

دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة مديرية أملاك الدولة - الأغواط -

The role of re-engineering administrative processes in improving the performance of human resources - a case study of the Directorate of State Properties - Laghouat

لعرج زخروف^{1*}، مخبر الحقوق والعلوم السياسية جامعة الأغواط (الجزائر)،

l.zakhrouf@lagh-univ.dz

محمد خليفة²، مخبر الحقوق والعلوم السياسية جامعة الأغواط، (الجزائر)

khelifamohamed632@gmail.com

تاريخ قبول المقال: 06-01-2022

تاريخ إرسال المقال: 20-08-2021

الملخص: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية ومدى مساهمتها في تحسين أداء الموارد البشرية بمديرية أملاك الدولة - ولاية الأغواط- حيث تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي يصف إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين أداء المورد البشري، وتم اسقاط دراستنا على عينة مكونة من 60 (ستين) موظف من موظفي المديرية محل الدراسة من خلال توزيع الاستبيان عليهم، لنخلص إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي يمكن أن تساهم في تطبيق أفضل لإعادة هندسة العمليات الإدارية في مجال إدارة الموارد البشرية ، وتوصلنا في هذه الدراسة إلى أن لإعادة هندسة العمليات الإدارية دور كبير في تحسين أداء الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: إعادة الهندسة ؛ العمليات الإدارية؛ تحسين الأداء.

Abstract :

This study aimed to identify the reality of the application of administrative process re-engineering and the extent of its contribution to improving the performance of human resources in the Directorate of State Properties - Laghouat State - where this study relied on the descriptive approach that describes the re-engineering of administrative processes and improving the performance of human resources, and our study was dropped on A sample of 60 (sixty) employees of the directorate under study by distributing a questionnaire to them, in order to conclude a set of results and recommendations that can contribute to a better application of re-engineering administrative processes in the field of human resources management, and we concluded in this study that re-engineering Administrative processes have a significant role in improving the performance of human resources.

Key words: Reengineering; administrative processes ; improve the performance.

* لعرج زخروف.

مقدمة:

يعد مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية أو الهندرة من بين أحدث المداخل الإدارية في عالم الإدارة والأعمال في العصر الحديث ، والتي تهدف إلى إعادة التصميم السريع والجزري لمختلف العمليات الإدارية حيث تلجأ إليها المنظمات من أجل التحسين في مستويات الأداء لديها، وخفض تكاليف التشغيل والانتاج، والتطوير في مستوى أداء أفرادها، والرفع من الميزة التنافسية لديها ، فكان لزاما على منظمات الأعمال تبني مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية وبالأخص في مجال إدارة الموارد البشرية وهذا لما له من القدرة على تحسين الأداء الذي يعتبر من المواضيع الهامة التي تمارسها الإدارة على جميع مستويات المنظمة ابتداء من الإدارة العليا وانتهاء بالموظفين في مختلف المصالح وعلى جميع المستويات وهذا لتحقيق وتطوير عنصر الإبداع لديهم والتخلص من كل القيود والعراقيل والروتين.

ونظرا لما تشكله إعادة هندسة العمليات الإدارية بالنسبة للمنظمات من أهمية ومرونة كبيرة في تسييرها تتجلى لنا الإشكالية والتي يمكن صياغتها على الشكل التالي:

ما هو دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين أداء الموارد البشرية في مديرية أملاك الدولة لولاية الأغواط ؟

وللإجابة على الإشكالية المطروحة يمكن صياغة التساؤلات الفرعية التالية:

- فيما تتمثل أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين أداء المورد البشري؟
- ما هي إسهامات إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين أداء المورد البشري في مديرية أملاك الدولة لولاية الأغواط؟

فرضيات الدراسة: يمكننا الانطلاق في دراستنا هذه وعلى ضوء الاشكالية المطروحة من فرضيات رئيسية وهي:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين إعادة هندسة العمليات الإدارية و تحسين أداء الموارد البشرية في مديرية أملاك الدولة لولاية الأغواط.

الفرضية الرئيسية الثانية: هناك أثر لأبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية على تحسين أداء الموارد البشرية عند مستوى الدلالة 0.05 في مديرية أملاك الدولة لولاية الأغواط.

أهمية الدراسة: تكمن أهمية هذه الدراسة في:

_ التطرق للجانب النظري للمفاهيم المتعلقة بإعادة هندسة العمليات الإدارية وكذا تحسين أداء الموارد البشرية.

تتناول الموضوع بطريقة يمكن من خلالها الاسهام في مساعدة الباحثين والمهتمين في مجال التسيير الاداري.

التطرق إلى مدى مساهمة إعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل حديث من مداخل التسيير الاداري في تحسين أداء الموارد البشرية في المنظمة محل الدراسة.

المنهج المتبع والأدوات المستخدمة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة في دراستنا، اعتمدنا على المنهج الوصفي، وهذا لتناسبه مع أهداف بحثنا، وكذلك للتعريف بمختلف المفاهيم المتعلقة بإعادة هندسة العمليات الإدارية وأداء المورد البشري معتمدين في ذلك على مختلف المراجع العلمية والمتمثلة في الكتب العربية والأجنبية والأبحاث والدراسات التي لها علاقة بموضوع البحث.

أما في الجانب التطبيقي لدراستنا قمنا بدراسة ميدانية استقصائية اعتمدنا من خلالها توزيع استبيان على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 70 موظف في مديرية أملاك الدولة لولاية الأغواط، تم استرجاع 60 استبيان صالح للدراسة.

الدراسات السابقة:

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

هدفت هذه الدراسة للتطرق لمختلف الجوانب المختلفة لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في الجامعة الفلسطينية، وتقديم نموذج محدد لاعتماد الهندرة كمدخل من مداخل التحسين الإداري لتحسين جودة الخدمات المقدمة من طرف الجامعة الفلسطينية لجمهورها، ورفع كفاءتها، وقد توصل الباحث للنتائج التالية:

- وجود محاولات لتوثيق ادلة العمل وتبسيط العمليات قبل تطبيق مشروع إعادة هندسة العمليات الإدارية لكنها لا ترقى إلى درجة الممارسة الفعلية.
- وجود رضا عن هذه التجربة لما حققت من نتائج على صعيد إعادة ترتيب العمل وتنظيمه وفق خطوات محددة وموثقة.
- إن استخدام مدخل الهندرة يؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي الجامعة في مستوياتهم الإدارية، وتحسين الخدمة.

2- دراسة عبد الله سمير البحيري 2015، بعنوان: دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية، للحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة. هدفت هذه الدراسة لمعرفة مدى تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية على تحسين الأداء الوظيفي في وزارة الصحة الفلسطينية، حيث قام الباحث بدراسته على عينة مكونة من 274 موظف بالوزارة محل الدراسة في قطاع غزة، وخلص الباحث للنتائج التالية:

- تتوفر وزارة الصحة الفلسطينية على متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بنسبة 59,50%.
- يساهم تطبيق مبدأ إعادة هندسة العمليات الإدارية في إعادة التصميم وتسهيل وتبسيط العمليات الإدارية بنسبة 69,01%.

المبحث الأول: إعادة هندسة العمليات الإدارية

إعادة هندسة العمليات الإدارية واختصارا يطلق عليها اصطلاحا الهندرة هي كلمة عربية حديثة مركبة من كلمتين وهما هندسة و إدارة (Reengineering , Busines) وتعني البدء من جديد أو البدء مرة ثانية وذلك بتطبيق قواعد وعمليات محددة بهدف الحصول على نتائج عملية واضحة.

