

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- 1.1 المقدمة
- 1.2 مشكلة الدراسة
- 1.3 فرضيات الدراسة
- 1.4 أهداف الدراسة
- 1.5 أهمية الدراسة
- 1.6 أسباب اختيار الدراسة
- 1.7 حدود الدراسة
- 1.8 منهجية الدراسة
- 1.9 طرق جمع البيانات
- 1.10 متغيرات الدراسة
- 1.11 الدراسات السابقة
- 1.12 مصطلحات الدراسة
- 1.13 هيكلية الدراسة

1.1 المقدمة

في عصر التطورات والتغيرات الذي نشهده تتسارع وتتداخل الكثير من العمليات وترتبط العلوم ببعضها البعض لتكوّن لنا مجالاً واسعاً من المعرفة والأعمال ، وتوسع وتعدد الأعمال ونتائجها من حيث الكم والنوع والأثر كان حرياً مواكبة هذه التطورات والتغيرات سواء في المجال العام (الحكومي) أو الخاص ، والاستفادة من المزيج المتناغم بين العلوم والربط فيما بينها للتوصل إلى أفضل النتائج.

هندسة العمليات الإدارية أو ما يعرف بالهندرة أو الهندسة الإدارية هو تداخل بين علمين هما علم الهندسة وعلم الإدارة والذي أطلقه الكاتبان الأمريكيان مايكل هامر وجيمس شامبي في عام 1992م في كتابهما الشهير (هندرة المنظمات)، حيث أحدث ثورة حقيقية في عالم الإدارة الحديث وهو يهدف إلى التغيير والتطوير والتحسين في أداء الأعمال ونتائجها من خلال (إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات والاستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من المنظمات والشركات العاملة في عالمنا اليوم) (1) .

ويعتبر مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) أحد مداخل التطوير وهو يركز على إعادة التصميم السريع والتغيير الجذري للعمليات الإدارية الاستراتيجية وذات القيمة المضافة ، وكذلك للنظم والسياسات والهياكل التنظيمية بهدف تحسين الأداء وزيادة الانتاجية في المنظمة وزيادة رضا العملاء (2) .

تعتمد كفاءة وفاعلية المنظمة وبشكل كبير على الأداء الوظيفي للعاملين فيها لهذا يستحوذ هذا الأخير على أهمية كبيرة في مجال البحث والدراسة ، كما حظي باهتمام كبير من قبل الباحثين والدارسين في جميع حقول المعرفة الإدارية كونه الركن الأساسي الذي تقوم عليه المنظمة (3) .

ومواكبة لتطور الاتصالات واعتماد أغلب الأعمال على وسائل الاتصالات الحديثة والمتطورة والمتمثلة في خدمات الانترنت والتي تقوم يمن نت بتقديمها ، وباعتبار أن يمن نت هي الجهة المخولة لتقديم العديد من خدمات الانترنت في اليمن أراد الباحثون تسليط الضوء على مفهوم هندسة العمليات الإدارية وعلاقته بالأداء الوظيفي وتقديم التوصيات المناسبة والتي تساهم في تحسين وتطوير الأداء سواء في يمن نت أو في شركات الاتصالات الأخرى .

(1) أحمد عبدالمجيد أبو عمشة ، 2011 ، أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة / دراسة حالة ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية : غزة ، ص 12 .

(2) عبدالله سمير البحيري ، 2015 ، دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري بوزارة الصحة الفلسطينية ، رسالة ماجستير ، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى : غزة ، ص 2 .

(3) مريم أرفيس ، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة / دراسة حالة ، مجلة التغيير الاجتماعي ، العدد السادس ، ص 477-498 ، موقع الكتروني <http://www.asjp.cerist.dz> ، ص 478 .

1.2 مشكلة الدراسة

نظراً لأهمية الخدمات المقدمة من يمن نت وللدور الفعال الذي يلعبه الانترنت في اليمن خاصة وفي الدول الأخرى عامة ومدى تطور وتوسع تلك الخدمات في ظل العولمة والتكنولوجيا المتقدمة والمتجددة والتجارة الحرة ووسائل الاتصال المختلفة وما لذلك من علاقة بالأسلوب الإداري المتبع في تسيير العمليات الإدارية وبالتالي الأداء الوظيفي للعاملين .

ومن خلال النظر إلى الأداء الوظيفي في يمن نت وما يتعلق به من جودة وتبسيط وحجم وسرعة وكفاءة للمهام المنجزة ومدى التطور والتحسين في إنجاز هذه المهام باستخدام أسلوب إداري قادر على التعامل مع الصعوبات والمعوقات التي تواجه العاملين ، وبالنظر إلى العمليات الإدارية التي يقوم بها العاملون وإلى مخرجاتها ، نجد قصوراً في بعض العمليات الإدارية من خلال ضعف في الاستراتيجية المعتمدة ، تدني في مستوى قناعة والتزام الإدارة العليا ومقاومة التغيير ، أما عن الأداء الوظيفي فقد كان القصور في زيادة عدد مرات المراجعة والتدقيق ، عدم تخفيض الأعمال الروتينية ، عدم تخفيض الازدواجية وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات ، عدم الاهتمام بتدريب الكوادر العاملة.

ومن هنا يرمي البحث إلى التعرف على العلاقة بين هندسة العمليات الإدارية والأداء الوظيفي ، ويمكن صياغة السؤال الرئيسي التالي :

ما علاقة هندسة العمليات الإدارية بالأداء الوظيفي ؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية وهي:

1. ما مدى توفر المتطلبات الأساسية لتطبيق هندسة العمليات الإدارية في شركة يمن نت ؟
2. ما علاقة الاستراتيجية بالأداء الوظيفي في يمن نت ؟
3. ما علاقة التزام وقناعة الإدارة العليا بالأداء الوظيفي في يمن نت ؟
4. ما علاقة تكنولوجيا المعلومات بالأداء الوظيفي في يمن نت ؟
5. ما علاقة الاتصال بالأداء الوظيفي في يمن نت ؟
6. ما علاقة الاستعداد للتغيير بالأداء الوظيفي في يمن نت ؟

1.3 فرضيات الدراسة

على ضوء المشكلة التي تناولتها هذه الدراسة يمكن صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين هندسة العمليات الإدارية والأداء الوظيفي.

الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لمدى توفر المتطلبات الأساسية لتطبيق هندسة العمليات الإدارية.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجية والأداء الوظيفي في يمن نت .

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام وقناعة الإدارة العليا والأداء الوظيفي في اليمن نت .
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات والأداء الوظيفي في اليمن نت .
5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال والأداء الوظيفي في اليمن نت .
6. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستعداد للتغيير بالأداء الوظيفي في اليمن نت .

1.4 أهداف الدراسة

1. التعرف على العلاقة بين هندسة العمليات الإدارية والأداء الوظيفي.
2. التعرف على العلاقة بين الاستراتيجية والأداء الوظيفي .
3. التعرف على العلاقة بين التزام وقناعة الإدارة العليا والأداء الوظيفي .
4. التعرف على العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والأداء الوظيفي .
5. التعرف على العلاقة بين الاتصال والأداء الوظيفي .
6. التعرف على العلاقة بين الاستعداد للتغيير والأداء الوظيفي .
7. التعرف على المفاهيم الإدارية المتعلقة بالهندسة الإدارية والأداء الوظيفي .
8. تقديم التوصيات والمقترحات المناسبة ليمن نت أو الشركات الأخرى ذات النشاط المشابه .

1.5 أهمية الدراسة

- الأهمية العلمية :
1. أهمية العلاقة بين هندسة العمليات الإدارية والأداء الوظيفي خاصة في اليمن باعتبارها مجال جديد ولم يطبق.
 2. يساهم البحث في التعرف على نقاط القوة والضعف لدى الشركات وكيفية تحسينها وتعزيزها .
 3. يساهم البحث في تقديم التوصيات المناسبة والمقترحات التي تدفع الشركات إلى تبني مفهوم هندسة العمليات الإدارية وتطوير وتحسين أدائها الوظيفي .
 4. يقدم البحث عرضاً للمفهوم الإداري الحديث هندسة العمليات الإدارية ومفهوم الأداء الوظيفي .
- الأهمية العملية:
1. تطوير وتحسين العمل في الشركات .
 2. تحسين نتائج الأداء الوظيفي للعاملين .
 3. تبسيط إجراءات العمل بما يساهم في تحسين الأداء .
 4. تقليص الأعمال الروتينية .
 5. الاستفادة من الجهد والوقت في إنجاز وإتمام أعمال إدارية أخرى .

1.6 أسباب اختيار الموضوع

- مبررات موضوعية :

1. حداثة الموضوع .
 2. أهمية البحث في تطوير وتحسين الأداء الوظيفي.
- مبررات ذاتية:
- رغبة الباحثين في التعرف على علاقة الدراسة في الأداء الوظيفي وكيفية ممارسة الهندسة الإدارية.

1.7 حدود الدراسة

- حدود موضوعية :
- اقتصرت الدراسة على علاقة هندسة العمليات الإدارية بالإداء الوظيفي .
- حدود زمانية :
- اقتصرت الدراسة على المعلومات التي تم جمعها في 2020 م .
- حدود مكانية :
- اقتصرت الدراسة على يمن نت / صنعاء / الجمهورية اليمنية .
- حدود بشرية :
- اقتصرت على موظفي يمن نت .

1.8 منهجية الدراسة

اعتمد الباحثون المنهج الوصفي التحليلي والذي يقوم على وصف الظاهرة كما هي في الواقع ودراستها وتحليلها وعمل استنتاجات عنها ويعتمد على الإحصائية بناءً على الاستبيان .

1.9 طرق جمع البيانات

- 1 . المصادر الثانوية : اعتمدت الباحثون على الاطلاع في الكتب والمراجع والدوريات والمجلات العلمية والدراسات السابقة وشبكة الانترنت التي تخص موضوع البحث .
- 2 . المصادر الأولية : تم ربط الدراسة النظرية بالواقع العملي من خلال تصميم استمارة استبيان تشمل مجموعة من الاسئلة والتي من خلالها تم جمع البيانات من عينة البحث من طريق توزيعها على موظفي يمن نت واستخلاص نتائجها .

1.10 متغيرات الدراسة

1. المتغير المستقل : هندسة العمليات الإدارية والتي تتكون من مجموعة من المتطلبات الأساسية اللازمة لنجاح ذلك وهي :

1. الاستراتيجية
2. التزام قناعة الإدارة العليا

3. تكنولوجيا المعلومات
 4. الاتصال
 5. الاستعداد للتغيير
 2. المتغير التابع : الأداء الوظيفي والذي ينقسم الى :
 1. جودة الأداء
 2. تبسيط إجراءات العمل
 3. حجم الأداء
 4. سرعة الإنجاز
 5. كفاءة الأداء
- وقد تم اعتماد المتغير المستقل والمتغير التابع من دراسة البحيري (1).

1.11 الدراسات السابقة

دراسات متعلقة بهندسة العمليات الإدارية

- الدراسات المحلية : فهد ، 2014 ، أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) على الأداء المؤسسي / دراسة حالة على وزارة المالية بالجمهورية اليمنية ،
- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية (تبسيط الإجراءات ، جودة الخدمة المقدمة ، تقنية المعلومات ، الهيكل التنظيمي) على الأداء المؤسسي بوزارة المالية الجمهورية اليمنية.
- وتكون مجتمع الدراسة من (1000) موظف وتم أخذ عينة عشوائية مكونة من (303) موظف وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها :
1. هناك علاقة ذو دلالة إيجابية بين تبسيط الإجراءات والأداء المؤسسي .
 2. هناك علاقة ذو دلالة إيجابية بين جودة الخدمة المقدمة والأداء المؤسسي .
 3. هناك علاقة ذو دلالة إيجابية بين تقنية المعلومات والأداء المؤسسي.
 4. هناك علاقة ذو دلالة إيجابية بين الهيكل التنظيمي والأداء المؤسسي.
 5. هناك تأثير إيجابي لمحاو إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهيكل التنظيمي ، جودة الخدمة المقدمة ، تقنية المعلومات) على الأداء المؤسسي في الوزارة المالية .
 6. لا يوجد تأثير على الأداء المؤسسي من محور تبسيط الإجراءات عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05).

وقد خرجت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها :

1. العمل على إعداد خطة استراتيجية لتطوير العمل الإداري داخل الوزارة والأخذ بعين الاعتبار إعادة بناء العمليات الإدارية الموجودة ، وإشراك مختلف المستويات الإدارية بالوزارة في إعداد الخطة الاستراتيجية .
2. العمل على تبني إدارة التغيير بأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) بصورة واضحة وصريحة.
3. العمل على إعادة النظر وبصورة ملحة بالهيكل التنظيمي للوزارة والتركيز على أنشطة ومهام العملية

(1) عبدالله سمير البحيري ، 2015 ، دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري بوزارة الصحة الفلسطينية ، رسالة ماجستير ، أكاديمية الإدارة والسياسة

- الإدارية عند إعادة الهيكلة وليس على التسلسل الإداري .
4. إعادة النظر في مشاريع نظم المعلومات التي تنفذ في الوزارة والتوجه نحو نظام معلوماتي متكامل للوزارة والمصالح الإيرادية التابعة لها واستخدام تكنولوجيا المعلومات في إعادة تصميم العمليات الإدارية .
 5. تجهيز مركز معلومات موحد للأنظمة المالية والإدارية وربطه بكل الهيئات والمؤسسات والمصالح الحكومية لتوحيد قواعد البيانات المشتتة .
 6. وضع الخطط الاستراتيجية الواضحة لتأهيل وتطوير الكوادر البشرية وتخصيص الموازنات اللازمة لخطّة التدريب والتأهيل .
 7. سرعة إنجاز مبنى الوزارة الجديد وتصميمه وفق أسس علمية حديثة لتهيئة بيئة عمل مناسبة في الوزارة.
 8. تطبيق التدوير الوظيفي بين العاملين والمستويات الإدارية ليجاد موظف يلم بكل العمليات الإدارية.

الدراسات العربية

الدراسة الأولى : نايفة ، 2012 ، ممارسات العمليات الإدارية في جامعة تشرين وفق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية في الجامعة .

يهدف البحث إلى تعرف درجة ممارسة العمليات الإدارية في كليات جامعة تشرين وفق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية والتعرف إلى الفروق في درجة ممارسات العمليات الإدارية تبعاً للمتغيرات الآتية (الكلية ، نوع العمل ، المؤهل العلمي ، الخبرة الوظيفية) .

ولتحقيق أهداف البحث تم بناء استبانة مؤلفة (94) فقرة موزعة إلى سبعة مجالات هي (التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، المتابعة والتقييم ، الرقابة ، التطبيق ، اتخاذ القرار) . طبقت الاستبانة على عينة مؤلفة من (380) عضواً من أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية في كلية جامعة تشرين خلال الفصل الدراسي الثاني من العام 2012/2011. خلّلت نتائج الاستبانة باستخدام برنامج SPSS للوصول إلى المؤشرات الإحصائية لنتائج البحث وقد استخدمت النسب المئوية والمتوسّطات الحسابية ومعادلة كرونباخ ألفا ومعامل سبيرمان براون (T-Test) و (ANOVA One Way) و (Schaffee).

أظهرت النتائج أن درجة استخدام كل مجال من مجالات العمليات الإدارية وفق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية حصل على تقدير منخفض بحسب آراء أفراد عينة البحث . كما تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية في استخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية تبعاً لمتغير الخبرة . بينما ظهرت فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير الكلية التي يعمل فيها لصالح الكليات العلمية . ووجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير نوع العمل لصالح العمل الإداري ، ووجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح ذوي المؤهل الأعلى.

كما قدم البحث مقترحات منها تبني مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية كأداة من أدوات التغيير في تطوير العمل الإداري في جامعة تشرين وتعزيز مفهوم إعادة هندسات العمليات الإدارية للعاملين في جامعة تشرين من إداريين وأكاديميين .

الدراسة الثانية : (يوسف ، 2013) تأثير خصائص التفكير الاستراتيجي في مراحل تطبيق إعادة هندسة عمليات الأعمال / دراسة إستطلاعية لآراء عينة من المديرين ومعاونيهم والاستشاريين في الشركة العامة للصناعات القطنية .

تحتاج المنظمات اليوم إلى التوجه نحو التفكير الاستراتيجي الذي يُعنى بتحليل المواقف التي تواجهها خاصة تحديات التغيير في البيئة الخارجية والتي تحتم على المنظمة أن تقوم بإعادة النظر باستراتيجياتها وتوجهاتها وعملياتها وهو ما يطلق عليه إعادة الهندسة لمواجهة تلك التحديات والضغوط محاولة تحقيق التحسين الجذري في تركيب المنظمة وطرائق إنجاز أعمالها نحو تحقيق مستويات فائقة في الأداء والتي ينعكس على تحقيق أهدافها , وهذا ما يهدف إليه البحث الحالي بتناوله انعكاسات خصائص التفكير الاستراتيجي في مراحل تطبيق إعادة هندسة الأعمال للشركة العامة للصناعات الوطنية من خلال اختبار العلاقات والتأثير بين هذين المتغيرين , معتمداً أسلوب الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات من عينة قصدية بلغت (30) فرداً تتمثل بالإدارات العليا والوسطى ومعاونيهم والاستشاريين والذين يعدون ممارسين للعمل الاستراتيجي وحللت إجاباتهم باستخدام المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية , لقياس مستوى الأداء بخصوص المتغيرات الوصفية وكذلك معامل الارتباط والانحدار الخطي البسيط لاختبار فرضيتين البحث الخاصة بالعلاقة والأثر لتشخيص خصائص الفكر الاستراتيجي في مراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات .

وقد أفرز عرض نتائج البحث وتحليلها عن جملة من الاستنتاجات أهمها ثبوت العلاقة والأثر بين خصائص الفكر الاستراتيجي ومرحلة تطبيق إعادة هندسة العمليات .

وقد أفرز عرض نتائج البحث وتحليلها عن جملة من الاستنتاجات أهمها ثبوت العلاقة والأثر بين خصائص الفكر الاستراتيجي ومرحلة تطبيق إعادة هندسة العمليات .ومن أهم التوصيات زيادة الاهتمام ببنى الاستراتيجيات والسياسات للتفكير الاستراتيجي ومواكبة التطورات الحاصلة في مجال إعادة هندسة العمليات وزيادة مستويات الانتفاع من الموارد المتاحة بما يسهم في مجال إعادة هندسة العمليات وزيادة مستويات الانتفاع من الموارد المتاحة بما يسهم في تطور أداء الشركة والوصول إلى التميز في الأداء وجعلها نموذجاً يحتذى به في القطاع الصناعي على المستوى المحلي والدولي .

دراسات متعلقة بالأداء الوظيفي

الدراسات المحلية : عبداللطيف / عبدالغيث ، 2013 ، ضغوط العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي / دراسة تطبيقية على الشركة اليمنية للغاز .

هدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستويات ضغوط العمل والأداء الوظيفي وكذلك طبيعة العلاقة بين ضغوط العمل لدى العاملين والأداء الوظيفي تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية .

وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الشركة اليمنية للغاز والبالغ عددهم (245) عاملاً وعاملة , أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بطريقة الحصر الشامل وقد اعتمدت الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي وتم جمع البيانات الميدانية بواسطة استبانة تم تصميمها وتطويرها لقياس أهداف الدراسة واختبار فرضياتها , وقد تكونت من ثلاثة أقسام تضمن الأول منها البيانات الشخصية والوظيفية , وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS كما تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية لوصف بيانات الدراسة وكذلك الأسلوب الإحصائي الاستدلالي لقياس أهداف الدراسة واختبار فرضياتها, وقد توصلت

الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها عدم وجود علاقة ارتباط بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي في الشركة إضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول ضغوط العمل والأداء الوظيفي تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية باستثناء بعد الوظيفة تبعاً لمتغيري الجنس والمسمى الوظيفي , وبُعدي جماعة العمل وجودة الأداء تبعاً لمتغير المؤهل العلمي وقدمت الدراسة العديد من التوصيات في ضوء تلك النتائج .

الدراسات العربية

الدراسة الأولى : ريم ، 2013 ، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبدالعزيز بجدة .

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية :

- ماهو الدور الذي تسعى إليه إدارة التطوير لتحقيق التعاون مع كل الإدارات والاقسام داخل الجامعة ؟
- ماهو تأثير التطوير على أداء العاملين ؟
- ماهو دور الإدارة العليا في كل جهة في تطبيق عمليات التطوير بالتعاون مع إدارة التطوير الإداري ؟
- ماهي التحديات التي تواجه عملية التطوير وطرق التغلب عليها ؟
- ماهي الأنشطة التي تقدمها إدارة التطوير الإداري في مجال تحسين الاداء الوظيفي بالتعاون مع الإدارات والأقسام داخل الجامعة؟

ولتحقيق أهداف الرسالة تم تصميم استبانة تحتوي على (27)فقرة وقد تم التحقق من صدق الاستبانة بالتحكم وحساب ثباتها باستخدام معمل ألفا كرونباخ وتكونت مجموعة الدراسة من الموظفات الإداريات في جامعة الملك عبدالعزيز وعددهم (24) موظفة , وبعد تطبيق الاستبانة عرضت البيانات وعولجت إحصائيات باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية وتحليل التباين الأحادي .

وقد أشارت نتائج الدراسة إلى الآتي: قيام إدارة التطوير الإداري بالدور الذي تسعى لتحقيقه بالتعاون مع كل الإدارات والأقسام داخل الجامعة , وذلك من خلال المحاور التالية :

تحديث وتطوير أساليب وطرق العمل داخل الجامعة , تطوير الهياكل التنظيمية على ضوء حجم وطبيعة العمل , تحديد الاحتياجات الوظيفية للعاملين , كما أشارت إلى وجود بعض التحديات التي تواجه عملية التطوير وهي كالتالي :

طول الإجراءات المتبعة داخل العمل , تعقيد الإجراءات المتبعة داخل العمل , عدم ملاءمة مكان وظروف العمل للعاملين .

وفي ضوء هذه النتائج تم تقديم عدة توصيات منها :

توعية الإدارة العليا في كل جهة بأهمية مشاركة العاملين عند الرغبة في القيام بإحداث تغيير مما يساعد في كسب ثقتهم وتأييدهم لها , تاون إدارة التطوير الإداري مع الإدارات العليا في إعادة دراسة إجراءات العمل والتغلب على التعقيدات المتبعة وذلك لتسهيل العمل الإداري , توعية الرؤساء بأهمية ملاءمة مكان وظروف العمل للعاملين مما يساعد في تحسين أدائهم .

الدراسة الثانية : أسعد ، 2008 ، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات Paltel في فلسطين .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في شركة الاتصالات الفلسطينية Paltel وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي .

قام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية وطُبقت على عينة عشوائية طبقية مكونة من (312) موظفاً بنسبة (20%) من مجتمع الدراسة المكون من (1561) موظفاً ، حيث تم توزيع (312) استبانة على أفراد عينة الدراسة وتم استرجاع (248) استبانة ، وكانت نسبة المردود (79.49%) من حجم العينة وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي .

وخلصت الدراسة إلى نتائج من أهمها :

1. أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية وهي (السياسات والأجراءات - الأنظمة والقوانين - المعايير والمقاييس - الأنماط السلوكية - القيم التنظيمية - التوقعات التنظيمية - المعتقدات التنظيمية - الاتجاهات التنظيمية) وبين مستوى الأداء الوظيفي .
2. أظهرت الدراسة ان العاملين بحاجة إلى تطوير مستوى المهارات والقدرات المتعلقة بالجوانب الإبداعية والإبتكارية بهدف القدرة على مواكبة التغيرات والتطورات الجديدة .

وخلصت الدراسة إلى جملة توصيات من أهمها :

1. زيادة درجة الاهتمام بمجال الثقافة التنظيمية من قبل إدارة الشركة والعاملين لأن الاهتمام بثقافة المنظمة يساهم في تنمية وتطوير أداء الشركة .
2. زيادة درجة اهتمام العاملين بالقيم الإيجابية التي تساهم في زيادة مستوى الكفاءة الإدارية .
3. زيادة درجة اهتمام العاملين بالأنماط السلوكية الفعالة التي تساهم في تعزيز مكانة الشركة وتطويرها .

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

1. استفادت الباحثات من الدراسات السابقة في التعرف على المفاهيم الخاصة بالبحث موضوع الدراسة .
2. استفادت الباحثات من الدراسات السابقة في تحديد المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق هندسة العمليات الإدارية وتأثيرها على الأداء الوظيفي .
3. الاستفادة في تحديد منهجية الدراسة وهي المنهج الوصفي التحليلي .
4. الاستفادة من العرض النظري للدراسات وتكوين أسئلة الاستبيان .

1.12 مصطلحات الدراسة

مصطلحات متعلقة بهندسة العمليات الإدارية

1. تعرف على أنها (إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جوهرية في معايير قياس الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة وهو منهج تطوير جذري في أداء الشركات في وقف قصير نسبياً⁽¹⁾ .
2. يعرف مايكل هامر وجيمس شامبي إعادة هندسة العمليات بأنها : البدء من جديد أي من نقطة الصفر , وليس إصلاح وترميم الوضع القائم أو إجراء عمليات تجميلية تترك النوى الأساسية كما كانت عليه , كما لايعني ترقيع الثقوب لكي تعمل بصورة أفضل , بل يعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء⁽²⁾ .

المصطلح الذي تبناه الباحثون : التغيير الجذري والجوهري وإعادة تصميم العمليات الإدارية لتحقيق التحسين والتطوير في الأداء العام للمنظمة .

مصطلحات متعلقة بالأداء الوظيفي

1. تنفيذ الموظف لأعمال ومسئوباته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها⁽³⁾ .
2. هو سلوك يؤدي إلى الهدف المسطر بالاستخدام المعقول للموارد المتاحة تبعاً للمعايير الموضوعية والنتائج الحاصل من هذا السلوك معبر عنه بوحدات قياس معينة تشير إلى درجة إتمام المهام المكونة للوظيفة خلال فترة زمنية محددة⁽⁴⁾ .

المصطلح الذي تبناه الباحثون : مجموعة الممارسات التي يقوم بها الموظف لإنجاز عمل ما لتحقيق هدف المنظمة وفقاً للمعايير الموضوعية .

(1) مفلح راتب الحميدي ، صبحي أحمد سلامة ، مصطفى كافي ، 2010 ، إعادة هندسة العمليات (الهندرة) ، الطبعة الأولى ، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ص 22 .

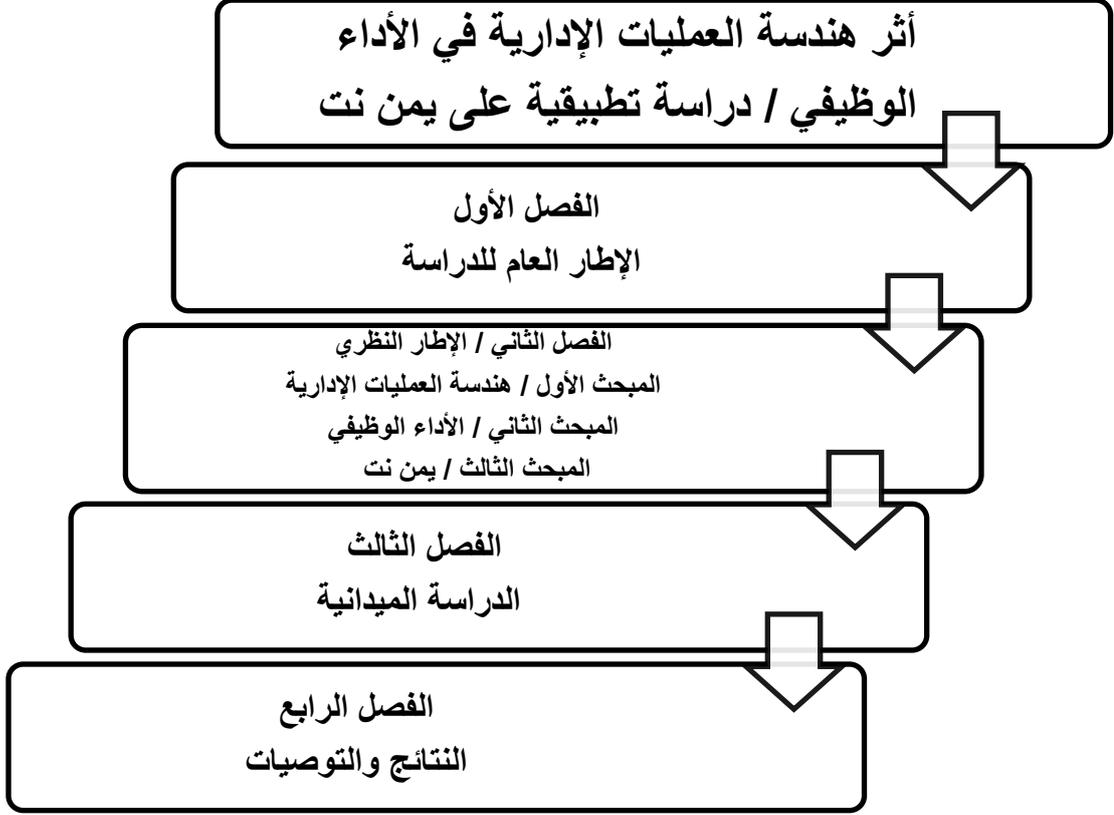
(2) عبدالله سمير البحيري ، 2015 ، دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري بوزارة الصحة الفلسطينية ، رسالة ماجستير ، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى : غزة ، ص 30 .

(3) أسعد أحمد محمد عكاشة ، 2008 ، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي / دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات Paltel في فلسطين ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية : غزة ، ص 33 .

(4) مريم أرفيس ، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة / دراسة حالة ، مجلة التغيير الاجتماعي ، العدد السادس ، ص 477-498 ، موقع الكتروني <http://www.asjp.cerist.dz> ، ص 481 .

1.1.3 هيكلية الدراسة

عنوان الدراسة : أثر هندسة العمليات الإدارية في الأداء الوظيفي / دراسة تطبيقية على يمن نت



الشكل (1.1)

الفصل الثاني

الإطار النظري

المبحث الأول / هندسة العمليات الإدارية

المبحث الثاني / الأداء الوظيفي

المبحث الثالث / يمن نت

المبحث الأول

هندسة العمليات الإدارية

- 2.1.1 نشأة مفهوم هندسة العمليات الإدارية .
- 2.1.2 تعريف هندسة العمليات الإدارية .
- 2.1.3 مبادئ هندسة العمليات الإدارية .
- 2.1.4 عناصر هندسة العمليات الإدارية .
- 2.1.5 أهداف هندسة العمليات الإدارية .
- 2.1.6 أهمية تطبيق هندسة العمليات الإدارية .
- 2.1.7 الخصائص المميزة لهندسة العمليات الإدارية .
- 2.1.8 المنظمات التي تحتاج إلى هندسة العمليات الإدارية .
- 2.1.9 منهجية ومراحل تطبيق هندسة العمليات الإدارية .
- 2.1.10 القائمون على تطبيق هندسة العمليات الإدارية .
- 2.1.11 متطلبات النجاح لتطبيق لهندسة العمليات الإدارية .
- 2.1.12 تميز هندسة العمليات الإدارية عن برامج التطوير الأخرى .
- 2.1.13 عوامل النجاح الحاسمة لهندسة العمليات الإدارية .
- 2.1.14 المعوقات والقيود التي تؤدي إلى فشل هندسة العمليات الإدارية .

2.1.1 نشأة مفهوم هندسة العمليات الإدارية

2.1.1.1 تمهيد

هندسة العمليات الإدارية أو إعادة هندسة العمليات الإدارية ، أو الهندسة الإدارية أو إعادة التصميم هي مصطلحات عديدة تلتقي في المضمون والتطبيق ، وفي بحثنا هذا سنختار مصطلح هندسة العمليات الإدارية ، وذلك تماشياً مع عنوان البحث.

يتكون مصطلح هندسة العمليات الإدارية | الهندسة الإدارية من كلمتين هما هندسة و إدارة وتم جمع أو دمج الكلمتين لتصبح الهندسة الإدارية أو ما يعرف بالهندرة .

ظهر مفهوم هندسة العمليات الإدارية في عام 1992م عندما أطلقه الكاتبان الأمريكيان مايكل هامر وجيمس شامبي كتابهما الشهير (هندرة المنظمات) ، والذي أحدث ثورة حقيقية في عالم الإدارة الحديث وذلك لما يحمله من أفكار غير تقليدية وصريحة للتوجه نحو إعادة النظر وبشكل جذري في الأنشطة والعمليات والإجراءات والاستراتيجيات التي قامت عليها المنظمات .

2.1.1.2 مفهوم هندسة العمليات الإدارية

يعد مفهوم هندسة العمليات الإدارية أحد سمات العصر الحالي ، عصر القرن الواحد والعشرين في كثير من الأجهزة والمؤسسات الحكومية والخاصة ، الصغيرة والكبيرة ، الانتاجية أو الصناعية أو التعليمية أو الخدماتية ، إقناع المشرفين على هذه المنظمات بأن هذا المفهوم الجديد ساهم ويساهم في تطوير وتغيير العديد من المنظمات الحكومية والتي كانت محل سخط واستياء وانتقاد العملاء إلى منظمات حديثة عصرية تركز على العميل وتهتم به من خلال التركيز على العمليات والمنافسة والجودة في ظل عصر تكنولوجيا الإعلام والاتصال التي قربت المسافات الجغرافية واختزلتها ، وساهمت بظهور العولمة وتحرر التجارة العالمية وعولمة الموارد البشرية وغيرها .

ويدعو مفهوم هندسة العمليات الإدارية إلى البدء من نقطة الصفر وإعادة هندسة الأعمال باستخدام تكنولوجيا المعلومات المتقدمة وتصميم العمليات الإدارية من جديد لتحقيق التحسينات الجذرية لمستويات الأداء .

2.1.1 تعريف هندسة العمليات الإدارية

2.1.1.1 تعريف هندسة العمليات الإدارية

يعرف مايكل هامر وجيمس شامبي هندسة العمليات بأنها : إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة -وليس هامشية وتدرجية- في معايير الأداء الحاسمة والتي تشمل الكلفة والخدمة والسرعة ، هذا التعريف وصفه هامر وشامبي عام

1995م ، وفي عام 2000 وضع هامر تعريفاً آخراً مع ستانتن ستين مفاده " الهندسة الإدارية هي إعادة التفكير الجوهري في عمليات المنظمة وإعادة تصميمها بشكل جذري لتحقيق تحسينات جذرية في الأداء " (1).

هناك تعريف يقول : إن هندسة التغيير موضوع ساخن يستهدف تغييرات جذرية لأنها تحقق إنجازات جذرية حيث تختلف عن مفهوم الجودة الكلية الشاملة في أن الجودة الكلية الشاملة تركز فقط على التحسينات ، أما إعادة البناء فهي إعادة للتصميم الجذري السريع للعمليات الاستراتيجية والتي لها قيمة مضافة ، هذا فضلاً عن أن الأمر يستلزم في هذه الحالة إعادة تصميم للنظم والسياسات التي تساند تلك العمليات في رؤية جديدة بقيادة الإدارة ، كل ذلك بهدف انسياب العمل (2).

وهناك تعريف آخر يقول : "تغيير فوري في طريقة تفكير التنظيم ، وبالتالي في أداء الأشياء وبصورة أكثر تحديداً ، فإنة تغيير عمليات وهياكل تنظيمية بالإضافة إلى نمط الإدارة وسلوكها ونظم التعويضات والمكافآت بالإضافة إلى العلاقات مع أصحاب الأسهم والعملاء والموردين وغيرهم (3).

2.1.1.2 تعريف العمليات

الهندرة تعنى بالعمليات لا بالمنظمات . الشركات لاتهندر إدارة الانتاج أو إدارة المبيعات بل تهندر العمل الذي يؤديه العاملون في تلك الإدارات ، لكن الخلط بين الوحدات الإدارية والعمليات ناتج عن تعود الموظفين على أداء وظائف تلك الإدارات وعدم تعودهم على العمليات ، ولأن حدود الإدارات واضحة ومرسومة على الخريطة التنظيمية أما العمليات فغير ظاهرة للعيان ، وللإدارات أسماء بينما العمليات تكون في الغالب بلا أسماء ، ولزيادة الألفة بين العاملين والعمليات يمكن ببساطة إعطاء تلك العمليات أسماء تدل بوضوح على مايجري فيها من البداية إلى النهاية ، أي النظر بالتحديد في مدخلات العملية ومخرجاتها وهذان العنصران (المدخلات والمخرجات) هما أهم ماتعنى به الهندرة في إدارة الأعمال وبالنظر إليهما يمكن تحديد مسميات العمليات مثل :

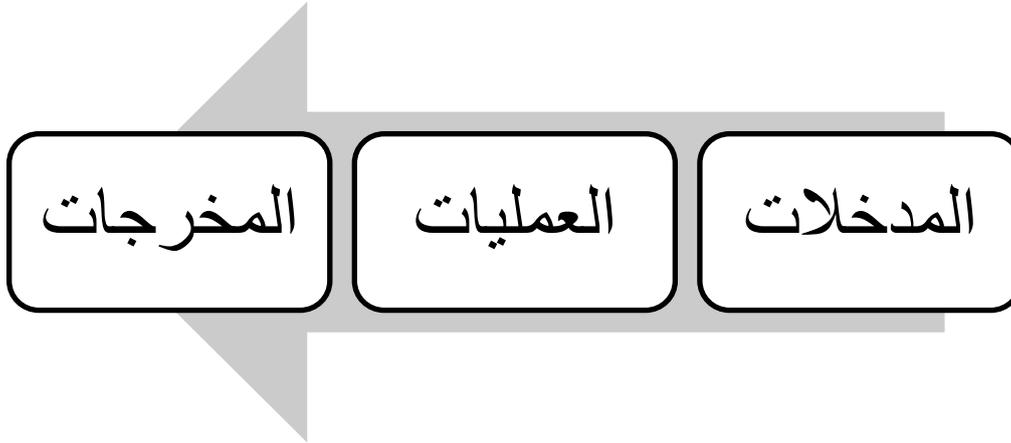
- 1) عملية تطور منتج : من فكرة إلى منتج .
 - 2) عملية التصنيع : من شراء المواد إلى شحن المنتج .
 - 3) عملية البيع : من عميل محتمل إلى عميل يشتري .
 - 4) عملية تلبية الطلب : من تلقي الطلب إلى تلقي قيمة الطلب (السداد)
 - 5) عملية الخدمة : من الاستفسار إلى تقديم الحل .
- كما تكون للمنظمات أشكال تنظيمية يمكن أن يكون للعملية خريطة توضح عناصرها ومسارها واتجاهها (4).

(1) نور الدين حاروش ، 2018 ، الهندسة الإدارية (الهندرة) بين المفاهيم والتطبيقات ، مجلة التواصل في الاقتصاد والإدارة والقانون ، المجلد 24 ، العدد 02 ، ص 15 .

(2) سيد عليوة ، 2012 ، الهندسة الإدارية ، الطبعة الأولى ، مكتبة جزيرة الورد ، القاهرة ، مصر ، ص 86 .

(3) الهندرة-الهندسة الإدارية ، نقابة المتخصصين في إدارة الموارد البشرية في لبنان ، مقالات ودراسات ، موقع الكتروني <http://www.hrsleb.org>

(4) مايكل هامر وجيمس شامبي ، 1993 ، الهندسة الإدارية أو الهندرة ، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال ، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع) ، السنة الأولى ، اكتوبر 1993 ، العدد 20 ، القاهرة ، مصر .



شكل (2.1.2)

- العملية هي بناء وقياس الأنشطة الموضوعية والمصححة لتقديم مخرجات محددة لعميل أو سوق محدد. (1)
- العمليات : ويقصد بها مجموعة من المهام الرئيسية المكونة من مهام فرعية مترابطة ومتفاعلة فيما بينها والتي تسعى جميعها نحو تحقيق هدف واحد مشترك . (2)

2.1.3 مبادئ هندسة العمليات الإدارية

- ولنجاح هندسة العمليات الإدارية هناك عدة مبادئ يجب على المنظمات القيام بها وهي : (3)
- 1) تقوم الهندرة على إعادة تصميم العملية الواحدة من جديد بكامل مراحلها وخطواتها وذلك من بدايتها وحتى نهايتها .
 - 2) يقوم على أساس تقنية المعلومات (نظام المعلومات) الحديثة وتبني اللامركزية في عملية استخداماتها .
 - 3) تسعى الهندرة إلى دمج المهام الفرعية والمتكاملة في مهمة واحدة .
 - 4) تفويض الموظفين السلطة الكافية لأداء مهامهم بكفاءة بعد هندرة العمليات .
 - 5) توفير المرونة الكافية في تنفيذ مراحل وخطوات العمليات .
 - 6) تصميم العملية الواحدة بشكل يمكنها أن تؤدي أكثر من عمل .
 - 7) تقليل عدد مرات التدقيق والمراجعة لتوفير السرعة في الأداء .

(1) مفلح راتب الحميدي ، صبحي أحمد سلامة ، مصطفى كافي ، 2010 ، إعادة هندسة العمليات (الهندرة) ، الطبعة الأولى ، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ص 29 .

(2) محمد الصيرفي ، 2006 ، هندرة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، مصر ، ص 15 .

(3) عبدالله سمير البحيري ، 2015 ، دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري بوزارة الصحة الفلسطينية ، رسالة ماجستير ، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى : غزة ، ص 31 .

2.1.4 عناصر هندسة العمليات الإدارية

تتمثل عناصر هندسة العمليات الإدارية (الهندسة الإدارية) بالأمور الآتية :

(1) أن يكون التغيير أساسياً : إن هندسة العمليات الإدارية لا تشمل فقط الطرق والأساليب الإدارية المستخدمة بل تتجاوزها إلى الأعمال نفسها والفرضيات التي تقوم عليها تلك الأعمال , وتعني ببساطة أن الوقت قد حان لكي تعيد كل شركة وكل فرد عامل بها النظر في أسلوب العمل المتبع ومراجعة مايقومون به من عمل , وتطرح هندسة العمليات الإدارية عدة أسئلة مثل : لماذا نقوم بمثل هذه الأعمال ؟ هل هذه الأعمال ذو قيمة للعملاء والشركة ؟ وهل يمكن أداؤها بشكل أفضل ؟
وتساعد هندسة العمليات الإدارية في الإجابة عن تلك الأسئلة بأسلوب علمي مفهوم وإعادة النظر في هذه الفرضيات .

(2) أن يكون التغيير جذري : إعادة التصميم الجذري تعني التجديد والابتكار وليس مجرد تحسين أو تطوير أو تعديل أساليب العمل القائمة .

(3) أن تكون النتائج جوهرية وضخمة : أي أنها لا تتعلق بالتحسينات النسبية المطردة والشكلية بل تهدف إلى تحقيق طفرات هائلة وفائقة في معدلات الأداء من خلال :

- زيادة الدخل والأرباح .
- تقليص الزمن اللازم لانجاز العمل .
- تقديم خدمات أفضل للعملاء .

(4) أن يكون التغيير في العمليات : تركز هندسة العمليات الإدارية على تحليل وإعادة بناء العمليات الإدارية وليس على الهياكل التنظيمية ومهام الإدارات أو المسؤوليات التنظيمية فالعمليات الإدارية نفسها هي محور التركيز والبحث ليس الأشخاص والإدارات .

(5) أن يعتمد التغيير على تكنولوجيا المعلومات : تعتمد هندسة العمليات الإدارية على الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات واستخدامها بشكل فعال بحيث يتم توظيفها للتغيير الجذري الذي يخلق أسلوباً إبداعياً في طرق وأساليب تنفيذ العمل وليس للمكينة التي تهدف توفير الوقت .

(6) أن يعتمد التفكير على الاستقراء وليس الاستنتاج : تعتمد هندسة العمليات الإدارية على التفكير الاستقرائي والتمثل في البحث عن فرص التطوير والتغيير قبل بروز مشاكل تدعو للتغيير والتطوير , وترفض هندسة العمليات الإدارية التفكير الاستنتاجي والتمثل في الانتظار حتى بروز المشكلة ثم العمل على تحليلها والبحث عن حلول مناسبة لها . فالتفكير الاستقرائي يستخدم تقنية تكنولوجيا المعلومات لكسر القواعد السائدة واختيار غير المؤلف لأداء أعمال لم تكن متوقعة أو معروفة ويمكن توظيف هذه التقنية لإلغاء قواعد قديمة واختيار أخرى جديدة مثل :

(a) قاعدة قديمة : يمكن لنفس المعلومات أن تظهر في مكان واحد فقط في نفس الوقت .

قاعدة جديدة : يمكن لنفس المعلومات أن تظهر في نفس الوقت في أماكن كثيرة حسب الحاجة والفضل يرجع إلى شبكة المعلومات .

(b) قاعدة قديمة :- لا يستطيع أداء الأعمال المعقدة سوى الخبراء .

- قاعدة جديدة :- الموظف العادي يستطيع أن يؤدي عمل الخبير والفضل يرجع يعود لنظم الخبرة .
وهكذا تطبق على نظم دعم القرار , الحاسبات الآلية السريعة والذكية ، ونظم الاتصالات الحديثة .

