

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(وَأَنْزَلَ اللَّهُ عَلَيْكَ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَعَلَّمَكَ مَا لَمْ تَكُنْ تَعْلَمُ ۗ وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا)

صدق الله العظيم

[ سورة النساء ( 113 ) ]

## اهداء

نهدي هذا المشروع إلى من نحمل أسمهم فخراً بأننا ننتمي إليهم منهم أكتسبنا قيمنا ومبادئنا واخلاقنا (آبائنا وأمهاتنا) ولولاهما لما مسكت أناملنا قلماً،،

كما نهديه أيضاً إلى من أنعم الله علينا بهم (أخواننا وأخواتنا)،،

وإلى كل من أحببناهم وأحبونا وصنعنا معهم أجمل لحظات العمر (أصدقائنا)،،

حفظكم الله ووفقنا إلى ما يحبه ويرضاه،،

## شكر وتقدير

الحمد لله والصلاة والسلام على سيد المرسلين نبينا محمد صلوات الله عليه وعلى آله الطاهرين وبعد:

نحمد الله على ما أعاننا به ووفقنا لإتمام هذه الدراسة حمداً يليق بسلطانه وجميل عطائه وأنعامه

ثم نتقدم بالشكر والتقدير لكل من أسهم في اخراج هذا العمل المتواضع، ونخص بالذكر الدكتور/ جميل الجويد المشرف على هذا المشروع، لما بذله من متابعة مستمرة وجهد متواصل وتوجيه حكيم كان له الأثر الايجابي على انجاز هذا المشروع، فكان نعم الدكتور ونعم المشرف، فجزاه الله عنا خير الجزاء.

كما نتقدم بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة الأفاضل، لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الدراسة.

وأتقدم بالشكر والعرفان لأولياء أمورنا لدعمهم المادي والمعنوي لنا في إنجاز هذا المشروع، ومهما شكرناهم على ما صبروا علينا لن نفي بحقهم قيد أنملة.

أتقدم إليهم جميعاً بأسمى آيات الشكر والتقدير، وأدعو الله العلي القدير أن يجزيهم عنا خير الجزاء، وأن يجعل هذا الجهد في ميزان حسناتهم يوم القيامة.

## قائمة المحتويات

ب.....	اهداء
ج.....	شكر وتقدير
د.....	قائمة المحتويات
و.....	ملخص الدراسة باللغة العربية
ز.....	Abstract
1.....	1.1 المقدمة:
2.....	1.2 إشكالية البحث :
2.....	1.3 فرضيات البحث :
3.....	1.4 متغيرات الدراسة :
4.....	1.5 أسباب اختيار الموضوع :
4.....	1.6 أهمية الموضوع :
4.....	1.7 اهداف الدراسة :
5.....	1.8 منهج الدراسة:
5.....	1.9 حدود الدراسة :
5.....	1.10 الدراسات السابقة :
7.....	1.11 التعقيب على الدراسات السابقة :
8.....	1.12 اوجه الشبهة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :
9.....	2.1 مقدمة:
9.....	2.2 تعريف الهندرة الإدارية:
9.....	2.3 مفهوم إعادة الهندرة الإدارية:
10.....	2.4 عناصر إعادة الهندرة الإدارية:
10.....	2.5 خصائص إعادة الهندرة الإدارية:
11.....	2.6 متطلبات تطبيق إعادة هندرة العمليات الإدارية:
12.....	2.7 منظوميه الهندرة:
13.....	2.8 مبادئ إعادة هندسة العمليات الادارية:
13.....	2.9 أهداف الهندرة الإدارية:
14.....	2.10 أهمية تطبيق الهندرة:

15	2.11 أسباب فشل وعوامل نجاح مشاريع الهندرة:
20	2.12 مراحل وخطوات عملية إعادة الهندرة:
22	2.13 دور القيادة الاستراتيجية في إدارة التغيير الناتج عن إعادة الهندسة:
24	2.14 العمليات الإدارية:
28	2.15 خلاصة الفصل:
29	2.16 مقدمة:
29	2.17 تعريف الأداء:
29	2.18 قياس الأداء:
33	2.19 القياس المتوازن للأداء:
35	2.20 أهمية قياس الأداء:
36	2.21 اهداف قياس الأداء:
36	2.22 العوامل المؤثرة على قياس الأداء:
39	2.23 خلاصة الفصل:
40	3.1 مقدمة:
40	3.2 منهج الدراسة:
40	3.3 مصادر جمع البيانات:
41	3.4 أدوات الدراسة:
41	3.5 مناقشة المتغيرات الديموغرافية لعينة البحث:
46	3.6 بناء اداة الدراسة:
49	3.7 ثبات الاستبانة:
50	3.8 تحليل عبارات الاستبانة:
52	3.9 تحليل محاور الدراسة:
61	3.10 خلاصة الفصل:
62	4.1 مقدمة:
62	4.2 النتائج:
63	4.3 التوصيات:

## ملخص الدراسة باللغة العربية

يهدف البحث إلى تسليط الضوء على الجوانب المختلفة لأسلوب أثر الهندرة الإدارية تحسين الأداء في الغرفة التجارية من حيث المفهوم وآلية التطبيق والمزايا التي تحققها وبيان مدى أهمية وحاجة الغرفة التجارية لتطبيق أسلوب الهندرة لتقديم تصوير مقترح لتطبيق أسلوب إعادة الهندسة كأحد مداخل تحسين الخدمة للجمهور المستفيد وتحسين أداء المؤسسة وتمكين العاملين.

وقد أتبع الباحثون المنهج الوصفي التحليلي لوصف وبيان أثر الهندرة الإدارية في تحسين الأداء في الغرفة التجارية حيث قام الباحثون ببناء استبانة للتعرف على واقع العمليات الإدارية في المؤسسة وقد طبقت أداة البحث على الغرفة التجارية كدراسة حالة.

### وقد توصلت الدراسة الى النتائج الآتية :

- 1- تعمل الهندرة الإدارية على دمج وظائف منفصلة في وظيفة واحدة كما تساعد على تنفيذ العمليات حسب طبيعتها.
  - 2- الهندرة الإدارية تسهم في التخلي عن أسلوب الترتيب الممل للعمل وتتبنى فلسفة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
  - 3- تسهم الهندرة الإدارية في منح احتياجات الإدارات بسرعة أكبر ومنح احتياجات الإدارات بتكاليف أقل من خلال تقليل فرص اختلاف المعلومات.
- وقد أوصى الباحثون بضرورة تحديث وتطوير نظام تقييم الأداء السنوي ليسهم في عملية التنمية والتطوير الإداري بما في ذلك نظام تقييم الأداء الوظيفي من أجل تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الموظف.



---

## Abstract

The study aims to shed light on the various aspects of the effect of re-engineering approach in improving the performance in Chamber of Commerce in terms of concepts, practices mechanisms, advantages achieved, and demonstrating the importance of and the need of the Chamber of Commerce to the re-engineering method to be applied, to present the re-engineering as one of the approaches to improve the service for the beneficiary public, and to enhance the performance of the institution and employee empowerment.

The researchers followed the descriptive analytical approach to describe and explain the effect of administrative re-engineering in improving the performance of the Chamber of Commerce. The researchers designed a questionnaire to identify the reality of the administrative processes in the institution. The research tool has been applied in the Chamber of Commerce as a case study.

The study concluded the following results:

1. Administrative engineering integrates separate functions into one function and helps to carry out the operations according to their nature .
2. Administrative engineering contributes to abandoning the boring routines, adopts the philosophy of employee's participation in decision-making.
3. Administrative engineering contributes to meet departmental needs more quickly with lower costs by reducing the chances of information conflicts.

The researchers recommended of updating and developing the annual performance assessment system to contribute to the administrative development process, including the job performance evaluation system so as to identify the employee's strengths and weaknesses.

## الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

## 1.1 المقدمة :

يشهد العالم اليوم تغيرات جذرية ومتسارعة أثرت في مختلف جوانب الحياة البشرية وخصوصاً في مجال العمل الإداري وعمليات الأعمال، حيث أثرت هذه التغيرات على مستقبل المنظمات الإدارية وفرضت عليها تحديات جديدة تتمثل في سعي هذه المنظمات نحو استيعاب وادخال النظم المتطورة في أعمالها والتأقلم مع كل ما هو جديد من أفكار وتوجهات حديثة تكسب المنظمة صفة الحداثة والتطور ومواكبة كل ما هو جديد، وهذا يستلزم تبني أساليب إدارية حديثة تتلاءم والتغيرات التي يمر بها القطاع العام، فالأساليب والوسائل التقليدية الإدارة لم تعد قادرة على التعامل مع التطورات الحديثة .

ولقد ظهر مفهوم إعادة الهندسة في بداية التسعينيات وبالتحديد في عام 1992م، عندما أطلق الكاتبان الأمريكان مايكل هامر وجيمس شامبي الهندرة كعنوان لكتابهما الشهير (هندرة المنظمات) ومنذ ذلك الحين أحدثت الهندرة ثورة حقيقية في عالم الإدارة الحديث بما تحمله من أفكار غير تقليدية ودعوة صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والاجراءات والاستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من المنظمات والشركات العاملة في عالمنا اليوم ، ولعل أبرز ما يدعو إليه هذا المفهوم يتمثل في دعوة العاملين إلى الابداع في أعمالهم والتخلص من قيود التكرار والرتابة والنظر إلى الامور المحيطة بأعمالهم بنظرة شمولية تساعد على تفجير الطاقات الابداعية الكامنة في كل فرد (العتيبي والحمامي، 2004: 6) .

ويعتبر مفهوم إعادة هندسة العمليات الادارية الهندرة أحد مداخل التطوير، وهو يركز على إعادة التصميم السريع والتغيير الجذري للعمليات الادارية الاستراتيجية وذات القيمة المضافة، وكذلك للنظم، والسياسات، والهياكل التنظيمية، بهدف تحسين الاداء وزيادة الانتاجية في المنظمة، وزيادة رضا العملاء (القيوتي، 2000: 343) .

وحيث ان الغرفة التجارية الصناعية من أهم المؤسسات في أي دولة لما تقدمه من خدمات ادارية كبيرة وهامة وتشمل جميع فئات المجتمع ويرتبط فيها الافراد بالعديد من المعاملات الادارية والتجارية وكان لابد من تبنيتها لأحدث الاساليب الادارية للتحسين المستمر في أدائها ومواكبة المتغيرات المحيطة بها، كما تعتبر الغرفة التجارية من أهم المؤسسات نظرا لما يمر به الشعب اليمني من ظروف قاهرة وطائرة يفرضها العدوان عليه وكذلك الحصار، لذلك كان لابد من تبني هذه المؤسسة للأساليب الادارية الجديدة لزيادة السرعة والكفاءة والدقة في انجاز العمليات الادارية والتحسين المستمر للأداء فيها .

كما إن تطبيق الهندسة الادارية بشكل علمي وسليم وعند إعادة التصميم للعمليات الادارية، يصبح من الضروري تحديد الاهداف التي من أجلها تسعى المنظومة الادارية لتحقيقها، حيث يحقق تطبيق أسلوب الهندرة الكثير من الفوائد والتي تعود على المنظمات بكفاءة وفعالية عالية وبشكل يحافظ على بقاء واستمرار المنظمات الإدارية في مواجهة التحديات الجديدة ومن خلال التغيرات التي يحدثها تطبيق الأسلوب في بيئة العمل .

لذلك أراد الباحثين إجراء هذه الدراسة لتبني أسلوب إداري جديد يتمثل في هندسة العمليات الادارية ومعرفة دوره في تحسين الأداء في الغرفة التجارية الصناعية .

## 1.2 إشكالية البحث :

تكمن مشكلة البحث في معرفة أثر الهندرة الإدارية وتحسين الأداء في المؤسسة واختصار بعض العمليات الإدارية ورفع مستوى تقديم جودة الخدمة وتبسيط اجراءات العمل وتطوير أداء العاملين في المؤسسة.

وفي ضوء ما تقدم يمكن تلخيص مشكلة البحث الحالي بالسؤال الرئيسي التالي :

**ما اثر الهندرة الإدارية على تحسين الأداء في الغرفة التجارية الصناعية ؟**

وفي ضوء هذه الإشكالية يمكن طرح السؤال الفرعي التالي :

- ما مدى تطبيق الهندرة الإدارية في الغرفة التجارية وتبسيط إجراءات العمل؟
- ما مدى تطبيق الهندرة الإدارية في الغرفة التجارية وتحسين جودة الخدمة؟
- ما مدى تطبيق الهندرة الإدارية في الغرفة التجارية وتطوير أداء العاملين؟

## 1.3 فرضيات البحث :

بغرض الإجابة على إشكالية الدراسة فقد تمت صياغة الفرضية الرئيسية التالية :

**توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الهندرة الإدارية في الغرفة التجارية وتحسين الأداء .**

بغرض الإجابة على إشكالية الدراسة فقد تمت صياغة الفرضية الفرعية التالية :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الهندرة الإدارية وتبسيط إجراءات العمل.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الهندرة الإدارية وتحسين جودة الخدمة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الهندرة الإدارية وتطوير أداء العاملين.

## 1.4 متغيرات الدراسة :

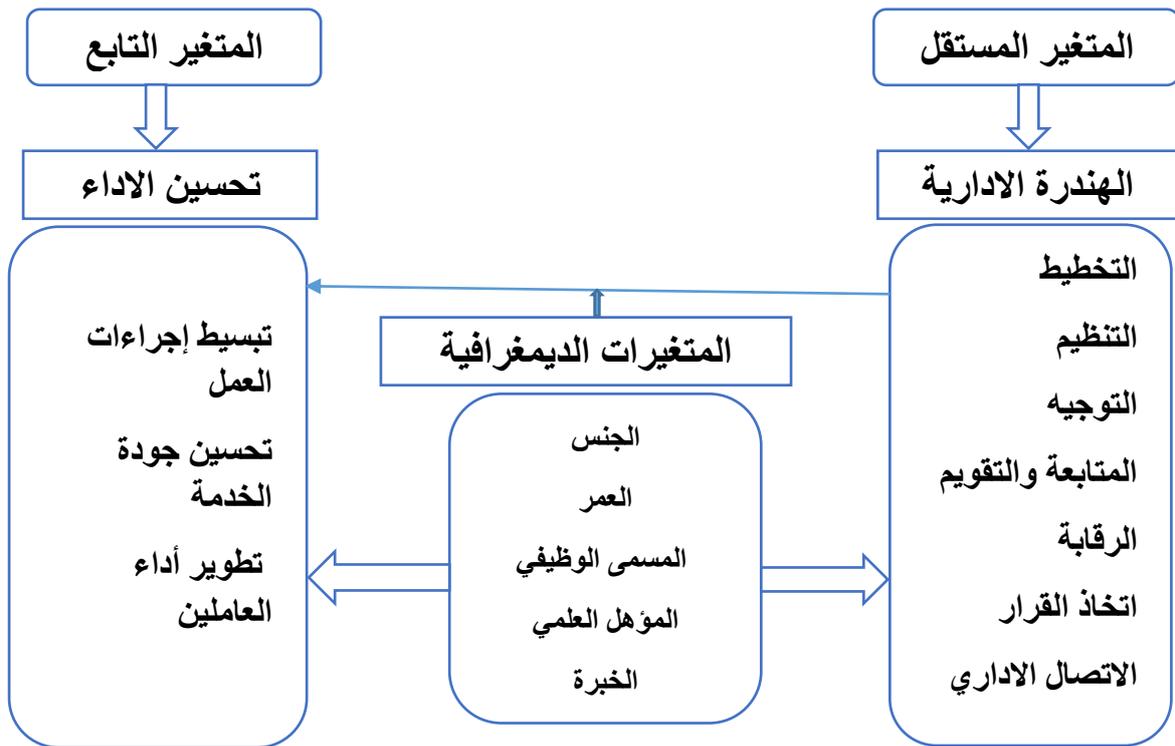
## المتغير التابع:

- تحسين الأداء:  
(تبسيط إجراءات العمل، تحسين جودة الخدمة، تطوير أداء العاملين).

## المتغير المستقل :

- المهندرة الإدارية:  
(الخطيط، التنظيم، التوجيه، المتابعة والتقديم، الرقابة، اتخاذ القرار، الاتصال الإداري).

## نموذج الدراسة



شكل (1-1)

### 1.5 أسباب اختيار الموضوع :

هناك اعتبارات عديدة ترجع الى سبب اختيار هذا الموضوع من ابرزها:

**أسباب عملية:**

1. رغبة الباحث في اختصار بعض العمليات وتحسين جودة الخدمة.

**أسباب علمية:**

2. يقوم الباحث بشق الطريق لتقديم التسهيلات للغرفة التجارية.

### 1.6 أهمية الموضوع :

تکمن أهمية الموضوع في تركيز على احد اهم الأساليب الإدارية الحديثة في ظل ما تشهده المؤسسات والشركات في اليمن منها :

**أهمية عملية:**

1. تزويد المدراء والإدارات ورؤساء الأقسام بمجموعة من المعارف والأساليب العلمية.

2. تقديم معلومات تساعد متخذي القرار في الغرفة التجارية على التوجيه لتحسين الخدمات باستمرار.

**أهمية علمية:**

1. تقدم نسق من البيانات والمعلومات والحقائق حول استخدام الهندسة في بعض من المجالات الإدارية .

2. تكمن أهمية هذا البحث في اظهار المشكلات التي تواجه المؤسسة في التطبيق الفعلي لاستخدام الهندرة الإدارية والذي يؤدي بدورها في عملية اتخاذ القرار.

### 1.7 اهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة الى ما يلي :

1. تبسيط إجراءات العمل في الغرفة التجارية من خلال الهندرة الإدارية.
2. رفع وتحسين جودة الخدمات في الغرفة التجارية من خلال الهندرة الإدارية.
3. تطوير أداء العاملين في الغرفة التجارية من خلال الهندرة الإدارية.

**1.8 منهج الدراسة:**

يعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة حيث تم جمع البيانات عن الظاهرة كما هي في حقيقة الأمر، ومن ثم تحليلها وتفسيرها وذلك باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة .

**1.9 حدود الدراسة :**

**موضوعية:** أثر الهندرة الإدارية في تحسين الأداء في الغرفة التجارية الصناعية.  
**مكانية:** الغرفة التجارية الصناعية.  
**بشرية:** موظفي الغرفة التجارية.  
**زمانية:** 2019 / 2020

**1.10 الدراسات السابقة :**

1. دراسة الشوبكي(2010) بعنوان: العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.  
 هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث أسلوب الاستبانة لجمع البيانات، وقام الباحث باستخدام طريقة العينة الطبقية العشوائية، وتم توزيع 500 استبانة على عينة الدراسة حيث تم استرداد 449 استبانة بنسبة استردا 89% .  
 وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:  
 أ. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $0.04 \leq \alpha$  ) بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.  
 ب. وجود فروق بالنسبة - لمتغير المستوى التعليمي بالنسبة إلى مجال " دعم الإدارة العليا لاستخدام نظم دعم القرار " لصالح المبحوثين الذين يحملون درجة الماجستير.  
 ت. وجود فروق لمتغير اسم الجامعة وذلك لكل مجال من مجالات الدراسة لصالح الجامعة الإسلامية ثم جامعة الأزهر ثم جامعة الأقصى.

2. دراسة حنون (2010) بعنوان: درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجه نظر المديرين والمديرات .  
 هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة

الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات، ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة متيسرة من المديرين والمديرات، قوامها (429) تشكل ما نسبته (28)% من مجتمع الدراسة.

3. دراسة الننتشة (2009) بعنوان: انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل. هدفت الدراسة إلى التعرف على انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل، وبيان أثر إعادة الهندسة على تصميم الهيكل التنظيمي، وعلى قدرات تكنولوجيا المعلومات، وكفاءة وفاعلية المنظومة الإدارية، وجودة خدمات بلدية الخليل، والتعرف على انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية على توقعات المواطنين المستفيدين من خدمات بلدية الخليل واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استبانة لجمع البيانات، حيث تم توزيع 150 استبانة على الموظفين المعنيين في بلدية الخليل، وتم جمع 144 استبانة، أي بنسبة 96 % وتم استبعاد 7 استبانات لعدم اكتمالها، ليصبح العدد بعدها 137 استبانة .

4. دراسة قاسم (2009) بعنوان: تحسين جودة الخدمة في الجامعات الفلسطينية عبر إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" دراسة حالة: الجامعة الإسلامية- غزة. تهدف هذه الدراسة للتعرف على دور عملية إعادة هندسة العمليات في الجامعة الإسلامية في تحسين جودة الخدمات المقدمة، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل حيث تكون مجتمع الدراسة من (60) موظفاً وهم رؤساء لجان الجودة في الكليات، وأعضاء فرق التميز المُشكلة من قبل وحدة الجودة الإدارية وممثلي الجودة في دوائر وكليات الجامعة.

5. دراسة السر (2008) بعنوان: واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة . هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة، وقد طبقت الدراسة على عينة مكونة من (300) موظف تتراوح درجاتهم الوظيفية ما بين وكيل مساعد ومدير دائرة، وذلك في الأجهزة الأمنية والإدارات العامة، حيث تم توزيع استبانة تناولت عدة محاور لتقييم واقع الهندرة بالإضافة إلى إجراء بعض المقابلات مع المدراء العاملين في الأجهزة

الأمنية في وزارة الداخلية الفلسطينية والأمن الوطني في محافظات قطاع غزة.

6. دراسة الأغا (2006) بعنوان: إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في المصارف في قطاع غزة .  
تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على إعادة هندسة العمليات الإدارية في المصارف بمحافظات قطاع غزة من خلال التعرف على مدى تأثير وعلاقة بعض العوامل المؤثرة في إعادة الهندسة، ويتمثل مجتمع وعينة الدراسة من المدراء العامون والمدراء ورؤساء الأقسام بالمصارف العاملة في محافظات قطاع غزة، وقد تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي والاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات حيث تم توزيع 150 استبانة وتم استرداد 140 منها أي ما نسبته 93% .

### 1.11 التعقيب على الدراسات السابقة :

يتضح من الدراسات السابقة التي تم عرضها ان هناك اهتماماً متزايداً لهندرة العمليات الإدارية لما لها دور مهم في تحسين الأداء وتخفيض التكاليف، وتحقيق قفزة نوعية في الأداء، ومن خلال عرض وتحليل الدراسات السابقة نستخلص النتائج الآتية :

1. اتضح أن هناك اهتماماً متزايداً في موضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية والتطوير المؤسسي من عدة جوانب علمية وإدارية و تربوية، لما لها من دور هام في عملية تحسين الأداء وخفض التكاليف وتحقيق قفزة نوعية في الأداء وزيادة الإنتاجية .
2. تناولت معظم الدراسات السابقة دور وواقع إعادة هندسة العمليات في التطوير المؤسسي والوصول إلى التنمية المستدامة في المؤسسات الحكومية والأمنية والصناعية والتعليمية مثل دراسة (حنون:2010)،(النتشة:2009، (قاسم:2009)،(السر:2008) ،(الأغا: 2006) .
3. استخدمت جميع الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي .

**1.12 اوجه الشبة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :**

1. العديد من الدراسات السابقة هدفت إلى تحديد المشكلات التي تواجه تنفيذ أسلوب إعادة هندسة العمليات فقط دون قياس الأثر الفعلي المترتب على تطبيق هذا الأسلوب .
2. تتميز الدراسة الحالية بأنها تتناول قياس فعلي لمدي نجاح تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية على تحسين أداء في الغرفة التجارية .

**المفاهيم والمصطلحات :**

1. **تعريف الهندرة الإدارية:** هي إعادة نظرة أساسية وإعادة تصميم جذرية لنظام وأساليب العمل لتحقيق نتائج هائلة في مقاييس الأداء العصرية مثل التكلفة والسرعة والجودة ومستوى الخدمة .
2. **إعادة هندسة العمليات بانها :** إعادة تصميم جذري وسريع للعمليات الاستراتيجية والتي لها قيمة مضافة ، وكذل إعادة التصميم الجذري والسريع للنظم والسياسات والهيكل التنظيمية التي تساعد العمليات وكل ذلك للوصول إلى انسياب العمل بأعلى مستوى من الانتاجية وفق معايير الجودة العالمية .
3. **تعريف الأداء :** درجة تحقيق و اتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعس الكيفية التي يحقق او يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس او تدخل بين الأداء والجهد .
  - الجهد بشير الى الطاقة المبذولة .
  - اما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد .

## المبحث الأول

### إعادة الهندرة الإدارية

#### 2.1 مقدمة:

الهندسة الادارية هي ثورة في العلوم الادارية وهي احدث صيحة في عالم الادارة والاعمال في هذا العصر وتعرف الهندسة الادارية علي أنها تفكيك للجهاز الاداري للمؤسسة أو الهيئة أو الشركة من الأساس وإعادة هندسة نظم الإدارة والعمليات ثم بنائها بشكل جديد كلياً يواكب متطلبات العصر والاستغلال الأمثل للثورة التكنولوجية والمعلوماتية .

#### 2.2 تعريف الهندرة الإدارية: (1)

تفكيك للجهاز الإداري للمؤسسة أو الهيئة أو الشركة من الأساس وإعادة هندسة نظم الإدارة والعمليات ثم بنائها بشكل جيد كلياً يواكب متطلبات العصر والاستغلال الأمثل للثورة التكنولوجية والمعلوماتية .

#### 2.3 مفهوم إعادة الهندرة الإدارية: (2)

هي وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره، وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الإدارية بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات يكفل تحقيق

- سرعة الإنجاز.
- تخفيض التكاليف.
- جودة المنتج.

(1) محمد بصنوي، هشام الغريب، (1435)، مؤلف كتاب المرجع الحديث في الهندسة الإدارية، مكتبة الملك فهد، جدة، ص25  
(2) مسعد رضوان، (2008)، إعادة هندسة الإجراءات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، اعمال المؤتمر، إعادة هندسة الإجراءات ودورها في التطوير الإداري، ص183

## 2.4 عناصر إعادة الهندرة الإدارية: (1)

1. إعادة التفكير بشكل أساسي: ان الهندرة تطرح أسئلة أساسية لا تشمل فقط الطرق والأساليب الإدارية المستخدمة بل تتجاوزها الى الاعمال نفسها والفرص التي تقوم عليها تلك الاعمال .
2. إعادة تصميم جذري: حيث يؤكد (سبنسر، 2001) ان عملية إعادة التصميم الجذرية تعني التغير من الجذور وليس مجرد تغييرات سطحية ظاهرية للوضع القائم، وهذا يعني البحث عن فرص جديدة وانشاء استراتيجيات وتركيب تنظيمي وتغيير العلاقات سواء داخل المنظمات او خارجها ويتطلب ذلك أسس تكنولوجية ومعلوماتية جديدة .
3. نتائج جوهرية: إعادة الهندسة لا ترتبط بالتحسينات الشكلية بل تهدف الى تحقيق تغييرات هائلة وكلية في الأساليب ومستويات الأداء واستبدال القديم بالجديد المبتكر فهي تعني الكفاح من اجل تحقيق مستويات فائقة من التحسين، وذلك يعني التخلص من الطرق التقليدية وكل ما يعقد الحدود التنظيمية ومن الضروري ان تكون شاملة.
4. العمليات: أصبح التحول الجديد المتمثل في التركيز على العمليات هو محور الاهتمام في المستقبل، ويتميز مبدأ إعادة الهندسة بتركيزه على نظم العمل او ما يعرف بالعمليات الرئيسية للمنظمات وليس الإدارات، اذ يتم دراسة وهندسة العمليات بكاملها ابتداءً من استلام طلب العميل الى ان يتم انجاز المطلوب، ولذلك فالهندرة تساعد على رؤية الصورة الكاملة للعمل وتنقل بين الإدارات المختلفة ومعرفة الحواجز التشغيلية والتنظيمية التي تعوق العمل وتطيل من الزمن اللازم لتقديم المنتج او انجاز الخدمة وانهاء العمل.

## 2.5 خصائص إعادة الهندرة الإدارية: (1)

1. تكامل عدة وظائف في وظيفة واحدة: هذا يعني دمج وظائف منفصلة في وظيفة واحدة والقضاء على التخصص الوظيفي وتقسيم العمل، بحيث تتولى وظيفة واحدة مسؤولية انهاء جميع إجراءات العملية من البداية الى النهاية، مما يؤدي الى تحسين مراقبة مستوى الأداء والتخلص من الأخطاء الناتجة عن تعدد الإدارات الوظيفية.
2. تخفيض اعمال الرقابة والمراجعة: ان الهندرة تستخدم الضوابط الرقابية في حدود فعاليتها وجدواها الاقتصادية فقط، فالعمليات التقليدية محاطة بمستويات مفرطة من المراقبة والمراجعة والتي ليس لها أي قيمة مضافة للعمل.

(1) عبيد الرقيق، (2014)، المتطلبات التنظيمية لتطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات "الهندرة" في القطاع الحكومي، ديوان مجلس الوزراء بليبيا، <https://libyanuniv.edu.ly/index.php>

3. **تنفيذ خطوات العمليات حسب طبيعتها:** حيث يتميز مفهوم الهندرة بالتخلي عن أسلوب ترتيب الخطوات المتتالية للعمل، وإخضاع الترتيب لطبيعة العملية نفسها، والتدفق الطبيعي للعمل هو الأساس المنطقي لخطوط العمل بما يؤدي الى تضيق الفراق الزمني بين تلك الخطوات .
4. **العمليات ذات أوجه وخصائص متعددة:** يمكن التعبير عن هذه الخاصية بانها نهاية عصر توحيد العمليات الإنتاجية حيث كان ذلك منطقياً في أساليب الإنتاج والجماعي والأسواق المتشابهة، اما في عصر الأسواق المتنوعة والمتغيرة فالأمر يستدعي تنوع مواصفات كل عملية لكي تتناسب مع الأسواق والمختلفة، والتوزيع وفقاً لمتطلبات العمل.
5. **العاملون يتخذون القرار:** تتبنى الهندرة فلسفة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، ففي حين كان الرؤساء مخولين وحدهم بالقرارات، يكون ممكناً اتخاذ القرار المناسب من العاملين انفسهم، عن طريق استخدام أسلوب فرق العمل الذي يكون متعدد ومتداخل الاختصاصات .
6. **انجاز العمل في مكانة:** حيث كان نظام العمل في المؤسسات التقليدية يعتمد على التخصص الكامل، بينما في الهندرة تحصل الإدارات على احتياجاتها من المواد بسرعة اكبر وبتكاليف اقل بالنسبة للمنظمة من خلال اختصار الجهات والخطوات المتبعة في تامين تلك الاحتياجات .
7. **تقليل الحاجة الى مطابقة المعلومات:** تعمل الهندرة على تقليص عدد جهات الاتصال الخارجية لكل عملية، مما يقلل من فرص اختلاف المعلومات والحاجة الى مطابقتها، حيث ان تعدد هذه الجهات يعني وجود فرص كبيرة لعدم تطابق المعلومات .

## 2.6 متطلبات تطبيق إعادة هندرة العمليات الإدارية: (1)

يحتاج تطبيق الهندرة الى توافر عدد من المتطلبات الأساسية والتي تكون الاطار العام للمشروع كونها الأدوات الأساسية التي يعتمد عليها وهي التي تشكل المحركات الفعلية للتطبيق، ويمكن تقسيم متطلبات إعادة الهندسة، كما يلي:

### 1. المتطلبات البشرية: وذلك بـ

- أ- الاعداد الجيد لإحداث التغييرات الجذري المفاهيم والأفكار .
- ب- اقناع وتأهيل الافراد المرتبطين بالعملية المراد هندرتها، داخل المنظمة لقبول إعادة الهندسة والمشاركة في تنفيذها.

(1) عبيد الرقيق، (2014)، المتطلبات التنظيمية لتطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات "الهندرة" في القطاع الحكومي، ديوان مجلس الوزراء بليبيا، <https://libyanuniv.edu.ly/index.php>

ت- بناء الثقافة التنظيمية لدى الافراد مثل التكيف مع إعادة الهندسة والتحول الى فرق العمل الموجهة ذاتياً، وتطور التزام الافراد بخدمة العميل .

## 2. المتطلبات المادية: تشمل:

- أ- توفير الميزانيات الملائمة لتحقيق اهداف إعادة الهندسة .
- ب- تصميم نظم فعالة للأجور والمكافآت .
- ت- توفير بيئة عمل مناسبة من حيث الموقع، والتصميم، والمساحة، والتجهيزات.
- ث- ادخال نظم متقدمة مثل شبكة الانترنت والاتصال عن بعد، والاعتماد على التجهيزات الآلية لترشيد الوقت والجهد والتكلفة .

## 3. المتطلبات التنظيمية: وذلك بتوفير:

- أ- قسم او إدارة مسؤولة عن إعادة الهندسة في الهيكل التنظيمي .
- ب- إعادة هيكلة النشاط المستهدف في المنظمة بما يؤدي الى المرونة والسرعة والدقة.
- ت- تحديد العلاقة بين إعادة هندسة النشاط المستهدف والأنشطة الأخرى.

## 2.7 منظوميه الهندرة: (1)

تعمل الهندرة في منظومة واحدة يؤثر كل عنصر فيها ويتأثر ببقية العناصر، وفي ظل العولمة واقتصاديات السوق نجد ان الدول أصبحت مجبرة على إدارة أنشطتها من خلال منظومة القوة الشاملة للدولة، وكلما تناغمت هذه المنظومات مع بعضها البعض كلما ارتقت جودة الأداء، وكلما تصادمت كلما تدنى مستوى الأداء وتضاءلت منظومة القوة الشاملة، أي ان منظومات الأنشطة للدولة تؤثر في بعضها البعض سلباً او ايجاباً، لذا فإن تطبيق الهندرة على مؤسسة ما تتبع احدى منظومات الدول لا بد ان يكون متواكباً مع هندرة المنظومة التابع لها المؤسسة والا لن تحدث تغييرات كلية او جذرية في أساليب العمل او الطفرات المرجوة في مستويات الأداء، ومن ثم يمكن القول ان الهندرة من الضروري ان تأخذ البعد المنظومة ما لن يحدث التغيير الجذري المنشود او الطفرات الهائلة في الأداء ما لم تمس الهندرة نفسها كافة المنظومات ذات العلاقة بها . وتطبيق الهندرة يتطلب توفير درجة عالية من المنظومية الى جانب المرونة والاستقلالية والموضوعية .

(1) عبيد الرقيق، (2014)، المتطلبات التنظيمية لتطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات "الهندرة" في القطاع الحكومي، ديوان مجلس الوزراء بليبيا،

<https://libyanuniv.edu.ly/index.php>

## 2.8 مبادئ إعادة هندسة العمليات الادارية: (1)

1. تقوم الهندرة على إعادة تصميم العملية الواحدة من جديد بكامل مراحلها وخطواتها وذلك من بدايتها وحتى نهايتها.
2. تقوم على أساس تقنية المعلومات (نظام معلومات) الحديثة وتبني اللامركزية في عملية استخداماتها.
3. تسعى الهندرة إلى دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة.
4. تفويض الموظفين السلطة الكافية الاداء مهامهم بكفاءة بعد هندرة العمليات.
5. توفير المرونة الكافية في تنفيذ مراحل وخطوات العمليات.
6. تصميم العملية الواحدة بشكل يمكنها أن تؤدي أكثر من عمل.
7. تقليل عدد مرات التدقيق والمراجعة لتوفير السرعة في الأداء.

## 2.9 أهداف الهندرة الإدارية: (1)

إن تطبيق الهندسة الادارية بشكل علمي وسليم وعند إعادة التصميم للعمليات الادارية، يصبح من الضروري تحديد الاهداف التي من أجلها تسعى المنظومة الادارية لتحقيقها وأهمها ما يلي :

### 1. تحقيق تغير جذري في الاداء :

تهدف الهندسة الادارية إلى إحداث تغيير جذري في الاداء وتغيير نظام وأدوات العمل وتحرير العاملين من القيود الجامدة وتشجيعهم علي الابتكار والتنفيذ وفق متطلبات الوحدة وأهدافها .