وقد ظهرت الهندرة في عام 1992 عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان مايكل هامر وجيمس شامبي (Hammer&Champy) كلمة الهندرة على كتابهما الشهير هندرة المنظمات فمنذ ذلك الوقت شكلت الهندرة ثورة كبيرة في مجال عالم الادارة الحديثة بما تحمله من دعوة صريحة الى نبذ الافكار التقليدية وتبني نموذج جديد يدعو الى إعادة النظر وبشكل عميق وجذري في كافة الانشطة والإجراءات وعلى جميع المستويات¹.

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق لإعادة هندسة العمليات الإدارية وإيضاح معناها الحقيقي وما تصبو إليه هاته العملية، فكان لزاما علينا التطرق أولا إلى نشأتها من خلال المطلب الأول أما في المطلب الثاني تم التطرق إلى مختلف المنظمات المعنية أو المرشحة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.

المطلب الأول: مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى تعريف إعادة هندسة العمليات الإدارية (أولا)، وأبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (ثانيا).

1 محمد احمد بنصوي، هشام عبد الحفيظ الغريب، المرجع الحديث في الهندسة الإدارية، مكتبة الملك فهد للنشر والتوزيع، السعودية، 2014م، 1435 هـ، ص 26.

أولاً: تعريف إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)

الهندرة أو إعادة هندسة العمليات الإدارية هو آخر ما توصلت إليه العلوم الإدارية في مجال تطوير منظمات الأعمال ولأمانة العلمية كان لزاماً علينا البدء بتعريفها من طرف رائدي الهندرة (Hammer&Champy) حيث عرفا الهندرة بأنها¹:

"إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم للعمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليست هامشية في معيار الأداء الحاسمة، والتي تشمل التكلفة والجودة والسرعة".

ونجد من بين التعاريف الشاملة للهندرة ما تقدم به رايموند وبيرجون حيث يراها²:

" إحداهن تغيير جذري في العمليات التنظيمية ، من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات الاستخدام الأمثل قصد تحقيق تحسينات جوهرية في الجودة والأداء والانتاجية"

وتعرف كذلك بأنها³ "البداية من الصفر ولبس إصلاح الوضع الراهن والتخلص من مبادئ التنظيم التقليدية، ومن وسائل وإجراءات التشغيل التي تستخدم حالياً وخلق مجموعة جديدة من الوسائل والإجراءات".

وتعرف الهندرة بأنها⁴ "إعادة تفكير أساسية، وإعادة تصميم جذرية للعمليات لتحقيق نتائج جوهرية في مقاييس الأداء العصرية المتمثلة في التكلفة، الجودة، مستوى الخدمة والسرعة"، من خلال هذا التعريف يمكننا استخلاص أربع مفردات مفتاحية والتي يمكننا أن نسميها شروط يجب أن تتوفر وهي:

1- الأساسية⁵: ويقصد بها طرح بعض الأسئلة الأساسية والضرورية عن المنظمة وطريقة إدارتها فمن خلال هذه الأسئلة تحدد المنظمة ما الذي يجب عليها القيام به حيث أنها في هذه المرحلة تتجاهل المنظمة الوضع القائم وتصب اهتمامها وتركيزها على ما يجب أن يكون.

¹ مايكل هامر، جيمس شامبي، إعادة هندسة الإدارة، مركز البحوث، الرياض، العربية السعودية، 2012، ص 76.

² Raymond.L, and Bergeron.F, Determinants of Business Process Reengineering Success in Small and Large Enterprises: An empirical Study in Canadian Context. Journal of Small Business Management , Vol 36,N 1,1998,PP 72-86.

³ نور الدين حاروش، و حروش، علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة، دار الأيام، عمان الاردن، 2015، ص 127.

⁴ الشيخ الداوي، إعادة هندسة عملية إعداد الموازنة الجارية باستخدام تقنية المعلومات، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإدارية الأردن، 2015، ص 125.

⁵ أحمد بن صالح عبدالحفيظ ، الهندرة، دار وائل للطباعة والنشر، ، عمان الأردن، 2003، ص 20.

2- **الجزرية**¹: وهذا ما يميز مدخل الهندرة عن بقية المفاهيم الإدارية الأخرى حيث أنها تسعى لإيجاد الحلول الجزرية لمشاكل العمل وليس مجرد تغيير سطحي ونقصد هنا انه من خلال الهندرة نتطرق إلى التجديد والابتكار والابداع.

3- **الجوهرية**²: وتعني أن الهندرة لا تعتمد على الحلول السطحية والنسبية بل تتعداها إلى الحلول الجوهرية وهذا لتحقيق طفرات هائلة وفائقة في معدلات الأداء وهذا ما يظهر جليا وواضحا على المنظمات التي اعتمدت الهندرة.

4- **العمليات**³: ونعني بها مجموعة المهام والأنشطة الرئيسية التي يمكن من خلال مدخلاتها انتاج مخرجات لإرضاء عملائها، حيث أنها تعتبر حجر الأساس الذي تعتمد عليه القوة الصناعية في صنع ثروتها.

ثانيا: أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية

الهندرة هي مدخل أو أسلوب إداري كغيره من الأساليب الإدارية الأخرى تلجأ له المنظمة بغية إحداث تغييرات جذرية وتتمثل إعادة هندسة العمليات الإدارية عند هامر وشامبي (Hammer & Champy) 1992 على النحو التالي⁴:

1- **إعادة التصميم الجذري**: إعادة الهندسة الإدارية تعتمد أساسا على التغيير الجذري حيث تتخلى المنظمة على الوضع الراهن وذلك من خلال تغيير نظام وأدوات العمل، والاعتماد على الابتكار والإبداع باتباع أساليب حديثة.

2- **إعادة التفكير الجوهري**: ويقصد بها تخلي المنظمة على جميع العمليات والإجراءات القديمة واعتماده على أساليب حديثة في العمل، إضافة إلى ذلك أن الهندرة تعتمد على التغيير الجذري وليس التغيير السطحي.

¹ ليل سبنسر، هندرة الموارد البشرية، ترجمة شمس الدين عثمان، الشركة العربية للاعلام العلمي شعاع، القاهرة، 2001، ص 25.

² أحمد بن صالح عبدالحفيظ، مرجع سبق ذكره، ص 20.

³ عبد العزيز أحمد داود، الإدارة التعليمية المساعدة، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، كلية التربية جامعة كفر الشيخ مصر، 2014، ص 273.

⁴ عبد الله سمير البحيري، دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، غزة، 2015، ص 32.

3- إعادة تصميم العمليات الإدارية: وتتضمن مجموعة من الأنشطة التي تعالج مدخلات المنظمة لإخراج مخرجات معينة ولا تركز على إعادة هندسة وحدات تنظيمية، أو هياكل بل إعادة هندسة كيفية إتمام العمل من خلال تغيير الوظائف والمهام وتغيير الهياكل التنظيمية والتغيير السلوكي للأفراد العاملين.

4- التحسين المستمر: حيث أنه لا بد على المنظمة الاعتماد على تحسينات شاملة وجذرية وهذا ما يؤدي بالضرورة إلى تحسين مستمر.