2.1.5 أهداف هندسة العمليات الإدارية

- حتى يتم الاستفادة من هندسة العمليات الإدارية ومبادئها وخصائصها في تطوير أي منظمة يجب تحديد أهدافها بوضوح وقد تم تحديد هذه الأهداف بما يلي : (1)
- (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 .
 - (2) التركيز على العملاء : توجيه المنظمة إلى التركيز على العملاء من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم بحيث يتم إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا الغرض .
 - (3) تحقيق السرعة : تمكين المنظمة من القيام بأعمالها بسرعة عالية من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات تسهيل عملية الحصول عليها .
 - (4) تحقيق الجودة : تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها لتناسب مع احتياجات ورغبات العملاء .
 - (5) تخفيض التكلفة : من خلال إلغاء العمليات غير الضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة .
 - (6) التفوق على المنافسين : مساعدة المنظمة على التفوق على المنظمات المنافسة التي قد لا يصعب اللحاق بهم ولكن يصعب التفوق عليهم فقد يتعذر تقليدهم أو تختفي الدافعية للتغيير لذلك كان مهماً تحقيق ميزة تنافسية مثل ضغط التكاليف مع زيادة قيمة المنتج وذلك من خلال تحسين استغلال الموارد المتاحة وترشيد العمليات والبيع بشروط أفضل .

2.1.6 أهمية تطبيق هندسة العمليات الإدارية

- يحقق تطبيق مبادئ هندسة الإدارية العديد من الفوائد والتي تساعد المنظمة على العمل بفعالية وكفاءة والقدرة على مواجهة التحديات , ولقد تم تلخيص هذه الفوائد بما يلي: (2)
- (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 وتحول هذه الوحدات إلى فرق العمليات .
 - (2) تحول الوظائف من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة : التركيز يكون على فرق العمل المتخصصة لإنجاز المهام في الأماكن المحددة بسهولة ووضوح الإجراءات , فالمسؤولية هنا تكون مشتركة بين الأعضاء وليست فردية وبالتالي يؤدي إلى تعاون الأفراد وتضافر الجمهور وتنمية روح الجماعة .
 - (3) إحداث تغييرات ذهنية في أداء العاملين : من حيث استقلالية الأفراد في أداء المهام , حيث يتطلب موظفين قادرين على تأسيس القواعد والتعليمات بأنفسهم أي قادرين على الإبداع والمبادرة , بحيث أن

(1) عطا الله خليل ، 2008 ، دور هندسة العمليات في دعم قرارات خفض التكاليف في ظل فلسفة إدارة التغيير ، المؤتمر الدولي السنوي الثامن لإدارة التغيير ومجتمع المعرفة ، جامعة الزيتونة ، الأردن، ص 14.

(2) مساعد المالكي ، 2003 ، الأبعاد الإدارية والأمنية لهندسة العمليات الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي / دراسة ميدانية على وكالة الآثار والمتاحف بالمملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير ، أكاديمية العلوم الأمنية ، السعودية .

الإدارة تكلف فرق العمل بمسئولية تنفيذ عملية كاملة ، وتفوض الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات التي يحتاجونها لتنفيذ ذلك العمل.

(4) التشجيع على التعليم: حيث يساعد التعليم على إيجاد الموظفين القادرين على اكتشاف متطلبات العمل بأنفسهم وترسيخها في أذهان العاملين ، والعمل على زيادة قدرتهم على خلق مجالات العمل المناسبة لهم ، والاستعداد المستمر لتنفيذ وفقاً لمتطلبات العمل بدلاً من التدريب في المنظمات التقليدية التي تركز على تدريب الموظفين للقيام بوظائف معينة .

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

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

(7) التحول من معايير الترقية من الأداء إلى المقدرة والتميز : حيث تكون الترقية في الهندرة بناءً على قدرات الموظف وتميزه وليس على ادائه حيث أن الترقيات تعتبر تغييراً في الوضع الوظيفي وليس مكافأة .

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

(9) تحول المسؤولون من مراقبين إلى قياديين : حيث الأفراد التنفيذيين يقومون بالعمل كقياديين وهذفهم الأول هو التركيز على كيفية تصميم العمل وإنجازه .

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

2.1.7 الخصائص المميزة لهندسة العمليات الإدارية

هناك العديد من الخصائص التي تميز هندسة العمليات الإدارية وهي على النحو التالي (1):

(1) دمج العديد من الوظائف في وظيفة واحدة ، وهذا بالطبع عكس تقسيم العمل الذي كان سائداً إبان الثورة الصناعية .

(2) إشترك العاملين في اتخاذ القرارات ، حيث تتم العملية من خلال خطوات منظمة بصورة طبيعية ولا توجد صورة مصطنعة .

(1) ممدوح عبدالعزيز الرفاعي ، 2006 ، إعادة هندسة العمليات ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، مجلة الدراسات والأبحاث التجارية ، جامعة بنها ،

- (3) تكون العمليات ذات أوجه متعددة مع التنوع وفقاً لمتطلبات العميل .
- (4) يتم إجراء إعادة الهندسة للمواقع الأكثر حساسية وأهمية إذ يجب اختبار القائم على إعادة الهندسة بحيث يكون قادراً على تحقيق عائد سريع .
- (5) تعمل الهندسة الإدارية على تخفيض أعمال الاختبار والرقابة بحيث يتم تجنب الأعمال التي ليس لها قيمة مضافة.
- (6) تخفيض أعمال الإصلاح إلى أدنى حد ممكن , ويعتبر ذلك هو الطرف الآخر ولتجنب الأعمال التي ليس لها قيمة مضافة .
- (7) تكامل المركزية واللامركزية في الأعمال وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات .

2.1.8 المنظمات التي تحتاج إلى تطبيق هندسة العمليات الإدارية

يبين مايكل هامر أن هناك ثلاثة أنواع من المنظمات تحتاج لإعادة هندسة العمليات الإدارية وهي : (1)

- (1) المنظمات ذات الوضع المتدهور : وهي تلك المنظمات ذات الأداء المتدني والتي تعاني من ارتفاع تكاليف التشغيل وانخفاض جودة الخدمات أو المنتجات التي تقدمها والتي تعاني من عدم قدرتها على المنافسة وتحقيق الأرباح العالية .
- (2) المنظمات التي في طريقها للتدهور : هي تلك التي لم تتدهور بعد , ولكن هناك مؤشرات قوية بأنها في طريقها للتدهور كتناقص حصتها في السوق لصالح المنافسين , وانخفاض الأسهم . هذه المنظمات التي تصارع من أجل البقاء ولا تملك القدرة على مسايرة التطور والمنافسة بشكل قوي تحتاج حتى لإعادة هندسة العمليات الإدارية لتتمكن من استعادة مكانتها في السوق .
- (3) المنظمات المتميزة والتي بلغت قيمة التفوق والنجاح : هي تلك المنظمات التي لاتعاني من مشاكل إطلاقاً وهناك مؤشرات قوية بأنها تسيطر على السوق وتملك حصة عالية جداً مقارنة بالمنافسين وتشهد ارتفاعاً تدريجياً في أرباحها وأسهمها وحصتها في السوق , ولاتعاني إطلاقاً من زيادة في تكاليف التشغيل أو تدني جودة ماتقدمه من خدمات ومنتجات , هذه المنظمات تحتاج لإعادة هندسة العمليات الإدارية لتتمكن من البقاء في القمة وتحافظ على الفجوة بينها وبين المنافسين .

2.1.9 منهجية ومراحل تطبيق هندسة العمليات الإدارية

من المناهج التي اتبعتها النماذج الناجحة لمشروعات هندسة العمليات الإدارية : (2)

- (1) منهج ديفنوبورت وشورت : يتضمن منهج ديفنوبورت وزميله شورت 1993 خمس مراحل أو خطوات أساسية لتطبيق مشروع إعادة هندسة العمليات الإدارية فيها :
 - تصميم تصور واضح للمنظمة .
 - تحديد الأهداف الأساسية للمنظمة .
 - رصد العمليات الممارسة في المنظمة .
 - بناء العمليات الجديدة .
 - تصميم نموذج التفاعل للعمليات الجديدة .

(1) المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية بكل شيء عن إعادة هندسة العمليات الإدارية , موقع الكتروني <http://hrdiscussion.com>

(2) مفلح راتب الحميدي , صبحي أحمد سلامة , مصطفى كافي , 2010 , إعادة هندسة العمليات (الهندرة) , الطبعة الأولى , دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع , عمان , الأردن , ص 59-61 .

(2) منهج (جوها) ومجموعته 1993 يتضمن هذا المنهج ست مراحل لمشروع إعادة الهندسة وهي :

- مرحلة التصور : تحديد فرص إعادة الهندسة والعوامل الإدارية المساعدة .
- مرحلة الإعداد والتمهيد : (تنظيم فريق ورصد الأهداف) .
- مرحلة التحليل : (تشخيص العمليات الحالية) .
- مرحلة إعادة التصميم : (دراسة البدائل المتاحة ووضع أنموذج العمليات الجديدة) .
- مرحلة إعادة البناء : تشغيل النظام الجديد .
- مرحلة المراهقة والاختيار : قياس الأداء وتقييمه من منظور تحسين الجودة .

(3) منهج (كلاين) 1994 يقوم منهج كلاين على خمس خطوات هي :

- مرحلة الإعداد : تنظيم فريق العمل وأيضاً أهداف المؤسسة والأهداف المتوقع تحقيقها من إعادة الهندسة.
- مرحلة التحديد : وتتمثل في تطوير نموذج للعمليات الأساسية ذات القيمة المضافة.
- مرحلة التصور : تحديد العمليات الجوهرية التي ستمثلها إعادة التصميم الجذري.
- مرحلة المواجهة : وهي تتضمن مجموعتين : الأولى التصميم التقني للعمليات والثانية تنظيم بيئة الموارد البشرية للمؤسسة.
- مرحلة التحول : وضع العملية في صورتها النهائية وتطبيقها على نموذج معين حتى يتم التوصل الى وضع هيكل كاملة لعمليات إعادة الهندسة.

(4) منهج (تشانج كيم) يتضمن منهج كيم لإعادة هندسة العمليات الإدارية خمس مراحل أساسية وفقاً لما يلي :

- مرحلة التصور أو الرؤية : تحدد رؤية العمل وأهداف المشروع وتقييم العمليات الحالية .
- مرحلة التحديد : تكوين فريق العمل ، رصد العمليات الأساسية ذات القيمة المضافة ، تحديد حدود المشروع ، إعادة خطة العمل ، تقييم النتائج المتوقعة .
- مرحلة التحليل : توثيق العمليات الحالية وتشخيصها ، كما يتم تحديد الهدف الاساس للعمل وتطوير مقاييس الاداء وتحديد اهداف الاداء التنظيمي .
- مرحلة التنظيم : طرح البدائل الممكنة وتقييمها ، وتصميم العمليات الجديدة ، وهيكل نظم المعلومات وتصميم نموذج أصلي أساسي .
- مرحلة التطبيق : تشغيل نظم العمليات الجديدة ، إجراء الضبط والمراجعة ، وإجراء الاختبارات اللازمة لنجاح المشروع .

2.1.10 القائمون على تطبيق هندسة العمليات الإدارية

يتشكل فريق هندسة العمليات الإدارية من (1)

(1) لجنة التوجيه وتضم مسئولين تنفيذيين بالإدارات العامة وتتمثل واجباتها فيما يلي:

- توجيه المشروع ليتوافق مع استراتيجية المنظمة .

(1) محمد الصيرفي ، 2006 ، هندرة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، مصر ، ص 20-23.

- الاطلاع على تقدم العمل.
- إقرار توصيات فرق المشروع .
- إقرار خطة التنفيذ.

(2) مدير المشروع وتتمثل واجباته فيما يلي:

- اختيار أعضاء الفرق وتحفيزهم .
- تأمين الموارد اللازمة لمراحل المشروع .
- التعاقد مع الاستشاري والتنسيق معه .
- التنسيق مع الفروع والإدارات .
- متابعة المشروع وميزانياته .
- رئاسة لجنة التوجيه المصغرة .

(3) الاستشاري وتتمثل واجباته فيما يلي:

- تقييم خطة المشروع واقتراح تحسينات .
- تدريب الفرق على التقنيات والمهارات والأدوات .
- تقديم النصائح بخصوص تصميم العمليات وابتكار أفكار جديدة .
- مراجعة سير العمل من وقت لآخر وتقديم التوصيات .
- المساعدة في اختيار المنظمات المتقدمة والرائدة لترتيب زيارات لها .
- تزويد فرق المشروع بالمواد اللازمة .
- إجراء دراستين مركزيتين على أنظمة المعلومات والموارد البشرية .

(4) فريق هندسة عمليات الخدمات وتتمثل واجباته فيما يلي :

- دراسة تجزئة السوق والتعرف على حاجات العميل ورغباته.
- تحليل حصص السوق .
- الاطلاع على أفضل الأساليب الممارسة في خدمة العميل .
- إعادة تصميم عمليات العميل التالية :
 - تحليل السوق .
 - تطوير المنتجات والخدمات .
 - خلق اهتمام ووعي العميل .
 - تنمية وتطوير العلاقة مع العميل .
 - مفاوضة العميل وإبرام اتفاق معه .
 - تقديم خدمة للعميل .
 - التأكد من رضا العميل .

(5) فريق التحسينات والمنتجات وتتمثل واجباتهم فيما يلي:

- إجراء تحسينات على عملية المنتجات .

- دراسة اقتراحات التحسينات الواردة لمدير المشروع من الأقسام والإدارات العامة والفروع المختلفة من الجهات المعنية وإحالة الموافقة عليه منها للتنفيذ.

6 (فريق الدعم وتتمثل واجباتهم فيما يلي :

- تطوير المجالات التالية :
 - الموارد البشرية .
 - العقار واللوازم .
 - الانظمة .
 - التنظيم .
- دراسة اقتراحات التحسينات على مجالات الدعم الواردة لمدير المشروع من الأقسام والادارة العامة والفروع.
- وضع خطة الاتصالات وبرنامج إدارة التغيير ومتابعتها.

7 (مختص هندسة العمليات (في بداية المشروع) وتتمثل واجباته فيما يلي :

- وضع منهجية العمل ومتابعتها.
- تقديم الدعم للفريق فيما يخص مبادئ وتقنيات وادوات هندسة العمليات .
- الاطلاع على تجارب الاخرين في هندسة العمليات .

8 (إدارية وسكرتاريا وتتمثل واجباتهم فيما يلي:

- اعمال سكرتاريا لمدير المشروع .
- اعمال ادارية للفريق .
- المراسلات والتقارير المختلفة .

9 (المساندون (موظفون غير متفرغون ذو خبرات متخصصة) وتتمثل واجباتهم في:

- إبداء الرأي حول التصاميم الجديدة.
- إعطاء افكار واقتراح بدائل.
- الإجابة على أسئلة تفصيلية.

10 (منسقو المشروع في الفروع والادارات العامة وتتمثل واجباتهم في :

- استلام المواد والتقارير والطلبات من فريق المشروع .
- تعميم ما هو مطلوب على الموظفين والتأكد من ذلك.
- تشجيع الموظفين على تقديم الاقتراحات باستعمال نموذج اقتراح تحسينات حسب ارشاداته.
- الإجابة على استفسارات الموظفين حول المشروع.
- تزويد المشروع بالبيانات المطلوبة.
- المساهمة في برنامج إدارة التغيير عند بدء التنفيذ .

1.11. متطلبات نجاح تطبيق هندسة العمليات الادارية

- (1) توفير المنهجية المناسبة لهندسة العمليات الادارية.
- (2) الاستثمار في تقنية المعلومات واستخدامها في هندسة العمليات الادارية.
- (3) التركيز على العملاء الداخليين والخارجيين.
- (4) تمكين كافة العاملين في المنظمة من اتخاذ القرارات المناسبة ذات العلاقة بعملهم.
- (5) التركيز على جمع وتوحيد كافة الانشطة والعمل على ان يتم القيام بها بشكل متزامن او متوازي.
- (6) دعم الادارة العليا ومساندتها وتحفيزهم لكافة القائمين على المشروع .
- (7) الجمع بين فوائد المركزية واللامركزية وعدم التركيز على احدهما .
- (8) التدريب اللازم لفرق العمل والقائمين على تطبيق المفهوم الجديد.
- (9) توفير الموارد المادية والبشرية اللازمة لنجاح المشروع.
- (10) التركيز على العمليات ذات القيمة المضافة دون تجاهل العمليات المساندة. (1)

1.12 تمييز هندسة العمليات الادارية عن برامج التطوير الأخرى .

| مفاهيم التغيير الابعاد | إعادة الهندسة | إعادة الهيكلة | إدارة الجودة الشاملة | الآلية |
|---------------------------|-------------------|-----------------------------------|----------------------------|------------------------|
| مجالات البحث | جوهرية وأساسية | العلاقات بين الوحدات التنظيمية | حاجات ورغبات المستهلكين | تطبيقات التكنولوجيا |
| مجالات التغيير | جزرية | التنظيم | من أسفل إلى أعلى | النظم |
| التوجه الرئيسي | العمليات | المجالات الوظيفية | العمليات | الإجراءات |
| نوعية التحسين | مفاجئ | تدريجي | تدريجي | تدريجي |

الجدول (2.1.1)⁽²⁾

من خلال الجدول نرى الاختلاف بين هندسة العمليات الإدارية والمجالات التطويرية الأخرى من حيث الأبعاد (مجالات البحث ، مجالات التغيير ، التوجه الرئيسي ، نوعية التحسين) فالكثير يخلط ما بين المفاهيم ويعتبر تطبيق أحدها هو تطبيق لهندسة العمليات الادارية .

2.1.13 عوامل النجاح الحاسمة لهندسة العمليات الادارية

يحتاج تنفيذ برنامج هندسة العمليات الإدارية إلى توافر عدد من المتطلبات الأساسية والتي يمكن تسميتها بالعناصر الحاسمة للنجاح ومن تلك المتطلبات : (3)

(1) الاستراتيجية : أوضحت العديد من الأدبيات أهمية إضفاء الطابع الاستراتيجي عند قيادة عملية إعادة الهندسة فبرنامج إعادة الهندسة يرتبط بالرؤيا والأهداف الاستراتيجية للمنظمة وتعرف الاستراتيجية على أنها :

(1) المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية <http://hrdiscussion.com> .

(2) الهندرة – الهندسة الإدارية ، نقابة المتخصصين في إدارة الموارد البشرية في لبنان ، مقالات ودراسات ، موقع الكتروني : <http://www.hrsleb.org>

(3) عبدالله سمير البحيري ، 2015 ، دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري بوزارة الصحة الفلسطينية ، رسالة ماجستير ، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى : غزة ، ص 42-47 .

وضع الخطط الاستراتيجية للمنظمة وتحديد غاياتها على المدى البعيد ما يكفل التلاؤم بين المنظمة ورسالتها وبين الرسالة والبيئة المحيطة بها بطريقة فاعلة وكفؤة .

(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 صوره تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ البرنامج.

(3) تكنولوجيا المعلومات : تلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً مهماً في تحقيق التنمية الإدارية وتطوير المنظمات من خلال ما توفره من معلومات تسهل العمل الإداري ، حيث ساهم التقدم في أنظمة الكمبيوتر والحاسبات الالكترونية والبرمجيات في تسهيل عملية الحفظ والتخزين ومعالجة البيانات بشكل يلائم احتياجات بيئة العمل واحتياجات الأفراد كذلك يسهل عملية الدراسات والبحوث والاستشارات .

(4) الاتصال : يعتبر الاتصال أحد العناصر الأساسية المساعدة لتنفيذ هندسة العمليات وتبني التغييرات المصاحبة له ، تحتاج المنظمة لعملية الاتصال خلال تنفيذ المراحل المختلفة لعملية إعادة هندسة العمليات ولمختلف المستويات الإدارية وتشكل قناعة الموظفين في المراحل الأولية لتنفيذ إعادة الهندسة أساسياً لتقبل الموظفين للتغييرات المترتبة على عملية التنفيذ ويعتمد ذلك بصورة جوهرية على قدرة الإدارة في تبني قنوات الاتصال الفعال والمستمر مع أصحاب المصالح داخل المنظمة وخارجها حيث تعتبر عملية الاتصال ضرورية لتحقيق الاستقرار التنظيمي عند المشروع في تطبيق إعادة الهندسة .

(5) الاستعداد للتغيير : أحد التحديات الأساسية التي تواجهها المنظمات عند تطبيق هندسة العمليات الإدارية يرتبط بعملية الاستعداد للتغيير ، وينظر لعملية الاستعداد لتقبل وتبني التغيير كعنصر حاسم لنجاح تطبيق هندسة العمليات ويتضمن الاستعداد لتغيير الرغبة في عدم البقاء على الوضع الحالي وإدخال تغييرات في القيم والممارسات والبناء التنظيمي حيث يتطلب تطبيق هندسة العمليات تغيير الثقافة التنظيمية القديمة التي يتم بموجبها العمل الحالي في المنظمة إلى ثقافة جديدة تركز على المقومات الأساسية التي تطلبها عملية التطبيق.

تم الاستفادة من دراسة البحيري (1) في التعرف على عوامل النجاح الحاسمة لهندسة العمليات الادارية والتي عليها تم تصميم الاستبيان .

2.1.14 المعوقات والقيود التي تؤدي إلى فشل هندسة العمليات الادارية

- (1) محاولة إصلاح العمليات بدلاً من تغييرها تماماً.
- (2) التركيز على العمليات الإدارية وإعادة تصميمها فقط.
- (3) الرضوخ للضغوط ومقاومة التغيير.
- (4) عدم تخصيص أية موارد لإجراء العملية .
- (5) اعتقاد القيادة الإدارية العليا بأن دورها يتوقف عند اتخاذ القرارات .
- (6) الإفراط في التوقعات من هندسة العمليات الإدارية .
- (7) استعجال النتائج مما يدفع العمل إلى الاكتفاء بالتحسين والتطوير البسيط لما هو موجود.
- (8) الانغلاق على الذات وعدم محاولة الاستفادة من تجارب الآخرين .
- (9) عدم توحيد المفهوم بشكل سليم وتطبيقه بشكل مبتور مما يؤدي إلى إحباط القيادة الإدارية العليا وتراجعها عن الالتزام والدعم والمساندة والتحفيز.

(1) عبدالله سمير البحيري ، 2015 ، دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري بوزارة الصحة الفلسطينية ، رسالة ماجستير ، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى : غزة ، ص 42-47 .

المبحث الثاني

الأداء الوظيفي

2.2.1 تمهيد

2.2.2 تعريف الأداء الوظيفي

2.2.3 أهمية الأداء الوظيفي

2.2.4 محددات الأداء الوظيفي

2.2.5 عناصر الأداء الوظيفي

2.2.6 معايير الأداء الوظيفي

2.2.7 العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

2.2.8 تقييم الأداء الوظيفي

2.2.1 تمهيد

يعتبر الأداء الوظيفي من الركائز التي تعتمد عليها أي منظمة ، فهو يرتبط بالموارد البشري الذي تقوم عليها العمليات من المدخلات وحتى المخرجات ، وذلك من أجل تحقيق الأهداف التي حددتها المنظمة والتي تسعى إليها بكفاءة وفاعلية .
وتعمل المنظمة على الاهتمام والتركيز في الأداء الوظيفي ومعرفة أهميته ومحدداته وعناصره وماهي العوامل المؤثرة فيه حتى تصل إلى عملية تقييم الأداء الوظيفي .

