

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان: **واقع تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة**

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

كما أقر بحق أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا في حقوق النشر لهذه الرسالة وأنه لا يجوز النشر إلا بموافقة رسمية مكتوبة من الأكاديمية.

والله خير الشاهدين

DECLARATION

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

I also acknowledged the right of the **Management and Politics Academy for Postgraduate Studies** to the copyright of this thesis and that its publication is admissible only through a formal, written consent by the Academy.

Student's name:

اسم الطالب: رانيا جاسر علي أبو عوض

Date:

2015/07/01

التاريخ:

Signature:



التوقيع:



فلسطين - غزة
أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
برنامج الدراسات العليا المشترك
مع جامعة الأقصى



واقع تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء

الوظيفي في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة

**The Reality of Humman Resource Management Re-engineering
Application and it's Releationship with developing job performance
in General Personnel Council - Gaza**

إعداد

رانيا جاسر علي أبو عوض

إشراف الدكتور

وسيم اسماعيل الهابيل

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في "القيادة والإدارة" في
"أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا"

1436هـ الموافق 2015م



نتيجة الحكم على أطروحة الماجستير

بناءً على موافقة المجلس الأكاديمي بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحثة/ رانيا جاسر علي أبو عوض، لنيل درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة، وموضوعها:

"واقع تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي

في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة"

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الأربعاء 23 شعبان 1436 هـ، الموافق 2015/06/10 م الساعة الحادية عشر صباحاً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

د. وسيم إسماعيل الهابيل	مشرفاً ورئيساً	
د. ياسر عبد الشرفا	مناقشاً خارجياً	
د. نبيل عبد اللوح	مناقشاً داخلياً	

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحثة درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة.

واللجنة إذ تمنحها هذه الدرجة فإنها توصيها بتقوى الله ولزوم طاعته وأن تسخر علمها في خدمة دينها ووطنها.

والله ولي التوفيق،،،

رئيس الأكاديمية
د. محمد إبراهيم المدهون



رَبِّهِمْ عَزَّ وَجَلَّ

﴿وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ﴾

(التوبة: 105)

إهداء

إلى من أَرْضَعَتْنِي الحُبَّ والحنان

إلى مَرْمَرِ الحُبِّ وبلسم الشفاء

إلى القلب الناصع البياض

أُمِّي الحَبِيبَةُ

إلى مَرْمَرِ الرِّجُولَةِ والتَّضْحِيَةِ

إلى من دَفَعَنِي إلى العِلْمِ وبِهْ أَنْزَادَ اقْتِحَاراً

وَالِدِي الْغَالِي

إلى من أَرَى التَّفَاؤُلَ بَعِينِهِ

وَالسَّعَادَةَ فِي ضَحْكَتِهِ

ابْنِي الْغَالِي مُصْطَفَى

إلى الْوَجْهِ الْمَفْعَمِ بِالْبَرَاءَةِ إلى من مَرَّ بِحَيَاتِي

إلى الْقُلُوبِ الطَّاهِرَةِ الرَّقِيقَةِ

إِخْوَتِي وَأَخَوَاتِي

وَالنَّفُوسِ الْبَرِيَّةِ إلى مَرِيَّاحِينِ حَيَاتِي

إلى كُلِّ مَنْ أَحْبَبْتَ بِصَدَقٍ وَبِقَلْبٍ لَا يَعْرِفُ الزُّهْفَ وَالنِّفَاقَ ، وإلى كُلِّ مَنْ يَشَارِكُنِي

فَرَحَتِي

أَهْدِي إِلَيْكُمْ جَمِيعاً هَذَا الْعَمَلُ الْمَتَوَاضِعُ . . .

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

يقول الله تعالى " ومن يشكر فإنما يشكر لنفسه " (لقمان، 2) ولقوله صلى الله عليه وسلم (لا يشكر الله من لا يشكر الناس)، لذا فإنني أتقدم بجزيل الشكر والتقدير والعرفان إلى أستاذي الفاضل الدكتور / وسيم اسماعيل الهابيل الذي تفضل بقبول الاشراف على هذه الرسالة وعلى جهوده العظيمة ونصائحه التي ساهمت في اخراج هذه الرسالة في صورتها النهائية، والشكر موصول لكل أعضاء الهيئة التدريسية بأكاديمية الإدارة والسياسة.

كما أتقدم بالشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة الذين شرفوني بالموافقة على مناقشة هذه الرسالة.

الدكتور : نبيل اللوح .

والدكتور : ياسر الشرفا

والشكر موصول للأستاذ / أشرف أبو سمرة الذي قام بتحليل الاستبانة، كما أشكر جميع المحكمين للاستبانة لما اضافوه إليها من قيمة ساعدت باخراجها بالشكل الصحيح.

كما أنه حقاً علي ألا أنسى عائلتي وأصدقائي من الشكر على ما تحملوه من أجلي في سبيل انجاز هذه الرسالة في أحسن صورة .

وأتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى جميع أخوتي وأخواتي زملائي في ديوان الموظفين العام على ما أبدوه من تعاون لاتمام هذه البحث.

والشكر موصول لمن كانوا عوناً لي، إلى من زرعوا التفاؤل في درينا وقدموا لنا المساعدات المعنوية، ربما دون أن يشعروا بدورهم بذلك فلهم مني كل الشكر.

الباحثة

رانيا جاسر أبو عوض

قائمة المحتويات:

الصفحة	الموضوع
أ	آية قرآنية
ب	إهداء
ج	شكر وتقدير
د	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ك	قائمة الأشكال
ل	ملخص الدراسة باللغة العربية
م	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
2	المقدمة
3	مشكلة الدراسة
4	أهداف الدراسة
5	أهمية الدراسة
5	متغيرات الدراسة
6	فرضيات الدراسة
7	حدود الدراسة
7	صعوبات الدراسة
8	مصطلحات الدراسة
الفصل الثاني: الإطار النظري	
المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية	
11	مقدمة
12	مفهوم إدارة الموارد البشرية

14	أهمية إدارة الموارد البشرية
15	أهداف إدارة الموارد البشرية
18	وظائف إدارة الموارد البشرية
23	التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية
المبحث الثاني: الهندرة	
24	مقدمة
24	مفهوم الهندرة
27	المبادئ الأساسية للهندرة
28	فوائد تطبيق الهندرة
29	مراحل الهندرة
32	أهداف الهندرة
33	الفرق بين الهندرة ومداخل التغيير الأخرى
34	الأبعاد المؤثرة في الهندرة
39	الأخطاء الشائعة والمتوقعة في عملية الهندرة
40	عوامل نجاح الهندرة
المبحث الثالث: هندرة إدارة الموارد البشرية	
41	مقدمة
41	تعريف إعادة هندسة الموارد البشرية
43	هندرة وظائف وعمليات الموارد البشرية
46	مقومات هندرة إدارة الموارد البشرية الأساسية
47	مراحل هندرة إدارة الموارد البشرية
48	تأثير إعادة الهندسة على الموارد البشرية
48	مساهمة إدارة الموارد البشرية في تطبيق برامج إعادة الهندسة

50	دور الموارد البشرية في عملية إعادة الهندسة
51	الأمثلة النموذجية لمفاهيم هندسة الموارد البشرية
المبحث الرابع : الأداء الوظيفي	
54	مقدمة
54	مفهوم الأداء الوظيفي
56	عناصر الأداء الوظيفي
57	أنواع الأداء
57	محددات الأداء الوظيفي
59	العوامل البيئية المؤثرة على الأداء الوظيفي
60	الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء
الفصل الثالث : نظام الهندرة في ديوان الموظفين العام	
المبحث الأول : ديوان الموظفين العام	
63	نبذة عن ديوان الموظفين العام
63	نشأة الديوان وتطور التشريعات المنظمة للأعمال
65	رسالة ديوان الموظفين العام
66	أهداف الديوان
67	مهام ديوان الموظفين العام
المبحث الثاني : نظام هندرة إدارة الموارد البشرية في ديوان الموظفين العام	
69	مقدمة
69	أسباب تنبئ مشروع هندرة إدارة الموارد البشرية
70	أهداف تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية في الديوان
70	العناصر الأساسية لهندرة الموارد البشرية في الديوان
70	الجهات التي يخدمها نظام هندرة الموارد البشرية في الديوان
71	وظائف الموارد البشرية التي يدعها نظام الهندرة
75	معوقات تعترض نظام هندرة إدارة الموارد البشرية في الديوان

الفصل الرابع: الدراسات السابقة	
78	مقدمة
78	الدراسات الفلسطينية
84	الدراسات العربية
87	الدراسات الأجنبية
93	التعقيب على الدراسات السابقة
الفصل الخامس: منهجية الدراسة	
99	مقدمة
99	أسلوب الدراسة
100	مجتمع الدراسة
100	عينة الدراسة
101	أداة الدراسة
102	خطوات بناء الاستبانة
103	صدق الاستبيان
109	ثبات الاستبيان
110	المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة
111	الأدوات الإحصائية
الفصل السادس: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة	
112	مقدمة
112	الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية
116	الوزن النسبي لفقرات الاستبيان
128	اختبار الفرضيات
الفصل السابع: النتائج والتوصيات	
142	مقدمة
142	النتائج
144	التوصيات
146	الدراسات المقترحة

قائمة المراجع	
147	المراجع العربية
155	المراجع الأجنبية
157	المواقع الإلكترونية
157	المقابلات
الملاحق	
160	الملحق الأول: قائمة بأسماء المحكمين
161	الملحق الثاني: الاستبيان
167	الملحق الثالث: كتاب تسهيل مهمة باحث
168	الإدارات العامة في ديوان الموظفين العام
170	الهيكل التنظيمي لديوان الموظفين العام

قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1-2	أوجه الاختلاف بين اعادة الهندسة والمداخل السابقة	34
1-4	ملخص الدراسات السابقة	96
2-4	الفجوة البحثية	97
1-5	مجتمع الدراسة	100
2-5	عينة الدراسة	101
3-5	درجات مقياس (10-1)	102
4-5	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي "البعد البشري" والدرجة الكلية للمجال الفرعي	103
5-5	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي "البعد التنظيمي" والدرجة الكلية للمجال الفرعي	105
6-5	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي "البعد التكنولوجي" والدرجة الكلية للمجال الفرعي	105
7-5	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الأداء الوظيفي" والدرجة الكلية	106
8-5	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للإستبانة	108
9-5	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان	108
10-5	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	109
1-6	توزيع العينة حسب الجنس	112
2-6	توزيع العينة حسب العمر	113
3-6	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	114
4-6	توزيع العينة حسب مدة الخدمة	115
5-6	توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي	115
6-6	الوزن النسبي لفقرات المحور الأول "البعد البشري"	117
7-6	الوزن النسبي لفقرات المحور الثاني "البعد التنظيمي"	119
8-6	الوزن النسبي لفقرات المحور الثالث "البعد التكنولوجي"	121
9-6	الوزن النسبي للمجال الأول الهندرة	123
10-6	الوزن النسبي لفقرات المجال الثاني "الأداء الوظيفي"	125
11-6	الوزن النسبي لاجمالي المجالات	127

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
12-6	معامل الارتباط بين مدى تطبيق هندرة ادارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام	128
13-6	معامل الارتباط بين البعد البشري وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في ديوان الموظفين العام	129
14-6	معامل الارتباط بين البعد التنظيمي وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في ديوان الموظفين العام	130
15-6	معامل الارتباط بين البعد التكنولوجي وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في ديوان الموظفين العام	131
16-6	نتائج الفرضية الثانية: نتائج اختبار "T - لعينتين مستقلتين" - الجنس	132
17-6	نتائج الفرضية الثانية: نتائج اختبار "التباين الأحادي" - العمر	133
18-6	نتائج الفرضية الثانية: نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المؤهل العلمي	134
19-6	نتائج الفرضية الثانية: نتائج اختبار "التباين الأحادي" - مدة الخدمة	135
20-6	نتائج الفرضية الثانية: نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المسمى الوظيفي	136
21-6	نتائج الفرضية الثالثة: نتائج اختبار "T - لعينتين مستقلتين" - الجنس	137
22-6	نتائج الفرضية الثالثة: نتائج اختبار "التباين الأحادي" - العمر	137
23-6	نتائج الفرضية الثالثة: نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المؤهل العلمي	138
24-6	نتائج الفرضية الثالثة: نتائج اختبار "التباين الأحادي" - مدة الخدمة	139
25-6	نتائج الفرضية الثالثة: نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المسمى الوظيفي	139

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	6
1-2	أهداف إدارة الموارد البشرية	17
2-2	وظائف إدارة الموارد البشرية	19
3-2	المنهج العلمي للهندرة	29
4-2	مراحل تطور هندرة أنشطة الموارد البشرية	48
5-2	العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر في الأداء الوظيفي	59

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الاداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام ، وتقديم عدد من النتائج والتوصيات التي تساهم في تطبيق أفضل لهندرة إدارة الموارد البشرية في ديوان الموظفين العام والوقوف على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين فيه، و اعتمدت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي التحليلي ، حيث طبقت هذه الدراسة على مجتمع الدراسة البالغ (90) موظفاً وموظفة أي تم استخدام الحصر الشامل، حيث تم توزيع (90) استبانة على مجتمع الدراسة، ولأغراض الدراسة تم تطوير استبانة بالاستعانة بالدراسات السابقة وذلك لقياس متغيرات الدراسة، كما استعانت ببرامج SPSS للتحليل الإحصائي .

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج كان أهمها :

- أن أبعاد الهندرة تتوافر في ديوان الموظفين العام بنسبة 58.65% وهي نوعاً ما تعتبر مقبولة .
- أن مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في ديوان الموظفين العام 64.93% وهي نسبة تعتبر جيدة .
- وجود علاقة طردية بين مدى توافر أبعاد الهندرة في ديوان الموظفين العام وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين فيه .
- علاقة تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية وتطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين كان بنسبة 60.16% أي أن العلاقة كانت بنسبة جيدة .

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات وكان أهمها :

- ضرورة اقتناع الإدارة العليا بالديوان بالتغيير وبعملية الهندرة حتى يقوموا بدورهم بأقناع العاملين بهذه العملية .
- الاستفادة من التطور التكنولوجي في أنظمة المعلومات والحاسوب والاتصالات الحديثة والعمل على استغلالها بشكل أمثل .
- ربط نظام التقييم بعملية التدريب لتحديد احتياجات العاملين للدورات بدقة ، وذلك لتحسين وتطوير مهاراتهم مما يزيد من أدائهم الوظيفي.
- الاهتمام بهيكلية الديوان بحيث تكون قادرة على أن تلبى الاحتياجات الحالية المستقبلية للمنظمة بما يساهم في تحسين مستوى اداء العاملين وتحقيق الأهداف .
- استمرار الادارة بالاهتمام والتحسين المستمر لأداء الموارد البشرية لديها .

Abstract

This study aims at identifying the reality of applying the re-engineering of human resources and exploring its role in enhancing job performance in General Personnel Council , and to introduce recommendations that contribute in a better application of human resource re-engineering in General personnel council. Also, to contribute in increasing the level of employees job performance.

The researcher applied the descriptive analytical approach through using a comprehensive survey of all the employees of population (90) working at General Personnel Council .

The researcher designed a questionnaire to measure the variables of the study and then used the SPSS program for statistical analysis.

The most important results of the study are as follows:

- Re-engineering dimentions are available in General Personnel Council with a 58.65% ratio.
- The level of employees' job-performance was at 64.93%.
- There is a significant relationship between the level of employees' job performance and the availability of re-engineering dimentions in General Personnel Council.
- There is a significant relation between the applying of re-engineering and job-performance .

The most important recommendation of the study are:-

- Senior management Should be convinced with the necessity of change and re-engineering process which automatically leads to convincing their employees.
- Taking advantage of technological development in information systems, computer and modem telecommunicate in order to make a better use of it.
- Developing the performance appraisal system of employees in General Personnel Council.
- Connecting the performance appraisal with training process in order to determine the employee needs accurately, in order to develop their skills and increase their performance.
- Making use of information technology in order to make a vital change in performance.
- Management should go on focusing in continuous improvement of human resource performance.
- Updating all the new in the world of technology and improving telecommunication in the way that go with General Personnel Council goals.

خطة الدراسة

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- متغيرات الدراسة
- فرضيات الدراسة
- محددات الدراسة "
- مصطلحات الدراسة

المقدمة

لقد شهد العالم في الآونة الأخيرة مجموعة من التغيرات والتطورات السريعة في العديد من المجالات، حتى أطلق على العصر الحالي عصر العولمة ، هذا التطور الهائل في تكنولوجيا الإنتاج والمعلومات، قد أثر على كمية ونوعية المعلومات التي تحتاج إليها قطاعات الأعمال سواء القطاع العام أو الخاص، وذلك بهدف تسهيل تقديم الخدمات للمتعاملين مع هذه القطاعات وهذا بدوره هو المقياس الحقيقي لتقييم وتقويم الأداء الوظيفي وبالتالي تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وإن هناك حاجة ماسة لتطوير الأداء الوظيفي لمواكبة التغيرات السريعة والمتلاحقة في بيئة الأعمال الحديثة.

وتسعى منظمات الأعمال إلى إحداث التغيرات اللازمة للتكيف مع التطورات الحديثة التي فرضتها تحديات العولمة، والثورات المتلاحقة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مما يحتم على كل منظمة الأعمال التي ترغب في البقاء، أو تريد زيادة في مقدرتها التنافسية، العمل سريعاً على تغيير ممارساتها واعتقاداتها، وإعادة التفكير بكل أنشطتها، وقد أدت هذه التحديات إلى تبني المنظمات مفاهيم إدارية جديدة للتكيف مع هذه المتغيرات، لجسر الفجوة بين الواقع والمأمول (عبينة، والطويل، 2009).

وللوصول إلى هذا التقدم، لا بد من تبني أفكار أو أساليب تساعد بسهولة ويسر للوصول إلى هذه النتائج ومن أهم هذه الأساليب وبالبحث المستفيض عن حل لهذه المشكلة لم يكن هناك إلا اتباع سبيل واحد هو الهندرة، فالهندرة هي الوسيلة الأكثر فاعلية لتحقيق الأهداف سواء على مستوى الشركة أو على مستوى العاملين وذلك من خلال إدخال تعديلات جذرية على آليات العمل تضمن ثلاث عناصر أساسية هي (التكلفة الأقل - الوقت الأقصر - المردود الأعلى)، بحيث يتم ذلك وفقاً لأسلوب علمي ومدروس لتحقيق الأهداف المنشودة (hammar, 1992).

وقد أخذ مفهوم إعادة هندسة العمليات في الانتشار بشكل سريع في مؤسسات القطاع العام والخاص، وكان لطريقة تطبيق أسلوب إعادة الهندسة للعمليات الأثر الواضح في تحقيق نتائج متفاوتة للأهداف المرجوة (Hammer & Champy, 1993)، حيث أظهرت تجارب العديد من المنظمات الحكومية والخاصة أنها تعاني من صعوبات عند تطبيق إعادة هذا الأسلوب ويرجع ذلك إلى طبيعية الاختلافات التي تتميز بها القطاعات العامة عن القطاعات الخاصة عند تطبيق تلك المفاهيم (Hutton, 1996)، وأن نجاح تطبيقها يعتمد على توافر العديد من العوامل الحاسمة وبالتالي فإن مراعاة تلك العوامل و معرفة ما يناسب كل قطاع عن الآخر،

يضمن لتلك المنظمات النجاح في التطبيق وبالتالي تحقيق أهداف تلك المنظمات (Al-Mshari, 2001).

وتشهد مؤسسات القطاع العام تحديات وتهديدات نشأت عن التغيرات التي غيرت شكل العالم وأوجدت نظاماً عالمياً جديداً يعتمد العلم والتطوير 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 لمؤسسات الخدمة المدنية القدرة على تجاوز مشكلاتها ومعالجة نقاط الضعف فيها (الصرايرة، 2008، ص 3) .

وبما أن الديوان يعتبر مؤسسة حكومية تسعى إلى تطوير نظام الخدمة المدنية من خلال رفع كفاءة الموارد البشرية والأنظمة لإدارية والتأكد من تطبيق النظام فكان بها الأولى من الاعتماد على التطوير التكنولوجي والاستناد إلى التقنيات العالية للوصول إلى مؤسسة متطورة .

ويعتبر العنصر البشري الأساس والتربة الخصبة لعملية الهندرة لذا لا بد من الاهتمام به، وذلك من خلال تدريبه وتطويره حيث أنه من الصعب تصور الديوان بدون وجود هذا العنصر المهم.

في ضوء ما يثار فإن الدراسة الحالية تسعى لدراسة واقع تطبيق أسلوب الهندرة على ديوان الموظفين العام كأحد أبرز المؤسسات الحكومية داخل فلسطين، وعلاقة الأثر الحقيقي لهندرة الموارد البشرية في تطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام في غزة .

مشكلة الدراسة :

لقد أصبح البحث عن أساليب وطرق جديدة ومتطورة للتعامل مع المتغيرات التي تحدث من حولنا هدف كل مؤسسة ومنظمة تسعى للوصول إلى الكفاءة والفعالية وتحافظ على بقائها واستمرارها، لهذا لا بد من مواكبة التطور .

ولمّا كان ديوان الموظفين العام من خلال مهامه ودوره يسعى لتطوير مستوى الأداء الوظيفي للموظفين والذي يعتبر ركيزة للأداء الكلي للمنظمات وللحكومة ككل ، لا بد لنا من إيجاد الأسلوب المناسب للوصول إلى هذا الهدف من خلال إعادة هندسة العمليات وهو الأسلوب الذي يتميز بتركيزه على نظم العمل ، حيث يتم دراسة العملية بكاملها بدءاً من التخطيط وانتهاء بتحقيق الأهداف، وبناءً عليه فإن مشكلة الدراسة نابعة من واقع عمل الباحثة في ديوان الموظفين العام .

وتتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي :

" ما واقع تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة ؟ "

ويتفرع منه الأسئلة التالية :

1. ما مستوى هندرة إدارة الموارد البشرية في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين فيه ؟
2. ما مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة ؟
3. ما علاقة مستوى هندرة إدارة الموارد البشرية بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة ؟
4. هل يختلف مستوى هندرة إدارة الموارد البشرية في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين فيه باختلاف المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة)؟
5. هل يختلف مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة باختلاف المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة)؟

أهداف الدراسة :

1. تحديد مستوى هندرة إدارة الموارد البشرية في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين فيه.
2. الكشف عن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة.
3. التعرف على علاقة مستوى هندرة إدارة الموارد البشرية بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة.
4. معرفة اختلاف مستوى هندرة إدارة الموارد البشرية في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين فيه باختلاف المتغيرات (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي).
5. عرفة اختلاف مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة باختلاف المتغيرات (العمر ، الجنس ، المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة ، المستوى الوظيفي).

أهمية الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في النقاط التالية:

أولاً : الأهمية العلمية

1. تحتل هذه الدراسة أهمية لكونها من الدراسات القليلة (على حد علم الباحثة) والتي أعدت حول هذا الموضوع.
2. بالإضافة إلى أن الدراسة ستتناول الأثر الحقيقي لهندرة الموارد البشرية في تطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام كأحد أبرز مؤسسات القطاع الحكومي في فلسطين.
3. تتبع أهميتها من حادثة الموضوع لهذا النوع من الدراسات التي يتطلبها الواقع العملي واستكمال ما بدأه الآخرون .
4. وتستمد الدراسة أهميتها أيضاً كونها تعتبر مرجعاً هاماً للباحثين والمهتمين و تفتح الباب واسعاً أمامهم لإجراء المزيد من الدراسات المستقبلية في موضوع الدراسة.

ثانياً : الأهمية العملية

1. وتتبع أهمية الدراسة عملياً كونها تقدم توصيات ومقترحات لصناع القرار في المؤسسات الحكومية وخاصة ديوان الموظفين العام لتطوير الأداء الوظيفي باستخدام منهج إعادة هندسة العمليات وبالتالي تحسين جودة الخدمات وزيادة الإنتاجية .
2. وهذا بدوره سيعود ويحقق مستوى كلي عام لاداء الحكومتها ويحقق رضا العميل الداخل (الموظفين) وكذلك المواطنين .

متغيرات الدراسة :

المتغيرات المستقلة :

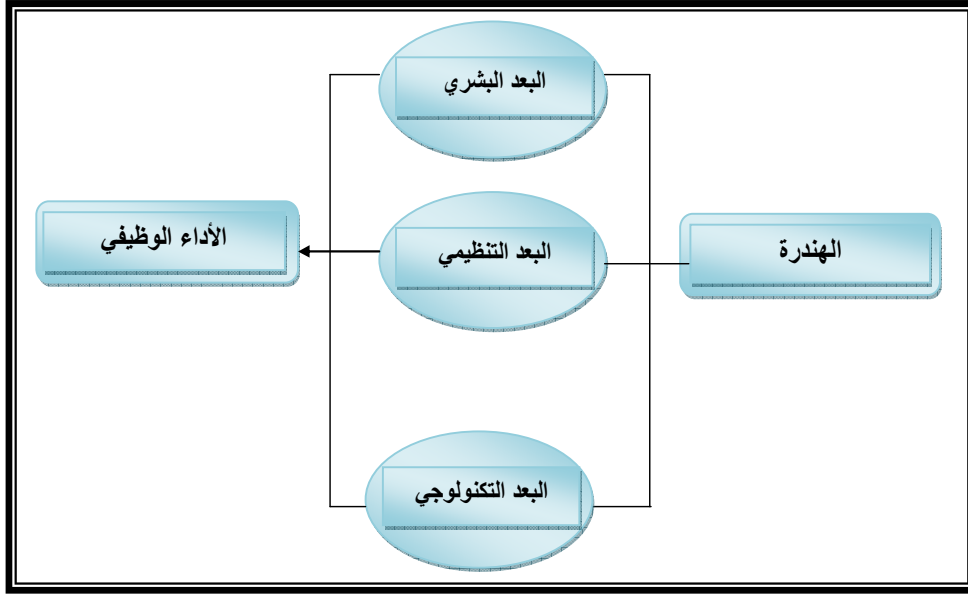
1. أبعاد الهندرة وهي :
 - أ. البعد البشري.
 - ب. البعد التنظيمي .
 - ج. البعد التكنولوجي

المتغير التابع :

1. مستوى الأداء الوظيفي للموظفين .

شكل رقم (1-1)

العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع



المصدر : جرد بواسطة الباحثة بناءً على أدبيات الدراسة

فرضيات الدراسة :

1. الفرضية الرئيس الأولى :

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام .

وتنبثق عنها عدة فرضيات :

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين البعد البشري والأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام .

2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين البعد التنظيمي والأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام .

3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين البعد التكنولوجي والأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام .

الفرضية الرئيسية الثانية : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول هندرة الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس ، المؤهل العلمي ، المستوى الوظيفي ، سنوات الخدمة) .

الفرضية الرئيسية الثالثة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس ، المؤهل العلمي ، المستوى الوظيفي ، سنوات الخدمة) .

حدود الدراسة :

لقد واجه العمل في هذا البحث بعض الحدود وأوجه القصور التي سيتم تناولها فيما يلي بهدف أخذها في الحسبان فيما يتعلق بتعميم نتائج البحث .

1. **الحد الموضوعي :** تبحث الدراسة موضوع واقع تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين في ديوان الموظفين العام .

2. **الحد البشري :** اقتصر تطبيق هذه الدراسة على العاملين بديوان الموظفين العام.

3. **الحد الزمني :** طبقت هذه الدراسة في سنة 2014-2015 .

4. **الحد المكاني :** اقتصر تطبيق هذه الدراسة على ديوان الموظفين العام بغزة .

صعوبات الدراسة :

1. ندرة المراجع التي تتعلق بالموضوع نفسه خاصة فيما يتعلق بموضوع إعادة هندسة العمليات التي تقوم بها الموارد البشرية بشكل عام وعلى الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي بشكل خاص حيث تتصف الدراسات السابقة في مجال هندرة إدارة الموارد البشرية بالندرة النسبية (على حد علم الباحث) حيث أن الدراسات الميدانية أو التحليلية عامة كانت تختص بالقطاعات الخاصة والجامعية .

2. الحصار المفروض على غزة حال دون السفر للحصول على مراجع من خارج القطاع .

3. الوضع الاقتصادي والاجتماعي .

مصطلحات الدراسة :

يتبنى الباحث التعريفات التالية :

❖ الهندرة

التعريف اللغوي :

ليس لها تعريف لغوي فهي كلمة عربية مشتقة من كلمتي هندسة وإدارة وهو مفهوم إداري حديث يعني البدء من الصفر لأنها مصطلح جديد من مصطلحات الإدارة .

التعريف الاصطلاحي :

وعرفها رايموند وبيرجون أنها " إحداث تغيير جذري في العمليات التنظيمية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات الاستخدام الأمثل وذلك لتحقيق تحسينات جوهرية في الجودة والأداء والإنتاجية " (Raymond & Bergeon,1998: 72) .

التعريف الإجرائي :

في هذه الرسالة يقصد بالهندرة هي التغيير الجذري في هيكلية ديوان الموظفين العام وإعادة تصميم البرامج الالكترونية بهدف سرعة الأداء وتخفيض التكلفة .

❖ الأداء الوظيفي :

التعريف اللغوي :

" أدى الشيء : أوصله إليه ، والاسم الأداء ، وهو أدى للأمانة منه بمد الهمزة ، والعامية لهجوا بالخطأ فقالوا : فلان أدى للأمانة بتشديد الدال ، ووجه الكلام أن يقال : فلان أحسن أداء .

وأدى دينه تأدية: أي قضاة ، والاسم الأداء، ويقال: أدى فلان ما عليه أداء وتأدية (ابن منظور ، 1997: 48) .

التعريف الاصطلاحي :

" هو التزام الموظف بمتطلبات وظيفته التي اسندت إليه مهامها " (الهيتمي ، 2003: 195) .

التعريف الإجرائي :

وفي هذه الرسالة يقصد بالأداء الوظيفي هو الجهد الذي يبذله العاملُ في ديوان الموظفين العام للقيام بالمهام التي اسندت إليه الخاصة بمتطلبات وظيفته والوصول إلى الأهداف المنشودة .

❖ إدارة الموارد البشرية :

التعريف اللغوي :

تعريف الموارد لغوياً هي المصادر أو الوسائل أو الثروة، ومورد هي مفرد موارد، والمورد هو المكان الذي يأتي الناس إليه للحصول على شيء يحقق نفعاً لهم .

التعريف الاصطلاحي :

هي " عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها، وهذه تشمل اقتناء الموارد، الإشراف على استخدامها وصيانتها والحفاظ عليها وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها " (البرنوطي، 2004: 17).

التعريف الإجرائي :

وفي هذه الرسالة يقصد إدارة الموارد البشرية هي الدائرة المختصة بالأمر المتعلقة بالعاملين في ديوان الموظفين العام والتي تشرف عليهم وتوجههم لتحقيق أهداف الديوان.

❖ هندسة إدارة الموارد البشرية :

إعادة النظر وإعادة التصميم الكلي للعمليات بإدارة الموارد البشرية ذات القيمة المضافة الجوهرية لتحقيق تحسينات جذرية – وليست هامشية – في مقاييس الأداء الحاسمة والتي تشمل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة (رسلان، 2010).

الديوان : دائرة حكومية مستقلة تُعنى بشؤون الخدمة المدنية ويتولى إدارته رئيس يرتبط بمجلس الوزراء مهمته الأساسية هي إدارة وتنمية الموارد البشرية في قطاع الخدمة المدنية ورفدها بالكوادر البشرية (تقرير الخدمة المدنية، 2012: 14) .

الفصل الثاني

الإطار النظري

- المبحث الأول : إدارة الموارد البشرية
- المبحث الثاني : الهندرة
- المبحث الثالث : هندرة إدارة الموارد البشرية
- المبحث الرابع : الأداء الوظيفي

المبحث الأول

إدارة الموارد البشرية

مقدمة :

إن إدارة الموارد البشرية في عصر المعلومات والاقتصاد الرقمي تعد من أهم وظائف منظمات الأعمال، إذ أن رأس المال البشري والمعرفي يشكل الأساس في تحقيق الميزة التنافسية في ميدان الأعمال، وتتعلق إدارة الموارد البشرية بعملية جذب واستقطاب الموارد البشرية ذات النوعية العالية وتدريبها وتطويرها والاحتفاظ بها (العامري والغالبى، 2008: 258).

وتعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الوظيفية في المنظمة وأكثرها حساسية كونها تتعامل مع أهم عنصر من عناصر الإنتاج، وكونها عرضة للتأثير بالبيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة (الهيبي، 2005: 11).

وتحتل إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الحديثة مكانة رفيعة ، فمن خلالها يمكن تحقيق ميزة تنافسية فريدة للمنظمات لا يمكن تقليدها وإذ كان بالإمكان تقليد التكنولوجيا والمعدات، ولكن يصعب تقليد البشر والأفكار المتولدة في رؤوسهم (العامري والغالبى، 2005: 259).

يعد العنصر البشري من العناصر المهمة التي تحيا بها منظمات الأعمال أو المنظمات العامة ، كما يعد المحرك الأساسي لجميع النشاطات وأساس فاعليتها وخاصة إذا تميز هذا المورد بمهارته ومعرفته وقدرته وقابليته للتكيف مع طبيعة الأعمال التي يمارسها ، ونظراً للتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال انعكست بآثارها على المنظمات ، مما استدعى إعادة النظر بتركيبة الموارد البشرية المهارية والمعرفية وتطوير قدرتها الأدائية. حيث استدعى هذا التطوير تركيز المنظمة على نشاط التدريب بالإضافة إلى أنشطتها في مجال الاختيار والتعيين والاستقطاب والتوجيه والمتابعة للموارد البشرية، وذلك بهدف تطوير مهارات ومعارف جديدة تتواءم مع المتطلبات الوظيفية الجديدة (المدھون، 2005: 14) .

وترى الباحثة أن العنصر البشري هو الأساس والتربة الخصبة لأي منظمة لذا لا بد من الاهتمام به ، وذلك من خلال تدريبه وتطويره ، حيث أنه يصعب تصور المنظمات بدون وجود هذه العنصر المهم ، حيث أن أبرز أسباب فشل المنظمات هو إهمال العنصر البشري .

مفهوم إدارة الموارد البشرية

اختلف العلماء والباحثين في وضع تعريف موحد لإدارة الموارد البشرية نظراً لإختلاف رؤيتهم لدور إدارة الموارد البشرية فالبعض ينظر إلي دورها بنظرة تقليدية ضيقة والبعض الآخر ينظر إليها بنظرة حديثة واسعة ولهذا تعددت التعريفات لإدارة الموارد البشرية وفقاً لوجهة نظر الباحثين المهتمين بها ومن هذه التعريفات :

يعرف فرنش (French) إدارة الموارد البشرية بأنها " عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة (French, 1974 :p3).

وعرفها (Sikula) بأنها " استخدام القوى العاملة داخل المنشأة أو بواسطة المنشأة ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بالمنشأة، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويض والمرتبات ، والعلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأخيراً بحوث الأفراد (Sikula, 1976: 6).

وعرفها (أبو شيخة) بأنها " ذلك الجزء من الإدارة المتعلق بالعاملين وعلاقاتهم في المنظمة، الذي يهدف إلى رفع مستوى كفاءة العاملين وتحقيق العدالة فيما بينهم (أبو شيخة، 2000: 17).

وعرفها (عقيلي) على أنها " نشاط أو وظيفة رئيسية تخصصية في المنظمة محور عملها العنصر البشري، وكل ما يتعلق به من أمور وظيفية منذ ساعة تعيينه في المنظمة ، وحتى ساعة تركه لها، فهي تسعى إلى الحصول على أفراد القوى العاملة اللازمين للمنشأة من حيث العدد التي تخدم أغراضها (عقيلي، 1996: 9) .

وعرفها (ديسلر) بأنها "مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة للممارسة وظائفها على أكمل وجه (ديسلر، 2003: 34) .

وعرفها كل من (النجار وراغب) بأنها " واجب أساسي من واجبات المدير العصري، أي أن تحسين أداء الأفراد لها يجب أن لا يترك لاعتبارات الصدفة أو العفوية، وإنما هو عمل يجب أن يخطط وينظم ويوجه ويراقب بدقة وموضوعية ليتحقق من ورائه الأهداف المنتظرة (النجار وراغب، 1992: 18).

ويعرف (الهيئي) إدارة الموارد البشرية بأنها " هي الإدارة المسؤولة عن تمكين المنظمة من بناء مزاياها الإستراتيجية والمحافظة عليها وتطويرها من خلال تخطيط واقعي وتوظيف ملائم للموارد البشرية بالإضافة إلى تدريبها ومتابعة مستمرة لعملية تطويرها (الهيئي، 2003: 11).

ويعرفها (Flippo) بأنها " تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشأة (Flippo,1971: 5).

وقد عرفها (شاويش) بأنها " ذلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد إحتياجات المشروع من القوى العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الإستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة (شاويش، 2000: 26).

وترى الباحثة من التعريفات السابقة أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنظمات الحديثة التي تعتمد على العنصر البشري ولهذا لا بد من القيام بعدد من الأنشطة التي تؤديها ومن أهمها وجود قوى عاملة مستقرة وذات كفاءة ، ويأتي ذلك من خلال عدة أنشطة فرعية أهمها :التحليل الوظيفي، تخطيط الموارد البشرية، البحث والاستقطاب، التنمية و التطوير، تقييم الأداء، و التعويض والفوائد و المنافع، العلاقات العمالية و أخيرا الأمن و السلامة العمالية.

وكذلك إن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنظمات الحديثة التي تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة وأن لها عدة أنشطة رئيسية تؤديها وأبرزها: (عشماوي، 2010: 128-129) .

- تكوين قوى عاملة مستقرة وذات كفاءة عالية من خلال تحليل النظم ، توصيف الوظائف.

- تدريب وتنمية القوى العاملة لزيادة قدراتهم ومهاراتهم.

- تعويض الأفراد عن مجهوداتهم في العمل من خلال الرواتب والحوافز والمكافآت.

- تحقيق تكامل بين رغبات الأفراد ومصالح المنشأة وذلك من خلال نظم الاتصالات في التنظيم.

- توفير الرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين بهدف إيجاد نوع من الإتجاهات الإيجابية نحو المنشأة.

- القيام بكافة أعمال شئون الموارد البشرية كحفظ الملفات وتوفير المعلومات عن الموارد البشرية.

أهمية إدارة الموارد البشرية :

توجد مجموعة من المبررات التي دفعت العالم بمؤسساته المختلفة أن يولي الموارد البشرية اهتماماً خاصاً وعناية فائقة، ولعل أبرز هذه المبررات:(الفولي، 2011: 33-34)

1. كبر حجم المؤسسات أدى إلى زيادة التدخل الحكومي في توجيه النشاط الخاص بعمل المؤسسات المختلفة من أجل توليد علاقة حميمة بين إدارة المؤسسة والعاملين.

2. إدراك المسؤولين في كافة المستويات الإدارية أن زيادة الإنتاجية تتوقف على تحسين استخدام الموارد البشرية.

3. تنامي الاتجاه الإنساني في الإدارة، والذي ركز على قضية التعاون بين العاملين وإدارة المؤسسة.

4. ظهور تشريعات جديدة تحاول الارتقاء بالموارد البشرية من أجل زيادة الإنتاجية، وبالتالي تزداد الربحية.

5. تحقيق النمو، والسعي نحو الاستقرار الإقتصادي يتطلب الإهتمام بالموارد البشرية، على اعتبار أنها تعد أهم المداخل للنمو الإقتصادي.

6. زيادة قوة النقابات العمالية حيث أن ظهور هذه النقابات ساهم في حماية مصالح العمال والحصول على مزيد من الضمانات الاقتصادية والاجتماعية للعمال.

7. تطوير أساليب الإنتاج حيث ترتب على التطورات التكنولوجية حدوث تغيير في أساليب الإنتاج، فأصبحت تستخدم الآلات ذات التكنولوجيا المتطورة، ومثل هذه الآلات أصبح تشغيلها يحتاج إلى نوعية جديدة من العمالة، وأنماط جديدة من علاقات العمل.

8. تطور تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي حيث أخذ هذا التدخل يتعلق بالموارد البشرية وتشغيلها، والاهتمام بصدور تشريعات تنظم هذا التشغيل، وتحدد الأجور، وتضمن إشترك العاملين في إدارة المؤسسة.

9. يعد الإنسان بمثابة الغاية والوسيلة لأي مؤسسة لأنه هو الذي يخطط، وهو الذي ينفذ، وهو الذي يراقب، وهو الذي يحقق الأهداف.

10. تعد الموارد البشرية مدخل للتنمية مدخل للتنمية المجتمعية، على اعتبار أن رأس المال البشري هو القادر على استغلال كافة الموارد لتحقيق أفضل إنتاجية ممكنة وبأقل التكاليف.

11. تشمل الموارد البشرية المحدد الأساسي للإنتاج والتنمية.

أهداف إدارة الموارد البشرية :

تتنوع الأهداف الدقيقة لإدارة الموارد البشرية من مؤسسة إلى أخرى، وتعتمد على مرحلة التطوير الخاصة بالمؤسسة، فعلى سبيل المثال ينظر للشخص المسئول عن الموارد البشرية على أنه الشخص الذي يعتني بالجانب الإداري من إدارة الأشخاص، مثل إعداد عقود العمل، والإحتفاظ بملفات الموظفين. ومن جانب آخر فانه ينظر إلى الشخص المسئول عن الموارد البشرية على أنه جزء متكامل وحيوي من عملية التخطيط للعمل، وكل ذلك يهدف إلى تحقيق أهداف المشروع المتنوعة (كشوراي، 2003: 12).