إن مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية كغيره من المداخل الإدارية الحديثة المستخدمة ويتكون من أربعة عناصر هي¹:

- التركيز بشكل كبير على عملاء المنظمة.
 - إعادة التفكير بصفة جوهرية في كيفية تنفيذ العمليات الإدارية داخل المنظمة مما يؤدي إلى تحسينات في الانتاجية.
 - إعادة التنظيم الهيكلي، من خلال تجاوز التسلسل الهرمي الوظيفي إلى فرق وظيفية.
 - استخدام التقنية الحديثة للحصول على تحسن في توزيع البيانات واتخاذ القرارات.
- ومن خلال ما سبق يمكن تحديد أهم العناصر الأساسية المكونة لإعادة الهندسة الإدارية في ثلاثة أبعاد مهمة إذا أحدث التغيير فيها يمكننا القول أننا قمنا بتطبيق مدخل الهندرة وهي:
- أ- البعد الهيكلي.
 - ب- البعد التنظيمي.
 - ت- البعد التكنولوجي.

المطلب الثاني: حالات المنظمة المرشحة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية

سنتناول في هذا المطلب مختلف المنظمات المرشحة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية ، ويمكن تمييزها إلى ثلاثة أنواع هي: المنظمات ذات الوضع المتدهور (أولا) ،المنظمات التي في طريق التدهور (ثانيا) ،المنظمات المتميزة (ثالثا).

¹ مراد اسماعيل، بولفضاوي أمال، دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة التكامل الإقتصادي، جامعة أدرار، المجلد 07، العدد 02، جوان 2019، ص 244.

تسعى مختلف منظمات الأعمال لتحسين فعاليتها، وكفاءتها وبالتالي تعزيز قدراتها للبقاء والاستمرار والمنافسة في سوق الأعمال وتحقيق أهدافها، وحسب مايكل هامر هناك ثلاثة أنواع من المنظمات التي تحتاج لإعادة هندسة عملياتها الإدارية وهي¹:

أولاً: المنظمات ذات الوضع المتدهور

وهي المنظمات التي تعاني من مظاهر سلبية مثل انخفاض الانتاجية وتدني مستوى الأداء لديها وانخفاض جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها وعدم قدرتها على المنافسة وتحقيق الأرباح والارتفاع في تكاليف التشغيل فإن إعادة هندسة العمليات الإدارية في مثل هذه المنظمات سيكون له أثر كبير في التغلب على مشاكلها التي تعاني منها.

ثانياً: المنظمات التي في طريق التدهور

هي المنظمات التي لم يحدث فيها التغيير بعد، إلا أن هناك مؤشرات قوية تشير إلى حدوث التدهور قريبا فيها، مثل ظهور منافسين جدد في نفس المجال، استمرار ارتفاع تكاليف التشغيل والإنتاج وعدم القدرة على خفضها، وانخفاض كفاءة الأداء لدى موظفيها وتراجع الأرباح، ففي مثل هذه المنظمات التي تصارع من أجل البقاء وجب عليها لزاما اللجوء لإعادة هندسة العمليات الإدارية لتتمكن من استعادة تموقعها في السوق.

ثالثاً: المنظمات المتميزة الساعية للحفاظ على تفوقها ونجاحها

وهي المنظمات التي تحقق نجاحا كبيرا وكفاءة عالية وفعالية في الاداء وتملك مؤشرات قوية على النجاح والتقدم في مجال عملها، وتشهد ارتفاعا ملحوظا في أرباحها وأسهمها وحصتها في السوق وتتميز برضى عملائها على ما تقدمه من منتجات أو خدمات في مجال عملها، ولا تعاني إطلاقا من زيادة تكاليف التشغيل والإنتاج أو تدني مستوى ما تقدمه من منتجات أو خدمات، ففي مثل حالة هذه المنظمات وجب عليها اعتماد إعادة هندسة العمليات لديها وهذا لغرض الحفاظ على مكانتها في السوق باكتساب السمعة الطيبة لدى عملائها من مستهلكين ومستفيدين مما تقدمه في مجال عملها، وكذا كسب رضا المجتمع والميل المستمر نحو التطوير².

¹ مايكل هامر، و جيمس شامبي، إعادة هندسة نظام العمل في المنظمات دعوة صريحة للثورة الإدارية الجديدة، ترجمة شمس الدين عثمان الشركة العربية للاعلام العلمي شعاع، القاهرة، 1995، ص 20.

² طيفور محمد خير، إعادة هندسة الاعمال الادارية وسيلة لتحقيق التميز التنافسي للمنظمات المعاصرة، بحث غير مطبوع كلية الاقتصاد جامعة حلب، سوريا، 2006، ص 07.

المبحث الثاني: أداء الموارد البشرية

إن الاهتمام بأداء المورد البشري يعتبر أحد أهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي تهدف إلى الرفع من مستويات أداء الأفراد والفعالية التنظيمية في مختلف منظمات الأعمال والتي من شأنها تطوير المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية لديها¹، ولقد حظي مفهوم الأداء باهتمام الكثير من المفكرين والباحثين سيما في مجال إدارة المنظمات، وهذا لما له من دور كبير وفعال في وصول المنظمات لأهدافها سواء في نموها أو بقائها، ويعتبر أداء المورد البشري أهم أنواع الأداء.

سنحاول التطرق من خلال هذا المبحث إلى مفهوم أداء المورد البشري (مطلب أول)، ومراحل تحسين أداء المورد البشري (مطلب ثاني).

المطلب الأول: مفهوم تحسين أداء الموارد البشرية

نتناول في هذا المطلب أداء المورد البشري من خلال تعريف تحسين أداء المورد البشري (أولاً) ومداخل تحسين الأداء (ثانياً)، والفرق بين تحسين وتطوير أداء الموارد البشرية (ثالثاً).

أولاً: تحسين أداء الموارد البشرية

تجدر الإشارة أولاً إلى أن مصطلح الأداء (Performance) مشتق من الكلمة الانجليزية (to perform) وتعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل²، ولطالما ارتبط مفهوم الأداء (Performance) عند جل الباحثين بالموارد البشرية دون سواه، لأنه يعتبر حجر الأساس في بناء أي منظمة والعنصر الفعال في تنشيط مواردها الأخرى، سنحاول إدراج أهم التعاريف التي تطرقت لمصطلح أداء المورد البشري³:

يعرف أداء الموارد البشرية على أنه مدى قيام الفرد بالمهام الموكلة له داخل المنظمة لأجل تحقيق أهدافها المسطرة مسبقاً وذلك من خلال ثلاثة أبعاد يمكن أن يقاس أداء الفرد من خلالها وهي: نمط الجهد نوعية الجهد، كمية الجهد.

ويعرف كذلك بأنه⁴ "درجة تحقيق و اتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة".

¹ بحري صابر، تكوين الموارد البشرية كأحد استراتيجيات غدارة الموارد البشرية كمدخل تطويري سيكولوجي للأفراد في بيئة العمل، مجلة طبنة، المركز الجامعي بركة، المجلد 01، العدد 01، 2018، ص 85.

² الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 07، 2010، ص 217.

³ عاشور أحمد صقر، السلوك الانساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية الاسكندرية، مصر، 2015، ص ص25_26.

⁴ إبراهيم الخلوف، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، الورق للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2009، ص 29.

وقد عرف محمد قدرتي تحسين أداء الموارد البشرية بما يلي¹: "تحسين أداء الموارد البشرية بأنه إتخاذ المنظمة الإجراءات والقيام بالممارسات التي من شأنها تصحيح الأخطاء والانحرافات التي تم الكشف عنها خلال عملية تقييم الأداء".

