

دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي - دراسة حالة مديرية أملاك الدولة - عين تموشنت
The Role of Re-Engineering Administrative Processes in Improving Functionality Case Study of the State Property Directorate - Ain Temouchent -

ط.د بولفضاوي أمال

طالبة دكتوراه، المركز الجامعي عين تموشنت

مخبر البحث الاسواق، التشغيل، التشريع والمحاكاة

في الدول المغاربية

Boulfdaoui_2016@yahoo.fr

د. مراد اسماعيل*

أستاذ محاضر-أ- المركز الجامعي عين تموشنت

مخبر البحث الأسواق، التشغيل، التشريع والمحاكاة

في الدول المغاربية

Mor_sma2011@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2019/06/01

تاريخ القبول للنشر: 2019/05/20

تاريخ الاستقبال: 2019/03/30

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي بمديرية أملاك الدولة - عين تموشنت - ، وتقديم عدد من النتائج والتوصيات التي تساهم في تطبيق أفضل لهندرة إدارة الموارد البشرية بالمديرية العام والوقوف على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين فيه، و اعتمدت الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي ، حيث تم توزيع 70 استمارة على موظفي المديرية وتوصلنا في الأخير أن لهندرة دور كبير في تحسين الأداء، لكن بالنسبة للهيئات الادارية فإن اعتماد هذه الأساليب يعتبر ضئيلا جدا.

الكلمات المفتاحية: اعادة الهندسة الادارية، الاداء الوظيفي، الموارد البشرية، المؤسسات.

التصنيف JEL: H11,O15

Abstract :

The aim of this study is to identify the reality of the application of human resource management engineering and its relation to the development of the job performance at the State Property Directorate- Ein Tamoushant - and to present a number of conclusions and recommendations that contribute to better application of the human resources management department in the general directorate and to assess the level of job performance among its employees. The researcher relied on the analytical descriptive method, where 70 forms were distributed to the staff of the Directorate. Finally, we found that gender has a significant role in improving performance, but for administrative bodies, the adoption of these methods is very small.

Keywords: re-engineering management, job performance, human genius, institutions.

Jel Classification : H11,O15.

* - د. اسماعيل مراد.

1. مقدمة :

تعتبر إعادة الهندسة الإدارية أحد السبل لعملية التغيير والتطوير ، التي تهدف الى إعادة التصميم السريع و الجذري للعمليات الإدارية الإستراتيجية و النظم الإدارية بهدف تحسين الأداء و زيادة الإنتاجية في المنظمة، و يمكن القول أن عملية إعادة الهندسة تمس كافة المؤسسات ، و من هنا المؤسسات التي تواجه مشكلات ستتغير بالدرجة التي تجعلها تستعيد قواها أما المؤسسات التي تتوقع مشكلات ستعد نفسها للمواجهة و أخيرا المؤسسات الناجحة سيزداد نجاحها و يتدعم تقدمها. ولا يتم ذلك إلا من خلال تحسين الأداء الذي يعتبر من المواضيع الهامة التي تأخذ حيزا كبيرا لدى المسؤولين و خاصة صانعي و متخذي القرار، فعملية تحسين الأداء تعتبر من العمليات الهامة التي تمارسها الإدارة على جميع مستويات المنظمة إبتداء من الإدارة العليا و إنتهاء بالموظفين في مختلف المصالح، و لكي تحقق العملية الأهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل نظامي و دقيق بمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج.

و تعتبر وزارة المالية من أهم الوزارات في أي دولة لما تقدمه من خدمات عمومية للشعب من جهة و وعاء مالي تغترف منه الدولة لتلبية حاجياتها و حاجيات المواطنين من جهة أخرى، على هذا الاساس كان لابد من تبنيها لأحدث الأساليب الإدارية للتحسين المستمر في أدائها و مواكبة المتغيرات المحيطة بها.

و حيث تعتبر مديرية أملاك الدولة من أهم المديريات التابعة لوزارة المالية بإعتبارها تشتمل على معاملات إدارية يرتبط من خلالها الأفراد لذلك كان لابد لها من تبني أساليب إدارية جديدة لزيادة السرعة و الكفاءة و الدقة في إنجاز العمليات الإدارية و التحسين المستمر للأداء الوظيفي فيها. لذلك أردنا إنجاز هذه الدراسة لتبني أسلوب إداري جديد يتمثل في إعادة هندسة العمليات الإدارية و معرفة دوره في تحسين الأداء الوظيفي في مديرية أملاك الدولة لولاية عين تموشنت.

1.1. اشكالية الدراسة:

تأتي هذه الدراسة لمعرفة دور إعادة هندسة العمليات الإدارية لتحسين الأداء الوظيفي في مديرية أملاك الدولة لولاية عين تموشنت، و يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما هو دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي بمديرية أملاك الدولة لولاية عين تموشنت؟.

2.1. فرضيات الدراسة: في ضوء المشكلة التي تناولتها في هذه الدراسة يمكن صياغة فرضيات الدراسة كما يلي:

✓ الفرضية الرئيسية الأولى : هناك أثر لأبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية على تحسين الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.05.

$\alpha \leq$

✓ الفرضية الرئيسية الثانية : توجد علاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية و تحسين الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.05.

$\alpha \leq$

3.1. أهمية الدراسة: تتمثل أهمية هذه الدراسة فيما يلي :

- تقديم اطار نظري للمفاهيم المرتبطة بإعادة الهندسة الإدارية و تحسين الأداء الوظيفي .
- لفت الانتباه للباحثين و المسؤولين في مجال التسيير لهذا الموضوع و تحليل أبعاده.

4.1. أهداف الدراسة:

- التعرف على دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي.
- التعرف على مدى وضوح المفاهيم المتعلقة بإعادة هندسة العمليات الإدارية لدى العاملين بمديرية أملاك الدولة لولاية عين تموشنت.

5.1 المنهج المتبع و الأدوات المستخدمة:

من أجل الحصول على إجابة على الإشكالية المطروحة في الدراسة ، إعتدنا على منهجين مختلفين، يتناسب كل منهما مع أهداف البحث، حيث قمنا بالإعتماد في الإطار النظري على المنهج الوصفي للتعريف بكافة المفاهيم الخاصة بإعادة الهندسة الادارية

و الأداء الوظيفي مستنديين في ذلك على المراجع العلمية التي تمثلت في مختلف الكتب و الأبحاث و الدراسات العربية و الأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث. أمّا في ما يخص الجانب التطبيقي فقد قمنا بشكل أساسي على دراسة ميدانية إستقصائية تعتمد على توزيع إستبيان على عينة متكونة من 80 موظف بمديرية أملاك الدولة بولاية عين تموشنت.

6.1 تحديد الإطار الزمني و المكاني و الموضوعي للدراسة:

✓ الحدود الزمانية: تمت الدراسة في شهر أفريل من سنة 2018 .

✓ الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة على مستوى مديرية أملاك الدولة لعين تموشنت.

