

سم الله الرحمن الرحيم



جامعة آل البيت  
كلية الاقتصاد والعلوم الادارية  
إدارة الأعمال

رسالة ماجستير بعنوان

إعادة هندسة العمليات الإدارية للموارد البشرية وأثرها في الأداء الوظيفي في

المؤسسات المالية الحكومية الأردنية

**Human Resource Management Reengineering and its Impact on Job  
Performance at the Jordanian Governmental Financial Institutions**

إعداد

عاليه سالم ساري عليمات

(١٥٢٠٥٠٥٠٠٣)

إشراف

د - وليد مجلي العواوده

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة

العامة، خلال الفصل الثاني ٢٠١٧/٢٠١٨م / جامعة آل البيت

## مؤذج تفووض

أنا الطالبة: عالفة سالم علفمات، أفوض جامعة آل البفب بتزوفد نسخ من رسالتي  
للمكئبات أو المؤسسات أو الهفئاء أو الأشفاص عند طلبهم حسب التعلفمات النافذة  
فف المؤسسة.

التوقفع: .....

التارفخ:

نموذج اقرار والتزام بقوانين جامعة ال البيت وانظمتها وتعليماتها

انا الطالبة: عاليه سالم عليمات. الرقم الجامعي: ١٥٢٠٥٠٥٠٠٣

التخصص: الإدارة العامة. الكلية: كلية إدارة المال والأعمال.

أعلن بأنني قد التزمت بقوانين جامعة ال البيت وانظمتها وقراراتها السارية المفعول

المتعلقة بإعداد رسائل الماجستير عندما قمت شخصيا بإعداد رسالتي بعنوان:

إعادة هندسة العمليات الإدارية للموارد البشرية وأثرها في الأداء الوظيفي في

المؤسسات المالية الحكومية الأردنية

وذلك بما ينسجم مع الامانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل والأطاريح

العلمية. كما انني اعلن بأن رسالتي هذه غير منقولة أو مستله من رسائل أو أطاريح

أو كتب أو أبحاث أو أي منشورات علمية تم نشرها أو تخزينها في أي وسيلة إعلامية،

وبناءً على ما تقدم فإنني اتحمل المسؤولية بأنواعها كافة فيما لو تبين غير ذلك بما فيه

حق مجلس العمداء في جامعة آل البيت بإلغاء قرار منحي الدرجة العلمية التي حصلت

عليها وسحب شهادة التخرج مني بعد صدورها دون اي حق من التظلم أو الاعتراض

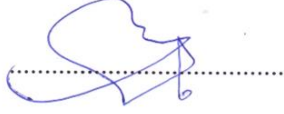
أو الطعن بأي صورة كانت في القرار الصادر عن مجلس العمداء بهذا الصدد.

توقيع الطالبة:..... التاريخ: / / ٢٠١٨ م

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها (إعادة هندسة العمليات الإدارية للموارد البشرية وأثرها في الأداء الوظيفي في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية) وأجيزت بتاريخ / / 2018م.

التوقيع

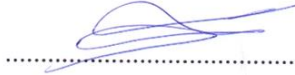


أعضاء لجنة المناقشة

الدكتور وليد مجلي العواودة / مشرفاً ورئيساً  
أستاذ مشارك في إدارة الأعمال - جامعة آل البيت



الدكتور زياد محمد علي الصمادي / عضواً  
أستاذ مشارك في إدارة الأعمال - جامعة آل البيت



الأستاذ الدكتور بهجت عيد مفلح الجوازنة / عضواً  
أستاذ في إدارة الأعمال - جامعة آل البيت



الأستاذ الدكتور شفيق ابراهيم حداد / عضواً خارجياً  
أستاذ في إدارة الأعمال - جامعة الأميرة سمية

إهداء

" وَقُلْ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ "

صدق الله العظيم

إذا كان الإهداء يعبر ولو بجزء من الحب والوفاء ... فالإهداء إلى الهادي معلم البشرية

ومنبع العلم ... النبي الأمي محمد صل الله عليه وسلم ....

إلى من حمل قلبي على أكف السعادة.....

إلى النبع الصافي... إلى شجرتي التي لا تذبل... إلى الظل الذي آوي إليه في كل حين

والذي العزيز .... أطال الله في عمره

إلى من أهدت عمرها كله بثوانيه ولحظاته من أجلنا.....

إلى قمري الذي لا يغيب وشمسي التي لا ينقطع دفؤها أبداً

والدتي الحبيبة ... أطال الله في عمرها

إلى من سرنا سوياً نشق الطريق معاً.... إلى من سار معي نحو الحلم خطوة بخطوة ...

إلى رفيق الدرب ..... إلى زوجي الغالي

إلى من كانت وما زالت وستبقى قوتي في تحقيق أحلامي ...

إلى روحها الطاهرة إلى أختي شذى رحمها الله

إلى إخواني و أخواتي وصديقاتي ... إلى من هم شمعة تنير لي دربي

إلى من شدوا من أزري كلما شعرت بالضعف ....

إليهم جميعاً ..... أهدي عملي هذا .....

الباحثة

## شكر وتقدير

بعد الحمد والشكر لله الذي أعانني على إكمال هذه الدراسة، لا يسعني إلا أن أتقدم بوافر الشكر وعظيم الامتنان للدكتور "وليد مجلي العواودة" على رعايته واهتمامه الذي غمرني بهما طيلة فترة دراستي هذه، مما كان له الأثر الطيب في إنجاز هذا العمل بالصورة الحالية.

كما يسعدني أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة، (د. زياد محمد علي الصمادي، أ. د. بهجت عيد مفلج الجوازنة، أ. د. شفيق ابراهيم حداد)، لتفضلهم بمناقشة هذه الرسالة وإبداء ملحوظاتهم وتوصياتهم القيمة التي سيكون لها الأثر البارز في إخراج هذه الرسالة إلى شكلها الحالي بإذن الله، ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر والامتنان إلى إدارة هذا الصرح العلمي الكبير، جامعة آل البيت ممثلة برئيسها وأساتذتها وأخص بالذكر أساتذة كلية إدارة المال والأعمال وقسم الإدارة العامة على جهودهم الطيبة.

الباحثة

## قائمة المحتويات

إهداء.....	د
شكر وتقدير.....	و
قائمة المحتويات.....	ز
قائمة الجداول.....	ط
قائمة الملاحق.....	ك
الملخص.....	ل
الفصل الاول الاطار العام للدراسة.....	١
التمهيد:.....	١
مشكلة الدراسة وأسئلتها:.....	٤
أهمية الدراسة:.....	٥
الأهمية التطبيقية:.....	٦
أهداف الدراسة:.....	٧
التعريفات الاصطلاحية:.....	٧
محددات الدراسة:.....	٩
مخطط الدراسة:.....	١٠
فرضيات الدراسة.....	١١
الفصل الثاني الأدب النظري والدراسات السابقة.....	١٣
القسم الأول: الأدب النظري.....	١٣
القسم الثاني: الدراسات السابقة.....	٥٨
التعقيب على الدراسات السابقة:.....	٧٨
الفصل الثالث الطريقة والإجراءات.....	٨١

٨١	..... منهج الدراسة
٨١	..... مجتمع الدراسة
٨٨	..... إجراءات الدراسة
٨٩	..... متغيرات الدراسة:
٩٠	..... المعالجات الإحصائية
٩١	..... الفصل الرابع نتائج التحليل الاحصائي للدراسة واختبار الفرضيات
١١٢	..... الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات
١١٢	..... أولاً: مناقشة نتائج السؤال الأول:
١١٣	..... ثانياً: مناقشة نتائج السؤال الثاني:
١١٨	..... التوصيات
١٢٠	..... المصادر والمراجع
١٢٠	..... أولاً: المراجع باللغة العربية:
١٢٥	..... ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية
١٣٣	..... الملاحق
١٥٢	..... ABSTRACT



قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
١	الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من حيث (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة)	٦٩
٢	معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)	٧٢
٣	اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح لأبعاد المتغير التابع	٧٣
٤	المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد مجال إعادة هندسة العمليات الإدارية مرتبة تنازلياً	٧٦
٥	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن عبارات بُعد إعادة تصميم عمليات إدارة الموارد البشرية مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي	٧٧
٦	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن عبارات بُعد بناء فرق العمل والتطوير مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي	٧٨
٧	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن عبارات بُعد بناء تحليل العمل مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي	٧٩
٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن عبارات بُعد إعادة تصميم المسؤوليات مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي	٨٠
٩	المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد مجال الأداء الوظيفي مرتبة تنازلياً	٨٠
١٠	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن عبارات بُعد السرعة مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي	٨١
١١	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن عبارات بُعد الجودة مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي	٨٢

٨٢	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن عبارات بُعد الدقة مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي	١٢
٨٣	Regression Variables Entered/Removed	١٣
٨٣	Model Summary	١٤
٨٤	ANOVAa	١٥
٨٤	Coefficientsa	١٦
٨٦	تطبيق تحليل التباين الأحادي لمتوسطات استجابات أفراد العينة نحو مستوى هندسة العمليات الإدارية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخدمة)	١٧
٨٧	تطبيق تحليل التباين الأحادي لمتوسطات استجابات أفراد العينة نحو مستوى الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخدمة)	١٨

## قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
١٠٤	الأداة بصورتها الأولية	١
١٠٩	قائمة أسماء المحكمين	٢
١١٠	الأداة بصورتها النهائية	٣
١١٥	كتب تسهيل المهمة	٤

إعادة هندسة العمليات الإدارية للموارد البشرية وأثرها في الأداء الوظيفي في

المؤسسات المالية الحكومية الأردنية

إعداد

عاليه سالم عليومات

إشراف

د - وليد مجلي العواوده

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى إعادة هندسة العمليات الإدارية للموارد البشرية وأثرها في الأداء الوظيفي في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية، وتناولت أربعة أبعاد لإعادة هندسة العمليات الإدارية وهي: إعادة تصميم عمليات إدارة الموارد البشرية، وبناء فرق العمل، وتحليل العمل، وإعادة تصميم المسؤوليات. وثلاثة أبعاد لأداء العاملين وهي: سرعة الأداء، وجودة الأداء، ودقة الأداء.

تكون مجتمع الدراسة من جميع المؤسسات المالية الحكومية في الإدارات الرئيسية، وقد اعتمدت الباحثة أسلوب العينة القصدية لدراسة مجتمع الدراسة وتحليله، وقد استخدمت الإستبانة وسيلة للحصول على البيانات.

تم توزيع الإستبانة على ثلاثة مؤسسات مالية حكومية (بنك تنمية المدن والقرى، وصندوق الاقراض الزراعي، والمؤسسة العامة للإسكان والتطوير الحضري) من مختلف المستويات الإدارية لكل مؤسسة، وبلغ عدد الاستبانات الموزعة (١٦٠) إستبانة، استرد منها (١٥٥) إستبانة من مجموع الإستبانات الموزعة، كانت منها (١٥٠) إستبانة صالحة للتحليل،

وقد إستخدمت الباحثة الأساليب الوصفية، ومعاملات الارتباط، واختبار الإنحدار الخطي المتعدد.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لإعادة تصميم عمليات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي،

حيث بلغت قيمة  $(T, \beta)$  (٢,٨٩٤, ٠,٣٦٦) على التوالي وهي قيمة دالة إحصائياً.

وقد خلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات للمؤسسات المبحوثة، ولأبحاث مستقبلية وذلك في ضوء نتائجها.

الكلمات المفتاحية: هندسة العمليات الإدارية، الموارد البشرية، الأداء الوظيفي، المؤسسات المالية الحكومية.

## الفصل الاول

### الاطار العام للدراسة

التمهيد:

أحدث التطورات العلمية والثورة المعلوماتية والاتصالات وتطبيقاتها المتطورة والمتجددة في العقد الثالث من الألفية الثالثة، من القرن الحادي والعشرين، واقعًا إداريًا مختلفًا عمّا كانت عليه في العقود السابقة، وتتجلى مظاهر الواقع الجديد في تراجع كثير من المفاهيم الفكرية والمنظومات التي اعتمدت عليها الدراسات الإدارية السابقة، مما جعل الأساليب الإدارية الحديثة تكاد لا تُمّت بصلّةٍ لما كان عليه واقع الفكر الإداري وتطبيقاته في العقود الماضية.

لذا فإن التعامل مع المتغيرات التي تحدث على المستوى المحلي والعالمي، يتطلب ضرورة إحداث تغييرات جذرية في أسلوب الإدارة في منظمات الأعمال، وكيفية تقديمها للخدمات، وهذا يستلزم تبني أساليب إدارية حديثة تتلاءم والتغيرات التي تمر بها المنظمات، فالأساليب والوسائل التقليدية للإدارة لم تعد قادرة على التعامل مع التطورات الحديثة (عبابنة والطويل، ٢٠٠٩).

وتُعد هندسة العمليات الإدارية واحدة من التوجهات الإدارية المهمة التي تقود عملية التغيير في المنظمة، بحيث تجعل المنظمة تبدأ عملها من جديد بهدف تسهيل وتقديم الخدمات للمتعاملين مع هذه القطاعات بالموصفات التي تلبى حاجاتهم

ورغباتهم وبمستوى جودة عالٍ. إذ تسهم هندسة العمليات الإدارية في تحفيز المنظمات على مواكبة التغيرات الحاصلة في التكنولوجيا وتحقيق زيادة الشعور بالمسؤولية فضلاً عن تطوير الأداء الوظيفي؛ لمواكبة التغيرات السريعة والمتلاحقة في بيئة الأعمال الحديثة (هلال، ٢٠١٢).

وترى خان (٢٠١٢) أن هندسة العمليات الإدارية تعد من الأساليب ذات التأثير الهام والمباشر على إدارة الموارد البشرية، باعتبارها عملية ديناميكية جذرية متكاملة فإنها توكل لهذه الإدارة مسؤوليات ومهام استثنائية، وتفرض وجود مهارات خاصة ومعرفة واسعة وخبرة عالية لقيادة وتنفيذ عملية التغيير الشامل، كما تتطلب توفير موارد بشرية متميزة ذات قدرة عالية على التفكير الإبداعي والتخطيط وإتخاذ القرارات وتصور الحلول ووضع البدائل المختلفة. وهذا ما يفرض إعادة هندسة العمليات الإدارية للموارد البشرية، حتى تستطيع مواكبة هذه التغيرات وتحقيق ما هو منتظر منها للوصول إلى إدارة موارد بشرية متميزة، خالقة للقيمة ذات دور استراتيجي في بناء المنظمات.

ويتحدد مستوى الأداء الوظيفي للفرد بتفاعل العوامل المؤثرة فيه من خلال الآتي:

١. ما يتعلق بذات الفرد ودافعيته للعمل.
٢. ما يتعلق بمناخ العمل وبيئته سواء أكانت البيئة الداخلية للعمل أم الخارجية.
٣. مقدرة الفرد على أداء العمل الموكول إليه.

وهذه العوامل لا تؤثر في الأداء كلاً على حده، وإنما من خلال تفاعلها فيما بينها، وبالتالي فإن مستوى الأداء سيكون نتيجة لهذا التفاعل، فإن كانت العوامل الثلاثة إيجابية (دافعية مرتفعة للأداء لدى الفرد، ومقدرة عالية على أداء العمل والإنجاز وبيئة ومناخ مناسب) فالنتيجة ستكون مستوى أداء مرتفع، أما اذا كانت العوامل الثلاثة السابقة ذات مستوى متدنٍ فان النتيجة ستاتي أداء منخفضاً، وسيكون الأداء متوسطاً في حالة تدني الدافعية لدى الفرد وتمتعه بدرجة عالية من القدرة على أداء العمل مع توافر بيئة ومناخ مناسب للعمل (برنوطي، ٢٠٠٧).

وتشهد مؤسسات القطاع العام تحديات وتهديدات نشأت عن التغيرات التي غيرت شكل العالم وأوجدت نظاماً عالمياً جديداً يعتمد العلم والتطور التكنولوجي المتسارع أساساً، ويستند إلى تقنيات عالية التقدم والتفوق، الأمر الذي لا يدع مجالاً للتردد في البدء ببرامج شاملة لتطوير وتحديث النظم والسياسات والممارسات المتعلقة بإدارة وتنمية الموارد البشرية بحيث تضمن للمؤسسات القدرة على تجاوز مشكلاتها ومعالجة نقاط الضعف فيها (أبو عوض، ٢٠١٥).

ولأهمية المؤسسات المالية الحكومية في تنمية الاقتصاد الوطني الأردني، وأهمية تحليل وظائف إدارة الموارد البشرية في تمكين هذه المؤسسات من تلبية احتياجاتها من العنصر البشري القادر على تحقيق أهداف البقاء والمنافسة في سوق يسوده التعقيد والمنافسة الشديدة من الداخل والخارج، جاءت هذه الدراسة بغرض البحث في إعادة هندسة العمليات الإدارية للموارد البشرية وأثرها في الأداء الوظيفي في المؤسسات المالية، وذلك من خلال دراسة ميدانية في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية.



## مشكلة الدراسة وأسئلتها:

قامت العديد من المؤسسات بتبني مفهوم هندسة العمليات الإدارية لإحداث نقلة نوعية في أداء هذه المؤسسات، ودفعها لتقديم أفضل الخدمات وتحسين أداءها الوظيفي بأكثر الطرق كفاءة وفاعلية لتوفير التقنية الحديثة التي تسعى إليها المنظمات من خلال إعادة النظر في هياكل دوائر المؤسسات وأنظمتها وواجباتها وتنمية وتطوير المهارات السلوكية والإنسانية والبحث عن مهارات وقدرات وكفاءات مستحدثة تلائم روح التطوير والتغير وتنسجم مع طبيعة التعقيد التي ترافق مشاكل الغد والقيام بأعباء التنمية الإدارية وفقاً لأسس علمية مدروسة. وبالرغم من أن العديد من نتائج الدراسات أبرزت الميزات الإيجابية التي حققتها إعادة هندسة العمليات الإدارية، كدراسة (أبو عوض، ٢٠١٥) ودراسة (بلقاسم، ٢٠١٠)، إلا أن الكثير من المؤسسات - من خلال اطلاع الباحثة على العديد من المؤسسات - ما زالت تفتقر إلى رؤية واضحة لهذا المفهوم وكيفية تطبيقه في إدارتها، ولا تدرك الفوائد التي تنعكس على الموظفين والمناخ المؤسسي فيها. فضلاً عن بعض الإداريين الذين ما زالوا لا يؤيدون أهمية التغيير والإفادة من الفوائد التي تحققها تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية للإدارة المؤسسية. وبما أن المؤسسات المالية كغيرها من المؤسسات تسعى إلى تطوير مستوى الأداء الوظيفي للعاملين الذي يعتبر ركيزة الأداء الكلي لتلك المؤسسات، أصبح من الضروري إيجاد الأسلوب المناسب للوصول إلى هذا الهدف من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية،

الذي يتميز بتركيزه على نظم العمل، حيث يتم دراسة العملية بكاملها بدءاً من التخطيط وصولاً إلى تحقيق الاهداف.

وبناءً على ما سبق؛ تسعى الدراسة الحالية إلى الكشف عن واقع هندسة العمليات الإدارية للموارد البشرية وأثرها في الأداء الوظيفي في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية، وذلك من خلال الاجابة عن الاسئلة الآتية:

١. ما مستوى إستخدام إعادة هندسة العمليات الإدارية للموارد البشرية في

المؤسسات المالية الحكومية الأردنية؟

٢. ما مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية؟

٣. ما تأثير هندسة العمليات الإدارية على مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسات

المالية الحكومية الأردنية؟

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

تبرز الأهمية النظرية بتسليط الضوء على هندسة العمليات الإدارية للموارد البشرية وأثرها في تطوير الأداء الوظيفي، ويمكن أن تسهم هذه الدراسة في إثراء الجانب النظري للبحوث والدراسات التي تناولت هندسة العمليات الإدارية، وذلك من خلال ما تقدمه هذه الدراسة من إطار نظري يمكن أن يسهم في سد النقص في المكتبة العربية، ومن المؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة في الكشف عن مستوى الأداء الوظيفي في

المؤسسات المالية الحكومية الأردنية عن تطبيق هندسة العمليات الإدارية للموارد البشرية، للإفادة منها في تقييم درجة الأداء الوظيفي، ومن المؤمل أيضاً أن تسهم الدراسة في توفير معلومات قد تساعد القائمين على المؤسسات المالية الحكومية الأردنية في معالجة جوانب القصور مما يزيد من مستوى الأداء الوظيفي.

الأهمية التطبيقية:

تتمثل أهمية هذه الدراسة من خلال تقديم التوصيات والاقتراحات لصناع القرار في المؤسسات المالية وخاصة الحكومية منها، لتطوير الأداء الوظيفي من خلال إستخدام منهج هندسة العمليات الإدارية، وبالتالي تحسين جودة الأداء وزيادة الإنتاجية، ولفت نظر الباحثين إلى عمل بحوث مستقبلية تهتم بهندسة العمليات الإدارية للموارد البشرية وأثرها في الأداء الوظيفي في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية. وتقديم بعض البيانات والمعلومات المفيدة والجديدة حول درجة الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية، وعن تطبيق هندسة العمليات الإدارية على المستوى العربي والمحلي لدى العاملين في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية، حيث يتوقع أن تزود المكتبة العربية بمعلومات هامة عن درجة الأداء الوظيفي عن تطبيق هندسة العمليات الإدارية، من أجل أخذ هذه المعلومات بالحسبان عند عمل برامج هندسة العمليات الإدارية، مما يجعلها أكثر فاعلية عند تقديمها للدوائر والمؤسسات المالية الحكومية والخاصة.

## أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على ما يلي:

١. التأثيرات المحتملة لهندسة العمليات الإدارية للموارد البشرية على الأداء الوظيفي في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية.
٢. مستوى إستخدام هندسة العمليات الإدارية للموارد البشرية في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية.
٣. مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية.
٤. معرفة ان كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في تقدير أفراد عينة الدراسة حول مستوى هندسة العمليات الإدارية للموارد البشرية تعزى لمتغير (الجنس، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، الفئة العمرية، عدد سنوات الخدمة).
٥. معرفة ان كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في تقدير أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير (الجنس، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، الفئة العمرية، عدد سنوات الخدمة).

## التعريفات الاصطلاحية:

فيما يلي التعريفات النظرية والاجرائية للمصطلحات التي إستخدمتها الباحثة في

الدراسة:

إعادة هندسة (الهندرة) العمليات الإدارية ( Management Reengineering )  
Process): والمقصود بها إعادة هندسة نظم العمل أو إعادة هندسة الأعمال وكما عرفها  
(أبو عوض، ٢٠١٥: ٨) على أنها "إحداث تغيير جذري في العمليات التنظيمية من خلال  
إستخدام تكنولوجيا المعلومات الإستخدام الأمثل وذلك لتحقيق تحسينات جوهرية في  
الجودة والأداء والانتاجية " .

إعادة تصميم عمليات إدارة الموارد البشرية (Redesigning Human Resources  
Management Processes): عرفتها أبو عوض (٢٠١٥: ٩) على أنها إعادة التفكير  
الأساسي، وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية، بهدف تحقيق وتحسين جوهرية  
في معايير قياس الأداء الحاسمة، مثل: (التكلفة، والجودة، والخدمة والسرعة).

بناء فرق العمل (Building Teams): تعرف على أنها سلسلة من النشاطات المصممة  
بهدف تحسين أداء الأفراد (١٥: ٢٠١٢, Ashutosh, Muduli).

تحليل العمل (Job Analysis): تعرف على أنها تحديد الأنشطة المكونة له ووضع ذلك  
في توصيف متكامل وتحديد مواصفات شاغل الوظيفة (عائض والشمسي، ٢٠١٣).

إعادة تصميم المسؤوليات (Redesign Responsibilities): عرفها (Hawthorne,  
٧: ٢٠٠٤) بأنها أعمال المنظمة اللازمة لإعادة هيكلة لعملياتها الداخلية لتحسين توزيع  
المنتج وتحسين أداء التسليم للعميل.

الأداء الوظيفي (Job Performance): عرفها كل من عائض والشمسي (٢٠١٣: ١٩٠)  
على أنه "محصلة السلوك التنظيمي في ضوء الإجراءات والواجبات والأنشطة والمهام  
للوصول إلى تحقيق الأهداف المرسومة بالجودة المطلوبة، وبأقل تكلفة".

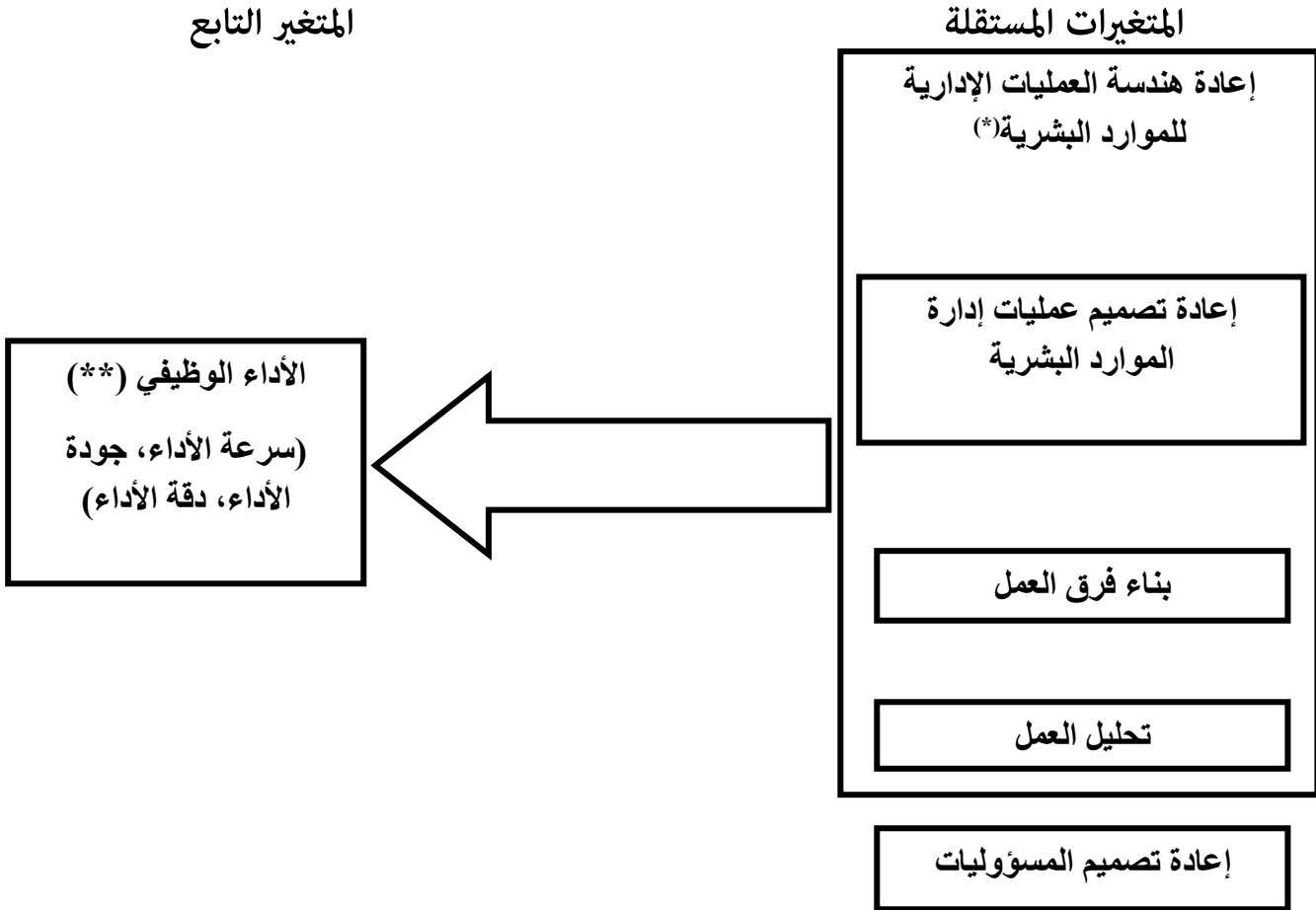
## محددات الدراسة:

- المحددات الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني لعام ٢٠١٧/٢٠١٨.
- المحددات المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على المؤسسات المالية الحكومية الأردنية في الإدارات الرئيسية في العاصمة عمان.
- المحددات البشرية: تم تطبيق أداة الدراسة على عينة من العاملين في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية من مديري الدوائر ونوابهم ورؤساء الأقسام ومديرو إدارة موارد البشرية العاملين في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية.
- المحددات الموضوعية: هندسة العمليات الإدارية للموارد البشرية وأثرها في تطوير الأداء الوظيفي في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية.
- المحددات العلمية: لقد تم الاعتماد على أربعة أبعاد لإعادة هندسة العمليات الإدارية للموارد البشرية.