ومن بين أهم التعريفات التي تطرقت لأداء الموارد البشرية نذكر² " أنه سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن اسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة ،على ان يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل غدارة المنظمة وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب".

ومما سبق يمكننا القول أن أداء الموارد البشرية هو ذلك الجهد المبذول من طرف الفرد داخل المنظمة للقيام بالمهام الموكلة له وفق نمط معين من أجل استغلال وتحويل مدخلات المنظمة وتحويلها إلى مخرجات بمواصفات محددة ، وأسرع وقت ، وأقل تكلفة.

إن تحسين اداء الموارد البشرية يتمحور حول وضع المنظمة لبرامج تدريبية لتطوير قدراتها وكفاءتها وهذا بإشراف المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة، وذلك من أجل استدراك ومعالجة النقص التي تم تحديدها عند تقييم أداء الموارد البشرية. ويمكننا القول كذلك أن تحسين أداء الموارد البشرية هو عملية إدارية تقوم بها المنظمة عبر مجموعة من البرامج والخطط قصد تنمية وتطوير كفاءة الأفراد لديها من أجل الوصول إلى اداء أحسن ونتائج أفضل مما هي عليه.

ثانيا:مداخل تحسين أداء المورد البشري

يمكن تلخيص ثلاثة مداخل أساسية لتحسين اداء المورد البشري وهي³:

1- **تحسين الموظف:** ويعتبر من أكثر الجوانب صعوبة في التغيير لأن الموظف في حاجة دائمة لتحسين أدائه ويكون ذلك من خلال التركيز على جوانب القوة لديه وما يتوفر لديه من مهارات وما يرغب في أدائه من وظائف ومهام في المنظمة حسب مؤهلاته وكذا التركيز على الربط بين الأهداف الشخصية للموظف وأهداف المنظمة.

¹ محمد قدرتي حسن،إدارة الأداء المتميز،قياس الأداء، تقييم الأداء وتحسين الأداء مؤسسيا وفرديا، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2015، ص 403.

² Doriat, B., & Goujet, C, Gestion Orevisionnelle et Mesures de la Performance, edition Dunod, 3 emme edition,Paris,2011,P 172.

³ محمد قدرتي حسن، مرجع سبق ذكره، ص ص 129-132.

2- **تحسين الوظيفة:** من المؤكد أن التغيير في الوظيفة وما تنتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل يوفر فرصا لتحسين الأداء، حيث أن تحسين محتويات الوظيفة يساهم بشكل كبير في زيادة مستوى الرغبة لدى الأفراد لأداء مهامهم بما يخدم أهداف المنظمة.

3- **تحسين الموقف:** يقصد به الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة وهو كل ما تنتصف به البيئة التنظيمية والتي تشمل مناخ العمل والاشرف والاتصال والانظمة الادارية والهيكل التنظيمي.

ثالثا: الفرق بين تحسين وتطوير أداء الموارد البشرية

يقصد بتحسين الأداء (Performance Improvement) علاج النقائص والاختلالات الطارئة على مستويات الأداء الفعلية للموارد البشرية قصد الوصول بها إلى مستويات الأداء المستهدفة، وهذا على المدى القصير والمتوسط، بينما تطوير الأداء (Performance Development) يعني الرفع من أداء الموارد البشرية والوصول بها إلى مستويات أعلى من الحالية، ولو لم يتم تسجل اختلالات أو نقص في الأداء ويستغرق مدة أطول وتكلفة أكبر مقارنة بالتحسين.

ويمكن توضيح أهم الفروق بين تحسين وتطوير الأداء حسب محمد عبد الوهاب من خلال الجدول

التالي:

الجدول رقم (01) المقارنة بين تحسين وتطوير الأداء

تطوير الأداء	تحسين الأداء
- يستهدف مستويات أداء أعلى لم تكن موجودة ;	- يعالج عيوب الأداء;
- تكوين موارد بشرية متخصصة في الابداع والابتكار;	- يعتمد على الامكانات الذاتية للموارد البشرية;
- يستغرق وقتا أطول وتكلفة أكبر.	- يستغرق وقتا قصيرا وتكلفة أقل.

المصدر: محمد عبد الوهاب حسن عشماوي، الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الشركة

العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2014، ص 284.

المطلب الثاني: مراحل تحسين أداء الموارد البشرية

سنتطرق في هذا المطلب إلى تخطيط أداء المورد البشري (أولا)، وتوجيه أداء المورد البشري (ثانيا) تشخيص أداء المورد البشري (ثالثا)، تقييم أداء المورد البشري (رابعا)، وصولا إلى تطوير أداء المورد البشري (خامسا).

يمكننا القول أن نجاح تحسين أداء الموارد البشرية يتوقف على مدى التنسيق بين مختلف مراحل ومستوياته ، حيث يظهر هذا النجاح جليا في إيصال الفرد داخل المنظمة إلى أفضل وأحسن مستويات الأداء وصولا إلى تحقيق أهداف المنظمة، وتتمثل هذه المراحل في¹:

أولا: تخطيط أداء المورد البشري

تخطيط أداء المورد البشري يهدف أساسا إلى إرساء اللبنة الأساسية التي يرتكز عليها الأداء الفعال لأي وظيفة وذلك من خلال تحديد وتوصيف العمل وفق تصميم محدد ومناسب، دون إغفال القدرات التي تتوفر لدى المنظمة من الموارد البشرية وكذلك ظروف المنظمة و إمكاناتها وبيئتها الخارجية، حيث تتضمن مهام تخطيط أداء المورد البشري ما يلي²:

- 1- تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات التي لابد للمورد البشري القيام بها خلال زمنية محددة.
- 2- تحديد المساعدات اللازم توفيرها للأفراد سواء من جانب رؤسائهم أو من أطراف أخرى في المنظمة.
- 3- تحديد المجالات التي يشملها العمل والعلاقات بين الأفراد.
- 4- تحديد مراحل العمل ومستويات التكلفة والجودة المنشودة.

ثانيا: توجيه أداء المورد البشري

إن توجيه أداء المورد البشري يعتبر عملية اتصال متواصلة ومستمرة بين الرئيس والموظفين داخل المنظمة، قصد ضمان توفر هذه الأخيرة على البيئة اللازمة والضرورية التي تساعد الموظفين على الأداء الجيد لمهامهم وتحقيق الاهداف المسطرة، وكذلك لمواكبة التغييرات التي تطرأ على ظروف العمل سواء على مستوى بيئة المنظمة الخارجية كالتحولات الاقتصادية والاجتماعية وغيرها، أو على بيئتها الداخلية على مستوى الأفراد أنفسهم مثل التفاوت في مستوى المهارة والكفاءة ونسبة التحمس لديهم.

ثالثا: تشخيص أداء المورد البشري

إن الغاية المرجوة من عملية تشخيص المورد البشري هو الوصول إلى حلول واضحة لتحسين الانتاجية وكذلك زيادة الفعالية لدى الأفراد، وبالتالي فإن عملية التشخيص لأداء المورد البشري تتضمن الكشف عن النقائص الموجودة وعن فجوة الأداء وتحديد طبيعتها ومدى خطورتها، ثم البحث عن مصدر هذه الفجوة

¹ علوان رمزي، طلوش فارس، إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) كمدخل لتحسين أداء المورد البشري، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية جامعة خنشلة، المجلد 04، العدد 01، جوان 2020، ص ص340-341.

