



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

تحت عنوان

دور إعادة هندسة العمليات الإدارية على تحسين أداء
العاملين

دراسة حالة الصندوق الوطني للتقاعد ورقلة 2022

من إعداد الطلبة:

أيمن حسين / قطاي كريمة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2022/06/22.

أمام اللجنة المكونة من السادة:

- الأستاذ/ بن ساسي عبد الجليل (أستاذ محاضر أ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا
- الأستاذ/ كاوجة بشير (أستاذ محاضر أ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا ومقررا
- الأستاذ/ بركة محمد (أستاذ تعليم عالي - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية: 2021 - 2022



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

تحت عنوان

دور إعادة هندسة العمليات الإدارية على تحسين أداء
العاملين

دراسة حالة الصندوق الوطني للتقاعد ورقلة 2022

من إعداد الطلبة:

أيمن حسين / قطاي كريمة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2022/06/22

أمام اللجنة المكونة من السادة:

- الأستاذ/ بن ساسي عبد الجليل (أستاذ محاضر أ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا
- الأستاذ/ كاوجة بشير (أستاذ محاضر أ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا ومقررا
- الأستاذ/ بركة محمد (أستاذ تعليم عالي - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية: 2021 - 2022

الإهداء

أهدى ثمرة جهدى ...

إلى سندی وناصحى والذى علمنى معنى الكفاح أبى العزيز أدامه الله وأطال عمره
إلى من أنارت دربى وأعانتنى بالصلاة والدعاء أُمى الحبيبة حفظها ورعاها الله
إلى اخوانى وأخواتى تقديرا واحتراما
إلى كل عائلتى الكبيرة بأفرادها حفظهم الله ورعاهم
إلى كل من ساعدنى فى هذا العمل المتواضع من بعيد أو قريب

قطاى كريمة

أهدى ثمرة جهدى ...

إلى من حملتنى وسقتنى من نبع حنانها وكان دعائها ورضاها سر نجاحى أُمى الحبيبة
حفظها الله
إلى من علمنى العطاء بدون انتظار وأحمل اسمه بكل افتخار والذى العزيز
إلى إخوتى وأخواتى و كل عائلتى شكرا وتقديرا
إلى كل من جمعتنى بهم دروب الأخوة المحبة والصدقة من بعيد أو قريب

أيمن حسين

شكر وتقدير

يسعدنا بعد اتمام دراستنا أن نتقدم بالدعاء حمداً وشكراً لله تعالى
على فضله وكرمه ورحمته الذي وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع
ليضاف الى ميادين البحث العلمي ويطيب لنا عرفانا بالجميل أن نتقدم
بجزيل الشكر والعرفان

إلى أولئك الذين وقفوا بجانبنا طول فترة الدراسة ولم يبخلوا علينا بمساعدة
أو إرشاد أو توجيه ونحض بالذكر استاذنا الفاضل المشرف
الدكتور **كاوجة بشير** الذي قدم لنا الدعم والإرشاد مما دفع بهذه المذكرة
إلى النور ونتقدم بوافر التقدير وعظيم الامتنان للمؤطر في مؤسسة CNR السيد **جروني**
عبد الوهاب الذي لم يبخل علينا بالإرشادات والتوجيه
وإلى لجنة المناقشة الأفاضل

الذين شرفونا بقبول مناقشة المذكرة ولدورهم الكبير في إثراء واغناء المذكرة
من علمهم وخبرتهم ونقدتهم البناء
وكما نتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساهم من قريب أو بعيد في تحكيم
وتنقيح وإنجاز وتحليل هذه الدراسة لتسهيل مهمتنا
جزاهم الله عنا الخير والجزاء والعطاء
الطالبة: أيمن حسين / قطاي كريمة

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور إعادة هندسة العمليات الادارية بأبعادها (استخدام تكنولوجيا المعلومات وتطوير قدرات العاملين والاستعداد للتغيير وتبسيط اجراءات العمل) في أداء العاملين في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد.

وكان مجتمع الدراسة مكون من العاملين الاداريين في الصندوق الوطني عددهم 56 عاملاً ادارياً وتم اختيار عينة للدراسة بلغت عدد 54 عاملاً ادارياً، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي. توصلنا من خلال الدراسة إلى مجموعة من النتائج وأهمها:

أنه من الابعاد الاربعة التي تم التركيز عليها خلال الدراسة نجد ان هناك بعدين من أبعاد إعادة هندسة العمليات الادارية (تطوير قدرات العاملين وتبسيط اجراءات العمل) لهما تأثير في أداء العاملين في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد، وكان البعد الأكثر تأثيراً في أداء العاملين هو تبسيط اجراءات العمل مقارنة ببقية الابعاد، كما توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق في أثر هندسة العمليات الادارية استنادا للمتغيرات الوظيفية و الديمغرافية (الجنس والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة)، وأيضاً عدم وجود فروق في أداء العاملين استنادا للمتغيرات الوظيفية و الديمغرافية (الجنس والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي وعدد سنوات الخبرة)، وبناءً على نتائج الدراسة كانت من التوصيات تعزيز مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية لكافة العاملين بمؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد بغض النظر عن المناصب التي يشغلونها.

الكلمات المفتاحية: إعادة هندسة العمليات الإدارية، أداء العاملين، الصندوق الوطني للتقاعد.....

Study summary:

Through this study, we tried to know the role of re-engineering administrative processes in its dimensions (the use of information technology, developing the capabilities of workers, preparing for change and simplifying work procedures) in the performance of workers in the National Pension Fund.

This study was completed by selecting a community of 56 administrative workers in the National Fund, and a sample of 54 administrative workers was selected for the study.

Through the study, we reached a set of results, the most important of which are:

Of the four dimensions that were focused on during the study, we find that there are two dimensions of administrative process re-engineering (developing the capabilities of workers and simplifying work procedures) that have an impact on the performance of workers in the National Pension Fund, and the most influential dimension in the performance of workers is the simplification of procedures Work compared to the rest of the dimensions, the study also found that there are no differences in the impact of engineering operations due to the variables (gender, educational qualification and number of years of experience), And there are also no differences in the performance of workers for the variables (gender, educational qualification, job title and number of years of experience), and based on the results of the study, we proposed a number of recommendations, the most important of which are: Strengthening the concept of re-engineering administrative processes for all employees of the National Pension Fund, regardless of the positions they occupy.

Keywords: re-engineering of administrative processes, performance of employees, the National Pension Fund.....

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
/	إهداء
/	شكر
/	الملخص
/	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال
XI	قائمة الاختصارات
XIII	قائمة الملاحق
أ_ هـ	مقدمة
الإطار النظري	
الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة	
07	تمهيد
28-07	المبحث الأول: إعادة هندسة العمليات الإدارية وأداء العاملين
36 -29	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
36	خلاصة الفصل الأول
الإطار التطبيقي	
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
39	تمهيد
64 -40	المبحث الأول: تقديم المؤسسة وأهم الدراسات والطريقة والاجراءات
89 - 64	المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج
90	خلاصة الفصل الثاني
95 - 93	خاتمة: النتائج -التوصيات - الآفاق المستقبلية
102 - 97	قائمة المراجع

113 - 104	الملاحق
-----------	---------

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الجدول رقم 1- 1: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	37
02	الجدول رقم 02- 1: مجالات الإجابة وأوزانها	58
03	الجدول رقم 02- 2: معاملات الثبات الداخلي (كرونباخ ألفا) لكل مجال من مجالات أداة الدراسة وللأداة ككل	59
04	الجدول رقم 02- 3: مقياس تحديد درجة الموافقة للوسط الحسابي	60
05	الجدول رقم 02- 4: توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية	61
06	الجدول رقم 02- 5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد إعادة هندسة العمليات الادارية ككل مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	65
07	الجدول رقم 02- 6: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة باستخدام تكنولوجيا المعلومات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	66
08	الجدول رقم 02- 7: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تطوير قدرات العاملين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	67
09	الجدول رقم 02- 8: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الاستعداد للتغيير مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	68
10	الجدول رقم 02- 9: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تبسيط اجراءات العمل مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	69
11	الجدول رقم 02- 10: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال أداء العاملين.	70
12	الجدول رقم 02- 11: يبين One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	72
13	الجدول رقم 02- 12: يبين مصفوفة الارتباط للمتغيرات Correlations	73
14	الجدول رقم 02- 13: اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح لمتغير	73

قائمة الجداول

	الدراسة	
74	الجدول رقم 02- 14: أبعاد المتغير المستقل الداخلة	15
75	الجدول رقم 02- 15: جدول ملخص لنموذج Model Summary	16
75	الجدول رقم 02- 16: نتائج تحليل التباين	17
76	الجدول رقم 02- 17: جدول المعاملات Coefficientsa	18
79	الجدول رقم 02- 18: تطبيق تحليل التباين الأحادي ANOVA على مجال إعادة هندسة العمليات الادارية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية	19
81	الجدول رقم 02- 19: نتائج اختبار Scheffe للمقارنات البعدية على مجال إعادة هندسة العمليات الادارية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.	20
81	الجدول رقم 02- 20: نتائج اختبار Scheffe للمقارنات البعدية بين المتوسطات تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية.	21
82	الجدول رقم 02- 21: نتائج اختبار scheffe للمقارنات البعدية بين المتوسطات تعزى لمتغير العمر	22
82	الجدول رقم 02- 22: تطبيق تحليل التباين الاحادي ANOVA على مجال أداء العاملين تبعاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية	23
83	الجدول رقم 02- 23: نتائج اختبار scheffe للمقارنات البعدية بين المتوسطات تعزى لمتغير العمر	24
84	الجدول رقم 02- 24: نتائج اختبار Scheffe للمقارنات البعدية بين المتوسطات تعزى لمتغير عدد الدورات.	25

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
و	العلاقة بين الهندرة وأداء العاملين.	01
42	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد.	02
46	الهيكل التنظيمي للمرحلة من 1986 إلى 1993	03
47	الهيكل التنظيمي للمرحلة من 1993 إلى 1997	04
48	الهيكل التنظيمي للمرحلة من 1997 إلى 1998	05
49	الهيكل التنظيمي للمرحلة من 1998 إلى 2005	06
53	تحقيق أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية	07

قائمة الاختصارات

قائمة الاختصارات

مفهومه	الاختصار
Caisse National des Retraits	CNR
La Caisse Nationale de Sécurité Sociale	CNSS

قائمة الملاحق

العنوان	الرقم
قائمة المحكمين	01
الاستبيان	02
مخرجات الـSPSS	03

المقدمة

مقدمة عامة

توطئة

إن أحدث التطورات في الفكر الإداري المعاصر هو إنتاج مفاهيم وممارسات جديدة لإدارة المنظمات، وتعد إعادة هندسة العمليات الإدارية من أبرزها، فبعد أن تمكنت عدة منظمات رائدة من تحقيق نتائج متميزة في عامل التطوير والتحسين المستمر نتيجة إتباع منهج إدارة الجودة الشاملة، سارعت مؤسسات أخرى في مختلف أنحاء العالم وفي مختلف القطاعات إلى اعتناق هذا الأسلوب الإداري الجديد وتوظيفه لتطوير مختلف مجالات العمل فيه، وذلك من خلال السعي إلى إحداث تغييرات جوهرية وتحديث بنية العمليات والمعلومات لديها لدعم ومواكبة التغييرات التي تحدث في بيئتها المحيطة وزيادة قدرتها على المنافسة والبقاء ولا شك أن التغيير يهدف بالدرجة الأساسية إلى إكساب المؤسسات المرونة والقدرة اللازمة لتجسيد أهدافها وتعزيز ثقافتها بما يخدم نظرتها المستقبلية وخطتها الإستراتيجية ويعزز ميزتها التنافسية، ورغم أن هناك الكثير من الأساليب الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحقيق ذلك ونظراً للتطور التكنولوجي الهائل وظهور الانترنت تم استخدام أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في كثير من الشركات والمصانع والوزارات والجامعات لما له من دور في خفض التكاليف والوقت وتحسين الأداء.

يعتبر مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) أحد مداخل التطوير، وهو يركز على إعادة التصميم السريع والتغيير الجذري للعمليات الإدارية الاستراتيجية وذات القيمة المضافة، وكذلك للنظم والسياسات والهياكل التنظيمية، بهدف تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية في المنظمة وزيادة رضا المستفيدين.

لذلك فإن نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها يعتمد على مدى قدرتها على مواكبة التطورات والتغيرات، والتكيف والتأقلم معها، كما أن بعض المؤسسات بحاجة إلى تحديث سياساتها المرتبطة في إعادة هندسة العمليات الإدارية للحد من تدني مستوى أداء العاملين بالمقارنة مع المنافسين من المؤسسات العاملة بنفس القطاع، وهذا ما يتطلب من المؤسسات التعرف على إعادة هندسة العمليات الإدارية وأثره في أداء العاملين.

وباعتبار الصندوق الوطني للتقاعد من المؤسسات الخدمية شأنها شأن المؤسسات الأخرى، والتي بحاجة دائمة إلى التطوير المستمر للأنظمة الإدارية التي تتبعها، خاصة المؤسسات التي شهدت تطوراً ملموساً خلال السنوات الأخيرة على جميع المستويات سواء من حيث نوعية وجودة البرامج الخدمية التي تقدمها، وبالرغم من هذه التطورات فإن الممارسة الإدارية وأنظمة العمل بها بحاجة إلى تطوير وتحسين مستمر، وبالتالي فهي تحتاج للتفكير بجدية لإعادة هندسة العمليات الإدارية بما يتوافق مع الممارسات والأنظمة الحديثة في هذا المجال.

طرح الإشكالية:

واستناداً إلى ما ذكر يمكن إظهار اشكالية الدراسة بصورة أكثر وضوحاً من خلال الإجابة على التساؤل الرئيسي: ما هو دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين أداء العاملين في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد؟
أسئلة فرعية:

- 1- ما أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في أداء العاملين في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد؟
- 2- ما أثر تطوير قدرات العاملين في أداء العاملين في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد؟
- 3- ما أثر الاستعداد للتغيير في أداء العاملين في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد؟
- 4- ما أثر تبسيط إجراءات العمل في أداء العاملين في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد؟
- 5- ما أثر المتغيرات الديمغرافية والوظيفية لدى العاملين بصندوق الوطني للتقاعد لمفهوم إعادة هندسة العمليات الادارية في تحسين اداء العاملين.

فرضيات الدراسة:

- على ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها تسعى هذه الدراسة إلى اختبار الفرضيات الآتية:
- ✓ الفرضية الفرعية الأولى: **HO1-1** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في أداء العاملين في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد
 - ✓ الفرضية الفرعية الثانية: **HO1-2** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ لتطوير قدرات العاملين في أداء العاملين في الصندوق الوطني للتقاعد
 - ✓ الفرضية الفرعية الثالثة: **HO1-3** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ للاستعداد للتغيير في أداء العاملين في الصندوق الوطني للتقاعد
 - ✓ الفرضية الفرعية الرابعة: **HO1-4** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ لتبسيط إجراءات العمل في أداء العاملين في الصندوق الوطني للتقاعد
 - ✓ الفرضية الفرعية الخامسة: **HO2** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على تحسين اداء العاملين في الصندوق الوطني للتقاعد تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية (الجنس والعمر والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي وعدد سنوات الخبرة وعدد الدورات التدريبية).

مبررات اختيار الموضوع:

أسباب اختيار الموضوع: من بين الأسباب التي جعلتنا نختار هذا الموضوع بالتحديد من بين باقي المواضيع الأخرى، نذكر منها: الأسباب الموضوعية:

- 1- الأهمية البالغة للموضوع.
- 2- معرفة ما هي التغييرات وإعادة الهندسة الحاصلة على مستوى صندوق التقاعد -ورقلة-.
- 3- معرفة ما مدى تأثير إعادة الهندسة على أداء عاملي صندوق التقاعد.

الأسباب الذاتية:

- 1- الميل لمقياس الوظيفة العمومية، باعتبارها مادة قانونية علمية حيوية ومرنة.
- 2- حداثة الموضوع والميل إليه لعدم تناوله الكثير.

أهداف الدراسة:

إن الهدف الأساسي من هذه الدراسة هو بيان أثر هندسة العمليات الإدارية في أداء العاملين في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد وذلك من خلال:

- 1- التعرف على واقع تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد
- 2- التعرف على مستوى أداء العاملين في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد.
- 3- بيان أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية (استخدام تكنولوجيا المعلومات وتطوير قدرات العاملين والاستعداد للتغيير وتبسيط إجراءات العمل) في أداء العاملين في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد.
- 4- تقديم التوصيات والمقترحات التي تساعد على تطوير وإعادة هندسة العمليات الإدارية في الصندوق الوطني للتقاعد بما ينعكس إيجاباً في أداء العاملين.

أهمية الدراسة

تكتسب الدراسة أهميتها من العوامل والاعتبارات الآتية:

■ الأهمية النظرية:

- 1- تتناول الدراسة موضوعين مهمين وهما موضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية وموضوع أداء العاملين، كما هو موضح في أنموذجها الذي مهمته مراقبة أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في أداء العاملين.
- 2- تُعد هذه الدراسة من الدراسات التي تتناول مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل إداري نحو تطوير العمليات الإدارية لتحسين أداء العاملين في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد بورقلة.

■ الأهمية العملية:

1- نحاول من خلال هذه الدراسة تقديم آلية واضحة في تناول موضوع تطبيق إعادة هندسة العمليات كمدخل إداري نحو تطوير المؤسسات العمومية، حيث توضح الدراسة أبعاد هذا التطبيق، وكيفية تأثيرها بصورة مباشرة في أداء العاملين من أجل تحسين الخدمة المقدمة للجمهور.

2- تعمل هذه الدراسة على تطوير الخبرة والمعرفة لدى الباحثين بطبيعة ومفهوم أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية

حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد - ورقلة-
- الحدود الزمانية: من 09 ماي 2022 إلى 31 ماي 2022.

منهج الدراسة:

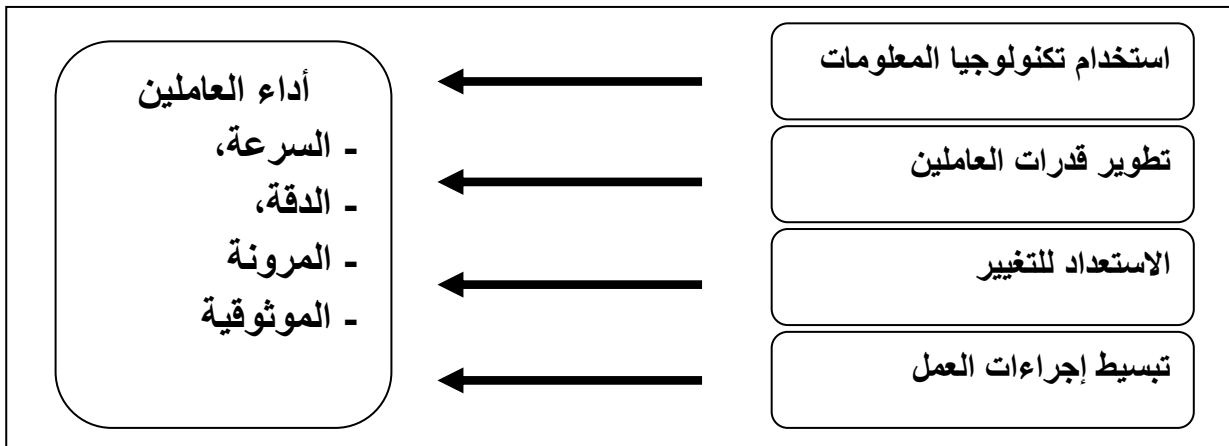
اتبعنا في دراستنا هذه أربع مناهج:

- ❖ المنهج التاريخي لدراسة تاريخ التغييرات الحاصلة على مستوى هذه المؤسسة واستخلاص مميزات كل فترة.
- ❖ المنهج الوصفي التحليلي الذي مكنا من تسليط الضوء على النصوص التنظيمية التي تحكم هذا النظام وتحليل آخر التعديلات التي طرأت عليها.
- ❖ والمنهج المقارن الذي يسمح لنا بدراسة كل فترة من فترات التغيير ومقارنة نتائجها بباقي نتائج المراحل الأخرى.
- ❖ المنهج الاستطلاعي الذي مكنا من حقائق الدراسة من المقابلات الشخصية إضافة الى الاستبانة المساعدة في جمع بيانات باقي الافراد.

نموذج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار صحة فرضياتها أعتمد الباحث على المخطط الخاص بها، للتعرف فيما إذا كانت هناك علاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع للدراسة، وفقاً لما هو مبين في الشكل رقم (1).
*المتغير المستقل إعادة هندسة العمليات الإدارية المتغير التابع أداء العاملين.

الشكل رقم 1: العلاقة بين الهندرة وأداء العاملين.



المصدر: اعداد الطالبين

الفصل الأول

الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد:

تعرف البيئة المحيطة بالمنظمات في وقتنا الراهن الكثير من التطورات والتغييرات المتتالية والمتسارعة في كافة المجالات، وقد نتج عن ذلك تحقيق قفزات نوعية في أداء المنظمات، وتحسين مستمر للكثير من الأعمال والخدمات، وذلك من خلال تطبيق عدة نظريات وأساليب علمية متطورة مكنت من إحداث ومتابعة التغييرات الجديدة في النشاطات المختلفة. هذه التحولات والتطورات فرضت على الإداريين إعادة النظر في جميع المفاهيم والأساليب والإجراءات الممارسة في المنظمات من خلال الأخذ بكل ما هو جديد ومتطور من أجل الارتقاء والنجاح. وتعد إعادة هندسة العمليات من بين أهم مداخل التغيير المطبقة حاليا في المنظمات، لمساهمتها المتميزة في تحقيق تحسينات كبيرة في الأداء، من خلال التغيير الجذري لطرق أداء الأعمال بالتركيز على الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات، فلا يعتبر هذا المفهوم تعديلا إداريا أو تغييرا تنظيميا للوضع الحالي وإنما هو رفض ونبذ للمفهوم الكلاسيكي لتخصص العمل، فهو إعادة اكتشاف للمنظمة من خلال إعادة تصميم للمنظمة، عملياتها.

لذا سنخصص هذا الفصل لفهم وتوضيح إعادة هندسة العمليات من جوانب مختلفة، وذلك بالتعرف بداية وفي المبحث الأول على مفاهيم أساسية حول العمليات وإعادة هندسة العمليات، والمبحث الثاني حول أداء العاملين، بينما نتطرق في المبحث الثالث إلى الدراسات السابقة.

المبحث الأول: إعادة هندسة العمليات الإدارية وأداء العاملين

المطلب الأول: إعادة هندسة العمليات

سننظر في هذا المطلب بالتفصيل مقدمة ومفهوم إعادة هندسة العمليات وأهميتها ومنهجية ومراحل إعادة هندسة العمليات وأبعاد إعادة هندسة العمليات حسب ما مبين شرحها بالتفصيل:

إعادة هندسة العمليات أو ما يطلق عليها الهندرة هي كلمة جديدة في قاموس اللغة العربية مركبة من كلمتين هما هندسة وإدارة و ترجمتها Reengineering Business و ظهرت إعادة هندسة العمليات في بداية التسعينات وبالتحديد عام (1992) عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان Hammer & Chamby الهندرة لكتابهما Reengineering Organizations منذ ذلك الحين أحدثت الهندرة ثورة حقيقة في علم الإدارة الحديث. وتهدف المؤسسات من خلال إعادة هندسة العمليات إلى دفع العاملين نحو الإبداع والتطوير وإظهار المهارات والتخلص من القيود والعوامل المحيطة بأعمالهم من أجل تفجير الطاقات الكامنة فيهم، ويتم ذلك عن طريق استخدام الأدوات والآلات وإعادة التصميم والتفكير للعمليات الرئيسية بالمؤسسات من أجل تحقيق الأداء.¹

ويرى Yahya Bernardo Nugroho أن هندسة العمليات الإدارية في بداية الأمر اقتصر في مفهومها بأنها فكرة غريبة، بسبب حاجة المؤسسات إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية أصبح الهدف الأساس منها هو تحفيز ودفع العاملين نحو طرح إبداعاتهم ومهاراتهم وتفجير الطاقات الكامنة فيهم من أجل تبسيط العمل والتخلص من التعقيد والأمور المحيطة التي تؤدي إلى تحسين أداء كل فرد.²

وقد ذكر بأن ظهور إعادة هندسة العمليات الإدارية وتطورها للوصول إلى أفضل مستوى يعد ثورة في علم الإدارة ليكون العلم الحديث لاحتوائه على أفكار تساعد على إعادة النظر في النشاطات والإجراءات المتبعة في سير العمليات الإدارية، حيث يمكنها مساعدة المؤسسات في تحسين أداء العاملين وإنجاز تلك الأعمال في المؤسسة.³

ويرى ربحان بأن كثرة الحاجة إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية بسبب رغبة مؤسسات الأعمال في تحقيق التحسينات الملموسة في تقديم الخدمة من حيث جودتها ومدى السرعة والدقة في إنجازها والتي يمكن أن تستفيد منها الجهات الأخرى.⁴

¹ سعد العتيبي ومحمد الحمالي: إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في القطاع العام عوامل النجاح الحاسمة، المؤتمر الوطني الأول للجودة، جامعة الملك سعود، السعودية، 2004، ص24

² Yahya, Bernarado: **Business Process Reengineering: Concepts, Causes and Effect**, journal technique industry, 4(2), 2002, pp 102 –111.

³ محمد حسنين العجمي: استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان، 2008.

⁴ شادي ربحان: معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المدارس الحكومية بمحافظة غزة وسبل الحد منها، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة. 2014، ص32.

الفصل الأول: الإطار النظري لإعادة الهندسة وأداء العاملين والدراسات السابقة

الفرع الأول: مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية

هناك عدة تعريفات لمفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية انطلقت من وجهات نظر مختلفة والمقصود في إعادة هندسة العمليات الإدارية هي عبارة عن كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتي هندسة وإدارة وهي في الواقع ترجمة (Business Re-engineering) الذي يعني إعادة هندسة الأعمال، ومن ثم فإن اللفظ اللغوي لم يكن دقيقاً بالترجمة الحرفية، ويعني إعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية كما تدل عليه أدبيات هذه الآلية وتطبيقها.

كما وعرفها الباحثان Hammer & Champy ، بأنها إعادة التصميم للعمليات الإدارية وبشكل جذري، وكذلك إعادة التفكير الأساسي للعمليات الإدارية من أجل تحقيق تحسينات جوهرية وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء للعاملين.¹

في حين عرفها عامر وقنديل 2010 بأنها أحد المداخل الإدارية الحديثة، التي تهدف إلى إحداث تغيير جذري شمولي وسريع في المؤسسات، وتتم هذه العملية من خلال إعادة تصميم العمليات الاستراتيجية والسياسات والهياكل التنظيمية والافتراضات المساندة بشكل غير تقليدي هامشي.²

واستوضحها كل من الباحثين (Launonen & Kess) بأن إعادة هندسة العمليات الإدارية تهتم بالتكامل الوظيفي للعاملين في إدارة العمليات داخل المؤسسة بواسطة مجموعة من العاملين ذوي مهارات وخبرات متنوعة ويعملون مع بعضهم داخل المؤسسة حيث يتم انجاز مهمة محددة مستخدمين قدراتهم المتوفرة لذلك الأمر، أي أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تهتم وبشكل واضح بالتكامل الأفقي للوظائف داخل المؤسسة.³

¹ مايكل هامر، وجيمس شامبي، إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات الهندرة" دعوة صريحة للثورة الإدارية الجديدة، ط1، ترجمة شمس الدين عثمان القاهرة، مصر: الشركة العربية للإعلام العلمي، 1995، ص161.

²، سامح عبد المطلب عامر وعلاء محمد سيد قنديل: التطوير التنظيمي، ط1، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون، 2012، ص41

³ Launonen M., and Kess: **Teams Roles in Business Process Re-engineering**, International Journal of Production Economics, Vol 77, No 1, (2002), pp.205-218.

الفرع الثاني: أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية

تبرز أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية في كونها وسيلة عملية، هدفها خدمة العديد من الأطراف المستفيدين من خدماتها مثل إحداث تغييرات في أداء العاملين، من حيث استقلالية الأفراد في أداء المهام، مما يتطلب من العاملين أن يكونوا قادرين على تأسيس القواعد والتعليمات بأنفسهم أي قادرين على الإبداع والمبادرة، وتقوم الإدارة بتكليف فرق العمل بمسؤولية تنفيذ العمليات الإدارية بشكل كامل.

تتمثل أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين العمليات الإدارية الغير فعالة، وتحسين جودة الخدمة، وتحسين مستوى الأداء عند مواجهة تغييرات سريعة، وإحداث تغيير جذري شمولي في المؤسسة، وخفض التكلفة وتحقيق سرعة إنجاز للعمل، والاستفادة من المعلومات وتحديد الشكل والإطار المستقبلي للعمليات الإدارية داخل المؤسسة، وزيادة المنافسة الايجابية بين العاملين، وتقليل الوقت الضائع في العمليات الإدارية.¹ إن أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزز لدى المؤسسة من خلال تجميع الأنشطة والمهام والعمل على دمجها في نشاط أو مهمة واحدة، وتعديل الهيكل التنظيمي في العمل بحيث يتم من خلالها عملية تسهيل الاتصالات بين الإدارات المختلفة وإزالة الازدواجية في العمل.

كما تحقق إعادة هندسة العمليات الإدارية أهمية متعددة تساعد على العمل بكفاءة وفعالية حيث تحافظ على بقاء واستمرار المؤسسات في مواجهة التحديات وتطورات العصر، وذلك من خلال التغييرات التي تحدثها إعادة هندسة العمليات الإدارية في بيئة العمل ويمكن استخلاصها بما يلي:²

1- **دمج الوظائف المتخصصة في وظيفة واحدة:** ويتم فيها تجميع الأعمال ذات التخصصات الواحدة في مكان واحد بشكل يؤدي إلى توفير الوقت المستغرق وتخفيض التكاليف للجمهور عند تقديم الأعمال وتنظيمها.

2- **تحول التركيز في معايير الأداء والمكافآت من الأنشطة إلى النتائج:** حيث يتم تقييم أداء العاملين بصورة إجمالية وجماعية ومكافآتهم على أساس النتائج النهائية والعمل المتميز بشكل جماعي لا على أساس الوقت الذي يقضيه الموظف في العمل أي يتم مكافئة العاملين على أساس أدائهم دون التركيز على النتائج.

3- **تحويل الوظائف من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة:** وذلك لأن المهام البسيطة تزيد من الروتين الإداري والبطء في إنجاز المعاملات والازدواجية والتكرار، فالمسؤولية هنا تكون مشتركة بين الأعضاء وليست فردية، وبالتالي يؤدي إلى الاستثمار في الوقت وتخفيض التكاليف الإدارية المباشرة وغير مباشرة والتقليل من مستوى الرقابة والإشراف.

4- **التحول في قيم الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة:** تعمل إعادة هندسة العمليات الإدارية على إحداث تغيير في ثقافة المؤسسة، والتي يتم من خلالها الترسخ في أذهان العاملين بأن التطبيق أهم ما فيه هو

¹ محمد حسنين العجمي، 2008، مرجع سابق. ص54.

² الحمادي علي: الطريق الى التميز 15 طريقة للتغيير، ط1، دار ابن حزم عمان، 2006، ص25.