وترى الباحثة من خلال التعريفات السابقة لإدارة الموارد البشرية أن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية هو توفير الموارد البشرية للمنظمة بالكفاءة والكفاءة من أجل تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها وأهداف العاملين والمجتمع بكفاءة وفاعلية.

ويمكن استنباط عدة أهداف تسعى لتحقيقها إدارة الموارد البشرية في أي منظمة وهي (زويلف، 2003: 30).

1. **الأهداف التنظيمية :** وهي أن تؤدي إدارة الموارد البشرية وظيفتها بشكل مترابط مع باقي الإدارات الأخرى وتقديم النصح والإرشاد فيما يتعلق بشؤون الأفراد.

2. **الأهداف الوظيفية :** وهي قيام إدارة الموارد البشرية بالوظائف الاستشارية والتنفيذية الخاصة بها والمتعلقة بالأفراد فيها ومنها :

- ضمان استمرار تدفق القوى البشرية للمؤسسة من خلال الاستقطاب والاختيار والتعيين.
- ضمان الاستفادة القصوى من الجهود البشرية من خلال تدريبها وتطويرها وإتاحة الفرصة لتمكينها من الحصول على المعرفة والخبرة والمهارة.

- المحافظة على استمرار رغبة العاملين في العمل وذلك من خلال الموائمة بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين ولتحقيق ذلك لا بد من توفير نظام تعويض كامل.

3. **الأهداف الإنسانية :** وهي الأهداف الخاصة بالأفراد العاملين حيث تسعى إدارة الموارد البشرية لإشباع رغبات وحاجات العاملين بوصفهم العنصر الأهم في العملية الإنتاجية، ومن هذه الأهداف : (بربر، 1997: 12)

- إتاحة فرص تقدم الأفراد في مجال أعمالهم من خلال تهيئتهم.
 - إتاحة ظروف عمل منشطة لهم تسمح بزيادة دخولهم.
 - توفير سياسات موضوعية لاستخدام الطاقات البشرية وحمايتها من الأخطار بما يتمشى مع كرامة الإنسان.
4. **الأهداف الاجتماعية :** وهي تحقيق أهداف المجتمع من تشغيل للأفراد حسب قدراتهم، بما يتناسب مع القوانين والتشريعات الخاصة بالعمال وحمايتهم من الأخطار، ومن هذه الأهداف (الهيبي ، 2003: 34) :

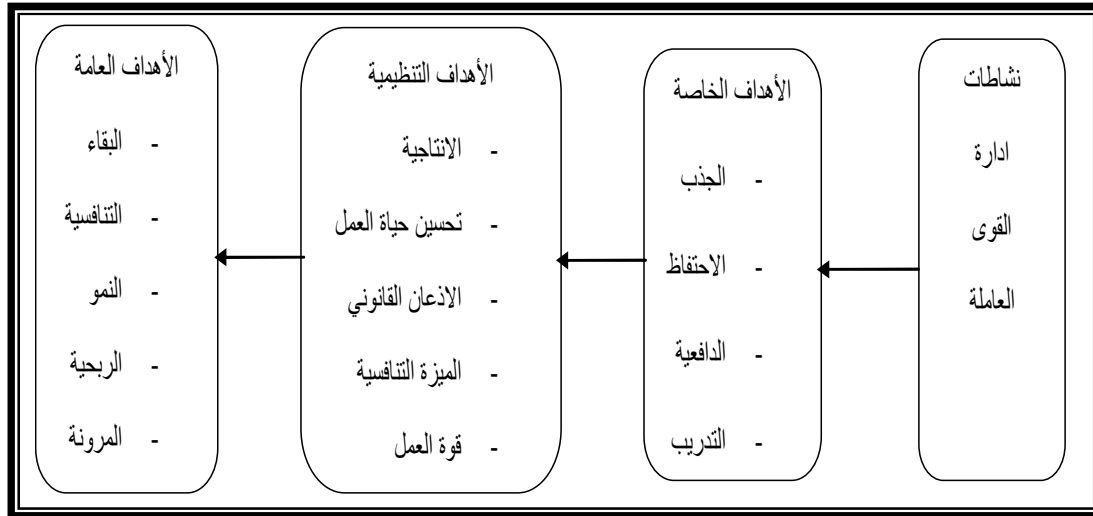
- رفع مستويات المعيشة من خلال إتاحة التوازن بين الفرص المتاحة والطاقات البشرية للمجتمع بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
 - مساعدة الأفراد في اختيار انصبب الوظائف لهم ورفع معنوياتهم ورغباتهم نحو العمل.
 - توفير الحماية والمحافظة على قوة العمل في المجتمع.
- ويمكن بلورة أهداف إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة على النحو التالي :
- (السالم ، 2009: 33-35)

1. الحصول على الأفراد الأكفاء في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع أو الخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف وتحقيق الميزة التنافسية.
2. الاستفادة القصوى من جهود العاملين في إنتاج السلع أو الخدمات وفق المعايير الكمية والنوعية المحددة مسبقاً.

3. تحقيق انتماء العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات المتلاحقة في البيئة التنافسية.
4. توفير بيئة عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة ، وتزيد من إنتاجيتهم ومكاسبهم المادية.
5. إيجاد سياسات تمنع سوء استخدام العاملين وتنفاذ المهام التي تعرضهم لحوادث العمل الصناعية والأمراض المهنية.
6. تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المنظمة من حيث الترقية والأجور والتدريب والتطوير عندما يصبحون مؤهلين لذلك.
7. يتوقع العاملون أيضاً وجود ضمان اجتماعي وصحي جيد.
8. تزويد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها بغرض أداء أعمالهم وتوصيل آرائهم ومقترحاتهم للمسؤولين قبل اتخاذ قرار معين يؤثر عليهم.
9. الاحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل شخص يعمل في المنظمة وبما ينسجم وطبيعة عمله.

شكل رقم (1-2)

أهداف إدارة الموارد البشرية



Source : Schuler , R.S " Managing Human Resources , 5th ed , west publishing company , N.Y, 1995 , P.9.

وظائف إدارة الموارد البشرية:

تختلف وظائف إدارة الموارد البشرية باختلاف الدول والمجتمعات والثقافات تبعاً للمستويات التطويرية والتنموية التي تعيشها المجتمعات من جهة وباختلاف أنشطة المنظمات ومستوى تأثيرها على المستوى المحلي والدولي من حيث أحجامها ونشاطاتها من جهة أخرى. فيرى (علاقي) بأن وظائف إدارة الموارد البشرية تتكون من نشاطات رئيسية منها : التخطيط، التنمية، التعويض، وعلاقات الموظفين (علاقي ، 1999: 77).

بينما يرى(زويلف)أن إدارة الموارد البشرية لها وظيفتين أساسيتين هما:(زويلف،2003:

(27

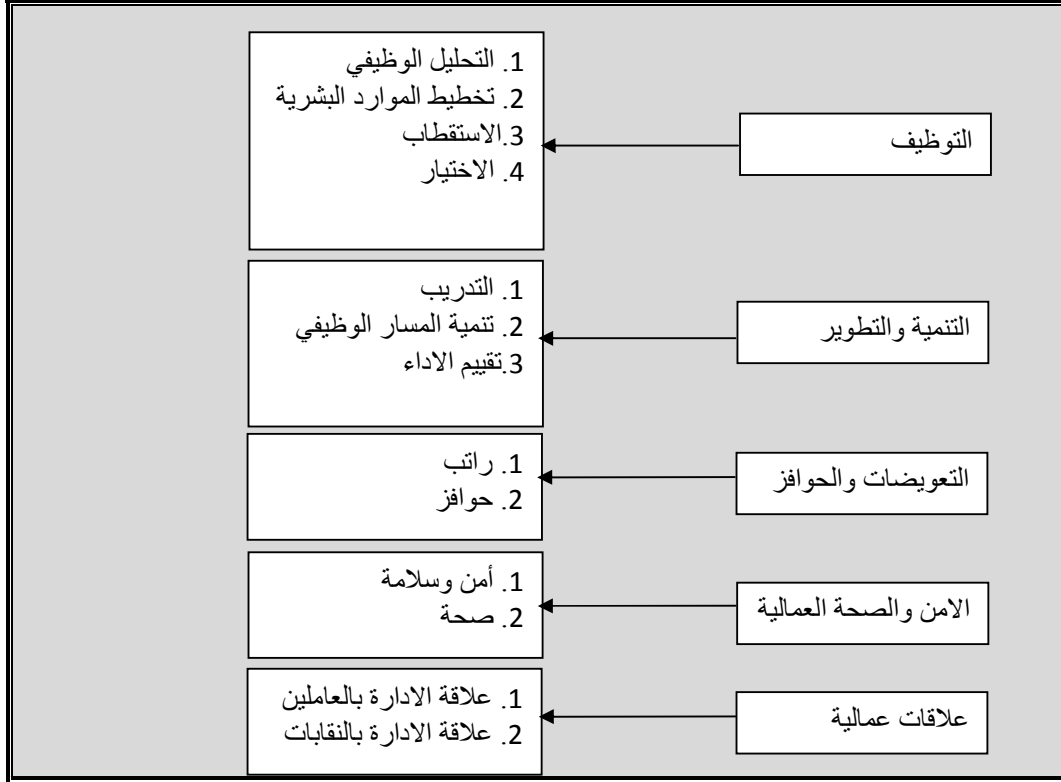
1. **وظيفة إدارية:** وهي الوظيفة التي تشترك فيها إدارة الموارد البشرية مع الوحدات الإدارية الأخرى من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة .
2. **وظيفة متخصصة:** وهي الوظيفة التي تركز فيها على الموارد البشرية وتضم المهام التالية:

- تهيئة الموارد البشرية.
- تطوير وتدريب الموارد البشرية.
- مكافأة الموارد البشرية.
- دمج الموارد البشرية.
- الحفاظ على الموارد البشرية.

وهناك العديد من الكتاب والباحثين صنفوا الوظائف في مجموعات يوضحها الشكل التالي، حيث تم تصنيفها إلى خمس مجموعات رئيسية سيستعرض هذا المبحث تعريفاً لوظائف كل مجموعة منها وعلاقتها ببعضها البعض.

شكل رقم (2-2)

يوضح وظائف ادارة الموارد البشرية



المصدر: (صيام ، محمد(2007) فعالية متطلبات تطبيق وظائف ادارة تنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة.

أولاً : مجموعة التوظيف

يحدد التوظيف تركيبة الموارد البشرية لأي منظمة مثل : ما هو عدد الأفراد المطلوب توظيفهم؟ وما هي المهارات والقدرات والخبرات الواجب توافرها فيهم ؟ متى وكيف يتم النقل او التعيين أو الاستبعاد؟ كيف نختار الأفراد المناسبين في كل حالة (جاد الرب ، 2009: 39)، وتشتمل مجموعة التوظيف على:

1. التحليل الوظيفي :

ويقصد بتحليل وتوصيف الوظائف بأنها " التعرف على واجبات ومسؤوليات كل وظيفة وتحديد مواصفات من يشغلها " (أبو شيخة، 2010: 33).

ويرتبط هذا النشاط بتحليل الوظائف وتصنيفها وتوصيفها وتحديد الواجبات والمسؤوليات المناطة بكل مستوى وظيفي معين في المنظمة (حمود والخرشة، 2007: 31).

2. تخطيط الموارد البشرية :

ويقصد بتخطيط الموارد البشرية بأنها " تحديد احتياجات المنظمة كمّاً ونوعاً، ويتطلب هذا تقدير طلب المنظمة من العاملين وتحديد ما هو متاح منها، ومن ثم المقارنة بين جانبي الطلب والعرض لتحديد صافي العجز أو الزيادة في الموارد البشرية (أبو شيخة ، 2010: 33).

وهي عملية إعداد الخطط اللازمة لشغل أو تجنب الفراغات الوظيفية المتوقعة، انطلاقاً من تحليل الوظائف الجديدة، أو المتوقع أن تكون شاغرة، وما إذا كان سيتم شغلها بمرشحين من داخل المؤسسة أو خارجها، لذلك فإن تخطيط القوى العاملة يشير إلى التخطيط المرتبط بجميع الوظائف داخل المؤسسة خلال فترة مستقبلية (ديسلر ، 2003: 149).

3. استقطاب الموارد البشرية :

يعرف الاستقطاب بأنه " العملية التي يمكن بها جذب طالبي العمل للتقدم للمنظمة لشغل الوظائف الشاغرة ، وقد يتم ذلك عن طريق الإعلان الموسع كمدخل لتعريف الباحثين عن العمل بوجود فرص عمل بالمنظمة (حنفي ، 2002: 133).

وهو العملية التي تهتم بالبحث عن، وجذب الأفراد المناسبين وجذبهم من بين الأفراد المؤهلين والمرشحين لشغل الوظائف الشاغرة حتى يتسنى إتمام عملية الاختيار (جاد الرب، 2009: 155).

3. اختيار الموارد البشرية :

تعرف عملية الاختيار بأنها " عملية انتقاء الأفراد الذين تتوافر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف معينة في المنظمة " (السالم وصالح، 2002: 85).

وينصب اهتمام هذه الوظيفة على إجراء عمليات المقابلة والاختبارات من أجل وضع الشخص المناسب في المكان المناسب (أبو شيخة، 2001: 27).

ثانياً : مجموعة التنمية والتطوير

يركز نشاط مجموعة التنمية والتطوير على التحول من التدريب الى التعليم المستمر، وتمثل أنشطة تدريب وتطوير الموظفين نشاطاً أساسياً في قلب أنشطة الموارد البشرية في أي منظمة، وهذه الأنشطة الخاصة بالتدريب والتطوير تدعم الأفراد نحو تعلم المهارات الجديدة

واكتساب مهارات متنوعة، والتأثير على اتجاهات الأفراد حتى يكون كل فرد بمثابة جزء فعال من فريق عمل فعال في منظمة فعالة، كما أن أنشطة التطوير والتنمية تعني التركيز القوي على مفاهيم الكفاءة والعدالة في المنظمة خاصة عندما يتم دمج هذه الأنشطة في الأنشطة المختلفة للموارد البشرية . وتشمل مجموعة التدريب والتطوير على الوظائف التالية:(نعيم، 2012: 11).

1. تدريب وتطوير العاملين :

يعرف التدريب بأنه " هو الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المنشأة التي يعمل فيها " (الشاويش، 2000: 232)، ويعرف أيضاً بأنه " السعي باستمرار نحو تحسين وتطوير المهارات لدى الأفراد العاملين في المنظمة من خلال وضع البرامج التدريبية والتطويرية الملائمة لهم" (حمود والخرشة، 2007: 31).

2. تخطيط المسار الوظيفي :

تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمنظمة بخاصة فيما يتصل بالنقل والترقية والتدريب.

وهو عملية مستمرة والتي من خلالها يتقدم الفرد من خلال مجموعة من المراحل التي تتميز فيها كل مرحلة بمجموعة من الخصائص والقضايا أو المشاكل والمهام(حسن، 2005: 309).

3. تقييم الأداء :

يعرف تقييم الأداء بأنه " تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو سلوكية أو فكرية ، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز الأولى ومعالجة الثانية كضمانة أساسية لتحقيق فاعلية المنظمة " (السالم وصالح، 2002: 102).

ويعرف أيضاً بأنه " الوظيفة التي تعني وضع نظام لتقويم أداء العاملين يتضمن كيف تقوم؟ ولماذا تقوم؟ ومتى تقوم؟ وآثار التقويم ونتائجه (أبو شيخة، 2010: 33).

ثالثاً : مجموعة التعويضات والحوافز

لابد أن يحصل الأفراد على تعويض مناسب مقابل العمل والجهد الذي يؤدونه، ويتطلب ذلك من المعنيين إعداد هيكل مناسب للرواتب والأجور ونظام الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية.

وتشمل هذه المجموعة على :

1. **التعويض (الراتب) :** وهو المال الذي يتقاضاه الشخص مقابل أدائه الوظيفي(نعيم، 2012: 13)، أما تصميم نظام الأجور فيقصد به تحديد قيمة كل وظيفة وأهميتها النسبية وتحديد أجرها(أبو شيخة، 2010: 33).

2. **الحوافز:** وهي عبارة عن مكافآت مالية إضافية غير الراتب الأساسي تشمل الإجازات المدفوعة والرسمية والمرضية والتأمين الصحي (نعيم، 2010: 13). أما تصميم نظم الحوافز يقصد به منح مقابل عادل للأداء المتميز وتحديد الحوافز الفردية والجماعية ، كما تعني هذه المهمة بانضباط العاملين ووضع نظم الترقية والنقل الخاصة بهم (أبو شيخة، 2010: 33).

رابعاً : مجموعة الأمن والصحة العمالية

وهذه الوظيفة تعمل على توفير الرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين، وذلك للمحافظة على صحة العاملين وإيجاد نوع من الاتجاهات الايجابية نحو المنشأة، وتشتمل على:(نعيم، 2012: 13)

1. **الأمان :** وتشمل حماية الموظفين من الإصابة بحوادث أثناء العمل.

2. **الصحة :** تشير إلى خلاء الموظفين من أي مرض جسدي أو نفسي مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والتمسك بالمؤسسة.

وبشكل عام تعني هذه الوظيفة بأنها " وضع نظم السلامة المهنية والرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين (أبو شيخة، 2010: 33).

خامساً : العلاقات العمالية

وتهدف هذه الوظيفة إلى تحقيق التكامل بين مصالح الفرد والمؤسسة والعمل على إيجاد جو نفسي مناسب للعمل، ويتطلب ذلك من إدارة الموارد البشرية العمل المستمر لمعرفة اتجاه العاملين ورغباتهم (نعيم، 2012: 113).

وتركز هذه الوظيفة أيضا على التحول من علاقات العمل إلى العلاقة الحكومية للمنظمة، حيث أن علاقات الموظفين تدعم انسجام العلاقة بين المديرين والموظفين(جاد الرب،2009: 42).

أما العلاقات مع النقابات العمالية تشمل المساومة الجماعية وإدارة العلاقة بين الطرفين، وتعتبر وظيفة تطوير علاقات العمل تتضمن تهيئة جو من الثقة والتفاهم بين العاملين، وتعمل على بحث مطالب النقابات العمالية، ووضع نظام لبحث ومعالجة شكاوي العاملين(أبو شيخة،2010: 33).

التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

لقد حدثت كثير من التغيرات في مجالات العمل المختلفة في وقتنا الحاضر، وقد صاحبت هذه التغيرات كثير من التحديات والعقبات أمام إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهدافها اتجاه العاملين من ناحية واتجاه المنشأة من ناحية أخرى ، ومن هذه التحديات(عبد الباقي ، 2000: 103).

1. زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة.
2. التغيرات في تركيب القوى العاملة.
3. نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية.
4. تغيير القيم والاتجاهات.
5. العائد والتعويض المادي للعاملين.
6. زيادة حجم القوى العاملة.
7. التشريعات واللوائح الحكومية.
8. تزايد ونمو أعداد الموظفين المتخصصين.
9. عدم قدرة المديرين التنفيذيين في الإدارات المختلفة على تقييم الأداء بفاعلية.
10. تزايد مسؤولية إدارة الموارد البشرية عن الإنتاجية والربحية.
11. زيادة حجم المنشآت وتعقد علاقات العمل.
12. تزايد عدد الوظائف الذهنية مع تناقص في الأعمال اليدوية.
13. الحاجة المتزايدة إلى تنمية وتطوير قدرات العاملين.

المبحث الثاني

الهندرة

مقدمة :

تُعد الهندرة اليوم ذات أهمية كبيرة في عالم الإدارة فبعد أن تمكنت عدة شركات رائدة من تحقيق نتائج لم يسبق لها مثيل في عالم التطوير والتحسين المستمر ، سارعت شركات أخرى في مختلف أنحاء العالم إلى تبني تطبيق هذا الأسلوب الإداري الجديد ، وتوظيفه لتطوير مختلف جوانب العمل فيها، ومن الناحية النظرية، فإن الهندرة أداة لتطوير الشركات التي تطبقها، وذلك من خلال التغيير الجذري لطرق أدائها لأعمالها (مانجانيلي، 1995: 1).

وتجدر الإشارة إلى أن الهندرة كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتي هندسة وإدارة وهي ترجمة لكلمة (Business Reengineering) والذي يعني إعادة هندسة الأعمال ومن ثم فإن اللفظ وإن لم يكن يعني الهندسة الإدارية بالترجمة الحرفية إلا أنه يعني إعادة التصميم الجذري للعمليات والنظم كما يتبدى من مراجعة الإسهامات الخاصة بالمفهوم(هامر، شامبي، 1995 : 103-104).

وعلى الرغم من أن مفهوم إعادة هندسة العمليات " الهندرة " لم يظهر إلا في الستينيات الميلادية، إلا أن أساسها وقواعدها تعود إلى مطلع هذا القرن وذلك مع بداية ظهور الإدارة العلمية لفريدريك تايلور ، وفي الثمانينات الميلادية ظهرت على الساحة الأكاديمية اتجاهات لإحياء هذا المفهوم العلمي من قبل أنصار الجودة الشاملة (TQM) وغيرها من المفاهيم العلمية.

ولقد ظهر مفهوم " إعادة هندسة العمليات الإدارية " عام 1995 على يد مايكل هامر في مقالته التي نشرت في دورية هارفارد بزنس ريفيو (Harvard Business Review) عام 1995 ثم انتشر هذا المفهوم بصورة سريعة ومذهلة في الأوساط الغربية على الساحة الأكاديمية وفي قطاعي الأعمال والقطاع الحكومي(1: Gray Boom, 1995).

مفهوم الهندرة :

لم يختلف الباحثون في تعريف إعادة الهندسة " الهندرة "، وهذا راجع في الغالب لقلة الدراسات التي تناولت هذه الفكرة، واعتمدوا على التعريف الذي جاء به شامبي وهامر، حيث

عرفاها في البداية على أنها " البدء من جديد، أي من نقطة الصفر، وليس إصلاح وترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات تحسينية تترك البنى التحتية كما كانت عليه (سكارنة، 2009: 121).

ويعرف (السلطان) مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنها " وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره، وتعتمد على إعادة هيكلة البناء وتصميم العمليات الأساسية بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات يكفل سرعة الأداء وتخفيض التكلفة وجودة المنتج (السلطان، 2002: 41-42).

وقد عرفها البعض على أنها " إعادة التصميم الجذري والسريع للعمليات الإدارية الإستراتيجية ذات القيمة المضافة المتحققة إلى جانب التنظيم وسياسات البنى المنظمة التي تساعد تلك العمليات وذلك بهدف تحقيق طموحات عالية من الأهداف التنظيمية (Hammer, 1996: 345).

وعرفها (الشبلي والشنور) بأنها " مدخل إداري يسعى إلى إعادة تصميم الخدمة بشكل جذري بهدف إحداث تغييرات جوهرية في العمليات الأساسية ، وذلك من أجل تخفيض التكلفة والوقت وتحسين الجودة والسرعة في الإنجاز وسعة تخزينية أقل " (الشبلي والشنور، 2009: 456).

وعرفها (العجمي) بأنها " عملية تهدف إلى إعادة التصميم الجوهري للعمليات الإدارية وتعتبر مثل هذه العملية مناسبة في المواقف التي تكون فيها البيئة سريعة التغيير والاستجابة (العجمي، 2008: 307).

وعرفها (عامر وقنديل) بأنها " أحد المداخل الإدارية الحديثة الذي يهدف إلى إحداث تغيير جذري وسريع في المنظمات من خلال إعادة تصميم العمليات الإستراتيجية والسياسات والهياكل التنظيمية والقيم والافتراضات المساندة بشكل غير تقليدي (عامر وقنديل، 2010: 318) .

وعرفها (رايموند وبيرجون) أنها " إحداث تغيير جذري في العمليات التنظيمية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات الاستخدام الأمثل وذلك لتحقيق تحسينات جوهرية في الجودة والأداء والإنتاجية " (Raymond & Bergeon, 1998: 72) .

وعرفها (هامر وستانتن) بأنها " إعادة التفكير الجوهري في عمليات المنظمة وإعادة تصميمها بشكل جذري لتحقيق تحسينات جذرية في الأداء (هامر وستانتن، 2000) .

وعرفها (اللوزي) على أنها " إعادة تصميم عمليات المنظمة ذات القيمة المضافة وذلك من خلال تحويلها من عمليات مجزأة وموزعة على وظائف مختلفة معزولة عن بعضها البعض

يجمع بينها هيكل تنظيمي رأسي إلى عمليات كاملة موزعة على فرق عمل، بحيث يؤدي كل فريق عملية كاملة ، يجمع بينها هيكل تنظيمي شبكي، مع إجراء التعديلات الملائمة في كل من النظم الإدارية والثقافة التنظيمية، وذلك بغرض تعظيم القيمة المقدمة للعميل (خليل، 2008:18).

وعرفها (الرفاعي) بأنها " دراسة وفحص تدفق عمليات التشغيل الرئيسية والمعلومات الخاصة بها بغرض إعادة تصميمها، وذلك بهدف التبسيط وتخفيض التكلفة وتحسين الجودة، وتحقيق المرونة (الرفاعي ، 2002).

وعرفها (Chan & Bardley) " أنها منهج لتحقيق تطوير جذري في أداء الشركات في وقت قصير نسبياً (Chan & Bardley ,1995).

وعرفها (Smith) " بأنها إعادة التصميم الجذري والسريع للعمليات الإدارية الإستراتيجية ذات القيمة المضافة والنظم والسياسات والبنية المدعمة لتلك العمليات بهدف تحقيق طموحات مؤثرة من الأهداف التنظيمية (Smith, 1994).

وعرفها (Parker) " أنها استخدام الأدوات والوسائل في إطار الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة لإحداث أفضل توليفة ممكنة لهذه الأدوات والوسائل وصولاً إلى التغيير الجذري في جميع أجزاء المنظمة لأجل تلبية احتياجات الزبائن (Parker, 1995).

ويكاد يكون هناك اتفاق بين الباحثين في الهندرة على أنها " عملية إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات والإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة الخدمة والسرعة. (الحمادي، 2006: 127).

وترى الباحثة أن أفضل تعريف للهندرة هو إعادة التفكير من نقطة الصفر لتحديد المشكلة وتتبعها والوصول إلى الهدف المنشود من حيث الكفاءة والدقة وتقليل التكلفة والوقت.

ويشير الباحثان (هامر وشامبي) في تعريف آخر لمفهوم الهندرة بأنها " إعادة التفكير بصورة أساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية بالمنظمات لتحقيق نتائج تحسين هائلة في مقاييس الأداء العصرية: الخدمة والجودة والتكلفة وسرعة انجاز العمل"(اللوزي، 1999: 266).

وهذا التعريف يشمل على أربع معالم أساسية للهندرة : أساسية، جذرية، هائلة، العمليات وتفسيرها كما يلي : (اللوزي ، 1999: 266)

1. **أساسية:** وتعني أن الوقت قد حان لكي تعيد كل منظمة وكل فرد وعامل بها النظر في أسلوب العمل المتبع ومراجعة ما يقومون به من عمل وسؤال أنفسهم: لماذا يقومون به؟ وهل هذا العمل ذو قيمة؟ وهل يمكن أدائه بطريقة أفضل؟ كل هذه الأسئلة يطرحها مبدأ الهندرة بأسلوب ومفهوم علمي يساعد المنظمات في الوصول إلى إجابات شافية لهذه الأسئلة الهامة.

2. **جذرية:** تتضمن الهندرة حلولاً جذرية لمشاكل العمل الحالية وهو أمرٌ يتميز به أسلوب الهندرة عن غيره من المفاهيم الإدارية السابقة التي كانت في معظمها تسعى إلى حلولٍ عاجلة وتحسينات لمشاكل العمل ومعوقاته.

3. **هائلة:** الهندرة لا تتعلق بالتحسينات النسبية المطردة والشكلية، بل تهدف إلى تحقيق طفرات هائلة وفائقة في معدلات الأداء. ولقد حققت المنظمات التي طبقت مفهوم الهندرة بنجاح نتائج هائلة في زيادة الإنتاجية وتقليص الزمن اللازم لإنجاز العمل وتقديم خدمات أفضل.

4. **العمليات:** يتميز مبدأ الهندرة بتركيزه على نظم العمل أو ما يعرف بالعمليات الرئيسية وليست الإدارات، إذ يتم دراسة وهندرة العمليات بكاملها ابتداءً من استلام طلب العميل الى ان يتم انجاز الخدمة المطلوبة، ولذلك فالهندرة تساعد على رؤية الصورة الكاملة للعمل، وتقلبه بين الإدارات المختلفة ومعرفة الحواجز التشغيلية والتنظيمية التي تعوق العمل وتطيل من الزمن اللازم لتقديم الخدمة وإنهاء العمل.

المبادئ الأساسية للهندرة :

إن معتنق مبدأ الهندرة يجب عليه الالتزام بالمبادئ التالية: (عليوة، 2002: 95)

1. دمج الوظائف، حيث يجب مراجعة الأنشطة بشكلٍ واعٍ من قبل الإدارة، ويمكن أن يقود ذلك إلى دمج أكثر من وظيفة.
2. قم بالعمل بنفسك ونفذه من موقعك.
3. خفض عدد المستويات التنظيمية، إدارات أقل، وظائف أقل، رقابة أقل.
4. الوصول إلى حل وسط بين مركزية ولا مركزية اتخاذ القرار.

5. تحويل المديرين إلى معلمين ومدرّبين، حتمية توافر مهارات عالية في التعامل مع الآخرين من خلال توفير الموارد والرد على الاستفسارات.
6. تحويل التنظيم من هرمي إلى أفقي، ففي وجود فرق العمل يتراجع التسلسل الهرمي حيث يعمل التنظيم من خلال فرق عمل يمكنها مواجهة المشاكل بالقرارات الفورية دون إبطاء، ويكون له صلاحيات واسعة في اتخاذ القرارات.

فوائد تطبيق الهندرة :

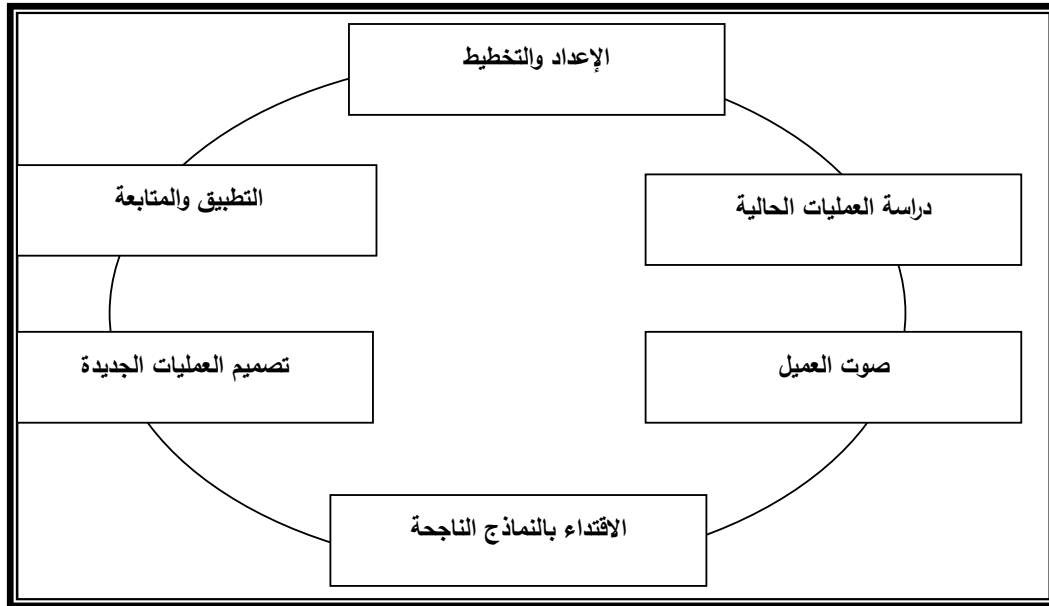
- (اللوزي، 2002: 183).
1. دمج الوظائف المتخصصة في وظيفة واحدة، وهنا لابد من تجميع الأعمال ذات التخصصات الواحدة في مكان واحد بشكل يترتب عليه توفير الوقت وتخفيض التكاليف وتنسيق الأعمال وتنظيمها.
 2. تتحول الأعمال من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة بحيث يترتب عليها مسؤولية مشتركة بين أعضاء فريق العمل.
 3. تزيد من استقلالية الأفراد في أداء المهام ، حيث يتم تشغيل الأفراد القادرين على المبادرة وتأسيس قواعد العمل والإبداع والابتكار.
 4. التشجيع على التعليم إضافة إلى التدريب وذلك لتنمية مهارات وقدرات الأفراد وتوسيع مداركهم.
 5. تتم مكافأة الأفراد وتقسيم نتائج عملهم بناءً على النتائج النهائية وبشكل جماعي.
 6. تعمل الهندرة على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة، بحيث يصبح الأداء الجيد والاهتمام بالعملاء من أهم أولويات العاملين.
 7. تساعد العاملين على اتخاذ القرارات دون قصر هذه العملية على المديرين .
 8. تنفيذ خطوات العمل حسب طبيعتها، وهذا الأمر يؤدي إلى إنجاز العديد من الخطوات في وقت واحد ، إضافة إلى تقليل الوقت بين خطوات العمل .

مراحل الهندرة :

هناك الكثير من المناهج العملية المستخدمة في الهندرة ، وجميع تلك المناهج لا تختلف في الأساسيات (الإعداد، دراسة الوضع الحالي للعمليات، التصميم الجديد للعمليات، التطبيق) بينما يقع الاختلاف في بعض الأمور الفرعية. وتضيف مناهج أخرى صوت العميل والافتداء بالنماذج الناجحة كركيزتين أساسيتين في المنهج إضافة إلى الركائز السابقة (رسلان، 2010: 349).

شكل رقم (2-3)

المنهج العلمي للهندرة



(المصدر: رسلان، نبيل ، هندرة الموارد البشرية ، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا، جامعة الدول العربية ، 2010 : 349)

وذكر (لونيال) أن هناك ستة مراحل شاملة لخطّة إعادة الهندسة، والتي يجب على المنظمات أن تراعيها في تنفيذ Business Process Reengginering، وذلك منذ البداية وهذه المراحل الست من النماذج تشتمل على الفهم والتخطيط والبرمجة والتحويل والتنفيذ والتقييم (لونيال، 2002: 198) .

المرحلة الأولى : الفهم

يجب على الإدارة العليا أن تدرك الحاجة إلى التغيير وتطوير الفهم كامل باستعراض ما هو Business Process Reengginering وكيفية التخطيط لتصنيفها.

المرحلة الثانية : التخطيط

لا بد من تكوين خطة تسند إلى رؤية واضحة في اختيار (عملية / عمليات) إدارة الأعمال لإعادة تصميمها ، تكون أهدافها واضحة قابلة للقياس، لإعادة التصميم واكتشاف العمليات يساعد في تكوين فريق المشروع الخاص بإعادة الهندسة.

المرحلة الثالثة : البرمجة

يقيم الفريق المشاريع والوثائق والعمليات الحالية والنقاط المكتشفة ووضع الأسس والمعايير لقياس المستقبل وتحسينه، وخلال هذه المرحلة تتركز الجهود التي يبذلها فريق المشاريع على تحديد انطلاقة جديدة.

المرحلة الرابعة : التحويل

تشير إلى التحويل الذي يستخدم التحول الحالي لإعادة العملية أو المنظمة ، هذا التحويل في البداية يجب أن يتم في إطار بيئة تجريبية ضيقة.

المرحلة الخامسة : التنفيذ

بعد الدراسة التجريبية هناك تعهد ناجح في إعادة هندسة العمليات التي تعتبر تنفيذاً كاملاً ومتكاملاً وناجحاً في المنطقة.

المرحلة السادسة : التقييم

تتضمن تقييم نجاح الجهود في تحقيق الأهداف المحددة في المرحلة الثانية، فعلى سبيل المثال إذ كان تقدير الجهود لم يحقق كل أهدافه لا بد من تعديل وإعادة تصميم، وتعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل لاستمرارها في عملية التقدير وعملية الالتزام.

وهناك من اعتبرها خمس مراحل للهندرة وضحاها كلاً من ريمون مانجيلي ومارك كلاين، وهذه المراحل تشمل التحضير،التحديد،الرؤية، المواجه، التحويل (Manganelli & Klein,1995: 139).

المرحلة الأولى : التحضير

هذه هي مرحلة الحشد والإستعداد وتهدف إلى تعبئة وتنظيم وتنشيط العاملين الذين سيقع عليهم عبء الهندرة، وتشمل مخرجات التحضير على التكليف الإداري والتنظيم وتشكيل

الفريق والدستور (المنهج الذي يسلمتم به فريق الهندرة) ويتم ذلك من خلال: الإحساس بالمشكلة، موفقة الإدارة، تدريب الفريق ، تخطيط التغيير .

المرحلة الثانية :التحديد

يتم في هذه المرحلة تحديد العملاء والعمليات ومستوى الأداء ونشاطات القيمة المضافة والخريطة التنظيمية للعمليات والموارد المتاحة واختيار العمليات التي ستخضع للهندرة.

المرحلة الثالثة: الرؤية

تهدف هذه المرحلة الى تكوين رؤيا كفيلة بتحقيق الانجاز الخارق ، وهي مرحلة تقع بين الفكرة المجردة والتصميم العملي، وهي ايضاح مسهب لاهداف الهندرة وذلك من خلال فهم بنية العمليات وفهم تدفق العمليات ، وتحديد مقاييس الاداء ودوافع الاداء.

المرحلة الرابعة: الحل

وهي تتضمن مجموعتين: المجموعة الأولى التصميم التقني للعمليات والمجموعة الثانية تنظيم بيئة الموارد البشرية للمؤسسة.

المجموعة الأولى: وتهدف إلى تصميم حل قادر على تحقيق الرؤية ويتم ذلك من خلال (نموذج العلاقات، ادارة المعلومات، توحيد نقاط المعلومات، تحديد البدائل، تصميم الرقابة، اعادة الانتشار، التطبيق الفني .

المجموعة الثانية: وهو التصميم الاجتماعي ويتم فيها تحديد الابعاد الانسانية والنفسية لمشروع الهندرة من خلال وصف وتنظيم الوظائف والسلم الوظيفي وتحديد الحوافز ونظام تدريب جديد .

المرحلة الخامسة: التحول

هذه هي مرحلة تحقق الرؤية وتنفيذ التصميم الفني والاجتماعي وتتضمن اعداد نماذج العمل ونماذج البيانات وبدء تشغيل نظام المعلومات ببرامجه الجاهزة او تصميم برامج جديدة ويتم ذلك من خلال(اختبار النظام، تقييم اداء الأفراد، تركيب النظام وبدء التشغيل، التصحيح والتحول).

وقد صاغ تشامبي مراحل وخطوات الهندسة على النحو التالي: (تشامبي: 2003)

1. الإعداد لإعادة الهندسة: في هذه المرحلة يتم اتخاذ القرار بإعادة الهندسة والتنظيم

لإعادة الهندسة والتدريب على إعادة الهندسة وتحديد الرسالة والرؤية المستقبلية.

2. اختيار العملية الإدارية: حيث يتم اختيار العملية الإدارية طبقاً للمعايير التالية: مستوى الخلل في العملية، مستوى أهمية العملية، إمكانية التطبيق.

3. تشكيل فريق العمل لإعادة الهندسة: لا يوجد للفريق مدير أو رئيس بل منسق أو قائد فريق، كما أن الرقابة على أعمال الفريق داخلية وليست خارجية، ولا يعتمد الفريق على التصويت لاتخاذ قراراته النهائية بل يلجأ الأعضاء إلى النقاش والحوار والعصف الذهني ليتم التوصل إلى قرار جماعي ، يستحسن ألا يكون أعضاء الفريق من إدارة واحدة.

4. تحليل المخرجات النشاط الأول لفريق العمل حيث يبدأ بتجديد العملاء الداخليين والخارجين وتحديد احتياجاتهم .

5. تحليل وإعادة الهندسة: يتم تحليل وإعادة الهندسة حيث يتم تقسيم الأنشطة إلى عمل وإهدار، ورسم خريطة لإجراءات العملية (تحديد النشاطات المهمة وغير المهمة)، وبناء العملية الإدارية الجديدة.

وترى الباحثة أن أفضل مراحل للهندرة تناسب ديوان الموظفين العام هي التي ذكرها (لونيال) حيث أنه لا بد من معرفة الإدارة العليا للهندرة واقتناعها بعملية الهندرة، ومن ثم وضع خطة مناسبة للديوان من خلال تحديد الأهداف المرجوة، ومن ثم برمجة هذه العمليات وبعد ذلك التحويل من البرنامج القديم إلى البرنامج الحديث أي القيام بعملية التجربة وفي حال نجاحها يتم تنفيذها بشكل كامل وبعد ذلك تكون عملية التقييم لعملية الهندرة.

أهداف إعادة الهندسة " الهندرة "

تسعى إعادة الهندسة إلى إحداث تغييرات جذرية في أساليب وطرق العمل بالمنظمات لتتناسب مع إيقاع ومتطلبات عصر السرعة والثورة التكنولوجية. كما تسعى إعادة الهندسة إلى تحقيقه ليقوم العاملون بأداء الأعمال الصحيحة والمفيدة وبالطريقة الصحيحة التي يريدها العميل ويتطلع إليها ، فالهدف الرئيسي لإعادة الهندسة هو إحداث طفرة في الأداء.

