

إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) كمدخل لتحسين أداء المورد البشري دراسة حالة مؤسسة أقمشة الشرق DRAPEST خنشلة

Reengineering administrative processes (engineering) as an input to improve human resource performance A case study of the DRAPEST Oriental Fabrics Foundation Khenchela.

د. طلوش فارس

Tellouche fares

مخبر cofifas جامعة أم البواقي - الجزائر

mehditellouche@yahoo.fr

* د. علوان رمزي

Alouane Ramzi

مخبر cofifas جامعة أم البواقي - الجزائر

Alouane.Ramzi@univ-oeb.dz

تاريخ النشر: 2020/06/30

تاريخ القبول: 2020/05/05

تاريخ الاستلام: 2020/04/14

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تبيان مساهمة الهندرة كمدخل حديث في تحسين أداء الموارد البشرية أين تم إسقاط دراستنا على عينة من عمال وإطارات مؤسسة أقمشة الشرق خنشلة ، حيث تم توزيع 30 استمارة استبيان ، واختبار فرضية الدراسة تم استعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية ، كالتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار T للعينة الواحدة بغية الوصول إلى نتائج تساعدنا في تحسين أداء المورد البشرية ، أين وصلت الدراسة إلى كون إعادة هندسة العمليات الإدارية تعتبر من المداخر الحديثة للتغيير التنظيمي التي تساهم مساهمة فعالة في تحسين أداء المورد البشرية بمؤسسة أقمشة الشرق خنشلة ، من خلال مساهمة تغير أدوار ومؤهلات الرؤساء والمرؤوسين بالدرجة الأولى ومساهمة إعادة تنظيم تسيير الموارد البشرية بدرجة أقل .

الكلمات المفتاحية : إعادة هندسة العمليات الإدارية، الأداء ، أداء المورد البشري، التغيير

تصنيف JEL: M12, A14, A1

Abstract:

This study aims to demonstrate the contribution of the reengineering administrative processes ,in improving human resource performance, where was our study dropped on a sample of workers and tires of the East Fabrics Foundation Khenchela, where were 30 questionnaires distributed ,to test the study hypothesis, a set of statistical methods was used, such as the mean, standard deviation, and T-test for one sample in order to reaches ults that contribute to improving the performance of humane sources according to this approach where did the study come to be because the reengineering administrative processes is considered one of the modern approaches to organizational change ,which contribute effectively to improving the performance of human resources in the East Fabrics Foundation Khenchela this is by contributing to a change in roles and also in the reorganization of human resources management to Lesser degree.

Key words: Reengineering administrative processes, performance, human resource performance, Change

JEL classification codes : A1 , A14, M12

1. مقدمة:

إن أحدث التطورات في الفكر الإداري المعاصر هو إنتاج مفاهيم وممارسات جديدة لإدارة المنظمات، وتعد إعادة هندسة العمليات الإدارية من أبرزها، فبعد أن تمكنت عدة منظمات رائدة من تحقيق نتائج متميزة في عالم التطوير والتحسين المستمر نتيجة إتباع منهج إدارة الجودة الشاملة، سارعت مؤسسات أخرى في مختلف أنحاء العالم وفي مختلف القطاعات إلى اعتناق هذا الأسلوب الإداري الجديد وتوظيفه لتطوير مختلف مجالات العمل فيه، وهذا لا يعني التخلي عن فكرة إدارة الجودة الشاملة.

ولذا فقد أصبح من الضروري تبني مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في إدارة الموارد البشرية على وجه الخصوص لما حققه من فوائد إدارية وتنظيمية وربحية وتنافسية على المؤسسات التي انتهجت هذا الأسلوب، حيث أن ذلك يعتمد على مجموعة من المعايير والأساليب التي تهدف إلى تحسين أداء المؤسسات في مختلف القطاعات، ويعمل على تكريس عنصر التحفيز لدى العاملين وهذا لتحقيق الإبداع والتخلص من كل قيود البيروقراطية والروتين، وتفجير الطاقات الكامنة لدى الأفراد العاملين.

تبعاً للأهمية المتزايدة لإعادة الهندسة الإدارية وما أفرزته من إضفاء نوع من المرونة في خلق تسيير فعال، تظهر معالم الإشكالية التي نعالجها في التساؤل الجوهرى التالي:
كيف يساهم مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة أقمشة الشرق DRAPEST لولاية خنشلة؟

وسيتيم الإجابة على هذا التساؤل من خلال الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

- ماهي أبعاد إعادة الهندسة في تحسين أداء المورد البشري خاصة من جانب تكنولوجيا المعلومات والاتصال؟
- ماهي إسهامات إعادة هندسة في تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة أقمشة الشرق بخنشلة؟

- **فرضيات الدراسة:** ننتقل في بحثنا هذا من فرضية رئيسية مفادها:
لا تساهم إعادة هندسة العمليات الإدارية في الرفع من أداء الموارد البشرية في مؤسسة أقمشة الشرق بخنشلة عند مستوى معنوية قدره: 5%.