² جاسم محمد الشعبان، إدارة الموارد البشرية، الرضوان للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2014، ص 263.

والتطرق بالدراسة لأسبابها والآثار الناجمة عنها والحرص على إيجاد الآليات اللازمة لتجاوزها وبلوغ التحسين المراد تحقيقه.

رابعاً: تقييم أداء المورد البشري

يعد تقييم أداء المورد البشري أهم مرحلة من مراحل تحسين أداء الموارد البشرية، وهذا ما يوجب علينا إعطائه مجال أوسع يمكننا من خلاله أن نتعرف على مدى جودة الأداء المقدم لكل فرد في المنظمة ودراسة كل جوانب القوة والضعف من أجل استغلالها في عملية تحسين أداء المورد البشري بما يحقق أهداف المنظمة، وكذلك التطرق وبدقة لمختلف عناصره وتحديد أهدافه.

خامساً: تطوير وتحسين أداء المورد البشري

إن تطوير أداء المورد البشري يعتبر آخر مرحلة من مراحل تحسين الأداء للمورد البشري، ويكون ذلك من خلال استخدام المداخل الحديثة للإدارة للتغيير والتطوير التنظيميين كإعادة الهندسة الإدارية والتي تعد من أهمها، وهذا لبلوغ النتائج والأهداف المنشودة، والتعرف عن نقاط القوة للحفاظ عليها وكشف نقاط الضعف لمعالجتها والتقليل من حدتها.

المبحث الثالث: الدراسة الميدانية

في هذا المبحث تطرقنا التعريف بالمديرية محل الدراسة وكذلك إلى دراسة واقع تطبيق الهندسة الإدارية ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية في مديرية أملاك الدولة لولاية الأغواط، وذلك من خلال مطلبين حيث تناولنا في المطلب الأول التعريف بالمديرية محل الدراسة أما في المطلب الثاني فتطرقنا فيه لتحليل نتائج الدراسة.

المطلب الأول: تعريف مديرية أملاك الدولة لولاية الأغواط

مديريات أملاك الدولة في الجزائر قطاع عمومي ذو طابع إداري تابع لوزارة المالية، مهمته تسيير ومراقبة الأملاك الوطنية التي تشمل مجموع الأملاك والحقوق المنقولة التي تحوزها الدولة وجماعاتها المحلية سواء كانت عمومية أو خاصة بموجب القانون رقم 90-30 المؤرخ في 01/12/1990م والمعدل والمتمم بالقانون رقم 08-14 المؤرخ في 20/07/2008م المتعلق بالأملاك الوطنية.

وقد ظهرت مديرية أملاك الدولة لولاية الأغواط بعد التقسيم الإداري سنة 1984م المطابق لقانون 84-09 المؤرخ في 04/02/1984م، وتضم ما يزيد عن 370 موظف عبر جميع مفتشياتها.

أولاً: حدود الدراسة: اشتملت الدراسة على حدود موضوعية وأخرى زمانية ومكانية

1- **الحدود الموضوعية:** ركزت الدراسة على توضيح أثر تطبيق الأبعاد الثلاثة للهندسة الإدارية (البعد الهيكلي، البعد التنظيمي، والبعد التكنولوجي) على تحسين أداء المورد البشري (الموظفين) بمديرية أملاك الدولة لولاية الأغواط.

2- **الحدود الزمانية والمكانية:** أجريت هذه الدراسة خلال شهر جويلية 2021م، في مديرية أملاك الدولة لولاية الأغواط.

ثانيا: أداة الدراسة: تماشيا مع طبيعة الدراسة والتي تهدف إلى قياس مدى تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء المورد البشري، وبالاعتماد على الدراسات السابقة قمنا بتصميم استبانة قصد جمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة، حيث احتوت الاستبانة على جزأين :

1- **الجزء الأول:** يتضمن المتغيرات الشخصية (الوظيفية) المتعلقة بالمُجيب، وتمثلت في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي.

2- **الجزء الثاني:** يتضمن ثلاثة محاور تمثل أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية وهي:

أ- **المحور الأول:** البعد الهيكلي.

ب- **المحور الثاني:** البعد التنظيمي.

ت- **المحور الثالث:** البعد التكنولوجي.

3- **الجزء الثالث:** يتضمن متغيرات متعلقة بتحسين أداء المورد البشري.

تم إعداد أسئلة الاستبيان على أساس مقياس " ليكارت الخماسي"، الذي يحتمل خمس إجابات، حيث كانت الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة في الاستبانة وفق الجدول التالي:

الجدول (02): مقياس ليكارت الخماسي

التقدير	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	05	04	03	02	01

المصدر: عبد الفتاح عز، مقدمة في الاحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، خوارزم

العلمية للنشر، جدة، 2008، ص 540.

ولتحديد طول المدى لمقياس ليكارت الخماسي (الحدود الدنيا والعظمى) قمنا بحساب المدى

(4=1-5) ثم قسمة الناتج على عدد الخلايا أي (0.8=4/5)، ثم إضافة هذه القيمة إلى الخلية الدنيا

وهي 1 وذلك لتحديد قيمة الخلية العظمى، ومنه يمكن تفسير النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (03) يوضح درجات ومجالات مقياس ليكارت الخماسي:

المتوسط الحسابي	الزمن	الاجابة
[1.8 - 1]	1	غير موافق بشدة
[2.6 - 1.8]	2	غير موافق
[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

ثالثا: مجتمع وعينة الدراسة

قصد دراسة مدى تأثير إعادة الهندسة الادارية في تحسين أداء الموارد البشرية في مديرية أملاك الدولة لولاية الأغواط اشتملت الدراسة موظفي المديرية، أما عن عينة الدراسة، وبما أن مجتمع دراستنا يتمثل في موظفي مديرية أملاك الدولة لولاية الأغواط والبالغ عددهم 370 موظف وهو بضع مئات وسعيا منا للحصول على نتائج أكثر دقة ومصداقية اعتمدنا ما نسبته 20% من مجتمع الدراسة أي حوالي 70 موظف كعينة عشوائية بسيطة، وقد قمنا بتوزيع الاستبيان عليهم استرجع منها 60 استبيان صالح للدراسة.

الجدول (04): الاحصائيات الخاصة بالاستبانة

النسبة	العدد	البيان
100%	70	الاستبانات الموزعة
14%	10	الاستبانات المفقودة والملغاة
86%	60	الاستبانات الصالحة للدراسة

المصدر : من إعداد الباحث

1- عرض خصائص العينة

قصد التعرض لأهم الخصائص المتعلقة بعينة الدراسة، استخدمنا الإحصاء الوصفي لغرض استخراج التكرارات والنسب المئوية المتعلقة بعينة الدراسة:

أ- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس: تبعا للنتائج المتحصل عليها تبين أن الذكور يشكلون ما نسبته 56.85% من العينة، بينما يشكل الإناث نسبة 43,15% منها، ويشير هذا إلى أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث، وهذا ما يبين طبيعة العنصر البشري داخل الإدارة.

ب- **توزيع أفراد العينة حسب السن:** حسب النتائج المتحصل عليها فيما يخص أفراد العينة حسب السن أن 44.86% أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة، 35.15% أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة، 10.00% أعمارهم أقل من 30 سنة، 10.00% أعمارهم أكثر من 50 سنة.

