

دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء المؤسسي " دراسة حالة الشركة العامة لمخابر القاهرة الكبرى "

دكتور/ هشام فوزي عباس علي^١

٢٠١٨م

^١ هشام فوزي عباس علي، الأكاديمية العربية للعلوم الإدارية والمالية والمصرفية .

ملخص البحث

هدف هذا البحث إلى التعرف على دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء المؤسسي في الشركة العامة لمخابز القاهرة الكبرى ، ومعرفة مدى توفر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الشركة ، وأثرها على تحسين الأداء فيها .
ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وتكونت عينة البحث من كل موظفي الشركة (رؤساء الأقسام ومدراء اداريين وعاملين) ، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة الي مجموعة من النتائج منها أن عملية إعادة تصميم وتسهيل العمليات الإدارية عبر تطبيق مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية تساهم بنسبة ٦٩,٠١ % في تحسين الأداء المؤسسي في الشركة ، وبينت الدراسة وجود علاقة طردية إيجابية قوية بين تطبيق مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين الأداء المؤسسي ، حيث أنه كلما دعمت وتبنت الشركة تطبيق هذه المبادئ كلما ساهم ذلك في تحسين مستوى الأداء المؤسسي فيها .

The role of Re- engineering administrative processes to improve institutional performance

"A case study of the General Company for Greater Cairo Bakeries"

Dr. Hisham Fawzi Abbas Ali

The Arab Academy for Administrative, Financial and Banking Sciences

abstract

The aim of this research is to identify the role of administrative process re-engineering in improving institutional performance in the general company of Greater Cairo Bakeries, and to know the availability of the basic requirements necessary to implement the re-engineering of administrative processes in the company, and its impact on improving performance in it.

To achieve the research objectives, the researcher used the descriptive analytical approach, and the research sample consisted of all company employees (department heads, administrative managers, and workers), and the questionnaire was used as a main tool for data collection, he study reached a set of results, including that the process of redesigning and facilitating administrative processes by applying the principles of re-engineering of administrative processes contributes by 69,01% to improving institutional performance in the company, and the study showed a strong positive relationship between applying principles of re-engineering of administrative processes and improving performance The institutional, as the more the company supports and adopts the application of these principles, the more it contributes to improving the level of institutional performance.

دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء المؤسسي " دراسة حالة الشركة العامة لمخابر القاهرة الكبرى "

١- مقدمة:

تتصف بيئة منظمات الأعمال، في وقتنا الراهن، بالديناميكية وسرعة التغيير ونظرا لهذه البيئة المتغيرة وجب على القائمين عليها تبني إستراتيجيات تسمح لها بمواجهة التهديدات البيئية والمحافظة على موقعها التنافسي وتطويره.

ومن أهم مصادر الميزة التنافسية التي يمكن أن تحقق للمنظمات التميز، هي جودة المنتجات التي تقدمها للعملاء، وهذا ما يستلزم على المشرفين عليها تبني مداخل إدارية تكون محورها الجودة، إلا أن التعديل الجزئي في العمليات قد لا يأتي بنتائج تحقق لهذا الجنس من المؤسسات الموقع التنافسي المستهدف، لذلك لابد من إعادة التفكير بشكل جذري في العمليات المختلفة التي تتم في المنظمة خاصة منها تلك المرتبطة بالجودة، وإعادة تصميمها بالاعتماد على إستراتيجية للتغيير تتبني على أساليب حديثة (إسماعيل ٢٠١٦).

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

وظهر مفهوم إعادة الهندسة في بداية التسعينيات وبالتحديد في عام ١٩٩٢ م، عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان مايكل هامر وجيمس شامبي الهندرة كعنوان لكتابهما الشهير (هندرة المنظمات) ومنذ ذلك الحين أحدثت الهندرة ثورة حقيقية في عالم الإدارة الحديث بما تحمله من أفكار غير تقليدية ودعوة صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات والإستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من المنظمات والشركات العاملة في عالمنا اليوم، ولعل أبرز ما يدعو إليه هذا المفهوم يتمثل في دعوة العاملين إلى الإبداع في أعمالهم والتخلص من قيود التكرار والرتابة والنظر إلى الأمور المحيطة بأعمالهم بنظرة شمولية تساعد على تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة في كل فرد (العتيبي والحمامي، ٢٠٠٤).

ويعتبر مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية الهندرة أحد مداخل التطوير، وهو يركز على إعادة التصميم السريع والتغيير الجذري للعمليات الإدارية الإستراتيجية وذات القيمة المضافة، وكذلك للنظم، والسياسات، والهياكل التنظيمية، بهدف تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية في المنظمة، وزيادة رضا العملاء (القرىوتي، ٢٠٠٠).

إن تحسين الأداء لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره ومستوياته وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه والبحث عن الاساليب الفعالة لتحسين وتطوير تلك العوامل وفلسفة تحسين الأداء تمثل سياسة عامة تنتهجها المنظمات الحديثة (الفايدي، ٢٠٠٨).

حيث ان الشركة العامة لمخابر القاهرة الكبرى هي الشركة المنوط بها أنتاج رغيف الخبز المدعم على مستوى الدولة وطبقا لما تقدمه من خدمات كبيرة وهامة وتشمل جميع فئات المجتمع ويرتبط فيها الأفراد بالعديد من المعاملات الادارية كان لابد من تبنيها لأحدث الأساليب الإدارية للتحسين المستمر في أدائها ومواكبة المتغيرات المحيطة بها .

٢- المصطلحات المستخدمة في البحث :

(١) هندسة العمليات الإدارية :

هي إعادة التفكير الأساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة في معايير الأداء الحاكمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة (ديسلر، ٢٠٠٣).

(٢) الأداء المؤسسي :

الأداء المؤسسي هو المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية وهو يشتمل على الأبعاد التالية:

- أداء الأفراد في وحدتهم التنظيمية.
 - أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة.
 - أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.
- فالأداء المؤسسي محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما (الفايدي، ٢٠٠٨).

٣- الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بإجراء دراسة إستطلاعية من خلال المقابلات الشخصية مع بعض أعضاء مجلس الإدارة ورؤساء قطاعات الموارد البشرية ومديري الجودة والتدريب ، ومقدمي الخدمة العاملين بالشركة محل الدراسة، حيث بلغ عدد الذين تم مقابلتهم ٤٨ مفردة ، بهدف التعرف على آرائهم في مفاهيم وأبعاد وأساليب إعادة هندسة العمليات ، وكذا مفاهيم وأبعاد تحسين الأداء الإداري المقدمة بالشركة العامة لمخابر القاهرة الكبرى ، ومن خلال تلك المقابلات تمكن الباحث من التعرف على آرائهم في الموضوعات التالية : (١)

- مدى وضوح المفاهيم المتعلقة بإعادة هندسة العمليات الادارية لدى العاملين في الشركة العامة لمخابر القاهرة الكبرى.
- مدى توفر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- مدى إدراك العاملين بالشركة لامكانية تطبيق إعادة هندسة العمليات لتحسين الأداء الإداري .
- الواقع الحالي للأداء المؤسسي للشركة .

تبيين من نتائج الدراسة الاستطلاعية ما يلي :

- انخفاض إدراك العاملين بالشركة لأهداف وعناصر ومبادئ ومراحل إعادة هندسة العمليات الإدارية (وفقاً لإجابات ٣٢ من العينة ، وبنسبة ٦٦,٦%)

(١) تم إجراء المقابلات الشخصية يوم الأحد الموافق ٢٥/٢/٢٠١٨ مع كل من :

- ١ - رئيس قطاع الموارد البشرية بالشركة.
- ٢ - مدير إدارة التدريب بالشركة .
- ٣ - مدير عام الجودة بالشركة.

- انخفاض إدراك العاملين بالشركة لمتطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (وفقاً لإجابات ٣٥ من العينة ، وبنسبة ٧٣%) .
- انخفاض إدراك العاملين لدور إعادة هندسة العمليات فى تحسين الأداء المؤسسي للشركة (وفقاً لإجابات ٣٣ من العينة ، وبنسبة ٦٨,٧%) .
- انخفاض الأداء المؤسسي للشركة من وجهة نظر العاملين بها (وفقاً لإجابات ٣٧ من العينة، وبنسبة ٧٨,٧%) .

٤- الدراسات السابقة :

قسم الباحث الدراسات السابقة الي ما يلي :

١/٤- دراسات تناولت هندسة العمليات الإدارية.

٢/٤- دراسات تناولت الأداء المؤسسي .

٣/٤- دراسات تناولت العلاقة بين هندسة العمليات الإدارية والأداء المؤسسي .

وذلك كما يلي :

١/٤- دراسات تناولت هندسة العمليات الإدارية.

استهدفت دراسة (Francis&Zairi,2007) معرفة وفحص عوامل النجاح الحاسمة لإعادة هندسة العمليات الإدارية في التعليم العالى (دراسة حالة) ، حيث تم تطبيقها على ثلاث مؤسسات خاصة للتعليم العالى في ماليزيا، والتي قامت بتطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات وسعت الدراسة إلى مناقشة تلك العوامل الحاسمة للنجاح ، وذلك للوصول إلى نموذج واضح يضمن للمؤسسات تنفيذ ناجح لإعادة هندسة العمليات، من خلال تحديد عوامل النجاح الحاسمة الرئيسية بحيث يمكن لها أن تساعد مؤسسات التعليم العالى في التخطيط لبرامجها وكذلك تنفيذ تلك البرامج بنجاح.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من العوامل الرئيسية الحاسمة للنجاح وهي العمل الجماعي ، إدارة التغيير الفعالة ، نظام إدارة الجودة والمكافآت المجزية للعاملين، نظم تكنولوجيا المعلومات، إدارة المشاريع الفعالة وكافية الموارد المالية ، وخفض البيروقراطية وزيادة المشاركة.

كما استهدفت دراسة (شعت، ٢٠٠٨) تطوير تنظيمات الأجهزة المحلية ونشاطاتها الخدمية وإزالة ما بها من ازدواج او تضارب ومراعاة التناسب بين التنظيم الإدارى للوحدة المحلية وحجم وطبيعة والمهام المنوطة بها ، و تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين من قبل الأجهزة المحلية، عن طريق زيادة الفاعلية التنظيمية، ورفع كفاءة أداء الأجهزة والعاملين فيها، وتبسيط الإجراءات ونظم العمل، و زيادة التوافق بين حجم الجهاز الإدارى وبين متطلبات العمل وظروفه، والتوجهات المستقبلية نحو أجهزة حكومية أقل عدداً وأكثر تخصصاً وأفضل أداءً وتخفيض تكاليف التشغيل وتوجه الوفرة نحو زيادة الفاعلية والكفاءة، وتوصلت الدراسة إلي أن عملية إعادة هندسة الإدارة هى التوصل إلى مجموعة من الطرق والاتجاهات البديلة التى تعمل بمقتضاها على تجميع وتوجيه طاقات وموارد الوحدات المحلية بحيث يحقق ذلك أنسب درجة من الإنجاز فى إطار المعطيات والمحددات التى نتعامل معها، بشرط أن يكون البديل ممكناً أو فى نطاق قدرات الإدارة وطاقاتها وأن يكون مؤدياً الى تحقيق الأهداف المختارة أو بعضها. ويمكن

تصنيف البدائل المتاحة لعملية إعادة هندسة الإدارة الى نوعين أساسيين هما: بدائل المستوى الأعلى وهى الإستراتيجيات التى تعتمد فى دفع مواردها باتجاه الأهداف، و بدائل المستوى الأدنى و يقصد بها التكتيك الذى تلجأ اليه الإدارة تنفيذاً لإستراتيجية معينة.

و هدفت دراسة (بني عيسى، ٢٠٠٩) إلى التعرف إلى مدى إمكانية تطبيق عمداء كليات التربية في الجامعات الأردنية لعملية الهندرة الإدارية ومعوقات تطبيقها من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام تكونت عينة الدراسة من جميع عمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية والبالغ عددهم (٤٧) عميدا ورئيس قسم. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء استبانة للكشف عن مدى إمكانية تطبيق عمداء كليات التربية في الجامعات الأردنية لعملية الهندرة الإدارية ومعوقات تطبيقها وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها وجود فروق ظاهرية في متوسطات تقديرات العمداء أنفسهم على كل مجال من مجالات إمكانية تطبيق عمداء كلية التربية في الجامعات الأردنية لمبدأ الهندرة الإدارية، وحسب متغير الرتبة العلمية، والوظيفة الحالية، وسنوات الخبرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات العمداء ترجع لمتغيري الرتبة العلمية، وسنوات الخبرة على جميع مجالات أداة الدراسة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات العمداء ترجع لمتغير سنوات الخبرة على جميع مجالات أداة الدراسة، باستثناء مجال بيئة العمل، ونظم مساندة القرار، وتبين وجود فروق بين فئة الخبرة أقل من (٦) سنوات وفئة الخبرة (١٠) سنوات فأكثر .

واهتمت دراسة (Salimifard & Ghorbanpur, 2010) بمعرفة عوامل النجاح الحاسمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات في البنوك الأيرانية، واعتمدت الدراسة على استخدام نموذج (Interpretive) Structural Modeling) ومن اهم ما توصلت اليه الدراسة التوصل إلى وجود أربعة عوامل تؤثر في مدى نجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات في البنوك وهي : إلتزام الإدارة العليا ، وتوفير الموارد المالية ، والتغيير التنظيمي (التغيير الإداري ، تقنية المعلومات ، إدارة المشروع) ، وإدارة الجودة (تقليل البيروقراطية ، رضا العميل ، ثقافة المساواة).

كما استهدفت دراسة (Rateb, et al, 2011) وضع نموذج لتحقيق تحسين الخدمات الطبية من خلال إدخال فلسفة إدارة هندسة إعادة بناء العمليات الإدارية المقدمة بواسطة هيئة التأمين الصحى وذلك إستنادا الى المكونات التالية نظام الحجز بالتركيز على العميل ، عمليات الفحص المعيارية، التقارير الطبية الخاضعة للحماية ، تطوير البنية التحتية، وبناء القدرات.

وتوصلت الدراسة إلى ضرورة إعادة البناء على تقيد العملاء بنظام الحجز ووقت التوصيل للخدمة فى الموقع وتاريخ ورضا العميل والعاملين ثم قياس المخرجات المالية من خلال ثلاث مراحل وهى:

أ- الهيكل : وتم التركيز على تجديد وإصلاح المباني وإستبدال الأثاث والمعدات وإنشاء نظم صيانة وتطوير نظم المعلومات والاتصال.

ب- العملية: واشتملت على تفعيل أقسام خدمة العملاء ونظام حجز بالكمبيوتر، وتنفيذ نظام كودى جديد لتسجيل بيانات العملاء وتحديث نظام المراقبة، وتطوير الية مراجعة ذاتية بالنسبة للعاملين فى العيادات .

ج- المخرجات: وهى تؤدى الى التحسين لو كانت خاضعة للمراجعة وقد جرى التعامل مع صور عدم الرضا للعميل وتحسين الخدمات المقدمة للعاملين وتطوير تدريبهم وزيادة معدل التدفق للعاملين وتقوية التقيد للعملاء والحضور فى الموعد المحدد أو إجراء مكالمات للإخطار بإلغاء الحضور أو تعديل المقابلات مع الأطباء.

وقد تبين أن التحسين فى الهيكل أحدث ثورة فى التجديد والإصلاح والأثاث واستبدال المعدات وإنشاء أنظمة صيانة وأصبح الحجز بالكمبيوتر وجرى إنشاء موقع على شبكة الويب وتوفير مصادر معلوماتية ووضع قوانين ولوائح وسياسات وإجراءات وكتيبات إرشاد وتوزيع نماذج فحص طبي جديدة وأقسام لخدمة العملاء.