- **أهداف الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى :
 - تأصيل المفاهيم المرتبطة بإعادة هندسة العمليات الإدارية، وعلى جانب أثره على تحسين الأداء البشري.
 - التعرف على مجالات تطبيق مدخل إعادة الهندسة الإدارية في أي مؤسسة وعلى كيفية العمل على تحقيق وتبني ثقافة التغيير الجذري.
 - تحليل تبني هذا المدخل من طرف القائمين والعاملين على مستوى المؤسسة محل الدراسة.
- **أهمية الدراسة:** تتجلى أهمية هذه الدراسة في:
 - تستمد الدراسة أهميتها في كونها تؤسس لربط نظري وتطبيقي للعلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والرفع من أداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة.
 - التعرف على مدى مساهمة الهندرة كمدخل حديث من مداخل التغيير التنظيمي في تحسين الأداء البشري في المؤسسة محل الدراسة.
- **مجالات الدراسة:** تتحد الدراسة بالمجالات التالية :
 - **المجال الموضوعي:** اقتصرت الدراسة على متغيرين هما : إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين أداء المورد البشري والعلاقة بينهما.
 - المجال المكاني:** تم إختيار مؤسسة أقمشة الشرق **DRAPEST** لولاية خنشلة.
 - المجال الزمني:** تم إجراء الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة من 30 ديسمبر 2019 و 20 جانفي 2020 .
 - المجال البشري:** أجريت الدراسة الميدانية على عينة مكونة من 30 عامل يمثلون مختلف الوظائف والرتب .

الدراسات السابقة:

◆ دراسة مراد إسماعيل، بولفضاوي أمال(2019) بعنوان: "دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة مديرية أملاك الدولة عين تيموشنت"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق هندرة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي ، وقد استخدم الباحث المنهج التحليلي وتم توزيع 70 استبيان على موظفي المديرية ، أين

توصل لنتيجة أن للهندرة دور كبير في تحسين الأداء الوظيفي، لكن بالنسبة للهيئات الإدارية يعتبر ذلك ضئيلاً.

◆ دراسة شيراز حايف سي حايف (2015) بعنوان: "دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجموعة من مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة"، هدفت هذه الدراسة إلى اختبار دور الهندرة في تحسين تنافسية المؤسسة، واختبار الفروق في تلك التصورات تبعاً لاختلاف الخصائص الشخصية للعاملين، وقد استخدمت الباحثة المنهج التحليلي وتم توزيع 67 استبياناً، أين توصل لنتيجة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات مؤسسات قطاع الطحن بضرورة إعادة هندسة العمليات الإدارية.

التعليق على الدراسات السابقة: تتفق الدراسات التي تم عرضها سابقاً مع دراستنا الحالية من حيث المنهج المطبق، وهو المنهج الوصفي والتحليلي، وأدوات الدراسة المعتمدة وهي الاستبيان، أما أوجه الاختلاف فيتمثل في بيئة الدراسة وفي حدود علم الباحثين، إذ نجد أن دراستنا قد اهتمت بدور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين أداء المورد البشري بصفة خاصة لما له من أهمية بالغة في تحسين أداء المؤسسة ككل، وقد استفدنا من الدراسات السابقة في بناء الإشكالية، فرضيات البحث، أداة الدراسة وتكوين خلفية عامة للبحث، كما ساعدت في تحديد واختيار منهج الدراسة والتعرف على الأساليب المستخدمة.

2- الإطار النظري للدراسة

2-1. ماهية الهندرة أو إعادة الهندسة:

إذا أخذنا بالمصطلح الشائع وهو إعادة الهندسة فنرى إنه يتألف من كلمتين وهما إعادة و الهندسة و منه جاء المصطلح بالإنجليزية reengineering أي البدء من جديد أو مرة ثانية باستعمال الهندسة، أي تطبيق القواعد و العمليات الرياضية بمهدف الحصول على نتائج عملية مثل التصميم و البناء و التركيب.

2-1-1- مفهوم الهندرة (إعادة هندسة العمليات): ظهرت الهندرة في بداية التسعينات وبالتحديد في عام 1992، عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان مايكل هامر وجيمس شامبي

الهندرة كعنوان لكتابهما الشهير (هندرة المنظمات) ومنذ ذلك الحين أحدثت الهندرة ثورة حقيقية في عالم الإدارة الحديث بما تحمله من أفكار غير تقليدية ودعوة صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات والإستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من المنظمات والشركات العاملة في عالمنا اليوم.

من حيث المصطلح: إن مصطلح الهندسة الإدارية أو الهندرة هو آخر ما توصلت إليه علوم الإدارة في مجال الإصلاح والتغيير والتطوير، ويعتبر من المصطلحات الحديثة في قاموس اللغة العربية وقد أحدث ثورة في عالم الإدارة الحديثة و الهندرة مأخوذة من كلمتين : الهندسة والإدارة. **من حيث المعنى:** للأمانة العلمية، أرى من الضروري البدء بإعطاء تعريف رائد من رواد الهندرة وهو مايكل هامر وزميله جيمس شامبي **hammer & champy**، حيث يعرفان الهندرة بأنها: "إعادة التفكير المبدئي و الأساسي و إعادة تصميم للعمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة و ليست هامشية في معيار الأداء الحاسمة و التي تشمل الكلفة و الجودة و الخدمة والسرعة" (هامر و جيمس، 2012، صفحة 52).