الفصل الأول: الإطار النظري لإعادة الهندسة وأداء العاملين والدراسات السابقة

تقديم خدمة للمستفيدين بكل جودة وكفاءة، حيث تقوم المؤسسة على إدخال القيم والمفاهيم والاتجاهات الجديدة في البيئة الداخلية التي تؤدي في التركيز على نوعية الخدمة ورضا الجمهور بالدرجة الأولى. المؤسسات التي تحتاج إلى إعادة هندسة العمليات بين مايكل هامر أن هناك ثلاثة أنواع من هذه المنظمات وهي:

1- المنظمات ذات الوضع السيئ، والتي تعاني من مشاكل كبيرة: **Companies in deep trouble** هي

تلك المنظمات ذات الأداء المتدني، والتي تعاني من ارتفاع في تكاليف التشغيل، وانخفاض جودة الخدمات أو المنتجات التي تقدمها، والتي تعاني من عدم قدرتها على المنافسة وتحقيق الأرباح العالية. إعادة هندسة العمليات الإدارية في مثل هذه المنظمات ستمكنها من التغلب على هذه المشاكل التي تعاني منها.

2- المنظمات التي هي في طريقها للتعرض للمشاكل: **Companies that see trouble coming** هي

تلك التي لم تتدهور بعد، ولكن هناك مؤشرات قوية بأنها في طريقها إلى التدهور: كتناقص حصتها في السوق لصالح المنافسين، والارتفاع التدريجي في تكاليف التشغيل والإنتاج، والانخفاض التدريجي في الأرباح، وانخفاض اسعار الأسهم. هذه المنظمات التي تصارع من أجل البقاء، ولا تملك القدرة على مسايرة التطور والمنافسة بشكل قوي تحتاج حتماً إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية، لتتمكن من استعادة مكانتها في السوق.

3- المنظمات المتميزة، والتي تكون في أوج التفوق والنجاح **Companies that are in peak condition** هي

تلك المنظمات التي لا تعاني إطلاقاً من أية مشاكل، وتوجد دلائل تشير بأنها قوية وتسيطر على السوق، وتملك حصة عالية جداً مقارنة بالمنافسين، وتشهد ارتفاع تدريجي في أرباحها وأسهمها وحصتها في السوق، ولا تعاني إطلاقاً من زيادة في تكاليف التشغيل، أو تدني جودة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها. هذه المنظمات تحتاج لإعادة هندسة العمليات الإدارية لتتمكن من البقاء في القمة، وتحافظ على الفجوة بينها وبين المنافسين.

الفرع الثالث: منهجية ومراحل عملية هندسة العمليات الإدارية

قام الباحثون والمهتمون في إعادة هندسة العمليات الإدارية بتقديم العديد من مناهج العمليات والتي تتكون من عدة مراحل وخطوات تطبيقية التي يجب أن تُتبع في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، لذا اخذ جزء من هذه المناهج وتم تقسيم مراحل هندسة العمليات إلى أربع مراحل رئيسية وكل مرحلة منها تنقسم إلى عدة خطوات ومهام فرعية.

1- **التصور والرؤية:** تحتاج المؤسسة لتصور ورؤية في المهام التي لا لزوم لها، والتي قد تسبب التأخير في أنجاز العمليات الإدارية، وتحديد الوظائف التي يمكن صياغتها بمساعدة البلدان المتقدمة، وتقييم الوضع الحالي من قبل المدير وبتدخل فريق العمل لتحديد رؤية العمل بشكل عام، ومن مهام التصور والرؤية هي:¹

- ✓ الشعور بالمشكلة والإيمان بضرورة التغيير، وتتضمن هذه المهمة الإحساس بالمشاكل ووضعها على طاولة الحوار لكي يشعر بها العاملين والإدارة، ويتم من خلالها الاقتناع والإيمان بضرورة التغيير، وبذلك سيتم الحصول على دعم من المشاركين في عملية التغيير.
- ✓ الإدارة وموافقتها على القرار، أن دعم الإدارة وموافقتها على القرار يعني التصريح في التزود بالمعلومات والتعاون وذلك من حق المؤسسة الالتزام بهذا القرار.
- ✓ إعداد جدول زمني لخطة العمل، تكون الإدارة كفيلة بوضع جدول زمني واضح ومرتب لتنفيذ المهام الموكلة لفريق العمل ضمن مخطط لخطوات العمل.

2- **دراسة المستفيدين والعمليات:** يتم توصيف وتشخيص المستفيدين والعمليات الإدارية التي يُمكن للمؤسسة أن تُعيد هندستها على أساسها، وتعتبر الركيزة المهمة في العمليات الإدارية، ويتم ذلك من خلال مسح وجمع المعلومات للتوصل إلى أماكن الخلل والقصور وكيفية التعامل معها.²

✓ دراسة المستفيدين من المؤسسة: إن المستفيدين من الخدمة المقدمة للجمهور من المؤسسة وكذلك الوحدات الإدارية باعتبارهم كالمستفيدين يجب معرفة احتياجاتهم والتوصل إلى الشكل النهائي من أجل تحقيق هدف المؤسسة.

✓ دراسة العمليات الإدارية المرشحة: يتم في هذه المهمة التركيز على الإجراءات والمهام الرئيسية وخطواتها، والجدول الزمني المحدد لكل عملية، وفي كل خطوات العمل يتم الاستعانة بتحليل العمليات الإدارية، ويكون التركيز على العمليات وعدم التقييد بالوظائف المستبعدة بشكل تام من العملية.

¹ Muhammad Nauman Habib: **Understanding Critical Success and Failure Factors of Business Process Reengineering**, International Review of Management and Business Research Vol. 2 Issue.1, 2013, P.55

² سامح عبد المطلب عامر وعلاء محمد سيد قنديل: **التطوير التنظيمي**، ط1، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون، 2010، ص 76

الفصل الأول: الإطار النظري لإعادة الهندسة وأداء العاملين والدراسات السابقة

- ✓ دراسة قدرات العاملين وتحديد متطلبات المشروع: يتم دراسة كل ما يرتبط بالعمليات الإدارية من خلال قدرات العاملين على القيام بها، والنماذج المستخدمة والأدوات والأجهزة والمعلومات المرتبطة بها.
- ✓ دراسة العوامل المؤثرة في العمليات الإدارية: يجب دراسة وجمع معلومات أخرى أكثر أهمية التي تؤدي إلى نجاح أو فشل العمليات والأنشطة الإدارية.

3- إعادة التنظيم (التصميم): أن تنفيذ إعادة هندسة العمليات الإدارية يشمل القضايا المتعلقة بالجوانب البشرية والبيئية للمؤسسة، التي قد تكون محددات قوية للنجاح أو الفشل، حيث أن الجوانب البشرية والبيئية تمتد إلى العاملين من قبل الإدارة العليا كنتيجة لآثار السلوكية، مثل التغييرات التي أدخلت في إعادة هندسة العمليات من قبل تكنولوجيا المعلومات، والتغييرات اللازمة التي حدثت في الهيكل التنظيمي المؤسسة.

ويتم في هذه المرحلة رسم خطة لخطوات العمل من أجل الوصول إلى التصميم الجديد للعمليات والمهام التي يمكن تطبيقها ومن هذه الخطوات.¹

- ✓ تحديد مشاكل العمليات الإدارية من خلال المعلومات التي تم الحصول عليها: لتحديد مشاكل العمليات وبيئة العمل، والتناسق بين الوحدات الإدارية لغرض إعادة تصميم وتعديل العمليات الإدارية.
- ✓ تحديد البدائل المتاحة لتصميم العمليات الإدارية: يتم تحديد البدائل والاحتمالات المتاحة للعمليات الإدارية من أجل تحسينها، ولمعرفة الفوائد والمساوئ عن كل بديل يتم من خلاله التحليل للتوصل إلى أفضل البدائل، ومن أمثلة البدائل دمج العمليات والمهام، وتقليل أماكن التأخير والمراجعة والروتين أو إلغائها.
- ✓ إعادة التصميم الفني والاجتماعي: يتم ترتيب المراحل السابق ذكرها إلى التصور المثالي للتصميم، حيث ينقسم إلى تصميم فني وتصميم اجتماعي، حيث يهتم الأول بالعمليات والمهام الإدارية، ويهتم الثاني بالأبعاد الإنسانية والاجتماعية، وما يميز ذلك الشيء هو قبول الجهة المستفيدة من الخدمة حيث يدل ذلك على أن التصميم الجديد له المزايا المثالية.

4- التحول والتطبيق: يمكن لجهود إعادة هندسة العمليات المكثفة، والتي تستند إلى نهج ونموذج يحركها لتكون فعالة في أتباع أفضل الممارسات، وإعادة هندسة العمليات إطار تفصيلي يشمل تقنية تحليل دقيقة، وآلية لتحديد وتوصيف العيوب في التصميم والعمليات التي تهدد البرنامج.²

¹ أحمد ماهر : تطوير المنظمات الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، ط1، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2009، ص43

² Mohsin, Shaikh, and Chan-Gun Lee: **Aspect Oriented Re-engineering of Legacy Software Using Cross-Cutting Concern Characterization and Significant Code Smells Detection**, International Journal of Software Engineering and Knowledge Engineering 26.03, 2016, pp 513-536.

الفصل الأول: الإطار النظري لإعادة الهندسة وأداء العاملين والدراسات السابقة

- في هذه المرحلة يتم الاعتماد على العنصر البشري والعنصر التكنولوجي، بالإضافة إلى ذلك متابعة تنفيذ كافة المراحل والمراجعة المستمرة لها عند بداية كل تنفيذ وقياس النتائج ومقارنتها مع المراحل السابقة قبل التحول إلى الاتجاهات الجديدة ومن خطواتها التي يتم الاعتماد عليها¹:
- ✓ التعريف بإعادة هندسة العمليات من خلال خطواتها، والمهام والإجراءات المطلوب تنفيذها من قبل العاملين لكي يصبح فيها كل عامل في المؤسسة قد أكتسب معرفة للعملية بشكل تام.
 - ✓ تحديد العمليات بعد التعرف على كل عملية مرغوب العمل بها، وما هو تأثير العوامل الخارجية عليها، مثلا فيما يرغب المستفيد من الخدمة، ويتم تجميع العمليات على شكل جداول مرتبة حسب الأسبقية في الاهتمام.
 - ✓ اختيار العمليات وتحدد المعايير التي على أساسها يتم اختيار العملية التي تحتاج إلى إعادة هندسة عملياتها وتعديلها وأهمية تلك المعايير للمستفيد من خلال الخدمة المقدمة والقيمة المضافة، وتعتبر تلك المعايير من أهم المصادر الضرورية في اختيار العمليات الإدارية.

الفرع الرابع: أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية

تتكون إعادة هندسة العمليات الإدارية من عدة أبعاد يمكن من خلالها إعادة هندستها ويتم اخذ تلك الأبعاد والمتمثلة في (استخدام تكنولوجيا المعلومات وتطوير قدرات العاملين والاستعداد للتغيير وتبسيط إجراءات العمل) وسيتم الحديث عن هذه الأبعاد.

أولاً: استخدام تكنولوجيا المعلومات:

أدت التطورات المتسارعة والحاصلة في بيئة العمل إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات بشكل واسع من حيث وصفها وسيلة ذات أهمية في الحفاظ على بقاء المؤسسة واستمراريتها في العمل، كما أن ازدياد حجم البيانات المتدفقة أدى إلى ضرورة تبني التكنولوجيا لمواكبتها مع هذا العصر ومع حجم المعلومات التي أنتجها الجنس البشري خلال السنوات السابقة من القرن العشرين أكثر بكثير عما أنتج في الخمسة آلاف سنة ماضية.² ويرى القاسم بأنها عبارة عن عملية تحويل الفكرة العلمية من حالة نظرية إلى حالة عملية، أي تحويلها إلى حاجات إنتاجية (الآلات ومعدات وأجهزة وأدوات ووسائل) يتم استخدام من قبل العاملين في أداء عملهم أو في الوظيفة التي يشغلها، لكي تصبح تلك المعدات والآلات باستطاعتها تقديم الخدمة.³

¹ صبيح لينا زياد: تصور مستقبلي لإعادة هندسة نظم التعليم الجامعي الفلسطيني في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة، 2013، ص 62.

² محمد القصيمي، تفعيل مهام إعادة هندسة الأعمال من منظور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مدخل تكاملي بحث مقدم إلى مؤتمر إدارة منظمات الأعمال، التحديات العالمية المعاصرة، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، المملكة الأردنية الهاشمية. 2009، ص 315

³ جعفر الجاسم، تكنولوجيا المعلومات، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 212

الفصل الأول: الإطار النظري لإعادة الهندسة وأداء العاملين والدراسات السابقة

وعرفها النجار بأنها مجموعة من الإجراءات التي تقوم بدورها في التأثير وتحقيق الأهداف المرجوة منها من خلال إعادة هندسة العمليات عبر الحواسيب والآلات في موقع العمل، والتحول من قاعدة بيانات نظم المعلومات إلى شبكات تربطها مع بعضها من واجبها أن تساعد في أداء أفضل.

فوائد تكنولوجيا المعلومات: أن لاستخدام تكنولوجيا المعلومات فوائد متعددة يمكن استثمارها والاستفادة منها في ظل التقدم والتطور الذي نلاحظه في عصر التكنولوجيا، ومن أهم الفوائد التي سيتم التعرف عليها بشكل مختصر وأهمها:¹

- ❖ تنمية وتطوير مهارات العاملين والمستثمرين للتكنولوجيا.
- ❖ تخفيض حجم الجهاز الإداري وتخفيض التكاليف.
- ❖ توسيع شبكة الاتصالات وابتكار طرائق جديدة لها.
- ❖ تفرغ الإدارة للمهام الاستراتيجية والتخفيف من الأعباء الروتينية.
- ❖ التكيف والتأقلم مع المتغيرات نتيجة سرعة العلم بها.
- ❖ فرز أنماط جديدة ومتطورة في الإدارة

خصائص استخدام تكنولوجيا المعلومات:

لقد تميزت تكنولوجيا المعلومات عن غيرها من التقنيات الحديثة بأن لها مجموعة من الخصائص التي تجعلها متميزة وتقدم خدمة مفيدة، والوصول إلى الأهداف التي تضعها المؤسسة، ومن هذه الخصائص التي تم التطرق لها كانت أهمها:²

- 1- تقليص الوقت: تجعل تكنولوجيا المعلومات كل الأماكن إلكترونياً متجاوزة للوقت.
- 2- تقلص المكان: تتيح وسائل التخزين التي تستوعب حجماً هائلاً من المعلومات المخزونة التي يمكن الوصول إليها بيسر وسهولة.
- 3- قابلية التحرك والحركية: أي أنه يمكن للمستخدم أن يستفيد من خدماتها أثناء تنقلاته من مكان إلى آخر عن طريق وسائل الاتصال.
- 4- اقتسام المهام الفكرية مع الآلة: يتم نتيجة حدوث التفاعل والحوار بين العاملين على الآلة والنظام المصمم لتقديم الخدمة.
- 5- قليلة الكلفة والسرعة في نفس الوقت معا: وتلك هي وتيرة تطور منتجات تكنولوجيا المعلومات التي تساعد على سرعة انجاز الأعمال والتقليل من الكلفة من خلال القضاء على الروتين في تقديم الخدمة.

¹ عبد الرحمن تيشوري، الإصلاح الإداري وتكنولوجيا المعلومات، مقال منشور في 2006/02/05 www.rezgar.com

² سعد العتيبي، عزيزة عبد الرحمن: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية على الأكاديمية الدولية الأسترالية، رسالة ماجستير منشورة، الأكاديمية البريطانية العربية للدراسات العليا، استراليا، 2010، ص 82.

الفصل الأول: الإطار النظري لإعادة الهندسة وأداء العاملين والدراسات السابقة

- 6- التفاعلية في الأنشطة: أي أن المستعمل لهذه التكنولوجيا يمكن أن يكون مستقبلاً ومرسلاً في نفس الوقت فالمشاركين في عملية الاتصال يستطيعون تبادل الأدوار وهو ما يسمح بخلق نوع من التفاعل بين الأنشطة.
- 7- قابلية التوصيل: ونعني بها إمكانية الربط بين الأجهزة الاتصالية المتنوعة، بغض النظر عن الشركة أو البلد الذي سيتم التواصل معه.

ثانياً: تطوير قدرات العاملين

إن الحلم الذي تطمح المؤسسة في تحقيقه هو أداء مرغوب فيه ومتميز من خلال قدرات العاملين التي يكتسبونها، فأنها تتخذ من التدريب أساساً ومنهجاً لعملها سواءً تدريب العاملين على الوظائف أو تطوير مهاراتهم الوظيفية.¹

كما استوضحها Anne بأنها تلك العمليات الأساسية التي يمكن إعادة هندستها للاستفادة من توسيع قدرات المعرفة التنظيمية للعاملين، ومن خلال إعادة هندسة عمليات إدارة علاقة العملاء والاستفادة من الموارد القائمة على المعرفة.²

عوامل نجاح تطوير قدرات العاملين:

أن عوامل النجاح والتنفيذ تحددت في عدة عوامل، مما يدل على العلاقات المتداخلة بين هذه العوامل، وهي السياق المتبع، في حين أن العوامل الأخرى ليس لها تأثير مثل العوامل ذات السياق المتبع لأنها تلعب دوراً رئيسياً في الاستفادة من تلك القدرات في العمل، ولوحظ أن هناك عوامل من أهمها:³

- 1- التزام الإدارة بما تقدمه للعاملين.
- 2- البنية التحتية للمؤسسة.
- 3- التدريب على تطوير القدرات.
- 4- الموارد الكافية من أجل تطوير القدرات.

ثالثاً: الاستعداد للتغيير

إن عملية الاستعداد للتغيير التي تواجهها المؤسسات عند تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية من التحديات الرئيسية، ونجاح عملية التطبيق يعتمد على عنصر الاستعداد للتغيير حيث لا يبقى شيء على حاله، ويتم إدخال التغييرات في الممارسات والبناء التنظيمي، ويتطلب تطبيق إعادة هندسة العمليات تغيير الثقافة

¹ سعيد ياسين عامر: الإدارة وتحديات التغيير، ط1، دار الامل للتوزيع، القاهرة، 2002، ص64

² Anne P. Massey, Mitzi M. Montoya-Weiss, and Kent Holcom: (), **Re-engineering the Customer Relationship: Leveraging Knowledge Assets at IBM**, Decision Support Systems 32.2: 2001, p 155-170.

³ Gholamreza Jamali, Mohammad Ali Abbaszadeh, Mehran Ebrahimi, and Tahereh Maleki: **Business Process Reengineering Implementation: Developing A Causal Model of Critical Success Factors**, International Journal of Education, Business, Management and e-Learning, Vol. 1, (2011), No. 5, P. 103.

الفصل الأول: الإطار النظري لإعادة الهندسة وأداء العاملين والدراسات السابقة

التنظيمية القديمة التي كانت المؤسسة تعمل عليه، والعمل على ثقافة تنظيمية جديدة التي بموجبها يتم تطبيق المقومات الأساسية لإعادة هندسة العمليات الإدارية.¹

طرق الاستعداد للتغيير:

هناك طرق متعددة ومختلفة للاستعداد للتغيير، وكان منظوره متعدد الأبعاد يعتبر أفضل الطرق لقياس هذا المفهوم، الذي يتمحور حول تأثير ما يقوم به العاملون اتجاه ذلك التغيير، وقد تحددت تلك الطرق على ثلاث أبعاد لموقف الاستعداد للتغيير، كما هي موضحة:²

1- **البعد الشعوري:** وتشير إلى كيف يمكن أن يكون شعور العاملين تجاه التغيير حيث يتمثل بالشعور الايجابي نحو إجراء التغيير.

2- **البعد الإدراكي:** ويفسر ما هو تفكير العاملين تجاه التغيير حيث يتضمن هذا التفكير هل هم يتجهون نحو الآثار الايجابية أم السلبية للتغيير، وما هو دور التغيير في حل المشكلات التي يمكن أن تعاني منها المؤسسة.

3- **بعد النية:** ويشير ذلك البعد إلى تقديم الدعم من قبل العاملين وإخلاصهم تجاه عملية التغيير من حيث المساهمات وبذل الجهود من أجل نجاح عملية التغيير.

مجالات الاستعداد للتغيير:

يحدث الاستعداد للتغيير في عدة مجالات، ويركز على الهيكل الإداري والأنماط الإدارية والذي يهدف إلى إحداث Managerial Development، ويطلق عليه البعض بالتطوير الإداري، ويتم ذلك عن طريق دورات تدريبية من أجل إحداث تغييرات في أنماط الوظيفة الإدارية، ويتناول الاستعداد للتغيير إحداث التعديلات في الجوانب التنظيمية والإجراءات وأساليب العمل Organisationnel Development ويطلق عليه التطوير التنظيمي، والاستعداد يصب في عدة جوانب من أهمها:³

1- **الاستراتيجية:** عادة ما يتم الاستعداد للتغيير على مستوى المهام والنشاطات في المؤسسة أو الوظيفة، ويتم من خلال إعادة النظر في استراتيجية المؤسسة وأهدافها ورسالتها مما يتطلب إجراء تغييرات في الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

¹ ديسلر، جاري، ترجمة د. محمد سيد أحمد عبد المتعال: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المريخ للنشر الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003، ص98.

² Dave Bouckennooghe. & Geert Devos: **Psychology Change Climate as a Catalyst of Readiness for Change: A Dominance Analysis**, Working paper, 483, faculties economic, university Gent. (2007).

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي: **الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات**، ط1، الدار الجامعية طبع ونشر وتوزيع. الإسكندرية، 2004، ص 104

الفصل الأول: الإطار النظري لإعادة الهندسة وأداء العاملين والدراسات السابقة

2- **الهيكل التنظيمي:** يتم فيه إحداث تغيير تنظيمي وإعادة التصميم والتنظيم للمؤسسة على مستوى الإشراف والعلاقة الوظيفية بين الأقسام والوحدات ومركزيتها في اتخاذ القرار الإداري ويعتبر من أهم مجالات الاستعداد للتغيير.

3- **إعادة تصميم المهام:** في بعض الأحيان يتم تنظيم المهام والوظائف على شكل فرق عمل، ومنح كل فريق سلطات تمكنه من تحمل المسؤولية الإدارية، مما يساعده على تحسين إدارة العمل والأداء في كافة مستوياته.

4- **الثقافة التنظيمية:** أن التغيير في الإستراتيجية أمر طبيعي في المؤسسات لكن يتطلب تغيير مصاحب للتغيير الاستراتيجي هو التغيير في الثقافة التنظيمية، وذلك التغيير يجب أن يمر بعدة خطوات ليتم تنفيذه، يتم إدارته من قبل إدارة الأفراد لما له من دور هام في إحداث التغيير.

رابعاً: تبسيط إجراءات العمل:

إن التكامل الوظيفي في المؤسسة يشكل أساساً لإدارة سير الإجراءات الإدارية وآلية تبسيطها وتنسيقها من حيث السرعة والدقة والكفاءة، وهذا الأمر مهم للحد من التكلفة وتقصير وقت المهمة والاستجابة الأفضل للخدمة، وتراكم المهام وقت العمل يشكل مشكلة إدارية، ويجري تصميم وظائف بناءً على الوقت لإنجاز المهام في وصف رسمي للعمليات الإدارية من أجل تبسيط إجراءاتها على أساس نهج التكامل الوظيفي في وصفها، في حين أن التفاعلات وقت تنفيذ المهام يمكن التعامل معها من قبل المدير.¹

أهمية تبسيط إجراءات العمل:

تظهر أهمية تبسيط إجراءات العمل من خلال تعديل الهياكل التنظيمية والوصف الوظيفي لبعض العاملين، ويتم تنفيذ تبسيط الإجراءات من خلال المراحل الآتية:²

1- دراسة الإجراءات والعمليات الإدارية الموجودة في الأقسام والوحدات.

2- تنظيم الهياكل الإدارية والوصف الوظيفي.

3- التدريب على كيفية تبسيط الإجراءات والعمليات الإدارية.

4- إجراء التعديلات المطلوبة في النظام الإداري.

¹ Eleni, Kaldoudi., **Agent-Based Workflow Processing for Functional Integration and Process Re-engineering in the Healthcare Domain**, Human resource development review Vol. 3, No.1, (1997), P313.

² آياد الدجني: **أنموذج- مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي "دراسة حالة الجامعة الإسلامية"**، رسالة دكتوراه منشورة، مجلة جامعة دمشق، المجلد (29) العدد 1، 2013، ص28.

مبادئ تبسيط إجراءات العمل:

- يترتب من الضروري التعرف على أهم الأعمال التي من أجلها يتم تحديد المبادئ التي من الممكن أن نستفيد منها في ترتيب إجراءات العمل ومنها:¹
- 1- **تحديد المشكلة:** لا بد من تحديد هدف المشكلة سواءً بدراسة واقع المؤسسة ككل أم التركيز على إدارات محددة قبل القيام بالإجراءات والتعرف على الأعمال التي يراد تبسيطها، ويفضل أن يتم ذلك بالتعاون مع العاملين بالوظائف في وقع كل عمل.
 - 2- **وضع خطة العمل:** بعد أن يتم تحدد المشكلة تتم عملية التفكير في المشكلة موقع العمل، وتحديد المعلومات المطلوبة حيث سيتم طبقاً لذلك تحديد خطة العمل من حيث أسلوب العمل الذي سيتم إتباعه.
 - 3- **جمع البيانات وتحليلها:** عند القيام بجمع البيانات لابد من الوصول إلى (البيانات لموثوقيتها) فمنها ما يمكن الحصول عليها من خلال الأنظمة المعمول بها والتعليقات والكشوف والتقارير المعتمدة في المؤسسة.
 - 4- **اقتراح الحل:** يتم في هذه المرحلة إعادة تسجيل الإجراءات الداخلة في تأدية الأعمال التي تمت دراستها وتقديم اقتراحات للحل، ويكون ذلك إما شفويًا أو كتابيًا على شكل تقرير مع الالتزام بالمقترحات المهمة.
 - 5- **تنفيذ الاقتراحات:** لابد أن تأخذ تلك المقترحات حيز التطبيق من خلال الأشخاص الذين قدموا تلك المقترحات وبإشراف المدير لإعطائها دعم يعزز من عملية التنفيذ السليم لما ورد في تلك المقترحات.

¹ زبار، سلمان عبود: تقنية المعلومات ودورها في تبسيط الإجراءات الإدارية: دراسة تحليلية في المعهد التقني المسيب، رسالة ماجستير منشورة، جامعة بابل، العراق، 2013، ص76.

المطلب الثاني: أداء العاملين

يعرض هذا المبحث مقدمة عن أداء العاملين والمفهوم ومكونات وعناصر الأداء وقياس أداء العاملين وتقييم أداء العاملين وعملية تحسين أداء العاملين وأهم العناصر التي تم اعتمادها لقياس الأداء والعوامل المؤثرة في مستوى أداء العاملين.

توفر المتطلبات الأساسية في تطبيق هندسة العمليات ليس كافياً، ولكن تتطلب تلك المتطلبات دعم وتعزيز، وهنا توجد علاقة طردية بين إعادة هندسة العمليات وبين تحسين الأداء الإداري للعاملين.¹ يرى خليل أن تلك المؤسسات الحكومية تعتمد على أداء العاملين لأغراض كثيرة منها (تحقيق السرعة، تحقيق الجودة، التركيز على المستفيدين، التفوق على المنافسين)، وكذلك تعتمد المؤسسات الأخرى في تحسين أداء مؤسساتها لتتناسب مع متطلبات هذا العصر.²

ترى كردي أن العاملين وكادر المؤسسة يعتمدون على المعلومات التي يُمدّم بها مدير العملية، لأنهم بحاجة إلى جهة مستقلة تأكد لهم كفاءة الإدارة في الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، ومنع حدوث أخلال في العمل مما يؤثر سلباً على أداء العاملين.³

الفرع الأول: مفهوم أداء العاملين

تعريف الأداء له مفاهيم واسعة، ويكون متطور ومتغير حسب تجده من حيث مكونات المؤسسة نوعاً وكماً على كافة المستويات، فالإدارات العليا في المؤسسة تستمر بموضوع التفكير المستمرة في الأداء بما أن المؤسسات قائمة بوجودها، بالإضافة إلى ذلك أعتبر الأداء فنياً، ويتم مناقشة التحليل في تلك المستويات والقواعد الأساسية لقياسه.⁴

وعرفه إدريس والغالبى بأنه يكون صادر باختلاف المعايير والمقاييس التي من خلالها يستخدمها المدراء في قياس أداء العاملين، ورغم وجود الاختلاف فإن المهتمين بهذا الموضوع ينظرون إلى الأداء بأنه النجاح الذي تحققه المؤسسة من خلال تحقيق أهدافها في تقديم الخدمة.

كما وعرفه حمداوي أنه هو مستوى الأداء الذي يحققه العاملون خلال أداء أعمالهم الموكلين بها من حيث نوع وجودة الأداء المقدمة للمستفيد، وكذلك هو الجهد الشمولي الذي يبذله العاملون في المؤسسة، والالتزام

¹ عبد الله سمير البحيري: دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية، 2015، ص 84.

² عطا الله وعبد القادر خليل دبون: دور هندسة العمليات في دعم قرارات خفض التكاليف في ظل فلسفة إدارة التغيير، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 2008، ص 14.

³ كردي أحمد: إعادة هندسة الأعمال الإدارية وسيلة لتحقيق التميز التنافسي للمنظمات المعاصرة، موسوعة الإسلام والتنمية، نسخة الإلكترونية، 2010، <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/topics/67675/posts/157172>

⁴ بني حمدان خالد محمد طلال وإدريس، وائل محمد صبحي: الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي " منهج معاصر، ط 1، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع. عمان، 2007، ص 183.

الفصل الأول: الإطار النظري لإعادة الهندسة وأداء العاملين والدراسات السابقة

الذي يقوم به الموظف في أداء الواجبات والمهام الوظيفية المكلف بها وتحمل مسؤولية العمل وما يحمله الموظف من صبر وأخلاق حميدة التي يعكسها داخل المؤسسة.¹

ويقصد بالأداء هو النجاح في تحقيق الأهداف من خلال تطبيق التعليمات والإجراءات بصورة صحيحة، ويعتبر الأداء انعكاس لإمكانية وقدرة المؤسسة في تحقيق هدفها، حيث يعتبرون الأداء قدرة المؤسسة في تحقيق الهدف طويل الأمد.²

إن الهدف من الأداء للفرد ليس فقط الحصول على الراتب، ولكن الهدف الرئيسي هو الوصول إلى رضا العاملين عن أدائهم، ويمكن الوصول إلى الرضا من خلال الأداء الجيد، ويتأثر أداء العاملين من خلال تأثره من بعض العوامل التي تجعله أفضل مثل الدافعية وبيئة العمل.³

الفرع الثاني: أساسيات أداء العاملين (محددات وعناصر الأداء):⁴

محددات الاداء: الأداء هو الأثر الصافي في جهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقات المتداخلة بين كل من:

1- **الجهد:** ويشير إلى الناتج عن حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.⁵

2- **القدرات:** هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة التي تدفع عنه مزاوله أي نشاط أيا كان نوعه، يجعله يبذل جهدا أكبر نحو الأداء المستمر.

3- **إدراك الدور أو المهمة:** تعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله وتقوم الأنشطة والسلوك للذات يعتقد الفرد بأهميتهما في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور.

وهناك من يرى أن محددات الأداء تكمن في:

1- **كمية الجهد المبذول:** فكمية الجهد تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل من خلال فترة زمنية.

2- **نوعية الجهد:** فتعني مستوى الدقة والجودة، ودرجة مطابقة الجهد المبذول مواصفات معينة.

3- **نمط الأداء:** فالمقصود به الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل.⁶

¹ حمداوي وسليمة، إدارة الموارد البشرية، ط1، الجزائر: مديرية النشر الجامعية، 2004، ص 124.

² Robins, James & Wiersema, Margarethe F., , A Resource-Based Approach to the Multi Business Firm: Empirical Analysis of Portfolio Interrelationships and Corporate Financial Performance, Strategic Management Journal, Vol.16, No. 4: (1995), P. 13.

³ Minarsih, Maria Magdalena and Heru Sri Wulan, Influence of Motivation, Work Environment and leadership on the Job Satisfaction and (A Case Study in the Diponegoro Military Command), Journal of Management 2.2, (2016), P.18.

⁴ مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات العدد الخامس جوان 2015، ص 15.