وهدفت دراسة (Sibhato & Singh,2012) إلى تحليل تطبيق عملية هندسة العمليات فى مؤسسات التعليم العالى الأثيوبية، وتبين الحالة الحالية لتلك المؤسسات، وفعالية تطبيق هندسة العمليات الإدارية، كما أن الدراسة تعرض العوامل المؤدية إلى النجاح أو الفشل، وتفسير كيف تؤثر تلك العوامل على عملية هندسة العمليات الإدارية فى مؤسسات التعليم العالى، وقد جمع الباحث البيانات عن طريق(١٦٠) إستبانة مسح من أعضاء هيئة التدريس والمقابلات مع الأكاديميين أصحاب العملية الأساسية، وأظهرت النتائج أن أداء المؤسسات غير فعال فى عملية التواصل وتحقيق أهداف هندسة العمليات، وأن تقدم تلك المؤسسات منخفض، وأوضحت النتائج أيضاً أن أهم عوامل نجاح ااستراتيجية هو تقييم التقدم، كما أوضحت أن كل من(عدم تدريب الموظفين، والتقارير غير الواقعية التي تخفي التقدم الفعلي، والإدارة المحبطة مع نتائج بطيئة، عدم تحديد الإدارة، وتردد الإدارة العليا فى تمويل الإستراتيجية، وعجز تكنولوجيا المعلومات لدعم متطلبات الإستراتيجية) من العوامل المؤثرة سلبيًا على نجاح أستراتيجية هندسة العمليات الإدارية.

واهتمت دراسة (Goksoy, Ozsoy, & Vayvay,2012) بالهندرة كأداة أستراتيجية لإدارة التغيير التنظيمي، وقد طبقت الدراسة فى إحدى الشركات المتعددة الجنسيات فى تركيا واعتمدت على استخدام الاستبانة لعينة قوامها(٧٥) مفردة، ومن أهم ما توصلت اليه الدراسة من نتائج هو التطبيق الجيد للهندرة فى الشركة، ومن أهم أسباب النجاح فى التطبيق هي: التزام الإدارة العليا لتطبيق الهندرة، القيادة الفعالة ودعمها، توفير الموارد المناسبة، الاتصالات الفعالة مع الموظفين قبل عمليات الهندرة واثاءها، العمل الجماعي، كفاءة فريق الهندرة، فعالية تكنولوجيا المعلومات، ملاءمة أستراتيجية الهندرة مع أستراتيجية الشركة، والتركيز على العملاء.

وأشارت دراسة (Ringim , Razalli & Hasnan,2012)إلى العديد من العوامل المؤثرة فى تطبيق الهندرة، ففي دراستهم المطبقة فى البنوك النيجيرية والمعتمد على استخدام الاستبانة لعينة قوامها (٤١٧) مفردة، ومن أهم ما توصلت اليه ال ارسنة من نتائج أهمية العوامل التالية فى تطبيق الهندرة وهى الاستثمار فى تكنولوجيا المعلومات، والمواءمة بين

استراتيجية الهندرة واستراتيجية الشركة ، والتركيز على العملاء ، والتزام الموظفين بتطبيق الهندرة ، والاتصالات الفعالة مع الموظفين في جميع مراحل تطبيق الهندرة ، وتدريب الموظفين وتعليمهم ، وتوفير الموارد المالية المناسبة للتطبيق.

كما اهتمت دراسة (دمنهوري، ٢٠١٣) بدراسة العلاقة بين تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية وبعض العوامل المؤثرة على تطبيقها في الخطوط الجوية العربية السعودية وهي : التزام الإدارة العليا ببرامج الهندرة ، والتغيير التنظيمي ، والثقافة التنظيمية ، حيث بلغ حجم العينة المشاركة في هذه الدراسة (٥٦٢) من العاملين ، وجمعت البيانات اللازمة لهذه الدراسة من خلال الاستبانة ، واستخدمت الباحثة العينة العشوائية للعاملين في الأقسام التي تمت هندرة عملياتها في الخطوط الجوية السعودية ، وخلصت البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية المناسبة ، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها أن تطبيق الهندرة والتغيير التنظيمي كان بدرجة متوسطة تميل إلى الإيجابية ، بينما جاء تطبيق الثقافة التنظيمية والتزام الإدارة العليا بدرجة متوسطة تميل إلى السلبية ، أن العوامل المؤثرة في تطبيق الهندرة محل الدراسة قادرة على التأثير على تطبيق الهندرة بنسب متفاوتة ، ويمكن ترتيب تأثيرها وفقاً لما يأتي : الثقافة التنظيمية ، التغيير التنظيمي ، التزام الإدارة العليا بدعم الهندرة، وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين تطبيق الهندرة وبين جميع العوامل المؤثرة على تطبيق الهندرة، ووجود فروق معنوية بين العديد من المتغيرات المستقلة للعوامل المؤثرة على تطبيق الهندرة محل الدراسة وبين تمكن الخطوط السعودية من تحقيق التزام الإدارة العليا ، وعمل التغيرات التنظيمية ، وتهيئة الثقافة التنظيمية المناسبة والفعالة لنجاح تطبيق فعال للهندرة.

كما هدفت دراسة (Obi& Ibezim,2013) إلى التأكد من الخبرة النيجيرية في التعليم الجامعي باستخدام إعادة هندسة إدارة المعلومات الإستراتيجية ، ذلك أن التعليم الجامعي يتم توجيهه بأهداف واضحة ، وتحقيقها يتطلب إعادة الهندسة من خلال إدارة المعلومات الإستراتيجية ، ولقد استثمرت مؤسسات التعليم العالي والجامعة النيجيرية بشكل كبير في عملية هندسة الأعمال، والاستفادة من تكنولوجيا المعلومات لتحسين الخدمات وخفض التكاليف، ولتحقيق هدف الدراسة تم وضع ثلاثة أسئلة للبحث وفرضية واحدة ، تم الإجابة عنها واختبارها على التوالي، وتم استخدام استبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (٣٣٠) مدير معلومات في وحدات نظام المعلومات في الجامعات الاتحادية في نيجيريا، وتم التحقق من صحة الاستبانة من قبل ثلاثة من خبراء في إدارة المعلومات الإستراتيجية.

وهدفت دراسة (النخالة، ٢٠١٥) إلى معرفة واقع أداء رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظات غزة ، والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة أدائهم ترجع إلى المتغيرات (سنوات الخدمة الإدارية، المؤهل العلمي، التخصص، الجنس)، ومن ثم اقتراح تصور لتطوير أداء رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظات غزة ، ولتحقيق أغراض الدراسة استخدمت الباحثة منهجين، أولهما :الوصفي التحليلي وذلك لمعرفة واقع أداء رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظات غزة، والثاني :المنهج البنائي لإقتراح التصور المقترح ، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأدوات بحثية وتم تطبيقها على عينة مكونة من (١٢٦) رئيس قسم ،

وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها أن الدرجة الكلية لواقع أداء رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظات غزة حصلت على وزن نسبي ٤٤,٨٤ % ، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة ترجع إلى سنوات الخدمة الإدارية في المجالات (القيادة – التخطيط – التطبيق – الاتصال) ، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في مجال التقييم وذلك لصالح الذين سنوات خدمتهم الإدارية أكثر من (١٠) سنوات ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة ترجع إلى المؤهل العلمي في المجالات (القيادة – التخطيط – التطبيق – التقييم)، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة في مجال الاتصال ترجع إلى المؤهل العلمي وذلك لصالح الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا.

وهدفت دراسة (خان،٢٠١٥) اختبار الأثر المباشر لإعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري، إضافة إلى الأثر غير المباشر لها من خلال ممارسات أو نظم عمل الأداء العالي، التي تساهم وبشكل كبير في فهم وتفسير علاقة إدارة الموارد البشرية بتحسين الأداء الكمي للمنظمات ، لذا تم قياس إعادة هندسة الموارد البشرية من خلال أربع أبعاد هي إعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية، استخدام تكنولوجيا المعلومات، إعادة تصميم عمليات الموارد البشرية، تغيير أدوار ومؤهلات الرؤساء والمسؤولين. وقياس ممارسات الأداء العالي بمخرجاتها المتمثلة في الاندماج الوظيفي، التمكين، المكافأة على أساس الأداء، وقياس الأداء البشري ببعديه المهام والسياقي إضافة للسلوك الإبداعي، وتوصلت الدراسة إلى أن إعادة هندسة الموارد البشرية تساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء البشري من خلال مساهمة تغيير أدوار ومؤهلات الرؤساء والمسؤولين بالدرجة الأولى ومساهمة إعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية بشكل أقل. كما توصلت الدراسة إلى أن إعادة هندسة الموارد البشرية بأبعادها " إعادة تصميم عميات الموارد البشرية، واستخدام تكنولوجيا المعلومات وإعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية " ، تساهم بشكل غير مباشر في تحسين الأداء البشري من خلال تأثير ممارسات الأداء العالي التي أخذت دور الوسيط الكمي في هذه العلاقات.

وهدفت دراسة (العزب،٢٠١٦) إلى تحليل أثر الاستثمار في رأس المال الفكري في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات، وتوزيعها على (٤٣٥) أعيد منها ما مجموعه (٣٩٤) وجدت أنها صالحة للتحليل الإحصائي أي ما نسبته (٩٠,٦%) ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها أن الاستثمار في رأس المال الفكري في المؤسسات العامة الأردنية من وجهة نظر المديرين جاءت بدرجة متوسطة ، أن إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية من وجهة نظر المديرين جاءت بدرجة مرتفعة، ووجود أثر أبعاد الاستثمار في رأس المال الفكري في إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) ، حيث تقدر ما مقداره (٥٤ %) من التباين في إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة).

واستهدفت دراسة (مسرع،٢٠١٦) التعرف على دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير الأداء الوظيفي في مستشفى الملك خالد بالخرج ، و تكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين في مستشفى الملك خالد بالخرج وبلغ عددهم (١١٢) ، حيث تم توزيع (١١٢) استبانة

وتمت استعادتها بالكامل والبدأ بالتحليل الاحصائي، و استخدم الباحث المنهج الوصفي والذي يهدف إلى وصف وتحليل الظاهرة المدروسة من حيث: طبيعتها، ودرجة وجودها، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها أن أفراد مجتمع الدراسة موافقون على واقع تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مستشفى الملك خالد بالخرج بمتوسط حسابي (٣,٥٨) من (٥) حيث هدفت إدارة المستشفى إلى تحقيق تحسينات جوهرية على كافة أنواع العمليات وإحداث تغييرات أساسية في إجراءات العمل، أن أفراد مجتمع الدراسة موافقون على واقع الأداء الوظيفي بمستشفى الملك خالد بالخرج، بمتوسط حسابي (٣,٧٢) من (٥) حيث اتسم تحسين الأداء الوظيفي بالاستمرارية والشمولية والدقة، أن أفراد مجتمع الدراسة موافقون على مدى مساهمة تطبيق إعادة هندسة العمليات في مستشفى الملك خالد بالخرج بمتوسط حسابي (٣,٧٢) من (٥) حيث ساهمت في تقديم الخدمات بجودة أفضل وبتكلفة وفترة زمنية اقل وبسرعة عالية، أن أفراد مجتمع الدراسة موافقون على المعوقات التي تحد من تطبيق إعادة هندسة العمليات في مستشفى الملك خالد بالخرج بمتوسط حسابي (٣,٨٧) من (٥) حيث أدى غياب مفهوم إعادة هندسة العمليات والاهتمام ببعض المفاهيم السائدة وقصور النظرة المستقبلية للإدارة العليا إلى وجود معوقات تحد من تطبيق إعادة هندسة العمليات في المستشفى .

وهدفت دراسة (خليل،٢٠١٧) إلى التعرف على مفهوم وواقع إعادة هندسة العمليات والمهام والأنشطة المرتبطة بها، ودراسة العلاقة ما بين إعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية في غزة وتحقيق الميزة التنافسية لها، ولتحقيق هذه الأهداف اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي معتمدة على الاستبانة لجمع البيانات حيث تكون مجتمع الدراسة من (٢٨٧) من الأكاديميين الإداريين في الجامعات وتكونت عينة الدراسة من (١٦٤) مفردة تم استرداد (١٢٣) منها بنسبة ٧٥% وقد استخدم الباحث الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل البيانات .

وقد توصل الباحث لبعض النتائج الهامة منها أن تطبيق إعادة هندسة العمليات في الجامعات الفلسطينية بمعدل مرتفع بنسبة ٧١,٦%، أن القيادة العليا للجامعات محل البحث تدعم تطبيق إعادة الهندسة، بنسبة ٧٢,٦%، أن الجامعات محل البحث تهتم بتمكين العاملين لديها بدرجة متوسطة بنسبة ٦٦,٢%، ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إعادة الهندسة والميزة التنافسية في الجامعات.

وهدفت دراسة (Yassin,2017) إلى التعرف على دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين كفاءة الإنتاج في إدارة الإنتاج في أمانة عمان الكبرى. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات وتحديد إعادة الهيكلة الإدارية وأثرها على تحسين كفاءة الإنتاج في أمانة عمان الكبرى (إدارة الإنتاج). من أجل اختيار الفرضيات المتعلقة بالدراسة، تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحقيق الأهداف الموضحة في هذه الدراسة. تم استخدام المتوسط الحسابي ومعامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار فرضيات الدراسة. تألف مجتمع الدراسة من (١٦٧) مديراً ورئيساً للإدارات والموظفين في إدارة الإنتاج ببلدية عمان الكبرى. أظهرت نتائج الدراسة أن المتطلبات الأساسية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في أمانة عمان الكبرى / قسم الإنتاج متوفرة بـ (٥٩.٥٠%). هذا يدل على أن أمانة عمان الكبرى لديها الحد

الأدنى المطلوب لتنفيذ إعادة هندسة العمليات الإدارية ، وهي نتيجة جيدة في الظروف الاقتصادية الحالية.

ومن أهم نتائج تلك الدراسة أن المتطلبات الأساسية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في أمانة عمان الكبرى / قسم الإنتاج متوفرة بـ (٥٩.٥٠٪). هذا يدل على أن أمانة عمان الكبرى لديها الحد الأدنى المطلوب لتنفيذ إعادة هندسة العمليات الإدارية ، وهي نتيجة جيدة في الظروف الاقتصادية الحالية، أن معيار الاستراتيجية هو ٥٩.٨١٪ ، وهذه النتيجة هي انعكاس للواقع الصعب الذي تعاني منه بلدية عمان / إدارة الإنتاج من خلال الافتقار إلى الموارد المالية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية إلى الدرجة المطلوبة وزيادة عبء العمل الإداري و حل مشاكل العمل اليومي.

٢/٤ - دراسات اهتمت بالأداء المؤسسي :

استهدفت دراسة (الأكلبي،٢٠١٨) التعرف علي خصائص ممارسات القيادة الاستراتيجية في جامعة شقراء، وكذلك الوصول إلي واقع الأداء المؤسسي في جامعة شقراء، واستكشاف نوع وطبيعة العلاقة بين مدي وضوح التوجه الاستراتيجي في جامعة شقراء وعناصر دعم ممارسة القيادة الاستراتيجية، وتوصلت الدراسة إلي العديد من النتائج من أهمها ضعف الخطوات العملية والاجراءات التنفيذية للاستفادة من الكفاءات المتميزة والممارسات العملية لاستقطاب عناصر مميزة والحرص عليها وضعف إدراك منسوبي الجامعة لدرجة الاستخدام الرشيد للصلاحيات كذلك إدراكهم لتوجه القيادات إلي الاهتمام بالعموميات مع الانشغال بالتفاصيل والجزئيات

كما استهدفت دراسة (جمال،٢٠١٨) التعرف علي دور الأنماط القيادية في تحقيق جودة الأداء المؤسسي، والتعرف علي نوعية التأثير الايجابي والسلبى للأنماط الأساسية للقيادة الأكثر تطبيقا في المنظمات مثل النمط التسلطي والنمط الديمقراطي، وانتهت الدراسة إلي وجود علاقة ذات طبيعة متبادلة بين دور الأنماط القيادية وتحقيق جودة الأداء المؤسسي .

واستهدفت دراسة(العابدي وبوجلal،٢٠١٦) التعرف علي تأثير إدارة التغيير علي الأداء المؤسسي وذلك بالتطبيق علي مؤسسة سقي و صرف المياه وحدة الشلف الأعلى بخميس مليانة، وتوصلت الدراسة إلي وجود علاقة ارتباط بين إدارة التغيير والأداء المؤسسي ، كما توصلت الدراسة إلي تأثير إدارة التغيير علي الأداء المؤسسي .

