



المركز الجامعي بلحاج بوشعيب لعين تموشنت
معهد العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية



قسم علوم التسيير

تخصص : إدارة الموارد البشرية

الموضوع:

دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي -دراسة حالة مديرية أملاك الدولة لولاية عين تموشنت-

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

إشراف الأستاذ

د. مراد إسماعيل

من إعداد الطالبة:

▪ بولفضاوي أمال

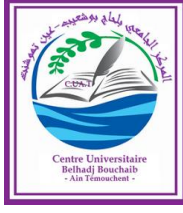
أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة الأساتذة:

د . لعشابي فاطمة.....رئيسا

د . مراد إسماعيل.....مشرفا

د . لواتي خاتمة.....ممتحنا

السنة الجامعية 2017-2018



المركز الجامعي بلحاج بوشعيب لعين تموشنت
معهد العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية



قسم علوم التسيير

تخصص : إدارة الموارد البشرية

الموضوع:

دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي -دراسة حالة مديرية أملاك الدولة لولاية عين تموشنت-

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

إشراف الأستاذ

د. مراد إسماعيل

من إعداد الطالبة:

▪ بولفضاوي أمال

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة الأساتذة:

د . لعشابي فاطمة.....رئيسا

د . مراد إسماعيل.....مشرفا

د . لواتي خاتمة.....ممتحنا

السنة الجامعية 2017-2018

إهداء

إلى روح أخي الطاهرة
إلى والدي حفضهما الله و أطال في عمرهما
إلى زوجي الغالي
إلى أبنائي إياد و إيانا
إلى كل العائلة و الأحباب

شكر

أحمد الله تعالى و أشكره على ما أعانني به ووفقني لإتمام هذه الدراسة، حمدا يليق بجلال

وجهه و عظيم سلطانه و جميل عطائه و إنعامه.

ثم أتقدم بالشكر و التقدي لكل من أسهم في إخراج هذا العمل المتواضع، و أخص بالذكر

الأستاذ مراد إسماعيل المشرف على هذه المذكرة، لما بذله من متابعة مستمرة و جهد

متواصل و توجيه حكيم، كما أتقدم بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة الأفاضل.

كما أتقدم بالشكر و العرفان لوالدي و زوجي الذي صبر على إنشغالي و شجعني على إنجاز

دراستي.

أتقدم إليهم جميعا بأسمى آيات الشكر و التقدير، و أدعو الله العلي القدير أن يجزيهم عني

خير جزاء، و أن يجعل هذا الجهد في ميزان حسناتهم يوم القيامة.

الفهرس العام

I	الإهداء
II	الشكر
III	الفهرس العام
VI	فهرس الجداول
VII	فهرس الأشكال
VII	فهرس الملاحق
أ	المقدمة العامة
1	الفصل الأول : إعادة هندسة العمليات الإدارية
2	تمهيد
3	المبحث الأول: أساسيات حول إعادة هندسة العمليات الإدارية
3	المطلب الأول : ماهية إعادة هندسة العمليات الإدارية
6	المطلب الثاني : مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية و عناصرها
9	المطلب الثالث: أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية و خصائصها
11	المطلب الرابع : أهمية تطبيق الهندرة و الأخطاء الشائعة في تطبيقها
13	المبحث الثاني : إعادة هندسة العمليات الإدارية في القطاع العام
13	المطلب الأول : متطلبات نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية
14	المطلب الثاني : مراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية و القائمون عليها

17	المطلب الثالث : عوامل نجاح أو فشل إعادة هندسة العمليات الإدارية
20	المطلب الرابع : المنظمات التي تحتاج إلى إعادة الهندسة و التغيرات التي تحدثها
23	خلاصة الفصل
24	الفصل الثاني : تحسين الأداء الوظيفي
25	تمهيد
26	المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي
26	المطلب الأول : مفهوم الأداء الوظيفي و محدداته
29	المطلب الثاني : عناصر الأداء الوظيفي و أهميته
31	المطلب الثالث : تقييم الأداء الوظيفي و مقاييسه
33	المطلب الرابع : خطوات تقييم الأداء الوظيفي و أهدافه
36	المبحث الثاني : تحسين الأداء الوظيفي
36	المطلب الأول : كيف يتم تحسين الأداء الوظيفي
38	المطلب الثاني : طرق و آليات تحسين الأداء الوظيفي و مستوياته
41	المطلب الثالث : تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي
43	المطلب الرابع : تأثير نمط الإتصال و التكنولوجيا على الأداء الوظيفي
45	خلاصة الفصل
46	الفصل الثالث : الدراسة الميدانية
47	تمهيد
48	المبحث الأول : تقديم عام لمديرية أملاك الدولة

48	المطلب الأول : تصنيفات الأملاك الوطنية
51	المطلب الثاني : تعريف مديرية أملاك الدولة لولاية عين تموشنت
51	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمديرية أملاك الدولة عين تموشنت
55	المطلب الرابع : مهام مديرية أملاك الدولة عين تموشنت
56	المبحث الثاني : منهجية الدراسة الميدانية
56	المطلب الأول : إجراءات الدراسة الميدانية
58	المطلب الثاني : إختبار فرضيات الدراسة
60	المطلب الثالث : التحليل و المعالجة الإحصائية
65	المطلب الرابع : تحليل فقرات الإستبيان
72	خاتمة الفصل
74	الخاتمة العامة
76	النتائج و التوصيات
77	المراجع
80	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
57	الإحصائيات الخاصة بإستمارة الإستبيان	(1-3)
58	مقياس ليكرت الخماسي	(2-3)
59	معامل الارتباط بين درجة كل جزء من الإستبيان	(3-3)
59	معاما ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبيان	(4-3)
60	توزيع العينة حسب الجنس	(5-3)
61	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	(6-3)
62	توزيع العينة حسب فئات العمر	(7-3)
63	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	(8-3)
64	توزيع العينة حسب الوظيفة	(9-3)
65	تحليل نتائج الدراسة الخاصة بالمحور الأول	(10-3)
66	تحليل نتائج الدراسة الخاصة بالمحور الثاني	(11-3)
67	تحليل نتائج الدراسة الخاصة بالمحور الثالث	(12-3)
68	تحليل نتائج الدراسة الخاصة بالجزء الثاني من الإستبيان	(13-3)
69	العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية و تحسيت الأداء الوظيفي في مديرية أملاك الدولة عين تموشنت	(14-3)
72	العلاقة بين أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية و تحسيت الأداء الوظيفي	(15-3)

فهرس الاشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
(1-1)	مكونات أو عناصر نموذج إعادة هندسة العمليات الإدارية	8
(1-2)	محددات الأداء الوظيفي	29
(2-2)	خطوات تقييم الأداء الوظيفي	34
(1-3)	الهيكل التنظيمي لمديرية املاك الدولة عين تموشنت	52
(2-3)	العلاقة بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع	58
(3-3)	توزيع العينة حسب الجنس	60
(4-3)	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	61
(5-3)	توزيع العينة حسب فئات العمر	62
(6-3)	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	63
(7-3)	توزيع العينة حسب الوظيفة	64

فهرس الملحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
(1-1)	الإستبيان الموجه للموظفين	78

الله الله

مقدمة عامة

التوطئة:

يشهد العالم اليوم تغيرات جذرية و متسارعة أثرت في مختلف جوانب الحياة البشرية و خصوصا في مجال العمل الإداري، حيث أثرت هذه التغيرات على مستقبل المنظمات الإدارية و فرضت عليها تحديات جديدة تتمثل في سعي هذه المنظمات نحو استعاب و إدخال النظم المتطورة في أعمالها و التأقلم مع كل ما هو جديد من أفكار و توجهات حديثة تكسب المنظمة صفة الحداثة و التطور و مواكبة كل ما هو جديد، و هذا يستلزم تبني أساليب إدارية حديثة تتلاءم و التغيرات التي يمر بها القطاع العام، فالأساليب و الوسائل التقليدية لم تعد قادرة على التعامل مع التطورات الحديثة.

ومن بين هذه التغيرات التي تحتاح العالم العولمة و اتفاقيات التجارة الحرة و الخصخصة و إشتداد المنافسة و قصر عمر المنتج و التطورات التقنية الهائلة فقد كانت الأسباب وراء ظهور إعادة الهندسة كأحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تساعد الشركات على مواجهة هذه المتغيرات و تلبية رغبات و تطلعات عملائها في عصر لا مكان فيه للشركات و المنظمات القابعة في ظل الروتين و البيروقراطية الإدارية.

إن اعتماد إستراتيجية التعامل مع إجراء التغيير و البناء من خلال الإصلاح و الترميم يسبب هدر المزيد من الموارد و الجهود و الوقت لتحقيق نجاحات محدودة أو لتدور في دائرة اللاجدوى، نظرا لإعتمادها على ذوات الأسس و الافتراضات القديمة دونما المساس الحقيقي بجوهرها، إذ أن التغيير و التطوير في هذه الحالة يجرى فقط على الجوانب الشكلية المتممة و الحلقات الإضافية الملحقة بها لأن المنظمة لا يمكن أن تتحسن دائما لأنه عند نقطة معينة يصبح التحسن مستحيلا أو غير مجد أو مكلفا للغاية و عند ذلك على الفرد أن يتكرر أو يعيد الهندسة، و من ناحية أخرى لا يمكننا أن نعيد الهندسة دائما ، و بصفة عامة بعد الهندسة ستوجد لدينا أخطاء طفيفة لتصحيحها و تحسينها و تلميعها و تنقيتها و ضبطها ضبطا دقيقا .

لذلك تعتبر إعادة الهندسة الإدارية أحد مداخل التغيير و التطوير، التي تركز على إعادة التصميم السريع و الجذري للعمليات الإدارية الإستراتيجية و النظم الإدارية بهدف تحسين الأداء و زيادة الإنتاجية في المنظمة، و يمكن القول أن نموذج إعادة الهندسة لا يقتصر على المؤسسات ذات المواصفات الخاصة بينما يمكن تطبيقه على كل المؤسسات و من هنا فان 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.

مقدمة عامة

إن تحسين الأداء لا يتحقق إلا من خلال دراسة شاملة لعناصره و مستوياته و تحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه و البحث عن الأساليب الفعالة لتحسين و تطوير تلك العوامل و فلسفة تحسين الأداء تمثل سياسة عامة تنتهجها المنظمات الحديثة.

لذا يعد موضوع تحسين الأداء هو الآخر 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.

كما يجب مواكبة تلك العملية حتى تتماشى مع الظروف التي تفرزها التغيرات على مستوى محتوى العمل و أساليب أدائه، و التغير في الخصائص المعرفية و مهارات العاملين، لذا فإن عملية تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات تتطلب تصورا شاملا، و إستعابا دقيقا، و وعيا عميقا لدى مختلف الجهات لأن الأداء العام للمنظمة هو المحصلة المتكاملة لنتاج أعمالها في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية و الخارجية .

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 الأساس كان لابد من تبنيتها 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.

مشكلة الدراسة:

نظرا لعملنا في هذا القطاع استشعرنا وجود العديد من المشاكل التي تواجه العمل الإداري، من خلال طول فترة إتمام الإجراءات الإدارية للمعاملات الخاصة بالعاملين، و وجود فجوة كبيرة بين الإدارة العامة و طريقة الإتصال و التواصل فيما بينها، و ترحل في الهيكل التنظيمي و تداخل في الصلاحيات و المسؤوليات، و مركزية القرارات ، و عدم توفر السرعة الكافية لإنجاز المعاملات الإدارية.

مقدمة عامة

لذلك 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 دور إعادة هندسة العمليات الإدارية لتحسين الأداء الوظيفي في مديرية أملاك الدولة لولاية عين تموشنت؟

و يتفرع السؤال الرئيسي إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما مدى توفر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مديرية أملاك الدولة لولاية عين تموشنت؟
- 2- ما علاقة تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي في مديرية أملاك الدولة لولاية عين تموشنت؟

فرضيات الدراسة:

في ضوء المشكلة التي تناولتها في هذه الدراسة يمكن صياغة فرضيات الدراسة كما يلي:
الفرضية الرئيسية: هناك تأثير لأبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية على تحسين الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$.

و تنبثق تحت هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ بين أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في مديرية أملاك الدولة لولاية عين تموشنت و تحسين الأداء الوظيفي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ بين البعد الهيكلي في مديرية أملاك الدولة و تحسين الأداء الوظيفي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ بين البعد التنظيمي في مديرية أملاك الدولة و تحسين الأداء الوظيفي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ بين البعد التكنولوجي في مديرية أملاك الدولة و تحسين الأداء الوظيفي.

مقدمة عامة

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة فيما يلي :

الأهمية النظرية:

- تعد هذه الدراسة إضافة علمية جديدة لما كتب من أبحاث في هذا المجال .
- لفت الانتباه للباحثين و المسؤولين في مجال التسيير لهذا الموضوع و تحليل أبعاده.

الأهمية التطبيقية:

- تقديم معلومات ، توصيات و اقتراحات تساهم بحول الله في إستفادة المسؤولين في هذا المجال بتفعيل و تطوير تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية و الذي نأمل أن ينعكس إيجابيا على مستوى أدائهم الوظيفي.

أهداف الدراسة:

- التعرف على واقع الموظف و المشاكل التي تواجهه ، و أهميتها بالنسبة لموضوع البحث.
- 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.

المنهج المتبع و الأدوات المستخدمة:

يهدف معالجة موضوع الدراسة ، استخدمنا المنهج الوصفي ، بالنسبة للجزء النظري ، من خلال إستخلاصه من أهم الكتب و الدراسات و المقالات العلمية و المداخلات التي طرحت في الملتقيات العلمية، أما بالنسبة للجزء التطبيقي ، إستخدمنا فيه المنهج التحليلي ، حيث تم معالجته بإستخدام الإستبيان ، ثم إستنتاج أسئلته حسب ما جاء في الجزء النظري للدراسة ، و قد تم الإعتماد في التحليل على بعض الطرق الإحصائية مثل أدوات الإحصاء الوصفي و برنامج الإحصاء spss .

مقدمة عامة

أسباب اختيار الموضوع:

لقد وقع اختيارنا على هذا الموضوع نظرا لعدة أسباب ذاتية منها:

✓ الموضوع جدير بالدراسة و ينسجم مع التخصص.

✓ قلة الدراسات في هذا الموضوع.

واخرى موضوعية نذكر منها:

✓ محاولة إفادة المؤسسات الجزائرية بدراسات واقعية تمس مشاكلها خاصة في مستويات إعادة الهندسة و مستويات تدهور الأداء.

✓ تحسيس المؤسسات الجزائرية العمومية خاصة بأهمية المورد البشري و بالتالي زيادة الإعتناء به من أجل رفع مستوى أدائه.

تحديد الإطار الزمني و المكاني و الموضوعي للدراسة:

الحدود الزمنية: تمت الدراسة في شهر أفريل من سنة 2018 .

الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة على مستوى مديرية أملاك الدولة لعين تموشنت.

الحدود الموضوعية: تندرج هذه الدراسة ضمن معرفة دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي في مديرية أملاك الدولة لعين تموشنت.

صعوبات البحث:

عند قيامنا بإعداد البحث واجهتنا بعض الصعوبات من بينها:

➤ صعوبة الموضوع في حد ذاته باعتباره غير متداول لدى الأفراد في المنظمة.

➤ قلة الدراسات حول هذا الموضوع باعتباره جديد على مستوى البحوث الجزائرية.

هيكل الدراسة:

تمشيا و منهجية البحث العلمي ، رأينا من الضروري الإنطلاق في الموضوع بتقدم مقدمة أبرزنا من خلالها أهم الجوانب المرتبطة بالموضوع محل الدراسة ، لنتنقل فيما بعد إلى محاولة تفصيلها إلى ثلاثة محاور رئيسية أو فصول.

مقدمة عامة

.....
ففي الجانب النظري تم التطرق في الفصل الأول إلى أساسيات حول إعادة هندسة العمليات الإدارية ، مبادئها و عناصرها و أبعادها ، ثم أهدافها و خصائصها ، أهمية و متطلبات تطبيقها، مراحل تطبيقها و القائمون عليها، إضافة إلى عوامل نجاح أو فشل هذا النظام و مدى تأثير تكنولوجيا المعلومات على تطبيقها .

أما الفصل الثاني تحت عنوان تحسين الأداء الوظيفي ، فحاولنا عرض الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي ، عناصره و محدداته، أهميته و كيفية تقييمه ، خطوات التقييم و أهدافها ، إضافة إلى إبراز كيفية تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات ، و طرق و آليات التحسين ، التطرق أيضا إلى مستويات التحسين في المنظمة، ثم نستعرض ما مدى تأثير كل من المناخ التنظيمي و نمط الاتصال و التكنولوجيا على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات.

و في الفصل الثالث و الذي يتضمن المراحل المنهجية للدراسة، من خلال عرض لمحة تاريخية عن مؤسسة الدراسة ثم التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، كذلك تناولنا فيه نتائج الدراسة الميدانية تفسيرا و مناقشتها.

الدراسات السابقة :

تعد إعادة هندسة العمليات الإدارية من الاتجاهات الإدارية الحديثة ، لذلك نجد هناك ندرة في الدراسات التي تعلق بهذا المجال و خاصة على مستوى الجامعات الجزائرية، لذلك قمنا بالرجوع إلى العديد من الدراسات السابقة و الدوريات العلمية و شبكة الانترنت و الجامعات المحلية، للحصول على المادة العلمية المناسبة لهذا البحث ، حيث أن جل الدراسات التي إعتدنا عليها هي دراسات أجنبية ، أما من ناحية موضوع الأداء الوظيفي فقد توفرت لدينا الدراسات المحلية .

1- 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 مكونة 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 %

مقدمة عامة

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة وضع الباحث مجموعة من التوصيات الضرورية نذكر منها:

- ✓ تعزيز تطبيق مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة لدورها في تحسين الأداء الإداري ووجود علاقة طردية بينهم.
- ✓ ضرورة تبني الإدارة العليا إعداد خطة متكاملة لتحسين و تطوير الأداء الإداري في وزارة الصحة وفق مؤشرات الأداء التي اعتمدها الباحث في الدراسة.
- ✓ تعزيز وجود فكر استراتيجي واضح لدى الإدارة العليا لتبني مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- ✓ ضرورة تبني الإدارة العليا لتشكيل فريق إداري مميز يتخصص في إدارة عملية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- ✓ تعزيز دور الفريق الإداري عبر قيامه بعقد دورات تدريبية للموظفين و الإدارة العليا.
- ✓ تعزيز تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الوزارة سيعمل على تسهيل اندماج الموظفين في الوزارة.

2- 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 مصرفا بشبكة فروع بلغت 40 فرعا و مكتبا ، وقد 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.

و في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة فقد توصل الباحث إلى التوصيات التالية:

✓ تصميم العمليات المصرفية بناء على فهم متطلبات و احتياجات العميل.

مقدمة عامة

- ✓ تكوين فرق عمل عبر الإدارات الوظيفية تهدف إلى التركيز على العميل و ليس على إرضاء الإدارات العليا فقط.
- ✓ استخدام برامج المساعدة الآلية المرتبطة بنظم المعلومات المصرفية عن طريق الحاسب لمساعدة العملاء في الحصول على الخدمة.
- ✓ استمرار الاهتمام بتحقيق الجودة الشاملة و ذلك بتطوير الخدمات حسب رغبة العملاء.

3- احمد عبد المجيد محمد أبو عمشة ، 2011 ، بعنوان: اثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة.

- جاءت هذه الدراسة للتعرف على تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة، حيث إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، و ذلك بتوزيع إستابنة على 1572 طالب و طالبة من المستويات الدراسية: الثالث و الرابع و الخامس، و ثم تمثيل المجتمع من خلال العينة الطبقية للمستويات الدراسية الثلاثة، و قد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج من أهمها:
- ✓ 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.
- إضافة إلى النتائج التي توصل إليها الباحث فقد قدم مجموعة من التوصيات نذكر منها:
- ✓ إعادة هندسة العمليات للدوائر و العمادات التي تعاني من مشاكل في أداء مهامها وفق قواعد منهج إعادة الهندسة بهدف إحداث تغييرات جوهرية تزيد من كفاءة العمليات رغبة في رفع مستوى الأداء و زيادة فعاليته.
 - ✓ الإسراع في تفعيل إعادة هندسة العمليات الإدارية على باقي المنح و القروض و الهبات التي يقدمها صندوق الطالب لطلبة الجامعة.
 - ✓ التطوير المستمر للنظم و السياسات و العمليات الإدارية المتبعة في دائرة صندوق الطالب لرفع و زيادة أداء العاملين.

مقدمة عامة

4- 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 اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف و بيان واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في الجامعة الإسلامية بغزة، حيث قام الباحث بإعداد بطاقة المقابلة لتعرف واقع العمليات الإدارية في الجامعة ، و قد طبقت أداة البحث على الجامعة الإسلامية كدراسة حالة يمكن تعميم نتائجها على الجامعات الأخرى على اعتبار تشابه العمل في باقي الجامعات الفلسطينية ، 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.

و قد أوصى الباحث بضرورة نشر و تعزيز مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية للعاملين في الجامعة الإسلامية كافة من إداريين و أكاديميين.

5- شامي صليحة ، 2010، بعنوان: المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين ، دراسة

حالة جامعة بوقرة ، بومرداس، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص تسيير المنظمات.

جاءت هذه الدراسة للتعرف على طبيعة و خصائص المناخ التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي للعاملين، حيث أجرت الباحثة دراسة ميدانية على مستوى جامعة بومرداس و ذلك بتوزيع استبانة على 731 موظف من أساتذة و موظفين إداريين، و اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي ، حيث توصلت إلى النتائج التالية:

✓ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي و الأداء الوظيفي على مستوى الجامعة .

مقدمة عامة

✓ وجود علاقة موجبة بين كل عناصر الهيكل التنظيمي (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، التكنولوجيا، العمل الجماعي، المشاركة في صنع القرارات و الحوافز) و الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين و الأساتذة .

على ضوء النتائج التي أسفرت عليها الاستبانة، أعطت الباحثة جملة من التوصيات أهمها:

✓ ضرورة اهتمام المسؤولين في جامعة بومرداس على اختلاف مستوياتهم الوظيفية بعناصر المناخ التنظيمي في الجامعة، الأمر الذي يساعد على رفع مستوى كفاءة و فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين.

✓ محاولة الوقوف على العناصر التي من شأنها أن تعمل على خلق توجهات سلبية نحو المناخ التنظيمي السائد لدى الموظفين و محاولة مواجهتها و التغلب عليها.

✓ رفع دافعية الموظفين عن طريق دعمهم بمزيد من الحوافز المادية و المعنوية .

6- العربي حكيم، منقلاتي يزيد ، 2014، بعنوان: اثر الرضا الوظيفي على الأداء، دراسة حالة مؤسسة نفضال وحدة غاز البترول المميع GPL بالبويرة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص ادارة الاعمال الاستراتيجية.

جاءت هذه الدراسة لمعرفة مدى تأثير الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة نفضال على مستوى الأداء فيها، حيث اعتمدت هذه الدراسة على في سبيل الوصول إلى أهدافها و الإجابة على أسئلتها على المنهج الوصفي التحليلي ، حيث تم توزيع 50 استبانة ، و بعد تحليل البيانات أظهرت الدراسة عددا من النتائج و فيما يلي أهمها:

✓ هناك علاقة طردية بين الرضا الوظيفي و مستوى الأداء .

✓ هناك علاقة طردية بين مستوى الرواتب و المكافآت و مستوى الأداء.

✓ هناك علاقة طردية بين الترقيات و مستوى الأداء.

✓ هناك علاقة طردية بين الاستقرار الوظيفي و مستوى الأداء.