### 2. السرعة :

تهدف الهندسة الادارية لتحقيق السرعة المطلوبة التي تمكن أي مؤسسة من تنفيذ اعمالها حسب الجدول الزمني المحدد وذل بتوفير شبكة معلومات واتصالات حديثة تسهل الحصول علي المعلومات الضرورية وسرعة اتخاذ القرارات الحاسمة.

### 3. الجودة :

تهدف الهندسة الادارية إلي تحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة أو الهيئة لتواكب المتطلبات والاحتياجات وعدم إغفال المنافسة الشرسة في ظل العولمة .

4. تخفيض التكلفة :

تهدف الهندسة الادارية إلي تخفي التكلفة المالية إلى عملية إنتاجية أو خدمية وذلك من خلال التركيز بشكل أساسي على العمليات الضرورية وإلغاء العمليات الغير ضرورية .

5. التركيز على المطالب الفعلية :

هدف الهندسة الادارية إلي توجيه المؤسسة أو الهيئة إلى تحديد المطالب الفعلية منها وتوفير الامكانيات اللازمة التي تمكنها من الوصول إلي أهدافها والعمل علي إعادة بناء العمليات الإدارية .

2.10 أهمية تطبيق الهندرة: (1)

يحقق تطبيق أسلوب الهندرة الكثير من الفوائد والتي تعود على المنظمات بكفاءة وفعالية عالية وبشكل يحافظ على بقاء واستمرار المنظمات الإدارية في مواجهة التحديات الجديدة ومن خلال التغييرات التي يحدثها تطبيق الأسلوب في بيئة العمل يمكن استخلاص العديد من الفوائد الايجابية نلخصها كالتالي:

1- دمج الوظائف المتخصصة في وظيفة واحدة، تجميع الأعمال ذات

التخصصات الواحدة والمتخصصة بتقديم خدمات وسلع معينة في مكان واحد بشكل يؤدي إلى توفير الوقت المستغرق في تقديم الأعمال، وتوفير الوقت والتكاليف للجمهور، وتجنب الغموض في تقديم الأعمال وتتحول هذه الوحدات إلى فرق العمليات .

2- تحول الوظائف من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة، التركيز يكون على

فرق العمل المتخصصة لإنجاز المهام في الأماكن المحددة بسهولة ووضوح الإجراءات، فالمسؤولية هنا تكون مشتركة بين الأعضاء وليست فردية وبالتالي يؤدي إلى تعاون الأفراد وتضافر الجمهور وتنمية روح الجماعة.

3- إحداث تغييرات ذهنية في أداء العاملين، من حيث استقلالية الأفراد في

أداء المهام، حيث يتطلب موظفين قادرين على تأسيس القواعد والتعليمات بأنفسهم أي قادرين على الإبداع والمبادرة، بحيث أن الإدارة تكلف فرق العمل بمسؤولية تنفيذ عملية كاملة، وتفوض الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات التي يحتاجون إليها لتنفيذ ذلك العمل.

4- التشجيع على التعليم، حيث يساعد التعليم على إيجاد الموظفين القادرين

على اكتشاف متطلبات العمل بأنفسهم وترسيخها في أذهان العاملين، والعمل على زيادة قدرتهم على خلق مجالات العمل المناسبة لهم، والاستعداد

(1) احمد أبو عمشة، (2011)، اثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطلاب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة، درجة الماجستير، ص49

المستمر لتنفيذها وفقاً لمتطلبات العمل، بدلاً من التدريب في المنظمات التقليدية التي تركز على تدريب الموظفين للقيام بوظائف معينة.

5- تحول التركيز في معايير الأداء والمكافآت من الأنشطة إلى النتائج، تقييم أداء العاملين ومكافأتهم يكون بناءً على أساس النتائج النهائية وبشكل جماعي لا على أساس الوقت الذي يقضيه الموظف في العمل أي يتم التعويض على أساس أدائهم للأنشطة دون التركيز على النتائج.

6- التحول في القيم الثقافية التنظيمية السائدة في المنظمة، حيث تعمل الهندرة على إحداث تغيير في ثقافة المنظمة، وذلك من خلال ترسيخ في أذهان الأفراد العاملين بأن أهم ما في التنظيم هو تقديم خدمات ذات جودة عالية للعملاء، وليس الرؤساء حيث أنه يتم إدخال مفاهيم وأفكار واتجاهات جديدة تؤدي كلها إلى التركيز على نوعية الخدمة ورضا الجمهور بالدرجة الأولى.

7- التحول في معايير الترقية من الأداء إلى المقدرة والتميز، حيث تكون الترقية في الهندرة بناءً على قدرات الموظف وتميزه وليس على أدائه حيث إن الترقيات تعتبر تغييراً في الوضع الوظيفي وليس مكافأة.

8- تحول التنظيم من هرمي إلى أفقي، عمل الهندرة إلغاء المستويات الإدارية الهرمية والاستعانة بالتنظيم المنبسط، الذي يعمل على بقاء البناء التنظيمي ثابتاً وأفقياً، لأن فرق العمل تمارس أعمالها بحرية واستقلالية كاملة.

9- تحول المسؤولون من مراقبين إلى قياديين، حيث إن الأفراد التنفيذيين يقومون بالعمل كقياديين وهدفهم الأول هو التركيز على كيفية تصميم العمل وإنجازه.

10- يتحول المدبرون من مشرفين إلى موجهين، عندما يتم تكوين فرق العمل فإنها تمارس صلاحيات مستقلة وهذه الاستقلالية تعطي العاملين درجة كبيرة من المرونة والبساطة بدلاً من التعقيد، ومن خلال هذا فإن دور المدراء المشرفين يتحولون إلى أفراد يعملون على مساعدة العاملين وتحسس المشكلات التنظيمية والعمل على وضع حلول لها.

## 2.11 أسباب فشل وعوامل نجاح مشاريع الهندرة: (1)

هناك الكثير من الأسباب التي تؤدي إلى فشل مشاريع الهندرة يصعب حصرها لاختلاف المواقف التي حدثت من خلالها لذلك سأورد أهم تلك الأسباب التي تكررت في العديد من تجارب الشركات كعوامل أدت إلى فشل مشاريع الهندرة ووردت في بعض المراجع التي تتحدث عن خبرات الشركات في تطبيق الهندرة. بالإضافة

(1) احمد عبد الحفيظ، (2003)، مؤلف كتاب المرجع العلمي لتطبيق منهج الهندرة، الطبعة الأولى، ص123

إلى ذلك سآورد الاسباب التي أدت الى عدم نجاح بعض مشاريع الهندرة عند تطبيقنا لها في بعض الشركات وما اكتسبناه من خبرة في ذلك إذ تتميز خبرتنا عن خبرات الشركات العالمية لارتباطها بطبيعة الشركات في عالمنا العربي وسأقوم عند ذكر سبب الفشل بذكر عامل النجاح المرتبط به الذي يؤدي اتباعه والتقيد به إلى نجاح مشاريع الهندرة. ومن تلك الاسباب ما يلي :

### 1- عدم وجود الدعم الكافي من الإدارة التنفيذية :

أكثر أسباب فشل مشاريع الهندرة شيوعا في كثير من تجارب الشركات وخصوصا في العالم العربي وهو عدم وجود دعم كافي من الإدارة التنفيذية للشركة إذ قد يكون رئيس الشركة مقتنعا بالهندرة، ولكن لم يعطها الدعم الكافي في جميع مراحلها دون استثناء، فكان ذلك سبب رئيسا في فشل مشروع الهندرة وضيع الكثير من الوقت والجهد.

#### عامل النجاح

من المعروف ان مشاريع الهندرة تؤدي الى تغيير هائل في أسلوب وطريقه أدا العمل، وهذا لتغير الهائل يتطلب تطبيقه الى وجود دعم كافي من الإدارة التنفيذية قبل وأثناء وبعد الانتهاء من المشروع اذ ان التغيير اليتم بدون هذا الدعم لذلك يتوجب على الإدارة التنفيذية دعم جهود الهندرة حتى تصل الأهداف المرجوة منها.

### 2- سوء اختيار العملية التي تحتاج إلى الهندرة :

كثير من المشاريع الهندرة التي قامت على تحقيق مصالح شخصية وصلت الى طريق مسدود وفشل ذريع، او ان اختيار العملية التي سيتم هندرتها لم يتم بالشروط والاسس التي وضعت لذلك (مثل الاكثر تأثير على العملاء الاكثر التكلفة، الأعد إجراء... الخ) بل تم اختيارها بطرق عشوائية مما أدى الفشل الذريع لمشروع الهندرة.

#### عامل النجاح

الاختيار الامثل الحيادي للعملية التي سيتم هندرتها حتى يظهر الاثر عند التطبيق .

### 3- عدم وضوح / تحديد الرؤية المستقبلية (Vision) :

من أسباب فشل كثير من مشاريع الهندرة عدم وضوح أو تحديد الرواية المستقبلية للمشروع من قبل الإدارة التنفيذية او ان الرواية المستقبلية لم توضع بشكل مناسب الذي يحقق اهداف المنظمة .

### عامل النجاح

صياغة وتحديد الرؤية المستقبلية واضحة من قبل الادارة التنفيذية قبل البدء في مشروع الهندرة ويجب ان تحقق هذه الرؤية رسالة واهداف المنظمة .

#### 4- الاختيار السيء لفريق العمل :

يعتبر فريق العمل المفتاح الأهم لإنجاح مشروع الهندرة، فإن لم تتوفر في أعضاء فريق العمل المواصفات والشروط سيصل الفريق إلى طريق مسدود وسيسير كل عضو من أعضاء الفريق في اتجاه. ومن أكثر ما واجهنا في تجاربنا أن تعتبر بعض الجهات مشاريع الهندرة فرصة للتخلص من بعض الموظفين المسببين لبعض المشكلات لديها فتقوم بترشيحهم لعضوية فريق الهندرة، أو عدم قيام بعض الجهات باشتراك الموظفين ذوي الخبرة خوفا من تعطل الاعمال لديها مما قد يسبب \_ من وجهة نظرها \_ في تأنيب المسؤولين لها .

### عامل النجاح

الاختيار الجيد لأعضاء فريق العمل بكل حيادية وتطبيق المعايير الدقيقة المحددة لاختيارهم .

#### 5- عدم اقتناع فريق العمل بجدوى الهندرة :

يمكن ان تتوفر في عضو فريق الهندرة جميع الخصال المطلوبة العضو الفريق، ولكن حضوره ومشاركته للفريق العمل قد تكون تلبية التوجيه إداري من إدارته مع عدم اقتناع بجدوى مشروع الهندرة فهذا مما يؤدي إلى الفشل للوصول إلى تغيير الهائل المطلوب.

### عامل النجاح

ضرورة اقناع أعضاء فريق الهندرة بجدوى العمل الذي يقومون به إذ سيساعدهم ذلك على تخطي جميع الصعاب التي تواجههم. وهذا عامل مهم جدا من عوامل نجاح مشاريع الهندرة وفي حاله وجود عضو غير مقتنع بجدوى المشروع فمن الأفضل استبعاد هذ العضو واستبداله بعضو آخر حتى لا يؤثر على أداء فريق العمل.

#### 6- التخطيط السيء للمشروع :

عدم التخطيط الجيد الاداء أي عمل سبب رئيس للوقوع في مشكلات يمكن ان تؤدي الى فشل في نجاح ذلك العمل. والتخطيط المشاريع الهندرة ضروري

جداً بسبب ترابط مراحل المشروع واعتماد بعضها على بعض بصورة كبيرة جداً اضافة الى ان المشاريع الهندرة يشترك في إنجازها عدداً كبيراً من بين أعضاء فريق الهندرة وأعضاء اللجنة القيادية وأعضاء فريق التطبيق، كما ان المراحل التي يتم فيها الاستماع لصوت العميل والاقتراء بنماذج الناجحة تحتاج الى تنسيق معا جهات داخلية وخارجية. فان لم يتم التخطيط الدقيق لجميع مراحل مشروع الهندر سيؤدي ذلك حتماً الى فشل المشروع .

#### عامل النجاح

التأكد من وضع خطة تفصيلية محكمة لجميع مراحل المشروع ومناقشتها والموافقة عليها من قبل اللجنة القيادية للمشروع قبل البدء فيه، حتى ولو استغرق ذلك وقتاً طويلاً من فريق العمل .

#### 7- استغرق وقتاً طويلاً في دراسة العملية الحالية :

من اكثر ما يؤدي فشل مشاريع الهندرة في تحقيق أهدافها وتحقيق الرؤية المستقبلية التي تم وضعها من قبل الادارة التنفيذية، وهو استغرق الكثير من الوقت وضياح كثير من الجهد في الدراسة وتحليل العملية الحالية.

ومن خلال تجارب الشركات وتجاربنا فان استغرق فريق العمل وقت طويل في هذه المرحلة يؤدي الى عدم مقدرتهم على الاستنباط الأفكار المبدعة في تصميم الجديد، فكلما أمضى الفريق وقتاً أكثر في دراسة وتحليل العملية الخاصة كلما ارتبط بأسلوب العمل الحالي أكثر .

#### عامل النجاح

عدم الإطالة في دراسة العملية الحالية وعدم الخوض في التفاصيل الدقيقة والاكتفاء بمعرفة عامه على الوضع الفني والتنظيمي والاجتماعي للعملية الحالية.

#### 8- ضع حلولاً غير منطقية :

الهندرة تتطلب افكاراً إبداعية وقفزة هائلة في اداء العمل، ولكن لا تتطلب افكاراً مستحيلة غير منطقيه ولا يمكن للشركة ان تقوم بتنفيذها ولو حاولت تنفيذها تكوم مضره أكبر من نفعها لعدم جدوها في السوق العمل او ان البنية التحتية لسوق العمل لا تساعد على تبني تلك الأفكار .

#### عامل النجاح

وضع حلولاً تؤدي الى تغير هائل وهي في نفس الوقت قابلة للتطبيق حسب قدرة المنظمة ومتطلبات سوق العمل .

### 9- عدم التركيز على عوامل النجاح (Critical Success Factors) :

يكن الفريق العمل وضع حلولاً تؤدي إلى تغييرات هائلة ولكن عند تطبيقها لا نجد أنها أوجدت ذلك تغيير في المنتج والخدمة المقدمة للعميل، وهذا سبب فشل مشروع الهندرة في الوصول إلى التغيير الذي يتطلبه العميل وتتطلبه المنظمة.

#### عامل النجاح

عندما يضع فريق العمل التوصيات والمقترحات العملية الجديدة بدلاً من التركيز على الحلول الجديدة تُبرز وبجلاء عوامل النجاح للعملية، وهذا سيؤدي إلى تقبل تلك التوصيات ودعم تطبيقها. وهو أساس من أسس نجاح مشروع الهندرة.

### 10- عدم استخدام تقنية المعلومات :

تعتبر تقنية المعلومات من أهم عوامل التمكين (Enabler) للوصول إلى أفضل تطبيقات، فعدم استخدام تقنية المعلومات للاستخدام الأمثل سيؤدي حتماً إلى عدم فعالية التصميم الجديد منافسة حتى ولو كان من أفضل التصميمات.

#### عامل النجاح

استخدام تقنية المعلومات بصورة كبيرة جداً مع مراعاة التكلفة لأن السائد في التوجه العالمي هو التحول إلى تقنية في تسيير الأعمال. فإن كانت الحلول أكثر تقنية يكون النجاح أكبر.

### 11- الاستعجال في إصدار النتائج :

قد يستعجل فريق العمل في مرحلة تصميم بعملية جديدة ولا يعطيها حقها من الوقت، وقد يؤدي هذا إلى إغفال دراسة الكثير من تفاصيل الإجراءات المطلوبة تقديمها في نهاية مشروع الهندرة، مما قد يسبب فشل عملية تطبيق مستقبلاً لعدم دراسة وتقديم تلك التفاصيل بالشكل المناسب.

#### عامل النجاح

يجب على فريق العمل عدم الاستعجال في إصدار نتائج والتأكد من مرجعه التوصيات الجديدة وأنها لم تغفل تفاصيل الإجراءات المطلوبة تقديمها وهذا يساعد على تسهيل مهمته التطبيق.

### 12- عدم إشراك الجهات المستفيدة في الحل :

من أكثر الأسباب التي تؤدي إلى فشل مشاريع الهندرة هو عدم إشراك الجهة المستفيدة في اختيار الحل، ولو قدم الحل للجهة المستفيدة دون مشاركتهم في اختياره حتى لو

كان من افضل الحلول \_ يمكن ان ينظر اليه على انه حل مفروض وليس قابلاً للنقاش (وهذه النظرة نواجهها كثيراً في عالمنا العربي ) وهذا يؤدي الى رفض الحلول وفشل المشروع .

### عامل النجاح

إشراك الجهة المستفيدة في اختيار الحل ووضع توصيات الجديدة يعتبر من اهم الداعم لنجاح مشاريع الهندرة وبناء عليه فلا بد من مرجعة التوصيات الجديدة مع الجهة المستفيدة قبل اصدار تقارير المشروع كما يجب إشراك القائمين على العمل في اختيار ووضع الحلول.

## 2.12 مراحل وخطوات عملية إعادة الهندرة: (1)

يجب ان تعد الإدارة العليا المسرح لعملية إعادة الهندسة ككل، لهذا إذا لم تقتنع الإدارة العليا في عملية التغيير، تتجه الجهود للفشل. ويجب ان تتبع الإدارة خطوات جزئية لاكتشاف عملية إعادة الهندسة:

### اولاً: رفع وعي الإدارة بعملية إعادة الهندسة والحاجة للتغيير:

تتطلب اغلب المنظمات تغييرات مهمة في فلسفة وسلوك الإدارة لتنجو من بيئة الاعمال السريعة الإيقاع والمتغير. ولا بد ان تصبح الإدارة العليا ملمة في المراحل المتعددة من إعادة الهندسة والتأثير المحتمل الذي يمكن ان يكون على الهيكل التنظيمي، والثقافة، والموارد.