فإعادة الهندسة تهدف إلى تحقيق العديد من الأهداف وفقاً لما ذكره وهي:(مصطفى،2002)

1. تحسين العمليات غير الفعالة ، تحسين الوضع الحالي في السوق.

2. تحسين الأداء لمواجهة المتغيرات والقوى العالمية.

3. إحداث تغيير جذري وسريع في منظمات الأعمال.

وقد وضح أن إعادة الهندسة لها أغراض وهي على النحو التالي: (خليل، 2008)

1. **تحقيق تغيير جذري في الأداء:** ويتمثل في تغيير أسلوب وأدوات العمل والنتائج من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به وفق احتياجات العملاء وأهداف المنظمة.

2. **التركيز على العملاء:** توجيه المنظمة إلى التركيز على العملاء من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم بحيث تم إعادة بناء العمليات لتحقيق هذه الغرض.

3. **السرعة:** تمكين المنظمة من القيام بأعمالها بسرعة عالية من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها .

4. **الجودة:** تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها لتتناسب مع احتياجات ورغبات العملاء.

5. **تخفيض التكلفة:** من خلال إلغاء العمليات غير الضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة.

6. **التفوق على المنافسين:** مساعدة المنظمة في التفوق على المنظمات المنافسة التي قد لا يصعب اللحاق بهم ولكن 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 استغلال الموارد المتاحة وترشيد العمليات والبيع بشروط أفضل .

الفرق بين الهندرة ومداخل التغيير الأخرى:

أوضحت العديد من الدراسات والبحوث المتخصصة في دراسة مدخل إعادة هندسة العمليات وجود اختلافات جوهرية بين هذا المدخل والمداخل الأخرى الخاصة بإعادة بناء المنظمات والمتمثلة عموماً في إعادة الهيكلة، إدارة الجودة الشاملة، التقنية، تصغير الحجم، إعادة التنظيم، فإعادة الهندسة ليست تقليص الحجم ذلك أن هذا الأخير هو التخلص من الأفراد أو الأعمال لتحسين المردودية المالية على المدى القصير بل هي إعادة التفكير في العمل من القاعدة إلى الأعلى لتخليص العمل مما هو غير ضروري، ولإيجاد طرق أفضل لأداء ما هو ضروري (الغلافي، 2000: 23) .

ومما سبق نلخص أوجه الاختلاف بين إعادة الهندسة والمداخل السابقة بالجدول التالي:

جدول رقم (2-1)

أوجه الاختلاف بين إعادة الهندسة والمداخل السابقة

مفاهيم التغيير	إعادة الهندسة	تخفيض الحجم وإعادة التصميم	إعادة الهيكلة	إدارة الجودة الشاملة	الأتمتة	إعادة التنظيم
مفاهيم التغيير	إعادة الهندسة	تخفيض الحجم وإعادة التصميم	إعادة الهيكلة	إدارة الجودة الشاملة	الأتمتة	إعادة التنظيم
مجال البحث	كل شيء في المنظمة	حجم القوى العاملة	العلاقة بين المستويات الإدارية	حاجات الزبائن	التطبيقات التقنية	المنظمة بالكامل ماعدا العمليات
نطاق التغيير	العملية الإدارية	القوى العاملة والمهام الوظيفية	الهيكل التنظيمي	البداية من القاعدة إلى القمة	النظم	التنظيم (توسيع أو تقليص المنظمة أفقياً أو عمودياً)
التركيز	اتجاهات تدفقات العملية الإدارية	الإدارات الوظيفية	الإدارات الوظيفية	العملية الإدارية	الإجراءات	إيجاد تنظيم إداري جديد يشرف على العملية القديمة بنفسها
أهداف التغيير	سريعة وجذرية	تراكمية تدريجية	تراكمية تدريجية	تراكمية تدريجية	تراكمية تدريجية	تدرجية

المصدر / ريموند ما نجانيلى ، مارك كلاين ، الدليل العلمي للهندرة ، ترجمة محمد جمال ثابت ، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع ، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال) القاهرة ، 1995: ص2.

الأبعاد المؤثرة في الهندرة

تعتبر الهندرة نموذج جديد يتأثر ويؤثر في بعض الأبعاد، ومن هذه الأبعاد:

أولاً : البعد التنظيمي (تصميم الهيكل التنظيمي):

يشير الهيكل التنظيمي إلى ترتيب الأجزاء المختلفة في المنظمة في وضع كلي يوضح العناصر الهيكلية والعلاقة بين هذه العناصر المستخدمة في إدارة المنظمة ككل، إنه نظام المهام وانسياب الأعمال وعلاقات السلطة وقنوات الاتصال التي تربط أعمال الأشخاص والمجموعات المختلفة في المنظمة بعضها البعض، وهذا ما يسمى

بالهيكل التنظيمي الرسمي، وهو بخلاف الهيكل التنظيمي غير الرسمي، حيث أنه يعكس مجموعة العلاقات غير الرسمية السائدة بين أعضاء المنظمة، حيث يتجاوز هذا حدود العلاقات الرسمية في المنظمة عموية كانت أم أفقية(العنبي، 2002: 121).

ويقصد بالهيكل التنظيمي هو " عبارة عن إطار يحدد الإدارات والأقسام المختلفة للمنظمة ، فمن خلال الهيكل التنظيمي تتحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف ، وكذلك يبين لنا الهيكل التنظيمي الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معاً على تحقيق أهداف المنظمة(العميان، 2004: 205) .

العوامل الواجب مراعاتها عند إعداد الهيكل التنظيمي:

في ضوء مفهوم الهيكل التنظيمي، تجدر الإشارة إلى أن هناك مجموعة من العوامل التي يجب مراعاتها عند إعداد الهيكل الإداري والتنظيمي، ويمكن إيجاز أهم هذه العوامل على النحو التالي: (العميان، 2004: 205).

1. يجب أن يتلاءم حجم الهيكل الإداري مع حجم وطبيعة المنظمة، ومع كمية ونوعية الأعمال المطلوب إنجازها.
2. التأكيد على ضرورة تحقيق التوازن بين السلطة والمسئولية بالنسبة لجميع العاملين.
3. التحديد الدقيق لنطاق إشراف المدير وبشكل يتناسب مع كفاءة العاملين.
4. ضرورة أخذ عنصر الرقابة الداخلية في الحسبان عند إعداد الهيكل التنظيمي.
5. الحرص على تطبيق مبدأ التخصص وتقسيم العمل حتى يمكن تقييم الأداء لجميع الأفراد والوحدات الفرعية داخل المنظمة.
6. يجب مراعاة أن يتم تجميع الأنشطة داخل الإدارات على أساس الوظائف وليس على أساس الأفراد شاغلي هذه الوظائف.
7. ضرورة مراعاة التغيرات المتوقعة وغير المتوقعة داخل المنظمة وخارجها بإعداد هيكل تنظيمي مرن يستطيع التكيف مع الأوضاع السائدة دون إحداث تعديلات أو تغييرات جذرية ذات تكلفة ضخمة.
8. مراعاة التكامل والتأثير المتبادل بين الإدارات المختلفة داخل المنظمة.

أهداف الهيكل التنظيمي

تسعى المنظمة من خلال هيكلها التنظيمي إلى تحقيق الأهداف التالية (اللوزي، 2002: 48).

1. توضيح الإدارات والأقسام والوحدات داخل المنظمة.

2. توضيح المستويات الإدارية في المنظمة واختصاصات ومسؤوليات كل مستوى.

3. إبراز مبدأ التخصص وتقسيم العمل.

4. توضيح خطوط السلطة.

5. توضيح العلاقات الرسمية.

6. توضيح نطاق الإشراف.

7. تقليل الازدواجية.

8. توضيح خطوط الاتصال.

9. ترتيب الوظائف والتنسيق بينها.

10. تسهيل عمليات بناء الوحدات والأقسام والإدارات.

الأسباب التي تدعو إلى إعادة تشكيل الهيكل التنظيمي: (آل علي والموسوي ، 2001: 88)

1. حدوث تغيير في أهداف المنشأة، حيث أن التنظيم هو الوسيلة التي يتم بها تحقيق الأهداف.

2. حدوث تغيير في حجم المنشأة .

3. حدوث نقص في وظائف الإدارة العليا نتيجة ترك بعض المديرين أو نقلهم أو ما شابه .

4. مواجهة التغيرات في الظروف التي تواجه المنشأة ، مثل التغيرات في شكلها القانوني أو التكنولوجيا المستخدمة .

5. قصور العمليات أو نقصها في داخل المنشأة، ومن أهم مظاهر القصور البطء في اتخاذ القرارات والتداخل بين وظائف الوحدات التنظيمية.

6. رغبة الإدارة الجديدة في إدخال أفكار تنظيمية جديدة.

7. لزيادة تفاعل العاملين مع المنظمة عن طريق وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

مراحل بناء الهيكل التنظيمي :

يعد بناء الهيكل التنظيمي أمراً في غاية الأهمية ، وهناك كثير من الإجراءات والمبادئ التي يجب مراعاتها ، وعلى المنظمة أن تتأكد من أن المتطلبات اللازمة لهذا البناء متوافرة من حيث وضوح الأهداف وتوافر الكفاءات والموارد المادية ، وإجراء الدراسات والاستشارات الضرورية ومع ذلك يجب أن تمر عملية بناء الهيكل التنظيمي بالمراحل التالية (اللوزي ، 2002 : 49-50).

1. مرحلة تحديد الأهداف الكلية والعامة والفرعية والتي يتم تحديد طبيعة الهيكل التنظيمي بناءً عليها.
2. تحديد الأنشطة الرئيسية والفرعية للوصول إلى الأهداف التي بموجبها يتم بناء الإدراك وكذلك الأقسام.
3. إعداد الوصف والمواصفات وكذلك تحديد اختصاصات كل قسم أو إدارة.
4. العمل على وصف العلاقات التنظيمية بين كل مستوى إداري وبين أقسام ووحدات كل مستوى.
5. تحديد الوظائف الإشرافية لكل مستوى إداري.
6. البدء بإعداد الهيكل التنظيمي.

ثانياً : البعد التكنولوجي

إن انتشار تكنولوجيا المعلومات كان الأساس الذي أدى إلى بناء وتصميم واستخدام نظم المعلومات الإدارية ، التي نستطيع أن نعرفها بأنها " مجموعة من العناصر البشرية المدربة والعناصر الآلية اللازمة لجمع وتشغيل البيانات لغرض تحويلها إلى معلومات تساعد في اتخاذ القرارات ، ويتكون هذا النظام من مدخلات وعمليات تحويل ومخرجات " ، ويهدف نظام المعلومات الإداري إلى الكشف عن المعلومات وتجميعها وتحليلها وإعدادها طبقاً لاحتياجات مراكز العمل المختلفة بالمؤسسة أو الشركة، كما أن نظام المعلومات يعمل على تداول المعلومات وتجديدها بشكل شبه يومي واسترجاعها عند الحاجة (تيشوري ، 2006) .

وتعد تكنولوجيا المعلومات إحدى منجزات الثورة العلمية التكنولوجية التي لها تأثير كبير ومباشر على تشكيل حياة إنسان هذا العصر، وإنسان المجتمع المعلوماتي ، فقد أصبحت المعلومات جزء لا يتجزأ من حياة الإنسان واحتياجاته الأساسية.

فالثورة الحديثة في مجال تكنولوجيا المعلومات، والتقنيات الحديثة التي أبدعها العقل الإنساني أحاطت بنا من كل جانب، وأصبح اقتناء أجهزة الاتصالات ووسائل تكنولوجيا المعلومات والتعامل معها بمختلف أشكالها وأنواعها أمراً ضرورياً لا يمكن الاستغناء عنه، وأصبح التعليم والتدريب المعتمد على تكنولوجيا المعلومات يشكل هدفاً للساعين إلى التطوير (بني عيسى، 2009: 1).

وهنا يمكن تعريف نظم المعلومات بأنها " مجموعة الإجراءات التي تتضمن تجميع وتشغيل وتخزين وتوزيع ونشر واسترجاع المعلومات بهدف تدعيم عمليات صنع القرار والرقابة داخل المنظمة (سلطان، 2000: 11).

ويترتب على استخدام وتطبيق تكنولوجيا المعلومات العديد من الفوائد والمزايا لكل من الأفراد والإدارات والأنظمة بشكل عام حتى على مستوى المجتمع بشكل أعم، ومن بين تلك الفوائد رفع مستوى الأداء ، كذلك تلعب دور بارز في خلق قيمة للمنظمة خاصة في ظل حدة المنافسة بين المنظمات، كذلك دورها في فاعلية اتخاذ القرارات وإعادة هندسة عمليات التشغيل ونجاح المنظمات ذات المجالات الإدارية والتنظيمية المعقدة (مغربي، 2006).

أهمية تكنولوجيا المعلومات في إعادة الهندسة (الهندرة)

تساعد تكنولوجيا المعلومات في عمليات إعادة الهندسة من خلال العناصر التالية (النجار، 2005: 181).

1. الاعتماد على الإنترنت والبريد الإلكتروني والمصادر المتعددة للمعلومات في ذات الوقت.
2. التحول من قاعدة البيانات ونظام المعلومات الإدارية إلى شبكة المعلومات التي تساعد العديد على أداء العمل.
3. الاستفادة من شبكة الاتصالات السلكية واللاسلكية حتى يمكن الاستفادة من المركزية واللامركزية في نفس الوقت.
4. التحول من مركزية القرارات إلى شبكات القرارات، حيث يصبح كل فرد مسؤولاً عن اتخاذ القرار.
5. إرسال التقارير الفورية (online) دون التواجد بالمكاتب من خلال الحاسوب المحمول.
6. التحول من الاتصالات الشخصية بالعملاء إلى الاتصالات الموضوعية الفعالة.

7. التحول من مراجعة الخطط دورياً إلى مراجعة الخطط تلقائياً.

ثالثاً : البعد البشري

العملاء الموظفين هم الهدف الأكثر إفادة على الإطلاق من أجل أن تتضج إعادة هندسة العمليات ، لذا يجب علينا أن نركز على إدارة الموارد البشرية فهي الطريقة المستخدمة لدى المنظمات والمؤسسات العالمية لاختيار وتطوير وتقسيم وتعزيز الموظفين لتحقيق النسبة الكاملة للقوى العاملة لخدمة وإثراء أهداف الشركة وأدائها ، ونحن في الصناعة العربية نحتاج أن نطور التزاماً للتغيير من خلال الناس ، ولو استطعنا إدارة الناس بشكل جيد وإرضائهم كونهم أسمى ثروة على وجه الأرض في المنظمة، حينها سوف يساعد ذلك في تحقيق المستحيل(حريم،2004: 47).

الأخطاء الشائعة والمتوقعة في عملية الهندرة :

هناك بعض الأخطاء الشائعة في عمليات الهندرة تؤدي إلى الفشل الحتمي، لماذا؟ لان الهندرة عملية صعبة ومخيفة دون شك ، لذا فهي لا تحتاج إلى تردد ولا تقبل أنصاف الحلول، ومن أبرز هذه الأخطاء (شامي ، 1995) :

1. محاولة إصلاح العمليات بدلاً من تغييرها جذرياً.
2. التركيز في العمليات الإدارية وإعادة تصميمها فقط.
3. تجاهل قيم الناس وثقافة المنظمة.
4. القبول بالنتائج الطفيفة والتحسينات السخيفة .
5. التراجع من منتصف الطريق.
6. وضع العراقيل أمام الهندرة والتركيز على المظهر لا الجوهر.
7. السماح للسلوكيات الإدارية السائدة أن تمنع الهندرة من الانطلاق.
8. محاولة إجراء عمليات الهندرة من الأسفل إلى الأعلى.
9. تعيين شخص لا يفهم ما هي الهندرة لقيادة المعركة.
10. دفن الهندرة في كومة من جداول الأعمال والأوليات.
11. عدم تخصيص أية موارد لإجراء العملية.

عوامل نجاح الهندرة:

إن هناك عدة خطوط مرشدة لنجاح إعادة الهندسة أهمها وضع الإستراتيجية أولاً، ثم بعد ذلك تحديد التسهيلات اللازمة لتطبيق إعادة هندسة الأعمال، والتعهد والالتزام بإدارة وقيادة التغيير، والبدء قبل وقوع الأزمة، وكذلك التصميم من خلال الإعادة والتكرار وتزويد فرق العمل بالأدوات الإدارية والإحصائية الجديدة للتصميم مع مراعاة المرونة (رفاعي، 2006: 22) .

ولقد حدد اللوزي عدة عوامل لنجاح الهندسة الإدارية: (اللوزي، 1999: 273-274)

1. ضرورة دعم الإدارة العليا ، حيث يتم البدء في تطبيقها من الإدارة العليا ثم الوسطى ثم الدنيا.
 2. ضرورة إبتكار أساليب علمية وكوادر بشرية ذات مهارات وقدرات عالية.
 3. ضرورة التركيز على العمليات وليس الإدارات، أي ضرورة إعادة هندسة العمليات لغايات إرضاء الجمهور.
 4. التركيز على نوعية وتركيبية الأفراد التي تقوم بأداء العمل، حيث أن إعادة هندسة فرق العمل من أساسيات نجاح إعادة هندسة العمليات.
 5. التركيز على الإبداع والابتكار في العمليات التنظيمية، بشكل يؤدي إلى تقديم خدمات ذات مواصفات جديدة تعكس رضا الجمهور.
 6. ضرورة التخطيط العلمي لإنجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات ودراسة البيئة التنظيمية دراسة جيدة لتسهيل إنجاح هذه العملية.
 7. التقليل من مقاومة العاملين للتغيير إلى مفهوم هندسة العمليات، من خلال توعيتهم بأهمية هذا المفهوم والفوائد التي من الممكن أن تعود عليهم عند نجاحهم في تطبيقه.
- وترى الباحثة أنه لنجاح عملية الهندرة لا بد من توافر موارد مادية وبشرية قادرة على استخدام التكنولوجيا ، وتدريبها تدريباً مكثفاً ومستمراً لزيادة قدرتها على التغيير.**
- وهي بحاجة إلى قيادة إدارية مؤهلة قادرة على تحفيز العاملين وتعاونهم معاً لتحقيق الأهداف المرجوة . وكذلك تحتاج الهندرة إلى دعم من المسؤولين وتخصيص موارد بشرية مؤهلة وقادرة على مواكبة التغيرات والتطورات التكنولوجية .

المبحث الثالث

هندرة إدارة الموارد البشرية

مقدمة:

إذا كان جوهر الهندسة هو خلق القيمة ، فجوهر إعادة الهندسة هو تعظيم القيمة سواء للمنتج أو المستخدم ، لذا فإن إعادة هندسة الموارد البشرية هي محاولة مخططة ومبرمجة لتعظيم قيمة الموارد البشرية، فلا تقتصر على إعادة تكوين وتشكيل محتوى المعارف والمهارات لدى رأس المال البشري وتفعيل استخدامه لصالح المؤسسة ، وتحويله إلى رأس مال فكري قادر على تدعيم وتنمية قدرة المؤسسة وتنافسيتها... وإنما تتجاوز ذلك إلى إعادة تصميم الأدوات والأساليب التي يتم بها إعادة تصميم وتكوين رأس المال البشري في المنظمة (الاختيار، التكوين، المسار المهني..) (خان ، 2012: 167) .

لن تكسب المؤسسة أي شيء بتنفيذ عمليات إعادة الهندسة إذا لم يتم دعم هذه العمليات بتكيف العنصر البشري مع المتطلبات الجديدة. ويجب مراجعة عدد وصفات الكادر العامل في الأجزاء المختلفة من المؤسسة مراجعة شاملة. ونظراً لعلاقة ذلك بعملية إعادة هندسة المؤسسة تسمى هذه العملية " إعادة هندسة الموارد البشرية " وإن إعادة هندسة الموارد البشرية لن تؤدي إلى أي مشكلة إذا كنا قادرين على التخلص من الكادر الوظيفي الموجود حالياً، وتوظيف كادراً جديداً تبعاً لمتطلبات المؤسسة الجديدة. ونفس الشيء ينطبق على إعادة هندسة المؤسسة إذا كنا قادرين على استبدال المؤسسة الموجودة حالياً بأخرى جديدة اعتماداً على رؤية مثالية، إلا أن ذلك لا يعتبر بديلاً عملياً، وبالتالي يصبح من الضروري إيجاد وحدة تنظيمية خاصة مهمتها تحقيق متطلبات التوظيف الناتجة عن التغيرات في المؤسسة، وبالتالي الاستفادة من الفوائد الممكنة من الموارد البشرية الموجودة حالياً(رضوان، 2008: 208).

تعريف إعادة هندسة الموارد البشرية:

ينظر إلى إعادة هندسة الموارد البشرية على أنها إعادة تصميم الأسس والمبادئ والعمليات التي يتم على أساسها إدارة نظام الموارد البشرية في المنظمة ككل (اسماعيل، 2008).
فيعرف البعض أن إعادة هندسة الموارد البشرية بأنها " إعادة تصميم نظم العمل بصفة جذرية باستخدام تقنية المعلومات من قبل كل العاملين لتحقيق تحسينات جوهرية فائقة في

الجودة والانتاجية " أي أن هذه العملية تحتاج إلى تقنيات ووسائل خاصة لتنفيذها ، كما أن الموارد البشرية تمثل بالنسبة لها هدفاً ووسيلة في نفس الوقت (الخشروم، 2008).

وينظر (ليل سبنسر) الذي يعد من أهم الباحثين في هذا المجال إلى إعادة هندسة الموارد البشرية من زاويتين : نطاق أصغر ونطاق أكبر (الشيلي والنسور، 2009: 455).

❖ إعادة هندسة الموارد البشرية على نطاق واسع:

يقصد بها إعادة التفكير في مدى الحاجة إلى القيام بالعمل من أساسه (مقابل الاستغناء عنه)، وإذا كان القيام بالعمل ضرورياً إذن تحديد امكانية القيام به داخل المؤسسة من قبل موظفيها أو عن طريق التعاقد مع جهات خارجية، ليكون العمل مناسباً لإعادة هندسته إذا كان ضرورياً واستراتيجياً ومن هنا ترى (خان) أن إعادة هندسة الموارد البشرية تعتمد على ثلاث بدائل أساسية وهي كما يلي: (خان، 2012: 169)

1. التخلص من الخدمات والأنشطة ذات القيمة الضئيلة (التي لا تضيف قيمة)، وذلك لعدم تضييع الوقت والاموال في إعادة هندسة الأعمال أو المنتجات أو الخدمات التي لا تحتاجها المنظمة والتي يتم التخلص منها.

2. اسناد الخدمات والأنشطة التي يمكن تقديمها بأقل تكلفة أو بأعلى جودة من قبل أطراف من خارج المؤسسة، وذلك حتى تتفادى المنظمة القيام بنشاط يمكن الحصول عليه بتكلفة أقل أو جودة أعلى من مصدر خارجي. وتسمح بالتالي لإدارة الموارد البشرية بالعمل على أنشطة استراتيجية أكثر، وتمكن وظيفة الموارد البشرية من أداء دور أساسي وفعال واستراتيجي.

3. إعادة تصميم الأنشطة ذات الأهمية الاستراتيجية العالية والتي لا يمكن اسنادها إلى أطراف خارجية، إذ على المؤسسة ألا تشرك الأطراف الخارجية في الأمور الإستراتيجية أو الكفاءات الجوهرية، بل تتولاها بنفسها، ذلك أن أهم مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة والقابل للاحتفاظ به هو الموارد البشرية.

❖ إعادة هندسة الموارد البشرية على نطاق أصغر:

ويقصد بها إعادة تصميم نظم العمل بصفة جذرية باستخدام تكنولوجيا المعلوما (شبكة الأجهزة الرقمية الشخصية المساعدة)، ويشمل ذلك كل أنواع الحاسبات الآلية الشخصية وأجهزة الهاتف الذكية المتطورة التي يتم استخدامها من قبل موظفين ذوي كفاءة وصلاحية للقيام بتقديم

خدمات كاملة إلى العملاء أو لأنفسهم لتحقيق تحسينات جوهرية فائقة في الجودة والإنتاجية) الشبلي والنسور، (2009: 455).

هندرة وظائف وعمليات الموارد البشرية:

يوضح تحليل نتائج الدراسات التي أجرتها جمعية إدارة الموارد البشرية (SHRM) بأن الموارد البشرية هي في الأساس عبارة عن معلومات ومعارف تشمل ما يلي: (رسلان، 2010: 338)

- القوانين، اللوائح، القواعد النظامية.
- الأنظمة والإجراءات.
- النظريات، مبادئ التصاميم، التحفيز، مفاهيم القيادة.
- بيانات أخرى: توقعات سير العمل، البيانات الديمغرافية، تكاليف تدقيق الموارد البشرية، الميزانيات والبيانات الأخرى المشابهة.

1. استرجاع البيانات :

إذا كانت معظم اجراءات الموارد البشرية عبارة عن نصوص معلومات فإن أحد الخطوات البديهية لهندرتها ستكون تضمين كافة تلك النصوص في قاعدة معلومات للمستندات وجعلها متاحة لجميع المدراء والموظفين في مجمعات المعلومات الآلية العامة أو على شاشات حاسباتهم الآلية الشخصية. ويمكن تضمينها كافة قوائم الخدمات بما في ذلك كتيبات الدورت التدريبية والبرامج الصحية ونماذج التسجيل بالدورات في هذا النوع من قواعد المعلومات، ويتضمن أبسط أنواع قواعد المعلومات المشار إليها ميزة البحث عن العبارات الأساسية (رسلان، 2010: 338).

ويمكن أن تشمل معلومات الموارد البشرية المتوفرة فوراً على شاشة الحاسب الآلي ما يلي: (رسلان، 2010: 339)

- معلومات الموظفين الأساسية مثل الأسماء، العناوين، أفراد العائلة، المستويات الدراسية، الخبرة العملية، المهارات الفنية، والكفاءات الشخصية.
- الإحصائيات الاقتصادية والديمغرافية وبيانات توقعات العمل.
- معلومات الدراسات مثل (بيانات الوظائف والأجور حسب فئات الوظائف، معدلات استخدام الامتيازات).

- تقييم الاحتياجات التدريبية: معدلات الكفاءة للموظفين واكمال الدورات التدريبية حسب الخصائص الديمغرافية للموظفين والمستويات والمواقع او الوظائف.

- مؤشرات سلامة وضع الموارد البشرية بالمنظمة: معدلات قبول عرض الوظائف، معدلات التظلمات، معدلات ترك العمل، الرضا الوظيفي، الثقافة التنظيمية، بيانات الروح المعنوية للموظفين.

2. مساندة القرارات:

اضافة الى الاجراءات البسيطة المتمثلة في استخراج النصوص والبيانات توجد أيضاً نماذج تحليلات الجدوال والأنظمة التخصصية التي تساعد المدراء والموظفين على اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية. (رسلان، 2010: 340)

3. الأنظمة التخصصية:

هي الخدمات التي تعتبر اكثر تطوراً من مجرد تقديم نصوص المعلومات والتي تقوم فعلياً بإرشاد المستخدمين حول كيفية مواجهة ومعالجة المواقف الصعبة والمعقدة. (رسلان، 2010: 340)

4. التدريب:

تشمل الخدمات المهندرة في مجال التدريب ما يلي: (رسلان، 2010: 343)

- معلومات مباشرة على الحاسب الآلي حول برامج التدريب المتوفرة ورسوم الدورات التدريبية.

- التسجيل المباشر على الحاسب الآلي في الدورات التدريبية.

- الأنظمة الإدارية للتدريب لمتابعة التسجيل والحضور بالدورات وإكمالها ونتائج الاختبارات وإعداد شهادات الكفاءة وتكاليف ومصروفات السفر للتدريب وتوفر قاعات ومعدات ومواد التدريب.

- الاستشارات التخصصية مثل خطط التطوير الالي على أساس نواحي القصور في الأداء.

- تقديم التدريب الفعلي عن طريق الحاسب الآلي في محطة العمل الخاصة بالموظف باستخدام الانظمة الاستشارية الخاصة بالإدارة او القيادة او التحفيز او معالجات

التطلعات أو غيرها من الاستشارات المتخصصة الاخرى ، أو عن طريق تمارين متفاعلة على أشرطة الفيديو.

5. إدخال البيانات:

للحصول على تقارير أو بيانات آلية مستحدثة واستخراجها بسهولة من قواعد المعلومات الآلية المباشرة يجب أن يتم إدخال تلك البيانات بصورة مستمرة ودقيقة مباشرة في الحاسب الآلي عن طريق الأنظمة الآلية سواء عبر الهاتف أو شاشات الحاسب الآلي أو مجمعات الخدمة الآلية وإدخالها مباشرة في قواعد المعلومات المركزية حيث تصبح متاحة لأي مدير أو موظف للاطلاع عليها عند الحاجة . وتشمل أمثلة هذه البيانات ما يلي: (رسلان، 2010: 344)

- تحليلات الوظائف ونماذج الوصف الوظيفي بما في ذلك النظام الآلي المتخصص محلل الوظائف الذي يساعد على تحديد المهارات والقدرات الوظيفية التي يحتاج إليها الموظفون لتأدية مهامهم الوظيفية بكفاءة.

- تقديم السير الذاتية للموظفين عن طريقة جهاز المسح (Scanning) او الوسائط الى لوحات عرض الوظائف الالكترونية.

- طلبات التوظيف.

- الاختبارات السابقة للتعيين.

- مراجعة المؤهلات والخبرات الوظيفية السابقة والجهات التي يمكن الاتصال بها للتأكد من المعلومات التي يقدمها المتقدمون للوظائف.

- بيانات الفحص الطبي.

- بيانات تقييم الأداء.

- اقتراحات الموظفين.

6. تعيين / تقليص الموظفين:

يجب إعداد كافة طلبات تعيين الموظفين المستجدين وإعداد تلك الطلبات عن طريق الحاسب الآلي مباشرة باستخدام أنظمة الموارد البشرية المتخصصة المتعلقة بتقييم الوظائف، إرشادات التعيين التي تطرح الأسئلة الخاصة بتقييم وتنمية الوظائف المعنية وتحديد المهارات والقدرات الوظيفية التي تضمن أعلى مستويات الأداء لتلك الوظائف. وعند ادخال البيانات

الخاصة بكل مرشح يقوم النظام الآلي المختص بحساب درجات التوافق بين كل من المرشحين والوظيفة المعنية والتي تحدد التوقعات باحتمال نجاح المرشح في " أداء تلك الوظيفة" كما يقوم هذه النظام باعداد تقرير خاص بتقييم كل مرشح. (رسلان، 2010: 345)

7. إدارة الأداء:

يمكن مكننة أنظمة إدارة الأداء عن طريق إجراء جميع الخطوات المتعلقة بإدارة الأداء بواسطة النظام الآلي: (رسلان، 2010: 347)

- وضع أهداف أو مستويات الأداء في بداية العمل بكل مشروع فيما يتعلق بالنتائج المتوقعة عن العمل المطلوب.

- التوجيه: قياد المدير بالمساعدة وتقديم الارشادات والتدريب والرد على استفسارات المرؤوسين ومساندتهم وتشجيعهم أثناء فترة العمل بكل مشروع.

- تقييم الأداء / نتائج التقييم.

- المكافأة التقديرية (أو الإجراء النظامي المناسب) عند نهاية العمل.

مقومات هندرة إدارة الموارد البشرية الأساسية:

تستند إعادة هندسة الموارد البشرية على المقومات الاساسية التالية، والتي تعد قاعدة القيام بمشاريع إعادة الهندسة: (خان، 2012: 170-171)

❖ **تقنية المعلومات:** يتم تحقيق إعادة الهندسة بالاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات وشبكات الحاسب الآلي التي توفر إمكانية انجاز اجراءات العمل الورقي بإدارة الموارد البشرية إلكترونياً ، وأتمتة معظم الخدمات المرتبطة بالموارد البشرية .

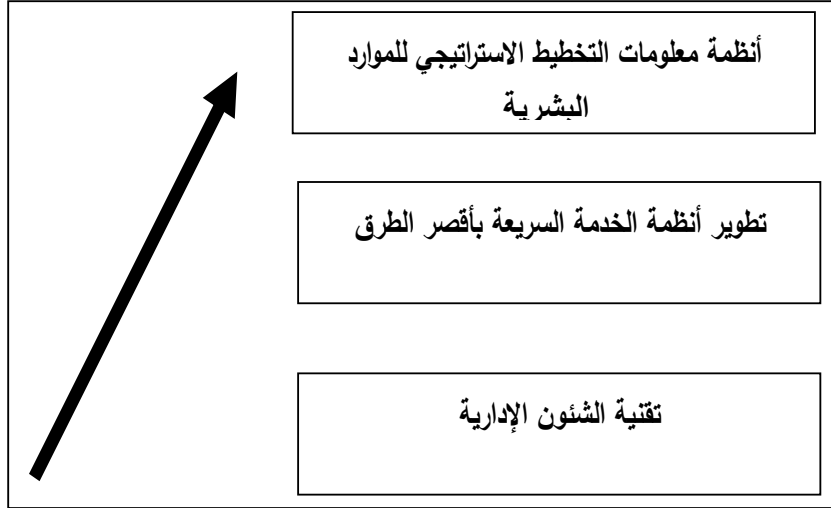
❖ **العمليات:** مراجعة العمليات التي يقوم بها الأفراد في المنظمة باستخدام أساليب الهندسة الصناعية لتحليل العمل والقيمة (والمتمثلة عموماً في طرق المحاسبة على أساس الأنشطة، تحليل القيمة ، تحليل تدفق العمل).

❖ **الموارد البشرية:** تمثل الموارد البشرية أهم مقومات إعادة الهندسة، حيث أن خطوات واجراءات العمل التي تمت إعادة هندستها لا يمكن تنفيذها دون وجود موظفين وفرق عمل ذوي مميزات وصلاحيات وكفاءة عالية.

مراحل هندرة إدارة الموارد البشرية:

شكل رقم (2-4)

يوضح مراحل تطور هندرة أنشطة الموارد البشرية



(المصدر: رسلان، نبيل، هندرة الموارد البشرية، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا، جامعة الدول العربية،

2010 : 325)

تتوقع معظم الدراسات أن معظم المنظمات تخصص 60% من التكاليف والأنشطة والقوى العاملة بإدارة الموارد البشرية للشئون الإدارية وحفظ السجلات والإجراءات النظامية والتناقل البيروقراطي للعمل الورقي. بينما تخصص 30% من التكاليف والجهود لتقديم خدمات الموارد البشرية والتوظيف والتدريب وتقديم الاستشارات وتخطيط الإحلال الوظيفي وإدارة الأداء وتقييم اختيار الموظفين وتحقيق الفرص الوظيفية المتساوية وما شابه ذلك. وتخصص نسبة الـ 10% الباقية للتخطيط الاستراتيجي والتعويضات والتطويرات في التقنية والإحلال الوظيفي وتأكيد الحصول على الموارد البشرية المناسبة لتمكين المنظمة من المنافسة بفاعلية في المستقبل. (رسلان، 2010: 325) .

وتقول (خان) و(رسلان) بأن إعادة هندسة الموارد البشرية تمر بثلاث مراحل وهذه المراحل هي: (خان، 2012: 171-172) و (رسلان، 2010: 326).

المرحلة الأولى : التخلص أو التعاقد الخارجي أو أتمتة كافة الأعمال الإدارية الروتينية

وتمكين الأفراد من أداء الخدمة بأنفسهم (Do it your self diy) والاستغناء عن الأوراق، أي قيام المسيرين بإنهاء جميع المعاملات الخاصة بالموارد البشرية عن طريق

الحاسبات الآلية الشخصية مثلاً. ومن أمثلة هذه المعاملات تغيير بيانات الموظفين الشخصية ، تقييم الأداء بواسطة الأنظمة الآلية المتخصصة .

المرحلة الثانية : تطوير أنظمة خدمات سريعة بأقصر الطرق

يمكن تقديم العديد من خدمات الموارد البشرية (مثل الاستشارات الخاصة باختيار الامتيازات والدورات التدريبية المناسبة) عن طريق الأنظمة الآلية المتخصصة الموجودة بمكاتب خدمات الموارد البشرية الآلية، أي تطوير أجهزة وبرامج آلية تقدم خدمات الموارد البشرية عند طلبها (Just in time) وفي أقرب موقع للجهات المستفيدة .

المرحلة الثالثة : تطوير أنظمة معلومات التنفيذيين الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي

يتم تطوير هذه الأنظمة لتحسين التخطيط الاستراتيجي بالنسبة للتوظيف وإختيار الموظفين والتدريب والتحفيز وتحقيق مستويات الكفاءة اللازمة للقيام بإعادة الهندسة.

تأثير إعادة الهندسة على إدارة الموارد البشرية:

ترتكز إعادة الهندسة على عاملين أساسيين هما العمليات والموارد البشرية ، فبالنسبة للعمليات فهي تحاول حل مشاكل التجزئة والتفكك بتركيزها على العمليات الأساسية وليس على الهيئات والوظائف ، حيث تتخطى الحدود التقليدية بين المنظمة وأفرادها ، وبالنسبة للموارد البشرية فهي تحمل تغييرات لعمل الأفراد ولمسارهم المهني وإرتباطاتهم ، وتوفر فرصاً لتغيير ثقافة وهيكـل المنظمة ، وذلك بخلق جو عمل مشجع للتعلم المستمر وللتأهيل والتحسين ، كما توفر للأفراد إمكانية تشكيل رابط بين مهاراتهم ومؤهلاتهم وطموحاتهم المهنية من جهة وتوجهات المنظمة من جهة أخرى (خان، 2012: 163-164).

مساهمة إدارة الموارد البشرية في تطبيق برامج إعادة الهندسة:

باعتبار أن إعادة الهندسة تتعلق بتغيير جذري لأسلوب أداء الأعمال، فإن ذلك يعني بالضرورة أن العاملين سيتأثرون بشكل مباشر عند إعتـمـاد هذه الفلسفة ، وهذا ما يفرض بالضرورة إهتمام خاص بالموارد البشرية.

فتطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية قد يترتب عليه شيء من الغموض وعدم التأكد، مما يؤثر سلباً على علاقات العمل المستقرة، ويزيد حدة الضغوط عند إعادة تصميم العمل وتغيير أسلوب أدائه، لذا على إدارة الموارد البشرية امتك بعض الأدوات التي تساعد الأفراد في الحصول على إجابات مقنعة لتساؤلاتهم، تحديد التغييرات وتأثيرها عليهم والتوقعات المحتملة،

ومحاولة حل الصراع والضغط التي يتعرض لها الأفراد أثناء التغيير. كما أنها بحاجة إلى تصميم وتنفيذ العديد من البرامج التكوينية التي تتناول اتخاذ القرارات، والتعامل مع مقاومة الأفراد للتغيير. وذلك لاكساب الأفراد المهارات اللازمة في هذه الجوانب (المركبي، 2003: 71-72).

اذ مهما توفر المنظمة من امكانيات فإن المهارات المطلوبة لتأدية المهام الجديدة هي أهم مطلب ، كما يجب على إدارة الموارد البشرية إعادة توصيف وتعريف أنشطتها ، فمثلاً إذا كانت إعادة تصميم ممارسات العمل ستتسبب في إحداث بعض التغييرات في سياسة التعويضات ، فإن هذه التغييرات يجب أن تصل للأفراد لمعرفة (حسن، 2000: 29-30) .

وهذا ما يفرض مساهمة متميزة لإدارة الموارد البشرية في التنفيذ الناجح لجهود إعادة الهندسة، ويمكن إبراز ذلك من خلال ما يلي: (خان، 2012: 166-167)

❖ الحصول على الدعم والتأييد لجهود إعادة هندسة العمليات:

تحرص إدارة الموارد البشرية على دعم وتأييد الجهود الرامية إلى إعادة هندسة العمليات، وذلك من خلال تعيين الأفراد الذين يتمتعون بقيم صحيحة، وتقديم الحوافز المناسبة لهم، بالإضافة لوجود نظام اتصالات فعال يضمن تبادل الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين .

❖ مساهمة ادارة الموارد البشرية في تشكيل فرق العمل:

تستلزم عملية إعادة الهندسة الانتقال من تنظيم المؤسسة على اساس وظيفي الى التنظيم على اساس فرق العمل، حيث تعمل ادارة الموارد البشرية على الاختيار السليم لاءضاء الفريق وتكوينهم كي يتمكنوا من أداء أنشطة إعادة الهندسة.

❖ مساهمة إدارة الموارد البشرية في تغيير طبيعة العمل:

تتطلب إعادة الهندسة الانتقال من التخصص الدقيق الى المهام المتعددة ، وتكون المسؤولية مشتركة بين كل أفراد العمل وليس الفرد لوحده ، لذا على كل فرد أن يتميز بمجموعة من المهارات التي تؤهله للقيام بذلك. وهنا تقوم إدارة الموارد البشرية بتعيين أفراد ذوي مستوى عال من المهارات والقدرات وفي نفس الوقت تزويدهم ببرامج تكوين تشبع حاجاتهم الحقيقية.

❖ مساهمة ادارة الموارد البشرية في التحول من المهام المراقبة الى المهام الممكنة

يحتاج الأفراد الى قدر كبير من التمكين، يمكن اعتباره حافزاً يجعلهم يقومون بمهام متعددة، كما أن تطبيق اعادة الهندسة يتطلب التقليل من الاشراف والواقع على الافراد مما يستلزم من ادارة الموارد البشرية التركيز على ضرورة توفر هيكل مناسب من القيم عند اختيار الموظفين الجدد.

❖ المساهمة في التحول من التكوين الى التعلم:

لم يعد الأمر في المنظمة مقتصرًا على تدريب الفرد على أداء مهامه بشكل أفضل، بل أصبح من المهم التأكيد على حاجة فريق العمل إلى تعليم يساعدهم في تحليل وحل المشاكل ويؤدي إلى التحسين المستمر للعمليات، لذا على الفرد أن يفهم ليس فقط كيفية أداء المهام، وإنما أيضا لماذا تمارس هذه المهام (ديسلر، 2003: 314-315).