⁵ عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة، قياس و تقييم، رسالة ماجستير، معهد الاقتصاد، جامعة بسكرة 2002 ص 05، 06.

⁶ أحمد عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار المعرفة الجامعية الاسكندرية، مصر، 1984 ص 91

عناصر الأداء:

- إذا نظرنا إلى عناصر الأداء نجد أنه يتكون من عدة عناصر هامة تكون في مجموعها ما يعرف بالأداء:
- 1- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المهارة المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
 - 2- **نوعية العمل:** وتشمل الدقة والالتقان والبراعة على تنفيذ وتنظيم العمل والتحرر من الأخطاء
 - 3- **كمية الأخطاء:** وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الانجاز.
 - 4- **المثابرة والثوق:** ويدخل فيها الجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه.¹
 - 5- **الموظف:** وما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.
 - 6- **الموقف:** وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

معايير الأداء:

- يهدف وضع معايير للأداء إلى مراقبة الأداء بصفة دائمة للتعرف على أي تذبذب في مستوى الأداء بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات وتستخدم هذه المعايير للتفرقة بين فعالية الأداء وكفاءة الأداء وتتحصر أهم معايير الاداء فيما يلي:²
- 1- **الجودة:** هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الاداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج، لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الامكانيات المتاحة، وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة.
 - 2- **الكمية:** هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وامكانيات الأفراد، وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وامكانياتهم لان ذلك يعني بطء الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخي واللامبالاة لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدا مقبول من النمو في معدل الأداء مما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات.
 - 3- **الوقت:** ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض فهو رأس مال وليس دخل مما يحتم أهمية استغلاله الاستغلال الأمثل في كل لحظة، لأنه يمضي إلى غير رجعة فهو لا يقدر بثمن.
 - 4- **الإجراءات:** الاجراءات عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، فبالرغم من كون

¹ أحمد الحسني، علاقة الإشراف الإداري بكفاءة أداء العاملين، دار المعرفة للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 1994، ص 72

² زياد سعيد الخليفة، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء: دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية، 2007، ص 34-35.

الفصل الأول: الإطار النظري لإعادة الهندسة وأداء العاملين والدراسات السابقة

الاجراءات والخطوات المتبعة في انجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد وقوانين وتعليمات، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل.

الفرع الثالث: قياس أداء العاملين

قياس الأداء هو المقياس الصحيح الذي يتحدد من خلاله تجميع العوامل المؤثرة فيه نحو الهدف، وقياس مقدرة كل موظف على حدة ثم قياس الكلي لهم، حيث تقاس النتائج الايجابية بعيداً عن العوامل الوهمية التي تكون ظاهرة فقط، ويكون ذلك المقياس عام وشمولي لجميع العمليات والإجراءات في العمل.

خطوات قياس أداء العاملين

- 1- أن المؤسسة إذا أرادت قياس أداء العاملين لديها فأنها تقوم بوضع نظام سليم، وتتبع الخطوات الآتية:¹
 - 1- تحديد ما هو نشاط العمل: ويتم ذلك من خلال الرجوع إلى الوصف الوظيفي لكل وظيفة، ويقوم العاملين المكلفين بتلك الوظيفة مراجعتها، ومن خلالها يتم التوصل إلى الأنشطة التي تعني كل وظيفة.
 - 2- تحديد النتائج المطلوب قياسها: ربما يتم التركيز على المهام والأنشطة المهمة وليس كلها والتي لها تأثير على نجاح العمل في المؤسسة التي يمهدها لها طريق أسهل لقياسها.
 - 3- تحديد ما هي المعايير: عبارة عن ناتج كمي للمهام والواجبات التي يجب قياسها، نتيجة تأثير الحوافز المعنوية والمادية التي من واجبها أن تؤدي إلى تحسين أداء العاملين.
 - 4- تحديد طرق قياس المعايير: يكتب أمام كل معيار طريقة قياس مفصلة.
 - 5- تحديد المسؤول عن قياس المعايير: عند قياس المعايير يجب أن تحدد الشخص المسؤول عن هذا الأمر هل هو مدير أو رئيس قسم أو وحدة إدارية أو فنية أو إنتاجية.
 - 6- جمع معلومات عن قياس معايير الأداء: يتم جمع كافة المعايير للوظائف كل على حدة وتسجل على صيغة تقرير يدون فيه كافة التفاصيل عن قياس المعايير.
 - 7- تحليل تقارير الأداء: تسجيل المعايير الفعلية مع المعايير النمطية الحقيقية يجب الوصول إليها ومقارنتها مع بعضها لكي يتم تحليل وما هو مدى تحسين الأداء.

¹ أحمد ماهر، تطوير المنظمات الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، ط1،: الدار الجامعية. الإسكندرية، 2009، ص88.

أبعاد قياس أداء العاملين:

هنالك العديد من الأبعاد لقياس أداء العاملين وتم اختيار أربعة أبعاد في هذه الدراسة ومنها:

- 1- **السرعة:** والمقصود به هو مدى إنجاز العمل بشكل صحيح في الوقت المحدد، وأن معايير التوقيت تحدد حسب الاحتياجات، والتوقيت يعبر عنه بقسمة عدد العمليات الإدارية المنجزة في الوقت المحدد إلى إجمالي عدد العمليات الغير المنجزة.¹
- 2- **المرونة:** تمثل درجة تحسين تصميم العمليات الإدارية وتوضيح المهام والواجبات الإدارية على العاملين، من حيث درجة سهولة وبساطة إنجاز المعاملات الإدارية بكل مرونة وموضوعية بعيداً عن التعقيد والازدواجية والتكرار والمبالغة في الإجراءات.²
- 3- **الدقة:** ويقصد بها جودة الأداء ويمكن معرفتها من خلال الخدمات التي ترضي احتياجات المستفيدين، أي بمعنى أنها تخلو من العيوب والأخطاء، وتمثل نوعية الأداء درجة الأداء التي يؤدي فيها العمل الإداري بكل دقة، والعمل على زيادة مستوى الخدمات الإدارية من حيث الوضوح والشفافية.³
- 4- **الموثوقية:** والمقصود بها الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة من أجل الحصول على أفضل النتائج، وتمثل زيادة كفاءة العمل الإداري عبر خفض عدد ساعات العمل اللازمة لإنجاز المعاملات الإدارية، وبذلك يتم خفض مستوى ضغط العمل الإداري ورفع مستوى الروح المعنوية لدى العاملين داخل المؤسسة لشعورهم بالرضا عن إنجاز المعاملات الإدارية اللازمة لهم في الوقت المحدد وبكل كفاءة وموثوقية.⁴

01: الطرق التقليدية لقياس أداء العاملين:

تعتمد الطرق التقليدية في عملية تقييم الأداء على الحكم الشخصي للرؤساء وعلى أداء مروضيهم وإذ كل طريقة من هذه الطرق تختلف عن الأخرى في تحديدها لأنواع الأحكام المحددة فيها ومن هذه الطرق طريقة الترتيب البسيط والمقارنة الزوجية وطريقة التدرج ومقياس التدرج البياني وقوائم المراجعة وطريقة الاختيار الإجباري والطريقة المقالية وأدناه محتوى وأسلوب كل طريقة من هذه الطرق.⁵

¹ العربي، عطية: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلبة " دراسة ميدانية في جامعة ورقلة"، الجزائر، مجلة الباحث، المجلد 1، العدد 15. 2012. ص193.

² عبد الكريم السكر: أثر العدالة الإجرائية في الأداء الوظيفي "دراسة تحليلية لآراء المديرين في الوزارات الأردنية، مجلة العلوم الإدارية، عمان، المجلد 40، العدد1. 2013، ص17.

³ وائل محمد إدريس طاهر محسن الغالي: إدارة الأداء الاستراتيجي أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط1، عمان دار وائل للنشر والتوزيع. 2009، ص136.

⁴ سامح عبد المطلب عامر: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ط1، 2011 عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ص142.

⁵ سهيلة محمد عباس، علي حسين علي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، 2003، ص247.

الفصل الأول: الإطار النظري لإعادة الهندسة وأداء العاملين والدراسات السابقة

أولاً: طريقة الترتيب البسيط **Method hanking Simple**: تعتمد طريقة الترتيب البسيط على ترتيب العاملين تنازلياً من الأداء السيئ إلى الأداء الأحسن وتعد هذه الطريقة غير موضوعية لأنها تعتمد على الحكم الشخصي وذلك لأنها تركز على علاقة الفرد الشخصية المقيم، بالإضافة إلى صعوبة إتباع هذه الطريقة عندما يكون عدد العاملين بالدائرة كبيراً¹.

ثانياً: طريقة المقارنة المزدوجة **Method composions Paired**: يقوم المقيم وفقاً لهذه الطريقة بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين الذين يخضعوا هم أيضاً للتقييم في المجموعة نفسها، فإذا كان لدينا مثلاً 5 أفراد عاملين فيتم تقييم الفرد الأول أ مع الفرد الثاني ب لمعرفة من هو الأفضل، ومن ثم يتم مقارنة الفرد الأول أ مع كل من ج و د و ه لمعرفة أيهم أفضل، لذلك فإن استخدام هذه الطريقة لخمسة أفراد عاملين يتضمن عشرة قرارات حيث كل قرار يأخذ شخصين فقط.

والصيغة الرياضية لذلك هي: $2/n(n-1)$ حيث n تشير إلى عدد الأفراد العاملين²

أيضاً هذه الطريقة يتم تقييم العاملين بمقارنة كل واحد منهم بالآخرين مقارنة زوجية ويكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الرقم الذي تحدد على أساسه الرتبة التي يمثلها بين الأفراد محل التقييم. وتحسب عدد مرات المقارنة وفق المعادلة التالية:³

$$\text{عدد المرات} = \text{عدد الأفراد (عدد الأفراد - 1) / 2}.$$

ثالثاً: طريقة التدرج **Method Grading**: وفقاً لهذه الطريقة يتم وضع تطبيقات للأفراد العاملين يمثل كل تطبيق درجة معينة للأداء، أي الأداء المرضي والأداء غير المرضي والأداء المتميز، توضع هذه التصنيفات المحددة مسبقاً حيث يوضع كل فرد وفقاً لدرجة أدائه. كذلك فإن كل فرد من الأفراد العاملين إما إن يستلم درجة متميزة **standing Out** أو مرضي **Satis factory** أو غير مرضي **factory Unsatis** كما وأنه بالإمكان وضع أكثر من ثلاث تصنيفات، ومن الممكن تعديل طريقة التدرج و تكيفها إلى طريقة التوزيع الإجمالي **Distribution Forced** حيث تحدد نسبة مئوية معينة لكل تصنيف أو درجة مثلاً 10% من الأفراد الذين يكون أدائهم في الدرجة العليا 20% من الأفراد الذين يكون أدائهم أقل و 40% من الأفراد العاملين متوسطي الأداء و 20% من الأفراد ذوي الأداء الأقل من المتوسط و 10% من الأفراد ذوي الأداء الضعيف إن، هذا التعليل والتكيف يساعد المقيم على فصل الأفراد إلى مجموعات وفقاً لأدائهم ، لكن هذه الطريقة لها تأثيراتها السلبية على مشاعر الأفراد العاملين من ذوي الأداء الضعيف وغالباً ما تكون هذه التأثيرات مؤثرة على الروح المعنوية لهذه الفئة، حيث أن الإدارة غالباً ما تسعى إلى تطوير الأداء لمختلف التصنيفات مما يؤدي إلى تطوير شامل لأداء كافة الأفراد العاملين، وفي هذه الحالة يكون احتمال انتقال فئة الأفراد ذوي

¹ محفوظ أحمد جودة: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، طبعة أولى، 2010، ص. 260.

² سهيلة محمد عباس، علي حسين علي: مرجع سبق ذكره، ص 249.

³ محمد حسن زويلف، أحمد قطامين: الرقابة الإدارية: مدخل كمي دار حنين، الاردن، 1995، ص 374.

الفصل الأول: الإطار النظري لإعادة الهندسة وأداء العاملين والدراسات السابقة

الأداء الأدنى إلى المستوى الأعلى للأداء ضئيلاً، إضافة إلى ذلك إن هذه الطريقة لا توضح الفروقات الفردية في الأداء ضمن الدرجة أو التصنيف الواحد مما يتنافى والعدالة في التقويم.

رابعاً: طريقة التدرج البياني Sales Rating Graphic: تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات والخصائص المساهمة في الأداء، ومن ثم يتم تقييم أداء كل فرد وفقاً لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص حيث أن المقيم يشير على مقياس التدرج البياني المحدد مسبقاً والذي يحتوي على صفات وخصائص مثل كمية الإنتاج نوعية الإنتاج والإبداع والمعرفة بالعمل، التعاون وغيرها من الخصائص، ويشير على ما يعتقد بأن الفرد العامل المعين تتوفر فيه هذه الصفة.¹

خامساً: طريقة قوائم المراجعة Method listes Cheek: لتقليل الضغط والعبء الكبير على المقيمين والذي يكون على أشده في طريقة مقياس التدرج البياني فإن طريقة قوائم المراجعة يمكن أن تكون أكثر فائدة حيث يستخدم المقيم قوائم بالأوصاف السلوكية المحددة من قبل إدارة الأفراد أو أقسام الأفراد و على المقيم أن يؤشر ويختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين، و يكون تأشير المقيم الذي هو في الغالب المشرف المباشر إما نعم أو لا وعند إتمام قائمة المراجعة نذهب إلى إدارة الأفراد لتحليلها وتحديد الدرجات والأوزان لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها ومن ثم يعود إلى التقويم النهائي في إدارة الأفراد إلى المشرف المباشر لمناقشته مع الأفراد العاملين وفقاً لهذه الطريقة فإن المقيم لا يتدخل ولا يعرف الدرجات المحددة مسبقاً²

سادساً: طريقة الوقائع الحرجة: الطريقة تعتمد في تجميع عدد من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل ويطلب من الرئيس أن يلاحظ أداء المرؤوسين ويقرر ما إذا كانت تلك الوقائع تحدث منهم أثناء أدائهم لعملهم، ومن أحدث الأساليب المتبعة في تقييم أداء الفرد هو أسلوب القوائم المراجعة، ويقوم الرئيس مباشرة بوضع علامة (نعم أو لا) حسب رأيه في العامل ثم تقوم إدارة الأفراد بإعداد قيم لكل سؤال لا يعلمها الرؤساء القائمون بالتقييم والهدف من ذلك هو تقليل احتمالات تحيزهم³

سابعاً: طريقة الاختبار الإجباري Method forced choice: بموجب هذه الطريقة تزويد المقيم بمجموعة من عوامل التقييم ويطلب منه إعادة ترتيبها حسب تناسبها مع أداء والتي على العامل إظهارها، ومن ثم مراجعتها من طرف قسم إدارة الموارد البشرية، بحيث تعطي لكل منها أوزان ضعيف، جيد، ممتاز دون إطلاع المشرف عليها، ويتم تطبيقها على كافة العاملين بها⁴

¹ سهيلة محمد عباس، علي حسين علي: مرجع سبق ذكره، ص 249-250.

² سهيلة محمد عباس، علي حسين علي: نفس المرجع السابق، ص 254.

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة جامعة الإسكندرية، 2002، ص 388.

⁴ حنا نصر الله: مرجع سبق ذكره ص 192-193.

الفصل الأول: الإطار النظري لإعادة الهندسة وأداء العاملين والدراسات السابقة

ثامنا: طريقة التقرير المكتوب المقالية **Method Essay**: وتعتمد هذه الطريقة على تقييم الرئيس أو المشرف بإعداد تقرير وصفي مفصل عن مستوى أداء الموظف مستندا في ذلك إلى معرفته المسبقة والعامّة عن الموظف وعمله، وهذه الطريقة تتطلب اليقظة والإلمام التام بكافة جزئيات العمل والقائمين عليه ويعاب عليه تأثر الرئيس بالعلاقات الشخصية مع مرؤوسيه¹

02: الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين:

طريقة التدرج على أساس السلوك: يعتمد هذا المقياس على العناصر الأساسية التي تتضمنها طريقتي التدرج البياني والمواقف الحرجة ، حيث أنه يتم تحديد وتصميم أعمدة لكل صفة أو أسلوب مستمد من واقع العمل الفعلي وليس صفات عامة محددة مسبقا كما هو الحال في مقياس التدرج البياني، ويتم تقييم الفرد بناء على امتلاكه للصفات وسلوكه المتوقع في العمل بحيث تكون الصفات والسلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسية، كذلك الأمر يتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة للسلوك كأن يكون أداء متميز أو جيد أو ضعيف مما يساعد المقيم في ربط تقييماته مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم

طريقة الملاحظات السلوكية: تم تطوير هذا المقياس لتلافي عيوب الطريقة الأولى ، و بموجب هذه الطريقة يتم تحديد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء كما في الطريقة السابقة إلا أن المقيم هنا يقوم بملاحظة سلوك الأفراد العاملين وترتيبهم على خمسة أوزان لكل بعد بدلا من وزن واحد ومن ثم تجمع الدرجات التي يحصل عليها الأفراد العاملين لكل بعد من أبعاد العمل أي أن كل بعد أو متغير يحتوي على مواقف متعددة تتميز هذه الطريقة بأنها تركز على السلوك الملاحظ بدلا من السلوك المتوقع أن أي المقيم يقوم في هذه الطريقة بمراقبة ومتابعة الأفراد العاملين، بينما في الطريقة السابقة يقوم المقيم بعملية التقييم حسب توقعه ومعرفته لسلوك الأفراد العاملين²

الإدارة بالأهداف: تعتبر برامج الإدارة بالأهداف إحدى التطبيقات العملية لنظرية تحديد الهدف التي تربط بين دوافع وأداء الأفراد العاملين إضافة إلى ذلك فإن الإدارة بالأهداف من الممكن استخدامها كأساس في تصميم نظام تقييم أداء الأفراد العاملين في المنظمة وبصورة خاصة في تقييم مستويات الإدارية العليا³. كما تعتمد هذه الطريقة على أن العبرة بالنتائج أي أن الرئيس المباشر لن يلتفت إلى سلوك المرؤوسين ولا إلى صفاتهم بل سيهتم بما استطاعوا أن يحققوه من نتائج

طريقة مراكز التقييم: تسعى هذه الطريقة إلى قياس المهارات وصفات معينة، مثل التخطيط، التنظيم والعلاقات الإنسانية، بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من الصعوبات تحديدها وتستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية، وبصورة خاصة الأفراد المرشحين للترقية للإدارة العليا⁴.

¹ فهد سعد فاهد السبيعي: مدى علاقة التنظيم الإداري بكافة الأجهزة الفنية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الرياض، 2003، ص 66.

² محمد علي ربايعه: مرجع سبق ذكره، ص 96.

³ سهيلة محمد عباس، علي حسين علي: مرجع سبق ذكره، ص 263.

⁴ حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمه، 2004، ص 133.

الفصل الأول: الإطار النظري لإعادة الهندسة وأداء العاملين والدراسات السابقة

فقد تعهد من خلال نظام مراكز التقييم إلى الأفراد مهمة القيام بمحاكاة بعض المهام أو الواجبات مثل المناقشات الجماعية بدون قائد، تمثيل الأدوار، حل المشكلات واتخاذ القرار لمواجهة الضغوط وصراعات العمل، وبعد ذلك يتولى المقيمون تحليل سلوك الأفراد وتقييم مهاراتهم أو قدراتهم الإدارية المحتملة.

طريقة إدارة الجودة الشاملة: تعتبر من الطرق المعاصرة في تقييم أداء العامل، كونها أسلوب تسيير للموارد البشرية يترجم الاتجاهات الحديثة في تقييم أداء العاملين، كون المؤسسة اليوم أصبحت لا تستطيع أن تتجاهل أهمية ودور البعد الإنساني، لضمان التزام العمال وانتمائهم وتعاونهم لتمكينها من النجاح وتركز هذه الطريقة على المزيج المركب في تقييم الأداء الذي يجمع بين السلوك وخصائص العامل بنتائج العمل.

الفرع الرابع: تقييم وتحسين أداء العاملين:

01: تقييم أداء العاملين

إن تقييم الأداء هو الحصول على معلومات وحقائق محددة التي يمكن من شأنها مساعدتنا في فهم وتحليل أداء العاملين في عملهم، من خلال تنفيذ الأعمال المكلف بها بين فترة وأخرى وتقدير كفاءته العملية والفنية التي تأهله في أداء الواجب المكلف به.¹ كما أنها تلك العملية التي يتم من خلالها معرفة اهتمام الموظف في العمل المكلف به والنتائج المتحققة بسبب اهتمامه في عمله المطلوب منه تنفيذه خلال فترة التقييم للأداء.²

02: تحسين أداء العاملين

أن خطوات تحسين أداء العاملين تتم من خلال عدة خطوات من أهمها:³

- 1- **تحديد الأسباب الرئيسية لمشكلة الأداء:** لا بد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقييم الأداء، فيما إذ كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل انخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي.
- 2- **تطوير خطة العمل للوصول إلى حلول:** تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشاكل الأداء ووضع الحلول لها وذلك بالتعاون فيما بين الإدارة والعاملين والاستشاريين الأخصائيين في مجال تحسين وتطوير الأداء من جهة أخرى، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل تسهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.

¹ مصطفى شاويش: إدارة الموارد البشرية، ط1 دار الشروق، عمان، الاردن، 2000، ص 124.

² مدني عبد القادر علاقي: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار خوارزم للنشر. جدة، 2007، ص 114.

³ سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر. الجزائر. 2006، ص 93.

3- الاتصالات المباشرة: أن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء، ولا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة، ومن أمثلة الاتصالات الفاعلة في هذا المجال هو سؤال العاملين عن أسباب انخفاض أدائهم في الفترة الأخيرة دون اللجوء إلى عبارات غير واضحة إضافة إلى عدم إحراج العاملين بالأسئلة.

الفرع الخامس: العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وأداء العاملين:

أن العلاقة بين الأداء وإعادة هندسة العمليات الإدارية من خلال التطوير الإداري الذي يمثل أحد المفاهيم التي تقع تحت مظلة التحديث المستدام لكافة مكونات المؤسسة، أي نجاح الفرد في تأدية الوظائف والمهام المنوطة به، ومن ثم جودة الخدمة المقدمة، يتطلب التحسين المستمر للخدمة لكي تبني ثقافة جديدة يمثل تغيير أسلوب المؤسسة في التفكير والعمل، وأن التحسين المستمر للخدمة يعني إدخال الابتكارات المستمرة على الخدمة، هذا بحد ذاته يمثل تحدياً إدارياً صعباً إذ أن ذلك يتطلب علاقات جيدة مع المستفيدين خارج المؤسسة لإدراك أبعاد التغيير المطلوب داخلها.¹

تتضمن إعادة هندسة العمليات الإدارية حل المشكلات التي ترهق العاملين، مثل فحص الشكاوى وحل المنازعات، إذ تعمل الهندسة الإدارية على توزيع الاختصاصات بين أعضاء الفريق، كما تعمل على مساعدة المشرفين على تبني مفاهيم وأساليب إدارية معاصرة، والتوجيه على التحول من أسلوب الزيارات المفاجئة بهدف المتابعة والتقييم إلى التوجيه والإشراف القائم على تقديم الخبرات الناجحة ومعالجة الأخطاء في الأداء.² هناك علاقة ارتباط بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وأداء العاملين، بسبب تكنولوجيا المعلومات التي تعتبر إحدى أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية لها تأثير في تقليل الوقت الضائع في العمليات الإدارية من خلال وجود قاعدة بيانات الكترونية للعاملين يرجعون إليها عند الحاجة مع التطورات التي تواكب العمل وتحفزهم على أداء العمل بسرعة وسهولة.³

¹ انتصار فاضل مال الله النعيمي وحسان عثمان محمد توفيق: إعادة هندسة الأعمال فيما بين جودة الوظيفة والجودة الفنية في مجال التعليم الجامعي، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 41، 2013، ص 19.

² حنون، نادية مراد: درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمدبرات، رسالة ماجستير منشورة، جامعة النجاح، نابلس. 2010، ص 72.

³ مروة بدر زيا يوسف: تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية في المواطنة التنظيمية بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات الإلكترونية، رسالة ماجستير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق. 2016، ص 68.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

سنقوم هنا بعرض مجموعة من الدراسات العربية وباللغة الأجنبية التي تناولت بعض جوانب الموضوع وفق التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم بالنسبة لدراسات العربية وباللغة الأجنبية.

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية.

1-دراسة (بظاهر بختة)، 2018 بعنوان "إعادة هندسة العمليات ومدى مساهمتها في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة سوناطراك ومؤسسة سونلغاز"¹

هدفت هذه الدراسة إلى عملية إعادة هندسة العمليات كمتغير مستقل بأبعاده (إعادة تصميم العمليات، الابتكار والتجديد، تقديم منتجات جديدة) ومساهمتها في تحسين الأداء التنظيمي كمتغير تابع بأبعاده (البعد الاقتصادي، الاجتماعي، النظامي، السياسي) باعتبارها أحد أهم المداخل لتحسين أداء المؤسسات. تمثل مجتمع الدراسة من موظفي مؤسسة سونطراك فرع بطيوه، وموظفي مؤسسة سونلغاز وحدة مستغانم، كانت عينة الدراسة 34 موظف واستخدمت الباحثة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، واعتمدت على المنهج الوصفي والتحليلي.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تعتبر إعادة هندسة العمليات من العمليات ذات أثر كبير في تغييرات التي تحدث داخل نطاق كلا المؤسستين محل الدراسة.
- أن الأداء التنظيمي يرتبط بشكل كبير بتوزيع المسؤوليات على الموظفين داخل كلا المؤسستين محل الدراسة.
- مستوى إعادة هندسة العمليات في كلا المؤسستين محل الدراسة ضعيف، وذلك لحاجة المؤسسة للتجديد أو التغيير.
- تساهم إعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء التنظيمي في كلا المؤسستين محل الدراسة.

¹ بظاهر بختة عدالة، عدالة عجال: مرجع سبق ذكره. ص62.

2-دراسة (زهراء جعفر فرج)، 2017 بعنوان " اعتماد إستراتيجية إعادة الهيكلة التنظيمية كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية".¹

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من العلاقة والأثر بين متغيرات البحث أي بين استراتيجية إعادة الهيكلة التنظيمية بأبعادها (تقليص حجم المنظمة، تهجين هيكل المنظمة، تقليص مدى المنظمة) الأداء الوظيفي بأبعاده (الكفاءة، الفاعلية، الجودة؛ الوقت، رضا المستفيدين) في المؤسسة المبحوثة من خلال استطلاع آراء عينة البحث.

تمثل مجتمع الدراسة من 85 مديرا، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من 70 مديرا، اعتمدت الباحثة على الاستبيان، كما اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي. وتم استخراج النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ازدياد أهمية إستراتيجية إعادة الهيكلة التنظيمية في مجال الأداء الوظيفي وتحسينه نتيجة ازدياد حجم الخدمات التي تقدمها وزارة العمل والشؤون الاجتماعية في ظل التطورات الاجتماعية والسياسية؛ أن لإعادة الهيكلة التنظيمية تأثيرا جوهري في الأداء الوظيفي مما يؤكد اهتمام المؤسسة المبحوثة للوصول إلى أهدافها.

3-دراسة (عذراء محسن عبد) 2017 بعنوان "انعكاس عملية التغيير التنظيمي على تعزيز الأداء التنظيمي"²

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار علاقة وتأثير عملية التغيير التنظيمي كمتغير مستقل بأبعاده المتمثلة (التغيير في الموارد البشرية، التغيير التكنولوجي، التغيير في المهام، التغيير في الهيكل التنظيمي) في الأداء التنظيمي كمتغير تابع بأبعاده والمتمثلة (الأداء المالي، الأداء العملياتي، رضا الزبون، النمو والتعلم) في ديوان محافظة بغداد، وكذلك تحديد مدى وجود الفروقات ذات دلالة إحصائية بين متغيرات البحث.

تمثل مجتمع الدراسة في ديوان محافظة بغداد واستقصاء شامل لأراء القيادات في ديوان المحافظة، واختيرت عينة البحث من المستويات الإدارية العليا والدنيا والوسطى في ديوان محافظة بغداد حيث بلغ حجم العينة 75 مديرا ينتمون إلى ديوان المحافظة، ولقد تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

- يعد المورد البشري من أهم العناصر داخل المؤسسة فهو الذي يقبل التغيير وهو الذي يقاومه؛
- تعد التكنولوجيا مهمة جدا لدعم عمل المؤسسة؛
- يعد الهيكل التنظيمي الدعامة الأساسية التي تقوم عليها أي مؤسسة لدى فإن أي تغيير به سوف يؤثر على عمل المؤسسة؛

¹ زهراء جعفر فرج: اعتماد إستراتيجية إعادة الهيكلة التنظيمية كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية، والإدارية، جامعة الكوفة، العراق، المجلد 14، العدد 02، 2017، ص 11.

² عذراء محسن عبد، مرجع سبق ذكره. ص 105.

الفصل الأول: الإطار النظري لإعادة الهندسة وأداء العاملين والدراسات السابقة

- أن إعطاء الأفراد لمهام ومسؤوليات تتوافق مع قدراتهم وإمكانياتهم والاهتمام بتشكيل فرق عمل من شأنه أن يسهل ويحسن من عملهم ومن ثم يؤثر إيجابيا على عمل المؤسسة.

4-دراسة (تساويح محمد طه أحمد،) 2016 بعنوان " أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء الوظيفي في بنك فيصل الإسلامي بسودان¹

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية بأبعادها (الهيكل التنظيمية، مستوى التكنولوجيا، التغيير) وتأثيرها على الأداء الوظيفي في بنك فيصل الإسلامي السوداني، وذلك من خلال التعرف على مدى تأثير وعلاقة بعض العوامل المؤثرة على إعادة هندسة العمليات، ومن هذه العوامل إعادة بناء الهياكل التنظيمية، مستوى التكنولوجيا والتغيير.

تكون مجتمع الدراسة من الإدارة العليا ومدراء ورؤساء أقسام وموظفين، تم اختيار عينة عشوائية حجمها 130 واستخدمت الباحثة الاستبيان والملاحظة كأداة لجمع المعلومات البيانات اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها ما يلي:

- أن هناك دعم جزئي لتأكيد إيجابية العلاقة بين هندسة العمليات الإدارية والأداء الوظيفي؛
- أكدت دعم إيجابية العلاقة بين التغيير والإبداع وإعادة هندسة العمليات الإدارية.

5-دراسة (باسم حاكم كاظم،) 2016 بعنوان "تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأداء المؤسسي بحث في مكتب المفتش العام لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي"²

هدفت هذه الدراسة إلى بيان تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية بأبعادها (العمليات الإدارية، تكنولوجيا المعلومات، الرؤية الاستراتيجية، الموارد البشرية) على الأداء المؤسسي بأبعادها (الفلسفة والرسالة والأهداف والغايات، الحكم والإدارة، النطاق المؤسسي، الموارد المؤسساتية، الملائمة والارتباط، الاستمرارية، التأثير، الكفاءة والفعالية) في مكتب المفتش العام لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية.

من أجل تحقيق هدف الدراسة والإجابة عن تساؤلات المشكلة، طبقت الدراسة على عينة مكونة من 60 فرد من موظفي المكتب من أصل 127 بمستوى وظيفي يمتد ما بين المدراء ورؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب ومسؤولي الوحدات وبعض الموظفين، وقد استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات.

¹ تساويح محمد طه أحمد، أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء الوظيفي في بنك فيصل الإسلامي،مذكرة ماجستير العلوم في إدارة أعمال(غير منشورة)بقسم إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، السودان، سنة 2011 ، ص93.

² باسم حاكم كاظم، تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأداء المؤسسي-بحث في مكتب المفتش العام لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة العلوم الاقتصادية، والإدارية، جامعة بغداد، العراق، مجلد 22، العدد91، 2016، ص24.