من التعاريف الشاملة للهندرة كذلك تلك التي قدمها **krajewski**، حيث يرى أن الهندرة هي "إعادة التصميم الجذري لعمليات الأعمال الأساسية، وهي فلسفة هدفها التغيير ورفض الطرق القديمة التي تؤدي بها الأعمال باستمرار بحيث تبدأ العمليات من الصفر و باستخدام قيادة إدارية حازمة و تكنولوجية حديثة" (reyes, 2012, p. 03) .

كما تعرف كذلك بأنها: " البداية من الصفر وليس إصلاح الوضع الراهن و التخلص من مبادئ التنظيم التقليدية، ومن وسائل وإجراءات التشغيل التي يستخدمها حاليا وخلق مجموعة جديدة من الوسائل و الإجراءات" (نورالدين و حروش، 2015، صفحة 318).

وصفوة القول، وانطلاقا من التطرق إلى مختلف المصطلحات والمفاهيم المتشابهة والمتقاربة مع الهندرة يمكننا القول أنه لا يمكن حصر " الهندرة " في تعريف شامل مانع وموحد، نظرا لتداخل المفهوم مع مفاهيم مماثلة (التنمية الإدارية، الإصلاح الإداري، الابتكار التنظيمي، إعادة هندسة نظم العمل).

وأخيرا يمكن الخروج بفكرة أساسية حول مفهوم الهندرة باعتبارها: "الوسيلة الإدارية التي تقوم على إعادة التفكير المبدئي والأساسي، وإعادة تصميم نظم العمل، وإعادة هندسة إدارة

الأعمال بصفة جذرية من أجل تحقيق تحسينات جوهرية فائقة في معايير الأداء الحاسم مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة والإتقان، وذلك بإستخدام تكنولوجيا المعلومات .

2-1-2- أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية: 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 ، ومارافقه من تغيير في الثقافة التنظيمية السائدة ، وتمكينهم من أداء الأعمال الصحيحة والمفيدة من خلال إستخدام قاعدة التفكير الإبداعي "الخروج من الصندوق (out Box)" (شيراز، 2018، صفحة 115) ، التي تدعو العاملين إلى الإبداع في أعمالهم والتخلص من شبح الروتين القاتل ، وبذلك فإن إعادة هندسة العمليات الإدارية تساهم في تحقيق العديد من المزايا نوجزها في النقاط التالية :

- تشجيع التفكير الإبداعي من خلال طرح أفكار جديدة ومبتكرة ،
 - تعزيز مستوى رضا العاملين ،
 - الجمع بين المركزية واللامركزية، وهذا باستخدام تكنولوجيا المعلومات في تمكين الإدارات من العمل بشكل مستقل وربطها بشبكة واحدة،
 - التخلص من الأنشطة غير الضرورية وتقليل التكاليف إلى أقصى درجة .
- 2-1-3 خصائص إعادة الهندسة الإدارية:** هناك العديد من الخصائص تميز إعادة الهندسة الإدارية أو الهندرة و يمكن تلخيصها فيما يلي:
- دمج العديد من الوظائف المتشابهة في وظيفة واحدة وهذا عكس تقسيم العمل وتخصصه الذي كان سائدا من قبل و الذي يعتبر مبدأ من مبادئ الإدارة أو التنظيم الإداري عند هنري فايول (المدرسة التقليدية)؛
 - إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وفق خطوات منظمة و بصورة طبيعية و لا توجد الحدود المصطنعة التي تحد بين الرئيس و المرؤوس؛
 - تعمل إعادة الهندسة على تخفيض أعمال الاختبار و الرقابة؛
 - تكامل بين المركزية و اللامركزية في الأعمال باستخدام تكنولوجيا المعلومات؛
 - تهتم بالنتائج وترتكز على حاجات العملاء؛

- تركز الهندرة على إعادة تصميم العمل الأساسية ولا تعتمد على نظام الإدارات و الأقسام و الوحدات التنظيمية المتعارف عليها في المدرسة التقليدية (نايت، 2012، صفحة 64).
- 2-1-4 أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية: تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية كمنهج حديث في التغيير التنظيمي إلى إحداث تغيير جذري في العمليات عن طريق إعادة تصميم أساليب وطرق العمل بالمؤسسة لتناسب مع متطلبات عصر السرعة والثورة التكنولوجية ، إضافة إلى تحقيق الأهداف التالية (نايت، 2012، صفحة 123):
- تغيير جذري في الأداء ، من خلال تغيير أساليب وأدوات العمل ، والتخلص من العمل الروتيني باستخدام قواعد التفكير الإبداعي ،
- التركيز على العملاء ، وهذا بتحديد احتياجاتهم وتحقيق رغباتهم ، وهذا بتبني أساليب تسويقية جديدة ،
- تحسين جودة الإنتاج وجودة تقديم الخدمات لتناسب واحتياجات العملاء،
- زيادة الاهتمام بإدارة التكاليف، عن طريق تحديد قيمة المنتجات والخدمات لكل وحدة، واستخدام أساليب علمية لتقليل التكاليف في جميع مراحل الإنتاج.