## مخطط الدراسة:

وفي ضوء مشكلة الدراسة، ومراجعة الأدبيات ذات العلاقة، فقد قامت الباحثة

بتحديد المتغيرات التي قامت باختبارها، وكما هي مدونة في الشكل رقم (١-١):



الشكل رقم (١-١) مخطط الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على الدراسات السابقة الآتية:

(\*) Hawthorne, Pat (٢٠٠٤). Redesigning Library Human Resources: Integrating Human Resources Management and Organizational Development. *Library Trends*, ٥٣ (١), ١٧٢-١٨٦.

(\*\*) Huang, Shaio; Lee, Chao-Hsiung; Yen, Chiu. (٢٠١٥). How Business Process Reengineering Affects Information Technology Investment and Employee Performance under Different Performance Measurement. *Information Systems Frontier*, ١٧, ١١٣٣-١١٤٤

فرضيات الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم صياغة الفرضيات الآتية حول أثر هندسة العمليات الإدارية في تطوير الأداء الوظيفي، وهي:  
الفرضية العدمية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq ٠,٠٥)$  لهندسة العمليات الإدارية والمتمثلة بـ (إعادة تصميم عمليات إدارة الموارد البشرية، وبناء فرق العمل، وتحليل العمل، وإعادة تصميم المسؤوليات) في الأداء الوظيفي في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية.

وتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq ٠,٠٥)$  لإعادة تصميم عمليات إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية..

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq ٠,٠٥)$  لبناء فرق العمل في الأداء الوظيفي في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq ٠,٠٥)$  لتحليل العمل، في الأداء الوظيفي في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية.



الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0,05$ ) لإعادة تصميم المسؤوليات في الأداء الوظيفي في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية.

الفرضية العدمية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0,05$ ) لاستجابة المبحوثين حول هندسة العمليات الإدارية تعزى لمتغير (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخدمة) في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية.

الفرضية العدمية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0,05$ ) لاستجابة المبحوثين حول الأداء الوظيفي (السرعة، الدقة، الجودة) تعزى لمتغير (الجنس، الفئة العمرية، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة) في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية.

## الفصل الثاني

### الأدب النظري والدراسات السابقة

تناول هذا الفصل الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة،

وقد تمّ تقسيم الفصل إلى قسمين هما: الأدب النظري والدراسات السابقة، كما يلي:

#### القسم الأول: الأدب النظري

##### أولاً: إعادة هندسة العمليات الإدارية

تواجه الكثير من المؤسسات العديد من التحديات المختلفة التي تتطلب الحاجة لوضع خططاً وإستراتيجيات تلبيةً لرغبة الزبائن، وذلك من خلال الإنتاج التنافسي وتقديم الخدمات. وتقوم العديد من المؤسسات بتجربة التحول البطيء وعدم القدرة على الإستجابة إلى المنافسة وتلبية رغبات الزبائن، ويعزى ذلك إلى البنى القديمة التي تسير عليها تلك المؤسسات، وكذلك السياسات والطرق والأسس والإدارة وأنظمة الإدارة غير المرنة.

ومن هنا يأتي دور هندسة العمليات الإدارية من خلال التحول في المؤسسات والتغير، حيث تستطيع هندسة العمليات الإدارية أن تلعب دوراً رئيسياً وفاعلاً داخل المؤسسات، وذلك من أجل كسب المنفعة التنافسية، وتحقيق الريادة من خلال تقديم منتجات وخدمات ممتازة وكذلك تطوير عملية التحول العامل (Edosomoan, 1996).

إن مفهوم هندسة العمليات الإدارية وإعادة التصميم والدراسة العلمية للعمل للمؤسسات، ليست مفاهيم جديدة، حيث تعود جذورها إلى قبل أكثر من مائة عام،

وذلك من خلال الجهود الجماعية عبر أنظمة عديدة، وتضم مهندسين وعلماء وواضعي نظريات الإدارة. وقد كونت عولمة الإقتصاد وتحرير أسواق التجارة ظروفاً جديدة في سوق العمل تميزت بعدم الثبات والمنافسة الشديدة في بيئة العمل وإستمرت المنافسة بالإزدياد، وبالنظر إلى الأسعار والتنوعية والإختيار وترويج خدمة التوصيل، فقد أدى ذلك كله إلى إزالة العوائق والصعوبات وإلى الاختراعات والإبتكارات التكنولوجية، وكذلك إلى زيادة التعاون الدولي وبالتالي إلى إزدياد المنافسة (تاج الدين، ٢٠١٣).

إذن؛ فهندسة العمليات الإدارية ليست وليدة اللحظة، بل تمتد إلى عدة سنوات ماضية وتعود بدايات هندسة العمليات الإدارية إلى أوائل التسعينات، حيث يرتبط اسمها بالخبيرين مايكل هامر Michael Hammer وجيمس تشابي James Chappi، ولكن في الحقيقة فإن هندسة العمليات الإدارية لم يكن روادها خبراء أو أكاديميين، ولكن الذي أوجدها هم اناس حقيقيون يعانون من مشاكل واقعية وحقيقية لا بد من معالجتها، ووضع الحلول المناسبة لها. ومن إحدى هذه المشاكل عملية التسريح الشامل للعمال. حيث أصبحت كلمة هندسة العمليات الإدارية ترمز بشكل عام إلى إعادة ترتيب أوضاع العمال الذين تم تسريحهم من أعمالهم وأوطانهم، بحيث توضع الخطط والاجراءات اللازمة لتصويب أوضاعهم (Davenport, ١٩٩٦).

وتعود جذور هندسة العمليات الإدارية إلى نظريات الإدارة التي تم تطويرها منذ بداية القرن التاسع عشر. وقد اجمعت العديد من الآراء الفلسفية في الإدارة على إبراز مفهوم واضح لهندسة العمليات الإدارية ليتمثل في سلسلة من الأنشطة المتعلقة بتطوير الإجراءات حيث يتمثل مفهوم هندسة العمليات الإدارية في القدرة على إعادة

التفكير وبناء وإنسياب بناء وتكوين العمليات وسير الأعمال وطرق أنظمة الإدارة والعلاقات الخارجية التي من خلالها نستطيع خلق القيمة وتوصيلها (Sturdy, ٢٠١٠) ويشير (Wood, ١٩٩٩: ١٧) إلى ان هندسة العمليات الإدارية تعني البحث عن التطوير من خلال الربح الحقيقي والسريع لأداء المؤسسات.

ويعرف كل من همر وتشابي هندسة العمليات الإدارية على انها إعادة التفكير الأساسي والتصميم للعمل في المؤسسات وذلك من أجل تحقيق تحسينات وتطورات مثيرة وملموسة عصرية للتحويل والتغير مثل السعر والنوعية وتقديم الخدمة والسرعة (Mario, ٢٠٠٤).

وهندسة العمليات الإدارية تعني تقييم الإتجاهات والتحديات المرتبطة بإجراءات التطوير الحديثة، وتقديم حلولاً تعمل على توحيد ودمج إستخدامات تكنولوجيا الإتصالات الحديثة والإبتكارات والتصاميم (Schueler and Buckley, ٢٠٠٥).

ويعرف (Eilam, ٢٠٠٥:٢١) هندسة العمليات الإدارية على أنها العملية التي يتم بها إعادة البناء بطريقة تظهر التفاصيل الداخلية للمؤسسة مثل التصميم والعمارة. وهذا يشبه تماماً عملية البحث العلمي الذي يدرس ظاهرة طبيعية مع وجود اختلاف بين الأمرين.

ومن المفاهيم التي من الممكن عرضها كتعريف لإعادة هندسة العمليات الإدارية الآتي؛ إعادة التفكير في العمل، اشراك شبكات الحاسب الآلي في قواعد المعلومات المركزية، جعل المواطنين والعملاء جزء من نظام المعلومات الالكتروني، والإهتمام الدائم بطلبات الزبائن وأراء المواطنين.

يمكن القول بأن هندسة العمليات الإدارية تركز على مجموعة نقاط أساسية يمكن تلخيصها كالآتي (Ellen & Sharron, ١٩٨٨؛ جواد، ٢٠٠٠؛ Mario, ٢٠٠٤؛ نجم، ٢٠٠٤؛ عاطف، ٢٠٠٩؛ الدليمي، ٢٠١١؛ حسين، ٢٠٠٤؛ السكارنة، ٢٠٠٩):

١. أساسية: وتعني ببساطة أن الوقت قد حان لكي تعيد كل منظمة وكل فرد وعامل بها النظر في أسلوب العمل المتبع ومراجعة ما يقومون به من عمل.

٢. جذرية: حيث تتضمن إعادة هندسة العمليات حلولاً جذرية لمشاكل العمل الحالية، وليس مجرد تغييرات سطحية أو تجميلية ظاهرية للوضع القائم. ومن هذا المنطلق فإنها تعني التجديد والإبتكار وليس مجرد تحسين أو تطوير أو تعديل أساليب العمل القائمة.

٣. هائلة أو فائقة: إن إعادة الهندسة لا تتعلق بالتحسينات النسبية المطردة والشكلية، بل تهدف إلى تحقيق طفرات هائلة وفائقة في معدلات الأداء، كتحسين الدخل والأرباح وزيادة الإنتاجية وتقليص الزمن اللازم لإنجاز العمل وتقديم خدمات أفضل للعملاء.

٤. العمليات: يتميز مبدأ إعادة الهندسة بتركيزه على نظم العمل، أو ما يعرف بالعمليات الرئيسة للمنظمات المختلفة وليست الإدارات. إذ تتم دراسة وهندسة العمليات بكاملها ابتداءً من إستلام طلب العميل إلى أن يتم إنجاز الخدمة المطلوبة. ولذلك فإعادة هندسة العمليات تساعد على رؤية الصورة الكاملة للعمل وتنقله بين الإدارات المختلفة ومعرفة السبلات الإستثمارية والإدارية التي تعيق العمل وتطيل الزمن اللازم لتقديم الخدمة وإنهاء العمل.

٥. تقنية المعلومات: تعتمد إعادة هندسة العمليات الإدارية على الإستثمار في تقنية المعلومات، وإستخدام هذه التقنية بشكل فعال، بحيث يتم توظيفها للتغيير الجذري الذي يخلق أسلوباً إبداعياً في طرق وأساليب تنفيذ العمل، وليس للميكنة التي تهدف لتوفير الوقت.

٦. التغيير من خلال التفكير الإستقرائي وليس أليستنتاجي: تعتمد إعادة هندسة العمليات الإدارية على الإستقرار، والمتمثل بالبحث عن فرص التطوير والتغيير قبل بروز مشاكل تدعو للتطوير والتغيير، وترفض إعادة هندسة العمليات الإدارية التفكير أليستنتاجي، والمتمثل في الإنتظار حتى بروز المشكلة ثم العمل على تحليلها والبحث عن حلول مناسبة.

٧. التحسين المستمر: فلا تُعد التحسينات الهامشية في الأداء كافية في عالم متغير بسرعة، وإنما يجب السعي وراء أداء شامل ومثير؛ أي الأداء الثوري. فنحن نحتاج إلى تحسينات مثيرة في المعايير التعليمية لتحقيق الجودة في المواقف الحالية، وترك

المعايير التي سوف نحتاج إلى تحقيقها من أجل الوفاء بمطالب تعليمية، فالتحسينات في الأداء لمواجهة تحدي المستقبل تكون مثيرة.

وهذا الأمر يحقق تحسناً جذرياً محسوساً وليس تعديلاً محدوداً، كما يحقق طفرة واسعة وليس تقدماً جذرياً، وتحقق تحسين تفوق طموح وليس منافسة محدودة. من خلال التعريفات السابقة لعملية هندسة العمليات الإدارية يمكن القول أن هندسة العمليات الإدارية عبارة عن عملية إعادة بناء وتصميم للمؤسسة وذلك بهدف تطوير وتحسين أداء تلك المؤسسات وأفرادها وفريق العمل من أجل زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته تلبية لرغبة الزبائن.

إن عملية هندسة العمليات الإدارية هي عملية مهمة جداً للمؤسسات من أجل سير عملها وإكمال مسيرتها بالشكل الصحيح كما هو مخطط مسبقاً وفق الأهداف المرسومة للمؤسسة. وتعتبر هندسة العمليات الإدارية؛ أداة مفيدة نودي بها، وتم تبنيتها كإحدى حركات التغيير الرئيسية من خلال عدة منظمات. ولن تحقق عملية هندسة العمليات الإدارية النجاح الكامل إلا من خلال تطبيقها بشكل صحيح، وكذلك يجب على الإدارات الجديدة استيعابها ومعرفة النتائج المرجوة منها عند تطبيقها. وهنا لا بد من الأخذ بجانب تكنولوجيا المعلومات في هذا المجال (Sturdy, ٢٠١٠).

ويذكر كامبرون وكوين (Cameron and Quin, ٢٠٠٦) عدة فوائد لهندسة العمليات الإدارية أهمها:

١. هندسة العمليات الإدارية عملية تطبيقه فهي تحتوي على كل الجوانب الرئيسية بالثقافة التي وجدت لإظهار الفرق في نجاح المؤسسة وتقديمها.

٢. هندسة العمليات الإدارية عملية محددة بالوقت، حيث يتم إنجازها بوقت زمني معقول ومناسب.

٣. عملية يشترك الجميع فيها. حيث أن الخطوات المتبعة أثناء إجراء عملية هندسة العمليات الإدارية يستهدف كل فرد داخل المؤسسة، ولكنها تشرك بشكل خاص كل الذين تقع على عاتقهم مسؤولية التوجيه وتعزيز القيم وقيادة التغيير الأساسي.

ومن هنا يتبين مدى أهمية عملية هندسة العمليات الإدارية، حيث أنها خطوة وعملية ملحة وضرورية لكل مؤسسة تسعى إلى النجاح والتقدم، وذلك من أجل زيادة إنتاج هذه المؤسسة وتحسين نوعيته وبالتالي الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الزبائن وتلبية رغباتهم.

وتهدف هندسة العمليات الإدارية في الأصل إلى الوصول إلى أفضل العمليات داخل المؤسسة، ويعتقد أن كل المبادئ والأسس التي تسير على خطاها أية مؤسسة لحل



المشاكل التقنية يمكن توحيدها من أجل سير العمل الذي يقوم به الأفراد. وكذلك يستطيع المدراء إكتشاف أفضل العمليات من أجل تغيير العمل والنهوض به إلى المستويات ودحض الإعتقاد التقليدي السائد بأن هناك طريقة واحدة فقط هي الأفضل لإنجاز المهام في العمل (Cameron and Quinn, ٢٠٠٦).

وتهدف عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحقيق نتائج هائلة في مقاييس الأداء العصرية، مثل جودة المنتج والخدمة والتكلفة وسرعة إنجاز العمل، من خلال تقليص وتبسيط الإجراءات الإدارية وتخفيض المدة الزمنية اللازمة لإجراء المعاملات وتحسين كبير في مستويات الأداء وتطبيق مفهوم الموظف الشامل وتقليص التخصص إلى حد كبير (اللوزي، ١٩٩٩).

إن إعادة هندسة العمليات الإدارية بشكل علمي وسليم سوف يمكّن المؤسسة من تحقيق مجموعة من الأهداف التي من أجلها تتم عملية إعادة الهندسة فيها، وهي كالاتي (موسى، ٢٠٠٢؛ الترتوري، ٢٠٠٦؛ حسين، ٢٠٠٧؛ الصيرفي، ٢٠٠٧؛ أحمد، ٢٠٠٨؛ مشهور، ٢٠٠٩):

١. تحقيق تغيير جذري في الأداء: يتمثل هذا التغيير بتغيير أسلوب وأدوات العمل، ويتم من خلال تمكين كافة العاملين في المؤسسة بأداء الأعمال الصحيحة والمفيدة، وتصميم العمل والقيام به وفق احتياجات المستفيدين وأهداف المؤسسة. أي أنه يتم استخدام أحد قواعد الفكر الإبداعي، وهي قاعدة الخروج من الصندوق، والتي تدعو العاملين إلى الإبداع في أعمالهم والتخلص من قيود

التكرارية والروتين والرقابة والنظر إلى الأمور المحيطة بأعمالهم بنظرة شمولية تساعد على تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة لدى كل عامل منهم.

٢. التركيز على العملاء: تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى توجيه المؤسسة للتركيز على متطلبات المستخدمين من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم. وتعتبر أول بطاقة تبدأ بها إعادة الهندسة في بطاقة الأداء المتوازن *balance scored card*.

٣. السرعة: تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تمكين المؤسسة من أداء أعمالها بسرعة عالية؛ وذلك من خلال توفير المعلومات المطلوبة لإتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها. وإذا لم يتحقق هذا الهدف تعتبر إعادة هندسة العمليات الإدارية فاشلة؛ لأن هذا الهدف يعتبر من الأسباب الجوهرية لتطبيق إعادة الهندسة في المؤسسة.

٤. الجودة: تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة لتتناسب مع رغبات واحتياجات المستخدمين وذلك من خلال عمليات التوثيق الإداري والاتفاق على نسخ مطبوعة لدليل إجراءات العمل أو ما يسمى *procedure & policy*.

٥. تخفيض التكلفة: تتم من خلال إلغاء العمليات غير الضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة، حيث انه يستحيل أن تقدم المؤسسة وتدفع مقابل مشروع غير مضمون ويعود عليها بالنفع.

٦. التفوق على المنافسين: تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى مساعدة المؤسسة في التفوق على المؤسسات المنافسة التي قد لا يصعب اللحاق بهم لكن يصعب التفوق عليهم، فقد يتعذر تقليدهم، أو تختفي الدافعية للتغيير، لذلك كان مهماً تحقيق ميزة تنافسية مثل ضغط التكاليف مع زيادة قيمة المنتج وذلك من خلال تحسين استغلال الموارد المتاحة وترشيد العمليات والخدمة بشروط أفضل.

إذاً إعادة هندسة العمليات الإدارية 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 المؤسسة يكفل تحقيق مجموعة من الأمور، كالسرعة في الأداء، تخفيض التكلفة، جودة المنتج، التركيز على حاجة المستفيدين، التخلص من التعقيدات والإجراءات المكتبية، تحويل التنظيم من هرمي إلى أفقي، إجراء تحسينات جوهرية وفائقة لخدمات المستفيد، السرعة والتميز في أداء الخدمات وأخيراً تطوير بيئة إدارية تعتمد على العمليات.

ويشير مشهور (٢٠٠٩) إلى أنه عند تطبيق تقنية هندسة العمليات الإدارية في مؤسسة عمل ما فإن فريق العمل يركز على الاهداف التالية:

٤. التركيز على الزبائن. حيث ان عملية خدمة الزبائن تهدف إلى التخلص من شكاوى الزبائن وتقليص تذمرهم.

٥. السرعة، فعملية ضغط الوقت تهدف إلى إتمام نشاط أو مهمة رئيسية في العمل ومثال ذلك أنه إذا كانت عملية ما قبل هندسة العمليات الإدارية تستغرق مدة خمس ساعات، فإن المتوسط الزمني لتلك العملية بعد هندسة العمليات الإدارية يجب ان ينخفض إلى نصف ساعة فقط.

٦. المرونة، وتعني العمليات التطبيقية والبنائية للظروف المتغيرة والمنافسة للمؤسسة أو الشركة. لذلك فإن بقاءك قريباً من الزبون يؤدي بالتالي إلى تطوير آليات العمل في المؤسسة مما يؤدي إلى قيام الشركة وبسرعة إلى الوقوف على نقاط الضعف وتلبية متطلبات السوق الجديدة.

٧. النوعية، وتعني العمل على تقديم الخدمة الراقية وتقدير الزبائن. إن مستوى النوعية هو دائماً نفسه عندما يضبط بالعمل وعندما لا يعتمد بشكل رئيسي على الشخص الذي يقوم بتقديم الخدمة للزبائن.

٨. الإبداع، حيث يبرز هنا دور القيادة في المؤسسة أو الشركة من خلال تغير بناء يقدم من اجل مصلحة تنافسية للشركة أو المؤسسة.

٩. الإنتاجية، وتعني تطوير كفاية قياسية وفعالة من حيث النوعية وكذلك الكمية، وذلك تلبية لرغبات الزبائن والوصول إليهم.

١٠. الشفافية، حيث أن تنظيم عمليات الشركة أو المؤسسة والوصول بها حسب

الخطط المرسومة لها مسبقاً يطور عملية الشفافية وبالتالي يؤدي إلى نتائج

إيجابية فيما يتعلق بالجودة والنوعية وكذلك الأسعار.

ويشير موسى (٢٠٠٢) إلى أن هندسة العمليات الإدارية لها عدة مميزات أهمها:

١. أنها تتضمن إعادة تصميم جذري في إجراءات وخطوات سير العمل.

٢. تقوم هندسة العمليات الإدارية بتوظيف تكنولوجيا المعلومات كمخول

لإجراءات العمل الجديدة.

٣. تحاول هندسة العمليات الإدارية تحقيق الوصول إلى مستوى معين من

مخرجات الإستراتيجية المؤسسية.

٤. تميل هندسة العمليات الإدارية لأن تكون مشغل وموظف داخلي في جهود

العمل.

ويبين هامر، مايكل وستانتن، ستيفن (٢٠٠٠) أن هندسة العمليات الإدارية

تعتمد على عاملين رئيسيين وهما: التركيز على عامل الوقت أثناء إجراء عملية هندسة

العمليات الإدارية، والعامل الآخر هو البحث عن تكلفة الإستخدام الفعال لسجلات

الإدارة، ومثال ذلك الضرائب، ونقل سجلات البرنامج.

وعند القيام بعملية هندسة العمليات الإدارية يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار بعدان أساسيان أولهما ان الموارد المالية لهذه العملية لن تكون متوفرة بشكل كاف، أو أن تكون متوفرة ولكن بنسبة منخفضة جداً، وثانيهما أن القرار الذي تم اتخاذه بشأن التصميم النهائي سوف لن ينتهي أو أنه سوف يتغير مع مرور الوقت (هامر، مايكل وتشامبي، جيمس، ١٩٩٥).

يشير الموسى (٢٠٠٤) إلى أنه يوجد حافز نحو القيام بعملية هندسة العمليات الإدارية بما يتعلق بأنظمة المعلومات للإقتصاد القديم. والحافز الأول هو ترقية وتحديث التكنولوجيا الكامنة. أما الحافز الآخر فهو تطوير وتحسين اجراءات العمل. وبالطبع فإنه يوجد هنالك علاقات معقدة بين الأمرين مما يجعل من الصعوبة التعامل معهما بشكل منفصل، ولكن هذا الإهتمام بالفصل بين الأمرين هو ضروري لهذا الترابط.

وترتكز عملية هندسة العمليات الإدارية على عدة محاور، لا بد منها عند القيام بهذه العملية، وفي هذا الصدد يؤكد زيغريس (Mario, ٢٠٠٤) على أن هندسة العمليات الإدارية تقوم على أربعة محاور رئيسية وهي:

تمكين أو تفويض الناس: وتعني إمداد الناس بالقدرة على القيام بأعمالهم على أكمل وجه، وكذلك تزويدهم بالأدوات الصحيحة، التدريب الصحيح، البيئة المناسبة والسلطة التي هم بحاجة إليها. وتقوم الأنظمة المعلوماتية بالمساعدة في تمكين الناس عن طريق تزويدهم بالمعلومات والأدوات والتدريب.

تقديم المعلومات: أن مساعدة الأفراد في انجاز أعمالهم هو هدف اساسي لمعظم أنظمة المعلومات على الرغم من أنها تزودهم بالمعلومات بواسطة عدة طرق مختلفة. وتقوم بعض الأنظمة بتزويد وتقديم معلومات ضرورية للإعلام عن العمل مثل الأسعار التي تطرح لعمل فاتورة المستهلك في المطعم. وتقوم أنظمة اخرى بتقديم معلومات مفيدة والتي ربما تستخدم ولكن بحذر مثل معلومات التاريخ الدوائي والتي قد يستخدمها أطباء مختلفين وبعده طرق.

التزويد بالأدوات: فبالإضافة إلى تزويد المعلومات الصحيحة، كذلك تقوم هندسة العمليات الإدارية بتمكين الأفراد وذلك عن طريق تزويدهم بالأدوات الصحيحة.

دعم هندسة العمليات الإدارية للتدريب: منذ أن تم تصميم أنظمة المعلومات من أجل تزويد وتقديم المعلومات التي بحاجة إليها لدعم تطبيقات العمل المراد تنفيذه، فهي غالباً تستخدم للتدريب والتعليم، وتقوم أحياناً بتقديم طرق تدريبية جديدة ونادرة.

ولو أخذ بعين الإعتبار طريقة تخطيط المحللين عند إجراء عملية هندسة العمليات الإدارية، يتبين أنها تنتج خطأً تعاونية مبينة ومركزة على خطط جزئية وفردية. ومع وجود الأدوات الصحيحة تصل الأقسام الرقمية للخطط بشكل تناسقي إلكتروني عن طريق الحاسوب، وبالتالي فإن هذا يتيح للمحلل أن يبقى حراً من أجل القيام بأعمال انتاجية أكبر (Edosomoan, ١٩٩٦).

