

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la
Recherche Scientifique

جامعة عمار ثليجي - الأغواط -

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في

علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

تخصص: التربية الحركية لدى الطفل والمراهق

تحت عنوان:

- دور بعض عمليات إعادة الهندسة في تفعيل الأداء الوظيفي في المنشآت الرياضية -

دراسة حالة بالمركب الرياضي الرائد زكريا المجذوب لمدينة البيض.

الأستاذ المشرف:

- الدكتور. عمر دمانة

من اعداد الطالب:

- رقاية عبد الحليم

لجنة المناقشة		
• د/هوارى بوشهير	أستاذ محاضر ب	-رئيسا-
• د/عمر دمانة	أستاذ محاضر أ	-مشرفا ومقررا-
• د/علي صادقي	أستاذ محاضر ب	-مناقشا-
• د/جمال حمادي	أستاذ محاضر أ	-مناقشا-

الموسم الجامعي 2017 - 2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿نَرْفَعُ دَرَجَاتٍ مَن نَّشَاءُ وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ﴾

يوسف الآية 76.

صدق الله العظيم

** شكر و عرفان **

أعوذ بالله من الشيطان الرجيم
بسم الله الرحمن الرحيم

﴿... وَقَالَ رَبُّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا

تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾ سورة النمل الآية 19

الحمد لله أولاً وقبل كل شيء وأخيراً وبعد كل شيء ودائماً دوام الحي القيوم

نتقدم بالشكر إلى من رعاني طالبا في الماجستير، ومعدا لهذا البحث أستاذي ومشرفي الفاضل:

الأستاذ الدكتور: عمر دمانة

كما نتقدم بالشكر إلى الذين أفادونا بمعلومات قيمة أثناء إنجاز هذه المذكرة

كما لا ننسى أن نشكر أساتذتنا الكرام في معهد التربية البدنية والرياضية بجامعة الأغواط

كما نشكر كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد ولو بكلمة طيبة

إلى كل هؤلاء نتقدم بأخلص التحيات وأطيب الأمنيات

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أغلى وأعز وأثمن ما أملك في الوجود:

أمي وأبي، حفظهما الله

إلى رفيقة الدرب: زوجتي الغالية.

إلى ابنا الغالي، محمد عبد البديع.

إلى إخوتي الأعزاء: ربيع، يوسف، ادم، وأختي العزيزة.

وإلى كل أفراد عائلتي وعائلة زوجتي كبيراً وصغيراً.

إلى الأستاذ الفاضل: د. عمر دمانة.

إلى جميع أصدقائي وزملائي وأحبابي دون استثناء.

إلى كل من لم يبخل علي بأي جهد وساعدني في إنجاز هذه المذكرة.

إلى كل من علمني حرفاً، أو لقنني درساً، أو أعطاني نصحا.

وإلى كل من وسعتهم ذاكرتي، ولم تسعهم مذكرتي.

إلى هؤلاء جميعاً أهدي هذا العمل المتواضع.

الفهارس

فهرس المواضسع

	شكر وعرقان.
	إهداء.
	فهرس المواضسع.
	فهرس الجداول.
	فهرس الأشكال.
أ-ب	المقدمة.
3	1- الإشكالية.
4	2- الفرضيات.
5	3- أسباب اختيار الموضوع.
6	4- أهمية الموضوع.
6	5- أهداف إختيار الموضوع.
7	6- تحديد المصطلحات والمفاهيم.
11	7- الدراسات السابقة والمشابهة.
26	8- التعليق على الدراسات السابقة والمشابهة.
الباب الاول الجانب النظري	
الفصل الاول مدخل لعمليات إعادة الهندسة	
29	تمهيد.
30	1. مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية.
30	2. تعريف إعادة هندسة العمليات الإدارية.
37	3. الأهداف الأساسية لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية(الهندرة).
38	4. المنظمات التي تحتاج تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية.

فهرس المواضسع

38	4.1. المنظمات ذات الوضع المتدهور.
38	4.2. المنظمات التي في طريقها للتدهور.
39	4.3. المنظمات المتميزة والتي بلغت قمة التفوق والنجاح.
39	5. الخصائص والمرتكزات المميزة لإعادة هندسة العمليات الإدارية.
39	5.1. تكامل عدة وظائف في وظيفة واحدة.
39	5.2. تخفيض أعمال الإصلاح إلى أدنى حد ممكن.
40	5.3. تتم خطوات أداء العملية بصورة طبيعية.
40	5.4. العمليات ذات أوجه متعددة.
40	5.5. يتم إجراء إعادة الهندسة للمواقع الأكثر حساسية وأهمية.
40	5.6. تخفيض أعمال الاختبار والرقابة.
40	5.7. الموظفون يتخذون القرارات.
40	5.8. تكامل المركزية واللامركزية في الأعمال.
41	6. الفوائد الأساسية من تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية.
41	6.1. دمج الوظائف المتخصصة في وظيفة واحدة.
41	6.2. تتحول الوظائف من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة.
41	6.3. إحداث تغييرات ذهنية في أداء العاملين.
41	6.4. التشجيع على التعليم.
42	6.5. تحول التركيز في معايير الأداء والمكافآت من الأنشطة إلى النتائج.
42	6.6. التحول في القيم الثقافية التنظيمية السائدة في المنظمة.
42	6.7. التحول في معايير الترقية من الأداء إلى المقدرة والتميز.
42	6.8. يتحول التنظيم من هرمي إلى أفقي.
42	6.9. تحول المسؤولون من مراقبين إلى قياديين.
42	6.10. يتحول المديرون من مشرفين إلى موجهين.

فهرس المواضسع

43	7. القائمون على تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية.
43	7.1. قائد العملية.
43	7.2. صاحب العملية.
43	7.3. فريق إعادة هندسة الأعمال.
44	7.4. اللجنة الموجهة.
44	7.5. منسق عمليات إعادة الهندسة.
44	8. العمليات التي يتم إعادة هندستها.
44	8.1. عمليات جوهرية Core processes.
44	8.2. عمليات مساعدة Support processes.
44	8.3. عمليات إدارية Management processes.
45	8.4. عمليات تتم بين المنظمات Business network processes.
45	9. معايير اختيار العمليات لإعادة هندستها.
45	9.1. الخلل الوظيفي.
45	9.2. الأهمية.
45	9.3. الجدوى.
45	10. أوجه التشابه والاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات.
45	10.1. أوجه التشابه.
46	10.2. أوجه الاختلاف.
46	11. العوامل الحاسمة والمؤدية لنجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة).
46	11.1. الاستراتيجية.
46	11.2. التزام وقناعة الإدارة العليا.
47	11.3. تمكين العاملين.
47	11.4. الاتصال.

فهرس المواضسع

48	11.5. الاستعداد للتغسسر .
48	11.6. تكنولوجيا المعلومات .
50	خلاصة الفصل .
الفصل الثاني إعادة هندسة الموارد البشرية	
52	تمهسد .
53	1. إعادة هندسة الموارد البشرية .
53	1- مفهوم إعادة هندسة الموارد البشرية .
54	2- تأسسر إعادة الهندسة على إدارة الموارد البشرية .
59	3. مساهمة إدارة الموارد البشرية في تطبيق برامج إعادة الهندسة .
66	4. دور الموارد البشرية في عملية إعادة الهندسة .
67	5. الأمثلة النموذجسة لمفاهسب هندرة الموارد البشرية .
67	5.1. إعادة التفكسر في العمل .
67	5.2. اشترك شبكات الحاسب الآلى في قواعد المعلومات المركزية .
68	5.3. معالجة المعلومات في موقع مسسخدمسها .
68	5.4. جعل العملاء جزء من نظام المعلومات الآلى .
68	5.5. الخدمة الذاتية .
69	5.6. المسكنة والاحتفاظ بأقل عدد ممكن من الموارد البشرية .
69	5.7. عدم اسسخدام الأوراق .
70	خلاصة الفصل .
الفصل الثالث الأداء الوظسفى	
72	تمهسد .
73	1. ماهسة الأداء الوظسفى .

73	1. مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره.
73	1.1. مفهوم الأداء الوظيفي.
75	1.2. عناصر الأداء الوظيفي.
76	2. محددات الأداء الوظيفي.
78	3. معايير الأداء الوظيفي.
78	3.1. الجودة.
79	3.2. الكمية.
79	3.3. الوقت.
79	3.4. الاجراءات.
80	II. تقييم الأداء الوظيفي.
80	1. مفهوم وأهداف تقييم الأداء الوظيفي.
80	1.1. مفهوم تقييم الأداء الوظيفي.
82	1.2. أهداف تقييم الأداء الوظيفي.
83	2. خطوات تقييم الأداء الوظيفي وطرقه.
83	2.1. خطوات تقييم الأداء الوظيفي.
85	2.2. طرق تقييم الأداء الوظيفي.
88	3. مشاكل ومسؤولية تقييم الأداء الوظيفي.
88	3.1. مشاكل تقييم الأداء الوظيفي.
89	3.2. مسؤولية تقييم الأداء الوظيفي.
92	خلاصة الفصل.
<p>الفصل الرابع</p> <p>المنشآت الرياضية</p>	
94	تمهيد.

95	1. المنشآت الرياضية.
95	1.1. المنشآت الرياضية في العصر القديم.
95	1.1.1. ملعب البناتون.
95	1.1.2. ملعب الهيبودروم.
95	1.1.3. البالاسترا.
95	1.1.4. الليونيدون.
96	1.1.5. الكولوسيوم.
96	2. المنشآت الرياضية في العصر الحديث.
96	2.1. المدن الرياضية.
98	3. مفهوم المنشأة الرياضية.
99	4. خصائص المنشآت الرياضية.
100	5. أسس تخطيط المنشآت الرياضية.
100	5.1. الاعتبارات الضرورية في تصميم المنشأة الرياضية.
101	5.2. الاعتبارات الضرورية في بناء المنشأة الرياضية.
102	5.3. الاعتبارات الضرورية في استخدامات المنشأة الرياضية.
103	6. تعريف الإمكانيات.
103	7. أهمية الإمكانيات في التربية الرياضية.
105	8. مبادئ الإمكانيات الرياضية.
105	9. أنواع الملاعب.
106	10. مزايا دراسة إمكانيات المنشأة الرياضية.
108	11. سياسة الدولة في إطار المنشآت الرياضية.
109	12. تسيير المنشأة الرياضية.
109	13. المنشآت والتجهيزات والعتاد الرياضي.

110	14. المراقبة والتفتش.
111	خلاصة الفصل.
<p>الباب الثاني الجانب الميداني</p> <p>الفصل الخامس الإطار المنهجي للدراسة</p>	
114	تمهيد
115	1. التعريف بميدان الدراسة.
115	1.1. المركب الرياضي الرائد زكريا المجدوب.
116	2. المنهج المتبع في الدراسة.
117	3. مجالات الدراسة.
117	3.1. المجال البشري.
117	3.2. المجال المكاني.
117	3.3. المجال الزماني.
117	4. مجتمع الدراسة وعينته.
117	4.1. مجتمع الدراسة.
117	4.2. عينة الدراسة.
118	4.3. العينة الاستطلاعية.
118	4.4. العينة الفعلية.
118	5. توزيع أفراد العينة وفق البيانات الشخصية.
118	5.1. توزيع أفراد عينة الدراسة من الموظفين والإطارات وفقا للسن.
119	5.2. توزيع أفراد عينة الدراسة من الموظفين والإطارات وفقا للجنس.
120	5.3. توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمستوى التعليمي.
121	5.4. توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للشهادات المتحصل عليها.

فهرس المواضسع

122	5.5. توزسع أفراد عسنة الدراسة وفقا لمستوى التأهسل.
122	5.6. توزسع أفراد عسنة الدراسة وفقا لسنوات الخبرة.
123	5.7. توزسع أفراد عسنة الدراسة وفقا للتحكم فس تكنولوجيا المعلومات.
124	6. أداة الدراسة ومتغسراتها.
124	6.1. بناء أداة الدراسة.
126	6.2. الخصائص السسكومترسفة للأداة.
126	6.2.1. الصءق الظاهرس لأداة الدراسة (الاستمارة).
126	6.2.2. صءق الاتساق الءاخلس للاستمارة.
133	6.3. ثبات أداة الدراسة بالاستمارة.
134	7. متغسرات الدراسة.
134	8. أساللس المعالفة الإءصائسفة.
عرض وتعللس ومناقشة نتائج الدراسة المسءائسفة.	
139	تمهسء
140	1- عرض وتعللس ومناقشة نتائج الفرضسفة الأولى.
141	1-1- عرض نتائج بعء التءطسب الاستراتسفس للفرسسفة الأولى.
142	1-2- تعللس نتائج بعء التءطسب الاستراتسفس للفرسسفة الأولى.
144	2- عرض وتعللس ومناقشة نتائج الفرضسفة الءائسفة.
145	2-1- عرض نتائج بعء الهسكل التءظسفس من الفرضسفة الءائسفة.
146	2-2- تعللس نتائج بعء الهسكل التءظسفس للفرسسفة الءائسفة.
148	3- عرض وتعللس ومناقشة نتائج الفرضسفة الءائسفة.
149	3-1- عرض نتائج بعء تكنولوجيا المعلومات من الفرضسفة الءائسفة.
150	3-2- تعللس نتائج بعء تكنولوجيا المعلومات للفرسسفة الءائسفة.
152	4- عرض وتعللس ومناقشة نتائج محور الأءاء الوظسفس.

فهرس المواضسع

152	4-1- عرض نتائج محور الأداء الوظيفي.
153	4-2- تحليل نتائج محور الأداء الوظيفي.
154	5. عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية العامة.
154	5.1. عرض نتائج الفرضية العامة.
154	5.2. تحليل نتائج الفرضية العامة.
156	5.3. مناقشة نتائج الفرضية العامة.
159	الاستنتاج العام.
162	الخاتمة.
164	التوصيات والاقتراحات.
167	قائمة المصادر والمراجع.
175	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	تغييرات إدارة الموارد البشرية لمواكبة إعادة الهندسة.	55
02	يبين عدد أفراد العينة الاستطلاعية.	118
03	يبين توزيع مفردات عينة الدراسة الفعلية (الكلية).	118
04	يبين أفراد عينة الدراسة من الموظفين والإطارات وفقاً للسن.	118
05	يبين أفراد عينة الدراسة من الموظفين والإطارات وفقاً للجنس.	119
06	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة من الموظفين والإطارات وفقاً للمستوى التعليمي.	120
07	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة من الموظفين والإطارات وفقاً للشهادات المتحصل عليها.	121
08	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة من الموظفين والإطارات وفقاً لمستوى التأهيل.	122
09	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة من الموظفين والإطارات وفقاً لسنوات الخبرة.	122
10	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة من الموظفين والإطارات وفقاً للتحكم في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.	123
11	يبين معامل الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول (التخطيط الاستراتيجي)، مع الدرجة الكلية للمحور الأول.	127
12	يبين معامل الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني (الهيكل التنظيمي)، مع الدرجة الكلية للمحور الأول.	128
13	يبين معامل الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث (تكنولوجيا المعلومات)، مع الدرجة الكلية للمحور الأول.	129
14	يبين معامل الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني (الأداء الوظيفي)، مع الدرجة الكلية للمحور.	130
15	يبين معامل الاتساق الداخلي كل محور من محاور الاستمارة مع الدرجة الكلية للاستمارة.	131

132	يبين مصفوفة معاملات ارتباط كل بعد من أبعاد المقياس مع الأبعاد الأخرى للمقياس وكذلك مع الدرجة الكلية للمقياس.	16
133	يوضح معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان.	17
141	يبين آراء أفراد عينة الدراسة من الموظفين والإطارات تجاه التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتفعيل الأداء الوظيفي في المنشأة الرياضية.	18
143	يبين معامل الانحدار الخطي البسيط بين متغير التخطيط الاستراتيجي والأداء الوظيفي داخل المنشأة الرياضية.	19
145	يبين آراء أفراد عينة الدراسة من الموظفين والإطارات تجاه الهيكل التنظيمي وعلاقته بتفعيل الأداء الوظيفي في المنشأة الرياضية.	20
147	يبين معامل الانحدار الخطي البسيط بين متغير الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي داخل المنشأة الرياضية.	21
149	يبين آراء أفراد عينة الدراسة من الموظفين والإطارات تجاه تكنولوجيا المعلومات وعلاقته بتفعيل الأداء الوظيفي في المنشأة الرياضية.	22
151	يبين معامل الانحدار الخطي البسيط بين متغير تكنولوجيا المعلومات والأداء الوظيفي داخل المنشأة الرياضية.	23
152	يبين آراء أفراد عينة الدراسة تجاه الأداء الوظيفي في المنشأة الرياضية.	24
154	يبين معامل الانحدار الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة (التخطيط الإستراتيجي، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات)، والمتغير التابع المتمثل في الأداء الوظيفي داخل المنشآت الرياضية.	25
155	يبين مدلولية الانحدار المتعدد والحكم على صلاحية النموذج الكلي من خلال اختبار تحليل التباين. (ANOVA).	26
156	يبين اختبار الفرضيات على كل معامل على حدا باعتماد على اختبار T -T.Test-	27
158	يبين قيم المعاملات باستخدام معامل التضخم لتباين VIF .	28

مقدمة

مقدمة:

إن الإبداع الإداري ليس نتاج مصادفة وإنما هو نتيجة حتمية لأسس علمية وقواعد تتبع، ومن أهم هذه القواعد المشاركة بالفكر وإتاحة المعلومات. فقد تغيرت في السنوات الخمس عشر الأخيرة الكثير من المفاهيم التي تحكم عمل المنظمات، فلم تعد المشكلة في الإدارة الكلاسيكية المتمثلة في إدارة الأفراد أو المالية أو الأعمال الإدارية الأخرى، وإنما أصبحت المشكلة التي تواجه المديرين هي إدارة التغيير المستمر، الذي يحدث داخل المؤسسة مع اكتسابها لخبرات متزايدة في خضم من المتغيرات الخارجية المستمرة في بيئة العمل المحيطة بها.

وعلى إثر ذلك تسعى المنشآت الرياضية إلى إحداث تغييرات جوهرية وتحديث بنية العمليات والمعلومات لديها لدعم عملية اتخاذ القرار، ومواكبة التغييرات التي تحدث في بيئتها المحيطة وزيادة قدرتها على المنافسة والبقاء. ولا شك أن التغيير يهدف بالدرجة الأساس إلى إكساب المنشأة، المرونة والقدرة اللازمة لتجسيد أهدافها وتعزيز ثقافتها بما يخدم نظرتها المستقبلية وخططها الاستراتيجية ويعزز ميزتها التنافسية.

وتعتبر إعادة الهندسة من أفضل الأساليب في الفكر الإداري المعاصر حيث تتبع أهميتها من أنها تعمل بصورة جذرية وقد يصل مستوى التحسين في التكلفة والوقت والجودة والخدمة إلى عشرة أضعاف مثيله في بعض برامج التطوير الأخرى. ذلك أنها تتبنى إعادة التفكير الأساسي في العمليات، والهيكل التنظيمي وتكنولوجيا المعلومات ومحتوى الوظيفة وتدفع العمل وذلك لتحقيق تحسينات ملموسة في الانتاجية.

ومنذ ظهورها في مطلع التسعينات وبالتحديد في عام 1992. أحدثت الهندرة ثورة حقيقية في مجال الإدارة بما تحمله من أفكار غير تقليدية ودعوة صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات والاستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من المنظمات والشركات العاملة. فهناك منظمات قد وصلت إلى مرحلة البحث عن تغييرات استراتيجية للنمط التقليدي مثل: التوسع الأفقي والرأسي لخدماتها الموجودة، واستبدال التقنيات الموجودة أو تغييرها، وإدخال خدمات جديدة أو الاستغناء عن خدمات موجودة وتحسين الإنتاجية. وغير ذلك، ولا يقتصر

الامر على ذلك بل يتعداه الى رؤية المنظمة كوحدة متكاملة تتعرض لعملية مراعاة وإعادة تصميم مستمر.

وقد تمت في هذه الدراسة محاولة تسليط الضوء على دور عمليات إعادة الهندسة في تفعيل الأداء الوظيفي داخل المنشآت الرياضية، ومدى مساهمته في تطويرها، وتنقسم هذه الدراسة حسب طبيعة الموضوع ومنهجية البحث إلى مدخل عام للبحث، ويابين يحوي الأول أربعة فصول، والثاني فصلين كالاتي:

حيث يحتوي المدخل العام للبحث على الإشكالية والفرضيات وأسباب اختيار الموضوع وأهداف الدراسة وأهميتها، بالإضافة إلى تحديد المفاهيم والمصطلحات، والدراسات السابقة أو المشابهة.

أما بالنسبة للأبواب فقد قام الباحث بتخصيص الباب الأول للجانب النظري تم فيه دراسة مدخل لعمليات إعادة الهندسة في الفصل الأول، ثم إعادة هندسة الموارد البشرية في الفصل الثاني، في حين تم التطرق للأداء الوظيفي في الفصل الثالث أما الفصل الرابع فتضمن تعريف المنشآت الرياضية.

وبالنسبة للباب الثاني فقد تم فيه التطرق للجانب التطبيقي ووزعت فصوله على النحو الآتي: تم في الفصل الأول تناول الاجراءات المنهجية للدراسة، ثم في الفصل الثاني تم التطرق لعرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية، لتنتهي الدراسة بالاستنتاج العام، الخاتمة ثم التوصيات.

مدخل عام للدراسة

1. الإشكالية:

إن أحدث التطورات في الفكر الإداري المعاصر هو إنتاج مفاهيم وممارسات جديدة لإدارة المنظمات، فبعد أن تمكنت عدة منظمات رائدة من تحقيق نتائج متميزة في عالم التطوير والتحسين المستمر نتيجة إتباع منهج إدارة الجودة الشاملة، سارعت منظمات أخرى في مختلف أنحاء العالم وفي مختلف القطاعات إلى اعتناق هذا أسلوب إداري جديد وتوظيفه لتطوير مختلف مجالات العمل فيها، وهذا لا يعني التخلي عن فكرة إدارة الجودة الشاملة، فقد سعت عدة منظمات لإتباع هذا الأسلوب، إلا أن هناك بعض المنظمات التي تتعامل مع بيئة ديناميكية معقدة لا تكتفي بهذا الأسلوب (أي الجودة الشاملة)، فقط والذي يركز على إحداث تغييرات حدية أو طفيفة نسبياً، فقد لا يكون التطوير هو المطلوب أساساً، بل قد يكون ما تحتاجه مثل هذه المنظمات هو التغيير الجذري والجوهري لعملياتها والتي ينتج عنها إعادة الهندسة¹.

وفي ظل التحديات التي أنتجتها العولمة، فإن المنشآت الرياضية تتطلب إعادة هيكلة وإعادة هندسة من حيث توجيهها ونوعيتها وإتاحتها وتمويلها وارتباطها بالاقتصاد وتقنية المعلومات. والأخذ بالاعتبار خصائص المنشآت الرياضية وطبيعتها وآليات حركتها من جهة، وما يواجهها من تحديات وفق ما يحيط بها من ضغوط بفعل متغيرات عصر المعلومات والمعرفة من جهة ثانية، يجعل من الطفرة أو التحسين المستمر خيارين متاحين أينما يكون فعلهما مؤثراً. وبالتالي فإن مؤسسات الإدارة الرياضية في ظل البيئة المتغيرة التي تتعامل معها، وفي ظل تنوع مدخلاتها التي تفرض على هيئاتها الإدارية إتباع أساليب تطوير جذرية لإنتاج مخرجات ذات كفاءة، فقد سعت العديد من المنظمات عالمياً لإتباع أسلوب إعادة الهندسة، ولجأت كمرحلة أولى إلى إتباع المنهج التدريبي .

وفي ضوء ما تقدم تظهر إشكالية هذه الدراسة من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي:

¹ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2000، ص 29.

"إلى أي مدى تسهم عمليات إعادة الهندسة في تطوير وتفعيل الأداء الوظيفي داخل المنشآت الرياضية؟"

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية :

* هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي في المنشآت الرياضية وتفعيل الأداء الوظيفي؟

* هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي في المنشآت الرياضية وتفعيل الأداء الوظيفي؟

* هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات في المنشآت الرياضية وتفعيل الأداء الوظيفي؟

2. الفرضيات:

تعتبر الفرضيات حلولا مؤقتة للإشكالية، ويقوم الباحث بإثبات صحتها أو عدمها وهذا من خلال أدوات البحث التي اتبعها الباحث في دارسته، حيث تعرف الفرضية على أنها: "إجابة محتملة للإشكالية التي يدرسها الباحث، وهي عبارة عن نقطة تحول من البناء النظري للبحث إلى التصميم التجريبي للإجابة عن الإشكالية القائمة"¹.

• الفرضية العامة:

تؤثر عمليات إعادة الهندسة وأبعادها تأثيرا معنويا في تفعيل الأداء الوظيفي داخل المنشآت الرياضية.

• الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي في المنشآت الرياضية وتفعيل الأداء الوظيفي.

¹ مصطفى حسين باهي، إخلاص محمد عبد الحفيظ، طرق البحث العلمي والتحليل الإحصائي في المجالات التربوية والنفسية والرياضية، مركز الكتاب للطباعة والنشر، مصر، 2000، ص56.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي في المنشآت الرياضية وتفعيل الأداء الوظيفي.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات في المنشآت الرياضية وتفعيل الأداء الوظيفي.

3. أسباب اختيار الموضوع:

لعل أهم ما دفعنا للخوض في موضوع إعادة الهندسة والأداء الوظيفي هي المتغيرات والمستجدات التي يشهدها العالم على مختلف الأصعدة وخاصة الإدارية منها، هذه المتغيرات التي بدلت العديد من الثوابت التي كانت مستقرة في الأذهان لسنوات طويلة مضت. والتي ترتب عنها العديد من المشكلات أبرزها عدم القدرة على ملاحقة التطورات وفهم دوافعها الحقيقية وتفسيرها، فضلاً عن التكيف معها.

وتعد هندسة الإدارة أحد هذه المداخل المساهمة في التطوير الإداري، والتي تختلف عن الأساليب الإدارية الأخرى، لأنها تهدف إلى الوصول إلى تحسينات جذرية في مجال الوقت اللازم لتقديم الخدمة، وتقليل التكاليف، وتحسين نوعية الخدمة، من خلال إعادة النظر في الوظائف، والهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا، والسياسات المتبعة...

كما شكل لنا ضعف اهتمام المؤسسات بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بتنمية وتطوير أدائها، ومواردها الداخلية مجالاً مهماً للبحث، رغبة منا للتعرف على هذه الإدارة عملياً، إضافة إلى رغبتنا في معرفة مدى اهتمام المؤسسات بتنمية وتطوير موظفيها ومدى استعدادهم لتبني كل ما هو مفيد وضروري لتحقيق ذلك.

4. أهمية الموضوع:

تتمثل أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

• الأهمية العلمية:

- تُعد هذه الدراسة إضافة علمية جديدة لما كتب من أبحاث في هذا المجال وتعمل على تزويد المكتبة بمراد جديد من المعرفة، كما وتفتح آفاق جديدة للباحثين في هذا الإطار.
- تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على إعادة هندسة العمليات الإدارية في المنشآت الرياضية لوجود ندرة في الدراسات التي تطرقت إلى ذلك.

• الأهمية العملية:

- التعريف بإعادة هندسة العمليات الإدارية كإستراتيجية جديدة للتغيير لدى صانعي القرارات وواضعي الخطط في المجال الإداري وما له من تغيير سريع وإيجابي للارتقاء بالأداء الإداري في المنشأة الرياضية.
- العمل على تغيير واقع الأداء الإداري الرياضي بصورة جذرية والبدء من جديد بما يلاءم الخبرات والكفاءات المتوفرة وبما يسمو بمؤشرات الأداء عن طريق تطبيق هذه الإستراتيجية.

5. أهداف اختيار الموضوع:

تهدف دراستنا إلى إبراز دور إعادة هندسة العمليات الإدارية ومدى تأثيرها على تحسين الأداء الإداري في المنشآت الرياضية.

كما أن هناك أهداف أخرى تتمثل في:

1. التعرف على مدى وضوح المفاهيم المتعلقة بإعادة هندسة العمليات الإدارية لدى العاملين في المنشآت الرياضية.
2. تقديم التوصيات والمقترحات المناسبة في ضوء النتائج لمتخذي القرار في المنشأة الرياضية والتي ستسهم في تعزيز وتحسين الأداء الإداري.

3. التعرف على علاقة المتغيرات في اختلاف وجهات النظر لدى المبحوثين نحو دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تفعيل الأداء الإداري في المنشآت الرياضية.

6. تحديد المفاهيم والمصطلحات:

لقد وردت في بحثنا هذا مصطلحات عديدة تفرض على الباحث أن يوضحها كي يستطيع القارئ أن يتصفح ويستوعب ما جاء فيه دون عناء أو غموض أهمها:

• عمليات إعادة الهندسة:

يعرف (Hammer, 1990)، إعادة هندسة العمليات بأنها إعادة التفكير الأساسي وإعادة تصميم العمليات وذلك لتحقيق تحسينات فجائية أساسية ومعاصرة وقياس الأداء مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة .

ويعرف كل من (Short and Venkatraman, 1992)، إعادة تصميم العمليات بأنها "أعمال المنظمة اللازمة لإعادة هيكلة لعملياتها الداخلية لتحسين توزيع المنتج وتحسين أداء التسليم للعميل"¹.

وأخيراً يعرفها (Morrow and Hazell, 1992)، بأنها دراسة (فحص)، تدفق الأنشطة والمعلومات والتي تمثل العمليات الرئيسية بالمنظمة وذلك بهدف التبسيط وتخفيض التكلفة وتحسين الجودة وتحقيق المرونة.²

• التعريف الإجرائي:

"إذا هي إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم نظم العمل وإعادة هندسة إدارة الأعمال بصفة جذرية من أجل تحقيق تحسينات جوهرية فائقة في معايير الأداء الحاسم مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة والإتقان وذل باستخدام تكنولوجيا المعلومات المتطورة كعامل تمكين أساسي يسمح للمؤسسات والمنظمات بإعادة هندسة نظم أعمالها".

¹ الدكتور ممدوح عبد العزيز رفاعي، إعادة هندسة العمليات، كلية التجارة جامعة عين شمس، 2006، ص8.

² الدكتور ممدوح عبد العزيز رفاعي، نفس المرجع السابق، ص8.

• الأداء الوظيفي:

يعرفه " بروكست " **Brosquest** بأنه: "العلاقة بين النتيجة والمجهود، وهو معلومة كمية في اغلب الأحيان تبين حالة أو درجة بلوغ الغايات والأهداف والمعايير والخطط المتبعة من طرف المنظمة".

ويُعرّف الأداء الوظيفي بأنه: "سجلٌ بالنتائج المحققة، سِجِلٌ يجسد سلوكاً عملياً يؤدي لدرجة بلوغ الفرد أو الفريق للأهداف المخططة (درجة الانجاز) بكفاءة وفعالية، أما الكفاية فهي القدرة على الاستخدام الكفء للموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجدولة والجودة والتكلفة، أما الفعالية تتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال حسن أداء الأنشطة".¹

• التعريف الإجرائي:

"الأداء الوظيفي هو سلوك وظيفي هادف يقوم به العامل أو الموظف لإنجاز المهام المكلف بها وهو كنتيجة يعبر عن مستوى قيامه بالعمل، أي هو تنفيذ الأعمال والمسؤوليات التي كلف بها العامل من قبل المنظمة أو الهيئة الإدارية التي ترتبط بها وظيفته وهو لا يعتمد على كمية الجهد المبذول فقط ولكنه يعتمد أيضاً على قدرات العاملين ومهاراتهم وإدراكهم للدور الذي ينبغي القيام به".

• الموارد البشرية:

تعرف على أنها: "مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات".²

¹ مصطفى نجيب شاويش، إدارة المورد البشرية "إدارة الأفراد"، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2005، ص11.

² حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، ط1، 2002، ص17.

وتعرف أيضا على أنها: "مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم وطموحهم، كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية".¹

نجد من خلال هذين التعريفين أن الموارد البشرية هي كل من يعمل تحت لواء المنشأة ويسعى لتحقيق أهدافها من مسؤولين وموظفين وعمال، كل حسب موقعه داخلها.

• إدارة الموارد البشرية:

يعرفها البعض بأنها: "عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد والإشراف على استخدامها وصيانتها والحفاظ عليها وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها".²

وهناك من يعرفها على أنها: "ذلك الجانب من العملية الإدارية المتضمن لعدد من الوظائف والأنشطة التي تمارس بغرض إدارة العنصر البشري بطريقة فعالة وإيجابية بما يحقق مصلحة المنظمة ومصلحة العاملين ومصلحة المجتمع وترتبط وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية مباشرة بإستراتيجيات المنظمة".³

• التعريف الإجرائي:

"هي تكوين وتأسيس وإدارة الوضع التنظيمي للموارد البشرية، والتي تبدأ باختيار العاملين الأكفاء وتنظيم ارتباطاتهم، وأدائهم في المنظمة من أجل الحصول على الأداء الأفضل لمسيرة المنظمة وتنفيذ الدقيق لخططها الإستراتيجية".

¹ عمر دمانة، دور الاستثمار البشري في تفعيل الأداء الوظيفي داخل المنشآت الرياضية، دراسة حالة بالمركبات الرياضية لمدينتي الأغواط والجلفة، 2016/2017، ص30.

² حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004، ص25.

³ زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، منشورات ذات السلاسل، الكويت، ط1، ص35.

• الإدارة الرياضية:

حسب تعريف "سونس كيلبي"، "بلاتش وبيتل 1991" هي: المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم رياضة أو أنشطة بدنية أو ترويجية¹.

• التعريف الإجرائي:

"هي عملية إنسانية اجتماعية فيها جهود العاملين في المؤسسة أو المنظمة أو الهيئة الرياضية كأفراد الجماعات لتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجل تحقيقها متوخين في ذلك أفضل استخدام ممكن للإمكانات المادية والبشرية والفنية المتاحة للهيئة أو المنشأة".

• المنشآت الرياضية:

المنشآت الرياضية: "هي كل جماعة ذات تنظيم مستمر تتألف من عدة أشخاص طبيعيين أو اعتباريين، ويكون الغرض منها تحقيق الرعاية للشباب وإتاحة الظروف المناسبة لتنمية ممتلكاتهم وذلك عن طريق توفير الخدمات الرياضية والقومية والاجتماعية والروحية والصحية والترفيهية في إطار السياسة العامة للدولة"².

كما عرفت على أنها: "عبارة عن مؤسسات عمومية إدارية، وتتنحصر مهامها في تنظيم وتسيير الممارسة الرياضية (التنافسية، الجماهيرية، المدرسية، والجامعية)، بالإضافة إلي الهيئات العسكرية وتشكل أيضا المنشآت الرياضية في الملاعب الخاصة بكرة القدم في القاعات المتعددة الرياضات (قاعة كرة اليد، قاعة كرة السلة، قاعة كرة اليد، المسابح، قاعة الجمباز، قاعة

¹ إبراهيم عبد العزيز شيحا، الإدارة العامة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1983، ص14.

² د . إبراهيم محمود عبد المقصود، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية والإمكانات والمنشآت في المجال الرياضي، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، 2004، ص08.

الجيدو....)، والمنشآت الرياضية تحتوي على مكتب للمدير ويشرف عليها قائد للتسيير وإدارة مكتب المركب المتعدد للرياضات".¹

• التعريف الاجرائي:

"المنشآت الرياضية هي مساحات أو بنايات مخصصة للعب منجزة طبقا للمواصفات التقنية والمقاييس الأمنية، يسهر على تسييرها مجموعة من الأفراد، ولها أدوارا اجتماعية وتربوية واقتصادية وترفيهية، بغرض تعميم الممارسة الرياضة وتطويرها وإرضاء رغبات السكان من خلال حقهم في ممارسة النشاط الرياضي".

7. الدراسات السابقة والمثابفة:

يعد الاقتداء بالنماذج الناجحة من الأساليب الإدارية الحديثة التي نجحت كثير من المنظمات من خلاله في تحقيق قفزة هائلة في معايير الأداء العصرية التي تسعى لتحسينها وتطويرها، ويهدف الاقتداء بالنماذج الناجحة إلى التعرف على أفضل التطبيقات في المنظمات التي قامت بتطبيق الهندرة.

ويعرف الاقتداء بالنماذج الناجحة على أنه عملية مستمرة لقياس أداء المنتجات والخدمات والعمليات الخاصة بالمنظمة مقابل أداء المنظمات الأخرى المتفوقة المنافسة أو المنظمات الرائدة عالمياً في نفس المجال، والإقتداء بالنماذج الناجحة يكون من خلال الاقتداء بالمنافسين، والاقتداء بالمهام، والاقتداء بالعمليات داخلياً، والاقتداء الشامل، وأنه يمكن لفريق العمل الاقتداء بأفضل التطبيقات عبر الاطلاع على الوسائل المختلفة مثل:

1- المجالات الدورية المتخصصة.

2- شبكات الحاسب الآلي والإنترنت.

¹ أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 167 .

3- المراسلة بالبريد الإلكتروني والبريد العادي مع الشركات والمؤسسات المهتمة بإعادة الهندسة.

وفي دارستنا هذه تم التطرق لمجموعة من الدراسات السابقة والمشابهة على النحو الآتي:

◀ الدراسة الأولى:

دراسة خان أحلام: أطروحة دكتوراه بعنوان: "أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية، دراسة لآراء مسؤولي الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة الموسم الجامعي: 2014-2015.

تناولت الباحثة في الجانب النظري لهذه الدراسة أربعة فصول، حيث تطرقت في الفصل الأول إلى إعادة هندسة العمليات، والفصل الثاني إلى إعادة هندسة الموارد البشرية، والفصل الثالث تعرضت إلى الأداء البشري، في حين جاء الفصل الرابع تحت عنوان مساهمة إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري.

أما الميدان التطبيقي فتضمن ما يلي:

◀ التساؤل العام: ما أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية؟

◀ الفرضيات:

- 1- تؤثر إعادة هندسة الموارد البشرية وأبعادها تأثيرا معنويا في تحسين البشري.
- 2- تؤثر إعادة هندسة الموارد البشرية وأبعادها معنويا في تبني ممارسات الأداء العالي.
- 3- تؤثر ممارسات الأداء العالي وأبعادها تأثيرا معنويا في تحسين الأداء البشري.
- 4- تؤثر إعادة هندسة الموارد البشرية وأبعادها تأثيرا غير مباشر في تحسين الأداء البشري من خلال الدور الوسيط لممارسات الأداء العالي.

◀ الاستنتاج العام: توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- إعادة الهندسة هي انقلاب كلي على الواقع المفروض، في نظرة شمولية تتكون من عدة خطوات مبنية أساسا على إعادة النظر في كل ما يتم في المنظمات من تفكير وتنظيم وتصميم وتحسين وتقييم....
- إعادة الهندسة ميزة تنافسية للمنظمة إذا ما نجحت في تطبيقها، ذلك أنها تحقق نتائج فائقة الجودة والسرعة وبأقل التكاليف، لكنها بالمقابل مخاطرة كبيرة إن فشل تطبيقها.
- تسعى إعادة الهندسة إلى إعطاء شكل جديد للمنظمات، والذي يتميز بالمرونة والبساطة، وبهياكل تنظيمية أفقية، حيث يغلب عليها الطابع التكنولوجي والمعلوماتي المتطور، وانجاز المهام عن طريق فرق عمل مؤهلة وذات أداء عالي.
- تختلف إعادة هندسة العمليات عن كل مداخل التغيير الأخرى مثل إعادة الهيكلة، الهندسة القيمة، تصغير الحجم، إدارة الجودة الشاملة، التحسين المستمر في كونها لا تعني إصلاح الوضع القائم أو إجراء تعديلات وتحسينات على العمليات لتتم بشكل أفضل، كما لا تعنى بالهياكل أو المستويات أو النظم، وإنما هي إعادة النظر في كل ما سبق، والتخلي التام عن كل ما هو سابق، والتفكير بصورة جديدة مبدعة ومطورة أكثر لما سيكون.
- لتكنولوجيا المعلومات في عمليات إعادة الهندسة دوران أساسيان، دور الممكن من بين المُمكّنات الكثيرة كالموارد البشرية، والتغيير التنظيمي بمساهمتها في أداء العمليات بعد إعادة هندستها، ودور المنفذ باستخدامها في عمليات إعادة الهندسة في حد ذاتها.
- تركز 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.
- وبالنسبة للموارد البشرية فهي تحمل تغييرات لعمل الأفراد ولمسارهم المهني ولارتباطاتهم، وتوفر فرصا لتغيير ثقافة وهيكّل 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.