نستنتج أن مديرية أملاك الدولة لولاية الأغواط تسعى إلى الاستفادة من الكفاءات الشابة لكونها تمثل أكبر نسبة، أما بالنسبة لفئة الموظفين التي أعمارهم ما بين 40 إلى أقل من 50 سنة فمعظمهم أنهوا دراساتهم الجامعية بالموازاة مع أدائهم لأعمالهم في المديرية، وهذا ما يدل على تسهيل الظروف للموظفين قصد تنمية وتطوير قدراتهم العلمية والمعرفية.

ت- **توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:** من خلال النتائج المتحصل عليها كانت ما نسبته 68.86% جامعي، 21.43% تقني سامي، هذا ما يبرز أن نوعية الموارد البشرية في المديرية تمتاز بارتفاع المستوى التعليمي، في حين أن نسبة ثانوي أو أقل هي 09.70% نستنتج أن معظم الموظفين في مديرية أملاك الدولة لولاية الأغواط هم من حملة الشهادات سواء كانت جامعية أو من معاهد ومراكز التكوين، هذا ما يدل على حرص المديرية على استقطاب حملة الشهادات لشغل الوظائف الإدارية فيها.

ث- **توزيع العينة حسب سنوات الخبرة:** من النتائج المتحصل عليها كانت نسب سنوات الخبرة لدى موظفي مديرية أملاك الدولة لولاية الأغواط ب 83.3% من 10 إلى 20 سنة، ونسبة 10% أقل من 10 سنوات، أما أكثر من 20 سنة خبرة فكانت نسبتها 06.7% من إجمالي عينة الدراسة.

2- **الاتساق الداخلي:** ويقصد به مدى تجانس كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، حيث قام الباحثان بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبيان والدرجة الكلية للمجال نفسه.

الجدول (05) : معامل الارتباط بين أجزاء الاستبيان

الجزء	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
إعادة هندسة العمليات الإدارية		
البعد الهيكلي	0.924	0.00
البعد التنظيمي	0.895	0.00
البعد التكنولوجي	0.902	0.00
تحسين أداء الموارد البشرية	1	0.00

من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.V26.

دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة مديرية أملاك الدولة - الأغواط -

يبين الجدول رقم (05) أن جميع معاملات الارتباط في كل من جزئي الاستبيان دالة إحصائية عند مستوى معنوية α أقل أو تساوي 0.05 وبالتالي فإن كلا الجزأين صادق لما وضع لقياسه.

3- معامل ألفا كرونباخ: استخدمنا كذلك معامل ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات الاستبيان وقد كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (06) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

المتغيرات	معامل ألفا كرونباخ	نسبة الصدق والثبات
دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين أداء الموارد البشرية	0.943	%94.3
البعد الهيكلي	0.890	%89
البعد التنظيمي	0.782	%78.2
البعد التكنولوجي	0.763	%76.3
تحسين أداء المورد البشري	0.928	%92.8

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.V26 .

المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (06) نجد أن قيمة ألفا كرونباخ لأبعاد إعادة الهندسة الإدارية جاءت كالتالي: البعد الهيكلي: %89، البعد التنظيمي: %78.2، البعد التكنولوجي: %76، أما ألفا كرونباخ لإجمالي الاستبيان هي %92.8 هذا ما يدل على صدق وثبات الاستبيان وبالتالي صحة النتائج والإجابة على أسئلة دراستنا.

أولاً: الوزن النسبي لكل محور من محاور الاستبيان

قصد تحليل فقرات الاستبيان استخدمنا الاختبارات المعلمية المتمثلة في المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري.

1- الجزء الثاني: إعادة هندسة العمليات الإدارية : ويحتوي على ثلاثة محاور هي:

أ- المحور الأول: البعد الهيكلي

الجدول رقم (07): تحليل نتائج الدراسة الخاصة بالمحور الأول.

الرقم	عبارات البعد الهيكلي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة

دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة مديرية أملاك الدولة - الأغواط -

01	تعمل الإدارة على توضيح فكرة التغيير للموظفين	3.6667	0.93277	موافق
02	تعتبر إدارة المنظمة أن المورد البشري أهم مورد بالنسبة لها	3.5333	1.33362	موافق
03	تعتمد الإدارة على معيار الكفاءة في توزيع المهام	3.4667	1.39572	موافق
04	تعتمد الإدارة على دورات تدريبية اللازمة للتغيير	3.4500	1.35828	موافق
	المجموع	3.5291	1.25509	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.V26.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيم المتوسطات الحسابية الخاصة بالعبارات المقترحة في الجزء الخاص بالبعد الهيكلية جاءت على التوالي 3.66، 3.55، 3.46، 3.45، وانحرافات معيارية قيمها على التوالي 0.93، 1.33، 1.39، 1.35، وهي تقع ضمن المجال موافق، أما المتوسط الحسابي للعبارات الخاصة بجزء البعد الهيكلية ككل كانت قيمته تقدر بـ: 3.52، وانحراف معياري بلغ 1.25، هذا دليل على أن أغلبية موظفي مديرية أملاك الدولة لولاية الأغواط يوافقون على العبارات الأربع المقترحة في المحور المتعلق بالبعد الهيكلية وبالتالي هم راضون عن الهيكل التنظيمي المنتهج في المنظمة محل الدراسة

ب- المحور الثاني: البعد التنظيمي

الجدول رقم (08) تحليل نتائج الدراسة الخاصة بالمحور الثاني

الرقم	عبارات البعد التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تعمل المنظمة وفق هيكل تنظيمي واضح	3.5833	1.20016	موافق
02	الهيكل التنظيمي للمنظمة يتوافق مع أهدافها	3.6833	1.04948	موافق
03	يساعد الهيكل التنظيمي للمنظمة على اعتماد هندسة العمليات الإدارية والتطوير في المنظمة	3.4833	0.72467	موافق
04	تقوم المنظمة باعتماد تغييرات على مستوى	3.4833	1.04948	موافق

			هياكلها التنظيمية	
موافق	1.00549	3.5583	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.V26.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن المتوسطات الحسابية للعبارات الأربع على التوالي: 3.58، 3.68، 3.48، 3.48، وانحرافات معيارية قيمها على التوالي: 1.20، 1.04، 0.72، 1.04 وهي تقع ضمن المجال موافق، أما قيمة المتوسط الحسابي للعبارات ككل فقد كانت 3.55، وانحراف معياري قيمته 1.00، بدرجة موافق، وهذا دليل على أن جل الموظفين في مديرية أملاك الدولة لولاية الأغواط يوافقون على العبارات المقترحة في المحور الثاني الخاص بالبعد التنظيمي، ومنه نستنتج أن المديرية محل الدراسة تعتمد على أساليب تنظيمية تنال رضى أغلب موظفيها.

ت- المحور الثالث: البعد التكنولوجي

الجدول رقم (09) تحليل نتائج الدراسة الخاصة بالمحور الثالث

الرقم	عبارات البعد التكنولوجي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تتوفر المنظمة على تكنولوجيا ذات كفاءة عالية	4.0500	0.99873	موافق
02	تولي المنظمة أهمية لتكوين موظفيها لمواكبة التكنولوجيا	3.8833	0.94046	موافق
03	تساهم التكنولوجيا المستخدمة في الرفع من أداء المورد البشري	3.9833	0.91117	موافق
04	تساعد التكنولوجيا المستخدمة على هندسة العمليات الادارية	3.5333	1.03280	موافق
	المجموع	3.8624	0.97079	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.V26.