❖ توفير موارد بشرية ذات عقليات قيادية وإدارية ناجحة :

إذا ما أرادت المنظمات نجاح عمليات إعادة الهندسة عليها توفير الموارد البشرية المؤهلة والمبدعة ، والتي يمكنها تنفيذ عمليات التطبيق بنجاح وتميز، حيث يجب أن تستوعب مفهوم إعادة هندسة العمليات، وأن يتوفر لديها الالتزام الذاتي لانجاز الأهداف المرجوة ، وأن تكون واعية بمفهوم العمليات (غني، 2009: 127).

ومما سبق يمكن القول أن لأسلوب إعادة هندسة العمليات تأثيراً أساسياً على إدارة الموارد البشرية بما يفرضه من تغييرات جذرية في إجراءاتها وعملياتها وأنشطتها ومهامها.

دور الموارد البشرية في عملية إعادة الهندسة:

إذا تم الافتراض بأن إعادة الهندسة سوف تغير أسلوب أو طريقة أداء الأعمال ، فهذا يعني بالضرورة أن العاملين سوف يتأثرون بشكل مباشر عند تبني هذه الفلسفة الجديدة، وبالتالي فإن تحقيق نتائج إعادة الهندسة يتطلب بالضرورة مواجهة قضية المورد البشري ، وذلك من خلال: (حسن، 2000: 29).

أولاً : توفير آليات للإجابة على تساؤلات الأفراد المتأثرين بالتغيير وتحديد التغييرات وتأثيرها عليهم والتوقعات المحتملة ، ومحاولة حل الصراع التي يتعرض لها الأفراد أثناء التغيير .

ثانياً : الاهتمام بالتدريب سواء كان التغيير على عمليات جديدة أو لتدعيم استخدام تكنولوجيا معين، أو للعمل في فرق عمل، أو لممارسة سلطة أكبر في اتخاذ القرارات، في كل الأحوال

السابقة سيحتاج الأفراد إلى اكتساب مهارات جديدة، لأنه مهما توفر للمنظمة كل الامكانيات، فإن المهارات المطلوبة لتأدية المهام الجديدة هي أهم مطلب.

فالتدريب يلعب دوراً أساسياً في تنمية المهارات البشرية التي تعتبر من أكثر الاستثمارات نجاحاً في تحقيق الانجاز المستهدف ، سيما وأن زيادة الكفاءة والفاعلية لدى الأفراد لا تتحقق إلا من خلال تشجيع الأفراد على اعتماد البرامج التدريبية التطويرية واستثمار آفاق المعارف الانسانية، ورفع الروح المعنوية لديهم (حمود، 2002: 167).

ثالثاً : إعادة توصيف وتعريف أنشطة إدارة الموارد البشرية التي ستؤثر على الأفراد، فمثلاً إذا كان إعادة تصميم ممارسات العمل سيتسبب في إحداث بعض التغيرات في سياسة التعويضات فإن هذه التغيرات يجب أن تصل للأفراد لمعرفة (حسن، 2000: 29).

ولهذا فإن أفضل أساليب العمل يصعب تطبيقها ما لم يتم إكساب العاملين المهارات اللازمة للتنفيذ الصحيح، بالإضافة إلى ذلك فإنه كلما تمت إعادة تصميم وتنقيح العديد من مخرجات التنظيم، فإن العديد من أنشطة الموارد البشرية يجب تغييرها.

الأمثلة النموذجية لمفاهيم هندرة الموارد البشرية:

حتى تحقق المؤسسة التميز الذي تطمح إليه في مجال إدارة الموارد البشرية وفي إطار برامج إعادة الهندسة دائماً يجب عليها الاعتماد على الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات، والتي توفر الوقت والجهد والتكلفة وتزيد فعالية أداء الأعمال، ومن هذه الأمثلة: (رسلان، 2010: 318)

1. إعادة التفكير في العمل :

أهم مفاهيم الهندرة الجوهرية هو " إعادة التفكير في العمل من العدم " حيث يجب إعادة النظر في جميع الأعمال والخدمات وأنشطة انسياب العمل اللازمة لإنتاجها باستخدام ورقة بيضاء (أو شاشة) خالية من أي معلومات، حيث تعني الهندرة الاعتبار لثلاثة بدائل رئيسية أساسية حسب الترتيب التالي: التخلص " Eliminate"، استخدام المصادر الخارجية " Outsource"، استخدام الميكنة " Automate/ Reengineer".

التخلص يعني عدم تبديد الوقت أو الموارد المالية في هندرة العمل أو الخدمات التي لا حاجة لها وإنما يجب التخلص منها، واستخدام الجهات الخارجية يعني عدم القيام بأي نشاط يمكن الحصول عليه بتكلفة أقل أو جودة أعلى من مصدر خارجي.

2. إشتراك شبكات الحاسب الآلي في قواعد المعلومات المركزية:

توفير كافة المعلومات وجعلها في متناول جميع الموظفين على شاشات الحاسب الآلي. وتشمل مبادئ الهندرة التي تتبع هذه المفهوم ما يلي : جمع المعلومات من مصادرها الأصلية مرة واحدة وعدم إعادة إدخال المعلومات باستخدام تصاميم قواعد المعلومات الخاصة بالعمل - الوسيط (client-server)، وتفرض إعادة الهندسة هنا جمع المعلومات من مصادرها الأصلية مرة واحدة وعدم إدخال المعلومات (رسلان، 2010: 319).

3. معالجة المعلومات في موقع مستخدميها (أي على الحاسبات الآلية للجهات المستفيدة):

يقوم جهاز الوسيط (Server) بحفظ كم المعلومات التي تتم معالجتها بأجهزة معالجة الكلمات " Word Processor" وتحليلها عن طريق الجداول الآلية " Spread Sheets" من قبل الموظفين الذين يحتاجون إليها حيث تقوم قواعد معلومات الموارد البشرية المشتركة بدمج كافة مهام الموارد البشرية في المستقبل، فيتضمن نظام المعلومات الإدارية المتكامل للموارد البشرية (IHTMIS) إدخال أي عملية من عمليات شؤون الموظفين بمجرد حدوثها وفي موقع حدوثها. ويتيح النظام لجميع الموظفين على نطاق العالم الاطلاع الفوري على معظم المعلومات المحفوظة كلما احتاجوا إليها. وتعتبر إمكانية المشاركة العامة من جميع الموظفين في الحصول على المعلومات الخاصة بالموارد البشرية تبسيطاً للعديد من مهام إدارة الموارد البشرية (رسلان، 2010: 320).

4. جعل العملاء جزء من نظام المعلومات الآلي :

المفهوم الأساسي هنا هو توسعة نظام خدمات نظام المعلومات الآلي الذي تستخدمه إلى أعلى ليرتبط بالموردين (Suppliers) وإلى أسفل ليرتبط مع العملاء (Customers) للحصول على المعلومات التي يتطلبها من العملاء أو التي تريد توصيلها إلى الموردين في وقت الحاجة إليها وبالطريقة المناسبة (رسلان، 2010: 320) .

5. الخدمة الذاتية :

وتشمل مفاهيم الهندرة الخدمات وخطوات العمل التي تقرر المنظمة الاحتفاظ به بما في ذلك الخدمة الذاتية أي تمكين المستفيد من الخدمة الحصول عليها بنفسه. حيث يتيح لأي موظف على رأس العمل أو مرشح للعمل أو أي جهة مستفيدة من الحصول الفوري على أي خدمة أو معلومات يحتاج إليها في مجال الموارد البشرية في أي مكان دون التحرك من مكان عمله وذلك عن طريق استخدام جهاز المساعد الرقمي الشخصي الخاص به. فهذا يساعد على

توفير الوقت والمال وتكاليف التخزين، وأتمتة اغلب النشاطات الإدارية وكذلك يوفر الوقت لإدارة الموارد البشرية أو يسمح بإعادة توزيع موظفي مصلحة الموارد البشرية إلى مهام أخرى ذات قيمة مضافة أكثر (رسلان، 2010: 321) .

6. الميكنة والاحتفاظ بأقل عدد ممكن من الموارد البشرية :

من المبادئ الأساسية للهندرة الإستعانة بأقل عدد ممكن من العاملين في أي عملية ويتم تحقيق هذه المبدأ عن طريق الميكنة ودمج المهام بحيث يتسنى أدائها بواسطة موظف واحد أو فريق من الموظفين عند أول نقطة اتصال مع العميل باستخدام أكفاء الموظفين ذوي المهارات المتعددة والتكلفة المنخفضة . الهدف النهائي للميكنة هو توفير الخدمة الذاتية للعميل عن طريق إنسان آلي أو الهاتف المتفاعل أو جهاز البيع الآلي ومكاتب إرشادات الامتيازات الآلية (رسلان، 2010: 321) .

7. عدم استخدام الأوراق (الامتناع تماماً عن استحداث أو نقل أو تخزين أي عمل ورقي)

وفيما يلي بعد الأمثلة لاجراءات الموارد البشرية التي يمكن تنفيذها من دون الاستعانة بالأوراق (رسلان، 2010: 322):

- التخزين الآلي المباشر لأرقام رواتب الموظفين .
- توفير معلومات آلية مباشرة وفورية عن تغيير وضع الموظفين .
- التسجيل الآلي المباشر لامتيازات الموظفين الجديدة وإدخال أي تعديلات تطرأ على امتيازات الموظفين .
- عرض كافة الادلة الخاصة بأنظمة واجراءات الموارد البشرية ، النشرات الخاصة بقوانين العمل

المبحث الرابع

الأداء الوظيفي

مقدمة:

لقد حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام بالغ وشهد بحوثاً مستمرة عن حلول للمشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي، إذ أنه يعتبر الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل فضلاً عن أنه يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي لجميع الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، وما زالت المنظمات تبحث عن قيادات جديدة عن طريق إعادة تصميم هيكلها ومحاولتها إشراك العاملين فيها في وضع السياسات بصورة أكبر، واستحدثت نظام حلقات الجودة وابتداع حوافز جديدة للجهود الفردية والجماعية الملموسة، ومئات الأساليب الأخرى التي تركز على تحقيق غاية واحدة هي تحسين الأداء (السكران ، 2004: 53).

وللوصول لأهداف المؤسسة لا بد أن تمتلك العديد من الموارد المادية والتنظيمية والبشرية، ولقد زاد الاهتمام بالموارد البشرية، لان العنصر البشري هو من يقوم بالتخطيط والتنظيم والتنفيذ ومتابعة سير العمل لتحقيق الأهداف المنشودة.

لهذا يمكن القول بان العنصر البشري بأدائه الوظيفي ما هو إلا مخزون استراتيجي مهم تملكه المؤسسة للبقاء والنمو الازدهار والوقوف في وجه التحديات، مما يدفع المؤسسات العمل على تحديد مفهوم الأداء الوظيفي لمعرفة العوامل التي تحدده وتؤثر فيه، وللوصول الى الخل فيها والعمل على تصحيحها.

وفي هذا الفصل سوف نستعرض مفهوم الاداء الوظيفي، وعناصره ومحدداته وطرق قياسه ومحدداته والعوامل المؤثرة عليه.

مفهوم الأداء الوظيفي

يعرف (الخزامي) الأداء بصفه عامة بأنه " تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية والمواد نصف المصنعة والآلات إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة " (الخزامي ، 1999: 19).

ويعرفه (سلطان) بأنه "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد (سلطان، 2004: 219).

بينما يعرف (هلال) الأداء الوظيفي بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسئوليته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة (هلال، 2006: 11).

بينما يرى (درة) الاداء بأنه " تحقيق بعض الشروط أو الظروف التي تعكس نتيجة أو مجموعة نتائج معينة لسلوك شخص معين أو مجموعة أشخاص (درة ، 2003: 95).

ويعرفه (عبد المحسن) بأنه " المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المؤسسة " (عبد المحسن ، 2002: 605).

وقد عرفه (عكاشة) بأنه " الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد (عكاشة، 2008: 33).

وتستخلص الباحثة أن الأداء هو سلوك وظيفي يقوم به الفرد لإنجاز العمل المكلف به، للوصول إلى الأهداف المرجوة للمنظمة ، وهذا يتوقف على عدة عوامل منها داخلية مثل قدرات ومهارات الفرد واستعداداته نحو العمل ورضا الوظيفي ، وعوامل خارجية مثل المؤثرات البيئية الخارجية كمناخ العمل والعلاقة بالزملاء والرؤساء والتجهيزات المكتبية ومدى ملائمة المكان للعمل وضغوط العمل.

وبالرغم من الاختلاف بين الباحثين في تعريف الأداء، إلا أن هناك عوامل تجمع هذه التعريفات وهي كما يلي: (الصغير ، 2002: 32)

1. **الموظف:** وما يمتلكه من معرفة ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.
2. **الوظيفة:** وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل.
3. **الموقف:** وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

عناصر الأداء الوظيفي:

إن الأداء الفعال لأي موظف يعني تحقيق نتائج معينة يتطلبها ذلك العمل ، من خلال قيام الموظف بأعمال ومهام معينة تتفق وسياسات وإجراءات وظروف بيئة التنظيم الذي يعمل فيه ذلك الموظف، إن الأداء الفعال لأي موظف هو محصلة تفاعل عوامل كثيرة أبرزها ما يلي : (درة والصباغ ، 2008 : 304-305) .

1. **كفايات الموظف:** ويقصد بها معلوماته ومهاراته واتجاهاته وقيمه ، فكفايات الموظف هي خصائصه الأساسية التي تنتج أداءً فعالاً يقوم به ذلك الموظف .

2. **متطلبات العمل (الوظيفة):** ويقصد بها المهام أو المسؤوليات أو الأدوار التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

3. **بيئة التنظيم :** وتتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية ومن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال للموظف أهداف التنظيم وهيكله والإجراءات المستخدمة فيه، وموارده ومركزه الاستراتيجي، ومن العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم العوامل الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية.

وبالإضافة إلى العناصر السابقة هناك عناصر إضافية أهمها ما يلي: (الحسني ، 1994 : 72)

1. **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

2. **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

3. **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ، ومقدار سرعة الإنجاز.

4. **المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله.

أنواع الأداء:

يتطلب الأداء وتحديد أنواعه اختيار المعيار الدقيق والعملية الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف هذه الأنواع، والمعايير التي يتم على أساسها تصنيف الأداء هي (عبد الصمد، 2008: 55).

❖ معيار الشمولية:

حسب معيار الشمولية الذي يقسم الأهداف إلى كلية وجزئية ، ويمكن تقسيم الأداء إلى:

1. **الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد من خلال الانجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمنظمة في تحقيقها، ولا يمكن نسب انجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المنظمة لأهدافها الشاملة كالاستمرارية، الأرباح، النمو ... إلخ.
2. **الأداء الجزئي :** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المنظمة، حيث يمكن ان ينقسم حسب الوظائف إلى أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد الخ، ويجدر الإشارة أن الأداء الكلي للمنظمة هو نتيجة تفاعل أداء مختلف أنظمتها الفرعية.

❖ معيار الطبيعة:

يتم تصنيف الأداء إلى اقتصادي، اجتماعي، سياسي، وتقني ... إذ لا يمكن للمنظمة تحقيق أهدافها باعتماد أداء دون الآخر لاعتبار التكامل بينهم، فمثلاً لن يتحقق الأداء الاقتصادي دون وجود أداء تكنولوجي.... (سبرينة ، 2008: 17).

❖ معيار الأجل :

وينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى طويل، متوسط وقصير الأجل، وهذا النوع من التصنيف يعتبر صعب التطبيق ولا يمكن الاعتماد عليه بصفة دقيقة وذلك لصعوبة الفصل بين الآجال وتحديد موعدها مسبقاً إلا بصفة تقريبية (عبد الصمد، 2008: 55).

محددات الأداء الوظيفي:

إن الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ومدى التفاعل بينها . فيرى البعض أن الأداء يتأثر بالموظف ، فالموظف وما يمتلكه من معرفة

ومهارة ورغبة واهتمام وقيم ودوافع يعد محدداً رئيسياً في تحديد مستوى الأداء، والوظيفة بما يتطلبه من مهام وواجبات وما تفرضه من تحديات، وما تقدمه من فرص للنمو الوظيفي تعد أيضاً محدداً رئيسياً في تحديد مستوى الأداء، والموقف بما يتضمنه من بيئة تنظيمية وما توفره من موارد مادية، وهيكل تنظيمي مرن أو جامد، وأساليب الوقاية، وأنماط القيادة يعدد محدداً رئيسياً في تحديد مستوى الأداء (مرس والصباغ ، 1998: 28).

ويمكن القول أن محددات الأداء تستند إلى ثلاث متغيرات هي: (الحربي ، 2003: 56)

1. **الجهد المبذول في العمل:** وهو يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته للأداء.

2. **القدرات والخصائص الفردية:** وهي القدرات الفردية والخبرات السابقة والتي يتوقف الجهد المبذول عليها.

3. **إدراك الفرد لدوره الوظيفي:** تتمثل في سلوك الفرد الشخصي أثناء الأداء لتصوراتته وانطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها المنظمة.

وان القدرة والدافع المتوافران لدى العامل هما المتغيرات الرئيسيان في محددات الأداء، فأحياناً يمتلك العامل أفضل القدرات والمهارات، ولكنها ستكون بلا جدوى دون توافر الدافعية للعمل والعكس صحيح ، فقد يتوافر لدى العامل الدافع القوي للعمل، ولكن دون قدرته على العمل سينعدم توافر العلاقة بين الدافع والقدرة والأداء (عامر والخلف ، 1983: 63) .

ونظراً لصعوبة اتفاق علماء الإدارة والباحثين والمنظرين في مجالها على محددات معينة تحكم الأداء. لذا فأنهم يحذرون من تعميم النتائج التي تصل إليها هذه الدراسات، وأن تحديد العوامل التي تحكم الأداء ليس أمراً سهلاً نظراً للأسباب التالية: (الحربي، 2003: 161) .

1. إن محددات أداء فئة معينة ليست هي محددات أداء فئة أخرى.

2. إن محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة أخرى.

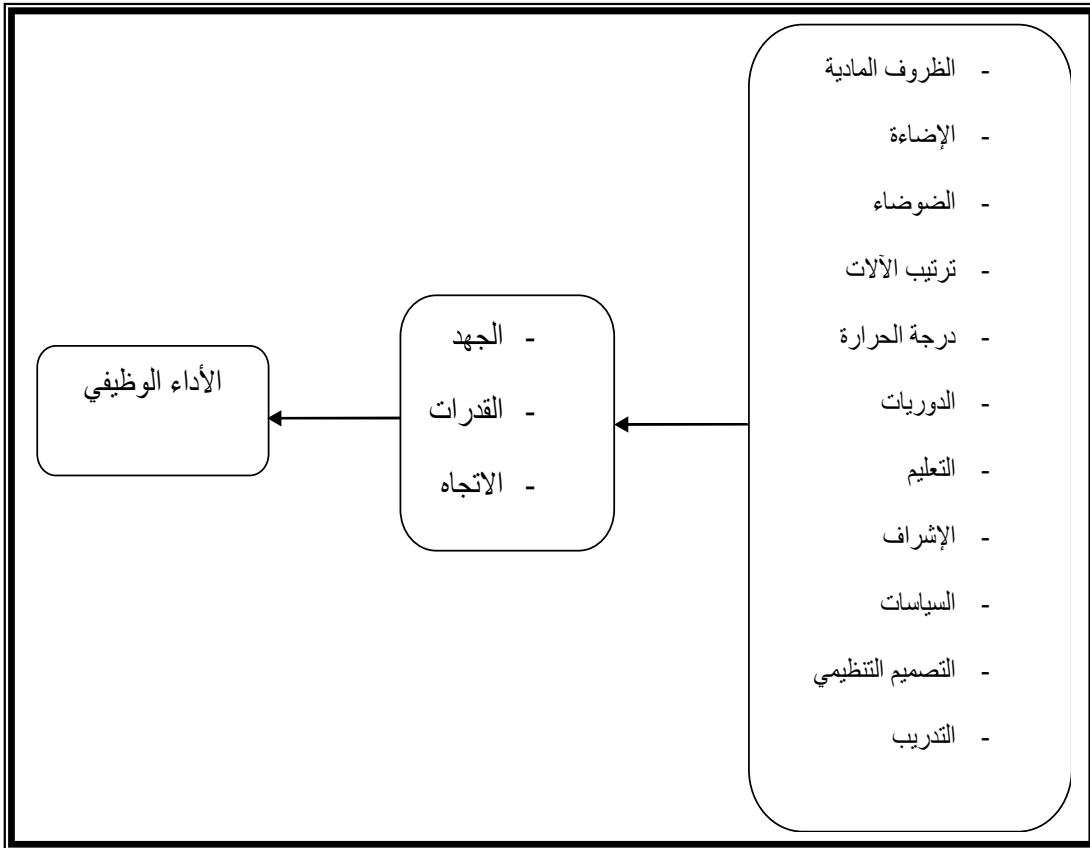
3. إن العوامل البيئية الخارجية لها أثر سلبي أو إيجابي في تحديد محددات الأداء.

العوامل البيئية المؤثرة على الأداء الوظيفي :

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار، إلا أنها يجب أن تؤخذ في الاعتبار لأنها حقيقة وموجودة بالفعل، والشكل التالي يوضح العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر على الأداء الوظيفي (محمد، 2001: 211) .

شكل رقم (2-3) يوضح

العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر في الأداء الوظيفي



المصدر: (محمد ، راوية ، إدارة الموارد البشرية : رؤية مستقبلية ، القاهرة، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، 2001 ، ص 212) .

ومن أهم العوامل التي تؤثر في الأداء الوظيفي ما يلي:

أولاً : عوامل إدارية تنظيمية مثل (درة والصباغ ، 2008: 423-424).

1. عدم توفر مناخ يساعد على العمل والإنتاجية في المؤسسة.

2. صراع بين الموظف وبين رئيسة أو بين الموظف وزملائه.

3. عدم تحديد مهام الوظيفة تحديداً دقيقاً.

4. الإشراف السيئ.

5. النقص في التدريب.

6. عدم تحديد واجبات الموظف.

7. نقص في الموارد المادية أو تأخر وصولها.

ثانياً : عوامل بيئية خارجية مثل:

1. صراع بين القيم والاتجاهات التي يحملها الموظف وبين القيم والاتجاهات السائدة في المجتمع.

2. الأحوال الاقتصادية وظروف سوق العمل.

3. تشريعات حكومية.

4. سياسات النقابات.

5. الاضطراب السياسي.

ثالثاً : عوامل تتعلق بالموظف مثل

1. نقص في رغبته ودافعيته.

2. تغييب مستمر عن العمل.

3. مشكلات عائلية.

الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء :

هناك بعض الإجراءات التي يمكن للإدارة القيام بها لتحسين هذا الأداء من خلال

الخطوات التالية: (عباس، 2006: 157)

1. تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء: لا بد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقييم الأداء، وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية.

2. **تقليل الصراعات التنظيمية بين الإدارة والعاملين:** ويتم ذلك من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب الدوافع والفاعلية والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة، من المتغيرات الخارجية مثل الأجور والحوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية (الحاجات) والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلباً أو إيجاباً كنوعية المواد المستخدمة، وظروف العمل الخ .

3. **تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول:** تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها التعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء.

4. **الاتصالات المباشرة:** إن الاتصالات المباشرة بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء، ولا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة .

الفصل الثالث

الهندرة في ديوان الموظفين العام

- المبحث الأول : ديوان الموظفين العام
- المبحث الثاني : هندرة إدارة الموارد البشرية في ديوان الموظفين العام

المبحث الأول

ديوان الموظفين العام

نبذة عن ديوان الموظفين العام:

ديوان الموظفين العام مؤسسة حكومية فلسطينية تسعى إلى تطوير نظام الخدمة المدنية من خلال رفع كفاءة المواد البشرية والأنظمة الإدارية والتأكد من تطبيق النظام على موظفي الدولة بتجانس وشفافية ومساواة لضمان تقديم خدمة نوعية للمواطن الفلسطيني (تقرير الخدمة المدنية، 2012 : 22).

نشأة الديوان وتطور التشريعات المنظمة للأعمال: (موقع ديوان الموظفين العام بتاريخ 2014/12/24).

لعل البذور الأولى لنشأة هذا الجهاز الإداري تعود إلى الانتداب البريطاني على فلسطين، إلى أن تصل إلى قيام السلطة الوطنية الفلسطينية ويمكن إيجاز مراحل هذا التطور فيما يلي:

أولاً: في العاشر من آب 1922، صدر مرسوم ملكي من ملك بريطانيا باسم دستور فلسطين، والذي كان يتضمن تعيين مندوب سامي في فلسطين، حيث ينص تعيينه على أن على المندوب السامي أن يعين أو يجيز تعيين من سيتم تعيينهم من الموظفين لحكومة فلسطين، بالألقاب التي يراها مناسبة وله أن يقرر حدود وظائفهم، كما له أن يعزل أو يوقف أي شخص يدان بسبب كاف يبرر عزله أو إيقافه.

ثانياً: بعد نكبة مايو 1948 وتقسيم فلسطين إلى ثلاث أقسام: فلسطين المحتلة، الضفة الغربية، قطاع غزة.

أ. بالنسبة للضفة الغربية

أقر الأردن دستور المملكة عام 1952 والذي نص فيه على أن يتولى مجلس الوزراء جميع شئون الدولة الداخلية والخارجية حيث نصت المادة (120) على أن التقسيمات الإدارية في المملكة، وتشكيلات الحكومة، ودرجاتها وأسماءها ومناهج إدارتها وكيفية تعيين الموظفين وعزلهم والإشراف عليهم وحدود صلاحيتهم واختصاصهم، تتم بموجب أنظمة يصدرها مجلس الوزراء وبموافقة الملك.

بتاريخ 1966/3/30 صدر نظام الخدمة المدنية لعام 1966 وسرى مفعوله من 1966/4/1 وتم إنشاء ديوان الموظفين لتأدية هذا الغرض، وتطبيقاً للمادة (6) بإنشاء الديوان كجهاز مستقل يتولى إدارته رئيس الديوان ويكون تابعاً لرئيس الوزراء أو من ينوب عنه وقد طبق هذا النظام الإداري في الضفة الغربية حتى عام 1967.

ب. أما في قطاع غزة

فقد صدر قرار وزاري من وزير الحربية رقم (153) لعام 1948 بتعيين اللواء أحمد سالم باشا حاكماً إدارياً للمناطق الخاضعة لرقابة القوات المصرية في فلسطين.

بتاريخ 1955/5/11 صدر قرار رقم (255) لسنة 1955م نصت المادة 12 منه على أن يعين الحاكم الإداري العام بقرار من مجلس الوزراء المصري، ويكون تابعاً لوزارة الحربية، والمادة (18) نصت على تشكيل المجلس التنفيذي ويكون الحاكم الإداري العام رئيساً له.

بتاريخ 1955/1/1 صدر القرار الإداري رقم (102)، وعدل بالأمر رقم (8داخلي) 1956/6/23 بتشكيل لجنة شؤون الموظفين، وحيث تختص اللجنة بالنظر بالوظائف الخاصة بالميزانية من مواضيع التعيينات والترقيات والعلاوات الدورية وإنهاء الخدمة بالتقاعد والمسائل المتعلقة بالموظفين.

في عام 1964م تم تعيين الأستاذ إبراهيم حسين أبو ستة مديراً لمديرية الشؤون المدنية التابعة للحاكم الإداري العام وهو أول فلسطيني يتولى هذا المنصب.

ثالثاً: بعد حرب 1967 صدرت عدة أوامر عسكرية بخصوص الإدارة في قطاع غزة وفي الضفة الغربية، وأهمها:

الأمر العسكري رقم 67/53، والذي نص على أن تؤول جميع صلاحيات الحاكم العام والمجلس التنفيذي إلى قائد قوات الجيش الإسرائيلي أو من يخوله. وقد أطلق مصطلح "الجهاز الحكومي" على كل نص أو نظام يتناول جهاز إدارة الدوائر والمؤسسات الحكومية في قطاع غزة، من تعيين وإقالة، تحديد صلاحيات، ومهام وحقوق وواجبات وشروط عمل.

الأمر العسكري رقم (67/37)، الذي نص على أن تؤول جميع صلاحيات الحكومة الأردنية وأي سلطة لها بخصوص الجهاز الحكومي إلى مسئول يعين من قبل الحاكم العسكري العام للضفة.

رابعاً: شؤون الخدمة المدنية في السلطة الوطنية الفلسطينية.

بعد توقيع وثيقة إعلان المبادئ 1993 والتي نتج عنها قيام السلطة الوطنية الفلسطينية، حيث قام الرئيس ياسر عرفات بإعادة إقرار القوانين التي كانت سارية المفعول في فلسطين في الفترة السابقة. ولقد تم تشكيل ديوان الموظفين العام ليكون مسئولاً عن شؤون موظفي الخدمة المدنية بادئاً بذلك مرحلة تنمية وتطوير طويلة الأمد تشمل الأفراد والمؤسسات.

ولقد كان لديوان الموظفين العام ومنذ البداية دوراً هاماً وأساسياً في تحويل أجهزة مبعثرة إلى مؤسسات لها كيان، وذلك لملء الفراغ الإداري والذي خلفه الاحتلال الإسرائيلي.

ولقد كان من أبرز التحديات التي واجهها الديوان في ذلك الحين ما يلي:

1. تطوير قانون الخدمة المدنية بما يضمن الشفافية والمساواة في آليات التوظيف وتطوير المسار الوظيفي لموظفي الخدمة المدنية.
2. إعداد وتنفيذ نظام رواتب فلسطيني فور تسلم السلطة الوطنية الفلسطينية لمهامها على أرض الوطن.
3. وضع ومتابعة اللوائح والأنظمة الإدارية الخاصة بتسهيل دور الوزارات لخدمة المواطن.
4. ملء الفراغ الإداري خلال المرحلة الانتقالية لتسلم السلطة الوطنية الفلسطينية مقاليد الأمور، وشمل ذلك إنشاء وزارات ومؤسسات الدولة وتزويدها بالكوادر المؤهلة.
5. العمل على خلق جو من التناغم والانسجام في أداء الكوادر الموجودة والكوادر القادمة إلى أرض الوطن، بما يضمن أداء خدمة متميزة للمواطن.

رسالة ديوان الموظفين العام

- ديوان الموظفين العام مؤسسة حكومية فلسطينية تسعى إلى تطوير نظام الخدمة المدنية من خلال رفع كفاءة الموارد البشرية والأنظمة الإدارية، والتأكد من تطبيق النظام على موظفي الدولة بتجانس وشفافية ومساواة، لضمان تقديم خدمة نوعية للمواطن الفلسطيني (تقرير الخدمة المدنية، 2012 : 22)

ويطمح الديوان على تحقيق رسالته من خلال العمل على تفعيل وتطوير الإدارة العامة في مؤسسات الدولة: (تقرير الخدمة المدنية، 2012 : 22)

- تفعيل وتطوير برنامج الإصلاح الإداري.
- تفعيل دور التخطيط في ديوان الموظفين العام وفي مؤسسات الدولة.
- العمل على إعادة صياغة هيكليات مؤسسات الدولة بما يتلاءم ومتطلبات التطوير الإداري.
- تنمية وتطوير الكوادر البشرية في مؤسسات الدولة.
- تطوير دور معهد التنمية الإدارية في الديوان بما يخدم مؤسسات الدولة.
- إنشاء مركز لإعداد القادة.
- تفعيل دور الديوان في إعداد الخريجين.
- تحديد موازنة القوى العاملة في مؤسسات الدولة.
- المشاركة في إعداد موازنة الأجور والرواتب لموظفي الدولة.
- تطوير آلية التعيينات والترقيات والتنقلات بين مؤسسات الدولة.
- تفعيل دور اللامركزية في العمل داخل مؤسسات الدولة.
- تطبيق مبدأ التنمية المستدامة في ديوان الموظفين العام وجميع مؤسسات الدولة.
- مواكبة التطور التكنولوجي الحديث في تفعيل مهام الديوان.
- رفع مستوى الانتماء لدى الموظفين في مؤسسات الدولة.

أهداف الديوان: (موقع ديوان الموظفين العام 2012/12/22)

1. استقطاب وتعيين الكفاءات البشرية المتوفرة في سوق العمل لشغل وظائف الخدمة المدنية.
2. رفع مستوى الأداء الوظيفي لموظفي الخدمة المدنية من خلال تنمية المعارف والخبرات والمؤهلات، وتطوير برامج التدريب والإيفاد والابتعاث، لتحقيق مستويات عالية من الجودة والتميز.
3. الإسهام الفعال في وضع وتنفيذ استراتيجيات وبرامج الإصلاح والتنمية الإدارية في أجهزة الخدمة المدنية.

4. تطوير وتوحيد منهجية لربط نظم المعلومات الخاصة بإدارة القوى البشرية في أجهزة الخدمة المدنية.
5. تمكين الموظفين المتميزين والمبدعين من تسريع تقدمهم الوظيفي من خلال نظم الحوافز والترقيات لغايات تحقيق برامج التعاقب الوظيفي.
6. تطوير وتفعيل آليات مبدأ الشكاوى والاقتراحات والاعتراضات المتعلقة بالمواطن والموظف والوظيفة العامة.

مهام ديوان الموظفين العام

لقد أفرد قانون الخدمة المدنية رقم (4) للعام 1998 الفصل الثالث من الباب الأول لديوان الموظفين العام ، وحدد مهام ومسؤوليات ديوان الموظفين العام في المادة السابقة (7) وهي : (تقرير الخدمة المدنية، 2012 : 22-23).

1. العمل على تطوير الجهاز الإداري الحكومي في فلسطين لتحقيق التنمية الإدارية.
2. الإشراف على تطبيق أحكام هذا القانون والتحقق من تطبيق الدوائر الحكومية لسائر تشريعات الخدمة المدنية بصورة سليمة.
3. التنسيق مع الدوائر الحكومية من أجل الارتقاء بالإدارة العامة وتطويرها وذلك من خلال المشاركة معها في كل ما يتعلق بالأنظمة واللوائح والتعليمات والقرارات التي تعنى بشؤون الخدمة المدنية.
4. تقديم الرأي في مقترحات الهياكل التنظيمية وتقسيماتها وجداول الوظائف والوصف الوظيفي التي تقدمها الدوائر الحكومية قبل عرضها على مجلس الوزراء .
5. المشاركة في إعداد وتنفيذ الخطط المتعلقة بالموظفين والعمل على تنمية قدراتهم عن طريق تنسيق التدريب والبعثات داخل فلسطين وخارجها.
6. المشاركة في وضع القواعد الخاصة بإجراء امتحانات تنافسية بين المتقدمين للتعيين في الوظائف العامة واتخاذ الإجراءات اللازمة لعقد تلك الامتحانات سنوياً، أو كلما دعت الحاجة إليها، وذلك بالتنسيق مع الدوائر الحكومية والجهات الأخرى المعنية.

7. مراجعة القرارات الإدارية الصادرة من الدائرة الحكومية بالتعيين والترقية، وتقييم تلك القرارات وفقاً لأحكام القانون واللوائح السارية بشأن الخدمة المدنية.
8. إعداد سجل مركزي لجميع موظفي الخدمة المدنية في فلسطين.
9. إعداد الإحصاءات عن الموظفين وأية إحصاءات أخرى تتطلبها مهام الديوان ومتابعة تلك الإحصاءات وتحديثها.
10. توثيق التشريعات والمراجع المتعلقة بالخدمة المدنية.
11. إعداد دليل للخدمة المدنية في فلسطين توضح فيه واجبات الموظف وحقوقه التي يتضمنها هذا القانون وسائر التشريعات المعمول بها في فلسطين والتي يجب على الموظف الإلمام بها.
12. التنسيق مع المؤسسات الخارجية وكافة الجهات ذات الاختصاص والعلاقة. (تقرير الخدمة المدنية، 2012: 22- 23)

المبحث الثاني

واقع هندرة إدارة المواد البشرية

في ديوان الموظفين العام

مقدمة :

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، إنما هي نتيجة لمجموعة من التطورات المتداخلة والتي ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في ظهور الحاجة إلى إدارة أفراد متخصصة، تترعى شؤون العاملين بالمنظمة وتعمل على توفير أنجع الآليات لإدارة الطاقات البشرية بكفاءة، وتمكن من زيادة إنتاجية العاملين. وتعتمد كفاءة المنظمات على حسن استثمار مواردها وعلى الأخص البشرية منها، التي تتحكم في باقي الموارد وفي طريقة استخدامها، ولهذا ظهر الاحتياج إلى إدارة مستقلة تختص بالموارد البشرية (أبو عيد، 2011: 31).

وترى الباحثة أنه لا بد من هندرة إدارة الموارد البشرية التي تعتبر وسيلة لرفع الكفاءة والأداء، وأن تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية ضرورة حتمية تفرضها التغيرات القائمة، والثورة التكنولوجية الهائلة.

أسباب تبني مشروع هندرة إدارة الموارد البشرية للديوان:

❖ من خلال المقابلات التي تم إجرائها مع مدير عام الإدارة العامة لتطوير سياسات الموارد البشرية في ديوان الموظفين العام عن أهم الأسباب التي دفعت ديوان الموظفين العام الى تبني هندرة إدارة الموارد البشرية وكانت أهم الأسباب ما يلي : (مقابلة مع مدير عام الإدارة لتطوير سياسات الموارد البشرية بديوان الموظفين العام، 2015).

1. الحاجة إلى توحيد بيانات الديوان وربطها وتغذيتها ببيانات الوزارات والمؤسسات .
2. تعقيد الإجراءات والعمليات التي تتم على ملفات الموظفين.
3. صعوبة تقييم أداء الموظفين الحكوميين ورقياً.
4. الحاجة لأرشفة جميع الملفات والمعاملات لتسهيل عملية تنفيذها.
5. الحاجة للتحكم بجميع المعاملات الواردة والصادرة من وإلى ديوان الموظفين.

أهداف تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية في الديوان: (مقابلة مع مدير عام الإدارة لتطوير سياسات الموارد البشرية بديوان الموظفين العام، 2015).

1. تحسين الأداء الوظيفي.
2. تقليل التعقيدات الإدارية في الإجراءات والمعاملات.
3. زيادة الدقة في البيانات والتقليل من الأخطاء الناجمة عن الإدارة التقليدية الورقية.
4. التخلص من التكاليف الباهظة للمعاملات الورقية.
5. التخلص من مشكلات تلف المعاملات الورقية وضياها.
6. تحسين كفاءة العمل وضمان الإستخدام الأمثل للموارد البشرية.
7. تطوير منظومة المعلومات الخاصة بديوان الموظفين لرفع كفاءة اتخاذ القرارات المبنية على المعلومات.
8. الإستخدام الأمثل للموارد الحكومية والمساهمة بشكل فاعل في تخطيط الموارد البشرية على مستوى الحكومة.

العناصر الأساسية لهندرة الموارد البشرية في الديوان:

ذكر المهندس (أحمد عماد) أن نظام هندرة إدارة الموارد البشرية في الديوان يتكون من جزئين هما : (مقابلة مع مدير دائرة الصفحة الإلكترونية وخدمات الإنترنت بديوان الموظفين العام، 2015)

1. النظام المحوسب و الموقع الإلكتروني لديوان الموظفين العام .
2. هندرة العمليات الإدارية وتطويرها .

الجهات التي يخدمها تطبيق هندرة الموارد البشرية في الديوان :

كما بين المهندس (محمد مرتجى) أن نظام هندرة إدارة الموارد البشرية يتعامل مع نوعين من الجماهير وهم: (مقابلة مع مدير دائرة البرمجة وتطوير قواعد البيانات بديوان الموظفين العام، 2015)

1. الجمهور الداخل وهم موظفي ديوان الموظفين العام أنفسهم.
2. الجمهور الخارجي وينقسم إلى صنفين هما:

- متخذي القرارات من الجهات الحكومية بما يتعلق بقطاع الخدمة المدنية.
- الموظفين الحكوميين المندرجين تحت قانون الخدمة المدنية ويتم التعامل معهم مباشرة عبر إدارة شئون الموظفين التابعة لوزارتهم ومؤسساتهم الحكومية ومندوبيها لدى ديوان الموظفين العام.
- المواطنين الفلسطينيين: ويتم التعامل معهم من خلال الموقع الإلكتروني ومتابعة أخبار التوظيف في الديوان.

وظائف الموارد البشرية التي يدعمها مفهوم الهندرة:

1. **وظيفة التوظيف (الاستقطاب والاختيار والتعيين):** (مقابلة مع مدير عام الإدارة العامة للتعيينات بديوان الموظفين العام، 2015).

❖ وظيفة الاستقطاب:

بناءً على مخرجات عملية تخطيط الموارد البشرية بتحديد أنواع الوظائف المطلوبة، وعدد العاملين اللازمين لكل منها، والشروط اللازم توفرها فيمن يشغلها، تبدأ إجراءات البحث عن أنسب الأشخاص لهذه الوظائف، ومحاولة جذب واستقطاب أكفأ الأشخاص للعمل في تلك المؤسسات والوزارات ويتم ذلك من خلال الإجراءات التالية:

1. **الإعلان الداخلي :** يتم الإعلان عن الوظيفة الشاغرة في الوزارة نفسها أو داخل مؤسسات الخدمة المدنية فقط وفي هذه الحالة لا يسمح للغير معينين التقدم لتلك الوظيفة، حيث يتم الإعلان لاختيار الأفضل ويتم عمل تعديل وظيفي للفائز بهذه الوظيفة وتقتصر هذه الحالة على الوظائف الإشرافية من الفئة الثانية مثل (رئيس قسم، رئيس شعبة) أما الوظائف الإشرافية من الفئة الأولى والوظائف التخصصية يتم من خلال الإعلان الخارجي وذلك لإتاحة الفرصة أمام الجميع للمنافسة.