- إعادة هندسة الموارد البشرية هي إعادة التفكير في مدى الحاجة إلى القيام بالعمل من أساسه مقابل الاستغناء عنه، وإذا كان القيام بالعمل ضرورياً إذن تحديد إمكانية القيام به داخل المؤسسة من قبل موظفيها أو عن طريق التعاقد مع جهات خارجية (outsourcing)، ليكون العمل مناسباً لإعادة هندسته إذا كان ضرورياً واستراتيجياً.
- الأداء البشري هو محصلة لمزيج من المتغيرات الخاصة بالفرد من جهة والمنظمة من جهة أخرى، فهو محصلة لخصائص الاثنين ويتأثر بمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية. فمن أهم العوامل الداخلية نذكر الحاجات، الحوافز، المهارات، الاتجاهات. ومن أهم العوامل الخارجية نجد الأهداف، السياسات، ثقافة المنظمة، الهيكل التنظيمي، نمط القيادة...
- عملية إدارة الأداء هي عملية إستراتيجية ومتكاملة، فهي إستراتيجية لأنها تعنى بالاعتبارات الأشمل والأطول أجلاً في أداء المنظمة متفاعلة مع بيئتها المحيطة لبلوغ أهدافها. ومتكاملة لأنها تهيئ تكاملاً راسياً يربط أهداف المنظمة وفريق العمل والفرد بالقدرات الأساسية اللازمة للأداء، وتكاملاً أفقياً يربط الإدارات التي يضمها الهيكل التنظيمي بفرق العمل المتنوعة.
- إن أفضل ممارسات إدارة الموارد البشرية (best practices)، لها أثر في كل المؤسسات التي تطبق فيها، كما أن هناك علاقة مباشرة بين تبني أفضل ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمة. ورغم أن هذه الممارسات تختلف من باحث لآخر إلا أن هناك بعض الممارسات يجمع الباحثون على دورها الأساسي في تحسين الأداء، كما تسمح هذه الممارسات بتحسين الأسلوب الذي تسير به الموارد البشرية استراتيجياً.
- تتمثل ممارسات أو نظم الأداء العالي في مجموع الممارسات المنسجمة مع أهداف المنظمة، والتي توافق بين الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات بشكل مبدع ومتجدد للوصول إلى الأداء العالي للمنظمة ولرأس مالها البشري، أين يمكن تحقيق ذلك من خلال عمليات إعادة هندسة الموارد البشرية التي تحوّل وتطور بدون شك الممارسات التقليدية لإدارة الموارد البشرية إلى ممارسات أكثر فاعلية تمكن من تحقيق أعلى مستويات من الأداء.

- يمثل تطوير ممارسات الأداء العالي استثمار استراتيجيا ميمًا في رأس المال البشري، وتحولاً جذرياً في كيفية تنظيم وإدارة الموارد البشرية. هذه الممارسات تعتمد على فكرة التطوير الشامل للالتزام العالي والتحفيز العالي والمشاركة الواسعة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل عن طريق الموارد البشرية.

- تزيد ممارسات الأداء العالي من الأمان الوظيفي وتخفض من التكاليف التنظيمية، وترفع من الالتزام التنظيمي للموارد البشرية، وتقلل من حالة عدم الرضا الوظيفي، وتقلل من الإجهاد في العمل، فوجود هذه الأنظمة المتميزة يحفز العاملين بشكل كبير على ممارسة السلوكيات التطوعية الاختيارية كسلوك المساعدة، سلوك المواطنة التنظيمية، سلوكيات الدور الإضافي...

◀ الدراسة الثانية:

دراسة حازم عبد العزيز داود المنتشة بعنوان: "انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة)، على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل. قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة الخليل". كلية الدراسات العليا والبحث العلمي - جامعة الخليل: 2009.

تناول الباحث في هذه الدراسة خمسة فصول، حيث تطرق في الفصل الأول إلى مشكلة الدراسة، ومنهجيتها وإجراءاتها، والفصل الثاني تضمن الإطار النظري والدراسات السابقة، والفصل الثالث تعرض إلى مجتمع الدراسة وخصائص العينة الديموغرافية بالإضافة إلى أدوات الدراسة وإثبات صحتها، في حين كان الفصل الرابع يضم تحليل النتائج ومناقشة أسئلة الدراسة، وفي الأخير كان الفصل الخامس يعالج النتائج والتوصيات.

◀ التساؤل العام: ما انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية على جوانب النجاح المؤسسي في

بلدية الخليل؟

الفرضيات:

- * لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية $P \leq 0.05$ في اتجاهات المبحوثين نحو انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية على جوانب النجاح المؤسسي لبلدية الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير الجنس.
- * لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية $P \leq 0.05$ في اتجاهات المبحوثين نحو انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية على جوانب النجاح المؤسسي لبلدية الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير الفئة العمرية.
- * لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية $P \leq 0.05$ في اتجاهات المبحوثين نحو انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية على جوانب النجاح المؤسسي لبلدية الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- * لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية $P \leq 0.05$ في اتجاهات المبحوثين نحو انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية على جوانب النجاح المؤسسي لبلدية الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير الدخل الشهري.
- * لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية $P \leq 0.05$ في اتجاهات المبحوثين نحو انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية على جوانب النجاح المؤسسي لبلدية الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير الوظيفة.
- * لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية $P \leq 0.05$ في اتجاهات المبحوثين نحو انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية على جوانب النجاح المؤسسي لبلدية الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية.
- * لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية $P \leq 0.05$ في اتجاهات المبحوثين نحو انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية على جوانب النجاح المؤسسي لبلدية الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الاستنتاج العام: توصل الباحث إلى:

1- تبين من خلال نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لانعكاسات إعادة الهندسة الإدارية على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي 3.10، وقد جاء في مقدمتها: مجال توقعات المواطنين، وقدرات تكنولوجيا المعلومات، تلاها مجال إدارة الجودة الشاملة، ومجال تصميم الهيكل التنظيمي، ومجال واقع تطبيق الهندرة على موظفي بلدية الخليل، وأخيراً مجال كفاءة وفاعلية العمليات الإدارية ومستويات الأداء. وأظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية $P \leq 0.05$ في اتجاهات المبحوثين نحو انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية على جوانب النجاح المؤسسي لبلدية الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغيرات الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الدخل الشهري، الوظيفة وسنوات الخبرة. فقد أكدوا على اختلاف متغيراتهم أن درجة انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل كانت متوسطة. كما وأظهرت الدراسة وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية $P \leq 0.05$ في اتجاهات المبحوثين نحو انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية على جوانب النجاح المؤسسي لبلدية الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية، حيث كانت بين مدرء الدوائر ورؤساء الأقسام من جهة، ومدرء الدوائر والموظفين العاديين من جهة أخرى، لصالح مدرء الدوائر.

2- أظهرت الدراسة اهتمام بلدية الخليل في مجال تكنولوجيا المعلومات، وتمثلت أعلى خمسة مظاهر في مجال قدرات تكنولوجيا المعلومات في: مساهمة تكنولوجيا المعلومات في اختصار الوقت المطلوب لإنجاز العمل، مساعدة تكنولوجيا المعلومات الإدارة في البلدية على سهولة اتخاذ القرار وإنجاز الأعمال المعقدة في الوقت المحدد، تجميع الأعمال المتشابهة، ولا تعمل تقنية المعلومات على إلغاء الأعمال الورقية. بينما تمثلت أقل خمسة مظاهر في: قللت البلدية من خطوات تنفيذ عملياتها الإدارية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات، تقوم بلدية الخليل بالاستثمار الدوري في تقنية المعلومات، إضافة إلا أن الأنظمة المعمول بها في البلدية لا تعمل بشكل متكامل، ساهمت تكنولوجيا المعلومات في تعقيد الهيكل التنظيمي، ولم تساهم تكنولوجيا

المعلومات في الحصول على المعلومات في الوقت المناسب. ومن خلال الدراسة الميدانية تبين بأن بلدية الخليل تستثمر دورياً في تقنيات المعلومات، لكن لا يتم استغلال هذه التقنيات في التسهيل من إجراءات العمل، كما تم ملاحظة أنه يوجد عدة أنظمة مالية وإدارية في بلدية الخليل لا تعمل بشكل متكامل، وهذا مما يزيد من صعوبة الحصول على البيانات بدقة.

3- أظهرت الدراسة أن بلدية الخليل بحاجة إلى زيادة كفاءة وفاعلية العمليات الإدارية وتحسين مستويات الأداء، وتمثلت أعلى خمسة مظاهر بالنسبة لكفاءة وفاعلية العمليات الإدارية ومستويات الأداء في: موقع بلدية الخليل مناسب للحصول على الخدمة، يحظى أداء الخدمة التي تقدمها البلدية برضا المواطنين، تعتبر سياسات البلدية وإجراءاتها من السياسات غير المعقدة، يوجد لوائح وسياسات واضحة، ولا يوجد مشاكل ومعوقات في نوعية أداء وانجاز المعاملات. بينما تمثلت أقل خمس مظاهر في: إجراءات العمل في بلدية الخليل تعتبر غير معقدة، تتسم إجراءات العمل في بلدية الخليل بعدم الازدواجية، يتم انجاز المعاملات دون تأخير وضمن الوقت المطلوب، تتسم العلاقات داخل البلدية بعدم وجود صراعات بين الموظفين، ولا يشكو المواطن من الإجراءات الروتينية المتبعة في البلدية.

4- أظهرت الدراسة أن بلدية الخليل ماضية في تطبيق سياسة إدارة الجودة الشاملة وبدرجة متوسطة، وتمثلت أعلى خمسة مظاهر لتطبيق هندسة العمليات الإدارية - الهندرة - في بلدية الخليل في مجال إدارة الجودة الشاملة في: يعاني الموظفين من عدم إشراكهم في العمل الأساسي واتخاذ القرارات، تعاني البلدية من عدم وجود مقاييس أو معايير واضحة وموضوعية لتقييم إنجاز العمل، تعتمد بلدية الخليل سياسة التحسين المستمر في الخدمات، تتلاءم الخدمات التي تقدمها بلدية الخليل مع متطلبات المواطنين، ووجود خطة لخفض أوقات إنجاز المعاملات. بينما تمثلت أقل خمسة مظاهر في: تتم زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي، يوجد أكثر من بديل لخط سير العملية الواحدة، تتسم بلدية الخليل بدرجة عالية من المصادقية في أداء خدماتها للمواطنين، وأخيراً توجد ثقافة تنظيمية تركز بقوة على خدمة المواطنين.

5- أظهرت الدراسة أنه في حال تطبيق عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في بلدية الخليل، فإن توقعات المواطنين ستكون ايجابية تجاه البلدية، حيث تمثلت أعلى خمس مظاهر تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، في بلدية الخليل في مجال توقعات المواطنين في: يتوقع المواطن الحصول على الخدمة من البلدية بشكل جيد، يتوقع المواطن أن تقوم البلدية بالحفاظ على سرية البيانات الخاصة به، يتوقع المواطن جودة الخدمات المقدمة من قبل البلدية، يتوقع المواطن تخصيص أماكن متخصصة لبعض المعاملات التي تحتاج إلى وقت ودقة في الإجراء، يتوقع أن تعمل إدارة البلدية على تقليل الفجوة بين توقعات المواطنين وما يتم تقديمه لهم. بينما تمثلت أقل خمس مظاهر في: يتوقع المواطن أن تقوم البلدية بتقديم خدماتها بدقة متناهية، يتوقع المواطن أن تقدم البلدية نفس مستوى الخدمة طيلة ساعات الدوام، يتوقع المواطن أن يتم التعامل مع الشكاوي بجدية ومهنية، يتوقع المواطن أن تكون تكلفة الخدمة المقدمة منخفضة، يتوقع المواطن الحصول على الخدمة المطلوبة بالوقت والسرعة المناسبة.

6- أظهرت الدراسة أن الهيكل التنظيمي بحاجة إلى إعادة هيكلة، حيث تمثل أعلى خمسة مظاهر لمجال تصميم الهيكل التنظيمي في بلدية الخليل في: اعتماد نمط الإدارة فيها بشكل أساسي على الإدارة العليا، وأن بلدية الخليل تركز على العمليات والخدمات التي تقدم للمواطنين بشكل عام، تداخل المهام والمسؤوليات المختلفة مع بعضها البعض، تتيح البلدية الأدوات والوسائل اللازمة لانجاز العمليات الخدماتية بصورة دائمة، ومحاسبة الموظف عن الأخطاء التي يقوم بها. إنما تتمثل أقل خمسة مظاهر في هذا المجال في: ملاحظة أن القرار المتخذ هو ليس قرارًا جماعيًا من الموظفين، الهيكل التنظيمي لا يؤمن الشفافية المتكاملة في العمل، الهيكل التنظيمي السائد غير صالح للتعامل مع كل الظروف والتغيرات، كما أنه لا توجد وحدة متخصصة ضمن الهيكل التنظيمي للبلدية لإدارة هندسة العمليات الإدارية، وأخيرًا الهيكل التنظيمي الحالي للبلدية لا يخدم التوجه الاستراتيجي للبلدية.

7- تتمثل أعلى خمسة مظاهر لتطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، في بلدية الخليل في مجال واقع تطبيق الهندرة على موظفي بلدية الخليل في: احتياج بلدية الخليل لإعادة هيكلة

الإجراءات، مقاومة التغيير من قبل معظم الموظفين خوفاً من فقدان امتيازاتهم الوظيفية، يعتبر عدم ملائمة القوانين والتشريعات التي تحكم البلدية عائقاً أمام تنمية وتطوير سير العمليات، العمل على إيجاد موظفين متخصصين يعملون على تفسير سياسات المجلس البلدي للموظفين التنفيذيين، والعمل على تقليل الفجوة الإدارية بين المجلس البلدي والموظفين. بينما تمثلت أقل أربع مظاهر في: توفر جميع الأدوات اللازمة لتنفيذ الإجراءات، وتوفر القيادات الإدارية القادرة على تبني التغيير والتحديث داخل البلدية، وزيادة مستوى الثقافة التنظيمية الحافزة على تفعيل القدرات الإبداعية لدى الموظفين، وأخيراً وضوح النظم الإدارية والمعرفة التنظيمية لجميع الموظفين.

◀ الدراسة الثالثة:

دراسة عبدالله سمير البحيري بعنوان: " دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية. قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة ". جامعة الأقصى: 2015.

تناول الباحث في هذه الدراسة ستة فصول، حيث تطرق في الفصل الأول إلى الإطار العام للدراسة، والفصل الثاني تضمن الدراسات السابقة، والفصل الثالث تعرض إلى الإطار النظري تحدث المبحث الأول فيه على إعادة الهندسة الإدارية، والمبحث الثاني عن الأداء الإداري، والمبحث الثالث تحدث على الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية، في حين كان الفصل الرابع يضم الطريقة والإجراءات، بينما كان الفصل الخامس يعالج تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها، وفي الأخير كان الفصل السادس يضم النتائج والتوصيات.

• **التساؤل العام:** ما دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية ؟

• **الفرضيات:**

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين تطبيق مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الصحة الفلسطينية وتحسين الأداء الإداري.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الإستراتيجية في وزارة الصحة الفلسطينية وتحسين الأداء الإداري.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الالتزام وقناعة الإدارة العليا في وزارة الصحة الفلسطينية وتحسين الأداء الإداري.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين تمكين العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية وتحسين الأداء الإداري.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الاتصال الفعال في وزارة الصحة الفلسطينية وتحسين الأداء الإداري.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الاستعداد للتغيير في وزارة الصحة الفلسطينية وتحسين الأداء الإداري.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين تكنولوجيا المعلومات في وزارة الصحة الفلسطينية وتحسين الأداء الإداري.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابة الباحثين حول دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية ومتغيرات تعزى للسّمات الشخصية والوظيفية (الموقع الوظيفي، والجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمحافظة).

◀ الاستنتاج العام:

(أ) - تتوافر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الصحة الفلسطينية بنسبة 59.50 % .

وهذا يدل على أن الوزارة تمتلك الحد الأدنى من المقومات اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، وتعتبر هذه النتيجة جيدة في ظل الأوضاع الصعبة التي تعرض لها القطاع الصحي في قطاع غزة، حيث جاءت هذه الدراسة بعد سنوات عديدة من الحصار الاقتصادي والسياسي وإغلاق المعابر، وتعرض قطاع غزة لثلاث حروب مدمرة استنزفت كثيرا من مقدرات

مؤسسات العمل الصحي، واستتلاف عدد من الموظفين نتيجة للتجاذبات السياسية والإدارية داخل الوزارة، وازدواجية الولاء التنظيمي والمالي داخل أروقة الوزارة.

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

- يتوفر معيار الإستراتيجية بنسبة 59.81 %، وان هذه النتيجة انعكاس للواقع الصعب الذي تمر به

وزارة الصحة الفلسطينية من خلال شح الموارد المالية اللازمة لتطبيق الإستراتيجية بالدرجة المطلوبة، وزيادة أعباء العمل الإداري نتيجة الأزمات المتلاحقة التي تعصف بالوزارة، فيؤدي ذلك إلى إعاقة الإدارة العليا في متابعة تنفيذ الإستراتيجية وتقييمها بصورة متتابعة والاكتفاء بحل مشاكل العمل اليومية.

- يتوفر معيار إلتزام ودعم الإدارة العليا بنسبة 56.13 %، وان هذه النتيجة جاءت انعكاس لاستتلاف عدد من الإدارة العليا، وسياسة التدوير الوظيفي والتنقلات المتكررة الغير مدروسة بعناية في هذه الفئة أدى إلى إرباك عملية دعم وتطوير العمل الإداري في الوزارة، وكذلك التعيينات التنظيمية والبعيدة عن المهنية أو التدرج الوظيفي في هذه الفئة واقتصار معظم هذه الوظائف للفئات الطبية أدى إلى إيجاد فئة غير قادرة على دعم الإبداع والتطوير الإداري.

- يتوفر معيار تكنولوجيا المعلومات بنسبة 65.57 %، وأن هذه النتيجة كان بالإمكان الوصول إلى نسبة أفضل من ذلك في ظل البرامج والتكنولوجيا الجديدة التي تم تطويرها في السنوات الأخيرة عبر الإدارة العامة لتكنولوجيا المعلومات في الوزارة، إلا أن عدم متابعة تحديث أجهزة الحاسوب في الإدارات المختلفة في الوزارة لتتناسب هذه التكنولوجيا وتزويدها بالمقومات اللازمة لذلك من شبكات ومقاسم مناسبة، ووضع العراقيل الإدارية والمالية في إتمام المعاملات

بالرغم من وجود التقنية المتطورة في الوزارة إلا أن مركزية الإدارة العليا تحول دون ذلك، والاستناد إلى المعاملات الورقية وعدم تقليص المعاملات الروتينية بالصورة المطلوبة.

- يتوفر معيار الاتصال بنسبة 63.36% ويعتبر الباحث أن هذا المعيار يحتاج إلى مزيد من التطوير والتحسين داخل الوزارة، حيث أن الإمكانيات المتوفرة داخل الوزارة من وسائل الاتصال المتعددة (الهاتف الثابت، والهاتف الخليوي، والفاكس، والانترنت، تقنية الفيديو كونفرنس، الاتصال اللاسلكي)، كان بالإمكان أن تعطي نتائج أفضل من التي تم الحصول عليها، ولكن بسبب زيادة حجم العمل الإداري داخل الوزارة لزيادة عدد الدوائر والأقسام المتشابهة في الأداء والتابعة لعدة إدارات مختلفة، والاعتماد على المركزية في الاتصال دون تطوير الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع تقنية الاتصال المتوفرة.

- يتوفر معيار تمكين الموظفين بنسبة 55.79%، ويعتبر هذا المعيار مؤشر لعدم إعطاء الإدارة العليا لمستويات الإدارية المختلفة الفرصة الكافية في اتخاذ القرارات، وتفويض الصلاحيات، وعدم اعتماد التدريب والتطوير الإداري كسياسة للرقى بالأداء الإداري في الوزارة، وعدم الاعتماد على القدرات العلمية التي يتمتع بها الطاقم الإداري في إدارة العمل الإداري، فمن خلال عينة الدراسة والتي تعتبر الفئة المتوسطة في سلم العمل الإداري في الوزارة تبين أن ما يقارب من 35.3% من هذه العينة يمتلك شهادة دراسات عليا في العديد من التخصصات.

- يتوفر معيار الاستعداد للتغيير بنسبة 56.27%، وهذه النسبة جاءت ضعيفة لتعبر عن عدم تبني الإدارة العليا لثقافة التغيير في الوزارة من خلال عدم نشر محاضر الاجتماعات بصورة دورية والتي يمكن للموظفين من خلالها الإطلاع على كل ما هو جديد في الوزارة، وعدم تبنيتها لأساليب الإدارة الحديثة في إدارة الأعمال الإدارية، وبينت أن المستويات الإدارية المختلفة أيضاً لم تتعاطى مع هذا المعيار بالصورة المطلوبة، وذلك لغياب روح التحفيز لديهم، وعدم مكافئة الموظفين المميزين على النتائج الإيجابية التي يحققونها في الأداء الإداري.

(ب) تحسين الأداء الإداري:

- تساهم عملية إعادة تصميم وتسهيل العمليات الإدارية عبر تطبيق مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية بنسبة 69.01 % في تحسين الأداء الإداري في الوزارة، وبينت الدراسة وجود علاقة طردية إيجابية قوية بين تطبيق مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين الأداء الإداري، حيث أنه كلما دعت وتبنت الوزارة تطبيق هذه المبادئ كلما ساهم ذلك في تحسين مستوى الأداء الإداري في الوزارة، وينبثق عن هذه النتيجة عدة نتائج تفصيلية على النحو التالي:

- تساهم عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية بنسبة 69.32 % في تحسين نوعية الأداء الإداري (جودة الأداء) في الوزارة، ويكون ذلك من خلال تحسين العمليات والأنشطة الإدارية المنجزة، وزيادة مستوى وضوح وشفافية العمليات الإدارية، وجودة الخدمات الإدارية المقدمة، وتقليل الأخطاء والحد من المشكلات في أداء الأعمال الإدارية، وتطوير قدرة الكوادر الإدارية على إنجاز المعاملات بكفاءة.

- تساهم عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية بنسبة 69.09 % في تبسيط إجراءات الأداء الإداري في الوزارة، ويكون ذلك من خلال سهولة تبادل المعلومات والبيانات عبر المستويات الإدارية المختلفة، وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات للقائمين على العمل الإداري فيتم تقليص نسبة الازدواجية في العمل، وتعمل على تقليص الأعمال الإدارية الروتينية والتركيز على الأعمال اللازمة والضرورية، وتعمل على سهولة إيصال التعليمات والقرارات الإدارية للموظفين عبر تقنية تكنولوجيا المعلومات، كما وتدعم الاعتماد على الإدارة الإلكترونية في إنجاز العمليات الإدارية بدلاً عن الإدارة التقليدية.

- تساهم عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية بنسبة 67.77 % في زيادة حجم الأداء الإداري في الوزارة (إنتاجية العمل الإداري)، ويكون ذلك من خلال ربط الوظائف الإدارية المختلفة مع بعضها والقضاء على الازدواجية والتقليل من الأخطاء والجهد المبذول، ومنح الموظفين القدرة على حل مشاكل العمل اليومية والقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة، وهذا بدوره

سيساهم في زيادة إنتاجية العمل الإداري وبالتالي زيادة حجم الأداء الإداري المنجز في الوزارة بشكل عام.

- تساهم عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية بنسبة 69.53 % في سرعة إنجاز الأداء الإداري في الوزارة، ويكون ذلك من خلال إيجاد قنوات اتصال فعالة بين المستويات الإدارية المختلفة لزيادة سرعة ودقة إنجاز المعاملات، كما وتعتمد على تكنولوجيا المعلومات في إدارة الرقابة على مجريات العمل وهذا بدوره يقلل من الإجراءات والروتين الإداري الذي يقلل من سرعة إنجاز المعاملات الإدارية، حيث أن التكنولوجيا المستخدمة سيكون لها القدرة على حفظ الحقوق لجميع الموظفين من خلال الاحتفاظ بنسخ الكترونية عن جميع المعاملات الإدارية بدقة وسرعة عالية.

- تساهم عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية بنسبة 69.53 % في كفاءة الأداء الإداري في الوزارة، ويكون ذلك من خلال خفض تكلفة العمل الإداري وخفض الوقت اللازم لإنجازه، وبذلك سينخفض مستوى ضغط العمل الإداري على الموظفين الإداريين، وهذا بدوره سيعمل على خفض نسبة الشكاوي المقدمة من الموظفين عن تأخير إنجاز المعاملات الخاصة بهم، فترتفع بذلك الروح المعنوية لدى الموظفين الإداريين في الوزارة، ويشعر الموظف صاحب المعاملة الإدارية بالانتماء والحب للوزارة.

(ج) - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات تقديرات المبحوثين حول دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى للسمات الشخصية (الجنس، المؤهل العلمي، المحافظة حسب مكان العمل).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى إلى الموقع الوظيفي وذلك لصالح الذين موقعهم الوظيفي مدير دائرة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مجال "مدى توفر المتطلبات اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى

إلى العمر وذلك لصالح الذين أعمارهم تتراوح من 40 إلى أقل من 50 سنة، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مجال "تحسين الأداء الإداري" تعزى إلى العمر.

8. التعليق على الدراسات السابقة والمشابهة:

تم التطرق إلى العديد من الدراسات التي تتعلق بموضوع الدراسة وقد امتدت هذه الدراسات بين الفترة (2009-2015)، وهذا يعني أنها حديثة ومناسبة ومواكبة للفترة الزمنية التي كتبت فيها دراستنا، ومن خلال عرض وتحليل الدراسات السابقة نستعرض الآتي:

- اتضح أن هناك اهتماماً متزايداً في تناول موضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية، وذلك لما لها من دور رئيسي في خفض التكلفة وزيادة الإنتاج وتحسين الأداء.

- وبينت معظم الدراسات وجود علاقة طردية إيجابية قوية بين تطبيق مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين الأداء الإداري، حيث أنه كلما دعمت وتبنت المنظمة تطبيق هذه المبادئ كلما ساهم ذلك في تحسين مستوى الأداء الإداري.

ولقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تكوين صورة مبدئية بين العلاقة بين إعادة هندسة العمليات وتحسين الأداء الإداري بالإضافة إلى الاستفادة من الدراسات السابقة في التالي:

1- تمّ الاستفادة من الدراسات السابقة في ربط نتائجها مع دراسة الباحث.

2- تمّ الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد، وفي اختيار منهج الدراسة.

3- كما استفادت الدراسة في عرض الإطار النظري، وفي المراجع المستخدمة.

وتتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، بأنها تناولت دور وأهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية في المنشآت الرياضية.

الباب الأول

الجانب النظري

الفصل الأول

مدخل لعمليات إعادة

الهندسة

تمهيد:

يهدف هذا الفصل إلى التعرف على مفهوم وتعريف إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، وكذلك الخصائص، الفوائد والأهداف من تطبيق هذا المفهوم، ومعرفة ما هي العمليات التي تحتاج إلى تطبيق الهندرة، وماهي المنظمات التي تحتاج تطبيق إعادة الهندسة، وكذلك التعرف على منهجية تطبيق أسلوب الهندرة ودراسة عوامل نجاح وفشل إعادة هندسة العمليات الإدارية.

1. مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية:

ظهر مفهوم إعادة الهندسة في بداية التسعينيات وبالتحديد في عام 1992م، عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان مايكل هامر وجيمس شامبي، الهندرة كعنوان لكتابهما الشهير (هندرة المنظمات)، ومنذ ذلك الحين أحدثت الهندرة ثورة حقيقية في عالم الإدارة الحديث بما تحمله من أفكار غير تقليدية ودعوة صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات والإستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من المنظمات والشركات العاملة في عالمنا اليوم، ولعل أبرز ما يدعو إليه هذا المفهوم يتمثل في دعوة العاملين إلى الإبداع في أعمالهم والتخلص من قيود التكرار والرتابة والنظر إلى الأمور المحيطة بأعمالهم بنظرة شمولية تساعد على تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة في كل فرد منا، من خلال إعادة التفكير بصورة أساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية بالمنظمات لتحقيق نتائج تحسين طموحة في مقاييس الأداء العصرية، الخدمة والجودة والتكلفة وسرعة إنجاز العمل.¹

2. تعريف إعادة هندسة العمليات الإدارية:

الهندرة كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتي هندسة وإدارة كترجمة للمصطلح الإنجليزي Business Re-engineering، والذي يعني إعادة هندسة الأعمال، وتعتبر أداة رئيسية للفكر الإداري الحديث، ويقوم على تغيير المفاهيم والقواعد والفروض التي تبني الإدارة قراراتها على أساسها والبحث عن قواعد وفروض ومفاهيم جديدة تناسب القرن الحادي والعشرين بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة في معايير الأداء الحاسم، مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة والإتقان وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات المتطورة كعامل أساسي يسمح للمؤسسات والمنظمات بإعادة هندسة نظم أعمالها.²

¹ العنبيي سعد، والحمال راشد، إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، في القطاع العام، عوامل النجاح الحاسمة، المؤتمر الوطني الأول للجودة، جامعة الملك سعود، 15-17 ماي، 2004، ص6.

² المجلة الالكترونية لبنك معلومات النقل البحري المصري، إعادة هندسة العمليات الإدارية، الإصدار 47، ماي 2010، ص2.

ويقصد بإعادة هندسة العمليات الإدارية بأنها إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة - وليست هامشية تدريجية - في معايير الأداء الحاكمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة¹.

ويقول **ديسلر** بأن إعادة هندسة العمليات الإدارية تقوم على افتراض أساسي بأن الأساليب التقليدية المتبعة في تنظيم الأقسام والعمليات لم تعد قادرة على الوفاء بمتطلبات العملاء الأمر الذي يتطلب استخدام أساليب جديدة قادرة على تحقيق نتائج فائقة ومذهلة في هذا الصدد وعند تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية فإنه يجب طرح السؤالين التاليين:

1. لماذا نؤدي هذا العمل؟

2. لماذا نتبع هذا الأسلوب في أدائه؟

وتعرف إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنها إعادة الهيكلة المتزامنة لكل من عمليات المنظمة والهيكل التنظيمي ونظم المعلومات لتحقيق تحسينات جذرية في كل من الوقت والتكلفة وكل ما يتعلق بالسلع والخدمات المقدمة للعميل².

وعرف **الرب**، منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنها التفكير الابتكاري لقيادات المنظمة وللإدارة العليا وأيضاً رغبتهم الأكيدة في إجراء التغييرات الجذرية أو المؤثرة في عمليات الأنشطة ذات التأثير في المنظمة، وذلك بهدف التحسين المستمر للجودة والداء وتخفيض التكاليف وتحقيق مستويات عالية من رضا العملاء³.

أما الباحثان، **Paul & Cespedes**، فيعرفان إعادة هندسة العمليات، بأنها: عبارة عن منهج لتحقيق التطوير الجذري في أداء المنظمات وفي وقت قصير نسبياً.

¹ جاري ديسلر، ترجمة د. محمد سيد أحمد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، الرياض، 2003، ص312.

² O'Neill, Peter, S Sohal, Amrik, **Business process reengineering, a review of recent literature**, Technovation, Vol.19, No. 9, 1999, p574.

³ سيد محمد جاد الرب، موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية، ط1، دار الكتب المصرية، القاهرة، 2009، ص86-87.

وعرف حريم، إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنها إعادة النظر في الأسلوب المتبع في تجزئة العمل إلى مهام بسيطة إلى إعادة دمج المهام الرئيسية في عمليات متماسكة بحيث تبدأ المنظمة العمل من الصفر في إعادة تصميم العمليات¹.

كما عرفها راي몬드 وبيرجرون إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنها إحداث تغيير جذري في العمليات التنظيمية، من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات الاستخدام الأمثل، وذلك لتحقيق تحسينات جوهرية في الجودة والأداء والإنتاجية².

وتعرف الهندرة على أنها إعادة البناء، وهي وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره، وتعتمد على إعادة هيكلة، وتصميم العمليات الإدارية بهدف تحقيق تطوير جوهري، وطموح في أداء المنظمات يكفل تحقيق سرعة الأداء، وتخفيض التكلفة، وجودة المنتج، وترتكز الهندرة على³:

1. إعادة النظر في الأسس التي تحدد أساليب العمل المتبعة.

2. إعادة التصميم الجذري للوضع القائم مثل:

أ - إعادة المفاهيم الأساسية للمنظمة.

ب- إعادة التصميم الداخلي.

ج- سياسة جديدة لتعليم، وتدريب العاملين.

3. تحقيق طفرات فائقة في معدلات الأداء، عن طريق نسخ القوالب القديمة، واستبدالها بأساليب مبتكرة.

بينما عرف **M. Hammer, And Stanton**، إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنها الطريقة المفضلة لتطوير الأداء في المنظمات بإعادة التفكير الجوهري والجذري في عمليات

¹ حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 291.

² Raymond. I. and Bergeron, F , Determinants of business process reengineering success in small and large enterprises: An empirical study in Canadian context. Journal of Small Business Management, 1998, Vol 36, No.1, p72.

³ د. فانتن أحمد أبو بكر، نظم الإدارة المفتوحة (ثورة الأعمال القادمة للقرن الحادي والعشرين)، ط 1 ، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص 39.

المنظمة، الذي يمكنها من التكيف مع البيئة المحيطة لتحقيق تحسينات جذرية في الأداء والإبداع والمرونة والجودة.

ويعرف **السلطان**، مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنها وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره، وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الأساسية بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات يكفل سرعة الأداء وتخفيض التكلفة وجودة المنتج¹.

وعرف **اللوزي**، مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنه ذلك الانتباه الحاد والحذر في الفجوة التنظيمية بين التنظيمات القائمة، فيما يتعلق بمستويات الأداء والإنتاج من خلال العمل على تطوير وتحديث أساليب العمل بشكل يساعد على إحداث طفرة في الأداء خلال فترة زمنية قصيرة².

ويعرف **ماهر**، إعادة الهندسة الإدارية بأنها إعادة تصميم العمليات والإجراءات الهامة بشكل سريع وجذري وبثلاث كلمات تعرف الهندرة بأنها تغيير جذري سريع والهندرة تركز على الجوانب التالية³:

1. إعادة التصميم: وجود تصميم غير كفاء ومطلوب تحسينه.
2. العمليات والإجراءات: ينصب الأمر على العمليات وليس الوظائف.
3. العمليات الإستراتيجية: ينصب الأمر على كل ما هو هام وحيوي.
4. سريع: يجب أن يتم الأمر بشكل مفاجئ وسريع حتى لا تظهر مقاومة تذكر أمام التحسين.
5. جذري: التغيير قد يقضى على السابق في سبيل تحقيق نتائج هائلة.

¹ السلطان فهد صالح، إعادة هندسة العمليات الإدارية الهندرة، نقلة جذرية في مفاهيم وتقنية الإدارة، مطابع الخالد، الرياض - السعودية، 2002، ص45.

² اللوزي موسي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، الأردن، 1999، ص266-267.

³ ماهر أحمد، تطوير المنظمات الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص550.

ويعرف قوي، إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنها إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية والإستراتيجية ذات القيمة، وكذلك للنظم والسياسات والهياكل التنظيمية المساندة، بهدف تعظيم تدفقات العمل وزيادة الإنتاجية بصورة¹.

ويعرف الحمادي، "إعادة هندسة العمليات الادارية" أو "إعادة البناء الشاملة" أو "إعادة هندسة نظم العمل" بأنها إحدى الطرق الحديثة في إدارة التغيير والتطوير. وطريقة الهندرة هي طريقة التغيير الجذري لا الترقيعي، وهي طريقة يحسن بمن يرغب في التغيير أن يتعرف عليها². وتعرف إعادة هندسة العمليات الإدارية على أنها التغيير الجذري في طريقة أداء العمل بحيث يتم تصميم العمليات الإدارية من الصفر دون النظر للنظام المعمول به حالياً وبشرط يكون نظام المعلومات جزءاً من التنظيم الجديد وليس مجرد وسيلة مساعدة في العمل وتتضمن الهندرة لغاء العمل بالوظائف الإدارية Functions والتحول إلى العمليات الإدارية Processes³.

كما عرف هامر وشامبي، إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، بأنها إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية وذلك بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فجائية فائقة وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة⁴.

وعرفت مجلة محاسبون، الهندرة على أنها إحدى استراتيجيات التغيير المعروفة التي تلجأ إليها منظمات الأعمال ولا يمكن أن ننظر إليها ببساطة فقط على أنها عملية إزالة تهدف إلى زيادة معدل الإنتاج على خلاف عمليات التقليص أو إعادة الهيكلة بل تتطلب الهندرة إعادة تقييم

¹ قوي بوحنية، إعادة هندسة الأداء الجامعي، مقارنة معاصرة، مجلة الباحث، العدد5، 2007، ص137.

² علي مجيد الحمادي، الطريق إلى التميز - 15 طريقة للتغيير، ط1، بيروت، دار ابن حزم، 1999، ص137.

³ مجلة خلاصات، التنافس على المستقبل، من إصدار الشركة العربية للعلام العلمي شعاع، السنة الثانية العدد 24، ديسمبر 1994، ص3.

⁴ مايكل هامر، وجيمس شامبي، إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات- الهندرة، دعوة صريحة للثورة الإدارية الجديدة، ترجمة شمس الدين عثمان، ط1، القاهرة، الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع 1995، ص19.

الفرضيات والاعتقادات حول كافة العمليات، النظم، العاملين، الثقافة السائدة لبيئة العمل، التطبيقات، الممارسات، التقنيات المتوفرة والهياكل لمنظمات الأعمال¹.

و**عرف عقيلي**، إعادة هندسة العمليات بأنه يطلق عليها باللغة العربية "الهندرة" وهي إحدى أنواع التغيير التنظيمي الجذرية الحديثة، التي يمكن أن تستخدمها جميع أنواع المنظمات، من أجل إدخال تغييرات أساسية وجذرية على عملياتها وأساليب وطرق وإجراءات العمل لديها. وتشمل الهندرة على عدد من المفاهيم وهي:²

1. تبدأ الهندرة من الصفر أي أننا نكتب في ورقة بيضاء لم يكتب فيها أحد من قبل، فهي

إعادة تصميم جذرية Radical Redesign.

2. ليست الهندرة عملية ترميم أو إصلاح للعمليات القائمة، بل تجديد لها.

3. الهندرة ثورة للتخلي عن كل قديم.

4. الهندرة ذات طابع عمومي، بمعنى أنه يمكن تطبيقها في كافة أنواع العمليات وفي كل

أنواع المنظمات أيضاً.