2-2 الإطار المفاهيمي لأداء المورد البشري :

- نال مفهوم الأداء ولا يزال ينال اهتمام الكثير من الكتاب والباحثين سيما في مجال إدارة المؤسسات ، ذلك لما له من دور فاعل في تبليغ المؤسسات لغايتها في النمو والبقاء ، ويعتبر أداء المورد البشري من أبرز أنواع الأداء على الإطلاق
- 2-2-1 مفهوم أداء الموارد البشرية: ارتبط مفهوم الأداء (performance) لدى العديد من الباحثين بالمورد البشري دون غيره ، لاعتباره أساس بناء أي مؤسسة والعضو الفاعل في تحريك باقي الموارد فيها ، وتجدر الإشارة بداية أن الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمد من الكلمة الإنجليزية (t perform) والتي اشتقت بدورها من اللغة اللاتينية (performer) ويعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل (الشيخ، 2010، صفحة 217).
- وفي مايلي سنحاول تقديم أهم التعاريف التي ارتبطت بمصطلح أداء الموارد البشرية على النحو:-
- "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة " (الخلوف، 2009، صفحة 29)

- " هو محصلة سلسلة من النشاطات المرتبطة بوظيفة أو قسم أو دائرة، التي يقوم بها الموظف أو المدير لتحقيق هدف معين " (mogin, 1996, p. 17)

- يعرف أداء الموارد البشرية على أنه: " سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المؤسسة، على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المؤسسة وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب " (Brigitte.2011,p.172)

- يعرف أداء الموارد البشرية على أنه: " تحقيق للمخرجات عن طريق القيام بأعمال أو أنشطة خاصة ، ضمن وظيفة معينة ، خلال فترة زمنية محددة ، ويرتبط الأداء الوظيفي للموارد البشرية بعناصر ثلاث: القدرة ، الجهد ، الفرصة المتاحة ، ويمكن قياسه من خلال تفاعل هذه العناصر الثلاثة " (GIRAUD.2008.p.352)

وعليه يمكن القول أن أداء الموارد البشرية يعني به : حصيلة الجهد الذي يبذله الأفراد لتحقيق أهداف معينة ، ويتحدد من خلال مجموعة الإنجازات التي يحققونها ، والسلوكيات التي تعكس هذه الإنجازات ، كما يمكن أن يتأثر بالعديد من الموصفات والسمات والتنظيمية ، مما قد يؤثر سواء بالسلب أو الإيجاب على أداء المؤسسة ككل .

2-2-2 مراحل تحسين أداء الموارد البشرية: يتوقف نجاح تحسين أداء الموارد البشرية على مدى التكامل والتناسق والانسجام بين مختلف مراحلها ، يترجم هذا النجاح في تبليغ الفرد أفضل مستويات الأداء مقارنة بالمستهدف منها ، وصولا إلى تحقيق أهداف المؤسسة ، تتمثل هذه المراحل في مايلي :

أ- تخطيط أداء الموارد البشرية : تخطيط أداء الموارد البشرية عملية تهدف إلى إرساء البنية التحتية التي يقوم عليها الأداء الفعال لأي عمل أو مهمة وهي تحديد هذا العمل وتوصيفه وفقا للتصميم التقني المناسب ، آخذا بعين الاعتبار قدرات وطاقات الموارد البشرية التي يمكن توفيرها للعمل ، كذلك ظروف المؤسسة وإمكاناتها والمناخ المحيط بها، حيث تتضمن مهام تخطيط الأداء مايلي (جاسم، 2014، صفحة 263) :

- تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات التي ينبغي على المورد البشري القيام بها خلال فترة زمنية محددة ؛

- تحديد المساعدات اللازم توفيرها للأفراد سواء من جانب رؤسائهم أو من أطراف أخرى في المؤسسة ;

- تحديد المجالات التي يشملها العمل والعلاقات مع أفراد أو مجموعات عمل آخرين ;

- تحديد مراحل العمل ومستويات التكلفة والجودة المستهدفة.

أي أن عملية تخطيط الأداء بمثابة أرضية تعطي أساسا موضوعيا يهيئ للمؤسسة الخوض في تطبيق فكرة الإدارة بالنتائج تطبيقا فعالا ، وخلق مجال خبرة مشترك بين الرئيس والمرؤوس يعطي درجة عالية من الفهم المشترك لحيثيات العمل ومتطلباته ، وبالتالي خلق سلوكيات إيجابية بين الطرفين .

ب- توجيه أداء الموارد البشرية : يمثل توجيه الأداء عملية اتصال مستمرة بين الرئيس والقائمين على العمل ، لضمان توفير الظروف المساعدة على تنفيذ الأداء حسب الخطة أيضا مواجهة التغيرات في ظروف الأداء سواء بسبب متغيرات خارجية تقع في المناخ المحيط مثل التحولات الاقتصادية والاجتماعية وقد تحدث الإختلالات في مستويات المهارة والقدرة ودرجة التحمس بين الأفراد العاملين لأسباب مختلفة .