### ثانياً: اعداد فريق عمل إعادة الهندسة:

وتهدف الى تعبئة وتنظيم وتنشيط العاملين الذين سيقع عليها عبء إعادة الهندسة وتشمل مخرجاتها على التكيف الإداري، التنظيمي، وتشكيل الفريق والمنهج الذي سيلزم به فريق إعادة الهندسة وتشمل المهام الآتية:

- 1- الإحساس بالمشكلة.
- 2- موافقة الإدارة.
- 3- تدريب الفريق.
- 4- تخطيط التغيير.

### ثالثاً: دراسة احتياجات التطوير وجدوى مدخل إعادة الهندسة:

دراسة المنظمة من الداخل والخارج وذلك للتعرف على أوجه القوة والضعف الموجودة بها بهدف تحديد ما هي أوجه التطوير المطلوبة لتطوير قدرة المنظمة

(1)مسعد رضوان، (2008)، إعادة هندسة الإجراءات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، اعمال المؤتمر، إعادة هندسة الإجراءات ودورها في التطوير الإداري، ص185

للتعامل مع المستجدات الخارجية بالإضافة الى تحديد ما يستطيع عمله بالمنظمة بناء على قدرتها الحالية وما هو مرغوب في تطويره في المستقبل.

#### رابعاً: عمل تحليل للعمليات المستهدفة لإعادة الهندسة:

تحديد اللجنة القيادية لإعادة هندسة العمليات المهمة القليلة والتي من خلالها تحقق المنظمة احتياجات العملاء على نحو منتظم. تتجاوب هذه العمليات الحرجة للاحتياجات الداخلية والخارجية للعملاء معاً. وتميل العمليات الحرجة لكونها مستقرة طوال الوقت، ومن المفترض ان تكون مربوطة بشكل مباشر بالكفاءات الجوهرية للمنظمة. والاهم، ان يحدد هذا المسعى العمليات التي تستطيع تعقب وقياس الى أي مدى تحقق المنظمة احتياجات العملاء.

#### خامساً: تطوير خطة عمل:

كمجموعة، لا بد ان يكتمل الفريق رسالة واهداف المشروع. ومبدئياً لا بد ان يطور الفريق كمجموعة خطة عمل والتي تغطي النقاط التالية:

- المهمات المراد تأديتها خلال جهود التمثيل.
- الأشخاص المسؤولون عن هذه المهمات.
- تقدير الزمن المطلوب لإنهاء هذه المهمات.

#### سادساً: اختبار العمليات الجديدة:

بعد إعادة تصميم العمليات وبناء عمليات جديدة، تأتي الخطوات التالية لاختبار هذه العمليات فقبل الشروع في تطبيق العمليات على نقاط واسع ينبغي اختبار هذه العمليات على نطاق محدود للتأكد من عدم وجود مشاكل.

#### سابعاً: التقويم:

الخطوة التي لا يقل أهمية عن سابقتها هي تقويم العمليات الجديدة وفق برنامج زمني محدد، ولكي تتم عملية التقويم بصورة سليمة ينبغي ان يكون هناك معايير محددة واهداف واضحة يمكن من خلالها الحكم ما إذا كان البرنامج قد حقق اهداف ام لا.

#### ثامناً: المراجعة والمعينة:

بعد الانتهاء من تطبيق برنامج إعادة الهندسة الإدارية ينبغي ان يكون هناك مراجعة دورية للعمليات المعاد هندستها وذلك بسبب البيئة الخارجية المتغيرة والتطوير المستمر في التقنية الإدارية والمعلوماتية.

## 2.13 دور القيادة الاستراتيجية في إدارة التغيير الناتج عن إعادة الهندسة: (1)

يحتاج تنفيذ برنامج إعادة الهندسة إلى توافر عدد من المتطلبات الأساسية والتي يمكن تسميتها بالعناصر الحاسمة للنجاح، ومن تلك المتطلبات:

### اولاً: توفير الرؤية للتغيير وإقناع الآخرين بها:

يتطلب القيادة رؤية، وتمثل الرؤية القوى التي توفر معنى وغاية للعمل الذي تقوم به المنشأة. وقادة التغيير قادة لهم رؤية، ويشكل صياغة وايصال رؤية واضحة عن الوضع المستقبلي المرغوب فيه خطوة جوهرية لإنجاح التغيير. ويعتبر صياغة وايصال الرؤية من قبل القادة احد العناصر الأساسية لإدارة التغيير الناجح حيث يحتاج الافراد لمعرفة كيفية أسباب تبني التغيير واثاره المحتملة. وعند طرح القائد للرؤية لابد ان يضع الاعتبار ان تكون ذات مغزى واخلاقية وذات طابع الهامي، والرؤية الفعالة يمكن تحليلها، يرغب في تحقيقها، يمكن رؤيتها، ومرنة، ويمكن ايصالها. وتعتبر الرؤية المشتركة أساس للتغيير الفعال، وتأتي أهمية الرؤية المشتركة في التغيير التنظيمي حيث انها:

- توضح الاتجاه للتغيير.
- تحفز الافراد لاتخاذ التصرفات السليمة، حتى في ضوء ان التغيير في صورته الأولية قد يسبب الألم لبعض الافراد.
- تساعد لربط الافراد ببعضهم البعض، وتوحيد جهودهم بأسلوب فعال.

### ثانياً: الاستراتيجية:

من الضروري إضفاء الطابع الاستراتيجي عند تنفيذ التغيير، فإدارة التغيير يجب ان ترتبط بالرؤية والاهداف والاستراتيجية للمنشأة. فعملية التغيير في ظل غياب الاستراتيجية تشبه الحلم الذي يستحيل تحقيقه. وتستلزم القيادة الفعالة القدرة على البناء والالتزام لتنفيذ استراتيجيات عقلانية للأعمال على ضوء احتمالات مستقبلية لاحتياجات المنشأة. لكي يكون التغيير ناجحاً، يجب ان يتم ربطة بشكل واضح بالمواضيع الاستراتيجية للمنشأة، ويجب ان تلامس الرؤية بعض النقاط الأساسية:

- العقلانية لوصف لماذا نحتاج للرؤية، او لماذا نحتاج للتغيير.
- اهداف الأداء تحدد القيم والمعتقدات الأساسية التي تدفع المنشأة للتغيير.
- مناقشة أصحاب المصالح في المنشأة، وماذا سيقوم لهم التغيير.

- كيف سيكون البناء التنظيمي للمنشأة، او كيفية العمل لتحقيق الرؤية.
- وتستلزم الاستراتيجية الفعالة للتغيير إيجاد تحالف مع مجموعة من الافراد واعطائهم سلطة لقيادة التغيير والعمل بصورة جماعية كفريق عمل.

### ثالثاً: الاتصال الفعال:

يعتبر الاتصال أحد العناصر الرئيسية لنجاح تنفيذ التغيير، حيث تحتاج المنشأة التي تمر بعملية تحول لعملية الاتصال لإيضاح الوضع المستقبلي فيما يتعلق بكل ما هو وثيق الصلة باحتياجات ومتطلبات العاملين في مختلف المستويات الإدارية. من اهم المهام الأساسية للقيادة صياغة رؤية جديدة لقيادة المنشأة للمستقبل المأمول، وهناك حاجة للتأكيد بانة تم الاتصال بأسلوب فعال لإيصال الرؤية لكي يتم تحويلها لتصرفات من قبل جميع الافراد في المنشأة، حيث لا بد للقائد ان يهيئ نفسه بحيث يقارن أقواله بأفعاله، وان يتصرف بأسلوب يتطابق مع الرسالة التي تحتويها الرؤية. ولكي يكون الاتصال فعالاً لا بد من توفر عناصر أساسية كما يلي:

- البساطة البعد عن المصطلحات الفنية المعقدة.
- استخدام البلاغة والمثال التركيز على استخدام الصور اللفظية في عملية الاتصال.
- تنوع الطروح والنقاش.
- القدرة الحسنة وإظهار المصادقية.
- التغذية العكسية.

### رابعاً: الالتزام وقناعة الإدارة العليا:

يتوقف نجاح التغيير على مدى التزام وقناعة القيادة الإدارية في المنشأة بضرورة الحاجة لتبني برنامج للتغيير، من اجل تحسين وضع المنشأة، وهذه القناعة يجب ان تترجم في شكل دعم ومؤازرة فعالة من خلال توضيح الرؤية وإيصالها لجميع العاملين في المنشأة، والحصول على ولاء والتزام المديرين في المستويات الوسطى لتنفيذ التغيير، ان التغيير الفعال يتطلب الاستثمار في الموارد فيما يتعلق بالوقت والجهد والمال، حيث ان تحقيق التغيير بشكل فعال يتطلب الاعداد وبذل الإمكانيات المادية والبشرية لدعم التغيير، أهمية تحديد وتوفير الموارد البشرية والمادية وعملية التدريب والتطوير خلال مختلف مراحل التغيير، واحد اهم الأدوار للقيادات خلال عملية التغيير تتمثل في مساعدة المتأثرين بالتغيير للتكيف مع بيئة وظروف عدم التأكيد التي

يخلقها التغيير الناتج عن عملية إعادة الهندسة، ويتحتم على القيادات في نفس الوقت العمل على التأكد ان التغيير يسير حسب الخطة.

#### خامساً: التحفز والإلهام:

يعمل لقائد الفعال على تحفيز والهام التابعين لإنجاز العمل، وفي أي عملية تغيير، يجب ان يكون قائد التغيير ذو مصداقية، المصداقية تأتي من الشعور بأمانة وكفاءة القائد ومن قدرته على الإلهام، وينشأ التحفيز والإلهام من خلال ربط أهداف المنشأة باحتياجات الافراد وقيمهم واهتماماتهم والاحتكام للغة أقتناع إيجابية، وينشأ التحفيز كذلك من خلال تحقيق انتصارات على المدى القصير، ويستلزم تحقيق الانتصارات الاعتراف بشكل واضح ومكافآت الافراد الذين جعلوا تحقيق الانتصارات ممكناً، واحد مظاهر القيادة التحويلية تتمثل في القدرة على التحفيز والهام التابعين.

#### سادساً: تمكين العاملين:

احد السمات الجوهرية للقيادة الاستراتيجية هي التمكين، والافتراض الرئيسي في فكرة التمكين ان سلطة اتخاذ القرار يجب ان يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الامامية لكي يمكن تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشاكلهم واحتياجاتهم، ويتضح ان فكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجيه الى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور، وهذا بدوره يتطلب تغيير جذري في أدوار العمل ومن ثم العلاقة بين المدير والمرؤوسين، بنسبة لدور المرؤوسين فيطلب التحول من اتباع التعليمات والقواعد الى المشاركة في اتخاذ القرارات.

### 2.14 العمليات الإدارية: (1)

وهي انماط من السلوك يمارسها المدير او الرئيس الأعلى في جميع المؤسسات بغض النظر عن نوعيتها وحجمها، ويشمل ذلك عمليات: التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والتفويض والرقابة واتخاذ القرار والاتصال الإداري.

#### اولاً: التخطيط: (2)

التخطيط هو التفكير في المستقبل، أو تحديد المهام اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية، وكيف ومتى يتم القيام بها من خلال وضع الاستراتيجيات التي تمكن المدير من

(1) المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، <https://hrdiscussion.com/hr109395.html>

(2) نادية حنون، (2010)، درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية،

تحقيقها، أو عملية وضع وتحديد البدائل للأهداف، والخطط، والبرامج، والسياسات، والإجراءات، واختيار البديل الأفضل والتي يمكن من خلاله تحقيق أهداف المنظمة في ضوء الموارد المادية والبشرية المتاحة للمنظمة.

### علاقة التخطيط بالهندسة الإدارية :

هناك علاقة بين التخطيط والهندسة الإدارية تتضح من خلال عدة أمور كالآتي: ومن أهمها تفادي الأنشطة غير الضرورية، وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة، وكلاهما يعملان على وضع مقاييس للأداء، إذ يتم اكتشاف كفاءة العاملين في المؤسسة في عملهم.

### ثانياً: التنظيم:

يعتبر التنظيم الوظيفة الثانية بعد التخطيط، وهو يتضمن قيام المدير بتقسيم الأعمال وتوزيع الأدوار في المؤسسة مع تحديد الصلاحيات، والمهام، والمسؤوليات، الملقاة على عاتق كل فرد من العاملين في المؤسسة. فالمؤسسات قد تنجح أو تفشل تبعاً لفعالية التنظيم الذي تتبعه، والتنظيم هو الإطار العام للطريقة التي يتم بموجبها التمييز، وتقسيم العمل، وتشكيل الوحدات داخل المؤسسة وتنسيق الأعمال وتكاملها لتحقيق أهداف المؤسسة.

### علاقة التنظيم بالهندسة الإدارية:

الهندسة الإدارية تعمل على إعادة التنظيم لجعله ملائماً لما يطرأ من تغيرات، كذلك تعمل الهندسة على تحديد الجهات التي تتعامل معها المؤسسة، وكذلك تحديد مجالات التطور، كما يتضح الترابط بين التنظيم والهندسة الإدارية من خلال التدريب الذي يتم عن طريق فريق العمل، لان الهندسة الإدارية تهتم بالأفراد، والتنظيم يساعدها في تحديد نوعية الأفراد ومستوى الكفاءة المطلوبة وتمد الهندسة الإدارية التنظيم بأدوار جديدة، مثل تفويض السلطة بين أعضاء الفريق، وكذلك التنسيق بين خطوات عملية الهندسة الإدارية، وتحديد المسؤوليات وتوزيع الاختصاصات على العاملين وإعادة بناء التفاعل داخل المؤسسة.

### ثالثاً: التوجيه:

يعتبر توجيه العاملين أساس عملية الإدارة عن طريق الأوامر والتعليمات الصادرة من المدير لإنجاز العمل بثقة وحماسة، لكي تتحقق النتائج المرغوبة، ويتم التوجيه عن طريق الاتصال الذي هو عملية تبادلية بين الرؤساء والمرؤوسين، بهدف زيادة

الإنتاجية وتحقق الأداء الأنسب ويتطلب ذلك توفير التحفيز وإثارة الدافعية للعمل، والقيادة والعمل بروح الفريق والمشاركة في اتخاذ القرار والاتصال بالمرؤوسين على كافة المستويات.

#### علاقة التوجيه بالهندسة الإدارية:

تتضمن عملية الهندسة الإدارية حل المشكلات التي ترهق الموجهين، مثل فحص الشكاوي وحل المنازعات، إذ تعمل الهندسة الإدارية على توزيع الاختصاصات بين أعضاء الفريق، كما وتعمل الهندسة الإدارية على مساعدة القادة والمشرفين على تبني مفاهيم وأساليب إدارية معاصرة يساعد التوجيه على التحول من أسلوب الزيارات المفاجئة للمعلم بهدف المتابعة والتقييم إلى التوجيه والإشراف القائم على تقديم الخبرات الناجحة، ومعالجة الأخطاء في الأداء.

#### رابعاً: المتابعة والتقييم:

يعتبر العنصر الإنساني من أهم العناصر الأساسية في المؤسسة، ومن ثم فإن من وظائف الإدارة العمل على إعداد العاملين وتنميتهم وزيادة قدرتهم وكفاءتهم في العمل، وبالتالي لن تكون هناك فاعلية للتخطيط والتنظيم ما لم يكن مرتبطاً بالمتابعة. والتقييم عملية منظمة هادفة لتحديد مقدار تغيير السلوك لدى الأفراد، لإصدار قرارات وأحكام لتحسين الأداء وسلوك العاملين.

#### علاقة الهندسة الإدارية بالمتابعة والتقييم:

تتضح العلاقة من خلال وجود مجموعة من الضوابط على الأداء، ومنها الشفافية والمساءلة والرقابة المجتمعية، وأيضاً من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية، ومن خلال إحداث وتحفيز الإبداع والابتكار من قبل المعلمين، كما تتطلب إعادة الهندسة اعتماد تقييم ومتابعة الأداء على أكثر من مصدر، منها ملاحظة الأداء ومتابعة الأنشطة والتوثيق.

#### خامساً: الرقابة:

وهي الجهاز العصبي لجسد الإدارة، وهي تصف نظام المعلومات الذي يتضمن الخطط والعمليات ومن خلالها يتأكد المدير أن الموظفين يقومون بأداء مسؤولياتهم، وأن المؤسسة تسير في الاتجاه الصحيح لتحقيق الأهداف، وبالتالي فإن نظام الرقابة الفعال يساهم في تحقيق الأهداف.

**علاقة الرقابة بالهندسة الإدارية:**

تعمل الهندسة الإدارية على تحسين نظام الرقابة، كما وتساعد في توضيح الجوانب الموضوعية في الرقابة، وتسهم بدور واضح في جعل الرقابة سهلة التطبيق من جانب الأفراد الذين يطبقونه، وكذلك الذين سيطبق عليهم النظام، كما تجعل الهندسة الإدارية نظام الرقابة مرناً، بحيث يمكن تعديله إذا تغيرت الظروف، وكما تتيح الفرصة لاستخدام أساليب وأدوات عدة في الرقابة، وليس الاعتماد على أسلوب واحد.

**سادساً: اتخاذ القرار:**

يعتبر القرار الإداري عصب الإدارة وعملية اتخاذ القرارات من الوظائف الأساسية للمديرين، وهو عمل فكري وموضوعي يسعى إلى اختيار البديل الأنسب من بين بدائل متعددة ومقامه أمام متخذ القرار، وذلك عن طريق المفاضلة بينها باستخدام معايير تخدم ذلك وبما يتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار، وبالتالي فالقرار واتخاذ ما هما في الواقع إلا انعكاس لسلوك سيقع مستقبلاً، ولنتائج متوقعة ستترتب على هذا السلوك.

**علاقة الهندسة الإدارية باتخاذ القرار:**

الهندسة الإدارية تسمح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات، كما تسمح بالتفويض وهذا من أساليب اتخاذ القرار إذ يساعد المدير في إشباع رغبات العاملين وإتاحة الفرصة القيادية لهم . وتتم الهندسة الإدارية عند توفير الإدارة الذاتية وهذا يؤدي إلى وعي وظيفي ومهنية في الإدارة وتحسن المستويات التعليمية لدى معظم العاملين.

**سابعاً: الاتصال الإداري:**

يعتبر الاتصال أحد المكونات الرئيسية للعمليات الإدارية في المؤسسة، فأى قصور في الاتصالات المؤسسية، بين الإدارة المؤسسة وبين المديرين والعاملين يمكن أن يؤثر في مستوى الأداء في المؤسسة.