و**عرف خبير**، إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنها استخدام وسائل مهنية وتقنية متطورة جداً لخلق مادة تفجيرية يمكن من خلالها إحداث التغيير الجذري الشامل للمنظمة التي تقع تحت الدراسة، وذلك لتوفير ما يتطلبه المستفيدين (العملاء)، وأيضاً، عرفها بأنها إعادة التصميم الجذري والسريع للعمليات الإدارية الاستراتيجية وذات القيمة المضافة والنظم والسياسات والبنية التي تساعد تلك العمليات، وذلك بهدف تحقيق طموحات عالية من الأهداف التنظيمية وبين خبير أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تتمتع بمجموعة من العناصر والتي تميزها عن غيرها من المفاهيم ونماذج التحسين والتطوير وأهم هذه العناصر التالي:³

¹ مجلة محاسبون مصر والشرق الأوسط، فكر النظم مفهوم جديد لإدارة الأعمال، 2006، ص15.

² عقيلي عمر وصفي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، ط1، عمان، دار وائل للنشر، 2001، ص94.

³ خبير سيد، التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية ندوة بعنوان الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة، مصر، 17-21 فبراير 2008، ص37.

1. **التغيير أساسي:** إن إعادة هندسة العمليات الإدارية تطرح أسئلة أساسية لا تشمل فقط الطرق والأساليب الإدارية المستخدمة، بل تتجاوزها إلى الأعمال نفسها، والفرضيات التي تقوم عليها تلك الأعمال، مثل: لماذا نقوم بالأعمال التي نقوم بها؟ ولماذا نتبع هذا الأسلوب في العمل؟ مثل هذه الأسئلة الأساسية تضع الفرضيات التي تقوم عليها الأعمال محل تساؤل، وتدفع العاملين إلى إعادة النظر في هذه الفرضيات.
2. **التغيير جذري:** يجب أن يكون المطلوب في إعادة هندسة العمليات الإدارية، تغييراً جذرياً وله معنى وقيمة، وليس تغييراً سطحياً يتمثل في تحسين وتطوير ما هو موجود (أي ترميم الوضع الحالي) إن التغيير الجذري يعني اقتلاع ما هو موجود من جذوره وإعادة بنائه بما يتناسب مع المتطلبات الحالية وأهداف المنظمة.
3. **النتائج جوهرية وضخمة:** تتطلع إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحقيق نتائج جوهرية وضخمة، أي لا تقتصر على التحسين والتطوير النسبي والشكلي في الأداء، والذي غالباً ما يكون تدريجياً.
4. **التغيير في العمليات:** تركز إعادة هندسة العمليات الإدارية على تحليل وإعادة بناء العمليات الإدارية، وليس على الهياكل التنظيمية ومهام الإدارات أو المسؤوليات والوظيفية. فالعمليات الإدارية نفسها هي محور التركيز والبحث، وليس الأشخاص والإدارات.
5. **التغيير يعتمد على تقنية المعلومات:** تعتمد إعادة هندسة العمليات الإدارية على الاستثمار في تقنية المعلومات واستخدام هذه التقنية بشكل فعال، بحيث يتم توظيفها للتغيير الجذري الذي يخلق أسلوباً إبداعياً في طرق وأساليب تنفيذ العمل، وليس للميكنة التي تهدف لتوفير الوقت.
6. **التغيير على التفكير الاستقرائي وليس الاستنتاجي:** تعتمد إعادة هندسة العمليات الإدارية على الاستقراء والمتمثل في البحث عن فرص التطوير والتغيير قبل بروز مشاكل تدعو للتغيير والتطوير، وترفض إعادة هندسة العمليات الإدارية التفكير الاستنتاجي والمتمثل في الانتظار حتى بروز المشكلة ثم العمل على تحليلها والبحث عن حلول مناسبة لها.

في ضوء عرض التعريفات السابقة لإعادة هندسة العمليات الإدارية" الهندرة" من قبل الباحثين والمهتمين يتضح أنها تختلف في الصياغات لكنها تتفق في المضمون على أربعة عناصر أساسية وبناء على ماسبق يمكن القول بأن مفهوم إعادة هندسة العمليات يتضمن الأبعاد التالية :

1. إعادة هندسة العمليات الإدارية تعتمد على منهجية التغيير في العمل.

2. إعادة تصميم العمليات من البداية (تغيير جذري).

3. التركيز بشكل جوهري على العملاء والعمليات الإدارية في المنظمة وليس على الأنشطة.

4. تكنولوجيا المعلومات تعتبر المحرك الأساسي لإعادة هندسة العمليات الإدارية.

3. الأهداف الأساسية لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة):

تسعى إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، إلى تحقيق تحسينات جذرية في أساليب وطرق العمل بالمنظمات لتتناسب مع إيقاع ومتطلبات هذا العصر، عصر السرعة والثورة التكنولوجية، كما تسعى الهندرة إلى تحقيق الجودة والسرعة وتخفيض التكلفة وتحسين أداء العاملين ليقوموا بالأعمال الصحيحة والمفيدة وبالطريقة الصحيحة التي يريدها العميل ويتطلع إليها وتأتي إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، لتحقيق الأهداف التالية:¹

3.1. تحقيق تغيير جذري في الأداء: ويتمثل ذلك في تغيير أسلوب وأدوات العمل والنتائج

من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به وفق احتياجات العملاء وأهداف المنظمة.

3.2. التركيز على العملاء: توجيه المنظمة إلى التركيز على العملاء من خلال تحديد

احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم بحيث تم إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا الغرض.

3.3. تحقيق السرعة : تمكين المنظمة من القيام بأعمالها بسرعة عالية من خلال توفير

المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها.

¹ خليل عطا الله، دور هندسة العمليات في دعم قرارات خفض التكاليف في ظل فلسفة إدارة التغيير، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 2008، ص14.

3.4. تحقيق الجودة: تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها لتتناسب مع احتياجات ورغبات العملاء.

3.5. تخفيض التكلفة: من خلال إلغاء العمليات الغير ضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة.

3.6. التفوق على المنافسين: مساعدة المنظمة في التفوق على المنظمات المنافسة التي قد لا يصعب اللحاق بهم ولكن يصعب التفوق عليهم، فقد يتعذر تقليدهم أو تخنفي الدافعية للتغيير لذلك كان مهماً تحقيق ميزة تنافسية مثل ضغط التكاليف مع زيادة قيمة المنتج وذلك من خلال تحسين استغلال الموارد المتاحة وترشيد العمليات والبيع بشروط أفضل.

4. المنظمات التي تحتاج تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية:

تتنوع المنظمات التي تحتاج تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في الشكل والحجم والطبيعة والمشكلات ومدى النجاح ومدى التعثر، واستناداً لذلك هناك ثلاثة أنواع من المنظمات تحتاج لتطبيق (الهندرة) وهي¹:

4.1. المنظمات ذات الوضع المتدهور: وهي تلك المنظمات التي يتصف أداؤها بالتدني

وتعاني من ارتفاع في تكاليف التشغيل وانخفاض في جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها وكذلك عدم قدرتها على المنافسة وتحقيق الأرباح.

4.2. المنظمات التي في طريقها للتدهور: وهي تلك المنظمات التي لم تتدهور بعد ولكن

توجد مؤشرات قوية بأنها في طريقها إلى التدهور مثل انخفاض الحصة السوقية للمنظمة لصالح المنافسين، وكذلك الارتفاع التدريجي في تكاليف التشغيل والإنتاج، والانخفاض التدريجي في أرباح وأسهم المنظمات، وهذه المنظمات تصارع لآجل البقاء وهي لا تملك القدرة على مسايرة التطور والمنافسة بشكل قوي.

¹ ماينكل هامر، وجيمس شامبي، مرجع سبق ذكره، ص 20.

4.3. المنظمات المتميزة والتي بلغت قمة التفوق والنجاح: هي المنظمات المتميزة ولا تعاني من مشاكل على الإطلاق، ولكن توجد مؤشرات قوية بأن هذه المنظمات تسيطر على السوق وتمتلك حصة سوقية كبيرة جداً بالمقارنة مع المنافسين، وتشهد ارتفاع تدريجي في أرباحها وأسهمها وهي لا تعاني من ارتفاع في تكلفة التشغيل والإنتاج، أو تدنى في جودة الخدمات، أو المنتجات التي تقدمها، ويتم تطبيق الهندرة في هذه المنظمات ليس بدافع الخوف من التدني بل من أجل التمكين والبقاء في القمة وتوسيع الفجوة بينها وبين المنافسين لها.

5. الخصائص والمرتكزات المميزة لإعادة هندسة العمليات الإدارية:

من خلال الاطلاع على الأدبيات التي كتبت في هذا الموضوع والتي تشير إلى أن الهندرة تعبر عن تغيرات جوهرية وجذرية لم تمارس من قبل في المنظمة من حيث الخطوات والتنسيق، والمستويات الإدارية التي تعكس على كيفية إنجاز العمل بطريقة ثورية تهدف للخروج من الركود والروتين المقيد إلى زيادة الإنتاج وتحقيق الربحية والتخلص من الفشل والتراجع والمحافظة على ديمومة التطور والتحسين المستمر إذن ما هي الخصائص والمرتكزات التي تتميز بها إعادة هندسة العمليات الإدارية الهندرة والتي تقوم عليها، والتي عند توافرها أو توفر بعضها يمكننا القول أنه قد تمت الهندرة: ¹

5.1. تكامل عدة وظائف في وظيفة واحدة، وهذا بالطبع عكس تقسيم العمل الذي كان سائداً إبان الثورة الصناعية الأولى، وهو عبارة عن دمج عدة وظائف متشابهة في وظيفة واحدة والذي يتولى مسؤولية إنهاء إجراءات العملية جميعها من البداية إلى النهاية، ويمثل جهة اتصال موحدة مع المواطنين.

5.2. تخفيض أعمال الإصلاح إلى أدنى حد ممكن، ويعتبر ذلك هو الطريق الآخر لتجنب الأعمال التي ليست ذات قيمة مضافة.

¹ رفاعي ممدوح، مرجع سبق ذكره، ص 13.

5.3. تتم خطوات أداء العملية بصورة طبيعية، ولا توجد هناك حدود مصطنعة، يتمي مفهوم الهندرة بالتخلي عن أسلوب ترتيب الخطوات المتتالية للعمل، وإخضاع الترتيب لطبيعة العملية نفسها، والتدفق الطبيعي للعمل هو البديل المنطقي لخطوط العمل المصطنعة، والتي لا تفيد في شيء سوى تأخير إنجاز العمل.

5.4. العمليات ذات أوجه متعددة، مع التنوع وفقاً لمتطلبات المواطن.

5.5. يتم إجراء إعادة الهندسة للمواقع الأكثر حساسية وأهمية، حيث يجب اختيار القائم على إعادة الهندسة، بحيث يكون قادراً على تحقيق عائدٍ سريع.

5.6. تخفيض أعمال الاختبار والرقابة، حيث يتم تجنب الأعمال التي ليست ذات قيمة مضافة، فالهندرة تستخدم الضوابط الرقابية في حدود فعاليتها وجدواها الاقتصادية فقط¹.

5.7. الموظفون يتخذون القرارات، لا تقوم المؤسسات التي تتبنى الهندرة بدمج العمليات أفقياً بإسناد المهام المتعددة والمتوالية إلى مسؤولية الخدمة أو فرق الخدمة فقط، وإنما تدمجها رأسياً أيضاً. ويعني دمج العمليات رأسياً أنه بدلاً من لجوء الموظف في إحدى مراحل العمل إلى رؤسائه للحصول على قرار معين بشأن العمل، أصبح الأمر الآن في يد الموظف لاتخاذ القرار المناسب بنفسه.²

5.8. تكامل المركّزية واللامركّزية في الأعمال، وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات، وتتمكن المؤسسات التي تطبق الهندرة من الجمع بين مميزات المركّزية واللامركّزية في عملياتها، حيث تساعد تقنية المعلومات المتطورة على تمكين الإدارات من العمل بصورة مستقلة، وفي الوقت نفسه تمكن المؤسسة ككلّ من الاستفادة من مزايا المركّزية عن طريق ربط تلك الإدارات جميعها بشبكة اتصالات واحدة.³

¹ علي مجيد الحمادي، مرجع سبق ذكره، ص 136-137.

² نجم عبود نجم، إدارة العمليات - النظم والأساليب والاتجاهات الحديثة، السعودية، مركز البحوث، 2001، ص 34.

³ علي مجيد الحمادي، مرجع سبق ذكره، ص 140-142.

6. الفوائد الأساسية من تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية:

يحقق تطبيق أسلوب الهندرة الكثير من الفوائد والتي تعود على المنظمات بكفاءة وفعالية عالية وبشكل يحافظ على بقاء واستمرار المنظمات الإدارية في مواجهة التحديات الجديدة ومن خلال التغييرات التي يحدثها تطبيق الأسلوب في بيئة العمل يمكن استخلاص، العديد من الفوائد الايجابية نلخصها كالتالي:¹

6.1. دمج الوظائف المتخصصة في وظيفة واحدة، تجميع الأعمال ذات التخصصات

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

6.2. تتحول الوظائف من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة، التركيز يكون على فرق العمل

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

6.3. إحداث تغييرات ذهنية في أداء العاملين، من حيث استقلالية الأفراد في أداء المهام،

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

6.4. التشجيع على التعليم، حيث يساعد التعليم على إيجاد الموظفين القادرين على

اكتشاف متطلبات العمل بأنفسهم وترسيخها في أذهان العاملين، والعمل على زيادة قدرتهم على خلق مجالات العمل المناسبة لهم، والاستعداد المستمر لتنفيذها وفقا لمتطلبات العمل، بدلا من التدريب في المنظمات التقليدية التي تركز على تدريب الموظفين للقيام بوظائف معينة.

¹ موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، ط1، عمان، دار وائل للنشر، 2003، ص183.

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

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

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

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

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

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

7. القائمون على تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية:

الأفراد هم الذين يقومون بتطبيق الهندرة لذا لابد من تحديد هؤلاء الأفراد والمسؤولين الذين يقومون بعملية الهندرة، فاختيار وتنظيم المختصين بتطبيق الهندرة هو الأساس لنجاح الجهود والأهداف المرتبطة بهذه العملية ويمكن تحديد الجهات التي تتولى عملية الهندرة مجتمعة أو منفردة كالتالي:¹

7.1. قائد العملية: وهو أحد المسؤولين الذين يتولون قيادة فريق إعادة هندسة الأعمال والمعنيين بها وهو يتبنى فكرة إعادة الهندسة، يقوم بدعم المدير المسئول (صاحب العملية)، وفريق إعادة الهندسة يختار المستشارين الخارجيين الذين تستعين بهم المنظمة في إعادة الهندسة، ويراقب تطبيق إعادة هندسة الأعمال وقيم النتائج الحقيقية.

7.2. صاحب العملية: وهو المدير المسئول عن تطبيق إعادة هندسة الأعمال في مجال معين أو عمليات معينة، ويكون على اتصال مباشر بقائد إعادة هندسة الأعمال وينسق معه ويتلقى منه التشجيع والدعم اللازم، ويشكل فريق إعادة هندسة الأعمال، ويمتلك ويمارس الصلاحيات التي تمكنه من توفير الموارد اللازمة التي يحتاج إليها الفريق.

7.3. فريق إعادة هندسة الأعمال: هو مجموعة من الأفراد المتخصصين الذين سيقومون بعملية إعادة هندسة الأعمال من تشخيص وتصميم وتنفيذ وعادة ما يتكون الفريق من عاملين داخل المنظمة وعاملين خارجه، و يتكون الفريق من أربعة إلى ستة أفراد يتم اختيار أعضاء الفريق حسب الشروط والصفات التالية الخبرة العملية في مجال العملية المراد هندستها، مهارات التفاعل الإيجابي، مهارات الاتصال، روح العمل الجماعي، النظرة الشمولية الإبداع التفاضل الحماس الإصرار اللباقة قد يحتاج الأمر إلى أكثر من فريق عندما تكون هناك أكثر من عملية لإعادة هندسة الأعمال.

¹ كردي أحمد، إعادة هندسة الأعمال الإدارية وسيلة لتحقيق التميز التنافسي للمنظمات، موسوعة الإسلام والتنمية، نسخة إلكترونية، 2010/10/24، <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/topics/67675/posts/157172>

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

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

8. العمليات التي يتم إعادة هندستها:

العمليات محور الهندرة وفيصل التغيير الجذري في مجال إعادة هندسة العمليات الإدارية، وهذا ما يميز الهندرة عن غيرها من وسائل التطوير الإدارية التقليدية، التي تنصب الجهود فيها على التقسيمات الإدارية القائمة على الأنشطة والمهام المتشابهة وما يتفرع عنها من إدارات وأقسام ووحدات بغض النظر عن العملية كوحدة مترابطة. ولقد قام كل من Willcocks and Smith بتقسيم عمليات المنظمة إلى أربعة أنواع كما يلي:

8.1. عمليات جوهرية: **Core processes** وهي تلك العمليات التي ترتبط بشكل مباشر بتقديم المنتج أو الخدمة للعميل، ولذلك يطلق عليها عمليات ذات قيمة مضافة.

8.2. عمليات مساعدة: **Support processes** وهي عمليات مساعدة ومدعمة للعمليات الجوهرية، وهذه العمليات لا تخلق قيمة مضافة للعميل ولكنها تساعد في خلق القيمة المضافة. ومن أمثلة هذه العمليات الإجراءات المكتبية المصاحبة لتصنيع المنتج أو تقديم الخدمة، وكذلك عمليات الصيانة والتطوير.

8.3. عمليات إدارية: **Management processes** وهي عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة التي تمارس من قبل المستويات الإدارية المختلفة داخل المنظمة.

8.4. عمليات تتم بين المنظمات: Business network processes وهي العمليات التي تتم بين المنظمة وبين الأطراف الخارجية، مثل عملية الشراء من الموردين. ويستخدم مدخل إعادة الهندسة لإعادة تصميم العمليات السابقة بالشكل الذي يعظم القيمة المقدمة للعميل.

9. معايير اختيار العمليات لإعادة هندستها:

بعد الانتهاء من تحديد وإعداد خرائط العمليات يتجه التفكير بعد ذلك إلى اختيار العمليات التي تتطلب إعادة هندستها وأولية كل منها حيث يمكن لأي منظمة القيام بالهندرة لعملياتها الأساسية في وقت واحد، ومن الناحية العامة فإن المنظمات تستخدم ثلاثة معايير لتحديد العمليات التي تتطلب إعادة الهندسة هذه المعايير هي:¹

- 9.1. **الخلل الوظيفي:** ما هي العمليات التي تواجه أعلى درجة من الخلل الوظيفي؟
- 9.2. **الأهمية:** ما هي العمليات التي تحظى بأعلى درجة من التأثير على العملاء؟
- 9.3. **الجدوى:** ما هي العمليات التي تحظى بأعلى درجة من جدوى إعادة التصميم؟

10. أوجه التشابه والاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات:

حدد خليل أوجه التشابه والاختلاف بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وإدارة الجودة الشاملة وكان التحديد كالتالي:²

10.1. أوجه التشابه :

- أ. كل منها يركز على العمليات.
- ب. كل منها يتطلب تغييراً تنظيمياً، وتغييراً في سلوك الموظفين.
- ج. كل منها يتطلب الاستثمار في الوقت من خلال النظرة المستقبلية.

¹ السلطان فهد، إستراتيجية تطوير العمليات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، السعودية، 1-4 نوفمبر 2009، ص1.

² خليل عطا الله، دور هندسة العمليات في دعم قرارات خفض التكاليف في ظل فلسفة إدارة التغيير، مرجع سبق ذكره، ص4.

د. كل منها يتطلب قياس الأداء بمقاييس موضوعية.

10.2. أوجه الاختلاف:

أ. إدارة الجودة الشاملة تعني التغيير التدريجي وتحسين ما هو قائم، أما الهندرة فهي تغيير جذري من خلال البدء من الصفر.

ب. إدارة الجودة الشاملة لا حاجة إلى الرقابة الإدارية الدائمة والمستمرة بينما في الهندرة يتطلب تطبيق المتابعة والرقابة الإدارية اليومية.

11. العوامل الحاسمة والمؤدية لنجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة):¹

يحتاج تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية والتي يمكن تسميتها بالعوامل الحاسمة للنجاح ومن تلك المتطلبات:

11.1. الإستراتيجية:

أوضحت العديد من الأدبيات أهمية إضفاء الطابع الإستراتيجي عند قيادة عملية الهندرة، فبرنامج إعادة الهندسة يجب أن يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالرؤيا والأهداف الإستراتيجية للمنظمة. وقد عزا نسبة الإخفاق العالية في برامج إعادة هندسة العمليات إلى فشل العديد من المنظمات في دمج برنامج إعادة الهندسة في رؤيتهم وأهدافهم الإستراتيجية.

11.2. التزام وقناعة الإدارة العليا :

يتوقف نجاح إعادة هندسة العمليات على مدى التزام وقناعة الإدارة العليا في المنظمة بضرورة الحاجة لتبني برنامج إعادة الهندسة، من أجل تحسين الوضع التنافسي للمنظمة، هذه القناعة يمكن أن تتجلى في صورة تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ البرنامج. حيث أظهرت العديد من الدراسات أهمية التزام وقناعة الإدارة العليا ببرنامج إعادة الهندسة.

¹ العتيبي سعد، والحمال راشد، إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، مرجع سبق ذكره، ص 11 - 13.

11.3. تمكين العاملين :

لا يمكن بأي حال من الأحوال تجاهل أهمية التمكين وإدارة الموارد البشرية في نجاح تطبيق إعادة الهندسة. فقد أظهرت العديد من الدراسات أهمية العنصر الإنساني كعنصر أساسي وحاسم لنجاح تنفيذ إعادة الهندسة ووفقاً لفلسفة إعادة الهندسة يتم تخويل العاملين في المستويات الإدارية الدنيا لاتخاذ قرارات ذات العلاقة بعملهم، وهذا بطبيعة الأمر يعنى التخلي عن النمط البيروقراطي السائد والهدف من تمكين العاملين رفع مستوى الرضا الوظيفي. « وتطوير العاملين ليصبحوا ذو مهارات متعددة.

وتشير نتائج البحوث إلى أهمية فكرة تمكين العاملين في دعم كفاءة وفاعلية الأداء والإنتاجية في منظمات الأعمال في القطاعين العام والخاص، فقد وجد أن هناك علاقة موجبة قوية بين التمكين لبناء الثقة بنفوس العاملين في المنظمات وبين الرضاء الوظيفي، وجودة القرارات، والانتماء للمنظمة، ووضوح دور المسؤولية الوظيفية، ووضوح دور الأداء الإنتاجي، وتصميم الوظائف، ووسائل الرقابة، والعلاقات بين الوحدات الإدارية، والإبداع، كما وجد أن هناك علاقة وثيقة موجبة بين بناء الثقة وبين مستوى الاتصال في المنظمة، ووجد أن تدني فاعلية المنظمة له علاقة بضعف التمكين الذي يولد ضعف الثقة بين العاملين والإدارة.

11.4. الاتصال:

يعتبر الاتصال أحد العناصر الأساسية المساعدة لتنفيذ إعادة الهندسة وتبنى التغييرات المصاحبة له، وتحتاج المنظمة لعملية الاتصال خلال تنفيذ المراحل المختلفة لعملية إعادة الهندسة ولمختلف المستويات الإدارية وتشكل قناعة الموظفين في المراحل الأولية لتنفيذ إعادة الهندسة أساسياً لتقبل الموظفين للتغيرات المترتبة على عملية التنفيذ، ويعتمد ذلك بصورة جوهرية على قدرة الإدارة في تبني قنوات الاتصال الفعال والمستمر مع أصحاب المصالح داخل المنظمة وفقاً لـ Homa1995، تعتبر عملية الاتصال ضرورية لتحقيق وخارجها الاستقرار التنظيمي عند الشروع في تطبيق إعادة الهندسة.

11.5. الاستعداد للتغيير:

يعتبر الاستعداد للتغيير أحد التحديات الأساسية التي تواجهها منظمات القطاع العام عند تطبيق إعادة الهندسة و ينظر لعملية الاستعداد لتقبل وتبنى التغيير كعنصر حاسم لنجاح تطبيق إعادة الهندسة، ويتضمن الاستعداد للتغيير الرغبة في عدم البقاء على الوضع الحالي وإدخال تغييرات في القيم والممارسات والبناء التنظيمي، حيث يتطلب تطبيق إعادة الهندسة تغيير الثقافة التنظيمية القديمة التي يتم بموجبها العمل الحالي في المنظمة، إلى ثقافة جديدة تركز على المقومات الأساسية إلى تتطلبها عملية التطبيق، وثقافة المنظمة تشمل مجموعة المبادئ والقيم، والمفاهيم والمعتقدات السائدة لدى الأفراد داخل المنظمة، وبالتالي تقوم الثقافة بدور أساسي في التأثير على قدرة المنظمة على التكيف مع التغيير.

11.6. تكنولوجيا المعلومات:

لقد أدت التطورات الحاصلة والمتسارعة في بيئات المنظمات إلى ازدياد تبني تكنولوجيا المعلومات بوصفها وسيلة إستراتيجية وحاسمة في بقاء المنظمات المعاصرة واستمرارها، كما أن ازدياد حجم المعلومات المتدفقة قاد إلى ضرورة تبني تكنولوجيا مناسبة إذ انه خلال السنوات الثلاثين الأخيرة فان الجنس البشري قد أنتج كمية من المعلومات تزيد عن كمية المعلومات التي أنتجها في الخمسة آلاف سنة الماضية، كما أن 43% من المدراء في العالم مقتنعون بان القرارات المهمة تتأخر بسبب الحاجة إلى المزيد من المعلومات.

ويعتبر استخدام تكنولوجيا المعلومات كأداة لبناء عمليات جديدة بدلاً من الاعتماد على العمليات القائمة على النظام القديم لتكنولوجيا المعلومات الموضوع الغالب على أدبيات إعادة الهندسة وقد ركز (Hammer 1990)، على أهمية الحاجة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة لدعم تنفيذ عملية إعادة الهندسة. وفقاً لهؤلاء الباحثين يمكن تحقيق ذلك من خلال استخدام نموذج سجل العمال حيث تقوم المنظمة بإلغاء العمليات القديمة وتبدأ من الصفر، وذلك ببناء أفضل نموذج مثالي للعمليات.

- ويكمن إبراز دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في أنها تساعد إعادة، هندسة العمليات الإدارية من خلال خلال الجوانب الآتية:
- أ. الاعتماد على الإنترنت والبريد الإلكتروني والمصادر المتعددة للمعلومات، والتحديث المستمر للمعلومات عن طريق البريد الإلكتروني ولوحات الإعلانات الالكترونية وحلقات المناقشة.
- ب. التحول من قاعدة البيانات ونظام المعلومات الإدارية إلى شبكة المعلومات التي تساعد العديد علي أداء العمل، مثال ذلك إدارة سلاسل التوريد.
- ج. الاستفادة من شبكة الاتصالات السلكية واللاسلكية حتى يمكن الاستفادة من المركزية واللامركزية في نفس الوقت.
- د. التحول من مركزية القرارات إلى شبكات القرارات، حيث يصبح كل فرد مسئولاً عن اتخاذ القرار.
- هـ. إرسال التقارير الفورية ONLINE، دون التواجد بالمكاتب من خلال الحاسوب المحمول.
- و. التحول من الاتصالات الشخصية بالعملاء، إلى الاتصالات الموضوعية الفعالة.
- ز. التحول من مراجعة الخطط دورياً إلى مراجعة الخطط تلقائياً.
- ح. استخدام برامج المساعدة الآلية المرتبطة بنظم المعلومات الصوتية عن طريق الحاسوب لمساعدة الزبائن في الحصول على خدمات.
- ط. المساعدة في القيام بأعمال جديدة لم تكن متوافرة من قبل مثال المؤتمرات عن بعد.
- ي. المساعدة في تصور حلول جديدة لمشكلات من المتوقع حدوثها.
- ك. الحصول على دورات تدريبية عامة من مؤسسات ومعاهد التدريب الخارجي، ووضع نظام الاختبارات في كافة برامج التدريب لتقييم فاعلية التدريب وقدرات العاملين.

خلاصة:

وفي الأخير يمكن القول أن إعادة الهندسة ليست "إعادة تنظيم"، حيث تتطلع إعادة الهندسة إلى الشغل المطلوب عمله، وليس إلى هيكل المنظمة، وتعرّف أبنية المنظمة فقط بعد تصميم العمليات الضرورية لإنتاج المنتجات والخدمات لمستهلكي المنظمة، فتصمّم بنية المنظمة بحيث تعزز على أفضل نحو تلك العملية. كما أنها ليست "تخفيض الحجم"، لأن تخفيض الحجم يركز على تخفيض عدد العاملين، لإحداث تخفيضات قصيرة الأجل في النفقات، أما إعادة الهندسة فتركز على التفكير من جديد في الشغل من الألف إلى الياء، مستبعدة الشغل غير الضروري، وباحثة عن أفضل الطرق لأداء ليست إعادة الهندسة "تخفيض الحجم"، الشغل الضروري.

ليست إعادة الهندسة مجرد جعل المنظمة ذات كفاءة، لأنه يمكن أن تحصل على أكفأ منظمة في العالم، ولكنها تبقى عديمة القيمة إذا لم تخدم المستهلكين بفاعلية، إذا لم تؤدّ رسالتها، وبذلك فإن إعادة الهندسة تتعلق بخلق قيمة من وجهة نظر المستهلك، قد يعرف المستهلك القيمة بأنها تكلفة منخفضة، أو جودة عالية، أو استجابة في الوقت المناسب.

الفصل الثاني

إعادة هندسة الموارد

البشرية

تمهيد:

تعد إدارة الموارد البشرية من أكثر الإدارات تأثراً بالبيئة الخارجية كونها المسؤولة على أهم مورد من موارد المنظمة، ويتطلب هذا منها المساهمة في إعداد وتنفيذ وتنمية الخطط الإستراتيجية للمنظمة، وتبني سياسات تطويرية تمكنها من مواجهة الظروف كالتغيرات التي تؤثر عملياً. هذه التغيرات كان لها دور كبير في تغير مفاهيم إدارة الموارد البشرية وظهور ممارسات أعطتها صبغة جديدة، زادها تميزاً وتطوراً ظهور أسلوب إعادة الهندسة، وتطبيقه على ممارسات إدارة الموارد البشرية.

1. إعادة هندسة الموارد البشرية:

1- مفهوم إعادة هندسة الموارد البشرية:

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 وتنافسيته، وإنما تتجاوز ذلك إلى إعادة تصميم الأدوات والأساليب التي يتم بها إعادة تصميم وتكوين رأس المال البشري في المنظمة (الاختيار، التكوين، المسار المهني،...)، بالإضافة إلى إعادة تصميم الأسس والمبادئ والعمليات التي يتم على أساسها إدارة نظام الموارد البشرية في المنظمة ككل. فهي فرصة بالنسبة إلى الأفراد لأتمته العمل الروتيني والممل، وتقليص إجراءات العمل ذات القيمة الأقل، وتسمح لهم بتركيز اهتمامهم حول ما هو مهم لدى الزبون وعلى القرارات التي تخص طريقة خدمته.

كما ينظر إليها على أنها: "توفر كافة خدمات الموارد البشرية بطريقة فورية عند الطلب وفي الموقع الأقرب للموظف في أي مكان في العالم".

ويعرفها البعض على أنها: "إعادة تصميم نظم العمل بصفة جذرية باستخدام تقنية المعلومات من قبل كل العاملين لتحقيق تحسينات جوهرية فائقة في الجودة والإنتاجية".

أي أن هذه العملية تحتاج إلى تقنيات ووسائل خاصة لتنفيذها، كما أن الموارد البشرية تمثل بالنسبة لها هدفاً ووسيلة في نفس الوقت.

وفي نفس الإطار دائماً عرفت على أنها: "إعادة التفكير الأساسي والتغيير الجذري في نظم العمل من أجل تحسين جوهرية في مقاييس الأداء: التكلفة، الجودة، رأس المال، الخدمات، سرعة التنفيذ".

ويقصد بنظم العمل كل من عمليات أو إجراءات العمل ووصف المناصب، الهياكل التنظيمية، نظم التسيير والتقييم، ومعتقدات الأفراد.

2- تأثير إعادة الهندسة على إدارة الموارد البشرية:

ترتكز إعادة الهندسة على عاملين أساسيين هما العمليات والموارد البشرية، فبالنسبة للعمليات تحاول إعادة الهندسة 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 لمسارهم المهني ولارتباطاتهم، وتوفر فرصا لتغيير ثقافة وهيكل المنظمة، وذلك وبخلق 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.¹ كل هذه التغييرات تفرض تحولات عديدة على إدارة الموارد البشرية لمواكبة مشاريع إعادة الهندسة، ويمكن توضيحها في الجدول التالي:

¹ دراسة خان أحلام، أطروحة دكتوراه بعنوان، أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية، دراسة استطلاعية لآراء مسؤولي الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة الموسم الجامعي، 2014 - 2015، ص75.

- الجدول رقم (01) تغييرات إدارة الموارد البشرية لمواكبة إعادة الهندسة:

التغييرات اللازمة	ممارسات إدارة الموارد البشرية
<ul style="list-style-type: none"> • مراجعة معايير الاختيار التي تراعي أن العمل سيكون أكثر صعوبة وأكثر إجهادا (أفراد متعلمين). • قابلية العمل الجماعي. • الاستقلالية في اتخاذ القرار. • الجرأة. • مهارات عالية في إدارة نظم المعلومات. 	التوظيف
<ul style="list-style-type: none"> • التسريح المحتمل نتيجة الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات. • تخفيض عدد المستويات التنظيمية (نطاق سيطرة واسع). • التقليل من المناصب المختصين والإداريين. 	تسيير الخروج من المؤسسة
<ul style="list-style-type: none"> • إعادة وصف العمل حسب العمليات وليس حسب المهام. • تجميع المناصب في منصب واحد. • التعيين لا يكون لجهة واحدة (الفرد ينتقل عبر كل العمليات التي تحتاج مهاراته) • أدوار ومسؤوليات جديدة (تمكين، تفويض السلطة، تعدد المهام...) 	وصف المناصب
<ul style="list-style-type: none"> • علاقة مباشرة بين التقييم ورقم الأعمال والإنتاجية ورضا الزبون. • مسؤولية مشتركة. • تقييم المسؤولين من طرف أعضاء الفريق. • تقييم عمل الفرق حسب مدى رضا العميل أو المورد. 	التقييم

<ul style="list-style-type: none"> • التخلي عن منح الأجر وفق الخبرة أو المستوى الوظيفي. • الأجر القاعدية ثابتة نسبيا. • الأداء الاستثنائي تمت مكافأته على أساس تقييم علاوة وليس بزيادة في الأجر. • يتم احتساب الأجر حسب القيمة المحققة وليس حسب وقت العمل. • تقييم مكافآت أكثر إذا تحسنت نتائج المؤسسة أكثر. 	<p>المكافأة</p>
<ul style="list-style-type: none"> • التفرقة بين التقدم والأداء، فالتقدم في العمل أو الترقية يعتمد على مدى استعداد الفرد لشغل المنصب المترقي إليه وليس على مدى تميزه في منصب ما. أما الأداء فنتم مكافئته بعلاوة وليس بالترقية. 	<p>الترقية</p>
<ul style="list-style-type: none"> • المستويات الوظيفية تنخفض. • دور المسيرين يتحول جذريا، حيث يصبح المطلوب منهم التنشيط وتقليل الرقابة (تصبح الرقبة ذاتية من قبل الأفراد). 	<p>القيادة</p>
<ul style="list-style-type: none"> • تركيز على الأهداف المراد تحقيقها. • التركيز بصفة كبيرة على إقناع الأفراد بضرورة التغيير. 	<p>الاتصال</p>
<ul style="list-style-type: none"> • نقص الوقاية. • الأجر مستقل تماما عن وقت العمل. 	<p>وقت العمل</p>
<ul style="list-style-type: none"> • تطبيق روابط جديدة معتمدة على تخطي الحدود التنظيمية (outsourcing. télétravail) 	<p>العلاقات المهنية</p>

Michèle Garant, Philippe Scieur, Organisations et système de formation, éditions de Boeck Université, المصدر Bruxelles, 2002, p123-124.

كما يضيف James Champy أن تأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بعمليات إعادة الهندسة يختلف من منظمة إلى أخرى وذلك وفق الغرض والثقافة والعمليات الخاصة بكل واحدة، إلا أنه أدرج الممارسات التالية والتي تشترك بين العديد من المنظمات وهي:

✓ التأهيل:

حتى يستطيع المسيرون النجاح في عملهم يجب أن يتصفوا بخصائص عالية، وأن يتمتعوا بمهارات قوية في العمل المشترك، كما يجب أن يتمكنوا من الخروج من نطاق أعمالهم، وأن يربطوا أهدافهم بأهداف المنظمة.

ولتحقيق ذلك يجب التركيز على النقاط التالية:

- ❖ بعد تحديد إمكانيات القيادة المتوفرة لدى شخص ما يجب إخضاعه لتكوين مكثف على القيادة، إذ بالإمكان تعليمه بعض المهارات القيادية التي يحتاجها.
- ❖ ينبغي أن يتضمن التأهيل تفهم عمل الزملاء، حيث نتيح للأفراد فرصة التعلم من بعضهم البعض والتشارك في العمل.
- ❖ يجب أن يكون التأهيل متواصلًا ومكثفًا حتى يحيط الأفراد بكل ما يتعلق بعملهم وبمحيطه الداخلي والخارجي.
- ❖ ينبغي تشجيع الأفراد على التطوير الشخصي مما يفيد المنظمة بالدرجة الأولى.
- ❖ تفرض إعادة توزيع المناصب دعمًا أكبر للمديرين مقارنة بالمرؤوسين، حيث أنه ليس من السهل على المدير أن يخطو خطوة كبيرة إلى الخلف.
- ❖ حتى يتأقلم تأهيل المسيرين مع المواقف الجديدة يجب حشد جميع المصادر التطويرية ممثلة في ممارسي الموارد البشرية والمرؤوسين الذين سيقدمون لهم الدعم والتوجيه.¹

¹ جيمس شامبي، إعادة هندسة الإدارة، المطب الحتمي للقيادة الجديدة، ترجمة عبد الرحمان بن أحمد هيجان، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2003، ص 210.

✓ التوظيف:

تتطلب التغييرات التي تنتج عن عمليات إعادة الهندسة تغييرا أساسيا في متطلبات التوظيف في مختلف المجالات في المنظمة. وتؤدي التحديثات التقنية غالبا إلى تخفيض في عدد الموظفين المطلوب لتشغيل الأجهزة والمعدات، كما تحدث تغييرات في الهيكل التنظيمي وطرق أداء المهام، وبالتالي تغير الصفات الواجب توفرها في الموارد البشرية المتاحة والمطلوبة. وعليه يجب إيجاد توافق بين المتغيرات التنظيمية الناتجة عن عملية إعادة الهندسة والصفات الواجب توفرها في الموارد البشرية التي تعتمد عليها المنظمة في تنفيذ هذه التغييرات، إضافة إلى ذلك يتم إعادة توزيع الأفراد على المناصب بحكم تخفيض عددهم في عدة إدارات، كما يكون هناك تغيير في القدرات والمعارف والاتجاهات المطلوبة لانجاز العمل.¹

وتتطلب عملية إعادة الهندسة عمليات أكثر تطورا في المجال اختيار وتعيين المترشحين للمناصب، لذا يجب أن تتوفر في عملية التوظيف المتطلبات التالية:²

- ❖ تطوير المواصفات الخاصة بالمهارات الفنية والشخصية التي يتطلبها العمل الجديد.
- ❖ التركيز على توفر القدرة على التعلم في المرشح للمنصب، باعتبارها إحدى القدرات الهامة التي تبحث عنها المنظمة.
- ❖ المراقبة المكثفة للكيفية التي يعمل بها المرشح في أجواء عمل حقيقية أو مشابهة لظروف العمل.
- ❖ توسيع نطاق المقابلة لتشمل أعضاء الفريق الذي سيعمل ضمنه المرشح.
- ❖ لا يجب حصر نطاق المترشحين من خلال طلب الخبرة السابقة، ذلك أن هذه الخبرة لا تتناسب مع العمل الجديد، كما أنها قد تستبعد مرشحين مميزين.