ت- تشخيص أداء الموارد البشرية : إن الهدف الأسمى من تشخيص الموارد البشرية هو

العمل على إيجاد حلول لتحسين الإنتاجية (productivity) وزيادة

الفعالية (Efficiency) ، وبالتالي تتضمن عملية تشخيص الأداء إجراءات الكشف عن

فجوة الأداء وتحديد طبيعتها ومدى خطورتها، ثم البحث عن مصادرها ودراسة أسبابها وتحديد

الآثار الناتجة عنها والسعي لإيجاد السبل والآليات المناسبة للتخلص منها وتحقيق التحسين

المنشود

ث- تقييم أداء المورد البشري: يمثل تقييم أداء المورد البشري أهم مرحلة من مراحل تحسين

الأداء في الموارد البشرية، مما يلزمنا إعطائه مساحة واسعة تمكننا من الضبط الدقيق لمختلف

عناصره وتحديد أهدافه.

ج- تحسين وتطوير أداء الموارد البشرية : يعتبر تطوير أداء الموارد البشرية آخر مرحلة من

مراحل تحسين الأداء ، ويتم ذلك من خلال استخدام المداخل الحديثة للتغيير والتطوير

التنظيميين ، وهذا من أجل الوصول إلى تحقيق النتائج المرجوة ، والبحث عن مواطن القوة

للحفاظ عليها وكشف مواطن الضعف لمعالجتها والتقليل منها .

2-3 نماذج الحديثة لتحسين أداء المورد البشري: عرفت السنوات الأخيرة عدة نماذج في مجال تحسين أداء الموارد البشرية أهمها (كامل، 2000، صفحة 125):

أ- **الإدارة بالأهداف**: الإدارة بالأهداف هي نظام شمولي للإدارة يعتمد على أهداف قابلة للقياس تحدد بالتعاون و المشاركة بين كافة المستويات الإدارية ، تهدف من خلالها المنظمة إلى زيادة مشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف التي يقومون بتحقيقها ، و اتخاذ القرارات الملائمة لذلك ، و هي تستخدم كأسلوب لقياس و تقييم الأداء ، و توقف درجة التقييم على كيفية الإنجاز و درجة تحقق الأهداف الموضوعة مسبقا.

و تتميز الإدارة بالأهداف بأنها تولي اهتمامها الرئيسي للأداء المستقبلي للفرد ، كما تهدف إلى تنمية قدرة الفرد على تحديد أهدافه و تعيين سبل تحقيقها و تحليل قدراته و الحكم على أدائه ، إضافة إلى أنها تركز على إنجازات أو نواحي سلوك محددة في عمل الفرد ، زد على ذلك أن هذه الطريقة تكشف قدرات المشرفين على التفكير و الابتكار. و ما يميزها كذلك تركيزها المكثف على الفرد أكثر من تركيزها على الجماعة .

ب- **إدارة الأداء البشرية**: إدارة الأداء هي عبارة عن عملية تواصل مستمرة، تنفذ بالاشتراك بين الموظف ورئيسه المباشر، و تهدف إلى التوصل إلى توقعات و فهم واضحين بخصوص:

- واجبات العمل الأساسية التي يتوقع من الموظف تأديتها.
 - كيف يسهم عمل الموظف في تحقيق أهداف المؤسسة .
 - ماذا يعني إتقان العمل بعبارة محددة .
 - كيف سيعمل الموظف و المشرف معا للمحافظة على الأداء الحالي للموظف و تحسينه و البناء عليه .
 - كيف سيجري تقييم أداء العامل .
 - ما هي العقبات التي تعترض الأداء و كيفية التغلب عليها.
- إذن فإدارة الأداء تقوم على عدة عمليات متداخلة و متكاملة ، تهدف إلى تحقيق نتائج الأداء المحددة ، و بما يحقق أهداف المنظمة ذاتها ، و هذا من خلال تحديد المستوى المطلوب

من الأداء ثم قياس المستوى الفعلي للأداء و تحديد الفارق بين المسويين و العمل على تضيقه وتحسين وتطوير الأداء الفعلي ليصل إلى المستوى المستهدف (صبرينة،حسان،2019،ص 65) .

3 مكانة إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة أقمشة الشرق خنشلة :

3-1-تحليل محاور الاستبيان: في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبيان بغية الإجابة على أسئلة البحث ، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت الخماسي) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبيان المتعلقة بأبعاد هندسة العمليات الإدارية ، وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (-1 أقل من 1.8) دالا على مستوى غير موافق بشدة ، ومن (-1.8 أقل من 2.6) دالا على مستوى غير موافق ، ومن (2.6- 3.4) دالا على مستوى محايد . ومن (3.4 - 4.2) دالا على مستوى موافق ، ومن (4.2-5) دالا على مستوى موافق بشدة .

3-1-1 تحليل المحور الأول للإجابة على السؤال التالي:

ما هو واقع تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بمؤسسة أقمشة الشرق DRAPEST فرع خنشلة ؟

للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول التالي :

جدول رقم(01) : الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات واقع تطبيق الهندرة في المؤسسة محل الدراسة .