2.2.2 تعريف الأداء الوظيفي

إن كلمة (الأداء) مشتقة من الفعل أدى ، وأدى الشيء قام به ويقال ادى فلان الدين بمعنى قضاة وأدى الشهادة أي أدلى بها ، وبهذا المعنى الدقيق في اللغة لكلمة أداء هو قضاء الشيء أو القيام به . والأداء هو تنفيذ العامل لأعماله ومسئوليته التي تكلفه بها المنظمة أو الحصة التي ترتبط وظيفته بها ، ويعني النتائج التي يحققها الفرد في المنظمة . (1)

الأداء الوظيفي هو النتائج أو السلوك أو النشاط الذي يظهره الفرد أثناء العمل أو القيام بأي نوع من المجهود ، وهو بذلك يتساوى مع مصطلح الإنجاز وهنا يمكن القول أن الأداء هو الإنجاز الذي يعكس النتائج التي تترتب على السلوك الذي يقوم به الفرد به الفرد في بيئة العمل . (2)

الأداء هو محصلة النتائج أو المخرجات التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول من خلال القيام بالمهام والواجبات والمسؤوليات الموكلة إليه . (3)

2.2.3 أهمية الأداء الوظيفي

يعد أداء الفرد انعكاساً لأداء المؤسسة التي ينتمي إليها ، كما أن كفاءة وفاعلية العاملين ما هو إلا تعبير عن درجة كفاءة المؤسسة التي يعملون فيها ، وأن اهتمام الفرد بمستوى أداءه ينعكس إيجابياً كما يلي : (4)
1) الأداء الفردي هو أحد العوامل الأساسية التي تبنى عليها العديد من القرارات الإدارية والتي تتعلق بأمور تمس المسار الفني للموظف كالترقية والنقل والتكوين والانتداب المناصب عليا .
2) نظراً لارتباط الحوافز بالأداء فإنه يتوجب على الفرد الاهتمام بأدائه لعمله وكذلك ارتباط ما يتقاضاه من أجور ومرتببات بالأداء .
3) يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله وثبات ذاته .
4) اهتمام الفرد بأدائه والعمل على تحسينه وتطويره ، سوف يمكنه من تحقيق عدد من الأهداف المرتبطة به الاقتصادية والاجتماعية والنفسية .

أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمؤسسة :

يعطى الموضوع أهمية كبيرة لدى المسؤول عن المؤسسة حيث يمثل أحد العوامل أو أحد المحددات التي يستخدم في تقييم المؤسسة التي يراسها أو يديرها ، لذلك نجد أن معظم المسؤولين يولون أهمية بالغة لأداء

(1) أداء العاملين ، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات ، العدد الخامس ، ص 16 .

(2) نزار عوني اللبدي ، 2015 ، تنمية الأداء الوظيفي والإداري ، الطبعة الأولى ، دار دجلة ناشرون وموزعون ، عمان ، الأردن ، ص 78 .

(3) أسعد أحمد محمد عكاشة ، 2008 ، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي / دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات Paltel في فلسطين ، رسالة

ماجستير ، الجامعة الإسلامية : غزة ، ص 33 .

(4) كل ما يخص الأداء الوظيفي ، موقع تدوينة <http://www.tadwiina.com> .

العاملين في المؤسسات ، كون أن الأداء لا يعد انعكاساً لقدرات كل فرد فحسب ، وإنما هو انعكاس لدى هذه المؤسسات ودرجة فاعليتها وكفاءتها .

كما ترجع أهمية الأداء بالنسبة للمؤسسة لارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في مرحلة الظهور ، مرحلة البقاء والاستقرار ، مرحلة السمعة والفخر ، مرحلة التميز ، مرحلة الريادة . إذ أن القدرة على بقائها وتطورها يعتمد علي مستوى الأداء بها .

2.2.4 محددات الأداء الوظيفي

إن سلوك الأداء الذي يقوم به الفرد يحدده ثلاثة عوامل رئيسية هي : (1)

(1) الجهد المبذول : وهو يعكس درجة انسجام الفرد لأداء عمله ، فالجهد المبذول يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد لأداء عمله .

(2) القدرات والخصائص الفردية : يمثل قدرات الفرد وخبراته السابقة التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول .

(3) ادراك الفرد الوظيفية : يعني تصورات الفرد وانطباعاته عن الانشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي ان يمارس بها دوره في المنظمة .

2.2.5 عناصر الأداء الوظيفي

يتكون الأداء من مجموعة من العناصر أهمها : (2)

(1) المعرفة في متطلبات الوظيفة : وتشمل المعارف العامة للمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة المجالات المرتبطة بها .

(2) نوعية العمل : تعني مستوى الدقة والجودة (جهد المبذول) ومدى مطابقتها للمواصفات ، ففي بعض الأعمال لا يهم كثيراً سرعة الأداء بقدر ما يهم نوعية وجودة الجهد المبذول .

(3) كمية العمل المنجز : أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز .

(4) نمط إنجاز العمل : يقصد به الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله ويقاس ببعض الحركات والوسائل والطرق التي قام بها العامل في أداءه لعمله .

(5) المثابرة : وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة .

2.2.6 معايير الأداء الوظيفي

تتعدد معايير الاداء الوظيفي والتي يمكن من خلالها قياسه وحسب الدراسة التي قام البحث عليها فقد حدد

الباحثون خمسة معايير وتم تصميم الاستبيان بناءً عليها ، والمعايير هي :

(1) نوعية الأداء (جودة الأداء) : الجودة هي خصائص المنتجات أو الخدمات التي ترضي احتياجات الزبائن ، والجودة تعني الخلو من أي عيوب أو أخطاء ، ويعبر عنها بنسبة عدد الوحدات المنتجة بشكل صحيح إلى إجمالي الوحدات المجدلة .

(2) الوقت : وهو الوقت الذي يستغرقه الموظف لإنجاز عمله ، ويعبر عنها بنسبة عدد الوحدات المنتجة بشكل صحيح إلى إجمالي الوحدات المجدلة .

(1) نادر حامد عبدالرزاق أبو شرح ، 2010 ، تقييم أثر الحوافز على مستوى الاداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين ، رسالة ماجستير ، جامعة الأزهر : غزة .

(2) أمينة بودراع ، 2013 ، دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين / دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية ، رسالة ماجستير ، جامعة المسيلة : الجزائر ، ص 76-77 .

- (2) تبسيط إجراءات العمل : وتمثل درجة تبسيط إجراءات العمل من حيث تحسين تصميم العمليات الإدارية بكل دقة وموضوعية بعيداً عن التعقيد والازدواجية والتكرار والمبالغة في الإجراءات.
- (3) حجم الأداء : ويمثل حجم الأعمال الإدارية المنجزة ، وتكون عبر رفع معدلات إنجاز المعاملات الإدارية بقدرة الموظفين على حل مشكلات العمل الإداري اليومي ، ووضوح الإجراءات المتبعة لديهم ، وقدرتهم على اتخاذ القرارات الإدارية بسرعة ودقة لإتمام المعاملات الإدارية .
- (4) سرعة الإنجاز: وهو مدى إنجاز العمل بشكل صحيح في الوقت المحدد له (معايير التوقيت تحدد حسب احتياجات العملاء) ، والتوقيت يعبر عنه بقسمة عدد الوحدات المنتجة في الوقت المحدد إلى إجمالي عدد الوحدات المنتجة.
- (5) كفاءة الأداء : وهي الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة في الحصول على أفضل النتائج المطلوبة ويمكن قياسها بقسمة كمية أو قيمة المخرجات على كمية أو قيمة المدخلات .
- تم الاستفادة من دراسة البحيري (1) في التعرف على معايير الأداء الوظيفي والتي عليها تم تصميم الاستبيان.

2.2.7 العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

يصعب تحديد كافة العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي ، لأنه مجال واسع متشعب الأبعاد ولأن تلك العوامل متعددة يخضع بعضها لسيطرة الموظف بينما بعضها الآخر يخرج عن سيطرته ، ومن أهم تلك العوامل: (2)

1) عوامل إدارية وتنظيمية

- عدم توفر مناخ يساعد على العمل والانتاجية في المؤسسة .
- صراع بين الموظف وبين رئيسته أو بين الموظف وزملائه .
- عدم تحديد مهام الوظيفة تحديداً دقيقاً.
- الإشراف السيء .
- النقص في التدريب .
- عدم تحديد واجبات الوظيفة .
- نقص في الموارد المادية أو تأخر وصولها.

2) عوامل بيئية خارجية

- صراع بين القيم والاتجاهات التي يحملها الموظف وبين القيم والاتجاهات السائدة في المجتمع.
- الأحوال الاقتصادية وظروف سوق العمل .
- تشريعات حكومية .
- سياسات النقابات .
- الاضطراب السياسي.

3) عوامل تتعلق بالوظيفة

- نقص في رغبته ودافعيته .
- ضعف في شخصيته أو قصور في قدراته العقلية.
- تغيب مستمر عن العمل.
- مشكلات عائلية.

(1) عبدالله سمير البحيري ، 2015 ، دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري بوزارة الصحة الفلسطينية ، رسالة ماجستير ، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى : غزة ، ص 51-52 .

(2) المعتمد بالله هاني علي أبو الكاس ، 2015 ، أخلاقيات المهنة ودورها في الأداء الوظيفي في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة ، رسالة ماجستير ، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى : غزة ، ص 51-52 .

2.2.8 تقييم الأداء الوظيفي

2.2.8.1 مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

يقصد بتقييم أداء العاملين أو قياس كفاءتهم ، تحليل وتقييم أنماط ومستويات أدائهم وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس لتقويم أي ترشيد هذه الأنماط والمستويات ، وهكذا فالتقييم بما يهيئه من معلومات عن نقاط القوة والضعف من فترة لأخرى ، يعد وسيلة للتقويم من خلال تعظيم نقاط القوة وتضييق او محو نقاط الضعف . (1)

2.2.8.2 أهمية تقييم الأداء الوظيفي

عملية تقييم الأداء الوظيفي هي من العمليات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية ، وتستهدف هذه العملية ثلاث غايات وهي على مستوى كل من المنظمة ، المدير ، الموظف (2)

(1) أهميتها على مستوى المنظمة

- ايجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الاخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي الموظفين .
- رفع مستوى أداء الموظفين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور .
- مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة .

(2) أهميتها على مستوى المديرين

- دفع المديرين المشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم .
- دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف إلى مشاكلهم والصعوبات التي يواجهونها .

(3) أهميتها على مستوى الموظفين

- تجعل الموظف أكثر شعوراً بالمسئولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبأن جميع مجهوده المبذولة تؤخذ بالحسبان من قبل المنظمة .
- دفع الموظف للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليرتقب فوزه باحترام وتقدير رؤسائه معنوياً ومادياً .

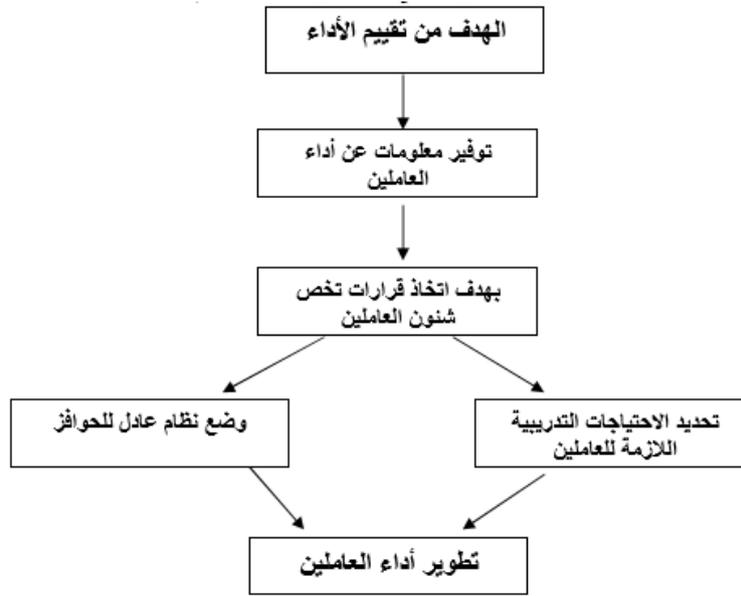
2.2.8.3 أهداف تقييم الأداء الوظيفي

يوضح الشكل أدناه أهداف تقييم الأداء الوظيفي (3)

(1) أحمد سيد مصطفى ، 2004 ، إدارة الموارد البشرية : الإدارة العصرية لرأس المال الفكري ، الناشر / المؤلف د. أحمد سيد مصطفى ، ص 319 .

(2) نزار عوني اللبدي ، 2015 ، تنمية الأداء الوظيفي والإداري ، الطبعة الأولى ، دار دجلة ناشرون وموزعون ، عمان ، الأردن ، ص 78 .

(3) ريم بنت عمر بن منصور الشريف ، 2013 ، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي / دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبدالعزيز بجدة ، رسالة ماجستير ، جامعة الملك عبدالعزيز : جدة .



الشكل (3.2.3)

2.2.8.4 نظام تقييم الأداء الوظيفي

تتم عملية التقييم حسب الخطوات التالية : (1)

1) تحدد الإدارة الأهداف التي تريد بلوغها .

2) تحديد من يقوم بالتقييم :

- قيام الرئيس بتقييم مرؤوسيه.
- قيام المرؤوسين بتقييم أداء الرؤساء .
- تقييم الزملاء في العمل .
- التقييم من قبل لجنة من الرؤساء .
- التقييم من قبل الزبائن .
- التقييم من قبل الخبراء .

3) تحديد العاملين الذين سيتم تقييم أدائهم .

4) تحديد معايير وطرق التقييم .

5) تحديد المدة الزمنية للتقييم :

- ملاحظة ومراقبة أداء العاملين وتسجيله.
- مقارنة الأداء الفعلي للعاملين بالأداء المطلوب .
- إخبار الأفراد بنتائج التقييم.

6) استخدامات نتائج عملية التقييم :

- الترقية والنقل .
- تحديد مبالغ العلاوات السنوية والمكافآت التشجيعية .
- تحديد الاحتياجات التدريبية .
- تعريف العاملين بمسئولياتهم وبالأداء والسلوك المهم للمنظمة .
- تخطيط الموارد البشرية وتقييم الاستقطاب والاختيار والانضباط والمعاقبة وإنهاء الخدمة.

المبحث الثالث

يمن نت

2.3.1 نبذة تعريفية عن يمن نت

2.3.2 الرؤية ، الرسالة ، الأهداف

2.3.3 الخدمات المقدمة

2.3.1 نبذة تعريفية عن يمن نت

تمثل البوابة اليمنية للإنترنت مشروعاً لتزويد خدمات الإنترنت وتقديم كافة التسهيلات لربط جميع مزودي الخدمة في اليمن بشبكة المعلومات العالمية وقد تم تدشين خدمة الإنترنت في اليمن عام 1993م من قبل مزود وحيد (الشركة اليمنية للاتصالات اليمنية (تيليمن) (1) ، ثم تم إنشاء يمن نت في العام 2001 كمزود لخدمات الإنترنت وتراسل المعطيات في الجمهورية اليمنية وهي إدارة تابعة للمؤسسة العامة للاتصالات ، حيث بدأت بتقديم خدمات أساسية منها خدمة الإنترنت عن طريق الاتصال الهاتفي (Dial up) وخدمات التراسل عن طريق شبكة الـ (ATM) ، ومن ثم تطورت لتقديم كافة الخدمات التي يقدمها مزودو خدمات الإنترنت في العالم . (2)

2.3.2 الرؤية ، الرسالة ، الأهداف (3)

2.3.2.1 الرؤية : أن نكون الرواد في تقديم خدمات الإنترنت وتراسل المعطيات في الجمهورية اليمنية ، وأحد أهم اللاعبين المؤثرين في مجال الإنترنت وراسل المعطيات وتقنية المعلومات التي تلبي رغبات واحتياجات مشتركيها .

2.3.2.2 الرسالة : التميز في تقديم وتوفير خدمات الإنترنت وتراسل المعطيات وتقنيات المعلومات لكافة شرائح المجتمع بأحدث التقنيات وأجودها وبالأسعار المناسبة والانتشار الأوسع وبالوفرة الكافية .

2.3.2.3 الأهداف

- مواكبة التطور التكنولوجي والتقني في مجال الاتصالات وتقنية المعلومات بصورة عامة وفي مجال الإنترنت وتراسل المعطيات بصورة خاصة.
- تقديم الخدمات التي تخدم مجتمعنا اليمني ومشتريينا الكرام بأفضل درجة ممكنة التي تلبي احتياجاتهم ، والوصول إلى كافة شرائح المجتمع المختلفة .
- التحسين المستمر في جودة الخدمات من خلال استخدام الحلول العصرية والتقنية بما يلبي رغبات مشتركيها ويحقق رضاهم .
- التواجد بالخدمات في كافة أنحاء الجمهورية وتسهيل وتبسيط إجراءات الاشتراك في الخدمات.

2.3.3 الخدمات المقدمة (4)

- خدمة الإنترنت عريض النطاق ADSL .
- خدمات تراسل المعطيات IP/MPLS .
- خدمات الاستضافة وحجز اسم النطاق الوطني .
- خدمة العناوين الثابتة Static IP .
- خدمة الإنترنت اللاسلكي بأحدث التقنيات WiMax .
- خدمة استضافة السيرفرات الافتراضية VPS .
- خدمة الإنترنت عبر الألياف الضوئية FTTH .

(1) المركز الوطني للمعلومات <http://yemen-nic.info> .

(2) الموسوعة الإلكترونية ويكيبيديا <https://ar.m.wikipedia.org> .

(3) و (4) الموقع الرسمي يمن نت <http://yemen.net.ye> .

الفصل الثالث

الإطار الميداني

المبحث الأول

عرض وتفسير الخصائص الديموغرافية لعينة البحث

المبحث الثاني

عرض وتفسير المتغيرات الأساسية

المبحث الثالث

اختبار فرضيات البحث

المبحث الأول

عرض وتفسير المتغيرات الديموغرافية لعينة البحث

3.1.1 مقدمة

3.1.2 أساليب التحليل الإحصائي التي استخدمها الباحثون

3.1.3 عرض وتفسير المتغيرات الديموغرافية حسب الجنس

3.1.4 عرض وتفسير المتغيرات الديموغرافية حسب العمر

3.1.5 عرض وتفسير المتغيرات الديموغرافية حسب المؤهل العلمي

3.1.6 عرض وتفسير المتغيرات الديموغرافية حسب المسمى الوظيفي

3.1.7 عرض وتفسير المتغيرات الديموغرافية حسب عدد سنوات الخدمة

3.1.1 مقدمة

يتناول هذا الفصل عرض وتحليل وتفسير المتغيرات الديموغرافية وتفسير المتغيرات الأساسية والإجراءات التي قام بها الباحثون في تقنين أدوات البحث وتطبيقها، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي اعتمدها الباحثون عليها في تحليل البحث، وذلك بهدف التعرف على أثر هندسة العمليات الإدارية في الأداء الوظيفي ، فقد تم اختيار عينة عشوائية من موظفي يمن نت وتوزيع 50 استبيان ، تم استرجاع 45 استمارة وتعتبر صالحة ، و 5 استمارات وهي غير صالحة .

3.1.2 أساليب التحليل الإحصائي التي استخدمها الباحثين :

قام الباحثون باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية لحساب وتكرار ونسبة البيانات العامة لعينة البحث.
2. المتوسط الحسابي لكل فقرة والمتوسط الحسابي المرجح لمعرفة متوسط آراء المشاركين ومدى انحراف الإجابات عن المتوسط الحسابي المرجح لمعرفة متوسط آراء المشاركين ومدى انحراف الإجابات عن المتوسط.
3. تحليل التباين الأحادي (One-way anova) لمعرفة فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي والجنس، وعدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي.
4. اختبارات (T-Test) لمعرفة فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الجنس.
5. معامل ارتباط بيرسون لمعرفة فيما إذا كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

3.1.3 عرض وتفسير المتغيرات الديموغرافية حسب الجنس:

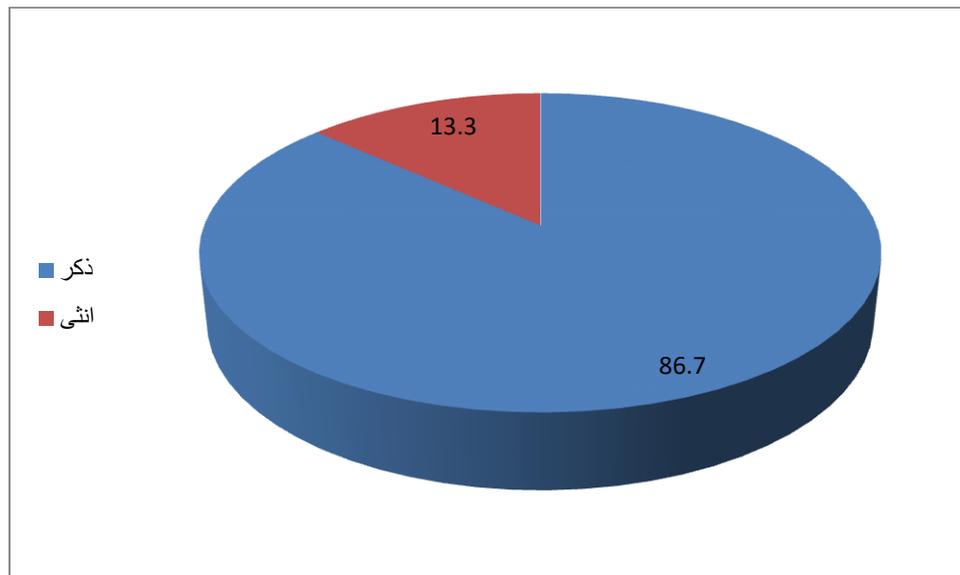
جدول رقم(3.1.3) خصائص عينة البحث حسب الجنس

| م | الجنس | التكرار | النسبة |
|----|----------|---------|--------|
| 1. | ذكر | 39 | 86.7 |
| 2. | أنثى | 6 | 13.3 |
| | الإجمالي | 45 | 100 |

المصدر: مخرجات الحاسوب 2020م.

من الجدول أعلاه يتضح أن نسبة (86.7%) من عينة البحث ذكور بينما نسبة (13.3%) منهم إناث، ومن ذلك يمكن استنتاج بأن أغلبية الموظفين ذكور قد يعود ذلك من وجهة نظر الباحثين إلى العادات الاجتماعية التي تمنع خروج المرأة للعمل في بعض المجالات والتخصصات.

شكل رقم (3.1.3) خصائص عينة البحث حسب الجنس



المصدر: مخرجات الحاسوب 2020م.