¹ عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية، تميز بلا حدود المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009، ص443.

² جيمس شامبي، المرجع السابق، ص219.

❖ تصميم عملية التوظيف بكيفية تعرض ثقافة المنظمة على المرشح، حيث يجب أن يستوعب من خلال هذه العملية ماذا يعني له العمل في المؤسسة.

✓ التعويضات والمكافآت:

يجب أن تدعم برامج التعويض العمل المطلوب والثقافة التي تطمح إليها المنظمة، ولكن يجب الانتباه إلى جعل مقاييس الأداء واضحة وبسيطة، لذا يجب أن يكون نظام الرواتب قائماً على أساس المهارات، أي يعمد إلى تشجيع الأفراد ليصبحوا أكثر إنتاجية من خلال تعلمهم لمهارات جديدة. مع التذكير بان إعادة هندسة العمليات تفرض تغييرات على مستوى تقييم المهارات والاعتراف بها وتقييمها، حيث انه تبعاً للتقسيم الجديد للعمل فان مسؤولي الفرق التقنية يتم من قبل مسؤولين ليسوا تقنيين، كما أن التكوين والترقية يجسدان تحت رقابة البد التجاري للمؤسسة، باعتبار أن هذه الفرق التقنية مرتبطة بالزبائن - تسمى هذه الفرق وحدات الزبائن - لذا لاحظت Comet (1998)، أن أبعاد إدارة الموارد البشرية تتفاعل بوقت متأخر عن تطبيق مشروع إعادة الهندسة خاصة في مجالات المكافآت ووقت العمل.

كما انه لا يمكن تجاهل التكلفة الاجتماعية لإعادة الهندسة والناجمة عن تأثيرها السلبي على الشغل بالمنظمة، من خلال دعوتها الصريحة إلى تخفيض والتخلص من بعض الأنشطة والمهام، مما يؤدي إلى تخفيض عدد من الأفراد، رغم أن العديد من الباحثين قد أكدوا على أن إعادة الهندسة ليست مرادفاً لتخفيض العمالة، وإنما هي مرادف لتحسين جودة الخدمات وزيادة وتيرة الإبداع وإشباع حاجات الزبائن، وإثراء مهام الموظفين،...¹

3. مساهمة إدارة الموارد البشرية في تطبيق برامج إعادة الهندسة:

باعتبار أن عملية إعادة الهندسة تتعلق بتغيير جذري لأسلوب أداء الأعمال، فان ذلك يعني بالضرورة أن العاملين سيتأثرون بشكل مباشر عند هذه الفلسفة، وهذا ما يفرض بالضرورة اهتمام

¹ دراسة خان أحلام، مرجع سبق ذكره، ص 78.

خاص بالموارد البشرية. فتنطبق إعادة هندسة الموارد البشرية قد يترتب عليه شيء من الغموض وعدم التأكد، مما سيؤثر سلبا على علاقات العمل المستقرة، ويزيد حدة الضغوط عند إعادة تصميم العمل وتغيير أسلوب أدائه، لذا على إدارة الموارد البشرية امتلاك بعض الأدوات التي تساعد الأفراد في الحصول على إجابات مقنعة لتساؤلاتهم، تحديد التغييرات وتأثيرها عليهم والتوقعات المحتملة، ومحاولة حل الصراع والضغوط 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 لاكتساب الأفراد المهارات اللازمة في هذه الجوانب وغيرها.¹ إذ إنه ومهما توفر المنظمة من إمكانيات فإن المهارات المطلوبة لتأدية المهام الجديدة هي أهم مطلب، ويجب على إدارة الموارد البشرية كذلك إعادة توصيف وتعريف أنشطتها، فمثلا إذا كانت إعادة تصميم ممارسات ستتسبب في إحداث بعض التغييرات في سياسة التعويضات، فإن هذه التغييرات يجب أن تصل للأفراد لمعرفةها.²

إذن عليها أن تعي جيدا أن انضمام الفرد لمشروع التغيير بمنظمتها يرتبط بمدى تفهمه لأسباب اللجوء للتغيير ومدى تقبله بأنه الأفضل لها،³ وهذا ما يفرض مساهمة متميزة لإدارة الموارد البشرية في التنفيذ الناجح لجهود إعادة الهندسة. ويمكن إبراز ذلك أكثر من خلال ما يلي:

✓ دعم وتأييد جهود 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.

¹ جمّا الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين،

الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 71 - 72.

² رواية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 29 - 30.

³ دراسة خان أحلام، مرجع سبق ذكره، ص 79.

✓ مساهمة إدارة الموارد البشرية في تشكيل فرق العمل:

تتطلب عملية إعادة الهندسة الانتقال من تنظيم المؤسسة على أساس فرق العمل، حيث تعمل إدارة الموارد البشرية على الاختيار السليم لأعضاء الفريق وتكوينهم كي يتمكنوا من أداء أنشطة إعادة الهندسة.

✓ مساهمة إدارة الموارد البشرية في تغيير طبيعة العمل:

تتطلب إعادة الهندسة الانتقال من التخصص الدقيق إلى المهام المتعددة، وتكون المسؤولية مشتركة بين كل أفراد فريق العمل وليس الفرد وحده، 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 إدارة الموارد البشرية في التحول م المهام المراقبة إلى المهام الممكنة

(Empowerment):

يحتاج الأفراد إلى قدر من التمكين، يمكن اعتباره حافزا يجعلهم يقومون بمهام متعددة، كما أن تطبيق إعادة الهندسة يتطلب التقليل من الإشراف الواقع على الأفراد، مما يستلزم من إدارة الموارد البشرية التركيز على ضرورة توفر هيكل مناسب من القيم عند اختيار الموظفين الجدد.

✓ المساهمة في التحول من التكوين إلى العلم:

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 يجب أن يفهم الفرد ليس فقط كيفية أداء المهام، وإنما أيضا لماذا تمارس هذه المهام¹.

¹ جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ، ص314-315.

✓ 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.¹

وبشكل عام يمكن القول أن مهمة إدارة الموارد البشرية تكمن أساساً في تسهيل التغيير بجعلها الأفراد يعملون بشكل تعاوني، وبأن تضمن مشاركتهم في شبكات المهارات بالمنظمة، وبأن تدمج أهدافهم مع أهداف المنظمة. أي أن يتهيئوا ثقافياً للتغيير من خلال ممارسة مسؤولي إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في تكوين استعدادات الأفراد، وفي بناء الشبكات وتشكيل الثقافة، ويتوضح ذلك من خلال العمليات التالية:

▪ التوظيف:

على إدارة الموارد البشرية الحصول والحفاظ على أفراد مؤيدين للمنظمة، فإن كانت المناصب تتغير والمهارات تكتسب... فإن قيم المنظمة وثقافتها تدوم وتستمر، لذا يفترض أن تتوافق اهتمامات الأفراد وانشغالاتهم مع اهتمامات المنظمة وانشغالاتها، والمنظمة التي أعيد هندستها تحتاج إلى أفراد مستعدين للعمل ضمن فريق، وقادرين على حل المشاكل وفض النزاعات، ولديهم القدرة والرغبة معا على اكتساب ممارسات جديدة، مما تحتاج إلى إجراء مقابلات منقطة ومتعددة الجهات لاختيار أفضل المترشحين، فمثلاً مسؤولي العلامة التجارية يجب أن يجروا مقابلات مع نظرائهم في البداية، ومن ثمة مع مسؤولي البحث والتطوير، ومختصي الإنتاج ومدراء المبيعات، والذين يملكون خبرات متعددة، فالفرد المختص في التسويق يعين عليه امتلاك

¹ أحمد محمد غنيم، إعادة هندسة نظم العمل، الثورة الإدارية المضادة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، 2009، ص127.

خبرة في البحث والتطوير والإنتاج في إطار اختصاصه. وبعبارة أخرى فالفرد الذي سينظم إلى المنظمة عليه أن يدرك انه سيعمل في فرق تحويلية، وسيشارك في ثقافة تحويلية.¹ وعندما تطرأ الحاجة إلى تقليص عدد الموظفين فانه يجب تطوير خطط رقيقة ومحددة لكيفية تنفيذ إجراءات التسريح المؤقت للموظفين وإنهاء الخدمة والتقاعد المبكر وإعادة توزيع الأفراد الذين يتمتعون بالقدرات المطلوبة ويساندون أو يؤدون جهود إعادة الهندسة ومساعدة المعارضين لها في الحصول على مناصب عمل في مؤسسات أخرى يمكن أن تؤدي إلى بث رسالة قوية ومؤثرة لجهود إعادة الهندسة.²

■ التكوين:

يوجه التكوين إلى أعضاء فرق العمل، وقبل بدء مشاريع جديدة تخضع فرق العمل لبرامج تكوينية حول الإدارة بالأهداف، فالأنماط الجديدة من التكوين يقدمها مختصون يعملون على مواضيع الفائدة المشتركة، التي يهدف ظاهرها إلى تعلم ممارسات جديدة وباطنها استعدادات مشتركة، لذا تعتبر المنظمة أن تجمع الأفراد في إطار التكوين والتظاهرات الاجتماعية الوسيلة لمثالية لتكوين علاقات بين الأفراد في المنظمة، فهي الاستثمار الأمثل لتشكيل رأس المال الاجتماعي.

وتقدم وتطور الدورات التكوينية في إطار التوعية بإعادة الهندسة وأهدافها المستخدمة لتطبيقها، بالإضافة إلى تقديم تكوين ذو طبيعة فنية أكثر خاصة في مجالات حساب التكاليف على أساس الأنشطة وتحليل القيمة وتحليل خطوات العمل إلى فريق إعادة الهندسة. كما يتم تطوير الخطط لتكوين الأفراد للحصول على المهارات والقدرات الفنية اللازمة للقيام بالمهام بعد إعادة الهندسة.

¹ دراسة خان أحلام، مرجع سبق ذكره، ص 80.

² ليل سبنسر، هندرة الموارد البشرية، تحقيق نتائج خارقة في جودة العمل وتخفيض التكاليف، ترجمة شمس الدين عثمان، مراجعة بندر القحطاني، الشركة العربية للإعلام العلمي، شعاع، القاهرة، 2000، ص 176.

■ تسير الحياة المهنية:

يتعين على الأفراد وخاصة أصحاب مناصب المسؤولية التميز بتعدد المهام، فمثلا بإمكان مختصي البحث والتطوير متابعة مختلف المراحل الإنتاجية، ومن ثمة المراحل التسويقية للمنتوج الذي قاموا بتصميمه، إذ في كل مرة يكتسبون مهارات وظيفية جديدة، وكذا يثرون شبكة علاقاتهم بعلاقات جديدة، مما يثري علاقات المنظمة، ويتشكل رأس مال اجتماعي يسهل برامج إعادة الهندسة التي تنتجها المنظمة.

■ نظام المكافآت:

يجب أن يكون نظام المكافآت مرنا ومتطورا، إذ يجب أن تكون المكافآت متغيرة ومرنة ومتكيفة وبسيطة، بدلا من كونها ثابتة ومعقدة وكمية ولا ترتبط بمهارات الأفراد وتتميز بالجمود، مما يعطل ويعقد تحولات المنظمة وتبنيها لمشاريع التغيير. لذا يفترض أن تحسب الأجور انطلاقا من مهارات الفرد وليس المنصب الذي يشغله، وذلك لان المناصب تتطور حاليا بسرعة فائقة، وكلما اكتسب الفرد معارف أكثر كلما كوفئ أكثر، وتمنح هذه المكافآت في شكل منح مميزة لكل فرد، وليس في شكل منح مجتمعة سنويا.

■ تقييم الأداء:

لا يتم تقييم الأفراد حسب مناصبهم أو حسب مستواهم التنظيمي، وإنما يتم تقييم مهاراتهم. فكثير من المنظمات تقوم بعملية التقييم بشكل فوري باستخدام برمجيات خاصة، مما يوفر وقتا ويسمح بتكرار العملية كلما دعت الضرورة لذلك. كل هذه الممارسات تساهم في تشكيل واكتساب المهارات، وتشكيل شبكات شخصية واجتماعية، وتخلق ثقافة تحويلية، كما تدعو التعاون بين الوحدات وتخلق فرق عمل مستقلة.¹

¹ دراسة خان أحلام، مرجع سبق ذكره، ص 81.

■ إدارة الأداء:

يتم وضع الأهداف لإجراء التحسينات جذرية في الإنتاجية والجودة وتخفيض التكاليف باستخدام أساليب إعادة الهندسة، إلى جانب المتابعة والإرشاد لمساندة تلك الأهداف.

■ تصميم المناصب:

تتم إعادة تنظيم المؤسسة وبالتالي إعادة تصميم المناصب على أساس مجموعات عمل مصغرة للقيام بعمليات مشتركة تنظيمياً ووظيفياً، مع تفويض الأفراد بتقديم خدمات شاملة إلى الزبائن بمجرد طلبهم للخدمة مباشرة.

■ مساعدة الموظفين:

التغييرات المترتبة عن إعادة الهندسة وما تتطلبه من مهام ومناصب جديدة أكثر عبئاً وصعوبة يمكن أن تؤدي إلى توليد الضغوط النفسية على الموظفين، وبالتالي فإن تبني أساليب إدارة الضغوط وتخطيط المستقبل المهني وإزالة الخوف من استخدام التقنيات والتجهيزات الحديثة وغيرها من برامج مساعدة الموظفين من شأنه مساعدتهم على التأقلم من المناصب وأساليب العمل الجديدة.

■ علاقات الموظفين:

يجب إشراك اتحادات الموظفين في تخطيط عملية إعادة الهندسة منذ البداية، حيث مساندة هذه الاتحادات لجهود إعادة الهندسة مقابل عدم تسريح الموظفين وإعادة توزيعهم على مناصب أخرى، أو إعادة تكوينهم لإعدادهم لمناصب أفضل مستقبلاً يؤدي إلى فرصة نجاح إعادة الهندسة.¹

¹ ليل سينسر، مرجع سبق ذكره، ص 176.

4. 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:¹

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

◀ 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 الإمكانيات، 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 الإنسانية، ورفع الروح المعنوية لديهم.²

◀ 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 لمعرفةها.

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.

¹ حسن رواية، مرجع سبق ذكره، ص 29.

² د.خضير كاظم حمود، د.ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 167.

5. الأمثلة النموذجية لمفاهيم هندرة الموارد البشرية:

حتى تحقق المؤسسة التميز الذي تطمح إليه في مجال إدارة الموارد البشرية وفي إطار برامج إعادة الهندسة دائما يجب عليها الاعتماد على الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات، والتي توفر الوقت والجهد والتكلفة وتزيد فعالية أداء الأعمال، ومن هذه الأمثلة:¹

5.1. 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.

5.2. اشتراك 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 بالعميل – الوسيط (client-serveur)، وتفرض إعادة الهندسة هنا جمع المعلومات من مصادرها الأصلية مرة واحدة وعدم إدخال المعلومات.²

¹ رسلان، نبيل إسماعيل، هندرة الموارد البشرية، المؤتمر الأول في إدارة وتنمية الموارد البشرية في القطاع العام، الواقع والتطلعات، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2010، ص318.

² رسلان، نبيل إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص319.

5.3. 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" الكلمات 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.¹

5.4. 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).²

5.5. 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 يتاح 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

^{2/1} رسلان، نبيل إسماعيل: مرجع سبق ذكره، ص 320

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.

5.6. الميكنة والاحتفاظ بأقل عدد ممكن من الموارد البشرية:

من المبادئ الأساسية للهندرة الاستعانة بأقل عدد ممكن من العاملين في أي عملية ويتم تحقيق هذا 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.

5.7. عدم استخدام الأوراق (الامتناع تماماً عن استحداث أو نقل أو تخزين أي عمل

ورقي):

وفيما يلي بعد الأمثلة لإجراءات الموارد البشرية التي يمكن تنفيذها من دون الاستعانة بالأوراق:¹

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

¹ رسلان، نبيل إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص 321 - 322.

الخلاصة:

تتحقق إعادة هندسة الموارد البشرية من خلال إلغاء الخدمات التي لا تضيف قيمة للمنظمة، واللجوء إلى التعاقد الخارجي لإنجاز الخدمات ذات القيمة المضافة المنخفضة، كاستعمال تكنولوجيا المعلومات في إعادة تصميم الأنشطة التي لا يمكن الاستغناء عنها في المنشأة. هذه البدائل الثلاث لإعادة هندسة الموارد البشرية من شأنها تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل جذري، وتغيير مهامها وأدوارها المنوطة بها، دون إغفال التغييرات التي ستمس هيكلتها وتصميم عملياتها ونظمها وأساليبها، ما يؤدي إلى تقاسمها من قبل المسيرين ومحترفي الموارد البشرية. ومما لا شك فيه أن كل هذه التغييرات الجذرية سيكون لها الأثر الإيجابي والمهم في تحسين أداء المنظمات، الأمر الذي سيؤثر في تحسين أداء مواردها البشرية.

الفصل الثالث

الأداء الوظيفي

تمهيد:

لقد أجمع الباحثين والمفكرين أن الاهتمام بأداء الفرد في المؤسسة وإعطائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة إلى أسمى أهدافها، وهو يعتبر من أهم الموارد بالمؤسسة، فالإنسان هو الذي يخطط وينظم ويتخذ القرارات ويتابع سير العمل من أجل تحقيق أهداف معينة تسعى لها المؤسسة من خلال نشاطها سواء كان اقتصادي أو خدماتي، وبالتالي أداء هذا المورد البشري هو الذي يعطي للمؤسسة مكانتها بين المؤسسات من خلال أدائه الوظيفي، وهو يمثل أحد الأسلحة الإستراتيجية في صراع المؤسسات من أجل البقاء والنمو من خلال هذا الفصل سنتطرق إلى الأداء الوظيفي من خلال تعريفه واستخلاص عناصره، وذكر محدداته ومعاييره، كما سنتطرق إلى عملية تقييم الأداء الوظيفي للفرد في المؤسسة من خلال إبراز مفهومه وأهدافه وأهم الخطوات في عملية تقييم الأداء، وكذا التطرق إلى أخطاء ومسؤولية تقييم الأداء الوظيفي.

1. ماهية الأداء الوظيفي:

لقد حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام بالغ من قبل الدارسين والباحثين، حيث يشهد بحوثاً مستمرة لإيجاد حلول للمشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي، فهو يعد من بين أهم المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، ومن خلال هذا المطلب سنتطرق إلى مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره ومن ثم محدداته ومعاييرها.

1. مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره:

هناك العديد من التعاريف المتعلقة بالأداء، وهذا راجع إلى تعدد الاختصاصات ومجال العمل ولهذا سوف نحاول إعطاء عدة تعريفات توضح هذا المفهوم ثم من خلالها سنتعرف على عناصره.

1.1. مفهوم الأداء الوظيفي:

أ- من الناحية اللغوية: ورد في العديد من القواميس والمعاجم تعاريف للأداء ومنها:
 جاء في **منجد اللغة العربية المعاصرة**: تعريف الأداء " بأنه تسديد أو دفع ما هو واجب ومستحق/وأدى عمل ما عليه، قام بما هو ملزم به (أدى الواجب)".¹
 وفي **معجم الرائد** عرف الأداء بأنه: "إيصال الشيء و إتمامه وقضاؤه".²
 وجاء في **معجم الطلاب الوسيط**: "الأداء بمعنى أدى أداءً و تأدية دينه، قضاؤه والشيء أوصله إلى أهله".³
 ورد في **المورد الثلاثي الأداء** بمعنى: "تأدية، إجراء، قيام بـ، تنفيذ، إنفاذ، مصدر أدى".⁴

¹ المنجد في اللغة العربية، ط02، بيروت، دار المشرق، 2001، ص14.

² مسعود جبران، الرائد معجم ألفبائي في اللغة والأعلام، ط03، بيروت، دار العلم للملايين مؤسسة ثقافية للتأليف و الترجمة والنشر، 2005، ص45.

³ كريم سيد محمد محمود، معجم الطلاب الوسيط، ط01، بيروت، دار الكتب العلمية، 2006، ص12.

⁴ روجي البعلبكي، المورد الثلاثي - قاموس ثلاثي اللغات عربي - انكليزي - فرنسي، ط04، بيروت، دار العلم للملايين مؤسسة ثقافية للتأليف والترجمة والنشر، 2008، ص68.

ب- من الناحية الاصطلاحية: تعددت التعاريف التي وردت لمفهوم الأداء الوظيفي نذكر منها: يعرف (أحمد صقر عاشور)، الأداء الوظيفي على أنه: "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، ونوعية الجهد ونمط الأداء".¹ ومن خلال هذا المفهوم نجد بأن الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة التي تتطلبها وظيفته، والتي يمكن من خلالها قياس أدائه بالنظر إليها.

ويرى (علي السلمي): "أن الأداء هو الرغبة والقدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل والمستوى في الأداء".² من خلال هذا التعريف نجد بأن الأداء هو نتاج تفاعل قدرات الفرد ورغباته في العمل.

وعرفه (توماس): "بأن الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز، وأنه مجموع السلوك والنتائج حيث تكون هذه النتائج قابلة للقياس".³ ومن هذا التعريف نرى أن الأداء هو تفاعل السلوك والإنجاز في العمل.

وأيضاً المعجم الإداري عرف الأداء بأنه: "الدرجة التي يصل إليها النشاط الإنمائي أو الشريك الإنمائي في العمل وفقاً لمعايير، مواصفات، مبادئ، معينة أو في تحقيق النتائج وفقاً للأهداف والخطط المعلنة".⁴

كما عرف: "بأنه هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به".⁵ من خلال هذا التعريف نجد بأن الأداء هو العمل الذي يوكل للفرد أو مجموعة من الأفراد القيام به.

¹ أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2005، ص 25-26.

² صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، مصر، الدار الجامعية، 2005، ص 280.

³ عبد البارى إبراهيم درة وآخرون، تكنولوجيا الأداء في المنظمات، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص 25.

⁴ سمير الشويكي، المعجم الإداري، ط01، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع ودار المشرق الثقافي، 2006، ص 17.

⁵ أحمد زكي بدوي، ومحمد كامل مصطفى، معجم مصطلحات القوى العاملة، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 1984، ص 166.

وعرف بأنه: "يشير إلى تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق ويشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد"¹، من خلال هذا التعريف نجد بأن الأداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة".

أيضا الأداء الوظيفي: "يقصد به قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية والكيفية"². من خلال هذا التعريف نجد بأن الأداء هو قيام الفرد بالنشاط الذي تقتضيه وظيفته وذلك باستخدام مختلف الوسائل والإجراءات.

وعرف أيضا: "بأنه هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد"³. من خلال هذا التعريف نجد بأن الأداء هو نتاج لتفاعل محددات الأداء الوظيفي من قدرات وإدراك الدور والمهام لإنجاز وظيفته.

ومن خلال ما سبق من التعاريف نستخلص أن الأداء الوظيفي ذلك الجهد الذي يبذله الفرد أو النشاط سواء كان جهدا عضليا أو جهدا عقليا من أجل القيام بالوظيفة الموكلة له، بحيث يحقق الأهداف التي سطرته المؤسسة.

1.2 عناصر الأداء الوظيفي: عناصر الأداء الوظيفي هي:

* القدرة على الأداء.

* الرغبة في الأداء.

$$\text{مستوى أداء الموظف} = \text{القدرة} \times \text{الرغبة}$$

¹ راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 216 .

² عبد المليك مزهود، الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، نوفمبر، 2001، ص 86.

³ محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، الإسكندرية، الدار الجامعية الجديدة، 2003، ص 219.

أ- القدرة على الأداء: تعرف على أنها إمكانات الموظف على القيام بعمل ما، تكتسب بالتعليم والتدريب والخبرة العلمية بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي والقدرات الشخصية التي يمنحها التعليم والتدريب، وبالتالي فالقدرة هي المحصلة لعنصرين أساسيين هما المعرفة والمهارة.

$$\text{القدرة} = \text{المعرفة} \times \text{المهارة}$$

فالمعرفة هي حصيلة المعلومات التي توجد عند الموظف العامل تجاه شيء معين، فمثلا الموظف في بداية انجازه للعمل الموكل إليه وقبل أن يجرب العمل على الآلة يجب أن يعرف شيئا عنها نوعها وتركيبها ...، أما المهارة فهي مستوى الكفاءة والإتقان التي يستطيع الموظف أن يؤدي العمل الموكل إليه.

ب- الرغبة في الأداء: ويقصد بها القوى الكامنة في العامل التي تحركه لكي يسلك سلوك معين لتأدية العمل، وتتعرض هذه القوى في كثافة الجهد الذي يبذله وفي درجة المثابرة والإتقان، وتتأثر رغبة الموظف في العمل بثلاثة عناصر أساسية هي: ظروف العمل المادية، ظروف العمل الاجتماعية، حاجات ورغبات الموظف.¹

2. محددات الأداء الوظيفي:

اختلف تحديد محددات الأداء الوظيفي باختلاف توجهات الباحثين والدارسين للأداء الوظيفي وتتمثل فيما يلي:

- **الجهد:** يشير إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.
- **القدرات:** تشير إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.

¹ محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص 220.

- إدراك الدور (المهمة): ويعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أدائه.¹

$$\text{محددات الأداء الوظيفي} = \text{الجهد} \times \text{القدرات} \times \text{إدراك الدور}$$

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد والقدرات التي يمتلكها الفرد وإدراكه لمهامه ودوره، فكل عامل يؤثر على الأداء بصفة مستقلة وتفاعله مع العاملين الآخرين وهناك باحثين آخرين يميزون محددات الأداء الوظيفي فيما يلي:

- **الدافعية:** إن الجهد المبذول من طرف الفرد لأداء العمل يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد للأداء فهذا يعكس في الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل، فبمقدار ما يكشف الفرد جهده بمقدار ما يعكس درجة دافعيته لأداء العمل.
- **قدرات الفرد وخبراته السابقة:** هي التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.
- **إدراك الفرد لدوره الوظيفي:** يعني تصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة.²

$$\text{محددات الأداء الوظيفي} = \text{الدافعية} \times \text{القدرات} \times \text{الإدراك}$$

يمكن القول أن الأداء الوظيفي هو محصلة تفاعل بين كل من دافعية الفرد وما يمتلكه من قدرات وإدراك الفرد لدوره الوظيفي:

- **الرغبة:** وهي حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد ليسلك باتجاه إشباعها في بيئة العمل، أو هي تعبر عن دافعية الفرد وهي تتألف من محصلة اتجاهاته وحاجاته التي يسعى لإشباعها.

¹ راوية حسن، مرجع سابق، ص216.

² أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص38-39.

- القدرة: وتعتبر عن مدى تمكن الفرد فنياً من الأداء.
- بيئة العمل: وتتمثل في الملامح المادية مثل الإضاءة، التهوية، ساعات العمل والتجهيزات، والأدوات المستخدمة، ومعنوية مثل: العلاقات بالرؤساء والزملاء.¹

محددات الأداء الوظيفي = القدرة x الرغبة أو الدافعية x بيئة العمل

يمكن القول أن الأداء الوظيفي هو محصلة تفاعل قدرة الفرد ودافعيته في بيئة عمل مناسبة ويتفاعل هذه المحددات يرتفع الأداء الوظيفي.

ومن خلال ما سبق من اختلافات في محددات الأداء الوظيفي نستنتج بأن محددات الأداء الوظيفي هو نتاج الجهد والرغبة والدافعية التي تكون لدى الفرد وتفاعلها مع ما يمتلكه من قدرات ومهارات ومعارف تساعد على أداء وظيفته، وتفاعلها أيضاً مع إدراك الفرد لمهامه ودوره في بيئة عمل جيدة، ويتفاعل كل هذه العناصر تساهم في رفع الأداء الوظيفي بكل مؤسسة.

3. معايير الأداء الوظيفي:

يهدف وضع معايير للأداء إلى مراقبة الأداء بصفة دائمة للتعرف على أي تذبذب في مستوى الأداء بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات وأوجه القصور، وتتنحصر أهم معايير الأداء فيما يلي:

3.1. الجودة: هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على كيفية الأداء من حيث درجة الإتقان

وجودة المنتج ولذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة فضلاً عن الاتفاق على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل.

¹ مصطفى أحمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 147.

3.2. الكمية: هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانات الأفراد ولا يتحداها وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لان ذلك يعني بطء الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخي واللامبالاة لذلك يفضل الإتيان على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل قبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع خبرات الفرد.¹

3.3. الوقت: ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض فهو رأس مال وليس دخل، مما يحتم أهمية الاستغلال الأمثل في كل لحظة، لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة فهو لا يقدر بثمن، فهو يعد من أهم مؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل، فهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل، لذلك يراعى الاتفاق على الوقت المناسب لإنجاز العمل المطلوب القيام به.

3.4. الإجراءات: وهي عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المؤسسة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إجراء العمل، سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسلمها أو تسليمها حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف.

¹ صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقره، بومرداس، 2009-2010، ص73.

II. تقييم الأداء الوظيفي:

تعد عملية تقييم أداء الموظفين في أي مؤسسة من بين أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة، ومن خلال هذا العنصر نهدف للتعريف بهذه الوظيفة وإبراز أهميتها وأهدافها وأهم مراحلها وغيرها.

1. مفهوم وأهداف تقييم الأداء الوظيفي:

1.1. مفهوم تقييم الأداء الوظيفي:

يقصد بتقييم الأداء الوظيفي: "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى قدراتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا الحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر وترقية لوظيفة أخرى"¹، يقصد بتقييم الأداء الوظيفي من خلال هذا التعريف هو دراسة وتحليل وملاحظة سلوك الفرد لقياس قدراته في أداء لوظيفته من أجل ترقيته لوظيفة أخرى.

كما يعرف أحمد ماهر تقييم الأداء: "بأنه نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم"²، من خلال هذا التعريف نرى بأن تقييم الأداء هو نظام لقياس كفاءة الموظف.

ويرى عبد الغفار حنفي بأنه: "الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد لمستوى الكفاية أو جدارة ، أو استحقاق معين (ممتاز، جيد جدا، مقبول، ضعيف، ضعيف جدا...)"³، من خلال هذا التعريف نجد بأن تقييم الأداء الوظيفي هو النظام الذي يستخدمه الرئيس في تقييم أداء وكفاءة الفرد بالعمل.

¹ صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، مرجع سبق ذكره، ص285.

² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الجامعية، 2005، ص284.

³ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2006، ص261-

وعرف بأنه: "قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما والحكم عليه وعلى قدراته واستعداده للتقدم"،¹ من خلال هذا التعريف نجد بأن تقييم الأداء الوظيفي هو قياس أداء الفرد وقدراته لأجل تطويرها. ويعرفه آخرون على أنه: "عملية تتم وفق نظام رسمي موضوع مسبقا من قبل إدارة الموارد البشرية يتم بموجبه قياس أداء العاملين وسلوكهم وتقييمها في أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة لهذا الأداء والسلوك وتحديد نتائجها خلال فترات دورية زمنية محددة مسبقا"،² من خلال هذا التعريف نرى بأن تقييم الأداء هو نظام بموجبه يتم قياس أداء العاملين وسلوكهم أثناء أدائه لوظيفته وفق نظام رسمي، وهذا من خلال أوقات محددة والملاحظة المستمرة لأدائهم ويعرف أيضا: "بأن تقييم أداء الموارد البشرية يقصد به دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم و مستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل"،³ من خلال هذا التعريف نرى بأن تقييم الأداء يقصد به تحليل أداء الفرد والحكم على أدائه ومدى كفاءته في العمل وتقديمهم فيه.

وعرف تقييم الأداء بأنه: "النظام الذي من خلاله نستطيع الحكم على الأداء الماضي والحاضر والاستعدادات المستقبلية مع مراعاة محيط العمل"، من خلال هذا التعريف نرى بأن تقييم الأداء نظام للحكم على أداء وقدرات الأفراد في ميدان العمل. وأيضا: "هو عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين وفي تحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقا"،⁴ من خلال هذا التعريف نجد بأن تقييم الأداء الوظيفي هو وظيفة إدارية تهدف لقياس الأداء الوظيفي للعاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.

¹ محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003، ص 294.

² عبد الباري إبراهيم درة وآخرون، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، ط01، الأردن، دار وائل للنشر، 2008، ص 270.

³ صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، مرجع سبق ذكره، ص 285.

⁴ محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2007، ص 208.

كما يعرف أيضا أنه: "عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بطريقة منصفة وعادلة لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مدى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به"¹، من خلال هذا التعريف نرى بان تقييم الأداء الوظيفي عملية من خلالها يتم تقدير جهود العاملين لمكافأتهم.

ويعرف أيضا بأنه: "محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية، وذلك كضمان أساسي لتحقيق فعالية المنظمة الآن وفي المستقبل"²، من خلال هذا التعريف نجد بان تقييم الأداء محاولة لتحليل كل الصفات التي يتحلى بها الفرد لتحقيق أهداف المؤسسة.

من خلال ما ورد من تعاريف يمكن استخلاص بأن تقييم الأداء الوظيفي عملية إدارية يتم بموجبها تقييم أداء العاملين وتصرفاتهم من خلال مراقبة أدائهم وسلوكهم وتحديد نتائجها، وهذا ما يسمح بالحكم على إمكانية التقدم والنمو مستقبلا.

1.2. أهداف تقييم الأداء الوظيفي:

إن عملية تقييم الأداء ما هي إلا اتخاذ قرارات بناء على معلومات رقابية لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بالمؤسسة بما يحقق أهداف محددة مسبقا وهي:

- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.
- مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة تمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات والقدرات المتميزة.

¹ يوسف حليم الطائي، ومؤيد عبد الحسين الفضل، إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي متكامل، ط01، عمان، مؤسسة الورق للنشر، 2006، ص226.

² خالد عبد الرحمان الهيبي، إدارة الموارد البشرية -مدخل إستراتيجي، ط02، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص199.

- دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكاناتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء مرؤوسيهـم.
 - تطور العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم والصعوبات التي تواجههم في العمل.¹
 - وعلى مستوى الفرد فهو يدفع العاملين إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام وتقدير رؤسائهم.
 - شعور العاملين بالعدالة وبأن جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار.²
 - يزود تقييم الأداء إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء العاملين في المنظمة وما يجب عليها في عملية التخطيط ومدى احتياج الفرد لبرامج التدريب بناء على ذلك.³
 - تحسين العملية الاتصالية لاسيما بين الرئيس والمرؤوس وكذا استخلاص النتائج فيما يتعلق بالتكوين، طرق العمل، التعويضات، الترقية⁴...
- إن المؤسسات الحديثة تهدف من وراء تقييم أداء الموظفين للوقوف بشكل موضوعي على أدائهم ومعرفة الجوانب الإيجابية والسلبية ومحاولة معالجة هذه الأخيرة ورفع أدائهم الوظيفي وبالتالي يتحقق هدف المؤسسة بشكل عام.
- 2. خطوات تقييم الأداء الوظيفي وطرقه:**
- 2.1. خطوات تقييم الأداء الوظيفي وتتمثل في:**
- أ- خطوات وضع نظام تقييم الأداء الوظيفي: ويكون هذا من خلال:**

¹ محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 209.

² خالد عبد الرحمان الهيتي، إدارة الموارد البشرية -مدخل إستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 201.

³ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط01، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008، ص 271.

⁴ عائشة سودي، دراسة ميدانية على مستوى المركز الإستشفائي الجامعي لحسين داي، رسالة ماجستير، كلية العلوم السياسية والإعلام، إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 03، 2011-2012، ص 13.

- 1- **تحديد المقاييس:** ويقصد بها وضع المعايير التي ستستخدم في عملية التقييم، فمن المتعارف عليه إن أي عملية تقييم تتطلب وجود معايير محددة يقارن بها الأداء والسلوك الفعلي لتحديد مستوى الكفاءة.
- 2- **اختيار طريقة التقييم:** هناك طرق متعددة تستخدم في عملية التقييم وهذه الطرق منها ما وحديث، ومنها ما هو تقليدي.
- 3- **تحديد دورية التقييم:** يقصد بها تحديد الفاصل الزمني بين كل تقييم وآخر على أساس أن هذه العملية مستمرة تلازم حياة العاملين منذ تاريخ تعيينهم في المنظمة حتى تاريخ تركهم العمل.
- 4- **تحديد المقيم:** وهو الشخص المسئول الذي تتوفر لديه المعلومات الكافية عن أداء الفرد وسلوكه المراد أو الخاضع للتقييم.¹
- 5- **تدريب المقيم:** إن نجاح أي عملية لتقييم الأداء يتوقف إلى حد بعيد على مدى سلامة فهم قواعد وأسس هذه العملية وتطبيقها، لذلك أصبح من الضروري وضع البرامج التدريبية الجيدة وتخطيطها، لتبصير المقيمين بكيفية التنفيذ السليم لها، وتزويدهم بالمعلومات والإشارات الواجب إتباعها لتحقيق أهداف التقييم، إذ لا يوجد شيء يسيء إلى سلامة التقييم أكثر من عدم مقدرة المقيم على التقييم الصحيح لذلك أصبح موضوع تدريب المقيمين أمراً مهماً.
- 6- **علانية نتائج التقييم:** من خلال الفترة يتقرر إذا كانت نتائج التقييم سيتم إعلانها لجميع العاملين أم لفئة معينة أم تبقى سرية.
- 7- **مناقشة نتائج التقييم مع العاملين:** وهذا ما يجعل المقيمين أكثر جدية وموضوعية في عملية التقييم بالإضافة أنه يخلق لدى العاملين شعوراً بعدالة التقييم.
- 8- **تصميم استمارة التقييم:** وهي ترجمة لطريقة التقييم المتبعة في تقدير كفاءة العاملين، وتتضمن معلومات تتعلق باسم الفرد المقيم والإدارة التي يعمل بها ومقاييس التقييم، ومقترحات

¹ عبد الباري إبراهيم درة وآخرون، إدارة القوى البشرية، القاهرة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2008، ص 280-282.

المقيمين من أجل تطوير الأداء، ثم تاريخ تنفيذ التقييم، وعند تصميم الاستمارة يجب مراعاة الوضوح البساطة، وسهولة الاستخدام.

ب- خطوات تنفيذ نظام تقييم الأداء الوظيفي: يقوم بهذه الخطوات المقيم وتشمل على:

1. دراسة مقاييس أو معايير التقييم المحددة ويتم فهمها بشكل ممتاز.
2. ملاحظة أداء العاملين وانجازاتهم وقياس ذلك.
3. مقارنة أداء العاملين بالمقاييس الموضوعية، وتحديد نقاط القوة والضعف في أداء بنتائج التقييم.

4. اتخاذ القرارات الوظيفية المناسبة في ضوء النتائج التي تنتهي إليها المقارنة (ترقية ومكافأة...)¹

2.2 طرق تقييم الأداء الوظيفي:

هناك عدة طرق للتقييم إلا أنه مجمل الدراسات تميز بين الطرق التقليدية والطرق الحديثة فيما يلي أهم هذه الطرق:

أ- الطرق التقليدية: وبشكل الحكم أو التقدير الشخصي للرؤساء أساس الطرق التقليدية وهي:

- 1) أدوات المقارنة بين العاملين: مقارنة أداء الموظف مع غيره ولها 03 أشكال هي:
 - ◀ طريقة الترتيب: يكون الرئيس فكرة عامة عن أفراد، وبالتالي يمكنه أن يقوم بترتيبهم تصاعدياً، تتطلب هذه الطريقة وجود عدد محدود من الأفراد حتى يستطيع الرئيس ترتيبهم كما تمتاز بالسهولة والمرونة، لكنها تفتقد إلى الموضوعية ولا تعطي نتائج دقيقة لأنها تعتمد على الحكم الشخصي، كما أنها صعبة عند وجود عدد كبير من الأشخاص.²

¹ عبد الباري إبراهيم درة وآخرون، إدارة القوى البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 282-283.

² محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2005، ص 280.