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
يتم تصميم العمليات الإدارية وفقا لمقتضيات الحاجة الحالية	3.83	0.753	موافق
تعمل مؤسستكم على إعادة النظر كليا في الأعمال الإدارية بانتظام	4.17	0.408	موافق
تتبع المؤسسة أساليب عمل إبتكارية في مجال الإدارة	4.5	0.548	موافق بشدة
ساهم تطبيق إعادة الهندسة في المؤسسة إلى توضيح إجراءات العمل المقدمة	4.17	0.753	موافق
ساهم تطبيق إعادة الهندسة في المؤسسة على تحسين الأداء بصورة كبيرة	2.7	0.408	محايد
يتم تحفيز الأفراد العاملين لتحسين العمليات وتغييرها إلى الأفضل	1.8	0.753	غير موافق
الهدف من تغيير العمليات الإدارية تحقيق نتائج أداء جوهرية	1.9	0.516	غير موافق

إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) كمدخل لتحسين أداء المورد البشري دراسة حالة مؤسسة
أقمشة الشرق DRAPEST خنشلة

المحور الأول: واقع تطبيق الهندرة في مؤسسة أقمشة الشرق	4.33	0.307	موافق
---	------	-------	-------

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء نتائج الإستبيان

نلاحظ من الجدول أن أغلب العبارات وقعت في المجال موافق بشدة ، حيث بلغت المتوسطات الحسابية تقدر ب 3.83، 4.17، 4.5، 4.17، 4.5، 4.17، 2.7، 1.8، 1.9 على التوالي، بانحراف معياري يقدر ب 0.753، 0.408، 0.548، 0.753، 0.408، 0.753، 0.516. على الترتيب نستنتج أما بالنسبة للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري فقد وقع أيضا ضمن مجال موافق ، والذي يدل على أن العاملين بالمؤسسة على دراية تامة بضرورة تطبيق إعادة الهندسة بمختلف خصائصها ، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ب 4.33 وانحراف معياري يقدر ب 0.307 بدرجة موافق .

3-1-2 تحليل المحور الثاني: للإجابة على السؤال التالي : ماهو مستوى تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة أقمشة الشرق DRAPEST فرع خنشلة للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول التالي :

جدول رقم(02): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات واقع أداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة .

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
تعمل المؤسسة على السعي بالاهتمام بالكادر البشري لتحسين أداءه	3.17	1.341	محايد
تسعى المؤسسة إلى إعادة تصميم الأسس والمبادئ التي تقوم عليها إدارة الموارد البشرية الحالي من أجل زيادة كفاءة الموظفين	1.25	1.196	موافق
تعتمد المؤسسة على تحفيز الموظف من أجل الرفع من أدائه .	2.87	1.592	محايد
تعمل المؤسسة على تطوير إدارة مواردها البشرية من خلال دعم عملياتها بالتكنولوجيا	3.77	1.104	موافق بشدة
تعمل المؤسسة على مشاركة جميع الموظفين في إعداد استراتيجيه الموارد البشرية	2.93	1.015	محايد
يتعين على المؤسسة تصميم عمليات تقييم الأداء والمكافآت بما يتناسب وتنفيذ الأعمال	3.67	1.124	موافق
تعمل المؤسسة على تكريس الإدارة الالكترونية لما لها من فعالية	3.43	1.278	موافق
المحور الثاني: واقع الأداء الضريبي في الإدارة الضريبية.	3.34	1.000	محايد

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء نتائج الإستبيان

نلاحظ من الجدول أن أغلب العبارات وقعت في المجالين موافق وموافق بشدة ومحايد حيث بلغت المتوسطات الحسابية تقدر ب 3.17، 2.87، 3.77، 2.97، 3.67، 3.43% على التوالي، بانحراف معياري يقدر ب 0.751، 0.601، 0.802، 0.986، 0.877 على الترتيب. من خلال توفير إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين أداء المورد البشري ، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ب 3.34 وانحراف معياري يقدر ب 1.000 بدرجة موافقة محايدة.

3-2- عرض وتحليل النتائج: يناقش هذا الجزء إعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل لتحسين أداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة ، وتمثل في الدراسة القياسية باستعمال برنامج spss.

إجابات أسئلة الاستبيان: حيث بلغ إجمالي عدد الفقرات 14 فقرة وقد كانت إجابة كل فقرة من أبعاد الدراسة على أسلوب ليكارت الخماسي كمايلي:

جدول رقم (03) : سلم ليكارت الخماسي

5	4	3	2	1
موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة

ولتحديد طول الخلايا لمقياس ليكارت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) ثم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد الخلايا أي (4=0.8=5/4) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في الخلية الأدنى الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية، وعليه يتم تفسير النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (04) : يوضح إجابات أسئلة الاستبيان ودلالاتهم:

المتوسط الحسابي	الزمن	الإجابة
]1.8 - 1]	1	معارض بشدة
]2.6 - 1.8]	2	معارض
]3.4 - 2.6]	3	محايد
]4.2 - 3.4]	4	موافق
]5 - 4.2]	5	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء نتائج الاستبيان

بعد عرض أداة الدراسة ، تم القيام بقياس وصدق وثبات أداة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ، وأيضا قوة الارتباط بين درجات كل فقرة من فقرة الاستبيان، وتعد نسبة 60% لمعامل ألفا كرونباخ مقبولة إحصائيا.

جدول رقم (05): معامل الثبات والصدق لأبعاد إعادة هندسة العمليات ودورها في تحسين أداء المورد البشري.