واستهدفت دراسة (العموش،٢٠١٦) البحث في أثر نجاح عوامل التخصصية والتي تشمل لانتشريات والسياسات والثقافة التنظيمية والخدمات المقدمة للمشتركين وخدمات الشركات والعاملون وإدارة المعرفة والتكنولوجيا علي الأداء المؤسسي ضمن محاور ثلاثة هي الأداء الإداري والأداء الإجتماعي والأداء الإقتصادي ، وتوصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج منها أن إدارة المعرفة والتكنولوجيا احتلت المرتبة الأولى وبأهمية نسبية مرتفعة ، في حين احتل العاملون المرتبة الأخيرة وبأهمية نسبية متوسطة، وأظهرت نتائج الفرضيات بأن هناك أثر ذا دلالة احصائية للنتشريات والسياسات في الأداء المؤسسي في شركة الاتصالات الأردنية.

كما استهدفت دراسة (علي، ٢٠١١) التعرف علي دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي ، وتطوير معايير ومؤشرات لقياس جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية ، وتوصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج منها توافر أبعاد جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية متمثلة في بعد الفلسفة والرسالة والأهداف، الحكم والإدارة، النطاق المؤسسي ، الموارد المؤسساتية والخدمات .

كما استهدفت دراسة (الدجني، ٢٠١١) إلي التعرف علي واقع التخطيط الاستراتيجي في تحقيق جودة الأداء المؤسسي ، وتقديم مؤشرات أداء واضحة ومحددات للأداء المؤسسي الفاعل لكافة مكوناته من بين المؤشرات والمعايير الدولية التي تناسب البيئة الفلسطينية، خلصت الدراسة إلي عدة نتائج منها وجود علاقة بين مستوي التخطيط الاستراتيجي ومعيار الفلسفة والاستراتيجية والرسالة كأحد أبعاد جودة الأداء المؤسسي ، وتوافر جودة التخطيط الاستراتيجي في بعديها التحليل البيئي للبيئة الداخلية والخارجية ، ووجود علاقة بين دور التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي .

٣/٤- دراسات اهتمت بالعلاقة بين هندسة العمليات الإدارية والأداء المؤسسي :

استهدفت دراسة (غالب، ٢٠١٥) التعرف علي تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية علي الأداء المؤسسي بوزارة المالية بالجمهورية اليمنية، وتكون مجتمع البحث من ١٠٠٠ موظفاً ، وتم أخذ عينة عشوائية مكونة من ٣٠٣ مزطف، وتوصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج منها وجود علاقة ذو دلالة ايجابية بين أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (تبسيط الاجراءات، جودة الخدمة المقدمة، تقنية المعلومات، الهيكل التنظيمي) والأداء المؤسسي .

٥- مشكلة البحث:

في ضوء الدراسات الإستطلاعية والدراسات السابقة يمكن تحديد أهم مظاهر وأعراض مشكلة البحث في طول فترة إتمام الاجراءات الإدارية للمعاملات الخاصة بالعمالين والعملاء ، عدم شعورهم بالرضا بسبب الإجراءات الإدارية التي يتم العمل بها في الشركة ، وجود فجوة كبيرة بين الإدارات العاملة وطريقة الإتصال والتواصل فيما بينها.

عند إطلاع الباحث على التقارير الصادرة من إدارة شؤون الموظفين بالشركة منذ عام ٢٠١٥ وجد أن معظم هذه التقارير أكدت على وجود ترهل في الهياكل التنظيمية في الشركة ، تدخل للصلاحيات والمسؤوليات، مركزية القرارات، وعدم توفر السرعة الكافية لإنجاز المعاملات الإدارية.

بالاستناد الى الدراسات التي تناولت هذا الجانب ، من بينها دراسة (جراد، ٢٠١١) التي توصلت الى ضرورة إعادة هندسة بعض العمليات الإدارية داخل الشركة بحيث تعمل على تقليص العديد من الإجراءات الروتينية الزائدة وتقليل الزمن اللازم لإتمام تلك الخطوات والمراحل .

لذلك تأتي هذه الدراسة لمعرفة دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء المؤسسي في الشركة العامة لمخابر القاهرة الكبرى .
و يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:
ما هو دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء المؤسسي في الشركة العامة لمخابر القاهرة الكبرى ؟
و يتفرع من السؤال الرئيسي عدد من الأسئلة الفرعية:
١/٥- ما مدى توافر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الشركة العامة لمخابر القاهرة الكبرى ؟
٢/٥- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية و تحسين الأداء المؤسسي في الشركة العامة لمخابر القاهرة الكبرى ؟
٣/٥- هل هناك تأثير للمتغيرات الديموجرافية للمستقضي منهم (الموقع الوظيفي، والجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمحافظة) نحو دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء المؤسسي في الشركة العامة لمخابر القاهرة الكبرى ؟

٦- أهداف البحث :

للإجابة على تساؤلات البحث تسعى الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف التالية :
١/٦- تحديد مدى توافر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الشركة العامة لمخابر القاهرة الكبرى
٢/٦- التعرف علي نوع وقوة العلاقة بين تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية و تحسين الاداء المؤسسي في الشركة العامة لمخابر القاهرة الكبرى .
٣/٦- تحديد مدي تأثير المتغيرات الديموجرافية للمستقضي منهم (الموقع الوظيفي، والجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمحافظة) نحو دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء المؤسسي في الشركة العامة لمخابر القاهرة الكبرى

٧- فروض البحث:

تتمثل فروض البحث فيما يلي :
١/٧- توجد اختلافات ذات دلالة احصائية في استجابات المستقضي منهم حول مدى توافر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الشركة العامة لمخابر القاهرة الكبرى وفقاً لاختلاف خصائصهم الديموجرافية.
٢/٧- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية في الشركة العامة لمخابر القاهرة الكبرى وتحسين الأداء المؤسسي.
و يشتق من الفرض الرئيسي عدد من الفروض الفرعية التالية:
✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإستراتيجية في لشركة العامة لمخابر القاهرة الكبرى وتحسين الاداء المؤسسي .

- ✓ توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التزامات وقناعة الإدارة العليا في الشركة العامة لمخابر القاهرة الكبرى وتحسين الاداء المؤسسى .
 - ✓ توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تمكين العاملين في الشركة العامة لمخابر القاهرة الكبرى وتحسين الاداء المؤسسى .
 - ✓ توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الاتصال الفعال في الشركة العامة لمخابر القاهرة الكبرى وتحسين الاداء المؤسسى .
 - ✓ توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الاستعداد للتغيير في الشركة العامة لمخابر القاهرة الكبرى وتحسين الاداء المؤسسى .
 - ✓ توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تكنولوجيا المعلومات في الشركة العامة لمخابر القاهرة الكبرى وتحسين الاداء المؤسسى .
- ٣/٧- توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابة مجتمع البحث حول دور اعادة هندسة العمليات الادارية في تحسين الاداء المؤسسى للشركة العامة لمخابر القاهرة الكبرى وفقا للمتغيرات الديموجرافية (الموقع الوظيفي ، الجنس ، والعمر، والمؤهل العلمي ، وسنوات الخدمة، والمحافظة) .

٨- أهمية البحث:

- تتبع أهمية البحث من الأسباب التالية:
- ✓ التعريف بإعادة هندسة العمليات الإدارية كإستراتيجية جديدة للتغيير لدى صانعي القرارات وواضعي الخطط في المجال الصناعى وما له من تغيير سريع وايجابي للارتقاء بالأداء الإداري في الشركة العامة لمخابر القاهرة الكبرى .
- ✓ العمل على تغيير واقع الأداء الإداري بصورة جذرية والبدء من جديد بما يلائم الخبرات والكفاءات المتوفرة وبما يسمو بمؤشرات الأداء عن طريق تطبيق هذه الإستراتيجية .

٩- نموذج البحث ومتغيراته :

١/٩- المتغير المستقل :

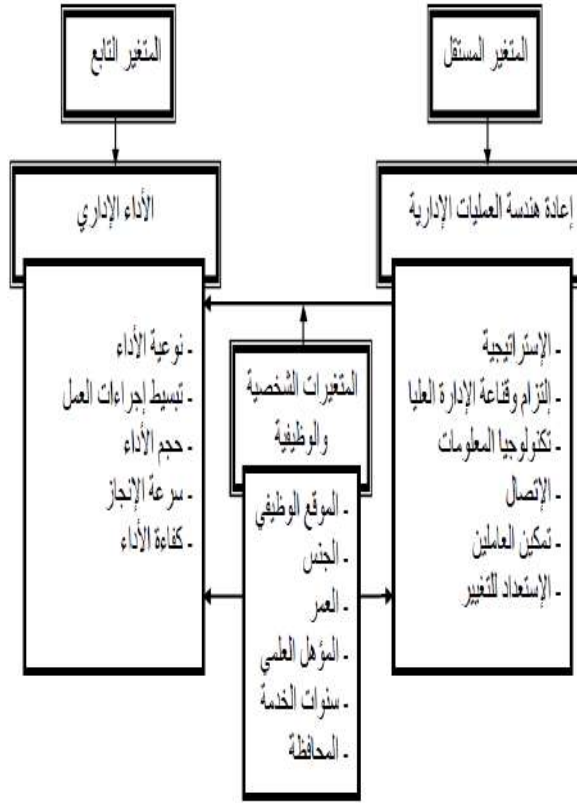
- يحتاج تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات القطاع العام إلى توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية اللازمة لإنجاح ذلك والتي يمكن تسميتها بالعوامل الحاسمة للنجاح ، من تلك المتطلبات (العنبيى والحمالى، ٢٠٠٤)
- ✓ الإستراتيجية .
- ✓ التزام وقناعة الادارة العليا .
- ✓ تكنولوجيا المعلومات .
- ✓ الاتصال .
- ✓ تمكين العاملين .
- ✓ الاستعداد للتغيير .

٢/٩ - المتغير التابع:

الأداء المؤسسي، وتتمثل أبعاد الأداء المؤسسي فيما يلي (العموش، ٢٠١٦)

- ✓ جودة الأداء.
- ✓ تبسيط إجراءات العمل.
- ✓ حجم الأداء.
- ✓ سرعة الإنجاز.
- ✓ كفاءة الأداء.

شكل رقم (١)
متغيرات البحث



المصدر : إعداد الباحث

١٠ - أسلوب الدراسة

تم الاعتماد علي أسلوب الدراسة المكتبية والدراسة الميدانية لتحقيق أهداف البحث كما يتضح علي النحو التالي:

١/١٠ - الدراسة المكتبية:

قام الباحث بالاعتماد فى الإطار النظري للدراسة على الكتب العربية والأجنبية التي تناولت موضوع البحث والدراسات السابقة والمجلات العلمية التي تناولت إعادة هندسة العمليات وتحسين الأداء الإدارى بالإضافة للتقارير والأحصائيات التي تصدر فى موضوع الدراسة.

٢/١٠ - الدراسة الميدانية:

تم إجراء مقابلات شخصية مع أعضاء مجلس الإدارة - رؤساء القطاعات - المديرين - العاملين - العملاء (موارد بشرية - إنتاج - تصنيع - تنظيم) ، و تم عمل استمارة أستقصاء لتنفيذ أغراض البحث وللتوصل للنتائج .

٣/١٠ - منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الإستقراي فى عرض الأساس النظرى ومنهج تحليلي عن طريق إعداد قائمة أستقصاء لكافة المديرين بالإدارات الثلاثة (العليا والوسطى والمباشرة) ، للتعرف على آراء واتجاهات القائمين على العمل الإداري بالشركة محل الدراسة من خلال بعض المقابلات الشخصية مع أعضاء الإدارة العليا الموارد البشرية ومديرى الجودة والتدريب بالشركة محل الدراسة وبعض الخبراء فى مجال المواد الغذائية وفقاً لمقياس عناصر إعادة هندسة العمليات الإدارية وعناصر تحسين الأداء المؤسسى .

٤/١٠ - مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بالشركة العامة لمخابز القاهرة الكبرى والذي يبلغ عددهم (٢٤٠٠) موظف بإختلاف مستوياتهم الإدارية ، ونظراً لصعوبة جمع البيانات كحصر شامل وصعوبة الوصول إلى كل مفرداته، اعتمد الباحث على أسلوب العينات. وبالرجوع إلى الجداول الإحصائية لتحديد حجم العينة، تبين أن حجم العينة يبلغ (٢٩٠) مفردة في ضوء معامل ثقة قدره (٩٥%)، ومستوى معنوية قدره (٥%) (ريان، ٢٠٠٢).

ولكى تكون العينة ممثلة للمجتمع تمثيلاً طبيعياً ، فقد كان أنسب اختيار لنوع العينة هو تحديد عينة طبقية من خلال التوزيع المتناسب على المستويات الإدارية محل الدراسة. وبعد الانتهاء من جمع قوائم الاستقصاء ، قام الباحث بمراجعتها لاستبعاد غير الصالح منها للتحليل الإحصائي. وبلغ عدد القوائم الصحيحة (٢٦٠) قائمة بنسبة ردود بلغت (٨٩,٦%) .

١١ - الإطار النظري:

فيما يلى ستم التعرف على مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية ،عناصرها ،أهميتها ، ومراحل إعادة هندسة العمليات الإدارية :

١/١١ - مفهوم إعادة هندسة عمليات:

يوجد عدد من التعريفات المختلفه لإعادة هندسة العمليات، أهمها وأكثرها شيوعاً ما يلى :

- ✓ إعادة التصميم الجذري والسريع للعمليات الإدارية الإستراتيجية وذات القيمة المضافة المتحققة الى جانب التنظيم والسياسات التي تساعد تلك العمليات ، وذلك بهدف تحقيق طموحات عالية من الأهداف التنظيمية . (Hammer,1996)
- ✓ مدخل يسعى إلى إحداث تغييرات جزئية في أساليب وطرق العمل بالمؤسسة لتناسب مع متطلبات هذا العصر عصر السرعة والتكنولوجيا . (أسماعيل ، ٢٠١٦)
- ✓ عملية إعادة الهندسة في منظمة الأعمال تتطلب من المدراء البدء في إعادة التفكير في كيفية إنجاز العمل وكيف يتفاعل الأفراد والتكنولوجيا سوياً وكيف يتم تركيبة المنظمات الداخلية. (Ellen&.Emmons,1988)
- ✓ وسيلة تستند الى عدد من المعارف تستخدم لإحداث تغييرات جوهرية داخل التنظيم بهدف إحداث تغييرات أساسية جذرية في تطوير الأداء التنظيمي للشركة ورفع أسهمها. (Mario,2004)
- بعد أن تعرفنا على مفاهيم إعادة هندسة عمليات منظمة الأعمال ، فلابد من أن نتطرق الى مفهوم (العمليات Process) التي تعنى "مجموعة متناغمة ومتناسقة من الأنشطة التي تم تصميمها معا لتحويل مدخلات معينة الى مخرجات محددة بهدف إضافة قيم ونتائج مرغوبة تهم العملاء".
- تعتبر العمليات محور الهندرة ومرتكز التغيير الجذري وهيكله العمل فى هندسة العمليات الإدارية.