من الجدول رقم (09) نلاحظ أن المتوسطات الحسابية الخاصة بعبارات البعد التكنولوجي جاءت قيمها على التوالي: 4.05، 3.88، 3.98، 3.53، وانحرافات معيارية جاءت قيمها تقدر بـ: 0.99، 0.94، 0.91، 1.03، وهي تقع ضمن المجال موافق فأغلب المبحوثين جاءت إجاباتهم إيجابية فيما يخص العبارات المقترحة في المحور الثالث المتعلق بالبعد التكنولوجي، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي

لعبارات البعد التكنولوجي ككل تقدر بـ: 3.86 وانحراف معياري بلغت قيمته 0.97 ضمن المجال موافق، هذا ما يدل على أن مديرية أملاك الدولة لولاية الأغواط تواكب استخدام التكنولوجيا الحديثة وموظفوها راضون على نوع التكنولوجيا المستخدمة في منظماتهم.

2- الجزء الثالث: تحسين أداء الموارد البشرية: يحتوي هذا الجزء على أربع عبارات وهي:

الجدول رقم (10) تحليل نتائج الدراسة الخاصة بالجزء الثالث من الاستبيان

الرقم	تحسين أداء الموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	اعتماد المنظمة على الإدارة الالكترونية بدلا من الإدارة التقليدية	3.5167	1.09686	موافق
02	تلاحظ تحسن على مستوى نظام الاتصال داخل المنظمة	3.4000	0.76358	موافق
03	تهتم المنظمة بمستوى موظفيها وتسعى لتطوير أدائهم	3.6667	0.93277	موافق
04	تلاحظ زيادة في دقة وسرعة الأعمال المنجزة	3.4167	0.80867	موافق
	المجموع	3.5000	0.90047	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.V26 .

من خلال الجدول رقم (10) نجد أن قيمة المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على عبارات الجزء الثالث من الاستبيان والخاص بتحسين أداء الموارد البشرية جاءت على التوالي 3.51، 3.40، 3.66، 3.41، وانحرافات معيارية قيمها على التوالي: 1.09، 0.76، 0.93، 0.80، وهي تقع ضمن المجال موافق، فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي الخاص بالعبارات الخاصة بتحسين أداء المورد البشري 3.5، وانحراف معياري يقدر بـ: 0.90 بدرجة موافق، هذا ما يدل على أن موظفوا المديرية محل الدراسة يشعرون بالرضى نحو سياسات المديرية في مجال المورد البشري ومدى الاهتمام بالموظفين من خلال

تدريبهم وتكوينهم وتطوير قدراتهم لغرض مواكبة التغيرات، والرفع من مستويات الأداء لديهم وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة وبلوغ التميز.

ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة

1- الفرضية الأولى:

استخدمنا في هذه الدراسة الارتباط الخطي البسيط (بيرسون R) حيث يقيس قوة العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة أي بين إعادة هندسة العمليات الإدارية و تحسين أداء الموارد البشرية، حيث أن أي تغيير في أحدهما يؤدي بالضرورة إلى التغيير في الآخر، فكلما كانت قيمة R قريبة من 1 كانت العلاقة قوية وكلما ابتعدت عن 1 كانت ضعيفة، أما إذا كانت موجبة نقول أن العلاقة طردية، وإن كانت سالبة فنقول أن العلاقة عكسية.

الجدول رقم (11) العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين أداء الموارد البشرية في مديرية أملاك الدولة لولاية الأغواط.

الفرضية	معامل بيرسون للإرتباط	القيمة الاحتمالية SIG
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين أداء الموارد البشرية	0.891	0.00

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.V26.

من الجدول أعلاه نجد أن معامل الارتباط يساوي 0.891، وأن القيمة الاحتمالية sig تساوي 0.00 وهي أقل من 0.05، ما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين أداء الموارد البشرية في مديرية أملاك الدولة لولاية الأغواط، وهي علاقة طردية أي كلما أعتد تطبيق أبعاد الهندسة الإدارية كلما ارتفع مستوى أداء المورد البشري لدى موظفيها.

مما سبق يمكننا القول أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تلعب دوراً مهماً في تحسين أداء المورد البشري على مستوى مديرية أملاك الدولة لولاية الأغواط، من خلال أبعاد إعادة الهندسة الإدارية الثلاثة: البعد الهيكلي، البعد التنظيمي، البعد التكنولوجي، حيث كان البعد الهيكلي في المرتبة الأولى من حيث علاقته مع مستوى أداء المورد البشري بمعامل ارتباط يقدر بـ: 0.924 وهذا ما يدل على وجود علاقة طردية قوية جداً ذات دلالة إحصائية بينه وبين تحسين أداء المورد البشري في المنظمة محل الدراسة.

أما البعدين التكنولوجي و التنظيمي فكان معامل الارتباط بينهما وبين مستوى أداء المورد البشري على التوالي 0.895، 0.902، حيث احتل البعد التكنولوجي المرتبة الثانية والبعد التنظيمي المرتبة الثالثة، ما يدل على أن العلاقة بينهما وبين تحسين أداء المورد البشري هي الأخرى طردية قوية في مديرية أملاك الدولة لولاية الأغواط.

2- **الفرضية الثانية:** قصد دراسة مدى تأثير مُتغيري دراستنا استخدمنا الانحدار الخطي البسيط، حيث أنه من الأساليب الإحصائية المستخدمة في قياس العلاقة بين مُتغيري الدراسة في شكل دالة وهي: $Y=A+BX$ ، حيث تمثل B إنحدار الخط المستقيم وهي معدل التغير في قيمة Y عندما تتغير X، في حين أن A تمثل معامل التقاطع أو المسافة بين الصفر ونقطة تقاطع خط الانحدار مع المحور Y. أ- **الفرضية الفرعية الأولى:**

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد الهيكلي على أداء الموارد البشرية.

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد الهيكلي على أداء الموارد البشرية.

الجدول رقم (12): نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط بين البعد الهيكلي وأداء الموارد البشرية

المتغير المستقل : البعد الهيكلي					المتغير
مستوى	قيمة F	معامل	معامل	معامل	المتغير التابع: تحسين أداء الموارد البشرية
الدالة SIG	المحسوبة	الإنحدار B	التحديد R ²	الارتباط R	
0.000	337.859	0.924	0.853	0.924	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.V26.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $R=0.924$ ، وبلغ معامل التحديد $R^2=0.853$ مما يفسر أن نسبة معامل الانحدار B بلغت 92.4% من التغير في أداء الموارد البشرية يعود الى التغير في البعد الهيكلي. ونجد أن قيمة F المحسوبة تساوي 337.859 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 الهيكلي على أداء الموارد البشرية، ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد الهيكلي على أداء الموارد البشرية.

ب- **الفرضية الفرعية الثانية:**

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد التنظيمي على أداء الموارد البشرية.

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد التنظيمي على أداء الموارد البشرية.

الجدول رقم (13): نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط بين البعد التنظيمي وأداء الموارد البشرية

المتغير المستقل : البعد التنظيمي					المتغير
مستوى الدلالة SIG	قيمة F المحسوبة	معامل الإندجار B	معامل التحديد R ²	معامل الإرتباط R	المتغير التابع: تحسين أداء الموارد البشرية
0.000	232.888	0.895	0.801	0.895	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.V26

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $R=0.895$ ، وبلغ معامل التحديد $R^2=0.801$ مما يفسر أن نسبة معامل الانحدار B بلغت 89.5% من التغير في أداء الموارد البشرية يعود الى التغير في البعد التنظيمي.