7.1 الدراسات السابقة :

-دراسة عبد الله سمير البحيري 2015 بعنوان : دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية ، للحصول على درجة ماجستير في القيادة و الإدارة .

جاءت هذه الدراسة للتعرف على درجة تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية على تحسين الأداء الوظيفي في وزارة الصحة الفلسطينية ، حيث إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي على عينة متكونة من 274 موظف بوزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة ، و قد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

■ تتوافر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الصحة الفلسطينية بنسبة 59,50%.

■ تساهم عملية إعادة التصميم و تسهيل العمليات الإدارية عبر تطبيق مبدأ إعادة هندسة العمليات الإدارية بنسبة 69,01%.

-مرام إسماعيل أغا، 2006 ، بعنوان: دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في المصارف في قطاع غزة، للحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال.

جاءت هذه الدراسة لوصف و تقييم إعادة هندسة العمليات الإدارية في المصارف في قطاع غزة، حيث إستعملت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي على عينة من 200 موظف في قطاع المصارف ، حيث تم توزيع الإستبانة على 14 مصرفاً بشبكة فروع بلغت 40 فرعاً و مكتباً ، و قد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

❖ إن 63% المصارف المبحوثة قد نفذت برنامج إعادة الهندسة لعملياتها أو بدأت بتنفيذها، و أن 47% من المصارف المبحوثة تخطط لإعادة هندسة جميع عملياتها أو بعضها.

❖ إن العمليات التي تم إعادة هندستها ترتبط بقواعد البيانات المشتركة و برمجيات العمل الجماعي و النظم و الخبرة و قدرات التكامل. -احمد عبد المجيد محمد أبو عمشة، 2011 ، بعنوان: اثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة.

❖ تطبيق أسلوب الهندرة على دائرة صندوق الطالب أدى إلى تبسيط إجراءات العمل، و تجويد الخدمة المقدمة ، و تحسين صورة العاملين بدائرة صندوق الطالب.

❖ توجد علاقة بين تطبيق أسلوب الهندرة و تبسيط إجراءات العمل، و تجويد الخدمة المقدمة، و تحسين صورة العاملين بدائرة صندوق الطالب.

-إياد علي الدجني، 2013، بعنوان: إعادة هندسة العمليات الإدارية و حوسبتها في مؤسسات التعليم العالي ، الجامعة الإسلامية ، كلية التربية ، جامعة دمشق، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه

جاءت هذه الدراسة لإلقاء الضوء على الجوانب المختلفة لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية ، في الجامعة الفلسطينية كمؤسسات أكاديمية، و تقديم تصور مقترح لتطبيق أسلوب الهندرة كأحد مداخل تحسين الخدمة المقدمة لجمهور المستفيدين و رفع كفاءتها و تحقيق الجودة الشاملة. و قد توصل الباحث إلى النتائج الآتية:

❖ وجود محاولات لتوثيق أدلة العمل و تبسيط العمليات قبل تطبيق مشروع إعادة هندسة العمليات الإدارية لا ترقى إلى درجة الممارسة الفاعلة.

❖ وجود رضا عن هذه التجربة لما حققته من نتائج على صعيد إعادة ترتيب العمل و تنظيمه وفق خطوات محددة و موثقة.

❖ إن استخدام أسلوب الهندرة يؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي الجامعة في مستوياتهم الإدارية كافة ، و تحسين الخدمة.

2. إعادة هندسة العمليات الإدارية.

قبل الحديث إعادة هندسة العمليات الإدارية و شرح معناها الحقيقي و إلى ما ترمي إليه ، يجب المرور أولاً بنشأتها .

1.2. نشأة الهندرة :

الهندرة هي كلمة عربية جديدة قد تبدو غريبة على أسماع الكثير منا ، فهي كلمة مركبة من كلمتين هما ، هندسة و إدارة { Reengineering Business } ، وقد ظهرت الهندرة في بداية التسعينيات و من روادها الأوائل كل من (مايكل هامر) و (جيمس شامبي) من خلال إطلاق أول كتاب لهما باسم هندرة المنظمات سنة 1992 و منذ ذلك الحين أحدثت الهندرة ثورة حقيقية في عالم الإدارة الحديثة بما تحمله من أفكار غير تقليدية و دعوة صريحة إلى إعادة النظر بشكل جذري في كافة الأنشطة و الإجراءات و الإستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من المنظمات و الشركات العاملة في عالمنا اليوم. (عبد العزيز احمد داود، 2014، ص273) كما تعتبر إعادة الهندسة نموذج جديد يتضمن مجموعة من الآليات لتحسين أسلوب و قدرات المديرين في مواجهة المنافسة من خلال بناء رؤى جديدة و رسالة جديدة للشركة تساعدها على إقتراح و تطبيق سلسلة جديدة من الإستراتيجيات.

و انطلاقاً من ذلك كانت دعوات الأكاديميين و الإداريين إلى إعتقاد إستراتيجية التطوير و النهوض من خلال مدخل ثوري يدعى إعادة هندسة الأعمال أو الإدارة أي الهندرة و هو مدخل أو منهج معاصر في الفكر الإداري الإستراتيجي يقوم على التغيير الجذري للمنظمات و نبذ الأساليب القديمة مع إعادة تصميم العمليات الأساسية التي تقوم عليها المنظمة لتتقدم إنتاجها السلعي أو الخدمي أو المعرفي على نحو يلبي احتياجات الناس و المجتمع . (وحيد محمود رمو، 2015، ص125).

أصبحت إعادة هندسة العمليات من أفضل الأساليب الإدارية المتبعة في الفكر الإداري المعاصر، و تنبع أهميتها في تبنيتها لإعادة التفكير الأساسي ، و الجذري للعمليات الإدارية المتبعة ، و الهياكل التنظيمية ، و تكنولوجيا المعلومات ، و محتوى الوظيفة ، و تدفق العمل، و ذلك بهدف تحقيق تحسينات ملموسة في الإنتاج من حيث الجودة ، التكلفة ، و السرعة .

2.2. تعريف الهندرة: الهندرة هي إعادة الهندسة الإدارية أي إعادة البناء الشاملة أو إعادة هندسة نظم العمل ، و هي إحدى الطرق الحديثة في إدارة التغيير و التطوير ، و طريقة الهندرة هي طريقة التغيير الجذري لا الترقيعي .