و أهم ما جاءت به هذه الدراسة من توصيات ما يلي :

✓ الاهتمام بأهم العوامل المؤثرة بالرضا الوظيفي ، و المتمثلة في الرواتب و المكافآت.

✓ الاهتمام و زيادة فرص الترقية و فقا للكفاءات طبعاً.

مقدمة عامة

- ✓ ضرورة الاهتمام بتقييم الأداء، و العمل على تفعيل نظام الحوافز.
- ✓ ضرورة وضع نظام فعال لتشجيع الموظفين على الأداء الجيد و التعاون مع عمليات التقييم.

7- عيسى إبراهيم المعشر ، 2009 ، بعنوان: اثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية ، قدمت هذه الدراسة للحصول على شهادة ماجستير في إدارة الأعمال

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ضغوط العمل التي يتعرض إليها العاملون في القطاع الفندقي الأردني و اثر هذه الضغوط على أدائهم، و التعرف على مصادر هذه الضغوط، و محاولة وضع الحلول العلمية الممكنة، لذلك قام الباحث بتوزيع 240 استبانة على 12 فندق خمسة نجوم من منطقة الوسط (عمان)، و استرد منها 197 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، و قد عولجت البيانات باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي، و حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) .

و قد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ عدم وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين المستقلين و عبيء العمل من جهة و أداء العاملين في تلك الفنادق من جهة أخرى.
- ✓ يوجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين المستقلين الأجور و المكافآت و بيئة العمل من جهة و الأداء من جهة أخرى.

و على ضوء هذه النتائج تم التوصل إلى عدة توصيات أهمها ما يلي :

- ✓ انه لا بد من توفير بيئة عمل تضمن رضا العاملين و التي بدورها ستؤدي إلى وجود بيئة أفضل للتعامل مع العملاء في تلك الفنادق.
- ✓ توصي الدراسة بعمل اجتماعات مرة واحدة صباحا بين المرؤوسين و الرؤساء مما يعزز بيئة عمل ايجابية و الذي من دوره رفع مستوى الأداء.
- ✓ إيضاح المهام الوظيفية لكل وظيفة على حده .
- ✓ الالتزام بالنزاهة و الموضوعية في تقييم الأداء ، و الوضوح فيما يتعلق بالترقيات ، و المكافآت المادية و الحوافز و أن تمنح للعاملين بناء على كفاءتهم في الأداء.

الفصل الأول

تمهيد :

إن التغييرات و التحديات التي تحتاج بيئة العمل و أسواقه محليا و دوليا، و منها العولمة و إتفاقيات التجارة الحرة و الخصخصة و إشتداد المنافسة و التطورات التقنية الهائلة كانت الأسباب وراء ظهور إعادة هندسة العمليات الإدارية الحديثة التي تساعد الشركات على مواجهة هذه المتغيرات و تلبية رغبات و تطلعات عملائها في عصر لا مكان فيه للشركات القابعة في ظل الروتين و البيروقراطية الإدارية.

لذلك يعتبر التعبير عن الإكتشاف من أصدق التعابير التي يمكننا إستخدامها عند الحديث عن مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية ، فنحن نتحدث عن البدء عن كل شيء جديد للأنشطة ذات القيمة، فهو منهج للتفكير الإبتكاري لدى قيادات المؤسسة و إدارتها العليا، و رغبتهم الأكيدة في إجراء التغييرات الجذرية أو على الأقل إجراء التحسينات الملموسة لتحقيق مستويات عليا من رضا المستفيدين ، و لقد أصطلح على إختصار مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية بكلمة واحدة هي الهندرة .

يهدف هذا الفصل للتعرف على نشأة و تعريف إعادة هندسة العمليات الإدارية " الهندرة " ، و كذلك الخصائص و الفوائد و الأهداف من تطبيق هذا المفهوم ، و معرفة ما هي العمليات التي تحتاج إلى تطبيق الهندرة ، و ما هي المنظمات التي تحتاج تطبيق إعادة الهندسة ، كذلك دراسة عوامل نجاح و فشل إعادة هندسة العمليات الإدارية.

حيث سيلقي هذا الفصل الضوء على أهم مداخل التطور و التغيير الجذري للعمليات الإدارية الإستراتيجية و ذات القيمة المضافة .

الفصل الأول : إعادة هندسة العمليات الإدارية

المبحث الأول: أساسيات حول إعادة هندسة العمليات الإدارية

سنتطرق في هذا المبحث لبعض الأساسيات حول الهندرة بصفة عامة ، باعتبارها من أفضل الأساليب الإدارية في الفكر الإداري المعاصر حيث تنبع أهميتها من أنها تعمل بصورة جذرية وقد يصل مستوى التحسين في التكلفة والوقت والجودة والخدمة إلى عشرة أضعاف مثيلة في بعض برامج التطوير الأخرى، ذلك أنها تتبنى إعادة التفكير الأساسي في العمليات والهيكل التنظيمي وتكنولوجيا المعلومات.

المطلب الأول: ماهية إعادة هندسة العمليات الإدارية

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

الفرع الأول : 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 1992¹ ، 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.²

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 الى 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

1- مايكل ، هامر، شامبيي ، جيمس (1995) إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات الهندرة ، دعوة صريحة للثورة الإدارية الجديدة، ط1 ، الشركة العربية للإعلام العلمي، شعاع ، القاهرة ، مصر، ترجمة شمس الدين عثمان، ص 52 .

2- عبد العزيز احمد داود ، "الإدارة التعليمية المساعدة" ، كلية التربية، جامعة كفر الشيخ ، دار المعرفة الجامعية للطبع و النشر و التوزيع،، مصر 2014 ، ص 273 .

الفصل الأول : إعادة هندسة العمليات الإدارية

الأساسية التي تقوم عليها المنظمة لتقدم إنتاجها السلعي أو الخدمي أو المعرفي على نحو يلي احتياجات الناس و المجتمع .³

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 .

الفرع الثاني : 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.⁴

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

1- 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 ؟

2- الجذري :

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

1- وحييد محمود رمو، "إعادة هندسة عملية إعداد الموازنة الجارية باستخدام تقنيات المعلومات"، أطروحة دكتوراه ، الأردن، 2015، ص 125.

4- 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 لجامعة بن يوسف بن خدة ، الجزائر، يومي 11 و 12 مارس 2008 ، ص 2 .

الفصل الأول : إعادة هندسة العمليات الإدارية

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.

3- 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 .

4-العمليات :

و نعني بها مجموعة من الأنشطة التي من خلال مجموعة من المدخلات تنتج مخرجات لها قيمة للعملاء، و هي تعتبر حجر الأساس الذي تعتمد عليه القوة الصناعية في صنع ثروتها.⁵

كما يعرف الهندرة بعض الباحثين على أنها " وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره و تعتمد على إعادة هيكلة و تصميم العمليات الإدارية بهدف تحقيق تطوير جوهري و طموح في أداء المنظمات يكفل تحقيق سرعة الأداء ، تخفيض التكلفة ، و جودة المنتج و أنها تبدأ من نقطة الصفر ، و تركز على العمليات الإدارية ، و تهتم بالنتائج و تركز على حاجة العميل ، و تقوم على هيكلة العمل على أساس العملية ككل ، و تبدأ من التشكيك في مشروعية العملية الإدارية و ضرورة بقائها ، و تقوم على نقد أنشطة الرقابة و المراجعة بصورتها التقليدية الضخمة" .وعليه من خلال هذه التعاريف يمكن القول :

- تنطلق النظرة الفلسفية لإعادة الهندسة من أن معظم دارسيها ركزوا على فكرة الحاجة الى التغيير الجذري لأسباب فرضتها البيئة الخارجية للمنظمة و منها إشتداد المنافسة و العولمة.
- هناك إجماع شبه تام على أن المفهوم يركز على إعادة التصميم و التفكير و البناء الجذري و إحداث تغييرات جذرية في أداء العمل من خلال إستخدام أدوات و تقنيات جديدة.
- ان الهدف من التغييرات هو اجراء تحسينات فائقة في معايير الأداء مثل الجودة، التكلفة، السرعة و الانجاز.⁶

⁵- عبد العزيز احمد داود ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 275-276.

⁶- وحيد محمود رمو ، مرجع سبق ذكره ، ص. 128 .

الفصل الأول : إعادة هندسة العمليات الإدارية

المطلب الثاني : مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية و عناصرها

من اجل إنجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية في أي مؤسسة يجب أن يتحقق لدينا العديد من المبادئ الأساسية ، و كذلك مجموعة من العناصر التي تضبط أو بالأحرى تضمن نجاح هذه العملية.

الفرع الاول :المبادئ التي تقوم عليها الهندرة

من أجل إنجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية في أي مؤسسة يجب أن يتحقق لدينا العديد من المبادئ الأساسية أهمها :⁷

1 - تقوم الهندرة على إعادة تصميم العملية الواحدة من جديد بكامل مراحلها و خطواتها وذلك من بدايتها و حتى نهايتها.

2 - تقوم على أساس تقنية المعلومات "نظام المعلومات" الحديثة و تبني اللامركزية في عملية إستخداماتها.

3 - تسعى الهندرة إلى دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة.

4 - تفويض الموظفين السلطة الكافية لأداء مهامهم بكفاءة.

5 - توفير المرونة الكافية في تنفيذ مراحل و خطوات العمليات.

6 - تصميم العملية الواحدة بشكل يمكنها أن تؤدي أكثر من عمل.

7 - تقليل عدد مرات التدقيق و المراجعة لتوفير السرعة في الأداء.

لذلك يمكن اختصار مبادئ الهندرة في النقاط التالية:⁸

- دمج الوظائف.
- قم بالعمل بنفسك و نفذه من موقعك.
- خفض عدد المستويات التنظيمية ... إدارات أقل...وظائف أقل..رقابة أقل.
- الوصول إلى حل وسط بين مركزية و لا مركزية إتخاذ القرار.
- تحويل المديرين إلى معلمين و مدربين.
- تبني فروض حديثة بدلا من الفروض الكلاسيكية.
- تحويل التنظيم من هرمي إلى أفقي.

⁷ - عبد العزيز محمد داود ، مرجع سبق ذكره ، ص 277 .

⁸ - نفس المرجع ، ص 278 .

الفصل الأول : إعادة هندسة العمليات الإدارية

الفرع الثاني: عناصر إعادة هندسة العمليات :

إن إعادة هندسة العمليات الإدارية أسلوب كغيره من الأساليب الإدارية المتبعة يتكون من أربعة عناصر أساسية و هي :

أ- التركيز الأكبر على عملاء المنظمة (داخليا و خارجيا).

ب- إعادة تفكير جوهرية في العمليات داخل المنظمة التي تؤدي الى تحسينات في الإنتاجية .

ج- إعادة التنظيم الهيكلي ، أي كسر الهرميات الوظيفية إلى فرق تتجاوز الحدود الوظيفية.

د- معلومات و نظم مقاييس جديدة ، أي إستخدام أحدث ما توصلت إليه التقنية للحصول على تحسن في توزيع البيانات و إتخاذ القرارات .⁹

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.¹⁰

❖ إعادة التصميم الجذري :

إن إعادة الهندسة الإدارية تعتمد أساسا على التغيير الجذري يتضمن ترك الوضع الراهن و البدء من جديد بإتباع أساليب ابتكارية جديدة.

❖ التحسين المستمر :

يجب الاعتماد على تحسين شامل يحقق تحسين جذري محسوس ، و طفرة واسعة تؤدي بالضرورة إلى تحسين

مستمر .

⁹- عبد الله سمير البحيري . دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية .مذكرة ماجستير في القيادة و الإدارة ، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2015، ص32.

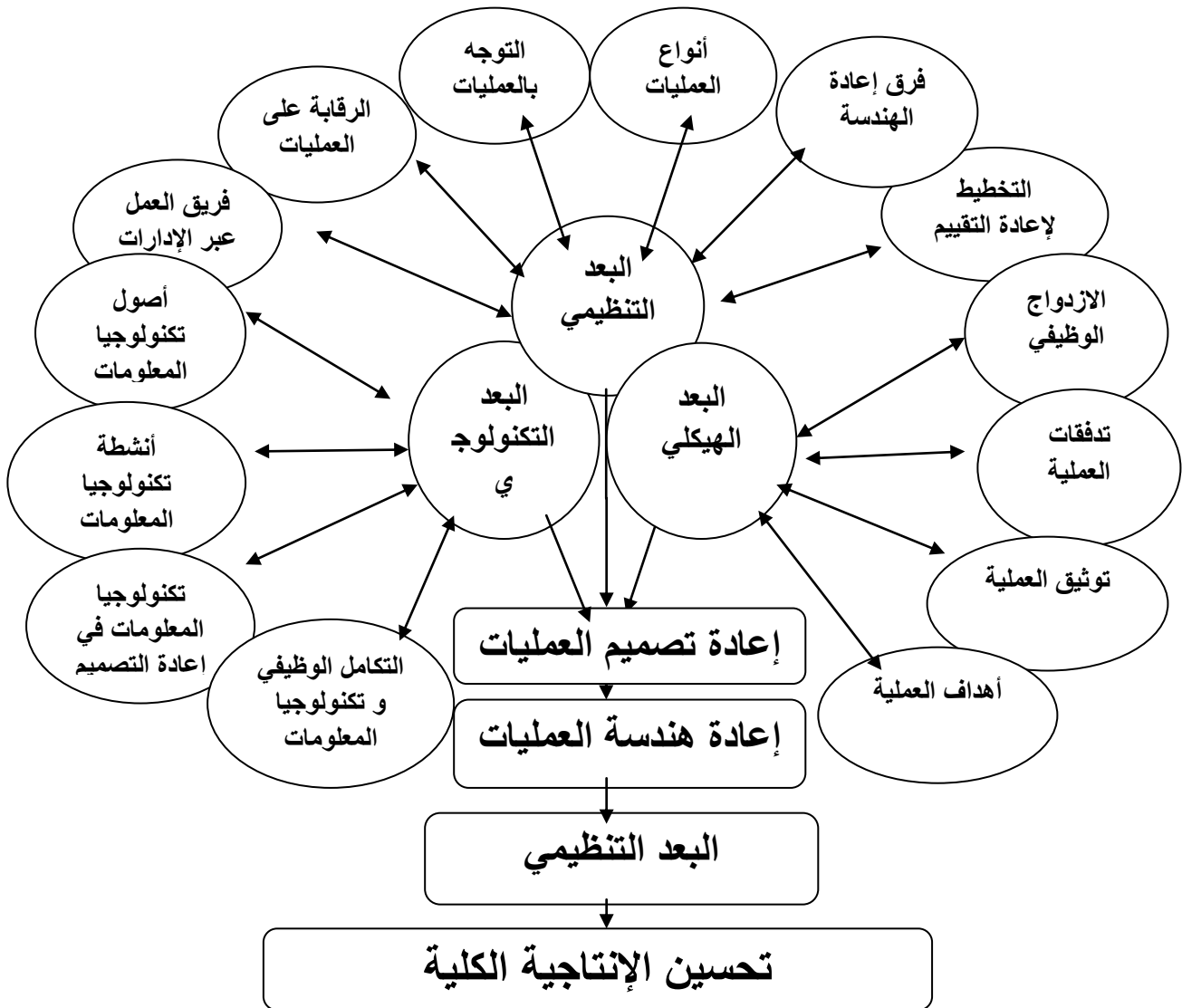
¹⁰- نفس المرجع السابق . ص 32.

الفصل الأول : إعادة هندسة العمليات الإدارية

ياختصار 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

الشكل (1-1) مكونات أو عناصر نموذج إعادة هندسة العمليات الإدارية



المصدر : محمد إبراهيم المدھون، "إعادة هندسة العمليات الإدارية في المصارف في قطاع غزة، دراسة تطبيقية" استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية غزة، 2006 ص . 4

إعادة هندسة العمليات الإدارية : الفصل الأول :

المطلب الثالث : أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية و خصائصها

حتى يتم الإستفادة من ركائز إعادة هندسة العمليات الادارية و خصائصها في تطوير أي منظمة يجب تحديد أهدافها بوضوح.

الفرع الأول : أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية

إن إعادة هندسة العمليات الإدارية بشكل سليم ستمكن المنظمة من تحقيق الأهداف التالية :

– تحقيق تغيير جذري في الأداء :

أي التخلص من الروتين القديم و أسلوب العمل الجامد و التحول إلى الحرية و المرونة ، من خلال تغيير أسلوب و أدوات العمل بإستخدام قواعد الفكر الإبداعي و تفادي التكرارات .

– التركيز على العملاء :

تهدف الهندرة إلى توجيه المنظمة للتركيز على متطلبات الزبائن من خلال تحديد إحتياجاتهم و العمل على تحقيق رغباتهم.

– السرعة :

و نقصد بها الخدمة السريعة و المتميزة ، بحيث تهدف الهندرة إلى تمكين المنظمة من أداء أعمالها بسرعة و ذلك من خلال توفر المعلومات المطلوبة لإتخاذ القرارات و تسهيل عملية الحصول عليها.

– الجودة :

و يقصد بها تحقيق الجودة العالية في الأداء ، أي أن الهندرة تهدف إلى تحسين جودة الخدمات و المنتجات التي تقدمها المنظمة لتتناسب مع رغبات و إحتياجات الزبائن.

– تخفيض التكلفة :

تقوم الهندرة على إلغاء العمليات الغير ضرورية و التركيز على العمليات ذات القيمة المضافة ، و هذا الهدف يعتبر أحد أهم الأهداف التي تقوم عليها الهندرة.¹¹

¹¹ - محمد إبراهيم المدهون ، نفس المرجع، ص 213 .

الفرع الثاني: خصائص إعادة هندسة العمليات الادراية

فيما يلي أهم الخصائص التي تتميز بها الهندرة و الركائز التي تقوم عليها ، و التي عند توافرها أو توافر بعضها يمكننا القول انه قد تمت الهندرة:¹²

1 - تكامل عدة وظائف في وظيفة واحدة:

و هذا بالطبع عكس تقسيم العمل الذي كان سائدا إبان الثورة الصناعية الأولى، و هي الخاصية المشتركة بين نظم العمل المهندرة و إختفاء خط التجميع، أي دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة .

2 - تخفيض أعمال الإصلاح إلى أدنى حد ممكن:

ويعتبر ذلك هو الطريق الأخر لتجنب الأعمال التي ليست ذات قيمة مضافة.

3 - تتم خطوات أداء العملية بصورة طبيعية:

يتميز مفهوم الهندرة بالتخلي عن أسلوب ترتيب الخطوات المتتالية للعمل ، و إخضاع الترتيب لطبيعة العملية نفسها.

4 - العمليات ذات أوجه متعددة :

نقصد به التنوع وفقا لمتطلبات المواطن.

5 - يتم إجراء إعادة الهندسة للمواقع الأكثر حساسية و أهمية:

حيث يجب إختيار القائم على إعادة الهندسة ، بحيث يكون قادرا على تحقيق عائد سريع.

6 - تخفيض أعمال الاختبار و الرقابة :

حيث يجب تجنب الأعمال التي ليست ذات قيمة مضافة ، فالهندرة تستخدم الضوابط الرقابية في حدود فعاليتها و جدواها الإقتصادية فقط.

7 - الموظفون يتخذون القرارات :

لا تقوم المؤسسات التي تتبنى الهندرة بدمج العمليات أفقيا بإسناد المهام المتعددة و المتوالية إلى مسؤولية الخدمة أو فرق الخدمة فقط، و إنما تدمجها رأسيا أيضا و نعني بهذه الأخيرة هو بدلا من لجوء الموظف في إحدى مراحل العمل إلى رؤسائه للحصول على قرار معين بشأن العمل ، أصبح الأمر الآن في يد الموظف لإتخاذ القرار المناسب بنفسه.

¹²- عبد العزيز احمد داود ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 277-278.

الفصل الأول : إعادة هندسة العمليات الإدارية

8 - تكامل المركزية و اللامركزية في الأعمال:

و ذلك بإستخدام تكنولوجيا المعلومات ، و تتمكن المؤسسات التي تطبق الهدرة من الجمع بين مميزات المركزية و اللامركزية في عملياتها ، حيث تساعد تقنية المعلومات المتطورة على تمكين الإدارات من العمل بصورة مستقلة و في الوقت نفسه تمكن المؤسسة ككل من الإستفادة من مزايا المركزية عن طريق ربط تلك الإدارات جميعها بشبكة اتصالات واحدة.

المطلب الرابع : أهمية تطبيق الهدرة و الأخطاء الشائعة في تطبيقها

يحقق تطبيق مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية فوائد كثيرة و متعددة على المؤسسة مما يساعد على العمل بفعالية و كفاءة و القدرة على مواجهة التحديات ، و في نفس الوقت تحدث الكثير من الباحثين عن بعض الأخطاء التي يمكن أن تحدث أثناء تطبيق الهدرة في المؤسسة.

الفرع الأول : أهمية تطبيق الهدرة في المنظمات:

عند تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات سواء كانت عمومية أو إقتصادية ينتج و يترتب عن ذلك الكثير من الفوائد :

- ❖ دمج الوظائف المختصة في وظيفة واحدة ، و هنا لابد من تجميع الأعمال ذات التخصصات الواحدة في مكان واحد ، بشكل يترتب عليه توفير الوقت ، و تخفيض التكاليف ، و تنسيق الأعمال و تنظيمها.
- ❖ تتحول الأعمال من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة ، بحيث يترتب عليها مسؤولية مشتركة بين فريق العمل.
- ❖ تزيد من استقلالية الأفراد في أداء المهام، حيث يتم تشغيل الأفراد القادرين على المبادرة و تأسيس قواعد العمل و الإبداع و الابتكار.
- ❖ التشجيع على التعليم إضافة إلى التدريب ، و ذلك لتنمية مهارات الأفراد و قدراتهم و توسعة مداركهم.
- ❖ تتم مكافأة الأفراد و تقسيم نتاج عملهم بناء على النتائج النهائية ، و بشكل جماعي.
- ❖ تعمل الهدرة على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة ، حيث يصبح الأداء الجيد و الاهتمام بالعملاء و هو من أولويات العاملين.¹³

¹³ - إياد علي الدجني ، "أنموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية و حوسبتها في مؤسسات التعليم العالي" ، كلية التربية، جامعة دمشق

الإسلامية ، سوريا ، 2013، ص 256 .

الفصل الأول : إعادة هندسة العمليات الإدارية

كما تسعى إعادة هندسة العمليات إلى تحسين الأداء طويل وقصير الأجل وذلك من خلال :

- تحسين الإنتاجية .
 - تحسين الخدمة للعملاء .
 - التنوع في منتجات وخدمات المنظمة .
- ولتحقيق ذلك فهناك استراتيجيات مساعدة يتبناها فريق إعادة الهندسة وذلك لتحسين وتسهيل جهودات التطبيق تتمثل في :

- تحسين نظم المعلومات .
- تعزيز وتقوية إدارة البحوث والتطوير .
- ربط المكافآت بالسلوك الجديد .
- تحسين الاتصالات .

الفرع الثاني : الأخطاء الشائعة و المتوقعة في عملية الهندرة

إن عملية تطبيق الهندرة قد تعاني من بعض الأخطاء الشائعة في التطبيق، و التي قد تؤدي إلى الفشل في تحقيق أهداف هذه العملية و فوائدها ، و من بين الأخطاء الشائعة ما يلي :¹⁴

- ✓ محاولة إصلاح العمليات بدلا من تغييرها تماما.
- ✓ التركيز على العمليات الإدارية و إعادة تصميمها فقط.
- ✓ تجاهل قيم الناس و ثقافة المؤسسة.
- ✓ القبول بالنتائج الطفيفة و التحسينات السخيفة.
- ✓ التراجع من منتصف الطريق.
- ✓ وضع العراقيل أمام الهندرة و التركيز على المظهر لا الجوهر.
- ✓ السماح للسلوكيات الإدارية السائدة أن تمنع الهندرة من الإنطلاق.
- ✓ محاولة إجراء عملية الهندرة من الأسفل الى الأعلى.
- ✓ تعيين شخص لا يفهم ما هي الهندرة لقيادة المعركة.
- ✓ دفن الهندرة في كومة من جداول الأعمال و الأوليات.
- ✓ عدم تخصيص أية موارد لأجراء العملية.
- ✓ إجراء عملية الهندرة و المدير العام على وشك التقاعد.