وتختلف هندسة العمليات الإدارية عن أساليب التطوير الإداري التقليدي اختلافًا تاماً، حيث أن هناك مجموعة من الخصائص التي تميز عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية عن غيرها من عمليات التطوير، فهي تخرج من الركود والروتين المقيد إلى زيادة الإنتاج وتحقيق الربحية والتخلص من الفشل والتراجع والمحافظة على ديمومة التطور والتحسين المستمر. ومن هذه الخصائص (الخطيب ومعاينة، ٢٠٠٩):

١. دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة، وذلك في حالة الوظائف ذات الطبيعة الواحدة والمتقاربة.
٢. إشراك الموظف في إتخاذ القرارات المتعلقة بالوظيفة، فهو لم يعد مجرد منفذ ولكنه مشارك ومسؤول.
٣. تقليل المركزية وتقليل الإجراءات اللازمة للعمل.
٤. تعدد خصائص العمليات؛ حيث أصبحت الخدمات والإنتاج متعددة المواصفات حتى تتناسب مع الأسواق المختلفة ومتطلبات المستخدمين.
٥. خفض مستويات الرقابة والمراجعة وإتباع أساليب الرقابة الكلية.
٦. تقليل الحاجة إلى مطابقة المعلومات، وذلك من خلال تقليص عدد الجهات التي تعالج مهمة واحدة معينة.
٧. تنفيذ العمل حسب نوع و طبيعة كل نشاط بدلاً من الأسلوب التقليدي وهو ترتيب الخطوات المتبعة لكل عمل.
٨. إستخدام أسلوب فرق العمل لتنفيذ عملية كاملة. وقد تكون فرق العمليات دائمة أو مؤقتة.



٩. إستخدام تكنولوجيا المعلومات، والتي تمكّن المؤسسة من الإستفادة من مزايا المركزية واللامركزية على السواء؛ حيث أنها تمكّن كل إدارة من العمل بصورة مستقلة بشكل يكون لها شبكة معلوماتها الخاصة بها، وفي الوقت نفسه ترتبط جميع الإدارات بشبكة واحدة مركزية.

١٠. توسيع صلاحيات الموظف وكأنه مستقل في وظيفته، ومن ثم تخفيف إجراءات الرقابة، والإتجاه نحو الرقابة الذاتية.

١١. تحوّل إعداد الموظف من مجرد التدريب إلى التعلم والنمو والصقل وتوسيع المدارك.

١٢. تركّز على العمليات الإدارية لا على الأنشطة.

١٣. تهتم بالنتائج وحاجات المستفيدين.

وتقوم فكرة هندسة العمليات الإدارية على مجموعة من المبادئ، نورد بعضاً منها (راوية، ٢٠٠٣):

١. دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة.

٢. إعادة تصميم العملية الواحدة من بدايتها وحتى نهايتها.

٣. تصميم العملية الواحدة بشكل يمكنها من أداء أكثر من عمل في آن واحد.

٤. تبني أسلوب فريق العمل والجهد الجماعي.

٥. الإستعانة بنظام معلومات حديث مع تبني فكرة اللامركزية في إستخدامها.

٦. تقليل عدد مرات المراجعة والتدقيق لتوفير سرعة في الأداء.

٧. إعطاء الموظفين السرعة الكافية لأداء مهماتهم بكفاءة.

ويحقق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية العديد من الفوائد للمؤسسة، مثل الكفاءة والفاعلية العالية وبشكل يحافظ على بقاء واستمرارية المؤسسة في مواجهة التحديات الجديدة.

ومن الممكن تقسيم فوائد تطبيق أسلوب إعادة الهندسة الإدارية إلى أربعة جوانب رئيسية، كالتالي:

١. الجوانب الفنية المتعلقة بالعمليات التي تؤديها المؤسسة لتقديم الخدمة التي تتعامل فيها، حيث يتم دمج الوظائف المتخصصة في وظيفة واحدة، بشكل يؤدي إلى توفير الوقت المستغرق في تقديم الأعمال، وتوفير الوقت والتكاليف للمستفيدين، وتجنب الغموض في تقديم الأعمال وتحويل هذه الوحدات إلى فرق العمليات. ويتم ذلك بإتباع الأساليب والخطوات التالية (الموسى، ٢٠٠٤):

أ. إتمام عمليات متكاملة وليس جزيئات صغيرة.

ب. سرعة انجاز العمل.

ج. التوصل إلى طرق جديدة للأداء.

د. تضييق الفارق الزمني بين خطوات العمل.

هـ. إستخدام معايير دقيقة وأكثر موضوعية لقياس الأداء وتحسين جودة

الإنتاج.

و. تحويل الوظائف من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة.

٢. الجوانب التنظيمية التي تؤديها المؤسسة، والتي تختص بطرق وأساليب العمل والشكل التنظيمي المتبع. فيتم تحويل التنظيم من هرمي إلى أفقي، وذلك بإلغاء المستويات الإدارية الهرمية والاستعانة بالتنظيم المنبسط، الذي يعمل على بقاء البناء التنظيمي ثابتاً وأفقياً، لأن فرق العمل تمارس أعمالها بحرية واستقلالية تامة. ومن أساليب العمل المتبعة في عمليات إعادة الهندسة الإدارية (عبد الحفيظ، ٢٠٠٣):

أ. تقليل المجهود المستندي والأوراق اللازمة.

ب. اختصار خطوات العمل.

ج. تقليل درجة المركزية.

د. تخفيض الإجراءات.

هـ. توسيع صلاحيات العاملين.

و. تحسين نظام المعلومات وتطوير عملية اتخاذ القرارات.

ز. سرعة التنسيق بين الأنشطة.

ح. تحسين ضوابط الرقابة.

ط. تحول المسؤولين من مراقبين إلى قياديين، للتركيز على كيفية تصميم العمل وانجازه.

ي. تحول المديرين من مشرفين إلى موجهين، لمساعدة العاملين وتحسس

المشكلات التنظيمية ووضع حلول لها.

٣. الجوانب السلوكية، والتي تتعلق بمجموع العاملين، مديرون ومروّسين. حيث يجب إحداث تغييرات ذهنية في أداء العاملين من حيث الإستقلالية، الأمر الذي يشجع العاملين على الأداء والإبداع والمبادرة. هذه الخطوة تساعد العاملين على اكتشاف متطلبات العمل بأنفسهم وترسيخها بأذهانهم والخروج عن المألوف. ومن هذه الجوانب (Davenport, ١٩٩٦):

- أ. رفع الروح المعنوية للعاملين، نتيجة اشراكهم في التخطيط واتخاذ القرارات.
- ب. إحساس الموظف بالإنجاز وإشباع حاجة إثبات الذات لديه.
- ج. شعور الأفراد بالأهمية نتيجة تنوع المهارات، وقدرة الأفراد على أداء أعمال متنوعة.
- د. الإقبال على المساهمة بالأفكار الجديدة في العمل.
- هـ. إحساس العاملين بتبادل المنفعة بينهم وبين المؤسسة التي يعملون فيها.
- و. زيادة التنافس بين الأفراد لبلوغ الأهداف وإستمرار تطوير الأفراد.
- ز. تحسين الأداء الجماعي بنشر ثقافة التعاون بين الأفراد.
- ح. تحول التركيز في معايير الأداء والمكافآت من الأنشطة إلى النتائج، وبشكل جماعي للعاملين.
- ط. التحول في معايير الترقية من الأداء إلى المقدرة والتميز.

٤. بيئة ومناخ العمل، والثقافة التنظيمية التي تجمع أعضاء المؤسسة على قيم ومبادئ معينة. حيث تعمل إعادة الهندسة الإدارية على تغيير ثقافة المؤسسة، وذلك من خلال

التريخ في أذهان العاملين بأن أهم ما في المؤسسة هو تقديم خدمات ذات جودة عالية للمستفيدين، وليس للرؤساء. فيتم إدخال مفاهيم وأفكار واتجاهات جديدة تركز كلها على نوعية الخدمة ورضا المستفيدين بالدرجة الأولى. ويتم ذلك من خلال التالي (حسن، ٢٠٠٣):

- أ. تشجيع الإبداع وتحسين الأدوار وتعميق روح الإلتزام والمسؤولية.
- ب. نشر روح الفريق والعمل الجماعي.
- ج. التوقف عن الأسلوب البوليسي للرقابة وتشجيع تحمل المسؤولية والرقابة الذاتية.
- د. مكافأة وتحفيز العاملين المبدعين والتميزين ونشر روح التحدي والرغبة في التفوق.
- هـ. تروخ قيم وإتجاهات إيجابية للعمل.
- و. تفاعل مهارات الرؤساء والمرؤوسين.

#### أبعاد هندسة العمليات الإدارية

١. إعادة تصميم عمليات إدارة الموارد البشرية: الهندسة في جوهرها هو خلق القيمة، وإعادة الهندسة هي تعظيم القيمة سواء للمنتج أو للمستخدم، والقيمة هي الربحية بالنسبة للمنتج، وهي اشباع والمنفعة بالنسبة للمستخدم. وإعادة هندسة الموارد البشرية لا تخرج عن هذا المفهوم، فهي محاولة مخططة ومبرمجة لتعظيم قيمة الموارد البشرية لتحقيق القوة المؤسسية والتنافسية للمنظمة أعلى إنتاجية وأعلى ربحية، ولل فرد

ذاته أعلى دخل وأعلى قدر من الأداء الوظيفي. وإعادة هندسة الموارد البشرية لا تقتصر فقط على إعادة تكوين وتشكيل محتوى المعارف والمهارات لدراس المال البشري، وتفعيل استخدامه لصالح المنظمة، وتحويله إلى رأس مال فكري قادر على تدعيم وتنمية القوة المؤسسية والتنافسية للمؤسسة، ولكنها تتجاوز ذلك إلى إعادة تصميم ليس فقط ادوات واساليب التي يتم بها إعادة تصميم وتكوين رأس المال البشري في المنظمة (الاختيار، التدريب، المسارات الوظيفية) ولكن إعادة تصميم اسس والمبادئ والعمليات التي يتم على أساسها إدارة نظام الموارد البشرية في المنظمة ككل (Talwar, ٢٠٠٦).

٢. بناء فرق العمل: لقد أكد مايكل هامر على أهمية فريق إعادة الهندسة الإدارية في نجاح العملية، حيث يقع العبء الأكبر والدور الفعلي لتطبيق إعادة الهندسة على أعضاء هذا الفريق الذين يتعين عليهم تقديم الأفكار والخطط المتعلقة بهذه العملية، ثم تحويلها إلى واقع عملي فيما بعد. وبالتالي فإن هؤلاء الأفراد هم الذين يقومون فعلياً بتجديد وابتكار نظم العمل. وعند التحدث عن أعضاء هذا الفريق يجب التنويه لمجموعة من الأمور (Hammer, ١٩٩٦):

١. لا يستطيع أي فريق القيام بإعادة الهندسة لأكثر من عملية واحدة في كل مرة، مما يعني أنه عند الرغبة في القيام بإعادة الهندسة لأكثر من مجال، يجب وجود أكثر من فريق عمل. وقد أُطلق على هذه المجموعات مسمى (فريق عمل) وليس (لجنة). ولكي تتمكن كل مجموعة من العمل كفريق واحد يجب أن يكون عدد أعضائها بسيطاً في حدود خمسة إلى عشرة أفراد، ويضم كل فريق أعضاء من داخل ومن خارج المنظمة.

٢. الأعضاء من الداخل هم الأشخاص الذين يعملون في العملية الخاضعة لإعادة هندسة النظم، ويتم اختيارهم من مختلف الوظائف التي يشملها. لكن تشكل هذه الدراية سلاحاً ذا حدين حيث أن المعرفة الوثيقة بنظم العمل القائمة يساعد أعضاء الفريق على اكتشاف أوجه القصور ومصادر الخلل في الأداء، إلا أن تلك المعرفة عن قرب قد تعرقل التفكير بمنظور جديد ومبتكر، بشأن تلك النظم. وأحياناً يخلط أعضاء الفريق من الداخل بين ما هو كائن وما يجب أن يكون، ولذا فإنه يجب اختيار أعضاء لديهم خبرة طويلة بما يكفي لاكتشاف جذور القصور، ولكن ليست طويلة لدرجة تعودهم وإقتناعهم الكامل بجدوى النظم القديمة وقرسهم على التسليم غير المنطقي بالمستويات القياسية الثابتة لأداء العمل. وكذلك يجب أن يتمتع هؤلاء الأعضاء بالقدرة على التفكير المستقل، ليتمكنوا من الالتفاف حول القواعد القديمة الراسخة أو اختراقها. وباختصار فإن الأفراد الذين يتم اختيارهم لعضوية الفريق يجب أن يكونوا من بين أفضل الكفاءات المبدعة والمتفوقة (Hammer, ١٩٩٦).

تلي خاصية الدراية في الأهمية التحلي بالمصداقية؛ إذ يجب أن يكون تأكيدهم لجدوى وفعالية نظم العمل الجديدة جديراً بالمصداقية العملية من قبل الموظفين الآخرين، نظراً لأنه تقع على عاتقهم مهمة إقناع بقية أعضاء التنظيم بجدوى التغييرات الجديدة المصاحبة لهندسة نظم العمل.

ولا يستطيع هؤلاء الأعضاء من الداخل القيام بمفردهم بإعادة الهندسة؛ لأن منظورهم الداخلي قد يكون محدوداً ومحصوراً في جزء واحد فقط من عملية هندسة

نظم العمل. كما قد تنشأ لديهم مصلحة ذاتية في الإرتباط بنظم العمل القائمة والتنظيمات المساندة لها إنطلاقاً من اعتيادهم عليها، وبالتالي فإننا سنطلب الكثير إذا توقعنا منهم التخلي ببساطة ومن دون مساعدة عن مجمل قناعاتهم الراسخة بتلك النظم والتفكير الجذري في أساليب عمل جديدة تماماً (درة عمران، ٢٠٠٧).

لذا فإن فريق العمل الذي يضم أعضاء من الداخل فقط، سوف يميل إلى تحديث النظم القائمة المتبعة بإضافة تحسينات بسيطة، كما أن أعضاءه سيدورون في فلك النظم السائدة.

٣. فريق إعادة الهندسة يحتاج إلى أعضاء من داخل التنظيم لفهم وإدراك النظم المطلوب تغييرها، ولكن تغيير تلك النظم يحتاج إلى عناصر معارضة، وهم الأعضاء القادمون من الخارج. ونظراً لأن الأعضاء الخارجيين لا ينتمون إلى العملية المراد إعادة هندستها، فإنه تتوفر لديهم درجة عالية من الموضوعية والحياد. كما أنهم لا يتهيبون من طرح أي سؤال على أي جهة ولا يترددون في اقتحام الافتراضات والأفكار الراسخة لفتح الأذهان على رؤى جديدة للعالم المحيط بها. وبالتالي فإنهم يعملون على تحريك الأمواج ويشعرون بحرية وطلاقة أكبر في تحركهم؛ نظراً لعدم ارتباطهم بأي جهة من الجهات التي ستتأثر بالتغيير الناتج عن جهودهم (Talwar, ١٩٩٣).

٤. الأعضاء الخارجيون الذين يمكن ضمهم لفريق إعادة الهندسة: يجب أن يكون هناك تناسب بين عدد الأعضاء الداخليين والخارجيين بكل فريق، وبالتالي فإن النسبة يمكن أن تكون اثنين أو ثلاثة أعضاء من الداخل مقابل كل عضو من الخارج. ولا يتوقع أن يحدث



الانسجام بين الأعضاء الداخليين والأعضاء الخارجيين بسهولة، ولكن يجب أن يكون الإختلاف في الرأي بين أعضاء الفريق ظاهرة صحية في اتجاه الهدف المشترك. إنطلاقاً من ذلك فإن أعضاء الفريق يجب أن يعملوا معاً في اتجاه تحقيق هدف موحد وهو تحسين نظم العمل المعنية. وبالتالي فإنه ليس هناك مكان للتنافس الشخصي أو المصالح الذاتية (عائض، ٢٠١٣).

أيضاً يجب أن تعمل فرق إعادة الهندسة على أساس التوجيه الذاتي إلى حد كبير، لأن المديرين المختصين يُعتبرون مستفيدون وليسوا رؤساء. كما أن النظام الذي يتم من خلاله قياس ومكافأة أداء الفريق يجب أن يكون معياره الأساسي هو مدى تقدم الفريق في اتجاه تحقيق الهدف، علاوة على أن الأداء الجماعي للفريق يجب أن يمثل المعيار الأهم والوحيد لقياس انجاز كل عضو من أعضاء الفريق (عبابنة، ٢٠١٢).

إن هندسة العمليات الإدارية تتضمن القدرة الخلاقية على الإبتكار والإستكشاف، ويجب أن يتوقع أعضاء الفريق المختص بإعادة الهندسة إمكانية حدوث الأخطاء والتعلم منها، لذلك فإن الأشخاص العاجزين عن التحلي بتلك القدرات لا يستطيعون الإنتماء إلى فريق إعادة الهندسة. وتعتمد المنظمات التقليدية على الإسهاب في الدراسات التحليلية والتفصيلية في أساليب معالجة المشكلات، مركزة بدرجة عالية على التوصل إلى الإجابة السليمة من أول وهلة.

وبالتالي فإنها تتبع أسلوب معالجة المشكلات الذي نطلق عليه: (التخطيط الدائم والتنفيذ بدون أخطاء)، والذي يُفترض من خلاله التوصل بعد فترة طويلة من البحث والتحليل إلى خطة كاملة يسهل على أي فرد تطبيقها.

ولكن إعادة الهندسة تتطلب - على العكس من ذلك - قيام الفريق المختص بالدراسة المستمرة لإبتكار أساليب جديدة لأداء العمل وتجاوز التفكير في أساليب المعالجة التقليدية للمشكلات والذي يعتبر تحولاً صعباً بالنسبة للبعض (هلال، ٢٠١٣).

إن اختيار وتنظيم القائمين على عملية إعادة الهندسة هو الأساس لنجاح الجهود والأهداف المرتبطة بهذه العملية، ويمكن تحديد الجهات المختصة بعملية إعادة الهندسة كالآتي (بلقاسم، ٢٠١٠):

١. قائد العملية: حيث يتولى احد المسؤولين عن عملية إعادة الهندسة والمعنيين بها مهمة قيادة الفريق. ويسند إليه القيام بمجموعة من المهام الإدارية في فريق إعادة الهندسة، يمكن تلخيصها بالآتي:

أ. تبني فكرة إعادة الهندسة.

ب. يختار المستشارين الخارجيين الذين تستعين بهم المنظمة في إعادة الهندسة.

ج. يراقب عملية إعادة الهندسة.

د. يقيّم النتائج الحقيقية.

٢. صاحب العملية: وهو المدير المسؤول عن تطبيق إعادة الهندسة في مجال معين أو عمليات معينة. ويكون على اتصال مباشر بقائد عملية إعادة الهندسة وينسق معه ويتلقى منه الدعم والتشجيع. ويقوم بتشكيل فريق إعادة الهندسة، ويمتلك ويمارس الصلاحيات التي تمكنه من توفير الموارد اللازمة التي يحتاجها الفريق.

٣. فريق إعادة الهندسة: وهو مجموعة من الأفراد المتخصصين الذين سيقومون بعملية إعادة هندسة الأعمال من تشخيص وتصميم وتنفيذ. وعادة ما يتكون الفريق من عاملين داخل المنظمة وعاملين خارجه، و يتكون الفريق من أربعة إلى ستة أفراد يتم اختيارهم حسب الشروط والصفات الآتية:

أ. الخبرة العملية في مجال العملية المراد إعادة هندستها.

ب. مهارات التفاعل الإيجابي.

ج. مهارات الاتصال.

د. روح العمل الجماعي.

هـ. النظرة الشمولية والإبداع.

و. التفاؤل، الحماس، الإصرار، اللباقة.

٤. اللجنة الموجهة: وهي لجنة مكونة من كبار المديرين في المنظمة، حيث يقوم هؤلاء المديرين بوضع وتطوير إستراتيجية إعادة الهندسة، تحديد الأهداف المطلوبة، مراقبة تنفيذ أنشطة إعادة الهندسة وتقييم النتائج المحصلة.

٥. منسق عمليات إعادة الهندسة: وهو الشخص الذي ينسق بين عمليات إعادة الهندسة، ويبحث عن الموارد المطلوبة لهذه العمليات ومستلزمات كل منها، ويبحث باستمرار في تطوير أساليب إعادة الهندسة لزيادة كفاءتها وفعاليتها.

### ٣. تحليل العمل

تجدر الإشارة هنا إلى أنه من غير الممكن أن تقوم المؤسسة بإعادة هندسة جميع عملياتها في آن واحد، وإنما يجب إخضاع تلك العمليات إلى معايير من أجل تحديد أولويات إخضاعها لمشاريع إعادة الهندسة. وهذه المعايير هي (Hammer, ١٩٩٦):

١. معيار الخلل: وهو معيار يحدد أي العمليات تواجه درجة عالية من الخلل

الوظيفي. ويتمثل معيار الخلل في (Motwani & Sharma, ٢٠١٦):

أ. الإفراط في تبادل المعلومات.

ب. وجود معلومات زائدة عن الاحتياج.

ج. قيام الموظفين بإدخال معلومات مستخرجة من حاسب آلي إلى حاسب آلي

آخر.

د. نقص في المخزون السلعي أو تكديسه وارتفاع نسبة التقادم.

هـ. التزايد المستمر في الأنشطة الرقابية مقارنة بالأنشطة الإنتاجية.

و. تزايد نسب التعديلات الخاصة والحالات الاستثنائية.

٢. معيار الأهمية: وهو معيار يستخدم لتحديد أي المعلومات أكثر تأثيراً على

المستفيدين. وهنا يمكن للمؤسسة تحديد المعايير التي تهتم المستفيدون أكثر من غيرها،

مثل موعد التسليم ومواصفات الخدمة، ومن ثم ربط هذه المعايير بالعمليات ذات

التأثير الأكبر على المستفيدين، وذلك بهدف إعداد قائمة بأولويات العمليات التي تحتاج

إلى إعادة هندسة.

٣. معيار الجدوى: وهو معيار يستخدم في تحديد العمليات التي تحط بأعلى درجة من جدوى إعادة الهندسة. وهنا يتم اخذ مجموعة من العوامل في الحسبان, من أهمها:

أ. كبر حجم العملية: فكلما كان حجم العملية كبير، شاركت فيه وحدات تنظيمية أكثر, وبالتالي اتساع نطاق تلك العملية. غير أن احتمال النجاح هنا يكون قليل لأنه يعني الحاجة إلى مشاركة عدد اكبر من المديرين، وكذلك ضبط عدد كبير من النظم.

ب. ارتفاع تكاليف إعادة الهندسة، حيث أن مشاريع إعادة الهندسة تتطلب استثمارات ضخمة، ولا سيما في مجال نظم المعلومات.

ج. مدى كفاءة فريق العمل الموكل إليه تنفيذ مشاريع إعادة الهندسة.

منهجية ومراحل إعادة هندسة العمليات الإدارية

قدّم الباحثون والمهتمون بأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية العديد من المناهج العملية الشاملة والتي تتضمن مجموعة من المراحل والخطوات التطبيقية والتي يجب أن تتبع لتطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية. وقد تم وضع أربع مراحل أساسية لتطبيق منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية وهي ( التشخيص، التخطيط، التنفيذ والمتابعة)، وكل مرحلة من المراحل تنقسم إلى مجموعة من المهام الفرعية (Hammer, ١٩٩٦).

وسنعرض فيما يلي الخطوات المنهجية التي تتبعها المؤسسة التي تريد القيام بعملية إعادة هندسة عملياتها الإدارية:

١. التصور والتحضير: وتعني تهيئة المؤسسة لما سيحدث من تغيير وما سيبدأ من مجهود ودراسة. وتبدأ بتدخل من المستشارين أو فريق الدراسة وتنتهي بقيام الإدارة العليا بتكليفهم بالدراسة. وهي تشمل المهام التالية (خان، ٢٠١٢):

أ. الشعور بالمشكلة: وهي وضع كافة المشاكل على السطح لكي يشعر بها العاملون والإدارة حتى يتم إقناعهم بما سيتم من دراسة للحصول على دعمهم (الإيمان بضرورة التغيير).

ب. موافقة الإدارة: إن دعم الإدارة العليا بالموافقة، يعني التصريح بالتعاون، والتزويد بالمعلومات والموارد، وحق المنظمة على هذا التعاون.

ج. تدريب فريق العمل: يجب تدريب المشاركين في فريق الدراسة على أسس وخطوات إعادة الهندسة. ويفضل أن يكون الفريق من المستشارين الخارجيين مع الأخصائيين الداخليين.

د. إعداد الجدول الزمني (خطة العمل): يجب أن يكون هناك خطوات ومهام واضحة ومرتببة زمنياً، ومحددة التواريخ.

٢. دراسة المستفيدين والعمليات (التشخيص): يتم في هذه المرحلة تحديد وتشخيص المستفيدين والعمليات المراد إعادة هندستها، بوصفها المرتكز الرئيس للمشروع. وتشتمل هذه المرحلة على المهام الآتية (أحمد، ٢٠١٦):

أ. دراسة المستفيدين من المؤسسة: إن العملاء الخارجيين أو الوحدات الإدارية الداخلية التي يتم خدمتها يعتبرون بمثابة مستفيدين ويجب دراسة احتياجاتهم، ويجب التوصل إلى شكل يوضح العلاقة الحالية، والعلاقة المثالية معهم.

ب. دراسة العمليات: وهنا يتم التركيز على دراسة الإجراءات الأساسية، وعددها، وتواليها والزمن الذي تستغرقه كل واحدة منها.

ج. تحليل الأنشطة التابعة للعمليات: تحليل الأنشطة ومعرفة العمليات والأنشطة الهامة، أو ما يطلق عليها العمليات والأنشطة الإستراتيجية أو ذات القيمة المضافة على كفاءة المؤسسة.

د. دراسة العاملين والأدوات والمعلومات: يتم دراسة كل ما يرتبط بالعمليات من العاملين

القائمين بها، والنماذج المستخدمة والأدوات والأجهزة المستخدمة، وعلاقات ومعلومات مرتبطة بها.

هـ. دراسة العوامل المؤثرة: يجب دراسة وجمع معلومات أخرى عن أي عوامل أو عناصر مؤدية لنجاح أو فشل العمليات والأنشطة.

و. تحديد التنظيم المناسب: وهنا يتم تحديد السلطات وحدود المسؤولية في كل عملية أو نشاط تابع، حتى يتحدد التنظيم الملائم لها.

٣. إعادة التنظيم (التصميم): تهتم هذه المرحلة بالتوصل إلى تصور عن التصميم المثالي للعمليات والمهام. بحيث يتسم هذا التصميم الجديد بأنه مفاجئ وجذري ومؤدي إلى نتائج

إيجابية للغاية. وتضم هذه المرحلة المهام التالية (تاج الدين، ٢٠١٣):

أ. تحليل وفهم العمليات: تحليل كافة العمليات وما يتبعها من مهام، ومعرفة أثر تغيير أو إلغاء أو دمج أي منها على الناتج النهائي لتقديم الخدمة للمستفيد.

ب. تحليل وفهم التدفق: تحليل خطوات سير العمليات والمهام المتتابعة لها ووقف كل خطوة والتعطل في الخطوات، وأهمية وأثر كل خطوة على الناتج النهائي لتقديم الخدمة للمستفيد.

ج. تحديد أنشطة القيمة المضافة: التوصل إلى العمليات والمهام ذات الأهمية الكبيرة (أي ذات القيمة المضافة) والتي يجب الإبقاء عليها، وإلى العمليات الهامشية والتعطلات التي يجب إلغاؤها.