- ◀ **طريقة المقارنة الثنائية:** وتكون بمقارنة كل موظف بزملائه والترتيب النهائي يكون بتحديد عدد المرات التي كان فيها الموظف متفوقا على الآخرين.¹
- ◀ **طريقة التوزيع الإجباري:** تستند هذه الطريقة إلى ظاهرة التوزيع الطبيعي، ومدلول هذه الظاهرة هو أن توزيع مستوى الكفاءة يأخذ غالبا شكل المنحنى الطبيعي، حيث تكون النسبة الكبرى من العاملين من ذوي الكفاءة المتوسطة والنسبة القليلة منهم من ذوي الكفاءة المرتفعة أو الضعيفة، إن كيفية الحصول على ذلك الشكل تكون عن طريق كتابة أسماء العاملين الخاضعين لعملية التقييم على بطاقات صغيرة، ويطلب من المقيم توزيع العاملين إلى مجموعات وذلك بعد مقارنة أدائهم بعضهم ببعض وعلى النحو التالي:
- ◀ المجموعة الأولى: مجموعة ضعفاء الكفاءة = 10% من العاملين.
- ◀ المجموعة الثانية: مجموعة أقل من المتوسط = 20% من العاملين.
- ◀ المجموعة الثالثة: مجموعة المتوسطين = 40% من العاملين.
- ◀ المجموعة الرابعة: مجموعة الأعلى من المتوسط = 20% من العاملين.
- ◀ المجموعة الخامسة: مجموعة الممتازين = 10% من العاملين.
- (2) **طريقة التمثيل البياني:** يتم بموجبها حصر الصفات أو الخصائص أو الواجبات التي يتطلبها العمل الكفاء والتي يجب أن تتوفر في الفرد لتأدية عمله بشكل جيد، ويطلب من المقيم قياس مدى توفر هذه الصفات لديه عن طريق استخدام المقياس البياني لكل صفة والتي تقسم إلى أقسام يمثل كل منها مرتبة معينة من الكفاءة.²
- أ- **الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء الوظيفي:** وتستند هذه الطرق إلى مبدأ عام مفاده (انجاز الرجل النموذجي) وفي نفس الوقت تعتمد على قياس مستوى أداء العامل بمعزل عن الآخرين، أو تقارنه بمعدل أداء مثالية ومن أهم هذه الطرق:

¹ عبد الباري إبراهيم درة وآخرون، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، مرجع سبق ذكره، ص 276.

² عبد الباري إبراهيم درة وآخرون، إدارة القوى البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 288-289.

- **طريقة الأحداث الحرجة:** وتعتمد على قيام المقيم بتسجيل الأحداث الجوهرية التي قام بها العامل، فيتم تسجيل متى، وأين، ولماذا حدث هذا التصرف؟ ويكون القرار هنا على التصرف والسلوك الذي أظهره العامل تجاه الحدث، تجدر الإشارة أن الأحداث الجوهرية عبارة عن حقائق ثابتة وليست مجرد آراء غير مستندة إلى حقيقة مؤكدة وهي تعتبر أعمالاً فعلية يقوم بها الفرد العامل سواء كانت ذات مردود إيجابي أو سلبي، وملاحظة سلوك الشخص بشكل مستمر ودقيق لمعرفة الحوادث التي تحصل مع الموظف، أثناء العمل وبعد ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد مستوى الأداء بناء على ذلك.¹
- **الإدارة بالأهداف:** تعتبر الإدارة بالأهداف فلسفة إدارية تهدف إلى زيادة مشاركة المرؤوس في وضع الأهداف التي يقوم بتحقيقها واتخاذ القرارات الملائمة لذلك، وتستخدم كأسلوب لقياس الأداء من خلال إتباع خطوات تطبيق هذا البرنامج في المنظمة والتي تتضمن ما يلي:
 - ✓ يجتمع الرؤساء والمرؤوسين في كل وحدة إدارية لمناقشة الأهداف والنتائج المراد تحقيقها والتي تكون عادة ضمن الإطار العام لأهداف المنظمة.
 - ✓ يشرف الرؤساء والمرؤوسين على وضع وتحديد الأهداف التي يمكن للمرؤوسين تحقيقها ويجب أن تكون هذه الأهداف واقعية ويسهل قياسها.²
 - ✓ يجتمع الرؤساء والمرؤوسين مرة أخرى لدراسة إنجاز المرؤوسين لتلك الأهداف الموضوعية وتقييمهم لها.
 - ✓ إذا تبين من خلال عملية التقييم أن هناك نواحي ضعيفة تتطلب التعديل فيجب العمل على وضع الحلول لها.³
- **طريقة الاختيار الإجباري:** هنا يتم إعداد استمارة للتقييم تحتوي على مجموعات عديدة من العبارات كل مجموعة تحتوي على أربع عبارات اثنتان تمثلان الصفات غير المرغوبة، وتتولى

¹ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 152.

² كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط02، لبنان، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2000، ص134.

³ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، نفس المرجع السابق، ص231.

إدارة الموارد البشرية وضع شفرة سرية خاصة بتحديد العبارة أو الجملة التي تعتبر أكثر أهمية في كل ثنائية، وهذه الشفرة لا يعرفها المقيم الذي يقوم بملاً الاستمارة وذلك بوضع العلامة المناسبة أمام العبارة التي يجد أنها مناسبة ويتم تسليمها إلى إدارة الموارد البشرية، والتي تقوم بدورها بحل الشفرة فإذا كانت العبارة التي اختارها المقيم بالنسبة لمرؤوسيه هي التي اختارها واضعو الشفرة تحسب في صالح المرؤوس والعكس صحيح.

3. مشاكل ومسؤولية تقييم الأداء الوظيفي:

3.1. مشاكل تقييم الأداء الوظيفي:

- من بين الأخطاء التي يقع فيها المشرفين أثناء تقييمهم للأداء ما يلي:
- **الميل نحو الوسط في التقييم:** ويحصل هذا الخطأ عندما يميل المشرف المقيم إلى تقييم كل العاملين على أنهم متوسطين في أدائهم، ويتردد في إعطاء تقدير ضعيف أو ممتاز لبعض العاملين، والميل نحو الوسط يحصل بسبب نقص المعرفة بسلوك الأشخاص الذين يقوم المقيم بتقييمهم.
- **خطأ التأثير بالحالة:** ويحدث هذا الخطأ عندما يسمح المقيم لجانب واحد من أداء الموظف المقيم أن يؤثر في تقديره العام لذلك الأداء، فإذا كان الموظف يجيد كتابة التقارير بشكل متفوق فهو متفوق في كل النواحي، معنى هذا أن المشرف المقيم عندما يؤثر موظفا ينسب له إنجازات أو فضائل لا يملكها الموظف، ويطلق بعضهم على هذا الخطأ اسم الخطأ المستمر.
- **خطأ التأثير بالأداء الحديث:** يميل كثير من المقيمين إلى نسيان وقائع وتفاصيل الأداء الماضي، ويظل عالقا في أذهانهم أداء الموظفين في أسابيع والأيام الأخيرة فقط، وقد يكون ذلك الأداء رديئا أو ممتازا مما يجعل تقدير المشرف المقيم تقديرا متحيزا.¹

¹ عبد الباري إبراهيم درة وآخرون، إدارة القوى البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 292.

- خطأ الوقوع في التحيزات الشخصية: يميل البعض المقيمين إلى الانجذاب نحو صفات شخصية معينة كالقربة أو الصداقة أو قد يحملون كرها لمجموعات من الناس الذين يتميزون بخصائص معينة كالتشابه في اللون، أو العقيدة أو الجنس، وتؤثر هذه التحيزات في تقييمهم لأداء العاملين معهم.
- خطأ اللين أو التساهل أو التشدد: الميل إلى إعطاء تقديرات عالية فيمنح الموظفين من ذوي الأداء الضعيف تقديرات متوسطة، أو يتشدد فيعطي الموظفين من ذوي الأداء المرتفع درجات متوسطة وهكذا.
- خطأ الاختلاف في فهم المعايير: ينشأ عندما يكون هناك فهم مختلف لمعاني المعايير مثل: جيد، مقبول، وممتاز تعني أشياء مختلفة لمقيمين مختلفين.¹

3.2. مسؤولية تقييم الأداء الوظيفي: يمكن تقييم الأداء الوظيفي بوسط الأطراف التالية:

- #### 3.2.1. الرئيس المباشر: ويعتبر أكثر شيوعاً وهذا لعدة أسباب منها: معرفة الرئيس المباشر بعمل المرؤوس ومتطلبات الوظيفة التي يقوم بأدائها، وموقع الرئيس المباشر في توجيه المرؤوس باتجاه أهداف قسمة أو وحدته، ومسؤوليته المباشرة على مكافأته من عدمها. ومن حسنات هذا الأسلوب أن الرئيس المباشر هو أقدر من سواه على تزويد المرؤوس بالاسترجاع الكفيل بتحسين أداء هذا الأخير، إلا أنه عرضة للفشل في حال لم يتمكن الرئيس المباشر من الاحتكاك شبع الدائم مع مرؤوسيه، لسبب أو لآخر أو لم يتمكن من التزود بالمعلومات الكاشفة عن أداء هذا المرؤوس.²

- #### 3.2.2. المرؤوسين: يطبق هذا الأسلوب على نطاق واسع في الجامعات والمؤسسات التعليمية والتدريبية ومن فوائده مساعدة المشرف على تحسين أدائه من خلال معرفة نقاط ضعفه وكذلك بتعريف الإدارة العليا بالمستوى القيادي للمشرفين والمسؤولين سواء سلباً أم إيجاباً إلا أن

¹ فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص 154.

² حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط01، لبنان، دار النهضة العربية، 2002، ص 389.

هذا الأسلوب لا يخلو من احتمال نفور الرؤساء والشعور بالقلق والتوتر والخوف وقد تستغل هذه المواقف من المرؤوسين في تحقيق مكاسب على حساب الرؤساء كما قد توفر لهم عنصر ضغط قد تسيء لعملية التقييم بأكملها.

3.2.3. التقييم الذاتي: الذي يقوم بالتقييم هو الفرد ذاته والغاية هو أنه أدرى الناس جميعا

بما بحقيقة أدائه، ومهمة الرئيس المباشر في هذه الحالة تكون في إبداء ملاحظاته حول التقييم، ويتميز هذا الأسلوب في تنمية قدرات الأفراد ويساعدهم في تطوير أدائهم الذاتي، وزيادة خبراتهم في العمل، إلا أنه يؤخذ عليه أنه لا يوفر الموضوعية، إلا أنه يؤخذ عليه أنه لا يوفر الموضوعية في التقييم، وبالتالي فاستخدام الفرد الخاضع للتقييم يتطلب الوعي والموضوعية.¹

3.2.4. النظراء في العمل: وهنا الزميل في نفس العمل والمستوى والمجموعة التي يعمل

فيها الفرد الذي سيتم تقييمه ويرجع السبب في إسناد مهمة التقييم، هنا للزميل لأنه لديهم معلومات كافية عن سلوك وأداء وإنجاز الفرد نتيجة احتكاكهم المستمر به، إلا أنه لا ينصح بالاعتماد بشكل كامل على النظراء خشية أن تكون هناك صراعات داخلية بينهم تؤدي في نهاية الأمر إلى أن يكون رأي النظراء إرشاديا، يساعد المقيم الأصلي بإعطائه صورة متكاملة مما يساعده في الوصول إلى حكم موضوعي عن كفاءة الفرد المقيم.²

3.2.5. مجموعة مقيمين: تعني وجود لجنة من الرؤساء يقومون بوضع تقييم مشترك من

بينهم لكل مرؤوس على حدا وهذه الطريقة تفترض أن الرؤساء على قرب من كل مرؤوس ولديهم المعلومات الكافية للتقييم، وهو أمر ليس متوفرا بشكل دائم، مما قد يحيل عملية التقييم إلى حصيلة جهد مشترك، لذلك تميل بعض المنظمات إلى جعل كل رئيس يقوم بملاً نموذج التقييم كل على حدا، ثم يتم جمع وتبويب كل النماذج في جدول واحد ويساعد ذلك على إعطاء التقييم الشكل الفخم الذي يبعد عن الفردية، وأنه أمر يمس التنظيم كله وليس رئيسا واحدا.³

¹ يوسف حجيم الطائي ومؤيد عبد الحسين الفضل، مرجع سبق ذكره، ص 230.

² مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد، عمان، دار الشروق، 2005، ص 104.

³ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 414.

3.2.6. التقييم من قبل خبراء: هناك منظمات تستعين بأطراف خارجية مستقلة كمكتب استشارات متخصص ليجري التقييم للفرد، غالبا ما يستخدم هذا الأسلوب لتقييم أحد أعضاء الإدارة العليا الذي قد يكون مرشحا لوظيفة أعلى أو إذا كانت هناك تقييمات متناقضة له، في هذه الحالة قد تعهد المنظمة بالعملية إلى بيت استشارة خارجي تتعامل معه ليقوم بالعملية.

3.2.7. التقييم من قبل الزبائن: تستخدم بعض المنظمات تقييم الزبائن لبعض العاملين لديها خاصة الذين يعتبر حسن تعاملهم مع الزبائن العنصر الأهم في أدائهم.¹ من خلال ما سبق نستنتج بأن الفرد في المؤسسة هو محور اهتمام الإدارة لدوره الفعال في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الأداء الذي يقوم به وكما نجد بأن الأداء الوظيفي له محددات ومعايير لقياسه وتقييمه.

وأهمية عملية تقييم الأداء الوظيفي تكمن في أنها تحدد مدى كفاءة الفرد وتزيد مستوى الرضا، وتساهم في خلق فرص الاحتكاك بين الرئيس والمرؤوس، كما يؤدي شعور العاملين بأن جهة ما تقوم بتقييم نشاطهم، إلى الالتزام في تنفيذ المهام فضلا عن شعورهم بالمسؤولية تجاه أنفسهم وعملهم معا وتساعد على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب... كما أنه تتم عملية التقييم من خلال عدة خطوات لتقييم أداء الفرد، وبالرغم من الأهمية التي تكتسبها عملية تقييم الأداء إلا أنها تواجه العديد من المشاكل التي تعيق هذه العملية كما سبق و أن ذكرنا.

¹ سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، ط02، عمان، دار وائل للطباعة والنشر، 2004، ص395.

خلاصة:

نستنتج من خلال هذا الفصل أن الأداء الوظيفي هو ذلك السلوك الذي يمارسه الفرد في أدائه لوظيفته لأجل تحقيق هدف محدد، وبالتالي يحقق فعالية أداء المؤسسة من جهة وفعالية الأداء الوظيفي من جهة أخرى ونجد بأن الهدف الرئيسي من تقييم الأداء في المؤسسة هو تحديد مدى تطابق الأداء الفعلي للفرد مع الأداء المتوقع، ويتم تقييمه وفق عدة معايير، كما أن المؤسسة تعمل على مراجعة ما أنجزه الموظفون وتحديد ما إذا كان الأداء جيدا أو سيئا وبالتالي كلما زاد إحساس الفرد بفعالية نظام التقييم كلما ارتفع مستوى أدائهم، وتحسين علاقاتهم التنظيمية، واستناد نظام التقييم إلى معايير واضحة ودقيقة وعادلة، لا يتحقق إلا بوجود نظام اتصال فعال بالمؤسسة، فالإتصال داخل المؤسسة ضروري في كافة المستويات فهو وسيلة هامة لنقل وتبادل الأفكار والمعلومات لتحقيق الكفاءة والفاعلية، كما يعتبر أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين ورفع أدائهم الوظيفي.

الفصل الرابع

المنشآت الرياضية

تمهيد:

مما لا شك فيه أن المنشآت الرياضية على غرار مختلف المنشآت الأخرى وفي كل مجالات الحياة قد شهدت تطورا كبيرا واتساعا في حجمها وتعددا في وظائفها بشكل يستدعي أن تكون لتك المنشآت إدارة رياضية، هذه الأخيرة أضحت أحد علوم الرياضة الحديثة، إذ من السهل بناء وتشبيد المنشآت الرياضية، لكن من الصعب وجود إدارة سليمة تقوم بتسييرها.

تمثل المنشآت الرياضية الجهاز الرئيسي لتسيير النشاطات الرياضية وتعمل على تطويرها وفق الإمكانيات المتوفرة لديها تحت إدارة تسهر على تحقيق أهدافها، فالمنشأة الرياضية كما يرى البعض هي بمثابة الواقع المادي المؤسسي الذي يتعهد الرياضة، ونظرا للأهمية القصوى للمنشآت الرياضية فإن المشرع الجزائري قد خصص في القانون رقم 10/04 المؤرخ في 14 غشت 2004 المتعلق بالتربية البدنية والرياضية فصل خاصا بها حيث جاء الفصل الحادي عشر منه تحت عنوان: التجهيزات والمنشآت الرياضية، فنصت المادة 81 من هذا القانون على ما يلي: "تسهر الدولة والجماعات المحلية بعد استشارة الاتحادات الرياضية الوطنية المعنية، على انجاز وتهيئة المنشآت الرياضية المتنوعة والمكيفة مع متطلبات مختلفة أشكال التربية البدنية والرياضية طبقا للخريطة الوطنية للتنمية الرياضية وفي إطار المخطط التوجيهي للرياضة والتجهيزات الرياضية الكبرى¹.

¹ د.دبليو محم، مبادئ وأسس إنشاء وتسيير المنشآت الرياضية وفق المعايير الدولية، مجلة علمية محكمة تصدر عن مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني والرياضي، جامعة المسيلة، العدد 08، جوان 2014.

1. المنشآت الرياضية:

1.1 المنشآت الرياضية في العصر القديم:

يرجع الفضل لإقامة المنشآت الرياضية إلى الإغريق حيث أنهم أول من اهتم بإقامة دورات رياضية، والتسمية الحالية للدورات الأولمبية مأخوذة عنهم إذا أقاموا عام 468 قبل الميلاد دورة رياضية في مدينة "أوليمبيا"، استمرت لمدة خمسة أيام اشترك فيها أعداد كثيرة من اللاعبين الإغريق الذين حضروا من مختلف المقاطعات، مما اضطر المسؤولين لإقامة إنشاء عدد من الملاعب الكبيرة التي تتسع لاستيعاب للأعداد الوفيرة من المتفرجين الذين حرصوا على متابعة المباريات ومشاهدة وتشجيع الأبطال، وقد أطلق على الملعب الرئيسي الكبير لفظ إستاند *STADAM* وكان يطلق في بداية الأمر على مضمار الجري، وفي أثناء العصر الروماني أطلق لفظ إستاند على مجموعة من المنشآت الرياضية التي تضم الملاعب الآتية:

1.1.1 ملعب البنثاثون: رياضة البنثاثون الرومانية القديمة تقابل رياضة الخماسي الحديث حاليا ولكنها كانت في ذات الوقت عبارة التنافس في خمس رياضات هي العدو، الوثب العالي، قذف القرص...

1.2 ملعب الهيبودروم: وخصّص هذا الملعب في عصر الرومان لسباقات الفروسية والعربات، كما كان يخصص هذا الملعب أيضا لإقامة الرقصات أثناء الأعياد المختلفة والمواسم، بالإضافة لاستخدامه في التنافس بين الخطباء والشعراء.

1.3 البالاسترا: هو مكان للتدريب حيث خصص لتعليم وإعداد اللاعبين وتدريبهم على الفنون الرياضية المختلفة.¹

1.4 الليونيديون: وهو مكان معد ومخصص لاستضافة وإقامة اللاعبين والزوار من المقاطعات البعيدة المختلفة تقابله القرى الرياضية في العصر الحالي.

¹ عفاف عبد المنعم درويش، الإمكانيات في التربية البدنية، منشأة المعارف الإسكندرية، 1998، ص59.

1.5. الكولوسيوم: وهو أشهر الملاعب التاريخية القديمة الذي شيده الإمبراطور "فسباسان" فوق بحيرة صناعية بروما، ولكنه توفى قبل إتمام بناؤه واستكمل ابنه الإمبراطور تيتس بناؤه عام 80 ميلادية ويعتبر الكولوسيوم أول استاد أقيم على أسس علمية هندسية حيث روعي عند تصميمه المداخل والمخارج والملعب الرئيسي له ببيضاوي الشكل أقيمت حوله مدرجات عبارة عن أربعة طوابق بلغ ارتفاعها 48 مترا تستوعب حوالي 80000 ثمانين ألف متفرج، كما الحق له به مدرسة لتعليم فنون المصارعة وتم تجميل واجهته من الخارج بمجموعة من التماثيل المصنوعة من المرمر والرخام ويعتبر عام 1890 هو بداية التقدم الحقيقي للمنشآت الرياضية التي أخذت كثير من الدول الأوروبية تطويرها على أيدي خبراء متخصصين في هذا المجال وخاصة ألمانيا، فلندا، إيطاليا ثم انتقلت تكنولوجيا التجهيزات الرياضية إلى إنجلترا وفرنسا وأمريكا ودول أخرى ويمكننا متابعة هذا التطور التكنولوجي الهائل يتبع الدورات الأولمبية المختلفة بداية بدورة ميونيخ الأولمبية 1972 حتى آخر الدورات الأولمبية الحديثة حيث نلاحظ مدى تنافس الدول في إظهار ما لديها من تقنيات حديثة متطورة في مجال المنشآت الرياضية أسوأ بباقي المجالات الحيوية الهامة لهذه الدول العظمى.

2. المنشآت الرياضية في العصر الحديث:

2.1. المدن الرياضية:

تظهر أهمية المدن الرياضية، عند تنظيم دورات أو بطولات دولية أو مهرجانات شباب بالإضافة لدورها الهام في إعداد وتجهيز الفرق والمنتخبات القومية، وللمدن الرياضية مواصفات خاصة بها يمكن أن نوردتها فيما يلي:

2.1.1. الملعب:

يشتمل على ملعب قانوني لكرة القدم وحوله مضمار للعدو ومسافة 4 متر يحتوي على عدد من 6-8 حارات مع التجهيزات الخاصة لميدان مسابقة ألعاب القوى من الوثب بأنواعه القفز بالزانة، الرمي بأنواعه بالإضافة إلى مدرجات المتفرجين التي تتسع لأكثر من 25000 متفرج ومقصورة لكبار الزوار وأماكن الإعلاميين، وتستعمل المنطقة الموجودة أسفل المدرجات للخدمات المختلفة مثل المداخل والمخارج، الاشتراكات وصالات الاستقبال، غرف التدليك ودورات المياه، ورشات لصيانة والمخازن.¹

2.1.2. الصالة المغطاة:

يجب ألا تقل الحلبة الموجودة في وسط الصالة المغطاة عن 45 مترا طول 27 مترا عرض، وذلك لإمكانية استغلالها في أكثر من رياضة بالإضافة لوجود مدرجات المتفرجين وتستغل المنطقة أسفل هذه المدرجات في توفير الخدمات المختلفة للاعبين والإداريين والحكام من دورات المياه والمخازن، الخدمات الطبية... الخ.

كما يجب أن تلحق بهذه الصالة الرئيسية صالة أخرى تمارس عليها، أنشطة متنوعة ومسرح وغرف الاجتماعات مع صالة أخرى تستخدم كمكان لمشاهدة التلفزيون وكافيتيريا مع مختلف الخدمات الأخرى مثل المخازن وأماكن الصيانة.

2.1.3. الملاعب المفتوحة:

من الضروري توفير مجموعة من الملاعب المفتوحة داخل المدينة الرياضية وهذه الملاعب تكون أرضيتها من المسطحات الخضراء للممارسة كرة القدم، الهوكي، كرة اليد، بالإضافة لتوفير ملعب جمباز فني مفتوح، مع ملاعب مفتوحة أخرى لكرة السلة واليد والطائرة، التنس مع توفير مدرجات خاصة لكل ملعب.

¹ عفاف عبد المنعم درويش، مرجع سبق ذكره، ص 60.

2.1.4. حمام السباحة والغطس:

يجب توفير حوض السباحة أولمبي (21 x 50) مترا بعمق 2.10 متر بالإضافة لحوض غطس منفصل لا تقل أبعاده عن (12 x 15) متر بعمق متدرج يبدأ بـ 3.5 متر من جميع الجوانب حتى يصل إلى المنتصف بعمق 5.25 متر مزود بمصعد مع توفير حوض للتدريب (25 x 12.5) متر وحوض آخر للإحماء قبل المسابقات مع توفير مدرجات حوض السباحة الأولمبي تستغل المنطقة الموجودة أسفلها كغرف خلع الملابس.

2.1.5. مناطق الإعاشة:

وهي مجموعة من الغرف المخصصة للنوم بحيث لا يقل عددها عن 100 غرفة مزودة بالخدمات الفندقية وتكييف هواء مركزي وصالات للاجتماعات والجلوس ومكتبة مزودة بالكتب وشرائط الموسيقى والفيديو، وكافيتيريا ومطعم رئيسي وكل ما يوفر للاعبين احتياجاتهم طول فترة إقامتهم.

2.1.6. الخدمات المركزية:

وهي المسؤولة عن توفير الخدمات العامة للمنشآت لإمدادها بالكهرباء والمياه وشبكة الصرف الصحي والاتصالات والطرق الرئيسية والفرعية الموجودة بالمدينة وأماكن انتظار السيارات والمركز التجاري والخدمات الأخرى السياحية البريدية الاستعلامات، الأمن ... الخ.

3. مفهوم المنشأة الرياضية:

تعتبر المنشأة الرياضية العنصر الأساسي لكل مسعى في التطور الرياضي فهي تتحكم في المستقبل الرياضي كله، تشكل القاعدة التي بدونها لا يمكن القيام بأي مسعى لتعميم وتوسيع الممارسات الرياضية.¹

¹ المرسوم التنفيذي، رقم 91/416، المؤرخ في 02 نوفمبر 1991، الجريدة الرسمية، العدد 54، الصادرة بتاريخ 30 نوفمبر 1991.

ويعود مفهوم المنشآت الرياضية حسب المرسوم التنفيذي (91-416) المؤرخ في 1991/11/02 يحدد شروط إحداث المنشآت الرياضية واستغلالها، والمنشآت الرياضية التي سنتطرق إليها هي منشآت ذات الطابع العمومي والتي نتعرف على مفهومها القانوني خلال الرجوع إلى المادة 02 من القرار الوزاري المشترك والمؤرخ في 1993/02/03 المتعلق باستعمال المنشآت الرياضية العمومية لغرض الممارسات الرياضية التربوية والتنافسية الجماهيرية في الوسط التربوي، والمقصود بالمنشآت الرياضية ذات الطابع العمومي هي كل هيكل مهية للنشاط الرياضي التابع لسلطة دواوين المركبات المتعددة الرياضات في الولايات والقاعات المتعددة الرياضات والملاعب التابعة لسلطة الإدارة المكلفة بالشبيبة والرياضة بالإضافة إلى هذا القرار نجد التعرض لهذا النوع من المنشآت ضمن أحكام الأمر (95-05) لاسيما المواد من 88 إلى 99 من القرار الوزاري حيث يمكن أن نفهم من خلالها أن المنشآت الرياضية العمومية هي تلك التي أنجزت بالمساهمة المالية للدولة أو الجماعات المحلية لهذه المنشآت استعمال خاص، حيث يكون تعاملها بصفة مجانية لرياضة النخبة والمستوى العالي وللتربية البدنية والرياضية وللتنظيمات الرياضية للمعاقين والمتخلفين ذهنيا ولعمليات تكوين الإطارات الرياضية التي تقوم بها المؤسسات العمومية، والمنشآت الرياضية هي كل منشأة مفتوحة للجمهور معدة خصيصا للممارسات الرياضية والبدنية، التي تتوفر فيها الشروط التقنية والصحية والأمنية لاحتواء النشاطات الرياضية والبدنية.

4. خصائص المنشآت الرياضية:

لاعتبار منشأة أنها رياضية لا بد أن تتوفر على العنصرين التاليين:¹

- أن تكون مفتوحة للجمهور ويقصد من ذلك عدم الاستعمال على فئة معينة من الناس، وأن تكون المنشأة مفتوحة للجميع، فهي ذات استعمال مشترك بين جميع الناس سواء تعلق الأمر بالرياضيين أو المتفرجين أو غير ذلك من الناس.

¹ المرسوم التنفيذي رقم، (91-416)، المؤرخ في 2-11-91، الجزائر، سبق ذكره.

- أن تكون المنشأة معدة للممارسة البدنية والرياضية أو الترفيهية يجب أن تكون المهمة الرئيسية والأساسية لهذه المنشأة هو أن تمارس فيها النشاطات البدنية والرياضية وأما النشاطات الترفيهية وإما النشاطين معا.

وباعتبار المنشأة معدة خصيصا لمثل هذه الممارسات لا يمنع من إمكانية أن تمارس فيها بصفة تبعية أو عرضية نشاطات أخرى غير الممارسات الرياضية والبدنية بمختلف أشكالها كأن تكون نشاطات ثقافية أو عروض اجتماعية أو تظاهرات ذات طابع سياسي قصد جعل المنشآت ذات مردودية أحسن، وممارسة هذه النشاطات لا يغير من كون المنشآت تمارس فيها بصفة تبعية منشآت رياضية فالمهم هو أنها مفتوحة للجمهور ومعدة خصيصا للممارسات البدنية والرياضية بمختلف أشكالها وأن النشاطات الأخرى تمارس بصفة عرضية أو تبعية.

5. أسس تخطيط المنشآت الرياضية:

هناك عدة مبادئ أساسية يجب مراعاتها عند التخطيط لإقامة النوادي ومراكز التدريب والقرى الرياضية من أجل الاستغلال الأمثل وضمان فاعلية وسهولة وسلامة استعمالها حتى تحقق الهدف التي أنشئت من أجله، ونبين أهم هذه المبادئ التي ينبغي وضعها من الحسابان والدراسة قبل التنفيذ فيما يلي:¹

5.1. الاعتبارات الضرورية في تصميم المنشأة الرياضية:

هناك العديد من العناصر التي يجب أن تراعى عند تصميم المنشأة الرياضية والشروع في العمليات الخاصة بالتسهيلات والإمكانات الرياضية الخاصة به نذكر منها ما يلي:

¹ حسن أحمد الشافعي، إبراهيم ع المقصود، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي، دار الوفاء الدنيا الطباعة والنشر، ط1، 2004، ص18.

- ✓ احتياجات المستخدمين له حيث يجب أن تصمم المنشآت الرياضية طبقا لطبيعة استخدامها من جانب المستخدمين، كما يجب أو توضع متطلبات الاتحاد الدولي في الاعتبار.¹
- ✓ يجب أو يوضع أمام المهندسين الذين سوف يصممون المنشأة الرياضية التفصيلات الكاملة باستخدامها مثل طبيعة أرضية المنشأة، ومتطلبات الإضاءة، ومتطلبات نظام الصوت، وطبيعة الاستخدامات المتعددة للحجرات والقاعات، وللتخزين وحجرات الملابس، ومساحات الممارسة الرياضية.
- ✓ على هؤلاء الذين سوف يديرون المنشأة الرياضية أن يخططوا جيدا لكيفية إدارته، وتحقيق أفضل استخدام له وعمليات النظافة وركن السيارات وأساليب إزالة الفضلات والنفايات، وأن يضعوا في الاعتبار استخدامات المنشأة من جانب المعاقين كما أن عليهم أن يحددوا الخدمات المطلوبة للمشاهدين به.
- ✓ يجب أن يوضع في الاعتبار كيفية وصول كل من المتفرجين والمستخدمين والعاملين إلى المنشأ الرياضي.

5.2. الاعتبارات الضرورية في بناء المنشأة الرياضية:

- 1- يجب بناء المنشأة الرياضية على أساس أنه سيستخدم على المدى الطويل أن بناءه من خلال ذلك قد يكلف أكثر، ولكنه سوف يوفر كثيرا في المستقبل.
- 2- الأدوات ومواد البناء الجيدة التي تستخدم في المبنى سوف توفر كثيرا على المدى الطويل كما أن استخدامها سيكون أفضل.
- 3- يجب أن يوضع في الاعتبار المواد المتاحة حيث سيؤثر ذلك في الوفاء بتكاليف البناء.
- 4- إذا ما كان المنشأ الرياضي سوف يستخدم في مسابقات دولية فيجب مراعاة أن تكون مواصفات البناء منفذة طبقا للقواعد التي تصنعها الاتحادات الدولية.

¹ د.مفتي إبراهيم حمادة، تطبيقات الإدارة الرياضية، المدارس، الجامعات، الاتحادات الرياضية، الأندية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة 1999 ص153.

5.3. الاعتبارات الضرورية في استخدامات المنشأة الرياضية:

- أ- عند بداية تصميم المنشأة الرياضية يجب أن يوضع تصور لما سيكون عليه المبنى من حيث ما يلي:
- عدد الأفراد الذين سيعملون به وعمل كل منهم.
 - تكاليف الانتفاع، وصيانته، والحفاظ عليه، وإجراءات الأمن.
 - عدد الساعات التي سوف يستخدم خلالها.
- ب- ما هي الأنشطة الأخرى التي يمكن استغلال المنشأة الرياضي فيها بجانب الاستخدامات الرياضية (حفلات، الاستقبال، والاجتماعات، مكتبة... الخ).
- ت- يجب أن تتمشى استخدامات المنشأة الرياضية مع اتجاهات المجتمع وأن تكون استخدامات أدواته وأجهزته ومبانيه آمنة وجذابة.
- ث- يجب أن تدار المنشأة الرياضية بأسلوب يضمن دخل مادي يعوض التكاليف صيانته استهلاكاته وذلك من خلال وضع السياسات وتكاليف الاستخدام.
- ج- تكاليف عمالة المنشأة الرياضية تعتبر هي أكبر المصروفات الجارية، يجب التأكد من تغطيتها مع المحافظة على كفاءة العمل، والأدوات والأجهزة.
- ح- ضرورة وضع موجز لعمليات المنشأة الرياضية وتعديله عند اللزوم مثل رسم الأرضيات مراسم الاستخدام، وقوائم الأدوات الرياضية وكيفية استخدامها وواجبات عامة للعاملين به، ومسؤوليات العاملين في حالة الطوارئ ومتطلبات إدارة المبنى.
- خ- وضع نظم العمل واستغلال المنشأة الرياضية مثل السيطرة على الجوانب المالية والتقارير وتأمين المبنى ضد الحرائق والسرقات وتدريب العاملين وموجز للسياسات.
- د- وضع خطة مادية لموارد الإحلال والتجديد.

6. تعريف الإمكانيات:

هي كل ما ومن يمكن أن يساهم في تحقيق هدف معين حالي أو مستقبلي من تسهيلات وملاعب وأجهزة وأدوات وميزانية وظروف مناخية وجغرافية ومعلومات وكوادر متخصصة متبعين الأسلوب العلمي للتخطيط والإدارة والتقويم لتحقيق تلك الأهداف.¹

7. أهمية الإمكانيات في التربية الرياضية:

لا شك أن توفير الإمكانيات وحسن استخدامها يعتبر أمرا حتميا لا غنى عنه بالإضافة إلى أنها أحد العوامل المؤثرة في تقدم الدول وتطورها لما لها من أثر استثماري في تنمية طاقات الأفراد والجماعات، ويظهر ذلك واضحا في مجال التربية البدنية والرياضية حيث تؤثر الإمكانيات بمختلف أنواعها في نجاح أنشطتها وتحقيق أهدافها ويمكننا التعرف على أهمية الإمكانيات في هذا المجال على النحو التالي:

- * توافر الإمكانيات يعد أحد العناصر الأساسية المؤثرة في نجاح فعالية العملية التعليمية
- * حيث لا غنى عن وجود أفنية وملاعب وأدوات رياضية مدرسية.
- * إن تفريخ صفوف متتالية من الناشئين للانضمام للفرق الرياضية ذات المستوى العالي، والفرق القومية في مختلف الرياضات لا يمكن أن يتم دون توافر الإمكانيات المادية والبشرية الخاصة بهذا المجال.
- * إن البرامج المختلفة لأغراض التربية الرياضية تضعف ولا يمكن لها أن تحقق أهدافها كاملا في غياب الإمكانيات.
- * يعد توافر الإمكانيات وحسن استخدامها على المستوى القومي خاصة في مجال الإعلام الرياضي من العوامل البالغة التأثير على المشاهدين لتنمية مختلف الجوانب الثقافية الرياضية مما يزيد بصورة أخرى من الشعور بالانتماء للوطن.

¹ عفاف عبد المنعم درويش، مرجع سبق ذكره، ص 24.

* إن توافرت الإمكانيات الخاصة بتقديم المهارات الرياضية وخاصة الصعبة بطريقة وصورة بسيطة سلسلة تعلق بذهن المتدرب وتساعده للوصول إلى مرحلة الثبات والإتقان والأداء الآلي بصورة أقرب إلى المثالية مما يساعد في رفع مستوى الأداء.

* إن تواجد الإمكانيات يوفر الجهد لكل من اللاعب والمدرّب والتلميذ والمعلم حيث توافر الإمكانيات والأدوات الرياضية وغيرها من مختلف الإمكانيات سواء في أماكن التدريب أو المدارس أو ما إلى غير ذلك يؤثر في جذب التلاميذ وغيرهم نحو ممارسة مختلف الأنشطة الرياضية.

* توافر وتنوع الإمكانيات وخاصة الأجهزة والأدوات يقلل من شعور الممارسين بالملل.

* إن توافر الإمكانيات خاصة في المناطق الشعبية (كالمساحات الشعبية، مراكز الشباب) يحد من المظاهر السلوكية غير المرغوب فيها والتي تتنافى مع القيم الأخلاقية والعادات والتقاليد الاجتماعية في مختلف بلدان العالم.

* إن توافر الإمكانيات يؤثر بالإيجاب في نشر التربية الرياضية والتعريف بأهميتها ويرغب مختلف فئات الشعب الإقبال على ممارستها.

* إن توافر الإمكانيات في مختلف المجالات ومنها التربية البدنية والرياضية يساعد الحكومة نحو تحقيق أهدافها العامة.

* إن توفير الإمكانيات عالية المستوى سواء كانت مادية أو بشرية له الأثر الكبير في الارتقاء بالمستوى الرياضي للممارسين سواء من الناحية المهارية أو الخطئية.

* يعد توفير الإمكانيات وحسن استخدامها سواء في المؤسسات الاجتماعية العامة أو المؤسسات العقابية له دوره الفعال في مساعدة هذه المؤسسات على ممارسة نزلائها لمختلف الأنشطة الرياضية مما يساهم في تحقيقها لأهدافها التي أنشأت من أجلها.

8. مبادئ الإمكانيات الرياضية:

إن مبادئ التخطيط على جانب كبير من الأهمية إذا كان هدف الإنشاء هو توفير أماكن ذات فعالية للتعليم أو التدريب وفيما يلي بعض تلك المبادئ التي يمكن أن يستفيد منها مسؤولي الإدارة والمهندسون المعماريون في تطوير أساليب إنشاء أماكن التربية البدنية والرياضية، يجب أن يشارك في التخطيط المبدئي كل الأشخاص الذين يعملون أو يستفيدون من الإمكانيات الرياضية في عملهم، إن أي برنامج رياضي يحتاج لبعض المواقع التعليمية الأساسية.¹

9. أنواع الملاعب:

الملاعب على اختلاف أنواعها يمكن تقسيمها طبقاً للأهداف المعينة، ولكن لا يعني هذا أن كل تقسيم ونوع قائم بذاته بل يجب أن تكون هذه التقسيمات كلها مرتبطة ببعضها ويمكن تقسيمها إلى ما يلي:

أ- من حيث الأهداف:

- ملاعب علاجية - ملاعب تدريبية - ملاعب ترويجية - ملاعب تنافسية.

ب- من حيث الشكل الهندسي:

- ملاعب مستطيلة - ملاعب مربعة - ملاعب دائرية - ملاعب بيضاوية.

ج- من حيث الشكل العام:

- الملاعب المكشوفة - حمامات السباحة - الفصل.

د- من حيث اللعبة:

- ملاعب المنازلات - ملاعب الألعاب الجماعية - ملاعب الألعاب الفردية والزوجية.

هـ- من حيث القانونية:

- ملاعب قانونية - ملاعب غير قانونية.