كما أن قيمة F المحسوبة تساوي 232.888 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 أداء الموارد البشرية ،ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد التنظيمي على أداء الموارد البشرية في المديرية.

ت- الفرضية الفرعية الثالثة

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد التكنولوجي على أداء الموارد البشرية.

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد التكنولوجي على أداء الموارد البشرية.

الجدول رقم (14): نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط بين البعد التكنولوجي وأداء الموارد البشرية

المتغير المستقل : البعد التكنولوجي					المتغير
مستوى الدلالة SIG	قيمة F المحسوبة	معامل الإندجار B	معامل التحديد R ²	معامل الإرتباط R	المتغير التابع: تحسين أداء الموارد البشرية
0.000	252.299	0.902	0.813	0.902	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.V26

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $R=0.902$ ، وبلغ معامل التحديد $R^2=0.813$ مما يفسر أن نسبة معامل الانحدار B بلغت 90.20% من التغيير في أداء الموارد البشرية يعود الى التغيير في البعد التكنولوجي. في حين أن قيمة F المحسوبة تساوي 252.299 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 أداء الموارد البشرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد التكنولوجي على أداء الموارد البشرية.

خاتمة:

يعد مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية من بين أهم ما توصل له الفكر الإداري الحديث، حيث أنه يركز على إعادة التصميم والتغيير الجذري للعمليات الإدارية في منظمات الأعمال سواء على مستوى نظمها وسياساتها وكذا هيكلها التنظيمية، بهدف تحسين وتطوير أداء موظفيها وتخفيض التكلفة المترتبة عن إنجاز العمل سواء كان خدمات أو منتجات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية المرجوة، ولا يتأتى ذلك إلا بتوفير كل متطلبات تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية كتوفير عنصر المرونة، وتوفير المنظمة على قيادة قوية ومقتنعة وقادرة على القيام بعملية التغيير.

ومن خلال دراستنا لهذا الموضوع توصلنا لمجموعة من النتائج والتوصيات نذكر منها:

أولاً: النتائج

- قناعة الإدارة العليا للمنظمة محل الدراسة بمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية بشكل كبير لتحسين أداء الموارد البشرية.
- توفر المنظمة على المتطلبات الأساسية لتطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية والمتمثلة في (الاتصال، تكنولوجيا المعلومات، الالتزام، تمكين الموظفين،....) ما ساهم بشكل كبير في تحسين أداء الموارد البشرية لديها.
- توفر المنظمة محل الدراسة على هيكل تنظيمي مرن يمكنها من التواصل الفعال بين مختلف مستوياتها الادارية وبالتالي تحقيق سرعة إنجاز الأعمال.
- إعتقاد المنظمة ومواكبتها لتكنولوجيا المعلومات حديثة ومتطورة ما أثر بشكل كبير على إنجاز الأعمال بشكل أدق وسرعة أكبر وفي الوقت المحدد مما يؤدي بالضرورة إلى تحسين أداء موظفيها.

- ارتفاع الوعي لدى مسؤولي الإدارة العليا للمنظمة محل الدراسة لمختلف العمليات الإدارية.
- تهتم المنظمة محل الدراسة بشكل كبير بتنمية وتطوير قدرات ومهارات موظفيها.

ثانياً: التوصيات

- حفاظ المنظمة محل الدراسة على ما تتوفر عليه من متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- ضرورة محافظة واستغلال المنظمة محل الدراسة لوعي المسيرين لديها، واتباع أساليب مبتكرة في المجال الإداري

- ضرورة مواصلة تبني المنظمة لمدخل إعادة الهندسة الإدارية وبشكل أكبر.
- ضرورة مواصلة مواكبة التطور التكنولوجي لتحقيق أكثر أمثلية في الأداء.
- مواصلة اهتمام المنظمة بموظفيها من خلال تدريبهم وتنمية القدرات لديهم ليكونوا عوامل مساعدة لتطبيق مدخل الهندسة الإدارية وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.
- تشجيع الموظفين على العمل ضمن فرق يسودها التجانس روح الفريق.

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: الكتب

- 1- إبراهيم الخلوف، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، الورق للنشر والتوزيع عمان الأردن، 2009.
- 2- أحمد بن صالح عبدالحفيظ، الهندرة، دار وائل للطباعة والنشر، عمان الأردن، 2003.
- 3- جاسم محمد الشعبان، إدارة الموارد البشرية، الرضوان للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2014.
- 4- عاشور أحمد صقر، السلوك الانساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية الاسكندرية مصر، 2015.
- 5- عبد العزيز أحمد داود، الادارة التعليمية المساعدة، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، كلية التربية جامعة كفر الشيخ، مصر، 2014.
- 6- ليل سبنسر، هندرة الموارد البشرية، ترجمة شمس الدين عثمان، الشركة العربية للاعلام العلمي شعاع، القاهرة، 2001.
- 7- مايكل هامر، جيمس شامبي، إعادة هندسة الإدارة، مركز البحوث، الرياض، العربية السعودية 2012.

- 8- مايكل هامر، و جيمس شامبي، إعادة هندسة نظام العمل في المنظمات دعوة صريحة للثورة الإدارية الجديدة، ترجمة شمس الدين عثمان الشركة العربية للاعلام العلمي شعاع، القاهرة، 1995.
- 9- محمد احمد بنصوي، هشام عبد الحفيظ الغريب، المرجع الحديث في الهندسة الإدارية، مكتبة الملك فهد للنشر والتوزيع، السعودية، 2014م، 1435هـ.
- 10- محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2014.
- 11- محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، قياس الأداء، تقييم الأداء وتحسين الأداء مؤسسيا وفرديا دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2015.
- 12- نور الدين حاروش، و حروش، علم الادارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة، دار الأيام، عمان الاردن، 2015.
- 13- Doriat, B., & Goujet, C, Gestion Orevisionnelle et Mesures de la Performance, edition Dunod, 3 emme edition, Paris, 2011.

ثانيا: الرسائل والمذكرات

- 14- الشيخ الداوي، إعادة هندسة عملية إعداد الموازنة الجارية باستخدام تقنية المعلومات، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الادارية، جامعة الأردن، 2015.
- 15- عبد الله سمير البحيري، دور إعادة هندسة العمليات الادارية في تحسين الأداء الاداري في وزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير في القيادة والادارة، الجامعة الاسلامية، فلسطين، غزة 2015.

ثالثا: المقالات

- 16- بحري صابر، تكوين الموارد البشرية كأحد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية كمدخل تطويري سيكولوجي للأفراد في بيئة العمل، مجلة طبنة، المركز الجامعي بريكة، المجلد 01، العدد 01، 2018.
- 17- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث جامعة ورقلة، العدد 07 2010.
- 18- مراد اسماعيل، بولفضاوي أمال، دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي مجلة التكامل الإقتصادي جامعة أدرار، المجلد 07، العدد 02، جوان 2019.

19- علوان رمزي، طلوش فارس، إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) كمدخل لتحسين أداء المورد البشري، مجلة الأصل للبحوث الاقتصادية والإدارية جامعة خنشلة، المجلد 04، العدد 01 جوان 2020

20- Raymond.L, and Bergeron.F, Determinants of Business Process Reengineering Success in Small and Large Enterprises: An empirical Study in Canadian Context. Journal of Small Business Management ,Vol 36,N 1,1998.