1-اياد علي الدجني، مرجع سبق ذكره ، ص 257 .

الفصل الأول : إعادة هندسة العمليات الإدارية

✓ التركيز على التصميم و إهمال الهدف.

✓ مجاملة الإدارة المختلفة حتى لا يغضب أحد.

✓ الرضوخ للضغوط و مقاومة التغيير.

المبحث الثاني : إعادة هندسة العمليات الإدارية في القطاع العام

تملك منظمات القطاع الحكومي مجموعة من الخصائص يمكن أن تؤثر في تنفيذ عملية إعادة الهندسة ، مثل الثقافة التنظيمية و إدارة الموارد البشرية نظرا لتركيز الهندرة فيها على الإبداع ، لذلك سنعرض في هذا المبحث أهم متطلبات نجاح هذه العملية و مراحل تطبيقها و الأشخاص الذين يقومون عليها.

المطلب الأول : متطلبات نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية

حتى يتم نجاح تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في أي مؤسسة يجب أن يتوفر لديها العديد من الشروط اللازمة لذلك من ناحية ، و من ناحية ثانية توفير القدر الكافي من التكنولوجيا في تطبيق هذه الشروط.

الفرع الأول : متطلبات نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية

حتى يتم نجاح تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات العمومية يجب أن يتوفر لديها العديد من الشروط اللازمة لذلك، و تتمثل هذه الشروط فيما يلي :¹⁵

- 1- وجود الدعم الكافي من الإدارة التنفيذية قبل ، و أثناء ، و بعد الإنتهاء من المشروع.
- 2- صياغة و تحديد رؤية مستقبلية واضحة من قبل الإدارة التنفيذية قبل البدء في الهندرة ، و يجب أن تحقق رسالة و أهداف المؤسسة.
- 3- التأكد من وضع خطة تفصيلية محكمة لجميع مراحل المشروع ، و مناقشتها، و الموافقة عليها من قبل البدء فيها.
- 4- إستخدام تقنية المعلومات بصورة كبيرة يكون النجاح أكبر للهندرة.
- 5- الإختيار الجيد لأعضاء فريق العمل بكل حيادية ، و تطبيق المعايير الدقيقة المحددة لإختيارهم ، و ضرورة إقتناع أعضاء فريق الهندرة بجدوى العمل الذي يقومون به إذ يساعدهم ذلك على تخطي جميع الصعاب التي تواجههم.
- 6- وضع حلول تؤدي إلى تغيير هائل ، و في نفس الوقت قابلة للتطبيق حسب قدرة المنظمة.
- 7- متابعة تطبيق الخطة و ذلك بإصدار تقارير دورية.

¹⁵ - عبد الله سمير البحيري، مرجع سبق ذكره، ص35.

الفصل الأول : إعادة هندسة العمليات الإدارية

- 8- عدم حل فريق التطبيق حتى الإنتهاء تماما من تطبيق جميع التوصيات الجديدة.
- 9- عدم الإستعجال في إعلان النتائج، و التأكد من مراجعة التوصيات الجديدة.

الفرع الثاني : دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة الهندسة

- تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا هاما جدا في عمليات الهندرة و يتجلى هذا الدور في الأمور التالية:¹⁶
- إستخدام برامج المساعدة الآلية المرتبطة بنظم المعلومات عن طريق الحواسيب لمساعدة الزبائن و المواطنين على الحصول على الخدمات.
 - المساعدة في القيام بأعمال جديدة لم تكن متوفرة من قبل مثل المؤثرات عن بعد.
 - المساعدة في تخيل حلول لمشكلات لم تحدث بعد.
 - المساعدة في التخلص من الأنماط الجامدة و القديمة.
 - انجاز الأعمال بحركة و سرعة و مرونة و شفافية .
 - المساعدة على التكامل و الاندماج بسن إجراءات العمل لتكوين عمليات مترابطة ذات معنى.
 - التحديث المستمر للمعلومات عن طريق البريد الإلكتروني و لوحات الإعلان الإلكترونية .
 - الحصول على دورات تدريبية عامة من مؤسسات و معاهد تدريب خارجي.
 - وضع نظام للاختبارات في كافة برامج التدريب لتقييم فعالية التدريب و قدرات الموظفين.
- المطلب الثاني : مراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية و القائمون عليها**

لقد قدم الباحثون و المهتمون بأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية العديد من المناهج العلمية و التي تتضمن مجموعة من المراحل و الخطوات التطبيقية و التي يجب إتباعها لتطبيق هذا المفهوم بصورة سليمة و مناسبة.

الفرع الأول : مراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية

لقد تناول الباحثون و المهتمون بأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية العديد من المناهج العلمية و التي تتضمن مجموعة من المراحل و الخطوات التطبيقية و التي يجب إتباعها لتطبيق هذا المفهوم بصورة سليمة و مناسبة. أغلب الباحثون قسموا هذه العملية إلى خمسة مراحل بإتباع المناهج التالية:¹⁷

¹⁶- الشيخ الداوي ، مرجع سبق ذكره، ص 82 .

¹⁷- مرام إسماعيل الأغا، " دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في المصارف في قطاع غزة" دراسة إستكمالية لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، جامعة غزة الإسلامية ، فلسطين، 2006، ص 49 .

المرحلة الأولى : التحضير

و تهدف هذه المرحلة إلى الإستعداد و تنظيم الأفراد الذين سيقع عليهم عملية إعادة البناء عن طريق:¹⁸

- 1- الشعور بوجود مشكلة ما ، ثم يتحول ذلك إلى رغبة في مواجهتها.
- 2- الحصول على موافقة الإدارة العليا و إقتناعهم بأهداف عملية إعادة هندسة العمليات.
- 3- إعداد خطة العمل التفصيلية و عرضها على الإدارة.

المرحلة الثانية : تحديد الأنشطة

و يتم في هذه المرحلة تحديد العمليات التي ستخضع لعملية إعادة الهندسة و ذلك من خلال:¹⁹

- 1- الاستطلاع على رأي العملاء لمعرفة درجة رضاهم على الخدمات المعروضة و مدى ولائهم لها.
- 2- قياس الأداء على جميع المستويات أي على مستوى الخدمات جودتها و تكاليفها.
- 3- تحديد المسار الطبيعي لكل عملية دون تعقيد أو تركيب.
- 4- تحديد الأولويات التي يتم الإهتمام بها عند بدء التنفيذ في إعادة الهندسة.

المرحلة الثالثة : الرؤية

تهدف هذه المرحلة إلى تكوين رؤية كفيلة بتحقيق التغيير الجذري السريع ، و هي إيضاح مفصل بأهداف

إعادة الهندسة ، و مدى إمكانية تطبيقها بالواقع العملي و تتم من خلال:²⁰

- * تقسيم خطة العمل إلى عملية تتكون من أنشطة أخرى تحتوي على خطوات مرنة تتماشى و التغيرات المفاجئة.
- * تحديد التوقيتات و المدخلات و المخرجات لكل عملية حتى نتوصل إلى خريطة توضح تدفق الخطوات.
- * إختيار معايير الأداء للحكم على النتائج من حيث النجاح أو عدمه.
- * محاولة التوافق بين التصور السابق و الواقع العملي.

المرحلة الرابعة : الحل

يتم في هذه المرحلة تصميم حل ملائم لتحقيق الرؤية السابقة و هذا ما يسمى بالتصميم الفني ، أما من

ناحية التصميم الإجتماعي فيتم تحديد الأبعاد الإنسانية لمشروع إعادة هندسة العمليات من خلال التوصيف الوظيفي و نظام الترقيات و التكوينات.

¹⁸ - نفس المرجع السابق، ص 50 .

¹⁹ - نفس المرجع السابق ، ص 51

²⁰ - نفس المرجع السابق ، ص 51 .

المرحلة الخامسة : التحول

- في هذه المرحلة يتم تحقيق الرؤية و تنفيذ التصميم الفني و الإجتماعي من خلال:²¹
- ملء إستمارات ملاحظات فريق العمل على النظام الجديد.
 - إعادة تأهيل العاملين و تكوينهم تمهيدا لنقلهم إلى فرق عمل جديدة إذا إستدعى الأمر.
 - التشغيل الفعلي للنظام و التقليل من التدريب حتى يتم الحكم بدرجة كافية على صلاحية النظام و يكون من خلال التشغيل المحدود مع إجراء التعديلات اللازمة قبل التشغيل النهائي .
 - محاولة تدارك نقاط الضعف و الأخطاء التي برزت أثناء التشغيل.
- و أخيرا لتحقيق هدف إعادة هندسة العمليات الإدارية الشاملة بكفاءة و فعالية يجب إدخال عنصر "المرونة" على النظام لتصحيح الأخطاء و أن يتم ربط العمليات بها أثناء التصحيح بمعنى أن أي تغيير يتم في عملية ما يكون في العملية السابقة و اللاحقة لها.

الفرع الثاني : القائمون على عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية

- يعتمد نجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على وجود قيادة قوية مقتنعة بالتغيير ، و قدرة على المشاركة الفعالة فيه، و تتوافر لديهم المهارات الضرورية اللازمة لإدارة عملية إعادة الهندسة ، و أفراد لديهم القدرة على تحمل المسؤولية في إنجاح ذلك وهم:²²

✓ قائد العملية:

يتولى قيادة فريق إعادة هندسة الإدارة و المعنيين بها.

✓ صاحب العملية التي يعاد بناؤها :

و هو المدير المسؤول عن تطبيق إعادة هندسة العمليات في مجال معين.

✓ فريق العمل مهما كان داخلي أو خارجي :

و هو مجموعة من الأفراد المتخصصين الذين سيقومون فعلا بعملية إعادة هندسة الإدارة من تشخيص ، تصميم و تنفيذ.

✓ لجنة الفكر :

و هي فريق التطوير و البحث و الذي ينمي و يطور وسائل و أدوات إعادة البناء.

المطلب الثالث: عوامل نجاح أو فشل إعادة هندسة العمليات الإدارية

²¹- نفس المرجع السابق، ص 52 .

²²- عبد الله سمير البحيري، مرجع سبق ذكره ، ص 38 .

الفصل الأول : إعادة هندسة العمليات الإدارية

يحتاج تنفيذ إعادة هندسة العمليات الإدارية في أي مؤسسة إلى توافر العديد من المتطلبات أو العوامل الأساسية و التي يمكن تسميتها بالعناصر الحاسمة للنجاح، و في نفس الوقت هناك الكثير من المعوقات التي تواجه نجاحها.

الفرع الأول : عوامل نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية

يحتاج تنفيذ برنامج إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى توافر عدد من المتطلبات الأساسية و التي يمكن تسميتها بالعناصر الحاسمة للنجاح ، و من تلك المتطلبات:

1- الإستراتيجية :

إن نجاح برنامج إعادة هندسة العمليات الإدارية مرتبط بشكل كبير بتحديد رؤيا و أهداف إستراتيجية المنظمة ، من خلال تحديد قيم المؤسسة و رسالتها ، وضع أهداف طويلة الأجل ، و أخيرا إختيار الإستراتيجية المناسبة لتحقيق الأهداف طويلة الأجل.

2- إلتزام و قناعة الإدارة العليا:

يتوقف نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية على مدى إلتزام و قناعة الإدارة العليا في المنظمة ، بضرورة الحاجة لتبني برنامج لإعادة الهندسة ، من أجل تحسين الوضع التنافسي للمنظمة ، هذه القناعة يمكن أن تتجلى في صورة تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ البرامج، حيث إن نجاح أو فشل تطبيقها يعود بالدرجة الأولى إلى مدى تبني و دعم الإدارة العليا لهذه الفلسفة الإدارية الحديثة.

3- تكنولوجيا المعلومات :

إن إستخدام تكنولوجيا المعلومات كأداة لبناء عمليات جديدة بدلا من الإعتماد على العمليات القائمة على النظام القديم لتكنولوجيا المعلومات الموضوع الغالب على أدبيات إعادة الهندسة ، و قد ركز العديد من الباحثين على أهمية الحاجة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة لدعم تنفيذ عملية إعادة الهندسة.²³

تساعد تكنولوجيا المعلومات في عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية من خلال العناصر التالية:

- ✓ الاعتماد على الأنترنت و البريد الإلكتروني .
- ✓ إرسال التقارير الفورية online دون التواجد بالمكاتب من خلال الحاسوب المحمول.
- ✓ التحول من مركزية القرارات إلى شبكة القرارات حتى يصبح كل فرد مسؤولا عن إتخاذ القرار.
- ✓ الإستفادة من شبكة الإتصالات السلكية و اللاسلكية حتى يتمكن الإستفادة من المركزية و اللامركزية.

²³- عبد الله سمير البحيري ، نفس المرجع السابق، ص 43.

الفصل الأول : إعادة هندسة العمليات الإدارية

4- الإتصال :

يعتبر الإتصال أحد العناصر الأساسية المساعدة لتنفيذ إعادة الهندسة و تبني التغييرات المصاحبة له ، تحتاج المنظمة لعملية الإتصال خلال تنفيذ المراحل المختلفة لعملية إعادة الهندسة و لمختلف المستويات الإدارية ، حيث تعتبر عملية الإتصال ضرورية لتحقيق الإستقرار التنظيمي عند الشروع في تطبيق إعادة الهندسة.²⁴

5- تمكين العاملين :

التمكين الإداري هو العملية التي يتم بموجبها الإهتمام بالعاملين من خلال إثراء معلوماتهم و زيادة مهاراتهم، و تنمية قدراتهم الفردية ، و تشجيعهم على المشاركة و توفير الإمكانيات اللازمة لهم بما يحفزهم على إتخاذ القرارات المناسبة.

و بأي حال من الأحوال لا يمكن تجاهل أهمية تمكين العاملين في نجاح تطبيق إعادة الهندسة ، فقد أظهرت العديد من الدراسات أهمية العنصر الإنساني كعنصر أساسي و حاسم لنجاح تنفيذ إعادة الهندسة ، فالتمكين يساعد على رفع مستوى الرضا الوظيفي و تطوير العاملين ليصبحوا ذو مهارات متعددة. و يمكن إستغلال هذه المهارات و الكفاءات في تطوير بيئة العمل الإدارية و بالتالي القيام بعملية إعادة الهندسة بأحسن وجه.

6- الإستعداد للتغيير :

أحد التغييرات الأساسية التي تواجهها منظمات القطاع العام عند تطبيق إعادة الهندسة يرتبط بعملية الاستعداد للتغيير ، و ينظر لعملية الاستعداد لتقبل و تبني التغيير كعنصر حاسم لنجاح تطبيق إعادة الهندسة و يتضمن الإستعداد للتغيير ، الرغبة في عدم البقاء على الوضع الحالي و إدخال تغييرات ، هذه الأخيرة قد تمس مجالات متعددة في المنظمة أهمها:

✓ التغيير في الإستراتيجية.

✓ التغيير في الثقافة التنظيمية.

✓ التغيير في الهيكل التنظيمي.

✓ إعادة تصميم المهام.

✓ التغيير التكنولوجي.

✓

²⁴- العتيبي، سعد، و الحمالي ، راشد، "إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في القطاع العام عوامل النجاح الحاسمة"، المؤتمر الوطني الأول للجودة، جامعة الملك سعود، السعودية، 2004 ، ص 12.

الفصل الأول : إعادة هندسة العمليات الإدارية

الفرع الثاني : المعوقات التي تؤدي إلى فشل إعادة هندسة العمليات الإدارية

- أن إعادة هندسة العمليات الإدارية مفهوم و منهج إداري حديث يعترضه مجموعة من المعوقات و القيود التي تحد من فاعليته و تؤدي إلى فشل عملية إعادة الهندسة في القطاع العام، و يمكن إجمال ذلك في :²⁵
- ضعف الدعم من قبل الإدارة العليا لعملية إعادة الهندسة .
 - تعقيد الإجراءات الإدارية المتبعة حالياً.
 - محاولة إصلاح العمليات الإدارية المتبعة في النظام عند تطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية بدلاً من تغييرها جذرياً.
 - تركيز الإصلاح على الإدارات و عدم التركيز على العمليات الإدارية التي تمارسها هذه الإدارات.
 - تجاهل قيم الناس ، و ثقافة المؤسسة.
 - إستغراق وقت و جهد كبير في دراسة الوضع الحالي من قبل الإدارة المركزية.
 - غياب تبادل الخبرات ، و الإستفادة من التجارب الناجحة في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية .
 - عدم الإستفادة من تقنية المعلومات الحديثة.
 - عدم وجود قاعدة بيانات إحصائية تساعد على التخطيط الجيد.
 - المقاومة للتغيير و الخوف من الفشل ، و ذلك لمحدودية الوعي بأهمية هندسة العمليات الإدارية.
 - عدم تخصيص موارد مالية كافية لمشروع إعادة هندسة العمليات الإدارية.
 - قلة الدورات التدريبية لإعادة التأهيل و تطوير قدرات الأشخاص الذين يقومون بالهندسة.
 - عدم الاهتمام بجانب تكنولوجيا المعلومات و البحث العلمي.
 - ضعف الحوافز المالية و المعنوية للمدراء و العاملين.
 - عدم الإستفادة من المعلومات الحديثة.
 - الإكتفاء بالتطور التدريجي و عدم المجازفة .
 - عدم الإعتماد على الفكر الإستقرائي أي عدم إستقراء الحلول الإيجابية للمشكلات التي يجب معالجتها.
 - القيم السائدة عند المدراء و عدم ميلهم إلى التغيير و الحفاظ على الروتين.
 - قلة الموارد البشرية المؤهلة.

²⁵- احمد عبد المجيد محمد أبو عمشة، " اثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة " دراسة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية ، 2011 ، ص ص 62 - 63 .

الفصل الأول : إعادة هندسة العمليات الإدارية

○ ضعف في مهارات اللغات الأجنبية لدى الموظفين و المدراء ، في حين أن التمكن التقني يستلزم إتقان اللغات الأجنبية خاصة الفرنسية و الإنجليزية.

○ ضعف مهارات إستخدام الحاسوب وهو جزء أساسي في إعادة هندسة العمليات الإدارية.

المطلب الرابع : المنظمات التي تحتاج إلى إعادة الهندسة و التغييرات التي تحدثها

تعتبر الهندرة ضرورة حتمية لكل المنظمات أيا كان نوعها و ذلك للقضاء على الروتين و الجمود فيها و كذلك إحداث تغييرات في بيئة عملها .

الفرع الأول : المنظمات التي تحتاج إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية

بين مايكل هامر سنة 1990 أن هناك ثلاثة أنواع من المنظمات التي تحتاج لتطبيق عملية الهندرة و هي :

1- المنظمات ذات الوضع المتدهور :

و هي التي يكون أداؤها متدنيا ، و تعاني من إرتفاع في تكاليف التشغيل ، و إنخفاض في جودة الخدمات و المنتجات التي تقدمها ، و كذلك عدم قدرتها على المنافسة و تحقيق الأرباح ، فتطبيق عملية الهندرة في مثل هذه المنظمات سيمكنها من التغلب على المشاكل التي تعاني منها .²⁶

2- المنظمات التي في طريقها للتدهور :

و هي منظمات لم تتدهور بعد و لكن توجد مؤشرات قوية بأنها في طريقها للتدهور مثل التناقص في حصة المنظمة في السوق لصاح المنافسين ، الإرتفاع التدريجي في تكاليف التشغيل و الإنتاج ، إنخفاض تدريجي في الأرباح ، مثل هذه المنظمات تصارع لأجل البقاء و هي لا تملك القدرة على مسايرة التطور و المنافسة بشكل قوي ، لذلك فهي تحتاج لعملية الهندرة حتى تستطيع استعادة مكانتها في السوق.

3- المنظمات التي بلغت قمة التطور و النجاح :

مثل المنظمات التي لا تواجه صعوبات ملموسة و لا تلوح في آفاقها المستقبلية نذر التدهور، و لكن تتميز إدارتها بالطموح و تحقيق مزيد من التفوق على المنافسين .²⁷

إن هذه المنظمات المتميزة لا تعاني من مشكلات على الإطلاق ، و توجد مؤشرات قوية بان هذه المنظمات تسيطر على السوق ، و تمتلك حصة كبيرة جدا بالمقارنة مع المنافسين، و هي لا تعاني من إرتفاع في

²⁶ - عبد العزيز احمد داود ، مرجع سبق ذكره ، ص 280 .

²⁷ - نفس المرجع السابق ، ص 281 .

الفصل الأول : إعادة هندسة العمليات الإدارية

تكلفة التشغيل و الإنتاج، أو تدني في جودة الخدمات أو المنتجات، و يتم تطبيق الهندرة في مثل هذه المنظمات ليس بدافع الخوف من التدني و إنما بدافع الطموح و توسيع الفجوة بينها و بين المنافسين لها.²⁸

الفرع الثاني : التغيرات التي تحدثها الهندرة في بيئة العمل

عند تطبيق الهندرة فان تغيرات أساسية تحدث في معظم أجزاء و مجالات العمل، و لعنا نشير هنا إلى بعض هذه التغيرات و هي كما يلي:²⁹

1- تتحول وحدات العمل من إدارات وظيفية تخصصية إلى فرق عمليات:

عندما تقدم المنظمات على عملية الهندرة فإنها تقوم بتقسيم العمل على مجموعات أو فرق عمل متخصصة.

2- تتحول الوظائف من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة:

هنا تتحول المسؤولية عن نتائج العمل من مسؤولية فردية إلى مسؤولية جماعية و بالتالي لا يعتمدون على تعدد المهارات و القدرات المتوفرة لديهم فقط و إنما عليهم أن يبدأوا على تطوير تلك المهارات.

3- يتحول دور الموظفين من العمل المراقب إلى العمل المستقل:

إن المؤسسات التي تطبق عملية الهندرة تحتاج إلى موظفين قادرين على تأسيس قواعد و تعليمات بأنفسهم ، حيث أن الإدارات المعنية بالهندرة تكلف كل فريق عمل بمسؤولية تنفيذ عملية كاملة و ذلك بتفويض الصلاحيات اللازمة لإتخاذ القرارات التي يحتاجون إليها لتنفيذ ذلك العمل .

4- يتحول الإعداد الوظيفي من التدريب إلى التعليم:

و المقصود هنا أن المنظمات سابقا كانت تعتمد على أسلوب التدريب أي رفع المهارات و القدرات و إطلاع الموظفين على كيفية أداء الوظائف ، بينما التعليم حاليا يؤدي إلى زيادة مداركهم و الإلمام بمحيط العمل إضافة إلى الإمتيازات التي يقدمها التدريب ، كما يعلمهم لماذا يتم أداء العمل بهذه الطريقة.³⁰

5- تتحول معايير الترقية من الأداء إلى القدرة:

بعد تطبيق الهندرة يتم التمييز بين التقدم الوظيفي و الأداء حيث يعتمد الترقى إلى وظيفة أعلي على قدرات الموظف لا على أدائه، إذ أن الترقيات تعتبر تغييرا في الوضع الوظيفي و ليس مكافأة.³¹

²⁸ - مجلة جامعة دمشق- المجلد 29- العدد الأول-2013- ص 330

²⁹ - عبد العزيز أحمد داود ، مرجع سبق ذكره، ص 282 .

³⁰ - نفس المرجع السابق ، ص 283 .

³¹ - نفس المرجع السابق ، ص ص 283- 284 .

6- يتحول المدبرون من مشرفين إلى موجهين:

عندما تقوم المؤسسة بهندرة أعمالها فان العمليات التي كانت معقدة سابقا تصبح مبسطة، بينما تتحول الوظائف التي كانت بسيطة إلى وظائف معقدة و لذا فإن فريق العمليات لا تحتاج إلى رؤساء بينما تحتاج إلى توجيه و تعليم لإعانتهم في معالجة المشكلات التي تواجههم.