و قد عرفها كل من مايكل هامر و جيمس شامبي بأنها "البدء من جديد أي من نقطة الصفر أي ليس إصلاح و ترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات تجميلية تترك البنى الأساسية كما كانت عليها ، و هذا يعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة و التفكير بصورة جديدة و مختلفة و كيفية تضييع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء ". و تعرف إعادة الهندسة بأنها إعادة تفكير أساسية و إعادة تصميم جذرية للعمليات لتحقيق نتائج هائلة في مقاييس الأداء العصرية المتمثلة في التكلفة ، الجودة، مستوى الخدمة و السرعة. (الشيخ الداوي، 2008، ص02)

نستنتج من هذا التعريف انه يوجد أربع كلمات مفتاحيه هامة و أساسية يمكن تفسيرها على النحو التالي:

- **الأساسية :** و تعني ببساطة أن الوقت قد حان لكي تعيد كل الشركة و كل فرد فيها النظر في أسلوب العمل المتبع و مراجعة ما يقومون به من عمل و ذلك من خلال طرح بعض الأسئلة على أنفسهم مثل : هل هذا العمل ذو قيمة ؟ ، و هل يمكن أداءه بطريقة أفضل؟.

- **الجدري** : و تعني إيجاد حلول جذرية لمشاكل العمل الحالية، و هو أمر تميزت به إعادة الهندسة عن غيرها من المفاهيم الإدارية السابقة التي كانت في معظمها تسعى إلى حلول عاجلة و سطحية للمشاكل ، و بالتالي فان إعادة التصميم الجذرية تعني التغيير من الجذور و ليس مجرد تغيير سطحي و نقصد هنا التجديد و الابتكار و ليس التعديل و التحسين لأساليب العمل القائمة.
- **الهائلة** : و تعني أن إعادة الهندسة لا تعتمد على التحسينات النسبية، بل تهدف إلى تحقيق طفرات هائلة و فائقة في معدلات الأداء. و لقد حققت الشركات التي طبقتها نتائج هائلة .
- **العمليات** : و نعني بها مجموعة من الأنشطة التي من خلال مجموعة من المدخلات تنتج مخرجات لها قيمة للملاء، و هي تعتبر حجر الأساس الذي تعتمد عليه القوة الصناعية في صنع ثروتها. (عبد العزيز احمد داود، 2014، ص275-276)

2.3. أبعاد إعادة هندسة العمليات:

- إن إعادة هندسة العمليات الإدارية أسلوب كغيره من الأساليب الإدارية المتبعة يتكون من أربعة عناصر أساسية و هي :
- التركيز الأكبر على عملاء المنظمة (داخليا و خارجيا).
 - إعادة تفكير جوهرية في العمليات داخل المنظمة التي تؤدي الى تحسينات في الإنتاجية .
 - إعادة التنظيم الهيكلي ، أي كسر الهرميات الوظيفية إلى فرق تتجاوز الحدود الوظيفية.
 - معلومات و نظم مقاييس جديدة ، أي إستخدام أحدث ما توصلت إليه التقنية للحصول على تحسن في توزيع البيانات و إتخاذ القرارات . (عبد الله سمير البحيري، 2015، ص32).

بينما تتمثل إعادة هندسة العمليات الإدارية عند "هامر و شامبي" 1992 على النحو التالي :

- **إعادة التفكير الجوهري** : أي إحداث ما يسمى بالقطيعة و نقصد بها القضاء على جميع العمليات و الإجراءات القديمة ليحل محلها أساليب جديدة في العمل، هذا بالإضافة إلى أن الهندرة تمس أو بالأحرى تصل إلى الجذور و لا تقوم بالتغيير المظهري فقط.
- **إعادة تصميم العمليات الإدارية** : تتضمن مجموعة من الأنشطة التي تعالج مدخلا واحدا ، أو عددا من المدخلات ، لإخراج مخرجات معينة ، و لا تركز على إعادة هندسة وحدات تنظيمية ، أو هياكل ، بل على إعادة هندسة كيفية إتمام العمل ، من خلال تغيير الوظائف و المهام و تغيير الهياكل التنظيمية و التغيير السلوكي للأفراد العاملين. (عبد الله سمير البحيري، 2015، ص32).
- **إعادة التصميم الجذري** : إن إعادة الهندسة الإدارية تعتمد أساسا على التغيير الجذري يتضمن ترك الوضع الراهن و البدء من جديد بإتباع أساليب ابتكاره جديدة.
- **التحسين المستمر** : يجب الاعتماد على تحسين شامل يحقق تحسين جذري محسوس ، و طفرة واسعة تؤدي بالضرورة إلى تحسين مستمر.

باختصار يمكن حصر أهم العناصر الأساسية المكونة لإعادة هندسة العمليات الإدارية في ثلاثة أبعاد مهمة ، إذا أحدث التغيير

فيها يمكننا القول إننا قمنا بعملية الهندرة:

- ✓ البعد الهيكلي.
- ✓ البعد التنظيمي .
- ✓ البعد التكنولوجي .

3. الأداء الوظيفي :

أثار موضوع الأداء الوظيفي اهتمام الباحثين و المفكرين في حقل الإدارة ذلك لان العامل البشري هو المحور الحقيقي له في المنظمات الإدارية، كما أنه يعتبر أحد المؤشرات الدالة على مستوى كفاءة العاملين و بلوغهم مستوى الإنجاز المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة.

1.3. تعريف الأداء و الأداء الوظيفي

يجب تسليط الضوء في البداية على مصطلح الأداء حيث يساعد هذا الأخير على فهم المعنى العام و الحقيقي ، حيث عرفه كود على انه " الجهد الذي يقوم به الموظف لإنجاز مهمة ما حسب قدرته و استطاعته". (حسين محمد الحراشة ، 2003، ص90) و عرفه الخزامي بأنه "تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية و المواد نصف مصنعة و الآلات إلى مخرجات تتكون من سلع و خدمات بمواصفات فنية و معدلات محددة" (عبد الحكيم الخزامي، 18، 1998). كما يعرف بأنه "تحقيق الشروط أو الظروف التي تعكس نتيجة ، أو مجموعة نتائج معينة لسلوك شخص معين". (عصمت سليم القرالة، 48، 2009).

فالأداء إذن يعبر عن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل و قدرتها على إستغلال مواردها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء دالة لكافة الأنشطة في المنظمة و هو المرآة التي تعكس وضع المنظمة من مختلف جوانبها، و تسعى كافة الأطراف فيها إلى تعزيز الأداء الأمثل.

أما الأداء الوظيفي يعرف على أنه قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله، و يمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الأفراد عليها و هذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد و نمط الأداء. (عاشور احمد صقر، 2005، ص25-26).

تعتبر كمية الجهد عن الطاقة المبذولة من الفرد في عمله خلال فترة زمنية معينة، أما نوعية الجهد فتعني مدى تطابق ذلك الجهد لمواصفات تتسم بالدقة و الجودة ، أما نمط الأداء فهو الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله.

إذن الأداء الوظيفي هو " قيام الفرد بالمهام المختلفة المكونة لعمله من خلال بذل جهد ذو نوعية معينة ووفق نمط أداء معين، وهو ما يسمح بتحويل المدخلات إلى مخرجات بمواصفات محددة و بأقل تكلفة ممكنة، و هذا في ظل بيئة عمل تساعد على أداء هذا العمل بدقة و بأقصر وقت ممكن و بأقل تكلفة، و نتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية هي الدافعية، بيئة العمل و القدرة و هو سلوك وظيفي هادف لإنجاز المهام بدقة ، بأقصر وقت و بأقل تكلفة".