معامل الصدق	معامل الثبات	عدد الفقرات	المحور
0.971	0.921	07	إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسة أقمشة الشرق
0.952	0.892	07	أداء المورد البشري في مؤسسة أقمشة الشرق
0.975	0.951	14	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء نتائج الاستبيان

إن زيادة قيمة معامل ألفا كرونباخ، تعني زيادة مصداقية وثبات البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة، كما يمكن حساب معامل الصدق عن طريق حساب جذر معامل الثبات (ألفا كرونباخ)، هذا المعامل يقيس فيما إذا كان مقياس استبيان الدراسة يقيس فعلا ما وضعته الدراسة.

3-3 - تقدير نموذج أثر المندرة كمدخل حديث التغيير ودوره في تحسين الأداء البشري باستخدام برنامج spss.

لدراسة النموذج القياسي المقدر والخاص بدور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين أداء المورد البشري، قمنا بإجراء مجموعة من الاختبارات لمعرفة مدى صحته من الناحية الإحصائية، وبعدها يتم اختيار أفضل نموذج لاختباره من الناحية الاقتصادية.

3-3-1: الدراسة القياسية: لقد تم الحصول على معطيات الدراسة من خلال الاستبيان، وتتمثل في أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل لتحسين أداء المورد البشري، حيث لدينا متغيرين هما:

- واقع إعادة هندسة العمليات في مؤسسة أقمشة الشرق خنشلة: يمثل المتغير المستقل X.
 - واقع أداء الموارد البشرية في مؤسسة أقمشة الشرق خنشلة: يمثل المتغير التابع Y.
- بعد جمع البيانات الخاصة بالمتغيرين والتعرف على المتغير التابع والمتغير المستقل يتم تحديد الشكل الرياضي للنموذج القياسي وشكل الدالة المعبرة على هذا النموذج وتعد أول خطوة لبناء نموذج قياسي باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط، والذي تم تقديره بالمعادلة التالية:

$$Y = 1.124 + 0.707X$$

حيث أن:

$$1.124 = \alpha$$

$$0.707 = B$$

X: واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسة أقمشة الشرق خنشلة.

Y: أداء المورد البشري في مؤسسة أقمشة الشرق خنشلة

وعليه يمكننا القيام بالدراسة الاقتصادية من خلال دراسة إشارة المتغيرات السابقة مع مراعاة توافقها مع النظرية الاقتصادية.

3-3-2: الدراسة الإحصائية: عند اختبار فرضيات نموذج الانحدار الخطي البسيط يتم الأخذ بمجموعة من المعايير القياسية وأخرى إحصائية، وسيتم اختبار النموذج المقدر للعلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية ولأداء المورد البشري في مؤسسة أقمشة الشرق باستعمال المعايير الإحصائية التالية:

اختبار معنوية المعلمات: يهدف إلى اختبار مدى الثقة الإحصائية في التقديرات الخاصة

بمعلمات النموذج المقدر (α و β) و ذلك باستخدام إحصائية ستودنت (t).

تقدير المعلمة α : حيث نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة المعلمة (α) لها معنوية إحصائية تدل عليها قيمة ستودنت المحسوبة $t=2.962$ بمعنوية ($\text{sig} = 0.008$) أقل من المعنوية ($\alpha = 0.05$) = المعتمدة في الدراسة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأن قيمة (α) المقدر غير معنوية وقبول الفرضية البديلة بأنها معنوية.

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
Régression	11,313	1	14,538	35,0693	,000b
Résidu	13,356	26	,439		
Total	24,669	25			

a. Variable dépendante : اداء المورد البشري

b. Valeurs prédites : (constantes), واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية ,

تقدير المعلمة β : حيث نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة المعلمة (β) لها معنوية إحصائية تدل عليها قيمة ستودنت $t=6.170$ بمعنوية ($\text{sig} = 0.000$) أقل من المعنوية (0.05) المعتمدة في الدراسة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأن قيمة (β) المقدر غير معنوية وقبول الفرضية البديلة بأنها معنوية.

جدول رقم (06) : يبين معاملات الارتباط.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux	Erreur	Changement dans les statistiques	Durbin-
--------	---	--------	--------	--------	----------------------------------	---------

إعادة هندسة العمليات الإدارية (المندرة) كمدخل لتحسين أداء المورد البشري دراسة حالة مؤسسة
أقمشة الشرق DRAPEST خنشة

			ajusté	standard de l'estimation	Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F	Watson
1	,863a	,576	,561	,663	,592	38,069	1	28	,000	2,050

a. Valeurs prédites : (constantes), واقع الهندرة

b. Variable dépendante : واقع أداء المورد البشري

المصدر : من إعداد الباحثين اعتمادا على برنامج SPSS .

من الجدول يتضح أن قيمة ($R = 0.863$) قريبة من الواحد وبالتالي نقول أن هناك علاقة بين المتغيرين: X; وبين واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية أو واقع أداء المورد البشري ، كما أن معامل التحديد (R^2) بلغ 0.592، مما يعني أن 59.2% من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع (أداء المورد البشري) يرجع إلى التغير الحاصل في المتغير المستقل (إعادة هندسة العمليات الإدارية) . وهذا كافي لتأكيد وتفسير العلاقة بين المتغير المستقل والتابع. وبما أن $Durbin-Watson = 2.020$ أكبر من 0 فإن هناك ارتباط ذاتي موجب بين واقع إعادة الهندسة الإدارية و أداء المورد البشري .