7- يتحول التنظيم من هرمي إلى أفقي:

عندما تستند كل عملية كاملة إلى فريق عمل، فان مسؤولية إدارة العملية تصبح جزءا من مهام الفريق، و بالتالي تتحول القرارات و الأمور المشتركة بين الإدارات و التي كانت في السابق تتطلب عقد الاجتماعات بين المديرين و رؤسائهم لمعالجتها، إلى فريق العمل الذي يقوم بتلك المهام من خلال سير العمل الطبيعي المكلف به، و يعني تنزيل صلاحيات إتخاذ القرارات إلى الموظفين المختصين بأداء العمل إلغاء الدور التقليدي للمديرين بحيث لم تعد المؤسسات تحتاج إلى حجم كبير من المستويات الإدارية الهرمية لتنسيق و ضم أجزاء العمل.

8- يتحول المسؤولين من مراقبين إلى قياديين:

تساعد التنظيمات الإدارية الأفقية إلى التقريب بين قمة الجهاز التقليدي بكل شركة و عملائها و موظفيها الذين يقومون فعلا بإنجاز العمل و من هذا المنطق فان إنجاز العمل يتوقف على جهود الموظفين ذوي الصلاحيات أكثر من إعماده على أنشطة المديرين التقليديين، و لذا يتعين على الرؤساء التنفيذيين أن يتحولوا الى قياديين يرسخون مفاهيم و سلوكيات العمل قولا و فعلا.

إن المؤسسات التي تطبق مفاهيم الهندرة يقترب فيها الرؤساء التنفيذيون أكثر من الأنشطة الفعلية ، لذا فإنهم يركزون إهتمامهم على كيفية أداء العمل من خلال تشكيلهم لأنشطته و توفير الدعم و الحوافز اللازمة للموظفين.

خلاصة الفصل :

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل يمكن إعتبار البحث في موضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية من المواضيع الجديدة نسبيا، وقد تمت مناقشة هذا الموضوع منذ فترة في العديد من الدول و ذلك لأهميته، و آليات تطبيقه و المزايا التي يحققها، و عليه تسعى الكثير من المؤسسات الحديثة و الرائدة إلى إستخدام أسلوب الهندرة لما له من دور كبير في إعادة التصميم السريع و الجذري للعمليات الإدارية الإستراتيجية ، و الهياكل التنظيمية بهدف تحسين الأداء و زيادة الإنتاجية في المؤسسات كميا و كيفيا .

لقد عرفنا أن إعادة الهندسة تتمثل في تحسينات في أداء المؤسسة عن طريق إجراء تغييرات جذرية في عمليات تنفيذ الأعمال، و هذا يعني تكوين بنية معمارية جديدة من أجل عمليات تنفيذ الأعمال و عمليات الإدارة، وهي تستدعي رسم حدود المؤسسة و إعادة تحديد المهام و الوظائف و المهارات اللازمة لتنفيذها، كما أن إعادة الهندسة لا تعني تخفيض عدد الموظفين ، و عموما يمكن القول أن إعادة الهندسة تشبه العملية الجراحية و تتطلب قرارا هاما بشأن إجرائها أم لا، خاصة و أن نسبة الفشل المسجلة لعمليات إعادة الهندسة عالية جدا تصل حتى 75 بالمائة ، و السبب الرئيسي لمثل هذه النسب العالية حسب المختصين يعود إلى عدم القدرة على توفيق عمل تقنيات المعلومات مع عملية إعادة الهندسة ، و التكاليف العالية اللازمة لإعادة هندسة البنية الأساسية، و التطبيقات اللازمة لدعم العمليات الجديدة، و كذلك فان يمكن مقاومة المؤسسة للتغيير يمكن أن يكون عاملا كبيرا في هذا الفشل لذلك لا بد من التقييم الجيد و الدقيق قبل إتخاذ القرار المناسب.

الفصل الثاني

تمهيد :

إن الإهتمام بموضوع الأداء الوظيفي أخذ حيزا كبيرا من تفكير أصحاب القرار لما له من أثر كبير على أداء المؤسسة و إنتاجيتها، لأن نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها يعتمد إلى درجة كبيرة على كفاءة القوى البشرية العاملة بها، و أن إدارة القوى البشرية العاملة و حسن أدائها يحقق أهداف المؤسسة و يؤدي إلى تحسينها المستمر و يحقق الفاعلية الأعلى لها. و يعد موضوع الأداء الوظيفي من الموضوعات الرئيسية بل و الأساسية في علم الإدارة و السلوك الإداري.

لقد شهدت حقبة الثمانينات بحثا متواصلا عن حلول للمشاكل المتعلقة بالأداء الوظيفي، مثل البحث عن قيادات جديدة ، إعادة تصميم هياكلها التنظيمية ، إشراك العاملين في وضع السياسات بصورة أكبر، خلق حوافز جديدة و العديد من الأساليب التي تؤدي إلى زيادة و تحسين معدلات الأداء، فالمنافسة التنظيمية يلعب دورا هاما و حيويا في التأثير على سلوك الأفراد و من خلاله يمكن خلق الرغبة لديهم في الأداء.

وعليه حاولنا من خلال هذا الفصل التعرف على مفاهيم الأداء عامة و الأداء الوظيفي خاصة ، ثم التطرق إلى دراسة عناصر و مكونات الأداء و محدداته ، كذلك الحديث عن معايير و خطوات تقييم الأداء الوظيفي، لذلك إرتأينا تقسيم هذا الفصل إلى بحثين يضم الأول الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي أما المبحث الثاني حاولنا الإلمام بأسباب تدني الأداء في المؤسسات و طرق و آليات تحسين هذا الأخير .

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للأداء 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.

المطلب الأول : مفهوم الأداء الوظيفي و محدداته

لقد تناولنا في هذا المطلب كل من تعريف الأداء الوظيفي ، الفرق بينه و بين المصطلحات التي توحى في إجمالها بالأداء، و محدداته.

الفرع الأول : 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 لانجاز مهمة ما حسب قدرته و استطاعته".³² 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".³³

كما يعرف بأنه "تحقيق الشروط أو الظروف التي تعكس نتيجة ، أو مجموعة نتائج معينة لسلوك شخص معين".³⁴

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، فهناك إجماع واضح من قبل الباحثين أن الأداء الوظيفي عبارة عن غاية أو هدف يراد الوصول إليه ، و من زاوية أخرى نلاحظ أن هناك مناظير و زوايا متباينة في النظر إلى الأداء الوظيفي، فالبعض يتناوله من خلال أداء الفرد أو أداء فريق العمل ، و البعض الآخر يتناوله من خلال النظر إلى أداء المؤسسة ككل، و لغايات هذه الدراسة يمكننا تعريف الأداء الوظيفي على "أنه مجموعة من أنماط السلوك الأدائي ذات العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه و تحمل مسؤولياته، و هي تتضمن جودة الأداء و كفاءة التنفيذ، و الخبرة

1- حسين محمد الحراشة ، " إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي " ، الطبعة الأولى، مصر ، 2003، ص 90 .

33- عبد الحكيم الخزامي، "تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين" ، تقييم الأداء الجزء 1 ، مكتبة ابن سينا القاهرة ، مصر، 1998، ص 19.

34- عصمت سليم القرالة، "الحكمانية في الأداء الوظيفي"، الطبعة الثانية، دار جليس الزمان، عمان ، 2009 ، ص 48.

الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلا عن التفاعل و الاتصال مع بقية أعضاء المؤسسة، و قبول مهام جديدة و الإبداع و الالتزام بالنواحي الإدارية للعمل".³⁵

و من ثم فإن الأداء الوظيفي عبارة عن :

الجهد الذي يهدف إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات هذا ما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة، كما انه "السلوك الوظيفي الهادف الذي ينتج عن تفاعل و توافق القوى الداخلية للفرد و القوى الخارجية المحيطة به. مما يؤدي إلى تحقيق نتيجة إيجابية تعود بالفائدة للمؤسسة و الموظف".

الأداء الوظيفي يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، و غالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء و الجهد. فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.³⁶

كما 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.³⁷

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 لانجاز المهام بدقة ، بأقصر وقت و بأقل تكلفة".

الفرع الثاني: محددات الأداء الوظيفي

إن محددات الأداء تعتبر من المواضيع التي جذبت انتباه الكثير من الباحثين، لمعرفة ما هي العوامل التي تحدد مستوى الأداء الفردي و هي :

³⁵ - حسين محمد الحراشة ، مرجع سبق ذكره ، ص 91.

³⁶ - حسن راوية محمد ، "إدارة الموارد البشرية" ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ، مصر، 1999 ، ص 216.

3- عاشور احمد صقر، "السلوك الإنساني في المنظمات"، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية، مصر، 2005 ، ص ص 25-26.

*الجهد: حيث يشير الجهد المبذول إلى الطاقة الجسمية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.
*القدرات : و عي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، و التي لا تتغير خلال فترة زمنية قصيرة.
*إدراك الدور أو المهمة: يشير إلى الإتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، و تقوم الأنشطة و السلوك التي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور، و لتحقيق مستوى مرضي من الأداء، لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء.
و يمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية :³⁸

محددات الأداء الوظيفي = الجهد x القدرات x إدراك الدور

يرى البعض الآخر من الباحثين أن أداء الفرد في العمل هو حصيلة تفاعل ثلاثة عوامل هي :³⁹

➤ الرغبة : هي حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد ليلسلك بإتجاه إشباعها في بيئة العمل. أو هي تعبير عن دافعية الفرد و تتألف من:

- اتجاهاتها و حاجاتها التي يسعى لإشباعها.
- المواقف التي يتعرض إليها في بيئة العمل و مدى كونها مواتية او معاكسة لذلك.

➤ القدرة : و تعبر عن مدى تمكن الفرد من الأداء و تشتمل على :

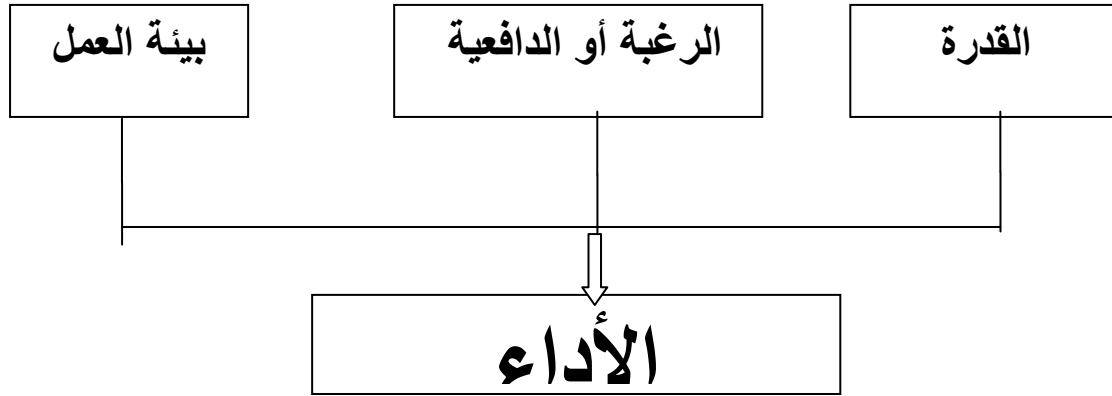
- المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل.
- المهارة أي التمكّن من ترجمة المعلومات أو المعرفة في أداء عمله.
- مدى وضوح الدور.

➤ بيئة العمل: تتمثل في ملامح مادية مثل الإضاءة ، التهوية، ساعات العمل، التجهيزات و الأدوات المستخدمة ، و أخرى معنوية مثل العلاقة مع الرؤساء، و المرؤوسين و الزملاء.

³⁸ - شامي صليحة، "المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين"، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المنظمات ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية ، جامعة احمد بوقرة بومرداس ، الجزائر ، 2010 ، ص 67.

³⁹ - مصطفى احمد سيد ، " إدارة السلوك التنظيمي ، رؤية معاصرة " ، الطبعة الأولى ، دار الحمد ، الأردن ، 2000 ، ص 25 .

الشكل (1-2) محددات الأداء الوظيفي



المصدر: شامي صليحة، مرجع سبق ذكره، ص 68

رغم إختلاف الباحثين في التحديد الدقيق لمحددات الأداء الوظيفي وذلك نظرا لارتباطه بالسلوك الإنساني إلا أنها تشترك في النقاط الثلاث التالية:⁴⁰

- ✓ الموظف: و ما يمتلكه من مهارة ، معرفة ، قيم ، إتجاهات و دوافع خاصة بالعمل.
 - ✓ الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات، تحديات و فرص عمل ممتعة.
 - ✓ الموقف: و هو ما تتصف به البيئة التنظيمية التي تتضمن مناخ العمل، الإشراف، و فرة الموارد .
- و يمكن صياغة هذه المحددات في المعادلة التالية:

محددات الأداء الوظيفي = المهارات و المعارف X الدافعية X بيئة العمل

⁴⁰ - شامي صليحة ، مرجع سبق ذكره ، ص 69 .

المطلب الثاني: عناصر الأداء الوظيفي و أهميته

للأداء الوظيفي أهمية لا يستهان بها في المنظمة لذلك فهو يحتوي على مكونات أو بالأحرى عناصر أساسية تعتبر ركائز تحقق أحسن أداء لعاملها.

الفرع الأول: عناصر الأداء الوظيفي

هناك عدة عناصر أساسية و مهمة للأداء الوظيفي يمكن حصرها فيما يلي :⁴¹

✓ المعرفة بمتطلبات العمل : و يشمل المعارف العامة و المهارات الفنية و المهنية ، القدرة على تنفيذ العمل دون الوقوع في الخطأ، و ما يمتلكه الفرد من خبرات من عمل.

✓ كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل و مقدار سرعة هذا الإنجاز.

✓ المثابرة و الوثوق : و تشمل الجدية و التفاني في العمل، قدرة الموظف على تحمل المسؤولية و إنجاز العمل في الوقت المحدد ، و مدى إتباع الموظف للإرشاد و التوجيه من قبل المشرفين و تقييم نتائج عمله.

و عندما يتم وصف الأداء بأنه النتائج التي يحققها الموظف ، تتضح الكثير من العوامل المساهمة أو المؤثرة في الأداء ، منها ما يخضع لسيطرة الموظف ، و منها ما يخرج عن سيطرته و من أبرز هذه العوامل ما يلي :

- الموظف : ما يمتلك من معرفة و مهارات و إهتمامات ، و قيم و اتجاهات و دوافع.
- الوظيفة : ما تتصف به من متطلبات و تحديات، و ما تقدمه من فرص عمل .
- الموقف: ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة ، و التي تتضمن مناخ العمل و الإشراف ، ووفرة الموارد و الأنظمة الإدارية ، و الهيكل التنظيمي.⁴²

الفرع الثاني: أهمية الأداء الوظيفي

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أي منظمة عمومية كانت أو خاصة نذكر منها:⁴³

⁴¹- نفس المرجع السابق، ص 65.

⁴²- عصمت سليم القرالة ، "الحكمانية في الأداء الوظيفي" ، الطبعة 1 ، دار جليس الزمان، عمان ، الأردن ، 2001 ، ص 51 .

⁴³- إيمان خويدات ، "اثر تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الوطنية" ، مذكرة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر ، 2014، ص 6 .

الأداء هو المكون الرئيسي لعمليات الإنتاج أو تقديم الخدمات وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية و يحول الموارد إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية يتم بيعها أو تقديمها حسب نوع المنظمة طبعاً للمستهلك .

أ- كما لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الإقتصادية و الإجتماعية في الدولة.

ب - للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أي منظمة تحاول تحقيق النجاح و التقدم بإعتباره الناتج النهائي، فإذا كان هذا الناتج مرتفعاً فان ذلك يعتبر مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة و إستقرارها و فعاليتها. و عليه فالمنظمة تكون أكثر إستقراراً و أطول بقاءً حين يكون أداء العاملين مميزاً.

المطلب الثالث : تقييم الأداء الوظيفي و مقاييسه

يعتبر تقييم الأداء أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة، و هذه الوظائف ذات مبادئ و ممارسات علمية مستقرة.

الفرع الأول: تقييم الأداء الوظيفي

يعد تقييم الأداء أحد الوظائف الهامة و الأساسية لأية منظمة، ذلك لأنه يبين أماكن أو بالأحرى نقاط القوة و الضعف التي تحيط بأداء العاملين ، كما تتحدد بناءً عليه الطرق و الأساليب التي يمكن إعتمادها لتحسين أدائهم.

يعد تقييم الأداء الوظيفي وسيلة أساسية للحكم على فعالية و كفاءة العاملين من ناحية و على دقة البرامج و السياسات التي تتبعها المنظمة من ناحية أخرى، فهو يقوم على :⁴⁴

- تحديد مدى كفاءة الفرد.
- العدالة و حصول كل عامل على ما يستحقه من مكافآت ، ترقية ، علاوة...
- زيادة مستوى الرضا.
- خلق فرص الإحتكاك بين الرئيس و المرؤوس.
- يرتبط التقدير و الإهتمام المستمر بما يبذله الفرد من جهد و طاقة في تأديته لعمله، بخلق المناخ التنظيمي و العلاقات الحسنة و الروح المعنوية الدافعة للعمل.

⁴⁴- غربي علي و آخرون ، "تنمية الموارد البشرية" ، الطبعة 1، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة ، مصر، 2007، ص ص 79-80 .

- يمثل تقييم الأداء وسيلة رقابية على المشرفين الذين يتابعون مراقبة و تقييم جهود العاملين .⁴⁵
- ترتبط هذه الوسيلة بتحديد مدى سلامة و نجاح الطرق المستخدمة في اختيار و تدريب العاملين.
- تساعد هذه الوسيلة على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب .
- تنمية مهارات و قدرات الفرد.
- الحكم على دقة السياسات و البرامج المتعلقة بإستقطاب و إختيار العاملين.
- يمكن للتقييم الموضوعي أن يكون وسيلة جذب للموارد البشرية ذات المؤهلات النوعية.
- التعرف على نقاط القوة و الضعف أي تطوير نقاط القوة و معالجة نقاط الضعف.

الفرع الثاني : مقاييس الأداء الوظيفي

للأداء الوظيفي مقاييس نذكر منها العوامل و المعايير التي يتم قياس أداء العاملين بموجبها، و يجب تحديد الجوانب التي يراد تقييمها في أداء الفرد و تنقسم معايير تقييم الأداء إلى قسمين:

1. العناصر : وهي مجموعة من الصفات و الميزات التي يجب أن تتوفر في الموظف لكي يكون قادرا على أداء وظيفته بشكل جيد و فعال، و تنقسم هذه العناصر إلى عناصر ملموسة و غير ملموسة و من البديهي أن يكون قياس العناصر الغير ملموسة أمر صعب مقارنة مع قياس الأمور الملموسة، مثل عملية حضور الموظف و انصرافه في الأوقات المحددة و من الأمور الغير ملموسة مثلا الأمانة، الصدق، الإلتزام، و غيرها من الأمور.

2. المعدلات : و هي عبارة عن ميزان يمكن من خلاله قياس إنتاجية الموظف من خلال ثلاثة جوانب:

- ✓ معدلات كمية: و هي عدد الوحدات التي يجب على الفرد إنتاجها خلال فترة زمنية محددة.
- ✓ معدلات نوعية: و تعني وجوب وصول أداء الشخص إلى مستوى معين من الجودة و الدقة و الإلتقان.
- ✓ معدلات كمية و نوعية: و هو يجمع بين الجانبين الذي سبق ذكرهما.

يشترط في المقياس مهما كانت نوعيته أن يكون دقيقا في التعبير عن الأداء المراد قياسه، بحيث يجب أن يحتوي على:⁴⁶

⁴⁵ - نفس المرجع السابق ، ص 80 .

⁴⁶ - الهيتي خالد عبد الرحمان، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن، 2005 ، ص ص81-

- ✓ الصدق: أي أن العوامل الداخلة في المقياس يجب أن تعبر عن تلك الخصائص التي يتطلبها أداء العمل بدون زيادة أو نقصان.
- ✓ ثبات المقياس: يعني أن تكون نتائج أعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون أداء عمله ثابتاً، أما عندما تختلف نتائج المقياس باختلاف درجات أو مستويات أدائه .
- ✓ التمييز: و نعني به درجة حساسية المقياس بإظهار الاختلافات في درجات مستويات الأداء مهما كانت بسيطة فيميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد.

المطلب الرابع : خطوات تقييم الأداء الوظيفي و أهدافه

تعد عملية تقييم الأداء الوظيفي عملية معقدة تتداخل فيها الكثير من العوامل كونها تنصب على تقييم أداء العنصر البشري، لذا كان لزاماً على القائمين بها أن يتبعوا مراحل و خطوات منطقية مخطط لها مسبقاً كي يحقق تقييم الأداء الوظيفي أهدافه المنشودة.

الفرع الأول: خطوات تقييم الأداء الوظيفي

- 47 أولاً تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع خطوات لتقييم الأداء الوظيفي و تكون مرتبة على النحو التالي:
- ❖ 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 معقولاً بحيث لا يكون طويلاً أو قصيراً بل معتدلاً، و بوجه عام يحكم تحديد المدة أو الفاصل الزمني ظروف العمل و طبيعته فبعض الأعمال لا تتضح إنتاجيتها إلا بعد فترة زمنية طويلة نسبياً 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

⁴⁷ - عبد الوهاب محمد جبين، " تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف " ، اطروحة دكتوراه في جامعة st.clements العالمية تخصص إدارة صحية ، سوريا، 2009 ، ص 79 .

دقيق، وقد وجد في الممارسة أن أي شخص تتوفر لديه هذه المعلومات هو الرئيس المباشر بسبب إتصاله المستمر مع مرؤوسيه.

❖ تدريب المقيم: 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.

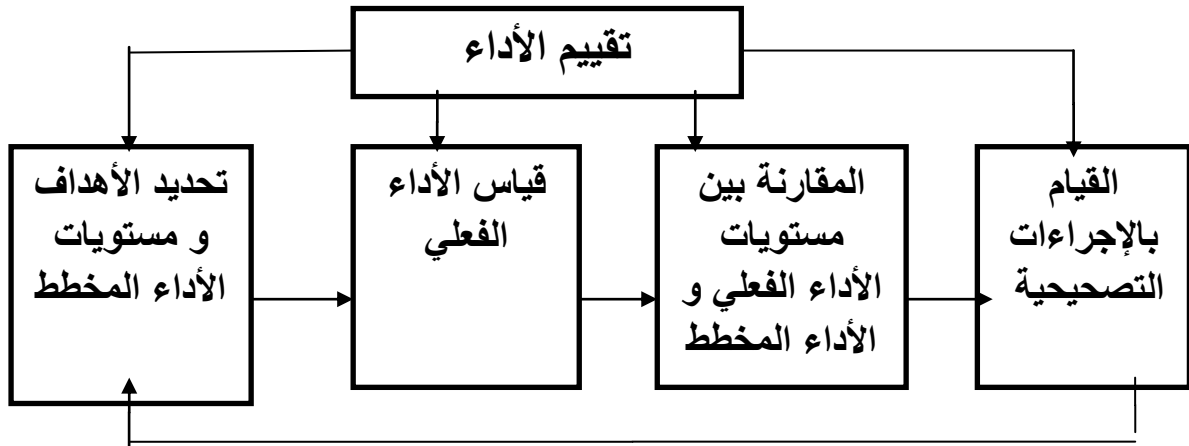
❖ علنية نتائج التقييم: يتقرر في هذه الخطوة فيما إذا كانت نتائج التقييم سيتم إعلانها لجميع العاملين أو لفئة منها أو ستبقى النتائج سرية.