2.3. خطوات تقييم الأداء الوظيفي

أولا تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع خطوات لتقييم الأداء الوظيفي و تكون مرتبة على النحو التالي: (عبد الوهاب محمد جبين، 79، 2009).

❖ **تحديد المقاييس:** ويقصد بها وضع المعايير التي تستخدم في عملية التقييم ، فمن المتعارف عليه أن أي عملية تقييم تتطلب وجود معايير محددة يقارن بها الأداء و السلوك الفعلي لتحديد مستوى الكفاءة.

❖ **إختيار طريقة التقييم:** هناك الكثير من الطرق التي تستخدم لتقييم الأداء الوظيفي، و هذه الطرق منها ما هو تقليدي و منها ما هو حديث.

❖ **تحديد دورية التقييم:** ويقصد بالدورية تحديد الفاصل الزمني بين كل تقييم و آخر على أساس أن هذه العملية مستمرة و تلازم حياة العاملين منذ تاريخ تعيينهم في المنظمة حتى تاريخ تركهم العمل فيها ، و عند تحديد الفاصل الزمني يجب أن يكون معقولا بحيث لا يكون طويلا أو قصيرا بل معتدلا، و بوجه عام يحكم تحديد المدة أو الفاصل الزمني ظروف العمل و طبيعته فبعض الأعمال لا تتضح إنتاجيتها إلا بعد فترة زمنية طويلة نسبيا كأعمال البحوث.

❖ **تحديد المقيم:** المقيم هو الشخص الذي تتوفر لديه المعلومات الكافية عن أداء الفرد و سلوكه المراد أو الخاضع للتقييم، حيث تمكنه هذه المعلومات من الحكم على مستوى كفاءته و سلوكه بشكل صحيح و دقيق، وقد وجد في الممارسة أن أي شخص تتوفر لديه هذه المعلومات هو الرئيس المباشر بسبب إتصاله المستمر مع مرؤوسيه.

- ❖ **تدريب المقيّم:** إن نجاح أي عملية لتقييم الأداء يتوقف إلى حد بعيد على مدى فهم قواعد وأسس هذه العملية و تطبيقها، لذلك أصبح من الضروري وضع البرامج التدريبية الجيدة و تخطيطها لمساعدة المقيم بالتنفيذ السليم لعملية التقييم.
- ❖ **علنية نتائج التقييم:** يتقرر في هذه الخطوة فيما إذا كانت نتائج التقييم سيتم إعلانها لجميع العاملين أو لفئة منها أو ستبقى النتائج سرية.
- ❖ **مناقشة نتائج التقييم مع العاملين:** تناقش هذه الخطوة موضوع المقابلة التي تجرى مع العاملين بشأن شرح النتائج التي تم التوصل إليها من قبل المقيم بعد تقييم أدائه، وتحديد مضمون هذه المقابلة و الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه.
- ❖ **التظلم من نتائج تقييم الأداء:** و يقصد به فتح باب الشكوى أمام الموظفين الذين لم تعجبهم نتائج تقييمهم و الهدف من هذه المرحلة هو جعل المقيمين أكثر جدية و موضوعية في عملية التقييم و يخلق لديهم الشعور بعدالة التقييم.
- ❖ **تصميم إستمارة التقييم:** و هي ترجمة لعملية التقييم و المتبعة في تقدير كفاءة العاملين حيث تتضمن معلومات تتعلق باسم الفرد الذي يجري تقييمه ووظيفته، و الإدارة التي يعمل فيها، إلى غير ذلك و عند تصميم الاستمارة يجب مراعاة الوضوح ، البساطة و سهولة الاستخدام

3.3. أهداف تقييم الأداء الوظيفي : إن الهدف الرئيسي من عملية تقييم الأداء الوظيفي هو التعرف على مدى جودة الأداء لكل فرد في المؤسسة ، و دراسة كل جوانب القوة و الضعف من أجل إستخدامها في عملية تحسين الأداء، و تتمثل غاية تقييم الأداء في جملة من الأهداف:

-على مستوى المنظمة: و تتمثل أهداف عملية التقييم على مستوى المنظمة فيما يلي:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة و التعامل الأخلاقي.
- رفع مستوى أداء العاملين و إستثمار قدراتهم و إمكانياتهم.
- مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية تمكنها من الاحتفاظ بالموارد البشرية ذات الكفاءة و المهارة المتميزة.

-على مستوى المديرين: و تتمثل أهمية عملية التقييم على مستوى المديرين فيما يلي:

- تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين و التقرب منهم للتعرف على مشكلاتهم و الصعوبات التي تواجههم في العمل
- دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم و إمكانياتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى تقويم سليم و موضوعي لأداء تابعيهم.

-على مستوى الفرد العامل: و تتمثل أهمية عملية التقييم على مستوى الفرد فيما يلي:

- دفع العاملين إلى العمل بإجتهاد و جدية و إخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على إحترام و تقدير رؤسائهم.
- شعور العاملين بالعدالة و بأن جهودهم المبدولة تأخذ بعين الإعتبار .

-على مستوى الإدارة : تتمثل أهمية عملية التقييم على مستوى الإدارة فيما يلي:

- الترقية في الدرجات، و الترقية في الرتبة.
- منح إمتيازات مرتبطة بالمرئودية و تحسين الأداء.
- منح الأوسمة التشريفية و المكافآت.

4- تعريف مديرية أملاك الدولة لولاية عين تموشنت

تعتبر إدارة أملاك الدولة لولاية عين تموشنت قطاع عمومي تابع لوزارة المالية و هو قطاع جد هام و ذلك بالنظر للمهام المخولة له بالنسبة للأملاك الوطنية التي تنقسم إلى أملاك عامة و خاصة بموجب القانون رقم 90-30 المؤرخ في الأول من ديسمبر عام 1990 المعدل و المتمم بالقانون رقم 08-14 المؤرخ في 20 يوليو 2008 و المتعلق بالأملاك الوطنية.

كما ظهرت المديرية الولائية لأملاك الدولة لعين تموشنت بعد التقسيم الولائي الجديد المطابق لقانون 84-09 المؤرخ في 1984/02/4.

تعتبر إدارة أملاك الدولة للولاية عين تموشنت قطاع عمومي تابع لوزارة المالية و هو قطاع جد هام، و يقصد بها مجموعة الأملاك و الحقوق المنقولة و العقارية التي تحوزها الدولة و جماعتها المحلية (البلدية، الولاية) في شكل ملكية عمومية أو خاصة بموجب القانون رقم 90-30 المؤرخ في الأول من ديسمبر عام 1990 المعدل و المتمم بالقانون رقم 08-14 المؤرخ في 20 يوليو 2008 و المتعلق بالأملاك الوطنية.