د. المقارنة بمنظمات أخرى: مقارنة العمليات وتدققها في منظمات أخرى، وذلك للحصول على أفكار جديدة للتطوير.

هـ. تحديد مشاكل العمليات: الحصول على معلومات عن مشاكل العاملين والأدوات وظروف العمل، والسلطات والمسؤوليات، والتنسيق، والتشابك بين العمليات أو بين الوحدات الإدارية بغرض تعديلها وتحسين الأداء.

و. تحديد بدائل التحسين (تحديد البدائل): تحديد البدائل والاحتمالات المختلفة للتحسين.



ويستمر التحليل هنا لمعرفة مزايا وعيوب تكلفة وعائد كل بديل للتوصل إلى أفضلها. وأهم بدائل التحسين هي دمج عمليات أو مهام في عملية أو مهمة واحدة، وإلغاء البعض منها، وإعادة تصميم خطوات التدفق، وأماكن العمل، والنماذج المستخدمة، وتمكين العاملين من التصرف واتخاذ القرار، وتقليل نقاط التوقف والمراجعة والتدقيق أو إلغائها، وتوحيد نقاط الاتصال والتنسيق في يد مسؤول واحد.

ز. إعادة التصميم الفني والاجتماعي: يتم ترجمة الخطوات السابقة إلى تصور للتصميم المثالي، وهو ينقسم إلى تصميم فني يهتم بالعمليات والمهام التابعة وتدفعها، وإلى تصميم اجتماعي حينما تؤخذ في الحسبان الأبعاد الإنسانية والنفسية والاجتماعية من خلال قبول الناس، وإدراكهم للتصميم الجديد، وعلاقته بمكانة الفرد والمزايا الوظيفية التي يحصل عليها من التصميم المثالي.

٤. التحول والتطبيق: وهي المرحلة الأخيرة التي تعني بتنفيذ وتطبيق التصميم الذي تم التوصل إليه. وينقسم إلى المهام الآتية (أحمد، ٢٠١٦):

أ. وضع إعادة الهندسة في شكل مصور: هنا يتم ترجمة التصميم إلى خرائط تدفق تحدد العمليات، والمهام، والزمن المستغرق، وأوقات التعطل.

ب. تصميم النماذج: هنا تحتاج بعض العمليات والمهام إلى نماذج أو سجلات أو أوامر أو مستندات. ويجب تصميمها بشكل مبسط ومتكامل، مع عمليات التوقيع أو المراجعة أو الطوابع أو الرسوم المطلوبة.

ج. تصميم الأدوات والتكنولوجيا: وهنا يتم تحديد دور الأدوات والمعدات والآلات مثل الأدوات المكتبية وماكينات التصوير والكمبيوتر وأي أجهزة أخرى ذات علاقة بتيسير تدفق العمليات والمهام.

د. وضع النظام على برامج: تعتبر أنظمة المعلومات وشبكات الاتصال، والإنترنت، والبرامج، أساليب جيدة ومعاونة لجعل إعادة الهندسة ذات تأثير جذري ويجب الاستفادة من هذه الموارد المتاحة.

هـ. تدريب وتحفيز العاملين: هنا يجب أن يكون العاملون على دراية بما يحدث من عمليات ومهام مرتبطين بها. وما لم يكن هؤلاء العاملون محفزين جيداً على إتباع النظام الجديد فيمكن أن تهدد الهندسة بالفشل.

و. تجريب النظام (التطبيق): يتم هنا تطبيق البرامج والمهارات التي تدرّب عليها العاملون، ويمكن تطبيق النظام الجديد بشكل تجريبي حتى يمكن معرفة بعض جوانب الضعف فيه لتعديلها وتطويرها.

ز. التعديل النهائي للنظام: هنا يتم معرفة نقاط الضعف حيث يتم تعديل النظام للتوصل للصورة النهائية له تمهيداً لإقراره وتنفيذه بشكل واقعي.

وفي ضوء ما سبق، يتضح أن عملية هندسة العمليات الإدارية، تسعى إلى التخلص من كل ما هو قديم مثل الإجراءات والعمليات والسياسات والمبادئ التي تؤثر في العمل المؤسسي. وينظر إلى التحول المؤسسي وعملية هندسة العمليات الإدارية على أنها إعادة التفكير المستمر وإعادة التصميم والتقييم وتطوير إجراءات العمل وأنظمة الإدارة وذلك من أجل الوصول إلى مرحلة التحول التنافسي.

## ثانياً: الأداء الوظيفي

هنالك هدة مفاهيم ارتبطت بالأداء الوظيفي، لتدل على ما يعنيه هذا المفهوم، فيشير المسعودي (٢٠١٠: ١٠) إلى الأداء الوظيفي بأنه نظام مستمر لمراجعة وتقييم أداء ومهمة الفرد أو الفريق في مؤسسة ما"، وأهم ما في هذا المفهوم؛ كلمة مستمر، وذلك لأنه في حقيقة الأمر يتوجب على المدراء مراجعة الأداء الوظيفي بشكل دوري ومستمر، حيث يعتبر تقييم الأداء الوظيفي حاسماً ومهماً لنجاحه وتطوره، فيعرفه على أنه "عملية ذات أهداف موجهة من أجل التأكد من أن إجراءات المؤسسات حيث تشرك عملية القياس وتحسن قيمة ومكانة العمل، وتتضمن أهدافاً تحفيزية من أجل تكون العلاقة مفهومة وواضحة وتواصلية، ولذلك فإن هنالك علاقة وطيدة ما بين الحوافز والأداء الوظيفي".

ويعرف هونق (Huang, ٢٠١٥: ٢٠) الأداء الوظيفي بأنه انجازات مؤسسة ما من خلال الأهداف الموضوعية، وتشمل المخرجات التي يتم إنجازها أو تحقيقها من خلال مساهمة الأفراد أو الفريق في تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية.

أما ويلكوك (Willcocks, ١٩٩٥: ٩) فيعرف الأداء الوظيفي بأنه "عملية مستمرة لتعريف وقياس وتطوير الأداء في المؤسسة وذلك عن طريق ربط كل أداء وظيفي للفرد وأهدافه مع مهام المؤسسة واهدافها كاملة".

ومن خلال التعريفات السابقة لمفهوم الأداء الوظيفي، يمكن أن تعرفه الباحثة على أنه عملية مستمرة لتقييم أداء الموظفين في مؤسسة ما، وبالتالي العمل على تحسين وتقدم أدائهم، وذلك من خلال الأهداف الموضوعية مسبقاً لسير عمل تلك المؤسسة.

إن الأداء الوظيفي لأي مؤسسة له أهمية بالغة، فهو مؤشر على نجاح تلك المؤسسة وتطورها وبالتالي تحقيق اهدافها من خلال أداء الأفراد.

ويؤكد (Jackson, ٢٠١٠) على أن الأداء الوظيفي ذو أهمية بالغة لأي مؤسسة، ليس فقط من أجل نجاحها فقط، بل تطورها كذلك، وتحسين أدائها، وبالتالي نوعية إنتاجها ووصولها إلى نسبة زبائن تصبح أكبر، حيث أن وضع الأهداف مسبقاً يسير بالمؤسسة على أتم وجه وذلك حسب الخطط التي تم رسمها. وتكمن أهمية الأداء الوظيفي أيضاً في أنه يساعد على تطوير أعضاء الفريق داخل المؤسسة من خلال التدريب وكذلك معرفة ووعي كل فرد بدوره والمهام المناطة به، وكذلك يكتسب أعضاء الفريق الخبرة الضرورية من خلال القيام بأعمالهم وأدوارهم والتي تقود المؤسسة إلى نجاحات كبيرة.

وفي نفس السياق؛ يرى رينقيم (Ringim et. al, ٢٠١٠) أن الأداء الوظيفي يعتبر ذو أهمية كبرى داخل المؤسسة، لأنه يخلق نوعاً من الشراكة داخل تلك المؤسسة، وذلك من أجل العمل بروح الفريق الواحد، وكذلك على المستويات الخارجية مع المؤسسات والمؤسسات الأخرى، وبالتالي يؤثر على نوعية الإنتاج وزيادته.

ويؤكد اشوتوش (Ashutosh, ٢٠١٢) على أهمية الأداء الوظيفي كونه عملية مستمرة ذات أهداف وغايات لا نهاية لها، وكذلك فهي تغذية راجعة تبادلية تأخذ وتعطي للوقوف على سير عملية الأداء الوظيفي. وتكمن أهمية الأداء الوظيفي أيضاً في انها حلقة وصل ما بين مهمة المؤسسة واهدافها، حيث يتوجب على المدراء باستمرار التأكد من تناسق أهداف المؤسسة وتماشيها مع مهام الموظفين داخل المؤسسة وبالتالي تساعد المؤسسة على كسب التنافس.

يشير رينجيم (Ringim et. al, ٢٠١٠) إلى أن هنالك عدة أهداف يعمل الأداء الوظيفي على تحقيقها، وهي:

١. تقييم الموظفين بناءً على احتياجاتهم التدريبية وتطويرهم الوظيفي.
٢. التأكيد على أن صاحب العمل على دراية تامة من حيث نظرة الإدارة للأداء الوظيفي والمشاركة.
٣. التوازن والعدل عند تقييم فريق العمل وخلال التعامل معهم.
٤. التأكيد على أن التغذية الراجعة عن كيفية إدارة صاحب العمل بفعالية لسير العمل في المؤسسة.
٥. طرح المشاكل المتعلقة بأداء الموظفين والعمل على تجاوزها.

أما هونق وين (Huang & Yen, ٢٠١٥) فيذكران عدة أهداف أخرى للأداء الوظيفي تتمثل في الآتي:

١. تطوير الإنتاج وتحسين نوعيته، ويأتي ذلك من خلال معرفة أداء الأفراد أو الفريق داخل المؤسسة وبالتالي يكون عاملاً في تلبية طموحاتها وزيادة منافستها.

٢. الدافعية نحو الأداء، وهي في تزايد مستمر، فعند معرفة التغذية الراجعة عن الأداء الوظيفي للفرد تزيد من دافعيته لأداء وظيفي في المستقبل.

٣. تطوير وتعزيز الموظفين، حيث أن المشاركة الفاعلة للموظفين سواء كان أفراداً أو فريقاً في عملية إتخاذ القرار ومعاملتهم على أساس أنهم شركاء في العمل.

ويعتبر تطوير وتوجيه الأداء الوظيفي من أهم جوانب الإدارة، حيث أن معظم المدراء لم يتلقوا أي تدريب رسمي في هذا الجانب الحرج، ويترك لهم تفسير الأمور من تلقاء أنفسهم، أو بالإعتماد على سلوكهم وتصرفاتهم. وبالرغم من قيام أية مؤسسة بوضع وصف تقليدي لعملية التقييم، فإنه من الصعوبة بتوضيح المبادئ الرئيسية لإدارة الأداء الوظيفي، وهذا بدوره يترك لدى الإداريين شعوراً بأنه لا يوجد لديهم إلا القليل من الدعم في هذه المرحلة الحاسمة (Al Hudhaif, ٢٠٠٩).

ويؤكد عمران (٢٠٠٧) على ان الأداء الوظيفي يستلزم عدة أدوار يجب على الفرد القيام بها فعليه ان يكون متواصلاً وقائداً وأموذجاً وحلقة وصل. ويجب أن يفهم كل

عضو فرد في الفريق ما هي المسؤوليات الملقاة على عاتقه وعليه أيضاً أن يكون ملماً بكل ما هو متوقع منه. وربما يجد البعض أن الأداء الوظيفي هو دور من الصعوبة القيام به وهناك أيضاً من يجد صعوبة عند عملية تقييم الأداء الوظيفي، ولكن عند القيام بتلك العملية تصبح شراكة ودافعية خصوصاً عندما تتشارك مع بقية الموظفين ويتعلمون أنه له قيمة ودور فعال، عندها يصبح الأداء الوظيفي أداة فعالة تساعد الفريق لأن يصبح ناجحاً. ويشير رينقين (Ringim et. al, ٢٠١٠) إلى أن الأداء الوظيفي يتصف بعدة فوائد وتؤثر بالتالي في تقدم ونجاح أي مؤسسة، وتتمثل فيما يلي:

٤. عندما تكون الأدوار والمسؤوليات واضحة فإن الدافعية نحو العمل تزداد، وإذا كان أعضاء الفريق داخل المؤسسة أو الشركة يعرفون جيداً ما هو مطلوب منهم فعله، فلن يكون هناك فقدان للحركة والتواصل يعزى إلى الإرتباك أو التردد.

٥. يساعد الأداء الوظيفي على نمو وتطور أعضاء الفريق وبالتالي يقدم فرصاً كبيرة لنمو الأفراد مهنيّاً وبالتالي يعطيهم ويزودهم بالحماس نحو أعمالهم. ويؤكد اشوتوش (Ashutosh, ٢٠١٢) على أن إدارة الأداء الوظيفي المكونة وفق أسس ومبادئ ثابتة، تشكل أداة قوية لتقييم عملية الأداء الوظيفي، وتركز خصوصاً نحو الأداء الضعيف، وبالتالي عندما يقبل الموظفين بواجباتهم ويتحملوا مسؤولياتهم، فإن ذلك يعطي قاعدة ومرجعاً تعود إليه، وذلك حين يخلون من بنود الإتفاقية التي تم

إبرامها معهم. ويذكر كل من رينالدي وبوتاني (Rinaldi, & Bottani, ٢٠١٥) أن عملية الأداء الوظيفي، تركز على عدة أسس ومبادئ تتمثل فيما يلي:

الموضوعية والعدل: ويظهر ذلك جلياً عند تقييم فريق العمل داخل المؤسسة وذلك بغض النظر عن المشاعر الشخصية.

وضوح الأهداف: يجب على المدير أن يحدد لفريق العمل داخل المؤسسة أو الشركة أهدافاً ذكية وذلك حتى يتمكن كل فرد من تطوير نفسه إلى أقصى حد يمكن أن تسمح به قدراته.

التقييم بناء على قدرات الأفراد: فعند مراقبة فريق العمل داخل المؤسسة أو الشركة ويجب تقييمهم وفق قدراتهم وإمكانياتهم التي يظهرونها بالنسبة إلى مسؤولياتهم من خلال أدوارهم التي يقومون بها عند القيام بإعادة النظر بفرد ما داخل المؤسسة، يجب تقييمه من خلال أداءه المبني على مدى إسهام دوره في المؤسسة، ومن الضروري التأكد من أن الفرد ذو دراية ومعرفة ما فيه بأن مساهمته في المؤسسة تؤدي على نجاحها وتقدمها.

أما اشوتوش (Ashutosh, ٢٠١٢) فيرى أن عملية الأداء الوظيفي تتضمن عدة أبعاد، لا تقوم إلا من خلالها، وهي:



المخرجات أو النتائج: تعتبر المخرجات أو النتائج من أهم الأبعاد التي يمكن ملاحظتها وقياسها في عملية الأداء الوظيفي، حيث تقوم بوصف تسلسل المخرجات بشكل مختصر أو بشكل نهائي أو شبه نهائي أو على شكل مخرجات.

المدخلات: وهو ما يتعلق بالأنشطة أو المهام التي يجب إنجازها من قبل الأفراد، بالإضافة إلى ذلك عند إدارة الأداء يجب أن يكون لدى المدراء فكرة عن مستوى الأداء المتوقع.

التركيز: يتضمن الأداء الوظيفي أيضاً بعداً مهماً وهو التركيز، ويتضمن بعد التركيز أي مسألة أو أمر يتعلق بسير العمل داخل المؤسسة، ومثال ذلك التركيز على التعلم أو الدرجات وغيرها.

العلاقة بين المدخلات والمخرجات: هناك مسألة مهمة في الأداء الوظيفي يجب فهمها وهي العلاقة بين المدخلات والمخرجات، حيث ان المدخلات تشير عموماً إلى المخرجات المستهدفة أو إلى النتيجة.

لا بد للأداء الوظيفي من أن يخضع لعملية التقييم، وذلك من أجل التأكد من أن الإجراءات تسير بالشكل الذي تم التخطيط له، وكذلك تكون بمثابة التغذية الراجعة للمدراء من أجل معرفة نقاط القوة داخل المؤسسة وذلك للتركيز عليها وتعزيزها وكذلك معرفة نقاط الضعف من أجل تجنبها والتخلص منها وتحيدها في المستقبل وذلك لضمان نجاح تلك المؤسسة وتطورها. وهنا لا بد لكل مدير أن يعي بأن عمله يجب أن يتضمن بعض التقييمات المهمة جداً، ومن هذه التقييمات كما يبينها (Khan, et.al., ٢٠١٧) ما يلي:

١. هل يتم العمل المطلوب وينجز في موعده حسب جدول معين؟
٢. هل المنتج ذو نوعية جيدة كما هو متوقع منه؟
٣. هل يتم إتباع كل القوانين والتوجيهات أثناء سير العمل؟
٤. هل يقوم الموظف بتكريس الإهتمام المناسب للتدريب والتغيير في العمل؟
٥. أثناء عملية الإنتاج في المؤسسة، هل الموظف فوق المستوى أو تحت المستوى؟
٦. هل يتم تنظيم وتحديد الأولويات بشكل مناسب للمهام والأنشطة في المؤسسة؟
٧. هل الموظف يمثل الشركة أو المؤسسة بشكل لائق أثناء تعامله مع الزبائن والجمهور وكذلك بقية المؤسسات الأخرى؟
٨. هل الموظف داخل المؤسسة يحتاج إلى تشجيع وإلى حوافز وذلك من أجل أداء وظيفي أفضل، بمعنى هل أن الموظفين بحاجة إلى تعزيز؟

## عناصر الأداء

من خلال الإطلاع على المراجع ذات العلاقة لم تجد الباحثة عناصر متفق عليها للأداء إلا أنه يمكن القول إن أهم عناصره الآتي:

أولاً: مهام الوظيفة:

إن المهام الوظيفية هي مجموعة من الأنشطة المهمة لإنتاج المخرجات، وقد تكون هذه المخرجات نهائية وجاهزة للتسليم للعميل الخارجي، أو قد تكون عبارة عن مدخلات لوظيفة (علمية) أخرى، بحيث تسلم للزبون الداخلي في المنظمة، وتركز هذه المهام بشكل عام على كيفية تنفيذ العمل المطلوب لإنتاج المخرج ضمن خطة محددة، وبالتالي فإن المهام تنظم وفق الخطة من حيث الزمن والمكان، مع تحديد البداية والنهاية والمدخلات اللازمة والمخرجات المتوقعة (أبو زيادة، ٢٠١١).

ويمكن القول إن جميع المهام الوظيفية تكون ما يسمى بأداء المنظمة، وبهذا فإن الأداء الكلي للمنظمة ينجم عن مجموعة كبيرة من الأنشطة يمكن توزيعها إلى مجموعات فرعية من الأنشطة المتشابهة، ويطلق على كل مجموعة فرعية وظيفة، وتختلف هذه الوظائف من حيث حجم أنشطتها ومستواها، إضافة إلى متطلبات تنفيذها، فضلاً عن المعوقات أو المشكلات التي تواجه تنفيذها.

وقد ذكر (ابو شقدم وياسين وسعيري والمصري، ٢٠١١: ٣٤) النقاط الأساسية التي تساعد في معرفة المهام وتنظيم الأداء وهي:

١. المعرفة المهنية بطبيعة العمل أو الوصف الوظيفي، ومتطلبات العمل.
٢. المنهجية التي يتبعها الموظف لإنجاز العمل المطلوب.
٣. وجود خطة وإطار زمني لإتمام المهام الوظيفية.
٤. القيام بالعمل بطريقة منظمة تمكن زملاءه من متابعة العمل من بعده وفي حال غيابه.

ثانياً: جودة الأداء:

إن زيادة حدة المنافسة بين منظمات الأعمال دفع الأخيرة إلى انتهاج الجودة باعتبارها مفتاح النجاح والفعالية لأي منظمة، على أساس أن تطبيق الجودة يؤدي إلى التحسين المستمر في كافة أنشطة المنظمة وفعاليتها، الأمر الذي يقود إلى إنجاز الأعمال بشكل صحيح من المرة الأولى، وهذا يمكن المنظمة من الوفاء بإحتياجات عملائها وتلبية رغباتهم، من خلال تزويدهم بمنتجات وفقاً للمواصفات المطلوبة، وهذا يؤدي إلى إرضائهم، بل وتحقيق السعادة لهم ومن النقاط الأساسية التي تؤدي إلى زيادة جودة المنتجات الآتي (بني بكر، ٢٠١٢: ٣٣):

١. التميز في إدارة الوقت وتحديد الأولويات.
٢. الجهود التي يبذلها الموظف لإنجاز العمل والتي تفوق المتوقع منه أو تتعدى نطاق عمله.

٣. التعامل مع العقبات والصعوبات في سبيل تحقيق نتائج متميزة.
  ٤. إمتلاك قدرات شخصية تنعكس على نوعية الأداء.
  ٥. مستوى الجودة في أداء العمل.
  ٦. الإنعكاسات الإيجابية لجهود الموظف على العمل من حيث التكلفة والخدمة وجودة وطريقة العمل.
  ٧. القدرة على الإستمرار بالعمل وبنفس مستوى الأداء الجيد في جميع الأحوال (مثل زيادة حجم العمل، العمل لساعات إضافية،...الخ).
  ٨. المثابرة على العمل بهدف تحقيق النتائج المرجوة من المهام المناطة به.
  ٩. القدرة على الإستجابة لتغيير الأولويات.
- ثالثاً: سرعة الإنجاز:

إن سرعة إنجاز الأعمال تعد أحد العناصر الرئيسة التي تستخدم لقياس الأداء الوظيفي، كون إنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة دون تأخير، أو في وقت أقصر منها يسهم في إرضاء كل من العملاء الداخليين والخارجيين، لا سيما إذا تم إنجازها بمستوى الجودة المطلوب، كما أن إنجاز الأعمال بهذه الطريقة يقلل إلى درجة كبيرة من حدوث المشكلات التي تعيق أداء العاملين لأعمالهم والتي غالباً ما تحدث نتيجة لتراكم الأعمال غير المنجزة وعدم إنجازها في مواعيدها المحددة، بل وتؤدي أحياناً إلى ضغوط عمل تؤثر سلباً على العاملين، كل ذلك يتطلب من العاملين سرعة إنجاز أعمالهم في الوقت المحدد الآتي (ابو شقدهم وياسين وسعيري والمصري، ٢٠١١):

١. معرفة حجم العمل المنجز في الظروف الاعتيادية.
٢. المقارنة مع نتائج الزملاء لحجم العمل المنجز وسرعة إنجازه.
٣. الإستغلال الأمثل للوقت في إنجاز العمل.
٤. السرعة والدقة في الإنجاز.

رابعاً: التعاون مع الزملاء:

من الضروري توفير المناخ المناسب، بحيث يكون لدى العاملين القدرة على العمل في المنظمة من خلال فرق العمل وصولاً إلى تحقيق مبدأ المشاركة والاندماج فيما بينهم للإستفادة من خبرات بعضهم البعض، بما يمكنهم من تحسين أدائهم بصورة مستمرة، مع إمتلاكهم القدرة على التأثير في القرارات والأنشطة المتعلقة بوظائفهم.

إن إندماج العاملين والتعاون بينهم ليس هدفاً بحد ذاته، بل هو أداة لترسيخ مساهمة العاملين في كل النواحي الإدارية بالمنظمة من إيجاد أفكار جديدة وحل مشكلات وجهود التحسين المستمر بهدف نجاح المنظمة، وحتى تتمكن الإدارة من تفعيل سياسة التعاون فإنه لا بد لها من معاملة العاملين باحترام وأن تستمع إلى وجهات نظرهم وتزيل عوائق الإتصالات بين المدير والمرؤوسين، بالإضافة إلى دفع مستويات إتخاذ القرار إلى الإدارة الإشرافية قدر الإمكان. (أبو زياد، ٢٠١١: ١٣٤-١٣٧)، وينظر (خان، ٢٠١٢) للمشاركة على أنها عملية تفاعل الأفراد عقليا ووجدانيا مع جماعات العمل في التنظيم وبطريقة تمكن هؤلاء من تعبئة الجهود والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية.

القسم الثاني: الدراسات السابقة

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بإعادة هندسة العمليات الإدارية

١. دراسة (Akbara & Altındağ, ٢٠١٦) بعنوان:

**"The Effects of Reengineering, Organizational Climate and Psychological Capital on the Firm Performance."**

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين هندرة العمليات الإدارية في الشركة وبين الأداء التنظيمي لها. استخدمت الدراسة المنهجية الوصفية المسحية المستندة إلى توزيع استبانة مكونة من (٦٤) فقرة على عينة مكونة من (٣١٠) من المدراء ورؤساء الأقسام والعاملين في الأقسام الإدارية المختلفة في عدد من المؤسسات التجارية والصناعية. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إرتباطية موجبة ودالة احصائياً بين هندرة العمليات الإدارية في الشركة وبين إرتفاع مستوى الأداء التنظيمي فيها. كما وكشفت النتائج إلى ان عملية هندرة الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية والتجارية يحتاج إلى عملية هندرة كلية في جميع الأقسام.

٢. دراسة (Omidia & Khoshtinat, ٢٠١٦) بعنوان:

**"Factors Affecting the Implementation of Business Process Reengineering: Taking into Account the Moderating Role of Organizational Culture (Case Study: Iran Air)""**

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العوامل المؤثرة في تطبيق عملية الهندرة في المؤسسات في ضوء المناخ التنظيمي السائد فيها. إستخدمت الدراسة منهجية دراسة الحالة المستندة إلى إختيار شركة الخطوط الجوية الإيرانية كحالة مبحوثة. اشتملت عينة الدراسة على (٣١٢) من المدراء ورؤساء الأقسام والموظفين تم اختيارهم عشوائياً في شركة الخطوط الجوية الإيرانية. ولتحقيق هدف الدراسة، تم إستخدام الإستبانة والمقابلة الشخصية في عملية جمع البيانات. أشارت نتائج الدراسة إلى أن المناخ التنظيمي المستند إلى التعاون والمشاركة في عمليات إتخاذ القرار من أهم العوامل التي تساعد في عملية هندرة العمليات. بينت النتائج إلى أن هندرة عمليات الموارد البشرية يؤثر بشكل كبير على العمليات الإدارية في الشركة من حيث تقليل عدد العاملين في الشركة وتخفيض التكاليف والمحافظة على مستوى الإنتاجية التنظيمية.

٣. دراسة (Habtoor, ٢٠١٦) بعنوان:

**"Influence of Human Factors on Organizational Performance:**

**Quality Improvement "Practices as a Mediator Variable**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر هندرة إدارة الموارد البشرية في القطاع الصناعي في تحسين الأداء الفردي والتنظيمي للعاملين. تكونت عينة الدراسة من (٢٦١) من المدراء ورؤساء الأقسام والعاملين في المؤسسات الصناعية تم اختيارها عشوائياً. ولتحقيق هدف الدراسة، تم إستخدام الإستبانة والمقابلة الشخصية في عملية جمع



البيانات. أشارت نتائج الدراسة إلى أن هندرة الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية يؤدي إلى تحسين مستوى إنهاء المهام التنظيمية وتحسين جودة المنتج في المؤسسات الصناعية. بينت النتائج عدم وجود فروق في أثر عملية هندرة إدارة الموارد البشرية في تحسين مستوى الإنتاج وجودة المنتج في المؤسسات الصناعية.