2. **الإعلان الخارجي عن الوظيفة الشاغرة** حيث ينشر الإعلان في الجريدة الرسمية ولوحة الإعلانات في مقر ديوان الموظفين العام وكذلك الموقع الإلكتروني للديوان ويتضمن الإعلان الآتي:

- أ- اسم المؤسسة أو الوزارة الطالبة للوظيفة.
- ب- اسم الوظيفة ومهامها ومتطلبات شغلها.

- ج- الراتب الأساسي للوظيفة بالإضافة إلى العلاوات الأخرى.
- د- مكان تقديم الطلب وآلية التقديم، حيث يتم تقديم طلبات الالتحاق بالوظيفة بشكل إلكتروني على موقع ديوان الموظفين العام.
- هـ- تاريخ بدء تقديم الطلبات وتاريخ الانتهاء.

3. النقل أو الندب ويتم ذلك بتوفير تلك الوظيفة من خلال الفائض في مكان آخر وذلك عند توفر شخص يتوفر فيه جميع المؤهلات والمهارات المطلوبة لتلك الوظيفة، وفي حالة الندب فإن ذلك لا يتطلب وجود اعتماد مالي لان الندب يتم لفترة محدودة ينتهي بعودة الموظف إلى وزارته الأصلية، بينما عملية النقل تحتاج إلى توفر اعتماد مالي ووجود الوظيفة ضمن الهيكل التنظيمي المعتمد للوزارة.

❖ وظيفة الاختيار:

- تمثل وظيفة الاختيار الامتداد الطبيعي لوظيفة البحث والاستقطاب للموارد البشرية المناسبة من خلال المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيتهم لتلك الوظيفة، وفق الإجراءات المتبعة في الديوان للمفاضلة بين المتقدمين للوظيفة وذلك استناداً لقانون الخدمة المدنية المعدل في العام 2005 في المادة (20) البند رقم (1) والذي ينص على "يصدر رئيس الديوان بالتنسيق مع الدائرة الحكومية المختص قراراً بتشكيل لجنة الاختيار من ممثلين عن الديوان والدائرة الحكومية المختصة على النموذج المخصص لذلك ويحدد فيه مهام ومكان وزمان ومدة عمل اللجنة" ويتم ذلك من خلال الخطوات التالية :-
1. يتم فرز طلبات المتقدمين لشغل الوظيفة إلكترونياً وفق الشروط الواردة في الإعلان عن الوظيفة.
 2. يتم استقبال الطلبات الورقية للمتقدمين للوظيفة والمقبولة طلباتهم إلكترونياً للتأكد من مطابقة المعلومات الواردة في الطلب الإلكتروني مع الطلب المقدم ورقياً.
 3. يتم عقد اختبار تحريري للمتقدمين والذين اجتازت طلباتهم الفحص الإلكتروني والورقي.
 4. يتم تحديد نسبة المرشحين للمقابلات ممن اجتازوا الاختبار التحريري وغالباً ما تكون بنسبة (1 إلى 7) لكل وظيفة بمعنى أن يتم مقابلة (7) مرشحين للوظيفة عندما يكون الاحتياج المطلوب (1) مرشح للوظيفة.
 5. يتم إجراء المقابلة الشفوية للمؤهلين لها من خلال لجنة المقابلات والتي يقوم بتشكيلها ديوان الموظفين العام والتي يراعى عند تشكيلها أن تكون لجنة متخصصة مكونة من ممثل عن ديوان الموظفين العام وآخر عن الوزارة المعنية وآخر عن جهة حيادية مثل الجامعات، أو

النقابات، أو مؤسسات المجتمع المدني أو وزارة محل الاختصاص وقد تتكون من (3- 5) أعضاء وذلك فق نماذج تقييم معدة بشكل مسبق تتضمن بنود التقييم يتم الاتفاق عليها من قبل أعضاء اللجنة وتحديد دور كل عضو في اللجنة وذلك بغية الحصول على أفضل المتقدمين لشغل تلك الوظيفة.

6. بعد رصد درجات المتقدمين يتم ترتيبهم من الأعلى درجة يليه الأدنى درجة وتعلن النتائج على الموقع الإلكتروني لديوان الموظفين العام.

7. في حال قررت اللجنة عدم ملائمة أي مرشح لشغل الوظيفة يتم الإعلان عن عدم اجتياز أي من المرشحين للمسابقة.

❖ وظيفة التعيين:

تعتبر عملية التعيين هي الخطوة الأخيرة في عملية الحصول على الموارد البشرية المطلوبة حيث يقوم الديوان بهذه العملية استناداً لنص المادة (23) من قانون الخدمة المدنية المعدل للعام 2005 والتي تنص على "يعد الديوان كشفاً بأسماء المرشحين للتعيين وفقاً لترتيب أسبقيتهم الوارد من قبل لجنة الاختيار وتبلغ الدائرة الحكومية بذلك ، ويكون الترتيب وفقاً للأعلى درجة بالامتحان وعند التساوي يكون وفقاً للأعلى مؤهلاً فالأقدم تخرجاً فالأكبر سناً ويتم التعيين بحسب الترتيب الوارد في القوائم" وفقاً للإجراءات الآتية:

1. الاتصال بالمرشح للوظيفة والحاصل على المرتبة الأولى في الاختبارات، وذلك لاستلام كتاب الترشيح والتوجه إلى الوزارة المعنية.
2. يتم استقبال ملف المرشح لشغل الوظيفة من قبل الوزارة، حيث يتم التأكد من صحة المستندات المطلوبة.
3. إجراء الفحص الطبي للمرشح من قبل لجنة مختصة، بوزارة الصحة للوقوف على مدى لياقة المرشح الصحة لشغل تلك الوظيفة.
4. تسليم المرشح العمل في الوزارة.
5. إصدار قرار التعيين للمرشح، وإرسال نسخة للوزارة المعنية، ونسخة أخرى للإدارة العامة للرواتب بوزارة المالية، ونسخة أخرى لهيئة التأمين والمعاشات، ونسخة لدائرة التأمين الصحي بوزارة الصحة وبذلك يصبح المرشح موظف ضمن موظفي الخدمة المدنية.

2. وظيفة تقييم الاداء: (مقابلة مع رئيس شعبة رقابة ومتابعة التقييم بديوان الموظفين العام، 2015).

لقد تم حوسبة تقييم الأداء السنوي للموظفين بشكل كامل كل حسب المسمى الوظيفي للموظف، حيث يقوم الرئيس المباشر بتقييم الموظف المسئول عنه ثم من الرئيس الأعلى من المباشر وبعد ذلك يتم اعتمادها من قبل رئيس الدائرة الحكومية المختصة-الوزارة أو المؤسسة-ومن ثم يستطيع الموظف الاطلاع إلكترونياً على تقييمه وبالتالي الاعتراض على درجة التقييم. ويتم النظر في هذه التظلمات من قبل لجنة تظلمات وزارية تبث في التظلمات المقدمة وقرارها نهائي.

3. وظيفة التدريب: (مقابلة مع مدير دائرة البرامج التدريبية بديوان الموظفين العام، 2015).

حيث تم حوسبة نماذج حصر الاحتياجات التدريبية للوزارات المختلفة وترشيح المتدربين، وتطوع المدربين، وتقييم الدورات التدريبية والمدربين ، ولكن هذه النماذج تعبأ في الوزارات وتقدم للديوان ورقياً ومن ثم يتم ادخالها إلكترونياً من أجل تصنيف الاحتياجات من البرامج التدريبية، وجدولة هذه البرامج على مدار العام، وكذلك يتم الاحتفاظ بأسماء الدورات وأسماء المدربين وكشوفات الحضور والإنصراف للمتدربين، ونسخة عن الشهادات الممنوحة لهم إلكترونياً ، كما يتم اضافة الدورات التي يتم اجتيازها إلكترونياً الى السيرة الذاتية للموظف، ويتم وسائل متعددة مثل(البوابة الخاصة بالتدريب على موقع ديوان الموظفين العام، الجوال، المكاتبات الورقية) في ابلاغ المتدربين ووزاراتهم بالأخبار المتعلقة بالدورات، وكذلك تسليمهم المواد التدريبية إلكترونياً.

4. أرشفة الملفات والمعاملات الخاصة بالموظفين: (مقابلة مع مدير الشبكات والدعم الفني

بديوان الموظفين العام، 2015).

تم أرشفة ملفات الموظفين إلكترونياً من خلال بعض البرامج الحاسوبية المتخصصة بسحب وتصوير الأوراق، كما يتم أرشفة جميع الأوراق والمعاملات اليومية الصادرة والواردة من وإلى ديوان الموظفين العام مما يسهل عملية انجاز المعاملات المطلوبة بجهد ووقت أقل، حيث يمكن للموظف الإطلاع على ملف أي موظف وكذلك أرشيف معاملات مما يؤدي إلى سرعة في إنجاز المعاملات المطلوبة، وكذلك يستطيع الموظف والوزارة التابع لها متابعة المعاملات الخاصة به ومتابعة سير عملها ومعرفة الرد على طلبه وذلك من خلال الموقع الالكتروني.

وللحفاظ على هذه النظام الإلكتروني المؤرشف يتم حفظ نسخ احتياطية من الأرشيف بشكل يومي خوفاً من حدوث أي طارئ يؤدي إلى فقدان أو ضياع البيانات.

5. شئون الموظفين: (مقابلة مع مدير عام الإدارة للشئون الإدارية والمالية بديوان الموظفين العام، 2015).

حيث تم وضع نظام الكتروني للتوقيع لجميع موظفي الوزارات والمؤسسات الحكومية ، ومن خلاله يتم الحصول على حصر الحضور والانصراف للموظفين ومتابعة تحركاتهم ، وكذلك معرفة الاجازات ومنحها والموافقة عليها إلكترونياً.

6. وظيفة إدارة التنقلات الوظيفية: (مقابلة مع مدير عام الإدارة العامة للتعيينات بديوان الموظفين العام، 2015).

تنقسم عمليات إدارة التنقلات الوظيفية إلى قسمين:

أ. تنقلات وظيفية بين الوزارات والمؤسسات (أي بنفس المسمى الوظيفي).

ب. تنقلات وظيفية بين الوظائف كالتعديلات الوظيفية والحصول على مسمى وظيفي جديد.

حيث تم أرشفة هذه الخدمات الكترونياً بحيث يتم البحث عن الموقع الوظيفي المسكن عليه الموظفي المراد نقله، والموقع الوظيفي الجديد المراد تسكينه عليه والتأكد من كونه شاغراً أو شاغلاً.

ووفقاً للصوابط والقيود الإلكترونية المصاحبة لهذه الخدمة، فإن النظام الإلكتروني لا يسمح بتسكين موظف على موقع شاغل بموظف آخر .

معوقات تعترض تطبيق مفهوم هندرة إدارة الموارد البشرية في الديوان:

من خلال طبيعة عمل الباحثة في ديوان الموظفين العام بالإدارة العامة لشئون الموظفين هناك معوقات تعترض سبيل حوسبة الأعمال واستخدام الامكانيات المتاحة من خلال نظام الهندرة، وهذه المعوقات هي:

1. الحاجة الى مختبرات حاسوب بها أجهزة سريعة وحديثة وبمواصفات عالية، لعمل الامتحانات المحوسبة، وكذلك يحتاج إلى أجهزة ذات مواصفات عالية لانجاز المعاملات بسرعة، ولكن الموازنة المالية لا تسد هذه الاحتياجات لذا يضطر الديوان إلى الاستعانة بمختبرات الحاسوب الخاصة بالكلية الجامعية والحاسوب الحكومي لذا يجب عليه التقيد بسياساتهم ومواعيدهم.

2. هناك عوائق في حوسبة كامل نظام إدارة الموارد البشرية للوزارات والمؤسسات الفلسطينية وربطها إلكترونياً بديوان الموظف العام عبر شبكة الانترنت بسبب دواعي أمن المعلومات في ظل الظروف التي يعيشها القطاع.
3. مشاكل انقطاع التيار الكهربائي وما يتسبب به من مشاكل تقنية ، وتأخير في العمل.
4. الحصار المفروض على قطع غزة دى على عدم الاتصاف بالخارج وتبادل الخبرات والتشبيك المؤسساتي.
5. انقطاع التواصل بين قطاع غزة والضفة الغربية.
6. عدم توفر الموارد لمالية اللازمة لعملية التطوير.

الفصل الرابع

الدراسات السابقة

- أولاً : الدراسات الفلسطينية
- ثانياً : الدراسات العربية
- ثالثاً : الدراسات الأجنبية
- رابعاً : التعقيب على الدراسات السابقة

الدراسات السابقة

مقدمة:

من خلال البحث والتنقيب في المصادر المتعددة للحصول على دراسات سابقة في موضوع هندرة ادارة الموارد البشرية ، تبين أن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في البيئة العربية والمحلية والأجنبية .

وفي هذه الفصل ستناقش الباحثة 21 دراسة سابقة تتعلق بمتغيرات الدراسة، منها (8) دراسات محلية ، (4) دراسات عربية، (9) دراسات أجنبية، كما سيتم الاستفادة من هذه الدراسات وتحديد أدواتها ومنهجيتها وأهم النتائج والتوصيات التي خرجت بها، وذلك للاستفادة من هذه الدراسات في دعم البحث بالجوانب العلمية، ثم يختتم الفصل بتعقيب على الدراسات السابقة موضحاً أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية من ناحية ومدى استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة من ناحية أخرى، وسيتم تناول هذه الدراسات من الأحدث إلى الأقدم.

الدراسات الفلسطينية:

1. دراسة الشوبكي (2010) بعنوان: العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث أسلوب الاستبانة لجمع البيانات، وقام الباحث باستخدام طريقة العينة الطبقية العشوائية.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وكذلك وجود فروق بالنسبة - لمتغير المستوى التعليمي بالنسبة إلى مجال دعم الإدارة العليا لاستخدام نظم دعم القرار " لصالح المبحوثين الذين يحملون الماجستير، وأن هناك فروق لمتغير اسم الجامعة وذلك لكل مجال من مجالات الدراسة لصالح الجامعة الإسلامية ثم جامعة الأزهر ثم جامعة الأقصى.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: تشجيع الجامعات التي تخطط لإعادة الهندسة للبدء بتنفيذ برامجها في التغيير الجذري بالسرعة الممكنة وأنه من الضروري للجامعات الفلسطينية بقطاع غزة عند إعادة هندسة عملياتها أن تقوم بتطوير البنية التحتية

لتكنولوجيا المعلومات بصورة عامة، ونظم دعم القرار بصورة خاصة، وتعزيز دعم واهتمام الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة بنظم دعم القرار، وزيادة اعتماد الإدارة العليا على نظم دعم القرار في اتخاذ قراراتها، وقيامها بتشخيص المشاكل وتشجيع العاملين من خلال توفير الكادر اللازم لتنفيذ عملية نظم دعم القرار وتشجيع العاملين على استخدام نظم دعم القرار وتشخيص المشاكل والتغلب على المعوقات التي تعترض تطوير نظم دعم القرار.

2. دراسة الدجني (2010) بعنوان : " نموذج مقترح لاعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي (الجامعة الإسلامية - دراسة حالة)

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على الجوانب المختلفة لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من حيث المفهوم وآلية التطبيق والمزايا التي تحققها، وبيان مدى أهمية وحاجة الجامعات الفلسطينية كمؤسسات أكاديمية لتطبيق أسلوب الهندرة، وتقديم تصور مقترح لتطبيق أسلوب إعادة الهندسة كأحد مداخل تحسين الخدمة المقدمة لجمهور المستفيدين ورفع كفاءتها وتحقيق الجودة الشاملة.

وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف وبيان واقع إعادة هندسة العمليات في الجامعة الإسلامية بغزة، حيث قام الباحث بإعداد بطاقة المقابلة لتعرف واقع العمليات الإدارية في الجامعة وقد طبقت أداة البحث على الجامعة الإسلامية كدراسة حالة يمكن تعميم نتائجها على الجامعات الأخرى على اعتبار تشابه العمل في الجامعات الإسلامية. وقد توصل البحث إلى النتائج الآتية:

1. وجود محاولات لتوثيق أدلة العمل وتبسيط العمليات قبل تطبيق مشروع إعادة هندسة العمليات لا ترقى الى الدرجة الممارسة الفاعلة .
 2. وجود رضا عن هذه التجربة لما حققته من نتائج على صعيد إعادة ترتيب العمل وتنظيمه وفق خطوات محددة وموثقة.
 3. إن استخدام أسلوب تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية " الهندرة" يؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي الجامعة في مستوياتهم الإدارية كافة.
 4. إن تطبيق إعادة هندسة العمليات أدى إلى إحداث تعديلات جوهرية على أنظمة الجامعة الإدارية بما ينسجم مع متطلبات إعادة الهندسة وتحسين الخدمة.
- وقد أوصى الباحث بضرورة نشر وتعزيز مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية للعاملين في الجامعة الإسلامية كافة من إداريين وأكاديميين.

3. دراسة قاسم (2009) بعنوان: تحسين جودة الخدمة في الجامعات الفلسطينية عبر إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" دراسة حالة: الجامعة الإسلامية - غزة.

هدفت الدراسة للتعرف على دور عملية إعادة هندسة العمليات في الجامعة الإسلامية في تحسين جودة الخدمات المقدمة، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل حيث تكون مجتمع الدراسة من (60) موظفاً وهم رؤساء لجان الجودة في الكليات، وأعضاء فرق التميز المشكلة من قبل وحدة الجودة الإدارية وممثلي الجودة في دوائر وكليات الجامعة.

و توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية يؤدي إلى: خفض التكاليف الإدارية في الجامعة الإسلامية بغزة ، ويساهم في سرعة إنجاز الأعمال في مختلف دوائر وكليات الجامعة، يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة التعليمية التي تقدمها الجامعة الإسلامية لطلابها.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: نشر و تعزيز مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية لكافة العاملين في الجامعة الإسلامية من إداريين وأكاديميين، تعزيز ومنح الموظفين القدرة والحرية والاستقلالية الكاملة في إصدار القرارات بدون الرجوع إلى الإدارة العليا، العمل على زيادة الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والأتمتة اللازمة لدعم أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية التي تهدف إلى تقليل الوقت والجهد والتكلفة.

4. دراسة الننتشة (2009) بعنوان: " انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل .

هدفت الدراسة إلى التعرف على انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية على جوانب النجاح المؤسس في بلدية الخليل ، وبيان أثر إعادة الهندسة على تصميم الهيكل التنظيمي ، وعلى قدرات تكنولوجيا المعلومات ، وكفاءة وفاعلية المنظومة الإدارية ، وجودة خدمات بلدية الخليل ، والتعرف على انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية على توقعات الموظفين المستفيدين من خدمات بلدية الخليل واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استبانة لجمع البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1. الهيكل التنظيمي لبلدية الخليل بحاجة إلى إعادة صياغة.
2. حاجة بلدية الخليل إلى زيادة كفاءة وفاعلية العمليات الإدارية ومستويات الأداء.
3. أظهرت بلدية الخليل اهتماماً في مجال تكنولوجيا المعلومات.

4. تطبق بلدية الخليل معايير الجودة الشاملة، لكن بدرجة متوسطة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

1. وضع خطط طموحة لتأهيل من يثبت لديهم القدرة على التماشي مع منظومة العمل الجديدة بعد تطبيق الهندرة.

2. يجب إنشاء وحدة متخصصة لإعادة هندسة العمليات الإدارية على الهيكل التنظيمي لبلدية الخليل، إيجاد فريق عمل متخصصاً في إعادة هندسة العمليات الإدارية تتكون مهمته إجراء تحليل شامل ومتكامل لكافة العمليات التي تقوم بها بلدية الخليل.

3. توجيه عناية إدارة البلدية إلى ضرورة التواصل مع الجامعات الفلسطينية والعربية والأجنبية ومراكز الأبحاث المختلفة للتعرف على المستجدات و المستحدثات في مجال تقديم الخدمات للمواطنين.

5. دراسة السر (2008) بعنوان: واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة.

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

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن هناك وعي لدى قيادة وزارة الداخلية بمفاهيم التطوير الإداري، ولكن هناك قصور في إدراك مفهوم الهندرة، وكذلك وجود ازدواجية وتداخل في الصلاحيات والعمل بين بعض الدوائر في الجانب المدني. وأن السياسات الإدارية واضحة ومفهومة، ولكن تقريرها يرجع إلى قيادة الوزارة من المديرين العامين للأجهزة والإدارات العامة، وكذلك غياب التخطيط الاستراتيجي في بعض الأجهزة الأمنية والإدارات العامة في وزارة الداخلية والأمن الوطني.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: أنه لا بد من الاهتمام بتعزيز مفهوم الهندرة وإعادة البناء والتطوير لدى قيادة الوزارة، ويجب تحديد سياسات إدارية واضحة ومفهومة بحيث لا تتعارض مع القوانين والتشريعات، ولا بد من العمل على تجميع الأنشطة

والمهام الفرعية ودمجها في مهمة واحدة، وكذلك العمل على تعديل الهيكل التنظيمي لتسهيل الاتصالات بين الإدارات المختلفة وإزالة الازدواجية في العمل.

6. دراسة عكاشة (2008) بعنوان : " أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي : دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات (Paltel) في فلسطين".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في شركة الاتصالات الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي. وقام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية، و طبقت على عينة عشوائية طبقية مكونة من (312) موظفًا بنسبة (20 %) من مجتمع الدراسة المكون من (1561) موظفًا، وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي.

و توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن هناك اثر ايجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في الشركة، وأن هناك بين عناصر الثقافة التنظيمية وبين مستوى الأداء الوظيفي، وأن العاملون بالشركة بحاجة إلى تطوير مستوى المهارات والقدرات المتعلقة بالجوانب الإبداعية والابتكارية بهدف مواكبة المتغيرات والتطورات الجديدة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها : لابد من زيادة الاهتمام بمجال الثقافة التنظيمية من قبل إدارة الشركة والعاملين فيها لان الاهتمام بثقافة المنظمة يساهم في تنمية وتطوير أداء الشركة ، ويجب زيادة درجة اهتمام العاملين بالقيم الايجابية التي تسهم في زيادة مستوى الكفاءة الإدارية. وأن اهتمام العاملين بالأنماط السلوكية التي تساهم في تعزيز مكانة الشركة وتطورها.

7. دراسة الأغا (2006) بعنوان: إعادة هندسة العمليات الإدارية" الهندرة" في المصارف في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على إعادة هندسة العمليات الإدارية في المصارف بمحافظات قطاع غزة من خلال التعرف على مدى تأثير وعلاقة بعض العوامل المؤثرة في إعادة الهندسة، ويتمثل مجتمع وعينة الدراسة من المدراء العامون والمدراء ورؤساء الأقسام بالمصارف العاملة في محافظات قطاع غزة، و قد تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي والاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات حيث تم توزيع 150 استبانة وتم استرداد 140 منها أي ما نسبته 93 %.

و توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين هندسة العمليات الإدارية الكفاء و العوامل المؤثرة بها مثل إعادة بناء الهياكل التنظيمية، قدرات تكنولوجيا عالية، زيادة صحة وفاعلية العمليات المصرفية التي تنجزها هذه المصارف، تغيرات في توقعات العميل وتحسين معايير الجودة الشاملة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: لابد من إعداد الهيكل التنظيمي بناء على التوجه بالعملية وأن يظهر ذلك في الهيكل التنظيمي للمصرف، اتخاذ القرارات الجماعية التي تشتمل على الإدارة العليا مع الموظفين حيث يسهم ذلك في إعطاء دافع للموظفين بالاهتمام بتنفيذ هذه القرارات ودعمها، وأن التركيز على تسلسل أنشطة العملية المصرفية عند إعداد الهيكل التنظيمي وليس على تسلسل إداري.

8. دراسة عواد (2005) بعنوان: تقييم ونظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى دراسة وتحليل نظام تقويم الأداء المتبع في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية، والتعرف على واقع وممارسات نظم تقويم الأداء المطبقة في هذه السلطة.

و توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن هناك ضعف عام في نظام تقويم الأداء وعدم الجدية والالتزام من قبل الجهات الإشرافية العليا في السلطة لتطبيق نظام فعال ومن ثم تحليل نتائجه للاستفادة منها في إصلاح وتطوير النظم الإدارية والمهنية المختلف، وأن الموظفين لديهم انطباع سلبي حول النظام نتيجة لعدم وجود تخطيط وظيفي واضح يضع توقعات الأداء والأهداف للمجموعات والأفراد لكي يتم تحقيق أهداف المنظمة، وغياب بطاقات الوصف الوظيفي لمعظم الوظائف، وأن هناك خلل خطير في وضع وتوصيف المعايير التي تستند إليها عمليات التقويم، ولعل من أبرزها ترك المهام الوظيفية للرئيس المباشر لتحديد ما مما يؤدي إلى الارتجالية وعدم الموضوعية وعدم وجود جهة عليا تحدد تلك المعايير حسب طبيعة وخصائص كل وظيفية، كذلك هناك نقص واضح بالاهتمام بنتائج التحليل والتغذية الراجعة مما يفسد الجهد والفائدة من عمليات التقويم، وأن هناك خلل واضح في عمليات صياغة الحوافز المادية والمعنوية التي تمنح للموظف ولا يتم ربطها بنتائج التقويم وأخيرا أن عمليات التدريب سواء للمشرفين أو الموظفين قبل بدء تطبيق النظام لم تتم بصورة صحيحة وكذلك لم يتم الربط بين مخرجات النظام والخطط التدريبية للموظفين.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة التأكيد على أن يأخذ جميع أطراف عملية التقييم بالإضافة إلى القائمين على إدارة الموارد البشرية للسلطة الوطنية الفلسطينية عملية التقييم مأخذ الجد ، تفعيل معايير الأداء لجعلها أكثر دقة وموضوعية وبالتالي أكثر عدالة في قياس مهام وواجبات العمل، إشراك أكثر من مستوى إشرافي في عمليات التقييم، تدريب الرؤساء والمرؤوسين على عمليات التقييم وضرورة الإعداد الجيد لعمليات التقييم على جميع المستويات الإدارية.

الدراسات العربية:

1. دراسة المعاينة (2010) بعنوان : تطوير أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنية لزيادة كفاءتهم في ضوء منهجية إعادة هندسة العملية BPR

هدفت الدراسة إلى تطوير أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنية لزيادة كفاءتهم في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات .

وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من مجتمع الدراسة وهم جميع رؤساء الأقسام البالغ عددهم (107) في وزارة التربية والتعليم الأردنية ، ولقد قامت الباحثة بتصميم استبانة تأكدت من صدقها من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين إضافة الى قياس ثباتها باستخدام (كرباخ الفا) وتوصلت إلى عدة نتائج أهمها :

درجة الكفاءة التي تتمتع بها الإدارات التربوية في ضوء واقع مدخلاتها كانت متوسطة في جميع الحالات ، تم وضع تصور لتطوير أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنية لزيادة كفاءتهم الإدارية في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات ، من خلال تعرف ما هية هندسة العمليات لتقديم نظام تربوي متكامل .

وأوصت الدراسة ببنني منهجية إعادة هندسة العمليات في وزارة التربية والتعليم لما لها من الاثر الكبير في احداث التغيير المنشود وتبني الدراسات لتعطي جوانب جديدة في هذه المنهجية .

2. دراسة شعبان (2008) بعنوان: العوامل المؤثرة في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية" الهندرة"(دراسة تطبيقية على شركة كهرباء السعودية).

هدفت الدراسة إلى اختبار ودراسة العلاقة بين هندسة العمليات الإدارية وبعض من العوامل المؤثرة في تطبيقها، وهي الثقافة التنظيمية، والتخطيط الاستراتيجي، والموارد المتاحة،

كما هدفت إلى تقديم وصياغة مجموعة من التوصيات بشأن إعادة هندسة العمليات الإدارية والعوامل المؤثرة فيها شمل مجتمع الدراسة مديري الإدارة العليا بشركة كهرباء السعودية، بالمنطقة الوسطى والتي تشمل مدينة الرياض وبعض المحافظات التابعة لها، والبالغ عددهم (137) مديراً .

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: إن الثقافة التنظيمية السائدة بالشركة، كانت مناسبة لتطبيق عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية، وإن هناك علاقة ارتباطية معنوية موجبة بينها وبين إعادة هندسة العمليات الإدارية وكذلك إن عملية التخطيط الاستراتيجي بالشركة كانت غير فعالة. واعتمادها في التخطيط على النمط التقليدي، وإن هناك علاقة ارتباطية معنوية سالبة بينها وبين عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية، وكذلك إن الموارد المتاحة بالشركة موضع الدراسة كافية، وأن هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بينها وبين إعادة هندسة العمليات الإدارية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: لا بد من زيادة إيمان الإدارة العليا واقتناعها بضرورة تسهيل تطبيق عملية إعادة هندسة العمليات لما لذلك من أثر في كل من ربحية الشركة وأدائها، وبالتالي حصولها على ميزة تنافسية بالمقارنة بالمنافسين، مع ضرورة تهيئة الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة لملاءمة تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بالشركة محل الدراسة، ولا بد من اهتمام الشركة بالتخطيط الاستراتيجي، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة أهداف استراتيجية فعالة، وتطبيق وتقييم الاستراتيجية المناسبة.

3. دراسة العتيبي والحمالي (2004) بعنوان : (إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في القطاع العام، عوامل النجاح الحاسمة)

هدفت الدراسة إلى مناقشة مفهوم إعادة هندسة الأعمال الإدارية ومدى نجاح تطبيقه في القطاع العام السعودي، وتركز الدراسة على العوامل الحاسمة لنجاح تطبيق مفهوم إعادة الهندسة، وذلك من خلال مراجعة الدراسات السابقة، كما تحاول الدراسة قياس مدى نجاح تطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية في أحد مؤسسات القطاع العام التي سبق وأن طبقت هذا المفهوم، حيث تم تصميم استبانة خاصة تحوي عددا من الأسئلة بهدف قياس مدى نجاح تلك الفلسفة الإدارية، وكذلك التعرف على الدور الذي تلعبه تلك العوامل في إنجاح التطبيق، وبالتالي تحقيق الهدف المتوقع والمتمثل في كفاءة العمليات الإدارية والاهتمام بالعمل، والذي يحقق في النهاية مفهوم الجودة الذي يمثل مطلب المسؤولين ومتخذي القرار، وبينت

مجموعة من النتائج أهمها: أكدت على أهمية تكنولوجيا المعلومات الحديثة لدعم تنفيذ عملية إعادة الهندسة في القطاع العام، أكدت الاتجاه المتنامي لمنظمات القطاع العام والخاص لتبني.

4. دراسة المالكي (2003) بعنوان: الأبعاد الإدارية والأمنية لهندسة العمليات الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على وكالة الآثار والمتاحف بالمملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأبعاد الإدارية والأمنية لهندسة العمليات الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في وكالة الآثار والمتاحف ومدى ملائمة هذه الأبعاد سواء الإدارية منها أم الأمنية لأحداث التغيير والتطوير الجوهري لأساليب وإجراءات العمل والحكم على فعالية تلك الأبعاد وتقييمها وما علاقة ذلك بالأداء، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الذي يعتمد على وصف الظاهرة، وقام الباحث بتصميم استبانة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: حيث أكدت الدراسة على بعض سمات الأبعاد الإدارية والأمنية كما وصفتها بعض العبارات منفردة ومن بين تلك السمات وهي وجود مركزية في اتخاذ القرار وعدم تفويض السلطة، وكذلك عدم وضوح النماذج المستخدمة، وبيروقراطية الإجراءات، والحاجة إلى إعادة تأهيل الموظفين وتدريبهم لرفع مستوى كفاءة الأداء، وتمتع الموظفين ببعض الثقة التنظيمية الايجابية الداعمة لجهود التغيير وأن 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 إجراءات العمل وتوفير قدر مناسب من المرونة وتقليص وتبسيط الإجراءات ، العمل على تطوير الأبعاد الإدارية والأمنية وهندستها بالأسلوب العلمي والمنهجية المناسبة ، توظيف تقنية المعلومات لإحداث تغيير جوهري في الأداء ، العمل على تعميق مفهوم التطوير الإداري ومتطلبات عملية الهندسة .

الدراسات الأجنبية

1. دراسة Goksoy, Ozsoy and Vayvay (2010) بعنوان :

" Business Process Reengineering : Strategic Tool for Managing Organizational Change an Application in Company"

(إعادة هندسة العمليات الإدارية : أداة استراتيجية لإدارة التغيير التنظيمي – دراسة تطبيقية على شركة)

هدفت الدراسة إلى دراسة الهندرة كأداة استراتيجية لإدارة التغيير التنظيمي ، وقد طبقت هذه الدراسة في إحدى الشركات المتعددة الجنسيات في تركيا . واعتمدت على استخدام الاستبانة لعينة قوامها (75) . وأشارت النتائج إلى التطبيق الجيد للهندرة في الشركة ، وإلى أهم أسباب النجاح في التطبيق وهي : التزام الإدارة العليا لتطبيق الهندرة ، القيادة الفعالة ودعمها وتوفير الموارد المناسبة، الاتصالات الفعالة مع الموظفين قبل عمليات الهندرة وأثناءها، والعمل الجماعي، وكفاءة فريق الهندرة، وفعالية تكنولوجيا المعلومات، وملاءمة استراتيجية الهندرة مع استراتيجية الشركة، والتركيز على العملاء .

2. دراسة Ringim, Razalli, and Hasnan (2010) بعنوان :

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

(تأثير قدرة تكنولوجيا المعلومات على العلاقة بين عوامل الهندرة والأداء التنظيمي للبنك)

هدفت الدراسة تأثير تكنولوجيا المعلومات على العلاقة بين العوامل المؤثرة في تطبيق الهندرة والأداء التنظيمي ، وقد طبقت هذه الدراسة في البنوك النيجرية ، واستخدم الاستبانة لعينة قوامها (417)، وأظهرت النتائج أهمية العوامل الآتية في تطبيق الهندرة وهي : الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات ، والمواءمة بين استراتيجية الهندرة واستراتيجية الشركة ، والتركيز على العملاء ، والالتزام الموظفين بتطبيق الهندرة ، والاتصالات الفعالة مع الموظفين في جميع مراحل تطبيق الهندرة ، وتدريب الموظفين وتعليمهم ، وتوفير الموارد المالية المناسبة للتطبيق .

3. دراسة Ahmed, Francis & Zairi (2007) بعنوان :

Business Process Reengineering: Critical Success Factors in education. higher

(إعادة هندسة العمليات الإدارية :عوامل النجاح الحرجة في التعليم العالي.)

هدفت الدراسة إلى معرفة وفحص عوامل النجاح الحاسمة لإعادة هندسة العمليات الإدارية في التعليم العالي (دراسة حالة)، حيث تم تطبيقها على ثلاث مؤسسات خاصة للتعليم العالي في ماليزيا، والتي وقامت بتطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات (BPR).

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 العالي 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 و المكافآت المجزية للعاملين، نظم تكنولوجيا المعلومات، إدارة المشاريع الفعالة و كافية الموارد المالية، خفض البيروقراطية وزيادة المشاركة.

4. دراسة Chieh wu & tenant (2005) بعنوان :

" The application of business process reengineering in the UK "

(تطبيق هندسة العمليات الإدارية في المملكة المتحدة)

هدفت الدراسة إلى تعريف العوامل الأساسية لنجاح تطبيقات إعادة هندسة العمليات في شركة UK المتحدة، وقد استخدم الباحث استبانة لجمع معلومات مبدئية عن الشركة التي طبقت منهجية إعادة هندسة العمليات، وذلك للاستقصاء عن مشكلات إعادة هندسة العمليات والتعرف على أهم العوائق والحواجز.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

1. التوصل إلى الأسباب المنطقية لتطبيق منهجية إعادة هندسة العمليات، والمتمثلة في ضغوط التنافس الخارجي، والسعي نحو تقليل التكلفة الداخلية، وتحسين المنتج.

2. أظهرت الدراسة أن العائق الرئيس لنجاح التطبيق هو استخدام خطط قصيرة المدى ولإيجاد الحلول والتي لا تحقق الأهداف وخاصة بالمشاكل المتعلقة بالأفراد مع الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات.

3. بينت الدراسة أيضاً العوامل المؤدية إلى النجاح، والتي تتضمن تبني طرق استراتيجية تضع في أولوياتها دعم منهجية إعادة هندسة العمليات، والتأكد على الاهتمام بالعمليات، وذلك من خلال تأسيس شركة ذات أهداف مناسبة، وقياسات تؤكد على تحسين المستمر لفترات طويلة، مع التأكد على وجود إدارة حافزة للموظفين تسعى إلى إزالة المخاوف المتعلقة بتطبيق منهجية إعادة هندسة العمليات والتأكيد على أنها وسيلة لتحسين الأفراد والتكنولوجيا.

5. دراسة Ahaid (2004) بعنوان :

An examination of the role of organization Enable in Business process reengineering and the impact of information technology

(تقييم دور تمكين المنظمة في هندسة العمليات الإدارية للأعمال وأثر تكنولوجيا المعلومات)

هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل التي تؤثر في تطبيق منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية، وذلك عند تطبيق طريقتين في تكنولوجيا المعلومات ، هما : تبادل المعلومات الإلكترونية، وتكنولوجيا الإنترنت.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1. وجود ستة عوامل ترتبط ارتباطاً إيجابياً مع تطبيق منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية وهذه العوامل هي: دعم الإدارة العليا، التغيير المنظمي، المركزية في اتخاذ القرار، وتشكيل العمليات، وثقافة المنظمة، وخدمة العملاء.
2. عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين كل من مقاومة الموظفين، والتطبيق الناجح لمنهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية.
3. وجود علاقة ارتباطية سلبية بين ضعف الموارد، والتطبيق الناجح لمنهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية.
4. أن المعلومات التكنولوجية المختلفة تعمل على تزويد كفاءات قابلة للتطوير والتطبيق الناجح لمنهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية.

6. دراسة Chiplundar & Chattopadhyay (2003) بعنوان:

(Application of Principles of Event Related Open Systems to Business Process Reengineering)

(تطبيق مبادئ الحدث المتعلقة بالنظم المفتوحة في إعادة هندسة عمليات الأعمال)

هدفت الدراسة تطبيق المبادئ المتعلقة بالنظم المفتوحة في إعادة هندسة عمليات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث ركزت هذه الدراسة على تحليل بيئة الأعمال التنافسية بمساعدة تكنولوجيا المعلومات، مع الأخذ بالاعتبار التفاعلات المختلفة بين عمليات الأعمال المتعددة عندما يتم تطبيق إعادة هندسة عملية الأعمال، وتقترح الدراسة نموذجاً مبنياً على مخططات الأحداث لتسجيل التدفق المنطقي والتفضيلات ذات العلاقة التي يمكن أن تستخدم في تصميم نظم المعلومات ، إذ إن مخططات الأحداث مفيدة في تصميم نظم معلومات الذكاء، وهذه المنهجية يمكن أن تستخدم في تطوير نظام التصميم، حيث يمكن أن يتم تحليل كل حدث لمعرفة متطلباته من البيانات والعمليات والموارد، ويمكن أن تظهر التفاعلات بين القوى المختلفة والأحداث والنماذج والتطبيقات من خلال مخططات التفاعل، وتبحث هذه الدراسة أيضاً في القوى المحركة لإعادة الهندسة ومكوناتها.

7. دراسة Jerva (2001) بعنوان:

(Business Process Reengineering) (BPR) and Systems Analysis and Design Making: The Case for Integration)

(إعادة هندسة عمليات الأعمال وتصميم النظم وتحليلها - حالة التكامل)

هدفت الدراسة إلى التعرف على إعادة هندسة عمليات الأعمال وتصميم النظم وتحليلها صنع حالة متكاملة في الولايات المتحدة الأمريكية، لاختبار نظريات إعادة الهندسة الرئيسية وأوجه الشبه والاختلاف بين إعادة الهندسة، وتطوير نظم المعلومات ومناقشة متطلبات إعادة الهندسة في أي مشروع تطوير لنظم المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام تقنيات إعادة الهندسة وأساليبها، يمكن أن يكون مستمراً عندما يتزامن مع تطوير نظم المعلومات، وإن إعادة تصميم عمليات الأعمال مع تكنولوجيا المعلومات تعطي المنشأة احتمالية التحسين الجذري لنقل المعلومات، وزيادة قيمة المعلومات فيما يخص المحتوى، كذلك وهذه الفوائد تؤدي إلى تسهيل عملية تخفيض التكلفة والتمايز في المنتجات، وإن الفائدة النهائية لغاية الآن من

تكامل إعادة الهندسة وتطوير تكنولوجيا المعلومات هي التمكين والمشاركة المستمرة للعاملين في صنع القرارات.

8. دراسة Ing-long Wn (2001) بعنوان :

" A model for implementing business process reengineering based on strategic perspectives: an empirical study.

(تنفيذ إعادة هندسة عمليات الأعمال المبنية على وجهات النظر الإستراتيجية- دراسة تجريبية)

هدفت الدراسة لوضع نموذج متكامل يستند إلى ربط تطبيق إعادة هندسة العمليات بناء على إستراتيجية المؤسسة، رغم أن جهود تطبيق إعادة هندسة العمليات قد تكللت بالنجاح في العديد من الشركات، إلا أن معدلات الفشل كانت مرتفعة، ويفسر ذلك إلى الأسباب المختلفة التي تناولتها دراسات سابقة، وأحد الأسباب الرئيسية هو عدم ربط عملية إعادة هندسة العمليات بأهداف المنظمة.