5- إجراءات الدراسة الميدانية

يتناول هذا الجزء عرض للطريقة المتبعة في هذه الدراسة، من خلال التعرف على مجتمع المؤسسة محل الدراسة و عينة الدراسة ، و الأدوات المستخدمة لجمع هذه البيانات.

1.5. مجتمع و عينة الدراسة

لدراسة مدى تأثير عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية لتحسين الأداء الوظيفي على مستوى مديرية أملاك الدولة لعين تموشنت قمنا بتوزيع 80 إستمارة على مستوى الإدارة ، كان المسترجع منها 70 إستمارة و هي تمثل العينة النهائية للدراسة.

الجدول (1): الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان.

النسبة	العدد	البيان
100%	80	عدد الاستبيانات الموزعة
10%	10	عدد الاستبيانات المفقودة و المهملة
90%	70	عدد الاستبيانات الصالحة للدراسة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الاستبيانات الموزعة.

إحتوى الإستبيان على مقدمة من أجل تقديم موضوع الدراسة للمستقصى منهم و تعريفهم بمهدفها الأكاديمي و لتشجيعهم على المشاركة في الموضوع ، و على أسئلة متعلقة بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة ، كما إحتوى الإستبيان على جزئين من الأسئلة.

➤ الجزء الأول : يشتمل على ثلاثة محاور تتمثل في أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية .

➤ الجزء الثاني: يتضمن متغيرات متعلقة بتحسين الأداء الوظيفي. و أغلب الأسئلة كانت لها أجوبة محددة مع بعض الملاحظات من أجل تسهيل المعالجة الإحصائية لها.

و قد تم إعداد الأسئلة على أساس مقياس " ليكارت الخماسي " و الذي يحتمل خمسة إجابات ، و هذا حتى يتسنى لنا تحديد

آراء أفراد العينة لفقرات الإستبيان ، و يسهل بالتالي ترميز و ترميم الإجابات كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول (2): مقياس ليكارت الخماسي

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

المصدر : من إعداد الباحثين ، بالاستعانة على الدراسات السابقة.

2.5. عرض خصائص العينة :

بغية عرض أهم الخصائص المتعلقة بعينة الدراسة، استخدمنا الإحصاء الوصفي من أجل استخراج التكرارات والنسب المئوية

لتلخيص أهم الخصائص المتعلقة بعينة الدراسة:

(1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس: من خلال النتائج المتحصل عليها تبين أن الإناث يشكلون ما نسبة 52.86% من العينة ، بينما يمثل الذكور نسبة 47.15% منها، و يشير هذا إلى أن نسبة الإناث أعلى من نسبة الذكور .و هذا راجع إلى كثرة العنصر النسوي على مستوى الإدارة ككل ، و هذا ما يبين طبيعة العنصر البشري داخل الإدارة.

(2) توزيع أفراد العينة حسب السن: بالنسبة لأفراد العينة حسب السن فسجلنا أن 42.86% أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة ، 37.15% أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة ، 10% أقل من 30 سنة ، 10% أكثر من 50 سنة .

نستنتج أن مديرية أملاك الدولة تسعى إلى الاستفادة من الكفاءات الشابة باعتبارها تمثل أكبر نسبة، أما بالنسبة للفئة الثالثة أي من 40 إلى أقل من 50 سنة فتمثل مجموع الموظفين الذين قاموا بإتمام دراساتهم الجامعية أثناء أدائهم لأعمالهم في المؤسسة و هذا ما يبين تسهيل الظروف للموظفين من أجل تنمية قدراتهم المعرفية و العلمية، و من جهة ثانية السعي وراء اليد العاملة ذات كفاءة مهنية و علمية على حد سواء.

(3) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي: من خلال النتائج النهائية توصلنا بأن 71.43% جامعي، 22.86% ثانوي، 2، متوسط، 2 ابتدائي . تبرز النتائج الأولية لدراسة عينة البحث الى نوعية الموارد البشرية داخل الإدارة ، و التي تمتاز بإرتفاع المستوى التعليمي ، في حين نجد 2.86% فقط تمثل المستوى الابتدائي و المتوسط، و الحاصلين على التعليم الجامعي داخل عينتنا يفوق 71% يليها المستوى الثانوي بنسبة 22.86% . و من هنا نستنتج أن حملة الشهادات الجامعية هي قوة العمل الرئيسية في مديرية أملاك الدولة لولاية عين تموشنت ، و يتضح بإجلال إن هذه المؤسسة تحرص على إستقطاب العاملين من حملة الشهادات الجامعية لسد حاجياتها من الوظائف الإدارية.

(4) توزيع أفراد العين حسب الوظيفة: لاحظنا أن معظم العمليات المصرفية التي يقوم بها المصرف تتم مع فئة الموظفين إذ تمثل نسبة 70% من كجموع العملاء المستجوبين، ثم تليها فئة الطلاب بنسبة 10%، المهنة الأخرى 08%، مهن حرّة و متقاعدین بنسبة 06%، وأخيرا نسبة 00% تخص الفلاحين.

3.5. الاتساق الداخلي :

و يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى إتساق كل فقرة من فقرات الإستبيان مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، و قد قامت الباحثين بحساب الاتساق الداخلي للإستبيان و ذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الإستبيان و الدرجة الكلية للمجال نفسه.

الجدول (03): معامل الارتباط بين درجة كل جزء من الاستبيان.

الجزء	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
اعادة هندسة العمليات الادارية	0.952	0.00
البعد الهيكلي	0.942	0.00
البعد التنظيمي	0.852	0.00
البعد التكنولوجي	0.943	0.00
جزء تحسين الأداء الوظيفي		

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي SPSS .

يبين الجدول (3) أن جميع معاملات الارتباط في كل من جزئي الإستبيان دالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$ و بالتالي يعتبر كل من الجزء الأول و الثاني صادق لما وضع لقياسه.

4.5. معامل الفا كرونباخ :

استعملنا أيضا طريقة الفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبيان و كانت النتائج كما هي مبينة في الجدول (4) .

الجدول (04) معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

المتغيرات	معامل الفا كرونباخ	نسبة الصدق و الثبات
دور اعادة هندسة العمليات الادارية لتحسين الأداء الوظيفي	0.965	96.5%

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي SPSS .

الواضح من النتائج الموضحة في الجدول أن قيمة معامل الفا كرونباخ لإجمالي الإستبيان قد بلغت 96.5% و بذلك يكون الإستبيان كما هو موضح في الملحق قابل للتوزيع، و بهذا نكون قد تأكدنا من صدق و ثبات الإستبيان مما يجعلنا على ثقة تامة من صلاحية النتائج و الإجابة على أسئلة الدراسة و التحقق من الفرضيات المزعمة دراستها.

6. تحليل نتائج الدراسة

1.6. الوزن النسبي لكل محور من محاور الاستبيان

لتحليل فقرات الإستبيان قمنا باستخدام الإختبارات المعلمية المتمثلة في المتوسطات الحسابية و الإنحراف المعياري .