الفصل الأول: الإطار النظري لإعادة الهندسة وأداء العاملين والدراسات السابقة

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ارتبطت العمليات الإدارية في المكتب المبحوث وأبعاد المؤسسي؛
- يؤثر مسار العمليات الإدارية في أبعاد المؤسسي للمكتب المبحوث؛
- وجود روتين وحلقات إدارية زائدة لا بد من إلغائها أو معالجتها من خلال تبسيط الإجراءات ولاءهتمام بإعادة النظر في الهيكله وإلغائها أو معالجتها من خلال تبسيط الإجراءات والاهتمام بإعادة النظر في الهيكله وإلغاء الحلقات الإدارية الغير مهمة والتي يمكن الاستغناء عنها.

6-دراسة (خان أحلام) 2015 بعنوان " أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية دراسة استطلاعية لآراء مسؤولي الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية¹

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار الأثر المباشر لإعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري، إضافة إلى الأثر غير المباشر لها من خلال ممارسات أو نظم عمل الأداء العالي.حيث تمثل مجتمع الدراسة في مسؤولي الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية لولاية بسكرة، والمتمثلين في رؤساء أو مسيري الموارد البشرية بالدرجة الأولى إلى جانب موظفي إدارات أو أقسام الموارد البشرية، وتمثلت عينة الدراسة في العينة الغير القصدية واعتمدت الباحثة على الملاحظة، الاستبيان والمقابلة كأداة لجمع البيانات.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

- إن إعادة هندسة الموارد البشرية تساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء البشري من خلال مساهمة تغير أدوار ومؤهلات الرؤساء والمرؤوسين بالدرجة الأولى ومساهمة إعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية بشكل أقل.

إن إعادة هندسة الموارد البشرية بأبعادها (إعادة تصميم عمليات الموارد البشرية، واستخدام تكنولوجيا المعلومات، وإعادة تنظيم الموارد البشرية) تساهم بشكل غير مباشر في تحسين الأداء البشري من خلال ممارسات الأداء العالي التي أخذت دور الوسيط الكلي في هذه العلاقات.

¹ خان أحلا ، أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية دراسة استطلاعية لآراء مسؤولي الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في(غير منشورة)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، سنة 2014-2015، ص 115.

7-دراسة (عبد الله سمير البحيري) 2015 بعنوان " دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية¹

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إعادة هندسة العمليات الإدارية بأبعادها (الاستراتيجية، التزام وقناعة الإدارة العليا، تكنولوجيا المعلومات، الاتصال، تمكين العاملين، الاستعداد) في تحسين الأداء الإداري بأبعاده (جودة الأداء، تبسيط العمل، حجم الأداء، سرعة الإنجاز، كفاءة الأداء) في وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة ومعرفة مدى توفر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الوزارة وأثرها على تحسين الأداء الإداري.

تمثلت عينة الدراسة من 167 موظف من رؤساء الأقسام ومدراء الدوائر الإداريين في الوزارة، حيث تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية، واستخدم الباحث الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها ما يلي:

- تتوفر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة بنسبة 59.50 % وهذا يعني توفر الحد الأدنى من تلك المتطلبات والمتمثلة في (الاستراتيجية، التزام وقناعة الإدارة العليا، تكنولوجيا المعلومات، الاتصال، تمكين العاملين، الاستعداد للتغيير) ولكن تلك المتطلبات بحاجة إلى الدعم والتعزيز؛
- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين تطبيق مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة وبين تحسين الأداء الإداري من خلال (جودة الأداء، تبسيط العمل، حجم الأداء، سرعة الإنجاز، كفاءة الأداء).

8- (سليمان محمد الطراونه، أيمن صبحي خاطر، مشهور محمد طويقات) 2011 درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية التربية والتعليم لعمان الرابعة.²

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية التربية والتعليم لعمان الرابعة. تمثلت عينة الدراسة من 50 عامل وعاملة يعملون في مديرية تربية عمان الرابعة، استخدم الاستبيان كأداة للدراسة.

¹ عبد الله سمير البحيري، مرجع سبق ذكره، ص 214.

² سليمان محمد الطراونه، أيمن صبحي خاطر، مشهور محمد طويقات، درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية التربية والتعليم لعمان الرابعة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 24 سنة 2011، ص 22.

الفصل الأول: الإطار النظري لإعادة الهندسة وأداء العاملين والدراسات السابقة

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- إن درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في المجموع الكلي كانت بشكل عام متوسطة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات لدرجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين تبعاً لمتغير الجنس في المجالات جميعها والدرجة الكلية للمجالات مجتمعة؛
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات لدرجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي في المجالات جميعها باستثناء الدرجة الكلية للمجالات المتجمعة، ومجال التطبيق، إذ كان الفرق دالاً إحصائياً ولصالح الدراسات العليا؛
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات لدرجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين تبعاً لمتغير طبيعة العمل في المجالات جميعها والدرجة الكلية للمجالات مجتمعة.

المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

1-(Kabiru Jinjiri Ringim, Moh rizal razalli, Norlena Hasnan, 2011) effect of business process reengineering factors on organization performance of Nigerian banks: Information Technology Capability as the Moderating Factor¹

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أبعاد أو عوامل إعادة هندسة عمليات الأعمال (إعادة تصميم العملية، الابتكار، استخدام التكنولوجيا والمعلومات) التي قد تؤثر على أداء البنك، ومعرفة مستوى تنفيذ إعادة هندسة العمليات التجارية في المؤسسات المالية النيجرية. تمثلت حجم عينة الدراسة في 105 شخص من البنوك النيجرية، حيث استخدم الاستبيان كأداة للدراسة، وتم تحليل البيانات باستخدام spss.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

- أن هناك تنفيذ لإعادة هندسة العمليات في عمليات مختلفة في البنوك.

2- (Mohammad Izzat al-Halalmeh, 2018) Impact of Business Process Reengineering on Employees Performance Jordanian Electricity Distribution Company.²

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة إعادة الهندسة بأبعادها (تبسيط الإجراءات، تحسين جودة الخدمة، تنفيذ العملية، تكنولوجيا المعلومات) وتأثيرها على أداء العاملين.

تكون مجتمع الدراسة عمال شركة توزيع الكهرباء، حيث استخدم الباحث الاستبيان كأداة للدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لإعادة الهندسة بأبعادها على عمال شركة توزيع الكهرباء الأردنية؛

- أن هناك حاجة لإعادة هندسة جميع الإدارات والوحدات التي تعاني من مشاكل في الأداء وفقا لأدوار نهج إعادة الهندسة بغرض إجراء تغييرات جوهرية تزيد من كفاءة العملية في رفع الأداء وزيادة كفاءته.

3-(Adeyemi, sidikat et Aremu, mukaila Ayanda, 2008) Impact assessment of business process reengineering on organizational performance³.

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم تأثير إعادة الهندسة على الأداء التنظيمي والكشف عن كيفية إعادة هندسة

العمليات التجارية (الأعمال) التي يمكن أن تساعد المنظمات لإحداث تغييرات مبتكرة وإستراتيجية في المنظمة.

¹ Kabiru Jinjiri Ringim, Moh rizal razalli, Norlena Hasnan, **effect of business process reengineering factors on organization performance of nigerian banks: Informatin Technology Capability as the Moderating Factor**, International journal of business and social science, university utara Malaysia, Malaysia, Vol 02, No13, july2011.

² Mohammad Izzat al-Halalmeh, **Impact of Business Process Reengineering on Employees Performance Jordanian Electricity Distribution Company**, International journal of business and social science, university princess alia university college, Vol 09, No 12, December 2018.

³ Adeyemi, sidikat et Aremu, mukaila Ayanda, **Op. Cit.**

الفصل الأول: الإطار النظري لإعادة الهندسة وأداء العاملين والدراسات السابقة

تمثلت عينة الدراسة في 80 عامل وتم استعمال الاستبيان كأداة للدراسة بالإضافة إلى المقابلة الشخصية. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أن إعادة هندسة العمليات التجارية (الأعمال) قد أصبحت سلاحا مفيدا لأي مؤسسة التي تسعى إلى تحسين أدائها، ويعتزم تحقيق إستراتيجية قيادة التكلفة في عملها الصناعة والبيئة

4-(tabitha munanie mutwa,2014) Employees perception of the effect of business process re-engineering on employee performance national bank of Kenya¹

تهدف هذه الدراسة هو وضع تصورات العامل لتأثير إعادة هندسة العمليات التجارية على أداء العاملين في بنك كينيا الوطني.

تمثلت عينة الدراسة 59 من كبار المديرين والمستوى المتوسط في المؤسسة، استعمل الاستبيان كأداة للدراسة. تمثلت نتائج الدراسة في:

- أن التغيير في موقف العاملين يكون مهم في تسهيل عملية إعادة هندسة العمليات لأن أي شكل من أشكال المقاومة سيؤثر على نجاح العملية؛
- أن يكون هناك دعم للإدارة كونه مكون رئيسي لعملية ناجحة؛
- أن إعادة هندسة عملية الأعمال يحسن سرعة تقديم الخدمات في المؤسسة؛
- وان إعادة الهيكلة التنظيمية كأداة حيوية لمواجهة الضغوط التنافسية في السوق، وأيضاً كأداة لتحسين أداء المؤسسات

المطلب الثالث: المقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.

سنحاول في هذا المطلب تلخيص أوجه المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة مبينين أوجه التشابه والاختلاف.

أوجه التشابه:

1- من حيث أداة الدراسة: اعتمدت الدراسة الحالية والدراسات السابقة على الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات.

2- من حيث المنهج المستعمل: تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

¹ tabitha munanie mutwa, Employees perception of the effect of business process re-engineering on employee performance national bank of Kenya, master of business administration, university of Nairobi, 2014, p78

الفصل الأول: الإطار النظري لإعادة الهندسة وأداء العاملين والدراسات السابقة

أوجه الاختلاف:

الجدول رقم 1 - 1: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
اجريت في بيئة عربية واجنبية وكانت في السنوات: 2008، 2011، 2014، 2015، 2016، 2017، 2018، 2019	اجريت دراستنا بالصندوق الوطني للتقاعد وملحقاته بورقلة سنة 2022	من حيث الزمان والمكان
وجود اختلاف بين الدراسات في مجتمع وعينة الدراسة	ركزت دراستنا على العمال الإداريين حيث كانت العينة 56 عامل.	من حيث المجتمع والعينة
تناولت متغيرات مختلفة منها: الأداء التنظيمي، الأداء المؤسسي، وهناك من تناولت بعد من أبعاد إعادة الهندسة.	اعتمدت دراستنا على متغيري إعادة هندسة العمليات الإدارية وأداء العاملين.	متغيرات الدراسة
تناولت أبعاد مختلفة لكلا المتغيرين.	تناولت الدراسة أربعة أبعاد بالنسبة للمتغير المستقل وهي استخدام التكنولوجيا، استعداد للتغيير، تطوير قدرات العاملين، تبسيط إجراءات العمل	من حيث أبعاد المتغيرات
اشتركت جل الدراسات حول هدف رئيسي وهو معرفة أثر وعلاقة إعادة هندسة العمليات على الأداء (الوظيفي، العاملين، الإداري، المؤسسي)	هدفت دراستنا إلى التعرف على أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في أداء العاملين.	من حيث الهدف

المصدر: من اعداد الطلبة

الفصل الثاني

الإطار التطبيقي (الدراسة الميدانية)

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

تمهيد

بعد الانتهاء من الدراسة النظرية لإعادة هندسة العمليات الإدارية سنحاول إسقاط تلك المضامين على واقع الدراسة الميدانية بالمؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في الصندوق الوطني للتقاعد CNR بولاية ورقلة في مجال الهندرة ومدى تأثيرها على أداء العاملين ليكون حقلًا لدراستنا التطبيقية، حيث سيتم التطرق في هذا الفصل للتعريف بالمؤسسة محل الدراسة وشرح هيكلها التنظيمي وبعض مصالحتها كما سنتطرق في هذا الفصل لوصف شامل لمنهجية ومتغيرات الدراسة وكذا مجتمع وعينة هذه الدراسة، بالإضافة إلى أساليب جمع البيانات والأدوات المستخدمة في الدراسة ومدى صدقها وثباتها، كما يتضمن الأساليب الإحصائية المستعملة، إضافة إلى تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها ومناقشة نتائجها وتحليلها.

وقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث عنونة كالتالي:

- ❖ المبحث الأول: تقديم مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد بولاية ورقلة
- ❖ المبحث الثاني: الدراسة الاستطلاعية
- ❖ المبحث الثالث: الطريقة والإجراءات
- ❖ المبحث الرابع: عرض وتحليل النتائج

المبحث الأول: تقديم المؤسسة وأهم الدراسات والطريقة والإجراءات

يتضمن هذا المبحث نشأة مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد بولاية ورقلة والتعريف بها وبأهم وظائفها ومهامها كما سنستعرض في هذا المبحث الهيكل التنظيمي للمؤسسة وأهم المصالح والأقسام القائمة عليها.

المطلب الأول: تقديم المؤسسة

الفرع الأول: تعريف ونشأة مؤسسة صندوق الوطني للتقاعد بولاية ورقلة

هي عبارة عن هيئة ولائية لديها مكاتب في كل ولاية، وهي تابعة لوزارة العمل والضمان الاجتماعي ذات طابع إداري اجتماعي، نشأة تحت مرسوم رقم: 223/85 في 20 أوت 1985 ليعوض بمرسوم تنفيذي رقم 07/92 المؤرخ في أبريل 1992 ليشرع قانونيا كصندوق تأمين اجتماعي ومركز إداري.

الصندوق الوطني للتقاعد -ورقلة- افتتح في الثلاثي الأخير من سنة 1986 طبقا للمرسوم السالف للذكر وذلك بمقر الصندوق الوطني للتأمين الاجتماعي بورقلة، وبعد تحويل مقر الوكالة في 01-جوان-2006 إلى مبنى مؤسسة البناء والإنجاز المتواجد مقرها بطريق غرداية في إطار عملية كراء إلى غاية تهيئة المقر الجديد الواقع بمنطقة التجهيزات العمومية بورقلة والبالغ مساحته 3200م²، تم تحويل الوكالة في غضون شهر ماي 2011 ومشكل من طابقين وطابق أرضي أي بمجموع 39 مكتب، قاعة أرشيف، فناء، مستودعين سكنيين وظيفيين غرفتين للاستقبال.

الصندوق الوطني للتقاعد هو نتيجة انضمام 08 صناديق عام 1985 ومكلفة بتسيير مختلف أنظمة التقاعد الموجودة قبل تأسيس نظام وطني موحد للتقاعد سنة 1983 وتتمثل هذه الصناديق في:

- 1- الصندوق الجزائري لتأمين الشيخوخة مكلفة بتسيير المستفيدين من المنح الخاضعة للنظام الموظفين؛
- 2- الصندوق العام للمتقاعدين الجزائريين مكلفة بتسيير المستفيدين من المنح الخاضعة لنظام الموظفين؛
- 3- الصندوق الوطني للاشتراكات الفلاحية مكلفة بتسيير المستفيدين من منح النظام الفلاحي؛
- 4- الضمان الاجتماعي للقصار مكلفة بتسيير مستفيدي منح قطاع المناجم؛
- 5- الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الإجراء مكلفة بتسيير المستفيدين من منح لغير الإجراء؛
- 6- مؤسسة الحماية الاجتماعية لعمال البحر؛
- 7- صندوق الاحتياط والأمن الاجتماعي؛

الفرع الثاني: أهداف واستراتيجية مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد بولاية ورقلة

الهدف منها:

الهدف من أي نظام للتقاعد هو ضمان دخل مرض للأشخاص الذين ليس لهم قدرة على العمل بسبب تقدمهم في السن، حيث تتوافق أنظمة التقاعد في بعض الخصائص وتختلف في أخرى، وتوجد ثلاث نقاط للتمييز بين أنظمة التقاعد هي الطابع الإلزامي أو غير الإلزامي انظام التقاعد، طرق تمويله، وطبيعة المساهمة

إستراتيجية مؤسسة صندوق الوطني للتقاعد:

تعمل هذه المؤسسة في تسيير الخدمات التأمينية للمشاركين ، والعمل على ضمان استمرارية النظام من خلال المحافظة على التوازنات المالية للصندوق ، والعمل وفق إستراتيجية استثمارية وطنية متوافقة مع أهداف الحفاظ على استمرار الصندوق جملة من التحديات والعقبات أهمها الاختلال المتزايد بين الإيرادات المتأتية من اشتراكات المنخرطين بدرجة كبيرة من جهة ، وبين عددهم المتنامي من جهة أخرى ، وهو ما يتطلب بذل المزيد من الجهود لتحقيق التوازن المالي ، وزيادة الوعي التأميني ، ثم مد مظلة التأمين لشمول كل الفئات ، وبعد تجلي انعكاسات أزمة البترول على الاقتصاد الجزائري وضرورة تنويع الاقتصاد والعمل المشترك من قبل الجميع للمحافظة على نمو وبقاء المؤسسات في ظل هذه الظروف.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإعادة هندسة العمليات في الصندوق الوطني للتقاعد ورقلة

الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي ومهام مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد بولاية ورقلة

أولاً: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

المدير										
مسؤول خلية الاصغاء	تقني مؤهل للشؤون الاجتماعية	الشؤون القانونية	كاتب مديرية رئيسي	تقني أرشيف	ميرمج إعلام آلي	محلل معلوماتية				
نيابة مدير المعاشات	مصلحة المسارات المهنية	نيابة المديرية للمالية				نيابة المديرية للإدارة والوسائل				
نائب مدير المالية	رئيس قسم	نائب مدير المالية				نائب مدير الإدارة				
قسم التقني	قسم التصفية والمراجعة	رئيس مصلحة	قسم المحاسبة	قسم الحوالات		قسم المستخدمين				
رئيس قسم	قسم التصفية والمراجعة	رئيس فرع	رئيس قسم	رئيس قسم		رئيس القسم				
2 رئيس مصلحة الاستقبال	2 رئيس مصلحة التصفية	مراجعة	2 محاسبين رئيسيين	رئيس مصلحة		رئيس مصلحة الوسائل				
7 رؤساء فروع	5 رؤساء فروع	3 اعوان حجز آلي	مكلف بالدراسات	عامل مؤهل بالحوالات		رئيس مجموعة الأمن				
2 عاملة مؤهلة	2 مراجعين	مفرزة آلي				6 اعوان أمن				
3 مصنفين	2 مصنفين	محقق اداري				سائق و . خ				
تقني أرشيف أرشيف	مراقب معتمد					حاسب أجزو				
4 ملحقين اداريين						كاتبة إدارية				
عون تصنيف						رئيس فرع				
						محولة هاتفية				
						3 عاملات نظافة				
						عامل أشغال				

الشكل رقم 2: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد.

ثانيا: مهام المؤسسة

يتكفل الصندوق الوطني للتقاعد بتسيير المنح والمعاشات لفائدة المتقاعدين من كل القطاعات، ويعمل على ضمان الأجر المالي لمختلف الشرائح العمالية التي كانت تساهم باشتراكاتها في حدود الشروط المقبولة للحصول على أجر أو منحة التقاعد، فوفق المادة 09 من بالمرسوم التنفيذي 92,07 المؤرخ في 04 جانفي 1992 الذي يتضمن الوضع القانوني والإداري لصناديق الضمان الاجتماعي، يتولى في إطار القوانين والتنظيمات السارية المهام التالية:

- تسيير معاشات ومنح التقاعد وكذا معاشات ذوي المحقوق؛
- ضمان عملية التحصيل والمراقبة ونزاعات تحصيل الاشتراكات المخصصة لتمويل أداءات التقاعد؛
- تسيير وإعادة ضبط المسار المهني للمؤمنين الاجتماعيين؛
- مراقبة سير ميزانية الصندوق وتنسيق العمليات المالية وجمع المحاسبة العامة مركزيا؛
- تطبيق الأحكام المتعلقة بالتقاعد، المنصوص عليها في المعاهدات والاتفاقيات الدولية في مجال الضمان الاجتماعي.

المطلب الثاني: أهم الدراسات المستخدمة

أولاً: الدراسة الاستطلاعية

تمهيد

قمنا بإجراء الدراسة الاستطلاعية من خلال الاطلاع على تاريخ المؤسسة التشريعي والقانوني ومجمل التغيرات الحاصلة على هذا المستوى من إعادة الهندسة للمؤسسة منذ تأسيسها إلى يومنا هذا، كذلك قمنا بالاطلاع على تاريخ التغيرات وإعادة الهندسة الحاصلة من الجانب التطويري والتحديثي للوسائل التكنولوجية والعتاد الإلكتروني.

كما قمنا في هذا الجانب من الدراسة بإجراء المقابلات الشخصية مع بعض رؤساء المكاتب والمصالح في المؤسسة، بمختلف مجالات تخصصهم ووظائفهم على مستوى المؤسسة، وقد بلغ عدد الذين تمت مقابلتهم شخصياً في المؤسسة (06) ستة مقابلات شخصية، مفردة ومزدوجة، بهدف التعرف على آرائهم في مفاهيم وابعاد وأساليب إعادة هندسة العمليات، وكذا مفاهيم وأبعاد تحسين الأداء الإداري في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد ولاية ورقلة.

تم اجراء المقابلات مع:

- رئيس مصلحة المستخدمين
- رئيس مكتب الأجور
- رئيس مكتب النزاعات
- رئيس مصلحة الاعلام الآلي
- رئيس مصلحة الوسائل
- رئيس قسم المحاسبة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإعادة هندسة العمليات في الصندوق الوطني للتقاعد ورقلة

التطور التاريخي والتكنولوجي للصندوق الوطني للتقاعد -ورقلة-

تبنّت الإدارة الفرنسية إبان الاستعمار بخصوص التقاعد نظاما متعددًا (1945-1962) أما في الجزائر بعد الاستقلال فقد مر نظام التقاعد بمرحلتين ما قبل سنة 1883 (1962-1983) ثم مرحلة ما بعد 1983.¹

الفرع الأول: مرحلة ما قبل 1983 (1962-1983):

الأنظمة الموروثة عن الاستعمار الفرنسي هذا ما كانت تتعت به هذه المرحلة والتي كان فيها نظام التقاعد أو الصندوق الوطني للتقاعد مصلحة تابعة للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي إلى أن أتى قرار الفصل والتأسيس سنة 1983 بموجب قانون 12/83 المؤرخ في 02 جويلية 1983 الساري المفعول ابتداء من 01 جانفي 1984،² الذي حقق تغييرا كاملا في نظام التقاعد وهذا من خلال:³

أولاً: توحيد القواعد المتعلقة بتقدير الحقوق فأصبحت موحدة لفائدة كل المستفيدين مع استثناءات تخص العمال الأحرار.

ثانياً: توحيد التمويل بتأسيس نسبة شاملة موحدة للاشتراكات المخصصة لتغطية كل نفقات الضمان الاجتماعي هذه النسبة مقسمة إلى أجزاء وبين مختلف الفروع.

ثالثاً: توحيد التنظيم والتسيير عن طريق إنشاء صناديق وطنية مؤهلة.

رابعاً: رفع مستوى الأداءات.

خامساً: إدارة وصية موحدة: الوزارة المكلفة بالضمان الاجتماعي.

الفرع الثاني: مرحلة ما بعد 1983:

وهي مرحلة النظام التقاعدي الموحد وهي المرحلة التي تأسس بها الصندوق الوطني للتقاعد بولاية ورقلة بموجب مرسوم رقم: 223/85 في 20 أوت 1985 ليعوض بمرسوم تنفيذي رقم 07/92 المؤرخ في أبريل 1992 ليشرع قانونيا كصندوق تأمين اجتماعي ومركز إداري.

¹ عكريش كمال، سياسات تمويل التقاعد في إطار التحولات الديمغرافية و الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد مالي، جامعة جيلالي ليايس، سيدي بلعباس، السنة الجامعية 2017-2018، ص 94.

² الجريدة الرسمية، العدد 28، 12/83

³ Site internet : cnr.dz

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإعادة هندسة العمليات في الصندوق الوطني للتقاعد ورقلة

الصندوق الوطني للتقاعد -ورقلة- افتتح في الثلاثي الأخير من سنة 1986 طبقا للمرسوم السالف للذكر وذلك بمقر الصندوق الوطني للتأمين الاجتماعي CNSS بورقلة.¹

ومن هنا يبدأ تتبعنا للتغييرات الحاصلة على مستوى الصندوق الوطني للتقاعد بولاية ورقلة:

▪ من 1986 إلى 1993:

في هذه الفترة كان صندوق التقاعد CNR ورقلة يزاوئ مهامه والتزاماته المفروضة بنفس المؤسسة (الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNSS) وتحت نفس الهيكل السابقة مع فصل بعض المصالح له كمصالح مستقلة به كهيئة مستقلة، ما جعل من الأداء والاستعداد لدى العمال اعلى كذلك بالنسبة للجهود المبذولة باعتبار استقلال مصالحهم كهيئة جديدة وعدم توفر مقر يحتم عليهم العمل بعدد محدد من العمال،² حيث كان هيكلها التنظيمي بصورة تقريبية كالآتي:

الشكل رقم 3: الهيكل التنظيمي للمرحلة من 1986 إلى 1993.



تميزت هذه الفترة بـ:³

- ✓ نقص التعداد من حيث المورد البشري؛
- ✓ عدم دخول العتاد الآلي والالكتروني بعد لميدان العمل الإداري؛
- ✓ عدم استقلالية مهام الصندوق من حيث المكان؛

¹ الجريدة الرسمية، العدد 28، 12/83.

² المقابلة الشخصية مع (رئيس مصلحة المستخدمين)، بيوم 2022/05/11.

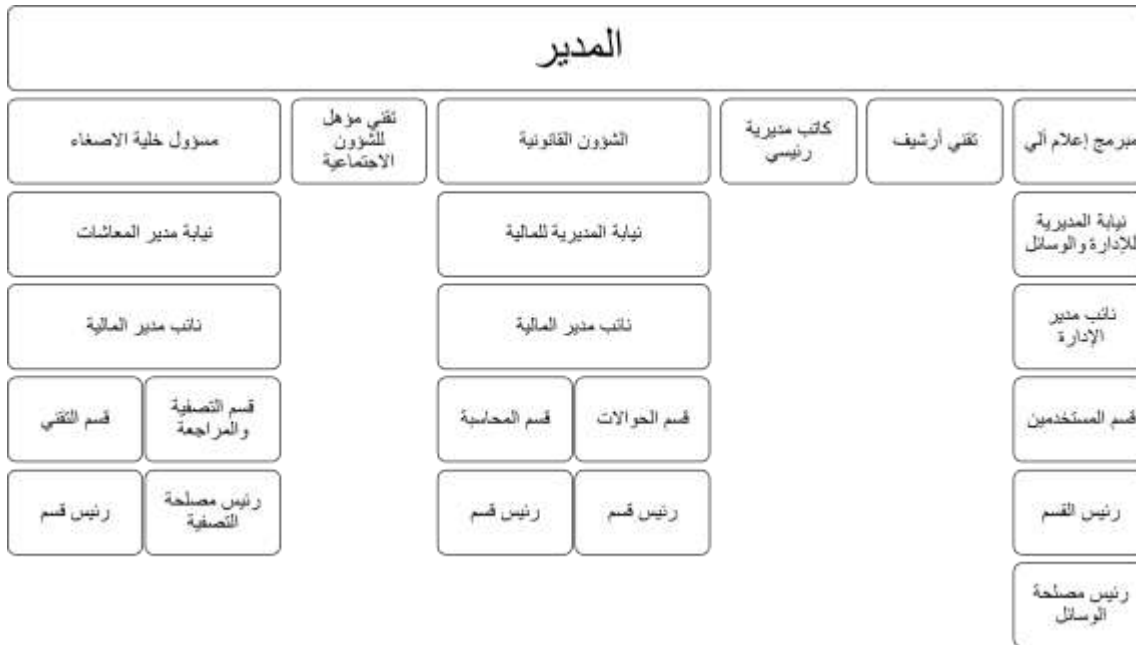
³ من إعداد الطلبة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإعادة هندسة العمليات في الصندوق الوطني للتقاعد ورقلة

- ✓ كثرة الأخطاء واحتمالية الوقوع بها؛
 - ✓ صعوبة تسيير ملفات التقاعد وتتبعها؛
 - ✓ قلة المردودية في العمل من حيث عدد الملفات المسيرة خلال السنة الواحدة؛
 - ✓ كثرة الضغط على العمال في هذه الفترة.
- من 1993 إلى 1997:

في هذه الفترة دخل الحاسب الآلي الى العمل الإداري وكانت مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNSS ومؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد CNR بولاية ورقلة من أوائل المؤسسات التي أدخلت هذا التطور والعمل به في ميدانها العملي فكانت سنة 1993 هي اول سنة يدخل فيها الحاسب العمل الميداني في المؤسسة،¹ والتغيير الذي حصل في هذه المرحلة كان أولا على مستوى الهيكل التنظيمي لـ CNR ورقلة كالآتي:

الشكل رقم 4: الهيكل التنظيمي للمرحلة من 1993 إلى 1997.



ومن أهم ما تميزت هذه الفترة:²

- ✓ إضافة مصالح وأقسام ك مبرمج الاعلام الآلي؛
- ✓ ادخال التكنولوجيا ووسائل الاعلام الآلي؛
- ✓ إضافة مصلحة الوسائل؛

¹ المقابلة الشخصية مع (رئيس مصلحة المستخدمين) بيوم 2022/05/11.
² من اعداد الطلبة.

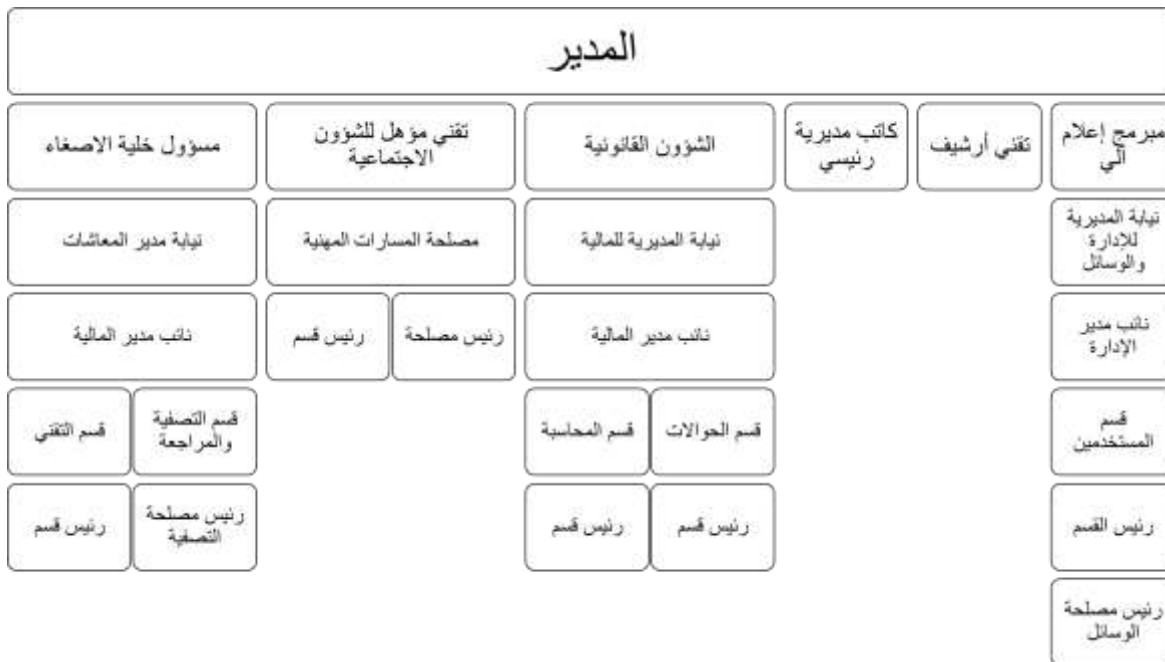
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإعادة هندسة العمليات في الصندوق الوطني للتقاعد ورقلة

- ✓ استخدام الحاسب في هذه المرحلة استخداما ميكانيكيا أكثر منه تكنولوجيا؛
- ✓ استخدام التقنية الجديدة واعتمادها أكثر في عملية التخزين؛
- ✓ مواجهة الصعوبة في توفير الأجهزة لكل المصالح بداية؛
- ✓ مواجهة صعوبة العمل بالآلات؛
- ✓ تميزت المرحلة بكونها تكوينية لدخول مجال الحاسب الآلي؛
- ✓ تسهيل عملية التخزين بحيث وفرت ضبط العمليات.