٤. دراسة (Rinaldi, Montanari & Bottani, ٢٠١٥) بعنوان:

**"Improving the Efficiency of Public Administrations through Business Process Reengineering and Simulation: A Case Study"**

هدفت الدراسة إلى التعرف على الكشف عن أثر استخدام عملية هندرة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في تحسين أدائها. استخدمت الدراسة المنهجية النوعية المستندة إلى تحليل البيانات والمؤشرات الأدائية والمالية لعدد من المؤسسات الحكومية التي طبقت هندرة عمليات إدارة الموارد البشرية. أشارت نتائج الدراسة إلى أن هندرة عمليات التوظيف والتدريب والمكافآت في المؤسسات الحكومية يحسن من مستوى الأداء التنظيمي للمؤسسات الحكومية والأداء الفردي للعاملين فيها. بينت النتائج إلى وجود فروق تعزى إلى نوع القطاع، ولصالح المؤسسات العاملة في القطاع الصحي، في أثر عملية هندرة الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي والأداء الفردي للعاملين.

٥. دراسة ( Coetzee, Mitonga- Monga & Swart, ٢٠١٤ ) بعنوان:

**"Human resource practices as predictors of engineering  
staff's organizational commitment"**

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين هندرة الموارد البشرية في المنظمات وعلاقتها بالأداء التنظيمي والفردى ومستوى الإلتزام التنظيمى لدى العاملين. تكونت عينة الدراسة من (٢٨٤) من الموظفين والعاملين الجدد تم اختيارهم بإستخدام المعاينة القصدية في عدد من المؤسسات العاملة في قطاع الهندسة المدنية. ولتحقيق هدف الدراسة، تم إستخدام الإستبانة في عملية جمع البيانات. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إرتباطية موجبة ودالة إحصائيا بين هندرة إستقطاب وتوظيف وتدريب العاملين الجدد وبين الأداء التنظيمى والفردى والإلتزام التنظيمى لدى الموظفين والعاملين في شركات الهندسة. كشفت النتائج إلى عدم وجود علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين هندرة عمليات التعيين وبين الأداء التنظيمى والفردى والإلتزام التنظيمى لدى الموظفين والعاملين في شركات الهندسة. وأوصت الدراسة بالحاجة إلى أن يعمل المدراء والقائمون على برامج إدارة الموارد البشرية بالعمل على تبني هندرة ممارسات الموارد البشرية للعمل على تنمية مفاهيم الإلتزام التنظيمى من خلال إيجاد بيئة تقوم على الثقافة التنظيمية الإيجابية.

٦. دراسة ( Ensermu,Setegn & Moorthy, ٢٠١٣ ) بعنوان:

**"Assessing the Effect Of Business Process Reengineering on  
Organizational Performance: A Case Study of Bureau of Finance and  
Economic Development (Bofed), Oromia Regional State, Ethiopia**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إستخدام عملية هندرة الموارد البشرية في القطاع الحكومي على الأداء التنظيمي في ديوان المحاسبة. تكونت عينة الدراسة من (٨١) من الموظفين العاملين في ديوان المحاسبة تم اختيارهم عشوائياً. ولتحقيق هدف الدراسة، تم إستخدام الإستبانة والمقابلة في عملية جمع البيانات. أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود أثر دال إحصائياً لهندرة إدارة الموارد البشرية على الأداء الفردي للعاملين في ديوان المحاسبة. بينت النتائج إلى أن عدم توفر البنية التحتية المناسبة والتصورات السلبية لدى العاملين في ديوان المحاسبة كانت من أهم معيقات تطبيق عملية هندرة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية.

٧. دراسة (٢٠١٣, Khodambashi) بعنوان:

**"Business Process Re-Engineering Application in Healthcare in a  
relation to Health Information Systems"**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إستخدام نظم المعلومات الإدارية في عمليات هندرة العمليات في القطاع الصحي. كما وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إستخدام نظم المعلومات الإدارية على هندرة الموارد البشرية. إستخدمت الدراسة المنهجية الوصفية الناقدة المبينة على مراجعة وتحليل محتوى الدراسات السابقة

المنشورة في المجلات العلمية المحكمة. وتكونت عينة الدراسة من (٣٤) من الدراسات السابقة التي تم الحصول عليها. حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن استخدام نظم المعلومات الإدارية يعمل على هندرة العمليات في القطاع الصحي، وأن استخدام نظم المعلومات الإدارية يعمل على هندرة الموارد البشرية في القطاع الصحي بشكل غير مباشر.

٨. دراسة (Ashutosh, ٢٠١٢) بعنوان:

**"Business Strategy, SHMR, HR Outcome and Organizational Performance: Evidence from an Indian Industry"**

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين هندرة ممارسات الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية وبين الأداء التنظيمي للشركات. تكونت عينة الدراسة من (٣١٢) من المدراء التنفيذيين والموظفين والعاملين تم اختيارهم عشوائياً في عدد من المؤسسات الصناعية العاملة في قطاع صناعة الفولاذ. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام الاستبانة والمقابلة المقننة في عملية جمع البيانات. أشارت نتائج الدراسة بوجود علاقة إرتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين هندرة عمليات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية (التعيين، التوظيف، التدريب، التعويض، الإستقطاب) وبين الأداء التنظيمي للشركات الصناعية.

٩. دراسة (Ringim et. al., ٢٠١٠) بعنوان:

**"The Moderating Effect of IT capability on the Relationship tween  
Business Process Reengineering factors and Organizational  
performance of Bank",**

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير تكنولوجيا المعلومات على العلاقة بين العوامل المؤثرة في تطبيق الهندرة والأداء التنظيمي، وقد طبقت هذه الدراسة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية، واستخدم الإستبانة لعينة قوامها (٤١٧)، وأظهرت النتائج أهمية العوامل الآتية في تطبيق الهندرة وهي: الإستثمار في تكنولوجيا المعلومات، والمواثمة بين إستراتيجية الهندرة وإستراتيجية الشركة، والتركيز على العملاء، وإلتزام الموظفين بتطبيق الهندرة، والإتصالات الفعالة مع الموظفين في جميع مراحل تطبيق الهندرة، وتدريب الموظفين وتعليمهم، وتوفير الموارد المالية المناسبة للتطبيق.

١٠. دراسة (Jackson, ٢٠١٠) بعنوان:

**"Enterprise Resource Planning**

**Systems: Revolutionizing Lodging Human Resources Management"**

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر إستخدام عملية هندرة الموارد البشرية في المؤسسات على الأداء التنظيمي للمؤسسة والأداء الفردي للعاملين والموظفين في المؤسسات والمؤسسات. استخدمت الدراسة المنهجية الوصفية الناقدة المستندة إلى

مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت تطوير نماذج لهندرة الموارد البشرية في المؤسسات حيث تكونت العينة من (٤٦) دراسة سابقة تم الحصول عليها من المجلات العلمية المُحكّمة. أشارت نتائج الدراسة إلى ان هندرة الموارد البشرية في المؤسسات والمؤسسات تقوم على عدة عمليات أهمها توزيع الأدوار للموارد البشرية في المؤسسة، وبناء هيكل تنظيمي فاعل يقوم على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب. كشفت النتائج وجود أثر إيجابي ودال احصائياً لهندرة عمليات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي وعلى الأداء الفردي للعاملين.

١١. دراسة (Hawthorne, ٢٠٠٤) بعنوان:

### **Redesigning Library Human Resources: Integrating Human Resources Management and Organizational Development".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين هندسة عمليات إدارة الموارد البشرية في المكتبات العاملة في المؤسسات وبين التطور التنظيمي فيها. إستخدمت الدراسة المنهجية النوعية القائمة على تحليل الوثائق الرسمية المتوفرة في المكتبات التابعة للجامعات. ولتحقيق هدف الدراسة، تم إستخدام إستراتيجية تحليل الوثائق الرسمية المتوفرة في المكتبات في عملية جمع البيانات. أشارت نتائج الدراسة بوجود علاقة إرتباطية موجبة ودالة احصائياً بين هندسة عمليات تحليل العمل، وإعادة تصميم المسؤوليات المنوطة بالعاملين، وبناء فرق العمل، وتبني مفهوم إدارة التغيير في المكتبات وبين القدرة على تحقيق التطور التنظيمي والفري لأداء العاملين. وأوصت الدراسة

بالعمل على دمج ممارسات هندرة الموارد البشرية لأهميتها في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية من قبيل تحليل العمل، وبناء فرق العمل.

١٢. دراسة (Cheng, Tsai, Xiao, ٢٠٠٦) بعنوان:

**"Construction Management Process Reengineering: Organizational Human Resource Planning for Multiple Projects"**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر هندرة الموارد البشرية في المؤسسات العاملة في قطاع الانشاءات على الأداء التنظيمي للشركة. تكونت عينة الدراسة من (٢٠١٨) من المدراء ورؤساء الأقسام العاملين في عدد من شركات الإنشاءات تم اختيارهم عشوائياً. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام الاستبانة في عملية جمع البيانات. أشارت نتائج الدراسة أن عملية هندرة الموارد البشرية في شركات الإنشاءات عملية تشتمل على إعداد البيانات الخاصة بالموارد البشرية المتوفرة في الشركة، هندرة العمليات الكلية فيها، توزيع الموارد البشرية على الأقسام العاملة في الشركة بالشكل الأفضل، وتحفيز عملية التحول إلى الهندرة في الشركة. بينت الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة احصائياً بين عملية هندرة الموارد البشرية وبين مستوى الأداء التنظيمي لشركات الانشاءات.

١٣. دراسة (Zucchi & Edwards, ١٩٩٩) بعنوان:

**" Human Resource Management Aspects of Business Process Reengineering: A Survey"**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أبعاد عملية هندرة الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية والتجارية من خلال مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة. كما وهدفت الدراسة إلى تطوير نموذج لهندرة الموارد البشرية في المؤسسات. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة والتي تم الحصول عليها في عدد من المجلات العلمية المحكمة. ولتحليل البيانات، تم استخدام تحليل المحتوى حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن عملية هندرة الموارد البشرية تشتمل على إتخاذ الشركة أو المؤسسة مجموعة من الخطوات المهمة، والتي تتضمن إيجاد بيئة تنظيمية تتقبل عملية هندرة الموارد البشرية فيها، تحديد مهمة المدراء والعاملين في الشركة أو المؤسسة في عملية هندرة الموارد البشرية، إعادة هيكلة العمليات التنظيمية في الشركة لتتلاءم مع عملية إعادة الهندرة في الشركة أو المؤسسة، وإيجاد نظام مكافأة قوي قادر على تعزيز مفاهيم هندرة الموارد البشرية.

١٤. دراسة (Willcocks & Smith, ١٩٩٥) بعنوان:

### **IT-enabled Business Process Reengineering: Organizational and Human Resource Dimensions"**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في هندرة عمليات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية والتجارية العاملة في القطاعات المختلفة. تكونت عينة الدراسة من (٢١) من الدراسات الوصفية المسحية والنوعية تم الحصول عليها من خلال مراجعة المجلات العلمية المحكمة ذات الصلة.



ولتحليل البيانات والوصول إلى النتائج، تم استخدام تحليل المحتوى. أشارت نتائج الدراسة إلى أن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قادر على تطبيق عملية هندرة الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية والتجارية. كشفت النتائج أن عملية هندرة إدارة الموارد البشرية تستند على عدة أسس أهمها توزيع رأس المال البشري في الشركة بالشكل الأفضل، العمل على إختيار الموظفين والعاملين حسب قدراتهم مهاراتهم المهنية والشخصية.

#### المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي

١. دراسة بني بكر (٢٠١٢) بعنوان: مستوى تطبيق معايير تقييم الأداء الوظيفي وأثره على أداء العاملين في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها"، هدفت الدراسة للتعرف على مستوى تطبيق معايير تقييم الأداء الوظيفي وأثره على أداء العاملين في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية، تم تطوير استبانة لقياس مستوى تطبيق معايير تقييم الأداء الوظيفي وأثره على أداء العاملين في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية، وتكونت عينة الدراسة من (٢٧٠) عاملاً من العاملين في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية، وأظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسات المالية الحكومية الأردنية تطبق معايير تقييم أداء العاملين بدرجة مرتفعة فيما يخص مجال: (السرعة، إنجاز العمل، جودة الأداء)، كما وتطبق معايير تقييم أداء العاملين بدرجة متوسطة في كل من المجالات (التعاون بين فرق العمل، الابتكار والإبداع في العمل، القدرة على حل المشكلات). كما

وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في مجال: (كمية الأداء، جودة الأداء، الأداء الوظيفي ككل)، وكانت الفروق لصالح الذكور. بينما لم تظهر فروق في مجال: (سرعة أداء العمل، دقة الأداء).

٢. دراسة ابو شقدم وياسين وسعيري والمصري (٢٠١١) بعنوان: "اثر التنمية الإدارية على الأداء الوظيفي في الوزارات الحكومية العاملة في محافظة نابلس"، هدفت الدراسة إلى التعرف على التنمية الإدارية وأثرها على تحسين الأداء الوظيفي في الوزارات الحكومية العاملة في محافظة نابلس، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة تم صياغة بعض الفرضيات حول العلاقة ما بين التنمية الإدارية والأداء الوظيفي، فقد أعتمد الباحثون المنهج الوصفي لوصف متغيرات الدراسة، كما استخدمت أداة الاستبانة في الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها وتم توزيعها على (٢٣) مديرة من مديريات الوزارات الحكومية العاملة في محافظة نابلس، وبعد عملية جمع الإستبيانات تم إستخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) لتحليل البيانات وفيما يلي نتائج الدراسة تبعا لأسئلتها وفرضياتها. أظهرت نتائج الدراسة بأنه يوجد علاقة ذات دلالة احصائية ما بين أساليب وسياسات التنمية الإدارية والأداء الوظيفي حيث أظهرت نتائج الدراسة بأن إعادة الهندسة الإدارية، تبسيط إجراءات العمل، تطوير الأنظمة والقوانين، تنمية القوى البشرية تساهم في تحقيق مستويات أعلى من الأداء الوظيفي.

٣. دراسة الأميري (٢٠٠٩) بعنوان: تقييم وتطوير نظام تقويم أداء العاملين: دراسة حالة في مصرف دجلة والفرات للتنمية والإستثمار. هدفت الدراسة إلى تقييم نظام تقويم أداء العاملين في مصرف دجلة والفرات للتنمية والإستثمار. تكونت عينة الدراسة من (٣٠) موظفاً، و(١٠) من مدراء الأقسام. تم تطوير إستبانة لتقييم نظام تقويم أداء العاملين، إضافةً إلى الوثائق والمقابلات الشخصية. وأظهرت النتائج أن المستوى العام لإهتمام المصرف بمتغيرات تقويم أداء منتسبيه كان غير مقبول، ووجود علاقات إرتباطيه بين مقومات بناء نظام تقويم أداء العاملين ومقومات إدامته وتطويره، وأن مقومات بناء نظام تقويم أداء العاملين تغلبت على مقومات إدامة وتطوير النظام من حيث التأثير بفاعليته.

٤. دراسة عمران (٢٠٠٧) بعنوان: تقييم أداء العاملين في شركة الصناعات الإلكترونية "سيرونيكس". هدفت إلى الكشف عن مستوى أداء العاملين في شركة الصناعات الإلكترونية "سيرونيكس". تكونت عينة الدراسة من (١١١) عاملاً وعاملة، حيث تم تطوير استبانة لقياس أداء العاملين في الشركة. وتوصلت نتائج الدراسة أن مستوى أداء العاملين لواجباتهم كان مرتفع. كما وأظهرت النتائج أن ازدياد مستوى أداء العاملين مرتبط بازدياد المستوى التعليمي للعاملين، والأجر الشهري والإجازات، والتكريم المادي والمعنوي، وعدد الدورات التدريبية للعاملين.

## الدراسات التي ربطت بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وبين الأداء الوظيفي

١. دراسة البحيري (٢٠١٦) بعنوان: "دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة"، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توفر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الوزارة، وأثرها على تحسين الأداء الإداري. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (١٦٧) موظف من رؤساء الأقسام ومدراء الدوائر الإداريين في الوزارة، حيث تم إختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية، وأستخدمت الدراسة الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. أظهرت نتائج الدراسة بأنه تتوفر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الصحة الفلسطيني في قطاع غزة بنسبة ٥٩,٥٠%، وهذا يعني توفر الحد الأدنى من تلك المتطلبات والمتمثلة في (الإستراتيجية، إتزام وقناعة الإدارة العليا، تكنولوجيا المعلومات، الإتصال، تمكين العاملين، الإستعداد للتغيير)، ولكن تلك المتطلبات بحاجة إلى الدعم والتعزيز. ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) بين تطبيق مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة وبين تحسين الأداء الإداري من خلال تحسين (جودة الأداء، تبسيط العمل، حجم الأداء، سرعة الإنجاز، كفاءة الأداء).

٢. دراسة أحمد (٢٠١٦) بعنوان: "أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء الوظيفي في بنك فيصل الاسلامي- السودان"، هدفت الدراسة للتعرف على مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية وتأثيرها على الأداء الوظيفي في بنك فيصل الإسلامي السوداني، وذلك من خلال التعرف على مدى تأثير وعلاقة بعض العوامل المؤثرة على الهندرة، ومن هذه العوامل إعادة بناء الهياكل التنظيمية، مستوى التكنولوجيا والتغيير. تتمثل عينة الدراسة من المدراء والموظفين ورؤساء الأقسام بفروع بنك فيصل الإسلامي السودان، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي مستخدمة العينات غير الإحصائية باستخدام التحليل الإحصائي للإستبانة وتحليلها بالبرنامج الإحصائي، مجموعة من الأساليب الإحصائية مثل التحليل العاملي الإستكشافي، التحليل العاملي التوكيدي الإعتمادية، المتوسطات والانحراف المعياري، الارتباط بالإضافة إلى معرفة علاقة التأثير بين المتغيرات عن طريق تحليل المسار، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك دعم جزئي لتأكيد إيجابية العلاقة بين هندسة العمليات الإدارية والأداء الوظيفي وكما أكدت دعم إيجابية العلاقة بين التغيير والإبداع وإعادة هندسة العمليات الإدارية وتوصلت الدراسة إلى مراجعة الأداء سنويا لتحقيق التحسين المستمر مما يؤدي إلى تحقيق الجودة العالية، العمل على زيادة الإعتمااد كليا على إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصالات لتقليل الوقت والجهد، ضرورة مراعاة العناصر التي تسهم في نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية.

٣. دراسة (Huang, Lee & Yen, ٢٠١٥) بعنوان:

"How Business Process Reengineering Affects Information  
Technology Investment and Employee Performance under  
Different Performance Measurement

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر هندرة العمليات الإدارية والإنتاجية في المؤسسات الصناعية على الأداء التنظيمي وأداء الموظفين والإستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. تكونت عينة الدراسة من (٨٠٠) من الموظفين والمديرين ورؤساء الأقسام والعاملين في المؤسسات الصناعية. ولتحقيق هدف الدراسة- تم إستخدام الإستبانة في عملية جمع البيانات. أشارت النتائج إلى وجود أثر ايجابي ودال إحصائياً لعملية هندرة العمليات الإدارية والإنتاجية في المؤسسات الصناعية على الأداء التنظيمي وأداء الموظفين والإستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المؤسسات الصناعية.

٤. دراسة أبو عوض (٢٠١٥) بعنوان: "واقع تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة"، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام. وقد إعتمدت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي التحليلي، حيث طبقت هذه الدراسة على مجتمع الدراسة البالغ (٩٠) موظفاً وموظفة أي تم إستخدام الحصر الشامل، حيث تم توزيع (٩٠) استبانة على مجتمع الدراسة، ولأغراض الدراسة تم تطوير استبانة بالاستعانة

٥. بالدراسات السابقة وذلك لقياس متغيرات الدراسة، كما استعانت ببرامج SPSS لتحليل الاحصائي. وتوصلت نتائج الدراسة أن أبعاد الهندرة تتوافر في ديوان الموظفين العام بنسبة ٥٨,٦٥% وهي نوعا ما تعتبر مقبولة. وأن مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في ديوان الموظفين العام ٦٤,٩٣% وهي نسبة تعتبر جيدة. كما وأظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين مدى توافر أبعاد الهندرة في ديوان الموظفين العام وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين فيه. وعلاقة تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية وتطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين كان بنسبة ٦٠,١٦% أي ان العلاقة كانت بنسبة جيدة.

٦. دراسة تاج الدين (٢٠١٣) بعنوان: "إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) ودورها في تحسين الأداء الاداري (دراسة في الجهاز المصرفي بالسودان)", هدفت الدراسة إلى التعرف على إعادة هندسة العمليات الإدارية ودورها في تحسين الأداء الاداري في المصارف العاملة بالسودان. تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وتم جمع بيانات الدراسة الميدانية بواسطة الاستبانة. وتمثل مجتمع الدراسة من الإدارات العليا بالمصارف العاملة بالسودان. توصلت الدراسة لعدد من النتائج اهمها وجود علاقة ضعيفة بين الهيكل التنظيمي وفعالية الأداء، كما توجد علاقة إيجابية بين الإهتمام بالعملاء وفعالية الأداء، كما بينت الدراسة بان هناك علاقة إيجابية بين توظيف إستخدام تقنية المعلومات وفعالية الأداء، كما أظهرت هذه نتائج الدراسة بان الهيكل التنظيمي لدى المصارف العاملة في السودان بحاجة إلى إعادة صياغة حتى يكون تناسق للوظائف مع بعضها البعض،

كما أشارت نتائج الدراسة بان هناك أثر إيجابي واضح للقدرات التكنولوجية في العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء الإداري. أوصت الدراسة على ضرورة ومراعاة العناصر التي تسهم في نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية والتي تتلائم مع طبيعة كل قطاع. كما يجب أن تركز المصارف على الخدمات المصرفية عند إعداد الهيكل التنظيمي وليس على التسلسل الإداري حتى يكون الهيكل ذو فعالية وكفاءة عالية. ايضاً يجب على المصارف العاملة في السودان أن تستثمر وتواكب التغيرات التي تحدث في مجال تكنولوجيا المعلومات حتى يؤثر ذلك إيجاباً على الأداء وينعكس على وجود الخدمات المصرفية.

٧. دراسة عبابنة (٢٠١٢) بعنوان: "مدى تطبيق إعادة هيكلة هندسة العمليات الإدارية وأثرها على أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية من وجهة نظرهم"، هدفت الدراسة إلى التعرف على أسلوب هام لإدارة الأداء وهو "إعادة هندسة العمليات الإدارية"، وبيان مستوى نجاح تطبيقه في دائرة الجمارك الأردنية، وأثره على تحسين أداء العاملين فيها. وقد تكونت عينة الدراسة من (٤٤٧) عامل في المديريات والمراكز الجمركية المعاد هندستها التابعة لدائرة الجمارك الأردنية، ولتحقيق هذه الأهداف فقد تم تصميم إستبانة، أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى متوسط لنجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مديريات ومراكز دائرة الجمارك المعاد هندستها، من وجهة نظر العاملين في الدائرة، كان بمستوى مرتفع وبمتوسط حسابي وقدره (٤,١٦) كانت أبعاده مرتبة تنازلياً (أنظمة وتكنولوجيا المعلومات الحديثة، الرؤية والرسالة والإستراتيجية، الإتصال



٨. الفعال، تأييد وإلتزام الإدارة العليا بمشروع الإعادة، إعداد الإمكانيات البشرية المناسبة وتمكينها). كما كانت درجة بعد "أنظمة وتكنولوجيا المعلومات الحديثة" مرتفعة ومرتفعة ومتوسط حسابي وقدره (٤,٤٢) وقد إحتلت المرتبة الأولى. وأن مستوى أداء العاملين في مديريات ومراكز دائرة الجمارك المعاد هندستها، من وجهة نظر العاملين في الدائرة، كان بمستوى مرتفع ومرتفع متوسط حسابي وقدره (٤,١٤)، وكانت أبعاده مرتبة تنازليا (جودة الأداء، سرعة الأداء، تكلفة الأداء).

٩. دراسة المالكي (٢٠٠٣) هدفت إلى التعرف على الأبعاد الإدارية والأمنية لهندرة العمليات الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في وكالة الآثار والمتاحف ومدى ملاءمة هذه الأبعاد سواء الإدارية منها أو الأمنية لإحداث التغيير والتطوير الجوهرية لأساليب وإجراءات العمل، والحكم على فاعلية تلك الأبعاد وتقييمها، وما علاقة ذلك بالأداء، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الذي يعتمد على وصف الظاهرة، وقام الباحث بتصميم إستبانة، ويتحقق ذلك من خلال الإجابة عن التساؤلات التي تطرحها هذه الدراسة. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأبعاد الإدارية والأمنية ومستوى كفاءة الأداء الوظيفي. وأن الأداء الوظيفي يتأثر بالتغيير الذي يطراً في كل من الثقافة التنظيمية، إجراءات الأمن والحماية، السلوك التنظيمي، والهيكل التنظيمي، وهذه الأبعاد مجتمعة تفسر الأبعاد الإدارية والأمنية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: تطوير النماذج المستخدمة في

١٠. إجراءات العمل وتوفير قدر مناسب من المرونة وتقليص وتبسيط الإجراءات، العمل على تطوير الأبعاد الإدارية والأمنية وهندرتها بالأسلوب العلمي والمنهجية المناسبة، توظيف تقنية المعلومات لإحداث تغيير جوهري في الأداء، العمل على تعميق مفهوم التطوير الإداري ومتطلبات عملية الهندرة.

١١. دراسة (Al Hudhaif, ٢٠٠٩)، بعنوان:

"Process Redesign Reengineering Core Process at Computer  
Department – A Case of SWCC"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر هندرة العمليات الإدارية الجوهرية في أقسام الحاسوب في المؤسسات الصناعية والتجارية على أداء العاملين فيها. تكونت عينة الدراسة من (٨) من العاملين في أقسام الحاسوب تم اختيارهم في (٣) من المؤسسات العاملة في القطاع الصناعي والتجاري. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام المقابلة الشخصية في عملية جمع البيانات. أشارت نتائج الدراسة إلى أن هندرة العمليات الإدارية الجوهرية في أقسام الحاسوب يقوم أساساً على هندرة إدارة الموارد البشرية. كشفت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة احصائياً لهندرة العمليات الإدارية الجوهرية في أقسام الحاسوب وبين الأداء الفردي للعاملين.