3.1.4 عرض وتفسير المتغيرات الديموغرافية حسب العمر:

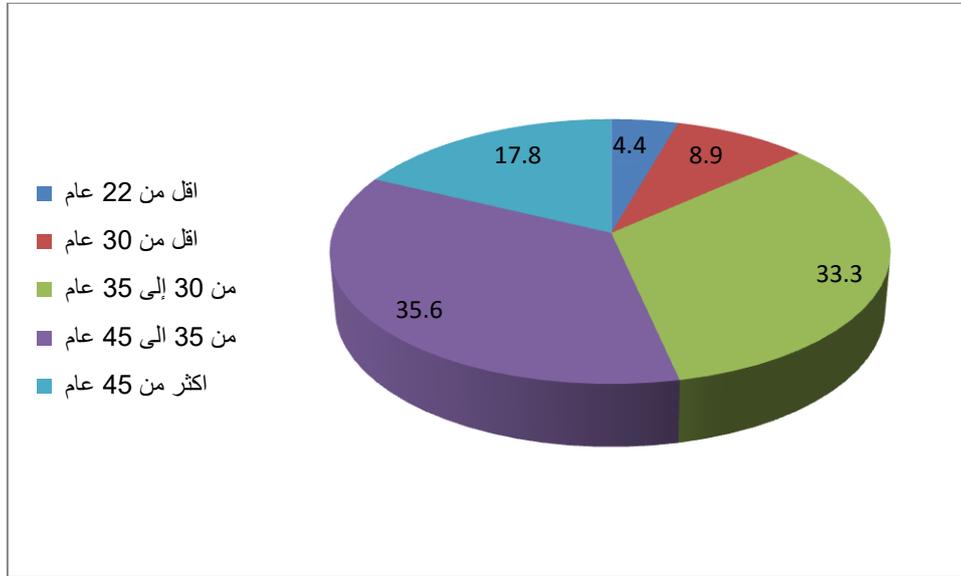
جدول رقم (3.1.4) خصائص عينة البحث حسب العمر

| م | العمر | التكرار | النسبة |
|----|------------------|---------|--------|
| .1 | اقل من 22 عام | 2 | 4.4 |
| .2 | اقل من 30 عام | 4 | 8.9 |
| .3 | من 30 إلى 35 عام | 15 | 33.3 |
| .4 | من 35 إلى 45 عام | 16 | 35.6 |
| .5 | اكثر من 45 عام | 8 | 17.8 |
| | الاجمالي | 45 | 100 |

المصدر: مخرجات الحاسوب 2020م.

من الجدول أعلاه يتضح أن نسبة (35.6%) من عينة البحث أعمارهم تتراوح ما بين 35 إلى 45 سنة يلي ذلك الفئة العمرية من 30 إلى 35 سنة بنسبة (33.3%) ثم الفئة العمرية أكثر من 45 عام بنسبة (17.8%) وأخيراً الفئة العمرية أقل من 30 عام بنسبة (8.9%) ثم الفئة أقل من 30 عام بنسبة (4.4%).

شكل رقم (3.1.4) خصائص عينة البحث حسب العمر



المصدر: مخرجات الحاسوب 2020م.

3.1.5 عرض وتفسير المتغيرات الديموغرافية حسب المؤهل العلمي:

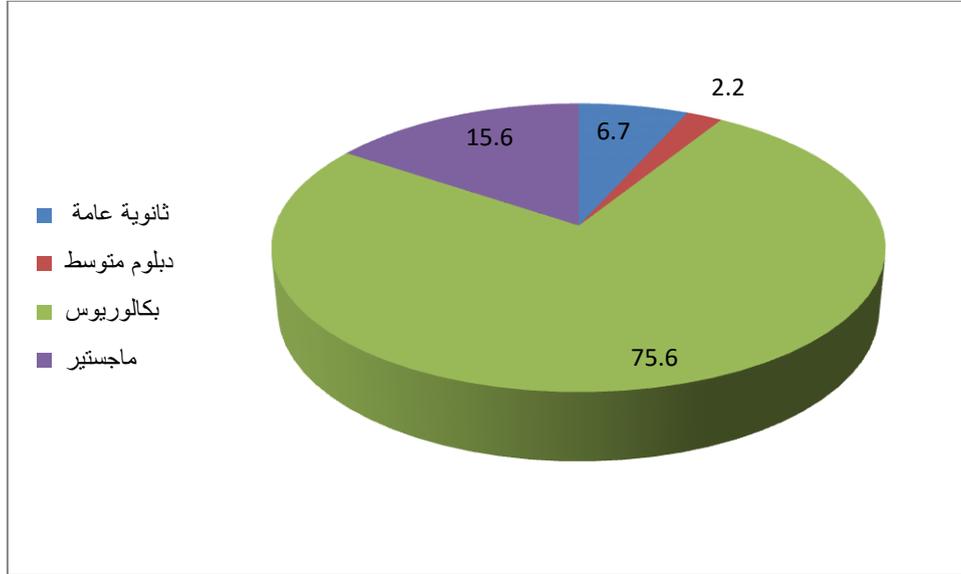
جدول رقم (3.1.5) خصائص عينة البحث حسب المؤهل العلمي

| م | المؤهل العلمي | التكرار | النسبة |
|----|---------------|---------|--------|
| 1. | ثانوية عامة | 3 | 6.7 |
| 2. | دبلوم متوسط | 1 | 2.2 |
| 3. | بكالوريوس | 34 | 75.6 |
| 4. | ماجستير | 7 | 15.6 |
| | الاجمالي | 45 | 100 |

المصدر: مخرجات الحاسوب 2020م.

يتضح من الجدول أعلاه أن ما نسبته (75.6%) من مجتمع البحث لديهم مؤهل البكالوريوس بينما نسبة (15.6%) من إجمالي أفراد العينة يحملون مؤهل الماجستير ثم الفئة ثانوية عامة بنسبة (6.7%) أخيراً الفئة دبلوم متوسط بنسبة (2.2%) ، وهذا ينعكس بالإيجاب على إجابات الاستبانة كون الغالبية لديهم مؤهلات علمية جامعية وأعلى.

شكل رقم (3.1.5) خصائص عينة البحث حسب المؤهل العلمي



المصدر: مخرجات الحاسوب 2020م.

3.1.6 عرض وتفسير المتغيرات الديموغرافية حسب المسمى الوظيفي:

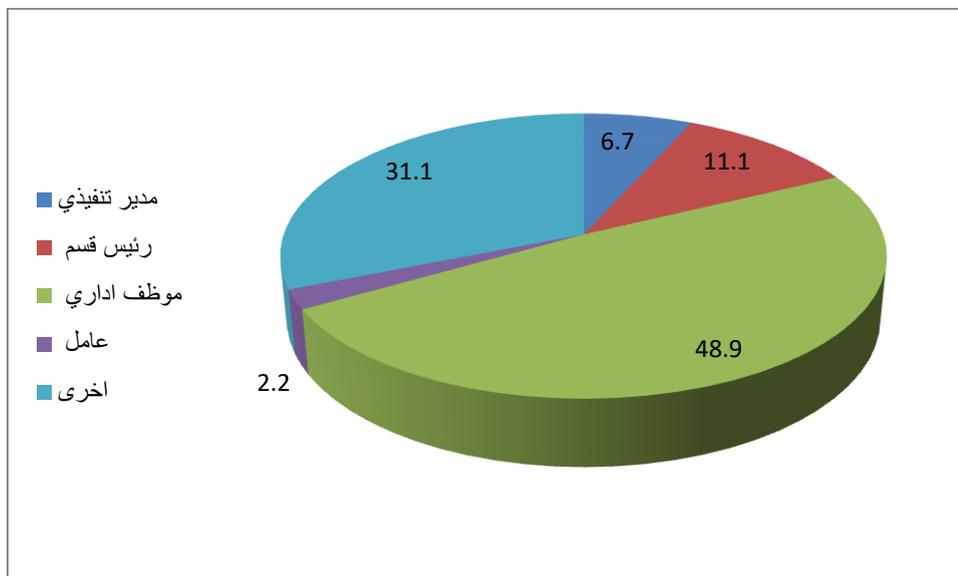
جدول رقم (3.1.6) خصائص عينة البحث حسب المسمى الوظيفي

| م | المسمى الوظيفي | التكرار | النسبة |
|----|----------------|---------|--------|
| .1 | مدير تنفيذي | 3 | 6.7 |
| .2 | رئيس قسم | 5 | 11.1 |
| .3 | موظف اداري | 22 | 48.9 |
| .4 | عامل | 1 | 2.2 |
| .5 | أخرى | 14 | 31.1 |
| | الإجمالي | 45 | 100 |

المصدر: مخرجات الحاسوب 2020م.

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة يعملون بوظيفة موظف إداري بنسبة (48.9%) يلي ذلك الفئة أخرى بنسبة (31.1%) ثم الفئة رئيس قسم بنسبة (11.1%) يلي ذلك مدير تنفيذي بنسبة (6.7%) وأخيراً الفئة عامل بنسبة (2.2%).

شكل رقم (3.1.6) خصائص عينة البحث حسب المسمى الوظيفي



المصدر: مخرجات الحاسوب 2020م.

3.1.7 عرض وتفسير المتغيرات الديموغرافية حسب عدد سنوات الخدمة:

جدول رقم (3.1.7) خصائص عينة البحث حسب عدد سنوات الخدمة

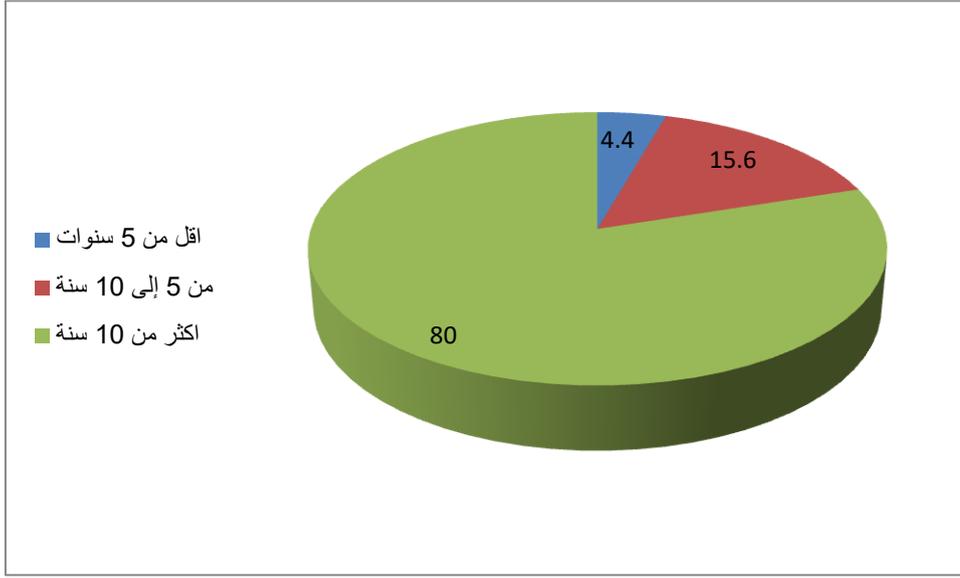
| م | عدد سنوات الخدمة | التكرار | النسبة |
|----|------------------|---------|--------|
| 1. | اقل من 5 سنوات | 2 | 4.4 |
| 2. | من 5 إلى 10 سنة | 7 | 15.6 |
| 3. | اكثر من 10 سنة | 36 | 80.0 |
| | الاجمالي | 45 | 100 |

المصدر: مخرجات الحاسوب 2020م.

من الجدول أعلاه يتضح أن نسبة (80%) من عينة البحث خبراتهم أكثر من 10 سنوات يلي ذلك من خبراتهم تتراوح بين 5 إلى 10 سنوات بنسبة (15.6%) واخيراً أقل من 5 سنوات بنسبة (4.4%).

وهذه البيانات تعكس النوعية الممتازة لأفراد العينة الذين يشغلون المناصب الوظيفية يتمتعون بخبرات عملية مرتفعة .

شكل رقم (3.1.7) خصائص عينة البحث حسب عدد سنوات الخدمة



المصدر: مخرجات الحاسوب 2020م.

المبحث الثاني

عرض وتفسير المتغيرات الأساسية

3.2.1 المحور الأول الاستراتيجية

3.2.2 المحور الثاني التزام وقناعة الإدارة العليا

3.2.3 المحور الثالث تكنولوجيا المعلومات

3.2.4 المحور الرابع الاتصال

3.2.5 المحور الخامس الاستعداد للتغيير

3.2.6 المحور السادس نوعية الأداء

3.2.7 المحور السابع تبسيط إجراءات العمل

3.2.8 المحور الثامن حجم الأداء

3.2.9 المحور التاسع سرعة الأداء

3.2.10 المحور العاشر كفاءة الأداء

3.2.1 المحور الأول : الاستراتيجية

جدول (3.2.1) يبين نتائج الاستبيان الخاص بالمحور الاول

| رقم الفقرة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي للمتوسط | قيمة t | درجة الحرية | مستوى الدلالة | الدلالة اللفظية |
|------------|---|-----------------|-------------------|----------------------|--------|-------------|---------------|-----------------|
| 1. | تعتمد الإدارة العليا على خطة استراتيجية واضحة ومكتوبة | 3.42 | 1.03 | 68.40% | 2.741 | 44 | .000 | عالية |
| 2. | توفر الإدارة العليا الميزانية اللازمة لتطبيق الاستراتيجية | 3.31 | 1.12 | 66.20% | 1.856 | 44 | .000 | متوسطة |
| 3. | تحدد الإدارة العليا اهداف طويلة المدى كجزء من الخطة الاستراتيجية | 3.18 | 1.01 | 63.60% | 1.185 | 44 | .000 | متوسطة |
| 4. | تتصف الاهداف الاستراتيجية بالموضوعية بشكل تعكس القدرات الحقيقية للشركة | 2.98 | 0.97 | 59.60% | -1.154 | 44 | .000 | متوسطة |
| 5. | تتصف الاهداف الاستراتيجية بالمرونة وسهولة تعديلها | 2.80 | 0.92 | 56.00% | -1.459 | 44 | .000 | متوسطة |
| 6. | تقوم الإدارة العليا بمتابعة وتقييم وتقويم الخطة الاستراتيجية بشكل دوري | 2.84 | 1.00 | 56.80% | -1.045 | 44 | .000 | متوسطة |
| 7. | تعيد الإدارة العليا النظر في الهيكل التنظيمي بما يتلاءم مع تنفيذ الاستراتيجية | 2.64 | 1.11 | 52.80% | -2.147 | 44 | .000 | متوسطة |
| 8. | تساعد الخطة الاستراتيجية على تسهيل حدوث التطوير في الشركة | 3.20 | 1.10 | 64.00% | 1.220 | 44 | .000 | متوسطة |
| | المتوسط العام للمحور | 3.0472 | .82326 | 60.94% | .385 | 44 | .702 | متوسطة |

من الجدول اعلاه يتضح الآتي:

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (1) يساوي (3.42) وانحراف معياري (1.03) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسبة (موافق) حسب الأوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (68.4%)، وقيمة T(2.741) بدرجة حرية (44) ومستوى الدلالة يساوي (0.00) وهو أقل من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهرياً عن درجة الحياد مما

يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (تعتمد الإدارة العليا على خطة استراتيجية واضحة ومكتوبة).

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (2) يساوي (3.31) وانحراف معياري (1.12) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسبة (محايد) حسب الأوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (66.2%) ، وقيمة T(1.856) بدرجة حرية (44) ومستوى الدلالة يساوي (0.00) وهو أقل من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهرياً عن درجة الحياد مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (توفر الإدارة العليا الميزانية اللازمة لتطبيق الاستراتيجية).

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (3) يساوي (3.18) وانحراف معياري (1.01) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسبة (محايد) حسب الأوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (63.6%) ، وقيمة T(1.185) بدرجة حرية (44) ومستوى الدلالة يساوي (0.00) وهو أقل من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهرياً عن درجة الحياد مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (تحدد الإدارة العليا أهداف طويلة المدى كجزء من الخطة الاستراتيجية).

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (4) يساوي (2.98) وانحراف معياري (0.97) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسبة (محايد) حسب الأوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (59.6%) ، وقيمة T(-0.154) بدرجة حرية (44) ومستوى الدلالة يساوي (0.00) وهو أقل من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهرياً عن درجة الحياد مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (تتصف الأهداف الاستراتيجية بالموضوعية بشكل تعكس القدرات الحقيقية للشركة).

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (5) يساوي (2.8) وانحراف معياري (0.92) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسبة (محايد) حسب الأوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (56%) ، وقيمة T(-1.459) بدرجة حرية (44) ومستوى الدلالة يساوي (0.00) وهو أقل من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهرياً عن درجة الحياد مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (تتصف الأهداف الاستراتيجية بالمرونة وسهولة تعديلها).

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (6) يساوي (2.84) وانحراف معياري (1) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسبة (محايد) حسب الأوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (56.8%) ، وقيمة T(-1.045)

بدرجة حرية (44) ومستوى الدلالة يساوي (0.00) وهو أقل من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهرياً عن درجة الحياد مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن تقوم الإدارة العليا بمتابعة وتقييم وتقويم الخطأ الاستراتيجية بشكل دوري).

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (7) يساوي (2.64) وانحراف معياري (1.11) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسبة (محايد) حسب الأوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (52.8%) ، وقيمة T(-2.147) بدرجة حرية (44) ومستوى الدلالة يساوي (0.00) وهو أقل من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهرياً عن درجة الحياد مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (تعيد الإدارة العليا النظر في الهيكل التنظيمي بما يتلاءم مع تنفيذ الاستراتيجية).

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (8) يساوي (3.2) وانحراف معياري (1.1) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسبة (محايد) حسب الأوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (64%) ، وقيمة T(1.22) بدرجة حرية (44) ومستوى الدلالة يساوي (0.00) وهو أقل من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهرياً عن درجة الحياد مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (تساعد الخطة الاستراتيجية على تسهيل حدوث التطوير في الشركة).

3.2.2 المحور الثاني: التزام وقناعة الإدارة العليا

جدول (3.2.2) يبين نتائج الاستبيان الخاص بالمحور الثاني

| رقم الفقرة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي للمتوسط | قيمة t | درجة الحرية | مستوى الدلالة | الدلالة اللفظية |
|------------|---|-----------------|-------------------|----------------------|--------|-------------|---------------|-----------------|
| 1. | تدرك الإدارة العليا أهمية هندسة العمليات الإدارية وتسعى لتطبيقها | 2.82 | 1.01 | 56.40% | -1.185 | 44 | .000 | متوسطة |
| 2. | تعمل الإدارة العليا على تقليص عدد مرات المراجعة والتدقيق لتحقيق سرعة الأداء | 2.56 | 0.89 | 51.20% | -3.338 | 44 | .000 | متدنية |

| رقم الفقرة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي للمتوسط | قيمة t | درجة الحرية | مستوى الدلالة | الدلالة اللفظية |
|------------|--|-----------------|-------------------|----------------------|--------|-------------|---------------|-----------------|
| 3. | تعمل الإدارة العليا على دمج المهام الفرعية في مهمة واحدة | 2.56 | 0.72 | 51.20% | -4.114 | 44 | .000 | متدنية |
| 4. | تحدد الإدارة العليا العمليات الإدارية التي يمكن تحسينها عبر هندسة العمليات الإدارية | 2.58 | 0.97 | 51.60% | -2.935 | 44 | .000 | متدنية |
| 5. | تعيد الإدارة اعليا النظر في الإجراءات المتبعة للتخلص من الإجراءات الروتينية | 2.62 | 1.19 | 52.40% | -2.125 | 44 | .000 | متوسطة |
| 6. | يتوفر لدى الإدارة الاستعداد لتدريب الموظفين وتأهيلهم على تطبيق هندسة العمليات الإدارية | 3.09 | 1.38 | 61.80% | .432 | 44 | .000 | متوسطة |
| | المتوسط العام للمحور | 2.7037 | .80551 | 54.07% | -2.468 | 44 | .018 | متوسطة |

من الجدول اعلاه يتضح الآتي:

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (1) يساوي (2.82) وانحراف معياري (1.01) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسبة (محايد) حسب الأوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (56.4%) ، وقيمة T(-1.185) بدرجة حرية (44) ومستوى الدلالة يساوي (0.00) وهو أقل من (0.05) لذل ك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهرياً عن درجة الحياد مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (تدرك الإدارة العليا أهمية هندسة العمليات الإدارية وتسعى لتطبيقها).
- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (2) يساوي (2.56) وانحراف معياري (0.89) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسبة (غير موافق) حسب الأوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (51.2%) ، وقيمة T(-3.338) بدرجة حرية (44) ومستوى الدلالة يساوي (0.00) وهو أقل من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهرياً عن درجة الحياد مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (تعمل الإدارة العليا على تقليص عدد مرات المراجعة والتدقيق لتحقيق سرعة الأداء).

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (3) يساوي (2.56) وانحراف معياري (0.72) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسبة (غير موافق) حسب الأوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (51.2%) ، وقيمة T(-) 4.114 بدرجة حرية (44) ومستوى الدلالة يساوي (0.00) وهو أقل من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهرياً عن درجة الحياد مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (تعمل الإدارة العليا على دمج المهام الفرعية في مهمة واحدة).

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (4) يساوي (2.58) وانحراف معياري (0.97) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسبة (غير موافق) حسب الأوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (51.6%) ، وقيمة T(-) 2.935 بدرجة حرية (44) ومستوى الدلالة يساوي (0.00) وهو أقل من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهرياً عن درجة الحياد مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (تحدد الإدارة العليا العمليات الإدارية التي يمكن تحسينها عبر هندسة العمليات الإدارية).

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (5) يساوي (2.62) وانحراف معياري (1.19) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسبة (محايد) حسب الأوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (52.4%) ، وقيمة T(-) 2.125 بدرجة حرية (44) ومستوى الدلالة يساوي (0.00) وهو أقل من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهرياً عن درجة الحياد مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (تعيد الإدارة العليا النظر في الإجراءات المتبعة للتخلص من الإجراءات الروتينية).

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (6) يساوي (3.09) وانحراف معياري (1.38) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسبة (محايد) حسب الأوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (61.8%) ، وقيمة T(0.432) بدرجة حرية (44) ومستوى الدلالة يساوي (0.00) وهو أقل من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهرياً عن درجة الحياد مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (يتوفر لدى الإدارة الاستعداد لتدريب الموظفين وتأهيلهم على تطبيق هندسة العمليات الإدارية).