❖ 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.و يمكن إختصار كل هذه الخطوات في الشكل التالي :

الشكل رقم (2-2) خطوات تقييم الأداء الوظيفي



المصدر: العربي حكيم، منقلاقي يزيد، "اثر الرضا الوظيفي على الأداء في المنظمة"، مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، جامعة بومرداس، الجزائر، 2014، ص 75.

الفرع الثاني: 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 نذكر منها:⁴⁸

1- 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 و القدرات المتميزة.

2- 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.

3- على مستوى الفرد العامل:

- و تتمثل أهمية عملية التقييم على مستوى الفرد فيما يلي:
- دفع العاملين إلى العمل بإجتهد و جدية و إخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على إحترام و تقدير رؤسائهم.
- شعور العاملين بالعدالة و بأن جهودهم المبذولة تأخذ بعين الإعتبار .

4- على مستوى الإدارة :

- تتمثل أهمية عملية التقييم على مستوى الإدارة فيما يلي:
- الترقية في الدرجات.

⁴⁸ - العربي حكيم، منقلاقي يزيد، نفس المرجع السابق، ص ص 64-65 .

- الترقية في الرتبة.
 - منح إمتيازات مرتبطة بالمردودية و تحسين الأداء.
 - منح الأوسمة التشريفية و المكافآت.
- و لتقييم الأداء الوظيفي أهداف أخرى تسعى المنظمات إلى تحقيقها و هي:⁴⁹
- ✓ تحديد الإحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين.
 - ✓ يساهم التقييم في تخطيط القوى العاملة.
 - ✓ يساهم التقييم في تحسين عملية الإشراف.
 - ✓ يساعد التقييم الإدارة في معرفة معوقات العمل.
 - ✓ تحسيس العمال بالمسؤولية.
 - ✓ اختبار العامل تحت التجربة.
 - ✓ تطوير أداء العمال و زيادة مستوى رضاهم الوظيفي.
 - ✓ ضمان إستمرارية الرقابة و الإشراف.
 - ✓ تنمية القدرة على التحليل و زيادة العلاقة بين المسؤول المباشر أو بالأحرى الرئيس المشرف و العمال.
 - ✓ الكشف عن فجوات الأداء و مشاكل التسيير .

إن كشف مثل هذه العيوب و النقائص الإدارية منها و التنظيمية تتيح الفرص للمؤسسة أن توجه جهودها إلى إصلاح و تطوير تلك النواحي مما ينعكس على أداء العمال، كما يمكن من خلال نتائج التقييم معرفة أسباب هذه المشاكل هل تعود للعمال أنفسهم أم إلى عوامل أخرى داخل المؤسسة أو خارجها.

وأثبتت التجارب أن توافر التغذية العكسية في تقييم الأداء الوظيفي تساعد على تحسين أداء العمال بدرجة عالية من الفعالية، و تساعد أيضا على تحسين نظرة العاملين لعملية التقييم ككل، و أن التنظيمات التي تعتمد على عدم سرية تقييم الأداء يكون لديها مشاكل أقل.⁵⁰

⁴⁹- مشعلي بلال ، "دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية" ، مذكرة ماجستير، اقتصاد و تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، 2010 جامعة سطيف، الجزائر، 2011، ص 12.

⁵⁰- علي غربي ، مرجع سبق ذكره ، ص 139 .

المبحث الثاني: تحسين الأداء الوظيفي

تحسين الأداء performance improvement هو عبارة عن عملية منظمة توظف مجموعة من الطرق و الإستراتيجيات ، بهدف رفع مستوى الأداء المنظم ، و كذلك يمكن أن نعرف تحسين الأداء الوظيفي بأنه " أي نشاط يقوم بفحص الأنظمة الحالية و عمل خطة لتحسين أداءها".

المطلب الأول: كيف يتم تحسين الأداء الوظيفي

يحتاج تطبيق مبدأ تحسين الأداء إلى تأسيس بنية تحتية صلبة تؤكد إشتراك الرؤساء في تخطيط، و دعم و مراقبة، و تنسيق، عموم عملية تحسين الأداء و تطوير نظام نقل معلومات موحد.

الفرع الأول: كيف يتم تحسين الأداء الوظيفي

تحسين الأداء الوظيفي هو إستخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات و إنتاجية العمليات و تحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى يوجد العديد من الوسائل و الأساليب التي تساعد على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمة نذكر أهمها:

- 1- تنمية القوى البشرية بالتدريب.
 - 2- خلق الدوافع و الحوافز لدى العاملين.
 - 3- الإدارة بالأهداف.
 - 4- المشاركة و العمل الجماعي.
 - 5- إزالة العناصر الغير منتجة في العمل.
- و من هنا نقول أن تحسين الأداء الوظيفي في أية منظمة يتطلب توازن أربعة عناصر أساسية أنا وهي :
الجودة ، الإنتاجية ، التكنولوجيا و التكلفة.

يؤكد توازن هذه العناصر أن التوقعات و احتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة قد أخذت في الإعتبار و يطلق على هذا المنهج المتكامل : "إدارة التحسين الشاملة"⁵¹
تتكون إدارة التحسين الشاملة من خمسة عناصر أو طبقات أساسية و هي :

⁵¹- الخليفة زياد سعد ، "الثقافة التنظيمية و دورها في رفع مستوى الأداء،دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة و الأركان للقوات

المسلحة السعودية" ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية ، 2007 ، ص 43

- الطبقة الأولى "التوجيه": يمثل التوجيه الإستراتيجية التي تحدد إتجاهات التحسين المستقبلية ، و التي تعمل على تركيز الطاقات و حشد الجهود لتحسين علاقات العمل الرئيسة في المنظمة.
 - الطبقة الثانية "المفاهيم الأساسية": تتميز هذه الطبقة بان احجار بنائها تضع المنظمة أمام منهجيات التحسين الأساسية التي تتكامل مع الأنشطة العادية لأداء العمل.
 - الطبقة الثالثة "عمليات التسليم": يركز بناء هذه الطبقة على عمليات تحفيز صناعة المنتج أو الخدمة التي تجعل المنظمة أكثر كفاءة و فعالية و تزيد قدرتها على التكيف ، و في الوقت ذاته تخفض الوقت، الجهد و التكلفة.⁵²
 - الطبقة الرابعة "التأثير التنظيمي": يختص هذا البناء بوضع المقاييس و الهيكل التنظيمي للمنظمة.
 - الطبقة الخامسة "المكافآت و الاعتراف بالفضل": يختص هذا البناء بنظام المكافآت و الاعتراف بالفضل الذي يتضمن المكافآت المالية و غير المالية بهدف دعم أهمية المهام الأخرى داخل البناء الهرمي للمنظمة.
- الفرع الثاني : العوامل المؤثرة في تحسين الأداء الوظيفي .
- إن هناك العديد من العوامل التي تؤثر و تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي داخل المنظمة و هي :
- التوقعات "expectation": هل يعرف العاملون ما هو متوقع منهم؟ هل تم تحديد أهداف الأداء بشكل واضح و تم تعميمها على الجميع؟
 - الدوافع "incentives": هل هناك دوافع محببة و جذابة لدى العاملين تشجع الأداء و تدعم الوصول إلى الأداء بشكل واضح و تتم تعميمها على الجميع؟
 - المصادر "resources": هل يمتلك العاملون الأدوات و المصادر التي يحتاجونها لتنفيذ الأداء؟
 - المهارات و العارف "skills and knowledge": هل يعرف العاملون كيفية أداء و تنفيذ جميع مصادر عمله؟
 - التنفيذ الراجع "feed back": هل يتم إيصال نتائج الأداء و إبلاغهم عنها؟
 - القدرات "capacity": هل يمتلك العاملون القدرات الفكرية و الجسدية و النفسية اللازمة لأداء عملهم بالصورة المطلوبة؟
 - تصميم العمل "job design": هل هناك أية عقبات أمام الأداء؟ هل هناك تداخل بين الأعمال المختلفة؟ هل إجراءات العمل و أسلوب تدفقه يتناسب و العمل المطلوب؟⁵³

⁵²- نفس المرجع السابق ، ص 44 .

- المطلب الثاني : طرق و آليات تحسين الأداء الوظيفي و مستوياته

يوجد العديد من الطرق و الأساليب التي تساعد في تحسين الإنتاجية و الأداء الوظيفي معا ، سنتطرق إليها في هذا المطلب .

الفرع الأول : طرق و آليات تحسين الأداء الوظيفي

لكي يتم تحسين الأداء الوظيفي في أي مؤسسة ، يجب علينا القيام ببعض الإجراءات لتحقيق ذلك وفق العناصر التالية:

1- تحديد الأسباب الرئيسية لمشكلة الأداء: و ذلك بتحديد أسباب الانحراف الحاصل و محاولة ضبطه و معالجته قبل فوات الأوان.

2- الحد من الصراعات التنظيمية بين الإدارة و العاملين : يتم ذلك من خلال تحديد أسباب تدني الأداء .

3- تطوير خطة عمل للوصول إلى الحل: و تتمثل في وضع خطة عمل محكمة للحد من مشاكل الأداء كوضع الحلول المناسبة لها و ذلك بالتعاون بين الإدارة و العمال.

4- الاتصالات المباشرة: تعد الاتصالات المباشرة بين المشرفين و العاملين ذات أهمية في تحسين الأداء، لذا يجب تحديد محتوى الاتصال و أسلوبه و أمطه المناسبة.

كما يجب تطبيق و إدراج هذه العناصر وفق الخطوات التالية من اجل أن يكون التحسين جيد و فعال للمنظمة ككل أي من جانب الإدارة و العاملين معا :⁵⁴

❖ مرحلة الأعداد : و يتم في هذه المرحلة بتزويد الأطراف المشاركة في عملية تحسين الأداء بخلفية نظرية متكاملة تساعدهم على استيعاب و فهم مدى جدوى العملية لتطوير المنظمة و الرفع من مستوى أدائها.

❖ مرحلة الفحص و التنقيب : تتعاون مجموعة العمل من القيادات الإدارية و خبراء الإدارة على دراسة نظم العمل بالمنظمة للبحث و التعرف على أهداف و سياسات و مجالات نشاطها و أساليب العمل المتبعة مع موازنة كافة النواحي الايجابية و السلبية المؤثرة على مستويات الأداء.

❖ مرحلة التطبيق : و يتم في هذه المرحلة القيام بما يلي:⁵⁵

⁵³- قديد فوزية ، " الموارد البشرية و تحسين الأداء في المؤسسة " ، ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر ، 2006 ، ص 72.

⁵⁴- عبد الله سمير البحيري ، " دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية " ، مذكرة ماجستير في القيادة و الإدارة، الجامعة الاسلامية غزة ، 2015، ص ص 54-55 .

⁵⁵- نفس المرجع السابق ، ص 56 .

- تحديد مجال عمل المنظمة.
 - تحديد الأهداف و الغايات التي تسعى إليها المنظمة.
 - تحديد الأهداف قصيرة الأجل المطلوب تحقيقها في فترة محددة .
 - تحديد مؤشرات و معايير الأداء لتحقيق مدى إنجاز الأهداف المحددة.
 - تحديد مستويات الأداء.
- ❖ مرحلة وضع إستراتيجيات تحسين الأداء: يتم في هذه المرحلة وضع خطة متكاملة لتحسين الأداء في ضوء ما تم تحديده من أهداف و بمراعاة الظروف الداخلية و الخارجية المؤثرة على العمل ، بما يؤدي إلى القضاء على تأثير القوى المعوقة أو التخفيف من حدتها بقدر الإمكان و إضافة قوى دافعة من ناحية جديدة.
- ❖ مرحلة التنفيذ الفعلي لبرامج تحسين الأداء: يتم ذلك من خلال تكوين فرق عمل من عناصر بشرية تنتمي الإدارة المختصة بالمنظمة ، بما يؤهلهم للإمام بكافة العوامل المؤثرة على النشاط المزمع تطويره دون التركيز على جانب دون الآخر وصولاً إلى رفع كفاءة الأداء بشكل عام و إحداث التطوير اللازم.
- ❖ مرحلة المراجعة و المتابعة: إن عملية تحسين الأداء تتضمن عمل تغييرات عديدة في المنظمة في أسلوب الأداء و العمل فيها، لذلك قد تعترض ذلك بعض الصعوبات و المشاكل ، مما يستلزم عمل مراجعة شاملة لكل برامج العمل لتحقيق من مدى سير التنفيذ الفعلي في إطار الخطة المحددة و من مدى تحقيق الأهداف السابق تحديدها و كفاية الجهود المبذولة لتحسين الأداء، و على أساس نتائج تلك المراجعة يتم إعادة النظر في خطة العمل لتحسين الأداء و تعديلها حسب مقتضيات الواقع الفعلي.

الفرع الثاني : مستويات تحسين الأداء الوظيفي

- يرى جل الباحثين على وجود ثلاثة مستويات رئيسية لتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات و هي:
- 1- تحسين أداء الموظف: يعد تحسين أداء الموظف من أكثر العوامل صعوبة في عملية التغيير، حيث يوجد عدة وسائل تستخدم في هذا الشأن نذكر منها:
- ✓ التركيز على جوانب القوة و على ما يجب فعله أولاً، و إدراك حقيقة بأنه لا يمكن القضاء على جميع الجوانب الضعيفة لدى الموظف.
 - ✓ إحداث نوع من التوازن بين ما يرغب الفرد في عمله و ما يؤديه.
 - ✓ ربط جهودات تحسين الأداء مع اهتمامات و أهداف الموظف.

- 2- تحسين الوظيفة: يعطي تغيير الوظيفة فرصا لتحسين الأداء، حيث تساهم محتويات الوظيفة في تدني الأداء إذا كانت مملة أو مثبطة للهمم أو تفوق قدرات الموظف و مهاراته أو تحتوي مهام غير مناسبة.
- 3- تحسين بيئة العمل: و يتم التحسين في بيئة العمل لضمان تحسين الأداء بمعرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية، و الطريقة التي يتم بها تنظيم المؤسسة، و مدى مناسبة الاتصالات و وضوحها.⁵⁶

المطلب الثالث: تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي

تناولنا في هذا المطلب تأثير عنصرين من عناصر المناخ التنظيمي في المؤسسات هما الهيكل التنظيمي و نمط القيادة على الأداء الوظيفي للعاملين .

الفرع الأول : تأثير الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين

أولا يجب الإشارة إلى أن الهيكل التنظيمي هو ذلك البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية فيها، فهو يبين التقسيمات التنظيمية و الوحدات التي تقوم بالأعمال و الأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة، كما أنه يحدد خطوط السلطة و مواقع إتخاذ القرار و تنفيذ القرارات الإدارية.⁵⁷

يؤثر الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين فيما يلي:

- ✓ إن الهيكل التنظيمي يتسم بالمرونة و التوازن و الإستمرارية لذلك هو يتيح للعاملين المشاركة في إتخاذ القرارات ، رسم السياسات و تحقيق سبل الإبداع و الإبتكار في إطار مناخ تنظيمي قادر على تحفيز الأفراد و رفع الروح المعنوية لديهم هذا ما يؤدي حتما إلى زيادة أدائهم الوظيفي.
- ✓ إن الهيكل التنظيمي الذي يتسم بالمرونة يمكن اعتباره بمثابة إطار عام لتحديد العلاقات التنظيمية داخل المؤسسة هذا ما يمكنه من تطوير و إستيعاب المتغيرات المستجدة ، و يشجع العاملين على الاجتهاد و الإبتكار و الإتيان بكل ما هو جديد لمؤسستهم هذا ما يسمى بالإنتماء الوظيفي و بالتالي زيادة أدائهم الوظيفي ، كذلك في هذه الحالة لا يشعر العاملين بتضارب أهدافهم مع أهداف مؤسستهم .
- ✓ يؤدي الهيكل التنظيمي الغير مرن أي البيروقراطي إن صح القول إلى إصابة العاملين بالقلق و الشعور بالإحباط و عدم الرضا الوظيفي .
- ✓ يساهم الهيكل التنظيمي الجيد أو بالأحرى الهيكل التنظيمي الذي يخضع للتغييرات المناسبة في الوقت المناسب حسب المعايير المعمول بها إلى تحقيق السلسلة في انسياب القرارات والأوامر و التوجيهات من

⁵⁶ - عبد الله سمير البحري ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 54-55 .

⁵⁷ - العلق بشير ، "مبادئ الإدارة" ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص 201.

الإدارة العليا إلى العمال ، وكذلك انسياب الاقتراحات و الأفكار البناءة التي تساهم في بناء و تحقيق أهداف المؤسسة .

✓ إن جمود الهيكل التنظيمي و عدم اتسامه بالمرونة و التوازن و الاستمرارية يخلق تأثير سايي أو ما يسمى بالمناخ البيروقراطي و هو مناخ سيدركه العاملون على انه رسمي جامد و غير محفز للأداء الوظيفي المثمر و زيادة الإنتاجية .⁵⁸

الفرع الثاني : تأثير نمط القيادة على الأداء الوظيفي للعاملين

ترتبط القيادة الإدارية بتوجيه سلوك الأفراد في المنظمات الإدارية، تنسيق جهودهم و موازنة دوافعهم و حاجاتهم بغية الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية. كونها هي الوحيدة التي لها القدرة على التأثير على الآخرين داخل المنظمة. وتؤثر القيادة على الأداء الوظيفي في المنظمة من خلال:

✓ تمثل القيادة محورا مهما في العملية و الممارسة الإدارية، حيث تشكل مع التنظيم و التخطيط والرقابة ممارسة متكاملة، تعطي للمنظمة النجاح إذا ما أتقنت بكافة أبعاده، و القيادة في إطار الممارسة الإدارية هي عملية إيماء أو الهام أو تأثير على الآخرين لجعلهم يعملون بالتزام عالي و مثابرة لانجاز و تأدية المهام المطلوبة منهم.⁵⁹

✓ تقوم القيادة بإمداد الموظفين بكل ما يحفزهم و يبعث النشاط في نفوسهم و يحافظ على روحهم المعنوية العالية، مما يغرس في أنفسهم روح العمل المشترك و التعاون، و إقامة العلاقات الإنسانية و التفاهم المتبادل و إشراكهم في التناقش فيما يمس شؤونهم، و إشعار كل عضو بالإمتان و التقدير لما يقدمه من جهود و نشاط في عمله .⁶⁰

✓ خلق القيادة علاقة تبادلية دائمة تهدف إلى تحقيق التوقعات المشتركة، و من ثم إثراء العلاقة بين الفرد و العمل، فهي تعمل على الحفاظ على التوازن و النمو النفسي و إتقان الحياة المهنية للفرد.⁶¹

⁵⁸ - شامي صليحة، مرجع سبق ذكره ، ص ص 96-97 .

⁵⁹ - عدنان مريزق، "علاقة أبعاد المناخ التنظيمي بظغوط العمل في المؤسسات الجامعية ، في إشارة إلى المدرسة العليا للتجارة"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 4، الجزائر، 2010، ص 215.

⁶⁰ - البدر بن احمد إبراهيم ، "المناخ التنظيمي و علاقته بظغوط العمل، دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية ، 2006، ص 31.

⁶¹ - رسمي محمد حسن، "السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية"، الطبعة الأولى دار الوفاء، الإسكندرية، 2004، ص 43 .

✓ تخلق القيادة العلاقة الإيجابية بين العمل و الفرد هذا ما يؤدي إلى إرتفاع كل من الروح المعنوية و بالتالي تحسن الأداء الوظيفي و مستوى الإنتاجية في المنظمة .

المطلب الرابع: تأثير نمط الاتصال و التكنولوجيا على الأداء الوظيفي

سنتطرق في هذا المطلب تأثير كل من الإتصال و التكنولوجيا على الأداء الوظيفي في المنظمات .

الفرع الأول: تأثير نمط الاتصال على الأداء الوظيفي

يعتمد نجاح أي منظمة على تبادل المعلومات بين أفرادها عن طريق الاتصالات، لأن هذه الأخيرة مجموعة من المبادئ التي تحكم العمل و تنفيذه بهدف الوصول إلى عمل مشترك جماعي من خلال تحسين علاقات العمل بين جميع أفراد المنظمة.

يمثل العاملون الجزء الأكبر من التعاملات القائمة بين المنظمة و الأطراف المكونة لها، فالإتصال هو الذي يسهم في توجيه العاملين لإنجاز الأعمال المنوطة بهم، و من تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين ما يلي:⁶²

الإتصال هو الجهاز العصبي للتنظيم ، و هو بذلك يؤثر كثيرا على البعد النفسي و الإجتماعي للمناخ التنظيمي، لذا يعد وجود الاتصالات الفعالة مؤشرا هاما على وجود أسس موضوعية في التعامل مع العاملين و ترسيخ العلاقات المبنية على الثقة و التقدير .

1- وجود وسائل إتصال ذات كفاءة عالية ترفع من كفاءة العامل و فعاليته، و تنمي روح التعاون و الإنسجام بين الإدارة و العمال.

2- يتيح الاتصال الفعال فرص التعلم و التطور و إبداء الرأي، و قد تبين أن الاتصال في اتجاه واحد من الأعلى إلى الأسفل "التنازلي" فقط و ذلك بإصدار الأوامر و التعليمات من الأعلى و انسيابها إلى الأسفل تؤدي بالعامل إلى الخمول و عدم المبالاة بإعتبار أن أفكاره و آرائه لا قيم لها و هذا ما يؤدي حتما إلى سوء الأداء الوظيفي.

3- إن الإتصال يسهم في خلق حركة ديناميكية بين الجماعة و ذلك بالتفاعل المستمر بين الفرد و الجماعة على حد سواء، إذ يتم من خلالها نقل المعلومات و البيانات و الآراء و الأفكار لغرض تحقيق الأداء المستهدف للمنظمة.

⁶² - شامي صليحة، مرجع سبق ذكره، ص ص 103-104 .

4- إن الإتصال الفعال يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي و ذلك بحصول العامل على رضا أكبر في عمله، فالفرد يستطيع أن يتفهم عمله بصورة أفضل و يشعر بمشاركة أكبر، كما أنه يتفهم أدوار الآخرين بسهولة مما يشجع على التعاون و التنسيق، و قد أثبتت بعض الدراسات أن للإتصال الفعال علاقة طردية مباشرة بالرضا عن العمل و الأداء ، حيث يرى بعض الكتاب أن الإتصال يساعد على تقييم الأداء و إنتاجية العمل .⁶³

5- يساهم الإتصال في التنسيق بين الأنشطة داخل المنظمة ، و يتم تحقيق التنسيق من خلال تقاسم المعلومات بين المنظمة و العاملين بها، في إطار الإستعلام و التحرير ، الأخبار و الإعلام و التأثير .

6- إن حسن الإتصال يعالج أكثر و أكبر المشكلات داخل المؤسسة من خلال الحوار و إبداء الرأي.

الفرع الثاني: التكنولوجيا و تأثيرها على الأداء الوظيفي

أصبح إستخدام التكنولوجيا في العمل من المقومات الأساسية لنجاح التنظيمات الإدارية، فالتحولات العالمية في أداء الأعمال تدفع التنظيمات في البحث عن أساليب عمل تواكب هذه التحديات و تحافظ على بقائها و إستمرارها.

تلعب التكنولوجيا دورا مهما و فعالا في تحسين الأداء الوظيفي داخل المنظمات و يتمثل هذا الدور في :⁶⁴

تساعد التكنولوجيا على السرعة في الأداء و تقليل التكاليف و المحافظة على جودة الخدمات و السلع التي تقدمها المنظمة.

- ✓ تساعد التكنولوجيا في توزيع المهام و الواجبات و العمل بشكل سليم على الأفراد.
- ✓ تساهم التكنولوجيا في إيجاد و تحديد شبكات الاتصال بطريقة يحق معها التلاحم المنظمي بأقصى كفاءة و فاعلية.⁶⁵
- ✓ تحدد التكنولوجيا المستويات و العلاقات التنظيمية طبقا للاحتياجات الحقيقية في شبكات تدفق العمل.
- ✓ تساهم التكنولوجيا في تحسين الظروف المادية للعمل من حيث الضوء، الحرارة، الصوت....