■ من 1997 إلى 1998:

في هذه الفترة تم فتح مصلحة جديدة باسم مصلحة المسارات المهنية سنة 1997 برؤسائها¹ كما تميزت ببدء عملية رقمنة مردودية العمل من ملفات مسيرة في السنة بأعداد مضبوطة ومخزنة ومعلومة تحت أول برنامج إلكتروني برمجي وطني للصندوق الوطني للتقاعد بورقلة تحت اسم (موندا monda) ومهمته متابعة كل مهام الصندوق وسيرورة عمل وتسيير الملفات بحيث يكون العمل مرتبط بالشبكة الوطنية لصندوق التقاعد الوطني²، كما نوضح اختلاف الهيكل التنظيمي كآلاتي:

الشكل رقم 5: الهيكل التنظيمي للمرحلة من 1997 إلى 1998.



ومن أهم مخرجات هذه المرحلة:³

- ✓ استعمال أول برنامج شبكة وطنية في تاريخ صندوق التقاعد؛
- ✓ افتتاح مصلحة المسارات المهنية؛

¹ المقابلة الشخصية، مع (رئيس مصلحة المستخدمين) بيوم 2022/05/16.

² المقابلة الشخصية، مع (رئيس مصلحة الاعلام الآلي) بيوم 2022/05/16.

³ من إعداد الطلبة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإعادة هندسة العمليات في الصندوق الوطني للتقاعد ورقلة

- ✓ تسجيل مردودية عمل مقدرة بـ 13717 ملف مسير بصندوق التقاعد ورقلة؛
- ✓ مواجهة بعض الصعوبة في اعتماد العمل بالأجهزة والبرنامج الجديد بشكل رسمي وقانوني؛
- ✓ ظهور المقاومة للتغيير الجديد ما جعل بداية دمج تكنولوجيا المعلومات صعبا مبدئيا؛
- ✓ وكل ما تحصلنا عليه من نتائج في هذه المرحلة كان يعد استعمال التكنولوجيا الجديدة استعمالا ميكانيكيا فقط لحد اللحظة لغياب التكوين اللازم؛

▪ من 1998 الى 2005:

بعد مخرجات المرحلة السابقة في هذه المرحلة أيضا عرفت مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد ورقلة تغييرا آخر على الصعيد التشريعي والتكنولوجي أدى الى تغيير نوعي في تاريخ المؤسسة وقفزة نوعية ظهر من خلالها أثر إعادة الهندسة على أداء العاملين مترجما إلى أرقام في مردودية العمل حيث تمت ترقية مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد -ورقلة- من وكالة من الصنف الثاني إلى وكالة من الصنف الأول،¹ بدخول نظام معلوماتي جديد اعتمد سنة 2004 وكان اسمه (G Pension) وقد نتج عنه أيضا بعض التغييرات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة بإضافة قسم جديد تابع لقسم برمجة الاعلام الآلي باسم محلل معلوماتية،² وكان التغيير كالاتي:

الشكل رقم 6: الشكل رقم 3: الهيكل التنظيمي للمرحلة من 1998 إلى 2005.



¹ المقابلة الشخصية، مع (رئيس مصلحة المستخدمين) بيوم 2022/05/18.

² المقابلة الشخصية، مع رئيس مصلحة الاعلام الآلي) بيوم 2022/05/18.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإعادة هندسة العمليات في الصندوق الوطني للتقاعد ورقلة

أهم مخرجات هذه المرحلة التي تعتبر أهم نقلة في تاريخ المؤسسة:¹

- ✓ دخول نظام معلوماتي جديد للشبكة الوطنية للصندوق الوطني للتقاعد؛
- ✓ يعد هذا التطور التكنولوجي القفزة النوعية لمؤسسات الصندوق الوطني للتقاعد؛
- ✓ ترقية CNR ورقلة إلى وكالة من الصنف الأول؛
- ✓ تحسين مستوى التسيير لملفات التقاعد من أقل من 20000 إلى ما هو أكثر من ذلك؛
- ✓ اعتماد العمل بالأجهزة الالكترونية والتطورات المعلوماتية كنظام عمل مفروض على كل الأقسام والمصالح لربط العمل مباشرة بالشبكة الوطنية لصناديق التقاعد؛
- ✓ وجوب التكوين في مجال الاعلام الآلي وتعميمه على كل العاملين.

▪ من 2005 إلى 2012:

بعد النقلة النوعية للمؤسسة في المرحلة السابقة وترقيتها لوكالة من الصنف الأول عرفت مؤسسة CNR ورقلة استقلاليتها من حيث المقر والهيكله ككل وذلك بتحويل مقر الوكالة في 01-جوان-2006 إلى مبنى مؤسسة البناء والإنجاز المتواجد مقرها بطريق غرداية في إطار عملية كراء إلى غاية تهيئة المقر الجديد، ثم انتقلت بعد ذلك إلى مقرها الرسمي الحالي في ماي 2011.²

كما كان واضح ارتفاع مردودية المؤسسة إلى ثلاثة أضعاف المراحل السابقة يعود ذلك لاعتماد برنامج معلوماتية جديد أيضا وهو أكثر فاعلية وسهولة من حيث الاستخدام وكذا يشمل جميع مراحل تسيير ملفات التقاعد وهو ما جعل العمل الالكتروني بنسبة 85% وقد سمى هذا البرنامج STAR وقد اعتمد العمل به فعليا سنة 2008.³

وبكل هذا التغيير عرفت المؤسسة التغيير الأخير على مستوى هيكلها التنظيمي والذي أدرجت فيه كل الوظائف والمصالح التي تجعل من المؤسسة كيانا مستقلا بمقره ووحداته وعمله عن المؤسسة الأم CNSS وكان هذا الشكل رقم 02، المذكور سابقا.

¹ من اعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات المقابلات.

² المقابلة الشخصية، مع (رئيس مصلحة المستخدمين) بيوم 2022/05/30.

³ المقابلة الشخصية، مع (رئيس مصلحة الاعلام الآلي) و(رئيس مصلحة الوسائل) بيوم 2022/05/30.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإعادة هندسة العمليات في الصندوق الوطني للتقاعد ورفقة

وكانت أهم مخرجات هذه المرحلة:¹

- ✓ استقلالية المؤسسة بمقرها الخاص؛
- ✓ اكتمال هيكل المؤسسة التنظيمي من ناحية المصالح والأقسام والعدد الإجمالي للعمال؛
- ✓ اعتماد أحدث برنامج إلكتروني لمتابعة وتسيير ملفات التقاعد؛
- ✓ تضاعف مردودية العمل إلى ثلاثة أضعاف العدد لما كانت عليه في المراحل السابقة حيث وصلت سنة 2012 عدد الملفات المسيرة في السنة إلى 33354 ملف؛
- ✓ وضوح التأثير الإيجابي لإعادة الهندسة على أداء العاملين في المؤسسة بإعطاء نتائج أكثر فاعلية وضبط طبعا دون المساس بالقواعد القانونية.

▪ من 2012 إلى 2022:

بعد كل ما مرت به المؤسسة من تغييرات سواء على المستوى الهيكلي أو القانوني والتشريعي أو على المستوى التكنولوجي والمعلوماتي ففي هذه المرحلة كانت مرحلة الرخاء والاستقرار بالنسبة للمؤسسة والعاملين فيها، من حيث توفر الجو الملائم ومن حيث توفر العتاد اللازم والتطور المرغوب تكنولوجيا.²

إلا أن مردودية العمل في الصندوق كانت قد استقرت على ارتفاع بسيط مقارنة بالمرحلة السابقة حيث بلغ عدد الملفات المسيرة سنة 2020 إلى 45654 ملف فقط وقد عاد هذا إلى الغاء صنف من أصناف التقاعد سنة 2016 بموجب القانون رقم 16-15 المؤرخ في 31 ديسمبر 2016 (المادة 2) وبذلك تم تخفيف أعباء العمل على مؤسسات صناديق التقاعد.³

الفرع الثالث: المقابلات الشخصية

أجرينا في يوم 30/11/09 2022 على الساعة 10:00 صباحا مقابلة شخصية مع رئيس مصلحة المستخدمين وقد كانت أسئلتنا الموجهة إليه كالتالي:⁴

1. ما أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على تحسين أداء العاملين؟
2. ما أثر استخدام التكنولوجيا على أداء العاملين في المؤسسة؟
3. ما أثر تطوير قدرات العاملين على أداء العاملين وجودة الخدمة؟

¹ من اعداد الطلبة، بناء على معطيات المقابلات سابقة الذكر.

² المقابلة الشخصية، مع (رئيس مصلحة المستخدمين) بيوم 2022/05/31.

³ الجريدة الرسمية، العدد 78، الموافق لـ 31 ديسمبر 2016.

⁴ مقابلة شخصية مع رئيس مصلحة المستخدمين في يوم 30/11/09 2022 على الساعة 10:00 صباحا.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإعادة هندسة العمليات في الصندوق الوطني للتقاعد ورقلة

4. ما مستوى أداء العاملين بعد إعادة الهندسة في المؤسسة؟
5. ما هو التغيير الذي طرأ على مصالح المؤسسة بإعادة هندسة العمليات الإدارية؟
6. ما هو تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية على عملية التوظيف وقياس الأداء والإدارة العامة؟

وكانت إجاباته على الترتيب كالتالي:¹

1. أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة كان واضحاً جداً ولموسماً في كل مرة تعاد فيها إعادة الهندسة بحيث يكون الأداء في بداية التغيير متذبذباً بين حسن ومتوسط وسيء إلا أنه يستقر على أداء جيد ومتحسن بنسب متفاوتة بعد تقبل التغيير من طرف العاملين.
2. أثر استخدام التكنولوجيا على أداء العاملين في المؤسسة كان بتحصيل أداء جيد مضبوط وخالي من الأخطاء الشائعة أيضاً انعكس على تقديم جودة عمل أفضل وتسهيل في معظم العمليات.
3. كان أثر تطوير قدرات العاملين على أداء العاملين بالحصول على: عمل مضبوط أكثر، مردودية عمل مرتفعة أكثر، استيعاب أكثر في وقت أقل للمهام المنوطة، تكاليف أقل، وجودة أعلى.
4. المستوى الحالي لأداء العاملين في المؤسسة مرتفع جداً مقارنة بمراحل زمنية أخرى مرت بها المؤسسة بحيث تحصلنا على عمال مؤهلين أكثر وأصحاب كفاءات أعلى ليواكبوا جل التطورات القائمة على مستوى المؤسسة.
5. التغيير الذي طرأ على مصالح المؤسسة بإعادة الهندسة هو أنه قد أضيفت مصالح جديدة عبر تاريخ المؤسسة مواكبة للتغييرات الذي تعرضت لها مؤسستنا أيضاً هنالك مصالح ألغيت ومصالح تم تغيير مسمياتها جراء التطور الجذري الذي طرأ عليها.
6. التأثير الذي طرأ على عملية التوظيف والأداء والإدارة العامة هو أنه أصبحت متطلبات الوظائف المطروحة أكثر تطوراً بحيث أصبح طلب الخبرة في مجال المعلوماتية أمر ضروري لمتطلبات التوظيف، كما أصبح قياس أداء العمال يقاس بمدى مواكبة العامل لتغييرات التكنولوجيا المعرضة لها الوظيفة الموكلة اليه، وبالنسبة للإدارة العامة فقد أصبحت تعتمد في رقابتها وتقييمها للعاملين على التكنولوجيا المتوفرة.

¹ مقابلة شخصية مع رئيس مصلحة المستخدمين في يوم 30/11/09 ماي 2022 على الساعة 10:00.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإعادة هندسة العمليات في الصندوق الوطني للتقاعد ورقلة

كما أجرينا في يوم 25/23 ماي 2022 على الساعة 10:00 مقابلة شخصية مع رئيس مصلحة الاعلام الآلي وقد كانت أسئلتنا الموجهة إليه كالتالي:¹

1. متى دخلت المعلوماتية إلى المؤسسة؟
2. ما هو واقع تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسة؟
3. متى تم اعتماد البرمجيات المتبعة للعمل؟
4. ما هو عدد البرمجيات المتبعة؟ ومتى؟
5. ما هي نسبة استخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة؟
6. ما هو التغيير الذي طرأ على كل مصلحة من مصالح المؤسسة بإعادة الهندسات التكنولوجية؟

وكانت إجاباته على الترتيب كالتالي:²

1. دخلت المعلوماتية للمؤسسة سنة 1993 وكانت مؤسستنا من أوائل المحتضنين للتطور التكنولوجي.
2. من الناحية التكنولوجية فإن واقع تطبيق إعادة هندسة العمليات مطبق بشكل كبير جدا بحيث أن المؤسسة تعمل على دمج أي تحديثات جديدة ضمن برنامج العمل في المؤسسة وكواقع بمعطيات حقيقة فالتطورات الحاصلة منذ بداية دخول التكنولوجيا ميدان العمل نعمل على تحديث برامجنا كل أربع سنوات.
3. تم اعتماد البرامج الالكترونية أول مرة في 1997.
4. عدد البرمجيات المتبعة بترتيبها الزمني كالتالي:



5. نسبة استخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة حاليا تصل إلى 85% كنسبة تقريبية.

¹ مقابلة شخصية مع رئيس مصلحة الاعلام الآلي في يوم 25/23 ماي 2022 على الساعة 10:00.

² مقابلة شخصية مع رئيس مصلحة الاعلام الآلي في يوم 25/23 ماي 2022 على الساعة 10:00.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإعادة هندسة العمليات في الصندوق الوطني للتقاعد ورقلة

6. التغيير الذي طرأ على كل مصلحة من مصالح المؤسسة بإعادة الهندسات التكنولوجية هو أن المؤسسة تعمل على توفير البرامج الخاصة لبعض المصالح التي تحتاج ذلك كمصلحة الأجور أو مصلحة قسم المحاسبة والأرشيف فهذه المصالح تعمل بأنظمة خاصة تسهل عملياتها الداخلية.

كما أجرينا في يوم 25 ماي 2022 على الساعة 11:00 مقابلة شخصية مع رئيس قسم المحاسبة وقد كان سؤالنا الموجه إليه كالتالي:¹

1. ما مدى تأثير التغييرات التكنولوجية الحاصلة على مستوى القسم على تحسين الأداء؟ وكانت الإجابة كالتالي:

1. أثرت هذه التغييرات على تحسين الأداء من حيث:²

- السرعة؛

- الدقة؛

- المرونة؛

- الموثوقية.

بحيث أصبح العمل على مستوى القسم في ظل تدخل كل هذه التطورات التكنولوجية أكثر سهولة ودقة ومرونة، كما أصبح العمل مختصرا جدا من حيث الوقت، وأعلى من حيث الموثوقية.

كما أجرينا في يوم 16 ماي 2022 على الساعة 10:00 مقابلة شخصية مع رئيس مكتب الأجور وقد كانت أسئلتنا الموجه إليه كالتالي:³

1. ما هو واقع تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسة؟

2. ما مدى تبسيط إجراءات العمل؟

وكانت الإجابة على الترتيب كالتالي:⁴

1. على مستوى المؤسسة عرفت الكثير من التحديثات التي تمت على مراحل متفاوتة ومتباينة والتي ساهمت بشكل كبير في تسهيل إجراءات العمل.

2. تم تبسيط عمليات مكتب الأجور بتخفيف ما يقارب 50% من أعباء العمليات المنوطة له.

¹ مقابلة شخصية مع رئيس قسم المحاسبة في يوم 25 ماي 2022 على الساعة 11:00.

² مقابلة شخصية مع رئيس قسم المحاسبة في يوم 25 ماي 2022 على الساعة 11:00.

³ مقابلة شخصية مع رئيس مكتب الأجور في يوم 16 ماي 2022 على الساعة 10:00.

⁴ مقابلة شخصية مع رئيس مكتب الأجور في يوم 16 ماي 2022 على الساعة 10:00.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإعادة هندسة العمليات في الصندوق الوطني للتقاعد ورقلة

كما أجرينا في يوم 18 ماي 2022 على الساعة 10:00 مقابلة شخصية مع رئيس مكتب النزاعات وقد كانت

أسئلتنا الموجه إليها كالتالي:¹

1. ما هو واقع تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسة؟

2. ما مدى استعدادكم للتغيير؟

وكانت أجوبتها كالتالي:²

1. تعمل مؤسستنا على مواكبة كل التحديات الهيكلية والتكنولوجية المتواجدة في ميدان العمل الإداري.

2. في بداية الأمر غالبا ما نواجه صعوبات في التأقلم مع التغييرات المفروضة وغالبا أيضا ما تواجه

بالصد لكن بجهد الإدارة القائمة والرؤساء مصلحة الاعلام الآلي تبسط لنا كل الأمور ونتقبل التغيير كما

نعمل على تطوير أداءنا تجاه الأنظمة الجديدة.

الفرع الرابع: مخرجات الدراسة الاستطلاعية

وفي نهاية كل هذا الاطلاع على تاريخ المؤسسة وجل متغيراته العميقة ومن كل ما قمنا بدراسته وتحليله

من هذه الدراسة والمقابلات الشخصية مع رؤساء الأقسام كانت نتيجة إعادة هندسة العمليات الإدارية بإجماع

الآراء ونتائج البحث كالتالي:³

✓ سببا في ضبط العمل؛

✓ سببا في ضبط العمليات؛

✓ اختصارا للوقت؛

✓ اختصارا للجهد؛

✓ سببا في خفض التكاليف؛

✓ سببا في تسهيل العمل دون المساس بالقواعد القانونية؛

✓ سببا في الانضباط بمواقيت العمل وكيفيته وأيضا من حيث الحجم الساعي اليومي؛

✓ متابعة العمل عبر شبكة وطنية تجعل الرقابة سارية على الجميع دون استثناء او تمييز.

¹ مقابلة شخصية مع رئيس مكتب النزاعات يوم 18 ماي 2022 على الساعة 10:00.

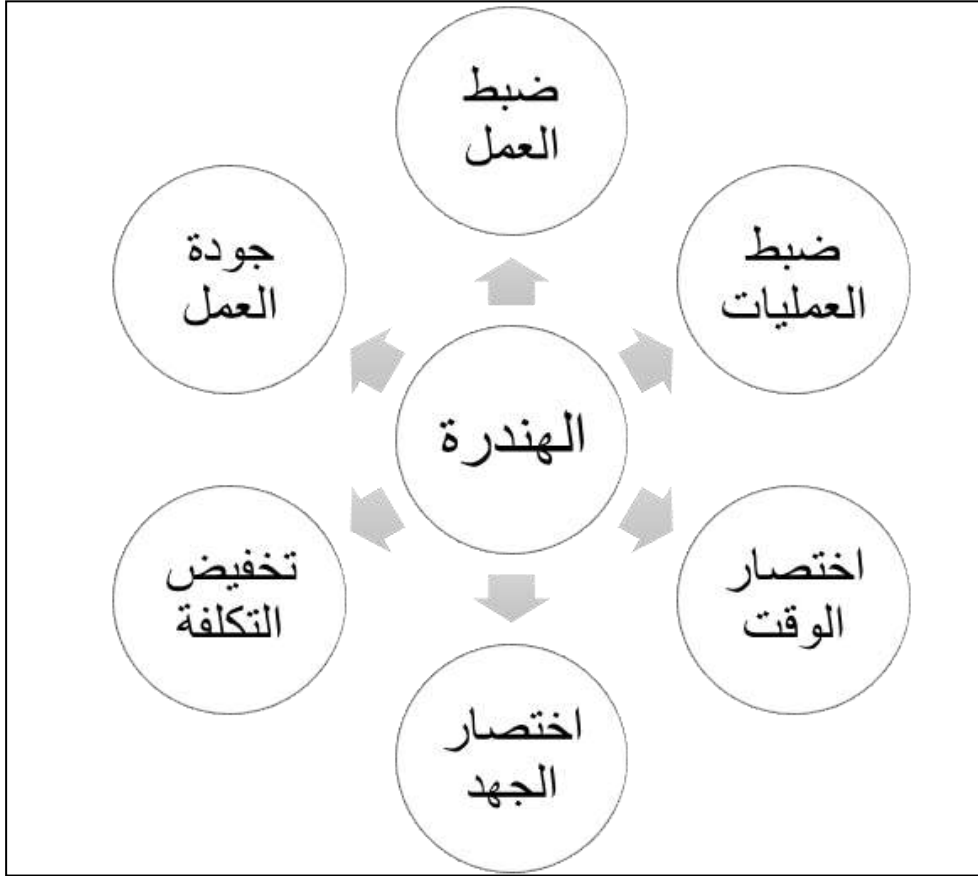
² مقابلة شخصية مع رئيس مكتب النزاعات يوم 18 ماي 2022 على الساعة 10:00.

³ من اعداد الطلبة، بناء على معطيات المقابلات سابقة الذكر.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإعادة هندسة العمليات في الصندوق الوطني للتقاعد ورقلة

والمخطط أدناه يوضح ذلك:

الشكل رقم (02-01): تحقيق أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية



المصدر: من إعداد الطلبة

المطلب الثالث: الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا المبحث وصفاً للطريقة والإجراءات التي استخدمت في الدراسة، كما يتضمن تعريفاً بمنهج الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة، والأدوات المستخدمة فيها، وكيفية بنائها، وإجراءات تطبيقها، والتأكد من صدقها وثباتها، إضافة إلى وصف الطريقة الإحصائية، التي استخدمت في تحليل البيانات.

الفرع الأول: منهجية الدراسة

اتبعنا في هذه الدراسة أربع مناهج لدراستها المنهج التاريخي، والمنهج الوصفي التحليلي، والمنهج المقارن، والمنهج الاستطلاعي.

الوصفية التحليلية التي تهدف إلى التعرف مستوى إعادة هندسة العمليات الإدارية في أداء العاملين، حيث قام الباحث باستخدام الأسلوب الوصفي لوصف المعلومات العامة للمستخدمين من خلال تحويل البيانات غير الكمية إلى كمية قابلة للقياس، وتم إجراء هذه الدراسة بدون فرض أية قيود أو ضوابط قد تتحكم في نتائجها، وبناءً على ذلك فإن هذه الدراسة تعتبر دراسة ميدانية كون المعلومات التي تم الحصول عليها كانت مباشرة من العاملين الإداريين في هذه مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد، حيث تم الاعتماد فيها بشكل كامل على المسح الميداني لمجتمع الدراسة من خلال العينة، وذلك باستخدام استبيان تم تصميمه خصيصاً لخدمة أغراض وتوجهات الدراسة، وبما يتناسب مع الفرضيات التي تم اعتمادها من قبل الباحث، وللقيام بعملية التحليل الإحصائي والتوصل إلى الأهداف الموضوعية في إطار هذه الدراسة تم اعتماد مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ الذي يقابله مستوى ثقة 0.95 لتفسير نتائج الاختبارات.

مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين الإداريين في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد بـ ورقلة، حيث قام الباحث بتوزيع 56 استبيان على العاملين الإداريين من مجتمع الدراسة 66 عاملاً إدارياً، حيث استرد منهم 54 استبياناً صالحة للتحليل الإحصائي ما نسبته 96%، واستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل في دراسته.

الفرع الثاني: مصادر جمع البيانات

لغرض تحقيق أهداف الدراسة الحالية فقد اعتمد الباحث على نوعين من مصادر المعلومات هما المصادر الثانوية والمصادر الأولية وكما يلي:

المصادر الثانوية: وهي مصادر البيانات والمعلومات المتاحة التي تم جمعها لأغراض الدراسة من المصادر المكتبية ومراجعة الأدبيات والدراسات السابقة وقد هيأت هذه البيانات الأطر والأسس العلمية لإثراء الجانب النظري لهذه الدراسة، وتتمثل هذه البيانات فيما يلي:

المراجع والكتب ذات العلاقة بموضوعات إعادة هندسة العمليات الإدارية في أداء العاملين والمواد العلمية والتقارير التي تبحث في موضوع الدراسة الحالية ورسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه التي تبحث في نفس موضوع الدراسة.

المصادر الأولية: وهي تلك البيانات التي قام الباحث بالاعتماد عليها من خلال تصميم استبيان تصب فقراته في موضوع الدراسة الحالية، حيث أدت تلك الفقرات إلى تغطية كافة الجوانب التي بنيت عليها الفرضيات وتم تناولها في الإطار النظري، وتم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة من المستجيبين من خلال الباحث شخصياً.

أداة الدراسة

تمت صياغة أداة الدراسة (الاستبيان) بالشكل الذي يمكن الباحث من دراسة متغيرات الدراسة بالشكل الصحيح، وتم تحكيم أداة الدراسة من قبل مجموعة من الأساتذة الأكاديميين (ملحق رقم...)) في مجال الإدارة للتحقق من مصداقيتها، حيث تم توزيع الاستبيان على مجتمع الدراسة بغرض استطلاع آرائهم حول مدى أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في أداء العاملين: دراسة ميدانية في المؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد.

هذا وقد أعد الاستبيان بحيث يقوم المجيب بوضع إشارة (√) أمام كل فقرة من الفقرات الخاصة بالمجال، إذ يوجد مقابل كل فقرة أعمدة تعكس خمسة مستويات للإجابة أو للموافقة من عدمه، ويمثل كل مستوى يتدرج من 1 إلى 5 وفقاً لمقياس ليكارت الخماسي، مع العلم أن جميع البنود كانت إيجابية في الاستبيان، ويبين الجدول رقم (1) مجالات الإجابة وأوزانها:

الجدول رقم 02- 1: مجالات الإجابة وأوزانها.

الدرجة	5	4	3	2	1
مستوى الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

المصدر: من اعداد الطلبة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإعادة هندسة العمليات في الصندوق الوطني للتقاعد ورقلة

كما وتم إجراء الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة للتأكد من أن أداة الدراسة التي تم استخدامها لديها القدرة على قياس ما ينبغي قياسه، كما تهدف إلى التعرف على درجة مصداقية إجابات العينة ومن الاختبارات التي تم استخدامها في هذه الدراسة الآتي:

صدق أداة الدراسة

تم التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة (Face validity)، وذلك من خلال عرضه على المشرف ومن ثم عرضها على () من المحكمين، أساندة في الإدارة وإدارة الأعمال في جامعة ورقلة، وذلك بهدف تحكيمها واستطلاع آرائهم ووجهات نظرهم اتجاه الفقرات من حيث المصداقية والقدرة على قياس متغيرات الدراسة، وتم الأخذ بملاحظاتهم وأجراء التعديلات اللازمة، مما جعل الأداة ذات صلاحية للتطبيق على عينة الدراسة وتحقيق الأهداف المطلوبة .

ثبات أداة الدراسة

تستخدم لمعرفة ثبات الأداة وإمكانية الحصول على نفس البيانات عند إعادة الدراسة باستخدام أداة الدراسة نفسها على الأفراد أنفسهم في ظل ظرف واحد ولاختبار ثبات الاستبيان وإمكانية الاعتماد عليه في اختبار الفرضيات وتحقيق أهداف الدراسة، فقد تم استخدام مقياس الاتساق الداخلي كروبناخ ألفا لقياس درجة المصداقية لإجابات مجتمع الدراسة على أسئلة الاستبيان .

ويمكن تفسير ألفا على أنها معامل الثبات الداخلي بين الإجابيات، ولذا فان قيمتها تتراوح بين (0-1) القيمة المقبولة إحصائياً لهذا المقياس 65 % فأكثر. وقد أظهرت نتائج احتساب هذا المعامل أن ثبات الفقرات كان مقبولاً، مما يؤكد إمكانية الاعتماد على الاستبيان في اختبار الفرضيات، كما يوضح ذلك الجدول رقم (02):

الجدول رقم 02-2: معاملات الثبات الداخلي (كروبناخ ألفا) لكل مجال من مجالات أداة الدراسة وللأداة ككل

معامل ثبات الاتساق الداخلي	البُعد
.81	استخدام تكنولوجيا المعلومات
.66	تطوير قدرات العاملين
.75	الاستعداد للتغيير
.70	تبسيط اجراءات العمل
.66	إداء العاملين
.77	الاداة ككل

المصدر: اعداد الطلبة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإعادة هندسة العمليات في الصندوق الوطني للتقاعد ورقلة

يتبين من الجدول رقم (2) أن قيمة معامل الفا كرونباخ لإجابات مجتمع الدراسة على فقرات الاستبانة لكل محور على حده، والخاص بكل فرضيات الدراسة، كان أكبر من الحد الأدنى المقبول لمعامل ألفا وهو 65% كما أن قيمة المعامل أيضاً لجميع فقرات الاستبيان كان أكبر من 60%، ويدل ذلك على وجود درجة مقبولة من المصادقية في الإجابات، وأن هناك اتساق داخلي أيضاً بين فقرات الاستبيان، ولذا فقد اعتمدت هذه الاستبانة كمصدر أولي لبيانات الدراسة، وبالتالي فإنه يمكن تعميم النتائج على مجتمع الدراسة¹.

المقياس:

الجدول رقم 02 - 3: مقياس تحديد درجة الموافقة للوسط الحسابي.

درجة الموافقة	الوسط الحسابي
منخفضة جداً	1 إلى أقل من 1.8
منخفضة	1.81 إلى أقل من 2.6
متوسطة	2.61 إلى 3.4
مرتفعة	3.41 إلى 4.2
مرتفعة جداً	4.21 إلى 5

المصدر: من إعداد الطلبة

يظهر في الجدول رقم (3) ما يتعلق بالحدود التي اعتمدها هذه الدراسة عند التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات المبينة في نموذج الدراسة، ولتحديد درجة الموافقة فقد حدد الباحث خمسة مستويات هي (منخفضة جداً، منخفضة، متوسطة، مرتفعة، مرتفعة جداً) بناءً على المعادلة الآتية:

طول الفترة (= الحد الأعلى للبدال الحد الأدنى للبدال) / عدد المستويات

$$1.33 = 4 / 3 = (5 - 1) \text{ وبذلك تكون المستويات كالتالي:}$$

من 1 أقل 1.8 درجة موافقة منخفضة جداً.

من 1.81 إلى أقل من 2.6 درجة موافقة منخفضة.

من 2.61 إلى أقل من 3.4 درجة موافقة متوسطة

من 3.41 إلى أقل من 4.2 درجة موافقة مرتفعة

من 4.21 إلى 5 درجة موافقة مرتفعة جداً

¹ من اعداد الطلبة

الفرع الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

لغرض تحقيق أهداف الدراسة والتحقق من فرضياتها فقد استعنا بالأساليب الإحصائية في تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان من مجتمع الدراسة، وتم إدخالها في الحاسوب ضمن برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والاقتصادية SPSS، وقمنا باستخدام أساليب الإحصاء لوصف خصائص المستجيبين باستخدام التكرارات والنسب المئوية، كما استخدمنا مجموعة من أساليب الإحصاء الاستدلالي لاختبار فرضيات الدراسة وبالتحديد فقد استخدم الأساليب الإحصائية التالية:

التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية.

معامل ألفا كرونباخ: للتحقق من ثبات أداة الدراسة ومصداقيتها.

اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة، وذلك باستخدام اختبار One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test.

اختبار معامل تضخم التباين: Variance Inflation Factor واختبار التباين المسموح Tolerance للتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لقياس مستوى تطبيق إعادة هندسة العمليات الادارية وأداء العاملين.