3.2.3 المحور الثالث: تكنولوجيا المعلومات

جدول (3.2.3) يبين نتائج الاستبيان الخاص بالمحور الثالث

| رقم الفقرة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي للمتوسط | قيمة t | درجة الحرية | مستوى الدلالة | الدلالة اللفظية |
|------------|---|-----------------|-------------------|----------------------|--------|-------------|---------------|-----------------|
| 1. | تقوم الإدارة العليا الدعم المالي اللازم لاستخدام تكنولوجيا المعلومات الإدارية | 3.13 | 1.27 | 62.60% | .703 | 44 | .000 | متوسطة |
| 2. | تتوفر وسائل إدخال البيانات تتناسب واحتياجات العمل في الشركة | 3.27 | 1.21 | 65.40% | 1.474 | 44 | .000 | متوسطة |
| 3. | تتناسب وسائل اخراج المعلومات واحتياجات العمل في الشركة | 3.09 | 1.08 | 61.80% | .550 | 44 | .000 | متوسطة |
| 4. | يوفر النظام مساحات كافية لعملية تخزين المعلومات | 3.47 | 1.31 | 69.40% | 2.395 | 44 | .000 | متوسطة |
| 5. | تتناسب المعلومات المتاحة مع احتياجات الوظيفة | 3.22 | 1.17 | 64.40% | 1.279 | 44 | .000 | متوسطة |
| 6. | يمتاز الموظفون في قسم تكنولوجيا المعلومات الإدارية بالكفاءة العالية | 3.24 | 1.17 | 64.80% | 1.401 | 44 | .000 | متوسطة |
| 7. | يجيب القسم الفني المختص على استفسارات الموظفين بسرعة | 3.20 | 1.31 | 64.00% | 1.026 | 44 | .000 | متوسطة |
| 8. | تساهم تكنولوجيا المعلومات الإدارية في زيادة القدرة على اتخاذ القرارات | 3.44 | 1.08 | 68.80% | 2.766 | 44 | .000 | عالية |
| | المتوسط العام للمحور | 3.2583 | .99409 | 65.17% | 1.743 | 44 | .088 | متوسطة |

من الجدول اعلاه يتضح الآتي:

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (1) يساوي (3.13) وانحراف معياري (1.27) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسبة (محايد) حسب الأوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (62.6%) ، وقيمة T(0.703) بدرجة حرية (44) ومستوى الدلالة يساوي (0.00) وهو أقل من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهرياً عن درجة الحياد مما

يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (تقوم الإدارة العليا الدعم المالي اللازم لاستخدام تكنولوجيا المعلومات الإدارية).

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (2) يساوي (3.27) وانحراف معياري (1.21) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسبة (محايد) حسب الأوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (65.4%) ، وقيمة T(1.474) بدرجة حرية (44) ومستوى الدلالة يساوي (0.00) وهو أقل من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهرياً عن درجة الحياد مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (تتوفر وسائل إدخال البيانات تتناسب واحتياجات العمل في الشركة).

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (3) يساوي (3.09) وانحراف معياري (1.08) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسبة (محايد) حسب الأوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (61.8%) ، وقيمة T(0.55) بدرجة حرية (44) ومستوى الدلالة يساوي (0.00) وهو أقل من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهرياً عن درجة الحياد مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (تتناسب وسائل اخراج المعلومات واحتياجات العمل في الشركة).

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (4) يساوي (3.47) وانحراف معياري (1.31) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسبة (موافق) حسب الأوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (69.4%) ، وقيمة T(2.395) بدرجة حرية (44) ومستوى الدلالة يساوي (0.00) وهو أقل من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهرياً عن درجة الحياد مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (يوفر النظام مساحات كافية لعملية تخزين المعلومات).

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (5) يساوي (3.22) وانحراف معياري (1.17) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسبة (محايد) حسب الأوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (64.4%) ، وقيمة T(1.279) بدرجة حرية (44) ومستوى الدلالة يساوي (0.00) وهو أقل من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهرياً عن درجة الحياد مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (تتناسب المعلومات المتاحة مع احتياجات الوظيفة).

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (6) يساوي (3.24) وانحراف معياري (1.17) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسبة (محايد) حسب الأوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (64.8%) ، وقيمة T(1.401)

بدرجة حرية (44) ومستوى الدلالة يساوي (0.00) وهو أقل من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهرياً عن درجة الحياد مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (يمتاز الموظفون في قسم تكنولوجيا المعلومات الإدارية بالكفاءة العالية).

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (7) يساوي (3.2) وانحراف معياري (1.31) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسبة (محايد) حسب الأوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (64%) ، وقيمة T(1.026) بدرجة حرية (44) ومستوى الدلالة يساوي (0.00) وهو أقل من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهرياً عن درجة الحياد مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (يجيب القسم الفني المختص على استفسارات الموظفين بسرعة).

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (8) يساوي (3.44) وانحراف معياري (1.08) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسبة (موافق) حسب الأوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (68.8%) ، وقيمة T(2.766) بدرجة حرية (44) ومستوى الدلالة يساوي (0.00) وهو أقل من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهرياً عن درجة الحياد مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (تساهم تكنولوجيا المعلومات الإدارية في زيادة القدرة على اتخاذ القرارات).

3.2.4 المحور الرابع: الاتصال

جدول (3.2.4) يبين نتائج الاستبيان الخاص بالمحور الرابع

| رقم الفقرة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي للمتوسط | قيمة t | درجة الحرية | مستوى الدلالة | الدلالة اللفظية |
|------------|---|-----------------|-------------------|----------------------|--------|-------------|---------------|-----------------|
| 1. | يتميز الهيكل التنظيمي بسرعة الاتصال الإداري بين المستويات الإدارية المختلفة | 2.84 | 0.93 | 56.80% | -1.124 | 44 | .000 | متوسطة |
| 2. | تتميز الاتصالات الإدارية بين المستويات المختلفة بالدقة والوضوح. | 2.87 | 0.97 | 57.40% | -.924 | 44 | .000 | متوسطة |

| رقم الفقرة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي للمتوسط | قيمة t | درجة الحرية | مستوى الدلالة | الدلالة اللفظية |
|------------|--|-----------------|-------------------|----------------------|--------|-------------|---------------|-----------------|
| 3. | تمتاز قنوات الاتصال المستخدمة في الشركة بإبصال القرارات والتعليمات في الوقت المناسب | 3.02 | 1.14 | 60.40% | .131 | 44 | .000 | متوسطة |
| 4. | توفر الإدارة العليا قنوات اتصال فعالة تساعد على اتخاذ القرارات الصحيحة | 2.73 | 0.99 | 54.60% | -1.814 | 44 | .000 | متوسطة |
| 5. | تعتمد الإدارة العليا على استخدام التكنولوجيا الحديثة في عملية الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة. | 3.18 | 1.05 | 63.60% | 1.135 | 44 | .000 | متوسطة |
| 6. | يقضي نظام الاتصال المتوفر على الاعمال الروتينية في اتمام المعاملات الإدارية | 2.93 | 1.25 | 58.60% | -.358 | 44 | .000 | متوسطة |
| | المتوسط العام للمحور | 2.9296 | .88584 | 58.59% | -.533 | 44 | .597 | متوسطة |

من الجدول اعلاه يتضح الآتي:

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (1) يساوي (2.84) وانحراف معياري (0.93) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسبة (محايد) حسب الأوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (56.8%) ، وقيمة T(-1.124) بدرجة حرية (44) ومستوى الدلالة يساوي (0.00) وهو أقل من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهرياً عن درجة الحياد مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (يتميز الهيكل التنظيمي بسرعة الاتصال الإداري بين المستويات الإدارية المختلفة).
- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (2) يساوي (2.87) وانحراف معياري (0.97) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسبة (محايد) حسب الأوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (57.4%) ، وقيمة T(-0.924) بدرجة حرية (44) ومستوى الدلالة يساوي (0.00) وهو أقل من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهرياً عن درجة الحياد مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (تتميز الاتصالات الإدارية بين المستويات المختلفة بالدقة والوضوح).

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (3) يساوي (3.02) وانحراف معياري (1.14) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسبة (محايد) حسب الأوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (60.4%) ، وقيمة T(0.131) بدرجة حرية (44) ومستوى الدلالة يساوي (0.00) وهو أقل من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهرياً عن درجة الحياد مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (تمتاز قنوات الاتصال المستخدمة في الشركة بإيصال القرارات والتعليمات في الوقت المناسب).

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (4) يساوي (2.73) وانحراف معياري (0.99) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسبة (محايد) حسب الأوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (54.6%) ، وقيمة T(-1.814) بدرجة حرية (44) ومستوى الدلالة يساوي (0.00) وهو أقل من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهرياً عن درجة الحياد مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (توفر الإدارة العليا قنوات اتصال فعالة تساعد على اتخاذ القرارات الصحيحة).

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (5) يساوي (3.18) وانحراف معياري (1.05) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسبة (محايد) حسب الأوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (63.6%) ، وقيمة T(1.135) بدرجة حرية (44) ومستوى الدلالة يساوي (0.00) وهو أقل من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهرياً عن درجة الحياد مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (تعتمد الإدارة العليا على استخدام التكنولوجيا الحديثة في عملية الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة).

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (6) يساوي (2.93) وانحراف معياري (1.25) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسبة (محايد) حسب الأوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (58.6%) ، وقيمة T(-0.358) بدرجة حرية (44) ومستوى الدلالة يساوي (0.00) وهو أقل من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهرياً عن درجة الحياد مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (يقضي نظام الاتصال المتوفر على الأعمال الروتينية في إتمام المعاملات الإدارية).

3.2.5 المحور الخامس: الاستعداد للتغيير

جدول (3.2.5) يبين نتائج الاستبيان الخاص بالمحور الخامس

| رقم الفقرة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي للمتوسط | قيمة t | درجة الحرية | مستوى الدلالة | الدلالة اللفظية |
|------------|--|-----------------|-------------------|----------------------|--------|-------------|---------------|-----------------|
| 1. | يتوفر لدى الإدارة العليا الرغبة والاستعداد للتغيير الجذري في العمليات الإدارية | 2.77 | 1.10 | 55.40% | -1.375 | 43 | .000 | متوسطة |
| 2. | تعمل الإدارة العليا على إعادة توصيف الوظائف وتبسيطها وتقسيمها على فريق العمل | 3.05 | 1.16 | 61.00% | .260 | 43 | .000 | متوسطة |
| 3. | يتم استحداث وحدات ادارية جديدة لمواكبة التغييرات اللازمة | 2.70 | 1.23 | 54.00% | -1.592 | 43 | .000 | متوسطة |
| 4. | تتجه الإدارة العليا الى تغيير الهيكل كالتنظيمي الى شكل اكثر مرونة بين المستويات الإدارية | 2.73 | 1.35 | 54.60% | -1.337 | 43 | .000 | متوسطة |
| 5. | تساعد التغييرات في الهيكل التنظيمي على تقديم خدمة مميزة للموظفين | 2.80 | 1.25 | 56.00% | -1.086 | 43 | .000 | متوسطة |
| | المتوسط العام للمحور | 2.8091 | 1.07915 | 56.18% | -1.173 | 43 | .247 | متوسطة |

من الجدول اعلاه يتضح الآتي:

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (1) يساوي (2.77) وانحراف معياري (1.1) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسبة (محايد) حسب الأوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (55.4%) ، وقيمة T(-1.375) بدرجة حرية (43) ومستوى الدلالة يساوي (0.00) وهو أقل من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهرياً عن درجة الحياد مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (يتوفر لدى الإدارة العليا الرغبة والاستعداد للتغيير الجذري في العمليات الإدارية).
- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (2) يساوي (3.05) وانحراف معياري (1.16) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسبة (محايد) حسب الأوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (61%) ، وقيمة T(0.26) بدرجة حرية (43) ومستوى الدلالة يساوي (0.00) وهو أقل من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً

عند مستوى دلالة (0.000)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهرياً عن درجة الحياد مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (تعمل الإدارة العليا على إعادة توصيف الوظائف وتبسيطها وتقسيمها على فريق العمل).

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (3) يساوي (2.7) وانحراف معياري (1.23) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسبة (محايد) حسب الأوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (54%) ، وقيمة T(-1.592) بدرجة حرية (43) ومستوى الدلالة يساوي (0.00) وهو أقل من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهرياً عن درجة الحياد مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (يتم استحداث وحدات إدارية جديدة لمواكبة التغييرات اللازمة).

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (4) يساوي (2.73) وانحراف معياري (1.35) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسبة (محايد) حسب الأوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (54.6%) ، وقيمة T(-1.337) بدرجة حرية (43) ومستوى الدلالة يساوي (0.00) وهو أقل من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهرياً عن درجة الحياد مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (تتجه الإدارة العليا إلى تغيير الهيكل التنظيمي إلى شكل أكثر مرونة بين المستويات الإدارية).

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (5) يساوي (2.8) وانحراف معياري (1.25) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسبة (محايد) حسب الأوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (56%) ، وقيمة T(-1.086) بدرجة حرية (43) ومستوى الدلالة يساوي (0.00) وهو أقل من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهرياً عن درجة الحياد مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (تساعد التغييرات في الهيكل التنظيمي على تقديم خدمة مميزة للموظفين).

3.2.6 المحور السادس: نوعية الأداء

جدول (3-5) يبين نتائج الاستبيان الخاص بالمحور السادس

| رقم الفقرة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي للمتوسط | قيمة t | درجة الحرية | مستوى الدلالة | الدلالة اللفظية |
|------------|---|-----------------|-------------------|----------------------|--------|-------------|---------------|-----------------|
| 1. | تحسين العمليات والانشطة الادارية | 3.29 | 0.99 | 65.80% | 1.861 | 41 | .000 | متوسطة |
| 2. | زيادة وضوح وشفافية العمليات الادارية | 3.17 | 0.99 | 63.40% | 1.096 | 41 | .000 | متوسطة |
| 3. | تقليل الأخطاء والحد من المشكلات في اداء العمليات الادارية | 3.26 | 0.99 | 65.20% | 1.716 | 41 | .000 | متوسطة |
| 4. | تطوير القدرات والمهارات لدى الكوادر الادارية على انجاز العمليات الادارية بكفاءة | 3.26 | 1.15 | 65.20% | 1.477 | 41 | .000 | متوسطة |
| 5. | رفع مستوى جودة الخدمات الادارية المقدمة | 3.21 | 1.14 | 64.20% | 1.221 | 41 | .000 | متوسطة |
| | المتوسط العام للمحور | 3.2381 | .93207 | 64.76% | 1.655 | 41 | .105 | متوسطة |

من الجدول اعلاه يتضح الآتي:

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (1) يساوي (3.29) وانحراف معياري (0.99) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسبة (محايد) حسب الأوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (65.8%) ، وقيمة T(1.861) بدرجة حرية (41) ومستوى الدلالة يساوي (0.00) وهو أقل من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهرياً عن درجة الحياد مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (تحسين العمليات والانشطة الادارية).
- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (2) يساوي (3.17) وانحراف معياري (0.99) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسبة (محايد) حسب الأوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (63.4%) ، وقيمة T(1.096) بدرجة حرية (41) ومستوى الدلالة يساوي (0.00) وهو أقل من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهرياً عن درجة الحياد مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (زيادة وضوح وشفافية العمليات الادارية).
- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (3) يساوي (3.26) وانحراف معياري (0.99) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسبة (محايد) حسب الأوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (65.2%) ، وقيمة T(1.716) بدرجة حرية (41) ومستوى الدلالة يساوي (0.00) وهو أقل من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً

عند مستوى دلالة (0.000)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهرياً عن درجة الحياد مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (تقليل الأخطاء والحد من المشكلات في أداء العمليات الإدارية).

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (4) يساوي (3.26) وانحراف معياري (1.15) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسبة (محايد) حسب الأوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (65.2%) ، وقيمة T(1.477) بدرجة حرية (41) ومستوى الدلالة يساوي (0.00) وهو أقل من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهرياً عن درجة الحياد مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (تطوير القدرات والمهارات لدى الكوادر الإدارية على إنجاز العمليات الإدارية بكفاءة).

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (5) يساوي (3.21) وانحراف معياري (1.14) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسبة (محايد) حسب الأوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (64.2%) ، وقيمة T(1.221) بدرجة حرية (41) ومستوى الدلالة يساوي (0.00) وهو أقل من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهرياً عن درجة الحياد مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (رفع مستوى جودة الخدمات الإدارية المقدمة).

3.2.7 المحور السابع: تبسيط إجراءات العمل

جدول (3.2.7) يبين نتائج الاستبيان الخاص بالمحور السابع

| رقم الفقرة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي للمتوسط | قيمة t | درجة الحرية | مستوى الدلالة | الدلالة اللفظية |
|------------|--|-----------------|-------------------|----------------------|--------|-------------|---------------|-----------------|
| 1. | تخفيض الأزدواجية وتحديد الصلاحيات والمسئوليات | 3.19 | 1.04 | 63.80% | 1.185 | 41 | .000 | متوسطة |
| 2. | تبادل البيانات والمعلومات في المستويات الإدارية المختلفة بسهولة وبساطة | 3.24 | 1.05 | 64.80% | 1.463 | 41 | .000 | متوسطة |
| 3. | تخفيض الأعمال الروتينية في أداء الأعمال الإدارية | 3.14 | 0.95 | 62.80% | .973 | 41 | .000 | متوسطة |

| رقم الفقرة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي للمتوسط | قيمة t | درجة الحرية | مستوى الدلالة | الدلالة اللفظية |
|------------|--|-----------------|-------------------|----------------------|--------|-------------|---------------|-----------------|
| 4. | سهولة ايصال التعليمات والقرارات الادارية للموظفين | 3.21 | 1.05 | 64.20% | 1.325 | 41 | .000 | متوسطة |
| 5. | اعتماد الادارة الإلكترونية بدلاً من الإدارة التقليدية في العمليات الإدارية | 3.26 | 1.17 | 65.20% | 1.451 | 41 | .000 | متوسطة |
| | المتوسط العام للمحور | 3.2095 | .94115 | 64.19% | 1.443 | 41 | .157 | متوسطة |

من الجدول اعلاه يتضح الآتي:

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (1) يساوي (3.19) وانحراف معياري (1.04) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسبة (محايد) حسب الأوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (63.8%) ، وقيمة T(1.185) بدرجة حرية (41) ومستوى الدلالة يساوي (0.00) وهو أقل من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهرياً عن درجة الحياد مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (تخفيض الازدواجية وتحديد الصلاحيات والمسئوليات).
- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (2) يساوي (3.24) وانحراف معياري (1.05) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسبة (محايد) حسب الأوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (64.8%) ، وقيمة T(1.463) بدرجة حرية (41) ومستوى الدلالة يساوي (0.00) وهو أقل من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهرياً عن درجة الحياد مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (تبادل البيانات والمعلومات في المستويات الادارية المختلفة بسهولة وبساطة).
- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (3) يساوي (3.14) وانحراف معياري (0.95) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسبة (محايد) حسب الأوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (62.8%) ، وقيمة T(0.973) بدرجة حرية (41) ومستوى الدلالة يساوي (0.00) وهو أقل من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهرياً عن درجة الحياد مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (تخفيض الاعمال الروتينية في أداء الأعمال الإدارية).

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (4) يساوي (3.21) وانحراف معياري (1.05) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسبة (محايد) حسب الأوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (64.2%) ، وقيمة T(1.325) بدرجة حرية (41) ومستوى الدلالة يساوي (0.00) وهو أقل من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهرياً عن درجة الحياد مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (سهولة إيصال التعليمات والقرارات الإدارية للموظفين).
- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (5) يساوي (3.26) وانحراف معياري (1.17) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسبة (محايد) حسب الأوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (65.2%) ، وقيمة T(1.451) بدرجة حرية (41) ومستوى الدلالة يساوي (0.00) وهو أقل من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهرياً عن درجة الحياد مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (اعتماد الإدارة الإلكترونية بدلاً من الإدارة التقليدية في العمليات الإدارية).

3.2.8 المحور الثامن: حجم الأداء

جدول (3.2.8) يبين نتائج الاستبيان الخاص بالمحور الثامن

| رقم الفقرة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي للمتوسط | قيمة t | درجة الحرية | مستوى الدلالة | الدلالة اللفظية |
|------------|--|-----------------|-------------------|----------------------|--------|-------------|---------------|-----------------|
| 1. | زيادة الانتاجية ورفع معدلات الاداء | 3.24 | 0.88 | 64.80% | 1.757 | 41 | .000 | متوسطة |
| 2. | تطوير قدرات الموظفين على اتخاذ القرار المناسب | 3.07 | 0.92 | 61.40% | .503 | 41 | .000 | متوسطة |
| 3. | تحسين قدرة الموظفين على حل مشكلات العمل اليومية | 3.26 | 0.99 | 65.20% | 1.716 | 41 | .000 | متوسطة |
| 4. | رغبة الموظفين في العمل خارج اوقات الدوام الرسمي لإنجاز الأعمال الإدارية المطلوبة | 2.88 | 1.23 | 57.60% | -.625 | 41 | .000 | متوسطة |
| | المتوسط العام للمحور | 3.1131 | .86462 | 62.26% | .848 | 41 | .402 | متوسطة |

من الجدول اعلاه يتضح الآتي:

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (1) يساوي (3.24) وانحراف معياري (0.88) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسبة (محايد) حسب الأوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (64.8%) ، وقيمة T(1.757) بدرجة حرية (41) ومستوى الدلالة يساوي (0.00) وهو أقل من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهرياً عن درجة الحياد مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (زيادة الانتاجية ورفع معدلات الاداء).
- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (2) يساوي (3.07) وانحراف معياري (0.92) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسبة (محايد) حسب الأوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (61.4%) ، وقيمة T(0.503) بدرجة حرية (41) ومستوى الدلالة يساوي (0.00) وهو أقل من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهرياً عن درجة الحياد مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (تطوير قدرات الموظفين على اتخاذ القرار المناسب).
- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (3) يساوي (3.26) وانحراف معياري (0.99) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسبة (محايد) حسب الأوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (65.2%) ، وقيمة T(1.716) بدرجة حرية (41) ومستوى الدلالة يساوي (0.00) وهو أقل من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهرياً عن درجة الحياد مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (تحسين قدرة الموظفين على حل مشكلات العمل اليومية).
- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (4) يساوي (2.88) وانحراف معياري (1.23) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسبة (محايد) حسب الأوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (57.6%) ، وقيمة T(-0.625) بدرجة حرية (41) ومستوى الدلالة يساوي (0.00) وهو أقل من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهرياً عن درجة الحياد مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (رغبة الموظفين في العمل خارج أوقات الدوام الرسمي لإنجاز الأعمال الإدارية المطلوبة).