واقترحت الدراسة وضع نموذج متكامل يستند إلى ربط تطبيق إعادة هندسة العمليات بناءً على إستراتيجية المؤسسة، ويتعلق هذا الإطار بثلاثة جوانب وهي كالتالي:

1. تحديد استراتيجيات الشركات على أساس تحليل الدفعات الإستراتيجية بالتوازي مع مصفوفة الأهداف.
 2. اختيار المسارات الإستراتيجية لإعادة هندسة العمليات استناداً على تحليل إطار للازدواج الوظيفي مع تكنولوجيا المعلومات.
 3. تنفيذ إعادة هندسة العمليات بالاعتماد على تحليل خصائص المشروع لاتخاذ قرار بشأن صيغة مناسبة لمنهجية مركبة.
- وقدمت الدراسة هذا الإطار بحيث يكون أكثر وضوحاً من خلال إجراء دراسة تطبيقية في بعض وحدات العمل.

9. دراسة Mc Adam & Donaghy (1999) بعنوان :

" Business process reengineering in the public sector: A study of staff perceptions and Critical Success Factors (CSFs)" .

(إعادة هندسة عمليات الأعمال في القطاع العام : دراسة إدراك الموظفين وعوامل النجاح الحاسمة)

هدفت الدراسة للبحث في تصورات الموظفين فيما يتعلق بعوامل النجاح الحاسمة، وذلك من أجل تطبيق نجاح لإعادة هندسة العمليات في القطاع العام، حيث أظهرت النتائج أن العديد من العوامل الرئيسية الحاسمة لنجاح إعادة هندسة العمليات في القطاع الخاص لها نفس الأهمية بالنسبة لنجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات في القطاع العام.

وتوصلت الدراسة إلى أن العوامل الأكثر أهمية في نجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات

في القطاع العام شملت التالي:

أ -التزام ودعم الإدارة العليا.

ب -فهم إعادة هندسة العمليات.

ج -الاتصال.

د -تمكين العاملين وزيادة نسبة مشاركتهم في اتخاذ القرار.

هـ -التقليل من مخاوف تقليص عدد الوظائف.

كما تم تحديد عدداً من الخصائص الفريدة التي يجب مراعاتها في تطبيق إعادة هندسة العمليات في القطاع العام وشملت التالي:

1. وجود العديد من العمليات المعقدة والمتداخلة مع العديد من أصحاب السلطة والمصلحة.

2. وجود قوى عاملة مهنية ومتخصصة.

3. توضيح الحدود التنظيمية الداخلية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

استعرضت الباحثة فيما سبق عدداً من الدراسات المحلية والعربية والأجنبية ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بموضوع (هندرة إدارة الموارد البشرية)، ولقد توصلت تلك الدراسات إلى مجموعة من النتائج التي ستساعد الباحثة في إثراء الاطار النظري بالدراسة الحالية، ومن خلال الاستعراض السابق تستطيع الباحثة التعقيب على تلك الدراسات في النقاط التالية:

1. تباينت الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الدراسة الأساسي إعادة هندسة العمليات (الهندرة) حيث ناقشت بعضها واقع الهندرة، في حين بحثت غيرها في العوامل المؤثرة في الهندرة، كما تناولت دراسات أخرى علاقة الهندرة بمتغيرات أخرى.

أ. الدراسات التي ناقشت واقع الهندرة بحثت في واقع الهندرة مؤسسات مختلفة (قطاع عام/ قطاع خاص):

وقد جاءت بواقع (2) دراسة محلية و(2) دراسة أجنبية ، كدراسة (السر ، 2008) والتي هدفت إلى التعرف على واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في وزارة الداخلية والأمن والوطني في قطاع غزة، ودراسة (الأغا، 2006) والتي هدفت إلى التعرف على إعادة هندسة اعمليات الإدارية في المصارف بمحافظات غزة. ودراسة (Chipkybdar & chattopadhyay، 2003) والتي هدفت إلى تطبيق المبادئ المتعلقة بالنظم المفتوحة في إعادة هندسة عمليات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية ، ودراسة (Jerva، 2001) والتي هدفت الى التعرف على إعادة هندسة عمليات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية .

ب.الدراسات التي بحثت في واقع العوامل المؤثرة في الهندرة :

وقد جاءت بواقع دراسة محلية واحدة و (2) دراسات عربية، و (6) أجنبية، كدراسة (شعبان، 2008) والتي هدفت الى اختبار ودراسة العلاقة بين هندسة العمليات الإدارية وبعض من العوامل المؤثرة في تطبيقها، ودراسة (العتيبي والجمالي، 2004) والتي هدفت الى مناقشة مفهوم إعادة هندسة الاعمال الادرية ومدى نجاح تطبيقه في القطاع العام السعودي، ودراسة (Ahmed , Francis & Zairi، 2007) والتي هدفت الى معرفة وفحص عوامل النجاح الحاسمة لاعادة هندسة العمليات الإدارية في التعليم العالي (دراسة حالة) وكذلك دراسة (Chiesh wn & Tenant، 2005) والتي هدفت الى تعريف العوامل الاساسية لنجاح تطبيقات إعادة هندسة العمليات في شركة UK المتحدة، ودراسة (Mc Adam & Donaghy،

1999) والتي هدفت للبحث في تصورات الموظفين فيما يتعلق بعوامل النجاح الحاسمة وذلك من أجل تطبيق ناجح لاعادة هندسة العمليات في القطاع العام .

في حين تميزت دراسة الدجني في تناولها لواقع العوامل المؤثرة في الهندة من خلال إلقاء الضوء على الجوانب المختلفة لاسلوب اعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من حيث المفوم وآلية التطبيق والمزايا التي تحققها ، وبيان مدى أهمية وحاجة الجامعات الفلسطينية كمؤسسات أكاديمية لتطبيق أسلوب الهندرة وذلك من خلال وتقديم تصور مقترح لتطبيق أسلوب اعادة الهندسة كأحد مداخل تحسين الخدمة المقدمة لجمهور المستفيدين ورفع كفاءتها وتحقيق الجودة الشاملة.

بينما تناولت دراسة (Ahaid، 2004) في أحد العوامل التي تؤثر في تبيق منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية وذلك عند تطبيق طريقتين في تكنولوجيا المعلومات هما : تبادل المعلومات الالكترونية ، وتكنولوجيا الانترنت .

ج. دراسات بحثت في واقع الهندرة وعلاقتها بمتغيرات أخرى :

وقد جاءت بواقع (3) دراسات محلية ودراسة واحدة عربية، ودراسة أجنبية واحدة، كدراسة (الشوبكي، 2010) والتي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية، ودراسة (المعاينة، 2010) والتي هدفت الى تطوير اداء العاملين في وزارة التربية والتعليم الاردنية لزيادة كفاءتهم في ضوء منهجية اعادة هندسة العمليات، ودراسة (قاسم، 2009) والتي هدفت إلى التعرف على دور عملية اعادة هندسة العمليات في الجامعة الإسلامية في تحسين جودة الخدمات المقدمة، وكذلك دراسة (النتشة، 2009) والتي هدفت ال التعرف على انعكاسات اعادة الهندسة الإدارية عل جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل، وبيان أثر اعادة الهندسة على تصميم الهيكل التنظيمي، وعلى قدرات تكنولوجيا المعلومات، وكفاءة وفاعلية المنظومة الإدارية وجودة خدمات بلدية الخليل، والتعرف على انعكاسات اعادة الهندسة الإدارية عل توقعات الموظفين المستفيدين من خدمات بلدية الخليل، ودراسة (المالكي، 2003) والتي هدفت ال التعرف على الابعاد الادارية والأمنية لهندرة العمليات الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في وكالة الآثار والمتاحف ومدى ملائمة هذه الابعاد سواء الادارية منها أم الامنية لاحداث التغيير والتطوير الجوهري لاساليب واجراءات العمل والحكم على فعالية تلك الابعاد وتقييمها وما علاقة ذلك بالاداء، ودراسة (Ing-Long

Win، 2001) والتي هدفت لوضع نموذج متكامل يستند الى ربط تطبيق إعادة هندسة العمليات بناءً على استراتيجية المؤسسة.

2. اتفقت الدراسات السابقة بما فيها الدراسة الحالية على المبدأ العامة ألا وهو أهمية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، إلا أنها تباينت في الكيفية التي يتم من خلالها تحقيق ذلك وفقاً للزاوية التي يراها الباحث والتي من خلالها يمكن إبراز أهمية هندسة العمليات الإدارية فمثلاً دراسة (الدجني، 2010) توصلت الى ان استخدام اسلوب تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) يؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي الجامعة في مستوياتهم الإدارية كافة وأن تطبيق إعادة هندسة العمليات أدى إلى إحداث تعديلات جوهرية على أنظمة الجامعة الإدارية بما ينسجم مع متطلبات إعادة الهندسة وتحسين الخدمة، دراسة (المعاينة، 2010) حيث تم وضع تطصر لتطوير أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم الاردنية لزيادة كفاءتهم الإدارية في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات من خلال تعرف ما هية هندسة العمليات لتقديم نظام تربوي متكامل. ودراسة (قاسم، 2009) أكدت أن تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية يؤدي إلى : خفض التكاليف الادارية في الجامعة الإسلامية بغزة ويساهم في سرعة انجاز الاعمال في مختلف دوائر وكليات الجامعة ويؤدي إلى تحسين جودة الخدمة التعليمية التي تقدمها الجامعة الإسلامية.

3. اتفقت بعض الدراسات أن هناك متغيرات لها تأثير وعلاقة بالهندرة مثل دراسة (الشوبكي، 2010) والتي توصلت الى وجود علاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وكذلك دراسة (النتشة، 2009) والتي توصلت الى أن الهيكل التنظيمي لبلدية الخليل بحاجة إلى إعادة صياغة، ودراسة (شبعان، 2008) والتي توصلت إلى أن الثقافة التنظيمية السائدة بالشركة كانت مناسبة لتطبيق عملية إعادة هندسة العملية الإدارية ، ودراسة (Ahaid، 2004) والتي توصلت الى وجود ستة عوامل ترتبط ارتباطاً إيجابياً مع تطبيق منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية ومن هذه العوامل دعم الإدارة العليا و التغيير المنظمي وتشكيل العمليات والمعلومات التكنولوجية وثقافة المنظمة ، ودراسة (Mc Adam & Douaghy، 1999) والتي توصلت الى ان العوامل الأكثر أهمية في نجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات في القطاع العام (دعم الإدارة العليا، فهم الهندرة، الاتصال).

4. تعتقد الباحثة ان جميع تلك الدراسات العربية والأجنبية وان كانت تمثل أهمية وإثراء لموضوع الدراسة الحالية إلا أن أياً منها لم تتناول هندرة الموارد البشرية وكذلك علاقتها بالاداء الوظيفي.

5. تؤكد الباحثة أن جميع الدراسات استفادت منها في إثراء الجزء النظري لدراساتها هذه وستستعين بها في بناء أداء الدراسة وكذلك في تحليل وتفسير النتائج.

فيما يلي ملخص الدراسات وتوزيعها حسب متغيرات الدراسة الحالية

جدول رقم (4-1)

ملخص الدراسات السابقة

الأداء الوظيفي	واقع الهندرة وعلاقتها بمتغيرات أخرى	واقع العوامل المؤثرة في الهندرة	واقع الهندرة
عواد (2005) (قياس الاداء الوظيفي)	الشويكي (2010) (دعم القرار والهندرة)	شعبان (2008)(الثقافة التنظيمية،التخطيط الاستراتيجي)	الدجني (2010) (واقع الهندرة في الجامعة الإسلامية)
عكاشة(2008) (اثر الثقافة التنظيمية على الاداء)	قاسم (2009) (تحسين جودة الخدمة والهندرة)	العتيبي والحماي(2004) (عوامل النجاح الحاسمة)	السر (2008) (واقع الهندرة في وزارة الداخلية)
المالكي (2003) (الابعاد الادارية والامنية للهندرة وعلاقتها بالأداء الوظيفي)	النتشة (2009) (النجاح المؤسس والهندرة)	Ahmed,Francis& Zairi(2007)(عوامل النجاح الحاسمة)	الاغا (2006) ، واقع الهندرة في المصارف (
المعاينة (2010) (تطوير الأداء في ضوء منهجية الهندرة)	Ing-long Wn (2001) (الاستراتيجية والهندرة)	Chieh Wn & tenant(2005) (عوامل النجاح الحاسمة)	Chiplundar & Chattopadhyay (2003)
		Ahaid (2004) (التغيير التنظيمي ، ثقافة المنظمة ، المركزية)	Jerva (2001) (واقع الهندرة في الشركات بالولايات المتحدة)
		Mc Adam & Dongaghy(1999) (عوامل النجاح الحاسمة)	
		Goksoy, Ozsoy and Vayvay(2012) (التغيير التنظيمي)	
		Ringim, Razalli and Hasnan(2012) (الأداء التنظيمي)	
4 دراسات في الأداء الوظيفي	4 دراسات واقع الهندرة وعلاقتها بعوامل أخرى	8 دراسات عوامل مؤثرة في الهندرة	5 دراسات واقع الهندرة

المصدر : جرد بواسطة الباحثة بناء على أدبيات الدراسة السابقة

جدول الفجوة البحثية وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

جدول رقم (4-2)

الفجوة البحثية

الدراسات السابقة	الفجوة البحثية	الدراسة الحالية
1. الهندرة : جميع الدراسات السابقة تناولت موضوع الهندرة بشكل عام وقد تناولت الموضوع من عدة جوانب :	لم تبحث الدراسات السابقة في موضوع هندرة إدارة الموارد البشرية والتي تركز على العنصر البشري وهو الأهم والأكثر تأثيراً في أي عملية تطوير .	ستتناول الدراسة الحالية موضوع هندرة إدارة الموارد البشرية
أ. واقع الهندرة : تناولت واقع الهندرة في مؤسسات خاصة وعامة	لم تبحث أي من الدراسات السابقة واقع الهندرة في جهاز الخدمة المدنية في القطاع الحكومي .	تبحث الدراسة الحالية واقع الهندرة في " ديوان الموظفين العام " وهو الجهاز الإداري الأول المسئول على إدارة الموارد البشرية في الوزارات والمؤسسات الحكومية التابعة للقطاع الحكومي والذي منه تنطلق التجارب ومن ثم التعميمات على باقي الوزارات والمؤسسات الحكومية .
ب. العوامل المؤثرة في الهندرة: تم دراسة عامل أو أكثر من عامل دون تصنيف محدد	لم تتناول أي من الدراسات السابقة البحث في جميع العوامل المؤثرة في الهندرة	تبحث الدراسة الحالية في جميع العوامل المؤثرة في الهندرة (البعد البشري - البعد التنظيمي - البعد التكنولوجي)
ج. علاقة الهندرة بعناصر أخرى: مثل (الأداء المؤسسي- الاستراتيجية - دعم القرار)	ركزت الدراسات السابقة على المؤسسة بشكل عام واستراتيجياتها وصناعة القرار فيها كمتغير تابع	ستركز الدراسة الحالية علاقة هندرة إدارة الموارد البشرية بالأداء الوظيفي كونه المكون الأساسي للأداء والأكثر تأثيراً فيه .

المصدر : جرد بواسطة الباحثة بناءً على أدبيات الدراسة السابقة

الفصل الخامس

منهجية الدراسة

- مقدمة
- أسلوب الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- أداة الدراسة
- صدق الاستبان
- ثبات الاستبان
- الاساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

منهجية الدراسة

مقدمة :

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورياً رئيسياً يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

حيث تناول هذا الفصل وصفاً للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها. كما يتضمن وصفاً للإجراءات التي قامت بها الباحثة في تصميم أداة الدراسة وتقنياتها، والأدوات التي استخدمتها لجمع بيانات الدراسة، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

أسلوب الدراسة:

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبني عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات :

1- المصادر الثانوية : حيث اتجهت الباحثة في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

2- المصادر الأولية : لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأت الباحثة إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي تدرسها الباحثة، وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة. وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من العاملين في ديوان الموظفين العام والبالغ عددهم (115)، وقد تم اختيار مجتمع البحث من الطبقات العليا والوسطى والدنيا والوظائف التخصصية والإدارية وبلغ عددهم (90) وتم استثناء الوظائف المهنية والخدماتية وعددهم (25) وذلك لأن هذه الفئة لا تجيد القراءة أو الكتابة وغير مطلعة على العمل الإداري في ديوان الموظفين العام والجدول رقم (1-5) يوضح ذلك.

الجدول رقم (1-5)

توزيع أفراد مجتمع البحث

العدد	الفئة
6	الإدارة العليا
11	الإدارة الوسطى
26	الإدارة الدنيا
47	وظائف اختصاصية وإدارية
25	وظائف مهنية وخدماتية
115	المجموع

المصدر : ملفات ديوان الموظفين العام

عينة الدراسة :

قامت الباحثة باستخدام أسلوب الحصر الشامل، حيث تم عينة استطلاعية حجمها (30) استبانة لاختبار الاتساق الداخلي والصدق البنائي وثبات الاستبانة وبعد التأكد من صدق وسلامة الاستبانة للاختبار ولم يُجرى أي تعديل على الإستبانة تم توزيع (60) استبانة على مجتمع الدراسة وتم استرداد (60) استبانة، وبذلك يصبح إجمالي عدد الاستبانات التي تم توزيعها (90) استبانة بما في ذلك العينة الاستطلاعية وقد تم استرداد (90) استبانة بنسبة (100%) والجدول رقم (2-5) يوضح ذلك.

الجدول رقم (5-2)

عينة الدراسة

العدد	الفئة
6	الإدارة العليا
11	الإدارة الوسطى
26	الإدارة الدنيا
47	وظائف اختصاصية وإدارية
90	المجموع

المصدر : ملفات ديوان الموظفين العام

أداة الدراسة:

تم إعداد إستبانة حول " واقع تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة " .

تتكون إستبانة الدارسة من قسمين رئيسيين:

القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية عن المستجيب (الجنس ،العمر، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة و المؤهل العلمي).

القسم الثاني : وهو عبارة عن مجالات الدراسة، ويتكون من (65) فقرة، موزع على مجالين:

المجال الأول : الهندرة ويتكون من (50) فقرة، مقسم:

أولاً : البعد البشري، ويتكون من (21) فقرة.

ثانياً : البعد التنظيمي، ويتكون من (13) فقرات.

ثالثاً: البعد التكنولوجي ويتكون من (15) فقرات.

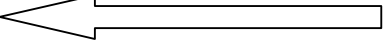
المجال الثاني : الأداء الوظيفي ، ويتكون من (16) فقرة.

تم استخدام التدرج (1-10) لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب

جدول رقم (5-3):

جدول رقم (3-5)

درجات مقياس (10-1)

										الاستجابة
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	الدرجة

اختارت الباحثة التدرج (10-1) للاستجابة، وكلما اقتربت الاجابة من 10 دل على الموافقة العالية على ما ورد في الفقرة المعنية وكل تدرج له وزن نسبي 10%.

خطوات بناء الإستبانة:

قامت الباحثة بإعداد أداة الدراسة لمعرفة " واقع تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة "، واتبعت الباحثة الخطوات التالية لبناء الإستبانة :

1- الإطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الإستبانة وصياغة فقراتها.

2- استشارت الباحثة عدداً من أساتذة الجامعات الفلسطينية والمشرفين الإداريين في تحديد أبعاد الإستبانة وفقراتها.

3- تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الإستبانة.

4- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.

5- عرض الاستبانة على المشرف للنقاش وإبداء الملاحظات.

6- تم تصميم الإستبانة في صورتها الأولية وقد تكونت من مجالين أساسيين بعدد (70) فقرة، ملحق رقم (2).

7- تم عرض الإستبانة على (10) من المحكمين ذوي الخبرة في المجالات الأكاديمية والمهنية والإحصائية في كل من الجامعات والمؤسسات الحكومية. والملحق رقم (1) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.

8- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الإستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الإستبانة في صورتها النهائية على (65) فقرة

صدق الاستبيان:

يقصد بصدق الإستبانة أن تقيس أسئلة الإستبانة ما وضعت لقياسه، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق الإستبانة بطريقتين :

1- صدق المحكمين "الصدق الظاهري":

عرضت الباحثة الإستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (10) متخصصين في المجالات الأكاديمية والإدارية والمهنية والإحصائية وأسماء المحكمين بالملحق رقم (1)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية - انظر الملحق رقم (2).

2- صدق المقياس:

أولاً : الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الإستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي للإستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

- نتائج الاتساق الداخلي:

يوضح جدول رقم (4-5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " واقع تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (4-5)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " البعد البشري " والدرجة الكلية

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تعمل الإدارة العليا على اعادة التفكير بالاساسيات والتخلص من الروتين القديم	0.886	*0.00
2.	يتوفر لدى الموظفين رؤية واضحة لاهداف ونتائج عملية الهندرة	0.825	*0.00
3.	تعمل الإدارة العليا على تقليل عدد مرات التدقيق والمراجعة لتوفير السرعة والاداء	0.758	*0.00
4.	يوجد في الديوان سياسات ادارية واضحة ومفهومة	0.824	*0.00

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
5.	يراعي الديوان مرونة العمل اثناء عملية الهندرة	0.784	*0.00
6.	توضح الإدارة العليا رؤيتها للتغيير لتجنب مقاومة الموظفين له	0.799	*0.00
7.	يتم نشر كافة المعلومات المتعلقة بعملية التغيير للموظفين حتى تزيل أي غموض قد يسبب مقاومة التغيير .	0.835	*0.00
8.	تشرك الإدارة العليا المستويات الادارية المختلفة في اعداد خطة التغيير للديوان	0.756	*0.00
9.	يتم توزيع الكفاءات على اسس نزيهة لتحقيق الهدف المنشود للديوان.	0.845	*0.00
10.	يهتم الديوان بتطوير الكفاءات الفنية لإنجاح عملية التغيير	0.801	*0.00
11.	تنظر الادارة العليا في الديوان الى الموارد البشرية على انها مورد هام من موارد المؤسسة	0.899	*0.00
12.	تقوم الإدارة العليا باستقطاب الكفاءات البشرية اللازمة لعملية التغيير .	0.871	*0.00
13.	يمتلك الديوان خطة قائمة على استكشاف العوامل المشتركة بين الموظفين والديوان والمجتمع في اطار انجاز اهداف عملية الهندرة	0.758	*0.00
14.	توزع المهام وفقاً للتخصص والكفاءة اللازمة	0.854	*0.00
15.	يراجع الديوان خطط التغيير دورياً واعادة تقييم ما تم انجازه	0.715	*0.00
16.	تشمل الخطط الموضوعية لعملية التغيير الجوانب الاجرائية والتنفيذية	0.841	*0.00
17.	يضع الديوان مجموعة من الحلول والبرامج تعالج العقبات التي تعترض انجاز خطة التغيير	0.769	*0.00
18.	يشتمل الديوان على عناصر ادارية كفوءة ومؤهلة تغطي الاحتياجات التطويرية اللازمة لعملية التغيير	0.523	*0.00
19.	يوفر الديوان الاحتياجات التدريبية للموظفين واللازمة لعملية التغيير	0.825	*0.00
20.	يوجد خطة موضوعة لتطوير وتنمية العاملين في الديوان	0.782	*0.00
21.	تساعد السياسات الادارية الموجودة في الديوان الإدارة العليا للوصول على قرارات اكثر عقلانية.	0.897	*0.00

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

يوضح جدول رقم (5-5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " البعد التنظيمي " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (5-5)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " البعد التنظيمي " والدرجة الكلية

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يساعد تطوير الهيكل التنظيمي باستمرار على انجاز أعمال الديوان	0.854	*0.00
2.	يعمل الديوان وفق هيكل تنظيمي واضح	0.872	*0.00
3.	يتوافق التغيير في الهيكل التنظيمي مع التغييرات في استراتيجية الديوان	0.912	*0.00
4.	تساهم التغييرات في الهيكل التنظيمي في تقديم خدمات متميزة	0.924	*0.00
5.	يمتاز الهيكل التنظيمي المعدل بقدرته على تطوير اداء الموظفين	0.568	*0.00
6.	تغطي الوظائف التي تم تسكينها على الهيكلية كافة مهام الديوان	0.578	*0.00
7.	يساعد الهيكل التنظيمي على اعادة هندسة العمليات الادارية والتطوير في الديوان	0.758	*0.00
8.	يوجد هيكل تنظيمي واضح يبين التسلسل الاداري	0.812	*0.00
9.	ينسجم الهيكل التنظيمي بما يخدم التوجه الاستراتيجي للديوان	0.756	*0.00
10.	يقوم الديوان بتغييرات جوهرية في الهياكل التنظيمية لتحقيق الاهداف المنشودة	0.841	*0.00
11.	يتوافق الهيكل التنظيمي للديوان مع الاهداف العامة للديوان	0.712	*0.00
12.	يتسم الهيكل التنظيمي بمرونة تساعد في التعامل مع الازمات حال وقوعها	0.943	*0.00
13.	يعمل الديوان وفق تصنيفات وتوصيفات معتمدة للوظائف الادارية	0.754	*0.00

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha \leq 0.05$

يوضح جدول رقم (5-6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " البعد

التكنولوجي " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي

معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (5-6)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " البعد التكنولوجي " والدرجة الكلية

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
22.	يستند العمل داخل الديوان على استخدام التكنولوجيا المناسبة لعملية التغيير	0.803	*0.00
23.	يدفع التطور التكنولوجي باتجاه تبني عملية التغيير لدى الديوان	0.824	*0.00
24.	تتوافر برامج الحاسوب الضرورية لكافة المهام التطبيقية الفنية اللازمة لعملية التغيير	0.684	*0.00

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
25.	يستخدم الديوان شبكة الحاسوب في معاملته الداخلية والخارجية	0.676	*0.00
26.	تساعد التكنولوجيا المتاحة تساعد الادارة العليا في صناعة القرارات بكفاءة	0.829	*0.00
27.	تتسم الإمكانيات التكنولوجية المتوفرة بالكفاءة العالية	0.828	*0.00
28.	تؤدي التكنولوجيا المتوفرة لتقليل الجهد وتوفير الوقت وتحسين الاداء	0.858	*0.00
29.	يتم نقل المعلومات بين موظفي الديوان بشكل سريع ومنظم	0.717	*0.00
30.	يهتم الديوان بمواكبة التطور التكنولوجي وتحديث الوسائل التقنية	0.825	*0.00
31.	تتميز المعلومات والبيانات في الديوان بوفرته وسهولة تداولها .	0.874	*0.00
32.	يكون الديوان قادر على اعادة تقييم عملياته الادارية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات	0.754	*0.00
33.	يقلل استخدام تكنولوجيا المعلومات من عدد المستويات الادارية	0.841	*0.00
34.	تساهم تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في الديوان على إعادة تصميم العمليات الإدارية	0.756	*0.00
35.	يوجد بحث مستمر عن أفضل الاساليب التقنية والتكنولوجية لانجاح عملية الهندرة	0.685	*0.00
36.	توفر التكنولوجيا يؤدي إلى أداء الأعمال بسرعة ودقة.	0.752	*0.00
37.	يستند العمل داخل الديوان على استخدام التكنولوجيا المناسبة لعملية التغيير	0.847	*0.00

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

المجال الثاني : الأداء الوظيفي

يوضح جدول رقم (5-7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الأداء الوظيفي" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (5-7)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الأداء الوظيفي " والدرجة الكلية

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
38.	يوجد تقييم للأداء بشكل دوري في الديوان	0.807	*0.00
39.	تتناول آليات التقييم كافة المستويات الادارية في الهيكل التنظيمي	0.882	*0.00

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
40.	يتم متابعة نتائج التقييم والعمل على تطوير الاداء بالديوان	0.846	*0.00
41.	يتم وضع مؤشرات لقياس الاداء ضمن خطط الديوان	0.660	*0.00
42.	يتم اجراء تعديلات على الخطط بناءً على نتائج قياس الاداء	0.865	*0.00
43.	يوجد هناك مستوى من الرضا لدى الموظفين عن اداء الديوان	0.754	*0.00
44.	تتناسب الطرق المستخدمة في تقييم اداء الموظفين مع أغراض التقييم	0.546	*0.00
45.	يسعى نظام تقييم الاداء الى حفز الموظفين لتنمية مهاراتهم وامكاناتهم الفكرية	0.568	*0.00
46.	يجعل نظام التقييم المتبع الموظف أكثر شعوراً بالمسؤولية	0.624	*0.00
47.	يتم اعطاء الموظفين حق الاعتراض والتظلم على نتائج التقييم	0.735	*0.00
48.	يوجد بالديوان لجنة مختصة لدراسة التظلمات بشكل جدي بحيث تضمن العدالة في التقييم	0.847	*0.00
49.	يساعد نظام تقييم اداء الموظفين في استثمار قدراتهم .	0.751	*0.00
50.	يقوم الموظفون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة .	0.735	*0.00
51.	يؤدي الموظفون المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة	0.825	*0.00
52.	يبدل الموظفون الجهد الكافي لانجاز الأداء الوظيفي في الوقت المحدد .	0.865	*0.00
53.	يقوم الموظف باستغلال كافة الموارد المتاحة لديه أثناء أدائه الوظيفي .	0.657	*0.00

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha \leq 0.05$

ثانياً : الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

يبين جدول رقم (5-8) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الإستبانة دالة إحصائياً عند مستوي معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر جميع مجالات الإستبانة صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (5-8)

معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الإستهانة والدرجة الكلية للإستهانة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	المجال
*0.00	0.953	البعد البشري
*0.00	0.942	البعد التنظيمي
*0.00	0.845	البعد التكنولوجي
*0.00	0.946	إجمالي كلي لمجال الهندرة
*0.00	0.741	إجمالي كلي لمجال الاداء الوظيفي

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha \leq 0.05$

ثبات الإستهانة Reliability:

يقصد بثبات الإستهانة أن تعطي هذه الإستهانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الإستهانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الإستهانة يعني الاستقرار في نتائج الإستهانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

وقد تحققت الباحثة من ثبات إستهانة الدراسة من خلال:

معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient :

استخدمت الباحثة طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستهانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول رقم (5-9).

جدول رقم (5-9)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستهانة

المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
مجال الهندرة	21	0.766*
	13	0.774*
	15	0.770*
إجمالي كلي لمجال الهندرة	49	0.755*
إجمالي كلي لمجال الاداء الوظيفي	16	0.764*

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha \leq 0.05$

واضح من النتائج الموضحة في جدول رقم (5-9) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.755 ، 0.904) بينما بلغت لجميع فقرات الإستبانة (0.752).

وبذلك تكون الإستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق رقم (2) قابلة للتوزيع. ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات إستبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الإستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم تفرغ وتحليل الإستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

اختبار التوزيع الطبيعي : Normality Distribution Test

تم استخدام اختبار كولمغوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول رقم (5-10).

جدول رقم (5-10)

يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

م	المجال	اختبار كولمغوروف - سمرنوف	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	إجمالي كلي لمجال الهندرة	0.702	0.708
2.	إجمالي كلي لمجال الاداء الوظيفي	0.746	0.634
	واقع تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة (الاجمالي)	0.715	0.686

واضح من النتائج الموضحة في جدول رقم (5-10) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي وحيث سيتم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

الأدوات الإحصائية:

- 1- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي : يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة.
- 2- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha), لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- 3- استخدام اختبار كولمغوروف - سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) : يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
- 4- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط : يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة، والعلاقة بين المتغيرات.
- 5- اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test). ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
- 6- اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
- 7- اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA (One Way Analysis of Variance) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

الفصل السادس

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

أولاً : الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية .

ثانياً : الوزن النسبي لفقرات الاستبيان .

ثالثاً : اختبار الفرضيات .

الفصل السادس

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

مقدمة :

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبيان والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراته، والوقوف على متغيرات الدراسة التي اشتملت على (الجنس، العمر، مدة الخدمة، المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبيان الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

أولاً : الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

1. توزيع العينة حسب الجنس :

جدول (6-1) الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
75.6	68	ذكر
24.4	22	أنثى
100.0	90	المجموع

من خلال جدول (6-1) يتضح أن الذكور يشكلون ما نسبته 75.6% من العينة ، بينما تمثل الإناث ما نسبته 24.4% منها، ويشير هذا إلى أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1. أن طبيعة سوق العمل في المجتمع الفلسطيني بشكل عام وخاصة في قطاع غزة يسيطر الذكور على الوظائف وذلك باعتبار أنهم المسؤولون عن توفير مستلزمات الحياة للأسرة.
2. وكذلك ثقافة المجتمع التي لا تفضل عمل الأنثى في أماكن عمل مختلطة، وإنما تفضل عملها كمدرسة أو في أماكن غير مختلطة.

3. طبيعة العمل في ديوان الموظفين تحتاج إلى الذكور أكثر من الإناث، لان هناك مهام خارجية تتطلب الاحتكاك المباشر بالموظفين في الوظيفة العامة.

2. توزيع العينة حسب الفئة العمرية:

جدول (2-6) العمر

العمر	التكرار	النسبة %
اقل من 30	31	34.4
30-اقل من 40	50	55.6
40-اقل من 50	9	10.0
المجموع	90	100.0

من خلال جدول (2-6) يتضح أن 55.6% أعمارهم من 30- أقل من 40 سنة، 34.4% أعمارهم اقل من 30 سنة، 10% أعمارهم من 40-50 سنة، ويلاحظ أن نسبة العمر من (30 - و اقل من 40 سنة) والتي بلغت (55.6%) وهي أعلى نسبة، وتعزو الباحثة ذلك إلى الآتي :

1- أنه عندما تولت حكومة غزة مهامها عام 2006 ثم جاء الانقسام الفلسطيني بين الضفة الغربية وقطاع غزة ، أدى ذلك إل استتكاك العديد من موظفي القطاع الحكومي في قطاع غزة، مما اضطر الحكومة لتوظيف العديد من الخريجين لتعويض النقص لسد احتياجات المؤسسات الحكومية

2- أن ديوان الموظفين العام في قطاع غزة يسعى إلى الاستفادة من الكفاءات الشابة والتي تمثل نسبة كبيرة من المجتمع الفلسطيني الذي يوصف بأنه مجتمع شاب والذي يقع ما بين السن (30 -أقل من 40) سنة والذي يمثل حوالي 55.6 % من عينة الدراسة.

3- قدرة العناصر الشابة على الإبداع والتطوير في المجالات المختلفة التي تتركز في هذا السن.

4- أن العناصر الشابة أكثر طموحا وتطلعا لمزيد من التقدم والرقى في المؤسسة أو عبر حياته العملية الأمر الذي يجعله أكثر اهتمام بالوظيفة العامة.

3. توزيع العينة حسب المؤهل العلمي:

جدول (3-6) المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
14.4	13	دبلوم متوسط
61.2	55	بكالوريوس
23.3	21	ماجستير
1.1	1	دكتورة
100.0	90	المجموع

من خلال جدول (3-6) يتضح أن 61.2% مؤهلهم العلمي بكالوريوس، 23.3% ماجستير، 14.4% دبلوم متوسط، 1.1% دكتوراه وتعزو الباحثة ذلك إلى :

- 1- يمثل حملة البكالوريوس قوة العمل الرئيسية في ديوان الموظفين العام، والتي بلغت النسبة (61.2%) ، حيث تعتبر درجة البكالوريوس هي أساس شاغلي الوظائف الإدارية، والتخصصية، والإشرافية، وذلك حسب قانون الخدمة المدنية لسنة 1998 والمعدل لسنة 2005.
- 2- أن ديوان الموظفين العام يحرص على استقطاب العاملين من حملة الماجستير؛ للارتقاء بالمستوى العلمي والحصول على الشهادات العليا، وذلك حسب نسبة حصول العينة على (23.3%) من حملة الماجستير.
- 3- أن ديوان الموظفين العام يؤكد على أهمية الاستعانة بالخريجين من حملة الدبلوم، وذلك لسد حاجاته من الوظائف الإدارية المتوسطة والتي بلغت نسبتها (14.4%) .

4. توزيع العينة حسب مدة الخدمة :

من خلال جدول (4-6) يتضح ان مدة الخدمة 61.2% 10-5 سنوات ، 24.4% أقل من 5 سنوات ، 6.7% من 10-15 سنة ، 7.8% 15 سنة فأكثر وتعزو الباحثة ذلك إلى :

- 1- أن هذا ينسجم مع ما دلت عليه الإحصائيات الوصفية الخاص بالفئات العمرية والتي كان أغلبية من الفئة العمرية أقل من 40 عاماً .

2- أن نسبة (61.2%) من العينة من فئة الذين خدموا (5- أقل من 10 سنوات)، هم الأكثر في حجم العينة، وهذا يدل على استقطاب عناصر شابة وخريجين جدد ويستفاد منهم بجميع الوظائف الموجودة في ديوان الموظفين العام.

3- أن نسبة ممن خدموا (أقل من خمس سنوات) حصلوا علي نسبة (24.4%) ويدل ذلك على اختيار عناصر جدد ويسعى ديوان الموظفين العام نحو تدريبهم والسعي على نقل الخبرات لهم باعتبارهم حديثي الاختيار والتعيين نسبياً.

جدول (4-6) مدة الخدمة

النسبة	التكرار	مدة الخدمة
24.4	22	أقل من 5 سنوات
61.2	55	5- أقل من 10 سنوات
6.7	6	10-أقل من 15 سنة
7.8	7	من 15 سنة فأكثر
100.0	90	المجموع

5. توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي

جدول (5-6) المسمى الوظيفي

النسبة	التكرار	
2.2	2	مدير عام فأعلى
4.4	4	نائب مدير عام
12.3	11	مدير دائرة
20.0	18	رئيس قسم
8.9	8	رئيس شعبة
52.2	47	أخرى (وظائف إدارية و إختصاصية)
100.0	90	المجموع

يتضح من جدول (5-6) أن 52.2% هم من الوظائف الإدارية والإختصاصية، 20% من رؤساء أقسام، 12.3% مدراء دوائر، 8.9% رؤساء شعب، 4.4% نائب مدير عام و 2.2% مدير عام فأعلى وتعزو الباحثة ذلك إلى :

1- أن نسبة الوظائف الإدارية والإختصاصية تمثل (52.22) ، وهي أعلى نسبة من بين الوظائف في العينة، ويتضح ذلك بأن الديوان يركز وبدرجة عالية على هذه الفئة لتأخذ دورها الوظيفي في جميع الوحدات والإدارات بديوان الموظفين العام.

2- ارتفاع نسبة الوظائف الإدارية والإختصاصية في العينة يرجع إلى واقع الحال الإداري في ديوان الموظفين العام وذلك لتزايد أعداد المرؤوسين بالقياس إلى أعداد رؤساء الأقسام ورؤساء الشعب في جميع الإدارات مما يوضح مدى الحاجة الكبيرة في تعزيز الوظائف الإشرافية من رؤساء الشعب والتي حصلت على نسبة (8.9)، مقابل ازدياد الوظائف الإختصاصية والإدارية مما يتطلب استقطاب واختيار رؤساء شعب تتناسب مع الهيكل التنظيمي من أجل استقرار العملية الإدارية في ديوان الموظفين العام.

3- أن وظائف رؤساء الأقسام تعتبر أعلى من نسبة وظائف رؤساء الشعب ويرجع ذلك إلى استقرار الهيكل التنظيمي لهذه الوظيفة في ديوان الموظفين العام.

4- أن نسبة وظائف المدراء العامون ومدراء الدوائر يتناسب مع حجم العاملين في مختلف الوحدات والإدارات بحسب الهيكل التنظيمي لديوان الموظفين العام .

ثانياً: الوزن النسبي لفقرات المحاور:

تحليل فقرات الاستبيان:

لتحليل فقرات الاستبيان تم استخدام الاختبارات المعلمية (اختبار T لعينة واحدة) لمعرفة متوسطات الاستجابة لجميع الفقرات، النتائج موضحة في الجداول التالية :

المجال الأول: الهندرة

أولاً : المحور الأول (البعد البشري):

من خلال جدول (6-6) يتضح الوزن النسبي لفقرات محور البعد البشري فكانت الفقرة الثامنة عشرة (يشتمل الديوان على عناصر إدارية كفوءة ومؤهلة تغطي الاحتياجات التطويرية اللازمة لعملية التغيير) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 64.16% ، تلتها الفقرة الثانية عشرة (تقوم الإدارة العليا باستقطاب الكفاءات البشرية اللازمة لعملية التغيير) احتلت المرتبة

الثانية بوزن نسبي 58.11% بينما كانت الفقرة العشرون (يوجد خطة موضوعة لتطوير وتنمية العاملين في الديوان) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 48.67%.

ويرجع ارتفاع نسبة الفقرة الثامنة حرص ديوان الموظفين العام على استقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة والقادرة على التطوير والتغيير، أما انخفاض نسبة الفقرة العشرون فيعزى إلى قصور من الإدارة العليا بموضوع تدريب الموظفين ومساعدتهم على تنمية قدراتهم ، وقد كان الوزن النسبي لإجمالي المجال الأول (المحور الأول : البعد البشري) هو 54.34% .