و- من حيث التبعية:

¹ د. الحسن الشافعي، مرجع سبق ذكره، ص 51.

- ملاعب حكومية (مدارس وكليات، مراكز الشباب) - ملاعب تابعة لهيئة معينة مثل النوادي ونوادي الشركات.

ي- من حيث الأرضية:

نوعية الأرض تلعب دورا كبيرا بالنسبة للألعاب وهي تختلف حسب كل لعبة ومتطلباتها ويمكن تصنيفها إلى ملاعب خضراء، سوداء فحمية، الحمرة المخلوطة، العشب الاصطناعي، الإسفلت، البلاط، الرملية، الأسمنت، الجليدية الثلجية، المائية.... الخ.

10. مزايا دراسة إمكانات المنشأة الرياضية:

إن التعرف على المزايا والأهداف الممكن تحقيقها من دراسة إمكانات المنشآت الرياضية يمكن إجمالها فيما يلي:

أ- الوصول إلى أفضل الطرق والوسائل لعمل المنشأة:

حيث أن الدراسة تمكننا من تطوير أداء المنشأة بما يسمح برفع مستوى كفاءتها الفنية والإدارية بما يسهم في تقديم خدمات أفضل في شكل أنشطة وأهداف تحققها.¹

ب- اختيار أفضل للتقييم التنظيمي للمنشأة:

إن دراسة الإمكانيات يتبعه بالضرورة دراسة للتوليفة المثالية للصفات والميزات والأهداف الخاصة بالمنشأة إذ يمكن من خلالها الوصول إلى البدائل الممكنة للتصميم التنظيمي والذي يحقق مرونة تساعد المنشأة في تقديم أنشطتها بدرجة عالية من الكفاءة.

ج- زيادة حماس العاملين بالمنشأة:

إن هذا الأمر ضروري بالغ الأهمية، فإن دراسة المنشآت الرياضية تساعد في البحث عن سلوك ودوافع الأفراد المكونين لهذه المنشأة وعلى ذلك يمكننا من الإجابة على السؤال التالي، لماذا يتصرف الأفراد بصورة معينة، وهناك حكمة تقول أنه يمكنك أن تقود حصانا إلى الماء،

¹ د. عفاف عبد المنعم، مرجع سبق ذكره، ص 27.

ولكنك لا تستطيع أن ترغمه عن شرب الماء، وهذا ينطبق على الإنسان لذا فإن دراسة الإمكانيات والموارد تزودنا بالعوامل المختلفة والأسباب التي من شأنها زيادة حماس العاملين بالمنشأة للاستفادة الكاملة والسليمة منهم.

د- الإشباع الأفضل للحاجات الإنسانية:

إن دراسة الإمكانيات المتاحة في المنشآت تساعد في التعرف على كيفية تحقيق هذا الإشباع بأفضل الطرق والصور وبالتالي يتحقق الإشباع بأقل جهد ممكن وأقل تكلفة.

هـ- تطوير مختلف ألوان الممارسة الرياضية:

من خلال دراسة الإمكانيات والموارد التي يمكن التواصل إلى أفضل أنواع الأنشطة سواء التي يقبل عليها الأفراد والارتقاء بهذه الأنشطة والوصول بلاعبها إلى رياضة المستويات العليا سعياً لتحقيق البطولة بالإضافة للتعرف على نواحي الضعف وتدعيمها ونواحي القوة وتعميمها.

و- زيادة أعداد الممارسين:

مما لا شك فيه أن دراسة الإمكانيات المختلفة في المنشأة الرياضية يصنع أيدي المسؤولين على نواحي النقص، مما يدفعهم لاستكمالها والتوسع في إقامتها وتوفيرها مما يتيح الفرصة الأكبر عدد ممكن من الأفراد للاستمتاع بالمشاركة في مختلف الأنشطة الرياضية.

ي- استخدام أفضل الموارد المتاحة:

إن الحجم المتاح من الموارد لمجتمع معين أقل عادة من حاجات أفراد هذا المجتمع ومن خلال دراسة الإمكانيات يمكن الوصول إلى الاستخدام الأمثل لموارد المجتمع بما يحقق أقصى إشباع للمواطنين.

ك- تحقيق أفضل الأهداف:

إن المحصلة النهائية لجميع المزايا السابقة والتي تحقق من دراسة الموارد والإمكانيات هي الوصول إلى أفضل الطرق فعالية في مساعدة المنشآت على تحقيق وإنجاز الأهداف التي أنشئت من أجلها ألا وهي الإشباع الأفضل للحاجات الإنسانية للمواطنين بأقل جهد.

11. سياسة الدولة في إطار المنشآت الرياضية:

إن الدولة تسهر بمشاركة الجماعات المحلية وبعد استشارة هياكل التنظيم والتنشيط ومن أجل ترقية وتنمية الممارسات البدنية والرياضية ، على تهيئة المنشآت الرياضية المتنوعة والمكيفة مع مختلف أشكال الممارسة الرياضية طبقا للمخطط الوطني للتنمية الرياضية وقد اتبعت الدولة سياسة واضحة تتمثل في:

- ✓ إنجاز المنشآت الرياضية لمختلف مستويات الممارسة الرياضية.
- ✓ إنشاء المنشآت الرياضية لفائدة المؤسسات التعليمية.
- ✓ إنشاء المنشآت الصغيرة التي تضمنت الممارسة الرياضية وبتكاليف قليلة وذلك في إنشاء المنشآت الكبرى أو الدواوين في المناطق ذات الكثافة السكانية الكبيرة وقد اتجهت الدولة إلى المشاريع الكبرى بهدف الاستثمار وهي بناء المركبات متعددة الرياضات في مقر كل ولاية، وقد استهلكت هذه المشاريع مبالغ مالية فخمة وهذا رغبة من الدولة في تعميم الرياضة وتطويرها وإرضاء رغبات السكان من خلال حقهم في ممارسة النشاط الرياضي.

وقد عرفت المنشآت الرياضية تطورا كبيرا خاصة في التنظيم والقوانين الخاصة بتسيير واستقلال الهياكل الرياضية وذلك ما تم إبرازه في القانون رقم 04-10 المؤرخ في 14 أوت 2004 المتعلق بالتربية البدنية والرياضية، ومن مواده ما يلي :

تسهر الدولة بمشاركة الجماعات المحلية على تهيئة المنشآت الرياضية المتنوعة والمكيفة مع متطلبات الممارسة الرياضية.

يجب أن تحتوي المناطق السكنية ومؤسسات التعليم والتكوين على منشآت رياضية تستفيد البلديات والأحياء ذات الكثافة السكانية الشبانية المرتفعة وكذا المناطق الريفية من تدابير خاصة تهدف إلى ضمان إنجاز منشآت رياضية مكيفة مع متطلبات وخصوصيات مكان تواجدها.

تسهر الدولة والجماعات المحلية على المصادقة التقنية والأمنية للمنشآت الرياضية واستغلالها.

يكون استعمال المنشآت الرياضية العمومية مجانا:

- * لرياضة النخبة والمستوى العالي.
- * للتربية البدنية والرياضية في الوسط المدرسي والجامعي.
- * للتطبيقات الرياضية للمعوقين والمتخلفين.
- * لعمليات التكوين للإطارات الرياضية التي تقوم بها المؤسسات العمومية.¹

12. تسيير المنشأة الرياضية:

يتم تسيير المنشأة الرياضية عن طريق مدير يعمل على توفير كل الظروف من أجل السير الحسن والجيد لهذه المنشأة. حسب المرسوم التنفيذي 05-492 الذي يحدد القانون الداخلي لدواوين المركبات المتعددة الرياضات فيبقى على مسيرين المنشآت الرياضية يعتمدون على توجيهات مدير الديوان ومديرية الشباب والرياضة للولاية، وهذا يتفوق على شخصية المسيرين ومبادراتهم في تسيير المنشأة المتواجدين فيها.²

13. المنشآت والتجهيزات والعتاد الرياضي:

تميزت السياسة الرياضية بعد الاستقلال وخلال السبعينيات بالاستثمار الموجه أساسا نحو المشاريع الكبرى (لمركبات متعددة الرياضات)، وكانت تخضع هذه المركبات لبرمجة ظرفية مقترنة بالتقسيمات الإدارية الجديدة. أي الانتقال من ثلاثة عشر ولاية إلى ثمانية وأربعين ولاية.³

¹ القانون رقم 4 - 10، المؤرخ في 14 أوت 2004، المتعلق بالتربية البدنية والرياضية.

² المرسوم التنفيذي رقم 05/492 المؤرخ في 20 ذو القعدة 1426 الموافق لـ 22 ديسمبر 2005، العدد 84، ص 13.

³ الجلسات الوطنية للرياضة، قصر الأمم 21-22 ديسمبر 1993.

أما فيما يخص القانون رقم 03/89 وبعده الأمر 09/95 جاء يحمل جملة من الأفكار تشجع ترقية وتنمية الممارسات البدنية والرياضية المتنوعة والمكيفة مع متطلبات مختلفة الأشكال الممارسات الرياضية، ويشير إلى ضرورة أن تحتوي المناطق السكنية ومؤسسات التربية والتعليم والتكوين على المنشآت الرياضية، ومساحة لعب وعلى أن تحتوي جميع المخططات العمرانية كما أعطى للأشخاص الطبيعيين والمعنويين، إمكانية إنجاز واستغلال المنشآت الرياضية والترفيهية قصد تكثيف شبكة المنشآت الرياضية الوطنية.¹

وما يمكن قوله فيما يخص هذه النقطة أي الأمر 09/95 يشجع فقط هذا الوجه مع العلم أنه لا وجود إلى سياسة رياضية بدون منشآت رياضية (كالقاعات والمساح ... الخ).

14. المراقبة والتفتيش:

تخضع كل المنشأة للرقابة والتفتيش كما ورد في المرسوم 91-416 السابق الذكر، من طرف:

✓ مفتشو الرياضة بالنسبة لشروط الممارسة الرياضية.

✓ مفتشو الصحة فيما يخص مقاييس النظافة والشروط الصحية.

✓ مصالح الحماية المدنية فيما يخص مقاييس الأمن.

وهنا يكمن دور مختلف المفتشين الممثلين للهيئات السابقة بالتطلع على المنشأة الرياضية من أجل القيام بعمليات تقييمية للكيفية التي تسير بها المنشأة الرياضية ومدى تطبيقها مع الشروط الصحية لممارسة الرياضة فيها، وهذا عن طريق التطلع على نظافة المنشأة الرياضية وتهويتها، كما يتناول شروط ممارسة النشاطات البدنية من حيث التجهيزات المستعملة وتطابقها مع المعايير العامة، كما يقومون بتقييم حجم النشاطات ومردودية المنشأة المالية ومردودها من حيث النشاط الرياضي.²

¹ المادة 90 من الأمر رقم 09/95 المؤرخ في 25 فيفري 1995.

² المرسوم التنفيذي 91/416 المؤرخ في 25 ربيع الثاني 1412 الموافق ل 02 نوفمبر 1991، العدد 54، ص 213.

خلاصة:

المنشآت الرياضية هي العقارات من أرض وبناء وهي مخصصة طوال الوقت أو لبعض الوقت لتسيير أمور الحركة الرياضية وبتسع مدلولها ليشمل الملاعب الرياضية المختلفة والاستادات والساحات الرياضية المغلقة والمفتوحة، ومضمارات السباق داخل المقار الرياضية أو خارجها والصالات والاستادات والمساح وسائر الأبنية اللازمة لممارسة وخدمة الأنشطة الرياضية من نواد رياضية وقرى رياضية وأولمبية ومعسكرات تدريب ومقار للاتحادات الرياضية واللجان الأولمبية والساحات الشعبية والمراكز الخدمية الطبية والإعلامية الملحقة بها.

ومما لا شك فيه أن المنشآت الرياضية على غرار مختلف المنشآت الأخرى وفي كل مجالات الحياة قد شهدت تطوراً كبيراً واتساعاً في حجمها وتعددًا في وظائفها بشكل يستدعي أن تكون لتلك المنشآت إدارة رياضية، هذه الأخيرة أضحت أحد علوم الرياضة الحديثة، إذ من السهل بناء وتشبيد المنشآت الرياضية، لكن من الصعب وجود إدارة سليمة تقوم بتسييرها.

الباب الثاني

الجانب الميداني

إطار المنهجي للدراسة

تمهيد:

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورا رئيسا يتم من خلاله انجاز 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.

وبناء على ذلك تناول هذا الفصل وصفا للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

1. التعريف بميدان الدراسة:

1.1. المركب الرياضي الرائد زكريا المجدوب:

نص المشرع من خلال القرار الوزاري رقم 062 مؤرخ في 01/10/2003 يتضمن إحداث المكتب المركب المتعدد الرياضات لولاية البيض.

أن وزير الشبيبة والرياضة،

- بمقتضى القانون رقم 90-90 المؤرخ في 07 أبريل سنة 1990 المتعلق بالولاية،

- وبمقتضى القانون رقم 90-90 المؤرخ في 04 ديسمبر سنة 1990 المتضمن قانون الأسلاك الوطنية.

- بمقتضى القانون المرسوم التنفيذي رقم 90-118 المؤرخ في 30 أبريل سنة 1990 المتمم بالمرسوم رقم 90-284 المؤرخ في 22 سبتمبر سنة 1990 والمحدد لصلاحيات وزير الشبيبة،

- وبمقتضى الأمر رقم 95-09 المؤرخ في 04 رمضان عام 1415 الموافق 25 فبراير سنة 1995 المتعلق بتوجيه المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية وتنظيمها وتطويرها،

- وبمقتضى المرسوم رقم 89-198 المؤرخ في 07 نوفمبر سنة 1989 المحدد لشروط توزيع المداخل والنفقات المقررة بالنسبة لميزانيات المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري المسير بالأحكام الأساسية المشتركة،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90-234 المؤرخ في 28 جويلية 1990 المحدد لقاعد تنظيم وتسيير مصالح ترقية الشبيبة للولاية،

يقرر ماياتي

المادة الأولى: يحدث مكتب مركب متعدد الرياضات واقع بولاية البيض مسير بأحكام المرسوم رقم 77-117 المؤرخ في غشت 1977 المشار إليه أعلاه:

المادة 2: يتشكل المركب المتعدد الرياضات المبين في المادة الأولى أعلاه من المنشآت المذكورة الأربع التالية:

- ملعب متعدد الرياضات: 12000 مقعد بالبيض،
- مسبح شبه اولمبي مغطى بالبيض،
- قاعة متعددة الرياضات بالبيض،
- قاعة متخصصة ببوقطب،

المادة 3: طبقا لأحكام المرسوم رقم 77-117 المؤرخ في 06 غشت 1977 تعد المنشآت الرياضية المذكورة بالمادة الأولى أعلاه كوحدات للمكتب المركب المتعدد الرياضات لولاية البيض.

المادة 4: تتشكل الوحدات المذكورة أعلاه من المنشآت والتجهيزات المحددة في ملحقات هذا القرار.

2. المنهج المتبع في الدراسة:

يرتكز استخدام الباحث لمنهج ما دون غيره على طبيعة الموضوع الذي نود دراسته وفي دراستنا الحالية وتبعا للمشكلة المطروحة نرى أن المنهج الوصفي التحليلي الذي يتضمن الأسلوب المسحي بجمع البيانات بواسطة الاستبيانات والعمل على تحليلها إحصائيا بالإجابة على أسئلة الدراسة هو المنهج الملائم، حيث يعرفه رابح تركي أنه "عبارة عن استقصاء ينصب في ظاهرة من الظواهر كما هي قائمة في الحاضر قصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقة بين عناصرها"¹.

أما بشير صالح الرشيدي فيعرفه بأنه " مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستخلاص والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أي الموضوع محل البحث"².

¹ رابح تركي، مناهج البحث في علوم التربية وعلم النفس، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 84، ص23.

² بشير صالح الرشيدي، مناهج البحث التربوي، دار الكتاب الحديث، 2000، ص59.

3. مجالات الدراسة:

3.1. المجال البشري:

ويقتصر هذا الأخير فقط في الموظفين والإطارات التابعين لديوان المركب الرياضي الرائد زكريا المجدوب بالبيض.

3.2. المجال المكاني:

تمت الدراسة الميدانية (دراسة حالة)، على مستوى ديوان المركب الرياضي الرائد زكريا المجدوب بالبيض.

3.3. المجال الزمني:

تم تقسيم هذا الأخير إلى فترتين، الأولى خصصت إلى الدراسة النظرية وقد تمت ما بين نهاية شهر جانفي 2018 وبداية شهر مارس 2018، أما الثانية والتي خصصت إلى الدراسة الميدانية فقد أجريت من نهاية شهر أفريل 2018 ونهاية شهر ماي 2018.

4. مجتمع الدراسة وعينته:

4.1. مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف شمل كل الموظفين والإطارات العاملين بديوان المركب الرياضي الرائد زكريا المجدوب لمدينة البيض، بحيث كان عددهم الإجمالي 56 ما بين موظف وإطار.

4.2. عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة على أساس أن هذه الأخيرة هي دراسة حالة، وبالتالي كان التعامل مع المبحوثين بطريقة مسحية، حيث تمت عملية التوزيع التي شملت مختلف فئات الموظفين والإطارات، وبعد عملية توزيع الاستمارات التي مست كل العينة وبالتالي كل مجتمع الدراسة، أي 56 مبحوث، لكن تم استرجاع 44 استمارة مستوفاة للشروط، فاعتمدت في تطبيق الدراسة الميدانية. وعلى ضوء هذا يمكن القول أنه قد تم الاعتماد على عينة دراسة الحالة التي يتم فيها توريث جميع المبحوثين الذين تتوافر فيهم جميع خصائص المجتمع الأصلي.

4.3. العينة الاستطلاعية:

اشتملت عينة الدراسة على 14 موظف وإطار من المركب الرياضي لمدينة البيض، وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية بغرض التأكد من صلاحية أداة الدراسة وكذلك لاستخدامها في حساب الصدق وثبات المقياس.

الجدول رقم (02): يبين عدد أفراد العينة الاستطلاعية.

الولاية	العدد	النسبة المئوية
البيض	12	100%

4.4. العينة الفعلية:

شملت عينة الدراسة الفعلية (أي العينة الكلية 56)، ما بين موظف وإطار للمنشآت الرياضية موزعين على مدينة (البيض)، وتم سحب 44 استمارة صحيحة، حيث لم يتم استبعاد استمارات العينة الاستطلاعية وعددها 12 استمارة كما تم ذكره.

الجدول رقم (03): يبين توزيع مفردات عينة الدراسة الفعلية (الكلية).

الولاية	عدد افراد العينة	النسبة المئوية
البيض	56	100%

5. توزيع أفراد العينة وفق البيانات الشخصية:

5.1. توزيع أفراد عينة الدراسة من الموظفين والإطارات وفقا للسن:

جدول رقم (04): يبين أفراد عينة الدراسة من الموظفين والإطارات وفقا للسن.

النسبة	التكرار	العمر
4.54%	2	اقل من 30 سنة
61.36%	27	من 30 سنة إلى اقل من 39 سنة
29.54%	13	من 40 سنة إلى 49 سنة
4.54%	2	من 50 سن فما فوق
100%	44	المجموع

يتضح من استعراض بيانات الجدول رقم (04)، الذي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة من الموظفين والإطارات وفقاً للسن أن الفئة العمرية الممتدة بين (30 سنة إلى 39 سنة)، قد أخذت المركز الأول بتكرار 27 وبنسبة قدرها 61.36%، تليها الفئة العمرية الممتدة بين (40 سنة إلى 49 سنة)، بتكرار 13 وبنسبة قدرها 29.54%، تلتها الفئة العمرية الأقل من 30 سنة، والفئة العمرية الأكثر من 50 سنة، بتكرار متساوي 2 وبنسبة قدرها 4.54%.

ومن خلال هذه النسب يرى الباحث أن وجود نسبة ولو كانت ضئيلة من الموظفين الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة، يعود إلى سياسة التوظيف المتبعة في الدولة، بالإضافة إلى النسبة الكبيرة للمتخرجين الجامعيين الحاملين للشهادات، ونرى أن معظم عينة الدراسة تتراوح بين 30 سنة و49 سنة، وهذا بدوره مؤشر جيد يؤكد على أن المنشآت تمتاز بالحيوية والنشاط، ويمكن استغلال هذه الطاقات الشابة والطموحة في إدارة العمل الإداري بصورة مناسبة، ولديها القدرة على تحمل ضغوط العمل الإداري، ونرى أن نسبة ممن أعمارهم تزيد عن 50 سنة نسبة مقبولة ولو كانت ضئيلة، ويعتبر ذلك ميزة لوجود مثل هذا الفئة من أصحاب الخبرات المتراكمة والمتعددة في إدارة العمل الإداري، والذين يكون لهم دور التوجيه والإرشاد وتدريب الفئات الشبابية على مواجهة أعباء العمل بخبرة أعلى.

5.2. توزيع أفراد عينة الدراسة من الموظفين والإطارات وفقاً للجنس:

جدول رقم (05): يبين أفراد عينة الدراسة من الموظفين والإطارات وفقاً للجنس.

الجنس	التكرار	النسبة
ذكور	28	63.63%
إناث	16	36.36%
المجموع	44	100%

من خلال جدول (05)، يتضح أن الذكور يشكلون ما نسبته 63.63% من العينة، بينما تمثل الإناث ما نسبته 36.36% منها، ويشير هذا إلى أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث ويعزو الباحث ذلك إلى:

- طبيعة العمل في المنشآت الرياضية يحتاج إلى الذكور أكثر من الإناث.
- وكذلك ثقافة المجتمع التي لا تفضل عمل الأنثى في أماكن عمل في هذا المجال.

5.3. توزيع أفراد عينة الدراسة من الموظفين والإطارات وفقاً للمستوى التعليمي:

تم تقسيم عينة الدراسة من الموظفين والإطارات حسب المستوى التعليمي إلى ثلاث مستويات ولا شك أن معرفة مستوى التعليم يسهم إلى حد كبير في إلقاء الضوء على نتائج الدراسة وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (06) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة من الموظفين والإطارات وفقاً للمستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
18.18%	8	أقل من الثانوي
11.36%	5	ثانوي
70.45%	31	جامعي
100%	44	المجموع

من خلال دراسة وتحليل محتويات الجدول رقم (06) الذي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة من الموظفين والإطارات وفقاً للمستوى التعليمي يتضح أن المستوى التعليمي الجامعي قد احتل المرتبة الأولى بتكرار 31 وبنسبة قدرها 70.45%، ويأتي مستوى أقل من الثانوي في المرتبة الثانية بتكرار 8 وبنسبة قدرها 18.18%، وتلتها في المرتبة الأخيرة مستوى ثانوي في بتكرار 5 وبنسبة قدرها 11.36%.

5.4. توزيع أفراد عينة الدراسة من الموظفين والإطارات وفقاً للشهادات المتحصل عليها: تم تقسيم عينة الدراسة من الموظفين والإطارات حسب الشهادات المتحصل عليها كون ذلك يساهم في إلقاء الضوء على نتائج الدراسة نظراً لأهمية الشهادة في العمل، وهذا ما يتبين من الجدول أدناه:

جدول رقم (07) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة من الموظفين والإطارات وفقاً للشهادات المتحصل عليها

النسبة	التكرار	الشهادة
25%	11	مربي الأنشطة البدنية والرياضية
9.09%	4	مربي رئيسي للأنشطة الرياضية والبدنية
20.45%	9	ليسانس
15.90%	7	الماستر
13.63%	6	مستشار رياضي
6.81%	3	مهندس
9.09%	4	شهادة أخرى
100%	44	المجموع

يدل استعراض الجدول رقم (07)، الذي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة من الموظفين والإطارات وفقاً للشهادات المتحصل عليها، على أن شهادة مربي الأنشطة البدنية والرياضية قد نالت المركز الأول بتكرار 11 ونسبة قدرها 25%، تلتها شهادة ليسانس بتكرار 9 ونسبة قدرها 20.45%، تلتها شهادة الماستر بتكرار 7 ونسبة قدرها 15.90%، تلتها شهادة مستشار في الرياضة بتكرار 6 ونسبة قدرها 13.63%، تلتها شهادة مربي رئيسي للأنشطة البدنية والرياضية بتكرار 4 بنسبة قدرها 9.09%، وأخيراً مهندس دولة بتكرار 3 ونسبة قدرها 6.81%، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1- يمثل حملة الشهادات الجامعية قوة العمل الرئيسية في المنشأة، والتي بلغ مجموع نسبها 56.79%، حيث تعتبر الشهادات الجامعية هي أساس شاغلي الوظائف الإدارية، والتخصصية.

2- أن المنشأة الرياضية تحرص على استقطاب العاملين من حملة الشهادات الجامعية للارتقاء بالمستوى العلمي.

3- أن ديوان المركب الرياضي يؤكد على أهمية الاستعانة بالخريجين من حملة الدبلوم، وذلك لسد حاجاته من الوظائف الإدارية المتوسطة .

5.5. توزيع أفراد عينة الدراسة من الموظفين والإطارات وفقاً لمستوى التأهيل:

جدول رقم (08) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة من الموظفين والإطارات وفقاً لمستوى التأهيل

مستوى التأهيل	التكرار	النسبة
موظف	18	40.90%
إطار	26	59.09%
المجموع	44	100%

يتبين من استعراض نتائج الجدول رقم (08) الذي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة من الموظفين والإطارات وفقاً لمستوى التأهيل أن عدد الإطارات أكثر من عدد الموظفين، حيث احتل المرتبة الأولى وهذا بتكرار 26 وبنسبة 59.09% التي تعتبر أعلى مقارنة بتكرار الموظفين المقدر بـ 18 وبنسبة قدرت بـ 40.90%.

5.6. توزيع أفراد عينة الدراسة من الموظفين والإطارات وفقاً لسنوات الخبرة

جدول رقم (09) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة من الموظفين والإطارات وفقاً لسنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	12	27.27%
5 - أقل من 10 سنوات	13	29.54%
10 - أقل من 15 سنة	8	18.18%
15 سنة فأكثر	11	25%
المجموع	44	100%

من خلال الجدول السابق نشاهد أن تكرار 12 بنسبة (27.27%)، تمثل الموظفين الذين تتراوح أدميتهم في العمل أقل من 5 سنوات وهي خبرة بسيطة، أما نسبة (29.54%)، وتكرار 13 للموظفين التي تتراوح أدميتهم في الوظيفة من 5 إلى أقل من 10 سنوات، وأكثر من 10 سنوات وأقل من 15 سنة بلغت نسبتهم (18.18%)، بتكرار 8، أما النسبة المتبقية تمثل الخبرة لأصحاب أكثر من 15 سنة، بتكرار 11، والنسبتين الأخيرتين تشكلان نسبة 43.18%، بتكرار 19 من الموظفين لهم خبرة في عملهم يمكن أن يستفيد منها الموظفين الجدد الذين يلتحقون بالوظيفة، وهذا ما يدل بأن نسبة الموظفين الشباب ونسبة الموظفين ذوي الخبرة هي الفئة الغالبة في المنشأة، وبالتعاون والتفاعل بينهما يمكن تبادل الأفكار والمعلومات ورفع مستوى الأداء وهذا من خلال وجود نظام للاتصال الفعال بالمنشأة.

5.7. توزيع أفراد عينة الدراسة من الموظفين والإطارات وفقاً للتحكم في تكنولوجيا

المعلومات والاتصالات

جدول رقم (10) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة من الموظفين والإطارات وفقاً للتحكم في تكنولوجيا

المعلومات والاتصالات

النسبة	التكرار	التحكم في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
2.27%	1	ضعيف
63.63%	28	متوسط
34.09%	15	جيد
100%	44	المجموع

ويتضح من الجدول أن غالبية الموظفون يتحكمون في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل متوسط، وذلك ما تمثله نسبة 63.63% من المبحوثين، في حين نسبة 34.09% مستواهم جيد، أما ذوو المستوى الضعيف فكان عددهم قليل إذ لم تتجاوز نسبتهم 2.27% وبالتالي نلاحظ أن هناك توجيهها عاما من قبل الموظفين والإطارات نحو تنمية معارفهم ومهاراتهم في مجال التكنولوجيا الحديثة لإدراكهم المسبق لأهميتها لهم وللمنشأة بشكل عام.

6. أداة الدراسة ومتغيراتها:

6.1. بناء أداة الدراسة:

تم تصميم استمارة استبيان حول "دور عمليات إعادة الهندسة في تفعيل الأداء الوظيفي في المنشآت الرياضية".

وقد شملت الاستمارة على ما يلي:

الجزء الأول: خصص للمعلومات والمتغيرات الشخصية المتعلقة بخصائص الدراسة والتي اشتملت على السن والجنس المستوى العلمي، الشهادة المتحصل عليها، مستوى التأهيل، الأقدمية في العمل، وأخيراً مدى التحكم في تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

الجزء الثاني: تضمن فقرات الاستمارة وقسم إلى محور تابع للمتغير المستقل وآخر تابع للمتغير التابع، على النحو الآتي:

المحور الأول: وهو عبارة عن مدى توفر المتطلبات الأساسية لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المنشآت الرياضية، ويتكون من 30 عبارة، موزع على 3 أبعاد:

البعد الأول: التخطيط الإستراتيجي: تضمن (10) عبارات أعدت لقياس الآراء تجاه هذا البعد.

البعد الثاني: الهيكل التنظيمي: تضمن (11) عبارة أعدت لقياس الآراء تجاه هذا البعد.

البعد الثالث: تكنولوجيا المعلومات: شمل على (09) عبارات لقياس الآراء تجاه هذا البعد.

أما المحور الثاني: حيث تضمنت عباراته ما تعلق بالأداء الوظيفي، وتكون من (10) عبارات.

وبالنسبة لطريقة المعالجة الإحصائية فقد تم اعتماد طريقة أو مقياس ليكرت، وهو مقياس استنبطه عالم النفس رينسيس ليكرت، يستعمل في الاستبيانات بوجه عام، ويعتمد المقياس على ردود تدل على درجة الموافقة أو الاعتراض على صيغة ما من مجموع الإجابات المحصلة حول "فقرات ليكرت". أما فقرات ليكرت Likert item فتتألف من قسمين: الجذع stem، وهي جملة تحدد سلوكيات معينة، و"السلم" وهو مقياس يستعمل لتحديد درجة الموافقة، حيث يتضمن خيارات خماسية ك: أوافق بشدة / أوافق / لا أوافق / لا أعارض / أعارض بشدة. أو خيارات ثلاثية ك:

موافق بشدة / موافق / غير موافق، أو حتى سباعية في بعض الأحيان، إذ المهم هنا أن يكون عدد الخيارات المطروحة فريداً.

وتعد طريقة ليكرت من الطرق الشائعة الاستخدام في قياس الاتجاهات العلمية والبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، لاختصارها الوقت والجهد، ذلك أن مقياس ليكرت يتميز بالسهولة في التصميم والتطبيق والتصحيح وارتفاع درجة ثباته وصدقه، وعلى الشخص الذي يأخذ الاختبار، اختيار مربع واحد من السلم الذي يماثل ما يقتنع به، كما أن هناك بعض الشروط التي ينبغي مراعاتها عند إعداد وتصميم مقاييس على طريقة ليكرت وهي:¹

- التوازن بين الفقرات الإيجابية والسلبية للمقياس، وتوزيعها بشكل عشوائي.

- عند كتابة أو صياغة عبارات المقياس ينبغي أن تكون :

• قصيرة بحيث يجب أن لا تزيد عن عشرين كلمة.

• غير مصاغة بالماضي.

• لا تعبر عن حقيقة أو أن تفسر على شكل حقيقة.

• تحتوي على فكرة واحدة بسيطة غير مركبة.

• مكتوبة بلغة سهلة وواضحة المعنى.

• أن تكون جملاً اعتقادي، انفعالي، شعورية حسب الموضوع المراد قياسه.

• تعكس تعريف الاتجاه المراد قياسه بحيث تتضمن المكونات الفرعية للاتجاه.

• استخدام الكلمات والمصطلحات من حيث خدمتها لموضوع الدراسة.

وهذا ما تم العمل على أخذه بالحسبان عند اعتماد طريقة ليكرت ثلاثي التدرج لقياس

استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حيث أعطيت درجات (1،2،3)، للبدائل (غير موافق -

موافق - موافق بشدة)، ولم تعط درجة "الصفير" لأن الفقرات تعبر عن وجهة نظر فقط حيث لا

توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة كما هو موضح كالتالي:

¹ عمر دمانة، دور الاستثمار البشري في تفعيل الأداء الوظيفي داخل المنشآت الرياضية، مرجع سبق ذكره، ص 232.

غير موافق	موافق	موافق بشدة
1	2	3

واتبع الباحثة الخطوات التالية لبناء الاستبيان:

- 1- الإطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبيان وصياغة فقراتها.
- 2- عرض الاستبيان على المشرف للنقاش وإبداء الملاحظات.
- 3- تحديد المجالات الرئيسية التي شملها الاستبيان.
- 4- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.

6.2. الخصائص السيكومترية للأداة:

6.2.1. الصدق الظاهري لأداة الدراسة (الاستمارة):

لقد تم عرض الاستبيان على المشرف قبل توزيعه في شكله النهائي أين تم تعديله وتوضيحه، ليصاغ في نهاية الأمر بناء على الملاحظات السابقة بالدقة والوضوح الكفيلين بتحقيق الأهداف العلمية للاستبيان.

6.2.2. صدق الاتساق الداخلي للاستمارة:

جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي بعد التأكد من الصدق الظاهري للاستمارة بتطبيقها على موظفي وإطارات المركب الرياضي لمدينة (البيضاء)، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل محور من محاور الاستمارة و الدرجة الكلية للاستمارة، وكذلك تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، كما هو موضح في الجداول الآتية:

الجدول رقم (11) يبين معامل الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول (التخطيط الاستراتيجي)، مع الدرجة الكلية للمحور الأول.

قيمة احتمالية sig	معامل الارتباط	العبرة
,021	,347*	تعتمد المنشأة خطة إستراتيجية واضحة ومكتوبة.
,000	,699**	تقوم المنشأة بوضع خطة طوارئ لمواجهة الأمور غير الاعتيادية أثناء سير العمل.
,001	,492**	تحدد المنشأة أهداف طويلة المدى كجزء من الخطة الإستراتيجية.
,000	,579**	تعمل المنشأة على تقييم الخطة الإستراتيجية بشكل دوري.
,000	,650**	تعمل المنشأة على تحليل الفرص ونقاط القوة.
,000	,701**	تعمل المنشأة على تحليل المخاطر ونقاط الضعف.
,000	,602**	تساعد الخطة الإستراتيجية الحالية على تسهيل حدوث عملية التطوير في المنشأة.
,000	,606**	تتسم الأهداف الإستراتيجية بالمرونة بحيث يمكن تعديلها كلما طرأت ظروف جديدة.
,000	,580**	تتسم الأهداف الإستراتيجية بالموضوعية بحيث تعكس القدرات الحقيقية للمنشأة.
,000	,662**	تعيد المنشأة النظر في الهيكل التنظيمي بطريقة تلائم تنفيذ الإستراتيجية.

** : دال إحصائي عند مستوى الدلالة 0.01

* : دال إحصائي عند مستوى الدلالة 0.05

يوضح الجدول رقم (11)، معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد (التخطيط الاستراتيجي)، والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدلالة 0.01 و 0.05، وبذلك يعتبر البعد صادق لما وضع لقياسه.

الجدول رقم (12) يبين معامل الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني (الهيكل التنظيمي)، مع الدرجة الكلية للمحور الأول

قيمة احتمالية sig	معامل الارتباط	العبارة
,096	,254	يوجد هيكل تنظيمي في المنشأة.
,000	,684**	الهيكل التنظيمي ملائم لاحتياجات العمل.
,000	,700**	الهيكل التنظيمي يساعد على تحقيق أهداف المنشأة.
,000	,673**	تقوم المنشأة بمراجعة الهيكل التنظيمي دورياً بشكل منهجي مدروس.
,000	,472**	يتصف الهيكل التنظيمي في المنشأة بالمرونة.
,000	,642**	يساعد الهيكل التنظيمي على إعادة هندسة العمليات الإدارية والتطوير في المنشأة.
,000	,581**	هناك مستوى عال من الاتصال والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي.
,001	,487**	هناك تناسق للوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي.
,000	,711**	تطوير الهيكل التنظيمي للمنشأة بشكل مستمر يساعد على انجاز مهام المنشأة الموكلة على عاتقها.
,000	,744**	يساعد الهيكل التنظيمي على سرعة الاتصال الإداري داخل المنشأة.
,002	,445**	يحتاج الهيكل التنظيمي للمنشأة إلى بعض التعديلات لتسهيل الاتصالات بين الإدارات.

** : دال إحصائي عند مستوى الدلالة 0.01

يوضح الجدول رقم (12)، معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد (الهيكل التنظيمي)، والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدلالة 0.01، وبذلك يعتبر البعد صادق لما وضع لقياسه.

الجدول رقم (13) يبين معامل الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث (تكنولوجيا المعلومات)، مع الدرجة الكلية للمحور الأول

قيمة احتمالية sig	معامل الارتباط	العبارة
,000	,814**	تتصف المنشأة بالمواكبة والحساسية العالية للتطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة.
,000	,552**	يمكن للموظفين في المنشأة أن يديروا المعلومات من أي موقع من خلال استخدام أجهزة الحاسوب.
,183	,204	تقلص تكنولوجيا المعلومات المستخدمة العمليات الرقابية الإدارية والمالية.
,000	,646**	تتميز المعلومات والبيانات في المنشأة بوفرته وسهولة تناولها مما يؤدي إلى أداء الأعمال بسرعة ودقة.
,000	,756**	لدى المنشأة القدرة على إعادة تصميم عملياتها الإدارية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات.
,000	,781**	هناك إمام جيد بالتطورات التكنولوجية المناسبة لأهداف وسياسات واستراتيجيات المنشأة.
,000	,687**	تُساعد تكنولوجيا المعلومات على تنسيق العمل الإداري بين المصالح الإدارية المختلفة.
,000	,593**	تستخدم المنشأة شبكة الإنترنت في اتصالاتها الداخلية والخارجية بين العاملين فيها.
,000	,707**	تُمكن تكنولوجيا المعلومات المُستخدمة من إعادة تصميم العمليات الإدارية.

** : دال إحصائي عند مستوى الدلالة 0.01

يوضح الجدول رقم (13)، معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد (تكنولوجيا المعلومات)، والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدلالة 0.01، وبذلك يعتبر البعد صادق لما وضع لقياسه.

الجدول رقم (14) يبين معامل الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني (الأداء الوظيفي)، مع الدرجة الكلية للمحور

قيمة احتمالية sig	معامل الارتباط	العبارة
,000	,622**	يوجد تقييم للأداء بشكل دوري في المنشأة.
,000	,820**	تتناول آليات التقييم كافة المستويات الادارية في الهيكل التنظيمي.
,000	,596**	يتم متابعة نتائج التقييم والعمل على تطوير الاداء بالمنشأة.
,000	,629**	يتم اجراء تعديلات على الخطط بناءً على نتائج قياس الأداء.
,000	,576**	يوجد هناك مستوى من الرضا لدى الموظفين عن اداء المنشأة.
,000	,640**	يتم اعطاء الموظفين حق الاعتراض والتظلم على نتائج التقييم.
,000	,634**	يقوم الموظفين بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.
,000	,689**	يساعد نظام تقييم اداء الموظفين في استثمار قدراتهم.
,000	,735**	يبذل الموظفين الجهد الكافي لانجاز الأداء الوظيفي في الوقت المحدد.
,000	,722**	يقوم الموظف باستغلال كافة الموارد المتاحة لديه أثناء أدائه الوظيفي.

** : دال إحصائي عند مستوى الدلالة 0.01

يوضح الجدول رقم (14)، معامل الارتباط بين كل عبارات المحور الثاني (الأداء الوظيفي)، مع الدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدلالة 0.01، وبذلك يعتبر البعد صادق لما وضع لقياسه.