**علاقة الاتصال بالهندسة الإدارية:**

تساعد الهندسة الإدارية على تحقيق الكفاءة الإنتاجية للفرد، وعندما يكون الاتصال فعالاً تتوافر فيه شروط الاتصال الناجح من حيث التجديد والوضوح في الأهداف والمعايير، كما تعمل الهندسة الإدارية على تفعيل الاتصال الإداري داخل المؤسسة

بين العاملين والإدارة، أو بين العاملين بعضهم بعض، كما ومن خلال عملية الاتصال بينهم تشجع الهندسة الإدارية على المشاركة والإسهام بالأفكار المبتكرة، وذلك من خلال توفير سياسة الباب المفتوح لتطوير أساليب العمل في المؤسسة والهندسة الإدارية تحت على استخدام الأساليب التقنية في تسهيل عملية الاتصال، إذ تساعد على توفير قنوات وأساليب اتصال جديدة أكثر كفاءة وفعالية في سرعة إنجاز العمل وتحقيق التكاليف.

### 2.15 خلاصة الفصل:

تعتبر الهندرة من المواضيع ذات الأهمية الكبيرة في الوقت الراهن وهذا لما هو واقع في عصر العولمة بحيث يجب على جميع المؤسسات أن تحسن من أداء عمالها، وذلك لتجنب الوقوع في المخاطر من جهة وتحقيق أفضل إنتاجية من جهة أخرى، وفكرة الاهتمام بالهندرة تضمن للمؤسسات تحقيق رضا العملاء ورفع مستوى أداء العاملين، قمنا في هذا الفصل بدراسة الهندرة التي يهتم بتحقيق هدف مهم وهو هندسة العمليات الإدارية، ولهذا ما يمكن استخلاصه كذلك أن المؤسسات أن تقوم بوضع تكاليف مخصصة لهذه الوظيفة وتوفير أحسن الوسائل والظروف، لإنجاز الوظيفة بكفاءة وفاعلية.

## المبحث الثاني

## تحسين الأداء

## 2.16 مقدمة:

أصبحت المؤسسات الاقتصادية اليوم تواجه ضغوطات وتحديات محلية وعالمية، وهذا نتيجة تواجدها في بيئة اقتصادية تتميز بالتعقيد وعدم التأكد وشدة المنافسة، لذا أصبح من الضروري لها إدراك أهمية وتأثير تلك الضغوطات والتحديات على أدائها، وذلك من خلال الاهتمام بأساليب إدارية تضمن للمؤسسة استغلال مواردها بشكل أمثل وتحقيق رسالتها وأهدافها، وبالتالي تسمح لها بالوصول إلى تحسين وتطوير أدائها بشكل متميز ومستمر.

## 2.17 تعريف الأداء: (1)

على انها مجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل والقياس التي يحددها الباحثون والتي تمكن من إعطاء حكم تقييمي على الأنشطة والنتائج والمنتجات وعلى أثار المؤسسة على البيئة الخارجية.

## 2.18 قياس الأداء: (2)

وقياس الاداء هو المقياس الصحيح الذي يتحدد من خلال جمع كافة العوامل المؤثرة في التقدم نحو الهدف، وقياس قدرة كل واحد منها على حده، ثم القياس الجمعي لها، ثم قياس النتيجة الصحيحة بعيدا عن العوامل الوهمية التي قد تطفو على السطح، بحيث يكون ذلك المقياس قياساً شاملاً لجميع العمليات الحسابية والاجتماعية والشخصية والاعلامية وغيرها من جوانب العمل المختلفة.

## 1. تبسيط إجراءات العمل: (3)

الإجراءات: سلسلة الأعمال والخطوات والمراحل التي يجب اتباعها لتنفيذ عمل ما. ويقصد بإجراءات العمل: لخطوات التفصيلية أو المراحل التي تمر بها المعاملة من البداية إلى النهاية.

(1) عبد الله البحيري، (2015)، دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الاداء الاداري في وزارة الصحة الفلسطينية، ص 51

(2) مزغيش عبد الحليم، (2012)، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، ص 19

(3) جعفر إدريس، موسوعة مقالات مهارات النجاح، <https://sst5.com/Article/2065/77/>

### إجراءات العمل والسياسات:

إن للإجراءات ارتباطا وثيقا بالسياسة الإدارية من المنظمة، فالسياسة ترسم المبادئ العامة وتضع الخطوط العريضة، وتبين القواعد الكلية التي تحكم التفكير والتنفيذ في الظروف المتشابهة دون تحديد خطوات التنفيذ. أما الإجراءات فتحدد في إطار السياسة، خطوات التنفيذ مرتبة من تتابع زمني وفق ما يحددها الزمنية والمسؤول عن أدائها.

### أهداف وفوائد الإجراءات:

تحقق الإجراءات المبسطة للأعمال أهدافا وفوائد متعددة للمنظمة ولجمهور المنتفعين، فهي لا تؤدي إلى تخفيض النفقات فحسب، بل تساعد على زيادة كفاءة وفاعلية المنظمة في القيام بأعمالها، ومن فوائد وأهداف الإجراءات ما يلي:

**الإسراع في إنجاز المعاملات:** إن التحديد المسبق الخطوات التي تمر فيها المعاملات يؤدي إلى الإسراع في إنجاز الأعمال، ويقلل من أوقات الانتظار على مكاتب الموظفين، لأجل معرفة الخطوات التي يجب أن تمر فيها المعاملة، ويؤدي ذلك بالتالي إلى السرعة في إنجاز المعاملات.

- **تحسين الخدمات المقدمة للجمهور:** إن السرعة في إنجاز المعاملات، وعدم تكديسها، و انتظارها أياما وأسابيع، على مكاتب الموظفين، من شأنه أن يقدم خدمة أفضل للجمهور.

- **توحيد أداء الأعمال الكتابية في المكاتب:** تحدد للأعمال المتشابهة إجراءات عمل موحدة وتؤدي بنفس الطريقة عندما تتكرر تلك الأعمال، ويؤدي ذلك إلى توحيد الأعمال الكتابية في المكاتب.

- **التقليل من المجهود الفكري للموظفين:** تساهم الإجراءات في التقليل من المجهود الفكري والعصبي للموظفين، فالرئيس الإداري يقوم بوضع سياسية موحدة وإجراءات موحدة لمعالجة الموضوعات المتشابهة من المعاملات، ويقوم الموظفون التنفيذيون بتنفيذ تلك السياسية ولا يتوقفون، أثناء قيامهم بالأعمال.

### خصائص إجراءات العمل:

لكي تكون الإجراءات فعالة لابد لها أن:

- تكون منسجمة مع الإطار العام لسياسة المنظورة وينبثق من أهدافها ولا تتعارض معها.
- تتميز بالبساطة والوضوح والمنطقية والبعد من التعقيد، ولا تؤدي إلى تكرار العمل الواحد دون مبرر.

- تؤسس على حقائق وأرقام فعلية لا على افتراضات، وأن تكون ممكنة التطبيق دون مشاكل أو عوائق.
- تأخذ بعين الاعتبار التسهيلات المادية والبشرية وطبيعة العمل المؤدى.
- تكون متكاملة وغير متعارضة وتؤدي إلى تحقيق الهدف.

### أهداف تبسيط إجراءات العمل:

1. التعرف على مشكلات الإجراءات المطبقة وتحليلها بهدف تطويرها.
2. التخلص من الحركات غير الضرورية، والحد من العوامل التي تعوق تدفق العمل وانسيابه.
3. تخفيض التكلفة وتقدير الأوقات المطلوبة للإنجاز نتيجة الحد من الإجراءات غير الضرورية والاكتفاء بما هو ضروري.
4. تحسين وتطوير العمل نتيجة زيادة فعالية الإجراءات.
5. الحد من الازدواج والتضارب في الجهود.
6. تحسين نوعية الخدمة المقدمة للمستفيدين والإسراع في إنجاز المعاملات.

### 2. قياس جودة الخدمة: (1)

- ان قياس جودة الخدمة في المنظمة التي تركز على رضا ومتطلبات العملاء يعتبر امراً حيوياً وقد تنوعت الجودة لتي تناولت الجهود في صناعة الخدمات الا ان توافر مقياساً يتم بالدقة والموضوعية يعد امراً حتمياً لتقييم الأداء وتحليل الانحرافات عن المعايير الموضوعية وتتيح عملية قياس الجودة في المنظمات الخدمية العديد من المزايا أهمها:
- ❖ معرفة ما يحتاجه العملاء وإذا كانت الإجراءات التي تتخذها المنظمة ملائمة بالنسبة لهم ام لا.
  - ❖ معرفة الافراد ذوي معدلات الأداء المرتفع وذوي الأداء المنخفض وذلك حتى يتسنى مكافأة المتميز ودفع الاخرين لتحسن اداءهم.
  - ❖ ان قياس الأداء الفعلي وفق معايير محددة سلفاً يساعد في تقييم جودة الخدمة والتعرف على الأسباب التي تحول دون الوصول الى هذا المعيار في حالة نقص النتائج المحققة فعلاً عن النتائج المرجوة، وبناءً على ذلك يتم اتخاذ قرارات التغيير او التطوير اللازم لتحسين الموارد المتاحة وتحقيق اقصى عائد للخدمات بأقل تكلفة.

(1) فليسي ليندة، (2012)، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز، ص59

❖ تحديد ما هو جيد وما هو سيء فيما يخص المؤسسة الخدمية وعمالها مما يساعد على الوصول الى التوازن بين مصالح كل من الطرفين وتحقيق التحسين المستمر.

وعليها فإن عدم قياس جودة الخدمة وعدم معرفة متطلبات العملاء يؤدي الى مشاكل عديدة واهمها:

- يجعل الموظف يتصرف حسب طبيعته، فالموظف المحترم يتعامل باحترام والموظف غير المحترم يتعامل بأسلوب غير لائق.
- لا يتم تحسين الخدمة لأننا لم نعرف بوجود مشاكل.
- يؤدي عدم تحسين الخدمة الى ذهاب العملاء لمنافس اخر.
- تصور ان حجم الإيرادات او المبيعات هي مقياس جودة الخدمة وهذا غير صحيح.
- ان قياس جودة الخدمة تعني قياس وقت الخدمة، قياس عدد الشكاوي، قياس التفاوت في سرعة الخدمة.
- قياس رضى العملاء بصفة عامه والتحديد المعاملة وسرعة الاستجابة والراحة في مكان تقديم الخدمة.

### 3. تطوير أداء العاملين: (1)

يعتبر تحسين الأداء من اهم مخرجات إدارة الأداء، حيث أصبح نجاح المؤسسة مرهون بقدرات عاملها وكفاءتهم وحسن أدائهم لأعمالهم لذا وفي ضل هذه الظروف الراهنة فإن الحاجة الى تطوير وتحسين أداء العاملين بصورة مستمرة أصبح حاجة ضرورية، ولهذا سيتم تطوير وتحسين أداء العاملين من خلال عدة خطوات كما يلي:

❖ **الخطوة الأولى:** تحليل الأداء ويرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل.

- الوضع المرغوب: ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل اللازمة لتحقيق استراتيجية وأهداف المؤسسة.
- الوضع الحالي (الفعلي): يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعلياً.

❖ **الخطوة الثانية:** البحث عن جذور المسببات:

يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي عادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لأن الحلول المقترحة دفع إلى معالجة الأغراض الخارجية فقط للمسببات الحقيقية للمشكلة ولكن عندما تتم معالجة

المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل، لذا فإن تحليل المسببات رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الاداء.

#### ❖ الخطوة الثالثة: اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة:

يمكن اختيار تصميم الطريقة التي يمكنها معالجة الفجوة الحاصلة في الأداء، ويمكن أن تكون عدة طرق مع ملاحظة أنه لا يمكن تطبيق أكثر من طريقة في الوقت نفسه بل يجب اختيار طريقة واحدة والتركيز عليها مع الأخذ في الحسبان الأولوية والأهمية في اختيار الطريقة المناسبة والحساب الدقيق لتكلفة والمنافع المتوقعة.

#### ❖ الخطوة الرابعة: تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة:

بعد اختيار الطريقة الملائمة نضعها حيز التنفيذ، نظم نظاما للمتابعة ويتم ضمان مفاهيم التغيير التي نريدها في الأعمال اليومية ونحاول الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة لنسبة إلى تغيير لضمان تحقيق فاعلية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

#### ❖ الخطوة الخامسة: مراقبة وتقييم الأداء:

يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لأن بعض الأساليب والحلول لها آثار مباشرة في تحسين وتطوير الأداء ويجب أن تكون هناك وسائل تركز على قياس التغيير الحاصل لتوفير تغذية راجعة مبكرة لنتيجة هذه الوسائل ولتقييم التأثير الحاصل في محاولة سد الفجوة في الأداء وتجب المقارنة بشكل مستمر لتقييم الرسمي بين الأداء الفعلي والمرغوب، وبهذا يتم الحصول على المعلومات التي يمكن استخدامها والاستفادة في عمليات تقييم جديدة أخرى.

## 2.19 القياس المتوازن للأداء: (1)

يقوم إطار مقياس الأداء المتوازن على أربعة منظورات هي: منظور الأداء المالي، منظور العلاقات مع العملاء، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو، وفيما يتعلق بكل منظور فإنه سوف يتم تحديد خمسة عناصر تساهم في إدارة الأداء، هذه العناصر هي:

1. الأهداف الاستراتيجية التي تحقق المهمة الأساسية أو الرؤية الاستراتيجية التي يتبناها تنظيم الأعمال.
2. المقاييس التي تعكس مدى التقدم نحو تحقيق الهدف الاستراتيجي المحدد.
3. القيم المستهدفة للأداء التي تحدد القيم المطلوب الوصول إليها لكل مقياس.
4. الخطوات الإجرائية المقدمة التي يجب القيام بها لتسهيل الوصول إلى القيم المستهدفة للأداء.

5. القيم الفعلية للأداء والتي سوف يتم مقارنتها بالقيم المستهدفة كإجراء أساسي مقدمة لتقويم وإدارة الأداء.

### منظور الأداء المالي:

يجيب منظور الأداء المالي على التساؤلات الخاصة بالكيفية التي يرى بها المساهمون تنظيم الأعمال، وما هي الأهداف المالية المرغوبة من جانب هؤلاء المساهمين، وهل تحديد هذه الأهداف المالية ومن ثم لمقاييس المالية المرتبطة بها تختلف باختلاف دورة حياة المشروع، وتعكس المقاييس المالية النتائج التي تمثل الأداء المالي التاريخي لتنظيم الأعمال ومدى نجاح المنفذين في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتتضمن المقاييس المالية مقاييس الربحية والقيمة الاقتصادية المضافة وخلق القيمة للمساهمين.

### منظور العلاقات مع العملاء:

يعكس هذا المنظور كيف يظهر تنظيم الأعمال أمام الزبائن، ويوظف مجموعة من المقاييس التي تدعم أربعة مناطق أساسية وهي الوقت والجودة والخدمة والتكلفة وذلك في إطار مقاييس الفعالية التشغيلية، هذه المقاييس يتم الحصول عليها من أدوات المسح الوصفية التي توفر المعلومات الضرورية بصورة مجمعة للتأكد من حصول العملاء على سلع أو خدمات في وقت المناسب وبمستوى سعر وجودة تتناسب مع احتياجاتهم وامكانياتهم.

### منظور العمليات الداخلية:

تضمن منظور العمليات الداخلية كافة أنشطة تنظيم الأعمال التي تشكل القيمة الخاصة به، اعتباراً من البحوث و التطوير وحتى خدمات ما بعد البيع، وهذا المنظور مرتبط بالمنظور المالي للأداء من حيث تركيزه على تحسين كفاءة العمليات التشغيلية، و أيضاً مرتبط بمنظور العلاقات مع العملاء ( الزبائن ) من حيث اهتمامه بخلق القيمة للزبون، كما أنه مرتبط بمنظور التعلم والنمو من خلال العلاقة سبب ونتيجة حيث يعد العاملون الذين يقومون بأداء العمل المصدر الأساسي لأفكار تطوير العمل وزيادة إنتاجيته وكفاءته.

### منظور العمليات الداخلية:

تضمن منظور العمليات الداخلية كافة أنشطة تنظيم الأعمال التي تشكل القيمة الخاصة به، اعتباراً من البحوث و التطوير وحتى خدمات ما بعد البيع، وهذا

المنظور مرتبط بالمنظور المالي للأداء من حيث تركيزه على تحسين كفاءة العمليات التشغيلية، و أيضاً مرتبط بمنظور العلاقات مع العملاء ( الزبائن ) من حيث اهتمامه بخلق القيمة للزبون، كما أنه مرتبط بمنظور التعلم والنمو من خلال العلاقة سبب ونتيجة حيث يعد العاملون الذين يقومون بأداء العمل المصدر الأساسي لأفكار تطوير العمل وزيادة إنتاجيته وكفاءته.

### منظور التعلم والنمو:

يعد هذا المنظور هو أساس تنشئة و تعزيز المنظورات الثلاثة السابقة، حيث يعكس البنية التحتية التي تدعم قدرة تنظيم الأعمال على الاستمرار في خلق القيمة لجميع أصحاب المصلحة في تنظيم الأعمال، وكيفية التكيف مع ديناميكية بيئة الأعمال، و يتم استخدام مقاييس الفعالية التشغيلية والتنظيمية لقياس الإمكانيات والمهارات الداخلية للأفراد والنظم والعمليات والإجراءات وذلك لتحديد الفجوة بين وضع التنظيم الحالي وبين أفضل الممارسات في التنظيمات الأخرى سعياً إلى معايير أفضل أداء، ويقوم هذا المنظور لمقياس الأداء المتوازن على أساس مقاييس تركز على القوة البشرية مثل رضا العاملين الاحتفاظ بهم وإنتاجيتهم وتدريبهم، ومقاييس أخرى تركز على جوانب التعلم مثل مستوى مهارة العاملين وعدد المقترحات الجديدة المقدمة من كل فرد وعدد المشروعات الجديدة وعدد المنتجات الجديدة ومنحنى التعلم الوظيفي الذي يعكس الزمن اللازم للوصول إلى مستوى معقول من المخرجات أو الجودة.