-الجزء الاول : اعادة هندسة العمليات الادارية ويشتمل على ثلاثة محاور المتمثلة فيمايلي :

○ المحور الاول : البعد الهيكلي: بالاعتماد على البرنامج الاحصائي تم التوصل للنتائج التالية :

الجدول (05) : تحليل نتائج الدراسة الخاصة بالمحور الاول.

الرقم	البعد الهيكلي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تعتمد الادارة العليا على خطة استراتيجية واضحة و مفهومة	3,37	,981	موافق
02	تعمل الادارة العليا على اعادة هندسة العمليات و التخلص من الروتين	2,89	1,198	غير موافق
03	توضح الادارة العليا فكرة التغيير للموظفين لتسهيل العمل عليها	2,91	1,213	غير موافق
04	تنظر الادارة العليا للمورد البشري على انه مورد هام للمؤسسة	3,31	1,346	موافق
05	هل يتم توزيع المهام وفق الكفاءات البشرية اللازمة للتغيير	2,69	1,234	غير موافق
06	توفر الادارة الاحتياجات التدريبية للموظفين و اللازمة للتغيير	3,10	1,206	موافق
07	يوجد خطة موضوعية لتطوير و تنمية قدرات الموظفين	2,79	1,190	غير موافق
08	تراجع الادارة العليا خطط التغيير دوريا و اعادة تقييم ما تم انجازه	2,64	1,216	غير موافق
	المجموع	2.89	1.128	

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي SPSS .

من خلال الجدول (05) يتضح ان 5 فقرات من بين 8 في المحور الاول (البعد الهيكلي) كانت الاجابة بغير موافق اما الباقي فكانت

موافق ، هذا يدل على ان الفئة التي تم استقصاؤها في الادارة غير موافقة على البعد الهيكلي المعمول به .

○ المحور الثاني : البعد التنظيمي:

بالاعتماد على البرنامج الاحصائي تم التوصل للنتائج التالية :

الجدول(06) تحليل نتائج الدراسة الخاصة بالمحور الثاني

الرقم	البعد التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تعمل مؤسستك وفق هيكل تنظيمي واضح.	3.65	1.125	موافق
02	يساعد تطوير الهيكل التنظيمي في انجاز الاعمال و تقديم خدمات جيدة.	2.21	1.258	غير موافق
03	يساعد الهيكل التنظيمي على اعادة هندسة العمليات الادارية و التطوير في المؤسسة.	2.18	1.368	غير موافق
04	تقوم الادارة العليا بتغييرات جوهرية في الهياكل التنظيمية.	2.32	1.125	غير موافق
05	يتوافق الهيكل التنظيمي مع اهداف المؤسسة.	2.32	1.58	غير موافق
06	يتسم الهيكل التنظيمي بمرونة تساعد على التعامل مع الازمات.	2.35	1.698	غير موافق
07	يتوافق التغيير في الهيكل التنظيمي مع التغييرات في استراتيجية المؤسسة.	2.29	1.235	غير موافق
	المجموع	2.45	1.45	

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي SPSS .

من خلال الجدول (06) يتضح لنا 6 اجابات من بين 7 من المحور الثاني (البعد التنظيمي) جاءت بأكبر نسبة من عدم الموافقة على كل فقرات المحور هذا يوضح ان النسبة الساحقة للفئة المستقصاة غير موافقة على البعد التنظيمي للمديرية، وهذا نظرا لاعتماد المؤسسة على الاساليب التقليدية في التنظيم.

○ المحور الثالث: البعد التكنولوجي :

الجدول(07) تحليل نتائج الدراسة الخاصة بالمحور الثالث.

الرقم	البعد التكنولوجي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تعمل الادارة على استخدام التكنولوجيا المناسبة.	3,24	1,122	غير موافق
02	تتسم الامكانيات التكنولوجية المتاحة بالكفاءة العالية.	2,91	1,176	غير موافق
03	تؤدي التكنولوجيا المتوفرة لتقليل الجهد و توفير الوقت و تحسين الأداء.	3,31	1,222	غير موافق
04	يتم نقل المعلومات بين الموظفين بشكل سريع و منتظم.	2,86	1,219	موافق
05	تقوم المؤسسة بتكوين الموظفين لمواكبة التكنولوجيا الحديثة.	3,17	1,167	موافق
06	تساعد التكنولوجيا المستخدمة على اعادة هندسة العمليات الادارية.	3,34	1,048	موافق
07	تساعد التكنولوجيا المستخدمة على تحسين الأداء الوظيفي.	3,39	1,067	غير موافق
08	تساعد التكنولوجيا على اداء الاعمال بدقة و بسرعة.	3,34	1,115	موافق
	المجموع	3.26	1.119	

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي SPSS .

من خلال الجدول (07) يتضح أن 4 إجابات من بين 8 في المحور الثالث (البعد التكنولوجي) جاءت بدرجة موافق على فقرات المحور و 4 إجابات جاءت بدرجة غير موافق هذا يدل على أن الفئة المستقصاة توافق نوعا ما على نوع التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة أما البقية غير راضية عن نوع التكنولوجيا المستخدمة.

➤ الجزء الثاني : تحسين الأداء الوظيفي :

يتكون هذا الجزء من تسعة اسئلة و بعد الاستعانة بالبرنامج الاحصائي توصلنا للنتائج التالية :

الجدول(08) تحليل نتائج الدراسة الخاصة بالجزء الثاني من الاستبيان.

الرقم	تحسين الأداء الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تلاحظ تحسين في العمليات و الانشطة الادارية المنجزة	3,20	1,085	موافق
02	تلاحظ زيادة في مستوى وضوح و شفافية العمليات الادارية	3,00	1,129	غير موافق
03	تحسين مستوى جودة الخدمات و الحد من الاحطاء في اداء الاعمال	3,20	1,111	غير موافق
04	سهولة ايصال التعليمات و القرارات الادارية بسهولة للموظفين	3,11	1,222	موافق
05	اعتماد الادارة الالكترونية بدلا من الادارة التقليدية في العمليات الادارية	2,94	1,295	غير موافق
06	نظام الاتصال داخل مؤسستك يتسم بالسلامة و التدفق الجيد	2,87	1,227	موافق
07	تحسين قدرات الموظفين على حل المشكلات الادارية اليومية بمفردهم	2,87	1,179	غير موافق
08	تلاحظ زيادة دقة و سرعة انجاز الاعمال الادارية المطلوبة	2,84	1,223	غير موافق
09	يتم متابعة نتائج التقييم و العمل على تطوير الأداء بالمؤسسة	2,84	1,223	موافق
	المجموع	3.01	1.123	

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي SPSS .

