المجموع	٦٩.٢٨٩	١٤٩			
الإرتباط	القوة التفسيرية R2		القوة التفسيرية المعدلة		الخطأ المعياري
٠.٤٠٢	٠.٥٦٤		٠.١٥٠		٠.٧٩٩
المتغير	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T	مستوى الدلالة sig
تكامل مراحل إعادة الهندسة	٠.٥٦٤	٠.١٠٢	٠.٤٧٦	٥.٨٠١	٠.٠٠٠

قيمة (T) الجدولية عند مستوى الدلالة (٠.٠٤٠) ودرجات حرية (١٤٨) = ٣.٣٥٣

تشير النتائج الإحصائية في الجدول رقم (٠٦) إلى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثانية بدليل إرتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠) ودرجات حرية (١.١٤٨)، كما أن المتغير المستقل تكامل مراحل إعادة الهندسة يفسر مامقداره (١٦.١ %) من التباين في المتغير التابع وهذا ما تؤكدته قيمة معامل التحديد $R^2 = ٠.١٦١$ وهي قدرة تفسيرية مقبولة لتفسير التباين في المتغير التابع. مع ملاحظة إرتفاع قيمة (T) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٤٠) ودرجات حرية (١٤٨)، وقد بلغت (T) المحسوبة (٥.٨٠١) ويعزز ذلك قيم Beta البالغة (٠.٤٧٦). وإعتماداً على هذه النتائج نقبل صحة الفرضية الثانية التي تنص على: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq ٠.٠٥$) بين تكامل مراحل إعادة الهندسة كمدخل لإدارة التغيير التنظيمي وبين تحقيق أهداف وكالات البنوك العمومية لولاية تبسة "

الفرضية الثالثة: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq ٠.٠٥$) بين فاعلية كل مرحلة من مراحل التغيير التنظيمي وبين تحقيق وكالات البنوك العمومية لولاية تبسة "

جدول رقم (٠٧): نتائج تحليل إختبار الفرضية الثالثة

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
الإنحدار	١٥.٢٥٨	١	١٥.٢٥٨	٣٦.٩٢٨	٠.٠٠٠
المتبقي	٥٤.٤٩١	١٤٨	٠.٤١٩		
المجموع	٦٩.٧٤٩	١٤٩			
الإرتباط	القوة التفسيرية R2		القوة التفسيرية المعدلة		الخطأ المعياري
٠.٧٥١	٠.٥٥٧		٠.٥٩٠		٠.٧٩٨
المتغير	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T	مستوى الدلالة T
مراحل التغيير التنظيمي	٠.٣٢٩	٠.١١١	٠.٤٦٨	٤.٢٧٩	٠.٠٠٠

تشير النتائج الإحصائية في الجدول رقم (٠٧) إلى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثالثة بدليل إرتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠) ودرجات حرية (١.١٤٨)، كما أن المتغير المستقل مراحل التغيير التنظيمي يفسر ما مقداره (٥٥٧ %) من التباين في المتغير التابع وهذا ما تؤكد قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.557$ وهي قدرة تفسيرية مقبولة لتفسير التباين في المتغير التابع. مع ملاحظة إرتفاع قيمة (T) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠) ودرجات حرية (١٤٨)، وقد بلغت (T) المحسوبة (٤.٢٧٩) ويعزز ذلك قيم Beta البالغة (٠.٤٦٨). وإعتقاداً على هذه النتائج نقبل صحة الفرضية الثالثة التي تنص على: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) بين فاعلية كل مرحلة من مراحل التغيير التنظيمي وبين تحقيق وكالات البنوك العمومية لولاية تبسة "