3.2.9 المحور التاسع: سرعة الإنجاز

جدول (3.2.9) يبين نتائج الاستبيان الخاص بالمحور التاسع

| رقم الفقرة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي للمتوسط | قيمة t | درجة الحرية | مستوى الدلالة | الدلالة اللفظية |
|------------|---|-----------------|-------------------|----------------------|--------|-------------|---------------|-----------------|
| 1. | سرعة الاتصال الإداري بين المستويات الإدارية المختلفة | 3.12 | 1.11 | 62.40% | .696 | 41 | .000 | متوسطة |
| 2. | دقة وسرعة إنجاز الأعمال الإدارية المطلوبة | 3.07 | 1.09 | 61.40% | .424 | 41 | .000 | متوسطة |
| 3. | تسريع صنع القرارات واتخاذها بالوقت والطريقة المناسبة | 2.98 | 1.05 | 59.60% | -.147 | 41 | .000 | متوسطة |
| 4. | زيادة الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات في المعاملات الإدارية المطلوبة | 2.98 | 1.02 | 59.60% | -.151 | 41 | .000 | متوسطة |
| | المتوسط العام للمحور | 3.0357 | .96520 | 60.71% | .240 | 41 | .812 | متوسطة |

من الجدول اعلاه يتضح الآتي:

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (1) يساوي (3.12) وانحراف معياري (1.11) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسبة (محايد) حسب الأوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (62.4%) ، وقيمة T(0.696) بدرجة حرية (41) ومستوى الدلالة يساوي (0.00) وهو أقل من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهرياً عن درجة الحياد مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (سرعة الاتصال الإداري بين المستويات الإدارية المختلفة).
- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (2) يساوي (3.07) وانحراف معياري (1.09) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسبة (محايد) حسب الأوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (61.4%) ، وقيمة T(0.424) بدرجة حرية (41) ومستوى الدلالة يساوي (0.00) وهو أقل من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهرياً عن درجة الحياد مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (دقة وسرعة إنجاز الأعمال الإدارية المطلوبة).
- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (3) يساوي (2.98) وانحراف معياري (1.05) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسبة (محايد) حسب الأوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (59.6%) ، وقيمة T(-0.147) بدرجة حرية (41) ومستوى الدلالة يساوي (0.00) وهو أقل من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً

عند مستوى دلالة (0.000)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهرياً عن درجة الحياد مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (تسريع صنع القرارات واتخاذها بالوقت والطريقة المناسبة).

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (4) يساوي (2.98) وانحراف معياري (1.02) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسبة (محايد) حسب الأوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (59.6%) ، وقيمة T(-0.151) بدرجة حرية (41) ومستوى الدلالة يساوي (0.00) وهو أقل من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهرياً عن درجة الحياد مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (زيادة الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات في المعاملات الإدارية المطلوبة).

3.2.10 المحور العاشر: كفاءة الأداء

جدول (3.2.10) يبين نتائج الاستبيان الخاص بالمحور العاشر

| رقم الفقرة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي للمتوسط | قيمة t | درجة الحرية | مستوى الدلالة | الدلالة اللفظية |
|------------|---|-----------------|-------------------|----------------------|--------|-------------|---------------|-----------------|
| 1. | خفض عدد ساعات العمل لإنجاز الأعمال الإدارية المطلوبة. | 2.71 | 1.11 | 54.20% | -1.667 | 41 | .000 | متوسطة |
| 2. | خفض التكاليف المالية لإنجاز الأعمال الإدارية | 2.60 | 1.13 | 52.00% | -2.327 | 41 | .000 | متوسطة |
| 3. | تقليل عدد الشكاوى المقدمة من الموظفين عن تأخير إنجاز المعاملات الإدارية الخاصة بهم. | 2.64 | 0.96 | 52.80% | -2.416 | 41 | .000 | متوسطة |
| 4. | خفض مستوى ضغوط العمل على الموظفين | 2.81 | 1.09 | 56.20% | -1.135 | 41 | .000 | متوسطة |
| 5. | رفع مستوى الروح المعنوية لدى الموظفين | 2.74 | 1.36 | 54.80% | -1.246 | 41 | .000 | متوسطة |
| | المتوسط العام للمحور | 2.7000 | .88813 | 54.00% | -2.189 | 41 | .034 | متوسطة |

من الجدول اعلاه يتضح الآتي:

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (1) يساوي (2.71) وانحراف معياري (1.11) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسبة (محايد) حسب الأوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (54.2%) ، وقيمة T(-1.667)

بدرجة حرية (41) ومستوى الدلالة يساوي (0.00) وهو أقل من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهرياً عن درجة الحياد مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (خفض عدد ساعات العمل لإنجاز الأعمال الإدارية المطلوبة).

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (2) يساوي (2.6) وانحراف معياري (1.13) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسبة (محايد) حسب الأوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (52%) ، وقيمة T(-2.327) بدرجة حرية (41) ومستوى الدلالة يساوي (0.00) وهو أقل من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهرياً عن درجة الحياد مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (خفض التكاليف المالية لإنجاز الأعمال الإدارية).

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (3) يساوي (2.64) وانحراف معياري (0.96) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسبة (محايد) حسب الأوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (52.8%) ، وقيمة T(-2.416) بدرجة حرية (41) ومستوى الدلالة يساوي (0.00) وهو أقل من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهرياً عن درجة الحياد مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (تقليل عدد الشكاوى المقدمة من الموظفين عن تأخير إنجاز المعاملات الإدارية الخاصة بهم).

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (4) يساوي (2.81) وانحراف معياري (1.09) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسبة (محايد) حسب الأوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (56.2%) ، وقيمة T(-1.135) بدرجة حرية (41) ومستوى الدلالة يساوي (0.00) وهو أقل من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهرياً عن درجة الحياد مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (خفض مستوى ضغوط العمل على الموظفين).

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (5) يساوي (2.74) وانحراف معياري (1.36) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسبة (محايد) حسب الأوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (54.8%) ، وقيمة T(-1.246) بدرجة حرية (41) ومستوى الدلالة يساوي (0.00) وهو أقل من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهرياً عن درجة الحياد مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (رفع مستوى الروح المعنوية لدى الموظفين).

المبحث الثالث

اختبار فرضيات البحث

3.3.1 المتغير الأول العمر

3.3.2 المتغير الثاني المؤهل العلمي

3.3.3 المتغير الثالث المسمى الوظيفي

3.3.4 المتغير الرابع عدد سنوات الخدمة

3.3.5 اختبار فرضيات العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

3.3.1 المتغير الأول العمر

الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالات إحصائية في استجابة عينة البحث تعزى إلى متغير العمر.

الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالات إحصائية في استجابة عينة البحث تعزى إلى متغير العمر.

قام الباحثون باستخدام اختبار أنوفا ANOVA لتحليل التباين الأحادي لإيجاد فيما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة العينة تعزى إلى متغير العمر.

جدول رقم (3.3.1) يبين الفروق بين آراء العينة لمتغير العمر بحسب اختبار ANOVA لتحليل التباين الأحادي

| مستوى الدلالة عند 0.05 | قيمة F | مربع المتوسط | درجة الحرية | مجموع المربعات | |
|---------------------------|--------|--------------|-------------|----------------|----------------|
| .455 | .933 | .510 | 4 | 2.039 | بين المجموعات |
| | | .546 | 40 | 21.858 | داخل المجموعات |
| | | | 44 | 23.897 | الإجمالي |

المصدر: مخرجات الحاسوب 2020م.

من الجدول أعلاه يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالات إحصائية في استجابة المبحوثين وفقاً لمتغير العمر حيث تبين أن درجة الاحتمالية بلغت (0.455) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالات إحصائية في استجابة عينة البحث تعزى إلى متغير العمر.

3.3.2 المتغير الثاني المؤهل العلمي

الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالات إحصائية في استجابة عينة البحث تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالات إحصائية في استجابة عينة البحث تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

قام الباحثون باستخدام اختبار أنوفا ANOVA لتحليل التباين الأحادي لإيجاد فيما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة العينة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

جدول رقم (3.3.2) يبين الفروق بين آراء العينة لمتغير المؤهل العلمي بحسب اختبار ANOVA لتحليل التباين الأحادي

| مستوى الدلالة عند 0.05 | قيمة F | مربع المتوسط | درجة الحرية | مجموع المربعات | |
|---------------------------|--------|--------------|-------------|----------------|----------------|
| .129 | 2.000 | 1.017 | 3 | 3.051 | بين المجموعات |
| | | .508 | 41 | 20.846 | داخل المجموعات |
| | | | 44 | 23.897 | الإجمالي |

المصدر: مخرجات الحاسوب 2020م.

من الجدول أعلاه يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالات إحصائية في استجابة المبحوثين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي حيث تبين أن درجة الاحتمالية بلغت (0.129) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالات إحصائية في استجابة عينة البحث تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

3.3.3 المتغير الثالث المسمى الوظيفي

الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالات إحصائية في استجابة عينة البحث تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.

الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالات إحصائية في استجابة عينة البحث تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.

قام الباحثون باستخدام اختبار أنوفا ANOVA لتحليل التباين الأحادي لإيجاد فيما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة العينة تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.

جدول رقم (3.3.3) يبين الفروق بين آراء العينة لمتغير المسمى الوظيفي بحسب اختبار ANOVA لتحليل التباين الأحادي

| مستوى الدلالة عند 0.05 | قيمة F | مربع المتوسط | درجة الحرية | مجموع المربعات | |
|---------------------------|--------|--------------|-------------|----------------|----------------|
| .157 | 1.755 | .892 | 4 | 3.568 | بين المجموعات |
| | | .508 | 40 | 20.330 | داخل المجموعات |
| | | | 44 | 23.897 | الإجمالي |

المصدر: مخرجات الحاسوب 2020م.

من الجدول أعلاه يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالات إحصائية في استجابة المبحوثين وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي حيث تبين أن درجة الاحتمالية بلغت (0.157) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالات إحصائية في استجابة عينة البحث تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.

3.3.4 المتغير الرابع عدد سنوات الخدمة:

الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالات إحصائية في استجابة عينة البحث تعزى إلى متغير عدد سنوات الخدمة.
الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالات إحصائية في استجابة عينة البحث تعزى إلى متغير عدد سنوات الخدمة.
قام الباحثون باستخدام اختبار أنوفا ANOVA لتحليل التباين الأحادي لإيجاد فيما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة العينة تعزى إلى متغير عدد سنوات الخدمة.

جدول رقم (3.3.4) يبين الفروق بين آراء العينة لمتغير عدد سنوات الخدمة بحسب اختبار ANOVA لتحليل التباين الأحادي

| مستوى الدلالة عند 0.05 | قيمة F | مربع المتوسط | درجة الحرية | مجموع المربعات | |
|---------------------------|--------|--------------|-------------|----------------|----------------|
| .744 | .298 | .167 | 2 | .335 | بين المجموعات |
| | | .561 | 42 | 23.562 | داخل المجموعات |
| | | | 44 | 23.897 | الإجمالي |

المصدر: مخرجات الحاسوب 2020م.

من الجدول أعلاه يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالات إحصائية في استجابة المبحوثين وفقاً لمتغير عدد سنوات الخدمة حيث تبين أن درجة الاحتمالية بلغت

(0.744) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالات إحصائية في استجابة عينة البحث تعزى إلى متغير عدد سنوات الخدمة.

3.3.5 اختبار فرضيات العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لمدى توفر المتطلبات الأساسية لتطبيق هندسة العمليات الإدارية في اليمن نت والأداء الوظيفي.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لمدى توفر المتطلبات الأساسية لتطبيق هندسة العمليات الإدارية في اليمن نت والأداء الوظيفي.

جدول رقم (3.3.5) يبين نتائج اختبار الفرضية الأولى - معامل الارتباط بيرسون

| الأداء الوظيفي | | المتغير |
|---|----------------|-------------------------|
| القيمة الاحتمالية | معامل الارتباط | |
| 0.000 | .715(**) | هندسة العمليات الإدارية |
| ** الارتباط معنوي عند مستوى (0.01) * عند مستوى (0.05) | | |

المصدر: مخرجات الحاسوب 2020م.

من الجدول أعلاه يتبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لمدى توفر المتطلبات الأساسية لتطبيق هندسة العمليات الإدارية في اليمن نت والأداء الوظيفي بواقع (**).000 وكان مستوى الدلالة للقيمة الاحتمالية (0.715) أقل من المستوى (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية البديلة التي تقول بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لمدى توفر المتطلبات الأساسية لتطبيق هندسة العمليات الإدارية في اليمن نت والأداء الوظيفي.

حيث سيتم تفصيل المتغيرات الخاصة بهندسة العمليات الإدارية كالتالي:

اختبار الفرضية الفرعية الثانية

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية مدى توفر المتطلبات الاساسية لتطبيق هندسة العمليات الادارية (الاستراتيجية) في يمن نت والاداء الوظيفي.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية مدى توفر المتطلبات الاساسية لتطبيق هندسة العمليات الادارية (الاستراتيجية) في يمن نت والاداء الوظيفي.

جدول رقم (3.3.6) يبين نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية - معامل الارتباط بيرسون

| الاداء الوظيفي | | المتغير |
|---|----------------|--------------|
| القيمة الاحتمالية | معامل الارتباط | |
| 0.000 | .653(**) | الاستراتيجية |
| ** الارتباط معنوي عند مستوى (0.01) * عند مستوى (0.05) | | |

المصدر: مخرجات الحاسوب 2020م.

من الجدول اعلاه يتبين وجود علاقة ذات دلالة احصائية مدى توفر المتطلبات الاساسية لتطبيق هندسة العمليات الادارية (الاستراتيجية) في يمن نت والاداء الوظيفي بواقع (**).000 وكان مستوى الدلالة للقيمة الاحتمالية (0.653) أقل من المستوى (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية البديلة التي تقول بأنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية مدى توفر المتطلبات الاساسية لتطبيق هندسة العمليات الادارية (الاستراتيجية) في يمن نت والاداء الوظيفي.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية مدى توفر المتطلبات الاساسية لتطبيق هندسة العمليات الادارية (التزام وقناعة الإدارة العليا) في يمن نت والاداء الوظيفي.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية مدى توفر المتطلبات الاساسية لتطبيق هندسة العمليات الادارية (التزام وقناعة الإدارة العليا) في يمن نت والاداء الوظيفي.

جدول رقم (3.3.7) يبين نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة - معامل الارتباط بيرسون

| الاداء الوظيفي | | المتغير |
|---|----------------|------------------------------|
| القيمة الاحتمالية | معامل الارتباط | |
| 0.000 | .679(**) | إلتزام وقناعة الإدارة العليا |
| ** الارتباط معنوي عند مستوى (0.01) * عند مستوى (0.05) | | |

المصدر: مخرجات الحاسوب 2020م.

من الجدول اعلاه يتبين وجود علاقة ذات دلالة احصائية مدى توفر المتطلبات الاساسية لتطبيق هندسة العمليات الادارية (إلتزام وقناعة الإدارة العليا) في يمن نت والاداء الوظيفي بواقع (**).000 وكان مستوى الدلالة للقيمة الاحتمالية (0.679) أقل من المستوى (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية البديلة التي تقول بأنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية مدى توفر المتطلبات الاساسية لتطبيق هندسة العمليات الادارية (إلتزام وقناعة الإدارة العليا) في يمن نت والاداء الوظيفي.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

الفرضية الصفرية: لاتوجد علاقة ذات دلالة احصائية مدى توفر المتطلبات الاساسية لتطبيق هندسة العمليات الادارية (تكنولوجيا المعلومات) في يمن نت والاداء الوظيفي.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية مدى توفر المتطلبات الاساسية لتطبيق هندسة العمليات الادارية (تكنولوجيا المعلومات) في يمن نت والاداء الوظيفي.

جدول رقم (3.3.8) يبين نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة - معامل الارتباط بيرسون

| الاداء الوظيفي | | المتغير |
|---|----------------|---------------------|
| القيمة الاحتمالية | معامل الارتباط | |
| 0.000 | .635(**) | تكنولوجيا المعلومات |
| ** الارتباط معنوي عند مستوى (0.01) * عند مستوى (0.05) | | |

المصدر: مخرجات الحاسوب 2020م.

من الجدول اعلاه يتبين وجود علاقة ذات دلالة احصائية مدى توفر المتطلبات الاساسية لتطبيق هندسة العمليات الادارية (تكنولوجيا المعلومات) في يمن نت والاداء الوظيفي بواقع (***)0.000. وكان مستوى الدلالة للقيمة الاحتمالية (0.635) أقل من المستوى (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية البديلة التي تقول بأنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية مدى توفر المتطلبات الاساسية لتطبيق هندسة العمليات الادارية (تكنولوجيا المعلومات) في يمن نت والاداء الوظيفي.

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

الفرضية الصفرية: لاتوجد علاقة ذات دلالة احصائية مدى توفر المتطلبات الاساسية لتطبيق هندسة العمليات الادارية (الاتصال) في يمن نت والاداء الوظيفي.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية مدى توفر المتطلبات الاساسية لتطبيق هندسة العمليات الادارية (الاتصال) في يمن نت والاداء الوظيفي.

جدول رقم (3.3.9) يبين نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة - معامل الارتباط بيرسون

| الاداء الوظيفي | | المتغير |
|---|----------------|---------|
| القيمة الاحتمالية | معامل الارتباط | |
| 0.000 | .658(**) | الاتصال |
| ** الارتباط معنوي عند مستوى (0.01) * عند مستوى (0.05) | | |

المصدر: مخرجات الحاسوب 2020م.

من الجدول اعلاه يتبين وجود علاقة ذات دلالة احصائية مدى توفر المتطلبات الاساسية لتطبيق هندسة العمليات الادارية (الاتصال) في يمن نت والاداء الوظيفي بواقع (***)0.000. وكان مستوى الدلالة للقيمة الاحتمالية (0.658) أقل من المستوى (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية البديلة التي تقول بأنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية مدى توفر المتطلبات الاساسية لتطبيق هندسة العمليات الادارية (الاتصال) في يمن نت والاداء الوظيفي.

اختبار الفرضية الفرعية السادسة

الفرضية الصفرية: لاتوجد علاقة ذات دلالة احصائية مدى توفر المتطلبات الاساسية لتطبيق هندسة العمليات الادارية (الاستعداد للتغيير) في يمن نت والاداء الوظيفي.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية مدى توفر المتطلبات الاساسية لتطبيق هندسة العمليات الادارية (الاستعداد للتغيير) في يمن نت والاداء الوظيفي.

جدول رقم (3.3.10) يبين نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة - معامل الارتباط بيرسون

| الاداء الوظيفي | | المتغير |
|---|----------------|-------------------|
| القيمة الاحتمالية | معامل الارتباط | |
| 0.000 | .503(**) | الاستعداد للتغيير |
| ** الارتباط معنوي عند مستوى (0.01) * عند مستوى (0.05) | | |

المصدر: مخرجات الحاسوب 2020م.

من الجدول اعلاه يتبين وجود علاقة ذات دلالة احصائية مدى توفر المتطلبات الاساسية لتطبيق هندسة العمليات الادارية (الاستعداد للتغيير) في يمن نت والاداء الوظيفي بواقع (**).000. وكان مستوى الدلالة للقيمة الاحتمالية (0.503) أقل من المستوى (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية البديلة التي تقول بأنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية مدى توفر المتطلبات الاساسية لتطبيق هندسة العمليات الادارية (الاستعداد للتغيير) في يمن نت والاداء الوظيفي.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

4.1 الخاتمة

4.2 النتائج

4.3 التوصيات

4.1 الخاتمة

يحتوي الفصل الرابع على النتائج التي توصل إليها الباحثون من خلال التحليل الإحصائي بناءً على الاستبيان الموزع لموظفي يمن نت ، كما يحتوي على التوصيات التي خرج بها الباحثون من هذه الدراسة .

4.2 النتائج

4.2.1 النتائج المستخلصة من المتغيرات الديموغرافية

1. نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث حسب المتغير الديموغرافي الجنس فقد بلغت 86.7% والإناث بنسبة 13.3% .
2. أكبر نسبة من عينة البحث تتراوح أعمارهم ما بين 35 إلى 45 سنة هي 35.6% وأقلها 4.4% لمن أعمارهم أقل من 30 سنة وذلك حسب المتغير الديموغرافي العمر .
3. أعلى نسبة للمتغير الديموغرافي المؤهل الجامعي هي 75.6% وهم من ذوي مؤهل البكالوريوس وأقل نسبة هي 2.2% بمؤهل دبلوم متوسط .
4. أغلب أفراد العينة بوظيفة موظف إداري بنسبة 48.9% وأقلهم بوظيفة عامل بنسبة 2.2% حسب المتغير الديموغرافي المسمى الوظيفي .
5. نسبة 80% من عينة البحث خبراتهم أعلى من 10 سنوات ونسبة 4.4% هل أقل من 5 سنوات حسب المتغير الديموغرافي عدد سنوات الخدمة .

4.2.2 النتائج المستخلصة من المتغيرات الأساسية

1. المحور الأول الاستراتيجية : جاء المتوسط العام يساوي (3.0472) والانحراف المعياري (0.82326) والوزن النسبي (60.94%) وبدلالة لفظية (متوسطة) ، مما يدل على شبه إجماع على الاستراتيجية .
2. المحور الثاني التزام وقناعة الإدارة العليا : جاء المتوسط العام يساوي (2.7037) والانحراف المعياري (0.80551) والوزن النسبي (54.07%) وبدلالة لفظية (متوسطة) ، مما يدل على شبه إجماع على التزام وقناعة الإدارة العليا .
3. المحور الثالث تكنولوجيا المعلومات : جاء المتوسط العام يساوي (3.2583) والانحراف المعياري (0.99409) والوزن النسبي (65.17%) وبدلالة لفظية (متوسطة) ، مما يدل على شبه إجماع على تكنولوجيا المعلومات .

4. المحور الرابع الاتصال : جاء المتوسط العام يساوي (2.9296) والانحراف المعياري (0.88584) والوزن النسبي (58.59 %) وبدلالة لفظية (متوسط) ، مما يدل على شبه إجماع على الاتصال.
5. المحور الخامس الاستعداد للتغيير : جاء المتوسط العام يساوي (2.8091) والانحراف المعياري (1.07915) والوزن النسبي (56.18 %) وبدلالة لفظية (متوسطة) ، مما يدل على شبه إجماع على الاستعداد للتغيير .
6. المحور السادس نوعية الأداء: جاء المتوسط العام يساوي (3.2381) والانحراف المعياري (0.93207) والوزن النسبي (64.76 %) وبدلالة لفظية (متوسطة) ، مما يدل على شبه إجماع على نوعية الأداء .
7. المحور السابع تبسيط إجراءات العمل : جاء المتوسط العام يساوي (3.2095) والانحراف المعياري (0.94115) والوزن النسبي (64.19 %) وبدلالة لفظية (متوسطة) ، مما يدل على شبه تبسيط إجراءات العمل .
8. المحور الثامن حجم الأداء: جاء المتوسط العام يساوي (3.1131) والانحراف المعياري (0.86462) والوزن النسبي (62.26 %) وبدلالة لفظية (متوسطة) ، مما يدل على شبه إجماع على حجم الأداء .
9. المحور التاسع سرعة الإنجاز: جاء المتوسط العام يساوي (3.0357) والانحراف المعياري (0.96520) والوزن النسبي (60.71 %) وبدلالة لفظية (متوسطة) ، مما يدل على شبه إجماع على سرعة الإنجاز .
10. المحور العاشر كفاءة الأداء : جاء المتوسط العام يساوي (2.7000) والانحراف المعياري (0.88813) والوزن النسبي (54 %) وبدلالة لفظية (متوسطة) ، مما يدل على شبه إجماع على كفاءة الأداء .