من خلال الجدول(08) يتضح لنا أن نسبة الإجابات بغير موافق في الجزء الثاني من الإستبيان و الخاص بتحسين الأداء الوظيفي كانت 5 اجابات من بين 9 هذا يدل على ان الموظفين في المؤسسة لا يشعرون بتحسن في الأداء النسبة المتبقية فكانت موافقة نوعا ما على مستوى الأداء ، و هذا راجع إلى نقص الإمكانيات و الإتصال بين المستويات المختلفة في المؤسسة هذا من جهة، و قلة الإهتمام بالتكوين و التدريب للموظفين من أجل مواكبة التغيرات و تحسين أدائهم و بالتالي تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة .

7. اختبار الفرضيات

1.7. الفرضية الاولى :

نستخدم في هذه الدراسة الإرتباط الخطي البسيط (بيرسون I) يهتم هذا الأخير بقياس قوة العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة أي بين إعادة هندسة العمليات الإدارية و تحسين الأداء الوظيفي ، بحيث أن التغيير في إحداها يؤدي إلى التغيير في الثاني ، فكلما كانت قيمة r قريبة من 1 كلما كانت العلاقة قوية و العكس صحيح كلما إبتعدت عن 1 كانت ضعيفة هذا من جهة، أما إذا كانت موجبة نقول أن العلاقة طردية و إذا كانت سالبة نقول أن العلاقة عكسية .

الجدول (09) العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية و تحسين الأداء الوظيفي

في مديرية املاك الدولة لعين تموشنت

القيمة الاحتمالية sig	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.00	0.762	توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 بين إعادة هندسة العمليات الادارية و تحسين الأداء الوظيفي في مديرية املاك الدولة عين تموشنت.

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي SPSS .

يبين الجدول رقم (09) أن معامل الارتباط يساوي 0.762 ، و إن القيمة الإحتمالية sig تساوي 0.00 و هي أقل من 0.05 و هذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية و تحسين الأداء الوظيفي في مديرية أملاك الدولة لعين تموشنت ، و هي علاقة طردية أي كلما تم تطبيق أبعاد إعادة الهندسة كلما زاد مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين فيها. و بذلك يمكن اعتبار أن إعادة هندسة العمليات الإدارية على مستوى هذه الإدارة يلعب دورا مهما من أجل تحسين الأداء الوظيفي فيها. حيث أن كل من البعد الهيكلي و التنظيمي و التكنولوجي لهم دورا هاما في تهيئة المناخ المناسب لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة ، حيث يحتل البعد التنظيمي المرتبة الأولى من حيث العلاقة بينه و بين مستوى الأداء بمعامل ارتباط يقدر ب 0.753 و هذا يدل على وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بينه و بين تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة. أما بالنسبة للبعد الهيكلي فكان معدل الارتباط يقدر ب 0.748 و بذلك يحتل المرتبة الثانية ، أما البعد التكنولوجي فكان معدل الارتباط فيه 0.732 و هذا يدل على أن هناك علاقة طردية هي الأخرى قوية بينه و بين تحسين الأداء الوظيفي على مستوى مديرية أملاك الدولة.

الفرضية الثانية : لدراسة مدى تأثير المتغيرين محل الدراسة نستخدم الإنحدار الخطي البسيط ، و هو يعتبر مقياس لنوعية العلاقة بين متغيرين ، و هو من الأساليب الإحصائية التي تستخدم في قياس العلاقة بينهما على هيئة علاقة دالة و تمثل هذه الأخيرة ب : $y = a + bx$. حيث b تمثل إنحدار الخط المستقيم و نعي بها معدل التغير في قيمة y عندما تتغير قيمة x ، اما a فتمثل معامل التقاطع أو المسافة بين الصفر و تقاطع خط الإنحدار مع المحور y .

الفرضية الفرعية الأولى :

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للبعد الهيكل على الأداء الوظيفي .

H1: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للبعد الهيكل على الأداء الوظيفي .

و يمكن توضيح هذا الارتباط باختبار الفرضيات الفرعية من خلال الجدول التالي:

جدول رقم(10): نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط بين البعد الهيكلي على الأداء الوظيفي .

المتغير المستقل: البعد الهيكلي					المتغير التابع: الأداء الوظيفي
مستوى الدلالة SIG	المحسوبة F قيمة	معامل الانحدار B	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	
0.001	395.070	1.083	0.925	0.949	

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي SPSS .

يشير الجدول أعلاه الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $R=0.949$ ، كما بلغ معامل التحديد $R^2=0.925$ ، مما يفسر أن نسبة 92.50% من التغير في الأداء الوظيفي يعود الى التغير في البعد الهيكلي. كما أن قيمة F المحسوبة تساوي 395.070 هي أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن مستوى الدلالة يساوي $Sig=0.001$ وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة الاحصائية المعتمدة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية بأنه لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للبعد الهيكلي على الأداء الوظيفي، ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود تأثير ذو دلالة احصائية للبعد الهيكلي على الأداء الوظيفي.

الفرضية الفرعية الثانية :

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للبعد التنظيمي على الأداء الوظيفي.

H1: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للبعد التنظيمي على الأداء الوظيفي.

جدول رقم (11): نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط بين البعد التنظيمي على الأداء الوظيفي.

المتغير المستقل: العمليات					المتغير التابع: رضا الزبون
مستوى الدلالة SIG	المحسوبة F قيمة	معامل الانحدار B	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	
0.000	519.304	1.033	0.921	0.917	

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي SPSS .

يشير الجدول أعلاه الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $R=0.917$ ، كما بلغ معامل التحديد $R^2=0.921$ ، مما يفسر أن نسبة 92.10% من التغير في البعد التنظيمي على الأداء الوظيفي. كما أن قيمة F المحسوبة تساوي 519.304 هي أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن مستوى الدلالة يساوي $Sig=0.000$ وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة الاحصائية المعتمدة وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية بأنه لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للبعد التنظيمي على الأداء الوظيفي، ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود تأثير ذو دلالة احصائية للبعد التنظيمي على الأداء الوظيفي.

الفرضية الفرعية الرئيسية الثالثة:

H0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للبعد التكنولوجي على الأداء الوظيفي.

H1: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للبعد التكنولوجي على الأداء الوظيفي.

جدول رقم (12): نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط بين البعد التكنولوجي على الأداء الوظيفي.

المتغير المستقل: البعد التكنولوجي					المتغير التابع: الأداء الوظيفي
مستوى الدلالة SIG	المحسوبة F قيمة	معامل الانحدار B	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	
0.001	493.058	1.073	0.911	0.938	

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي SPSS .

يشير الجدول أعلاه الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $R=0.965$ ، كما بلغ معامل التحديد $R^2=0.931$ ، مما يفسر أن نسبة 93.10% من التغير في البعد التكنولوجي على الأداء الوظيفي. كما أن قيمة F المحسوبة تساوي 642.850 هي أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن مستوى الدلالة يساوي $Sig=0.000$ وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة الاحصائية المعتمدة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية بأنه لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للبعد التكنولوجي على الأداء الوظيفي، ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود تأثير ذو دلالة احصائية للبعد التكنولوجي على الأداء الوظيفي.