الجدول رقم (15) يبين معامل الاتساق الداخلي كل محور من محاور الاستمارة مع الدرجة الكلية للاستمارة

المحاور	معامل الارتباط	قيمة احتمالية sig
التخطيط الاستراتيجي (المحور الأول)	,943**	,000
الهيكل التنظيمي (المحور الأول)	,856**	,000
تكنولوجيا المعلومات (المحور الأول)	,819**	,000
المحور الثاني الأداء الوظيفي	,774**	,000

** : دال إحصائي عند مستوى الدلالة 0.01

Structure Validity- الصدق البنائي:

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 الاستبيان.

يوضح الجدول رقم (15)، أن جميع معاملات الارتباط في جميع محاور الاستبيان دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01، وبذلك تعتبر جميع محاور الاستبيان صادقه لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (16)، يبين مصفوفة معاملات ارتباط كل بعد من أبعاد المقياس مع الأبعاد الأخرى للمقياس وكذلك مع الدرجة الكلية للمقياس.

الأداء الوظيفي	تكنولوجيا المعلومات	الهيكل التنظيمي	التخطيط الاستراتيجي	متغيرات
			1	التخطيط الاستراتيجي
		1	R,729**	الهيكل التنظيمي
			sig,000	
	1	R,699**	R,683**	تكنولوجيا المعلومات
		sig,000	sig,000	
1	R,397**	R,452**	R,791**	الأداء الوظيفي
	sig,008	sig,002	sig,000	

** : دال إحصائي عند مستوى الدلالة 0.01

يبين الجدول (16)، مصفوفة معامل الارتباط "بيرسون" بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع وباستعراض قيم معاملات الارتباط نجد أن القيم تدل على وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

6.3. ثبات أداة الدراسة بالاستمارة:

يقصد بثبات الاستبانة هو " أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية"¹، ويقصد به أيضا إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة.

وقد تحقق الباحث من ثبات استبيان الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha coefficient، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول:

جدول رقم (17)، يوضح معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

المحور	العبارات	معامل ألفا كرونباخ
مدى توفر المتطلبات الأساسية لتطبيق إعادة الهندسة	30	,940
الأداء الوظيفي	10	,860
المحورين معا	40	,947

*الصدق الذاتي =الجنر التريبيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

واضح من النتائج الموضحة في الجدول (17)، أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة حيث بلغت لجميع فقرات الاستبيان (0.947)، وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال احصائيا. وبذلك يكون الاستبيان في صورته النهائية كما هو في الملحق (01)، قابل للتوزيع. ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبيان الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

¹ د. زياد بن علي بن محمود الجراوي، القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبيان، ط2، مطبعة أبناء الجراح، بفلسطين - مدينة غزة، 2010، ص97.

7. متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل: عمليات اعادة الهندسة.

- المتغير التابع: الأداء الوظيفي في المنشآت الرياضية.

8. أساليب المعالجة الإحصائية:

بعدما تم جمع بيانات الدراسة عن طريق إجابات عينة الدراسة على عبارات الاستمارة، وإدخال هذه البيانات في الحاسوب، تمت معالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).
Statistical Package for Social Sciences، أي الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وتم القيام بمجموعة من الأساليب الإحصائية الآتية:

8.1. تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlations)، للتأكد من الصدق

البنائي وثبات أداة الدراسة والذي يكون دالا إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01)، ومعامل

الارتباط (Corrélation coefficient)، هو العلاقة بين متغيرين أو أكثر.¹

8.2. تم استخراج التكرارات والنسب المئوية للتعرف على إجابات أفراد عينة الدراسة عن

جميع عبارات متغيرات الدراسة على النحو التالي:

التكرارات (Frequencies) (ك): العدد (المفردات)

مجموع التكرارات = حاصل جمع التكرارات

النسبة المئوية = ((التكرار × 100) ÷ مجموع التكرارات)

8.3. تم استخدام المتوسط الموزون Weighted Mean نظرا لاختلاف أهمية كل مفردة

عن أهمية المفردات الأخرى، أو كون هذه المفردات مقرونة بأوزان مختلفة، فيستخدم هذا النوع

¹ أحمد غريب سيد، الإحصاء والقياس في البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص 219.

في حالة وجود مقياس (ليكرت) Likert لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، حيث يعبر الرقم (3)، أعلى درجة (موافق بشدة)، بينما يعبر الرقم (1)، على أقل درجة (غير موافقة)، وهذا أفضل بكثير من الاعتماد على تكرارات فقط، وذلك للمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد عينة الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط موزون مرجح.¹

- المتوسط الموزون المرجح =

$$\frac{\text{تكرار موافق بشدة} * 3 + \text{تكرار موافق} * 2 + \text{تكرار غير موافق} * 1}{\text{مجموع التكرارات}}$$

- النسبة المئوية للمتوسط (الموزون المرجح) =

$$\frac{\text{المتوسط النسبي} * 100}{\text{عدد المستويات المقياس 3}}$$

علما بأن نسبة المئوية للمتوسط الموزون "المرجح" تعبر عن درجة الموافقة أو الأهمية النسبية.²

حيث أن طول المدى = (3-1=2)

ومتوسط المدى = (2/3=0.66)

أي: من 1 إلى 1.66 غير موافق ونسبة تمثيل 33.33% إلى 55.33%.

1.66 إلى 2.32 موافق ونسبة تمثيل 55.33% إلى 77.33%.

2.32 إلى 3 موافق بشدة ونسبة تمثيل 77.33% إلى 100%.

¹ كشك محمد بهجت، مبادئ الإحصاء واستخداماتها في مجالات الخدمة الاجتماعية، دار الطباعة الحرة، الإسكندرية، 1996، ص891.

² هيكل عبد العزيز فهمي، طرق التحليل الإحصائي، دار النهضة العربية، بيروت، 1995، ص98.

وبلاحظ أن المتوسط النسبي من 2.32 إلى 3 (77.33% إلى 100%)، يعني أنه عالي القوة

وأن المتوسط النسبي من 1.66 إلى 2.32 (55.33% إلى 77.33%)، ويعني أنه متوسط.

وأن المتوسط النسبي من 1 إلى 1.66 (33.33% إلى 55.33%)، يعني أنه ضعيف.

8.4. تم استخدام الانحراف المعياري Standard Déviation وهو من أفضل مقاييس التشتت للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة عن متوسطها الموزون "المرجح" وهو الجذر التربيعي الموجب لمتوسط مربع انحرافات القيم عن متوسطها الموزون أو المرجح.¹

$$ع = \sqrt{\frac{\text{تكرار (موافق بشدة)} \times 3 \times 3 + \text{تكرار (موافق)} \times 2 \times 2 + \text{تكرار (غير موافق)} - \text{مجموع التكرارات} \times (\text{المتوسط الموزون})^2}{\text{مجموع التكرارات} - 1}}$$

وبلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة عن كل عبارة فكلما اقتربت قيمته من الصفر ازداد تركيز الإجابات وانخفض تشتتها بين درجات المقياس (إذا كان الانحراف المعياري أقل من 1.00 فيعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، أما إذا كان الانحراف المعياري 1.00 فأعلى فيعني عدم تركيز الإجابات وتشتتها).

علما بأنه يفيد في ترتيب العبارات بحسب المتوسط الموزون "المرجح" لصالح أقل تشتت عند تساوي المتوسط الموزون "المرجح".²

8.5. تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة، عن طريق برنامج SPSS.

8.6. معامل الانحدار الخطي البسيط.

¹ حسن امتثال محمد وآخرون، مبادئ الإحصاء، مطابع كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 1998، ص 101.

² كشك محمد بهجت، نفس المرجع السابق، ص 114.

- 8.7. معامل الانحدار المتعدد.
- 8.8. اختبار تحليل التباين (ANOVA).
- 8.9. اختبار T (T-TEST).
- 8.10. استخدام معامل التضخم VIF للزوج الخطي بين المتغيرات التفسيرية (المستقلة).

عرض وتحليل ومناقشة

نتائج الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد استعراضنا للإطار الابستمولوجي والمنهجي للدراسة، وكذا أدواتها واجراءاتها، والتعرف على المؤسسة المبحوثة وخصائصها وخصائص المبحوثين، واختبارنا لنماذج القياس، سنحاول في هذا الفصل تحليل آراء المبحوثين من الفئتين سواء كانوا إطارات أو موظفين، حيث نتعرف على المتغيرات الأساسية للدراسة من وجهة نظرهم من خلال تحميل محاور الاستبانة الأساسية، وسنقوم بتشخيص أهمية إعادة الهندسة ومتطلبات تطبيقها ومعيقاتها.

وعليه فقد تم تناول نتائج التحليل الوصفي للبيانات والتي تتمثل في إجابات أفراد عينة الدراسة من المركب الرياضي لمدينة البيض وعلى بنود كل المحاور لقياس متغيرات الدراسة الأساسية من الاستمارة على الأداء الوظيفي داخل المنشآت الرياضية كمتغير مستقل، ثم مناقشة نتائج كل فرضية على حدا، ليتم في الأخير مناقشة الفرضية العامة.

1- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

من منطلق أن الفرضية الأولى تنص على ما يلي: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي في المنشآت الرياضية وتفعيل الأداء الوظيفي". وعليه فقد تمت دراسة وتحليل محتويات الجدول رقم (18)، الذي يخص بعد التخطيط الاستراتيجي، كما سيتم تناوله على النحو الآتي:

1-1- عرض نتائج بعد التخطيط الاستراتيجي للفرضية الأولى:

الجدول رقم (18)، يبين آراء أفراد عينة الدراسة من الموظفين والإدارات تجاه التخطيط

الاستراتيجي وعلاقته بتفعيل الأداء الوظيفي في المنشأة الرياضية:

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	غير موافق	المجموع	المتوسط الموزون	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الأهمية	الاتجاه
1	تعتمد المنشأة خطة إستراتيجية واضحة ومكتوبة.	ت	10	25	9	44	2.02	.644	2.02	م
		ن	%22.7	%56.8	%20.5	%100				
2	تقوم المنشأة بوضع خطة طوارئ لمواجهة الأمور غير الاعتيادية أثناء سير العمل.	ت	9	26	9	44	2.00	.647	2.00	م
		ن	%20.5	%59.1	%20.5	%100				
3	تحدد المنشأة أهداف طويلة المدى كجزء من الخطة الإستراتيجية.	ت	9	25	10	44	1.97	.664	1.98	م
		ن	%20.5	%56.8	%22.7	%100				
4	تعمل المنشأة على تقييم الخطة الإستراتيجية بشكل دوري.	ت	5	28	11	44	1.86	.594	1.86	م
		ن	%11.4	%63.6	%25	%100				
5	تعمل المنشأة على تحليل الفرص ونقاط القوة.	ت	7	26	11	44	1.90	.640	1.91	م
		ن	%15.9	%59.1	%25	%100				
6	تعمل المنشأة على تحليل المخاطر ونقاط الضعف.	ت	8	22	14	44	1.86	.702	1.86	م
		ن	%18.2	%50	%31.8	%100				
7	تساعد الخطة الإستراتيجية الحالية على تسهيل حدوث عملية التطوير في المنشأة.	ت	11	23	10	44	2.02	.698	2.02	م
		ن	%25	%52.3	%22.7	%100				
8	تتسم الأهداف الإستراتيجية بالمرونة بحيث يمكن تعديلها كلما طرأت ظروف جديدة.	ت	9	27	8	44	2.02	.628	2.02	م
		ن	%20.5	%61.4	%18.2	%100				
9	تتسم الأهداف الإستراتيجية بالموضوعية بحيث تعكس القدرات الحقيقية للمنشأة.	ت	7	29	8	44	1.97	.950	1.98	م
		ن	%15.9	%65.9	%18.2	%100				
10	تعيد المنشأة النظر في الهيكل التنظيمي بطريقة تلائم تنفيذ الإستراتيجية.	ت	11	25	8	44	2.06	.661	2.07	م
		ن	%25	%56.8	%18.2	%100				
	نتيجة بعد التخطيط الاستراتيجي	ت	9	25	10	44	1.97	.429	1.97	
		ن	19.56	58.18	22.28	%100				

2-1- تحليل نتائج بعد التخطيط الاستراتيجي للفرضية الأولى:

بالرجوع الى نتائج الجدول رقم (18)، الذي يوضح آراء موظفي وإطارات ديوان المركب الرياضي، حول دور التخطيط الإستراتيجي، في تفعيل الأداء الوظيفي داخل المنشأة، يمكننا تفسير أن هذا البعد كان له دورا متوسط، ويتضح ذلك جليا من خلال التفسير التالي:

المتوسط الموزون للبعد (1.97)، ونسبة قدرت بـ (65.66%)، وبانحراف معياري (0.42)، حيث مثلت نسبة موافق وموافق بشدة (77.74%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

أي أن هناك توفر للحد الأدنى من الإستراتيجية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المنشأة ولكنها لا تكفي للتطبيق المثالي لها، وهو ما يمكن تفسيره بدرجة الموافقة المتوسطة.

وقد عزا ذلك إلى:

- * فشل العديد من المنظمات في دمج برنامج إعادة الهندسة في رؤيتهم وأهدافهم الإستراتيجية.
- * عدم تناسب القوى المختارة مع الاحتياجات الحقيقة من حيث النوعية والإعدادات اللازمة.
- * انخفاض مشاركة الموظفين في عملية التخطيط الاستراتيجي، ولا تعطي أولوية في الأهمية لتقييم الخطة الإستراتيجية وتصحيح الأخطاء والتغذية الراجعة وتقييم الأداء.
- * بالإضافة إلى قلة استخدام معايير ومؤشرات واضحة للحكم على تنفيذ الخطة.
- * كما أنه قد يكون هناك ضعف عند بعض أصحاب القرار في تعزيز النقاط الإيجابية في الخطة الإستراتيجية ومعالجة نقاط الضعف التي تساعد على تحديد نوعية برامج التطوير والتدريب المطلوبة لرفع مستويات أداء العاملين.
- * ضعف الوعي التخطيطي لدى الكثير من العاملين في الجهاز الإداري.

الجدول رقم (19)، يبين معامل الانحدار الخطي البسيط بين متغير التخطيط الاستراتيجي والأداء الوظيفي داخل المنشأة الرياضية:

نموذج المعادلة	Sig	معدل R^2	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	المتغير التابع	المتغير المستقل
$Y=0.41+0.79*X$.000	0.61	0.62	0.79	الأداء الوظيفي	التخطيط الاستراتيجي

يوضح لنا الجدول رقم (19)، قيم معامل الارتباط الثلاثة وهي معامل الارتباط البسيط R حيث بلغ 0.79 وهو ارتباط قوي ومعامل التحديد R^2 وهو يساوي 0.62، وأخيراً معامل التحديد المعدل R^2 والذي بلغ 0.61، مما يعني أن بعد المتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي استطاع أن يفسر 62%، من التغيرات الحاصلة في الأداء الوظيفي داخل المنشآت الرياضية (Y) والباقي 38%، يعزى إلى عوامل أخرى.

كما نستنتج أن بعد المتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي، كان معنوياً من الناحية الإحصائية عند مستوى معنوية $P \leq 0.01$ ، حيث كان له تأثير على الأداء الوظيفي داخل المنشآت الرياضية.

2- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

من منطلق أن الفرضية الثانية تنص على ما يلي: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي في المنشآت الرياضية وتفعيل الأداء الوظيفي". وعليه فقد تمت دراسة وتحليل محتويات الجدول رقم (20)، الذي يخص بعد الهيكل التنظيمي، كما سيتم تناوله على النحو الآتي:

1-2- عرض نتائج بعد الهيكل التنظيمي من الفرضية الثانية:

الجدول رقم (20)، يبين آراء أفراد عينة الدراسة من الموظفين والإدارات تجاه الهيكل التنظيمي وعلاقته بتفعيل الأداء الوظيفي في المنشأة الرياضية:

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	غير موافق	المجموع	المتوسط الموزون	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الاهمية	الاتجاه
1	يوجد هيكل تنظيمي في المنشأة.	ت	13	27	4	44	2.20	.594	1	م
		ن	29.5	61.4	9.1	%100				
2	الهيكل التنظيمي ملائم لاحتياجات العمل.	ت	12	25	7	44	2.11	.655	3	م
		ن	27.3	56.8	15.9	%100				
3	الهيكل التنظيمي يساعد على تحقيق أهداف المنشأة.	ت	7	26	11	44	1.90	.640	7	م
		ن	15.9	59.1	25	%100				
4	تقوم المنشأة بمراجعة الهيكل التنظيمي دوريا بشكل منهجي مدروس.	ت	4	19	21	44	1.61	.655	11	غ.م
		ن	9.1	43.2	47.7	%100				
5	يتصف الهيكل التنظيمي في المنشأة بالمرونة.	ت	7	23	14	44	1.84	.680	9	م
		ن	15.9	52.3	31.8	%100				
6	يساعد الهيكل التنظيمي على إعادة هندسة العمليات الإدارية والتطوير في المنشأة.	ت	9	25	10	44	1.97	.664	6	م
		ن	20.5	56.8	22.7	%100				
7	هناك مستوى عال من الاتصال والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي.	ت	5	20	19	44	1.68	.674	10	م
		ن	11.4	45.5	43.2	%100				
8	هناك تناسق للوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي.	ت	7	25	12	44	1.88	.655	8	م
		ن	15.9	56.8	27.3	%100				
9	تطوير الهيكل التنظيمي للمنشأة بشكل مستمر يساعد على انجاز مهام المنشأة الموكلة على عاتقها.	ت	10	27	7	44	2.06	.625	4	م
		ن	22.7	61.4	15.9	%100				
10	يساعد الهيكل التنظيمي على سرعة الاتصال الإداري داخل المنشأة.	ت	13	20	11	44	2.04	.746	5	م
		ن	29.5	45.5	25	%100				
11	يحتاج الهيكل التنظيمي للمنشأة إلى بعض التعديلات لتسهيل الاتصالات بين الإدارات.	ت	9	33	2	44	2.15	.479	2	م
		ن	20.5	75	4.5	%100				
	نتيجة بعد الهيكل التنظيمي	ت	9	24	11	44	1.95	.420		
		ن	20.45	54.54	25	%100				

2-2- تحليل نتائج بعد الهيكل التنظيمي للفرضية الثانية:

انطلاقاً من نتائج الجدول رقم (20)، الذي يبين آراء موظفي وإطارات ديوان المركب الرياضي، حول الهيكل التنظيمي وعلاقته بتفعيل الأداء الوظيفي في المنشأة الرياضية. يمكننا استخلاص ما يلي:

المتوسط الموزون للبعد (1.95)، بنسبة قدرت بـ (65%)، وانحراف معياري (0.420)، حيث بلغت نسبة موافق وموافق بشدة (74.99)، وهذا يدل على أن درجة الاستجابة لهذا البعد جاءت متوسطة، ويعزو الباحث هذا إلى عدم اعداد الهيكل التنظيمي حسب الخطوات التي ترفع من مستوى الكفاءة فيه، وذلك وفقاً لـ:

* **الوضوح:** أن تكون عناصر الهيكل التنظيمي محددة بدقة.

* **الملائمة:** أن يناسب الهيكل التنظيمي البيئة المؤسسية ويلبي احتياجاتها. هنا تظهر أهمية الابتكار في بناء هيكل تنظيمي مختلف ومتميز يلبي احتياجات العمل، ويجسد رسالة المنظمة.

* **المرونة:** قابلية الهيكل التنظيمي للتغير تبعاً للمتغيرات التي تطرأ على البيئة المؤسسية.

وبالرغم من أن هذا المجال جاءت فقراته بنسب متوسطة، إلا أننا نجد الفقرة الرابعة "تقوم المنشأة بمراجعة الهيكل التنظيمي دورياً بشكل منهجي مدروس"، سالبة لم توافق عليها عينة الدراسة، بمتوسط موزون (1.61)، وبنسبة قدرت بـ (54.66%)، وانحراف معياري (0.65)، حيث بلغت نسبة موافق وموافق بشدة (52.3%)، ويعزو الباحث ذلك في الحقيقة إلى عوائق داخلية وأخرى خارجية، فمن العوائق الداخلية نجد:

* نقص المسجل في الموارد.

* افتقار القدرة.

* أو رفض الإدارة العليا للقيام بتفويض سلطة اتخاذ القرارات للآخرين.

أما العوائق الخارجية فهي تكمن في الظروف الاقتصادية، أو نقص العمالة في سوق العمل...

الجدول رقم (21)، يبين معامل الانحدار الخطي البسيط بين متغير الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي داخل المنشأة الرياضية:

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معدل R ² -	Sig	نموذج المعادلة
الهيكل التنظيمي	الأداء الوظيفي	0.45	0.20	0.18	.001	$Y=1.07+0.46*X$

يوضح لنا الجدول رقم (21)، قيم معامل الارتباط الثلاثة وهي معامل الارتباط البسيط R حيث بلغ 0.45 وهو ارتباط ضعيف ومعامل التحديد R² وهو يساوي 0.20، وأخيراً معامل التحديد المعدل R²- والذي بلغ 0.18، مما يعني أن بعد المتغير المستقل الهيكل التنظيمي استطاع أن يفسر 20%، من التغيرات الحاصلة في الأداء الوظيفي داخل المنشآت الرياضية (Y) والباقي 80%، يعزى إلى عوامل أخرى.

كما نستنتج أن بعد المتغير المستقل الهيكل التنظيمي، كان معنوياً من الناحية الإحصائية عند مستوى معنوية $P \leq 0.01$ ، حيث كان له تأثير على الأداء الوظيفي داخل المنشآت الرياضية.

3- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

من منطلق أن الفرضية الثالثة تنص على ما يلي: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات في المنشآت الرياضية وتفعيل الأداء الوظيفي". وعليه فقد تمت دراسة وتحليل محتويات الجدول رقم (22)، الذي يخص بعد تكنولوجيا المعلومات، كما سيتم تناوله على النحو الآتي:

1-3- عرض نتائج بعد تكنولوجيا المعلومات من الفرضية الثالثة:

الجدول رقم (22)، يبين آراء أفراد عينة الدراسة من الموظفين والإطارات تجاه تكنولوجيا المعلومات وعلاقتها بتفعيل الأداء الوظيفي في المنشأة الرياضية:

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	غير موافق	المجموع	المتوسط الموزون	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الأهمية	الاتجاه
1	تتصف المنشأة بالمواكبة والحساسية العالية للتطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة.	ت	9	21	44	1.88	.722	1.89	6	م
		ن	20.5%	47.7%	31.8%	100%				
2	يمكن للموظفين في المنشأة أن يديروا المعلومات من أي موقع من خلال استخدام الحاسوب..	ت	7	18	44	1.72	.727	1.73	8	م
		ن	15.9%	40.9%	43.2%	100%				
3	تقلص تكنولوجيا المعلومات المستخدمة العمليات الرقابية الإدارية والمالية.	ت	4	25	44	1.75	.615	1.75	7	م
		ن	9.1%	56.8%	34.1%	100%				
4	تتميز المعلومات والبيانات في المنشأة بوفرته وسهولة تناولها مما يؤدي إلى أداء الأعمال بسرعة ودقة.	ت	8	28	44	2.00	.610	2.00	3	م
		ن	18.2%	63.6%	18.2%	100%				
5	لدى المنشأة القدرة على إعادة تصميم عملياتها الإدارية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات.	ت	7	27	44	1.93	.625	1.93	4	م
		ن	15.9%	61.4%	22.7%	100%				
6	هناك إمام جيد بالتطورات التكنولوجية المناسبة لأهداف وسياسات واستراتيجيات المنشأة	ت	7	18	44	1.72	.727	1.73	9	م
		ن	18.2%	50%	31.8%	100%				
7	تُساعد تكنولوجيا المعلومات على تنسيق العمل الإداري بين المصالح الإدارية المختلفة.	ت	12	29	44	2.20	.553	2.20	1	م
		ن	27.3%	65.9%	6.8%	100%				
8	تستخدم المنشأة شبكة الإنترنت في اتصالاتها الداخلية والخارجية بين العاملين فيها.	ت	11	21	44	2.18	.731	1.98	2	م
		ن	25%	47.7%	27.3%	100%				
9	تُمكن تكنولوجيا المعلومات المستخدمة من إعادة تصميم العمليات الإدارية.	ت	6	27	44	1.88	.618	1.89	5	م
		ن	13.6%	61.4%	25%	100%				
نتيجة بعد تكنولوجيا المعلومات		ت	8	24	44	1.90	.471	1.89		
		ن	18.18%	55.04%	26.76%	100%				

2-3- تحليل نتائج بعد تكنولوجيا المعلومات للفرضية الثالثة:

اعتمادا على نتائج الجدول رقم (22)، الذي يبين آراء موظفي وإطارات ديوان المركب الرياضي، حول تكنولوجيا المعلومات وعلاقتها بتفعيل الأداء الوظيفي في المنشأة الرياضية. نلاحظ ما يلي :

المتوسط الموزون للبعد (1.90)، ونسبة قدرت ب (63.33%)، وبانحراف معياري (0.47)، حيث مثلت نسبة موافق وموافق بشدة (73.22%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. ويعزو الباحث هذا إلى:

* إلى عدم وجود طاقم بشري في الإدارة على درجة عالية من التخصص ومواكبة التطورات التكنولوجية ونظم المعلومات مما يؤهله في المقدر على إعادة تصميم عملياتها الإدارية باستخدام تكنولوجيا المعلومات.

* عدم وجود خطة حكومية جيدة لتبني فكرة تكنولوجيا المعلومات في تسيير الديوان.

* اعتماد المنشأة على المراسلات والبريد الورقي في اتصالاتهم الداخلية والخارجية بينهم.

* اعتماد الرقابة الداخلية والتفتيش على الرقابة المالية والإدارية على المعاملات الورقية بصورة أساسية.

* عدم توفر الدعم المالي الكافي من قبل الجهات المسؤولة لدعم تكنولوجيا المعلومات.

* عدم القدرة على الحصول على البرامج اللازمة والمهمة في عملية التسيير.

الجدول رقم (23)، يبين معامل الانحدار الخطي البسيط بين متغير تكنولوجيا المعلومات والأداء الوظيفي داخل المنشأة الرياضية:

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معدل R ² -	Sig	نموذج المعادلة
تكنولوجيا المعلومات	الأداء الوظيفي	0.39	0.15	0.13	.004	Y=1.28+0.36*X

يوضح لنا الجدول رقم (23)، قيم معامل الارتباط الثلاثة وهي معامل الارتباط البسيط R حيث بلغ 0.39 وهو ارتباط ضعيف ومعامل التحديد R² وهو يساوي 0.15، وأخيراً معامل التحديد المعدل R²- والذي بلغ 0.13، مما يعني أن بعد المتغير المستقل تكنولوجيا المعلومات استطاع أن يفسر 15%، من التغيرات الحاصلة في الأداء الوظيفي داخل المنشآت الرياضية (Y) والباقي 85%، يعزى إلى عوامل أخرى.

كما نستنتج أن بعد المتغير المستقل تكنولوجيا المعلومات، كان معنوياً من الناحية الإحصائية عند مستوى معنوية $P \leq 0.01$ ، حيث كان له تأثير على الأداء الوظيفي داخل المنشآت الرياضية.

4- عرض وتحليل ومناقشة نتائج محور الأداء الوظيفي:

4-1- عرض نتائج محور الأداء الوظيفي:

الجدول رقم (24)، يبين آراء أفراد عينة الدراسة من الموظفين والإطارات تجاه الأداء الوظيفي في المنشأة الرياضية:

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	غير موافق	المجموع	المتوسط الموزون	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الأهمية	الاتجاه	
1	يوجد تقييم للأداء بشكل دوري في المنشأة.	ت	15	22	7	44	2.18	.691	1	م	
		ن	34.1%	50%	15.9%	100%					
2	تتناول آليات التقييم كافة المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي.	ت	10	27	7	44	2.06	.625	2	م	
		ن	27.2%	61.4%	15.9%	100%					
3	يتم متابعة نتائج التقييم والعمل على تطوير الأداء بالمنشأة.	ت	7	29	8	44	1.97	.590	4	م	
		ن	15.9%	65.9%	18.2%	100%					
4	يتم اجراء تعديلات على الخطط بناءً على نتائج قياس الأداء.	ت	7	28	9	44	1.95	.608	5	م	
		ن	15.9%	63.6%	20.5%	100%					
5	يوجد هناك مستوى من الرضا لدى الموظفين عن أداء المنشأة.	ت	8	25	11	44	1.93	.661	6	م	
		ن	18.2%	56.8%	25%	100%					
6	يتم اعطاء الموظفين حق الاعتراض والتظلم على نتائج التقييم.	ت	5	27	12	44	1.84	.608	9	م	
		ن	11.4%	61.4%	27.3%	100%					
7	يقوم الموظفون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.	ت	9	23	12	44	1.93	.695	8	م	
		ن	20.5%	52.3%	27.3%	100%					
8	يساعد نظام تقييم أداء الموظفين في استثمار قدراتهم.	ت	7	29	8	44	1.97	.590	3	م	
		ن	15.9%	65.9%	18.2%	100%					
9	يبدل الموظفون الجهد الكافي لانجاز الأداء الوظيفي في الوقت المحدد.	ت	9	23	12	44	1.93	.695	7	م	
		ن	20.5%	52.3%	27.3%	100%					
10	يقوم الموظف باستغلال كافة الموارد المتاحة لديه أثناء أدائه الوظيفي.	ت	6	25	13	44	1.84	.645	10	م	
		ن	13.6%	56.8%	29.5%	100%					
	نتيجة محور الأداء الوظيفي	ت	8	26	10	44	1.95	.427			
ن		18.18%	59.09%	22.72%	100%						

2-4- تحليل نتائج نتائج محور الأداء الوظيفي:

انطلاقاً من نتائج الجدول رقم (24)، الذي يبين آراء موظفي وإطارات ديوان المركب الرياضي، حول الأداء الوظيفي في المنشأة الرياضية. نستخلص ما يلي:

المتوسط الموزون للمحور (1.95)، بنسبة قدرت بـ (65%)، وانحراف معياري (0.427)، حيث بلغت نسبة موافق وموافق بشدة (77.27%)، وهذا يدل على أن درجة الاستجابة لهذا البعد جاءت متوسطة، وتعزى هذه النتائج المتوسطة حسب الباحث الى :

* معوقات فردية، وتتمثل هذه المعوقات بمجموعة من العوامل ذات العلاقة بالفرد أو الموظف ذاته كالقدرات والمهارات، والتركيبية النفسية له، والتركيبية الاجتماعية.

* معوقات مؤسسية، وتشمل كلاً من الواجبات والمهام الموكولة للأفراد، والتنظيم الاجتماعي، والموارد والإمكانات المادية.

* غموض الأهداف المرجوة من نظام تقييم الأداء، حيث يعتبر غياب الوضوح في ذلك سبباً مباشراً في عرقلة سير عملية تقييم الأداء بشكلها الصحيح، وبالتالي الوصول إلى نتائج متناقضة تماماً مع أهداف المنشأة.

* افتقار بعض المقومين للموضوعية والدقة بالتقييم، والتأثر بعدد من العوامل المحيطة كالعلاقات الشخصية والتساهل أو التجبر في بعض الأحيان، والميل إلى فرض المركزية.

5. عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية العامة:

5.1. عرض نتائج الفرضية العامة:

الجدول رقم (25)، يبين معامل الانحدار الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة (التخطيط الإستراتيجي، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات)، والمتغير التابع المتمثل في الأداء الوظيفي داخل المنشآت الرياضية.

المتغيرات	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معدل R ²	الثابت A	المعاملات b	Sig	المعنوية
X ₁ التخطيط الإستراتيجي	0.82	0.67	0.65	0.823	1.053	.000	معنوي
X ₂ الهيكل التنظيمي					-1.84	.213	غير معنوي
X ₃ تكنولوجيا المعلومات					-1.81	.143	غير معنوي
نموذج المعادلة المقدر Y=1.6 ^E -15-5.07 ^E -17*X						النموذج الكلي	

5.2. تحليل نتائج الفرضية العامة :

يمكننا الاستنتاج أنه توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين محاور المتغير المستقل: (التخطيط الإستراتيجي، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات)، والأداء الوظيفي داخل المنشآت الرياضية بمعامل ارتباط قدر ب 0.82 وهو ارتباط قوي، كما أن المتغير الثاني والثالث لم يثبتا معنوياتهما عند مستوى المعنوية 0.05، وهو متغير الهيكل التنظيمي، ومتغير تكنولوجيا المعلومات.

لذلك يمكن التعليق على نتائج والحكم على صلاحية نموذج الانحدار الذي تم الاعتماد عليه من خلال:

- المعنوية الكلية للنموذج.
 - المعنوية الجزئية للنموذج.
- ولاختبار معالم النموذج الكلي يمكن الاعتماد على اختبار فيشير (F. test) ، أي من خلال هذه الطريقة التي تستخدم لاختبار معنوية النموذج الكلي للانحدار الخطي المتعدد بحيث يمكن صياغة الفرضيات التي نوردتها كما يلي:
- H0: نموذج الانحدار غير معنوي.
- H1: نموذج الانحدار معنوي.
- والتي يمكن تفسيرها إلى:
- H0: جميع معاملات الانحدار غير معنوي.
- H1: واحد على الأقل من المعاملات معنوي.

الجدول رقم (26)، يبين مدلولية الانحدار المتعدد والحكم على صلاحية النموذج الكلي من خلال اختبار تحليل التباين (ANOVA).

المصدر	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	ف المحسوبة (F)	القيمة الاحتمالية Sig
الانحدار	3	5.313	1.771	28.017	.000
الخطأ	40	2.529	.063	*	*
المجموع	43	7.842	*	*	*

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01

يمثل الجدول رقم (26)، جدول تحليل التباين والذي يمكن المعرفة من خلاله على القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق إحصائية F وكما نشاهد من جدول تحليل التباين المعنوية العالية لاختبار F ($P < 0.05$)، مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد من الناحية الإحصائية.

الجدول رقم (27)، يبين اختبار الفرضيات على كل معامل على حدا باعتماد على اختبار T

- T.Test -

المعاملات	قيمة معاملات الانحدار	قيمة الاختبارات T-Test	القيمة الاحتمالية Sig
A	.590	3.025	.004
التخطيط الاستراتيجي	1.053	7.559	.000
الهيكل التنظيمي	- 0.184	- 1.266	.213
تكنولوجيا المعلومات	- 0.181	- 1.493	.143

5.3. مناقشة نتائج الفرضية العامة:

من خلال الجدول رقم (27)، نستنتج أنه يوجد تأثير معنوي لكل من بعد المتغير المستقل، (التخطيط الاستراتيجي)، على المتغير التابع وهو الأداء الوظيفي داخل المنشأة. بحيث أن ($\hat{\alpha}$)، وهي القيمة الثابتة نجد أن قيمة الاحتمال ($P.V$)، تساوي 0.004 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي نرفض الفرض العدمي ونقبل الفرض البديل أي أن المقدار الثابت في النموذج معنوي.

بالنسبة لـ (التخطيط الاستراتيجي)، نجد أن قيمة الاحتمال (P.V)، تساوي 0.000. وهي أقل من مستوى المعنوية وبالتالي نرفض الفرض العدمي القائل بأن معامل البعد الأول وهو التخطيط الاستراتيجي في النموذج غير معنوي ونقبل الفرض البديل أي أن معامل البعد الأول وهو التخطيط الاستراتيجي في النموذج المقدر معنوي أي أن التخطيط الاستراتيجي له تأثير على الأداء الوظيفي داخل المنشآت الرياضية.

بالنسبة لـ (الهيكل التنظيمي)، نجد أن قيمة الاحتمال (P.V)، تساوي 0.213. وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي نقبل الفرض العدمي القائل بأن معامل البعد الثاني وهو الهيكل التنظيمي في النموذج غير معنوي ونرفض الفرض البديل أي أن معامل البعد الثاني وهو الهيكل التنظيمي في نموذج الانحدار المقدر معنوي أي أن الهيكل التنظيمي له تأثير على الأداء الوظيفي داخل المنشآت الرياضية.

بالنسبة لـ (تكنولوجيا المعلومات)، نجد أن قيمة الاحتمال (P.V)، تساوي 0.143. وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي نقبل الفرض العدمي القائل بأن معامل البعد الثالث وهو تكنولوجيا المعلومات في النموذج غير معنوي ونرفض الفرض البديل أي أن معامل البعد الثالث وهو تكنولوجيا المعلومات في نموذج الانحدار المقدر معنوي أي أن تكنولوجيا المعلومات له تأثير على الأداء الوظيفي داخل المنشآت الرياضية.

نجد أن بعد واحد من معاملات أبعاد عمليات إعادة الهندسة وهو التخطيط الاستراتيجي أثبت معنويته عند مستوى المعنوية 0.05 أما بعدي الهيكل التنظيمي وتكنولوجيا المعلومات فلم يثبتا معنويتهما بقيمة مقدرة $P.V=0.213$ و $P.V=0.143$ على التوالي، وهذا ما يمكن أن يتوافق مع الفرضية الأولى أو يثبت الفرضية البديلة للمعنوية الكلية للنموذج والقائلة: $H_1=1$ على الأقل من المعاملات في نموذج الانحدار المقدر معنوي.

ومنه نستنتج أنه توجد علاقة طردية بين عمليات إعادة الهندسة والأداء الوظيفي داخل المنشآت الرياضية والتغير الحاصل على الأداء في كونه راجع إلى التغيرات الحاصلة في أبعاد المتغيرات

المستقلة وهي التخطيط الإستراتيجي، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات، أي أنه كلما زادت أو تطورت هذه الأبعاد إلا وتطور الأداء الوظيفي داخل المنشآت الرياضية.

- انعدام الازدواج الخطي بين المتغيرات التفسيرية بالمستقلة:

- باستخدام معامل التضخم لتباين VIF :

حيث نحصل على قيمة هذا المعامل لكل متغير من المتغيرات التفسيرية من جدول المعاملات كما هو موضح:

الجدول رقم (28)، يبين قيم المعاملات باستخدام معامل التضخم لتباين VIF :

المتغير	VIF	Tolerance
التخطيط الإستراتيجي	2.441	.410
الهيكل التنظيمي	2.550	.392
تكنولوجيا المعلومات	2.236	.447

نلاحظ أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF)، لجميع المتغيرات نقل عن 5 وتتراوح بين

(2.236 - 2.550)، وأن قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance)، تراوحت بين (0.392 -

0.447)، وهي أكبر من 0.05، ويعد هذا مؤشرا على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات

المستقلة أي أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الاستنتاج العام:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور عمليات إعادة الهندسة في تفعيل الأداء الإداري في المنشآت الرياضية، وبعد تحليل وإثراء متغيرات البحث نظرياً، وبعد جمع البيانات عن طريق الاستبيان وتفرغها وعرضها ومعالجتها إحصائياً ومناقشة النتائج المتوصل إليها ومقارنتها بالدراسات السابقة، وفي حدود عينة الدراسة المتمثلة في عمال ديوان مركب الرائد زكريا المجدوب - البيض - توصلنا إلى استنتاج ما يلي:

تتوافر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المنشأة الرياضية، بنسب متوسطة حيث كان ترتيب توافر تلك الأبعاد في الديوان تبعا لأوزانها كما يلي:

- بعد التخطيط الاستراتيجي 65.66%.

- بعد الهيكل التنظيمي 65%.

- بعد تكنولوجيا المعلومات 63.33%.

وتعتبر نسبة توافر أبعاد الهندرة في ديوان المركب الرياضي متوسطة إلى حدّ ما، 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 المنشأة الرياضية وبالتالي زيادة نسبة توافرها في المنشأة.

ويعتقد الباحث أن ضعف نسبة توافر أبعاد الهندرة في المنشآت الرياضية يرجع إلى عدم وجود رؤية أو هدف استراتيجي واضح فيها يتعلق بتحويل المنشأة إلى مؤسسة تقوم على الهندرة وتهتم بتطوير أبعادها.