٢/١١ - عناصر إعادة هندسة العمليات الادارية :

- من خلال التعارف السابقة لإعادة هندسة العمليات الإدارية ، يتبين أن جميعها تشترك في عدد من العناصر التي تميزها عن غيرها من مفاهيم ونماذج التحسين والتطوير وأهم هذه العناصر التالي : (Murray& Mary,2012)
- ✓ التغيير أساسي : ان إعادة هندسة العمليات الإدارية تطرح اسئلة اساسية لا تشمل فقط الطرق والاساليب الإدارية المستخدمة ، بل تتجاوزها الى الاعمال نفسها التي تقوم عليها وتتمثل فى : لماذا نقوم بالاعمال التي نقوم بها ؟ لماذا نتبع هذا الاسلوب في العمل ؟ مثل هذه الاسئلة الاساسية التي تقوم عليها الاعمال محل التساؤل ، وتدفع العاملين الى إعادة النظر في هذه التساؤلات.
- ✓ - التغيير الجذري : يجب ان يكون المطلوب في إعادة هندسة العمليات الإدارية ، جذريا وله معنى وقيمة ، وليس تغييرا سطحيا يتمثل في تحسين وتطوير ما هو موجود (اي ترميم الوضع الحالي) ، ان التغيير الجذري يعني إقتلاع ما هو موجود من جذوره وإعادة بنائه بما يتناسب مع المتطلبات الحالية واهداف المنظمة.
- ✓ - التغيير في العمليات : تركز إعادة هندسة العمليات الادارية علي تحليل وإعادة بناء العمليات الإدارية ، وليس علي الهياكل التنظيمية ومهام الإدارات أو المسئوليات الوظيفية . فالعمليات الإدارية نفسها هي محور التركيز والبحث ، وليس الأشخاص والإدارات .
- ✓ - يعتمد التغيير على تقنية المعلومات : تعتمد إعادة هندسة العمليات الإدارية علي الاستثمار في تقنية المعلومات واستخدام هذه التقنية بشكل فعال ، بحيث يتم توظيفها للتغيير الجذري الذي يخلق أسلوبا ابداعيا في طرق وأساليب تنفيذ العمل ، وليس للميكنة التي تهدف لتوفير الوقت
- ✓ - النتائج جوهرية وضخمة : تتطلع إعادة هندسة العمليات الادارية الى تحقيق نتائج جوهرية وضخمة ، أي لا تقتصر علي التحسين والتطوير النسبي والشكلي في الاداء ، والذي غالبا ما يكون تدريجيا.
- ✓ يعتمد التغيير علي التفكير الاستقرائي وليس الاستنتاجي: تعتمد إعادة هندسة العمليات الإدارية على الاستقراء والمتمثل في البحث عن فرص التطوير والتغيير قبل ظهور مشاكل تدعو للتغيير والتطوير ، وترفض إعادة هندسة العمليات الإدارية التفكير الاستنتاجي والمتمثل في الإنتظار حتي ظهور المشكلة ثم العمل على تحليلها والبحث عن حلول مناسبة لها.

٣/١١ - أهمية إعادة هندسة عمليات منظمة الأعمال:

- ✓ تكمن أهمية إعادة الهندسة الإدارية فيما يلي : (السيد ، ٢٠٠١)
- ✓ - منهج تحسين سريع وجوهري في جوانب الأداء بحيث يشمل التحسين خفض مراحل ووقت وتكلفة العمليات وزيادة عائدها أو قيمتها المضافة ، وكذلك تحديد أسعار تنافسية تقوم على هيكل تكلفة مقبول وعقلاني.
- ✓ - أداة التعامل مع ثلاثة أصناف من المنظمات هي:
- ✓ المنظمات ذات الوضع المتدهور لإنقاذها من خلال إعادة هندسة عملياتها.
- ✓ المنظمات التي تتوقع إدارتها بلوغ الإنحدار المنظمى في الوقت القريب والتي يمكن تحسينها عن طريق إعادة هندسة أعمالها لمواكبة المستجدات المستقبلية.
- ✓ المنظمات التي بلغت قمة التفوق والنجاح من خلال إعادة هندسة عملياتها وابتكار أساليب عمل أكثر نجاحا مما سبق لتحقيق نجاحات إضافية مقارنة بمنافسيها.
- ✓ إستراتيجية لمواجهة المتغيرات البيئية لكل منظمة تبحث عن الكفاءة والفاعلية والمحافظة على البقاء والاستمرار ، هذه الحقيقة أكدها (دوايت جيرتز ووجوا بابتست) بقولهما: (قبل عام غزت المنتجات اليابانية الأسواق العالمية في صناعة السيارات والحديد والإلكترونيات، ووجدت الشركات الأمريكية نفسها عاجزة عن تحدى ومنافاسة الشركات اليابانية التي تضيف أساليب مبتكرة في إدارة المخزون والإنتاج مما دفع بالشركات الأمريكية الى استخدام (الهندرة - إعادة الهندسة الإدارية) من أجل تحقيق تحسينات جذرية في مقاييس الأداء.

٤/١١ - أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية:

- إعادة هندسة العمليات الإدارية بشكل علمي وسليم سوف تمكن المنظمة من تحقيق الاهداف التالية: (Murray & Mary, 2012)
- ✓ تحقيق تغيير جذري في الأداء: تهدف جهود إعادة هندسة العمليات الإدارية الي تحقيق تغيير جذري في الأداء و يتمثل ذلك في تغيير أسلوب وأدوات العمل والنتائج ، من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به وفق احتياجات العملاء وأهداف المنظمة.
 - ✓ التركيز علي العملاء : تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية الي التركيز على العملاء من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم ، بحيث يتم إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا الغرض.
 - ✓ السرعة : تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية الي تمكين المنظمة من القيام بأعمالها بسرعة عالية من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها .
 - ✓ الجودة : تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية الي تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها لتناسب احتياجات ورغبات العملاء .
 - ✓ تخفيض التكلفة : تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية الي تخفيض التكلفة من خلال الغاء العمليات الغير ضرورية والتركيز علي العمليات ذات القيمة المضافة.

٥/١١ - مراحل عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية:

في البداية ينبغي الإشارة إلى عدم وجود نمط واحد لإعادة هندسة العمليات ، على الرغم من ظهور عدة أدلة توضح كيف تتم هذه العملية " خطوة بخطوة" ، إلا أن الأمر يتوقف في النهاية على طبيعة الصناعة التي تعمل بها المؤسسة، ومدى اقتناع القائمين عليها بأهمية هذه العملية ، والموارد التي تخصصها المؤسسة لهذه العملية، والواقع أن الدراسة التمهيدية التي تظهر الحاجة إلى إعادة هندسة العمليات (أو الإبقاء على العمليات الحالية وإجراء تحسينات تدريجية عليها) هي

- العامل المحدد للطريقة التي يتم على أساسها تنفيذ عملية إعادة هندسة العمليات ، وبشكل عام فإن مراحل عملية إعادة هندسة العمليات تتمثل فيما يلي: (الحناوي والسيد، ٢٠٠٥)
- ✓ دمج عدة عمليات في عملية واحدة ، وتخصيصها لشخص واحد أو لمجموعة عمل، وبالتالي اختفاء خطوط التجمع .
 - ✓ عدم الفصل بين العمل واتخاذ القرار بل إن العاملين أنفسهم يقومون باتخاذ القرار .
 - ✓ تتم العمليات بالتتابع الطبيعي لها، وليس بالضرورة أن تتم في صورة خط مستقيم (يمكن أن تتم عمليات معينة بالتوازي مع بعضها بعضاً، ودون انتظار لانتهاء العمليات السابقة جميعها) .
 - ✓ يمكن أن يكون للعملية الواحدة أشكال عدة، حيث يمكن مواجهة متطلبات القطاعات السوقية المختلفة، وليس هذا فقط ، بل يجب أن يتوافر في العمليات الجديدة" وفورات "الحجم الكبير، والتي كانت تميز التخصص وتقسيم العمل
 - ✓ تنفيذ العمل في المكان الأكثر مناسبة ومنطقية بعكس الحال في التنظيمات التقليدية، والتي تدور حول " المتخصصين".
 - ✓ تخفيض نقط التوقف والمراجعة ، والتفتيش والرقابة التي تتميز بها التنظيمات التقليدية حيث إن العملية تتم من خلال فرد واحد، أو مجموعة عمل، وتتمركز الرقابة على الجودة، وتأخذ صورة إجمالية بعد انتهاء العملية .
 - ✓ تخفيض عدد (التسويات) التي تتم في ظل التنظيمات الحالية بين الإدارة أو الأقسام الوظيفية المختلفة للتأكد من (تطابق) الأجزاء المختلفة للعمليات التي تتم بين هذه الإدارات أو الأقسام.
 - ✓ يمثل القائم على العملية في ظل إعادة البناء نقطة الاتصال الوحيدة داخل المؤسسة.
 - ✓ يمكن الجمع بين مزايا المركزية واللامركزية داخل المؤسسة التي تستخدم إعادة هندسة العمليات.

٦/١١ - الأداء المؤسسي:

يعني تقييم الأداء المؤسسي أن تقوم المنظمة المعنية بجمع البيانات والمعلومات اللازمة عن الإنجاز الفعلي خلال فترة زمنية معينة لمقارنته مع المعايير والخطة الموضوعة مسبقاً، لمعرفة ما تم إنجازه عن تلك الفترة، لتتمكن المنظمة من الكشف عن نقاط القوة والضعف في جميع وظائف الإدارة: التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة، الإشراف، التوظيف ، لوضع وتحديد السياسات والبرامج والإجراءات الأنسب (العموش، ٢٠١٦).

ومن هنا، فإن أولى الخطوات الأساسية لتحسين الأداء المؤسسي هي عملية تقييم الأداء التي تبدأ بجمع البيانات والمعلومات اللازمة من جميع القطاعات المعنية، كوننا نتحدث عن تقييم الأداء في قطاع ما، حيث يتم جمع البيانات اللازمة بأخذ عينات من ذوي العلاقة، مدراء ورؤساء أقسام وموظفين، بالإضافة إلى أخذ عينات من المراجعين والمتعاملين مع الوزارات والدوائر ليتم تحليلها وتحويلها إلى معلومات للاستفادة منها، حيث تبدأ بعدها عملية المقارنة مع الخطة والمعايير المحددة مسبقاً، وفي حالة القطاعات الحكومية التي لا تهدف إلى تحقيق الربح والتي تهدف في الغالب إلى تقديم الخدمات والمنافع العامة للمواطنين التي من الصعب قياسها، حيث أنها غير معدودة، مما يعني عدم وضوح الأهداف العامة والتشغيلية بشكل دقيق، وبالتالي قد يكون من الصعوبة بمكان إيجاد معايير كمية دقيقة تعبر عن الأداء العام للوزارة أو الدائرة المعنية بدقة وبشمول، لذلك لا بد من تطوير معايير وصفية، وهذه يمكن استنباطها بأعداد كبيرة (الأكلبي، ٢٠١٨).

لذا، فمن الضروري اللجوء إلى عدد مناسب من المعايير والمؤشرات التي يعبر كل منها عن أحد أوجه الأداء وتعطي بمجموعها صورة عامة يمكن أن تتسم بالشمولية. ويمكن تحديد

بعض المعايير الوصفية التي تفيد عملية تقييم الأداء المؤسسي تتمثل الأولى بالقدرة على الإنتاج، أي قياس مدى قدرة المنظمة على الاستمرار فى الإنتاج لتقديم السلع والخدمات بالجنسية والكمية التي تتفق مع الطلب عليها من قبل طالبي الخدمات أو المنتجات. الثانية تتمثل بدرجة الرضا سواء من قبل العاملين بالمنظمة أو المتعاملين معها أو الإثنين معاً، فمثلاً يمكن قياس مدى رضا العاملين بمدى الاستقرار الوظيفي ودوران العمل، ويمكن قياس مدى الرضا للعميل من خلال طرح أسئلة تتعلق بدرجة السرعة ومدى الدقة في العمل المنجز التي تقيس بمجملها طول فترة الانتظار. أما المعيار الثالث فيتعلق بمدى قدرة المنظمة على التكيف مع المستجدات البيئية لا سيما ونحن نعيش عصر انفتاح شامل بفضل التقدم السريع في مجال وسائل الاتصال السريعة، حيث يمكن قياس ذلك من خلال التعرف على قدرة الموظفين ومدى تأهيلهم الكافي ومدى مرونة الهيكل التنظيمي بكل حيثياته ومفرداته، هذا بالإضافة إلى إمكانية استنباط العديد من المعايير التي تتناسب مع طبيعة وظروف عمل كل منظمة على حدة (جمال، ٢٠١٨).

ولكي يكون التقييم عادلاً لا بد من الأخذ بعين الاعتبار الظروف التي تعمل بها المنظمة وأسباب وجودها والإرث الثقافي للموظفين والعاملين، للخروج بنتائج موضوعية يمكن الاستناد عليها في التقييم والحكم على الأداء العام، لاتخاذ الإجراءات اللازمة لتصويب الأوضاع بتعزيز مواطن القوة والتغلب على مواطن الضعف، بما هو متاح من وسائل وموارد مالية وبشرية (المالكي، ٢٠٠٣).

ومن هنا، فإن عملية تقييم الأداء المؤسسي وتحسينه ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتطوير الإداري، حيث أن الهدف العام والأساسي للتقييم هو الإصلاح، فمخرجات التقييم يمكن توظيفها كمدخلات أساسية للتطوير الإداري، التي قد تفضي إلى نتائج تؤدي إلى ضرورة إعادة النظر بجدوى استمرارية بعض الوزارات والدوائر العامة، وأيضاً إعادة النظر فى مدى ملاءمة الأنظمة الإدارية بكل حيثياتها ومفرداتها المتبعة في معاقل العمل، يضاف إلى ذلك ضرورة إعادة النظر فى القوى العاملة من حيث توزيعها على القطاعات المختلفة لتحقيق الاستخدام الأمثل، وأيضاً مدى الحاجة إلى تأهيل القوى العاملة وتصميم البرامج التدريبية المناسبة. وبشكل عام يمكن الاستناد على نتائج التقييم الدوري لإحداث التحسينات المستمرة على الأداء العام وهو ما يعرف بنظام التحسين المستمر فى الجودة (جمال، ٢٠١٨).

١٢- صدق وثبات أداة الدراسة:

تم استخدام اختبار Cronbach Alpha لحساب معاملات الصدق والثبات. وتشير بيانات الجدول رقم (١) إلى قيم معاملات الثبات والصدق لقائمة الاستقصاء المستخدمة.

جدول رقم (١)

قيم معاملات الثبات والصدق لقائمة الاستقصاء

معامل الصدق	معامل الثبات	المتغيرات
٠,٩٣	٠,٨٦	- متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية
٠,٩٥	٠,٩٠	- الأداء المؤسسي

تشير بيانات الجدول السابق إلى أن معاملات الثبات والصدق مقبولة حيث كانت أقل قيمة مسجلة لمعامل الثبات (٠,٨٦)، وأقل قيمة مسجلة لمعامل الصدق (٠,٩٣).
وتدل النتائج السابقة على ثبات أداة القياس المستخدمة في هذه الدراسة وصلاحيتها - من الناحية الإحصائية - لجمع بيانات الدراسة الميدانية.

١٣- اختبار الفروض :

١/١٣- الاختلافات بين إدراكات العاملين بالشركة العامة لمخابر القاهرة الكبرى حول مدى توافر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية وفقا لاختلاف خصائص الديموجرافية :

يتناول هذا الجزء مناقشة نتائج التحليل الإحصائي الخاص بالكشف عن مدى الاختلاف بين إدراكات العاملين بالشركة العامة لمخابر القاهرة الكبرى باختلاف خصائصهم الديموجرافية (الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، والموقع الوظيفي) ، وذلك نحو مدى توافر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية ، ونحو كل متغير من متغيراتها (الاستراتيجية ، التزام وقناعة الإدارة العليا ، تكنولوجيا المعلومات ، الاتصال ، تمكين العاملين ، الاستعداد للتغيير) علي حده . وفي ضوء ذلك قام الباحث باستخدام أسلوبين إحصائيين أولهما أسلوب الوصف الإحصائي باستخدام كل من الوسط الحسابي (كقياس للنزعة المركزية) والانحراف المعياري (كقياس للتشتت) ، بالإضافة إلي اختبار " ت " لعينتين مستقلتين ، وذلك بالنسبة للمتغير الديموجرافي المتعلق بالجنس، والموقع الوظيفي والثاني أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه وذلك بالنسبة للمتغيرات الديموجرافية المتعلقة بالعمر والمؤهل العلمي .
وقد تمثلت نتائج استخدام هذين الأسلوبين الإحصائيين فيما يلي :

(أ) إدراكات العاملين بالشركة العامة لمخابر القاهرة الكبرى حول مدى توافر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية وفقا للنوع :
لتحديد الاختلافات بين إدراكات العاملين بالشركة العامة لمخابر القاهرة الكبرى حول مدى توافر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية ، ونحو كل متغير من متغيراتها (الاستراتيجية ،التزام وقناعة الإدارة العليا ، تكنولوجيا المعلومات ، الاتصال ، تمكين العاملين ، الاستعداد للتغيير) علي حده، وذلك باختلاف الجنس ، قام الباحث بتطبيق أسلوب الوصف الإحصائي باستخدام كل من الوسط الحسابي (كقياس للنزعة المركزية) والانحراف المعياري (كقياس للتشتت) ، بالإضافة إلي اختبار " ت " لعينتين مستقلتين حيث جاءت النتائج كما في الجدول رقم (٢) .