١٢. دراسة (Rodger, Pendharkar, Paper, Molnar, ١٩٩٨) بعنوان:

"Reengineering the human resource information system at  
Gamma"

هدفت الدراسة إلى التعرف على إستخدام عملية هندرة الموارد البشرية وقياس أثرها في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في قطاع الصحة. تكونت عينة الدراسة من (٥) من المؤسسات الصحية التي تم اختيارها قصدياً بسبب تطبيقها لعمليات هندرة إدارة الموارد البشرية. ولتحقيق هدف الدراسة، تم إستخدام المنهجية النوعية المستندة إلى مراجعة السياسات والاجراءات المطبقة في المؤسسات بهدف هندرة عملية الموارد البشرية. كما وتم إستخدام المقابلة الشخصية على عينة مكونة من (١٧) من العاملين في المؤسسات الصحية. أشارت نتائج الدراسة إلى أن هندرة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحية أثمر في زيادة مستوى الأداء على مستوى المؤسسة وعلى المستوى الفردي.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الباحثة للدراسات السابقة العربية والأجنبية، لاحظت أن هذه الدراسات قد تناولت بعض محاور الدراسة الحالية، إلا إن أغلب تلك الدراسات لم تتطرق إلى العلاقة المباشرة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية للموارد البشرية وأثرها في الأداء الوظيفي في المؤسسات المالية الحكومية مجتمعة.

مجتمع وعينة الدراسة: اختلفت عينة الدراسة عن بعض الدراسات الأخرى فتناولت

دراسة (Khan, Hussainy, Khan, Khan, ٢٠١٧)، ودراسة (Motwani & Sharma, ٢٠١٦) ودراسة (Akbaba & Altındağ, ٢٠١٦) المدراء والعاملين في المؤسسات الصناعية أما دراسة (Omidia & Khoshtinat, ٢٠١٦) المدراء والعاملين في شركة الخطوط الجوية. وتناولت دراسة (Rodger, Pendharkar, Paper, Molnar, ) العاملين في قطاع الصحة، ودراسة عبابنة (٢٠١٢) العاملين في دائرة الجمارك الأردنية.

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها المدراء والإداريين من مختلف المستويات الإدارية في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية.

واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة تاج الدين (٢٠١٣) ودراسة أحمد (٢٠١٦) التي اخذت المدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية. منهج الدراسة: إستحوذت جميع الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي، وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناول المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة الدراسة وموضوعها.

أداة الدراسة: إستخدمت جميع الدراسات الاستبانة كأداة للدراسة، وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في إستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها إعادة هندسة العمليات الإدارية للموارد البشرية وأثرها في الأداء الوظيفي في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية.

## مجالات الإفادة من الدراسات السابقة

في ضوء عرض الدراسات السابقة استفاد الباحث من تلك الجهود في عدة مجالات

يمكن إجمالها فيما يلي:

- الإهتمام إلى بعض المصادر العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة.
- تحديد الحجم المناسب لعينة الدراسة بعد الاطلاع على حجم العينات المعتمدة في هذه الدراسات مما يسهل على الباحث التوصل إلى إستنتاجات وتوصيات مهمة في دراسته.
- الإطلاع على أساليب الصدق والثبات المستخدمة في هذه الدراسات التي عن طريق عرضها تمكن الباحثة من تحديد الأساليب المناسبة لمتغيرات الدراسة.
- تقديم المقترحات والتوصيات ومناقشة النتائج لبيان مدى اتفاق نتائج الدراسات السابقة واختلافها مع نتائج الدراسة الحالية.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

تناول هذا الفصل وصفاً لمجتمع الدراسة وعينتها، وطريقة اختياره أدوات الدراسة التي تم إستخدامها في جمع البيانات، وإجراءات تطويرها وصدقها وثباتها، ومنهج الدراسة وتصميمها، ومتغيراتها وإجراءاتها التطبيقية والطرق الإحصائية المستخدمة فيها.

#### منهج الدراسة

تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى التعرف على إعادة هندسة العمليات الإدارية للموارد البشرية وأثرها في الأداء الوظيفي في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية.

#### مجتمع الدراسة

تناولت الدراسة الحالية جميع المؤسسات المالية الحكومية الأردنية، واعتمد أسلوب العينة القصدية لغايات هذه الدراسة، وقد تم اختيار هذه المؤسسات لأهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية للموارد البشرية لها، وتوفر البيانات الموضوعية عنها، وتم تحديد مجتمع الدراسة بعد مخاطبة المؤسسات المالية الحكومية الأردنية وأخذ الإحصائيات بموجب كتب رسمية.

وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المؤسسات المالية الحكومية الأردنية،

وعدها (٦) مؤسسات وهي (صندوق المرأة، وصندوق التنمية والتشغيل، وصندوق

الأيتام، وبنك تنمية المدن والقرى، والمؤسسة العامة للإسكان والتطوير الحضري، وصندوق الإقراض الزراعي). وتم الحصول على بيانات ومعلومات عنها للسنوات (٢٠١٧/٢٠١٨)، من خلال مقابلة مجموعة من إداريي تلك المؤسسات لمعرفة مدى تطبيق هذه المؤسسات لإعادة هندسة العمليات الإدارية للموارد البشرية. وبعد الحصول على بيانات تلك المؤسسات تبين أن هناك (٣) مؤسسات لم تعتمد إعادة هندسة العمليات الإدارية للموارد البشرية وهي (صندوق المرأة، صندوق التنمية والتشغيل، صندوق الأيتام)، وبالتالي أصبح مجتمع الدراسة (٣) مؤسسات مالية حكومية وهي (بنك تنمية المدن والقرى، والمؤسسة العامة للإسكان والتطوير الحضري، وصندوق الإقراض الزراعي).

وحدة التحليل:

إن وحدة التحليل في هذه الدراسة هي: (مديرو الدوائر ونوابهم ورؤساء الأقسام ومديرو إدارة موارد البشرية العاملين في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية، لعام (٢٠١٧/٢٠١٨)). وقد اخذت البيانات والمعلومات الضرورية لغايات الدراسة من أفراد عينة الدراسة، وذلك من خلال توزيع الاستمارات، وبلغ عدد مفردات وحدة المعاينة (١٥٠) إداري، (٥٣) إداري من بنك تنمية المدن والقرى، و(٤٦) إداري من صندوق الاقراض الزراعي، و(٥١) إداري من المؤسسة العامة للإسكان والتطوير الحضري.

الجدول (١)

الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	٦٥	٤٣,٣
	أنثى	٨٥	٥٦,٧
	المجموع	١٥٠	١٠٠,٠
الفئة العمرية	أقل من ٣٠	٤٦	٣٠,٧
	من ٣٠ - أقل من ٤٠	٦١	٤٠,٧
	من ٤٠ - أقل من ٥٠	٢٣	١٥,٣
	٥٠ سنة فأكثر	٢٠	١٣,٣
المجموع	١٥٠	١٠٠,٠	
المستوى التعليمي	بكالوريوس فأقل	١٣١	٨٧,٣
	ماجستير	١٢	٨,٠
	دكتوراه	٧	٤,٧
	المجموع	١٥٠	١٠٠,٠
عدد سنوات الخبرة	أقل من عشر سنوات	١٦	١٠,٦
	من ١٠ - أقل من ١٥	٥٨	٣٨,٧
	١٥ سنة فأكثر	٧٦	٥٠,٧
	المجموع	١٥٠	١٠٠,٠

فقد بينت النتائج المعروضة في الجدول (١) ما يلي:

١. بلغ عدد الذكور في عينة الدراسة (٦٥) بما نسبته (٤٣,٣%)، وبلغ عدد الإناث (٨٥) بما نسبته (٥٦,٧%).
٢. بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الفئة العمرية (٤٠,٧%) للفئة العمرية (من ٣٠ - أقل من ٤٠)، وبلغت أدنى نسبة مئوية (١٣,٣%) للفئة العمرية (٥٠ سنة فأكثر).



٣. غالبية أفراد العينة يحملون درجة البكالوريوس بنسبة مئوية (٨٧,٣%) ، تلاها النسبة المئوية (٨,٠%) للمؤهل العلمي (ماجستير)، بالمرتبة الأخيرة جاءت النسبة المئوية (٤,٧%) للمؤهل العلمي (دكتوراه).
٤. بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة (٥٠,٧%) للخبرة (١٥ سنة فأكثر)، وبلغت أدنى نسبة مئوية (١٠,٧%) للخبرة (١٠,٦%).

#### تعديل المقياس

لفحص مدى موافقة الأفراد المبحوثين على فقرات الإستبانة المختلفة فقد تم إعتداد مقياس ليكرت الخماسي حيث أُعطي لكل فقرة من الفقرات الواردة في الإستبانة خمس درجات من الموافقة من (١-٥) على التوالي حيث يعني الرقم (٥) اوافق بشدة، والرقم (٤) اوافق، والرقم (٣) بدرجة محايد، والرقم (٢) لا اوافق، والرقم (١) لا اوافق بشدة، أما فيما يتعلق بالحدود التي اعتمدها هذه الدراسة للحكم على المتوسط الحسابي لإجابة الأفراد المبحوثين على الفقرات المتعلقة بمتغيرات الدراسة فقد حدد الباحث ثلاث مستويات هي (مرتفع، متوسط، منخفض) وبناءً على المعادلة التالية:

طول الفترة = (الحد الأعلى للبدل - الحد الأدنى للبدل) / عدد المستويات

$$١,٣٣ = ٣/٤ = ٣/(١-٥)$$

أ - المتوسط الحسابي الذي تتراوح قيمته بين ١- أقل من ٢,٣٣ يعكس درجة موافقة منخفضة.

ب- المتوسط الحسابي الذي تتراوح قيمته بين ٢,٣٣- أقل من ٣,٦٦ يعكس درجة موافقة متوسطة.

ج- المتوسط الحسابي الذي تتراوح قيمته بين ٣,٦٦-٥ يعكس درجة موافقة مرتفعة.

التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة:

لأغراض التحقق من موضوعية نتائج الدراسة فقد تم إجراء اختبار Kolmogorov Smirnov Test، وذلك للتحقق من خلو بيانات الدراسة من المشاكل الإحصائية التي قد تؤثر سلباً على نتائج اختبار فرضيات الدراسة، ويشترط هذا الإختبار توفر التوزيع الطبيعي في البيانات. وبعكس ذلك ينشأ ارتباط مزيف بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، وبالتالي يفقد الإرتباط قدرته على تفسير الظاهرة محل الدراسة أو التنبؤ بها.

ثبات أداة الدراسة

قامت الباحثة بإستخدام اختبار الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا ( Cronbach Alpha)، لقياس مدى التناسق في إجابات المبحوثين على كل الأسئلة الموجودة في المقياس، وعلى الرغم من أن قواعد القياس في القيمة الواجب الحصول عليها غير محددة، إلا أن الحصول على ( $Cronbach\ Alpha \geq ٠,٧٠$ ) يُعد من الناحية التطبيقية للعلوم الإنسانية بشكل عام أمراً مقبولاً (Sekaran & Bougie, ٢٠١٠). والجدول (٢) يبين نتائج ثبات الأداة لهذه الدراسة.

## الجدول (٢)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)

المتغير	معامل الثبات
إعادة تصميم عمليات إدارة الموارد البشرية	٠,٧٢
بناء فرق العمل	٠,٨٠
تحليل العمل	٠,٧٧
إعادة تصميم المسؤوليات	٠,٨٠
إعادة هندسة العمليات الإدارية ككل	٠,٨٦
السرعة	٠,٧٠
الجودة	٠,٧١
الدقة	٠,٧٥
الأداء الوظيفي ككل	٠,٧٢
الأداة ككل	٠,٨٦

إذ يوضح الجدول (٢) أن جميع قيم معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة الرئيسة كانت أعلى من (٠,٦٠) وهذا يدل على أن مؤشرات كرونباخ ألفا Cronbach Alpha أعلاه على تمتع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال وبقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً لـ (Sekaran & Bougie, ٢٠١٠).

– اختبارات ملائمة البيانات لنموذج الانحدار المتعدد.

بهدف تشخيص مشكلة الارتباطات الداخلية للمتغيرات المستقلة فقد تم الاعتماد على حساب المعامل (Tolerance) لكل من المتغيرات المستقلة وكذلك الاختبار ( Variance Inflation Factor: VIF) ، يجب أن تكون VIF أقل من ١٠ لجميع المتغيرات المستقلة وقيم (Tolerance) أكبر من ٠,٠٥، الجدول (٣) يوضح ذلك.

### الجدول (٣)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح لأبعاد المتغير التابع

المعامل تضخم التباين (VIF)	التباين المسموح (Tolerance)	البعد
٥,٥٥	٠,١٨	إعادة تصميم عمليات إدارة الموارد البشرية
٦,٢٦	٠,١٦	بناء فرق العمل
٤,٥٤	٠,٢٢	تحليل العمل
٣,٩٣	٠,٢٥	إعادة تصميم المسؤوليات

يظهر من الجدول رقم (٣) أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع أبعاد المتغير المستقل كانت أقل من (١٠)، بينما كانت قيمة اختبار معامل التباين المسموح به (Tolerance) لجميع الأبعاد أكبر من (٠,٠٥)، الأمر الذي يعني أنه لا يوجد ارتباط عالي بين أبعاد المتغير المستقل، وبالتالي يمكن استخدامها جميعها في نموذج الإنحدار، ومعرفة أي من هذه الأبعاد لها أثر دال إحصائياً على المتغيرين التابع والوسيط، وكذلك معرفة النسبة المئوية لذلك الأثر إن وجد، وبعد أن تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين أبعاد المتغير المستقل، فإنه سوف يتم تطبيق معادلة الإنحدار المتعدد.

## إجراءات الدراسة

لأغراض تحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة الإجراءات الآتية:

١. تحديد مشكلة الدراسة وأسئلتها ومتغيراتها، ومراجعة الأدب النظري المتعلق بالموضوع من حيث الدراسات ذات الصلة والمقاييس، والتحقق من دلالات صدق وثبات المقياس، وتحديد مجتمع وأفراد الدراسة وهما من الوحدات الإدارية الرئيسية في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية.
٢. الحصول على كتب تسهيل المهمة من عمادة البحث العلمي في جامعة آل البيت، إلى المؤسسات المالية الحكومية الأردنية.
٣. تطبيق مقاييس وأدوات الدراسة (مقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية، ومقياس الأداء الوظيفي) على أفراد العينة. حيث قامت الباحثة بتقديم شرح عن أهداف الدراسة وأغراضها، وبيان أن المعلومات التي يتم الحصول عليها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وستعامل بسرية. ثم تم توزيع أداتي الدراسة على أفراد العينة وإعطائهم الوقت الكافي في الإجابة على فقرات أداتا الدراسة.
٤. تم توزيع الإستبانات وإسترجاعها خلال أسبوعين وقد إستعانة الباحثة ببعض الأشخاص المقربين لمساعدتها في توزيع الإستبانات وذلك بعد التوضيح لهم فقرات الإستبانات وكيفية تعبئتها.

٥. جمع البيانات والقيام بتصنيفها وتدقيقها، والتأكد من إكمال عناصرها وهي المعلومات الشخصية التي تخص المستجيب، والتحقق من الإستجابة على جميع الفقرات لأغراض التحليل الإحصائي، ومن ثم إدخالها في ذاكرة الحاسوب، وإستخدام التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات والحصول على النتائج.

٦. قامت الباحثة بتطبيق أداتي الدراسة على الوحدات الإدارية في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية، وتم إعطاء مدراء ومساعدتي تلك الوحدات الادارية التعليمات والإرشادات المناسبة للإجابة على المقياسين، وشرح أهداف الدراسة وأغراضها، والإلتزام بأن المعلومات التي تم الحصول عليها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي والمحافظة على سريتها، وإعطاء الوقت الكافي لإفراد العينة للإجابة على فقرات أداتا الدراسة.

٧. وضع التوصيات المناسبة في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج.

متغيرات الدراسة:

تم الإعتماد على دراسات (Hawthorne, ٢٠٠٤) و(أبو عوض، ٢٠١٥) و(الطلاقة والرفاعي، ٢٠١٥) في صياغة فقرات (إعادة تصميم عمليات إدارة الموارد البشرية، وبناء فرق العمل، وتحليل العمل، وإعادة تصميم المسؤوليات). وتم الإعتماد على دراسة (Hawthorne, ٢٠٠٤) في صياغة فقرات (سرعة الأداء الوظيفي، ودقته، وجودته).

## المعالجات الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لهذا النوع من الدراسات، وذلك لسهولة تطبيقه في جمع البيانات من عدد كبير من أفراد مجتمع العينة، بالإضافة إلى إستخدام الأساليب الإحصائية التي تتطلبها الدراسة: الإختبارات القبليه مثل (KS)، الإحصاء الوصفي مثل الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والأهمية النسبية، والانحدار المتعدد. وتم إستخدام نظام (SPSS) لتحليل البيانات والوقوف على تأثير العوامل المستقلة على المتغير التابع.

## الفصل الرابع

### نتائج التحليل الإحصائي للدراسة واختبار الفرضيات

يستعرض هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي لاستجابة أفراد عينة الدراسة عن المتغيرات التي اعتمدت فيها من خلال عرض المؤشرات الإحصائية الأولية لإجاباتهم من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة والأهمية النسبية، كما يتناول الفصل اختبار فرضيات الدراسة والدلالات الإحصائية الخاصة بكل منها، وهي كالآتي:

الإجابة على السؤال الأول؛ والذي نصه: ما مستوى استخدام إعادة هندسة العمليات الإدارية للموارد البشرية في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية؟

لوصف مستوى إعادة هندسة العمليات الإدارية (إعادة تصميم عمليات إدارة الموارد البشرية، بناء فرق العمل، تحليل العمل، إعادة تصميم المسؤوليات) في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية لجأت الباحثة إلى استخراج المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن كل بُعد من أبعاد مجال إعادة هندسة العمليات الإدارية، كما هو موضح في الجداول الآتية:



جدول (٤)

المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد مجال إعادة هندسة العمليات الإدارية مرتبة تنازلياً

الرقم	البُعد	المتوسط الحسابي	درجة تقييم	الرتبة
٤	إعادة تصميم المسؤوليات	٣,٨٥	مرتفعة	١
١	إعادة تصميم عمليات إدارة الموارد البشرية	٣,٨٤	مرتفعة	٢
٣	تحليل العمل	٣,٨٣	مرتفعة	٣
٢	بناء فرق العمل	٣,٧٩	مرتفعة	٤
مجال إعادة هندسة العمليات الإدارية ككل		٣,٨٢	مرتفعة	

يظهر من الجدول رقم (٤) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية تراوحت ما بين (٣,٧٩-٣,٨٥) بدرجة تقييم مرتفعة لجميع لأبعاد، كما أظهرت النتائج أن ترتيب الأبعاد تبعاً للمتوسطات الحسابية جاءت على النحو الآتي: جاء بُعد "إعادة تصميم المسؤوليات" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٨٥)، وتلاه بُعد "إعادة تصميم عمليات إدارة الموارد البشرية" بمتوسط حسابي (٣,٨٤)، وبالمرتبة الثالثة جاء بُعد "تحليل العمل" بمتوسط حسابي (٣,٨٣)، وجاء بالمرتبة الرابعة والأخيرة بُعد "بناء فرق العمل" بمتوسط حسابي (٣,٧٩)، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (٣,٨٢) بدرجة تقييم مرتفعة، وهذا يدل على أن مستوى إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات المالية الحكومية جاء مرتفعاً من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

كما قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عبارات كل بُعد من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية بشكل منفرد، وفيما يلي عرض النتائج:

#### جدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن عبارات بُعد إعادة تصميم عمليات إدارة الموارد البشرية مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم	الرتبة
١	تقوم الإدارة بمشاركة العاملين باتخاذ القرار.	٣,٩٨	٠,٧٧	مرتفعة	١
٢	تمنح الإدارة العاملين فرصة لاقتراح التحسينات التي يرونها مناسبة.	٣,٩٧	٠,٧٩	مرتفعة	٢
٤	تسعى إدارة المؤسسة لتعديل جدولة بعض العمليات لتؤدي في الوقت نفسه.	٣,٩١	٠,٨١	مرتفعة	٣
٣	لدى الإدارة ثقافة تشجيع العاملين على المشاركة في القرارات.	٣,٨٩	٠,٨٨	مرتفعة	٤
٥	تسعى إدارة المؤسسة لتخصيص الإدارات والأقسام لأداء عملياتها.	٣,٨٥	٠,٨٣	مرتفعة	٥
٦	تسعى إدارة المؤسسة لتنويع مواصفات كل عملية لتتلاءم مع الاحتياجات البيئية.	٣,٧٣	٠,٨٤	مرتفعة	٦

٧	مرتفعة	٠,٩٠	٣,٦٩	يدرك موظفي المؤسسة أهمية التحول للإدارة الالكترونية بما يخص الموارد البشرية.	٨
٨	متوسطة	٠,٩٥	٣,٥٧	يتمتع موظفي المؤسسة بقدرات كبيرة للعمل في مواقع مختلفة.	٧
	مرتفعة		٣,٨٣	بُعد إعادة تصميم عمليات إدارة الموارد البشرية ككل	

يظهر من الجدول رقم (٥) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة عن عبارات بُعد إعادة تصميم عمليات إدارة الموارد البشرية تراوحت ما بين (٣,٥٧) - (٣,٩٨)، وأظهرت النتائج أن العبارة رقم (١) ونصها: تقوم الإدارة بمشاركة العاملين باتخاذ القرار، جاءت بالمرتبة الأولى، بينما جاءت العبارة رقم (٧) ونصها: يتمتع موظفي المؤسسة بقدرات كبيرة للعمل في مواقع مختلفة ، بالمرتبة الأخيرة، وبلغ المتوسط الحسابي للبُعد ككل (٣,٨٣) بدرجة تقييم مرتفعة.

جدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن عبارات بُعد  
بناء فرق العمل والتطوير مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم	الرتبة
٨	يتوفر في موظفي المؤسسة القدرة على مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة.	٣,٩٢	٠,٨٣	مرتفعة	١
٥	تحتفظ إدارة المؤسسة بقاعدة بيانات فيما يخص مهارات العاملين، وانشطة تدريبهم.	٣,٨٥	٠,٨٥	مرتفعة	٢
٢	تقوم إدارة المؤسسة على اشراك جميع العاملين في دورات تدريبية لإستخدام الحاسوب لتطبيقها في أعمالهم.	٣,٨٤	٠,٨٧	مرتفعة	٣
٣	تؤمن إدارة المؤسسة أفضل وسيلة لاكتساب المهارات العملية.	٣,٨١	٠,٨٤	مرتفعة	٤
٦	تسعى إدارة المؤسسة على تركيز الأداء لدى مسؤول واحد بدلاً من عدة موظفين.	٣,٨٠	٠,٨٩	مرتفعة	٥
٧	تسعى إدارة المؤسسة لتطوير أدائها من خلال تدريبهم وتحويلهم من مسجل مجلة التقني للأداء وملق للأوامر إلى قائد تحويلي جاذب ومؤثر ومحفز لمروؤوسيه على الابتكار ومشاركتهم في القرارات.	٣,٧٣	٠,٩٣	مرتفعة	٦

٧	مرتفعة	٠,٨٨	٣,٧١	تشرك إدارة المؤسسة العاملين في دورات تدريبية لتطوير وتنمية مهاراتهم ومعارفهم.	١
٨	مرتفعة	٠,٩٠	٣,٦٧	تقوم إدارة المؤسسة بمراقبة ومتابعة مستوى العاملين.	٤
مرتفعة		٣,٧٩		بُعد بناء فرق العمل والتطوير ككل	

يظهر من الجدول رقم (٦) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة عن عبارات بُعد بناء فرق العمل والتطوير تراوحت ما بين (٣,٦٧ - ٣,٩٢)، وأظهرت النتائج أن العبارة رقم (٨) ونصها: يتوفر في موظفي المؤسسة إدارتك القدرة على مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة ، جاءت بالمرتبة الأولى، بينما جاءت العبارة رقم (٤) ونصها: تقوم إدارة المؤسسة بمراقبة ومتابعة مستوى العاملين، بالمرتبة الأخيرة، وبلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (٣,٧٩) بدرجة تقييم مرتفعة.

جدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن عبارات بُعد بناء تحليل العمل مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم	الرتبة
١	تعتمد إدارة المؤسسة على تقارير نظام تقويم أداء العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين.	٣,٩٧	٠,٨٥	مرتفعة	١
٥	تحتفظ إدارة المؤسسة على معلومات كافية وتفصيلية في نظام تقييم أداء العاملين.	٣,٩٠	٠,٧٨	مرتفعة	٢
٢	تحتفظ إدارة المؤسسة بمعلومات كافية عن أداء العاملين.	٣,٨٩	٠,٨١	مرتفعة	٣
٤	تستخدم إدارة المؤسسة نتائج التقييم لتحديد الاحتياجات التدريبية.	٣,٧١	٠,٧٦	مرتفعة	٤
٣	تستخدم إدارة المؤسسة نتائج التقييم لأغراض الترقية.	٣,٦٧	٠,٧٧	مرتفعة	٥
بُعد بناء تحليل العمل ككل		٣,٨٣		مرتفعة	

يظهر من الجدول رقم (٧) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة عن عبارات بُعد بناء تحليل العمل تراوحت ما بين (٣,٦٧- ٣,٩٧)، وأظهرت النتائج أن العبارة رقم (١) ونصها: تعتمد إدارة المؤسسة على تقارير نظام تقويم أداء العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين ، جاءت بالمرتبة الأولى، بينما جاءت العبارة رقم (٣) ونصها: تستخدم إدارة المؤسسة نتائج التقييم لأغراض الترقية ، بالمرتبة الأخيرة، وبلغ المتوسط الحسابي للبُعد ككل (٣,٨٣) بدرجة تقييم مرتفعة.

جدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن عبارات بُعد إعادة تصميم المسؤوليات مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم	الرتبة
١	تسعى إدارة المؤسسة لدمج عدة عمليات في عملية واحدة.	٣,٩٢	٠,٨٠	مرتفعة	١
٢	تسعى إدارة المؤسسة لتعديل جدول بعض العمليات التي تؤدي في وقت واحد.	٣,٨٩	٠,٧٤	مرتفعة	٢
٤	تسعى إدارة المؤسسة لتنويع مواصفات كل عملية لتتلاءم مع مواصفات الأسواق المختلفة.	٣,٨٦	٠,٨٤	مرتفعة	٣
٦	يتم جمع البيانات والمعلومات عن المتقدمين للتعيين من المقابلة والاختبار لغرض إستخدامها في المفاضلة والتعيين (الاستثمارات، الخبرات السابقة، السيرة الذاتية).	٣,٨٤	٠,٧٤	مرتفعة	٤
٥	توظف إدارة المؤسسة أصحاب المهارات والخبرات الكافية في جميع المجالات الإدارية المهمة.	٣,٨٣	٠,٦٦	مرتفعة	٥
٣	تسعى إدارة المؤسسة لتخصيص الإدارات والأقسام لأداء عمليات معينة بصيغة فرق عمل من أكثر من إدارة لتتولى الواحدة تنفيذ عملية متكاملة.	٣,٧٤	٠,٨٧	مرتفعة	٦
بُعد إعادة تصميم المسؤوليات ككل		٣,٨٥		مرتفعة	

يظهر من الجدول رقم (٨) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة عن عبارات

بُعد إعادة تصميم المسؤوليات تراوحت ما بين (٣,٧٤ - ٣,٩٢)، وأظهرت النتائج أن

العبارة رقم (١) ونصها: تسعى إدارة المؤسسة لدمج عدة عمليات في عملية واحدة ، جاءت بالمرتبة الأولى، بينما جاءت العبارة رقم (٣) ونصها: تسعى إدارة المؤسسة لتخصيص الإدارات والأقسام لأداء عمليات معينة بصيغة فرق عمل من أكثر من إدارة لتتولى الواحدة تنفيذ عملية متكاملة ، بالمرتبة الأخيرة، وبلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (٣,٨٥) بدرجة تقييم مرتفعة.