1- حريم حسين ، " السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال" ، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2004، ص ص 244-243 .

⁶⁴ - البدر بن احمد إبراهيم ، " المناخ التنظيمي و علاقته بضغط العمل، دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض" ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية ، 2006، ص 31 .

⁶⁵ - شامي صليحة، مرجع سبق ذكره ، ص 107 .

✓ تساهم التكنولوجيا في رفع مستوى كفاءة الأفراد من حيث السرعة وتقليص الجهود المادية و البشرية و المالية

نستنتج مما سبق أن التكنولوجيا تساهم بشكل فعال في خلق المناخ التنظيمي داخل المنظمة للانجاز الفعال و القادر على قتل الروتين و رفع الكفاءة و بالتالي تحسين الأداء لدى الأفراد و إطلاق الإبداعات الذاتية لديهم.

خلاصة الفصل :

إن الأداء الوظيفي يعتبر نتاج أفراد المنظمة و ما مدى مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة العامة و مدى إشراك جهود الموظفين في الإنتاج و تقديم خدمات معينة .

بعد مناقشتنا في هذا الفصل للأداء الوظيفي في المبحث الأول من عدة جوانب شملت مفهومه، تحديد بعض المفاهيم المرتبطة به، أهميته، عناصره، محدداته، و العوامل المؤثرة فيه.... تبين ما لهذا العنصر من أهمية بالغة لأية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها.

لذا كان لزاما متابعة هذا الأداء و تقييمه بصفة مستمرة و منتظمة حتى تتمكن الإدارة المسؤولة من الحكم الموضوعي على مدى كفاءة الفرد في عمله.

إن تحديد جوانب القوة و الضعف في أداء العاملين يوضح للمنظمة إمكاناتها في استثمار الطاقات البشرية الفعلية، لذا تناولنا في المبحث الثاني طرق و آليات تحسين الادعاء الوظيفي و مستوياته، كذلك تطرقنا إلى كيفية تحسين الأداء للوصول إلى الأهداف المسطرة للمنظمة ، أيضا قمنا باستعراض مدى تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين ، و كذلك تأثير نمط الاتصال و التكنولوجيا على الأداء إما سلبيا أو ايجابيا. و سنحاول إسقاط هذا المفهوم على الواقع العملي و الذي سنتطرق إليه في الفصل الموالي.

الفصل الثالث

تمهيد :

لقد حاولنا في الفصلين السابقين تقديم الجانب النظري لإشكالية إعادة هندسة العمليات الإدارية و الأداء الوظيفي ، كما تطرقنا إلى العلاقة بينهما و ما مدى تأثير "لهندرة" على تحسين الأداء الوظيفي، و من خلال هذا الفصل عملنا على إسقاط هذه الدراسة على واقع المنظمة الإدارية الجزائرية للوقوف على الحقائق الميدانية والملموسة لمدى تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين و الإفرازات التي تخلفها، بحيث كانت عينة الدراسة مقتصرة على عمال و عاملات مديرية أملاك الدولة لولاية عين تموشنت لاعتبارها ، من جهة، من أهم قطاعات الدولة المنتمية إلى وزارة المالية ، ومن جهة أخرى ، سهولة ومرونة العمل الميداني الملزمة به للإنجاز هذه المذكرة (نظرا للوقت المحدد لإنجاز مذكرة الماستر)، و عليه تناولنا في هذا الفصل مبحثين خصّ الأول منهما تقديمًا عامًا لهذه المؤسسة العمومية و المتمثلة في مديرية أملاك الدولة لولاية عين تموشنت، أمّا الثاني، فيخص الجانب التطبيقي و الميداني لإسقاط ما تمّ تحصيله نظريًا من خلال تفرغ و تحليل بيانات الإستبيان الموجه للموظفين الإداريين و الذين كان عددهم (70).

المبحث الأول : تقديم عام لمديرية أملاك الدولة

المطلب الأول : : تصنيفات الأملاك الوطنية

عملا بالمادتين 17-18 من الدستور الجزائري فإن الأملاك الوطنية تشمل على مجموعة من الأملاك والحقوق المنقولة والعقارية والتي تحوزها الدولة وجماعاتها الإقليمية في شكل ملكية عمومية أو خاصة وقد جاء القانون رقم 90-30 المعدل والمتمم بموجب القانون 08/14 المتضمن قانون الأملاك الوطنية والذي نظم هذه الأملاك الوطنية بموجب مواده ، كما أعطى الإدارة المكلفة والمتمثلة في مديرية أملاك الدولة الموجودة على مستوى كل التراب الوطني أي على مستوى كل ولاية أعطى لها حق المراقبة الدائمة والمستمرة لشروط استعمال العقارات وصيانتها وذلك وفقا للمادة 38 من القانون المذكور أعلاه.⁶⁶

تتمتع الإدارة المكلفة بالأملاك الوطنية في إطار اختصاصها بحق الرقابة الدائمة على استعمال الأملاك الداخلية في الأملاك الوطنية الخاصة والأملاك العمومية التابعة للدولة المخصصة وغير المخصصة وتطبيق هذه الأحكام أيضا على رقابة الظروف التي تتم فيها استعمال المحلات التي تشغلها المصالح العمومية التابعة للدولة بأي صفة كانت تتمتع هذه الأملاك بحق عدم التصرف فيها بأي شكل من الأشكال لا بالبيع أو الهبة أو التنازل إلا وفقا لمراسيم تعليمات تنظمها وزارة المالية . و تنقسم الأملاك الوطنية إلى أملاك عمومية و إلى أملاك خاصة.

الفرع الأول : الأملاك الوطنية العمومية

تتكون الأملاك الوطنية العمومية من الحقوق والأملاك المنقولة والعقارية التي يستعملها الجميع والموضوعة تحت تصرف الجمهور إما مباشرة و إما بواسطة مرفق عام شريطة أن تكيف في هذه الحالة بحكم طبيعتها أن تهيئتها الخاصة تكيفا مطلقا أو أساسيا مع الهدف الخاص بهذا المرفق ، ولا يمكن أن تكون الأملاك الوطنية العمومية الوطنية حسب القانون المذكور سابقا من أملاك عمومية طبيعية وأملاك عمومية اصطناعية وتشمل الأملاك العمومية الطبيعية على :⁶⁷

شواطئ البحر ، قعر البحر الإقليمي وباطنه ، المياه البحرية الداخلية ، طرح البحر ومحاسره ، الجزر ، مجاري المياه ورقاق المجاري ، والمساحات المائية وكذا المجال الجوي الإقليمي ، والثروات والموارد الطبيعية السطحية والجوفية المتمثلة في المحروقات السائلة الغازية والثروات المعدنية الطاقوية والحديدية والمعادن الأخرى أو المنتوجات المستخرجة من المناجم والمحاجر والثروات البحرية وكذا الثروات الغابية الواقعة في كامل المجالات البرية والبحرية من التراث الوطني في سطحه أو جوفه أو الجرف القاري والمناطق البحرية الخاضعة للسيادة الجزائرية أو لسلطتها القضائية ، أما الأملاك الوطنية العمومية الإصطناعية فتشتمل على الأراضي المعزولة إصطناعيا عن تأثير الأمواج .

⁶⁶ - المرسوم التنفيذي رقم 91-65 المؤرخ في 2 مارس 1991 (الجريدة الرسمية رقم 10 المؤرخة في 6 مارس 1991 .

⁶⁷ - نفس المرجع السابق .

- السكك الحديدية وتوابعها الضرورية لإستغلالها، الموانئ المدنية والعسكرية وتوابعها .
 - الموانئ الجوية والمطارات المدنية والعسكرية وتوابعها المبنية أو الغير مبنية المخصصة لفائدة الملاحة الجوية .، الطرق العادية والسريعة وتوابعها.
 - المنشآت الفنية الكبرى والمنشآت الأخرى وتوابعها المنجزة لغرض المنفعة العمومية .
 - الآثار العمومية والمتاحف والأماكن الأثرية، الحدائق المهيئة - البساتين العمومية - الأعمال الفنية و مجموعات التحف المصنفة - المنشآت الأساسية الثقافية والرياضية - المحفوظات الوطنية.
 - حقوق التأليف وحقوق الملكية الثقافية الآيلة إلى الأملاك الوطنية العمومية .
 - المباني العمومية التي تأوي المؤسسات الوطنية وكذلك العمارات الإدارية المصممة أو المهيأة لإنجاز مرفق عام، المنشآت ووسائل الدفاع المخصصة لحماية التراب الوطني برا وبحرا وجوا .
- وتبقى كفيات هذا النوع من الأملاك إما لتعيين الحدود وإما التصنيف إما فيما يخص طريقة تكوينها فقد تتكون إما عن طريق الهبات او الوصايا او عن طريق أيلولة الأملاك الشاغرة أو أيلولة حطام السفن والكنوز والإكتشافات والحفريات أو عن طريق إلغاء التخصيص أو الإسترد أو الإدماج وبعد التحقيقات والقيم أو عن طريق إدراجها ضمن أملاك الدولة وهذا بالنسبة للأملاك والحقوق يبقى دائما حق التسيير والرقابة من إختصاص مصالح مديرية أملاك الدولة.

الفرع الثاني : الأملاك الوطنية الخاصة

- لقد نظم القانون المذكور سابقا (90-30) هذا النوع من الأملاك وذلك إبتداء من المادة 17 إلى المادة 25 وتشتمل على جميع الأملاك الوطنية الخاصة التابعة للدولة والولاية والبلدية وتشمل:⁶⁸
- العقارات والمنقولات المختلفة الأنواع الغير المصنفة في الأملاك الوطنية العمومية التي تملكها وتتمثل في الحقوق والقيم المنقولة التي إقتنتها او حققتها الدولة والجماعات المحلية في إطار القانون .
 - الأملاك والحقوق الناجمة عن تجزئة حق الملكية التي تؤول إلى الدولة والولاية والبلدية والتي إستولى عليها أو شغلت دون حق ومن غير سند وإستردتها بالطرق القانونية وتتمثل هذه الأملاك الوطنية الخاصة التابعة للدولة فيما يلي :
 - جميع البنايات والأراضي الغير المصنفة في الأملاك الوطنية العمومية التي ملكتها الدولة وخصصتها لمرافق عمومية وهيئات إدارية سواء أن كانت تتمتع بالإستقلال المالي أو لم تكن كذلك .

⁶⁸- القانون 90-30 ، المؤرخ في سبتمبر 1990 المتضمن جميع الأملاك الوطنية الخاصة التابعة للدولة و الولاية و البلدية.

- جميع بنايات والأراضي الغير المصنفة في الأملاك الوطنية العمومية التي إقتنتها الدولة أو آلت إليها وإلى مصالحتها أو هيئاتها الإدارية أو إمتلاكها أو أنجزتها وبقيت ملكا لها .
 - العقارات ذات الإستعمال السكني أو المهني أو التجاري و كذلك المحلات التجارية التي بقيت ملكا للدولة .
 - الأراضي الجرداء غير المخصصة التي بقيت ملكا للدولة.
 - الأملاك المخصصة للوزارة الدفاع الوطني التي تمثل وسائل الدعم .
 - الأمتعة المنقولة والعتاد الذي تستعمله الدولة .
 - الأملاك المخصصة والتي تستعملها البعثات الدبلوماسية ومكاتب القنصليات المعتمدة في الخارج.
 - الأملاك التي تعود للدولة عن طريق الهبات والوصايا والتركات التي لا وارث لها .
 - الأملاك المحجوزة أو المصادرة التي كسبتها الخزينة نهائيا.
 - الحقوق والقيم المنقولة التي إقتنتها أو حققتها الدولة وتمثل مقابل قيمة الحصص او التوريدات التي تقدمها للمؤسسات العمومية وكذلك الحقوق والقيم المنقولة المذكورة في المادة 49 من القانون السالف الذكر.
 - الأراضي الفلاحية أو ذات الوجهة الفلاحية و الاراضي الرعوية التي تملكها الدولة .
 - السندات والقيم المنقولة التي تمثل مقابل قيمة الأملاك والحقوق مختلفة الأنواع التي تقدمها الدولة بغيت المساهمة في تكوين الشركات المختلطة الإقتصاد .
- هذا إضافة إلى جميع الأملاك الوطنية الخاصة التابعة للولاية خصوصا وكذا الأملاك الوطنية الخاصة التابعة للبلدية خصوصا ، وبالتالي فإنه يبقى جانب التسيير وفقا لنهج الجرد والرقابة لإحتصاص مديرية أملاك الدولة ومسالحتها وهيئاتها ويتم تكوين هذا النوع من الأملاك بنفس طريقة التكوين الأملاك العمومية العامة المذكورة سابقا ويدخل ضمن هذا النوع من الأملاك جميع تلك الأملاك الشاغرة والأملاك التي لا صاحب لها والتي نضمتها المادة 773 من القانون المدني او تلك الأملاك الناتجة عن الحطام والكنوز ويتم تسيير هذا النوع من الأملاك بإستعمال جميع السلطات الإدارية المكلفة بعملية التسيير و بمقتضى التشريع أو التنظيم أما عملية الحماية لكلا النوعين من الأملاك العمومية الخاصة والعامة بجميع الطرق القانونية والتشريعات التي تكفل لهم جانبا من النظام والعقلانية وتمثل في السلطات الإدارية والجهات القضائية والمتابعات الجنائية وعنها من السبل القانونية التي تكفل الحماية التامة لجميع أنواع الأموال سواء خاصة كانت او عامة.⁶⁹

⁶⁹ - نفس المرجع السابق .

المطلب الثاني : 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 الولاية للأملاك الدولة لعين تموشنت بعد التقسيم الولائي الجديد المطابق لقانون 84-09 المؤرخ في 1984/02/4.

تعتبر إدارة أملاك الدولة لولاية 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.⁷⁰

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لأملاك الدولة عين تموشنت

الفرع الأول : الهيكل التنظيمي

تتكون مديرية أملاك الدولة من ثلاثة مصالح و تسعة مكاتب مقسمة كما يلي :

● مصلحة الشؤون العامة و الوسائل: تتكون هذه المصلحة من أربعة مكاتب

❖ مكتب المستخدمين.

❖ مكتب عمليات الموازنة و الوسائل.

❖ مكتب الأرشفة و الوثائق.

❖ مكتب المراقبة.

● مصلحة عمليات أملاك الدولة: تتكون هذه المصلحة من ثلاثة مكاتب:

❖ مكتب تسيير أملاك الدولة.

❖ مكتب العقود الإدارية و المنازعات.

❖ مكتب الجدول العام.

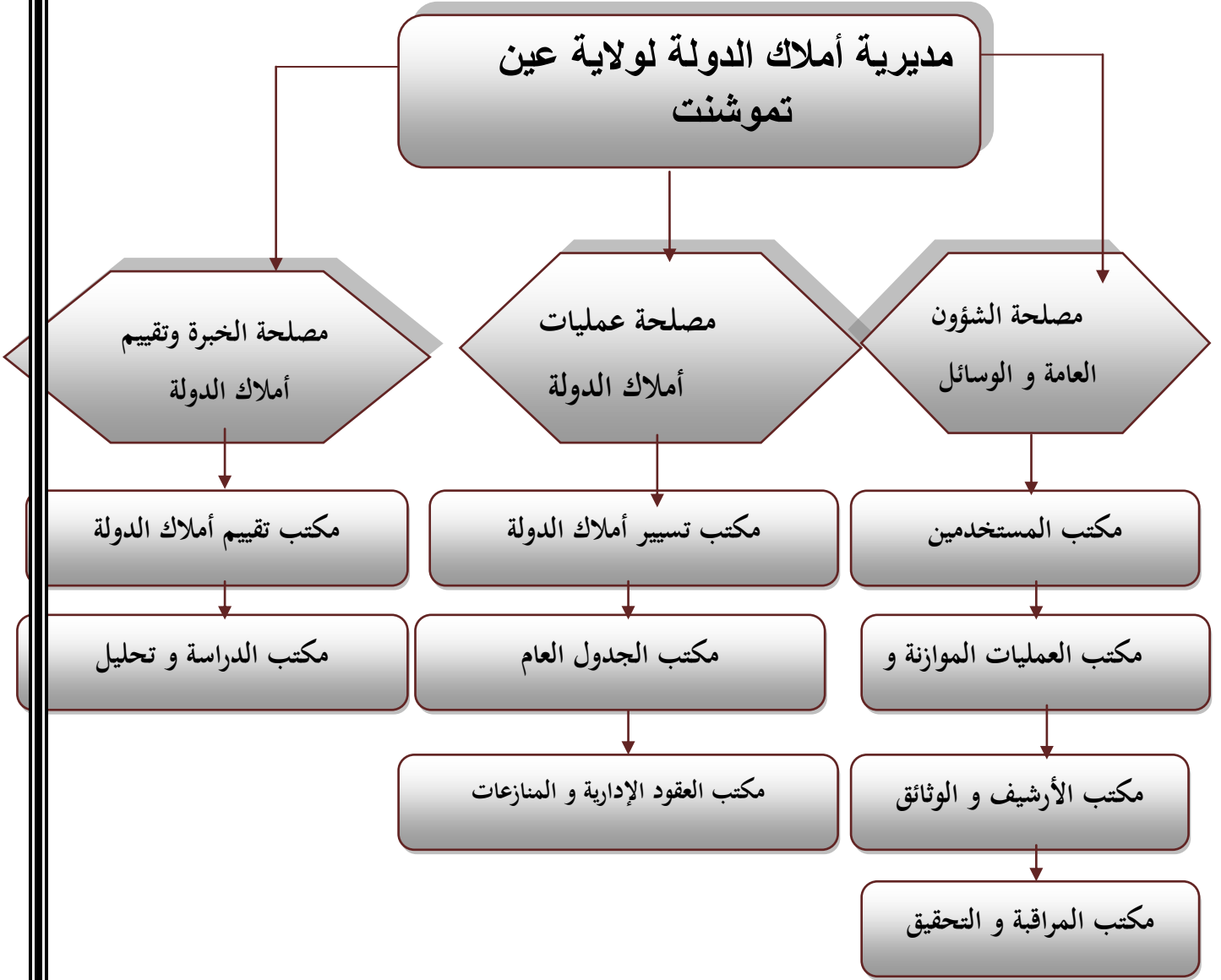
⁷⁰ - نفس المرجع السابق .

● مصلحة الخبرة و تقييم أملاك الدولة: تتكون من مكاتبين:

❖ مكتب تقييم أملاك الدولة.

❖ مكتب الدراسة و التحليل.

الشكل (3-1) الهيكل التنظيمي لمديرية أملاك الدولة لولاية عين تموشنت



الفرع الثاني: تنظيم مديرية أملاك الدولة لولاية عين تموشنت

كما سبقنا و حددنا الهيكل التنظيمي لمديرية أملاك الدولة، سوف نحدد التنظيمات الموكلة لأقسام و مكاتب هذه الهيئات⁷¹ :

❖ مصلحة الشؤون العامة و الوسائل

و هي مكلفة بضمان تسيير الإعتمادات المفوضة لها و موظفي المصالح الخارجية لأملاك الدولة و الحفظ العقاري في الولاية و تسهر على السير الحسن و المنتظم لمفتشيات أملاك الدولة في ولايته ، كل مكتب فيها مكلف بمهام معينة.

1-مكتب المستخدمين:

- ✓ يساهم في أعمال تكوين الموظفين و تحسين مستواهم و تحديد تأهيلهم.
- ✓ تسيير كل العمليات المتعلقة بوضع الإدارة و مستخدمي المصالح الخارجية لأملاك الدولة و الحفاظ العقاري الممارسة في الولاية.
- ✓ يهتم بكل ما يخص الموارد البشرية داخل المديرية، و سنتطرق إليه بنوع من التفصيل في المطلب الموالي.

2-مكتب عمليات الميزانية و الوسائل:

- ✓ يتولى تقييم احتياجات مصالح أملاك الدولة و الحفظ العقاري التابعة للولاية بالوسائل المادية و التقنية و توزيع الوسائل المخصصة توزيعاً أمثل.
- ✓ تحضير و إشعار العناصر التي تستعمل لإعداد ميزانية مديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري للولاية.
- ✓ يتولى المصاريف على الإعتمادات التي خولت لها لتسيير عمليات تجهيز المصالح الخارجية لأملاك الدولة و الحفظ العقاري للولاية و ضمان تصفيتهما.
- ✓ يتولى المحاسبة الخاصة بالمصاريف.
- ✓ تحضير و إنشاء الخطوات المتعلقة بالمصالح الخارجية لأملاك الدولة و الحفظ العقاري للولاية و تتصرف في متابعة تطبيق خدمتها.

3-مكتب الأرشفة و الوثائق:

- ✓ جمع و استغلال مجموع معطيات الإحصاء المتعلقة بالقطاع.
- ✓ جمع كل المعلومات اللازمة لتحضير ميزانيات التحقيق.
- ✓ إعداد و تنظيم الوثائق المتعلقة بأملاك الدولة.

⁷¹ - القانون 85-95 المؤرخ في 25/03/1985 المتضمن النظام الداخلي ، و قانون الوظيفة العمومي.

✓ الإعداد و التنظيم بالاتصال مع المصالح المعنية ، عمليات التصنيف و إرسال الوثائق الخاصة إلى الأرشيف.

4-مكتب المراقبة:

-ينفذ برامج مراقبة المصالح المقاومة و تفتيشها بالاتصال مع المفتشية الجهوية.
-يتولى مراقبة و متابعة لعمليات المحاسبة على الأملاك العقارية المسترجعة.
-مراقبة التطورات و التحقيقات العقارية.
-السهر على انتظام البيوع العقارية و ضمان سيرها بطريقة قانونية.
-التحقيق من قانونية و صحة الكتابات الخاصة بالوثائق و السجلات المحاسبة و كذا الخاصة بإحصاء العقارات و المنقولات.

-ضمان التحكم الحسن، تجديد سجلات المحاسبة و الوثائق.

-إعلام مدير أملاك الدولة و اطلاعه على نتائج البحث.

❖ مصلحة عمليات أملاك الدولة

تتضمن 03 مكاتب تتوزع عليها المهام التالية:

1-مكتب تسيير أملاك الدولة:

-تطبيق و تنفيذ العمليات الواقعة على الأملاك العقارية.
-ضمان سير الأموال و الممتلكات الشاغرة أو عديمة الوراثة.
-تسيير عمليات الحجز القضائي.
-تنظم و تنفذ عمليات تقييم العقارات و المنقولات و المتاجر المتضمنة أملاك الدولة أو التي تتابع نتائج الإدارات العمومية التابعة لدولة عمليات اقتنائها و استئجارها.
-تتبع البيوع العقارية الخاصة بأملاك الدولة و تنظيمها.
-القيام بعمليات إحصاء للأملاك المنقولة التابعة للدولة.

2-مكتب الجدول العام:

مكلف بدوره بعدة مهام منها:

-تنظيم عرض العمليات المتعلقة بالجرد لأملاك الدولة.

-التحكم و المراجعة العامة للملكية العمومية.

3-مكتب العقود الإدارية و المنازعات:

-تدرس العرائض المتعلقة بالعمليات أملاك الدولة مع الخواص.

- تدرس حالة الاستحقاق و الطعون الإدارية المرفوعة في دائرة إقليمها.
- تدرس الطلبات المتعلقة بعمليات أملاك الدولة و تتابع القضايا المتنازع فيها المرفوعة إلى المجال القضائي و المحاكم.

❖ مصلحة الخبرة و تقييم أملاك الدولة

تضم مكتبين و مكلفة ب:

- تنظيم و عرض عمليات تقييم العقارات و المنقولات و تدرس الطلبات المتعلقة بها.
- دراسة عمليات البيوع العقارية و المتاجرة في المستوى المحلي و تتبع التقييم ووضع قرارات و تحليل تقنية.