جدول (6-6) الوزن النسبي لفقرات المحور الأول : "البعد البشري "

م	المحور الأول : البعد البشري	الوسط الحسابي	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	ترتيب الفقرة	المعنوية p-value
1.	تعمل الإدارة العليا على اعادة التفكير بالاساسيات والتخلص من الروتين القديم	5.36	22.001	53.56	14	0.00*
2.	يتوفر لدى الموظفين رؤية واضحة لاهداف ونتائج عملية الهندرة	5.02	23.561	50.22	19	0.00*
3.	تعمل الإدارة العليا على تقليل عدد مرات التدقيق والمراجعة لتوفير السرعة والاداء	5.38	24.849	53.78	12	0.00*
4.	يوجد في الديوان سياسات ادارية واضحة ومفهومة	5.72	24.034	57.22	5	0.00*
5.	يراعي الديوان مرونة العمل اثناء عملية الهندرة	5.42	24.512	54.22	10	0.00*
6.	توضح الإدارة العليا رؤيتها للتغير لتجنب مقاومة الموظفين له	5.26	23.603	52.56	16	0.00*
7.	يتم نشر كافة المعلومات المتعلقة بعملية التغيير للموظفين حتى تزيل أي غموض قد يسبب مقاومة التغيير .	5.50	25.854	55.00	6	0.00*
8.	تشرك الإدارة العليا المستويات الادارية المختلفة في اعداد خطة التغيير للديوان	5.43	22.428	54.33	9	0.00*
9.	يتم توزيع الكفاءات على اسس نزيهة لتحقيق	5.48	23.740	54.78	8	0.00*

م	المحور الأول : البعد البشري	الوسط الحسابي	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	ترتيب الفقرة	المعنوية p-value
	الهدف المنشود للديوان.					
10.	يهتم الديوان بتطوير الكفاءات الفنية لإنجاح عملية التغيير	5.42	24.831	54.22	11	0.00*
11.	تتظر الادارة العليا في الديوان الى الموارد البشرية على انها مورد هام من موارد المؤسسة	5.73	24.873	57.33	4	0.00*
12	تقوم الإدارة العليا باستقطاب الكفاءات البشرية اللازمة لعملية التغيير .	5.81	26.758	58.11	2	0.00*
13	يمتلك الديوان خطة قائمة على استكشاف العوامل المشتركة بين الموظفين والديوان والمجتمع في اطار انجاز اهداف عملية الهندرة	5.04	23.476	50.44	20	0.00*
14	توزع المهام وفقاً للتخصص والكفاءة اللازمة	5.77	23.703	57.67	3	0.00*
15	يراجع الديوان خطط التغيير دورياً واعادة تقييم ما تم انجازه	5.28	23.383	52.78	15	0.00*
16	تشمل الخطط الموضوعة لعملية التغيير الجوانب الاجرائية والتنفيذية	5.49	27.022	54.89	7	0.00*
17	يضع الديوان مجموعة من الحلول والبرامج تعالج العقبات التي تعترض انجاز خطة التغيير	5.37	25.938	53.67	13	0.00*
18	يشتمل الديوان على عناصر ادارية كفوءة ومؤهلة تغطي الاحتياجات التطويرية اللازمة لعملية التغيير	6.42	29.776	64.16	1	0.00*
19	يوفر الديوان الاحتياجات التدريبية للموظفين واللازمة لعملية التغيير	5.18	22.369	51.78	18	0.00*
20	يوجد خطة موضوعة لتطوير وتنمية العاملين في الديوان	4.87	22.101	48.67	21	0.00*
21	تساعد السياسات الادارية الموجودة في الديوان	5.26	22.813	52.56	17	0.00*

م	المحور الأول : البعد البشري	الوسط الحسابي	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	ترتيب الفقرة	المعنوية p-value
	الإدارة العليا للوصول على قرارات أكثر عقلانية.					
	إجمالي المحور	5.43	31.30	54.34		0.00*

*اختبار (ت) لعينة واحدة دال احصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

ثانياً : المحور الثاني (البعد التنظيمي)

من خلال الجدول رقم (6-7) يتضح الوزن النسبي لفقرات محور (البعد التنظيمي)، فقد احتلت الفقرة الثانية (يعمل الديوان وفق هيكل تنظيمي واضح) المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 65.11%، بينما جاءت الفقرة العاشرة (يقوم الديوان بتغييرات جوهرية في الهياكل التنظيمية لتحقيق الأهداف المنشودة) في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 53.22% ، ويدل احتلال الفقرة الثانية على المرتبة الأولى أن للديوان هيكل تنظيمي واضح ينسجم مع توزيع الوظائف والمهام التي يقوم بها، أما احتلال الفقرة العاشرة على المرتبة الأخيرة تأكيداً على أن الهيكل التنظيمي للديوان واضح ويحقق الأهداف المنشودة لذا لا يحتاج إلى القيام بتغييرات جوهرية فيه.

جدول (6-7) الوزن النسبي لفقرات محور " البعد التنظيمي "

م	المحور الثاني: البعد التنظيمي	الوسط الحسابي	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	ترتيب الفقرة	المعنوية p-value
1.	يساعد تطوير الهيكل التنظيمي باستمرار على انجاز أعمال الديوان	5.93	23.34	59.33	5	0.00*
2.	يعمل الديوان وفق هيكل تنظيمي واضح	6.51	30.86	65.11	1	0.00*
3.	يتوافق التغيير في الهيكل التنظيمي مع التغييرات في استراتيجية الديوان	5.72	26.20	57.22	11	0.00*
4.	تساهم التغييرات في الهيكل التنظيمي في تقديم خدمات متميزة	5.77	25.55	57.67	10	0.00*

م	المحور الثاني: البعد التنظيمي	الوسط الحسابي	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	ترتيب الفقرة	المعنوية p-value
5.	يمتاز الهيكل التنظيمي المعدل بقدرته على تطوير اداء الموظفين	5.69	24.40	56.89	12	0.00*
6.	تغطي الوظائف التي تم تسكينها على الهيكلية كافة مهام الديوان	6.10	27.78	61.00	4	0.00*
7.	يساعد الهيكل التنظيمي على اعادة هندسة العمليات الادارية والتطوير في الديوان	5.82	27.05	58.22	8	0.00*
8.	يوجد هيكل تنظيمي واضح يبين التسلسل الاداري	6.48	32.39	64.78	2	0.00*
9.	ينسجم الهيكل التنظيمي بما يخدم التوجه الاستراتيجي للديوان	5.79	27.73	57.89	9	0.00*
10.	يقوم الديوان بتغييرات جوهرية في الهياكل التنظيمية لتحقيق الاهداف المنشودة	5.32	22.93	53.22	13	0.00*
11	يتوافق الهيكل التنظيمي للديوان مع الاهداف العامة للديوان	5.89	25.04	58.89	7	0.00*
12	يتسم الهيكل التنظيمي بمرونة تساعد في التعامل مع الازمات حال وقوعها	5.90	27.08	59.00	6	0.00*
13	يعمل الديوان وفق تصنيفات وتوصيفات معتمدة للوظائف الادارية	6.41	30.68	64.11	3	0.00*
	إجمالي المحور	5.94	33.36	59.49		0.00*

*اختبار (ت) لعينة واحدة دال احصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

ثالثاً : المحور الثالث (البعد التكنولوجي)

من خلال جدول (6-8) يتضح الوزن النسبي لفقرات المحور الثالث (البعد التكنولوجي)، فقد احتلت الفقرة الرابعة (يستخدم الديوان شبكة الحاسوب في معاملاته الداخلية والخارجية) المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 75.11% ، بينما جاءت الفقرة الرابعة عشر (يوجد بحث مستمر عن أفضل الأساليب التقنية والتكنولوجية لانجاح عملية الهندرة) في المرتبة الأخيرة

بوزن نسبي 58.78%، ويدل احتلال الفقرة الرابعة على المرتبة الأولى على حرص الديوان على التطور التكنولوجي والوصول إلى مستوى عالي من السرعة وإنجاز المعاملات، أما احتلال الفقرة الرابعة عشر على المرتبة الأخيرة فيدل على أن الوضع الحالي بغزة يجعل ديوان الموظفين عاجزاً عن الحصول على كل ما هو جديد في عالم التكنولوجيا بسبب الوضع الاقتصادي للحكومي وبالتالي تكون هناك صعوبة في استمرار عملية البحث عن الأساليب التقنية والتكنولوجية الحديثة.

جدول (6-8) الوزن النسبي لفقرات المحور الثالث : "البعد التكنولوجي "

م	المحور الثالث : البعد التكنولوجي	الوسط الحسابي	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	ترتيب الفقرة	المعنوية p-value
1.	يستند العمل داخل الديوان على استخدام التكنولوجيا المناسبة لعملية التغيير	6.84	34.47	68.44	6	0.00*
2.	يدفع التطور التكنولوجي باتجاه تبني عملية التغيير لدى الديوان	6.84	33.73	68.44	7	0.00*
3.	تتوافر برامج الحاسوب الضرورية لكافة المهام التطبيقية الفنية اللازمة لعملية التغيير	6.96	35.25	69.56	5	0.00*
4.	يستخدم الديوان شبكة الحاسوب في معاملاته الداخلية والخارجية	7.51	33.59	75.11	1	0.00*
5.	تساعد التكنولوجيا المتاحة تساعد الادارة العليا في صناعة القرارات بكفاءة	6.77	33.33	67.67	9	0.00*
6.	تنتم الامكانيات التكنولوجية المتوفرة بالكفاءة العالية	6.63	34.45	66.33	11	0.00*
7.	تؤدي التكنولوجيا المتوفرة لتقليل الجهد وتوفير الوقت وتحسين الاداء	7.18	39.16	71.78	3	0.00*
8.	يتم نقل المعلومات بين موظفي الديوان بشكل سريع ومنظم	7.00	34.81	70.00	4	0.00*
9	يهتم الديوان بمواكبة التطور التكنولوجي وتحديث	6.56	29.70	65.56	12	0.00*

م	المحور الثالث : البعد التكنولوجي	الوسط الحسابي	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	ترتيب الفقرة	المعنوية p-value
	الوسائل التقنية					
10	تتميز المعلومات والبيانات في الديوان بوفرته وسهولة تداولها .	6.71	32.74	67.11	10	0.00*
11	يكون الديوان قادر على إعادة تقييم عملياته الادارية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات	6.47	30.83	64.67	13	0.00*
12	يقلل استخدام تكنولوجيا المعلومات من عدد المستويات الادارية	6.39	33.50	63.89	14	0.00*
13	تساهم تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في الديوان على إعادة تصميم العمليات الإدارية	6.32	32.58	63.22	15	0.00*
14	يوجد بحث مستمر عن أفضل الأساليب التقنية والتكنولوجية لانجاح عملية الهندرة	5.88	25.62	58.78	16	0.00*
15	توفر التكنولوجيا يؤدي إلى أداء الأعمال بسرعة ودقة.	7.28	35.64	72.78	2	0.00*
16	يستند العمل داخل الديوان على استخدام التكنولوجيا المناسبة لعملية التغيير	6.84	34.47	68.44	6	0.00*
	إجمالي المحور	6.36	42.22	63.61		0.00*

*اختبار (ت) لعينة واحدة دال احصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

إجابة السؤال الأول: ما مستوى هندرة إدارة الموارد البشرية في ديوان الموظفين العام من وجهة نظر العاملين فيه؟

من خلال جدول رقم (6-9) يتضح الوزن النسبي لكل محور من محاور الهندرة، وترتيب المحور، وكذلك الوزن النسبي الاجمالي لمجال الهندرة.

جدول (6-9) الوزن النسبي لفقرات للمجال الاول

م	المحور الأول : الهندرة	الوسط الحسابي	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	ترتيب الفقرة	المعنوية p-value
1.	إجمالي المحور البشري	5.43	31.30	54.34	3	0.00*
2.	إجمالي المحور التنظيمي	5.94	33.36	59.49	2	0.00*
3.	إجمالي المحور التكنولوجي	6.36	42.22	63.61	1	0.00*
4.	اجمالي مجال الهندرة	293.23	38.53	58.65		0.00*

*اختبار (ت) لعينة واحدة دال احصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يتبين مما سبق أن المحور التكنولوجي يأتي في المرتبة الأولى من محاور الهندرة بوزن نسبي 63.61% ويعزى ذلك إلى:

1. اهتمام ديوان الموظفين العام بالتطوير التكنولوجي والبحث عن الاساليب التقنية الحديثة.
2. نحن بعصر الثورة التكنولوجية، لذا لا بد من مواكبة كل ما هو جديد في عصر التكنولوجيا لذا يسعى ديوان الموظفين لمواكبة هذه الثورة.
3. اهتمام الموظفين أنفسهم بالتكنولوجيا مما ساعد على تأقلمهم مع هذه التطورات التكنولوجية .

أما المحور البشري جاء في المرتبة الأخيرة من محاور الهندرة بوزن نسبي 54.44% ويعزى ذلك الى:

1. أن هناك قصور من جانب الإدارة العليا بالاهتمام بالموارد البشري.
2. ضعف توفير الديوان الاحتياجات التدريبية للموظفين واللازمة لعملية التغيير .
3. ضعف وجود خطة موضوعة لتطوير وتنمية العاملين في الديوان.

الوزن النسبي الاجمالي لمجال الهندرة كان 58.65% ويدل ذلك على:

1. وجود قصور في تطبيق مفهوم الهندرة في ديوان الموظفين العام، وبالتالي قصور في تطبيق عناصر الهندرة بصورة جيدة.

2. ضعف اهتمام اصحاب القرار في ديوان الموظفين العام بالمواضيع الاستراتيجية مثل تطبيق مفهوم الهندرة والتي تعمل عل تنمية الكادر البشري لديها، وقد يرجع ذلك إلى الأوضاع السياسية غير المستقرة التي يعيشها قطاع غزة والأزمات المتلاحقة مما أجبر الحكومة على الاهتمام بإدارة الازمات على حساب الاهتمام بالمواضيع الاستراتيجية التطويرية.

وجاءت هذه النتيجة مختلفة مع نتائج دراسة (شعبان ، 2008) حيث أن الثقافة التنظيمية كانت مناسبة لتطبيق عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية ، ودراسة (العتيبي والحمالي، 2004) حيث أكدت على أهمية تكنولوجيا المعلومات الحديثة على تنفيذ عملية إعادة الهندسة في القطاع، ودراسة (الدجني، 2010) حيث تبين وجود رضا عن تجربة الهندرة لما حققته من نتائج على صعيد إعادة ترتيب العمل وتنظيمه وفق خطوات محددة وموثقة، ودراسة (Ahaid, 2004) حيث أن وجود ستة عوامل ترتبط ارتباطاً إيجابياً مع تطبيق منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية وهذه العوامل هي دعم الإدارة العليا، التغيير المنظمي، المركزية في اتخاذ القرار، وتشكيل العمليات، وثقافة المنظمة وخدمة العملاء، وأن المعلومات التكنولوجية المختلفة تعمل على تزويد كفاءات قابلة للتطوير والتطبيق الناجح لمنهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية.

وجاءت نتيجة هذه الدراسة مختلفة مع بعض الدراسات الفلسطينية لاختلاف مكان اجراء الدراسة واختلاف ظروف العمل فيها وبالتالي اختلاف مجتمع الدراسة ،حيث ركزت دراسة الشويكي على الجامعات الفلسطينية وركزت دراسة الأغا على المصارف في قطاع غزة وكذلك دراسة الدجني ركزت على الجامعة الاسلامية .

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (السر، 2008) حيث أن هناك قصور في ادراك مفهوم الهندرة، ودراسة (الاغا، 2006) حيث انه لا بد من اعداد الهيكل التنظيمي بناء على التوجه بالعملية، ودراسة (النتشة، 2009) حيث ان الهيكل التنظيمي بحاجة الى اعادة صياغة. واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع بعض الدراسات الفلسطينية كونها ركزت على مراكز حكومية تخضع لنفس قانون الخدمة المدنية التي يخضع لها ديوان الموظفين العام التي اجريت فيه الدراسة الحالية مثل دراسة السر.

المجال الثاني: الأداء الوظيفي

من خلال جدول (6-10) يتضح الوزن النسبي لفقرات المجال الثاني "الأداء الوظيفي"، فقد احتلت الفقرة الأولى (يوجد تقييم للأداء بشكل دوري في الديوان) المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 75.89 %، بينما جاءت الفقرة السادسة (يوجد هناك مستوى من الرضا لدى الموظفين عن أداء الديوان) المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 54.33، ويدل احتلال الفقرة الأولى على المرتبة الأولى حرص ديوان الموظفين العام على معرفة مستوى الأداء للعاملين فيه، وتحديد مستوياتهم ومعرفة القصور لديهم ومن ثم تطوير وتنمية المهارات التي بها قصور وذلك من خلال تدريبهم وتطويرهم، أما احتلال الفقرة الرابعة على المستوى الأخير فهو يدل على عدم رضا الموظف بسبب ما يمر به من أزمات الرواتب والأوضاع الاقتصادية والسياسية الصعبة التي يمر بها قطاع غزة عامة والموظفين خاصة من حيث عدم استقرارهم الوظيفي وكذلك عدم معرفة مصيرهم .

جدول(6-10) الوزن النسبي لفقرات المجال الثاني : "الأداء الوظيفي"

م	المجال الثاني : الأداء الوظيفي	الوسط الحسابي	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	ترتيب الفقرة	المعنوية p-value
1.	يوجد تقييم للأداء بشكل دوري في الديوان	7.59	37.51	75.89	1	0.00*
2.	تتناول آليات التقييم كافة المستويات الادارية في الهيكل التنظيمي	7.41	35.46	74.11	2	0.00*
3.	يتم متابعة نتائج التقييم والعمل على تطوير الاداء بالديوان	6.32	27.62	63.22	9	0.00*
4.	يتم وضع مؤشرات لقياس الاداء ضمن خطط الديوان	6.08	30.24	60.79	13	0.00*
5.	يتم اجراء تعديلات على الخطط بناءً على نتائج قياس الاداء	5.77	26.20	57.67	14	0.00*
6.	يوجد هناك مستوى من الرضا لدى الموظفين عن اداء الديوان	5.43	23.90	54.33	16	0.00*
7.	تتناسب الطرق المستخدمة في تقييم اداء الموظفين مع أغراض التقييم	6.21	33.89	62.11	11	0.00*

م	المجال الثاني : الأداء الوظيفي	الوسط الحسابي	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	ترتيب الفقرة	المعنوية p-value
8.	يسعى نظام تقييم الاداء الى حفز الموظفين لتنمية مهاراتهم وامكاناتهم الفكرية	5.64	29.04	56.44	15	0.00*
9.	يجعل نظام التقييم المتبع الموظف اكثر شعوراً بالمسؤولية	6.24	30.83	62.44	10	0.00*
10.	يتم اعطاء الموظفين حق الاعتراض والتظلم على نتائج التقييم	7.33	32.73	73.33	3	0.00*
11.	يوجد بالديوان لجنة مختصة لدراسة التظلمات بشكل جدي بحيث تضمن العدالة في التقييم	7.21	31.38	72.11	4	0.00*
12.	يساعد نظام تقييم اداء الموظفين في استثمار قدراتهم .	6.11	29.71	61.11	12	0.00*
13.	يقوم الموظفون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة .	6.60	33.68	66.00	7	0.00*
14.	يؤدي الموظفون المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة	6.37	28.89	63.67	8	0.00*
15.	يبدل الموظفون الجهد الكافي لاتجاز الأداء الوظيفي في الوقت المحدد .	6.82	33.06	68.22	5	0.00*
16.	يقوم الموظف باستغلال كافة الموارد المتاحة لديه أثناء أدائه الوظيفي .	6.81	37.51	68.11	6	0.00*
	إجمالي المحور	6.49	42.56	64.93		0.00*

*اختبار (ت) لعينة واحدة دال احصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

إجابة السؤال الثاني : ما مستوى الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة ؟

من خلال الجدول رقم (6-11) يتبين أن الوزن النسبي لإجمالي الأداء الوظيفي 64.93 % ويعزى ذلك إلى :

1. الحصار المفروض على قطاع غزة أدى إلى عدم وجود أمان وظيفي.

2. عدم شعور الموظف بالإستقرار الوظيفي.

من خلال الجدول (6-11) مقارنة بين الأوزان النسبية لمجالي الهندرة والأداء الوظيفي، وكذلك إجمالي المجالين معاً، حيث كان الوزن النسبي لاجمالي المجالين معاً " الهندرة والأداء الوظيفي " هو 60.16% وهذا يدل على أن أبعاد الهندرة تلعب دوراً هاماً وقوياً في التشجيع على الأداء الوظيفي لدى العاملين في ديوان الموظفين العام في حال كان هناك علاقة بين مدى توافر أبعاد الهندرة في الديوان وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين فيه.

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة (عواد، 2005) وجود ضعف عام في النظام وعدم الجدية والالتزام من قبل الجهات الإشرافية العليا في السلطة لتطبيق نظام فعال وعدم الجدية والالتزام من قبل الجهات الإشرافية العليا في السلطة لتطبيق نظام فعال، وأن الموظفين لديهم انطباع سلبي حول النظام.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة (عكاشة، 2008) أن هناك اثر ايجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في الشركة، ودراسة (المالكي، 2003) حيث ان الحاجة الى اعادة تأهيل الموظفين وتدريبهم لرفع مستوى كفاءة الاداء، وتمتع الموظفين ببعض الثقة التنظيمية الايجابية الداعمة لجهود التغيير.

جدول رقم (6-11) الوزن النسبي لاجمالي المجالات

م	المحور الأول : الهندرة	الوسط الحسابي	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	ترتيب الفقرة	المعنوية p- value
1.	إجمالي مجال الهندرة	5.86	38.53	58.65	2	0.00*
2.	إجمالي مجال الأداء الوظيفي	6.49	42.56	64.93	1	0.00*
	واقع تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة	6.01	41.11	60.16		0.00*

* اختبار (ت) لعينة واحدة دال احصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

ثالثاً : اختبار الفرضيات :

اختبار الفرضيات حول العلاقة بين متغيرين من متغيرات الدراسة (الفرضية الرئيسية الأولى):

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة

الفرضية البديلة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

إذا كانت Sig.(P-value) أكبر من مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة، أما إذا كانت Sig.(P-value) أقل أو تساوي مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

الفرضية الأساسية:

الفرضية الرئيسية الأولى :

1. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \leq \alpha$ بين تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام.

يبين جدول رقم (6-12) أن معامل الارتباط يساوي 726.0، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.00 وهي أقل من مستوي الدلالة $0.05 \leq \alpha$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام مما يعني قبول هذه الفرضية .

جدول رقم (6-12)

معامل الارتباط بين مدى تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للاارتباط	الفرضية
0.00*	0.726	توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \leq \alpha$ بين تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $0.05 \leq \alpha$..

توضح هذه الفرضية وجود علاقة طردية بين مدى تطبيق هندرة ادارة الموارد البشرية في ديوان الموظفين العام وبين الأداء الوظيفي لدى العاملين فيه ، أي أنه كلما تم تطبيق عناصر الهندرة في ديوان الموظفين العام بدرجة أكبر زاد مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين فيه.

كما أن وجود هذه العلاقة الارتباطية الطردية بين مدى تطبيق توافر عناصر الهندرة في ديوان الموظفين العام وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين فيه ، بالإضافة الى الوزن النسبي الاجمالي لمجالي الهندرة والأداء الوظيفي بنسبة (60.16%)، يدل على أن الهندرة تلعب دوراً في تطور الأداء الوظيفي لدى العاملين في ديوان الموظفين العام.

ولاختبار هذه الفرضية الرئيسية تم تجزئتها إلى الفرضيات الفرعية التالية :

1.1 توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين البعد البشري والأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام.

يبين جدول رقم (6-13) أن معامل الارتباط يساوي 0.792 ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.00 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد البشري والأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام.

جدول رقم (6-13)

معامل الارتباط بين البعد البشري وبين الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.00	0.792	توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين البعد البشري والأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha \leq 0.05$..

يمثل البعد البشري عنصراً جوهرياً في ديوان الموظفين العام، ويحتل مكانة مهمة في جميع مستويات الديوان ويعتبر البعد البشري أساساً نحو رفع الأداء الوظيفي، وجاء البعد البشري في المرتبة (الأولى) من حيث العلاقة مع مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر المستجيبين

كون الديوان يدعم المورد البشري ويحاول النهوض به. كما وتدل العلاقة الطردية بين البعد البشري والأداء الوظيفي لدى العاملين، على ان ديوان الموظفين العام اذا اراد زيادة مستوى الأداء الوظيفي يتوجب عليه الاهتمام بالبعد البشري.

2.1 توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين البعد التنظيمي والأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام.

يبين جدول رقم (6-14) أن معامل الارتباط يساوي 0.749 ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.00 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد التنظيمي والأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام.

جدول رقم (6-14)

معامل الارتباط بين البعد التنظيمي والأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.00*	0.749	توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين البعد التنظيمي والأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha \leq 0.05$..

حيث أن البعد التنظيمي له دور هام في تهيئة المناخ المناسب للأداء الوظيفي للعاملين في ديوان الموظفين العام ، وقد جاء البعد التنظيمي في المرتبة (الثانية) من حيث العلاقة مع مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في الديوان وهذا يدل على أهمية البعد التنظيمي الداعم للأداء الوظيفي من وجهة نظر المستجيبين .

وتدل العلاقة الطردية بين البعد التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين، ضرورة اهتمام ديوان الموظفين العام بالبعد التنظيمي من خلال اعداد الهياكل تنظيمية مرنة لا يوجد بها حواجز بين الادارات مما يسهل عملية الاتصال وانسياب المعلومات والتعاون داخل التنظيم وهذا كله يعمل على زيادة مستوى الاداء الوظيفي لدى العاملين في ديوان الموظفين العام.

3.1 توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين البعد التكنولوجي والأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام .

يبين جدول رقم (6-15) أن معامل الارتباط يساوي 0.683، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.00 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد التكنولوجي والأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام.

جدول رقم (6-15)

معامل الارتباط بين بين البعد التكنولوجي والأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.00*	0.683	توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين البعد التكنولوجي والأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha \leq 0.05$..

تعمل التكنولوجيا على تهيئة بيئة تساعد على تبادل المعلومات والمعارف والتعلم بسرعة أكبر، وهذا يساعد العاملين على زيادة مستوى الأداء الوظيفي لديهم، وقد جاء البعد التكنولوجي في المرتبة الأخيرة من حيث العلاقة مع مستوى الأداء الوظيفي بأنه يتوجب على ديوان الموظفين العام تطبيق أحد الوسائل التكنولوجية، واستخدام الأجهزة والأدوات والشبكات والأنظمة ودمجها وتنسيقها واستغلالها استغلال أمثل مما يؤثر على زيادة مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في ديوان الموظفين العام.

الفرضية الرئيسية الثانية :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول هندرة الموارد البشرية تغزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة).

أولاً : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول هندرة الموارد البشرية تغزى لمتغير الجنس

من النتائج الموضحة في جدول رقم (6-16) يمكن استنتاج ما يلي :

ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين هندرة الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية تغزى للجنس. حيث كانت قيمة $T = -1.3$ ، والدلالة الإحصائية $= 0.18$ ، أي أنه لا يوجد اختلاف بين استجابات الجنسين في هندرة الموارد البشرية في ديوان الموظفين العام .

بينما تبين وجود فروق معنوية عند 0.05 بين البعد التنظيمي يعزى للجنس حيث كانت قيمة المعنوية 0.04 وهي اقل من 0.05 وكانت الفروق لصالح الاناث لأن هناك بعض الوظائف التي لا تتطلب وجود الأنثى بسبب طبيعة هذه الوظائف التي تحتاج إلى العمل لساعات طويلة .

جدول رقم (6-16)

نتائج اختبار "T - لعينتين مستقلتين" - الجنس

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
0.16	1.4-	5.86	5.30	البعد البشري
0.04	1.9-	6.56	5.75	البعد التنظيمي
0.84	0.19-	6.41	6.34	البعد التكنولوجي
0.18	1.3-	6.22	5.75	اجمالي محور هندرة الموارد البشرية

وتعزو الباحثة نتيجة عدم تأثر اجابات المبحوثين حول هندرة الموارد البشرية بمتغير الجنس الى تشابه ظروف العمل التي يعمل بها الجنسين، وكذلك عدم التمييز بينهما في المعاملة من قبل مسؤوليهم، أي انهما يخضعان لنفس المعاملة ونفس الظروف .

ثانياً : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول هندرة الموارد البشرية تغزى لمتغير العمر.

من النتائج الموضحة في جدول رقم (6-17) يمكن استنتاج ما يلي :

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بالنسبة لاجمالي هندرة الموارد البشرية 0.45 مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول هندرة الموارد البشرية تغزى لمتغير العمر .

جدول رقم (6-17)

نتائج اختبار "التباين الأحادي" - العمر

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		من 50-40 سنة	من 40-30 سنة	أقل من 30 سنة	
0.30	1.2	4.85	3.81	5.68	البعد البشري
0.39	0.9	7.79	5.74	8.40	البعد التنظيمي
0.93	0.06	6.52	5.21	7.72	البعد التكنولوجي
0.45	0.78	6.22	5.70	6.03	إجمالي محور هندرة الموارد البشرية

وترى الباحثة أن هذا يعزو إلى انسجام العينة في غالبتها الساحقة عمرياً حيث بين الوصف الاحصائي لعينة الدراسة أن 90% من عينة الدراسة تنحصر أعمارهم بين 25 وأقل من 40 عاماً وباقي العينة لم تبلغ الخمسين فكلهم أبناء جيل واحد، لذا لم تتأثر استجاباتهم بالعمر.

ثانياً : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول هندرة الموارد البشرية تغزى لمتغير المؤهل العلمي.

من النتائج الموضحة في جدول رقم (6-18) يمكن استنتاج ما يلي :

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بالنسبة لاجمالي هندرة الموارد البشرية 0.79 مما يوضح عدم

وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول هندرة الموارد البشرية تعزى للمؤهل العلمي.

جدول رقم (6-18)

نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم	
0.77	0.371	5.52	5.10	5.54	5.52	البعد البشري
0.76	0.385	5.76	5.67	6.09	5.76	البعد التنظيمي
0.94	0.132	6.20	6.27	6.43	6.20	البعد التكنولوجي
0.82	0.299	5.80	5.62	5.80	5.80	إجمالي محور هندرة الموارد البشرية

أي أن الدرجة العلمية لم يكن لها تأثير على هندرة الموارد البشرية، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن أغلب الوظائف يتم اشتراط الدرجة الجامعية الأولى كحد أدنى للمؤهل العلمي لقبولهم في الوظيفة.

ثالثاً : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في

استجابات المبحوثين حول هندرة الموارد البشرية تغزى لمتغير مدة الخدمة.

من النتائج الموضحة في جدول رقم (6-19) يمكن استنتاج ما يلي :

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بالنسبة لاجمالي هندرة الموارد البشرية 0.82 مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول هندرة الموارد البشرية تعزى لمدة الخدمة.

جدول رقم (6-19)

نتائج اختبار "التباين الأحادي" - مدة الخدمة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		15 سنة فأكثر	من 10 - 15 سنوات	من 5 - 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
0.59	0.64	5.48	4.75	5.59	5.21	البعد البشري
0.99	0.006	5.95	5.86	5.95	5.96	البعد التنظيمي
0.52	0.75	6.94	5.76	6.34	6.40	البعد التكنولوجي
0.79	0.33	6.07	5.36	5.92	5.79	إجمالي محور هندرة الموارد البشرية

وتعزو الباحثة عدم تأثر اجابات المبحوثين حول هندرة الموارد البشرية في ديوان الموظفين العام بمتغير مدة الخدمة إلى أن 61% من الموظفين مدة خدمتهم من 5- أقل من 10 سنوات، وكذلك لأن المبحوثين يخضعون لنفس الظروف ونفس قانون الخدمة المدنية بالإضافة الى أن كثير من الأعمال الحكومية هي إجراءات روتينية وهذا لم يغير من اعتقادات العاملين وثقافتهم، كما أن مفهوم الهندرة هو مفهوم إداري بدأ الاهتمام به حديثاً في المجتمعات العربية عامة والفلسطينية خاصة.

رابعاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول هندرة الموارد البشرية تعزى لمتغير للمسمى الوظيفي.

من النتائج الموضحة في جدول رقم (6-20) يمكن استنتاج ما يلي :

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بالنسبة لاجمالي هندرة الموارد البشرية 0.03 مما يوضح وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول هندرة الموارد البشرية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي وكانت الفروق لصالح نائب مدير عام.

جدول رقم (6-20)

نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المسمى الوظيفي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات						المجال
		مدير عام فاعلى	نائب مدير عام	مدير دائرة	رئيس قسم	رئيس شعبة	اخرى	
0.11	1.85	5.60	6.06	5.36	5.70	3.84	5.56	البعد البشري
0.03	2.56	6.08	6.44	6.35	6.20	4.03	6.04	البعد التنظيمي
0.07	2.07	5.97	0.72	6.59	6.70	5.02	6.36	البعد التكنولوجي
0.03	2.50	5.84	6.51	6.01	6.15	4.27	5.94	إجمالي محور هندرة الموارد البشرية

وتعزو الباحثة تأثر اجابات المبحوثين حول هندرة الموارد البشرية في ديوان الموظفين العام بمتغير المسمى الوظيفي حيث كان الفروق لصالح المسمى الوظيفي نائب مدير عام، كون أصحاب هذه المسمى من صانعي القرار وواضعي سياسات الديوان، وتنعكس وجود الفروق في الاستجابات لصالحهم من فهمهم لاهمية تطبيق الهندرة مما يؤثر ذلك على مستوى ادراكهم وقناعاتهم وبالتالي اتجاهاتهم نحو التطبيق.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول الأداء الوظيفي تغزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة) .

أولاً : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول الأداء الوظيفي تغزى لمتغير الجنس.

من النتائج الموضحة في جدول رقم (6-21) يمكن استنتاج ما يلي :

ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الأداء الوظيفي تغزى للجنس، حيث كانت قيمة اختبار $t = -3.1$ ، والدلالة الإحصائية $= 0.75$ ، أي أنه لا يوجد اختلاف بين الجنسين في الأداء الوظيفي.

جدول رقم (6-21)

نتائج اختبار "T - لعينتين مستقلتين" - الجنس

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
0.75	3.1-	6.58	6.47	إجمالي محور الأداء الوظيفي

وتعزو الباحثة نتيجة عدم تأثر إجابات المبحوثين حول مستوى الأداء الوظيفي بمتغير الجنس إلى تشابه ظروف العمل التي يعمل بها الجنسين وكذلك عدم التمييز بينهما في المعاملة من قبل مسؤوليهم، أي أنهما يخضعان لنفس المعاملة ونفس الظروف .

ثانياً : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول الأداء الوظيفي تغزى لمتغير العمر.

من النتائج الموضحة في جدول رقم (6-22) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بالنسبة لإجمالي الأداء الوظيفي 0.28 مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول الأداء الوظيفي تغزى للعمر.

جدول رقم (6-22)

نتائج اختبار "التباين الأحادي" - العمر

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		من 40- 50 سنة	من 30- 40 سنة	أقل من 30 سنة	
0.28	1.2	7.11	6.32	6.59	إجمالي محور الأداء الوظيفي

وترى الباحثة أن هذا يعزو إلى انسجام العينة في غالبتها الساحقة عمرياً حيث بين الوصف الاحصائي لعينة الدراسة أن 90% من عينة الدراسة تتحصر أعمارهم بين 25 وأقل من 40 عاماً وباقي العينة لم تبلغ الخمسين فكلهم أبناء جيل واحد، لذا لم تتأثر استجاباتهم بالعمر.

ثانياً : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات الباحثين حول الأداء الوظيفي تغزى لمتغير المؤهل العلمي.

من النتائج الموضحة في جدول رقم (6-23) يمكن استنتاج ما يلي :

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بالنسبة لإجمالي الأداء الوظيفي 0.75 مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات الباحثين حول الأداء الوظيفي تغزى للمؤهل العلمي.

جدول رقم (6-23)

نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم	
0.75	0.39	7.75	6.29	6.54	6.51	إجمالي محور الاداء الوظيفي

أي أن الدرجة العلمية لم يكن لها تأثير على الأداء الوظيفي، وتغزو الباحثة ذلك إلى أن معظم الوظائف يتم اشتراط الدرجة الجامعية الأولى كحد أدنى للمؤهل العلمي لقبولهم في الوظيفة .

ثالثاً : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات الباحثين حول الأداء الوظيفي تغزى لمتغير مدة الخدمة.

من النتائج الموضحة في جدول رقم (6-24) يمكن استنتاج ما يلي :

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بالنسبة لإجمالي الأداء الوظيفي 0.58 مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات الباحثين حول الأداء الوظيفي تغزى لمدة الخدمة.

جدول رقم (6-24)

نتائج اختبار "التباين الأحادي" - مدة الخدمة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		15 سنة فأكثر	من 10 - 15 سنوات	من 5 - 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
0.58	0.65	7.03	5.91	6.48	6.52	إجمالي محور الأداء الوظيفي

وتعزو الباحثة عدم تأثر اجابات المبحوثين حول مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في ديوان الموظفين العام بمتغير مدمة الخدمة الى أن المبحوثين يخضعون لنفس الظروف ونفس قانون الخدمة المدنية، بالإضافة الى ان العديد من الاعمال الحكومية هي اجراءات روتينية، وهذا أدى الى عدم وجود فروق بين الاشخاص بمرور الوقت في العمل الحكومي.

رابعاً : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول الأداء الوظيفي تغزى لمتغير للمسمى الوظيفي.

من النتائج الموضحة في جدول رقم (6-25) يمكن استنتاج ما يلي :

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بالنسبة لإجمالي الأداء الوظيفي 0.008 مما يوضح وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول الأداء الوظيفي تغزى لمتغير المسمى الوظيفي وكانت الفروق لصالح المسمى الوظيفي نائب مدير عام.

جدول رقم (6-25)

نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المسمى الوظيفي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات						المجال
		مدير عام فأعلى	نائب مدير عام	مدير دائرة	رئيس قسم	رئيس شعبة	أخرى	
0.008	3.35	6.88	7.61	6.86	6.61	4.77	6.54	إجمالي محور الأداء الوظيفي

وتعزو الباحثة تاثر اجابات المبحوثين حول مستوى الاداء الوظيفي لدى العاملين في ديوان الموظفين العام بمتغير المسمى الوظيفي (نائب مدير عام) كون هذه المسمى من أعلى المسميات الاشرافية، ويعتبر اصحاب هذا المسمى من صانعي القرار وواضعي سياسات الديوان، وتتعكس وجود الفروق لصالحهم من فهمهم لاهمية الأداء الوظيفي في عملية التطوير والانجاز .

ومن خلال النتائج ترى الباحثة أنه لا بد من التركيز على بعض الأمور لتطوير مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة باستخدام أسلوب هندرة إدارة الموارد البشرية .

1. رفع مستوى الرقابة الذاتية .
2. اعداد البرامج التدريبية وفق احتياجات فعلية لواقع الديوان والعمل على تنفيذها.
3. اهتمام الجهات العليا في ديوان الموظفين العام بتدريب وتطوير العاملين فيه.
4. تحسين القدرات الالكترونية وطرق المعالجة الحديثة بالتعامل مع النظام الحكومي.
5. اعداد خطط واضحة ملائمة للأحداث المستقبلية.
6. توفير الدعم النفسي ورفع الروح المعنوية للعاملين للخروج من روتين العمل.

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

- مقدمة
- النتائج
- التوصيات
- الدراسات المقترحة

الفصل السابع

النتائج والتوصيات

مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى استعراض أهم نتائج الدراسة التي خلصت إليها الباحثة بعد عمليات تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، والوقوف على دور الهندرة في تطوير الأداء الوظيفي لدى العاملين في ديوان الموظفين العام، ثم تقدم الباحثة توصياتها المقترحة في ضوء نتائج الدراسة بهدف الاهتمام بتطبيق مفهوم هندرة إدارة الموارد البشرية بأبعادها في ديوان الموظفين العام وذلك للعمل على زيادة مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين فيه.

أولاً : النتائج

1. النتائج المتعلقة بهندرة الموارد البشرية:

تتوافر محاور الهندرة في ديوان الموظفين العام بنسبة (58.65%)، حيث كان ترتيب توافر تلك المحاور في ديوان الموظفين العام تبعاً لاوزانها كما يلي :

- البعد التكنولوجي 63.61 %.
- البعد التنظيمي 59.49 %.
- البعد البشري 54.34 %.

وتعتبر نسبة توافر أبعاد الهندرة في ديوان الموظفين العام ضعيفة، وبحاجة إلى اهتمام أكبر من الإدارة العليا في كيفية تطبيق تلك الأبعاد بصورة علمية سليمة، والأخذ بتوصيات هذه الدراسة التي من شأنها تطبيق أفضل لمفهوم وأبعاد الهندرة في الديوان وبالتالي زيادة نسبة توافرها في الديوان.

وتعتقد الباحثة أن ضعف نسبة توافر أبعاد الهندرة في الديوان يرجع إلى عدم وجود رؤية أو هدف استراتيجي واضح في الديوان يتعلق بتحويل الديوان إلى مؤسسة تقوم على الهندرة وتهتم بتطوير أبعادها.

2. النتائج المتعلقة بمستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في الديوان:

مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في الديوان كان بنسبة 64.93 %، وتعتبر نسبة الأداء الوظيفي لدى العاملين في الديوان جيدة، ولكنها تحتاج إلى مزيد من الاهتمام من الإدارة العليا في تبني بعض الاستراتيجيات التي جاءت في توصيات هذه الدراسة لرفع مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في الديوان، وتعتقد الباحثة بأن نسبة مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في الديوان كانت جيدة كون المستجيبين حريصين على تحسين مستوى أدائهم ، بالإضافة إلى أن المستجيبين يتحدثوا عن أنفسهم في تحديد مستوى أدائهم وبالتالي من الصعب أن يحددوا لأنفسهم مستوى أداء منخفض .