الإجابة على السؤال الثاني؛ والذي نصه: ما مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية؟

لوصف مستوى الأداء الوظيفي (السرعة، الجودة، الدقة) في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية، لجأت الباحثة إلى إستخراج المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن كل بُعد من أبعاد مجال الأداء الوظيفي، كما هو موضح في الجداول الآتية:

#### جدول (٩)

المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد مجال الأداء الوظيفي مرتبة تنازلياً

الرتبة	درجة تقييم	المتوسط الحسابي	البُعد	الرقم
١	مرتفعة	٣,٨٣	الجودة	٢
٢	مرتفعة	٣,٨٠	السرعة	١
٣	متوسطة	٣,٦٤	الدقة	٣
مرتفعة		٣,٧٦	الأداء الوظيفي ككل	

يظهر من الجدول رقم (٩) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة

عن أبعاد الأداء الوظيفي تراوحت ما بين (٣,٦٤-٣,٨٣)، كما أظهرت النتائج أن ترتيب



الأبعاد تبعاً للمتوسطات الحسابية جاءت على النحو الآتي: جاء بُعد "الجودة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٨٣)، وتلاه بُعد " السرعة " بمتوسط حسابي (٣,٨٠)، وبالمرتبة الثالثة والأخيرة جاء بُعد " الدقة " بمتوسط حسابي (٣,٦٤)، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (٣,٧٦) بدرجة تقييم مرتفعة، وهذا يدل على أن مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسات المالية الحكومية جاء مرتفعاً من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

كما قامت الباحثة بإستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عبارات كل بُعد من أبعاد الأداء الوظيفي بشكل منفرد، وفيما يلي عرض النتائج:

#### جدول (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن عبارات بُعد السرعة مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم	الرتبة
٤	يواظب العاملین على أوقات الدوام الرسمي دون تأخير.	٣,٨٥	٠,٧٦	مرتفعة	١
١	لدى العاملین المقدرة على التصرف في المواقف الحرجة.	٣,٨١	٠,٧٠	مرتفعة	٢
٣	لدى العاملین القدرة على التكيف مع المتغيرات والظروف المستجدة .	٣,٧٦	٠,٧٦	مرتفعة	٣
٢	يقوم العاملین على اتخاذ القرارات بشكل جيد وبالسرعة المناسبة.	٣,٧٥	٠,٧٧	مرتفعة	٤
بُعد السرعة ككل		٣,٨٠		مرتفعة	

يظهر من الجدول رقم (١٠) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة عن

عبارات بُعد السرعة تراوحت ما بين (٣,٧٥-٣,٨٥)، وأظهرت النتائج أن العبارة رقم (٤)

ونصها: يواظب العاملون على أوقات الدوام الرسمي دون تأخير، جاءت بالمرتبة الأولى، بينما جاءت العبارة رقم (٢) ونصها: يقوم العاملون على اتخاذ القرارات بشكل جيد وبالسرعة المناسبة ، بالمرتبة الأخيرة، وبلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (٣,٨٠) بدرجة تقييم مرتفعة.

#### جدول (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن عبارات بُعد الجودة مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم	الرتبة
٢	يختار العاملون الإجراءات المناسبة حسب طبيعة المهام الموكلة إليهم.	٣,٩٥	٠,٧٩	مرتفعة	١
١	يتوفر لدى العاملين القدرة على تنظيم عملهم حسب الأولوية.	٣,٨٢	٠,٨٠	مرتفعة	٢
٥	ينجز العاملون المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.	٣,٨١	٠,٨١	مرتفعة	٣
٤	لدى العاملين الرغبة في بذل مجهود كبير لتحقيق أهداف المؤسسة.	٣,٨٠	٠,٧٩	مرتفعة	٤
٣	يحرص العاملون على إنجاز الأعمال بدون أخطاء.	٣,٧٩	٠,٨٥	مرتفعة	٥
بُعد الجودة ككل		٣,٨٣		مرتفعة	

يظهر من الجدول رقم (١١) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة عن عبارات بُعد الجودة تراوحت ما بين (٣,٧٩-٣,٩٥)، وأظهرت النتائج أن العبارة رقم (٢) ونصها: يختار العاملون الإجراءات المناسبة حسب طبيعة المهام الموكلة إليهم ، جاءت بالمرتبة الأولى، بينما جاءت العبارة رقم (٣) ونصها: يحرص العاملون على إنجاز الأعمال

بدون أخطاء ، بالمرتبة الأخيرة، وبلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (٣,٨٣) بدرجة تقييم مرتفعة.

### جدول (١٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن عبارات بُعد الدقة مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم	الرتبة
٣	يقوم العاملین بتنظيم أعباء العمل يومياً مع التقيد بالقواعد وتنظيمات العمل.	٣,٨٤	٠,٧٣	مرتفعة	١
١	لدى العاملین المهارة في تنفيذ الأوامر والتعليمات بكل دقة.	٣,٧٩	٠,٧٦	مرتفعة	٢
٢	يقوم العاملین بإنجاز الأعمال الموكلة اليهم دون تأخير.	٣,٤٧	٠,٨١	متوسطة	٣
٤	يقوم العاملین بإنجاز أعمالهم بدقة عالية.	٣,٤٥	٠,٨٤	متوسطة	٤
بُعد الدقة ككل		٣,٦٤		متوسطة	

يظهر من الجدول رقم (١٢) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة عن عبارات بُعد الدقة تراوحت ما بين (٣,٨٤-٣,٤٥)، وأظهرت النتائج أن العبارة رقم (٣) ونصها: يقوم العاملین بتنظيم أعباء العمل يومياً مع التقيد بالقواعد وتنظيمات العمل، جاءت بالمرتبة الأولى، بينما جاءت العبارة رقم (٤) ونصها: يقوم العاملین بإنجاز أعمالهم بدقة عالية ، بالمرتبة الأخيرة، وبلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (٣,٦٤) بدرجة تقييم متوسطة.

النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

الفرضية العدمية الأولى: لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0,05$ ) لهندسة العمليات الإدارية والمتمثلة بإعادة تصميم عمليات إدارة الموارد البشرية، وبناء فرق العمل، وتحليل العمل، وإعادة تصميم المسؤوليات في الأداء الوظيفي في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة أثر هندسة العمليات الإدارية على الأداء الوظيفي في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية، وفيما يلي عرض النتائج.

جدول (١٣)

Regression

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
١	إعادة تصميم المسؤوليات ، بناء فرق العمل والتطوير ، تحليل العمل ، إعادة تصميم عمليات إدارة الموارد البشرية <sup>b</sup>		. Enter

a. Dependent Variable: ككل الوظيفي الأداء

b. All requested variables entered.

جدول (١٤)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
١	.٧٦٣ <sup>a</sup>	.٥٨٢	.٥٧٠	.٢٤٧٥٥

a. Predictors: (Constant), بناء, والمسؤوليات تصميم إعادة, والتطوير العمل فرق عمليات تصميم إعادة, والعمل تحليل, والبشرية الموارد إدارة

جدول (١٥)

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
١ Regression	١٢,٣٥٨	٤	٣,٠٩٠	٥٠,٤١٤	.٠٠٠ <sup>b</sup>
Residual	٨,٨٨٦	١٤٥	.٠٦١		
Total	٢١,٢٤٤	١٤٩			

a. Dependent Variable: ككل الوظيفي الأداء

b. Predictors: (Constant), والتطوير العمل فرق بناء, والمسؤوليات تصميم إعادة, والبشرية الموارد إدارة عمليات تصميم إعادة, والعمل تحليل

جدول (١٦)  
Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	٢,٠٣٢	.١٣٠		١٥,٦٧٤	.٠٠٠
إعادة تصميم عمليات إدارة الموارد البشرية	.٢٠٢	.٠٧٠	.٣٦٦	٢,٨٩٤	.٠٠٤
١ بناء فرق العمل والتطوير	.١٧٢	.٠٧٥	.٣٠٦	٢,٢٧٨	.٠٢٤
تحليل العمل	-.٠٠٧-	.٠٦٦	-.٠١٢-	-.١٠٨-	.٩١٤
إعادة تصميم المسؤوليات	.٠٨٦	.٠٦٣	.١٤٥	١,٣٦٥	.١٧٤

a. Dependent Variable: ككل الوظيفي الأداء

يظهر من النتائج السابقة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (  $\alpha$  )  
 $\leq 0,05$  ) لأبعاد هندسة العمليات الإدارية على الأداء الوظيفي ، إذ بلغت قيمة معامل  
الارتباط (R) (٠,٧٦٣) وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على درجة ارتباط دالة إحصائياً  
بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وبلغت قيمة (R-square) (٠,٥٨٢) وأن قيمة  
معامل التحديد المعدل (Adjusted R Square) (٠,٥٧٠) وهي قيم دالة إحصائياً تفسر  
قدرة أبعاد هندسة العمليات الإدارية في التأثير على الأداء الوظيفي بمعنى أن أبعاد  
هندسة العمليات الإدارية تفسر ما قيمته (٥٨%) من التغيير الحاصل في الأداء الوظيفي،

وبلغت قيمة الإختبار (F) (٥٠,٤١٤) بدلالة إحصائية (٠,٠٥) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq ٠,٠٥$ ) وهي تدل على وجود تباين في قدرة المتغيرات المستقلة في التأثير على المتغير التابع، مما سبق تقبل الفرضية البديلة. وفيما يتعلق بأثر كل بُعد من أبعاد هندسة العمليات الإدارية بشكل منفرد على الأداء الوظيفي، فقد أظهرت النتائج ما يلي:

١. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq ٠,٠٥$ ) لإعادة تصميم

عمليات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي، حيث بلغت قيمة ( $\beta$ )،

(T) (٠,٣٦٦، ٢,٨٩٤) على التوالي وهي قيمة دالة إحصائياً.

٢. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq ٠,٠٥$ ) لبناء فرق

العمل على الأداء الوظيفي، حيث بلغت قيمة ( $\beta$ )، (T) (٠,٣٠٦، ٢,٢٧٨) على

التوالي وهي قيمة دالة إحصائياً.

٣. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq ٠,٠٥$ ) لتحليل

العمل على الأداء الوظيفي، حيث بلغت قيمة ( $\beta$ )، (T) (٠,١٠٨-، ٠,٠١٢-)

على التوالي وهي قيمة غير دالة إحصائياً، ورفض الفرضية الصفرية وتقبل

البديلة.

٤. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لإعادة

تصميم المسؤوليات على الأداء الوظيفي، حيث بلغت قيمة ( $T, \beta$ ) (٠,١٤٥،

١,٣٦٥) على التوالي وهي قيمة غير دالة إحصائياً، ورفض الفرضية الصفرية

وتقبل البديلة.

الفرضية العدمية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0,05$ )

في استجابة المبحوثين حول هندسة العمليات الإدارية تعزى لمتغير (الجنس، الفئة

العمرية، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخدمة) في المؤسسات المالية الحكومية

الأردنية.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم تطبيق تحليل التباين الأحادي لمتوسطات استجابات

أفراد العينة نحو مستوى هندسة العمليات الإدارية تعزى للمتغيرات الديموغرافية

(الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخدمة)، الجدول رقم (١٤)

يوضح ذلك.



الجدول رقم (١٧)

تطبيق تحليل التباين الأحادي لمتوسطات استجابات أفراد العينة نحو مستوى هندسة العمليات الإدارية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخدمة)

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	F	الدلالة الإحصائية
النوع الاجتماعي	بين المجموعات	٢,٠٤	٢,٠٤	٥,٥٤	٠,٠٢
	داخل المجموعات	٥٤,٤٠	٠,٣٧		
الفئة العمرية	بين المجموعات	٤,٠٦	١,٣٥	٣,٧٧	٠,٠١
	داخل المجموعات	٥٢,٣٨	٠,٣٦		
المستوى التعليمي	بين المجموعات	٠,٠٥	٠,٠٣	٠,٠٧	٠,٩٤
	داخل المجموعات	٥٦,٣٩	٠,٣٨		
عدد سنوات الخبرة	بين المجموعات	١٤,٩٠	٧,٤٥	٢٦,٣٦	٠,٠٠
	داخل المجموعات	٤١,٥٤	٠,٢٨		

يظهر من الجدول رقم (١٧) أن جميع قيم (F) للمتغيرات الديموغرافية كانت ذات دلالة إحصائية ما عدا متغير المستوى التعليمي؛ مما يعني أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq ٠,٠٥$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة

على مستوى هندسة العمليات الإدارية تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، عدد سنوات الخبرة)، بينما لا توجد فروق تعزى لمتغير المستوى التعليمي، وبالتالي تقبل الفرضية بالصيغة البديلة فيما يتعلق بمتغيرات (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، عدد سنوات الخبرة)، بينما تقبل الفرضية بالصيغة العدمية فيما يتعلق بمستوى التعليمي.

الفرضية العدمية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0,05$ ) في استجابة المبحوثين حول الأداء الوظيفي تعزى لمتغير (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخدمة) في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية. للتحقق من صحة هذه الفرضية تم تطبيق تحليل التباين الأحادي لمتوسطات إستجابات أفراد العينة نحو مستوى الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخدمة)، الجدول رقم (١٨) يوضح ذلك.

الجدول رقم (١٨)

تطبيق تحليل التباين الأحادي لمتوسطات استجابات أفراد العينة نحو مستوى الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخدمة)

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	F	الدلالة الإحصائية
النوع الاجتماعي	بين المجموعات	٠,١٢	٠,١٢	٠,٨٢	٠,٣٧
	داخل المجموعات	٢١,١٣	٠,١٤		
الفئة العمرية	بين المجموعات	٠,٣٩	٠,١٣	٠,٩١	٠,٤٤
	داخل المجموعات	٢٠,٨٦	٠,١٤		
المستوى التعليمي	بين المجموعات	٠,٠٩	٠,٠٥	٠,٣٢	٠,٧٣
	داخل المجموعات	٢١,١٥	٠,١٤		
عدد سنوات الخبرة	بين المجموعات	٢,٦٤	١,٣٢	١٠,٤٢	٠,٠٠
	داخل المجموعات	١٨,٦١	٠,١٣		

يظهر من الجدول رقم (١٨) أن جميع قيم (F) للمتغيرات الديموغرافية كانت غير دالة إحصائية ما عدا متغير عدد سنوات الخبرة؛ مما يعني أن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq ٠,٠٥$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة

على مستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المستوى التعليمي)، بينما توجد فروق تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، وبالتالي تقبل الفرضية بالصيغة العدمية فيما يتعلق بمتغيرات (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المستوى التعليمي)، بينما تقبل الفرضية بالصيغة البديلة فيما يتعلق بعدد سنوات الخبرة.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، وفقاً لأسئلتها، كما يتضمن تقديم مجموعة من التوصيات المنبثقة عن تلك النتائج.

أولاً: مناقشة نتائج السؤال الأول:

ما مستوى استخدام إعادة هندسة العمليات الإدارية للموارد البشرية في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية؟

تظهر النتائج أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية تراوحت ما بين (٣,٧٩-٣,٨٥) بدرجة تقييم مرتفعة لجميع الأبعاد، كما أظهرت النتائج أن ترتيب أبعاد تبعاً للمتوسطات الحسابية جاءت على النحو الآتي: جاء بُعد "إعادة تصميم المسؤوليات" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٨٥)، وتلاه بُعد "إعادة تصميم عمليات إدارة الموارد البشرية" بمتوسط حسابي (٣,٨٤)، وبالمرتبة الثالثة جاء بُعد "تحليل العمل" بمتوسط حسابي (٣,٨٣)، وجاء بالمرتبة الرابعة والأخيرة بُعد "بناء فرق العمل" بمتوسط حسابي (٣,٧٩)، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (٣,٨٢) بدرجة تقييم مرتفعة، وهذا يدل على أن مستوى إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات المالية الحكومية جاء مرتفعاً من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

وهذه النتيجة تبين أن هناك استخداماً لهندسة العمليات الإدارية في المؤسسات الحكومية الأردنية. وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن هناك وعي ودراية لتلك

المؤسسات المالية لأهمية وفاعلية هندسة العمليات الإدارية، وأثرها على جودة الأداء. وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة (Khodambashi, ٢٠١٣) ودراسة (Ringim et. al., ٢٠١٠) ودراسة (Jackson, ٢٠١٠) التي أظهرت نتائجها وجود أثر إيجابي ودال احصائياً لهندسة العمليات الإدارية على الأداء التنظيمي وعلى الأداء الفردي للعاملين.

ثانياً: مناقشة نتائج السؤال الثاني:

ما مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية؟

تظهر النتائج أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد الأداء الوظيفي تراوحت ما بين (٣,٦٤-٣,٨٣)، كما أظهرت النتائج أن ترتيب أبعاد تبعاً للمتوسطات الحسابية جاءت على النحو الآتي: جاء بُعد "الجودة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٨٣)، وتلاه بُعد " السرعة " بمتوسط حسابي (٣,٨٠)، وبالمرتبة الثالثة والأخيرة جاء بُعد " الدقة " بمتوسط حسابي (٣,٦٤)، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (٣,٧٦) بدرجة تقييم مرتفعة، وهذا يدل على أن مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسات المالية الحكومية جاء مرتفعاً من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

يتبين مما سبق أن مستوى الأداء الوظيفي جاء مرتفع. وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة أن هناك أثر لهندسة العمليات الإدارية في المؤسسات المالية الحكومية، وهذا بسبب تطبيق تلك المؤسسات لهندسة العمليات الإدارية بالشكل الصحيح والعلمي.

وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة الأميري (٢٠٠٩)، ودراسة بني بكر (٢٠١٢)، التي اظهرت أن هناك ارتفاع في مستوى الأداء الوظيفي في مؤسساتهم. ثالثاً: ما تأثير هندسة العمليات الإدارية على مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية؟

يظهر من النتائج السابقة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) الارتباط ( $R$ ) (٠,٧٦٣) وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على درجة ارتباط دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وبلغت قيمة ( $R$ -square) (٠,٥٨٢) وأن قيمة معامل التحديد المعدل ( $Adjusted R Square$ ) (٠,٥٧٠) وهي قيم دالة إحصائياً تفسر قدرة أبعاد هندسة العمليات الإدارية في التأثير على الأداء الوظيفي بمعنى أن أبعاد هندسة العمليات الإدارية تفسر ما قيمته (٥٨%) من التغيير الحاصل في الأداء الوظيفي، وبلغت قيمة الاختبار ( $F$ ) (٥٠,٤١٤) بدلالة إحصائية (٠,٠٠) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهي تدل على وجود تباين في قدرة المتغيرات المستقلة في التأثير على المتغير التابع، مما سبق تقبل الفرضية بالصيغة المثبتة.

تبين مما سبق أن هناك تأثير لهندسة العمليات الإدارية على مستوى الأداء الوظيفي، وفي هذا السياق يشير أبو شقدهم (٢٠١١) إلى أن إعادة الهندسة الإدارية، تبسيط اجراءات العمل، تطوير الانظمة والقوانين، تنمية القوى البشرية تساهم في تحقيق مستويات اعلى من الأداء الوظيفي. وعليه؛ فإن الباحثة قد تعزو النتيجة أن هناك أثر كبير لهندسة العمليات الإدارية على مستوى الأداء الوظيفي، مما يدل على أن

هندسة العمليات الإدارية لها دور فعال في تحسين الأداء الوظيفي؛ بسبب ما تقدمه هندسة العمليات الإدارية من إمكانيات وتسهيلات للموظفين العاملين في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية. وتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة البحيري (٢٠١٦) ودراسة أحمد (٢٠١٦) ودراسة (Huang, Lee & Yen, ٢٠١٥)، ودراسة (Rinaldi, Montanari, Bottani, ٢٠١٥)، التي أثبتت نتائجها أن هناك أثر واضح لإعادة هندسة العمليات الإدارية على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات.

رابعاً: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في تقدير أفراد عينة الدراسة حول مستوى هندسة العمليات الإدارية للموارد البشرية تعزى لمتغير (الجنس، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، المستوى الإداري، عدد سنوات الخدمة)؟

تظهر النتائج أن جميع قيم (F) للمتغيرات الديموغرافية كانت ذات دلالة إحصائية ما عدا لمتغير المستوى التعليمي؛ مما يعني أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على مستوى هندسة العمليات الإدارية تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، عدد سنوات الخبرة)، بينما لا توجد فروق تعزى لمتغير المستوى التعليمي، وبالتالي تقبل الفرضية بالصيغة البديلة فيما يتعلق بمتغيرات (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، عدد سنوات الخبرة)، بينما تقبل الفرضية بالصيغة العدمية فيما يتعلق بمستوى التعليمي.



وتعزو الباحثة هذه النتيجة (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، عدد سنوات الخبرة)، أنه كلما زادت سنوات العمل والفئة العمرية زاد الوعي والدراية بأهمية هندسة العمليات الإدارية. أما فيما يخص المستوى التعليمي، هو أنهم يعملون في نفس الميدان ونفس ساعات العمل، ويخضعون إلى نفس الشروط الوظيفية.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (Ashutosh, ٢٠١٢) التي بينت وجود فروق دالة احصائياً في (التعيين، التوظيف، التدريب، التعويض، الاستقطاب). واختلفت مع دراسة (Habtoor, ٢٠١٦) ودراسة (Khodambashi, ٢٠١٣)، التي أكدت بعدم وجود أي فروق دالة إحصائية لمستوى هندسة العمليات الإدارية للموارد البشرية.

خامساً: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في تقدير أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الوظيفة الحالية، عدد سنوات الخدمة)؟

تظهر النتائج أن جميع قيم (F) للمتغيرات الديموغرافية كانت غير دالة إحصائية ما عدا متغير عدد سنوات الخبرة؛ مما يعني أن عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0,05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على مستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المستوى التعليمي)، بينما توجد فروق تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، وبالتالي تقبل الفرضية بالصيغة العدمية فيما يتعلق بمتغيرات (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المستوى التعليمي)، بينما تقبل الفرضية بالصيغة البديلة فيما يتعلق بعدد سنوات الخبرة.

وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة أن متغيرات (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المستوى التعليمي) هم يعملون في ميدان وواحد وفي مؤسسة واحدة وأهدافهم واحدة. أما فيما يخص سنوات الخبرة، فإن أصحاب هذه الفئة هم أكثر معرفة من غيرهم، بسبب خبرتهم في هذا المجال.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة أبو زيادة (٢٠١١) ودراسة بني بكر (٢٠١٢) والتي وأظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في مجال: (كمية الأداء، جودة الأداء، الأداء الوظيفي ككل).

## التوصيات

١. تطوير ضوابط ومعايير رقابية تتعلق بالجوانب التنظيمية والتطبيقات العملية للعمليات الإدارية وبالتالي فاعليتها.
٢. مراجعة الأداء سنويا لتحقيق التحسين المستمر مما يؤدي إلى تحقيق الجودة العالية، العمل على زيادة الاعتماد كليا على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتقليل الوقت والجهد.
٣. العمل على مراعاة العناصر التي تسهم في نجاح اعادة هندسة العمليات الإدارية.
٤. يجب على المؤسسات المالية الأردنية ان تستثمر وتواكب التغيرات التي تحدث في مجال تكنولوجيا المعلومات حتى يؤثر ذلك ايجاباً على الأداء وينعكس على وجود الخدمات المؤسسية.
٥. تعريف باقي الاداريين في المؤسسات المالية الحكومية بأهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية حتى يقوموا بدورهم باقناع العاملين بهذه العملية.
٦. مشاركة الموظفين في عملية التخطيط والمساهمة في وضع رؤية للمؤسسة ورسالتها وصياغة أهدافها من خلال تعزيز مبدأ الرأي والرأي الاخر.
٧. ربط نتائج تقييم الأداء بالمتطلبات والاحتياجات التدريبية بهدف تحفيز الموظفين على تنمية وتطوير قدراتهم وكفاءتهم.
٨. تبني إدارة المؤسسات المالية الحكومية سياسات واضحة وصريحة تحد من الأخطاء الحاصلة في انجاز العمليات الإدارية للعاملين بالإضافة إلى وضع توصيف وظيفي يحدد الواجبات التي تتطلبها الوظائف، من خلال الإعتماد على وجود

٩. هيكل تنظيمي واضح، واستقطاب موظفين ذوي كفاءة ومهنية عالية لتنفيذ الاعمال بدقة عالية.

١٠. اجراء بحوث ودراسات في موضوع إعادة هندسة العمليات الادارية تربط متغيرات أخرى غير الأداء الوظيفي.

١١. عمل دراسات على عينات ومؤسسات أخرى غير الممؤسسات المالية الحكومية.

## المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

١. أبو زيادة، زكي، (٢٠١١)، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي - دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية. مجلة جامعة النجاح للأبحاث العلوم الإنسانية، (٢٥)٤، ٨٧٩-٩٣٢.
٢. ابو شقدم، عزة وياسين، رزان الشيخ وسعيري، معتز والمصري، مجد . (٢٠١١). اثر التنمية الإدارية على الأداء الوظيفي في الوزارات الحكومية العاملة في محافظة نابلس. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة النجاح الوطنية.
٣. أبو عوض، رانيا جاسر علي. (٢٠١٥). واقع تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الاقصى، غزة.
٤. أحمد، تسايح محمد طه. (٢٠١٦). أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء الوظيفي في بنك فيصل الاسلامي- السودان. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
٥. أحمد، محمد حسن (٢٠٠٨). الإدارة بنجاح، الطبعة الاولى، عمان: دار كنوز المعرفة.

٦. الأميري، وليد حميد رشيد، (٢٠٠٩)، بعنوان: تقييم وتطوير نظام تقويم أداء العاملين: دراسة حالة في مصرف دجلة والفرات للتنمية والاستثمار، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، مجلس الأكاديمية العربية المفتوحة، الدمامك.
٧. برنوطي، سعاد نائف. (٢٠٠٧) إدارة الموارد البشرية. الطبعة الاولى، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
٨. بلقاسم، عبدالله صادق. (٢٠١٠) إعادة هندسة العمليات الإدارية: الهندرة. مجلة الجامعي، (٢٠)، ٤٠-٧٢.
٩. بني بكر، إسماعيل، (٢٠١٢)، مستوى تطبيق معايير تقييم الأداء وأثره على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها"، رسالة ماجستير غير منشورة، إدارة أعمال، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
١٠. تاج الدين، فخر الدين محمد شمس الدين . (٢٠١٣). إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) ودورها في تحسين الأداء الاداري (دراسة في الجهاز المصرفي بالسودان). اطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
١١. الترتوري، محمد وجويحان، أغادير (٢٠٠٦). إدارة الجودة الشاملة. الطبعة الاولى، عمان: دار الميسرة.
١٢. حسن، راوية. (٢٠٠٣) إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية. الطبعة الاولى، الدار الجامعية: القاهرة.