1- مكتب تقييم أملاك الدولة:

- المشاركة تفي إجراءات نزع الملكية الخاصة من أجل المنفعة العامة.
- التحكم و الرقابة على عمليات التقييمات.
- تنظيم عمليات التقييمات (عقارية و منقولات التابعة للدولة)

2- مكتب الدراسة و التحليل:

- دراسة عمليات البيوع العقارية.
- دراسة و تنظيم التقييمات و التحقيقات.

المطلب الرابع: مهام مديرية أملاك الدولة لولاية عين تموشنت

حددت صلاحيتها بموجب المادة 08 من المرسوم التنفيذي رقم 91-65 المؤرخ في 02/03/1991 المتضمن تنظيم المصالح الخارجية لأملاك الدولة و الحفظ العقاري ما يلي⁷²:

- ✓ جرد الممتلكات التابعة للدولة و حمايتها و تسييرها.
- ✓ تحرير العقود المتعلقة بالعمليات العقارية و حفظ النسخ الأصلية.
- ✓ تسيير الممتلكات و التركات الشاغرة و عمليات الحجز القضائي.
- ✓ تقييم العقارات و المنقولات و المتاجر المتعلقة بأملاك الدولة ، و عمليات إقتنائها و إستنجازها التي تتابعها الإدارات العمومية التابعة للدولة.
- ✓ دراسة عمليات بيع العقارات و المتاجر في المستوى المحلي، و تتابع تطويرها و تحرير تقارير و تحليل تقنية بذلك.

⁷² - مقرر المؤرخ في 4 جوان 1994 ، المادة 2 و 5 (الجريدة الرسمية رقم 38 المؤرخة في 14 أوت 1991) .

- ✓ دراسة الطلبات المتعلقة بعمليات أملاك الدولة و متابعة المنازعات المرفوعة إلى المجالس القضائية و المحاكم
- ✓ تسهر على السير المنتظم لمفتشيات أملاك الدولة.
- ✓ تحلل دوريا نشاط مصالحها و تعد تقارير بذلك و تبلغها للسلطات المركزية.

و بإيجاز تقوم مديرية أملاك الدولة بالعمليات المتعلقة بمختلف البيوع العقارية و المنقولة و تسيير الأوعية العقارية التابعة للدولة وفقا للقوانين و التنظيمات السارية المفعول و ضمن مختلف برامج التنمية و تتابع منازعات أملاك الدولة و تباشر التقييمات و تعد دراسات محلية للسوق العقاري و تسهر على حماية الملكية العمومية ، و تسيير مصالحها و موظفيها وفق لما هو مقرر، إضافة إلى دورها التوجيهي و التكفل بانشغالات المتعاملين العموميين و الخواص ضمن علاقة الإدارة بالمواطن في إطار تحسين الخدمة العمومية.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

تتمحور الدراسة الميدانية بشكل أساسي على دراسة و تحليل عملية الهندرة على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين ، من وجهة نظر موظفي مديرية أملاك الدولة لعين تموشنت كعينة، حيث يضم هذا المبحث الطريقة و الأدوات المستعملة في جمع البيانات و كذلك عرض النتائج المتحصل عليها و تحليلها و تفسيرها، وذلك بإستخدام برنامج SPSS .

المطلب الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

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

الفرع الأول: مجتمع و عينة الدراسة

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

الجدول (1-3) 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 الطالبة بالاعتماد على الاستبيان.

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 جزئن 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 إحتوى الإستبيان على ثلاثة صفحات .

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 تنميط الإجابات كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول(2-3) مقياس ليكارت الخماسي

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

المصدر : من إعداد الطالبة ، بالاستعانة ببرنامج الإحصاء الوصفي الاستدلالي SPSS

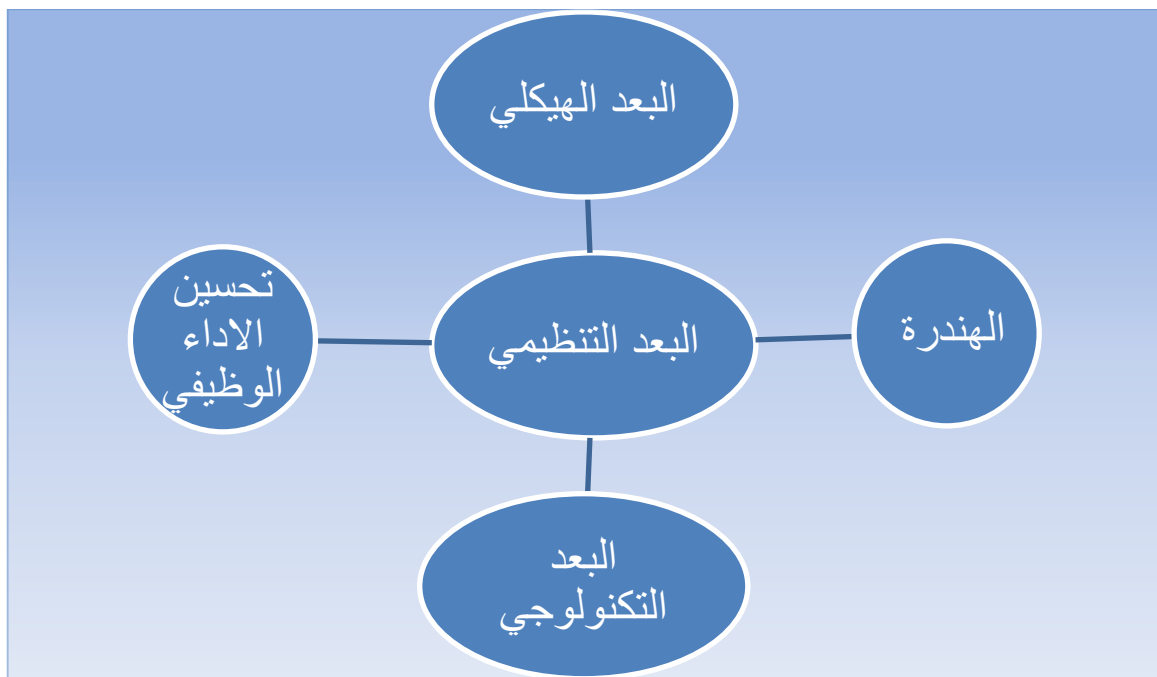
الفرع الثاني : متغيرات الدراسة

المتغيرات المستقل : أبعاد الهندرة و المتمثلة في :

- البعد الهيكلي
- البعد التنظيمي
- البعد التكنولوجي

المتغير التابع: و يتمثل في تحسين الأداء الوظيفي

الشكل (2-3) العلاقة بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع



من إعداد الطالبة

المطلب الثاني : إختبار فرضيات الدراسة

الفرع الأول :الاتساق الداخلي internal validity

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

الجدول (3-3) معامل الارتباط بين درجة كل جزء من الاستبيان

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

المصدر : من إعداد الطلبة بالإستعانة ببرنامج SPSS

يبين الجدول (3-8) 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.

الفرع الثاني : معامل الفا كرونباخ cronbach alpha coefficient

استعملت أيضا الطالبة طريقة الفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبيان و كانت النتائج كما هي مبينة في الجدول (3-4) .

الجدول (3-4) معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

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

المصدر : من اعداد الطالبة باستخدام برنامج spss

واضح 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.

المطلب الثالث: تحليل و المعالجة الاحصائية

الفرع الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

1-توزيع العينة حسب الجنس :

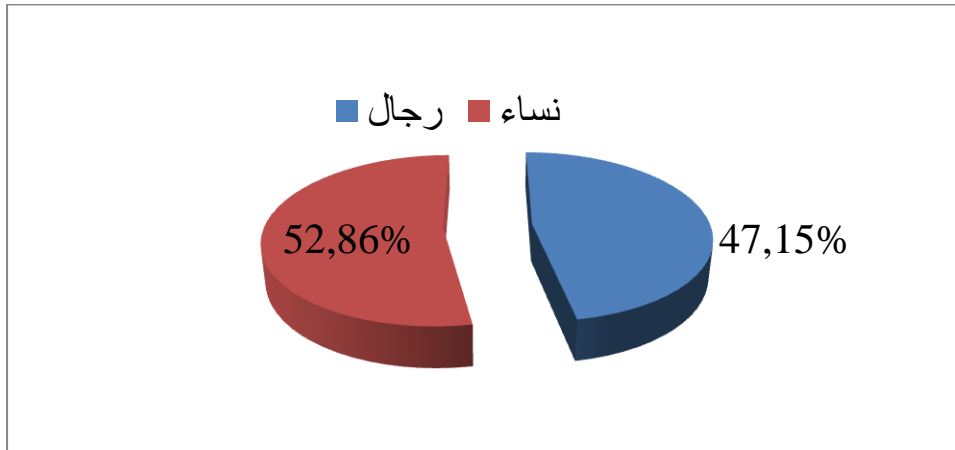
الجدول: (3- 5) الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
47.15%	33	رجال
52.86%	37	نساء
100%	70	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالإستعانة ببرنامج SPSS

بناء على الجدول السابق يمكن ادراج الشكل التالي :

الشكل رقم (3-3) توزيع العينة حسب الجنس



المصدر : من إعداد الطالبة بالإستعانة ببرنامج SPSS

من خلال الجدول يتضح 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-المؤهل العلمي لأفراد العينة:

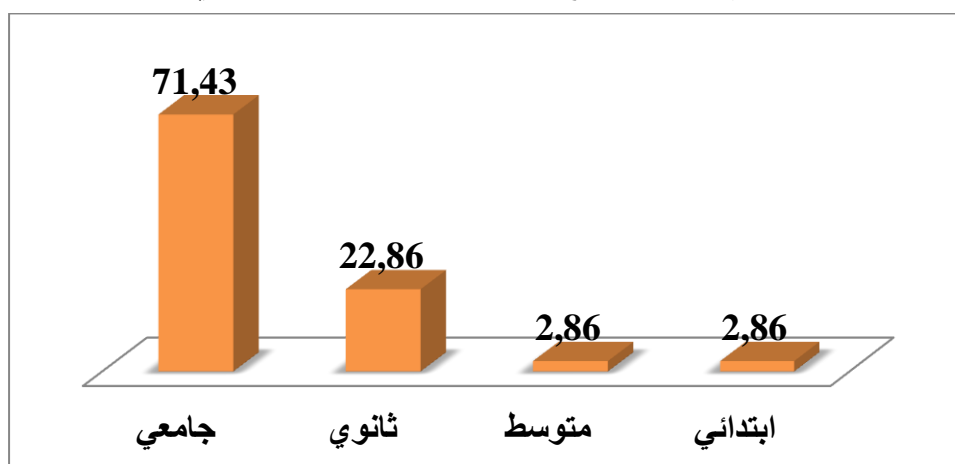
الجدول(3-6) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
71.43%	50	جامعي
22.86%	16	ثانوي
2.86%	2	متوسط
2.86%	2	إبتدائي
100%	70	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالإستعانة ببرنامج SPSS

يمكن بالاعتماد على الجدول ادراج الشكل الموالي :

الشكل رقم (3-4) توزيع العينة حسب المستوى التعليمي (%)



المصدر : من إعداد الطالبة بالإستعانة ببرنامج SPSS

من خلال الجدول والشكل يتضح أن 71.43% جامعي، 22.86% ثانوي، 2% متوسط، 2% إبتدائي . 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 الإبتدائي 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.

3- فئات العمر لأفراد العينة:

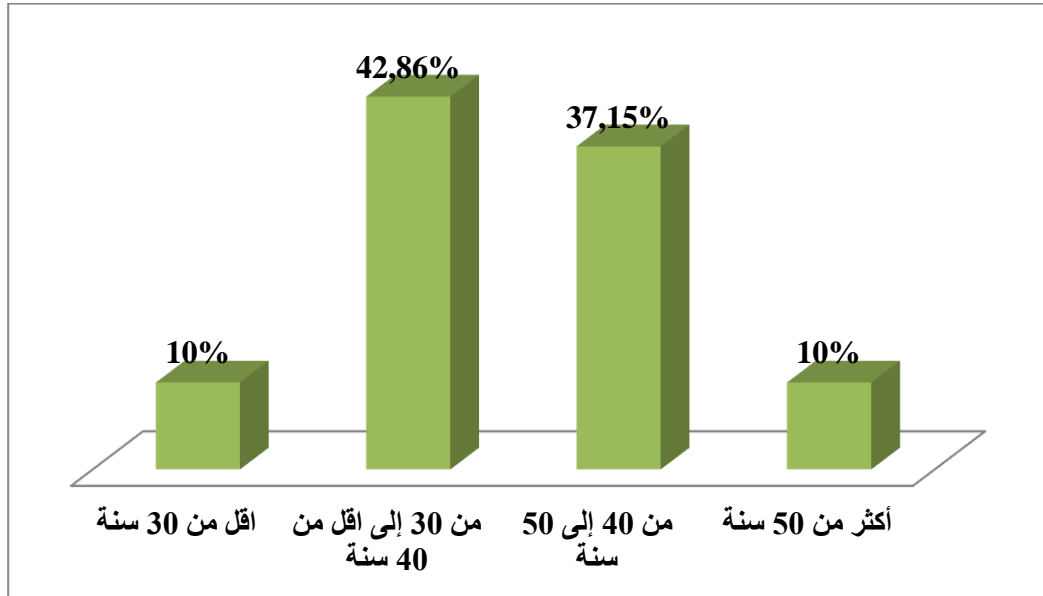
الجدول (3-7) توزيع أفراد العينة حسب فئات العمر

فئات العمر	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 30 سنة	7	10%
من 30 إلى اقل من 40 سنة	30	42.86%
من 40 إلى 50 سنة	26	37.15%
أكثر من 50 سنة	7	10%
المجموع	70	100%

المصدر : من إعداد الطالبة بالإستعانة ببرنامج SPSS

تم التوصل من خلال الجدول السابق ادراج الشكل التالي :

الشكل رقم (3-5) توزيع العينة حسب فئات العمر(%)



المصدر : من إعداد الطالبة بالإستعانة ببرنامج SPSS

من خلال الجدول و الشكل يتضح أن 42.86% أعمارهم من 30 إلى اقل 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 الإستفادة من الكفاءات الشابة بإعتبارها تمثل أكبر نسبة، أما بالنسبة للفئة الثالثة أي من 40 إلى أقل من 50 سنة فتمثل مجموع الموظفين الذين قاموا بإتمام دراساتهم الجامعية أثناء أدايتهم لأعمالهم في المؤسسة و هذا ما يبين تسهيل الظروف للموظفين من أجل تنمية قدراتهم المعرفية و العلمية، و من جهة ثانية السعي وراء يد عاملة ذات كفاءة مهنية و علمية على حد سواء.

4-سنوات الخبرة:

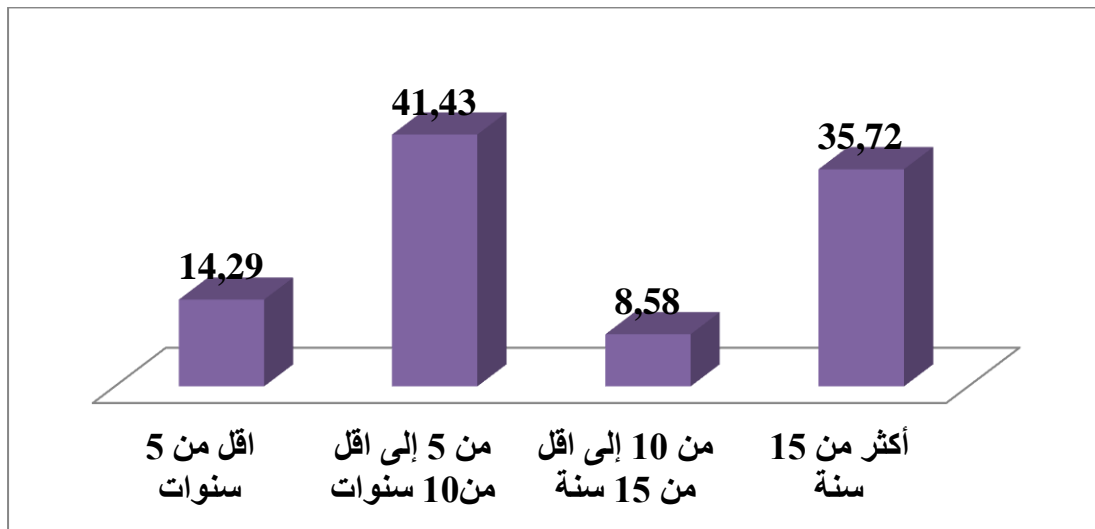
(3-8) توزيع الأفراد حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
14.29%	10	اقل من 5 سنوات
41.43%	29	من 5 إلى اقل من 10 سنوات
8.58%	6	من 10 إلى اقل من 15 سنة
35.72%	25	أكثر من 15 سنة
100%	70	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالإستعانة ببرنامج SPSS

يمكن من خلال الجدول ادراج الشكل التالي :

الشكل رقم (3-6) توزيع العينة حسب سنوات الخبرة (%)



المصدر : من إعداد الطالبة بالإستعانة ببرنامج SPSS

من خلال الجدول (3-6) يتضح ان 41.43% هي نسبة الأفراد الذين لديهم خبرة عمل من 5 إلى أقل من 10 سنوات و هي أعلى نسبة ، تليها 35.72% فئة الأفراد الذين لديهم خبرة عمل أكثر من 15 سنة ، 14.29% أقل من 5 سنوات، 8.58% من 10 إلى أقل من 15 سنة.

نستنتج أن الفئة الثانية و المتمثلة في الأفراد الذين لديهم خبرة عمل من 5 إلى أقل من 10 سنوات هي الفئة الغالبة في المؤسسة بإعتبار أن المؤسسة تعتمد بالدرجة الأولى على فئة الشباب التي تم إستقطابها .

5-الوظيفة:

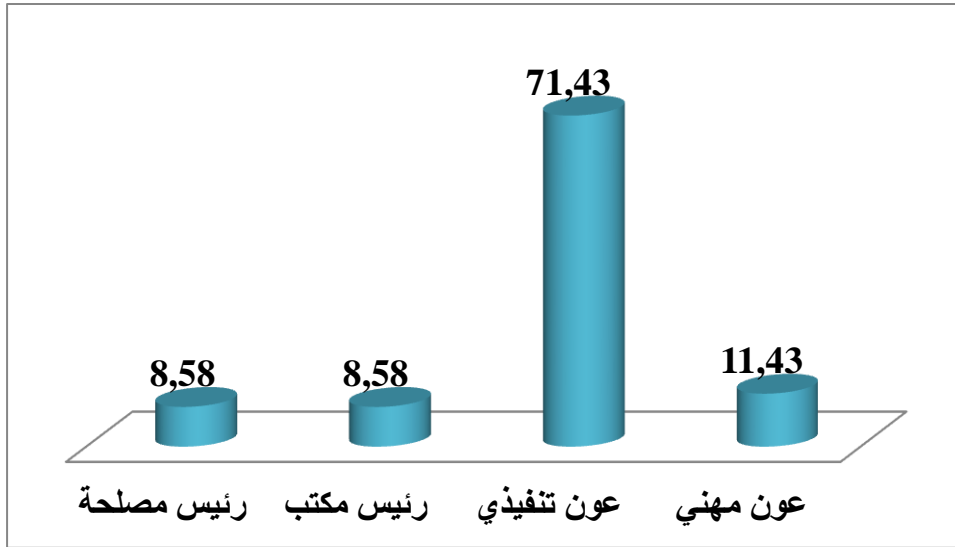
(3-9) توزيع الأفراد حسب الوظيفة

النسبة المئوية	التكرار	الوظيفة
8.58	6	رئيس مصلحة
8.58	6	رئيس مكتب
71.43	50	عون تنفيذي
11.43	8	عون مهني
%100	70	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالإستعانة ببرنامج SPSS

من خلال الشكل يمكن ادراج الجدول التالي :

الشكل رقم (3-7) توزيع العينة حسب الوظيفة (%)



المصدر : من إعداد الطالبة بالإستعانة ببرنامج SPSS

من خلال الجدول (3-7) يتضح أن 8.58% هي نسبة رؤساء المصالح في المؤسسة ، 8.58% هي نسبة رؤساء المكاتب في المؤسسة، 71.43% هي نسبة الأعدوان التنفيذيين ، 11.43% هي نسبة الأعدوان المهنيين في المؤسسة.

نستنتج أن النسبة الغالبة في المؤسسة هي مجموع الأعدوان التنفيذيين بإعتبارهم الفئة التي تعتمد عليها مديرية أملاك الدولة لعين تموشنت في ضمان سيرورة العمل بشكل جيد في جميع الوحدات و المصالح تليها فئة الأعدوان المهنيين بنسبة 11.43% بإعتبارهم الأشخاص الذين يسهرون على حماية و أمن و نظافة المؤسسة .

المطلب الرابع : تحليل نتائج الدراسة

الفرع الاول: الوزن النسبي لكل محور من محاور الاستبيان

لتحليل فقرات الإستبيان قمنا بإستخدام الإختبارات المعلمية المتمثلة في المتوسطات الحسابية و الإنحراف المعياري هذا الأخير الذي يمثل أداة لقياس التشتت بالنسبة للمتغير العشوائي، إحصائيا هو أداة تشتت متغيرات أو معدلات معينة ، وهو يعبر عن الجذر التربيعي للتباين.

الجزء الاول : اعادة هندسة العمليات الادارية

المحور الاول : البعد الهيكلي:

بالاعتماد على البرنامج الاحصائي تم التوصل للنتائج التالية :

الجدول (3-10) تحليل نتائج الدراسة الخاصة بالمحور الاول

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات					البعد الهيكلي
			5	4	3	2	1	
موافق	,981	3,37	9	35	11	10	5	تعتمد الادارة العليا على خطة استراتيجية واضحة و مفهومة
غير موافق	1,198	2,89	5	12	18	20	15	تعمل الادارة العليا على اعادة هندسة العمليات و التخلص من الروتين
غير موافق	1,213	2,91	6	10	17	22	15	توضح الادارة العليا فكرة التغيير للموظفين لتسهيل العمل عليها
موافق	1,346	3,31	19	23	10	12	6	تنظر الادارة العليا للمورد البشري على انه مورد هام للمؤسسة
غير موافق	1,234	2,69	10	18	9	20	13	هل يتم توزيع المهام وفق الكفاءات البشرية اللازمة للتغيير
موافق	1,206	3,10	14	21	9	18	8	توفر الادارة الاحتياجات التدريبية للموظفين و اللازمة للتغيير
غير موافق	1,190	2,79	8	14	14	26	8	يوجد خطة موضوعية لتطوير و تنمية قدرات الموظفين
غير موافق	1,216	2,64	7	11	9	29	14	تراجع الادارة العليا خطط التغيير دوريا و اعادة تقييم ما تم انجازه

المصدر : من إعداد الطالبة بالإستعانة ببرنامج SPSS

من خلال الجدول (3-10) 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:

الجدول(3-11) تحليل نتائج الدراسة الخاصة بالمحور الثاني

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات					البعد التنظيمي
			5	4	3	2	1	
موافق	1.125	3.65	9	30	11	15	5	تعمل مؤسستك وفق هيكل تنظيمي واضح
غير موافق	1.258	2.21	7	8	15	25	15	يساعد تطوير الهيكل التنظيمي في انجاز الاعمال و تقديم خدمات جيدة
غير موافق	1.368	2.18	4	12	15	23	16	يساعد الهيكل التنظيمي على اعادة هندسة العمليات الادارية و التطوير في المؤسسة
غير موافق	1.125	2.32	2	17	8	28	15	تقوم الادارة العليا بتغييرات جوهرية في الهياكل التنظيمية
غير موافق	1.58	2.32	5	18	9	28	10	يتوافق الهيكل التنظيمي مع اهداف المؤسسة
غير موافق	1.698	2.35	10	8	7	29	16	يتسم الهيكل التنظيمي بمرونة تساعد على التعامل مع الازمات
غير موافق	1.235	2.29	5	12	14	26	13	يتوافق التغيير في الهيكل التنظيمي مع التغيرات في استراتيجية المؤسسة

المصدر : من إعداد الطالبة بالاستعانة ببرنامج spss

من خلال الجدول (3-11) يتضح لنا 6 اجابات من بين 7 من المحور الثاني (البعد التنظيمي) جاءت بأكثر نسبة من عدم الموافقة على كل فقرات المحور هذا يوضح ان النسبة الساحقة للفئة المستقصاة غير موافقة على البعد التنظيمي للمديرية .