كما جاءت نسبة الأداء الوظيفي في المنشأة الرياضية بـ 65%، وتعتبر نسبة الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنشأة مقبولة، 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 المنشأة، وتعتقد الباحثة بأن نسبة مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المركب

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.

النتائج المتعلقة بالعلاقة بين المتطلبات الأساسية لتطبيق إعادة الهندسة في المنشآت الرياضية وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين فيه توجد علاقة طردية بين مدى تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية وبين مستوى الأداء الوظيفي، وهذه العلاقة الطردية تدل على أنه كلما توافرت أبعاد الهندرة في المنشأة بدرجة أكبر زاد مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين، وبالتالي على المنشآت الرياضية الاهتمام بتطبيق أفضل للهندرة لزيادة نسبة الأداء الوظيفي.

توجد علاقة طردية بين بعد التخطيط الاستراتيجي، بعد الهيكل التنظيمي، بعد تكنولوجيا المعلومات وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في الديوان بدرجات متفاوتة كالتالي:

* درجة الارتباط بعد التخطيط الاستراتيجي والأداء الوظيفي **R,791****

* درجة الارتباط بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي **R,452****

* درجة الارتباط بين تكنولوجيا المعلومات والأداء الوظيفي **R,397****

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 المنشأة، وبالتالي على المنشأة الاهتمام بكل أبعاد الهندرة لزيادة نسبة توافرها، مما يؤدي إلى زيادة نسبة الأداء الوظيفي فيها.

من خلال النتائج السابقة يتبين أن إعادة الهندسة لها دور هام في تفعيل الأداء الوظيفي في المنشآت الرياضية، وذلك بعد أن تبين أن هناك علاقة طردية بين مدى توافر أبعاد الهندرة في الديوان وبين مستوى الأداء الوظيفي. وعلى المنشأة الاهتمام بتطبيق أفضل لمفهوم وأبعاد الهندرة.

خاتمة

خاتمة:

في الختام وبناء على النتائج التي أسفرت عنها الدراسة - دور عمليات إعادة الهندسة في تفعيل الأداء الوظيفي في المنشآت الرياضية - يمكن الإشارة إلى الأهمية التي تلعبها الهندرة في إعادة هيكلة المنشآت الرياضية، حيث توصلنا إلى أن هذا الموضوع يفتقر إلى الدراسة والاهتمام إذ أن الشيء الملاحظ في هذه المنشآت هو استمرار نفس التركيبة الإدارية التي كونت وكرست ثقافة إدارية لا تتفق مع الظروف الحالية والمستقبلية، وهذا يعود إلى ضعف نظام معلومات التسيير الإداري الذي يعتمد على دعم عمليات تكيف العنصر البشري مع المتطلبات الجديدة ومراجعة عدد وصفات الطاقم العامل في الأجزاء المختلفة من المنشأة مراجعة شاملة.

وهكذا يتضح أنه من الضروري إيجاد آليات جديدة للتغييرات التنظيمية، من خلال إحداث تغيير جذري في تأدية نشاطات المنشآت الرياضية وعملياتها، وابتكار طرق جديدة لذلك وإحداث القطيعة مع التقاليد الإدارية والسلوكية التي لا جدوى من العمل بها، وهذا التغيير لا بد أن يتم وفق مراحل منهجية متسلسلة حتى يبلغ الهدف منه، كما أن هذا التغيير يمكن أن يحدث من مداخل شتى (وظيفي، هيكلي، بشري، تكنولوجي)، وكل مدخل له مقتضياته وشروط لنجاحه.

وبمعالجتنا لمفاهيم عمليات إعادة الهندسة ودواعيها وردود أفعال الموارد البشرية تجاهها، وكذا أهمية هذه الأخيرة في تعزيزها وإنجاحها، نستخلص أن أهم مقومات نجاح الهندرة هو إشراك العاملين في بحث ومناقشة الحاجة إليها والتفكير في وسائلها وطرق تنفيذها، حيث يساعد ذلك كثيرا على إزالة مخاوفهم من ناحية، ويؤكد على مكانتهم ودورهم في المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المنشأة من ناحية أخرى، وهو ما سيسمح بالتخفيف من الآثار السلبية الناتجة عن مقاومة التغيير أو التطوير.

ولأن المنشأة الرياضية تسير من طرف جماعة معينة مثل الإدارة من إطارات وموظفين وإداريين وعمال مهنيين فإنها تحتاج وبشكل أساسي إلى تنظيم جيد يتم من خلاله توزيع المهام وتحديد المسؤوليات وتنسيق الجهود وعليه فإن كل فرد داخل هذه المنشأة الحيوية سيتمكن من معرفة ما لديه من حقوق وما عليه من واجبات، الأمر الذي من شأنه أن يساعد على ترسيخ علاقات إنسانية جيدة تتميز بالمرونة والإيجابية وهذا في حد ذاته يعمل على استمرارية المنشأة الرياضية وازدهارها ويساهم في تطوير الأداء الوظيفي فيها.

من خلال العرض السابق والنتائج التي توصلت إليها الدراسة، يضع الباحث بين أيديكم العديد من التوصيات الضرورية والتي ستكون جديرة بتعزيز وتحسين الأداء الوظيفي في المنشآت الرياضية، وهي على النحو التالي:

* تعزيز مشاركة الموظفين في إعداد الخطة والأهداف الإستراتيجية للمنشأة، لما في ذلك من إقحامهم في تبني إنجازها والاستفادة من الخبرات والمكونات التي يتمتع بها الطاقم الفني والإداري فيها.

* تعزيز مبدأ المراجعة الدورية للخطط الإستراتيجية والتقييم المتتابع للخطط التنفيذية في المنشآت، لتطوير بيئة العمل الإداري والفني فيها ومعالجة الأخطاء دون تراكمها.

* تعزيز مبدأ الرقابة والمتابعة على تنفيذ الخطط والأهداف الإستراتيجية، واستخدام معايير ومؤشرات واضحة في الحكم على مدى الالتزام بها ومدى نجاحها.

* ضرورة توضيح المفاهيم الخاصة بمدخل إعادة الهندسة ومبادئها، وإقناع أقسام الإدارة بذلك من أجل تقليل حدة مقاومه التغيير، وكسب تأييدهم ودعمهم في تنفيذ ذلك المدخل.

* يجب الاهتمام من قبل إدارة المنشأة بتطوير الهيكل التنظيمي بما يساعد على تبسيط الإجراءات التي تساعد على تحقيق سرعة الاتصال بين الإدارات والأقسام، بما يفُعل من دور تفويض السلطة في تيسير السبل والإجراءات لتطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات.

* الاستغلال الأمثل للموارد البشرية المتاحة، والعمل على تنمية المهارات والقدرات وإكساب الخبرات القادرة على التحليل والمشاركة في تطبيق مدخل إعادة هندسة عمليات.

* تطوير الهيكل التنظيمي في المنشأة بما يتناسب مع تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والإدارة الإلكترونية، لمواكبة التغييرات المحيطة وتقليص التضخم في الهياكل التنظيمية.

* تفعيل الرقابة الإدارية عبر استخدام التقنيات المتوفرة في تكنولوجيا المعلومات، وهذا يقلل من الإجراءات الروتينية للرقابة الحالية، ويوفر الوقت والجهد والتكلفة في مراقبة الأعمال الإدارية في المنشآت، وإمكانية معرفة أماكن الخلل والتدخل في الأعمال الإدارية ومعالجتها.

- * الاستفادة من المداخل والأساليب الحديثة فى إدارة الاعمال بغرض تبسيط العمليات والإجراءات، وتطبيق نظام للرقابة للكشف على الأخطاء وتخفيض الفاقد مما يساعد فى النهاية على تحسين الأداء.
- * أهمية توفير البيانات والمعلومات لكافة المستويات والإدارات بالشكل والسرعة المطلوبة لاتخاذ القرارات الرشيدة.
- * الاهتمام بالبرامج التدريبية بالشكل الذى يتناسب مع احتياجات المنشأة الحالية والمستقبلية.
- * أهمية استكشاف وتحديد المعوقات والمشاكل التى تعوق تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات، والعمل على التقليل من حدتها وعلاجها.
- * أهمية توفير المعلومات الفنية والتكنولوجية المتقدمة لصانعى القرار على مستوى الإدارات والأقسام، بما يساعد على تحقيق التميز والمنافسة الناتجة من المشاركة فى هذه المعلومات، بما ينعكس على أداء المنشأة النهائى.
- * ربط نتائج تقييم الأداء بالمتطلبات والاحتياجات التدريبية بهدف تحفيز الموظفين على تنمية وتطوير قدراتهم وكفاءتهم.
- * ضمان أمان واستقرار وظيفي للموظف فى ظل السياسية الحالية، يساعد الموظف على رفع مستوى الأداء لديه.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

المصادر:

- القرآن الكريم.

المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

- 1- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2000.
- 2- مصطفى حسين باهي، إخلاص محمد عبد الحفيظ، طرق البحث العلمي والتحليل الإحصائي في المجالات التربوية والنفسية والرياضية، مركز الكتاب للطباعة والنشر، مصر، 2000.
- 3- الدكتور ممدوح عبد العزيز رفاعي، إعادة هندسة العمليات، كلية التجارة جامعة عين شمس، 2006.
- 4- مصطفى نجيب شاويش، إدارة المورد البشرية" إدارة الأفراد"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 5- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، ط1، 2002.
- 6- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمه، 2004.
- 7- زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، منشورات ذات السلاسل، الكويت، ط1، 1989.
- 8- إبراهيم عبد العزيز شيحا، الإدارة العامة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1983.
- 9- د. إبراهيم محمود عبد المقصود، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية الإمكانات والمنشآت في المجال الرياضي، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، 2004.
- 10- عاشور، أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.

- 11- د. زياد بن علي بن محمود الجرجاوي، القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبيان، ط2، مطبعة أبناء الجراح، بفلسطين - مدينة غزة، 2010.
- 12- جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، مراجعة عبد المحسن عبد المحسن، دار المريخ للنشر، السعودية، 2003 .
- 13- سيد محمد جاد الرب، موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية، ط1، دار الكتب المصرية، القاهرة، 2009.
- 14- حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003 .
- 15- د. فاتن أحمد أبو بكر، نظم الإدارة المفتوحة (ثورة الأعمال القادمة للقرن الحادي والعشرين)، ط1 ، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001 .
- 16- السلطان فهد صالح، إعادة هندسة العمليات الإدارية الهندرة، نقلة جذرية في مفاهيم وتقنية الإدارة، مطابع الخالد، الرياض - السعودية، 2002 .
- 17- اللوزي موسي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، الأردن، 1999.
- 18- ماهر أحمد، تطوير المنظمات الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 19- علي مجيد الحمادي، الطريق إلى التميز - 15 طريقة للتغيير، ط1، بيروت، دار ابن حزم، 1999.
- 20- مايكل هامر، وجيمس شامبي، إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات- الهندرة، دعوة صريحة للثورة الإدارية الجديدة، ترجمة شمس الدين عثمان، ط1، القاهرة، الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع 1995.
- 21- عقيلي عمر وصفي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، ط1، عمان، دار وائل للنشر، 2001 .

- 22- نجم عبود نجم ، إدارة العمليات - النظم والأساليب والاتجاهات الحديثة، السعودية، مركز البحوث، 2001 .
- 23- موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، ط1، عمان، دار وائل للنشر، 2003 .
- 24- هيكل عبد العزيز فهمي، طرق التحليل الإحصائي، دار النهضة العربية، بيروت، 1995.
- 25- جيمس شامبي، إعادة هندسة الإدارة، المطب الحتمي للقيادة الجديدة، ترجمة عبد الرحمان بن أحمد هيجان، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2003.
- 26- عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية، تميز بلا حدود المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009.
- 27- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 28- أحمد محمد غنيم، إعادة هندسة نظم العمل، الثورة الإدارية المضادة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، 2009.
- 29- ليل سبنسر، هندرة الموارد البشرية، تحقيق نتائج خارقة في جودة العمل وتخفيض التكاليف، ترجمة شمس الدين عثمان، مراجعة بندر القحطاني، الشركة العربية للإعلام العلمي، "شعاع"، القاهرة، 2000 .
- 30- د. خضير كاظم حمود، د. ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 31- المنجد في اللغة العربية، الطبعة 02، بيروت، دار المشرق، 2001 .
- 32- مسعود جبران، الرائد -معجم ألفبائي في اللغة والأعلام، ط03، بيروت، دار العلم للملايين مؤسسة ثقافية للتأليف والترجمة والنشر، 2005 .
- 33- كريم سيد محمد محمود، معجم الطلاب الوسيط، ط01، بيروت، دار الكتب العلمية، 2006.

- 34- روجي البعلبكي، المورد الثلاثي - قاموس ثلاثي اللغات عربي- انكليزي- فرنسي، ط04، بيروت، دار العلم للملايين مؤسسة ثقافية للتأليف والترجمة والنشر، 2008.
- 35- أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2005.
- 36- صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، مصر، الدار الجامعية، 2005 .
- 37- عبد الباري إبراهيم درة وآخرون، تكنولوجيا الأداء في المنظمات، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003 .
- 38- سمير الشوبكي، المعجم الإداري، ط01، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع ودار المشرق الثقافي، 2006 .
- 39- أحمد زكي بدوي، ومحمد كامل مصطفى، معجم مصطلحات القوى العاملة، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 1984 .
- 40- عبد الملك مزهود، الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، نوفمبر، 2001 .
- 41- محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، الإسكندرية، الدار الجامعية الجديدة، 2003 .
- 42- محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003.
- 43- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2005 .
- 44- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2006 .
- 45- مصطفى أحمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000 .

- 46- عبد الباري إبراهيم درة وآخرون، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، ط01، الأردن، دار وائل للنشر، 2008 .
- 47- محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2007 .
- 48- يوسف حجيم الطائي، ومؤيد عبد الحسين الفضل، إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي متكامل، ط01، عمان، مؤسسة الوراق للنشر، 2006 .
- 49- خالد عبد الرحمان الهيتي، إدارة الموارد البشرية -مدخل إستراتيجي، ط02، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005 .
- 50- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط01، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008 .
- 51- عبد الباري إبراهيم درة وآخرون، إدارة القوى البشرية، القاهرة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2008 .
- 52- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2005.
- 53- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط02، لبنان، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2000 .
- 54- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط01، لبنان، دار النهضة العربية، 2002 .
- 55- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية -إدارة الأفراد، عمان، دار الشروق، 2005.
- 56- سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية -إدارة الأفراد، ط02، عمان، دار وائل للطباعة والنشر، 2004 .
- 57- عفاف ع المنعم درويش: الإمكانيات في التربية البدنية، منشأة المعارف الإسكندرية، 1998.

58- رابح تركي، **مناهج البحث في علوم التربية وعلم النفس**، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984.

59- بشير صالح الرشيد، **مناهج البحث التربوي**، دار الكتاب الحديث، 2000.

60- حسن امتثال محمد وآخرون، **مبادئ الإحصاء**، مطابع كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 1998.

61- أحمد غريب سيد، **الإحصاء والقياس في البحث الاجتماعي**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1997.

62- كشك محمد بهجت، **مبادئ الإحصاء واستخداماتها في مجالات الخدمة الاجتماعية**، دار الطباعة الحرة، الإسكندرية، 1996.

63- كردي أحمد، **إعادة هندسة الأعمال الإدارية وسيلة لتحقيق التميز التنافسي للمنظمات**، موسوعة الإسلام والتنمية، نسخة الكترونية، 2010/10/24،

<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/topics/67675/posts/157172>

ثانيا : التشريعات والقوانين

64- المرسوم التنفيذي رقم 91/416، المؤرخ في 02 نوفمبر 1991، الجريدة الرسمية، العدد 54، الصادرة بتاريخ 30 نوفمبر 1991.

65- المرسوم التنفيذي رقم 05/492 المؤرخ في 20 ذو القعدة 1426 الموافق لـ 22 ديسمبر 2005، العدد 84.

66- القانون رقم 4-10، المؤرخ في 14 أوت 2004، المتعلق بالتربية البدنية والرياضية.

67- المادة 90 من الأمر رقم 09/95 المؤرخ في 25 فيفري 1995.

68- الجلسات الوطنية للرياضة، قصر الأمم 21-22 ديسمبر 1993.

ثالثا : الدراسات والمذكرات

- 69- عمر دمانة، دور الاستثمار البشري في تفعيل الأداء الوظيفي داخل المنشآت الرياضية، دراسة حالة بالمركبات الرياضية لمدينتي الأغواط والجلفة، 2017/2016.
- 70- دراسة خان أحلام، أطروحة دكتوراه بعنوان، "أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية، دراسة استطلاعية لآراء مسؤولي الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير -جامعة بسكرة الموسم الجامعي، 2014 - 2015.
- 71- صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقره، بومرداس، 2009-2010.
- 72- عائشة سودي، دراسة ميدانية على مستوى المركز الإستشفائي الجامعي لحسين داي، رسالة ماجستير، كلية العلوم السياسية والإعلام، إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 2011، 03 - 2012.

رابعا: المؤتمرات

- 73- خليل عطا الله، دور هندسة العمليات في دعم قرارات خفض التكاليف في ظل فلسفة إدارة التغيير، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن لإدارة التغيير ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 2008.
- 74- رسلان، نبيل إسماعيل: هندرة الموارد البشرية، المؤتمر الأول في إدارة وتنمية الموارد البشرية في القطاع العام- الواقع والتطلعات، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2010.

75- العتيبي سعد، والحمال راشد، إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، في القطاع العام، عوامل النجاح الحاسمة، المؤتمر الوطني الأول للجودة، جامعة الملك سعود، 15-17 ماي، 2004.

76- السلطان فهد، إستراتيجية تطوير العمليات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، السعودية، 1-4 نوفمبر 2009 .

خامسا: المجلات

77- المجلة الالكترونية لبنك معلومات النقل البحري المصري، إعادة هندسة العمليات الإدارية، الإصدار 47 ، ماي 2010 .

78- قوي بوحنية، إعادة هندسة الأداء الجامعي، مقارنة معاصرة، مجلة الباحث، العدد5، 2007.

79- مجلة خلاصات، التنافس على المستقبل، من إصدار الشركة العربية للعلام العلمي شعاع، السنة الثانية العدد 24، ديسمبر 1994.

80- مجلة محاسبون مصر والشرق الأوسط، فكر النظم مفهوم جديد لإدارة الأعمال، 2006.

81- خبير سيد، التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية ندوة بعنوان الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة، مصر ، 17-21 فبراير 2008.

82- د.ديلمي محمد: مبادئ وأسس إنشاء وتسيير المنشآت الرياضية وفق المعايير الدولية، مجلة علمية محكمة تصدر عن مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني والرياضي، جامعة المسيلة، العدد 08، جوان 2014.

سادسا: المراجع باللغة الأجنبية

- 83- O.Neill, Peter, S Sohal, Amrik, "Business process reengineering: a review of recent literature", Technovation, Vol.19, No. 9, 1999.
- 84- Raymond. I. and Bergeron, F , Determinants of business process reengineering success in small and large enterprises: An empirical study in Canadian context. Journal of Small Business Management, 1998, Vol 36, No.1.
- 85-Michèle Garant, Philippe Scieur, Organisations et système de Bruxelles, 2002, المصدر formation, éditions de Boeck Université,

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي الأغواط

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

تخصص: التربية الحركية لدى الطفل والمراهق

استمارة مذكرة الماستر

2018/2017



استبيان

سيدي (ة) الكريم (ة):

تحية طيبة...

باعترابكم أحد الإطارات بمؤسستكم، نضع بين أيديكم استمارة خاصة بدراسة حول: "دور عمليات إعادة الهندسة في تفعيل الأداء الإداري في المنشآت الرياضية". تحضيراً لنيل شهادة الماستر في التربية البدنية والرياضية، اختصاص التربية الحركية لدى الطفل والمراهق. نرجو منك التكرم بقراءة العبارات بدقة والإجابة عنها بموضوعية علماً بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. وستكون دقة إجاباتك ومساهمتك عوناً كبيراً لي في التوصل إلى نتائج موضوعية وعملية.

إعادة هندسة العمليات الإدارية: هي إعادة النظر وإعادة التصميم الكلي للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جذرية -وليس هامشية- في مقاييس الأداء الحاسمة والتي تشمل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.

الطالب: رقابة عبد الحليم.

الأستاذ المشرف: الدكتور. عمر دمانة.

الجزء الأول: الخصائص الشخصية.

- الجنس: ذكر أنثى
- السن: أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة من 40 إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر
- مستوى التأهيل: موظف إطار
- المستوى الدراسي: أقل من ثانوي ثانوي جامعي
- الشهادة المتحصل عليها: مربي الأنشطة الرياضية والبدنية مربي رئيسي للأنشطة الرياضية والبدنية ليسانس الماستر مستشار رياضي مهندس شهادة أخرى
- سنوات الخبرة: أقل من 05 سنوات من 05 إلى أقل من 10 سنوات من 10 إلى أقل من 15 سن من 15 سنة فأكثر
- مدى تحكمك في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (التعامل مع الانترنت، الأجهزة الالكترونية، استخدام البرمجيات...):
- جيد متوسط ضعيف

الجزء الثاني:

المحور الأول: مدى توفر المتطلبات الأساسية لتطبيق إعادة الهندسة.

البعد الأول: التخطيط الاستراتيجي.

عبارات البعد الأول التخطيط الاستراتيجي			
الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق
1	تعتمد المنشأة خطة إستراتيجية واضحة ومكتوبة.		غير موافق
2	تقوم المنشأة بوضع خطة طوارئ لمواجهة الأمور غير الاعتيادية أثناء سير العمل.		غير موافق
3	تحدد المنشأة أهداف طويلة المدى كجزء من الخطة الإستراتيجية.		غير موافق
4	تعمل المنشأة على تقييم الخطة الإستراتيجية بشكل دوري.		غير موافق
5	تعمل المنشأة على تحليل الفرص ونقاط القوة.		غير موافق
6	تعمل المنشأة على تحليل المخاطر ونقاط الضعف.		غير موافق
7	تساعد الخطة الإستراتيجية الحالية على تسهيل حدوث عملية التطوير في المنشأة.		غير موافق
8	تتسم الأهداف الإستراتيجية بالمرونة بحيث يمكن تعديلها كلما طرأت ظروف جديدة.		غير موافق
9	تتسم الأهداف الإستراتيجية بالموضوعية بحيث تعكس القدرات الحقيقية المنشأة.		غير موافق
10	تعيد المنشأة النظر في الهيكل التنظيمي بطريقة تلائم تنفيذ الإستراتيجية.		غير موافق

البعد الثاني: الهيكل التنظيمي.

عبارات البعد الثاني الهيكل التنظيمي			
الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق غير موافق
1	يوجد هيكل تنظيمي في المنشأة.		
2	الهيكل التنظيمي ملائم لاحتياجات العمل.		
3	الهيكل التنظيمي يساعد على تحقيق أهداف المنشأة.		
4	تقوم المنشأة بمراجعة الهيكل التنظيمي دوريا بشكل منهجي مدروس.		
5	يتصف الهيكل التنظيمي في المنشأة بالمرونة.		
6	يساعد الهيكل التنظيمي على إعادة هندسة العمليات الإدارية والتطوير في المنشأة.		
7	هناك مستوى عال من الاتصال والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي.		
8	هناك تناسق للوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي.		
9	تطوير الهيكل التنظيمي للمنشأة بشكل مستمر يساعد على انجاز مهام المنشأة الموكلة على عاتقها.		
10	يساعد الهيكل التنظيمي على سرعة الاتصال الإداري داخل المنشأة.		
11	يحتاج الهيكل التنظيمي للمنشأة إلى بعض التعديلات لتسهيل الاتصالات بين الإدارات.		

البعد الثالث: تكنولوجيا المعلومات.

عبارات البعد الثالث تكنولوجيا المعلومات			
الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق
		موافق	غير موافق
1	تتصف المنشأة بالمواكبة والحساسية العالية للتطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة.		
2	يمكن للموظفين في المنشأة أن يديروا المعلومات من أي موقع من خلال استخدام أجهزة الحاسوب.		
3	تقلص تكنولوجيا المعلومات المستخدمة العمليات الرقابية الإدارية والمالية.		
4	تتميز المعلومات والبيانات في المنشأة بوفرته وسهولة تناولها مما يؤدي إلى أداء الأعمال بسرعة ودقة.		
5	لدى المنشأة القدرة على إعادة تصميم عملياتها الإدارية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات.		
6	هناك إمام جيد بالتطورات التكنولوجية المناسبة لأهداف وسياسات واستراتيجيات المنشأة.		
7	تُساعد تكنولوجيا المعلومات على تنسيق العمل الإداري بين المصالح الإدارية المختلفة.		
8	تستخدم المنشأة شبكة الإنترنت في اتصالاتها الداخلية والخارجية بين العاملين فيها.		
9	تُمكن تكنولوجيا المعلومات المستخدمة من إعادة تصميم العمليات الإدارية.		

المحور الثاني: الأداء الوظيفي.

عبارات الأداء الوظيفي			
الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق غير موافق
1	يوجد تقييم للأداء بشكل دوري في المنشأة.		
2	تتناول آليات التقييم كافة المستويات الادارية في الهيكل التنظيمي.		
3	يتم متابعة نتائج التقييم والعمل على تطوير الاداء بالمنشأة.		
4	يتم اجراء تعديلات على الخطط بناءً على نتائج قياس الأداء.		
5	يوجد هناك مستوى من الرضا لدى الموظفين عن اداء المنشأة.		
6	يتم اعطاء الموظفين حق الاعتراض والتظلم على نتائج التقييم.		
7	يقوم الموظفين بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.		
8	يساعد نظام تقييم اداء الموظفين في استثمار قدراتهم.		
9	يبذل الموظفين الجهد الكافي لانجاز الأداء الوظيفي في الوقت المحدد.		
10	يقوم الموظف باستغلال كافة الموارد المتاحة لديه أثناء أدائه الوظيفي.		

بلدية دبي

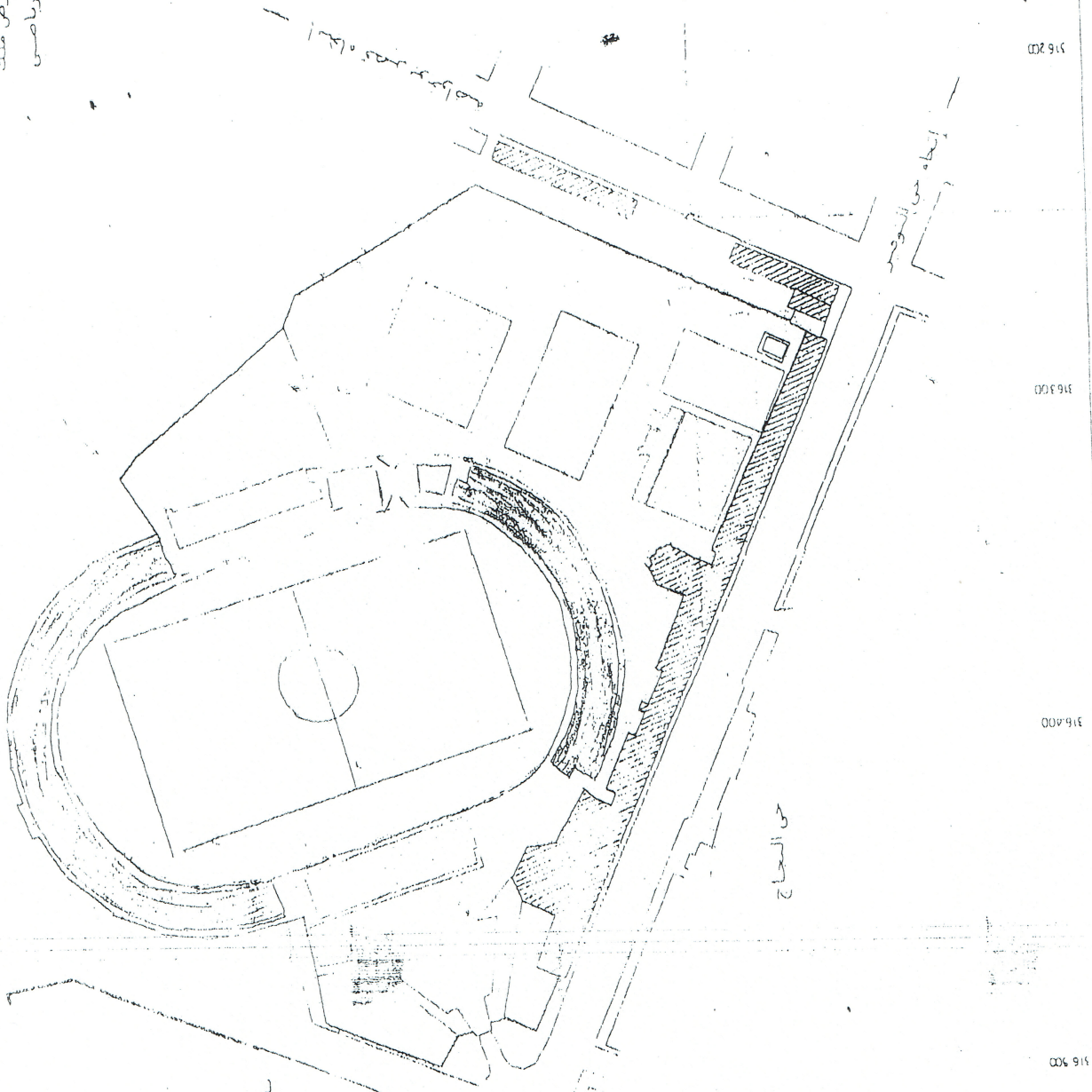
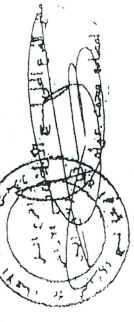
دفقة التخصيص
المركز المحلي للمجمعات الرياضية
مكتب الأشغال العامة

المشروع: المركب الرياضي بالتخصيص
تسمية العمار: مركز رياضي
طبيعة العمل: تخصص قطعة أرض ملك الدولة والسماح على قاعدتها مركز رياضي
رقم الترخيص: وزارة الإسكان والرياضة

المساحة

النقطة رقم	من	إلى
03	61	70

التخصص: 03 تخصص 2002



316,200

316,300

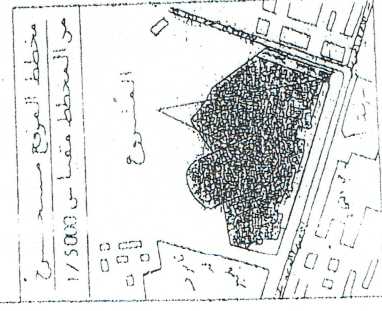
316,400

316,900

المقياس: 1/1000

التاريخ: 2002/02/15

مستخرج من مكتب الأشغال العامة



مخطط المربع مساحته
من المخطط مقاسا من 1/5000

المشروع

317,400

317,900

ساحة

مستطير

إتجاه وسط المدينة

دقيقة رأس

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية البيض
مديرية الشباب والرياضة
ديوان المركب متعدد الرياضات
"الرائد زكريا المجدوب"

القرار رقم 405 المؤرخ في : 25 جويلية 2012

المتضمن المصادقة على تجديد أعضاء مجلس إدارة ديوان المركب متعدد الرياضات

إن والي الولاية؛


- بمقتضى القانون 09/84 المؤرخ في 1984/02/24 المتضمن التنظيم الإقليمي للبلاد .
- بمقتضى القانون 07/12 المؤرخ في 2012/02/21 المتعلق بالولاية .
- بمقتضى القانون 10/11 المؤرخ في 2011/06/22 المتعلق بالبلدية .
- بمقتضى المرسوم الرئاسي المؤرخ في 2010/09/30 المتضمن تعيين السيد صمودي سليم واليا لولاية البيض
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 187/91 المؤرخ في 1991/06/01 المتضمن القانون الأساسي للعمال المنتمين لأسلاك الإدارة مكلفه بالشبيبة والرياضة .
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 215/94 المؤرخ في 1994/07/23 الذي يحدد أجهزة الإدارة العامة في الولاية و هيكلها .
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 492/05 المؤرخ في 1994/12/22 المعدل لقانون إنشاء مكاتب المركبات متعددة الرياضات .
- نظرا للقرار رقم 14 المؤرخ في 2009/06/09 المتضمن تعيين مجلس إدارة ديوان المركب متعدد الرياضات .
- نظرا للإرسال رقم 2012/112 المؤرخة في 2012/06/10 المتضمن السيد : طرشي عبد القادر ممثلا لرئيس المجلس الشعبي الولائي
- نظرا للإرسال رقم 2012/001198 المؤرخة في 2012/06/20 المتضمن تعيين السيد : عرض الله سليمان رئيس لجنة الثقافة والتعليق والرياضة بالمجلس الشعبي البلدي ممثلا لرئيس المجلس الشعبي البلدي .
- نظرا لمحضر انتخاب ممثل عمال ديوان المركب رقم : 235 المؤرخ في 2012/06/14 المتضمن انتخاب السيد : بلخير محمد تقني سامي في الرياضة ممثلا لعمال الديوان .
- نظرا للإرسال رقم : 927 المؤرخ في 2012/06/18 الصادر عن مديرية الشباب والرياضة المتضمن تعيين ممثلي الرابطة لكرة القدم
- الرياضة المدرسية - الفنون القتالية .

باقتراح من السيد : مدير الشباب والرياضة

يقرر

- المادة الأولى : يصادق على تجديد أعضاء مجلس إدارة ديوان المركب متعدد الرياضات لمدة ثلاث سنوات ابتداء من تاريخ توقيع القرار .
- المادة 02 : يتكون مجلس الإدارة الذي يرأسه السيد الوالي أو ممثله من السادة :
 - السيد : مدير الشباب والرياضة .
 - السيد : ممثل رئيس الأمن العمومية .
 - السيد : أمين الخزينة العمومية .
 - السيد : مدير الحماية المدنية .
 - السيد : مدير ديوان مؤسسات الشباب .
 - السيد : طرشي عبد القادر ممثل رئيس المجلس الشعبي الولائي .
 - السيد : بلخير محمد ممثل عمال ديوان المركب متعدد الرياضات .
 - السيد : عرض الله سليمان ممثل رئيس المجلس الشعبي البلدي .
 - السيد : رئيس الرابطة الولائية لكرة القدم .
 - السيد : رئيس الرابطة الولائية للفنون القتالية .
 - السيد : رئيس الرابطة الولائية للرياضة المدرسية .
- المادة 03 : يمكن لمجلس الإدارة أن يستعين بكل شخص من شأنه أن يساعده في أشغاله .
- المادة 04 : يشارك مدير ديوان المركب في اجتماعات مجلس الإدارة بصوت استشاري و يتولى أمانته .
- المادة 05 : يكلف السادة الأمين العام للولاية ، مدير التنظيم والشؤون العامة ، مدير الشباب والرياضة ، مدير الديوان المذكور أعلاه و أعضاء المجلس بتنفيذ هذا القرار الذي ينشر في مصنف القرارات الإدارية للولاية .

الأمين العام
حكيم بوططة



1 أكتوبر 2003

قرار رقم 97/2003 المؤرخ في يتضمن إهداء المكاتب المركب

المتعدد الرياضات لولاية البيض

إن وزير التربية والرياضة ،

- بمقتضى القانون رقم 90-99 المؤرخ في 07 أبريل سنة 1990 المتعلق بالولاية ،
- وبمقتضى القانون رقم 90-30 المؤرخ في 4 ديسمبر سنة 1990 المتضمن قانون الاستاذ الوطني ،
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90-118 المؤرخ في 30 أبريل سنة 1990 المتعمم بالمرسوم رقم 90-284 المؤرخ في 22 سبتمبر سنة 1990 و المتعدد لاصلاحيات وزير التربية ،
- وبمقتضى الأمر رقم 95-09 المؤرخ في 4 رمضان عام 1415 الموافق 25 فبراير سنة 1995 المتعلق بتوجيه المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية وتنظيمها وتطويرها ،
- وبمقتضى المرسوم رقم 77-117 المؤرخ في 6 أوت سنة 1977 المتضمن إهداء وتنظيم المكاتب المتعددة الرياضات ،
- وبمقتضى المرسوم رقم 89-198 المؤرخ في 7 نوفمبر سنة 1989 المتعدد لشروط توزيع المداخيل والنفقات المقررة بالنسبة لعيادات المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري المسير بالأحكام الأساسية المشتركة ،
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90-234 المؤرخ في 28 جويلية سنة 1990 المتعدد لتواعد تنظيم وتسيير مصانع ترقية الشبيبة للولاية ،

المادة 5: تكلف مديرة التخطيط و مدير إدارة الوسائل و مدير الشبيبة والرياضة لولاية البيض و مدير المكتب المركب المتعدد الرياضات لولاية البيض كل فيما يخصه بتنفيذ أحكام هذا القرار .

1 أكتوبر 2003

حدد بالجزائر في

وزير الشطاب والرياضة

بوجمعة هيشور



و بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 01-261 المؤرخ في 27 جويلية الثانية عام 1422 الموافق 15 سبتمبر سنة 2001 المتضمن تنظيم الإدارة المركزية لوزارة الشباب والرياضة ،

بمقرر مائتاني

المادة الأولى : يندرج مكتب مركب متعدد الرياضات وأبع بولاية البيض مسير بأحكام المرسوم رقم 77-117 المؤرخ في 06 غشت 1977 المشار إليه أعلاه :

المادة 2: يتشكل مكتب المركب المتعدد الرياضات المبين في المادة الأولى أعلاه من المنشآت المذكورة الأربع التالية :

- ملعب متعدد الرياضات : 12000 مقعد بالبيض ،
- مسبح شبه أولمبي منطى بالبيض ،
- قاعة متعددة الرياضات بالبيض ،
- قاعة متخصصة بوقطب .

مادة 3: طبقا لأحكام المرسوم رقم 77-117 المؤرخ في 06 غشت 1977 تعد المنشآت الرياضية المذكورة بالمادة الأولى أعلاه كوحدات للمكتب المركب المتعدد الرياضات لولاية البيض .

مادة 4: تتشكل الوحدات المذكورة أعلاه من المنشآت و التجهيزات المحددة في ملحقات هذا القرار .

المخلص

"دور عمليات إعادة الهندسة في تفعيل الأداء الوظيفي في المنشآت الرياضية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الهندرة في تحسين الأداء الوظيفي في المنشآت الرياضية، ومعرفة مدى توفر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيقها في المنشأة، وأثرها على تحسين الأداء الوظيفي.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من 44 موظف وعامل في المنشأة، حيث تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية، ولأغراض الدراسة تم تطوير الاستبيان بالاستعانة بالدراسات السابقة وذلك لقياس متغيرات الدراسة، كما تم الاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي SPSS.

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

- * أن أبعاد الهندرة تتوافر في المنشآت الرياضية بنسبة متوسطة وهي نوعاً ما تعتبر مقبولة.
- * كما جاءت نسبة الأداء الوظيفي في المنشأة الرياضية بـ 65%، وتعتبر نسبة الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنشأة مقبولة، ولكنها تحتاج إلى مزيد من الاهتمام من الإدارة العليا.
- * توجد علاقة طردية بين بعد التخطيط الاستراتيجي، بعد الهيكل التنظيمي، بعد تكنولوجيا المعلومات وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في الديوان بدرجات متفاوتة.
- * من خلال النتائج تبين أن إعادة الهندسة لها دور هام في تفعيل الأداء الوظيفي في المنشآت الرياضية.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها:

- * تعزيز مبدأ المراجعة الدورية للخطط الإستراتيجية والتقييم المتتابع للخطط التنفيذية في المنشآت، لتطوير بيئة العمل الإداري والفني فيها ومعالجة الأخطاء دون تراكمها.
- * الاستفادة من التطور التكنولوجي في أنظمة المعلومات والاتصالات الحديثة والعمل على استغلالها بشكل أمثل.
- * ضمان أمان واستقرار وظيفي للموظف في ظل السياسية الحالية، يساعد الموظف على رفع مستوى الأداء لديه.