8. خلاصة:

إنجته المنظمات اليوم إلى أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية الذي يعد من أبرز ما أفرزته تطورات الفكر الإداري الحديث، أين ساهم في إنتاج مفاهيم و ممارسات إدارية جديدة تتسم بالعصرية، و جاء كمنهج و فلسفة جديدة و متكاملة لتحقيق الطفرات النوعية إن صح القول، و إحداث التحسين المستمر في مختلف الإدارات ، فيعني هذا الأسلوب بإيجاد حلول جذرية لمختلف المشاكل من خلال إعادة تصميم و ابتكار العمليات بشكل ينسجم مع متطلبات إحداث التطوير المستمر في الجودة مع التركيز على تقديم خدمات فاعلة للزبائن و تخفيض الوقت و التكاليف المترتبة على إنجاز العمل ، فضلا عن التغلب على مشاكل التكرار و التداخل في أنجاز الأعمال و التعرف على جوانب الهدر في الوقت و الموارد و الطاقات، و من ثم التخلص منها، كما يمنح كافة الصلاحيات للموارد البشرية و حرية إنجاز الأعمال و إتخاذ القرارات ، و يدفعهم للتطور و النجاح بدعوتهم إلى الإبداع و التخلص من قيود التكرار و الروتين ، و النظر إلى الأمور المحيطة بأعمالهم بنظرة شمولية تساعد على إخراج الطاقات الكامنة في كل فرد.

و في خضم كل ذلك تؤدي إعادة هندسة العمليات الإدارية دورا أساسيا في تدعيم برامج التطوير و التحسين و التغيير الجذري المراد تحقيقها و ذلك بإحداث التغييرات اللازمة التي من شأنها تطوير جهود الأفراد و تنمية قدراتهم و مهاراتهم و إعدادهم لهذا التغيير، و ذلك بالتركيز على العمليات التي تمارسها هذه الإدارة و إعادة هندستها قصد الرفع من أدائها و تخفيض تكلفة الخدمة التي تقدمها و تحسين جودتها و تقديمها فور طلبها من قبل الزبون أو بالأحرى المستفيد ، و بالتالي تحسين أداء المنظمات و هو الهدف الأساسي لعمليات إعادة الهندسة.

كل هذه الخطوات إن صح القول تقوم بها الإدارة من أجل المحافظة على موردها البشري، فهو يعتبر مصدر النجاح و التفوق و حلا للعديد من المشاكل التي تواجهها، و يرجع ذلك إلى محاولات الإدارة المستمرة و الممتدة منذ الثورة الصناعية لضمان ولاء و تأييد العاملين في تحقيق أهدافها، و من أجل تفعيل المورد البشري و الإستفادة من قدراته و طاقاته إلى أحسن النتائج ، دفعت تحديات بيئة الأعمال المنظمات إلى تفهم دوافع هذا المورد المتباينة و كيفية التأثير عليها لتحسين أدائه. فلجأت أضحى المؤسسات إلى إنتهاج مسار التغيير من خلال تبني فكرة إعادة الهندسة من أجل توفير عنصر المرونة لتصحيح الأخطاء و معالجتها و توفير قيادة قوية مقتنعة بالتغيير حتى تستطيع تطبيقه على أرض الواقع ، كذلك يجب توفير الإستراتيجية اللازمة لنجاح عملية إعادة الهندسة إضافة إلى الإتصال و تمكين العاملين للإستعداد للتغيير و تعزيز مفهوم إعادة هندسة العمليات لديهم من أجل تحسين أدائهم الوظيفي و بالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

من خلال الدراسة النظرية و التطبيقية لهذا الموضوع توصلنا إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

- يجب ترسيخ و نشر فكرة إعادة الهندسة لدى الإدارة العليا لتحسين الأداء الوظيفي.
 - توفير المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق الهندسة ، و المتمثلة في (الإستراتيجية، الإتصال، الإلتزام و قناعة الإدارة العليا، تكنولوجيا المعلومات، تمكين العاملين و الإستعداد للتغيير).
 - تعزيز وجود فكر استراتيجي واضح لدى الإدارة العليا لتبني مبادئ الهندسة.
 - زيادة مستوى وضوح و شفافية العمليات الإدارية لتحسين نوعية الأداء.
 - إيجاد قنوات إتصال فاعلة بين المستويات المختلفة للإدارة لتسريع إنجاز الأعمال.
- كما توصلنا إلى مجموعة من التوصيات أهمها:
- بناء نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية.
 - الإسراع في تطبيق تكنولوجيا المعلومات و تفعيلها لتحسين الأداء الوظيفي.
 - الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي في دعم تطبيق مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية.
 - إعداد هيكل تنظيمي بناء على التوجه نحو الأفضل .

9- المراجع والهوامش:

1. عبد العزيز احمد داود ، "الإدارة التعليمية المساعدة" ، كلية التربية، جامعة كفر الشيخ ، دار المعرفة الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، مصر 2014 ، ص 273 .
2. وحيد محمود رمو، "إعادة هندسة عملية إعداد الموازنة الجارية باستخدام تقنيات المعلومات"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) ، كلية العلوم الادارية الأردن، 2015، ص 125.
3. الشيخ الداوي ، "اثر عملية إعادة الهندسة في تطوير الخدمة المصرفية، دراسة حالة البنك الوطني الجزائري" ، يوم دراسي حول إصلاح النظام المصرفي ، بكلية العلوم الاقتصادية و التسيير بجامعة بن يوسف بن خدة ، الجزائر، يومي 11 و 12 مارس 2008 ، ص 2 .
4. عبد العزيز احمد داود ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 275-276.
5. عبد الله سمير البحيري . دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية . ماجستير في القيادة والإدارة ، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2015، ص32.
6. * نفس المرجع السابق، ص 32.
7. حسين محمد الحراشة ، " إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي " ، الطبعة الأولى، مصر ، 2003، ص 90 .
8. عبد الحكيم الخزامي، " تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين" ، تقييم الأداء الجزء 1 ، مكتبة ابن سينا القاهرة ، مصر، 1998، ص 19.
9. عصمت سليم القرالة، "الحكمانية في الأداء الوظيفي"، الطبعة الثانية، دار جليس الزمان، عمان ، 2009 ، ص 48.
10. عاشور احمد صقر، "السلوك الإنساني في المنظمات"، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية، مصر، 2005 ، ص ص 25-26.
11. عبد الوهاب محمد جبين، " تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف" ، بحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه في جامعة st.clements العالمية تخصص إدارة صحية ، سوريا، 2009 ، ص 79 .
12. العربي حكيم ، منقلاتي يزيد، " اثر الرضا الوظيفي على الأداء في المنظمة" ، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية ، جامعة بومرداس ، الجزائر ، 2014.