4.2.3 النتائج المستخلصة من اختبار فرضيات المتغيرات الديموغرافية

1. المتغير الأول العمر : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين وفقاً لمتغير العمر .
2. المتغير الثاني المؤهل العلمي : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي .
3. المتغير الثالث المسمى الوظيفي : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي .
4. المتغير الرابع عدد سنوات الخدمة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين وفقاً لمتغير عدد سنوات الخدمة .

4.2.4 النتائج المستخلصة من اختبار فرضيات العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

1. يتبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين هندسة العمليات الإدارية والأداء الوظيفي .
2. يتبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لمدى توفر المتطلبات الأساسية لتطبيق هندسة العمليات الإدارية في اليمن نت والأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة للقيمة الاحتمالية (0.715) وهو أقل من المستوى (0.05) .
3. يتبين وجود علاقة ذات دلالة احصائية مدى توفر المتطلبات الاساسية لتطبيق هندسة العمليات الادارية (الاستراتيجية) في اليمن نت والاداء الوظيفي عند مستوى الدلالة للقيمة الاحتمالية (0.653) وهو أقل من المستوى (0.05) .
4. يتبين وجود علاقة ذات دلالة احصائية مدى توفر المتطلبات الاساسية لتطبيق هندسة العمليات الادارية (التزام وقناعة الإدارة العليا) في اليمن نت والاداء الوظيفي عند مستوى الدلالة للقيمة الاحتمالية (0.679) وهو أقل من المستوى (0.05) .
5. يتبين وجود علاقة ذات دلالة احصائية مدى توفر المتطلبات الاساسية لتطبيق هندسة العمليات الادارية (تكنولوجيا المعلومات) في اليمن نت والاداء الوظيفي عند مستوى الدلالة للقيمة الاحتمالية (0.635) وهو أقل من المستوى (0.05) .
6. يتبين وجود علاقة ذات دلالة احصائية مدى توفر المتطلبات الاساسية لتطبيق هندسة العمليات الادارية (الاتصال) في اليمن نت والاداء الوظيفي عند مستوى الدلالة للقيمة الاحتمالية (0.658) وهو أقل من المستوى (0.05) .
7. يتبين وجود علاقة ذات دلالة احصائية مدى توفر المتطلبات الاساسية لتطبيق هندسة العمليات الادارية (الاستعداد للتغيير) في اليمن نت والاداء الوظيفي عند مستوى الدلالة للقيمة الاحتمالية (0.503) وهو أقل من المستوى (0.05) .

4.3 التوصيات

4.3.1 توصيات متعلقة بمتطلبات هندسة العمليات الإدارية

1. تطبيق الاستراتيجية بشكل أفضل وذلك من خلال :
 - توفير الميزانية اللازمة .
 - وضع الأهداف المناسبة لقدرات الإدارة .
 - مرونة الأهداف وسهولة تعديلها .
 - إعادة النظر في الهيكل التنظيمي بما يتلاءم مع الاستراتيجية

2. التزام وقناعة الإدارة العليا بأهمية تطبيق هندسة العمليات الإدارية من خلال:
 - تقليص عدد مرات المراجعة والتدقيق لتحقيق السرعة في الأداء.
 - تحديد العمليات الإدارية التي يمكن تحسينها عبر هندسة العمليات الإدارية .
 - دمج المهام الفرعية في مهمة واحدة .
 - توفير التدريب والتأهيل للموظفين على تطبيق هندسة العمليات الإدارية .
3. تعزيز استخدام تكنولوجيا المعلومات بما يساهم في تحسين وتطوير الأداء الوظيفي .
4. الاهتمام والتركيز على الاتصال كونه يلعب دوراً هاماً في تحسين جودة الأداء وذلك من خلال :
 - سرعة الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة .
 - استخدام قنوات الاتصال الفعالة والتي تساعد على اتخاذ القرارات الصحيحة .
 - توفير نظام اتصالات يساهم في تقليل أو القضاء على الأعمال الروتينية في إتمام المعاملات الإدارية .
 - استخدام قنوات اتصال تساعد على إيصال القرارات والتعليمات في الوقت المناسب.
5. مواكبة التغيرات والتطورات التي يشهدها سوق العمل وذلك من خلال :
 - رغبة الإدارة العليا بمواكبة التغير والاستعداد للتغيير الجذري في العمليات الإدارية.
 - إعادة توصيف الوظائف وتبسيطها وتقسيمها على فريق العمل .
 - استحداث وحدات إدارية جديدة .
 - التحول إلى هيكل تنظيمي أكثر مرونة بين المستويات الإدارية .

4.3.2 توصيات متعلقة بالأداء الوظيفي

1. تحسين نوعية الأداء من خلال تحسين العمليات والأنشطة الإدارية .
2. تطوير قدرات ومهارات الكوادر الإدارية .
3. تبسيط إجراءات العمل من خلال تخفيض الازدواجية وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات .
4. تخفيض الأعمال الروتينية في أداء الأعمال الإدارية .
5. تحفيز الموظفين على إتمام الأعمال الإدارية المطلوبة خارج أوقات العمل .
6. تسريع صنع القرارات واتخاذها بالوقت والطريقة المناسبة .
7. زيادة الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات في المعاملات الإدارية المطلوبة .
8. تقليل عدد الشكاوي المقدمة من الموظفين بسبب تأخير إنجاز المعاملات الإدارية الخاصة بهم .
9. رفع مستوى الروح المعنوية لدى الموظفين .

قائمة المراجع

أولاً - القرآن الكريم

ثانياً - الكتب

1. أحمد سيد مصطفى ، 2004 ، إدارة الموارد البشرية : الإدارة العصرية لرأس المال الفكري ، الناشر / المؤلف د. أحمد سيد مصطفى .
2. سيد عليوة ، 2012 ، الهندسة الإدارية ، الطبعة الأولى ، مكتبة جزيرة الورد ، القاهرة ، مصر .
3. محمد الصيرفي ، 2006 ، هندرة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، مصر .
4. مفلح راتب الحميدي ، صبحي أحمد سلامة ، مصطفى كافي ، 2010 ، إعادة هندسة العمليات (الهندرة) ، الطبعة الأولى ، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
5. نزار عوني اللبدي ، 2015 ، تنمية الأداء الوظيفي والإداري ، الطبعة الأولى ، دار دجلة ناشرون وموزعون ، عمان ، الأردن .

ثالثاً - الرسائل الجامعية

1. أحمد عبدالمجيد أبو عمشة ، 2011 ، أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة / دراسة حالة ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية : غزة .
2. أسعد أحمد محمد عكاشة ، 2008 ، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي / دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات Paltel في فلسطين ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية : غزة .
3. المعتصم بالله هاني علي أبو الكاس ، 2015 ، أخلاقيات المهنة ودورها في الأداء الوظيفي في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة ، رسالة ماجستير ، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى : غزة .
4. أمينة بودراع ، 2013 ، دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين / دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية ، رسالة ماجستير ، جامعة المسيلة : الجزائر .
5. ريم بنت عمر بن منصور الشريف ، 2013 ، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي / دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبدالعزيز بجدة ، رسالة ماجستير ، جامعة الملك عبدالعزيز : جدة .
6. ساعد المالكي ، 2003 ، الأبعاد الإدارية والأمنية لهندسة العمليات الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي / دراسة ميدانية على وكالة الآثار والمتاحف بالمملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير ، أكاديمية العلوم الأمنية ، السعودية .
7. عبداللطيف مصلح عايض / عبد المغيث يحيى الشمسي ، 2013 ، ضغوط العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي / دراسة تطبيقية على الشركة اليمنية للغاز ، رسالة ماجستير ، جامعة العلوم والتكنولوجيا : صنعاء .
8. عبدالله سمير البحيري ، 2015 ، دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري بوزارة الصحة الفلسطينية ، رسالة ماجستير ، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى : غزة .
9. فهد أحمد أحمد غالب المقبعي ، 2014 ، أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) على الأداء المؤسسي / دراسة حالة على وزارة المالية بالجمهورية اليمنية ، رسالة ماجستير ، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية : صنعاء .

10. نادر حامد عبدالرزاق أبو شرح ، 2010 ، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين ، رسالة ماجستير ، جامعة الأزهر : غزة .
11. نايفة علي ، 2012 ، ممارسة العمليات الإدارية في جامعة تشرين وفق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية في جامعة تشرين ، رسالة ماجستير ، جامعة تشرين : سوريا .
12. يوسف عبدالإله أحمد ، 2013 ، تأثير خصائص التفكير الاستراتيجي في مراحل تطبيق إعادة هندسة عمليات الأعمال / دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين ومعاونيهم والاستشاريين في الشركة العامة للصناعات القطنية ، رسالة ماجستير ، الكلية التقنية الإدارية ، بغداد .

رابعاً – الدوريات والتقارير والمقالات

1. أداء العاملين ، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات ، العدد الخامس .
2. الهندرة – الهندسة الإدارية ، نقابة المتخصصين في إدارة الموارد البشرية في لبنان ، مقالات ودراسات ، موقع الكتروني : <http://www.hrsleb.org> .
3. مايكل هامر وجيمس شامبي ، 1993 ، الهندسة الإدارية أو الهندرة ، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال ، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع) ، السنة الأولى ، أكتوبر 1993 ، العدد 20 ، القاهرة ، مصر.
4. مريم أرفيس ، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة / دراسة حالة ، مجلة التغيير الاجتماعي ، العدد السادس ، ص 498-477 ، موقع الكتروني <http://www.asjp.cerist.dz> .
5. ممدوح عبدالعزيز الرفاعي ، 2006 ، إعادة هندسة العمليات ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، مجلة الدراسات والأبحاث التجارية ، جامعة بنها .
6. نور الدين حاروش ، 2018 ، الهندسة الإدارية (الهندرة) بين المفاهيم والتطبيقات ، مجلة التواصل في الاقتصاد والإدارة والقانون ، المجلد 24 ، العدد 02 ، ص 26-13 .

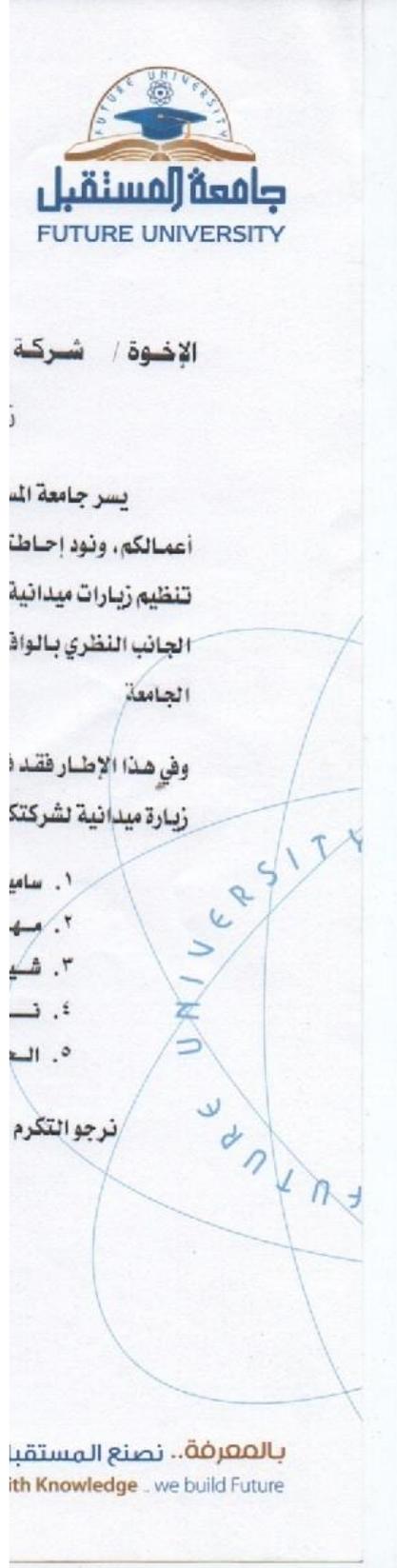
خامساً – المؤتمرات والندوات العلمية

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

سادساً – المواقع الالكترونية

1. المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية <http://hrdiscussion.com> .
2. الموسوعة الالكترونية ويكيبيديا <https://ar.m.wikipedia.org> .
3. الموقع الرسمي يمن نت <http://yemen.net.ye> .
4. موقع المعرفة <http://m.marefa.org> .
5. موقع تدوينة <http://www.tadwiina.com> .
6. نقابة المتخصصين في إدارة الموارد البشرية في لبنان <http://www.hrsleb.org> .
7. المركز الوطني للمعلومات <http://www.yemen-nic.info> .

الملاحق



الجمهورية اليمنية
جامعة المستقبل
كلية العلوم الإدارية والمالية
قسم إدارة أعمال
المستوى الرابع

الأخ / تالمحترم / ة

تحية طيبة وبعد

الموضوع : تعبئة استبانة

يقوم الباحثون بدراسة حول أثر هندسة العمليات الإدارية في الأداء الوظيفي وذلك لنيل شهادة البكالوريوس في تخصص إدارة أعمال / كلية العلوم الإدارية والمالية / جامعة المستقبل / صنعاء ، وتم إعداد استبانة تتكون من محورين الأول مدى توفر المتطلبات الأساسية لتطبيق هندسة العمليات الإدارية والمحور الثاني الأداء الوظيفي .

لذا نرجو من سيادتكم قراءة كل فقرة والإجابة عليها بدقة وموضوعية وذلك بوضع علامة (√) أمام الإجابة التي تعبر عن وجهة نظرك .

إن تعاونكم في تعبئة الاستبانة بالتأكيد سينجح هذا البحث علماً بأن المعلومات الواردة في هذه الاستبانة سيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط .

هندسة العمليات الإدارية : التغيير الجذري والجوهرى وإعادة تصميم العمليات الإدارية لتحقيق التحسين والتطوير في الأداء العام للشركة .

وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

الباحثون

- الحسين بن علي المقري
- سامية إسماعيل الوائلي
- شيماء علي المترب
- مها خالد المقطري
- نوال أحمد عُبِيه

ضع علامة (√) أمام الإجابة التي تعبر عن وجهة نظرك

أولاً: البيانات الشخصية

- (1) الجنس ذكر أنثى
- (2) العمر أقل من 22 عام 22 – أقل من 30 عام 30 – أقل من 35 عام 35 – أقل من 45 عام 45 عام فأكثر
- (3) المؤهل العلمي ثانوية عامة دبلوم متوسط بكالوريوس ماجستير دكتوراه
- (4) المسمى الوظيفي مدير تنفيذي رئيس قسم موظف إداري / فني عامل أخرى
- (5) عدد سنوات الخدمة أقل من 5 سنوات 5 – أقل من 10 سنوات 10 سنوات فأكثر

ثانياً : مدى توفر المتطلبات الأساسية لتطبيق هندسة العمليات الإدارية في شركة يمن
موبايل

| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق بشدة | موافق | الفقرة |
|--|-----------|-------|------------|-------|---|
| أولاً : الاستراتيجية | | | | | |
| | | | | | 1. تعتمد الإدارة العليا على خطة استراتيجية واضحة ومكتوبة |
| | | | | | 2. توفر الإدارة العليا الميزانية اللازمة لتطبيق الاستراتيجية |
| | | | | | 3. تحدد الإدارة العليا أهداف طويلة المدى كجزء من الخطة الاستراتيجية |
| | | | | | 4. تتصف الأهداف الاستراتيجية بالموضوعية بشكل تعكس القدرات الحقيقية للشركة |
| | | | | | 5. تتصف الأهداف الاستراتيجية بالمرونة وسهولة تعديلها |
| | | | | | 6. تقوم الإدارة العليا بمتابعة وتقييم وتقييم الخطة الاستراتيجية بشكل دوري |
| | | | | | 7. تعيد الإدارة العليا النظر في الهيكل التنظيمي بما يتلاءم مع تنفيذ الاستراتيجية |
| | | | | | 8. تساعد الخطة الاستراتيجية على تسهيل حدوث التطوير في الشركة |
| ثانياً : التزام وقناعة الإدارة العليا | | | | | |
| | | | | | 1. تدرك الإدارة العليا أهمية هندسة العمليات الإدارية وتسعى لتطبيقها |
| | | | | | 2. تعمل الإدارة العليا على تقليص عدد مرات المراجعة والتدقيق لتحقيق سرعة الأداء |
| | | | | | 3. تعمل الإدارة العليا على دمج المهام الفرعية في مهمة واحدة |
| | | | | | 4. تحدد الإدارة العليا العمليات الإدارية التي يمكن تحسينها عبر هندسة العمليات الإدارية |
| | | | | | 5. تعيد الإدارة العليا النظر في الإجراءات المتبعة للتخلص من الإجراءات الروتينية |
| | | | | | 6. يتوفر لدى الإدارة الاستعداد لتدريب الموظفين وتأهيلهم على تطبيق هندسة العمليات الإدارية |
| ثالثاً : تكنولوجيا المعلومات | | | | | |
| | | | | | 1. . تقوم الإدارة العليا الدعم المالي اللازم لاستخدام تكنولوجيا المعلومات الإدارية |
| | | | | | 2. تتوفر وسائل إدخال البيانات تتناسب واحتياجات العمل في الشركة |
| | | | | | 3. تتناسب وسائل إخراج المعلومات واحتياجات العمل في الشركة |
| | | | | | 4. يوفر النظام مساحات كافية لعملية تخزين المعلومات |
| | | | | | 5. تتناسب المعلومات المتاحة مع احتياجات الوظيفة |
| | | | | | 6. يمتاز الموظفون في قسم تكنولوجيا المعلومات الإدارية بالكفاءة العالية |
| | | | | | 7. يجيب القسم الفني المختص على استفسارات الموظفين بسرعة |
| | | | | | 8. تساهم تكنولوجيا المعلومات الإدارية في زيادة القدرة على اتخاذ القرارات |

| الفقرة | | | | | موافق | موافق بشدة | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|--|--|--|--|--|-------|------------|-------|-----------|----------------|
| رابعاً : الاتصال | | | | | | | | | |
| 1. يتميز الهيكل التنظيمي بسرعة الاتصال الإداري بين المستويات الإدارية المختلفة | | | | | | | | | |
| 2. تتميز الاتصالات الإدارية بين المستويات المختلفة بالدقة والوضوح | | | | | | | | | |
| 3. تتمتع قنوات الاتصال المستخدمة في الشركة بإيصال القرارات والتعليمات في الوقت المناسب | | | | | | | | | |
| 4. توفر الإدارة العليا قنوات اتصال فعالة تساعد على اتخاذ القرارات الصحيحة | | | | | | | | | |
| 5. تعتمد الإدارة العليا على استخدام التكنولوجيا الحديثة في عملية الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة | | | | | | | | | |
| 6. يقضي نظام الاتصال المتوفر على الأعمال الروتينية في إتمام المعاملات الإدارية | | | | | | | | | |
| خامساً : الاستعداد للتغيير | | | | | | | | | |
| 1. يتوفر لدى الإدارة العليا الرغبة والاستعداد للتغيير الجذري في العمليات الإدارية | | | | | | | | | |
| 2. تعمل الإدارة العليا على إعادة توصيف الوظائف وتبسيطها وتقسيمها على فريق العمل | | | | | | | | | |
| 3. يتم استحداث وحدات إدارية جديدة لمواكبة التغييرات اللازمة | | | | | | | | | |
| 4. تتجه الإدارة العليا إلى تغيير الهيكل التنظيمي إلى شكل أكثر مرونة بين المستويات الإدارية | | | | | | | | | |
| 5. تساعد التغييرات في الهيكل التنظيمي على تقديم خدمة مميزة للموظفين | | | | | | | | | |

ثالثاً : الأداء الوظيفي تساعد هندسة العمليات الإدارية في شركة يمن موبايل في الأداء الوظيفي من خلال :

| الفقرة | | | | | موافق | موافق بشدة | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|--|--|--|--|--|-------|------------|-------|-----------|----------------|
| أولاً : نوعية الأداء | | | | | | | | | |
| 1. تحسين العمليات والأنشطة الإدارية | | | | | | | | | |
| 2. زيادة وضوح وشفافية العمليات الإدارية | | | | | | | | | |
| 3. تقليل الأخطاء والحد من المشكلات في أداء العمليات الإدارية | | | | | | | | | |
| 4. تطوير القدرات والمهارات لدى الكوادر الإدارية على إنجاز العمليات الإدارية بكفاءة | | | | | | | | | |
| 5. رفع مستوى جودة الخدمات الإدارية المقدمة | | | | | | | | | |
| ثانياً : تبسيط إجراءات العمل | | | | | | | | | |
| 1. تخفيض الازدواجية وتحديد الصلاحيات والمسئوليات | | | | | | | | | |
| 2. تبادل البيانات والمعلومات في المستويات الإدارية المختلفة بسهولة وبساطة | | | | | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|
| | | | | | 3. تخفيض الأعمال الروتينية في أداء الأعمال الإدارية |
| | | | | | 4. سهولة إيصال التعليمات والقرارات الإدارية للموظفين |
| | | | | | 5. اعتماد الإدارة الإلكترونية بدلاً من الإدارة التقليدية في العمليات الإدارية |

| الفقرة | | | | | موافق | موافق بشدة | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | |
|------------------------------|--|--|--|--|-------|------------|-------|-----------|----------------|---|
| ثالثاً : حجم الأداء | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 1. زيادة الانتاجية ورفع معدلات الأداء |
| | | | | | | | | | | 2. تطوير قدرات الموظفين على اتخاذ القرار المناسب |
| | | | | | | | | | | 3. تحسين قدرة الموظفين على حل مشكلات العمل اليومية |
| | | | | | | | | | | 4. رغبة الموظفين في العمل خارج أوقات الدوام الرسمي لإنجاز الأعمال الإدارية المطلوبة |
| رابعاً : سرعة الإنجاز | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 1. سرعة الاتصال الإداري بين المستويات الإدارية المختلفة |
| | | | | | | | | | | 2. دقة وسرعة إنجاز الأعمال الإدارية المطلوبة |
| | | | | | | | | | | 3. تسريع صنع القرارات واتخاذها بالوقت والطريقة المناسبة |
| | | | | | | | | | | 4. زيادة الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات في المعاملات الإدارية المطلوبة |
| خامساً : كفاءة الأداء | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 1. خفض عدد ساعات العمل لإنجاز الأعمال الإدارية المطلوبة |
| | | | | | | | | | | 2. خفض التكاليف المالية لإنجاز الأعمال الإدارية |
| | | | | | | | | | | 3. تقليل عدد الشكاوي المقدمة من الموظفين عن تأخير إنجاز المعاملات الإدارية الخاصة بهم |
| | | | | | | | | | | 4. خفض مستوى ضغوط العمل على الموظفين |
| | | | | | | | | | | 5. رفع مستوى الروح المعنوية لدى الموظفين |

شكراً لكم لحسن تعاونكم معنا