معامل الانحدار المتعدد: للتعرف على أثر المتغير المستقل (إعادة هندسة العمليات الادارية) بأبعاده في المتغير التابع (أداء العاملين)

الخصائص الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة

نستعرض في هذه الفقرة الخصائص الديموغرافية والوظيفية لتحليل نتائج الدراسة من خلال وصف تفصيلي لخصائص عينة الدراسة استناداً إلى إجاباتهم عن الأسئلة الواردة في الاستبيان ضمن فقرة البيانات الشخصية والوظيفية وذلك على النحو الآتي:

الجدول رقم 02- 4: توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	48	59.3
	أنثى	7	12,7
	المجموع	54	100
الفئة العمرية	25 سنة فأقل	6	11.1
	25 اقل من 30 سنة	6	11.1
	أقل من 45	18	33.3

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإعادة هندسة العمليات في الصندوق الوطني للتقاعد ورقلة

44.4	24	45 سنة فأكثر	
100.0	54	المجموع	
5.6	3	دبلوم فما دون	المؤهل العلمي
83.3	45	ليسانس	
11.1	6	دراسات عليا	
100.0	54	المجموع	
11.1	6	رئيس قسم	المسمى الوظيفي
14.8	8	رئيس مصلحة	
49.6	16	رئيس فرع	
44.4	24	مناصب أخرى	
100.0	54	المجموع	
9.3	5	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة
14.8	8	5 وأقل من 10 سنوات	
29.6	16	10 أقل من 15 سنة	
46.3	25	15 سنة فأكثر	
100.0	235	المجموع	
46.3	25	لم اشترك	عدد الدورات التدريبية
35.2	19	1 الى 3 دورات	
18.5	10	4 الى 6 دورات	
0.0	0	7 دورات فأكثر	
100.0	54	المجموع	

المصدر: من اعداد الطلبة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإعادة هندسة العمليات في الصندوق الوطني للتقاعد ورقة

من خلال الجدول 04 ما يلي:

أولاً: الجنس

تشير نتائج الجدول رقم 04 إلى أن أفراد مجتمع الدراسة من الجنسين الذكر والأنثى، حيث يبلغ عددهم 32 ذكر وبنسبة 59.3%، و22 أنثى بنسبة 40.7% من إجمالي مجتمع الدراسة، نلاحظ أن نسبة عدد الذكور أكثر بقليل عن الإناث، مما يشير إلى أن المؤسسة بحاجة للذكور في العمل الميداني.

ثانياً: العمر

تشير نتائج الجدول رقم 04 إلى أن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة هم ممن ينتمون إلى الفئة العمرية (45 سنة فأكثر) ثم الفئة (أقل 45 سنة) ، حيث يبلغ عددهم 24 - 18 على التوالي وبنسبة 44.4% و33.3% وتليها الفئة العمرية 25 وأقل من 30 ثم الفئة أقل من 25 عددهم 6 - 6 على التوالي بنسبة 11.1% وهذا يدل على أن معظم أفراد المجتمع من كبير العمر، مما يشير إلى المؤسسة تبقى على العاملين ممن هما أكثر عدد سنوات خدمة وخبرة حيث تتوفر تلك الخصائص في فئات العمر الكبيرة.

ثالثاً: لمسمى الوظيفي

يشير الجدول رقم 04 إلى أن أغلبية أفراد المجتمع ينتمون إلى فئة وظائف مختلفة حيث يبلغ عددهم 24 وبنسبة 44.4% من إجمالي أفراد المجتمع ثم من هم بدرجة رئيس فرع يبلغ عددهم 16 فرداً بنسبة 29.6% ويليهم فئة رئيس مصلحة وعددهم 08 بنسبة 14.8% ثم فئة رئيس قسم يبلغ عددهم 06 بنسبة 11.1% من إجمالي مجتمع الدراسة، هذا ويدل على أن أغلبهم يشغلون مناصب إدارية.

رابعاً: عدد سنوات الخبرة

أشارت النتائج في الجدول رقم 4 أن أكثر الفئات خبرة هي الفئة 15 سنة فأكثر وبلغ عددهم 25 بنسبة 46.3% وأقل فئة عدداً هي فئة 05 سنوات فأقل حيث بلغ عددهم 05 بنسبة 9.3% من إجمالي أفراد المجتمع، مما يدل على أن المؤسسة تعتمد على العاملين الذين أكثر خبرة كونهم أكثر دراية ومعرفة في عمل المؤسسة إدارياً وفنياً.

خامساً: المؤهل العلمي

يظهر من الجدول رقم 04 أن حملة فئة ليسانس يمثلون غالبية أفراد عينة الدراسة، بلغ عددهم 45 بما نسبته 83.3%، كما أن عدد من يحملون شهادة دبلوم فأقل 03 بنسبة 5.6% وهي الأقل عدد من أفراد عينة الدراسة، مما يشير إلى أن المؤسسة لا تعتمد بشكل كبير على حملة الشهادات العليا بقدر اهتمامها ممن هم أكثر خبرة في مجال عمل المؤسسة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإعادة هندسة العمليات في الصندوق الوطني للتقاعد ورقلة

سادساً: عدد الدورات التدريبية

يتبين من الجدول رقم 04 عدد من لم يشاركوا في دورات بلغ عددهم 25 بنسبة 46.3%، وعدد من شاركوا في 1 إلى 3 دورات بلغ 19 بنسبة 35.2%، والذين شاركوا في 4 إلى 6 دورات يبلغ عددهم 10 بنسبة 18.5% وهذا يدل على أن المؤسسة لا تعتمد كثيراً على الدورات التدريبية.

المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج

فيما يأتي سنقوم بعرض وتحليل البيانات التي تهدف إلى التعرف على أثر إعادة هندسة العمليات الادارية في أداء العاملين في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد، فقد اعتمدنا لمعالجة البيانات الوسط الحسابي كمقياس لإجابات أفراد العينة، والانحراف المعياري لقياس مدى التشتت في إجابات أفراد العينة.

المطلب الأول: النتائج المتعلقة بأبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (المتغير المستقل)

السؤال الأول: ما أثر إعادة هندسة العمليات الادارية في أداء العاملين في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد. للإجابة على السؤال الأول قمنا باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد إعادة هندسة العمليات الادارية.

المجال: إعادة هندسة العمليات الادارية

الجدول رقم 02- 5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد إعادة هندسة العمليات الادارية ككل

مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الترتيب	البعد	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
1	3	تبسيط اجراءات العمل	4.31	مرتفعة
2	4	تطوير قدرات العاملين	3.21	متوسطة
3	1	استخدام تكنولوجيا المعلومات	4.12	مرتفعة
4	2	الاستعداد للتغيير	2.87	متوسطة
		مجال إعادة هندسة العمليات الادارية ككل	4.16	مرتفعة

المصدر: من اعداد الطلبة

يشير الجدول رقم 05 أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد هندسة العمليات الادارية تراوحت بين 2.87 و 4.31 حيث جاء في المرتبة الأولى بُعد " تبسيط اجراءات العمل "بمتوسط حسابي 4.31 ودرجة موافقة مرتفعة، وفي المرتبة الثانية جاء بُعد "تطوير قدرات العاملين " بمتوسط حسابي 4.13 ودرجة موافقة مرتفعة، وأحتل المرتبة الثالثة بُعد " استخدام تكنولوجيا المعلومات " بمتوسط حسابي 2.87 ودرجة موافقة مرتفعة، وفي المرتبة الرابعة جاء بُعد " الاستعداد للتغيير " بمتوسط حسابي 2.87 ودرجة موافقة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإعادة هندسة العمليات في الصندوق الوطني للتقاعد ورقلة

متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل 4.16 بدرجة موافقة مرتفعة، مما يشير إلى أن المؤسسة تعمل على تبسيط إجراءات العمل من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية. وهذا يبين أن مستوى إعادة هندسة العمليات في المؤسسة مرتفع بدلالة إجابة أفراد عينة الدراسة، كما قمنا باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات كل بُعد من أبعاد مجال " هندسة العمليات الإدارية " بشكل منفرد على النحو التالي:

البُعد الأول: استخدام تكنولوجيا المعلومات

الجدول رقم 02- 6: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة باستخدام تكنولوجيا

المعلومات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	1	قلصت تكنولوجيا المعلومات المستخدمة تعقيدات العمليات الإدارية.	4.25	0.44	مرتفعة
2	3	عملت تكنولوجيا المعلومات المتوفرة في أنجاز العمليات الإدارية بسرعة.	4.14	0.35	مرتفعة
3	6	امتازت المعلومات المتوفرة في المؤسسة بسهولة الحصول عليها.	4.11	0.53	مرتفعة
4	4	مكنت تكنولوجيا المعلومات المستخدمة العاملين من إدارة أعمالهم الإدارية بسهولة من أي مكان داخل المؤسسة.	1.73	0.31	منخفضة جدا
5	3	ساعدت تكنولوجيا المعلومات على تنسيق العمل الإداري بين المستويات الإدارية المختلفة.	4.07	0.63	مرتفعة
6	2	مكنت تكنولوجيا المعلومات المستخدمة من إعادة تصميم العمليات الإدارية.	3.23	0.65	متوسطة
		استخدام تكنولوجيا المعلومات ككل	3.58		مرتفعة

المصدر: من إعداد الطلبة

يشير الجدول رقم 06 إلى أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بُعد "استخدام تكنولوجيا المعلومات" تراوحت بين 1.73 و4.25 بدرجة موافقة متباينة لجميع الفقرات حيث كان أعلاها الفقرة 01 قلصت تكنولوجيا المعلومات المستخدمة تعقيدات العمليات الإدارية بمتوسط حسابي 4.25 ودرجة موافقة مرتفعة،

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإعادة هندسة العمليات في الصندوق الوطني للتقاعد ورقلة

ويدل على ادراك إدارة المؤسسة أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات باعتبارها عنصر أساسي لتنفيذ الواجبات الادارية كما أن تكنولوجيا المعلومات تمنح مستخدميها الكفاءة في تقليص العمليات الادارية، بينما جاءت الفقرة رقم 04 " مكنت تكنولوجيا المعلومات المستخدمة من إعادة تصميم العمليات الإدارية " بأدنى متوسط حسابي 1.73، مما يدل وحسب إجابات أفراد عينة الدراسة أن تكنولوجيا المعلومات المستخدمة لا تدعم إعادة تصميم العمليات الادارية من خلال تطبيق إعادة هندسة العمليات الادارية، وبلغ المتوسط الحسابي لبعد استخدام تكنولوجيا المعلومات ككل 3.58 بدرجة موافقة مرتفعة، أي بمعنى أن استخدام تكنولوجيا المعلومات تطبق في المؤسسة بدرجة مرتفعة من قبل مستخدميها لكن لا تدعم إعادة التصميم العمليات الادارية انما تساعد على سرعة إنجاز الاجراءات في العمل .

البُعد الثاني: تطوير قدرات العاملين

الجدول رقم 02- 7: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تطوير قدرات العاملين مرتبة

تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	12	اعتمدت المؤسسة على برامج تدريبية في تطوير قدرات العاملين.	4.33	0.71	مرتفعة
2	08	تعمل المؤسسة على تدريب العاملين باستمرار	4.22	0.63	مرتفعة
3	10	اعتماد نجاح هندسة العمليات الادارية على مدى خبرات العاملين.	4.20	0.40	مرتفعة
4	7	ساعدت برامج تطوير العاملين في المؤسسة على إعادة بناء هندسة العمليات الادارية.	3.36	0.42	متوسطة
5	11	تُخصّص المؤسسة جزء من الميزانية لتطوير قدرات العاملين.	4.05	0.40	مرتفعة
6	9	قامت المؤسسة في توظيف العاملين على اساس الجدارة.	3.29	0.45	متوسطة
		تطوير قدرات العاملين ككل	3.90		مرتفعة

المصدر: من اعداد الطلبة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإعادة هندسة العمليات في الصندوق الوطني للتقاعد ورقلة

يشير الجدول رقم 07 إلى أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بُعد "تطوير قدرات العاملين" تراوحت بين 3.29 و 4.33 بدرجة موافقة متباينة لجميع الفقرات حيث كان أعلاها الفقرة 12 "اعتمدت المؤسسة على برامج تدريبية في تطوير قدرات العاملين بمتوسط حسابي 4.33 ودرجة موافقة مرتفعة، ويشير ذلك أن تطوير مهارات وقدرات العاملين يؤدي إلى نجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسة، ويعزو السبب إلى أن مستوى الخبرة والدورات التدريبية المعطاة للعاملين تساعد على نجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات، بينما جاءت الفقرة رقم 09 "قامت المؤسسة في توظيف العاملين على أساس الجدارة" بأدنى متوسط حسابي 3.29 ودرجة موافقة مرتفعة، وبذلك على أن المؤسسة لم تقوم باختيار العاملين حسب أسس الجدارة التي يمتلكونها لكن تعتمد في تعيينها على أساس الخبرات الأمر الذي يؤدي إلى نجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات، وبلغ المتوسط الحسابي لبعد تطوير قدرات العاملين ككل 3.90 بدرجة موافقة مرتفعة، أي أن تطوير قدرات العاملين تطبق بصورة مرتفعة، وهذا يعني أن المؤسسة تعمل على تطويرهم من خلال اعطائهم الدورات التدريبية في مجال تطبيق إعادة هندسة العمليات لزيادة معرفتهم و قدراتهم في تنفيذ المشروع .

البعد الثالث: الاستعداد للتغيير

الجدول رقم 02 - 8: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الاستعداد للتغيير مرتبة تنازلياً

حسب المتوسطات الحسابية.

الرقم	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	13	قدرت المؤسسة إعادة توصيف الوظائف بما يتناسب مع وظائف العمل.	4.24	0.84	مرتفعة
2	14	رغبات المؤسسة في استحداث وظائف إدارية جديدة لمواكبة التغيير والاستعداد له	4.11	0.74	مرتفعة
3	18	التزمت المؤسسة بنشر معلومات خاصة عن ثقافة الاستعداد للتغيير.	2.89	0.40	متوسطة
4	16	اتجهت المؤسسة إلى الالتزام بهيكل تنظيمي أكثر مرونة يجعلها مستعدة للتغيير.	4.09	0.35	مرتفعة
5	17	ساعدت التغييرات المستحدثة في تقديم خدمة مميزة	4.07	0.26	مرتفعة
6	15	توفرت لدى المؤسسة القدرة على التغيير الجذري في العمليات الإدارية.	2.34	0.67	منخفضة
		الاستعداد للتغيير ككل	3.62		مرتفعة

المصدر: من اعداد الطلبة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإعادة هندسة العمليات في الصندوق الوطني للتقاعد ورقلة

يشير الجدول رقم 08 إلى أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بُعد "الاستعداد للتغيير" تراوحت بين 2.34 و 4.24 بدرجة موافقة متباين لجميع الفقرات حيث كان أعلاها الفقرة 13 " قدرت المؤسسة إعادة توصيف الوظائف بما يتناسب مع وظائف العمل " بمتوسط حسابي 4.24 ودرجة موافقة مرتفعة، ويشير ذلك إلى أن المؤسسة تعمل توزيع وظائف العمل حسب المسميات الوظيفية بما يتناسب مع طبيعة العمل، مما يجعل العاملين على استعداد لأي تغيير، بينما جاءت الفقرة رقم 15 " توفرت لدى المؤسسة القدرة على التغيير الجذري في العمليات الإدارية " بأدنى متوسط حسابي 2.34 مما يدل على أن المؤسسة لا تعمل على التغيير الجذري للعمليات، أما التعديل على العمليات الإدارية و إعادة تصميمها بما يتناسب مع إجراءات العمل، وبلغ المتوسط الحسابي لبُعد الاستعداد للتغيير ككل 3.62 بدرجة موافقة مرتفعة

البُعد الرابع: تبسيط إجراءات العمل

الجدول رقم 02 - 9: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تبسيط إجراءات العمل مرتبة

تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	22	اتجهت المؤسسة في تحقيق المرونة اللازمة في التعامل مع العاملين من أجل تبسيط إجراءات العمل	4.35	0.61	مرتفعة
2	23	واظبت المؤسسة على جعل إجراءات العمل واضحة وسهلة الاستخدام.	4.31	0.50	مرتفعة
3	21	عملت المؤسسة على تقليل التعقيدات لكسب رضا المستفيدين من الخدمات.	3.01	0.41	متوسطة
4	19	فوضت المؤسسة صلاحيات كافية للعاملين لإنجاز المهام الإدارية بسهولة	4.12	0.33	مرتفعة
5	24	انسجمت هندسة العمليات الإدارية بالمؤسسة في إنجاز المهام الإدارية في الوقت المحدد.	4.07	0.54	مرتفعة
6	20	قامت المؤسسة في تبسيط إجراءات العمل باستمرار	1.89	0.71	منخفضة
		بُعد تبسيط إجراءات العمل ككل	3.62		مرتفعة

المصدر: من اعداد الطلبة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإعادة هندسة العمليات في الصندوق الوطني للتقاعد ورقلة

يشير الجدول رقم 09 الى أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بُعد تبسيط اجراءات العمل " تراوحت بين 1.89 و 4.50 بدرجة تقدير متباينة لجميع الفقرات حيث كان أعلاها الفقرة رقم 22 " اتجهت المؤسسة في تحقيق المرونة اللازمة في التعامل مع العاملين من اجل تبسيط اجراءات العمل " بمتوسط حسابي 1.89 ودرجة تقييم مرتفعة، مما يشير الى أن المؤسسة تتجه نحو تبسيط اجراءات العاملين من اجل تحقيق المرونة للعاملين في التعامل مع المستفيدين من الخدمة، بينما جاءت الفقرة رقم 20 " قامت المؤسسة في تبسيط إجراءات العمل باستمرار " بأدنى متوسط حسابي 4.50، أي أن المؤسسة لا تحتاج الى تبسيط اجراءات العمل الا عند الضرورة، ويعزو السبب الى أن المؤسسة تبقى الاجراءات على نظام موحد يساعد العاملين على تطبيقه ويساعد المستفيدين على تفهمه، وبلغ المتوسط الحسابي لبعد تبسيط اجراءات العمل ككل 3.62 بدرجة تقييم مرتفعة.

المطلب الثاني: النتائج المتعلقة بمجال أداء العاملين (المتغير التابع)

السؤال الثاني: ما مستوى أداء العاملين في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد.

للإجابة على هذا السؤال قمنا باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال أداء العاملين، ويوضح الجدول رقم 10 هذه النتائج.

الجدول رقم 02- 10: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال أداء العاملين.

الرقم	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	14	سعت المؤسسة من خفض كمية المعاملات الإدارية المتأخرة عن الإنجاز.	4.44	0.50	مرتفعة
2	8	زادت المؤسسة من وضوح الأنشطة الادارية في العمل.	3.33	0.47	متوسطة
3	4	حسنت المؤسسة أسلوب الخدمات الإدارية المقدمة.	4.14	0.52	مرتفعة
4	6	تم أنجاز المعاملات الادارية في المؤسسة بكفاءة.	4.12	0.33	مرتفعة
5	5	ساعدت المؤسسة على تبادل المعلومات في المستويات الإدارية المختلفة بسهولة	3.15	0.82	متوسطة
6	9	حددت المؤسسة الصلاحيات الكافية لمنع الازدواجية في العمل.	4.07	0.82	مرتفعة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإعادة هندسة العمليات في الصندوق الوطني للتقاعد ورقلة

مرتفعة	0.60	4.07	قامت المؤسسة بإحصاء عدد الأنشطة الادارية المنجزة بصورة مستمرة.	13	7
مرتفعة	0.54	4.07	طورت المؤسسة قدرات العاملين في تحسين الاداء والخدمة المقدمة في الوقت المناسب.	1	8
متوسطة	0.71	3.22	حسنت المؤسسة من قدرات العاملين في حل مُشكلات العمل.	7	9
مرتفعة	0.65	4.05	زادت رغبة العاملين بالعمل خارج أوقات ال دوام الرس مي لإنجاز الأعمال الإدارية بالمؤسسة.	2	10
متوسطة	0.45	2.98	سرعت المؤسسة الاتصال الإداري في العمل بين المستويات الادارية المختلفة.	11	11
مرتفعة	0.69	4.03	زادت المؤسسة من سرعة إنجاز المعاملات للتقليل من التكلفة.	12	12
مرتفعة	0.69	4.03	وفرت المؤسسة الاماكن المناسبة لإنجاز الأعمال الإدارية المطلوبة ادائها	3	13
متوسطة	0.26	3.02	وفرت المؤسسة التسهيلات اللازمة لإنجاز الأعمال الإدارية.	10	14
منخفضة	0.81	1.92	عملت المؤسسة في كيفية خفض مستوى ضغط العمل الإداري على العاملين	15	15
مرتفعة		3.64	مجال أداء العاملين ككل		

المصدر: من اعداد الطلبة

يشير الجدول رقم 10 إلى أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات مجال "أداء العاملين" تراوحت بين 1.92 و 4.44 ، حيث كان أعلاها الفقرة 14 "سعت المؤسسة من خفض كمية المعاملات الإدارية المتأخرة عن الإنجاز" بمتوسط حسابي 4.44 ودرجة موافقة مرتفعة، ويعزو الباحث السبب حسب وجهة نظر المستجيبين أن المؤسسة تعمل على تبسيط اجراءات العمل من خلال خفض كميات المعاملات الادارية المتأخرة لكي تتلاءم مع متطلبات العمل ومعالجة المشكلات، وهذا مؤشر جيد لكسب رضا المستفيدين من الخدمة، بينما جاءت الفقرة رقم 15 "عملت المؤسسة في كيفية خفض مستوى ضغط العمل الإداري على العاملين" بمتوسط حسابي 1.92 ودرجة موافقة متوسطة، مما يشير إلى أن المؤسسة لا تراعي العاملين من ناحية ضغط العمل وترتكز فقط على إنجاز المعاملات الادارية مما يؤثر سلباً في أداء العاملين، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال أداء العاملين ككل 3.64 بدرجة موافقة مرتفعة.

المطلب الثالث: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أن كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات الادارية بأبعاده (استخدام تكنولوجيا المعلومات وتطوير قدرات العاملين والاستعداد للتغيير وتبسيط اجراءات العمل) في أداء العاملين عند مستوى دلالة احصائية $\alpha \leq 0.05$ وللتحقق من أثر كل بُعد من أبعاد هندسة العمليات الادارية في أداء العاملين، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear Regression لمعرفة أن كان هناك دور للمتغير المستقل بأبعاده عند مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha \leq 0.05$ ، الذي يتطلب التحقق من ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار الخطي المتعدد، ومن خلال إجراء بعض الاختبارات القبلية اختبار الطبيعة لكل من المتغير المستقل والمتغير التابع، واختبار القوة المعنوية والتفسيرية لنموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد قبل البدء في تطبيق الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضيات الفرعية للدراسة، وكما هو موضح فيما يلي:

1-التحقق من التوزيع الطبيعي لأبعاد المتغير المستقل استخدام تكنولوجيا المعلومات، وتطوير قدرات العاملين، والاستعداد للتغيير، وتبسيط اجراءات العمل والمتغير التابع أداء العاملين والاداة ككل، استخدم اختبار One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test الجدول رقم 11 يبين ذلك .

الجدول رقم 02- 11: يبين One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

البعد	عدد الفقرات	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	الدلالة الإحصائية
استخدام تكنولوجيا المعلومات	6	1.236	0.094
تطوير قدرات العاملين	6	1.210	0.107
الاستعداد للتغيير	6	1.132	0.154
تبسيط اجراءات العمل	6	1.304	0.067
إداء العاملين	15	1.250	0.088
الاداة ككل	39	0.672	0.757

المصدر: اعداد الطلبة

يتضمن الجدول 11 قيم الدلالة لاختبار One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test لجميع المتغيرات كانت أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن هذه المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي، فان توزيع العينة للوسط الحسابي تقترب من التوزيع الطبيعي.

اختبار القوة المعنوية والتفسيرية: لاختبار قوة النموذج تم استعمال جملة من الاختبارات وهي:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإعادة هندسة العمليات في الصندوق الوطني للتقاعد ورقة

اختبار استقلالية المتغير المستقل: تم حساب مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين ابعاد المتغير المستقل، وذلك بهدف الكشف عن وجود ارتباط خطي بين ابعاد المتغير المستقل، والجدول رقم 12 يوضح نتائج معاملات الارتباط بين المتغير المستقل بأبعاده استخدام تكنولوجيا المعلومات وتطوير قدرات العاملين والاستعداد للتغيير وتبسيط اجراءات العمل.

الجدول رقم 02- 12: يبين مصفوفة الارتباط للمتغيرات Correlations

الأبعاد	استخدام تكنولوجيا المعلومات	تطوير قدرات العاملين	الاستعداد للتغيير	تبسيط اجراءات العمل
استخدام تكنولوجيا المعلومات	1			
تطوير قدرات العاملين	**0.207	1		
الاستعداد للتغيير	**0.188	**0.480	1	
تبسيط اجراءات العمل	**0.130	**0.608	**0.313	1

المصدر: اعداد الطلبة

بالاعتماد على نتائج الجدول رقم 12 يتضح أن معظم العلاقات الارتباطية بين أبعاد متغير الدراسة معنوية وذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $0.01 \leq \alpha$ ، وبهذا يمكن الحكم أنه لا يوجد ارتباط تام بين المتغيرات وبعضها الاخر.

اختبار الارتباط الخطي: تم استخدام اختبار الارتباط الخطي بهدف التأكد من أنه لا يوجد ارتباط عال بين أبعاد المتغير المستقل، وذلك بالاعتماد على اختبار معامل تضخم التباين، واختبار التباين المسموح به لكل بُعد من أبعاد المتغير المستقل، حيث يجب أن تكون أبعاد المتغير المستقل للنموذج مستقلة فيما بينها، وللتأكد من ذلك الغرض نستعين بهذا الاختبار الذي يعتبر أحد الطرق للتخلص من مشكلة التعدد الخطي، مع العلم أن لابد عدم تجاوز معامل تضخم التباين للقيمة 10، وقيمة اختبار التباين المسموح لابد أن تكون اكبر من 0.05، وبحساب المعاملات السابقة لكل بُعد من أبعاد المتغير المستقل، وكانت النتائج المتحصلة كما في الجدول رقم 13 كالاتي :

الجدول رقم 02- 13: اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح لمتغير الدراسة.

أبعاد المتغير المستقل	التباين المسموح	معامل تضخم التباين
استخدام تكنولوجيا المعلومات	0.951	1.051
تطوير قدرات العمل	0.553	1.808
الاستعداد للتغيير	0.835	1.197
تبسيط اجراءات العمل	0.604	1.655

المصدر: إعداد الطلبة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإعادة هندسة العمليات في الصندوق الوطني للتقاعد ورقلة

يتضح من الجدول رقم 13 أن قيم اختبار معامل تضخم التباين لجميع أبعاد المتغير المستقل أقل من 10، إذ تراوحت ما بين 1.808 و 1.051، بينما كانت قيمة اختبار معامل التباين المسموح به لجميع أبعاد المتغير المستقل أكبر من 0.50 إذ تراوحت قيمتها 0.159 و 0.355، وبالتالي يمكن القول أنه لا يوجد ارتباط عالي بين أبعاد المتغير المستقل، وهذا يعزز إمكانية استخدامها جميعها في النموذج، وبعد أن يتم إدخالها في تحليل الانحدار الخطي المتعدد، التي تستخدم لمعرفة أي من أبعاد المتغير المستقل لها أثر دال إحصائياً على المتغير التابع.

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

من خلال ما تقدم من الاختبارات القبلية تبين أنه لا يوجد مشكلة ارتباط تام بين أبعاد المتغير المستقل، ولا توجد مشكلة في الارتباط الداخلي بين أبعاد المتغير المستقل، وهذا يسمح بمواصلة المرحلة التالية وهي اختبار الفرضيات، وللتحقق من صحة الفرضية الرئيسية الأولى تم تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة أثر أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في أداء العاملين.

نتائج تحليل اختبار الانحدار المتعدد:

الجدول الآتي يوضح أبعاد المتغير المستقل المدخل في معادلة الانحدار بطريقة Enter

الجدول رقم 02 - 14: أبعاد المتغير المستقل الداخلة.

الطريقة	المتغيرات الداخلة	النموذج
Enter	استخدام تكنولوجيا المعلومات	1
	تطوير قدرات العاملين	
	الاستعداد للتغيير	
	تبسيط اجراءات العمل	

المصدر: اعداد الطلبة

يبين الجدول رقم 14 الى أن جميع أبعاد المتغير المستقل داخلة في معادلة الانحدار المتعدد ولا يوجد بُعد مستبعد، بينما الطريقة المستخدمة (Enter).

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإعادة هندسة العمليات في الصندوق الوطني للتقاعد ورقلة

نتائج معاملات الارتباط لنموذج الانحدار المتعدد:

الجدول رقم 02 - 15: جدول ملخص لنموذج Model Summary

النموذج	R	R ²	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.734	0.539	0.501	0.254

المصدر: اعداد الطلبة

يتبين من الجدول رقم 15 أن قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.539$ والذي يفسر بأنه لو اضيف بُعد آخر للنموذج فإن قيمته سترتفع حتى لو لم يكن هناك أهمية للبُعد المضاف في النموذج، وعليه فإن المتغير المستقل استطاع أن يفسر ما قيمته 53.9% من التغيرات الحاصلة في أداء العاملين والباقي تعزي إلى أبعاد أخرى.

نتائج اختبار المعنوية الإجمالية لنموذج الانحدار المتعدد:

يمثل الجدول 16 نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية نموذج الانحدار

الجدول رقم 02 - 16: نتائج تحليل التباين

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
الانحدار	3.712	4	.928	14.304	0.000(a)
البواقي	3.179	49	.065		
المجموع	6.890	53	-		

المصدر: من اعداد الطلبة

يوضح الجدول رقم 16 نتائج تحليل التباين والذي يهدف في التعرف على القوة التفسيرية للنموذج ككل وتم صياغة فرضياته كالآتي:

الفرضية الصفرية: نموذج الانحدار المتعدد غير معنوي لا يوجد أثر لإعادة هندسة العمليات الادارية في أداء العاملين.

الفرضية البديلة: نموذج الانحدار المتعدد معنوي يوجد أثر لإعادة هندسة العمليات الادارية في أداء العاملين.

ومن خلال ما يبينه الجدول 16 فإنه يتضح وجود معنوية لاختبار F المحسوبة مقدرة بـ 14.304 وبمستوى الدلالة قدرت بـ (Sig=0.000) أقل من مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ ، وبهذا يكون لنموذج الانحدار ملائم لقياس العلاقة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإعادة هندسة العمليات في الصندوق الوطني للتقاعد ورقة

السببية بين المتغير المستقل إعادة هندسة العمليات الادارية المتمثلة ب استخدام تكنولوجيا المعلومات وتطوير قدرات العاملين والاستعداد للتغيير وتبسيط اجراءات العمل والمتغير التابع المتمثل ب أداء العاملين.

ومنه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أن "يوجد أثر إعادة هندسة العمليات الادارية في أداء العاملين"، إذ فسرت المتغير المستقل ما مقداره 53.9% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع.

ومن هنا يمكن القول إنه يوجد بُعد واحد على الأقل من المتغير المستقل يؤثر على المتغير التابع والذي يمكن أن يكون معنوي، ويتم معرفة ذلك من خلال اختبار معنوية معاملات معادلة الانحدار المتعدد.

نتائج اختبار معنوية معاملات معادلة الانحدار المتعدد:

يوضح الجدول رقم 17 قيم معاملات الانحدار للمقدرات والاختبارات الاحصائية كما موضح:

جدول 17

الجدول رقم 02 - 17: جدول المعاملات Coefficientsa

Sig.(t)	المحسوبة (t)	Standardized	Unstandardized		البعد
		Coefficients	Coefficients		
		Beta	Std. Rror	B	
.000	7.091	-	.158	1.121	الحد الثابت
.452	.759	.076	.139	.105	استخدام تكنولوجيا المعلومات
.005	2.964	.395	.150	.444	تطوير قدرات العاملين
.410	.831	.092	.125	.104	الاستعداد للتغيير
.006	2.867	.351	.120	.345	تبسيط اجراءات العمل

المصدر: من إعداد الطلبة.