### 2.20 أهمية قياس الأداء: (1)

تتنامي أهمية قياس الأداء بتنامي الوعي بما يمكن أن يقدمه لخدمة العمليات التخطيطية والتنظيمية والتوجيهية والتدريبية والوظيفية والمالية والرقابية في المؤسسات الحكومية، وأهميته تدرج في التالي:

- 1- قياس الأداء بما يقدمه من تشخيص علمي للواقع وبيان إيجابيات وسلبيات، يمنح المخطط عادة التنظيم الرؤية الصحيحة اتجاه التغيير والتطوير وتحسين الأداء وإعادة التنظيم.
- 2- يبرز قياس الأداء المجالات التي ينبغي ان تمنح أولوية في اختيار برامج التدريب للموظفين في مجال أعمالهم.
- 3- يدعم مقياس الأداء سياسة ترشيد الأنفاق من خلال ما يقدمه من موازنة بين مدخلات العمل ومخرجاته، وترشيد خطة تنمية الموارد البشرية (الموظفين العاملين في الوزارات والمؤسسات الحكومية)، بالتركيز على معالجة أوجه القصور والضعف التي تشير إليها نتائج قياس الأداء.

## 2.21 اهداف قياس الأداء: (1)

### 1. الترقية والنقل:

يكشف قياس الأداء عن قدرات العاملين، وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم، كما يساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تتناسب وقدراته.

### 2. تقييم المشرفين والمديرين:

حيث يساعد قياس الأداء في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.

### 3. إجراء تعديلات في الرواتب والأجور:

أن قياس الأداء يسهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من قياس الأداء يمكن زيادة رواتب وأجور العاملين أو إنقاصها كما ويمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم.

### 4. مقياس أو معيار:

أن قياس الأداء يمكن أن يعتبر معياراً مقبولاً أو مقياس، في تقييم سياسات وتطبيقات أخرى في مجال الأفراد، وذلك كالحكم على مدى فاعلية التدريب في المؤسسة، وكذلك فيما يتعلق بتقارير البحوث التي يمكن إعداده.

### 5. تقديم المشورة:

يشكل قياس الأداء أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراء لتحسين أدائهم، وقد يأخذ التحسين شكل التدريب داخل المؤسسة وخارجها وبمعنى آخر يمكن أن يعتبر قياس الأداء حافزاً للتطوير الشخصي ومقياساً له.

### 6. يعتبر مطلب للمعرفة الشخصية والاطلاع:

أن قياس الأداء يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرووسيهم أثناء عملية القياس فنتج عنه المعرفة الشخصية لهؤلاء المرووسين من قبل المشرفين، إذ ان التقييم يجب ان يعرف الكثير عن يقيمه.

### 7. اكتشاف الاحتياجات التدريبية:

أن قياس الأداء يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة.

## 2.22 العوامل المؤثرة على قياس الأداء: (2)

يعتبر قياس الأداء من الأهمية بمكان، وذلك لتأثيره الواضح على المسار الاستراتيجي في أي منظمة فهو وسيلة للتصحيح والقيادة من خلال ما تقدمه

(1) عبد الله البحيري، مرجع سابق، ص53

(2) مزغيش عبد الحليم، مرجع سابق، ص41

المؤشرات المالية وغير المالية من معطيات حساسة لمتخذ القرار، إلا أن هذه المؤشرات لتي تعتمد عليها المؤسسات في اتخاذ قراراتها غالباً ما تخضع لعوامل عدة تختلف باختلاف المنظمات، ولعل أبرز المؤثرات في اختيار مؤشرات الأداء ما يلي:

### (1) حجم المؤسسة:

هناك تعقداً متزايداً في العمليات الداخلية للمنظمات يرتفع طردياً مع حجمها الأمر الذي يجعل من الصعوبة بمكان وضع مقاييس للأداء قادرة على تقديم معلومات كافية تسير خاصيتي التعدد والتنوع في النشاطات، هذا ما سيؤدي حتماً إلى تراكم معلومات أكثر من الطاقة التحليلية لمتخذ القرار ما يستوجب عنقده وتجميع المؤشرات وفلترتها أو تنقية المعلومات حتى يتسنى الفهم الصحي للواقع على عكس منظمات الأعمال الأقل تعقيداً التي يمكن بسهولة وضع مؤشرات أداء خاصة بها.

### (2) البيئة الخارجية للمنظمة:

إن المنظمات في الحقيقة لا تعدو أن تكون إلا ناتجاً عن التفاعلات المستمرة والمتنوعة لعناصر البيئة، فمن خلال التباين و طبيعتها الديناميكية تنشأ منظمات مختلفة الاستراتيجيات والأحجام كنتيجة طبيعية أو كامتداد لتنوع الموارد و اختلاف الحاجات و التي تترجم إلى مؤسسات بواسطة أحد أهم عناصرها وهو العنصر البشري الوحيد القادر على القراءة ثم التحليل و إعادة بناء و تركيب مكونات حديثة تؤثر و تتأثر بالمحيط المتفاعلة معه و ظهور هذه التشكيلات الجديدة سيؤدي إلى التنافس بينها على الموارد المتاحة و ستحاول كل واحدة أن تستغل أي عنصر متاح يمكن الاستفادة منه كالطاقة، البشر، الأفكار، القيم، المعادن، لتلبية الحاجات المتعلقة بالنمو و البقاء. وقد يكون التنافس بينها بناءً كما قد يكون في كثير من الأحيان بعواقب وخيمة إن كل ما سبق يوضح الأهمية البالغة للبيئة ويدفعنا للبحث في خصائصها ومميزاتها والتي يمكن حصرها في العناصر التالية:

- عدم الثبات أي تعتبر البيئة ذات طبيعة متغيرة.
- صعوبة التحكم أو السيطرة على المتغيرات البيئية.
- التأثير المتبادل بين المتغيرات البيئية.

## 3) استراتيجية المؤسسة:

لقد قدمت أبحاث كثيرة حول العلاقة بين قياس الأداء والاستراتيجيات المختلفة التي تتبناها المنظمات في وجه منافسيها، ولقد اعتمدت هذه الأبحاث عدة نماذج للاستراتيجيات كتلك التي قدمه (Porter 1980) والمصنفة إلى ثلاث استراتيجيات رئيسية: استراتيجية التركيز، استراتيجية التمييز، استراتيجية التكلفة المنخفضة التي تنعكس في السياسة السعرية التي تستهدف التغلغل و الاقترام في الأسواق، هناك تقسيمات أخرى و نماذج للاستراتيجيات قدمت من طرف باحثين ك Miles & Simon لكنها جميعا تشترك في نفس القواعد إذ أنه يمكن القول بأن جميع النماذج لها نفس المبادئ و إن اختلفت وجهات النظر، و من الواضح أن الأفكار التي قدمها Porter حول الاستراتيجيات هي المتبناة غالباً في منظمات الأعمال و بالعودة إلى التقسيمات السابقة سنحاول وضع تعاريف لكل منها حتى يتسنى فهم الرابط بينها و بين استخدام مؤشرات الأداء الأساسية:

## 1- استراتيجية التميز:

تبحث هذه الاستراتيجية عن التميز والتفرد بخصائص ذاتية فنصل بذلك إلى تقديم قيمة مضافة غير موجودة في المنتجات المنافسة تلبي احتياجات العميل، وتستخدم هذه الاستراتيجية في حالة وجود منافسة شديدة بهدف التمييز عن الغير كتقديم المنتجات في وقت أسرع، تحسين خدمات ما بعد البيع، تحسين التغليف والتعبئة، تقديم معلومات إضافية عن المنتج.

## 2- استراتيجية التكلفة المنخفضة Leadership Cost :

هذه الاستراتيجية تهدف إلى وضع تسعير قيادي وتضع المنظمة نفسها كأقل المنتجين تكلفة في السوق ويسمى البعض هذه الاستراتيجية باستراتيجية التغلغل والاقترام وهي سياسة سعرية معروفة في ميدان التسويق.

3- وهنا نركز المؤسسة على قطاع معين أو جزء معين من السوق Market Niche وتحاول فهم احتياجاته بعمق لتلبي الطلبات الخاصة فتضمن بذلك الولاء من الزبائن واستقراراً في المداخيل.

لقد أشار Porter بأن المنظمات التي تعتمد على استراتيجية التكلفة المنخفضة لا بد وأن تملك مؤشرات مالية دقيقة و متطورة تسمح لها بالتحكم في تكاليف

الإنتاج حتى تتمكن من تقديم منتجاتها إلى السوق بالسعر المناسب وهنا يظهر الاختلاف بينها وبين استراتيجية التمييز التي تأخذ بعدا آخر في البحث عن مسببات رضا العملاء وتنمية العلاقات معهم مما يجر المنظمة إلى استخدام مؤشرات غير مالية بشكل أوسع ومن هنا يتوضح بأن الاختلافات في الاستراتيجيات داخل المنظمات تؤثر على اختيار المقاييس المناسبة الأكثر قدرة على تحليل وتذليل التحديات.

### 2.23 خلاصة الفصل:

يعتبر تحسين الاداء الموضوع ذات الأهمية الكبيرة في جميع المؤسسات أن تحسن من أداء عمالها، وذلك لتجنب الوقوع في المخاطر من جهة وتحقيق أفضل إنتاجية من جهة أخرى، والاهتمام بالتحسين تضمن للمؤسسات تحقيق غاية وكسب أحسن أداء لعمالها، قمنا في هذا المبحث بدراسة قياس الاداء التي يهتم بتحقيق هدف مهم وهو تحسين أداء العاملين في المؤسسة، العنصر الأول يتمثل في تبسيط إجراءات العمل أهميته وأهدافه وخصائصها، ولذا على المؤسسة أن تقوم هذه الوظيفة بشكل يسمح لها بتحقيق نوع من التحسن في الإنتاج.

## الفصل الثالث

### الدراسة الميدانية

#### 3.1. مقدمة:

طبقت هذه الدراسة على موظفي ومدراء الغرفة التجارية الصناعية وذلك خلال الفترة الممتدة من تاريخ (8-13) الى تاريخ (8-15) حيث تم اختيار هذه المؤسسة نظراً لوجود عمليات متداخلة ومتنوعة وحيث يسعى الباحثون للفصل في التداخلات وتحسين الخدمات من اجل تحقيق رضى العملاء، وبالتالي يمكن ان تكون نموذجاً للدراسة، وخاصة انها تخدم جميع فئات المجتمع اليمني، وعليه اعتمد الباحثون على دراسة عينة من موظفي الغرفة التجارية وذلك بتوزيع (23) استبيان على موظفي ومدراء المؤسسة.

#### 3.2. منهج الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليل لوصف وبيان واقع متغيرات الدراسة المتمثلة في المتغير المستقل وهو الهندرة الإدارة والمتغير التابع وهو تحسين الأداء، ويعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر او الاحداث المعاصرة، او الراهنة فهو احد اشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة او مشكلة، ويقوم ببيانات عن خصائص معينة في الواقع، وتتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها والاقوات التي نستعملها لجمع البيانات.

#### 3.3. مصادر جمع البيانات:

##### مصادر ثانوية:

دراسة مكتبية، حيث اعتمد الباحث على المراجع والمصادر العملية المختلفة والبحوث والدوريات التي تعالج موضوع الدراسة، وكذلك ما تم نشره على شبكة الانترنت من دراسات ومقالات علمية لها علاقة بالدراسة.

##### مصادر أولية:

دراسة ميدانية تطبيقية لربط الناحية النظرية بالواقع العلمي وذلك من خلال تحليل الواقع، وقد اعتمد الباحثون على أسلوب الاستقصاء لاستطلاع رأي المبحوثين في الجوانب المتعلقة بموضوع الدراسة.

### 3.4. أدوات الدراسة:

#### مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء الإدارات والموظفين العاملين في الوظائف الإدارية والمالية وخدمات المشتركين في الغرفة التجارية وعددهم (23).

### 3.5. مناقشة المتغيرات الديموغرافية لعينة البحث:

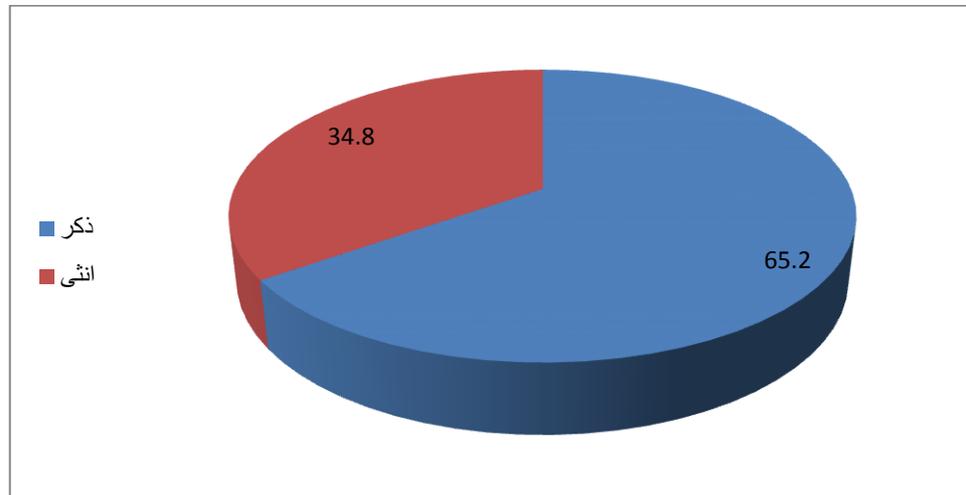
تم اختيار عينة عشوائية وقدرها (23) موظف وموظفة من موظفي الغرفة التجارية الصناعية وذلك لمعرفة اثر الهندرة الإدارية في تحسين الاداء في الغرفة التجارية الصناعية.

#### جدول رقم (3-1)

توزيع العينة بحسب النوع

النسبة المئوية %	التكرارات	الفئة
65.2	15	ذكر
34.8	8	انثى
100.0	23	الإجمالي

يلاحظ من الجدول ان الذكور، والبالغ عددهم ( 15 ) بنسبة تقدر بـ (65.2) ،ومن الإناث لعدد (8) بنسبة (34.8) وهذا ينسجم مع نسبة العاملين من الذكور في المجتمع اليمني.



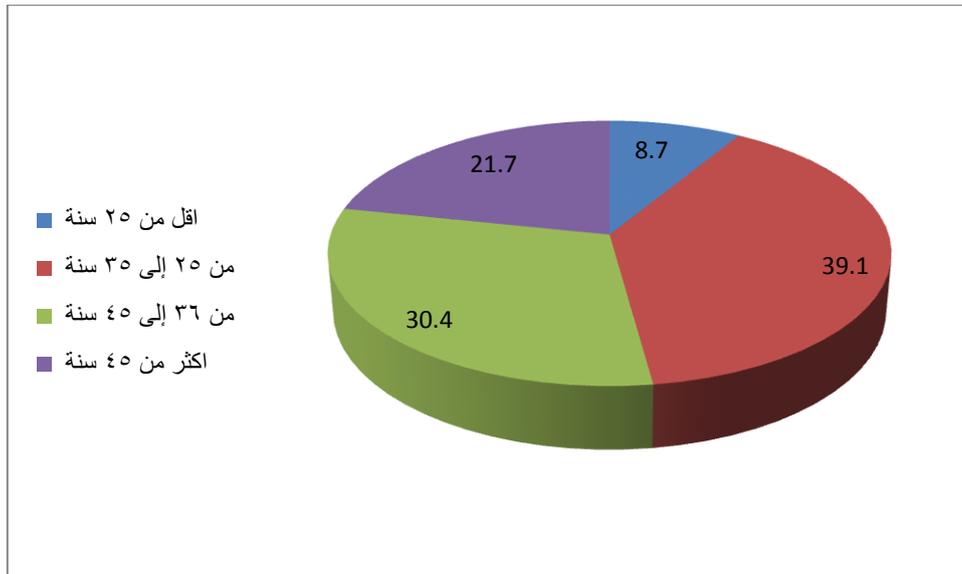
شكل (3-1)

جدول رقم (2-3)

توزيع العينة بحسب فئات العمر

النسبة المئوية %	التكرارات	الفئة
8.7	2	أقل من 25 سنة
39.1	9	من 25 إلى 35 سنة
30.4	7	من 36 إلى 45 سنة
21.7	5	أكثر من 45 سنة
100.0	23	الإجمالي

الجدول السابق يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر، حيث تبين أن أغلب أفراد العينة من الفئة العمرية (من 25 إلى 35 سنة) بنسبة (39.1%) يلي ذلك الفئة العمرية من 36 إلى 45 سنة بنسبة (30.4%) ثم الفئة العمرية أكثر من 45 سنة بنسبة (21.7%) وأخيراً الفئة العمرية أقل من 25 سنة بنسبة (8.7%).

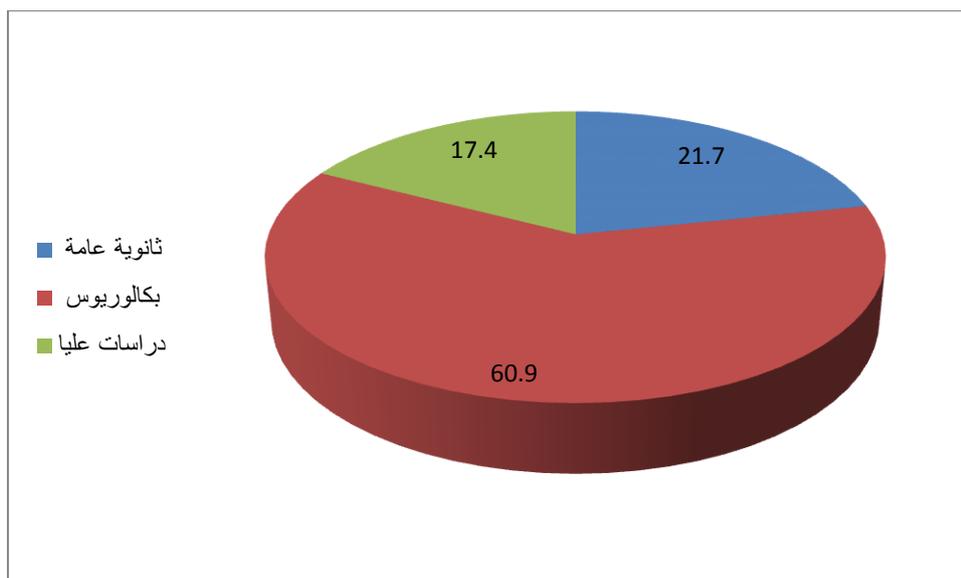


شكل (2-3)

جدول رقم ( 3-3 ) : توزيع العينة بحسب المؤهل

م	المؤهل	التكرارات	النسبة %	المنوية
1	ثانوية عامة	5	21.7	
2	بكالوريوس	14	60.9	
3	دراسات عليا	4	17.4	
	الإجمالي	23	100.0	

الجدول أعلاه توزيع العينة بحسب متغير المؤهل، حيث تبين أن أغلب افراد العينة يحملون مؤهل البكالوريوس بنسبة (60.9%) يلي ذلك من يحملون ثانوية عامة بنسبة (21.7%) ثم مؤهل الدراسات العليا بنسبة (17.4%).