وتؤكد نتائج الجدول رقم (٢) علي وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات العاملين بالشركة العامة لمخابر القاهرة الكبرى نحو مدى توافر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية ، ونحو كل متغير من متغيراتها (الاستراتيجية ،التزام وقناعة الإدارة العليا ، تكنولوجيا المعلومات ، الاتصال ، تمكين العاملين ، الاستعداد للتغيير) علي حده، وذلك باختلاف الجنس ، حيث أن قيمة (ت) معنوية عند مستوي دلالة إحصائية ١% و ٥%.

جدول رقم (٣)

إدراكات العاملين بالشركة العامة لمخابر القاهرة الكبرى حول توافر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية وفقا للنوع

الوسط الحسابي الإجمالي	الوسط الحسابي للاستجابات وفقا للنوع		المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية
	أنثى	ذكر	
٢,٤٧	٢,٤٩	٢,٤٥	المتطلبات الأساسية بشكل إجمالي **
٢,٤٢	٢,٤٥	٢,٣٩	الاستراتيجية *
٢,٣٧	٢,٤١	٢,٣٤	التزام وقناعة الإدارة العليا *
٢,٦١	٢,٦٩	٢,٥٤	تكنولوجيا المعلومات **
٢,٥٦	٢,٤٩	٢,٦٤	الاتصال **
٢,٣٧	٢,٤٨	٢,٢٦	تمكين العاملين **
٢,٥٢	٢,٤٠	٢,٦٥	الاستعداد للتغيير **

- المقياس المستخدم يمتد من ١-٥ ، حيث أن الرقم (١) يشير إلى عدم الموافقة تماما ، بينما يشير الرقم (٥) يشير إلى الموافقة التامة ، مع وجود درجة حيادية (٣) في المنتصف .
* دلالة إحصائية عند مستوي ٥% وفقا لاختبارات (T- Test).
** دلالة إحصائية عند مستوي ١% وفقا لاختبارات (T- Test).

ومن الجدول رقم (٢) يتضح أن المتغيرين الخاصين بالاتصال والاستعداد للتغيير يلقيان القبول والتأييد من الذكور بنسبة أكبر من الإناث، بينما باقي المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية تلقي القبول والتأييد من الإناث بنسبة أكبر من الذكور .
وتؤكد نتائج الجدول رقم (٢) أن توافر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية كانت منخفضة علي المستوي الإجمالي وبالنسبة لكل بعد من أبعادها علي حدة . وهذا يدل علي انخفاض مستوي توافر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.

(ب) إدراكات العاملين بالشركة العامة لمخابر القاهرة الكبرى نحو توافر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية وفقا للعمر :
لتحديد الاختلافات بين إدراكات العاملين بالشركة العامة لمخابر القاهرة الكبرى نحو مدى توافر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية ، ونحو كل متغير من متغيراتها علي حده ، وذلك باختلاف العمر ، قام الباحث بتطبيق أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه one - way ANOVA حيث يمكن توضيح نتائج تحليل التباين بين إدراكات العاملين بالشركة العامة لمخابر القاهرة الكبرى نحو مدى توافر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية ، ونحو كل متغير من متغيراتها علي حده باختلاف العمر وذلك من خلال الجدول رقم (٣) .

وتؤكد نتائج الجدول رقم (٣) علي وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات العاملين بالشركة العامة لمخابر القاهرة الكبرى نحو مدى توافر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية ونحو كل متغير من متغيراتها (الاستراتيجية ،التزام وقناعة الإدارة العليا ، تكنولوجيا المعلومات ، الاتصال ، تمكين العاملين ، الاستعداد للتغيير) علي حدة ، وذلك باختلاف العمر ، حيث أن قيمة (ف) معنوية عند مستوي دلالة إحصائية ١% ، ٥% .

ويمكن القول بأن وجود هذا الاختلاف الحقيقي لصالح اتجاهات الفئة العمرية (من ٣٠ إلى ٤٩ سنة) مقابل الفئات الأخرى نحو متغيرات التزام وقناعة الإدارة العليا، الاتصال، تمكين العاملين، الاستعداد للتغيير، في حين كان هذا الاختلاف لصالح الفئة العمرية (أقل من ٣٠ سنة) نحو متغيري تكنولوجيا المعلومات، والاستراتيجية.

جدول رقم (٣)

إدراكات العاملين بالشركة العامة لمخابر القاهرة الكبرى نحو توافر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية وفقا للسنة

المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية	الوسط الحسابي للاستجابات وفقا للسنة			
	أقل من ٣٠ سنة	من ٣٠ إلى ٣٩ سنة	من ٤٠ إلى ٤٩ سنة	أكثر من ٥٠ سنة
المتطلبات الأساسية بشكل إجمالي **	٢,٤٧	٢,٦٩	٢,٦٨	٢,٣٩
الاستراتيجية **	٢,٥٨	٢,٣٦	٢,٦٠	٢,٤١
التزام وقناعة الإدارة العليا **	٢,٣٩	٢,٨٠	٢,٧٢	٢,٣٤
تكنولوجيا المعلومات *	٢,٤٧	٢,٣٥	٢,٢١	٢,٣٧
الاتصال **	٢,١٤	٢,٣٤	٢,٦٨	٢,٣٤
تمكين العاملين **	٢,١٨	٢,٣٩	٢,٧٤	٢,٥٤
الاستعداد للتغيير **	٢,٣٤	٢,٦٤	٢,٧٤	٢,٤٠

- المقياس المستخدم يمتد من ١-٥ حيث يشير الرقم (١) إلى عدم الموافقة تماما، بينما يشير الرقم (٥) إلى الموافقة التامة مع وجود درجة حيادية (٣) في المنتصف.

* دلالة إحصائية عند مستوي ٥% وفقا لاختبار ف (F- Test)

** دلالة الإحصائية عند مستوي ١% وفقا لاختبار ف (F- Test)

(ج) إدراكات العاملين بالشركة العامة لمخابر القاهرة الكبرى نحو توافر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية وفقا للمؤهل العلمي :
لتحديد الاختلافات بين العاملين بالشركة العامة لمخابر القاهرة الكبرى نحو مدي توافر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، ونحو كل متغير من متغيراتها علي حده، وذلك باختلاف المؤهل العلمي، قام الباحث بتطبيق أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA، حيث يمكن توضيح نتائج تحليل التباين بين إدراكات العاملين بالشركة العامة لمخابر القاهرة الكبرى نحو مدي توافر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، ونحو كل متغير من متغيراتها علي حده باختلاف المؤهل العلمي وذلك من خلال الجدول رقم (٤).

جدول رقم (٤)

إدراكات العاملين بالشركة العامة لمخابر القاهرة الكبرى نحو توافر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية وفقا للمؤهل العلمي

الوسط الحسابي	الوسط الحسابي للاستجابات وفقا للمؤهل العلمي					المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية
	دكتوراه	ماجستير	دبلوم دراسات عليا	مؤهل عالي	مؤهل متوسط	
٢,٥٠	٢,٣٩	٢,٦٠	٢,٥٧	٢,٤١	٢,٥٥	المتطلبات الأساسية بشكل إجمالي **
٢,٣٦	٢,١٩	٢,٢٢	٢,٣٨	٢,٤٥	٢,٦٩	الاستراتيجية *
٢,٣١	٢,٠٨	٢,٣٦	٢,٤٨	٢,٢٦	٢,٣٦	التزام وقناعة الإدارة العليا **
٢,٤٣	٢,١٦	٢,٣٦	٢,٥٦	٢,٣٦	٢,٧١	تكنولوجيا المعلومات **
٢,٤٤	٢,٢٤	٢,٤٧	٢,٥٩	٢,٤٠	٢,٤٨	الاتصال **
٢,٧٠	٢,٥٧	٢,٨٩	٢,٦٩	٢,٤٨	٢,٨٧	تمكين العاملين **
٢,٦٣	٢,٦٩	٢,٩٤	٢,٨٩	٢,٣٨	٢,٢٣	الاستعداد للتغيير **

- المقياس المستخدم يمتد من ١-٥ حيث يشير الرقم (١) إلى عدم الموافقة تماما ، بينما يشير الرقم (٥) إلى الموافقة التامة مع وجود درجة حيادية (٣) في المنتصف .

* دلالة إحصائية عند مستوي ٥% وفقا لاختبار ف (F- Test)

** دلالة الإحصائية عند مستوي ١% وفقا لاختبار ف (F- Test)

وتؤكد نتائج الجدول رقم (٤) علي وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات العاملين بالشركة العامة لمخابر القاهرة الكبرى نحو مدي توافر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية ونحو كل متغير من متغيراتها (الاستراتيجية ،التزام وقناعة الإدارة العليا ، تكنولوجيا المعلومات ، الاتصال ، تمكين العاملين ، الاستعداد للتغيير) علي حدة، وذلك باختلاف المؤهل العلمي ، حيث أن قيمة (ف) معنوية عند مستوي دلالة إحصائية ١%،٥٠% .

ويمكن القول بأن وجود هذا الاختلاف الحقيقي لصالح اتجاهات العاملين الحاصلين علي دبلوم دراسات عليا وماجستير مقارنة بباقي المؤهلات العلمية الأخرى نحو توافر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بشكل إجمالي ونحو كل متغير من متغيراتها علي حده .

(د) إدراكات العاملين بالشركة العامة لمخابر القاهرة الكبرى حول توافر المتطلبات الأساسية اللازمة لإعادة هندسة العمليات الإدارية وفقا للموقع الوظيفي :

لتحديد الاختلافات بين إدراكات العاملين بالشركة العامة لمخابر القاهرة الكبرى حول مدي توافر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية ، ونحو كل متغير من متغيراتها (الاستراتيجية ،التزام وقناعة الإدارة العليا ، تكنولوجيا المعلومات ، الاتصال ، تمكين العاملين ، الاستعداد للتغيير) علي حده، وذلك باختلاف الموقع الوظيفي ، قام الباحث بتطبيق أسلوب الوصف الإحصائي باستخدام كل من الوسط الحسابي (كمقياس للنزعة المركزية) والانحراف المعياري (كمقياس للتشتت) ، بالإضافة إلي اختبار "ت" لعينتين مستقلتين حيث جاءت النتائج كما في الجدول رقم (٥) .

وتؤكد نتائج الجدول رقم (٥) علي وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات العاملين بالشركة العامة لمخابر القاهرة الكبرى نحو مدي توافر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية ، ونحو كل متغير من متغيراتها (الاستراتيجية ،التزام وقناعة الإدارة العليا ، تكنولوجيا المعلومات ، الاتصال ، تمكين العاملين ، الاستعداد للتغيير) علي حده، وذلك باختلاف الموقع الوظيفي ، حيث أن قيمة (ت) معنوية عند مستوي دلالة إحصائية ١% و٥% .

جدول رقم (٥)

إدراكات العاملين بالشركة العامة لمخابر القاهرة الكبرى حول توافر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية وفقا للموقع الوظيفي

الوسط الحسابي الإجمالي	الوسط الحسابي للاستجابات وفقا للموقع الوظيفي		المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية
	مدير إدارة	رئيس قسم	
٢,٥٢	٢,٤٧	٢,٥٦	المتطلبات الأساسية بشكل إجمالي **
٢,٦٧	٢,٧٤	٢,٦٣	الاستراتيجية *
٢,٦٢	٢,٥٧	٢,٦٨	التزام وقناعة الإدارة العليا *
٢,٥٠	٢,٤١	٢,٦٣	تكنولوجيا المعلومات **
٢,٥٥	٢,٥١	٢,٦٠	الاتصال **
٢,٥٤	٢,٥٠	٢,٦١	تمكين العاملين **
٢,٧١	٢,٦٥	٢,٨٤	الاستعداد للتغيير **

- المقياس المستخدم يمتد من ١-٥ ، حيث أن الرقم (١) يشير إلى عدم الموافقة تماما ، بينما يشير الرقم (٥) يشير إلى الموافقة التامة ، مع وجود درجة حيادية (٣) في المنتصف .
* دلالة إحصائية عند مستوي ٥% وفقا لاختبار ت (T- Test).
** دلالة إحصائية عند مستوي ١% وفقا لاختبار ت (T- Test).
ومن الجدول رقم (٥) يتضح أن المتغيرات الخاصة بالمتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية تلقي القبول والتأييد من رؤساء الأقسام بنسبة أكبر من مديري الإدارات.

وتؤكد نتائج الجدول رقم (٥) أن توافر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية كانت منخفضة علي المستوي الإجمالي وبالنسبة لكل بعد من أبعادها علي حدة . وهذا يدل علي انخفاض مستوي توافر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.

٢/١٣ - العلاقة بين تطبيق مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية و تحسين الأداء المؤسسي للشركة العامة لمخابر القاهرة الكبرى :

ولاختبار الفرض الثاني والذي ينص علي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية و تحسين الأداء المؤسسي للشركة العامة لمخابر القاهرة الكبرى ، قام الباحث باستخدام أسلوب الارتباط والانحدار المتعدد وذلك كما بالجدول رقم (٦) .

جدول رقم (٦)

نتائج الانحدار المتعدد للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

مستوى المعنوية	t	معامل الانحدار بيتا B	المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
٠,٠٠٠	١٧,٨١٠	٠,٦٥١	الاستراتيجية	نوعية الأداء كأحد أبعاد الأداء المؤسسي للشركة العامة لمخابر القاهرة الكبرى
٠,٠٠٠	٢٠,٥٤٧	٠,٧٦٤	التزام وقناعة الإدارة العليا	
٠,٠٠٠	٢١,٨٨٩	٠,٧٤١	تكنولوجيا المعلومات	
٠,٠٠٠	٢٢,٤٩٤	٠,٧٦٩	الاتصال	
٠,٠٠٠	١٩,٩٤٨	٠,٧٢١	تمكين العاملين	
٠,٠٠٠	١٩,٨١٥	٠,٧٢٠	الاستعداد للتغيير	

ويتضح من الجدول السابق أن هناك ارتباط طردي قوي ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية و نوعية الأداء كأحد أبعاد الأداء المؤسسي للشركة العامة لمخابر القاهرة الكبرى.

جدول رقم (٧)
نتائج الانحدار المتعدد للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

مستوى المعنوية	t	معامل الانحدار بيتا B	المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
٠,٠٠٠	١١,٥٦٨	٠,٥٠٤	الإستراتيجية	تبسيط إجراءات العمل
٠,٠٠٠	١١,٤١٢	٠,٥١٣	التزام وقناعة الإدارة العليا	كأحد أبعاد الأداء
٠,٠٠٠	١١,٣٢١	٠,٥٠٩	تكنولوجيا المعلومات	المؤسسي للشركة
٠,٠٠٠	١٢,٦١٢	٠,٥٠٦	الاتصال	العامة لمخابر القاهرة الكبرى
٠,٠٠٠	١٢,٦٧٤	٠,٥٠١	تمكين العاملين	
٠,٠٠٠	١١,٦٣٤	٠,٥٠٥	الاستعداد للتغيير	

ويتضح من الجدول السابق أن هناك ارتباط طردي متوسط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية وتبسيط إجراءات العمل كأحد أبعاد الأداء المؤسسي للشركة العامة لمخابر القاهرة الكبرى .