يتضح من الجدول رقم 17 ومن خلال إختبار دلالة معاملات معادلة الانحدار المتعدد فإن اختبار (t) المستخدم في فرضية تقاطع الانحدار "الحد الثابت" لأبعاد المتغير المستقل لها تأثير إيجابي في المتغير التابع.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإعادة هندسة العمليات في الصندوق الوطني للتقاعد ورقلة

حصل بعد تطوير قدرات العاملين على المرتبة الأولى وبلغت قيمته 2.469 أي أن له تأثير إيجابي في أداء العاملين، يزداد أداء العاملين من خلال المساهمة من قبل إدارة المؤسسة على دعم مهارات العاملين وتمييزها، ويرجع هذا إلى أن تطوير قدرات العاملين من طرف المؤسسة يدعم أداء العاملين والتي تسهم في زيادة قدراتهم المكتسبة، أي أن العلاقة طردية بين تطوير قدرات العاملين وأداء العاملين. يليه بالمرتبة الثانية بعد تبسيط إجراءات العمل لذا بلغت قيمته 2.768، وتشير قيمته إلى التأثير الإيجابي لتبسيط إجراءات العمل على أداء العاملين، ويعود سبب ذلك إلى أن تطوير قدرات العاملين في إعادة هندسة العمليات أسهم في تبسيط الإجراءات المقدمة في المؤسسة، وتتناسب العلاقة بينهما طردياً. وجاء بالمرتبة الثالثة بعد الاستعداد للتغيير بقيمة بلغت 0.831 أي أن القيمة دالة احصائياً لكنها لا تؤثر في أداء العاملين حسب الدلالة الاحصائية أكبر من $\alpha \leq 0.05$ ، أي أن الاستعداد للتغيير لا يسهم في زيادة أداء العاملين، السبب أن الاستعداد للتغيير لا يحتاجه العاملين بسبب تطور قدراتهم في العمل مما يجعلهم دائماً على استعداد تام. وجاء في المرتبة الرابعة بعد استخدام تكنولوجيا المعلومات بقيمة بلغت 0.759 إذ تشير قيمته على أنها دالة احصائياً لكنها لا تؤثر في أداء العاملين، أي بمعنى أن استخدام تكنولوجيا المعلومات لا تؤدي إلى تحسين الأداء لاستخدامهم لها، ويرجع ذلك سبب إلى أن استخدام تكنولوجيا المعلومات تحسن من الخدمة المقدمة وليس الأداء في الصندوق الوطني للتقاعد، ومن خلال الجدول 17 يسعى اختبار t لاختبار الفرضية التالية لمعلمة التقاطع "الحد الثابت".

الفرضية الصفرية: قيمة الحد الثابت لا تساوي الصفر.

البديلة: قيمة الحد الثابت تساوي الصفر.

وبالتالي من خلال ما هو موضح في الجدول 17 فإن معلمة الحد الثابت (Sig=0.000) أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ولهذا ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أن " قيمة الحد الثابت تساوي الصفر".

4-4-2 اختبار الفرضيات الفرعية :

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

الفرضية الرئيسية الأولى Ho1 : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لهندسة العمليات الادارية المتمثلة ب استخدام تكنولوجيا المعلومات وتطوير قدرات العاملين والاستعداد للتغيير وتبسيط اجراءات العمل في أداء العاملين في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإعادة هندسة العمليات في الصندوق الوطني للتقاعد ورقلة

الفرضية البديلة الرئيسية الأولى HA_1 : يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لهندسة العمليات الادارية المتمثلة ب استخدام تكنولوجيا المعلومات ،وتطوير قدرات العاملين، والاستعداد للتغيير ،وتبسيط اجراءات العمل في أداء العاملين في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد.

انبثقت عن هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية، وفيما يلي اختباراتها على النحو الآتي:

الفرضية الفرعية الأولى Ho_{1-1} : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في أداء العاملين في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد.

الفرضية الفرعية الأولى البديلة HA_{1-1} : يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في أداء العاملين في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد.

ويتضح من خلال الجدول 17 أن قيمة t بلغت 0.759، عند مستوى معنوية $Sig^{(t)}=0.452$ وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، في ضوء هذه النتائج سوف يتم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في أداء العاملين في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد.

الفرضية الثانية Ho_{1-2} : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لتطوير قدرات العاملين في أداء العاملين في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد

الفرضية الفرعية الثانية البديلة HA_{1-2} : يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لتطوير قدرات العاملين في أداء العاملين في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد.

يتضح من خلال الجدول 17 أن قيمة t بلغت 2.964، عند مستوى معنوية $Sig^{(t)}=0.005$ وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، في ضوء هذه النتائج سوف ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لتطوير قدرات العاملين على إداء العاملين في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد.

الفرضية الفرعية الثالثة Ho_{1-3} : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ للاستعداد للتغيير في إداء العاملين في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد.

الفرضية الفرعية الثالثة البديلة HA_{1-3} : يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ للاستعداد للتغيير على إداء العاملين في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد.

يتضح من خلال الجدول 17 أن قيمة t بلغت 0.831، عند مستوى معنوية $Sig^{(t)}=0.410$ وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، في ضوء هذه النتائج سوف يتم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة .

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإعادة هندسة العمليات في الصندوق الوطني للتقاعد ورقلة

الفرضية الفرعية الرابعة H_{0-4} : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لتبسيط اجراءات العمل في أداء العاملين في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد.

الفرضية الفرعية الرابعة البديلة H_{A-4} : يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لتبسيط اجراءات العمل في أداء العاملين في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد.

يتضح من خلال الجدول 17 أن قيمة t بلغت 2.867، عند مستوى معنوية $Sig^{(t)} = 0.600$ وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، في ضوء هذه النتائج سوف ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لتبسيط اجراءات العمل في أداء العاملين في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد.

3-2-4 اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ في إجابات عينة الدراسة حول إعادة هندسة العمليات تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الوظيفية) الجنس والعمر والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي وعدد سنوات الخبرة وعدد الدورات التدريبية.

ولمعرفة الدلالة الاحصائية لهذه الفروق تم تطبيق تحليل التباين ANOVA على إعادة هندسة العمليات الادارية.

الجدول رقم 02-18: تطبيق تحليل التباين الأحادي ANOVA على مجال إعادة هندسة العمليات الادارية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	(F) المحسوبة	Sig	نتيجة الاجابات
الجنس	0.109	1	0.109	0.194	0.145	لا يوجد فروقات
العمر	0.464	3	0.155	3.473	0.023	يوجد فروقات
المؤهل العلمي	0.054	2	0.027	0.526	0.594	لا يوجد فروقات
المسمى الوظيفي	0.734	3	0.245	6.245	0.001	يوجد فروقات

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإعادة هندسة العمليات في الصندوق الوطني للتقاعد ورقلة

لا يوجد فروقات	0.086	.2325	0.110	3	0.330	عدد سنوات الخبرة
يوجد فروقات	0.020	4.218	0.191	2	0.382	عدد الدورات التدريبية

المصدر: من اعداد الطلبة

يشير الجدول 18 الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات افراد عينة الدراسة حول إعادة هندسة العمليات الادارية تعزى للمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة إذ بلغت قيمة F المحسوبة لمتغير الجنس 0.194، وكانت قيمة مستوى المعنوية لنفس المتغير 0.145، في حين بلغت قيمة F المحسوبة لمتغير المؤهل العلمي 0.526، وبلغت قيمة مستوى المعنوية لنفس المتغير 0.594، وبلغت قيمة F المحسوبة لمتغير عدد سنوات الخدمة 2.32، إذ بلغت قيمة مستوى المعنوية له 0.086، لذا نلاحظ أن قيم مستوى المعنوية أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وفي ضوء هذه النتائج يتم قبول الفرضية الصفرية ورفض البديلة والتي تنص على:

" توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ في إجابات عينة الدراسة حول إعادة هندسة العمليات الادارية تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية الجنس والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة. من جهة أخرى تشير النتائج في الجدول 18 الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ في إجابات افراد عينة الدراسة حول هندسة العمليات الادارية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية والوظيفية العمر والمسمى الوظيفي وعدد الدورات التدريبية حيث بلغت قيمة F المحسوبة لمتغير العمر 3.473، وبلغت قيمة مستوى المعنوية له 0.023، وبلغت قيمة F المحسوبة لمتغير المسمى الوظيفي 6.542، وبلغت قيمة مستوى المعنوية له 0.001، في حين بلغت قيمة F المحسوبة لمتغير عدد الدورات التدريبية 4.218، وبلغت قيمة مستوى المعنوية لنفس المتغير 0.020، وتعتبر هذه القيم لمستوى المعنوية أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$. وفي ضوء هذه النتائج ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه :

" توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ في إجابات عينة الدراسة حول إعادة هندسة العمليات الادارية تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية العمر والمسمى الوظيفي وعدد الدورات التدريبية.

من اجل معرفة مصدر الاختلاف سنحاول استخدام اختبار شيفيه Scheffe للمقارنات البعدية، والجدول 19 يوضح نتائج هذا الاختبار.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإعادة هندسة العمليات في الصندوق الوطني للتقاعد ورقلة

الجدول رقم 02- 19: نتائج اختبار Scheffe للمقارنات البعدية على مجال إعادة هندسة العمليات الادارية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

المتوسطات الحسابية	المتغير	رئيس قسم	رئيس مصلحة	رئيس فرع	وظائف أخرى
3.94	رئيس قسم				0.19-
4.15	رئيس مصلحة		---		0.37-
4.32	رئيس فرع			*73.0	*91.0
4.12	وظائف أخرى				----

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$

المصدر: من اعداد الطلبة

يتضح من نتائج الجدول 19 أن مصادر الفروق كانت بين الفئة رئيس فرع وكل من رئيس قسم ورئيس مصلحة ووظائف أخرى وكانت لصالح الفئة رئيس فرع بمتوسط حسابي 4.32، السبب الى أن هذا المسمى الوظيفي يقوم بوضع إعادة التصميم للمشروع والعمليات الادارية والاشراف عليها.

الجدول رقم 02- 20: نتائج اختبار Scheffe للمقارنات البعدية بين المتوسطات تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية.

المتوسطات الحسابية	الدورات التدريبية	لم اشرك	4-1 دورات	3-3 دورات
.420	لم اشرك			
4.05	1- 3 دورات	---	0.03	
4.24	4- 6 دورات		---	*0.18

المصدر: من اعداد الطلبة

يتضح من نتائج الجدول رقم 20 أن مصادر الفروق كانت بين الفئة لعدد الدورات من 1 و 3 دورات، 4 و 6 دورات وكانت لصالح الفئة عدد الدورات 4 و 6 دورات بمتوسط حسابي 4.24، ويعزو السبب الى أن المؤسسة تهتم بالعاملين الاداريين لديها من اجل تطويرهم من خلال الدورات التدريبية.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإعادة هندسة العمليات في الصندوق الوطني للتقاعد ورقة

الجدول رقم 02- 21: نتائج اختبار scheffe للمقارنات البعدية بين المتوسطات تعزى لمتغير العمر.

المتوسطات الحسابية	المتغير	أقل من 43 سنة	من 43 إلى أقل من 45 سنة	من 45 إلى أقل من 33 سنة	33 سنة فأكثر
4.00	أقل من 25 سنة	-----	0.28-	0.25-	
4.28	من 25 إلى أقل من 30 سنة	0.28*	-----		0.14*
4.25	من 30 إلى أقل من 45 سنة	0.25		-----	
4.11	45 سنة فأكثر			0.14-	----

المصدر: من اعداد الطلبة

يتضح من نتائج الجدول 21 أن مصادر الفروق كانت بين الفئة العمرية اقل من 25 سنة وكل من الفئات العمرية 25 وأقل من 30 سنة، اقل من 40 سنة، 45 سنة فأكثر وكانت لصالح الفئة العمرية 25 واقل من 30 سنة بمتوسط حسابي 4.28، ويعزو السبب الى أن هذه الفئة العمرية أكثر اهتمام ومعرفة في مجال إعادة هندسة العمليات الادارية.

* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ في إجابات عينة الدراسة حول أداء العاملين تعزى للمتغيرات الديمغرافية الجنس والعمر والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي وعدد سنوات الخبرة وعدد الدورات.

ولمعرفة الدلالة الاحصائية لهذه الفروق تم تطبيق تحليل التباين ANOVA على مجال الأداء.

الجدول رقم 02- 22: تطبيق تحليل التباين الاحادي ANOVA على مجال أداء العاملين تبعاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	(F) المحسوبة	Sig	نتيجة الاجابات
الجنس	1.048	1	1.048	0.324	.0109	لا يوجد فروقات
العمر	1.440	3	.0480	4.405	.0008	يوجد فروقات
المؤهل العلمي	2.513	3	.0838	0.566	.0190	لا يوجد فروقات
المسمى الوظيفي	.0137	2	.0068	0.517	.0599	لا يوجد فروقات
عدد سنوات الخبرة	.0507	3	.0169	1.324	.0277	لا يوجد فروقات
عدد الدورات	.0970	2	.0485	.4178	.0021	يوجد فروقات

المصدر: من اعداد الطلبة

يشير الجدول 22 إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات افراد عينة الدراسة حول أداء العاملين تعزى للمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي وعدد سنوات الخبرة إذ بلغت قيمة F المحسوبة لمتغير الجنس 0.324، وكانت قيمة مستوى المعنوية لنفس المتغير 0.190 إذ بلغت قيمة F المحسوبة لمتغير

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإعادة هندسة العمليات في الصندوق الوطني للتقاعد ورقلة

المؤهل العلمي 0.566، وكانت قيمة مستوى المعنوية لنفس المتغير 0.190 إذ بلغت قيمة F المحسوبة لمتغير المسمى الوظيفي 0.517، وكانت قيمة مستوى المعنوية لنفس المتغير 0.599، وبلغت قيمة F المحسوبة لمتغير عدد سنوات الخبرة 1.324، إذ بلغت قيمة مستوى المعنوية له 0.277، لذا نلاحظ أن قيم مستوى المعنوية أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وفي ضوء هذه النتائج يتم قبول الفرضية الصفرية ورفض البديلة . من جهة أخرى تشير النتائج في الجدول 22 الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ في إجابات افراد عينة الدراسة حول أداء العاملين تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية والوظيفية، العمر وعدد الدورات التدريبية حيث بلغت قيمة F حيث بلغت قيمة متغير العمر 4.405، وبلغت قيمة مستوى المعنوية له 0.008 في حين بلغت قيمة F المحسوبة لمتغير عدد الدورات التدريبية 4.178، وبلغت قيمة مستوى المعنوية لنفس المتغير 0.021، وتعتبر هذه القيم لمستوى المعنوية أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$. وفي ضوء هذه النتائج ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

" توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ (في إجابات عينة الدراسة حول أداء العاملين تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية العمر وعدد الدورات التدريبية).

ولمعرفة مصادر الفروق فقد استخدم الباحث اختبار شيفيه Scheffe للمقارنات البعدية، والجدول رقم 23 يوضح نتائج هذا الاختبار .

الجدول رقم 02 - 23: نتائج اختبار scheffe للمقارنات البعدية بين المتوسطات تعزى لمتغير العمر.

المتوسطات الحسابية	المتغير	أقل من 25 سنة	من 25 إلى أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 45 سنة	45 سنة فأكثر
3.90	أقل من 25 سنة	----			
.435	من 25 إلى أقل من 30 سنة		-----		
.436	من 30 إلى أقل من 45 سنة			-0.45	
.409	45 سنة فأكثر				----

المصدر: من اعداد الطلبة

يتضح من نتائج الجدول 23 أن مصادر الفروق كانت بين الفئة العمرية اقل من 25 سنة والفئة العمرية 30 وأقل من 45 سنة، وكانت لصالح الفئة العمرية 30 وأقل من 45 سنة بمتوسط حسابي 4.25، ويعود السبب إلى أن هذه الفئة العمرية أكثر اهتمام ومعرفة في عمل المؤسسة ودراية واكثرهم تلقى للدورات التدريبية التي تجعلهم نحو أداء أفضل.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإعادة هندسة العمليات في الصندوق الوطني للتقاعد ورقة

الجدول رقم 02 - 24: نتائج اختبار Scheffe للمقارنات البعدية بين المتوسطات تعزى لمتغير عدد الدورات.

المتوسطات الحسابية	الدورات التدريبية	لم اشارك	1 - 3 دورات	4 - 3 دورات
4.09	لم اشارك	-----		
4.05	1 - 3 دورات	-----	-.023	
4.33	4 - 6 دورات		-----	*.028

المصدر: من اعداد الطلبة

يتضح من نتائج الجدول 24 أن مصادر الفروق كانت بين الفئة لعدد الدورات 1-3 دورات ، 4 - 6 دورات وكانت لصالح الفئة عدد الدورات 1 - 3 دورات بمتوسط حسابي 4.33، ويعزو السبب الى أن أداء العاملين يتحسن كلما زادت عدد الدورات التدريبية في مجال إعادة هندسة العمليات الادارية في المؤسسة، ونلاحظ أن المؤسسة تهتم بتطوير قدرات العاملين لديها من خلال الدورات التدريبية من اجل أداء افضل .

مناقشة تحليل النتائج والتوصيات:

يعرض هذا الفصل مناقشة النتائج المتحققة في ضوء أسئلة الدراسة وفرضياتها، وذلك بالاعتماد على الاساليب الاحصائية التي تم تقديمها في الفصل الرابع لأبرز الاستنتاجات المتعلقة بأبعاد المتغير المستقل " إعادة هندسة العمليات الادارية" والمتغير التابع " أداء العاملين" في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي ومقارنتها مع الدراسات السابقة والخروج بتوصيات ومقترحات .

مناقشة النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة:

أولاً: إعادة هندسة العمليات الادارية:

قمنا بحساب المتوسطات الحسابية لإبعاد إعادة هندسة العمليات الادارية ككل بناءً على الاساليب الاحصائية المعتمدة، وبالاستناد الى إجابات افراد العينة، وقد تراوحت ما بين (3.90 - 3.62)، حيث جاء بعد تطوير قدرات العاملين في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ 3.90، بينما جاء بعدي الإستعداد للتغيير وتبسيط إجراءات العمل بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.62، بينما حصل بعد استخدام تكنولوجيا المعلومات على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.58، ، وبلغ المتوسط الحسابي لإعادة هندسة العمليات الادارية ككل 3.68، ويستدل الباحث من ذلك أن مستوى إعادة هندسة العمليات الادارية في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد مرتفعة وفق المعيار الاحصائي الذي تم اعتماده بدلالة أجابه أفراد عينة الدراسة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كاظم 2016 التي توصلت الى أن مستوى هندسة العمليات الادارية السائدة في المؤسسة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإعادة هندسة العمليات في الصندوق الوطني للتقاعد ورقة

مرتفع وهناك علاقة طردية مع المتغير التابع، واتفقت مع دراسة دمنهوري 2013 ودراسة أبو عمشة 2011 التي تؤكد ايجابية تطبيق هندسة العمليات الادارية نحو تحسين الإداء الاداري.

ثانياً: أبعاد إعادة هندسة العمليات الادارية:

تبسيط اجراءات العمل:

جاء بعد تبسيط اجراءات العمل بأعلى متوسط حسابي بدرجة 3.62 و تم تصنيفه وفقاً لمقياس الدراسة بدرجة موافقة متباين، و يشير ذلك أن مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد تمتلك تبسيط لإجراءات عملها بدرجة مرتفعة مما يدعو ذلك الى أن المؤسسة تدعم تبسيط اجراءات العمل وتعمل على تعزيزها باعتبارها العنصر الاساس في عمل المؤسسة لكسب رضا المستفيدين من الخدمة المقدمة من خلال التزام العاملين بها والعمل على تطبيقها، يحتوي هذا البعد على 6 فقرات موزعة من 19 - 24 تراوحت متوسطاتها الحسابية بين 1.89 - 4.35، وجاءت الفقرة رقم 22 بالمرتبة الأولى ونصها " اتجهت المؤسسة في تحقيق المرونة اللازمة في التعامل مع العاملين من اجل تبسيط اجراءات العمل " ويدل على أن المؤسسة تتجه نحو تبسيط اجراءات العاملين من اجل تحقيق المرونة مع العاملين اتجاه المستفيدين من الخدمة، بينما جاءت الفقرة رقم 20 ونصها "قامت المؤسسة في تبسيط اجراءات العمل باستمرار " بأدنى متوسط حسابي بلغ 1.89، بناءً على اجابات عينة الدراسة بمعنى أن المؤسسة لا تجري تبسيط اجراءات العمل بين الحين والآخر ولكنها مستقرة على نمط واحد من العمل . وتتفق مع دراسة أبو عمشة 2011 وجود علاقة ايجابية بين تطبيق هندسة العمليات الادارية وتبسيط اجراءات العمل وبدرجة موافقة مرتفعة، وكذلك اتفقت مع دراسة السر 2008 حيث لتجميع الأنشطة والمهام وتبسيط الاجراءات أثر ايجابي.

تطوير قدرات العاملين:

المتوسطات الحسابية والموافقة على بعد تطوير قدرات العاملين كانت متباينة، وأتى هذا البعد بالمرتبة الثانية بالنسبة لأبعاد هندسة العمليات الادارية، إذ تراوحت ما بين 3.29 - 4.33. و يتضمن هذا البعد من 6 فقرات موزعة من 7 - 12 حيث جاءت الفقرة رقم 12 والتي تنص على أنه " اعتمدت المؤسسة على برامج تدريبية في تطوير قدرات العاملين " بأعلى متوسط حسابي بلغ 4.33 ويدل ذلك على أن ادارة المؤسسة تهتم في تطوير مهارات وقدرات العاملين الذي يساهم في نجاح تطبيق هندسة العمليات الادارية في المؤسسة ، بينما جاءت الفقرة رقم 09 ونصها " قامت المؤسسة في توظيف العاملين على اساس الجدارة " بأدنى متوسط حسابي بلغ 3.29 هذا يدل وحسب إجابة عينة الدراسة أن المؤسسة العامة للضمان بحاجة في مراجعة اسس اختيار

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإعادة هندسة العمليات في الصندوق الوطني للتقاعد ورقلة

المهارات وتعيينهم في أداء واجباتهم على اساس الجدارة التي يمتلكونها ويؤدي ذلك الى نجاح عملية تطبيق المشروع، وبلغ المتوسط الحسابي للبعُد ككل 3.90 بمعنى أن تطوير قدرات العاملين تطبق بدرجة مرتفعة في المؤسسة اتجاه موظفيها، أي أن المؤسسة تمتلك تطوير قدرات العاملين بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظر العينة المستجيبية. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج كلاً من الدراسات التالية دراسة Mohsin, et al, 2016 تمكن تطوير العاملين في هندسة العمليات الادارية بدرجة مرتفعة، ودراسة Kassahun, 2012 تطوير الكفاءات الضرورية جاءت مرتفعة.

استخدام تكنولوجيا المعلومات:

إن المتوسطات الحسابية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات تراوحت ما بين 1.73 - 4.25، وأحتل المرتبة الثالثة وصنف حسب معيار الدراسة بدرجة موافقة متباينة، ويتألف هذا البعُد من 6 فقرات موزعة من 1- 6 حيث جاءت الفقرة رقم 01 والتي تنص على "قلصت تكنولوجيا المعلومات المستخدمة تعقيدات العمليات الإدارية بأعلى متوسط حسابي بلغ 4.25 يعزو الباحث النتيجة بالاستناد الى إجابة أفراد عينة الدراسة أنه مؤشراً إيجابياً يحتمسب للمؤسسة كون أن تكنولوجيا المعلومات تمنح مستخدميها الكفاءة في تقليص العمليات الادارية من حيث السرعة والوقت وإدراك إدارة المؤسسة أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات باعتبارها عنصر اساسي لتنفيذ المهام الادارية، بينما جاءت الفقرة رقم 02 نصها " مكنت تكنولوجيا المعلومات المُستخدمة من إعادة تصميم العمليات الإدارية " بأدنى متوسط حسابي بلغ 1.73 يعزو الباحث النتيجة وبناءً على اجابات عينة الدراسة فأن تكنولوجيا المعلومات لا تدعم إعادة تصميم العمليات الادارية بشكل كامل، وبلغ المتوسط الحسابي للبعُد ككل 3.58 وهي درجة موافقة مرتفعة، أي أن المؤسسة تمتلك استخدام تكنولوجيا المعلومات بدرجة مرتفعة. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج كلاً من الدراسات التالية دراسة السر 2008 التي تؤكد استخدام تكنولوجيا المعلومات في تجميع الأنشطة والمهام والعمل على دمجها، وكذلك اتفقت مع دراسة Jamali, et al, 2012 أن استخدام تكنولوجيا المعلومات اسهم على نجاح هندسة العمليات الادارية.

الاستعداد للتغيير:

إن المتوسطات الحسابية للاستعداد للتغيير تراوحت ما بين 2.34 - 4.24، وأحتل المرتبة الاخيرة وتم تصنيفه بحسب معيار الدراسة بدرجة موافقة متباينة، ويتألف هذا البعُد من 06 فقرات موزعة بين 13 - 14 حيث جاءت الفقرة رقم 13 والتي تنص على " قدرت المؤسسة إعادة توصيف الوظائف بما يتناسب مع وظائف العمل " بأعلى متوسط حسابي بلغ 4.24 يعزو الباحث النتيجة بالاستناد الى إجابة أفراد عينة الدراسة أن

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإعادة هندسة العمليات في الصندوق الوطني للتقاعد ورقلة

للمؤسسة دافع نحو التغيير من خلال إعادة وصف الوظائف واستحداث عمليات ادارية جديدة وبما يتناسب مع وظائف العمل واستعداد العاملين لها، بينما جاءت الفقرة رقم 15 ونصها "توفرت لدى المؤسسة القدرة على التغيير الجذري في العمليات الادارية " بأدنى متوسط حسابي بلغ 2.34 يرى الباحث ذلك بحسب إجابات العينة أن المؤسسة ليس مستعدة بشكل كامل نحو التغيير الجذري في عمليات الادارية من استحداث وظائف وإعادة وصف للوظائف، وبلغ المتوسط الحسابي للبعُد ككل 3.62 وهي درجة موافقة مرتفعة، وهذا يعني أن المؤسسة تمتلك الاستعداد للتغيير بصورة مرتفعة. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج كلاً من الدراسات التالية دراسة 2016 Heru, علاقة طردية ايجابية في التغييرات الحاصلة في هندسة العمليات الادارية. وكذلك دراسة 2013 Habib, احداث التغيير مطلوب بشكل عالي.

ثالثاً: أداء العاملين:

صنف أداء العاملين بالمتغير التابع في هذه الدراسة وقد حصل على متوسط حسابي بلغت قيمته 4.18، وتم تصنيف المتغير حسب معيار الدراسة الحالية بدرجة موافقة متباينة، وأظهرت النتائج كما هي مبينة بالجدول 10 أن جميع فقراته الـ 15 جاءت مرتفعة ما عدا الفقرة رقم 15 لأنها أنت بدرجة موافقة متوسطة ويدل ذلك على أن المؤسسة تدعم أداء العاملين وتهتم فيه وذلك من خلال تطبيق البرامج والتقنيات الحديثة ونشرها بين العاملين من أجل الوصول إلى أفضل أداء يمكن الوصول اليه وما يعول عليها من آثار ايجابية، وأن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين 1.92 - 4.44 حيث جاءت الفقرة رقم 14 والتي تنص "سعت المؤسسة من خفض كمية المعاملات الإدارية المتأخرة عن الإنجاز " بأعلى متوسط حسابي بلغ 4.44، ويعزو الباحث الاجابة بحسب وجهة نظر المستجيبين الى أن إدارة المؤسسة تهتم في تبسيط اجراءات العمل وعدم تعقيدها والقضاء على الروتين في الاجراءات الذي يسبب تكديس المعاملات والتأخر في إنجازها، بينما جاءت الفقرة رقم 10 ونصها " عملت المؤسسة في كيفية خفض مستوى ضغط العمل الإداري على العاملين " بأدنى متوسط حسابي بلغ 1.92 ويرى الباحث من خلال إجابته عينة الدراسة إلى أن العاملين عليهم ضغوط في العمل الاداري بسبب عدم الاستعداد التام للتغيير مما يجعلهم بحاجة لفهم العمل الجديد وإعادة التوصيف للوظائف مما سبب ضغوط اضافية بالعمل لهم. وتتفق نتائج هذا المتغير مع دراسة البحيري 2015 ودراسة بني عيسى و ابا زيد 2013 والتي توصلت الى درجة موافقة مرتفعة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإعادة هندسة العمليات في الصندوق الوطني للتقاعد ورقة

مناقشة نتائج اختبار الفرضيات:

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

توصلت نتائج الدراسة الى رفض الفرضية الصفرية (لا يوجد أثر لإعادة هندسة العمليات الادارية في أداء العاملين في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد) لبُعدين من أبعاد هندسة العمليات الادارية وهما تبسيط اجراءات العمل وتطوير قدرات العاملين وقبول الفرضية البديلة التي تنص " يوجد أثر لإعادة هندسة العمليات الادارية في أداء العاملين في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد "، وقبول الفرضية الصفرية للبعدين الآخرين هما (استخدام تكنولوجيا المعلومات والاستعداد للتغيير) ورفض الفرضية البديلة مع عدم وجود أثر للبعدين في أداء العاملين إلا أنه دال احصائياً، كما هو موضح في الجدول رقم 17.

توصلت النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى كما مبين في الجدول رقم 17 أن قيمة t بلغت 0.759، عند مستوى معنوية 0.542 وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وعليه فإنه يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في أداء العاملين في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد"، وما هو ملاحظ من الجدول 17 لا يوجد أثر لاستخدام تكنولوجيا المعلومات إلا أنه دال احصائياً. ولا تتفق مع دراسة Jamali, et al, 2012.

النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية من خلال جدول 17 يتضح أن قيمة t بلغت 2.964، عند مستوى معنوية 0.005 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وعليه فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لتطوير قدرات العاملين في أداء العاملين في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد"، ويعزو الباحث النتيجة بحسب قناعات المستجيبين أن المؤسسة العامة للضمان تسعى الى تطوير مهارات وقدرات العاملين الابداعية، وبالمقابل تتوقع المؤسسة من العاملين أن يقدم أفضل أداء له من خلال الخدمة المقدمة، لذلك فإن تطوير قدرات العاملين في المؤسسة تدعم أداء العاملين فيها. وتتفق مع دراسة Kassahun, 2012 أن تنظيم القطاع العام في الاقتصاد النامي يمكن استخدام هندسة العمليات الادارية لتحسين الأداء التنظيمي إذا كانت هناك مخزون من الموارد والقدرات ذات الصلة، وكذلك اتفقت مع دراسة السر 2008 أن لدى قيادة وزارة الداخلية وعي بمفاهيم التطوير الإداري ولكن يوجد تقصير في مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية.

توصلت النتائج فيما يتعلق بالفرضية الفرعية الثالثة كما مبين في الجدول 17 أن قيمة t بلغت 0.831، عند مستوى معنوية 0.410 وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وعليه فإنه يتم قبول الفرضية الصفرية

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإعادة هندسة العمليات في الصندوق الوطني للتقاعد ورقة

ورفض الفرضية البديلة والتي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للاستعداد للتغيير في أداء العاملين في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد "، ويتضح من ذلك أن الاستعداد للتغيير السائد في المؤسسة معروف من خلال تطبيق الاساليب الجديدة واستعداد وفهم العاملين لها بسبب تطويرهم وتدريبهم مسبقاً على ذلك الامر الذي يجعلهم مستعدين للتغيير، واتفقت مع دراسة Naz, 2013.

وأخيراً توصلت النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة، وكما مبين من خلال الجدول 17 أن قيمة t بلغت 2.867 عند مستوى معنوية 0.006 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وعليه فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لتبسيط اجراءات العمل في أداء العاملين في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد "، ويتضح من ذلك أن تبسيط اجراءات العمل السائدة في المؤسسة تؤثر على أداء العاملين نتيجة قناعة العينة المستجيبة أن ما توفره المؤسسة من تبسيط لإجراءات العمل وإزالة الروتين والتعقيد ساهم في تعزيز تلك الاجراءات التي تدعمها التقنيات الحديثة في أداء الاعمال، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبوعمشة 2011 ودراسة السر 2008 .

مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ في إجابات افراد عينة الدراسة حول هندسة العمليات الادارية تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية الجنس والعمر والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي وعدد سنوات الخبرة وعدد الدورات التدريبية

أظهرت النتائج أن هنالك فروقاً تعزى لمتغير العمر والمسمى الوظيفي وعدد الدورات التدريبية كما يظهر من الجدول 18، وكانت قيمة F لمتغير العمر 3.47 وهي قيمة دالة احصائياً، حيث أن مصادر الفروق كانت لصالح الفئة العمرية 25 وأقل من 30 سنة بمتوسط حسابي 4.24، يعزو الباحث النتيجة بأن الفئة العمرية 25 وأقل من 30 سنة هي فئة قريبة من فئة الشباب فهم حديثي العهد بالمؤسسة مما يدفعهم الى التعرف على إعادة هندسة العمليات فيما يجب العمل من تطوير الذات نحو أداء افضل، وكذلك التعرف على استخدام مهاراتهم وخبراتهم من أجل الاستفادة منها عند أي تغييرات تحدث في المؤسسة .

أما بالنسبة للمسمى الوظيفي حيث بلغت قيمة F 6.24 وهي قيمة دالة احصائياً، بالرجوع الى الجدول 18 تبين أن الفروق كانت لصالح مدير مديرية بمتوسط حسابي 4.32، ويمكن تفسير هذه النتيجة أنه من الطبيعي أن يكون مدير مديرية أكثر دراية ومعرفة من بقية المسميات الوظيفية بأنظمة وإجراءات المؤسسة على اعتبار أنه أقرب من المشرعين وواضعي اللوائح والأنظمة الخاصة بالمؤسسة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإعادة هندسة العمليات في الصندوق الوطني للتقاعد ورقة

وبالنسبة لعدد الدورات التدريبية حيث بلغت قيمة F 4.21 وهي قيمة دالة احصائياً، بالرجوع الى الجدول 18 تبين أن الفروق كانت لصالح يشارك بعدد الدورات 4-6 بمتوسط حسابي 4.24، ويمكن تفسير ذلك إلى أن العاملين يخضعون لعدد من الدورات التدريبية مما يجعلهم أكثر معرفة عن التنظيم الاداري للمؤسسة وأنظمتها واجراءاتها والتي قد تتسخ في أذهانهم.

من جهة اخرى تبين عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ في إجابات أفراد العينة حول إعادة هندسة العمليات الادارية تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية الجنس والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة.

1- الجنس استناداً الى قيمة F كما مشار اليها في الجدول 18 بلغت 0.194 وبدلالة احصائية 0.154 وبذلك تعتبر هذه القيم غير دالة احصائياً لأن مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من $0.05 \leq \alpha$.

2- المؤهل العلمي استناداً الى قيمة F كما مشار اليها في الجدول 19 بلغت 0.026 وبدلالة احصائية 0.594 وبذلك تعتبر هذه القيم غير دالة احصائياً لأن مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من $0.05 \leq \alpha$.

3- عدد سنوات الخبرة استناداً الى قيمة F كما مشار اليها في الجدول 18 بلغت 2.322 وبدلالة احصائية 0.086 وبذلك تعتبر هذه القيم غير دالة احصائياً لأن مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من $0.05 \leq \alpha$.

واتفقت مع دراسة النخالة 2015 بأنه لا توجد فروق ذات تعزى إلى متغيرات عدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي والجنس.

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ في إجابات افراد عينة الدراسة حول أداء العاملين تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية الجنس والعمر والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي وعدد سنوات الخبرة وعدد الدورات التدريبية

أظهرت النتائج أن هنالك فروقاً تعزى لمتغير العمر وعدد الدورات التدريبية كما يظهر من الجدول 22، وكانت قيمة F لمتغير العمر 4.405 وهي قيمة دالة احصائياً، وبالرجوع الى الجدول رقم 23 تبين أن مصادر الفروق كانت لصالح الفئة العمرية (30 - اقل من 45 سنة) بمتوسط حسابي 4.36، يعزو الباحث النتيجة بأن الفئة العمرية 30 - اقل من 45 سنة هي فئة عمرية اكثر دراية ومعرفة في تنظيم وهيكلية المؤسسة مما جعلهم متمرسين بشكل افضل من حديثي العهد بالمؤسسة وتلقيهم لعدد من الدورات ذات الاختصاص جعلتهم اكثر اندفاع من تطوير الذات نحو أداء افضل،

وبالنسبة لعدد الدورات التدريبية حيث بلغت قيمة F 4.178 وهي قيمة دالة احصائياً، بالرجوع الى الجدول 24 تبين أن الفروق كانت لصالح يشارك بعدد الدورات 4-6 بمتوسط حسابي 4.33، ويمكن تفسير ذلك إلى أن

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإعادة هندسة العمليات في الصندوق الوطني للتقاعد ورقة

أداء العاملين يزداد كلما يخضعون لعدد من الدورات التدريبية في مجال هندسة العمليات والدورات الاخرى ذات الاختصاص مما يجعلهم أكثر معرفة عن التنظيم الاداري للمؤسسة وأنظمتها واجراءاتها وتصبح أكثر مرونة عند تطبيق تلك العمليات الادارية.

ومن جهة اخرى تبين عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ في إجابات أفراد العينة حول أداء العاملين تعزي للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية الجنس والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي وعدد سنوات الخبرة.

1- الجنس استناداً الى قيمة F كما مشار اليها في الجدول 22 بلغت 0.566 وبدلالة احصائية 0.190 وبذلك تعتبر هذه القيم غير دالة احصائياً لأن مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من $\alpha \leq 0.05$.

2- المؤهل العلمي استناداً الى قيمة F كما مشار اليها في الجدول 22 بلغت 0.566 وبدلالة احصائية 0.190 وبذلك تعتبر هذه القيم غير دالة احصائياً لأن مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من $\alpha \leq 0.05$.

3- المسمى الوظيفي استناداً الى قيمة F كما مشار اليها في الجدول 22 بلغت 0.517 وبدلالة احصائية 0.599 وبذلك تعتبر هذه القيم غير دالة احصائياً لأن مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من $\alpha \leq 0.05$.

4- عدد سنوات الخبرة استناداً الى قيمة F كما مشار اليها في الجدول 22 بلغت 1.324 وبدلالة احصائية 0.277 وبذلك تعتبر هذه القيم غير دالة احصائياً لأن مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من $\alpha \leq 0.05$.

وانتقلت مع دراسة الديحاني 2009 بأنه لا توجد فروق ذات تعزى إلى متغيرات عدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي والجنس والمسمى الوظيفي.

الخاتمة

الخاتمة:

نستخلص من خلال دراستنا أن إعادة هندسة العمليات الإدارية ضرورية في تطبيقها على الصندوق الوطني للتقاعد، وذلك من خلال إحداث تغيير شامل في تخطيط وأداء العمليات، واعتمادها لمعايير تقييم الأداء الجماعي، لإعطائها مرونة عالية وذلك من خلال معرفة نقاط القوة والضعف للمؤسسة وتمتع فرق العمل بصلاحيات واسعة لممارسة اتخاذ القرارات بدرجة عالية من الاستقلالية.

نتائج الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة محاولة لمعرفة درجة تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء المؤسسي في الصندوق الوطني للتقاعد، حيث توصلنا للنتائج التالية:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات الإدارية على الفلسفة والرسالة والأهداف لدى المؤسسة المدروسة.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات الإدارية على الحكم والإدارة لدى المؤسسة المدروسة.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات الإدارية على النطاق المؤسسي لدى المؤسسة المدروسة.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات الإدارية على الموارد المؤسسية والخدمات لدى المؤسسة المدروسة.
- يوجد مستوى مقبول للأداء المؤسسي في صندوق التقاعد بورقلة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأداء المؤسسي تعزى للبيانات الشخصية.

التوصيات والمقترحات:

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة قدم الباحث مجموعة من التوصيات التي من شأنها أن تخدم المؤسسة ذلك ومن واقع التحليل الإحصائي للبيانات فان الباحثين يوصيان بما يلي:
- 1- تنظيم دورات تدريبية متخصصة في الأنظمة الإدارية الحديثة والعمل على صقل مهارات العاملين حديثي العهد بالمؤسسة اسوة بالعاملين الأكثر خدمة من اجل زيادة المعرفة عن تنظيم عمل المؤسسة.
 - 2- اشتراك العاملين في المؤسسة عند إعادة هندسة العمليات الادارية والتغيير الجذري للعمليات الادارية لكي يكون أكثر استعداداً للتغيير الحاصل في عمل المؤسسة ويدعم قدراته التنافسية في ظل التحديات الجديدة.
 - 3- تعزيز مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية لكافة العاملين بالمؤسسة العامة للضمان الاجتماعي سواء كانوا عاملين إداريين إشرافيين او غير اشرافيين.
 - 4- الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات لدعم تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية التي تهدف إلى تقليل الوقت والجهد والتكلفة.
 - 5- دعم وتطوير العاملين حديثي العهد بالمؤسسة من أجل اعطائهم فرصة من إخراج طاقاتهم الكامنة نحو أداء أفضل في تقديم الخدمات وإرضاء المؤسسة والجمهور.
 - 6- ضرورة مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة.
 - 7- تطوير العمل الإداري في المؤسسة.
 - 8- التركيز على العملاء من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم.
 - 9- تحديد أهداف المؤسسة بوضوح تام وبدون أي غموض.
 - 10- البحث عن أساليب جديدة ومبتكرة لأداء العمليات، وتحسين أداء الإدارة في المؤسسة.
 - 11- ضرورة الحرص على أن تكون إستراتيجية المؤسسة واضحة ومكتوبة.
 - 12- تصميم هيكل تنظيمي يساعد على سرعة الاتصال الإداري داخل وخارج المؤسسة.
 - 13- تحسين المهارات الإدارية من خلال إجراء دورت تكوينية.
 - 14- وضع خطط وبرامج لإعادة الهيكلة وهندسة الإجراءات والنظم الإدارية لزيادة الفعالية في الأداء ورفع مستوى الجودة.

آفاق الدراسة:

- مدى تأثير الهندرة على المؤسسات الادارية الخدمائية.
- تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء المؤسسي.
- معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية وأثرها على الأداء المؤسسي.
- أثر تطبيق إعادة الهندسة على الميزة التنافسية.

المراجع

المراجع باللغة العربية:

1. أحمد الحسني، علاقة الإشراف الإداري بكفاءة أداء العاملين، دار المعرفة للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، ط1، 1994.
2. أحمد عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، مصر، 1984.
3. أحمد ماهر: تطوير المنظمات الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، ط1، 2009 الإسكندرية: الدار الجامعية.
4. انتصار فاضل مال الله النعيمي وحسان عثمان محمد توفيق: إعادة هندسة الأعمال فيما بين جودة الوظيفة والجودة الفنية في مجال التعليم الجامعي، مجلة جامعة بابل العلوم الإنسانية، المجلد 41، 2013.
5. اياد الدجنى: أنموذج -مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي " دراسة حالة الجامعة الإسلامية "، رسالة دكتوراه منشورة، مجلة جامعة دمشق، المجلد (29) العدد 1، 2013.
6. باسم حاكم كاظم، تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأداء المؤسسي-بحث في مكتب المفتش العام لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة العلوم الاقتصادية. 2016، والإدارية، جامعة بغداد، العراق، مجلد 22، العدد 91
7. بني حمدان خالد محمد طلال وإدريس، وائل محمد صبحي: الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي " منهج معاصر، ط 1، 2007، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. عمان.
8. تسابيح محمد طه أحمد، أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء الوظيفي في بنك فيصل الإسلامي، مذكرة ماجستير العلوم في إدارة أعمال) غير منشورة (قسم إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، سنة 2016
9. جعفر الجاسم، تكنولوجيا المعلومات، ط1، 2005، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.
10. الحمادي علي: الطريق الى التمييز 15 طريقة للتغيير، ط1، 2006 دار ابن حزم عمان.
11. حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمه، 2004.

12. حنون، نادية مراد: درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجه نظر المديرين والمديرات، رسالة ماجستير منشورة، جامعة النجاح، نابلس. 2010.
13. خان أحلام، أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية دراسة استطلاعية لأراء مسئولوي الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في (غير منشورة)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2014-2015.
14. خولة بوشمال أم الخير محمدي: 2019، أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في أداء العاملين دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر ورقلة، مذكرة مستر أكاديمي، قسم علوم التسيير جامعة قاصدي مرياح ورقلة، سنة 2018-2019.
15. ديسلر، جاري، ترجمة د. محمد سيد أحمد عبد المتعال: إدارة الموارد البشرية، ط1، 2003 دار المريخ للنشر الرياض، المملكة العربية السعودية.
16. زيار، سلمان عبود: تقنية المعلومات ودورها في تبسيط الاجراءات الادارية: دراسة تحليلية في المعهد التقني المسيب، رسالة ماجستير منشورة، جامعة بابل، العراق 2013.
17. زهراء جعفر فرج: اعتماد استراتيجية إعادة الهيكلة التنظيمية كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية، والإدارية، جامعة الكوفة، العراق، المجلد 14، العدد 02، 2017.
18. زياد سعيد الخليفة، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء: دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية، 2007.
19. سامح عبد المطلب عامر وعلاء محمد سيد قنديل: (2012)، التطوير التنظيمي، ط1، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
20. سعد العتيبي ومحمد الحمالي: إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في القطاع العام عوامل النجاح الحاسمة، المؤتمر الوطني الأول للجودة، جامعة الملك سعود، 2004 السعودية.

21. سعد العتيبي، عزيزة عبد الرحمن: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على إداء الموارد البشرية دراسة ميدانية على الأكاديمية الدولية الأسترالية، رسالة ماجستير منشورة، الاكاديمية البريطانية العربية للدراسات العليا، 2010 استراليا.
22. سعيد ياسين عامر: الإدارة وتحديات التغيير، ط1، 2002، دار الامل للتوزيع، القاهرة.
23. سليمان محمد الطراونة، ايمن صبحي خاطر، مشهور محمد طويقات، درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية التربية، والتعليم لعمان الرابعة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 24 سنة 2011.
24. سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية، ط1، 2006: دار وائل للنشر. الجزائر.
25. سهيلة محمد عباس، علي حسين علي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، 2003.
26. شادي ربحان: معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المدارس الحكومية بمحافظة غزة وسبل الحد منها، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة. 2014
27. صبيح لينا زياد: تصور مستقبلي لإعادة هندسة نظم التعليم الجامعي الفلسطيني في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة عين شمس، 2013 القاهرة.
28. صلاح الدين محمد عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة جامعة الإسكندرية، 2002.
29. صلاح الدين محمد عبد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، ط1، 2004 الدار الجامعية طبع ونشر وتوزيع. الإسكندرية.
30. عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة، قياس وتقييم، رسالة ماجستير، معهد الاقتصاد، جامعة بسكرة 2002.
31. عبد الكريم السكر: أثر العدالة الإجرائية في الأداء الوظيفي "دراسة تحليلية لآراء المديرين في الوزارات الأردنية، مجلة العلوم الإدارية، 2013 عمان، المجلد 40، العدد 1.
32. عبد الله سمير البحيري: دور إعادة هندسة العمليات الادارية في تحسين الأداء الاداري في وزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير منشورة، 2015 اكااديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية.

33. العربي، عطية: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية " دراسة ميدانية في جامعة ورقلة"، الجزائر، مجلة الباحث، المجلد 1، العدد 15. 2012.
34. عطا الله وعبد القادر خليل دبون: دور هندسة العمليات في دعم قرارات خفض التكاليف في ظل فلسفة إدارة التغيير، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن لإدارة التغيير ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، 2008 الأردن.
35. فهد سعد فاهد السبيعي: مدى علاقة التنظيم الإداري بكافة الأجهزة الفنية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الرياض، 2003.
36. كردي أحمد: إعادة هندسة الأعمال الإدارية وسيلة لتحقيق التميز التنافسي للمنظمات المعاصرة، موسوعة الإسلام والتنمية، نسخة الالكترونية 2010،
<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/topics/67675/posts/157172>
37. مايكل هامر، وجيمس شامبي: 1995، إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات الهندرة" دعوة صريحة للثورة الإدارية الجديدة، ط1، ترجمة شمس الدين عثمان القاهرة، مصر: الشركة العربية للإعلام العلمي.
38. مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات العدد الخامس جوان 2015
39. محفوظ أحمد جودة: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، طبعة أولى، 2010.
40. محمد القصيمي، تفعيل مهام إعادة هندسة الأعمال من منظور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مدخل تكاملي بحث مقدم إلى مؤتمر إدارة منظمات الأعمال، التحديات العالمية المعاصرة، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، المملكة الأردنية الهاشمية، 2009.
41. محمد حسن زويلف، أحمد قطامين: الرقابة الإدارية: مدخل كمي دار حنين، الاردن، 1995.
42. محمد حسنين العجمي: استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف، ط1، 2008 دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان.
43. مدني عبد القادر علاقي: إدارة الموارد البشرية، ط1، 2007: دار خوارزم للنشر. جدة.
44. مروة بدر زيا يوسف: تأثير إعادة هندسة العمليات الادارية في المواطنة التنظيمية بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات الالكترونية، رسالة ماجستير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق. 2016.
45. مصطفى شاويش: ادارة الموارد البشرية، ط1 دار الشروق، عمان، الاردن، 2000.

46. هاينز، ماري أي: 1988، إدارة الاداء والدليل الشامل للإشراف الفعال، ترجمة محمد مرسي، وزهير الصباغ، معهد الادارة العامة، الرياض.
47. وائل محمد إدريس طاهر محسن الغالبي: إدارة الأداء الاستراتيجي أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط1، 2009 عمان دار وائل للنشر والتوزيع.

المراجع باللغة الانجليزية:

1. Anne P. Massey, Mitzi M. Montoya-Weiss, and Kent Holcom: (2001), Re-engineering the Customer Relationship: Leveraging Knowledge Assets at IBM, Decision Support Systems 32.2.
2. Dave Bouckenooghe. & Geert Devos: (2007), Psychology Change Climate as a Catalyst of Readiness for Change: A Dominance Analysis, Working paper, 483, faculties economic, university Gent.
3. Eleni, Kaldoudi: (1997), Agent-Based Workflow Processing for Functional Integration and Process Re-engineering in the Healthcare Domain, Human resource development review Vol. 3, No.1
4. Factor, International journal of business and social science, university utara Malaysia, Malaysia, Vol 02, No13, july2011.
5. Gholamreza Jamali, Mohammad Ali Abbaszadeh, Mehran Ebrahimi, and Tahereh Maleki:(2011), Business Process Reengineering Implementation: Developing A Causal Model of Critical Success Factors, International Journal of Education, Business, Management and e-Learning, Vol. 1, No. 5.
6. Kabiru Jinjiri Ringim, Moh rizal razalli, Norlena Hasnan, effect of business process reengineering factors on organization prformane of nigerian banks: Informatin Technology Capability as the Moderating
7. Launonen M., and Kess: (2002), Teams Roles in Business Process Re-engineering, International Journal of Production Economics, Vol 77, No 1.
8. Minarsih, Maria Magdalena and Heru Sri Wulan (2016), Influence of Motivation, Work Environment and leadership on the Job Satisfaction and (A Case Study in the Diponegoro Military Command), Journal of Management .2
9. Mohammad Izzat al-Halalmeh, Impact of Business Process Reengineering on Employees Performance, Jordanian Electricity Distribution Company, International journal of business and social science, university princess alia university college, Vol 09, No 12, December 2018.
10. Mohsin, Shaikh, and Chan-Gun Lee: (2016), Aspect Oriented Re-engineering of Legacy Software Using Cross-Cutting Concern Characterization and

Significant Code Smells Detection, International Journal of Software Engineering and Knowledge Engineering 26.03.

11. Muhammad Nauman Habib: (2013), Understanding Critical Success and Failure Factors of Business Process Reengineering, International Review of Management and Business Research Vol. 2 Issue.1
12. Robins, James & Wiersema, Margarethe F., (1995), A Resource-Based Approach to the Multi Business Firm: Empirical Analysis of Portfolio Interrelationships and Corporate Financial Performance, Strategic Management Journal, Vol.16, No. 4:
13. Tabitha munanie mutwa, Employees perception of the effect of business process re-engineering on employee performance national bank of Kenya, master of business administration, university of Nairobi, 2014.
14. Yahya, Bernarado: (2002), Business Process Reengineering: Concepts, Causes and Effect, journal technique industry, 4(2).

الملاحق

ملحق رقم 1: قائمة المحكمين

01	أستاذ محاضر (أ) جامعة قاصدي مرباح -ورقلة-
02	أستاذ محاضر (أ) بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح -ورقلة-
03	أستاذ التعليم العالي بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح -ورقلة-
04	أستاذ التعليم العالي بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح -ورقلة-

ملحق رقم 2: الاستبيان

القسم الأول: المعلومات الشخصية

*الجنس: ذكر أنثى

*العمر: أقل من 25 سنة 25 سنة وأقل من 30 سنة

أقل من 45 سنة 45 سنة فأكثر

*المؤهل العلمي: مهني أقل من ليسانس

ليسانس ماجستير فأكثر

*الرتبة الوظيفية: مدير رئيس قسم

موظف أخرى

*الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات 5 و أقل من 10 سنوات

10 و أقل من 15 سنة أكثر من 15 سنة

* عدد الدورات التدريبية: لم أشارك 1-3 دورات 5 دورات 5 فأكثر

القسم الثاني: إعادة هندسة العمليات الإدارية

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<u>أولا: استخدام تكنولوجيا المعلومات</u>						
01	قلصت تكنولوجيا المعلومات المستخدمة تعقيدات العمليات الإدارية.					
02	مكننت تكنولوجيا المعلومات المستخدمة من إعادة تصميم العمليات الإدارية.					
03	امتازت المعلومات المتوفرة في المؤسسة بسهولة الحصول عليها.					

					مكنت تكنولوجيا المعلومات المُستخدمة العاملين من إدارة أعمالهم الإدارية بسهولة من أي مكان داخل المؤسسة.	04
					ساعدت تكنولوجيا المعلومات على تنسيق العمل الإداري بين المستويات الإدارية المختلفة.	05
					عملت تكنولوجيا المعلومات المتوفرة في أنجاز العمليات الادارية بسرعة	06
<u>ثانيا :تطوير قدرات العاملين</u>						
					قامت المؤسسة في توظيف العاملين على اساس الجدارة	08
					تعلم المؤسسة على تدريب العاملين باستمرار	09
					اعتمدت المؤسسة على برامج تدريبية في تطوير قدرات العاملين	10
					تُخصص المؤسسة جزء من الميزانية لتطوير قدرات العاملين	11
					ساعدت برامج تطوير العاملين في المؤسسة على إعادة بناء هندسة العمليات الادارية	12
					اعتمد نجاح هندسة العمليات الادارية على مدى خبرات العاملين	13
<u>ثالثا :الاستعداد للتغيير</u>						
					قدرت المؤسسة إعادة توصيف الوظائف بما يتناسب مع وظائف العمل	14
					رغبت المؤسسة في استحداث وظائف إدارية جديدة لمواكبة التغيير والاستعداد له	15
					توفرت لدى المؤسسة القدرة على التغيير الجذري في العمليات الادارية	16
					اتجهت المؤسسة الى الالتزام بهيكل تنظيمي أكثر مرونة يجعلها مستعدة للتغيير	17
					ساعدت التغييرات المُستحدثة في تقديم خدمة مُميزة	18
					التزمت المؤسسة بنشر معلومات خاصة عن ثقافة الاستعداد للتغيير	19
<u>رابعا: تبسيط إجراءات العمل</u>						
					فوضت المؤسسة صلاحيات كافية للعاملين لإنجاز المهام الادارية بسهولة.	20
					قامت المؤسسة في تبسيط اجراءات العمل باستمرار.	21
					عملت المؤسسة على تقليل التعقيدات لكسب رضا المستفيدين من الخدمات.	22
					اتجهت المؤسسة في تحقيق المرونة اللازمة في	23

					التعامل مع العاملين من اجل تبسيط اجراءات العمل
					انسجمت هندسة العمليات الإدارية بالمؤسسة في أنجاز المهام الادارية في الوقت المحدد.
					واظبت المؤسسة على جعل اجراءات العمل واضحة وسهلة الاستخدام.

القسم الثالث: أداء العاملين

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	قامت المؤسسة بإحصاء عدد الأنشطة الادارية المنجزة بصورة مستمرة.					
02	زادت المؤسسة من وضوح الأنشطة الادارية في العمل.					
03	حسنت المؤسسة اسلوب الخدمات الإدارية المقدمة.					
04	تم أنجاز المعاملات الادارية في المؤسسة بكفاءة.					
05	ساعدت المؤسسة على تبادل المعلومات في المستويات الإدارية المختلفة بسهولة.					
06	حددت المؤسسة الصلاحيات الكافية لمنع الازدواجية في العمل.					
07	سعت المؤسسة في الابتعاد عن الأعمال الروتينية لتحقيق المرونة بالعمل.					
08	طورت المؤسسة قدرات العاملين في تحسين الاداء والخدمة المقدمة في الوقت المناسب.					
09	حسنت المؤسسة من قدرات العاملين في حل مُشكلات العمل.					
10	زادت رغبة العاملين بالعمل خارج أوقات الدوام الرسمي لإنجاز الأعمال الإدارية بالمؤسسة.					
11	سرعة المؤسسة الاتصال الإداري في العمل بين المستويات الادارية المختلفة.					
12	زادت المؤسسة من سرعة أنجاز المعاملات للتقليل من التكلفة.					

الملاحق

					وفرت المؤسسة الاماكن المناسبة لإنجاز الأعمال الإدارية المطلوبة ادائها.	13
					وفرت المؤسسة التسهيلات اللازمة لإنجاز الأعمال الإدارية.	14
					سعت المؤسسة من خفض كمية المعاملات الإدارية المتأخرة عن الإنجاز.	15

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	32	59.3	59.3	59.3
	انثى	22	40.7	40.7	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 25 سنة	6	11.1	11.1	11.1
	و اقل من 30 سنة 25	6	11.1	11.1	22.2
	اقل من 45 سنة	18	33.3	33.3	55.6
	سنة فاكثر 45	24	44.4	44.4	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

الشهادة العلمية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مهني	3	5.6	5.6	5.6
	شهادة جامعية (ليسانس-ماستر)	45	83.3	83.3	88.9
	(دراسات عليا (ماجستير ، دكتوراه)	6	11.1	11.1	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

الأقدمية أو الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	5	9.3	9.3	9.3
	و أقل من 10 سنوات 5	8	14.8	14.8	24.1
	و أقل من 15 سنة 10	16	29.6	29.6	53.7
	سنة فأكثر 16	25	46.3	46.3	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

الفئة الوظيفية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أخرى	8	14.8	14.8	14.8
	رئيس فرع	6	11.1	11.1	25.9
	رئيس قسم	16	29.6	29.6	55.6
	رئيس مصلحة	24	44.4	44.4	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

R1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	14.00	2	3.7	3.7	3.7

الملاحق

15.00	3	5.6	5.6	9.3
17.00	5	9.3	9.3	18.5
18.00	15	27.8	27.8	46.3
19.00	1	1.9	1.9	48.1
20.00	1	1.9	1.9	50.0
21.00	4	7.4	7.4	57.4
24.00	23	42.6	42.6	100.0
Total	54	100.0	100.0	

R2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	14.00	2	3.7	3.7	3.7
	15.00	1	1.9	1.9	5.6
	17.00	5	9.3	9.3	14.8
	18.00	12	22.2	22.2	37.0
	19.00	1	1.9	1.9	38.9
	20.00	1	1.9	1.9	40.7
	21.00	5	9.3	9.3	50.0
	22.00	3	5.6	5.6	55.6
	24.00	24	44.4	44.4	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

r4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	11.00	9	16.7	16.7	16.7
	12.00	14	25.9	25.9	42.6
	15.00	1	1.9	1.9	44.4
	16.00	2	3.7	3.7	48.1
	17.00	2	3.7	3.7	51.9
	18.00	12	22.2	22.2	74.1
	20.00	3	5.6	5.6	79.6
	21.00	1	1.9	1.9	81.5
	22.00	10	18.5	18.5	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

r3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	15.00	2	3.7	3.7	3.7
	16.00	3	5.6	5.6	9.3
	17.00	1	1.9	1.9	11.1
	18.00	4	7.4	7.4	18.5
	19.00	2	3.7	3.7	22.2
	20.00	11	20.4	20.4	42.6
	21.00	1	1.9	1.9	44.4
	22.00	3	5.6	5.6	50.0

الملاحق

23.00	4	7.4	7.4	57.4
24.00	23	42.6	42.6	100.0
Total	54	100.0	100.0	

I.....	الإهداء
II.....	شكر وتقدير
III.....	ملخص الدراسة:
VI.....	قائمة المحتويات
VIII.....	قائمة الجداول:
X.....	قائمة الأشكال:
XI.....	قائمة الاختصارات
ب.....	مقدمة عامة
ب.....	توطئة
ج.....	فرضيات الدراسة:
د.....	أهداف الدراسة:
د.....	أهمية الدراسة
و.....	نموذج الدراسة:
7.....	الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة
7.....	تمهيد:
7.....	المبحث الأول: إعادة هندسة العمليات الإدارية
8.....	المطلب الأول: مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية
9.....	المطلب الثاني: أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية
11.....	المطلب الثالث: منهجية ومراحل عملية هندسة العمليات الإدارية
13.....	المطلب الرابع: أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية
13.....	أولاً: استخدام تكنولوجيا المعلومات:
15.....	ثانياً: تطوير قدرات العاملين
17.....	رابعاً: تبسيط إجراءات العمل:
19.....	المبحث الثاني: أداء العاملين
19.....	المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين

المطلب الثاني: أساسيات أداء العاملين (محددات وعناصر الأداء):	20
المطلب الثالث: قياس أداء العاملين	22
الفرع الأول: الطرق التقليدية لقياس أداء العاملين:	23
الفرع الثاني: الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين:	26
المطلب الرابع: تقييم وتحسين أداء العاملين:	27
الفرع الثاني: تحسين أداء العاملين	27
المطلب الخامس: العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وأداء العاملين:	28
المبحث الثالث: الدراسات السابقة	29
أولاً: الدراسات باللغة العربية.	29
المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية	35
المطلب الثالث: المقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة	36
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	39
تمهيد	39
المطلب الأول: تعريف ونشأة مؤسسة صندوق الوطني للتقاعد بولاية ورقلة	40
المطلب الثاني: أهداف واستراتيجية مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد بولاية ورقلة	41
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي ومهام مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد بولاية ورقلة	42
المبحث الثاني: الدراسة الاستطلاعية	44
تمهيد	44
المطلب الأول: مرحلة ما قبل 1983 (1962-1983):	45
المطلب الثالث: المقابلات الشخصية	51
المبحث الثالث: الطريقة والإجراءات	57
المطلب الأول: منهجية الدراسة	57
مجتمع وعينة الدراسة	57
المطلب الثاني: مصادر جمع البيانات	58
المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:	61

65	المبحث الرابع: عرض وتحليل النتائج.....
70	المطلب الثاني: النتائج المتعلقة بمجال أداء العاملين (المتغير التابع).....
72	المطلب الثالث: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة.....
84	مناقشة تحليل النتائج والتوصيات:
84	مناقشة النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة:.....
88	مناقشة نتائج اختبار الفرضيات:
93	الخاتمة:.....
93	نتائج الدراسة:
94	التوصيات والمقترحات:
95	آفاق الدراسة:
	المراجع.....
	الملاحق.....