من خلال هذه الاختبارات ثبت أن هناك انحدار خطي بسيط معنوي و ارتباط خطي قوي وأن هناك علاقة تفسيرية بين المتغير التابع والمستقل قدرت بمعامل التحديد المعدل (59.2 %)، مما يجب قبول الفرضية الرئيسية القائلة بأنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل لتحسين أداء المورد البشري.

اختبار صحة الاستبيان: لقد تم اختيار فرضيات الدراسة من خلال إدخال البيانات في برنامج SPSS وتشغيله للحصول على النتائج التالية والجدول التالي يبين ذلك:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,892	18

المصدر : من إعداد الباحثين اعتمادا على برنامج SPSS .

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة ألفا كرومباخ أكبر من 60%، ومنه هذه الإستبانة تتميز بالصدق والثبات.

خاتمة:

أصبح البحث عن إحداث التغيير التنظيمي في المؤسسات ضرورة حتمية أفرزتها من أجل تحسين الأداء بصفة عامة وأداء المورد البشري بصفة خاصة ، برزت إعادة هندسة العمليات الإدارية أو الهندرة (reengineering) كفلسفة جديدة متكاملة تحاول تحقيق الطفرات النوعية والتحسين الجذري في أداء المؤسسات الاقتصادية ، وبالتالي وجب إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية والإستراتيجية ذات القيمة المضافة ، وكذلك للنظم والسياسات الهياكل التنظيمية المساندة ، بهدف تعظيم تدفقات العمل وزيادة الإنتاجية .

نتائج الدراسة والتوصيات : تتمثل النتائج المتوصل إليها فيما يلي:

- ركزت مؤسسة أقمشة الشرق على تحسين وتطوير منتجاتها لكن غالباً ما يكون كرد فعل على ما يقدمه منافسيها.

- تمكنت مؤسسة أقمشة الشرق من خلال تبني مدخل إعادة الهندسة بأبعاده الأربعة) إعادة الهيكلة، إعادة تصميم إجراءات العمل، هيكلية الموارد البشرية، التغيير التكنولوجي) من اكتساب الأساليب التنافسية (تخفيض التكلفة، تقليص الوقت، تحسين مستوى الجودة، تشجيع الإبداع) - ساعدت إعادة هندسة العمليات المؤسسة على تحسين تنافسيتها واكتساب أسلحة تنافسية يمكن أن تواجه بها منافسيها.

التوصيات : بناء على النتائج السابقة يمكن تقديم التوصيات التالية:

- يجب تطبيق أسلوب إعادة الهندسة على مستوى جميع وظائف المؤسسة ؛
- التكيف مع القواعد الجديدة لاقتصاد السوق خاصة فيما يتعلق بالتكلفة وتحديد السعر وفق لآليات السوق والمنافسة؛
- التوسع في استخدام أساليب التحسين والتطوير كمقياس الأداء المتوازن والقياسات المقارنة؛
- التركيز بشكل كبير على الابتكار والإبداع في خلق منتجات جديدة؛
- إنشاء قسم مستقل خاص بوظيفة البحث والتطوير على مستوى الإدارة العليا؛
- الاستثمار في الوقت والمبادرة في تقديم منتجات متميزة لكسب زبائن جدد وعدم الركون إلى الإستراتيجية الدفاعية؛
- التوسع في استخدام التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والسبق إليها.

الإحالات والهوامش

- 1- الخلوف ، ا. إ. (2009). إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن . عمان ، الأردن :الوراق للنشر والتوزيع .
- 2- لشيوخ ، ا. (2010). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء .مجلة الباحث جامعة ورقلة . 217 ,
- 3- إلهام نايت. (2012). إمكانية تطبيق الهندسة الإدارية وإدارة الجودة لتفعيل تسيير الموارد البشرية. جامعة الجزائر ، كلية العلوم السياسية: أطروحة دكتوراه.
- 4- جاسم ، ا. م. (2014). إدارة الموارد البشرية . عمان ، الأردن :الرضوان للنشر والتوزيع .
- 5- حاروش نورالدين، و رفيقة حروش. (2015). علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى المندرة . عمان ، الاردن : دار الأيام .
- 6- شيراز ، ح. س. (2018). إعادة هندسة العمليات الإدارية . عمان ، الأردن : دار أسامة .
- 7- كامل ، ب. (2000). إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي . بيروت، لبنان :المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع .
- 9- مايكل هامر، و شامبي جيمس. (2012). إعادة هندسة الإدارة. الرياض ، المملكة العربية السعودية : مركز البحوث .
- 10- حديدان صبرينة ، تريكي حسان . (2019). المنهجية اليابانية للتحسين المستمر لأداء الموارد البشرية (الكايزن) ، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية ، جامعة خنشلة ، المجلد 03 ، العدد 02 . .
- 8- mogin, Y. v. (1996). processous , les outils d'optimisation de la performance. paris: edition d'organisation.
- 9- reyes, B. R. (2012, juin). public sector reenginiring. asian reviews of public administration , 03
- 10- Brigitte Doriath et Christian Goujet . (2011).Gestion prévisionnelle et mesures de la performance, 3eme Edition, Edition Dunod, Paris, .
- 11- GIRAUD F. et autres . (2008). Contrôle de gestion et pilotage de la performance, Gualino Editeur, France.