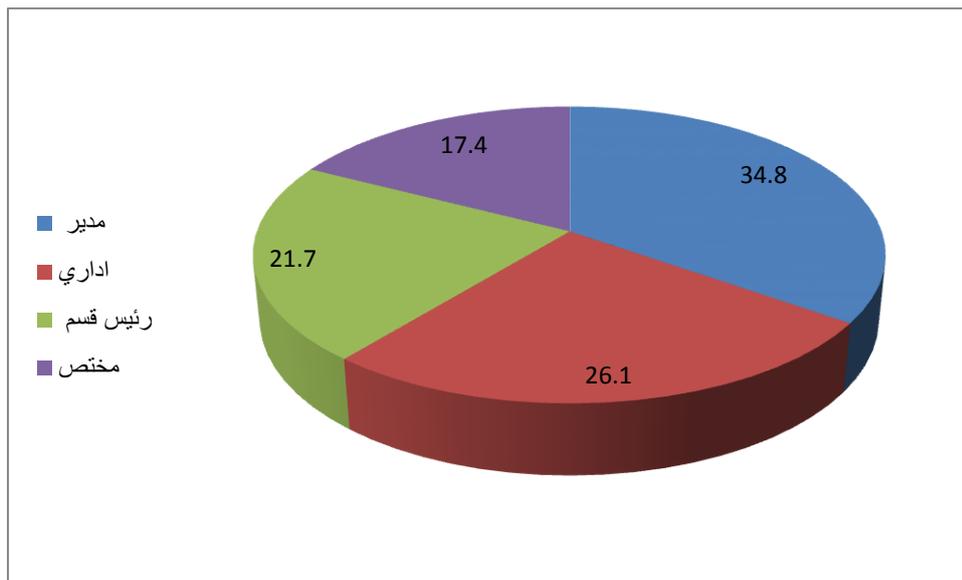


شكل (3-3)

جدول رقم (3-4): توزيع العينة بحسب عدد التصنيف الوظيفي

النسبة المئوية %	التكرارات	التصنيف الوظيفي
34.8	8	مدير
26.1	6	اداري
21.7	5	رئيس قسم
17.4	4	مختص
100.0	23	الاجمالي

الجدول أعلاه يبين توزيع الموظفين حسب متغير التصنيف الوظيفي يتبين ان اغلب افراد العينة من الفئة مدير بنسبة (34.8%) ثم الفئة اداري بنسبة (26.1%) يلي ذلك الفئة رئيس قسم بنسبة (21.7%) واخيراً الفئة مختص بنسبة (17.4%).

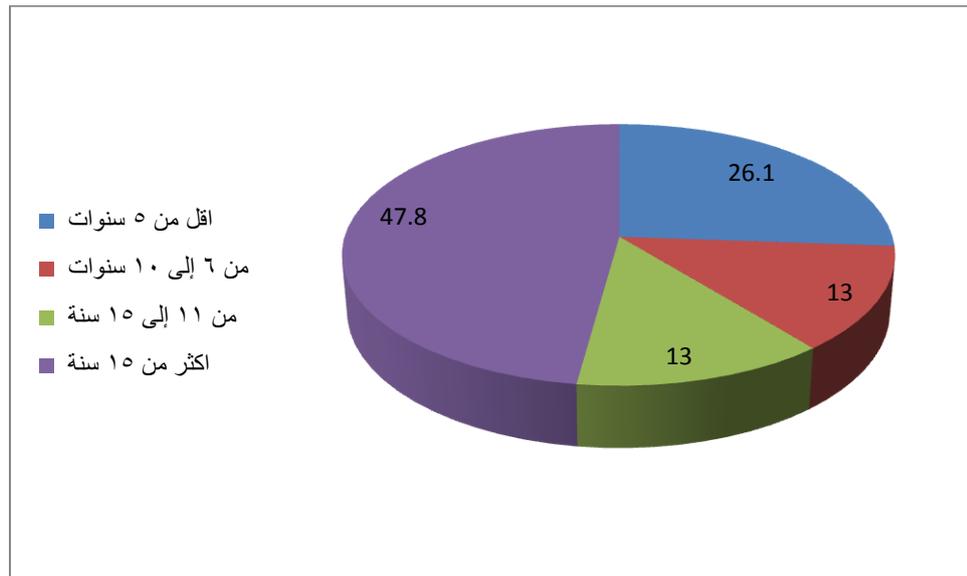


شكل (3-4)

جدول رقم (3-5): توزيع العينة بحسب عدد سنوات الخبرة

النسبة المئوية %	التكرارات	الخبرة
26.1	6	اقل من 5 سنوات
13.0	3	من 6 إلى 10 سنوات
13.0	3	من 11 إلى 15 سنة
47.8	11	اكثر من 15 سنة
100.0	23	الاجمالي

الجدول أعلاه يبين توزيع الموظفين حسب متغير الخبرة، حيث تبين أن أعلى نسبة للفئة ذوي الخبرة أكثر من 15 سنة بنسبة (47.8%) يلي ذلك الفئة اقل من 5 سنوات بنسبة (26.1%) ثم الفئة من 6 إلى 10 سنوات بنسبة (13%) وبنفس النسبة للفئة من 11 إلى 15 سنة بنسبة (13%).



شكل (3-5)

## 3.6. بناء أداة الدراسة

بعد الاطلاع على ادبيات الدراسة وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة والاستفادة منها في بناء الاستبانة التي تعتبر هي أداة الدراسة وتم على هذا الأساس صياغة عدد من العبارات التي تغطي محاور الدراسة.

تم عرض الاداة في صورتها الاولية على المشرف وقد تم الاخذ بأراء المشرف حتى وصلت الاستبانة الى شكلها النهائي وتكونت الاستبانة النهائية من (28) عبارة، وقد توزعت الاستبانة على اربعة محاور على النحو التالي:

(1) الهندرة الادارية.

(2) تحسين الأداء.

(3) تحسين جودة الخدمة.

(4) تطوير اداء العاملين.

**صدق الأداة: (Validity)**

للتأكد من صلاحية أداة الدراسة تم عمل اختبار الصدق الظاهري، الذي يهدف لإجراء الحكم على مظهر عبارات الاستبانة وملاءمتها للمبحوثين، ومدى وضوح تعليمات جمع البيانات، وصحة الترتيب؛ حيث تمت الاستعانة بالمشرف في هذا الشأن، كما تم التحقق من صدق المحتوى (Content Validity) من حيث ارتباطه بالموضوع المراد قياسه، وذلك عن طريق عرض الأداة على المشرف، ونتج عن ذلك تعديل صياغة عدد من الفقرات وتم حذف عدد آخر وإضافة بعض الفقرات التي تم اقتراحها من قبل المشرف واستقر الاستبيان في صورته النهائية على (28).

جدول رقم (3-6) يبين عدد فقرات الاستبانة موزعة على المحاور

م	المحاور	عدد الفقرات
1.	الهندرة الادارية	13
2.	تحسين الأداء	5
3.	تحسين جودة الخدمة	5
4.	تطوير اداء العاملين	5
إجمالي عدد الفقرات		28

#### صدق الاتساق الداخلي:

يعتبر الاتساق الداخلي للمقاييس مؤشراً على تجانس مكونات المقياس الذي يقيس مفهوماً أو نظرية معينة، وتعبير آخر ينبغي أن تكون العبارات مترابطة مع بعضها كمجموعة تقيس مفهوماً معيناً وأن يتوفر في كل فقرة في الوقت نفسه القدرة على قياس المفهوم نفسه؛ حيث يمكن التعرف على مدى التناسق الداخلي للمقياس عن طريق الارتباط بين الفقرات المكونة له (سيكاران، 2006، 223)، ولأجل ذلك تم احتساب معامل الارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وذلك بحسب متغيرات الدراسة، ونلاحظ ذلك من خلال:

جدول رقم (3-7) معامل الارتباط (بيرسون) للمحور الأول

ارتباط الفقرة بمجالها	رقم المحور
*0.442	.1
0.384	.2
**0.570	.3
**0.688	.4
*0.483	.5
**0.592	.6
**0.669	.7
0.379	.8
*0.419	.9
**0.546	.10
**0.615	.11
*0.46	.12
**0.561	.13

\*\* عند مستوى دلالة (0.01 ≥) \* عند مستوى دلالة (0.05 ≥)

\*\* عند مستوى دلالة (0.05 ≥) \* عند مستوى دلالة (0.05 ≥)

جدول رقم (3-8) معامل الارتباط (بيرسون) للمحور الثاني

ارتباط الفقرة بمجالها	رقم المحور
**0.595	.1
**0.824	.2
**0.610	.3
**0.937	.4
**0.951	.5

\*\* عند مستوى دلالة (0.01 ≥) \* عند مستوى دلالة (0.05 ≥)

\*\* عند مستوى دلالة (0.05 ≥) \* عند مستوى دلالة (0.05 ≥)

جدول رقم (9-3) معامل الارتباط (بيرسون) للمحور الثالث

رقم المحور	ارتباط الفقرة بمجالها
.1	**0667
.2	**0.549
.3	**0.545
.4	**0.779
.5	**0.811

\*\* عند مستوى دلالة (0.01) \* عند مستوى دلالة (0.05) ≥

\*\* عند مستوى دلالة (0.05) \* عند مستوى دلالة (0.05) ≥

جدول رقم (10-3) معامل الارتباط (بيرسون) للمحور الرابع

رقم المحور	ارتباط الفقرة بمجالها
.1	**0.678
.2	**0.714
.3	0.301
.4	**0.655
.5	**0.699

\*\* عند مستوى دلالة (0.01) \* عند مستوى دلالة (0.05) ≥

\*\* عند مستوى دلالة (0.05) \* عند مستوى دلالة (0.05) ≥

### 3.7. ثبات الاستبانة

كما تم عمل اختبار معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتحقق من الثبات وقد بلغ

(0.833) وهي قيمة مرتفعة تدل على ثبات الأداة بشكل يمكن معه التأكد من قدرة الاداة على

اجابات ذات موثوقية تمكن من تعميم النتائج.

### 3.8. تحليل عبارات الاستبانة:

يتضمن عرض البيانات بهدف التعرف على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والتقدير اللفظي لعبارات الاستبانة على النحو الآتي:

تم التركيز على محاولة استخدام عبارات واضحة ومفهومة للمبحوثين؛ حيث وُضعت عبارات الاستبانة ضمن مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة-موافق-لا أعرف-غير موافق-غير موافق بشدة). بعد الانتهاء من جمع الاستبيانات وتدقيقها تم تفريقها وتبويبها وإدخال البيانات إلى الحاسوب باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) والتي يرمز لها بـ (SPSS).

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي والذي يقسم إلى خمس فئات متقاربة في الطول تقريباً كون المقياس خماسي، وحُدّد مدى تلك المتوسطات لهذه الفئات ودرجة الموافقة ، بما ان الإجابات تبدأ من الواحد الصحيح وتنتهي برقم (5) التي تعبر عن موافق بشدة فإن الفترات هي اربع فترات وليس خمس (2-1) (3-2) (4-3) (5-4) وبالتالي فإن طول كل فترة ليست واحد صحيح وإنما أقل  $0.8=5\div 4$ .

وعليه فإن الفترة الاولى ستبدأ من الواحد الصحيح وتنتهي بـ 1.8 ولس 2 وهكذا والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (3-11) مقياس الحكم على توزيع درجات الموافقة حسب المتوسطات الحسابية

درجة الانطباق	الحدود الحقيقية للمتوسط الحسابي		قيمة البديل
	الحد الأعلى	الحد الأدنى	
غير موافق بشدة	1.80	1	1
غير موافق	2.60	1.81	2
محايد	3.40	2.61	3
موافق	4.20	3.41	4
موافق بشدة	5	4.21	5

كما تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقييم الفقرات الخاصة بمجالات الدراسة، وتدل الانحرافات المعيارية المنخفضة على توافق المبحوثين في إجاباتهم، وانسجامها وعدم وجود تشتت فيها؛ حيثُ تم وضع معيار للاستفادة من قيم الانحرافات المعيارية فإذا ظهرت قيم الانحرافات المعيارية أكبر من نصف قيمة المتوسط الحسابي دل ذلك على عدم التجانس، وكلما اقتربت قيمة الانحراف المعياري من الصفر أصبحت البيانات قريبة من التجانس<sup>1</sup>.



(<sup>1</sup>) الصياد وآخرون، 2007، الإحصاء لطلاب الدراسات الاقتصادية والإدارية، دار حافظ للطباعة والنشر، القاهرة.

## 3.9. تحليل محاور الدراسة

## المحور الأول: الهندرة الادارية

يوضح الجدول رقم (12-3) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وتقييم فقرات المحور الأول.

جدول رقم (12-3) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الأول

رقم الفقرة	الفقرة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي للمتوسط	الدلالة اللفظية
1.	تعمل الهندرة الادارية على دمج وظائف منفصلة في وظيفة واحدة	11	3.52	0.99	70.40%	موافق
2.	تخفض الهندرة الإدارية اعمال الرقابة والمراجعة	12	3.39	0.94	67.80%	محايد
3.	تساعد الهندرة الإدارية على تنفيذ العمليات بحسب طبيعتها.	5	4.00	0.85	80.00%	موافق
4.	الهندرة الإدارية تسهم في التخلي عن اسلوب الترتيب الممل للعمل	3	4.09	0.79	81.80%	موافق
5.	الهندرة الإدارية تتبنى فلسفة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات	9	3.70	0.93	74.00%	موافق
6.	تسهم الهندرة الإدارية في منح احتياجات الادارات بسرعة اكبر	4	4.04	0.82	80.80%	موافق
7.	تسهم الهندرة الإدارية في منح احتياجات الادارات بتكاليف اقل	7	3.87	0.92	77.40%	موافق
8.	الهندرة الإدارية تسهم في تقليص عدد جهات الاتصال الخارجية	13	3.13	0.92	62.60%	محايد
9.	الهندرة الإدارية تقلل من فرص اختلاف المعلومات	10	3.57	0.84	71.40%	موافق
10.	الهندرة الإدارية تفرص فرص كبيرة في تطابق المعلومات.	6	3.96	0.64	79.20%	موافق
11.	تسعى الهندرة الإدارية الى دمج المهام الفرعية في مهمة واحدة	8	3.78	0.90	75.60%	موافق
12.	يجب توفير ميزانية ملائمة لتحقيق الهندرة الإدارية	2	4.22	0.74	84.40%	موافق بشدة

رقم الفقرة	الفقرة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي للمتوسط	الدلالة اللفظية
13.	يجب تصميم نظم فعالة لتفعيل الهندرة الإدارية	1	4.48	0.67	89.60%	موافق بشدة
	المحور الأول		3.83	0.44	76.60%	موافق

يتضح من خلال الجدول (12-3) التالي:

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (1) يساوي (3.52) وانحراف معياري (0.99) وبدلالة لفظية (موافق) والوزن النسبي يساوي (70.40%) وكان ترتيب الفقرة (11) لذلك تعتبر هذه الفقرة ذات دلالة إحصائية، مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن تعمل الهندرة الإدارية على دمج وظائف منفصلة في وظيفة واحدة.
- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (2) يساوي (3.39) وانحراف معياري (0.94) وبدلالة لفظية (محايد) والوزن النسبي يساوي (67.80%) وكان ترتيب الفقرة (12) لذلك تعتبر هذه الفقرة ذات دلالة إحصائية، مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن تخفض الهندرة الإدارية اعمال الرقابة والمراجعة.
- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (3) يساوي (4.00) وانحراف معياري (0.85) وبدلالة لفظية (موافق) والوزن النسبي يساوي (80.00%) وكان ترتيب الفقرة (5) لذلك تعتبر هذه الفقرة ذات دلالة إحصائية، مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن تساعد الهندرة الإدارية على تنفيذ العمليات بحسب طبيعتها.
- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (4) يساوي (4.09) وانحراف معياري (0.79) وبدلالة لفظية (موافق) والوزن النسبي يساوي (81.80%) وكان ترتيب الفقرة (3) لذلك تعتبر هذه الفقرة ذات دلالة إحصائية، مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن الهندرة الإدارية تسهم في التخلي عن اسلوب الترتيب الممل للعمل.
- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (5) يساوي (3.70) وانحراف معياري (0.93) وبدلالة لفظية (موافق) والوزن النسبي يساوي (74.00%) وكان ترتيب الفقرة (9) لذلك تعتبر هذه الفقرة ذات دلالة إحصائية، مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن الهندرة الإدارية تتبنى فلسفة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (6) يساوي (4.04) وانحراف معياري (0.82) وبدلالة لفظية (موافق) والوزن النسبي يساوي (80.80%) وكان ترتيب الفقرة (4) لذلك تعتبر

- هذه الفقرة ذات دلالة إحصائية، مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن تسهم الهندرة الإدارية في منح احتياجات الإدارات بسرعة أكبر.
- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (7) يساوي (3.87) وانحراف معياري (0.92) وبدلالة لفظية (موافق) والوزن النسبي يساوي (77.40%) وكان ترتيب الفقرة (7) لذلك تعتبر هذه الفقرة ذات دلالة إحصائية، مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن تسهم الهندرة الإدارية في منح احتياجات الإدارات بتكاليف أقل.
  - المتوسط الحسابي للفقرة رقم (8) يساوي (3.13) وانحراف معياري (0.92) وبدلالة لفظية (محايد) والوزن النسبي يساوي (62.60%) وكان ترتيب الفقرة (13) لذلك تعتبر هذه الفقرة ذات دلالة إحصائية، مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن الهندرة الإدارية تسهم في تقليص عدد جهات الاتصال الخارجية.
  - المتوسط الحسابي للفقرة رقم (9) يساوي (3.57) وانحراف معياري (0.84) وبدلالة لفظية (موافق) والوزن النسبي يساوي (71.40%) وكان ترتيب الفقرة (10) لذلك تعتبر هذه الفقرة ذات دلالة إحصائية، مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن الهندرة الإدارية تقلل من فرص اختلاف المعلومات.
  - المتوسط الحسابي للفقرة رقم (10) يساوي (3.96) وانحراف معياري (0.64) وبدلالة لفظية (موافق) والوزن النسبي يساوي (79.20%) وكان ترتيب الفقرة (6) لذلك تعتبر هذه الفقرة ذات دلالة إحصائية، مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن الهندرة الإدارية تفرص فرص كبيرة في تطابق المعلومات.
  - المتوسط الحسابي للفقرة رقم (11) يساوي (3.78) وانحراف معياري (0.90) وبدلالة لفظية (موافق) والوزن النسبي يساوي (75.60%) وكان ترتيب الفقرة (8) لذلك تعتبر هذه الفقرة ذات دلالة إحصائية، مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن تسعى الهندرة الإدارية إلى دمج المهام الفرعية في مهمة واحدة.
  - المتوسط الحسابي للفقرة رقم (12) يساوي (4.22) وانحراف معياري (0.74) وبدلالة لفظية (موافق بشدة) والوزن النسبي يساوي (84.40%) وكان ترتيب الفقرة (2) لذلك تعتبر هذه الفقرة ذات دلالة إحصائية، مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن يجب توفير ميزانية ملائمة لتحقيق الهندرة الإدارية.
  - المتوسط الحسابي للفقرة رقم (13) يساوي (4.48) وانحراف معياري (0.67) وبدلالة لفظية (موافق بشدة) والوزن النسبي يساوي (89.60%) وكان ترتيب الفقرة (1) لذلك تعتبر هذه الفقرة ذات دلالة إحصائية، مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن يجب تصميم نظم فعالة لتفعيل الهندرة الإدارية.