3. النتائج المتعلقة بالعلاقة بين مدى تطبيق هندرة الموارد البشرية في ديوان الموظفين العام وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين فيه :

* توجد علاقة طردية بين مدى تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين فيه بدرجة (0.726).

وهذه العلاقة الطردية تدل على أنه كلما توافرت أبعاد الهندرة في الديوان بدرجة أكبر زاد مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين فيه ، وبالتالي على الديوان الاهتمام بتطبيق أفضل للهندرة لزيادة نسبة الأداء الوظيفي لدى العاملين فيه.

* توجد علاقة طردية بين (البعد البشري، البعد التنظيمي، البعد التكنولوجي) وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في الديوان بدرجات متفاوتة كالتالي:

- درجة الارتباط بين البعد البشري والأداء الوظيفي 0.792.
- درجة الارتباط بين البعد التنظيمي والأداء الوظيفي 0.749 .
- درجة الارتباط بين البعد التكنولوجي والأداء الوظيفي 0.683.

هذه العلاقات الطردية بين أبعاد الهندرة ومستوى الأداء الوظيفي يدل على أن كل بعد من أبعاد الهندرة له دور في تطوير الأداء الوظيفي لدى العاملين في الديوان ، وبالتالي على الديوان الاهتمام بكل أبعاد الهندرة لزيادة نسبة توافرها في الديوان مما يؤدي الى زيادة نسبة الاداء الوظيفي لدى العاملين فيه .

* واقع تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي لدى العاملين في ديوان الموظفين العام كان بوزن نسبي 60.16%.

من خلال النتيجة السابقة يتبين أن الهندرة لها دور هام في تطوير الأداء الوظيفي لدى العاملين في ديوان الموظفين العام وذلك بعد أن تبين أن هناك علاقة طردية بين مدى توافر أبعاد الهندرة في الديوان وبين مستوى الأداء الوظيفي.

وعلى الديوان الاهتمام بتطبيق أفضل لمفهوم وأبعاد الهندرة ، والأخذ بتوصيات هذه الدراسة لزيادة نسبة الأداء الوظيفي لدى العاملين فيه.

4. النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول هندرة إدارة الموارد البشرية تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مدى الخدمة، المسمى الوظيفي).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول الأداء الوظيفي تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مدى الخدمة).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول الأداء الوظيفي تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي).

- ارتفاع نسبة الذكور في الديوان مقارنة بالإناث حيث بلغت نسبة الذكور 75.6 %، ونسبة الإناث 24.4 %.

- ارتفاع نسبة الفئة العمرية 30 - أقل من 40 حيث بلغت النسبة 55.6 %.

- ارتفعت نسبة مدة الخدمة من 5- أقل من 10 سنوات حيث بلغت النسبة 61.1 %.

ثانياً : التوصيات

1. التوصيات المتعلقة بمدى تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية في ديوان الموظفين العام

- اقتناع الإدارة العليا بالديوان بالتغيير وبعملية الهندرة حتى يقوموا بدورهم باقتناع العاملين بهذه العملية.
- مشاركة الموظفين في عملية التخطيط والمساهمة في وضع رؤية للمؤسسة ورسالتها وصياغة أهدافها من خلال تعزيز مبدأ الرأي والرأي الآخر.

- وضع استراتيجية واضحة لتنمية وتطوير المسار الوظيفي لجميع الوظائف دون استثناء والعمل على تطوير الأدوات والآليات المتبعة في تنمية المسار الوظيفي من خلال اشراك الموظف في رسم السياسات الخاصة في تنمية المسار الوظيفي.
- تحديث الوصف الوظيفي بشكل دوري ومستمر من خلال إجراء تحليل وظيفي لكل الوظائف التي هي بدورها في حالة ازدياد وتطور مستمر.
- الاهتمام بهيكلية المنظمة بحيث تكون قادرة على أن تلبي الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة بما يساهم في تحسين مستوى أداء العاملين وتحقيق الأهداف.
- إعادة النظر في السلم الوظيفي (التدرج الوظيفي) وفحص مدى مناسبته مع احتياجات وتطلعات الموظف العام.
- الاستفادة من التطور التكنولوجي في أنظمة المعلومات والحاسوب والاتصالات الحديثة والعمل على استغلالها بشكل أمثل.
- الاستفادة من تجارب تكنولوجيا خارجية (كالقطاع الخاص أو مؤسسات حكومية دولية).

2. التوصيات المتعلقة بمستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في ديوان الموظفين العام

- ربط نتائج تقييم الأداء بالمتطلبات والاحتياجات التدريبية بهدف تحفيز الموظفين على تنمية وتطوير قدراتهم وكفاءتهم.
- العمل على تفعيل نظام المكافآت من خلال توجيهها لمن يستحقها، وأن تكون أداة رافعة لمستوى الأداء في زيادة التنافس البناء بين الموظفين في الحصول على المكافآت.
- تعزيز سياسة الثواب والعقاب كمعيار يكافئ بناء عليه الموظف الملتزم ، ويسأل ويحاسب من يقصر في واجباته الوظيفية.
- العمل على زيادة فاعلية أثر نظام الحوافز الحكومي ، وذلك من خلال مراجعة تقييم القوانين التي تتعلق بالعلاوات الدورية السنوية والاجتماعية وتطويرها بشكل يتلاءم مع الظروف التي يعيشها الموظف، وهذا يعمل على رفع مستوى الأداء وتطويره.
- ضمان أمان واستقرار وظيفي للموظف في ظل المناكفات السياسية الحالية يساعد الموظف على رفع مستوى الأداء لديه.

3. التوصيات المتعلقة بالعلاقة بين مدى تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في الديوان

- تشجيع العاملين على المبادرة وتبني آراء وأفكارهم البناءة ، وتجريب الأساليب الحديثة التي تؤدي إلى تطور الأداء وتحسين العمل.
- توظيف تقنية المعلومات لحدوث تغيير جوهري في الاداء والاستفادة منها في الهندرة.
- استمرار الادارة بالاهتمام والتحسين المستمر لاداء الموارد البشرية لديها، ومواكبة التطورات في عالم التكنولوجيا وتحسين الاتصالات بما يتفق مع اهداف الديوان.

الدراسات المقترحة :

1. دور هندرة إدارة الموارد البشرية في زيادة الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الخاص
2. علاقة هندرة الموارد البشرية بمتغيرات أخرى (بالتميز المؤسسي، الجودة الشاملة)

المراجع

أولاً : المراجع العربية :

- القرآن الكريم

(1) الكتب

1. ابن منظور، محمد (1997): (لسان العرب)، المجلد 3-5، دار أحياء التراث العربي بيروت.
2. أبو شيخة، نادر (2010): (إدارة الموارد البشرية - إطار نظري وحالات عملية) ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر والطباعة ، عمان .
3. أبو شيخة، نادر أحمد (2001): (ادارة الموارد البشرية) ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
4. آل علي، رضا والموسوي، سنان (2001): (وظائف الإدارة المعاصرة نظرة بانورامية عامة)، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
5. برير، كامل (1997): (ادارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي) ، المؤسسة الجامعية للدراسات للنشر والتوزيع .
6. البرنوطي، سعاد نايف (2004): (ادارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد)، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر.
7. تشامبي، جيمس (2003): (إعادة هندسة الإدارة - المطلب الحتمي للقيادة الجديدة- (، الرياض.
8. جاد الرب، سيد (2009): (ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتنظيم القدرات التنافسية).
9. حريم، حسين (2004): (السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
10. حسن، راوية (2005): (مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية)، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية .
11. حسن، راوية (2000): (إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية، الاسكندرية.

12. الحمادي، علي (2006): (15 طريقة للتغيير)، دار ابن حزم، عمان.
13. حمود، خضير وخريشة، ياسين (2007): (إدارة الموارد البشرية)، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
14. حنفي، عبد الغفار (2002): (السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية)، دار الجامعة الجديدة للنشر .
15. حنفي، عبد الغفار (2006): (أساسيات إدارة منظمات الأعمال)، الإسكندرية، الدار الجامعية.
16. الخزامي، عبد الحكيم (1999): (تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين)، مكتبة الساعي للنشر والتوزيع، الرياض.
17. درة، عبد الباري (2003): (تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات : الأسس والنظريات ودلالاتها في البيئة العربية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة .
18. درة، عبد الباري و الصباغ، زهير نعيم (2008): (إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين - منحنى نظمي)، دار وائل للنشر، عمان.
19. ديسلر، جاري (2003): (إدارة الموارد البشرية)، ترجمة عبد المتعال محمد سيد أحمد، دار المريخ للنشر، السعودية (مراجعة جودة عبد المحسن عبد المحسن) .
20. رفاعي، ممدوح (2006) : (إعادة هندسة العمليات)، الطبعة الأولى ، جامعة عين شمس، القاهرة.
21. زويلف، عادل محمد خليل (2003): (إدارة الأفراد) ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان.
22. السالم، مؤيد وصالح، عادل (2002): (إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي)، الأردن، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع .
23. سبنسر، ليل (2000): (هندرة الموارد البشرية ، تحقيق نتائج خارقة في جودة العمل وتخفيض التكاليف)، ترجمة شمس الدين، عثمان، مراجعة بندر القحطاني ، الشركة العربية للإعلام العلمي " شعاع "، القاهرة .
24. سكارنة، بلال خلف (2009): (دراسات إدارية معاصرة)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن .
25. سلطان، إبراهيم (2004): (نظم المعلومات الإدارية مدخل إداري)، الدار الجامعية، الإسكندرية .

26. سلطان، محمد سعدي (2002): (السلوك الإنساني في المنظمات) ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، القاهرة.
27. السلطان، فهد بن صالح (2002) : إعادة هندسة نظم العمل -النظرية والتطبيق-) ، الطبعة الأولى.
28. السلمي، علي (2001): (ادارة الموارد البشرية) ، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة .
29. شاويش، مصطفى نجيب(2000): (ادارة الموارد البشرية ادار الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة.
30. الشبلي، هيثم و النسور، مروان(2009): (ادارة المنشآت المعاصرة)، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن .
31. عامر، سامح عبد المطلب و قنديل ، علاء محمد سيد (2010): (التطوير التنظيمي) ، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن .
32. عامر، سعيد ياسين و الخلف، خالد يوسف (1983): (الإنتاجية القياسية ، معايير الأداء وقياس الأداء الفعلي)، دار المريخ، الرياض .
33. العامري، صالح مهدي والغالب، طاهر محسن (2008): (الادارة والأعمال)، الطبعة الثانية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع .
34. عباس ، سهيلة (2003): (إدارة الموارد البشرية : مدخل إستراتيجي) ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
35. عبد الباقي ، صلاح (2000): (ادارة موارد بشرية)، الدار الجامعية ، الاسكندرية .
36. عبد الحفيظ، أحمد بن صالح(2003) : (المرجع العملي لتطبيق منهج الهندرة)، دار وائل.
37. العتيبي، صبحي (2002) : (تطور الفكر والأنشطة الإدارية)، الطبعة الأولى ، دار مكتبة الحامد، عمان.
38. العجمي، محمد حسين (2008) : (استراتيجيات الادارة الذاتية للمدرسة والصف) ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان.
39. العشماوي، محمد عبد الوهاب (2010): (الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية)، منشأة المعارف - الإسكندرية .
40. ع قبلي،عمر وصفي (1996): (إدارة القوى العاملة)، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع.

41. علاقي، مدني عبد القادر (1999): (المنهج الحديث في إدارة الأفراد - إدارة الموارد البشرية-) ، دار زهران للنشر والتوزيع ، جدة ، السعودية .
42. عليوة، سيد (2002): (برنامج الهندسة الإدارية)، الطبعة الأولى، مكتبة جزيرة الورد، المنصورة .
43. العميان، محمود (2004): (السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان.
44. غنيم، احمد محمد (2009): (إعادة هندسة نظم العمل ، الثورة الإدارية المضادة)، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة .
45. كشوراي، باري (2003): (إدارة الموارد البشرية)، اعداد قسم الترجمة بدار الفاروق، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر .
46. اللوزي، موسى (1999): (التطوير التنظيمي (أساليب ومفاهيم حديثة))، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، الجامعة الأردنية، عمان .
47. اللوزي، موسى (2002): (التنظيم وإجراءات العمل)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان.
48. لونيثال، جفري (2002): (إعادة هندسة المنظمة -منهج الخطوة بخطوة -لتجديد حيوية الشركة)، ترجمة خالد الدخيل الله ، الطبعة الأولى ، دار المريخ ، الرياض .
49. ماهر، أحمد (1997): (السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات)، الطبعة السادسة، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية.
50. محمد، راوية (2001): (إدارة الموارد البشرية : رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة .
51. المدهون، محمد (2005): (إدارة وتنمية الموارد البشرية)، الطبعة الأولى، ابداع للطباعة والنشر، غزة .
52. المرسي، جمال الدين محمد (2003): (الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين)، الدار الجامعية، الإسكندرية.
53. مرسى، محمود و الصباغ، زهير (1988): (إدارة الأداء)، معهد الإدارة العامة، الرياض.
54. مصطفى، صلاح عبد الحميد (2002): (الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر)، دار المريخ، الرياض، السعودية .

55. مغربي، عبد الحميد (2006): (الإدارة الأصول العلمية والتوجيهات المستقبلية لمدير القرن الحادي والعشرين)، المكتبة العصرية ، المنصورة ، مصر .
56. مقداد، الفرا (2008): (مناهج البحث العلمي والتحليل الإحصائي في العلوم الادارية والاقتصادية)، الجامعة الاسلامية ، فلسطين.
57. النجار، فريد (2005): (إعادة هندسة العمليات وهيكلية الشركات للتعامل مع العولمة والحروب التجارية الجديدة)، الطبعة الأولى، دار طيبة، القاهرة .
58. النجار، فريد(2003): (إعادة هندسة العمليات وهيكلية الشركات)، دار طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة.
59. النجار، نبيل الحسيني وراغب، مدحت مصطفى (1993): (إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية)، الشركة العربية للنشر والتوزيع .
60. هامر، مايكل وشامبيي، جيمس(1995): (إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات الهندرة، دعوة صريحة للثورة الإدارية الجديدة) ، ترجمة شمس الدين عثمان، الطبعة الأولى ، الشركة العربية للإعلام العلمي "شعاع"، القاهرة.
61. هامر، مايكل وستانتون، ستيفن(2000): (ثورة اعادة الهندسة - دليل إلى ثورة إعادة الهندسة)، ترجمة حسن الفلاحى، أفق الابداع للنشر والإعلام ، الرياض .
62. هلال، محمد (2006) : (مهارات إدارة الأداء) مركز تطوير الأداء ، القاهرة .
63. الهيتي ، خالد عبد الرحيم (2005): (إدارة الموارد البشرية)، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان.
64. الهيتي، خالد عبد الرحيم(2003): (إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع ،الطبعة الأولى عمان.
65. هيجان، عبد الرحمن(1999) : (المدخل الإبداعي لحل المشكلات)، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض.

(2) الدوريات والدراسات :

1. الحسيني، أحمد بن عبد الله (1999) : (علاقة الإشراف الادري بكفاءة أداء العاملين)، دراسة تطبيقية على المستشفيات العسكرية، الرياض .
2. الحنيطي، محمد فالح (2001) : (اتجاهات الموظفين في الأجهزة الحكومية في الأردن نحو تطبيق مقابلة الأداء)، الجامعة الأردنية ، الأردن.

3. خان، أحلام (2012): (هندسة العمليات كمدخل لتمييز إدارة الموارد البشرية)، أبحاث اقتصادية وإدارية - العدد الثاني عشر ، جامعة بسكرة الجزائر .
4. خليل ، عطا الله وراد ،(2008): (دور هندسة العمليات في دعم القرارات خفض التكاليف في ظل فلسفة إدارة التغيير) ، ورقة عمل مقدمة الى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن.
5. رسلان، نبيل اسماعيل (2010): (هندرة الموارد البشرية ، المؤتمر الأول في إدارة وتنمية الموارد البشرية في القطاع العام -الواقع والتطلعات -) ، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا - جامعة الدول العربية ، القاهرة .
6. رضوان، مسعد (2008) : (إعادة هندسة الإجراءات) ، ورقة عمل مقدمة في ندوة تطوير الإدارات الحكومية من منظور إعادة هندسة الإجراءات ، نواكشوط ، الجمهورية الإسلامية الموريتانية .
7. رفاعي، ممدوح عبد العزيز (2006): (إعادة هندسة العمليات)، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، مجلة الدراسات والأبحاث التجارية ، جامعة بنها .
8. شعبان، حامد سعيد (2008): (العوامل المؤثرة على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة))، دراسة ميدانية ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة .
9. الشواف، عبد الرضا والزلزلة، يوسف (2000) : (تأثير وظائف نظم المعلومات في ممارسات الإدارتين العليا والوسطى بالمنظمة)، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد (7)، العدد(1).
10. الصرايرة، خالد (2008): (إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق) ، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ، المجلد الأول ، العدد الأول.
11. عابنة، صالح احمد، الطويل، هاني عبد الرحيم (2009) : (درجة ممارسة العاملين في مدارس وزارة التربية والتعليم في الأردن، لضوابط المنظمة المتعلمة، حسب إطار سينجي نموذج مقترح)، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد (36) ص 67-95.
12. العتيبي، سعد والحمال، راشد(2004) : (إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في القطاع العام عوامل النجاح الحاسمة)، المؤتمر الوطني الأول للجودة، جامعة الملك سعود 15-17 مايو.

13. الفولي، عبد الفتاح (2003) : (العلاقة بين تطوير الأداء وتكنولوجيا المعلومات دراسة الآثار التنظيمية والأدائية لتكنولوجيا المعلومات)، ورقة عمل مقدمة للملتقى العربي الثالث لتطوير العلاقة بين القانونيين والإداريين، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، شرم الشيخ، جمهورية مصر العربية.
14. مانجانيلي، ريموند وكلاين مارك (1995): (الدليل العلمي للهندرة " ، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال)، العدد السادس، الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع، القاهرة .
15. المعاينة ، رقية عدنان فرحان (2010) : (تطوير أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنية لزيادة كفاءتهم في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات)، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والتقنية ، مجلد 2، عدد 1.

(3) الرسائل العلمية :

1. أبو رحمة، أمل (2005) : (نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها على فاعلية أداء شئون الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة) ، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، الجامعة الإسلامية، غزة.
2. الأغا، مرام (2006): (إعادة هندسة العمليات الإدارية" الهندرة "في المصارف في قطاع غزة)، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، الجامعة الإسلامية ، غزة.
3. بني عيسى، إبراهيم أمجلي (2009) : (استخدام المشرفين التربويين لتكنولوجيا المعلومات في الإشراف التربوي في الأردن والصعوبات التي تواجههم من وجهة نظرهم)، (أطروحة دكتوراة)، جامعة اليرموك، الأردن .
4. الحربي، خديجة أحمد بن عبد المؤمن (2003): (التطوير التنظيمي وأثره على كفاءة الأداء في المنظمة - دراسة تطبيقية على مدينة جدة)، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة الملك عبد العزيز .
5. الدجني، إياد (2010): نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الادارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي ، الجامعة الاسلامية ، دراسة حالة .
6. سبرينة، مانع (2008): (ضغوط العمل وآثارها على أداء الأساتذة الجامعية) ، دراسة حالة أساتذة كلية الاقتصاد والتسيير بجامعة الحاج لخضر - باتنة ، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة لخضر - باتنة ، الجزائر .
7. السر، أيمن (2008) : (واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة)، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، الجامعة الإسلامية غزة.

8. السكران، ناصر محمد (2004) : (المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ، دراسة مسحية على قطاع ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض) ، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .
9. الشطل، نجاح اسماعيل (2007) : (اثر الانماط القيادية على وظائف ادارة الموارد البشرية في الوزارة الأردنية - دراسة ميدانية)، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن .
10. الشوبكي، مازن(2010) : (العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة)، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة .
11. الصغير، فهد بن محمد (2002) : (المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية)، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف للعلوم الأمنية .
12. صيام ، محمد (2007) : (فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة تنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة)،(رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية ، كلية التجارة ، غزة .
13. عبد الصمد، سميرة (2008) : (أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية) دراسة حالة شركة الكهرباء الريفية - باتنة ، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الحاج لخضر - باتنة ، الجزائر .
14. عكاشة، أسعد(2008): (أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي :دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات في فلسطين)، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة .
15. عواد، طارق (2005) : (تقييم نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة)، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، فلسطين .
16. قاسم، إسماعيل(2009): (تحسين جودة الخدمة في الجامعات الفلسطينية عبر إعادة هندسة العمليات الإدارية" الهندرة"دراسة حالة :الجامعة الإسلامية -غزة)، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية - غزة.
17. المالكي، ساعد(2003) : (الأبعاد الإدارية والأمنية لهندرة العمليات الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على وكالة الآثار والمتاحف بالمملكة العربية السعودية) ، (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، السعودية.

18. النتشة، حازم (2009): (إنعكاسات إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الخليل ، فلسطين .

19. نعيم، محمد (2012): (واقع تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي وعلاقتها بمستوى الأداء الإداري)، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية، فلسطين .

المراجع الأجنبية :

1. Ahadi, H.(2004): (An examination of the role of organization Enables in business process reengineering and the impact of information technology), Information Resources Management Journal,17. 4, Page 110-118.
2. Al-Mashari, M. and Irani, Z and Zairi,M(2001): (Business process reengineering: a survey of international experience), Business Process Management journal.
3. Chiplunkar, Chandrashekhar, Deshmukh. S. G & Chattopadhyay, R.(2003): (Application of Principles of Event Related Open Systems to Business Process Reengineering), (Pd.D.), Computer & Industrial Engineering,Vol. (45), No. (3)., Page347-374 .
4. Flippo, EB.(1971): (Principles of personnel Management , Third Edition, McGraw-Hill Book Company , New York .
5. French , W.(1974) : (The Personnel management process : Human resources Adminsitration , Third Edition , Houghton Migglin Co. Boston.
6. Goksoy, A, Ozsoy,B, and Vayvay, O(2012): (Business process Reengineering: strategic tool for managing organizational change an

Application in a Multinational company) International journal of Business and Management Vol .7. No2 , pp89–112.

7. Gray Boom(1995): (the institution of electrical engineer),99, IEE, Londone ,p1.

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

9. Hartini Ahmad, Arthur Francis, Mohamed Zairi (2007): Business process–Reengineering: Critical Success Factors in higher education, Business Process Management Journal , Vol:13 Iss:3 Page: 451– 69.

10. Hutton, G.(1996): (Business process re–engineering– a public sector view), in Armistead, BPR and Beyond, Wiley, New York, NY.

11. Jerva, Mark(2001): (BPR and Systems Analysis and Design Making: The Case for Integration) , Topics in Health Information Management, Vol. (4).

12. Motwani, Jaideep, et.al(1998): (Business process Reengineering A theoretical Framework And Integrated Model) , International Journal for operations & production management , vol , (18) , Nos(9,10) .

13. Paper, David & Chang, Ruey–Dany(1995): (The state of Business process Reengineering A search for success Factors) , Journal of Total Quality Management, Vol (16) , No(1) .

14. Raymond I & Bergeon(1998) : (Determinants of Business Process Reengineering success in small and large Enterprises): An Empirical study in Canadian context Journal of small Business Management vol,36,1, pp(72–86) .

15. Ringim, K., Razalli, M. and Hasnan , N.(2012): (The Moderationg Eggect of IT Capability on the Relationship between Business process Reengineering factors and Organizational performance of Bank) . Journal of Internet Banking and commerce , Vol. 17 No2, pp-1-21.
16. Schuler, R.S(1995) : (Managing Human Resources, West Publishing Company .
17. Sikula, A(1976) : (Personnel and Administration Human Resources Management , John wiley C& Sons Ins. New York.

المواقع الإلكترونية

1. اسماعيل ، أحمد غنيم ، دورة إعادة هندسة الموارد البشرية حسب احتياجات المنظمة ، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية ، www.hrdiscussion.com
2. تيشوري ، عبد الرحمن ، متى نضع ونستثمر نظم المعلومات الإدارية <http://www.slideshare.net/abdalahmantayshoori/ss-31128028>
3. تيشوي ، عبد الرحمن ، اعادة هندسة وتصميم العمل وادارة الأعمال www.rezgar.com
4. الثنيان، خالد، الهندرة الإدارية، صحيفة الرياض اليومية، السعودية، نسخة الكترونية ، 2005/5/9 ، العدد 13468 . (<http://www.alriyadh.com/2005/05/09/article63039.html>)
5. الخشروم ، محمد (هندرة الموارد البشرية)، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية . <http://www.hrdiscussion.com>
6. الصوص، سمير، إعادة هندسة العمليات، الموقع الالكتروني 2011/02/07، (<http://www.alzoa.com/articles/view.php?id=1214>)

المقابلات :

7. أحمد جمعة خميس عماد- مدير دائرة الصفحة الإلكترونية وخدمات الانترنت (2015): "مقابلة إجراها الباحث"، ديوان الموظفين العام بتاريخ 2015/03/02.
8. إياد أحمد عبد الله أبو سحلوب- رئيس شعبة رقابة ومتابعة التقييم (2015): "مقابلة إجراها الباحث"، ديوان الموظفين العام بتاريخ 2015/03/02.

9. إياد عبد إبراهيم أبو صفية- مدير عام الإدارة العامة لتطوير سياسات الموارد البشرية (2015): "مقابلة إجراها الباحث"، ديوان الموظفين العام بتاريخ 2015/03/02.
10. حاتم نعيم عبد الله سمور- مدير دائرة الشبكات والدعم الفني (2015): "مقابلة إجراها الباحث"، ديوان الموظفين العام بتاريخ 2015/03/02.
11. على محمد عليان علي- مدير دائرة البرامج التدريبية، (2015): "مقابلة إجراها الباحث"، ديوان الموظفين العام بتاريخ 2015/03/02.
12. فدوان محمد عبد العزيز أبو شريعة- مدير عام الإدارة العامة للتعيينات (2015): "مقابلة إجراها الباحث"، ديوان الموظفين العام بتاريخ 2015/03/02.
13. ماهر حمد عبد المعطي الرفاتي- مدير الإدارة العام للشئون الإدارية والمالية (2015): "مقابلة إجراها الباحث"، ديوان الموظفين العام بتاريخ 2015/03/02.
14. محمد محمود شكري مرتجى- مدير دائرة البرمجة وتطوير قواعد البيانات (2015): "مقابلة إجراها الباحث"، ديوان الموظفين العام بتاريخ 2015/03/02.

الملاحق

ملحق رقم 1: قائمة بأسماء المحكمين

ملحق رقم 2: الاستبان في صورته النهائية

ملحق رقم 3 : تسهيل مهمة باحث

ملحق رقم 4 : الإدارات العامة في ديوان الموظفين العام

ملحق رقم 5 : الهيكل التنظيمي لديوان الموظفين العام

ملحق رقم (1)

قائمة بأسماء محكمي الاستبيان

م	الاسم	المسمى الوظيفي
1.	أ.د. ماجد محمد الفرا	أستاذ إدارة الأعمال - عميد فرع الجنوب - الجامعة الإسلامية
2.	أ.د. سمير خالد صافي	أستاذ مشارك - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - الجامعة الإسلامية
3.	د. محمد إبراهيم المدهون	عميد أكاديمية الإدارة والسياسة - وزير الشباب والرياضة والثقافة الأسبق
4.	د. يوسف عبد عطية بحر	أستاذ مشارك إدارة الأعمال - كلية التجارة - الجامعة الإسلامية
5.	د. أكرم إسماعيل سمور	أستاذ مساعد إدارة الأعمال - كلية التجارة - الجامعة الإسلامية
6.	د. ياسر عبد الشرفا	أستاذ مساعد إدارة الأعمال - كلية التجارة - الجامعة الإسلامية
7.	د. محمد جودت فارس	أستاذ مساعد - عميد كلية التجارة - جامعة الأزهر
8.	د. رامز عزمي بدير	أستاذ مساعد - رئيس قسم إدارة الأعمال - جامعة الأزهر
9.	د. رائد حسين الحجار	أستاذ الإدارة التربوية المشارك - جامعة الأقصى
10.	د. نبيل شعبان اللوح	مدير عام الإدارة العامة للتدريب والتطوير - ديوان الموظفين العام

ملحق رقم (2)

الاستبان بصورته النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

الموضوع : تعبئة استبيان

أهديكم أطيب التحيات وبعد،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " واقع تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة "

وذلك استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في " القيادة والإدارة " ، وأعدكم أن جميع البيانات التي تتفضلون بها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

أرجو من سيادتكم التكرم بتعبئة فقرات الاستبيان التالية باستخدام التدرج من 1 إلى 10 حيث أنه لكما إقتربت الإجابة من الدرجة 10 دل ذلك على موافقتكم العالية على ما ورد في الفقرة المعنية من وجهة نظركم فيما هو مطبق في المؤسسة التي تعملون بها ، وقد تم تصميم فقرات الاستبانة لتشمل مجالين هما :

❖ **المجال الأول : الهندرة :** ويقصد بها " وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره ، وتعتمد على إعادة هيكلة البناء وتصميم العمليات الأساسية بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات يكفل سرعة الأداء وتخفيض التكلفة وجودة المنتج " وتتكون من ثلاث محاور

- المحور الأول : البعد البشري
- المحور الثاني : البعد التنظيمي
- المحور الثالث : البعد التكنولوجي

❖ **المجال الثاني : الأداء الوظيفي :** ويقصد به " هو التزام الموظف بمتطلبات وظيفته التي اسندت إليه مهامها "

ولكم جزيل الشكر ،،،

الباحثة

رانيا جاسر أبو عوض

أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية

برجاء وضع علامة (v) أمام العبارة التي تمثل الإجابة الصحيحة

العمر:

☐ أقل من 30 ☐ 30-أقل من 40 ☐ 40 - أقل من 50 ☐ 50 فأكثر

الجنس

☐ ذكر ☐ أنثى

المؤهل العلمي

☐ دبلوم متوسط ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

سنوات الخدمة

☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5 - أقل من 10 سنوات ☐ 10 - أقل من 15 سنة ☐ 15 فأكثر

المسمى الوظيفي

☐ رئيس الديوان ☐ نائب رئيس الديوان ☐ مدير عام ☐ مدير ☐ رئيس قسم ☐ رئيس شعبة ☐ أخرى

نأمل منكم التكرم باستخدام التدرج من 1 إلى 10 ، حيث أنه كلما اقتربت الإجابة من الدرجة 10 دل ذلك على موافقتكم العالية على ما ورد في الفقرة المعنية من وجهة نظركم فيما هو مطبق في المؤسسة التي تعملون بها .

ثانياً : مجالات الدراسة

الدرجة	م.	فقرات الإستبانة
10-1		
المجال الأول : الهندرة		
المحور الأول : البعد البشري		
	1.	تعمل الإدارة العليا على اعادة التفكير بالاساسيات والتخلص من الروتين القديم
	2.	يتوفر لدى الموظفين رؤية واضحة لاهداف ونتائج عملية الهندرة
	3.	تعمل الإدارة العليا على تقليل عدد مرات التدقيق والمراجعة لتوفير السرعة والاداء
	4.	يوجد في الديوان سياسات ادارية واضحة ومفهومة
	5.	يراعي الديوان مرونة العمل اثناء عملية الهندرة
	6.	توضح الإدارة العليا رؤيتها للتغيير لتجنب مقاومة الموظفين له
	7.	يتم نشر كافة المعلومات المتعلقة بعملية التغيير للموظفين حتى تزيل أي غموض قد يسبب مقاومة التغيير .
	8.	تشرك الإدارة العليا المستويات الادارية المختلفة في اعداد خطة التغيير للديوان
	9.	يتم توزيع الكفاءات على اسس نزيهة لتحقيق الهدف المنشود للديوان.
	10.	يهتم الديوان بتطوير الكفاءات الفنية لإنجاح عملية التغيير
	11.	تنظر الادارة العليا في الديوان الى الموارد البشرية على انها مورد هام من موارد المؤسسة
	12.	تقوم الإدارة العليا باستقطاب الكفاءات البشرية اللازمة لعملية التغيير .
	13.	يمتلك الديوان خطة قائمة على استكشاف العوامل المشتركة بين الموظفين والديوان والمجتمع في اطار انجاز اهداف عملية الهندرة
	14.	توزع المهام وفقاً للتخصص والكفاءة اللازمة
	15.	يراجع الديوان خطط التغيير دورياً واعادة تقييم ما تم انجازه

الدرجة	م.	فقرات الإستبانة
10-1		
	16.	تشمل الخطط الموضوعة لعملية التغيير الجوانب الاجرائية والتنفيذية
	17.	يضع الديوان مجموعة من الحلول والبرامج تعالج العقبات التي تعترض انجاز خطة التغيير
	18.	يشتمل الديوان على عناصر ادارية كفوءة ومؤهلة تغطي الاحتياجات التطويرية اللازمة لعملية التغيير
	19.	يوفر الديوان الاحتياجات التدريبية للموظفين واللازمة لعملية التغيير
	20.	يوجد خطة موضوعة لتطوير وتنمية العاملين في الديوان
	21.	تساعد السياسات الادارية الموجودة في الديوان الإدارة العليا للوصول على قرارات اكثر عقلانية.
المحور الثاني : البعد التنظيمي		
	1.	يساعد تطوير الهيكل التنظيمي باستمرار على انجاز أعمال الديوان
	2.	يعمل الديوان وفق هيكل تنظيمي واضح
	3.	يتوافق التغيير في الهيكل التنظيمي مع التغييرات في استراتيجية الديوان
	4.	تساهم التغييرات في الهيكل التنظيمي في تقديم خدمات متميزة
	5.	يمتاز الهيكل التنظيمي المعدل بقدرته على تطوير اداء الموظفين
	6.	تغطي الوظائف التي تم تسكينها على الهيكلية كافة مهام الديوان
	7.	يساعد الهيكل التنظيمي على اعادة هندسة العمليات الادارية والتطوير في الديوان
	8.	يوجد هيكل تنظيمي واضح يبين التسلسل الاداري
	9.	ينسجم الهيكل التنظيمي بما يخدم التوجه الاستراتيجي للديوان
	10.	يقوم الديوان بتغييرات جوهرية في الهياكل التنظيمية لتحقيق الاهداف المنشودة
	11.	يتوافق الهيكل التنظيمي للديوان مع الاهداف العامة للديوان
	12.	يتسم الهيكل التنظيمي بمرونة تساعد في التعامل مع الازمات حال وقوعها
	13.	يعمل الديوان وفق تصنيفات وتوصيفات معتمدة للوظائف الادارية
المحور الثالث : البعد التكنولوجي		
	1.	يستند العمل داخل الديوان على استخدام التكنولوجيا المناسبة لعملية التغيير
	2.	يدفع التطور التكنولوجي باتجاه تبني عملية التغيير لدى الديوان

الدرجة	م.	فقرات الإستبانة
10-1		
	3.	تتوافر برامج الحاسوب الضرورية لكافة المهام التطبيقية الفنية اللازمة لعملية التغيير
	4.	يستخدم الديوان شبكة الحاسوب في معاملاته الداخلية والخارجية
	5.	تساعد التكنولوجيا المتاحة تساعد الادارة العليا في صناعة القرارات بكفاءة
	6.	تتسم الامكانيات التكنولوجية المتوفرة بالكفاءة العالية
	7.	تؤدي التكنولوجيا المتوفرة لتقليل الجهد وتوفير الوقت وتحسين الاداء
	8.	يتم نقل المعلومات بين موظفي الديوان بشكل سريع ومنظم
	9.	يهتم الديوان بمواكبة التطور التكنولوجي وتحديث الوسائل التقنية
	10.	تتميز المعلومات والبيانات في الديوان بوفرته وسهولة تداولها .
	11.	يكون الديوان قادر على اعادة تقييم عملياته الادارية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات
	12.	يقلل استخدام تكنولوجيا المعلومات من عدد المستويات الادارية
	13.	تساهم تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في الديوان على إعادة تصميم العمليات الإدارية
	14.	يوجد بحث مستمر عن أفضل الأساليب التقنية والتكنولوجية لانجاح عملية الهندرة
	15.	توفر التكنولوجيا يؤدي إلى أداء الأعمال بسرعة ودقة.
المجال الثاني : الأداء الوظيفي		
	1.	يوجد تقييم للأداء بشكل دوري في الديوان
	2.	تتناول آليات التقييم كافة المستويات الادارية في الهيكل التنظيمي
	3.	يتم متابعة نتائج التقييم والعمل على تطوير الاداء بالديوان
	4.	يتم وضع مؤشرات لقياس الاداء ضمن خطط الديوان
	5.	يتم اجراء تعديلات على الخطط بناءً على نتائج قياس الاداء
	6.	يوجد هناك مستوى من الرضا لدى الموظفين عن اداء الديوان
	7.	تتناسب الطرق المستخدمة في تقييم اداء الموظفين مع أغراض التقييم
	8.	يسعى نظام تقييم الاداء الى حفز الموظفين لتنمية مهاراتهم وامكاناتهم الفكرية

الدرجة	م.	فقرات الإستبانة
10-1		
	9.	يجعل نظام التقييم المتبع الموظف أكثر شعوراً بالمسؤولية
	10	يتم اعطاء الموظفين حق الاعتراض والتظلم على نتائج التقييم
	11.	يوجد بالديوان لجنة مختصة لدراسة التظلمات بشكل جدي بحيث تضمن العدالة في التقييم
	12.	يساعد نظام تقييم اداء الموظفين في استثمار قدراتهم .
	13.	يقوم الموظفون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة .
	14.	يؤدي الموظفون المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة
	15.	ي بذل الموظفون الجهد الكافي لانجاز الأداء الوظيفي في الوقت المحدد .
	16.	يقوم الموظف باستغلال كافة الموارد المتاحة لديه أثناء أدائه الوظيفي .

الملحق رقم (3)

تسهيل مهمة باحث

du.ps
du.ps

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
Management & Politics Academy for Postgraduate Studies
مسار النخبة



الأحد: 21 ديسمبر
الرقم: X-R.104

تسهيل مهمة باحث

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد،،،

نفيد أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، بأن الطالبة: رانيا جاسر عني أبو عوض، برقم
220110002، تخصص: القيادة والإدارة، تقوم بإعداد رسالة ماجستير بعنوان: (هندسة
البشرية وأثرها على الاداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية) ونظراً لحاجة الطالبة للعديد من الـ
والبيانات، نأمل منكم تسهيل مهمتها في الحصول عليها.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

مدير القبول والتسهيلات



أ. محمد مروان أبو





الإدارات العامة في ديوان الموظفين العام :

الإدارة العامة لتطوير سياسات الموارد البشرية:

تسعى لرفع كفاءة وفاعلية أداء الوزارات والمؤسسات الحكومية، من خلال تطوير نظام الخدمة المدنية والسياسات الإستراتيجية المتعلقة بإدارة وتنمية الموارد البشرية.

الإدارة العامة لشئون الموظفين:

تسعى للارتقاء بمستوى العمل داخل الإدارة العامة، والعمل على رفع مستوى وكفاءة الكادر البشري

الإدارة العامة للتعيينات:

تسعى لاستقطاب الموارد البشرية المتميزة من خلال الإشراف على تعيين موظفي السلطة الوطنية الفلسطينية .

الإدارة العامة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

تسعى إلى تقديم أرقى الخدمات التقنية والمحوسبة ، وذلك من خلال تطوير البرامج المحوسبة والخدمات الالكترونية ومتابعة وتطوير العتاد التقني والتنسيق .

الإدارة العامة للشئون المالية والإدارية:

تسعى إلى تطوير العمل الإداري والمالي وتوفير كافة الاحتياجات والخدمات اللازمة على أعلى المستويات بهدف خلق بيئة عمل مناسبة .

وحدة الشئون القانونية:

تسعى وحدة الشئون القانونية إلى التطبيق الأمثل لقانون الخدمة المدنية واللوائح المنظمة له.

وحدة المشاريع والعلاقات الدولية:

إعداد المشاريع التطويرية لديوان الموظفين العام، وإيجاد الإمكانيات والوسائل المتجددة لتسويقها وتمويلها من خلال التعاون والتفاعل مع المؤسسات الدولية والعربية والمحلية، وبالتالي المساهمة الفعالة في تطوير الإدارة العامة والكادر البشري في المؤسسات الحكومية.

وحدة الجودة:

تسعى إلى ترسيخ منهجية العمل المؤسسي من خلال تعزيز ثقافة الجودة والارتقاء بمستوى العمل الإداري في الديوان.

وحدة العلاقات العامة والإعلام:

تسعى إلى تعزيز الصورة الحسنة لديوان الموظفين العام والتعريف بدوره في خدمة الوظيفة الحكومية وتطوير علاقاته بمختلف شرائح المجتمع الفلسطيني ومؤسساته .

المعهد الوطني للإدارة العامة والقيادة:

يسعى إلى تنمية قدرات الموظفين الحكوميين وغيرهم وتلبية حاجاتهم المتغيرة و المتجددة للمعرفة وتأهيل الكوادر المتميزة للمناصب القيادية في مختلف المؤسسات.

وحدة الرقابة والتدقيق:

تسعى وحدة الرقابة والتدقيق إلى ضمان تطبيق قانون الخدمة المدنية ولوائحه التنفيذية والتعليمات والقرارات الصادرة عن ديوان الموظفين وضمان الشفافية والمساءلة والدقة في إنجاز المهام.