جدول رقم (٨)
نتائج الانحدار المتعدد للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

مستوى المعنوية	t	معامل الانحدار بيتا B	المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
٠,٠٠٠	٢٠,٦٢١	٠,٧٨٠	الإستراتيجية	حجم الأداء كأحد أبعاد
٠,٠٠٠	١٨,٢٥٤	٠,٨٤٥	التزام وقناعة الإدارة العليا	الأداء المؤسسي للشركة
٠,٠٠٠	١٧,٥٢١	٠,٧٥٤	تكنولوجيا المعلومات	العامة لمخابر القاهرة الكبرى
٠,٠٠٠	١٨,٦٥٤	٠,٨٤١	الاتصال	
٠,٠٠٠	١٨,٦٠١	٠,٦٨٤	تمكين العاملين	
٠,٠٠٠	١٩,٦٢١	٠,٨٤١	الاستعداد للتغيير	

ويتضح من الجدول السابق أن هناك ارتباط طردي قوي ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية وحجم الأداء كأحد أبعاد الأداء المؤسسي للشركة العامة لمخابر القاهرة الكبرى .

جدول رقم (٩)
نتائج الانحدار المتعدد للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

مستوى المعنوية	t	معامل الانحدار بيتا B	المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
٠,٠٠٠	١٦,٤١٢	٠,٦٨٧	الإستراتيجية	سرعة الانجاز
٠,٠٠٠	٢٠,٠٢٦	٠,٧٦٨	التزام وقناعة الإدارة العليا	كأحد أبعاد الأداء
٠,٠٠٠	١٩,٦٩٤	٠,٧٩٨	تكنولوجيا المعلومات	المؤسسي للشركة العامة
٠,٠٠٠	١٧,٦٨٧	٠,٧٤٥	الاتصال	لمخابر القاهرة الكبرى
٠,٠٠٠	١٥,٢١٥	٠,٨٤١	تمكين العاملين	
٠,٠٠٠	١٦,٧٤٥	٠,٦٩٦	الاستعداد للتغيير	

ويتضح من الجدول السابق أن هناك ارتباط طردي قوي ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية وسرعة الإنجاز كأحد أبعاد الأداء المؤسسي للشركة العامة لمخابر القاهرة الكبرى .

جدول رقم (١٠)
نتائج الانحدار المتعدد للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

مستوى المعنوية	t	معامل الانحدار بيتا B	المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
٠,٠٠٠	١٧,١٥٦	٠,٦٩٨	الإستراتيجية	كفاءة الأداء كأحد أبعاد الأداء المؤسسي للشركة العامة لمخابر القاهرة الكبرى
٠,٠٠٠	١٩,٦٢١	٠,٨٧٤	التزام وقناعة الإدارة العليا	
٠,٠٠٠	١٨,٦٥٤	٠,٦٨٤	تكنولوجيا المعلومات	
٠,٠٠٠	١٧,٦٠١	٠,٧٨٠	الإتصال	
٠,٠٠٠	١٦,٨٧١	٠,٧٩٥	تمكين العاملين	
٠,٠٠٠	١٨,٩٣٢	٠,٦٩٠	الاستعداد للتغيير	

ويتضح من الجدول السابق أن هناك ارتباط طردي قوي ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية وكفاءة الأداء كأحد أبعاد الأداء المؤسسي للشركة العامة لمخابر القاهرة الكبرى .

كما يمكن توضيح العلاقة بين أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية مجتمعة و أبعاد الأداء المؤسسي مجتمعة من خلال الجدول رقم (١١) .

جدول رقم (١١)
نتائج الانحدار المتعدد للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

مستوى المعنوية	t	معامل الانحدار بيتا B	المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
٠,٠٠٠	٤٠,٦٥٤	٠,٨٧٥	أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية	أبعاد الأداء المؤسسي

حيث يتضح من الجدول السابق أن هناك ارتباط طردي قوي جدا ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية مجتمعة و أبعاد الأداء المؤسسي للشركة العامة لمخابر القاهرة الكبرى .

٣/١٣- الاختلافات بين إدراكات العاملين بالشركة العامة لمخابر القاهرة الكبرى حول مستوى الأداء المؤسسي وفقا لاختلاف خصائصهم الديموجرافية :

يتناول هذا الجزء مناقشة نتائج التحليل الإحصائي الخاص بالكشف عن مدي الاختلاف بين إدراكات العاملين بالشركة العامة لمخابر القاهرة الكبرى باختلاف خصائصهم الديموجرافية (الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، والموقع الوظيفي) ، وذلك نحو واقع الأداء المؤسسي مأخوذا بشكل إجمالي ، ونحو كل متغير من متغيراتها (حجم الأداء ، نوعية الأداء ، تبسيط إجراءات العمل ، سرعة الانجاز ، كفاءة الأداء) علي حده . وفي ضوء ذلك قام الباحث باستخدام أسلوبين إحصائيين أولهما أسلوب الوصف الإحصائي باستخدام كل من الوسط الحسابي (كمقياس

للنزعة المركزية) والانحراف المعياري (كمقياس للتشتت) ، بالإضافة إلي اختبار " ت" لعينتين مستقلتين ، وذلك بالنسبة للمتغير الديموجرافي المتعلق بالجنس والموقع الوظيفي ، والثاني أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه وذلك بالنسبة للمتغيرات الديموجرافية المتعلقة بالعمر والمؤهل العلمي .

وقد تمثلت نتائج استخدام هذين الأسلوبين الإحصائيين فيما يلي :

(أ) إدراكات العاملين بالشركة العامة لمخايز القاهرة الكبرى حول واقع الأداء المؤسسي وفقا للنوع :

لتحديد الاختلافات بين إدراكات العاملين بالشركة العامة لمخايز القاهرة الكبرى حول واقع الأداء المؤسسي مأخوذة بشكل إجمالي ، ونحو كل متغير من متغيراتها (حجم الأداء ، نوعية الأداء ، تبسيط إجراءات العمل ، سرعة الانجاز ، كفاءة الأداء) علي حده، وذلك باختلاف الجنس ، قام الباحث بتطبيق أسلوب الوصف الإحصائي باستخدام كل من الوسط الحسابي (كمقياس للنزعة المركزية) والانحراف المعياري (كمقياس للتشتت) ، بالإضافة إلي اختبار " ت" لعينتين مستقلتين حيث جاءت النتائج كما في الجدول رقم (١٢) .

وتؤكد نتائج الجدول رقم (١٢) علي وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات العاملين بالشركة العامة لمخايز القاهرة الكبرى نحو واقع الأداء المؤسسي مأخوذة بشكل إجمالي ، ونحو كل متغير من متغيراتها (حجم الأداء ، نوعية الأداء ، تبسيط إجراءات العمل ، سرعة الانجاز ، كفاءة الأداء) علي حده، وذلك باختلاف الجنس ، حيث أن قيمة (ت) معنوية عند مستوي دلالة إحصائية ١% و ٥%.

جدول رقم (١٢)

إدراكات العاملين بالشركة العامة لمخايز القاهرة الكبرى حول واقع الأداء المؤسسي وفقا للجنس

الوسط الحسابي الإجمالي	الوسط الحسابي للاستجابات وفقا للنوع		واقع الأداء المؤسسي
	أنثي	ذكر	
٣,٧٠	٣,٦٥	٣,٨١	واقع الأداء المؤسسي بشكل إجمالي **
٣,٥١	٣,٤٦	٣,٥٥	حجم الأداء **
٣,٧١	٣,٦٩	٣,٨٩	نوعية الأداء *
٣,٧٧	٣,٧٤	٣,٨٤	تبسيط إجراءات العمل **
٣,٥٢	٣,٤٤	٣,٦٥	سرعة الانجاز **
٣,٣٢	٣,٤٨	٣,٢٤	كفاءة الأداء *

- المقياس المستخدم يمتد من ١-٥ ، حيث أن الرقم (١) يشير إلي عدم الموافقة تماما ، بينما يشير الرقم (٥) يشير إلي الموافقة التامة ، مع وجود درجة حيادية (٣) في المنتصف .
* دلالة إحصائية عند مستوي ٥% وفقا لاختبار ت (T- Test).
** دلالة إحصائية عند مستوي ١% وفقا لاختبار ت (T- Test).

ومن الجدول السابق يتضح أن المتغير الخاص بكفاءة الأداء يلقي القبول والتأييد من الإناث بنسبة أكبر من الذكور ، بينما باقي الأبعاد تلقي القبول والتأييد من الذكور بنسبة أكبر من الإناث.

وتؤكد نتائج الجدول السابق أن واقع الأداء المؤسسي كانت مرتفعة علي المستوى الإجمالي وبالنسبة لكل بعد من أبعادها علي حدة .
(ب) إدراكات العاملين بالشركة العامة لمخايز القاهرة الكبرى نحو واقع الأداء المؤسسي وفقا للعمر :

لتحديد الاختلافات بين إدراكات العاملين بالشركة العامة لمخايز القاهرة الكبرى نحو واقع الأداء المؤسسي مأخوذة بشكل إجمالي ، و نحو كل متغير من متغيراتها علي حدة ، وذلك باختلاف العمر ، قام الباحث بتطبيق أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه one - way ANOVA حيث يمكن توضيح نتائج تحليل التباين بين إدراكات العاملين بالشركة العامة لمخايز القاهرة الكبرى نحو واقع الأداء المؤسسي مأخوذة بشكل إجمالي ، ونحو كل متغير من متغيراتها علي حدة باختلاف العمر وذلك من خلال الجدول رقم (١٣) .

وتؤكد نتائج الجدول رقم (١٣) علي وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات العاملين بالشركة العامة لمخايز القاهرة الكبرى نحو واقع الأداء المؤسسي مأخوذة بشكل إجمالي ونحو كل متغير من متغيراتها (حجم الأداء ، نوعية الأداء ، صفات ضحايا التتمر ، سرعة الانجاز ، كفاءة الأداء) علي حدة ، وذلك باختلاف العمر ، حيث أن قيمة (ف) معنوية عند مستوي دلالة إحصائية ١% ، ٥% .

ويمكن القول بأن وجود هذا الاختلاف الحقيقي لصالح اتجاهات الفئة العمرية (من ٣٠ إلي ٣٩ سنة) مقابل الفئات الأخرى نحو متغيري الأداء المؤسسي بشكل إجمالي وحجم الأداء ، في حين كان هذا الاختلاف لصالح الفئة العمرية (أكثر من ٥٠ سنة) نحو متغيري نوعية الأداء ، وتبسيط إجراءات العمل ، كما كان هذا الاختلاف لصالح الفئة العمرية (أقل من ٣٠ سنة) نحو متغير سرعة الانجاز .

جدول رقم (١٣)

إدراكات العاملين بالشركة العامة لمخايز القاهرة الكبرى نحو واقع الأداء المؤسسي وفقا للعمر

الوسط الحسابي الإجمالي	الوسط الحسابي للاستجابات وفقا للعمر				الأداء المؤسسي
	أكثر من ٥٠ سنة	من ٤٠ إلى ٤٩ سنة	من ٣٠ إلى ٣٩ سنة	أقل من ٣٠ سنة	
٣,٧٠	٣,٧٤	٣,٦٠	٣,٧٧	٣,٧٠	الأداء المؤسسي بشكل إجمالي **
٣,٦١	٣,٥٢	٣,٤٤	٣,٩١	٣,٥٢	حجم الأداء **
٣,٧٢	٣,٩٠	٣,٥١	٣,٨٤	٣,٦٢	نوعية الأداء *
٣,٨٠	٣,٩١	٣,٦٤	٣,٥٢	٣,٧٤	تبسيط إجراءات العمل **
٣,٦٤	٣,٦٤	٣,٧٥	٣,٦٠	٣,٧٦	سرعة الانجاز **
٣,٦٠	٣,٥٥	٣,٧١	٣,٤٠	٣,٥١	كفاءة الأداء *

- المقياس المستخدم يمتد من ١-٥ حيث يشير الرقم (١) إلي عدم الموافقة تماما ، بينما يشير الرقم (٥) إلي الموافقة التامة مع وجود درجة حيادية (٣) في المنتصف .
* دلالة إحصائية عند مستوي ٥% وفقا لاختبار ف (F- Test)
** دلالة إحصائية عند مستوي ١% وفقا لاختبار ف (F- Test)

(ج) إدراكات العاملين بالشركة العامة لمخايز القاهرة الكبرى نحو واقع الأداء المؤسسي وفقا للمؤهل العلمي :

لتحديد الاختلافات بين العاملين بالشركة العامة لمخايز القاهرة الكبرى نحو واقع الأداء المؤسسي مأخوذة بشكل إجمالي ، ونحو كل متغير من متغيراتها علي حده ، وذلك باختلاف المؤهل العلمي ، قام الباحث بتطبيق أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA ، حيث يمكن توضيح نتائج تحليل التباين بين إدراكات العاملين بالشركة العامة لمخايز القاهرة الكبرى نحو واقع الأداء المؤسسي مأخوذة بشكل إجمالي ، ونحو كل متغير من متغيراتها علي حده باختلاف المؤهل العلمي وذلك من خلال الجدول رقم (١٤) .

وتؤكد نتائج الجدول رقم (١٤) علي وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات العاملين بالشركة العامة لمخايز القاهرة الكبرى نحو واقع الأداء المؤسسي مأخوذة بشكل إجمالي ونحو كل متغير من متغيراتها (حجم الأداء ، نوعية الأداء ، تبسيط إجراءات العمل ، سرعة الانجاز ، كفاءة الأداء) علي حدة ، وذلك باختلاف المؤهل العلمي ، حيث أن قيمة (ف) معنوية عند مستوى دلالة إحصائية ١% ، ٥% .

ويمكن القول بأن وجود هذا الاختلاف الحقيقي لصالح اتجاهات العاملين الحاصلين علي ماجستير مقارنة بباقي المؤهلات العلمية الأخرى نحو الأداء المؤسسي بشكل إجمالي ونحو كل متغير من متغيراتها علي حده.

جدول رقم (١٤)

إدراكات العاملين بالشركة العامة لمخايز القاهرة الكبرى نحو واقع الأداء المؤسسي وفقا للمؤهل العلمي

الوسط الحسابي	الوسط الحسابي للاستجابات وفقا للمؤهل العلمي					الأداء المؤسسي
	دكتوراه	ماجستير	دبلوم دراسات عليا	مؤهل عالي	مؤهل متوسط	
٣,٧٤	٣,٩٠	٣,٩٩	٣,٧٤	٣,٥٠	٣,٠٨	الأداء المؤسسي بشكل إجمالي **
٣,٦٥	٣,٩٢	٣,٨٨	٣,٦٩	٣,٤٩	٢,٩٢	حجم الأداء **
٣,٧٨	٣,٨٩	٤,١٦	٣,٩٨	٣,٦٨	٣,٠٩	نوعية الأداء *
٣,٧٦	٤,٠٨	٣,٨٧	٣,٨٤	٣,٥٧	٣,٤١	تبسيط إجراءات العمل **
٣,٦٩	٣,٩٨	٤,١٤	٣,٦٨	٣,٤٥	٣,٦٢	سرعة الانجاز **
٣,٥٩	٣,٨٣	٤,٠٦	٣,٧٥	٣,٥١	٢,٨٧	كفاءة الأداء *

- المقياس المستخدم يمتد من ١-٥ حيث يشير الرقم (١) إلي عدم الموافقة تماما ، بينما يشير الرقم (٥) إلي الموافقة التامة مع وجود درجة حيادية (٣) في المنتصف .

* دلالة إحصائية عند مستوى ٥% وفقا لاختبار ف (F- Test)

** دلالة الإحصائية عند مستوى ١% وفقا لاختبار ف (F- Test)

(د) إدراكات العاملين بالشركة العامة لمخايز القاهرة الكبرى حول واقع الأداء المؤسسي وفقا للموقع الوظيفي :

لتحديد الاختلافات بين إدراكات العاملين بالشركة العامة لمخايز القاهرة الكبرى حول واقع الأداء المؤسسي مأخوذة بشكل إجمالي ، ونحو كل متغير من متغيراتها (حجم الأداء ، نوعية الأداء ، تبسيط إجراءات العمل ، سرعة الانجاز ، كفاءة الأداء) علي حده، وذلك باختلاف الموقع الوظيفي ، قام الباحث بتطبيق أسلوب الوصف الإحصائي باستخدام كل من الوسط الحسابي (كميّاس للنزعة المركزية) والانحراف المعياري (كميّاس للتشتت) ، بالإضافة إلي اختبار "ت" لعينتين مستقلتين حيث جاءت النتائج كما في الجدول رقم (١٥) .