١٣. حسين، سلامة عبد العظيم (٢٠٠٤). إتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية  
الفعالة. عمان:

١٤. حسين، سلامة عبد العظيم (٢٠٠٧). ثورة إعادة الهندسة: مدخل جديد لمنظومة  
التعليم. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

١٥. خان، أحلام. (٢٠١٢) إعادة هندسة العمليات كمدخل لتميز إدارة الموارد  
البشرية. مجلة أبحاث اقتصادية وادارية، جامعة بسكرة، الجزائر، (١٢)، ١٥٣-  
١٧٩.

دار الفكر.

١٦. الدليمي، رضاء حازم (٢٠٠٥). التفكير بإعادة هندسة الأعمال وأثره في جودة  
الخدمات

١٧. السكارنة، بلال خلف (٢٠٠٩). التطوير التنظيمي والإداري. عمان: دار المسيرة  
للنشر

الصحية بالتطبيق على مستشفى السلام العام والخنساء في الموصل، رسالة  
١٨. الصيرفي، محمد (٢٠٠٧). السلوك الإداري: العلاقات الإنسانية، الطبعة الاولى،  
الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا النشر.

١٩. عاطف، زاهر عبد الرحيم (٢٠٠٩). هندرة المنظمات: الهيكل التنظيمي  
للمنظمة، ط١.

٢٠. عائض، محمد عبداللطيف مصلح والشمسي، عبدالمغيث. (٢٠١٣) ضغوط العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الشركة اليمنية للغاز. مجلة دار المنظومة، (٣٨)، ١٨٢-٢٥٠.
٢١. عبابنة، كلثوم محمد مصطفى . (٢٠١٢). مدى تطبيق إعادة هيكلة هندسة العمليات الإدارية واثرها على أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك.  
عمان: دار الراجحة.
٢٢. عمران، كامل. (٢٠٠٧). تقييم أداء العاملين في شركة الصناعات الإلكترونية "سيرونيكس". مجلة جامعة دمشق، مجلد ٢٣، العدد ١، ص ١٨٩-٢٤١.  
ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
٢٣. المبيضين، عقلة محمد وجرادات، أسامة محمد. (٢٠١٠) التدريب الإداري الموجه بالأداء. منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية: القاهرة.
٢٤. المبيضين، عقلة محمد وجرادات، أسامة محمد. (٢٠١٠) التدريب الإداري الموجه بالأداء. منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية: القاهرة.
٢٥. المسعودي، سميرة مطر. (٢٠١٠) معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية. المؤسسة الافتراضية الدولية "المملكة المتحدة".



٢٦. مشهور، ثروت ( ٢٠٠٩ ). استراتيجيات التطوير الإداري. عمان: دار أسامة للنشر.

المملكة العربية السعودية: دار عالم الكتب.

٢٧. موسى، السر حسن (٢٠٠٢). إعادة هندسة الإدارة والشركات وأدوات تطبيقها.

الرياض،

٢٨. الموسى، سعد بن عبد العزيز (٢٠٠٤). إعادة هندسة العمليات. ورقة مقدمة إلى

ملتقى استجابة الإدارة العربية للتغيير مع بداية القرن الواحد والعشرون، جامعة

حلب: سوريا، ٤ نيسان ٢٠٠٤.

٢٩. نجم، نجم عبود (٢٠٠٤). المدخل الياباني إلى إدارة العمليات: الاستراتيجية

والنظم

٣٠. هامر، مايكل وتشامبي، جيمس، (١٩٩٥). إعادة هندسة نظم العمل في

المنظمات: (الهندرة) دعوة صريحة للثورة الإدارية الجديدة، ترجمة: شمس الدين

عثمان، شركة شعاع للنشر، القاهرة .

٣١. هامر، مايكل وستانتن، ستيفن (٢٠٠٠). ثورة إعادة الهندسة: دليلك إلى إعادة

هندسة العمليات الإدارية، ط ١، ترجمة: حسين أفلأحي. الرياض: دار آفاق للنشر.

٣٢. هلال، محمد عبد الغني. (٢٠١٣) موسوعة الموارد البشرية. الطبعة الاولى، مركز

ديبك للنشر والتوزيع: القاهرة.

والأساليب، ط ١. عمان: دار الوراق.

والتوزيع.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

١. Akbaba, Özge; Altındağ, Erkut .(٢٠١٦). The Effects of Reengineering, Organizational Climate and Psychological Capital on the Firm Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, ٢٣٥, ٣٢٠ – ٣٣١.
٢. Al Hudhaif, Sulaiman .(٢٠٠٩). Process Redesign: Reengineering Core Process at Computer Department – A Case of SWCC. *Business Process Management Journal*, ١٥ (٢), ١٨٤-٢٠٠.
٣. Ashutosh, M., (٢٠١٢). Business Strategy, SHMR, HR Outcome and Organizational Performance: Evidence from an Indian Industry. *Global Management Journal*, ١/٢: ١١١-١٢٧.
٤. Cheng, Min; Tsai, Ming; Xiao, Zhi (٢٠٠٦). Construction Management Process Reengineering: Organizational Human Resource Planning for Multiple Projects. *Automation in*

***Construction*, 10 (7), 780-799.**

0. Coetzee, M.; Mitonga- Monga, J.; Swart, B. (2014). Human resource practices as predictors of engineering staff's organizational commitment. SA Journal of Human Resource Management, 12(1), 1-9.
1. Davenport, T. (1993). "Need for radical innovation and continuous improvement: integrated process re-engineering and TQM", Planning Review, May/Jun, pp.6-12.
2. Davenport, T. and Short, J. (1990). "The new industrial engineering: information technology and business process redesign", Sloan Management Review, Vol.31, No.4, pp.11-27.
3. Ellen J, Quinn & Sharron L, Emmons.(1988). Riding roughshod over reengineering, workforce 77 (7): 30.

9. Griffin, Ricky W. (2002). *Management*. 7th ed. Boston: Houghton Mifflin Company.

10. Habtoor, Nasser (2016). Influence of Human Factors on Organizational Performance: Quality Improvement Practices as a Mediator Variable. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70 (4), 470-484.

11. Hammer, M. and Champy, J. (1993), *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, Harper Business, New York, NY.

12. Hawthorne, Pat (2004). Redesigning Library Human Resources: Integrating Human Resources Management and Organizational Development. *Library Trends*, 53 (1), 172-187.

۱۳. Heygate, R. (۱۹۹۳). "Immoderate redesign", *The McKinsey Quarterly*, No. ۱, pp. ۷۳-۸۷.

۱۴. Huang, Shaio; Lee, Chao-Hsiung; Yen, Chiu. (۲۰۱۵). How Business Process Reengineering Affects Information Technology Investment and Employee Performance under Different Performance Measurement. *Information Systems Frontier*, ۱۷, ۱۱۳۳-۱۱۴۴

۱۵. Jackson, Leonard (۲۰۱۰). Enterprise Resource Planning Systems: Revolutionizing Lodging Human Resources Management. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, ۲ (۱), ۲۰-۲۹.

۱۶. Khan, Habibullah; Hussainy, Syed; Khan, Kamran; Khan, Abdullah (۲۰۱۷). The Applications, Advantages and Challenges in The Implementation Of HRIS in Pakistani Perspective. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, ۴۷ (۱), ۱۳۷-۱۵۰.

۱۷. Khodambashi, Soudabeh (۲۰۱۳). Business Process Re-Engineering Application in Healthcare in a relation to Health Information Systems. *Procedia Technology*, ۹, ۹۴۹ – ۹۵۷.
۱۸. Lowenthal, J. (۱۹۹۴). "Reengineering the organization: a step-by-step approach to corporate revitalization", *Quality Progress*, February, pp. ۶۱-۳.
۱۹. Mario, Maniewicz (۲۰۰۴). Organization re-engineering and human re-engineering ITU regional HMR/HRD officer for Latin America and the Caribbean.
۲۰. Motwani, Bharti; Sharma, R. (۲۰۱۶). The Effect of ERP System on Organizational Performance: A Comparative Study. *The IUP Journal of Information Technology*, ۱۲ (۲), ۴۵-۶۳.

**۲۱.Omidia, Alireza; Khoshtinat, Behnaz (۲۰۱۶). Factors Affecting the Implementation of Business Process Reengineering: Taking into Account the Moderating Role of Organizational Culture (Case Study: Iran Air). *Procedia Economics and Finance*, ۳۶, ۴۲۰ – ۴۳۲.**

**۲۲.Organizational Performance: Evidence from an Indian Industry. *Global Management Journal*, ۱/۲: ۱۱۱-۱۲۷ .**

**۲۳.Rinaldi, Marta; Montanari, Roberto; Bottani, Eleonora (۲۰۱۵). Improving the Efficiency of Public Administrations through Business Process Reengineering and Simulation: A Case Study. *Business Process Management Journal*, ۲۱ (۲), ۴۱۹-۴۶۲.**

- ፶፪. Rodger, James; Pendharkar, Parag; Paper, David; Molnar, Patricia (1998). Reengineering the Human Resource Information System at Gamma. *Facilities*, 16 ( 12/13), 361-365.
- ፶፫. Setegn, Degu; Ensermu, Matiwos; Moorthy, Krishna (2013). Assessing The Effect of Business Process Reengineering on Organizational Performance: A Case Study of Bureau of Finance and Economic Development (Bofed), Oromia Regional State, Ethiopia. *International Refereed Research Journal*, 8 (1), 1-10.
- ፶፬. Talwar, R. (1993). "Business re-engineering- a strategy driven approach", *Long Range Planning*, Vol.26, No.6, pp.22-40.
- ፶፭. Tessema, M, & Soeters, JL. (2006). Challenges and Prospects of HRM in Developing Countries: Testing the HRM- Performance Link in the Eritrean Civil Service.



28. Willcocks, L., Smith, G., (1990). IT-enabled Business Process Reengineering: Organizational and Human Resource Dimensions. *The Journal of Strategic Information Systems*, 4 (3), 279-301.

29. Zucchi, Fabio; Edwards, John (1999). Human Resource Management Aspects of Business Process Reengineering: A Survey. *Business Process Management Journal*, 5 (4), 320-344.

الملاحق

ملحق رقم (١)

الأداة بصورتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم

الدكتور الفاضل.....المحترم

التخصص..... مكان العمل .....

بعد التحية

تقوم الطالبة بدراسة بعنوان " إعادة هندسة العمليات الإدارية للموارد البشرية وأثرها في الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية الأردنية"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة المال والأعمال / جامعة آل البيت، ولما عرف عنكم من خبرة عملية ونظرية متميزة في البُعد النفسي، فإنني أضع بين أيديكم مقياسي الدراسة (إعادة هندسة العمليات الإدارية، الأداء الوظيفي).

راجيةً منكم التفضيل بإبداء الرأي في درجة ملاءمة كل فقرة للبُعد الذي وضعت فيه وسلامة صياغتها اللغوية، وإجراء أي تعديل ترونه مناسباً، وإضافة أية فقرات ترونها ضرورية.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الطالبة: عاليه سالم عليما

المشرف: د. وليد مجلي العواودة

أولاً: الخصائص الديمغرافية

النوع الاجتماعي:

ذكر أنثى

الفئة العمرية :

أقل من ٣٠ من ٣٠ - أقل من ٤٠

من ٤٠ - أقل من ٥٠ ٥٠ سنة فأكثر

المستوى التعليمي :

بكالوريوس فأقل ماجستير دكتوراه

عدد سنوات الخدمة:

أقل من عشر سنوات من ١٠ - أقل من ١٥ ١٥ سنة فأكثر

تدرّيج المقياس على النحو الآتي:

موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	--------------------	-----------	----------------

ثانياً: إعادة هندسة العمليات الإدارية

رقم	الفئة	مواصفة	مواصفة	مواصفة	مواصفة	مواصفة
مجال إعادة تصميم عمليات إدارة الموارد البشرية						
١	تقوم الإدارة بمشاركة العاملين باتخاذ القرار.					
٢	تمنح الإدارة العاملين فرصة لاقتراح التحسينات التي يرونها مناسبة.					
٣	لدى الإدارة ثقافة تشجيع العاملين على المشاركة في القرارات.					
٤	تسعى إدارة المؤسسة لتعديل جدولة بعض العمليات لتؤدي في الوقت نفسه.					
٥	تسعى إدارة المؤسسة لتخصيص الإدارات والأقسام لأداء عملياتها.					
٦	تسعى إدارة المؤسسة لتنويع مواصفات كل عملية لتتلاءم مع الاحتياجات البيئية.					
٧	يتمتع موظفي المؤسسة بقدرات كبيرة للعمل في مواقع مختلفة.					

					يدرك موظفي المؤسسة أهمية التحول للإدارة الالكترونية بما يخص الموارد البشرية.	٨
مجال بناء فرق العمل والتطوير						
					تشرك إدارة المؤسسة العاملين في دورات تدريبية لتطوير وتنمية مهاراتهم ومعارفهم.	١
					تقوم إدارة المؤسسة على اشراك جميع العاملين في دورات تدريبية لإستخدام الحاسوب لتطبيقها في أعمالهم.	٢
					تؤمن إدارة المؤسسة أفضل وسيلة لاكتساب المهارات العملية.	٣
					تقوم إدارة المؤسسة بمراقبة ومتابعة مستوى العاملين.	٤
					تحتفظ إدارة المؤسسة بقاعدة بيانات فيما يخص مهارات العاملين، وانشطة تدريبهم.	٥
					تسعى إدارة المؤسسة على تركيز الأداء لدى مسؤول واحد بدلاً من عدة موظفين.	٦
					تسعى إدارة المؤسسة لتطوير أدائها من خلال تدريبهم وتحويلهم من مسجل مجلة التقني للأداء وملق للأوامر إلى قائد تحويلي جاذب ومؤثر ومحفز لمرؤوسيه على الابتكار ومشاركتهم في القرارات.	٧

					يتوفر في موظفي المؤسسة إدارتكم القدرة على مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة.	٨
مجال تحليل العمل						
					تعتمد إدارة المؤسسة على تقارير نظام تقويم أداء العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين.	١
					تحتفظ إدارة المؤسسة بمعلومات كافية عن أداء العاملين.	٢
					تستخدم إدارة المؤسسة نتائج التقييم لأغراض الترقية.	٣
					تستخدم إدارة المؤسسة نتائج التقييم لتحديد الاحتياجات التدريبية.	٤
					تحتفظ إدارة المؤسسة على معلومات كافية وتفصيلية في نظام تقييم أداء العاملين.	٥
مجال إعادة تصميم المسؤوليات						
					تسعى إدارة المؤسسة لدمج عدة عمليات في عملية واحدة.	١
					تسعى إدارة المؤسسة لتعديل جدولة بعض العمليات التي تؤدي في وقت واحد.	٢
					تسعى إدارة المؤسسة لتخصيص الإدارات والأقسام لأداء عمليات معين بصيغة فرق عمل من أكثر من إدارة لتتولى الواحدة تنفيذ عملية متكاملة.	٣

					٤ تسعى إدارة المؤسسة لتنويع مواصفات كل عملية لتتلاءم مع مواصفات الأسواق المختلفة.
					٥ توظف إدارة المؤسسة أصحاب المهارات والخبرات الكافية في جميع المجالات الإدارية المهمة.
					٦ يتم جمع البيانات والمعلومات عن المتقدمين للتعيين من المقابلة والاختبار لغرض إستخدامها في المفاضلة والتعيين (الاستمارات، الخبرات السابقة، السيرة الذاتية).

ثالثاً: الأداء الوظيفي

رقم	الفئة	مواصفات	مواصفات	مواصفات	مواصفات
مجال السرعة					
١	لدى العاملين المقدرة على التصرف في المواقف الحرجة.				
٢	يقوم العاملون على اتخاذ القرارات بشكل جيد وبالسرعة المناسبة.				
٣	لدى العاملين القدرة على التكيف مع المتغيرات والظروف المستجدة.				
٤	يواظب العاملون على أوقات الدوام الرسمي دون تأخير.				
مجال الجودة					
١	يتوفر لدى العاملين القدرة على تنظيم عملهم حسب الأولوية.				
٢	يختار العاملون الإجراءات المناسبة حسب طبيعة المهام الموكلة إليهم.				
٣	يحرص العاملون على إنجاز الأعمال بدون أخطاء.				
٤	لدى العاملين الرغبة في بذل مجهود كبير لتحقيق أهداف المؤسسة.				



					ينجز العاملین المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.	٥
مجال الدقة						
					لدى العاملین المهارة في تنفيذ الأوامر والتعليمات بكل دقة.	١
					يقوم العاملین بإنجاز الأعمال الموكلة اليهم دون تأخير.	٢
					يقوم العاملین بتنظيم أعباء العمل يومياً مع التقيد بالقواعد وتنظيمات العمل.	٣
					يقوم العاملین بإنجاز أعمالهم بدقة عالية.	٤

ملحق رقم (٢)

قائمة أسماء المحكمين

اسم المحكم	الرتبة العلمية	التخصص	المؤسسة
د. وليد العواودة	أستاذ مشارك	إدارة أعمال	جامعة آل البيت
أ.د. سليمان الحوري	استاذ	إدارة أعمال	جامعة آل البيت
أ.د. بهجت جوازنة	استاذ	إدارة أعمال	جامعة آل البيت
د. زياد الصمادي	أستاذ مشارك	إدارة أعمال	جامعة آل البيت
د. رياض أبو زيد	أستاذ مشارك	إدارة أعمال	جامعة آل البيت
د. مرعي بني خالد	أستاذ مشارك	إدارة أعمال	جامعة آل البيت
د. عبدالله العظمت	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	جامعة آل البيت

جامعة آل البيت	إدارة أعمال	أستاذ مساعد	د. هايل السرحان
جامعة اليرموك	الإدارة التربوية	أستاذ	أ. د. محمد عاشور
جامعة اليرموك	الإدارة التربوية	أستاذ مشارك	د. عبدالحكيم حجازي

ملحق رقم (٣)

الأداة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

الدكتور الفاضل.....المحترم

التخصص..... مكان العمل .....

بعد التحية

تقوم الطالبة بدراسة بعنوان " إعادة هندسة العمليات الإدارية للموارد البشرية وأثرها في الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية الأردنية"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة المال والأعمال / جامعة آل البيت، ولما عرف عنكم من خبرة عملية ونظرية متميزة في البُعد النفسي، فإنني أضع بين أيديكم مقياسي الدراسة (إعادة هندسة العمليات الإدارية، الأداء الوظيفي).

راجيةً منكم التفضيل بالاطلاع على فقرات المقاسين بتمعن والاجابة عليها بكل مصداقية، مع مراعاة أن هذه المعلومات لن تستخدم الا لاغراض البحث العلمي.

تدريج المقياس على النحو الآتي:

موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	--------------------	-----------	----------------

شاكراً لكم حسن تعاونكم

المشرف: د. وليد مجلي العواوده

الطالبة: عاليه سالم عليمات

أولاً: الخصائص الديمغرافية

النوع الاجتماعي:

ذكر أنثى

الفئة العمرية :

من ٣٠ - أقل من ٤٠

أقل من ٣٠

٥٠ سنة فأكثر

من ٤٠ - أقل من ٥٠

المستوى التعليمي :

دكتوراه

ماجستير

بكالوريوس فأقل

عدد سنوات الخدمة:

١٥ سنة فأكثر

من ١٠- أقل من ١٥

أقل من عشر سنوات

ثانياً: إعادة هندسة العمليات الإدارية

الرقم	الفئة	مواصفات	مواصفات	مواصفات	مواصفات
مجال إعادة تصميم عمليات إدارة الموارد البشرية					
١	تقوم الإدارة بمشاركة العاملين باتخاذ القرار.				
٢	تمنح الإدارة العاملين فرصة لاقتراح التحسينات التي يرونها مناسبة.				
٣	لدى الإدارة ثقافة تشجيع العاملين على المشاركة في القرارات.				
٤	تسعى إدارة المؤسسة لتعديل جدول بعض العمليات لتؤدي في الوقت نفسه.				
٥	تسعى إدارة المؤسسة لتخصيص الإدارات والأقسام لأداء عملياتها.				
٦	تسعى إدارة المؤسسة لتنويع مواصفات كل عملية لتتلاءم مع الاحتياجات البيئية.				
٧	يتمتع موظفي المؤسسة بقدرات كبيرة للعمل في مواقع مختلفة.				
٨	يدرك موظفي المؤسسة أهمية التحول للإدارة الالكترونية بما يخص الموارد البشرية.				

مجال بناء فرق العمل والتطوير						
					١	تشرك إدارة المؤسسة العاملين في دورات تدريبية لتطوير وتنمية مهاراتهم ومعارفهم.
					٢	تقوم إدارة المؤسسة على اشراك جميع العاملين في دورات تدريبية لإستخدام الحاسوب لتطبيقها في أعمالهم.
					٣	تؤمن إدارة المؤسسة أفضل وسيلة لاكتساب المهارات العملية.
					٤	تقوم إدارة المؤسسة بمراقبة ومتابعة مستوى العاملين.
					٥	تحتفظ إدارة المؤسسة بقاعدة بيانات فيما يخص مهارات العاملين، وانشطة تدريبهم.
					٦	تسعى إدارة المؤسسة على تركيز الأداء لدى مسؤول واحد بدلاً من عدة موظفين.
					٧	تسعى إدارة المؤسسة لتطوير أدائها من خلال تدريبهم وتحويلهم من مسجل مجلة التقني للأداء وملق للأوامر إلى قائد تحويلي جاذب ومؤثر ومحفز لمرؤوسيه على الابتكار ومشاركتهم في القرارات.
					٨	يتوفر في موظفي المؤسسة إدارتكم القدرة على مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة.

مجال تحليل العمل					
					١ تعتمد إدارة المؤسسة على تقارير نظام تقويم أداء العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين.
					٢ تحتفظ إدارة المؤسسة بمعلومات كافية عن أداء العاملين.
					٣ تستخدم إدارة المؤسسة نتائج التقييم لأغراض الترقية.
					٤ تستخدم إدارة المؤسسة نتائج التقييم لتحديد الاحتياجات التدريبية.
					٥ تحتفظ إدارة المؤسسة على معلومات كافية وتفصيلية في نظام تقييم أداء العاملين.
مجال إعادة تصميم المسؤوليات					
					١ تسعى إدارة المؤسسة لدمج عدة عمليات في عملية واحدة.
					٢ تسعى إدارة المؤسسة لتعديل جدولته بعض العمليات التي تؤدي في وقت واحد.
					٣ تسعى إدارة المؤسسة لتخصيص الإدارات والأقسام لأداء عمليات معين بصيغة فرق عمل من أكثر من إدارة لتنويع الواحدة تنفيذ عملية متكاملة.
					٤ تسعى إدارة المؤسسة لتنويع مواصفات كل عملية لتتلاءم مع مواصفات الأسواق المختلفة.



					٥ توظف إدارة المؤسسة أصحاب المهارات والخبرات الكافية في جميع المجالات الإدارية المهمة.
					٦ يتم جمع البيانات والمعلومات عن المتقدمين للتعيين من المقابلة والاختبار لغرض إستخدامها في المفاضلة والتعيين (الاستمارات، الخبرات السابقة، السيرة الذاتية).

ثالثاً: الأداء الوظيفي

رقم	الفئة	مواصفات	مواصفات	مواصفات	مواصفات
مجال السرعة					
١	لدى العاملين المقدرة على التصرف في المواقف الحرجة.				
٢	يقوم العاملون على اتخاذ القرارات بشكل جيد وبالسرعة المناسبة.				
٣	لدى العاملين القدرة على التكيف مع المتغيرات والظروف المستجدة.				
٤	يواظب العاملون على أوقات الدوام الرسمي دون تأخير.				
مجال الجودة					
١	يتوفر لدى العاملين القدرة على تنظيم عملهم حسب الأولوية.				
٢	يختار العاملون الإجراءات المناسبة حسب طبيعة المهام الموكلة إليهم.				
٣	يحرص العاملون على إنجاز الأعمال بدون أخطاء.				

					٤	لدى العاملين الرغبة في بذل مجهود كبير لتحقيق أهداف المؤسسة.
					٥	ينجز العاملين المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.
مجال الدقة						
					١	لدى العاملين المهارة في تنفيذ الأوامر والتعليمات بكل دقة.
					٢	يقوم العاملين بإنجاز الاعمال الموكلة اليهم دون تأخير.
					٣	يقوم العاملين بتنظيم أعباء العمل يومياً مع التقيد بالقواعد وتنظيمات العمل.
					٤	يقوم العاملين بإنجاز أعمالهم بدقة عالية.

## ملحق رقم (٤)

### كتب تسهيل المهمة



الرقم: ٣٣٧٧٧٧  
التاريخ: ٢٣ جمادى الآخرة ١٤٣٩ هـ  
الموافق: ٢٠١٨ / ٣ / ١١ م

نمن يهمة الأمر

تحية طيبة، وبعد،

فأرجو التكرم بالموافقة والإيعاز لمن يلزم لديكم لتسهيل مهمة طالبة الماجستير  
عالية سالم ساري علمات لتطبيق أداة الدراسة الموسومة بـ:

" إعادة هندسة العمليات الإدارية للموارد البشرية وأثرها في الأداء الوظيفي في  
المؤسسات المالية الحكومية الأردنية "

شاكرين ومقدرين لكم اهتمامكم وحسن تعاونكم ودعمكم الموصول لجامعة آل

البيت.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

نائب رئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية

الأستاذ الدكتور محمد الخليفة



هاتف (٠٢-٦٢٩٧٠٠٠)، فاكس (٠٢-٦٢٩٧٠٢٥)، ص.ب. (١٣٠٠٤٠) المرق ٢٥١١٣ المملكة الأردنية الهاشمية  
Tel. (02-6297000), Fax(02-6297025), P.O.Box (130040), Mafraq 25113, The Hashemite Kingdom of Jordan  
www.aabu.edu.jo info@aabu.edu.jo

Human Resource Management Reengineering and its  
Impact on Job Performance at the Jordanian Governmental  
Financial Institutions

By:

Alia Salem Olaimat

Supervisor:

Dr. Waleed Mujali Al Awawdeh

ABSTRACT

The aim of this study was to identify the impact of human resources management processes reengineering and its effect on employees' performance at the Jordanian government financial institutions. Four dimensions of management processes reengineering were investigated; (human resource management redesigning, team building and development, performance analysis and responsibilities redesigning). Furthermore, three dimensions of employees' performance (speed, quality and accuracy).

A field study was conducted to cover the population of three Jordanian public financial institutions (Bank of Cities & Villages Development, Agriculture Loans Fund and Public

Institution for Housing & Urban Development). A questionnaire and personal interviews were conducted to obtain data.

The researcher distributed the questionnaire to various administrative levels in each institution. (160) questionnaires were distributed, and (100) were received back and (100) ones were usable for data analysis. Many statistical methods like Descriptive methods, Coefficients Regression, were used in this study.

The study concluded with several results, the most important were: There was a statistically significant effect ( $\alpha \leq 0,05$ ) for human resources management processes reengineering on employees' performance ( $\beta T$ ,) (0,366, 2,894), respectively, which is statistically significant.

Based on the study outcomes, the researcher presents some recommendations for the institutions examined in this study and the need for future related studies.

*Key Words: Management Processes Reengineering, Human Resources, Performance, government Financial Institutions.*