النتائج والتوصيات

أولاً- النتائج

- عملت هذه الدراسة على تبيان أثر الهندرة كمدخل للتغيير التنظيمي في وكالات البنوك العمومية لولاية تبسة وقد توصلت إلى النتائج التالية:
- جاءت درجة رضا أفراد العينة عن العمل الجماعي داخل البنك في المرتبة الأولى بحيث بلغ الوسط الحسابي (٨٨%) والانحراف المعياري (٢٢.٧%)، وبعدها متغير أهداف البنك في المرتبة الثانية بوسط حسابي وانحراف معياري على التوالي (٨٥%) و (٢٣.٩%) وتلاه متغير الثقة المتبادلة بوسط حسابي (٧٨%) وانحراف معياري (٢٢.٦%).
- جاءت درجة رضا المبحوثين عن قياس الأداء في البنك متدنية وكانت في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (٥٦%) وانحراف معياري (٢٨.٥)، وكذلك أيضا حقق متغير تقدير الفرص درجة متدنية في إجابات المبحوثين بوسط حسابي (٥٩.٣%) وانحراف معياري (٢٧.٦) وقد يعود ذلك إلى سياسة الدولة في دعم خسائر البنوك العمومية مما يجعل العاملين فيها لا يعترفون بمبدأ تقدير الفرص أمام وجود برامج مسطرة من الدولة لتنفيذها هذه البنوك فalcروض الممنوحة مثلا من قبل هذه البنوك للمؤسسات العمومية تشكل لها مؤونات عن طريق تحويل أموال من الخزينة العامة، فلذلك فالمبحوثين استبعدوا في الظروف الحالية أن يكون هنالك تفاعل في هذه البنوك بين معادلة قياس الأداء المرتبط بالإبداع وبين الإرتقاء بالجودة والقدرة على المنافسة، في إطار الهندرة كمدخل للتغيير.
- ترى عينة الدراسة أن تأهيل البنوك العمومية بما يتلائم مع الواقع المصرفي الحديث ودراسة آثار ذلك على المنافسة والسوق المصرفية ومدى إستيفاء هذه البنوك للشروط اللازمة لبقاءها في هذه السوق، هو الأفضل أمام وضعية البنوك العمومية لمواكبة التطورات في العمل البنكي من خلال عملية الهندرة. قبل المرور إلى الحلول الوسطية عن طريق الخصوصية أو الحلول المرفوضة وهي تصفية البنوك غير الفعالة منها.

- جاء التركيز في فقرات القسم الثالث على إدراك إدارة البنك أن الهندرة تسري على العمليات فقط ولا تطبق على المستوى الإستراتيجي أو التكتيكي. إذ جاءت الفقرة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٣٤) وانحراف معياري (٠.٧٠) وتلاه في الأهمية متغير تنتهج إدارة البنك قناعة مفادها أن الهندرة تهدف إلى زيادة الربحية وتخفيض التكاليف ولكي تتجح في مهمتها يجب أن تملك إدارة البنك تصورا واضحا لأهداف التغيير. فكان وسطه الحسابي (٢.٩٥) وبانحراف معياري (٠.٩٥).
- جاءت الفقرة المتعلقة ب: يلجأ البنك لإدخال تكنولوجيايات حديثة قصد إنعاش مراحل تطبيق الهندرة في البنك. بالمرتبة الأخيرة إذ كان الوسط الحسابي (٢.٩٥) والانحراف المعياري (٠.٩٥).
- وبصفة عامة يمكن إيجاز النتائج الآتية:
- تبدأ عملية التغيير التنظيمي بفكرة وتنتهي بخطط تنفذها الجهات التنفيذية بالمنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة من هذا التغيير، ولذلك فالهندرة عملية مستهدفة للوصول إلى التغيير الشامل والمستدام، الجذري والسريع، العلمي والإستراتيجي. والذي يوازن بين حسابات التكلفة والعائد داخل المنظمات ويساعدها على تحقيق أهدافها بنجاح.
- عملية إعادة الهندسة من الأساليب ذات التأثير الهام على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال مواكبة التغيير لتحقيق التميز الإداري خاصة مع تزايد حدة المنافسة وإرتفاع مستوى توقعات الزبائن، وهي عوامل ساعدت على ظهور منتجات وعمليات جديدة إنطلاقا من إستعمال التكنولوجيا المتطورة في مجال المعلومات والإتصال خاصة في قطاع البنوك.
- إن زيادة قدرة البنك على مواجهة تحديات المنافسة محليا ودوليا من خلال عملية الهندرة يؤدي إلى تحسين الأداء المصرفي من خلال التطوير والتنوع في تقديم الخدمات المالية والمصرفية.

ثانيا - التوصيات

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة يخلص الباحثان إلى تقديم مجموعة من التوصيات وعلى النحو التالي:

- ضرورة تركيز المسؤولين على تسيير البنوك العمومية على الإرتقاء بطرق قياس أداء هذه البنوك للإرتقاء بالعنصر البشري من جهة ولكي تتجح أيضا الهندرة في مهمتها من جهة أخرى، فنجاحها مرتبط بأن تمتلك إدارة البنوك تصورا واضحا لأهداف التغيير فيها. لأن هذه الفقرة بالذات لم تلقى قبولا إيجابيا عند أفراد العينة، بما في ذلك أيضا ضرورة دعم ثقافة تقدير الفرص الإقتصادية في البنوك العمومية لأن برامج الهندرة يجب أن تكون ثورية وحاسمة من ناحيتين: من ناحية العمق الذي يبلغه التغيير وذلك يعني التخلي على العديد من السياسات الحالية في تقديم الخدمات البنكية في هذه البنوك ومن ناحية تحقيق هذا التغيير لنتائج خارقة حيث لا يجب أن يترك التحسين المستمر في أداء الخدمات داخل هذه البنوك للمصادفة والاجتهاد.