المحور الثالث: البعد التكنولوجي

الجدول (3-12) تحليل نتائج الدراسة الخاصة بالمحور الثالث

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات					البعد التكنولوجي
			5	4	3	2	1	
غير موافق	1,122	3,24	10	15	10	28	7	تعمل الادارة على استخدام التكنولوجيا المناسبة
غير موافق	1,176	2,91	10	16	8	22	14	تتسم الامكانيات التكنولوجية المتاحة بالكفاءة العالية
غير موافق	1,222	3,31	8	19	12	22	9	تؤدي التكنولوجيا المتوفرة لتقليل الجهد و توفير الوقت و تحسين الاداء
موافق	1,219	2,86	12	22	11	15	10	يتم نقل المعلومات بين الموظفين بشكل سريع و منظم
موافق	1,167	3,17	15	25	5	17	8	تقوم المؤسسة بتكوين الموظفين لمواكبة التكنولوجيا الحديثة
موافق	1,048	3,34	6	26	8	21	9	تساعد التكنولوجيا المستخدمة على اعادة هندسة العمليات الادارية
غير موافق	1,067	3,39	9	17	10	28	6	تساعد التكنولوجيا المستخدمة على تحسين الاداء الوظيفي
موافق	1,115	3,34	21	25	7	12	5	تساعد التكنولوجيا على اداء الاعمال بدقة و بسرعة

المصدر: من اعداد الطالبة بالاستعانة ببرنامج spss

من خلال الجدول (3-12) 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 الاداء الوظيفي

الجدول(3-13) تحليل نتائج الدراسة الخاصة بالجزء الثاني من الاستبيان

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات					تحسين الاداء الوظيفي
			5	4	3	2	1	
موافق	1,085	3,20	15	24	10	11	9	تلاحظ تحسين في العمليات و الانشطة الادارية المنجزة
غير موافق	1,129	3,00	9	18	8	23	12	تلاحظ زيادة في مستوى وضوح و شفافية العمليات الادارية
غير موافق	1,111	3,20	4	20	12	23	11	تحسين مستوى جودة الخدمات و الحد من الازعاج في اداء الاعمال
موافق	1,222	3,11	11	22	8	14	15	سهولة ايصال التعليمات و القرارات الادارية بسهولة للموظفين
غير موافق	1,295	2,94	7	20	8	25	10	اعتماد الادارة الالكترونية بدلا من الادارة التقليدية في العمليات الادارية
موافق	1,227	2,87	6	25	10	23	5	نظام الاتصال داخل مؤسستك يتسم بالسلامة و التدفق الجيد
غير موافق	1,179	2,87	6	17	10	28	6	تحسين قدرات الموظفين على حل المشكلات الادارية اليومية بمفردهم
غير موافق	1,223	2,84	5	20	8	28	9	تلاحظ زيادة دقة و سرعة انجاز الاعمال الادارية المطلوبة
موافق	1,223	2,84	2	25	8	17	18	يتم متابعة نتائج التقييم و العمل على تطوير الاداء بالمؤسسة

المصدر: من اعداد الطالبة بالاستعانة ببرنامح spss

من خلال الجدول(3-13) 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 بتحسّن 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 .

المطلب الرابع : اختبار الفرضيات

الفرضية الاولى :

أولا : 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 إحدهما يؤدي إلى التغيير في الثاني ، فكلما كانت قيمة I 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(3-14) العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الادارية و تحسين الاداء 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 اعادة هندسة العمليات الادارية و تحسين الاداء الوظيفي في مديرية املاك الدولة عين تموشنت

المصدر : من اعداد الطالبة بالاستعانة ببرنامج spss

يبين الجدول رقم (3-14) أن معامل الإرتباط 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 إعتبار 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 إحتل البعد التنظيمي المرتبة الأولى من حيث العلاقة بينه و بين مستوى الأداء بمعامل إرتباط 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 الإرتباط يقدر ب 0.748 و بذلك إحتل المرتبة الثانية ، أما البعد التكنولوجي فكان معدل الإرتباط 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 :

ثانيا : 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 ، أما a فتمثل معامل التقاطع أو المسافة بين الصفر و تقاطع خط الإنحدار مع المحور y .

و يمكن توضيح هذا الإرتباط بإختبار الفرضيات الفرعية من خلال الجدول التالي:
الجدول (3-15) العلاقة بين أبعاد إعادة الهندسة و تحسين الأداء الوظيفي

البعد التكنولوجي	البعد التنظيمي	البعد الهيكلي	معامل الإرتباط	تحسين الأداء الوظيفي
0.938	0.917	0.949		
0.001	0.01	0.01	مستوى المعنوية	

مستوى الدالة المعنوية 0.05

المصدر : من إعداد الطالبة بالإستعانة ببرنامج SPSS

من خلال الجدول يتضح لنا:

* هناك علاقة إرتباط بين البعد الهيكلي و تحسين الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية $0.05 \geq 0.01$ حيث تقدر ب 0.949 و هي علاقة طردية موجبة قوية ، وعليه نقبل الفرضية الفرعية الأولى.

* هناك علاقة إرتباط بين البعد التنظيمي و تحسين الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية $0.05 \geq 0.01$ حيث تقدر ب 0.917 و هي علاقة طردية موجبة قوية ، وعليه نقبل الفرضية الفرعية الثانية.

* هناك علاقة إرتباط بين البعد التكنولوجي و تحسين الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية ≥ 0.01 حيث تقدر ب 0.938 و هي علاقة طردية موجبة قوية ، وعليه نقبل الفرضية الفرعية الثالثة. في ضوء ما تقدم من نتائج يمكن تأكيد تأثير كل من الأبعاد الثلاث لإعادة هندسة العمليات الإدارية على متغير تحسين الأداء الوظيفي ، أي كلما توفرت أبعاد إعادة الهندسة الإدارية على مستوى مديرية أملاك الدولة عين تموشنت زاد تحسن الأداء الوظيفي لدى العاملين أي أن هناك علاقة تأثير بالإرتفاع.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في دور إعادة هندسة العمليات الإدارية لتحسين الأداء الوظيفي ، من خلال دراسة العلاقة الموجودة بين أبعاد الهندرة و مستوى تحسين الأداء الوظيفي باعتبارها المكون الأساسي للأداء و الأكثر تأثيرا فيه ، و دراسة مدى تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية لتحسين الاداء الوظيفي على مستوى مديرية أملاك الدولة لولاية عين تموشنت، بإستخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث طبقت هذه الدراسة على مجتمع بلغ 70 موظفا و موظفة، كما إستعنا ببرامج SPSS للتحليل الإحصائي، فأظهرت النتائج وجود تفاوت في ردود الفعل بين الإيجابية أحيانا و السلبية أحيانا أخرى، و ما تم الوصول إليه من عدم الرضا و الإقتناع بأبعاد الهندرة المتوفرة على مستوى المديرية يعود إلى عدم وضع خطط إستراتيجية من قبل الإدارة العليا تهتم بالجانب الهيكلي و التنظيمي و التكنولوجي ، و إن كانت بعض الردود الإيجابية تعكس حالة من الإقتناع و الرضا فهو يبقى نسبي .

و قد توصلت الدراسة من الجانب التطبيقي إلى جملة من النتائج كان اهمها:

1 - يعتبر توافر أبعاد الهندرة في مديرية أملاك الدولة عين تموشنت ضعيف و بحاجة إلى إهتمام أكبر من قبل الإدارة العليا و كيفية تطبيق تلك الأبعاد بصورة علمية سليمة، و الأخذ بتوصيات هذه الدراسة التي من شأنها تطبيق أفضل لمفهوم أبعاد الهندرة، و ترجع نسبة ضعف ابعاد الهندرة في المديرية راجع إلى عدم وجود رؤية أو هدف إستراتيجي واضح .

2 - مستوى الأداء الوظيفي للعاملين على مستوى مديرية أملاك الدولة عين تموشنت حسب الدراسة كان متوسط و لكنه يحتاج إلى مزيد من الإهتمام من طرف الإدارة العليا ، و من خلال الإجابات يتضح لنا أن المستجيبين حريصين على تحسين مستوى أدائهم ، بالإضافة على أن المستجيبين يتحدثون عن أنفسهم لدى يصعب عليهم أن يحدو لأنفسهم مستوى أداء منخفض.

3 - بالنسبة للنتائج المتعلقة بدور إعادة هندسة العمليات الإدارية لتحسين الأداء الوظيفي ، فخلصت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين الهندرة و تحسين الأداء الوظيفي، و هذا يدل على أنه كلما توافرت أبعاد الهندرة الثلاث زاد مستوى الأداء و تحسن ، و بالتالي على هذه المديرية الإهتمام بكل أبعاد الهندرة لزيادة توافرها في المديرية مما يؤدي حتما إلى تحسين الأداء الوظيفي للعاملين فيها.

الله اعلم

أصبح البحث عن إحداث التغيير من أجل تحسين الأداء شرطا أساسيا لبقاء المنظمات و إستمراريتها سواء كانت خاصة أو عمومية، و أصبح الإهتمام بتغيير الأداء من منظور كلي و شامل أساس تكوين و تدعيم القدرات التنافسية للمنظمات، هذه الأخيرة في ظل بيئتها الحالية المتميزة بالتعقيد و التغيير المستمر تبحث دائما عن المفاهيم الحديثة و السبل المثلى للتعامل مع هذه التغيرات و تحقيق أهدافها ليس فقط بكفاءة و فعالية أكثر بل بتميز و تفوق أكبر، لذا اتجهت المنظمات 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، وجاء كمنهج و فلسفة جديدة و متكاملة لتحقيق الطفرات النوعية إن صح القول، و إحداث التحسين المستمر في مختلف الإدارات ، فيعنى هذا الأسلوب بإيجاد حلول جذرية لمختلف المشاكل من خلال إعادة تصميم وإبتكار 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 والتحسين و التغيير الجذري المراد تحقيقها و ذلك بإحداث التغيرات 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 وإعادة 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.

خاتمة عامة

فلجأت أضخم المؤسسات إلى انتهاج 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 الاتصال و تمكين العاملين للاستعداد للتغيير و تعزيز مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية 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 ها كما يلي :

- يجب ترسيخ و نشر فكرة إعادة الهندسة لدى الإدارة العليا لتحسين الأداء الوظيفي .
- توفير المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق الهندرة ، و المتمثلة في (الإستراتيجية، الاتصال، الالتزام و قناعة الإدارة العليا، تكنولوجيا المعلومات، تمكين العاملين و الاستعداد للتغيير).
- تعزيز وجود فكر استراتيجي واضح لدى الإدارة العليا لتبني مبادئ الهندرة.
- زيادة مستوى وضوح و شفافية العمليات الإدارية لتحسين نوعية الأداء.
- إيجاد قنوات اتصال فعالة بين المستويات المختلفة للإدارة لتسريع إنجاز الأعمال
- إن الأداء الوظيفي يعتبر نتاج أفراد المنظمة و ما مدى مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة العامة و مدى إشراك جهود الموظفين في الإنتاج و تقديم خدمات معينة .
- يعتبر توافر أبعاد الهندرة في مديرية أملاك الدولة عين تموشنت ضعيف و بحاجة إلى اهتمام أكبر من قبل الإدارة العليا و كيفية تطبيق تلك الأبعاد بصورة علمية سليمة، و الأخذ بتوصيات هذه الدراسة التي من شأنها تطبيق أفضل لمفهوم أبعاد الهندرة، و ترجع نسبة ضعف ابعاد الهندرة في المديرية إلى عدم وجود رؤية أو هدف إستراتيجي واضح .
- مستوى الأداء الوظيفي للعاملين على مستوى مديرية أملاك الدولة عين تموشنت حسب الدراسة كان متوسط و لكنه يحتاج إلى مزيد من الاهتمام من طرف الإدارة العليا ، و من خلال الإجابات يتضح لنا أن المستجيبين حريصين على تحسين مستوى أدائهم ، بالإضافة على أن المستجيبين يتحدثون عن أنفسهم لدى يصعب عليهم أن يحددوا لأنفسهم مستوى أداء منخفض.
- بالنسبة للنتائج المتعلقة بدور إعادة هندسة العمليات الإدارية لتحسين الأداء الوظيفي ، فخلصت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين الهندرة و تحسين الأداء الوظيفي و هذا يدل على أنه كلما توافرت أبعاد الهندرة الثلاث

خاتمة عامة

زاد مستوى الأداء و تحسن ، و بالتالي على هذه المديرية الاهتمام بكل أبعاد الهندرة لزيادة توافرها في المديرية مما يؤدي حتما الى تحسين الأداء الوظيفي للعاملين فيها.

و في الأخير و ليس آخرا يمكننا تقديم بعض من التوصيات التي تعتبر نتاجا لما جاء في الجزء النظري و التطبيقي لبحثنا و هي كما يلي:

- 1 - ضرورة اهتمام المسؤولين و الإدارة العليا بالدرجة الأولى بالهندرة و الإيمان بها حتى يقومون بدورهم بإقناع الموظفين بها ، أي نشر و تعزيز مفاهيمها لدى العاملين في المديرية.
- 2 - وضع إستراتيجية واضحة لتنمية المسار الوظيفي من خلال إشراك الموظفين في رسم السياسات الخاصة بالتنمية و التطوير.
- 3 - الاهتمام بهيكل المديرية بحيث يكون قادر على تلبية الاحتياجات الحالية و المستقبلية ، و كذا مجابهة الأزمات الطارئة .
- 4 - الاستفادة من التطورات التكنولوجية و محاولة تكوين الموظفين حسب هذه التطورات لمواكبة التغيير.
- 5 - الاهتمام بالعنصر البشري و محاولة تشجيع المبادرات و تبني أفكارهم البناءة .
- 6 - توظيف تقنيات المعلومات الحديثة بدلا من التقنيات التقليدية .
- 7 - مراجعة الهيكل التنظيمي بصورة دورية للبعد عن الازدواجية و الروتين.

أفاق الدراسة:

- دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تطبيق مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- أثر تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية لتحسين الأداء الوظيفي.
- العوامل المؤثرة في تطبيق مبادئ إعادة الهندسة الإدارية في المؤسسات العمومية الجزائرية.

قائمة المراجع

أولاً: قائمة الكتب

- ❖ الهيتي خالد عبد الرحمان، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن، 2005 .
- ❖ العلاق بشير ، "مبادئ الإدارة" ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2008.
- ❖ حريم حسين ، "السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال"، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2004.
- ❖ حسين محمد الحراشة ، "إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي" ، الطبعة الأولى، مصر ، 2003 .
- ❖ حسن راوية محمد ، "إدارة الموارد البشرية" ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ، مصر ، 1999 .
- ❖ رسمي محمد حسن، "السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية"، الطبعة الاولى دار الوفاء، الإسكندرية، 2004 .
- ❖ عبد العزيز احمد داود ، "الإدارة التعليمية المساعدة" ، كلية التربية، جامعة كفر الشيخ ، دار المعرفة الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، مصر، 2014.
- ❖ عبد الحكيم الخزامي، "تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين" ، تقييم الأداء الجزء 1 ، مكتبة ابن سينا القاهرة ، مصر، 1998.
- ❖ عصمت سليم القرالة، "الحكمانية في الأداء الوظيفي"، دار جليس الزمان، عمان ، 2009.
- ❖ عاشور احمد صقر، "السلوك الإنساني في المنظمات"، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية، مصر، 2005 .
- ❖ عصمت سليم القرالة ، "الحكمانية في الأداء الوظيفي" ، الطبعة 1 ، دار جليس الزمان، عمان ، الأردن ، 2001 .
- ❖ غربي علي و آخرون ، "تنمية الموارد البشرية" ، الطبعة 1، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة ، مصر، 2007.

❖ مصطفى احمد سيد ، " إدارة السلوك التنظيمي ، رؤية معاصرة " ، الطبعة الأولى ، دار الحمد ، الأردن ، 2000 .

ثانيا : البحوث الجامعية

- ❖ احمد عبد المجيد محمد أبو عمشة، " اثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة " دراسة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية ، 2011.
- ❖ إيمان خويدات ، " اثر تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الوطنية " ، مذكرة لنيل شهادة ماستر اكايمي في العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2014.
- ❖ العربي حكيم ، منقلاقي يزيد، " اثر الرضا الوظيفي على الأداء في المنظمة " ، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية ، جامعة بومرداس ، الجزائر ، 2014.
- ❖ الخليفة زياد سعد ، "الثقافة التنظيمية و دورها في رفع مستوى الأداء، دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة و الأركان للقوات المسلحة السعودية " ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية ، 2007.
- ❖ البدر بن احمد إبراهيم ، " المناخ التنظيمي و علاقته بظغوط العمل، دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض " ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية ، 2006.
- ❖ شامي صليحة ، "المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين" ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المنظمات ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية ، جامعة احمد بوقرة بومرداس ، الجزائر ، 2010.
- ❖ عبد الله سمير البحيري . دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية . ماجستير في القيادة و الإدارة ، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2015.
- ❖ 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.

❖ قديد فوزية، "الموارد البشرية و تحسين الأداء في المؤسسة"، مذكرة تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2006.

❖ محمد إبراهيم المدهون، "إعادة هندسة العمليات الرادارية في المصارف في قطاع غزة، دراسة تطبيقية" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2006.

❖ مرام إسماعيل الأغا، "دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في المصارف في قطاع غزة" دراسة إستكمالية لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، جامعة غزة الإسلامية، فلسطين، 2006.

❖ مشعلي بلال، "دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، اقتصاد و تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، جامعة سطيف، الجزائر، 2011.

❖ وحيد محمود رمو، "إعادة هندسة عملية إعداد الموازنة الجارية باستخدام تقنيات المعلومات"، أطروحة دكتوراه، الأردن، 2015.

ثالثاً: الايام الدراسية و المقالات

❖ الشيخ الداوي، اثر عملية إعادة الهندسة في تطوير الخدمة المصرفية، دراسة حالة البنك الوطني الجزائري، يوم دراسي حول اصلاح النظام المصرفي، بكلية العلوم الاقتصادية و التسيير لجامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، يومي 11 و 12 مارس 2008.

❖ إياد علي الدجني، "أنموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية و حوسبتها في مؤسسات التعليم العالي"، كلية التربية، جامعة دمشق الإسلامية، سوريا، 2013.

❖ العتيبي، سعد، و الحمالي، راشد، "إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في القطاع العام عوامل النجاح الحاسمة"، المؤتمر الوطني الأول للجودة، جامعة الملك سعود، السعودية، 2004.

رابعاً : المجالات

❖ مجلة جامعة دمشق- المجلد 29- العدد الأول-2013.

❖ عدمان مريزق، "علاقة أبعاد المناخ التنظيمي بظغوط العمل في المؤسسات الجامعية، في إشارة إلى المدرسة العليا للتجارة"، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر، 2014.

الملاحق



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المركز الجامعي " بلحاج بوشعيب "

معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

تخصص: ادارة الموارد البشرية

قسم: علوم التسيير

استبيان

تحية طيبة و بعد

في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية تحت عنوان " دور اعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي" نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم التعاون بغرض إفادتنا في جمع البيانات ذات الصلة ببحثنا فالرجاء التكرم بالإجابة عن عبارات الاستبيان بكل دقة و موضوعية وذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تمثل وجهة نظرك نحو كل عبارة أداة الدراسة , علما أن المعلومات سوف تستخدم لأغراض علمية فقط ،شكرا على تعاونكم.

المعلومات العامة:

✓ الجنس :

ذكر أنثى

✓ المؤهل العلمي :

ثانوي جامعي

ابتدائي متوسط

✓ العمر :

أقل من 30 سنة من 30 الى أقل من 40 سنة

من 40 الى 50 سنة أكثر من 50 سنة

✓ سنوات الخدمة:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات

من 10 الى 15 سنة 15 سنة فأكثر

✓ المسمى الوظيفي:

رئيس مصلحة رئيس مكتب

عون تنفيذي عون مهني

الجزء الأول :إعادة هندسة العمليات

المحور الأول : البعد الهيكلي

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
1-تعتمد الإدارة العليا على خطة إستراتيجية واضحة و مفهومة					
2-تعمل الإدارة العليا على إعادة التفكير بالأساسيات و التخلص من الروتين					
3-توضح الإدارة العليا فكرة التغيير لمواجهة مقاومة الموظفين لها					
4-تنظر الإدارة العليا للمورد البشري على انه مورد هام للمؤسسة					
5-هل يتم توزيع المهام وفق الكفاءات البشرية اللازمة للتغيير					
6-توفر الإدارة الاحتياجات التدريبية للموظفين و اللازمة للتغيير					
7-يوجد خطة موضوعية لتطوير و تنمية قدرات الموظفين					
8-تراجع الإدارة العليا خطط التغيير دوريا و إعادة تقييم ما تم انجازه					

المحور الثاني : البعد التنظيمي

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
1-تعمل مؤسستك وفق هيكل تنظيمي واضح					
2-يساعد تطوير الهيكل التنظيمي في انجاز الأعمال و تقديم خدمات جيدة					
3-يساعد الهيكل التنظيمي على إعادة هندسة العمليات الإدارية و التطوير في المؤسسة					
4-يوجد هيكل تنظيمي واضح يبين التسلسل الإداري					
5-تقوم الإدارة العليا بتغييرات جوهرية في الهياكل التنظيمية					
6-يتوافق الهيكل التنظيمي مع أهداف المؤسسة					
7-يتم الهيكل التنظيمي بمرونة تساعده في التعامل مع الأزمات					
8-تعمل المؤسسة وفق تصنيفات معتمدة للوظائف الإدارية					

المحور الثالث: البعد التكنولوجي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
					1- تعمل الإدارة على استخدام التكنولوجيا المناسبة
					2- تتسم الإمكانيات التكنولوجية المتاحة بالكفاءة العالية
					3- تؤدي التكنولوجيا المتوفرة لتقليل الجهد و توفير الوقت و تحسين الأداء
					4- يتم نقل المعلومات بين الموظفين بشكل سريع و منتظم
					5- تقوم المؤسسة بتكوين الموظفين لمواكبة التكنولوجيا الحديثة
					6- تساعد التكنولوجيا المستخدمة على إعادة تصميم العمليات الإدارية
					7- تساعد التكنولوجيا المستخدمة على تحسين الأداء الوظيفي
					8- تساعد التكنولوجيا على أداء الأعمال بدقة و* بسرعة

الجزء الثاني: تحسين الأداء الوظيفي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
					1- تلاحظ تحسين في العمليات و الأنشطة الإدارية المنجزة
					2- تلاحظ زيادة في مستوى وضوح و شفافية العمليات الإدارية
					3- تحسين مستوى جودة الخدمات و الحد من الأخطاء في أداء الأعمال
					4- سهولة إيصال التعليمات و القرارات الإدارية بسهولة للموظفين
					5- اعتماد الإدارة الالكترونية بدلا من الإدارة التقليدية في العمليات الإدارية
					6- تلاحظ رفع في معدلات الأداء و الإنتاجية للموظفين
					7- تحسين قدرة الموظفين على حل المشكلات الإدارية اليومية بمفردهم
					8- تلاحظ زيادة دقة و سرعة إنجاز الأعمال الإدارية المطلوبة
					9- نظام الاتصال داخل مؤسستك يتسم بالسلاسة و التدفق الجيد