وتؤكد نتائج الجدول رقم (١٥) علي وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات العاملين بالشركة العامة لمخايز القاهرة الكبرى نحو واقع الأداء المؤسسي مأخوذة بشكل إجمالي ، ونحو كل متغير من متغيراتها (حجم الأداء ، نوعية الأداء ، تبسيط إجراءات العمل ، سرعة الانجاز ، كفاءة الأداء) علي حده، وذلك باختلاف الموقع الوظيفي ، حيث أن قيمة (ت) معنوية عند مستوى دلالة إحصائية ١% و ٥%.

جدول رقم (١٥)

إدراكات العاملين بالشركة العامة لمخايز القاهرة الكبرى حول واقع الأداء المؤسسي وفقا للموقع الوظيفي

الوسط الحسابي الإجمالي	الوسط الحسابي للاستجابات وفقا للموقع الوظيفي		واقع الأداء المؤسسي
	مدير إدارة	رئيس قسم	
٣,٦٨	٣,٦٤	٣,٨٧	واقع الأداء المؤسسي بشكل إجمالي **
٣,٤٦	٣,٢٥	٣,٦٧	حجم الأداء **
٣,٧٩	٣,٦٠	٣,٩٨	نوعية الأداء *
٣,٧٧	٣,٧١	٣,٨١	تبسيط إجراءات العمل **
٣,٥٩	٣,٤٠	٣,٧٧	سرعة الانجاز **
٣,٥١	٣,٤٢	٣,٦٨	كفاءة الأداء *

- المقياس المستخدم يمتد من ١-٥ ، حيث أن الرقم (١) يشير إلي عدم الموافقة تماما ، بينما يشير الرقم (٥) يشير إلي الموافقة التامة ، مع وجود درجة حيادية (٣) في المنتصف .
* دلالة إحصائية عند مستوى ٥% وفقا لاختبار ت (T- Test).
** دلالة إحصائية عند مستوى ١% وفقا لاختبار ت (T- Test).

ومن الجدول السابق يتضح أن جميع الأبعاد تلقي القبول والتأييد من رؤساء الأقسام بنسبة أكبر من مديري الإدارة.

وتؤكد نتائج الجدول السابق أن واقع الأداء المؤسسي كانت مرتفعة علي المستوي الإجمالي وبالنسبة لكل بعد من أبعادها علي حدة .

١٤- النتائج والتوصيات :

توصلت الدراسة لعدد من النتائج الهامة تتمثل فيما يلي :

أ- تتوافر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الشركة العامة لمخابر القاهرة الكبرى بنسبة ٥٩,٥٠ % .
هذا يدل على أن الشركة تمتلك الحد الأدنى من المقومات اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، تعتبر هذه النتيجة جيدة في ظل الأوضاع الصعبة التي تعرض لها الشركة من خسائر .

على الرغم من هذه الأجواء الصعبة التي يمر بها القطاع الإداري في الشركة ، إلا أنه بحاجة لزيادة دعم وتطوير أنظمة العمل الإداري معتمداً على الأساليب الإدارية الحديثة بما فيها إعادة هندسة العمليات الإدارية، لتلبية طموح الموظفين والرقي بالأداء المؤسسي بما يتناسب مع متطلبات العصر، وينبثق عن هذه النتيجة عدة نتائج تفصيلية على النحو التالي:

- يتوفر معيار الإستراتيجية بنسبة ٥٩,٨١ % ، وان هذه النتيجة إنعكاس للواقع الصعب الذي تمر به الشركة من خلال نقص الموارد المالية اللازمة لتطبيق الإستراتيجية بالدرجة المطلوبة ، وزيادة أعباء العمل الإداري بالشركة ، فيؤدي ذلك إلى إعاقة الإدارة العليا في متابعة تنفيذ الإستراتيجية وتقييمها بصورة منتظمة والإكتفاء بحل مشاكل العمل اليومية.

- يتوفر معيار إلتزام ودعم الإدارة العليا بنسبة ٥٦,١٣ % ، وان هذه النتيجة جاءت إنعكاس لإستتكاك عدد من الإدارة العليا ، وسياسة التدوير الوظيفي والتنقلات المتكررة الغير مدروسة بعناية في هذه الفئة أدى إلى إرباك عملية دعم وتطوير العمل الإداري في الشركة ، وكذلك التعيينات التنظيمية والبعيدة عن المهنية أو التدرج الوظيفي في هذه الفئة أدى إلى إيجاد فئة غير قادرة على دعم الإبداع والتطوير الإداري.

- يتوفر معيار تكنولوجيا المعلومات بنسبة ٦٥,٥٧ % ، وان هذه النتيجة كان بالممكن الوصول إلى نسبة أفضل من ذلك في ظل البرامج والتكنولوجيا الجديدة التي تم تطويرها في العمرات الأخيرة عبر الإدارة العامة لتكنولوجيا المعلومات في الشركة ، إلا أن عدم متابعة تحديث أجهزة الحاسوب في الإدارات المختلفة في الشركة لتتناسب هذه التكنولوجيا وتزويدها بالمقومات اللازمة لذلك من شبكات مناسبة تحول دون ذلك ، والإستناد إلى المعاملات الورقية وعدم تقليص المعاملات الروتينية بالصورة المطلوبة.

- يتوفر معيار الإتصال بنسبة ٦٣,٣٦ % ، ويعتبر الباحث أن هذا المعيار يحتاج إلى مزيد من التطوير والتحسين داخل الشركة ، حيث أن الإمكانيات المتوفرة داخل الشركة من وسائل الإتصال المتعددة (الهاتف الثابت، والهاتف الخليوي، والفاكس ، والإنترنت) كان بالإمكان أن تعطي نتائج أفضل من التي تم الحصول عليها ، ولكن بسبب زيادة حجم العمل الإداري داخل الشركة لزيادة عدد الدوائر والأقسام المتشابهة في الأداء والتابعة لعدة إدارات مختلفة ، والإعتماد على المركزية في الإتصال دون تطوير الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع تقنية الإتصال المتوفرة.

- يتوفر معيار تمكين الموظفين بنسبة ٥٥,٧٩ % ، ويعتبر هذا المعيار مؤشر لعدم إعطاء الإدارة العليا المستويات الإدارية المختلفة الفرصة الكافية في إتخاذ القرارات ، وتفويض الصلاحيات ، وعدم إعتماد التدريب والتطوير الإداري كسياسة للترقي بالأداء الإداري في الشركة ، وعدم الإعتماد على القدرات العلمية التي يتمتع بها الكادر الإداري في إدارة العمل الإداري ، فمن خلال عينة الدراسة والتي تعتبر الفئة المتوسطة في سلم العمل الإداري في الشركة تبين أن ما يقارب من ٣٥,٣ % من هذه العينة يمتلك شهادة دراسات عليا في العديد من التخصصات.

- يتوفر معيار الإستعداد للتغيير بنسبة ٥٦,٢٧ % ، وهذه النسبة جاءت ضعيفة لتعبر عن عدم تبني الإدارة العليا لثقافة التغيير في الشركة من خلال عدم نشر محاضر الإجتماعات بصورة دورية والتي يمكن للموظفين من خلالها الإطلاع على كل ما هو جديد في الشركة ، وعدم

تبنيتها لأساليب الإدارة الحديثة في إدارة الأعمال الإدارية ، وبينت أن المستويات الإدارية المختلفة أيضاً لم تتعامل مع هذا المعيار بالصورة المطلوبة ، وذلك لغياب روح التحفيز لديهم ، وعدم مكافئة الموظفين المميزين على النتائج الإيجابية التي يحققونها في الأداء الإداري .

ب- تحسين الأداء المؤسسي :

تساهم عملية إعادة تصميم وتسهيل العمليات الإدارية عبر تطبيق مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية بنسبة ٦٩,٠١ % في تحسين الأداء الإداري في الشركة ، وبينت الدراسة وجود علاقة طردية إيجابية قوية بين تطبيق مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين الأداء المؤسسي ، حيث أنه كلما دعمت وتبنت الشركة تطبيق هذه المبادئ كلما ساهم ذلك في تحسين مستوى الأداء الإداري في الشركة ، وينبثق عن هذه النتيجة عدة نتائج تفصيلية على النحو التالي:

- تساهم عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية بنسبة ٦٩,٣٢ % في تحسين نوعية الأداء الإداري (جودة الأداء) في الشركة ، ويكون ذلك من خلال تحسين العمليات والأنشطة الإدارية المُنجزة ، وزيادة مستوى وضوح وشفافية العمليات الإدارية ، و جودة الخدمات الإدارية المُقدمة ، و تقليل الأخطاء والحد من المشكلات في أداء الأعمال الإدارية ، و تطوير قدرة الكوادر الإدارية على إنجاز المعاملات بكفاءة.
- تساهم عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية بنسبة ٦٩,٩ % في تبسيط إجراءات الأداء الإداري في الشركة ، ويكون ذلك من خلال سهولة تبادل المعلومات والبيانات عبر المستويات الإدارية المختلفة ، وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات للقائمين على العمل الإداري فيتم تقليص نسبة الإزدواجية في العمل، وتعمل على تقليص الأعمال الإدارية الروتينية والتركيز على الأعمال اللازمة والضرورية ، وتعمل على سهولة إيصال التعليمات والقرارات الإدارية للموظفين عبر تقنية تكنولوجيا المعلومات ، كما وتدعم الاعتماد على الإدارة الإلكترونية في إنجاز العمليات الإدارية بدلاً عن الإدارة التقليدية.
- تساهم عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية بنسبة ٦٧,٧٧ % في زيادة حجم الأداء الإداري في الشركة (إنتاجية العمل الإداري)، ويكون ذلك من خلال ربط الوظائف الإدارية المختلفة مع بعضها والقضاء على الإزدواجية والتقليل من الأخطاء والجهد المبذول ، ومنح الموظفين القدرة على حل مشاكل العمل اليومية والقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة ، وهذا بدوره سيساهم في زيادة إنتاجية العمل الإداري وبالتالي زيادة حجم الأداء الإداري المُنجز في الشركة بشكل عام.
- تساهم عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية بنسبة ٦٩,٥٣ % في سرعة إنجاز الأداء الإداري في الشركة، ويكون ذلك من خلال إيجاد قنوات إتصال فعالة بين المستويات الإدارية المختلفة لزيادة سرعة ودقة إنجاز المعاملات ، كما وتعتمد على تكنولوجيا المعلومات في إدارة الرقابة على مجريات العمل وهذا بدوره يقلل من الإجراءات والروتين الإداري الذي يقلل من سرعة إنجاز المعاملات الإدارية ، حيث أن التكنولوجيا المستخدمة سيكون لها القدرة على حفظ الحقوق لجميع الموظفين من خلال الإحتفاظ بنسخ الكترونية عن جميع المعاملات الإدارية بدقة وسرعة عالية.
- وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات العاملين بالشركة العامة لمخابر القاهرة الكبرى نحو مدي توافر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية ، ونحو كل متغير من متغيراتها (الاستراتيجية، التزام وقناعة الإدارة العليا ، تكنولوجيا المعلومات ، الاتصال ، تمكين العاملين ، الاستعداد للتغيير) علي حده، وذلك باختلاف الجنس.
- وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات العاملين بالشركة العامة لمخابر القاهرة الكبرى نحو مدي توافر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية ونحو كل متغير من متغيراتها (الاستراتيجية، التزام وقناعة الإدارة العليا ، تكنولوجيا المعلومات ، الاتصال ، تمكين العاملين ، الاستعداد للتغيير) علي حدة ، وذلك باختلاف العمر.

- وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات العاملين بالشركة العامة لمخابر القاهرة الكبرى نحو مدي توافر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية ونحو كل متغير من متغيراتها (الاستراتيجية، التزام وقناعة الإدارة العليا، تكنولوجيا المعلومات، الاتصال، تمكين العاملين، الاستعداد للتغيير) علي حدة، وذلك باختلاف المؤهل العلمي.
- وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات العاملين بالشركة العامة لمخابر القاهرة الكبرى نحو مدي توافر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، ونحو كل متغير من متغيراتها (الاستراتيجية، التزام وقناعة الإدارة العليا، تكنولوجيا المعلومات، الاتصال، تمكين العاملين، الاستعداد للتغيير) علي حده، وذلك باختلاف الموقع الوظيفي.
- هناك ارتباط طردي قوي ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية و نوعية الأداء كأحد أبعاد الأداء المؤسسي للشركة العامة لمخابر القاهرة الكبرى.
- هناك ارتباط طردي متوسط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية وتبسيط إجراءات العمل كأحد أبعاد الأداء المؤسسي للشركة العامة لمخابر القاهرة الكبرى.
- هناك ارتباط طردي قوي ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية وحجم الأداء كأحد أبعاد الأداء المؤسسي للشركة العامة لمخابر القاهرة الكبرى.
- هناك ارتباط طردي قوي ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية وسرعة الإنجاز كأحد أبعاد الأداء المؤسسي للشركة العامة لمخابر القاهرة الكبرى.
- هناك ارتباط طردي قوي ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية وكفاءة الأداء كأحد أبعاد الأداء المؤسسي للشركة العامة لمخابر القاهرة الكبرى.
- هناك ارتباط طردي قوي جدا ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية مجتمعة و أبعاد الأداء المؤسسي للشركة العامة لمخابر القاهرة الكبرى.
- وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات العاملين بالشركة العامة لمخابر القاهرة الكبرى نحو واقع الأداء المؤسسي مأخوذة بشكل إجمالي، ونحو كل متغير من متغيراتها (حجم الأداء، نوعية الأداء، تبسيط إجراءات العمل، سرعة الانجاز، كفاءة الأداء) علي حده، وذلك باختلاف الجنس.
- وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات العاملين بالشركة العامة لمخابر القاهرة الكبرى نحو واقع الأداء المؤسسي مأخوذة بشكل إجمالي ونحو كل متغير من متغيراتها (حجم الأداء، نوعية الأداء، صفات ضحايا التتم، سرعة الانجاز، كفاءة الأداء) علي حدة، وذلك باختلاف العمر.
- وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات العاملين بالشركة العامة لمخابر القاهرة الكبرى نحو واقع الأداء المؤسسي مأخوذة بشكل إجمالي ونحو كل متغير من متغيراتها (حجم الأداء، نوعية الأداء، تبسيط إجراءات العمل، سرعة الانجاز، كفاءة الأداء) علي حدة، وذلك باختلاف المؤهل العلمي.
- وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات العاملين بالشركة العامة لمخابر القاهرة الكبرى نحو واقع الأداء المؤسسي مأخوذة بشكل إجمالي، ونحو كل متغير من متغيراتها (حجم الأداء، نوعية الأداء، تبسيط إجراءات العمل، سرعة الانجاز، كفاءة الأداء) علي حده، وذلك باختلاف الموقع الوظيفي.