وبشكل عام جاء المتوسط العام للمحور الأول (3.83) وانحراف معياري (0,44) وبتقدير نسبي للمتوسط بلغ (76,60%).

### المحور الثاني: تحسين الاداء

يوضح الجدول رقم (3-13) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وتقييم فقرات المحور الأول.

جدول رقم (3-13) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثاني

رقم الفقرة	الفقرة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي للمتوسط	الدلالة اللفظية
14.	هناك تنسيق مستمر بين جميع المستويات الإدارية لتحقيق الجودة المطلوبة في إنجاز الأعمال.	4	3.96	0.71	79.20%	موافق
15.	تعمل الشركة باستمرار من أجل تحديث وتطوير نظام تقييم الأداء السنوي ليسهم في عملية التنمية والتطوير الإداري.	2	4.17	0.78	83.40%	موافق
16.	نظام تقييم الأداء الوظيفي يحدد بشكل فعال نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الموظف.	1	4.30	0.63	86.00%	موافق بشدة
17.	يلتزم العاملون بأوقات العمل الرسمية.	3	4.00	1.04	80.00%	موافق
18.	يتمتع العاملون بالليقظة التامة أثناء العمل.	5	3.87	1.01	77.40%	موافق
	المحور الثاني		<b>4.06</b>	<b>0.68</b>	81.20%	موافق

يتضح من خلال الجدول (3-13) التالي:

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (1) يساوي (3.96) وانحراف معياري (0.71) وبدلالة لفظية (موافق) والوزن النسبي يساوي (79.20%) وكان ترتيب الفقرة (4) لذلك تعتبر هذه الفقرة ذات دلالة إحصائية، مما يدل على وجود شبه إجماع لدى الباحثين على أن هناك تنسيق مستمر بين جميع المستويات الإدارية لتحقيق الجودة المطلوبة في إنجاز الأعمال.

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (2) يساوي (4.17) وانحراف معياري (0.78) وبدلالة لفظية (موافق) والوزن النسبي يساوي (%83.40) وكان ترتيب الفقرة (2) لذلك تعتبر هذه الفقرة ذات دلالة إحصائية، مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن تعمل الشركة باستمرار من أجل تحديث وتطوير نظام تقييم الأداء السنوي ليسهم في عملية التنمية والتطوير الإداري.
- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (3) يساوي (4.30) وانحراف معياري (0.63) وبدلالة لفظية (موافق بشدة) والوزن النسبي يساوي (%86.00) وكان ترتيب الفقرة (1) لذلك تعتبر هذه الفقرة ذات دلالة إحصائية، مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن نظام تقييم الأداء الوظيفي يحدد بشكل فعال نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الموظف.
- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (4) يساوي (4.00) وانحراف معياري (1.04) وبدلالة لفظية (موافق) والوزن النسبي يساوي (%80.00) وكان ترتيب الفقرة (3) لذلك تعتبر هذه الفقرة ذات دلالة إحصائية، مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن يلتزم العاملون بأوقات العمل الرسمية.
- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (5) يساوي (3.87) وانحراف معياري (1.01) وبدلالة لفظية (موافق) والوزن النسبي يساوي (%77.40) وكان ترتيب الفقرة (5) لذلك تعتبر هذه الفقرة ذات دلالة إحصائية، مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن يتمتع العاملون باليقظة التامة أثناء العمل.
- وبشكل عام جاء المتوسط العام للمحور الثاني (4.06) وانحراف معياري (0.68) وبتقدير نسبي للمتوسط بلغ (%81.20).

### المحور الثالث: تحسين جودة الخدمة

يوضح الجدول رقم (14-3) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وتقييم فقرات المحور الأول.

جدول رقم (14-3) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثالث

رقم الفقرة	الفقرة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي للمتوسط	الدلالة اللفظية
1.	يبذل الموظفون الجهد الكافي لإنجاز الأعمال في الوقت المحدد.	2	4.04	0.82	80.80%	موافق
2.	تساهم المعايير والمقاييس في إنجاز الأعمال طبقاً للخطط والبرامج المعتمدة.	1	4.09	0.51	81.80%	موافق
3.	يقوم الموظف باستغلال كافة الموارد المتاحة لديه أثناء أدائه الوظيفي	5	3.78	0.80	75.60%	موافق
4.	هناك معرفة وإلمام لدى جميع الموظفين بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم.	4	3.87	0.92	77.40%	موافق
5.	يوجد تعاون بين العاملين لإنجاز العمل.	3	3.91	0.85	78.20%	موافق
	المحور الثالث		<b>3.94</b>	<b>0.53</b>	<b>78.80%</b>	موافق

يتضح من خلال الجدول (14-3) التالي:

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (1) يساوي (4.04) وانحراف معياري (0.82) وبدلالة لفظية (موافق) والوزن النسبي يساوي (80.80%) وكان ترتيب الفقرة (2) لذلك تعتبر هذه الفقرة ذات دلالة إحصائية، مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن يبذل الموظفون الجهد الكافي لإنجاز الأعمال في الوقت المحدد.
- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (2) يساوي (4.09) وانحراف معياري (0.51) وبدلالة لفظية (موافق) والوزن النسبي يساوي (81.80%) وكان ترتيب الفقرة (1) لذلك تعتبر هذه الفقرة ذات دلالة إحصائية، مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن تساهم المعايير والمقاييس في إنجاز الأعمال طبقاً للخطط والبرامج المعتمدة.
- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (3) يساوي (3.78) وانحراف معياري (0.80) وبدلالة لفظية (موافق) والوزن النسبي يساوي (75.60%) وكان ترتيب الفقرة (5) لذلك تعتبر

- هذه الفقرة ذات دلالة إحصائية، مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن يقوم الموظف باستغلال كافة الموارد المتاحة لديه أثناء أدائه الوظيفي.
- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (4) يساوي (3.87) وانحراف معياري (0.92) وبدلالة لفظية (موافق) والوزن النسبي يساوي (77.40%) وكان ترتيب الفقرة (4) لذلك تعتبر هذه الفقرة ذات دلالة إحصائية، مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن هناك معرفة وإلمام لدى جميع الموظفين بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم.
- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (5) يساوي (3.91) وانحراف معياري (0.85) وبدلالة لفظية (موافق) والوزن النسبي يساوي (78.20%) وكان ترتيب الفقرة (3) لذلك تعتبر هذه الفقرة ذات دلالة إحصائية، مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن يوجد تعاون بين العاملين لإنجاز العمل.
- وبشكل عام جاء المتوسط العام للمحور الثالث (3.94) وانحراف معياري (0.53) وبتقدير نسبي للمتوسط بلغ (78.80%).

### المحور الرابع: تطوير أداء العاملين

يوضح الجدول رقم (3-15) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وتقييم فقرات المحور الأول.

جدول رقم (3-15) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الرابع

رقم الفقرة	الفقرة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي للمتوسط	الدلالة اللفظية
1.	يقوم الموظفون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.	3	3.78	0.74	75.60%	موافق
2.	يتوفر لدي الموظفون المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية، لأداء المهام الوظيفية	4	3.61	0.84	72.20%	موافق
3.	تساهم المعتقدات والأفكار السائدة لدى الموظفون في الشركة في تحسين الأداء الوظيفي	5	3.39	0.94	67.80%	محايد
4.	يحرص العاملون على تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.	2	3.78	0.74	75.60%	موافق
5.	يقدم العاملون الاقتراحات والآراء لتحسين طرق العمل ورفع مستوى الأداء.	1	3.91	1.16	78.20%	موافق
	المحور الرابع		<b>3.70</b>	<b>0.54</b>	74.00%	موافق

يتضح من خلال الجدول (3-15) التالي:

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (1) يساوي (3.78) وانحراف معياري (0.74) وبدلالة لفظية (موافق) والوزن النسبي يساوي (75.60%) وكان ترتيب الفقرة (3) لذلك تعتبر هذه الفقرة ذات دلالة إحصائية، مما يدل على وجود شبه إجماع لدى الباحثين على أن يقوم الموظفون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.
- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (2) يساوي (3.61) وانحراف معياري (0.84) وبدلالة لفظية (موافق) والوزن النسبي يساوي (72.20%) وكان ترتيب الفقرة (4) لذلك تعتبر هذه الفقرة ذات دلالة إحصائية، مما يدل على وجود شبه إجماع لدى الباحثين على أن

يتوفر لدى الموظفين المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية، لأداء المهام الوظيفية.

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (3) يساوي (3.39) وانحراف معياري (0.94) وبدلالة لفظية (محايد) والوزن النسبي يساوي (67.80%) وكان ترتيب الفقرة (5) لذلك تعتبر هذه الفقرة ذات دلالة إحصائية، مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن تساهم المعتقدات والأفكار السائدة لدى الموظفين في الشركة في تحسين الأداء الوظيفي.
  - المتوسط الحسابي للفقرة رقم (4) يساوي (3.78) وانحراف معياري (0.74) وبدلالة لفظية (موافق) والوزن النسبي يساوي (75.60%) وكان ترتيب الفقرة (2) لذلك تعتبر هذه الفقرة ذات دلالة إحصائية، مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن يحرص العاملون على تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.
  - المتوسط الحسابي للفقرة رقم (5) يساوي (3.91) وانحراف معياري (1.16) وبدلالة لفظية (موافق) والوزن النسبي يساوي (78.20%) وكان ترتيب الفقرة (1) لذلك تعتبر هذه الفقرة ذات دلالة إحصائية، مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن يقدم العاملون الاقتراحات والآراء لتحسين طرق العمل ورفع مستوى الأداء.
- وبشكل عام جاء المتوسط العام للمحور الثالث (3.70) وانحراف معياري (0.54) وبتقدير نسبي للمتوسط بلغ (74.00%).

**3.10. خلاصة الفصل:**

من خلال التطرق للفصل الثاني قامت بعرض وتحليل نتائج الدراسة، وذلك من خلال استمارة تم توزيعها قسمت على أفراد العينة، وقد تضمنت الاستمارة الاستبيان على بحيث القسم الأول مخصص للمعلومات الشخصية أما القسم الثاني فهو لمحاور الاستبيان، بحيث تضمن المحور الأول على الهندرة الادارية أما المحور الثاني فقد اشتمل على تحسين الاداء، وهذه المحاور تجيب على الإشكالية الرئيسية للدراسة، وقد قامت بتحليل عبارات الاستبيان لاعتماد على برمج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) برمج معالج الجداول Excel ولاختبار الفرضيات استخدام المتوسطات الحسابية، استخدام الانحراف المعياري، ( anova way one ) اختبار تحليل التباين الأحادي، أساليب تحليل الانحدار والارتباط لإثبات وجود علاقة بين متغيرات الدراسة.

## الخاتمة

### النتائج والتوصيات

#### 4.1. مقدمة:

في ضوء الدراسة العملية التي قام بها الباحث حول أثر الهندرة الإدارية في تحسين الأداء في الغرفة التجارية، فلقد خلصت هذه الدراسة للعديد من النتائج، والعديد من التوصيات، والتي تم التوصل إليها بعد تفسير وتحليل النتائج والاجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار الفرضيات، وقد كانت على النحو التالي:

#### 4.2. النتائج:

توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج من أهمها:

- تعمل الهندرة الادارية على دمج وظائف منفصلة في وظيفة واحدة كما تساعد على تنفيذ العمليات بحسب طبيعتها.
- الهندرة الإدارية تسهم في التخلي عن اسلوب الترتيب الممل للعمل وتتبنى فلسفة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات
- تسهم الهندرة الإدارية في منح احتياجات الادارات بسرعة أكبر ومنح احتياجات الادارات بتكاليف اقل من خلال تقليل فرص اختلاف المعلومات
- الهندرة الإدارية تفرض فرص كبيرة في تطابق المعلومات، كونها تسعى الى دمج المهام الفرعية في مهمة واحدة
- هناك تنسيق مستمر بين جميع المستويات الإدارية لتحقيق الجودة المطلوبة في إنجاز الأعمال.
- تعمل الشركة باستمرار من أجل تحديث وتطوير نظام تقييم الأداء السنوي ليسهم في عملية التنمية والتطوير الإداري.
- نظام تقييم الأداء الوظيفي يحدد بشكل فعال نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الموظف.
- يبذل الموظفون الجهد الكافي لإنجاز الأعمال في الوقت المحدد.
- تساهم المعايير والمقاييس في إنجاز الأعمال طبقاً للخطط والبرامج المعتمدة.
- يقوم الموظف باستغلال كافة الموارد المتاحة لديه أثناء أدائه الوظيفي

- هناك معرفة وإلمام لدى جميع الموظفين بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم.
- يوجد تعاون بين العاملين لإنجاز العمل، كما يتوفر لدى الموظفين المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية، لأداء المهام الوظيفية

### 4.3. التوصيات:

- العمل على دمج الوظائف المنفصلة في وظيفة واحدة في نطاق التخصصات الادارية والهيكل الوظيفي.
- تفعيل الهندرة الادارية لمنح احتياجات الادارات بسرعة اكبر وتقليل فرص اختلاف المعلومات.
- يجب تصميم نظم فعالة لتفعيل الهندرة الإدارية
- التنسيق المستمر بين جميع المستويات الإدارية لتحقيق الجودة المطلوبة في إنجاز الأعمال.
- يجب على الشركات تحديث وتطوير نظام تقييم الأداء السنوي ليسهم في عملية التنمية والتطوير الإداري، بما في ذلك نظام تقييم الأداء الوظيفي من أجل تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الموظف.
- يجب على الموظفين الالتزام بأوقات العمل الرسمية، وأن يتمتعوا باليقظة التامة أثناء العمل.
- يجب على الموظفين بذل الجهد الكافي لإنجاز الأعمال في الوقت المحدد واستغلال كافة الموارد المتاحة أثناء العمل الوظيفي.
- يجب ان يكون لدى الموظفين معرفة وإلمام بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم، كما يجب ان يوجد تعاون بين العاملين لإنجاز العمل.

## المراجع

- 1- احمد أبو عمشة، (2011)، اثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطلاب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة، درجة الماجستير
- 2- احمد عبد الحفيظ، (2003)، مؤالف كتاب المرجع العلمي لتطبيق منهج الهندرة، الطبعة الأولى (كتاب).
- 3- الصياد واخرون، (2007)، الإحصاء لطلاب الدراسات الاقتصادية والإدارية، دار حافظ للطباعة والنشر، القاهرة.
- 4- عبد الله البحيري، (2015)، دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية، درجة الماجستير.
- 5- فضيلة بلالي، نجوى علاهم، (2018)، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة.
- 6- فليسي ليندة، (2012)، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز.
- 7- محمد بصنوي، هاشم الغريب، (1435)، مؤالف كتاب المرجع الحديث في الهندسة الإدارية، مكتبة الملك فهد، جدة.
- 8- مزغيش عبد الحليم، (2012)، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة.
- 9- مسعد رضوان، (2008)، إعادة هندسة الإجراءات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، اعمال المؤتمر، إعادة هندسة الإجراءات ودورها في التطوير الإداري (كتاب).
- 10- نادية حنون، (2010)، درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية.

## المواقع الإلكترونية:

- 11- جعفر إدريس، موسوعة مقالات مهارات النجاح،  
<https://sst5.com/Article/2065/77>.
- 12- عبيد الرقيق، (2014)، المتطلبات التنظيمية لتطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات "الهندرة" في القطاع الحكومي، ديوان مجلس الوزراء بليبيا،  
<https://libyanuniv.edu.ly/index.php>.
- 13- المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية،  
<https://hrdiscussion.com/hr109395.htm>.