- ضرورة الإسراع في تأهيل البنوك العمومية إنطلاقا من برامج الهندرة التي أول ما تأخذ في الإعتبار هو العمليات الإدارية الإستراتيجية وذات القيمة المضافة والتي تحول المدخلات إلى مخرجات وبالتالي

تصبح الهندرة وسيلة البنوك في تحقيق أهدافها، ومع ذلك يجب التركيز من قبل المسؤولين على جمع كل المعلومات المتعلقة بالبيئة المصرفية الخارجية لهذه البنوك كونه يستحيل تغيير العمليات الإدارية دون تغيير جذري في البيئة المحيطة بها.

- في سياق المتغيرات التي اجتاحت البيئة المالية والمصرفية الدولية وإقليميا وعالميا، أصبح لزاما على البنوك العمومية الجزائرية زيادة عنايتها بجودة ما تقدمه من خدمات حتى تضمن البقاء والاستمرارية من خلال ارتفاع أرباحها من خلال تطوير أدائها لا من خلال دعم الدولة، ولذلك فالبنوك التجارية في حاجة حتمية للهندرة والتي أساسا تهدف إلى زيادة الربحية مع تخفيض التكاليف ولكن تأثير الهندرة على النتائج النهائية يدخل في صميم مسؤولية القائد الإداري المسؤول عن الهندرة ومسؤولية المسير المسؤول عن نجاح البنك في تحقيق أهدافه، فالهندرة إذن والتغيير وجهان لعملة مريضة واحدة شرط الموازنة بين إحتياجات التغيير وأهداف هذه البنوك العمومية والتي هي في حاجة لأن تعمل بطريقة صحيحة تتماشى مع مكانتها في الجهاز المصرفي الجزائري.

المصادر والمراجع

- ٠١- أحلام، خان (٢٠١٢)، إعادة هندسة العمليات كمدخل لتميز إدارة الموارد البشرية، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد ١٢.
- ٠٢- إدريس، ثابت عبد الرحمان ومرسي، جمال الدين (٢٠٠٦)، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر.
- ٠٣- الداودي، الشيخ وبرنو، سمية (٢٠٠٨)، أثر عملية إعادة الهندسة في تطوير الخدمة المصرفية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر الدولي الثاني بجامعة قاصدي مرباح - ورقلة حول "إصلاح النظام المصرفي الجزائري"، يومي ١١ و ١٢ مارس ٢٠٠٨.
- ٠٤- السكارنة، بلال خلف (٢٠٠٩) ، دراسات إدارية معاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن.
- ٠٥- الطيطي، خضر مصباح (٢٠١١)، إدارة التغيير: التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- ٠٦- بن زكورة، لعينة و عدوكة، لخضر (٢٠١٤)، إعادة الهيكلة البنكية: المفهوم والمبررات، المراحل، النتائج، مجلة الحكمة للدراسات الإقتصادية، كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، العدد ٢٢.
- ٠٧- عامر، سامح عبد المطلب وسيد قنديل، علاء محمد (٢٠١٠)، التطوير التنظيمي، دار الفكر للنشر، الأردن.
- ٠٨- عاطف، زاهر عبد الرحيم (٢٠١١)، هندرة المنظمات، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، ط٢.

٠٩- عبد الهادي، علي وعمر، أيمن علي (٢٠٠٧)، علم تحليل وتصميم المنظمات مدخلي إعادة الهيكلة والهندسة، الدار الجامعية، مصر.

١٠- عبوي، زيد منير (٢٠٠٧)، إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة للنشر، الأردن.

١١- عرفة، سيد سالم (٢٠١٢)، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، الراية للنشر والتوزيع، الأردن، ط١.

١٢- لوينثال، جفري أن (٢٠٠٢)، ترجمة: خالد بن عبدالله الدخيل الله وسرور علي إبراهيم سرور، إعادة هندسة المنظمة: منهج الخطوة بخطوة لتجديد حيوية المنظمة، دار المريخ للنشر، الرياض.

١٣- محمد أحمد مختار، حسن (٢٠١٤)، إدارة التغيير التنظيمي: المصادر والإستراتيجيات، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، ط٣.