وفي ضوء النتائج السابقة قام الباحث بوضع مجموعة من التوصيات تتمثل فيما يلي :

- 1- تطبيق مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية في الشركة العامة لمخابر القاهرة الكبرى لدورها في تحسين الأداء المؤسسي ووجود علاقة طردية بينهم، ويكون ذلك من خلال الجدول التالي :

التوصية	الأنشطة اللازمة لتنفيذها	المسئول	الزمن الآزم للتنفيذ	مؤشرات النجاح
1- تطبيق معيار الإستراتيجية	- تبني خطط واهداف إستراتيجية تتسم بالمرونة في مواجهة المتغيرات المحيطة، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية والتصورات المستقبلية بصورة دقيقة وواضح ، لتلائم الإستراتيجية مع البيئة المتغيرة التي تعيشها الشركة	-الإدارة العليا بمشاركة الموظفين	شهر	- تتضح من وضع رؤية ورسالة للشركة والتي تؤدي لوضع أهداف وخطط إستراتيجية لتحقيق تلك الأهداف .
2- تطبيق معيار الإلتزام وقناعة الإدارة العليا في الشركة	- تطبيق مبدأ الاستقرار الوظيفي في الإدارة العليا وعدم إحداث تنقلات وتدوير إداري متلاحق غير مدروس - مبدأ تفويض الصلاحيات لدى الإدارة العليا - مبدأ تبني الإدارة العليا للخطط والأنشطة التطويرية في الشركة وتوفير القدرات المالية والإدارية والقانونية اللازمة لذلك ، عبر دعم وتحفيز الموظفين المميزين في إنجاز الأعمال ، والاستعانة بخبراء خارجيين للاستشارات اللازمة لإنجاز الأعمال إذا لزم الأمر .	- الإدارة العليا - المدراء التنفيذيون - الإدارة الوسطى	ستة أشهر	- وضوح الخطط والإجراءات الموضوعية مع مشاركة كافة الإدارات والعاملين
تطبيق معيار تكنولوجيا المعلومات في الشركة	- تطبيق تكنولوجيا المعلومات في تطوير نظام الإجراءات والمعاملات الإدارية والأساليب المتبعة في الأداء الإداري في الشركة ، لتعزيز الإدارة الإلكترونية - تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في الشركة ، وذلك عبر استبدال أجهزة الحاسوب القديمة في مرافق الشركة ، وتزويد الشبكات بالسرعات والقدرات اللازمة - تطوير الهيكل التنظيمي في الشركة بما يتناسب مع تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والإدارة الإلكترونية ، لمواكبة التغيرات المحيطة وتقليص التضخم في الهياكل التنظيمية في الشركة - تفعيل الرقابة الإدارية عبر استخدام التقنيات المتوفرة في تكنولوجيا المعلومات	-الإدارة العليا -الإدارة الوسطى -الإدارة المباشرة	ثمانية أشهر	دخول الحاسبات الألية وتدريب العاملين ووضع البرامج المساعدة على أختصار طول العمليات الإدارية
4- تطبيق معيار الإتصال في الشركة	- تطوير البنية التحتية لاساليب وتقنيات الإتصال الإداري بين المستويات الإدارية المختلفة - تطوير الإتصال الإلكتروني عبر شبكة تواصل داخل الشركة (الأنترنت) بين المستويات الإدارية المختلفة لما في ذلك من تقليل للتكلفة والجهد والوقت في متابعة سير العمليات الإدارية - التأكيد على مبدئ الإتصالات غير الرسمية داخل الشركة عبر تعزيز الجوانب الإجتماعية والتواصل بين الموظفين لما في ذلك من دور في تعزيز الإتصالات الرسمية وفتح قنوات جديدة للإتصال الفعال	- الإدارة الوسطى -الإدارة المباشرة	ثلاثة أشهر	-دخول شبكة الأنترنت وتدريب الموظفين على تداول الأوامر والمعلومات من خلال الشبكة الداخلية . -زيادة اللقاءات مع الموظفين ودعم السياسى للتنظيم غير الرسمي لمساعدة على فهم سياسات الشركة .
5- تطبيق معيار تمكين العاملين في الشركة	- إشباع حاجات التقدير لدى الموظفين، وتقديم حوافز مادية ومعنوية للمميزين منهم وربطها بحجم إنجازهم الوظيفي والإداري ، وتشجيع الإبداع والتميز لدى الموظفين	- الإدارة العليا - الإدارة الوسطى	شهرين	-تطوير ووضع لوائح للعاملين موضح بها نظام الحوافز الإيجابية والسلبية بمشاركة

<p>العاملين . شبكة دعم واتخاذ القرار (لامركزيه السلطة واتخاذالقرار)</p>		<p>- الإدارة المباشرة</p>	<p>- التحول من مركزية القرارات الإدارية إلى شبكة القرارات لدعم وتحفيز الموظفين على اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة . - مشاركة الموظفين في الشركة عبر تشكيل فرق عمل منهم لإنجاز الأعمال الإدارية والفنية وبذلك يكون لهم القدرة على تزويد خبراتهم الفنية والإدارية - تبني الشركة لسياسات التدريب الفعال للموظفين وفق خطط تدريبية شاملة تعمل على إكساب الموظفين الخبرة والمعرفة والاطلاع على التقنيات والأساليب الجديدة في عالم الإدارة.</p>	
<p>- تغيير الهياكل التنظيمية والتأكيد على المرونة - ظهور أنظمة جديدة تتوافق مع تدفق العمليات الإدارية</p>	<p>سته أشهر</p>	<p>- الإدارة العليا - الإدارة الوسطى - الإدارة المباشرة</p>	<p>- تطوير الأنظمة والقوانين الإدارية المعمول بها في الشركة لتناسب مع الواقع الذي تعيشه الشركة ، بعيداً عن التعقيدات الإدارية والأنظمة التقليدية - تطوير الهياكل التنظيمية والعلاقات الوظيفية بما يضمن إعادة توزيع الصلاحيات والمسؤوليات بصورة تتوافق مع تدفق العمليات الإدارية وانسيابها بعيداً عن التعقيدات الإدارية</p>	<p>٦- تطبيق معياري الاستعداد للتغيير في الشركة</p>

- ٢- ضرورة تبني الإدارة العليا إعداد خطة متكاملة لتحسين وتطوير الأداء الإداري في الشركة العامة لمخايز القاهرة الكبرى وفق مؤشرات الأداء التي اعتمدها الباحث (نوعية الأداء- جودته ، تبسيط إجراءات العمل ، حجم الأداء - زيادة الإنتاجية الإدارية ، سرعة إنجاز العمليات الإدارية ، كفاءة الأداء الإداري) ويجب تحديد معايير لقياس هذه المؤشرات حتى يمكن مراقبة أعمال التطوير الإداري وتصويبها قبل الوقوع في الأخطاء .
- ٣- ضرورة تبني الإدارة العليا لتشكيل فريق إداري مميز يتخصص في إدارة عملية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الشركة ، حيث يتم تدريب هذا الفريق عبر خبراء متخصصين في ذلك لإنجاح مهامه ، كما ويجب تذليل الصعاب والإمكانيات المالية والإدارية اللازمة له لدراسة جميع العمليات الإدارية ووضع التصورات اللازمة لذلك ، وتوفير ما يلزم لتنفيذ تلك التصورات وفق إشراف هذا الفريق حتى الإنتهاء من العملية وضمان نجاحها.
- ٤- دعم دور الفريق الإداري عبر قيامه بعقد دورات تدريبية للموظفين والإدارة العليا، وعقد لقاءات واجتماعات مستمرة مع الإدارة العليا وذلك لضمان تبنيها لخطوات العمل ودعمها.

توصيات بحوث مستقبلية :

- ١- متطلبات ومعوقات تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية من وجهة نظر الرؤساء بالمؤسسات .
- ٢- العوامل المؤثرة في تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية .
- ٣- أساليب تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية.
- ٤- دور التخطيط الاستراتيجي في دعم تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية .

مراجع البحث

أولاً: المرجع العربية:

١. أحمد محمد غنيم، إعادة هندسة نظم العمل: الثورة الإدارية المضادة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصور، ٢٠٠٩.
٢. الحناوي، محمد، السيد، إسماعيل، قضايا إدارية معاصرة، الطبعة الأولى، الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٥ م.
٣. تركي إبراهيم سلطان، هندسة التغيير الجذري لفن الإدارة " المنهجية والتطبيق"، Business Reengineering، القاهرة: جامعة عين شمس، كلية التجارة، ١٩٩٦.
٤. ريموند مانجالي، مارك كلاين، الدليل العلمي للهندرة، ترجمة محمد جمال الدين ثابت، الشركة العربية للعلام العلمي (شعاع)، القاهرة. ١٩٩٥.
٥. صلاح الدين إسماعيل، الاتجاهات الحديثة في إدارة الإنتاج والعمليات "منظور إستراتيجي"! كلية التجارة وإدارة الأعمال - جامعة حلوان ٢٠١٦.
٦. عبد الحميد المغربي، إعادة هندسة الإدارة لمواجهة تحديات القرن ٢١، مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٣.
٧. فريد النجار، إعادة هندسة العمليات وهيكله الشركات، القاهرة: دار طيبة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥.
٨. فهد بن صالح السلطان، إعادة هندسة العمليات (الهندرة) نقلة جذرية في مفاهيم وتقنية الإدارة، الرياض، ٢٠٠٧.
٩. ممدوح رفاعي، "إعادة هندسة العمليات"، الطبعة الأولى، القاهرة: جامعة عين شمس، ٢٠١٧.
١٠. موسى اللوزي، "التنظيم وإجراءات العمل"، الطبعة الأولى، عمان: دار وائل للنشر، ٢٠٠٧.
١١. أمل محمد شيخ دمنهورى، العوامل المؤثرة في تطبيق إعادة هندسة العمليات دراسة تطبيقية على الخطوط الجوية العربية السعودية - مجلة جامعة القدس للأبحاث والدراسات - العدد الحادى والثلاثون، ٢٠١٣.
١٢. حنان تركمان، إعادة هندسة العمليات (الهندرة) كمدخل للتغيير التنظيمي - دراسة ميدانية على المصاريف العاملة في مدينة اللاذقية - مجلة جامعة البعث - المجلد ٣٨ العدد ٣٠ عام ٢٠١٦.
١٣. رأفت شكرى، إدارة الجودة، الإدارة الديناميكية الفاعلة، مجلة الإدارة، المجلد الثلاثون، العدد الأول، ٢٠٠٩.
١٤. فضيلة يوطورة، مراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات (الهندرة) - دراسة تطبيقية على بنك الفلاحة والتنمية الريفية - مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية- جامعة تبسة - العدد السادس عام ٢٠١٥.
١٥. حسين محمد العزب، أثر الاستثمار في أرس المال الفكري في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ١٢، العدد ٤، ٢٠١٦.
١٦. فهد بن صالح السلطان، إستراتيجية تطوير العمليات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، الرياض، ٢٠٠٩.
١٧. محمد حربى حسن - الإصلاح المالى والإدارى، تبسيط الإجراءات فى المعاملات المالية والإدارية - ندوة المنظمة العربية للتنمية الإدارية - اسطنبول - تركيا - أبريل ٢٠٠٩.

١٨. أحمد خليل محمود كحلوت، علاقة إعادة هندسة العمليات بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في غزة، رسالة ماجستير - جامعة الأزهر - غزة ٢٠١٧
١٩. تاج الدين فخر الدين محمد شمس الدين، إعادة هندسة العمليات الإدارية الهندرة ودورها في تحسين الأداء الإداري، رسالة دكتوراة، جامعة السودان العلوم والتكنولوجيا، الدراسات التجارية، ٢٠١٣.
٢٠. حبيبة طلعت مازن، إعادة الهندسة كمدخل لتطوير المنظمات العامة، رسالة لنيل درجة الماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، ٢٠٠٧.
٢١. حسين الشيخ، اطار مقترح لتقييم بالاداء باستخدام مدخل إعادة هندسة - على دولة الامارات العربية المتحدة - دراسة تطبيقية للحصول على درجة الدكتوراة في إدارة الاعمال - جامعة عين شمس، كلية التجارة - ٢٠٠٩.
٢٢. خان أحلام، أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة الدكتوراة - جامعة محمد خيضر - بسكرة - الجزائر ٢٠١٥.
٢٣. عصام جلال شعت، إستخدام منهج هندسة الإدارة في تطوير نظام الإدارة المحلية المصري، رسالة دكتوراة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٨.
٢٤. لطيفة علي الحوسني، عوامل النجاح الحاسمة لاعادة هندسة إدارة الموارد البشرية كمدخل لاصلاح المؤسسات التعليمية بالتطبيق على دولة الامارات العربية المتحدة - دراسة تطبيقية للحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال - جامعة القاهرة، كلية التجارة - ٢٠١٢
٢٥. نوري إسماعيل محمد على الطاهر، أثر إعادة هندسة العمليات على الكفاءة الإدارية بمنظمات الأعمال مركز النيل للأبحاث التقنية، رسالة جامعية ماجستير جامعة الزعيم الأزهرى السودان ٢٠١٢.
٢٦. عايش شافي الأكلبي، دور القيادة الاستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي : دراسة علمية بالتطبيق على جامعة شقراء وكلياتها، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مج ١٩، ١٤، ٢٠١٨.
٢٧. لمياء ابراهيم، دور القيادة الاستراتيجية في تحسين مستوي الأداء: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، ٢٠١٢.
٢٨. إياد علي الدجني، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي: دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق، ٢٠١١.
٢٩. عائشة عبدالله المحجوب جمال، دور الأنماط القيادية في تحقيق جودة الأداء المؤسسي: دراسة تحليلية، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة سوهاج، مج ٣٢، ١، ٢٠١٨.
٣٠. سامي علي العموش، التخاصية وأثرها على الأداء المؤسسي: دراسة حالة علي شركة الاتصالات الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، ٢٠١٦.
٣١. فهد أحمد أحمد غالب، أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) علي الأداء المؤسسي : دراسة حالة علي وزارة المالية بالجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، ٢٠١٥.

32. Ahadi, H.R.. An Examination of the Role of Organization Enables in Business Process Reengineering and Impact of Information Technology. Information Resources Management Journal, Vol. 17, No.4. 2005 .
33. Alireza Omid, Behnaz Khoshtinat, “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 36 , 425 – 432 . 2016 .
34. Fithri, S., and Derman , A, Enhanced Workflow Reengineering Methodology for SMEs Journal of Digital Information and Wireless Communications (IJDIWC) , vol. 2, No 1. ., 2012.
35. Goksoy ,A.- B. -and Vayvay,O.- Business Process Reengineering., Strategic Tool For Managing Organizational Change an Application in a Multinational Company International Journal of Business and Management vol. 7 ,No 2 , 2013.
36. Hartini Francis, Business Process Reengineering: Critical Success Factors In Higher Education, Business Process Management Journal vol. 13 No. 3, 2007
37. Jain, Rashmi and Anithashree Chandrasekaran, "Benchmarking the redesign of "business process reengineering" curriculum A continuous process improvement (CPI)" Benchmarking: An International Journal, vol. 17 No. 1.,2010.
38. Nadeem M and Ahmad , “Impact of Business Process Re-engineering on the Performance of Banks in Pakistan “Business and Economics Journal , ISSN: 2151-6219 BEJ,vol 7 , 2016
39. Raphael K. Akamavi, Re-engineering Service Quality Process Mapping: E-Banking Process, International Journal Of Bank Marketing, vol. 23 No. 1, 2006 .
40. Rateb, Said Abdel Hakim, et al ", "Re-engineering pre- employment check up systems: a model for improving health services", International Journal of Health Care Quality Assurance, Vol. 24 Issue: 6, 2011.
41. Reijers, S. Liman Mansar, Best Practices In Business Process Redesign: An Overview and qualitative Evaluation Of Successful Redesign Heuristics, The International Journal Of Management Science, Omega 33 ,2005 .

42. Ringim, K. , Razalli ., M. , The Moderating Effect of it Capability on the Relationship Between Business Process Reengineering Factors and Organizational Performance of Bank , Journal of Internet Banking and Commerce , vol . 1 7, No 2, 2012 .
43. Tennat, C.. The Application of Business Process Reengineering in the UK. TQM Magazine, Vol. 17, No.6. 2005.
44. Taha Kamal Yassin , Re-engineering of administrative processes and their Impact on Improving Productive Efficiency "An empirical study in the production department of greater Amman Municipality" , Global Journal of Management and Social Science research , vol 5 (3), pp. 129-139, September, 2017 .
45. Luz Adriana borrero lopez et al,” Reengineering of Administrative Processes In the Institutions Providing Health Services (IPS) of the Colombian Caribbean Region”, Journal of Engineering and Applied Sciences 12 (special Issue 5): 7004-7009, 2017
46. Michael Hammer & James Champy, Reengineering the corporation, P.9.(1996).
47. R. Schroeder, Operation Management Decision Making in the Operation Function; 2nd-Ed Mc Graw Hill Inc., New York,1985.
48. 3- Voss & Norman; Operation Management in Service Industries, John Wilry, New York 1985.
49. 4- Schroeder, R.G.: Operation Management Decision Marking in the Operation Function ;2nd-Ed New York: Mc Graw Hill Inc., 1985.
50. 5- Sveiby, K.E.: Measuring Intangible & Intellectual ishing, 1997.
51. 6- Voss, C.A. Operations management in service industries and the public sector. New York: John Wiley & Sons, 1985.