

أثر إعادة هندسة العمليات الادارية على تطوير الاداء الوظيفي داخل الهيئة العامة للشباب والرياضة

د/ عبد الله مرداس عبد الله الشمالي(*)

مقدمة ومشكلة البحث:

تسعى المؤسسات الحديثة والرائدة إلى إحداث تغييرات جوهرية وتحديث بنية العمليات الادارية لديها، ومواكبة التغيرات التي تحدث في بيئتها المحيطة وزيادة قدرتها على المنافسة والبقاء، ولاشك أن التغيير يهدف بالدرجة الأساسية إلى إكساب المؤسسات المرونة والقدرة اللازمة لتجسيد أهدافها وتعزيز ثقافتها بما يخدم نظرتها المستقبلية وخططها الاستراتيجية ويعزز ميزتها التنافسية، وهناك الكثير من الأساليب الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحقيق مثل تلك الأهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية، ونظراً للتطور التكنولوجي الهائل في الفترة الأخيرة وظهور الانترنت تم استخدام أسلوب هندسة العمليات الإدارية في كثير من الشركات والمصانع والوزارات والجامعات لما له من دور كبير في خفض التكاليف والوقت وتحسين الجودة.

وقد عرف جاري ديسلر (2003م) الهندرة: "بأنها إعادة التفكير الأساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة - وليست هامشية تدريجية - في معايير الأداء الحاكمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة". (1: 312)

ويذكر على الحمادي (2006م) أن الهندرة هي: "إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية، بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة، وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة ويتضمن هذا التعريف أربع كلمات أساسية هي: أساسي (Fundamental)، جذري (Radical)، فائق (Dramatic) العمليات (Processes). (10: 124)

ويتفق كلاً من ممدوح رفاعي (2006م) وعلى الحمادي (2006م) ونجم عبود (2000م)، كوتشكار Kutschker (1999م)، جرينبرج Greenberg (1996م) إلى أن أهم الخصائص التي تتميز بها الهندرة والركائز التي تقوم عليها، والتي عند توافرها أو توفر بعضها يمكننا القول أنه قد تمت الهندرة وهي: تكامل عدة وظائف في وظيفة واحدة، تخفيض أعمال الإصلاح إلى أدنى حد ممكن وتتم خطوات أداء العملية بصورة طبيعية.

(18: 13)، (10: 136)، (20: 34)، (26: 5)، (2: 95)

(*) دكتورة الفلسفة في التربية الرياضية مناهج وطرق تدريس - معلم التربية البدنية - دولة الكويت.

ويتفق كل من سيد محمد (2009م)، محمد الحناوى وإسماعيل السيد (2005م)، محمد قاسم (2000م) أنه يعتبر مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) أحد مداخل التطوير الذي يركز على إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية الاستراتيجية وذات القيمة المضافة، وكذلك للنظم، والسياسات، والهياكل التنظيمية، بهدف تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية في المؤسسة. ويركز أسلوب الهندرة على التغيير الجذري في عمليات المؤسسة من أجل تطوير الإنتاجية في كمها وكيفها. (6: 85)، (14: 230-231)، (17: 343)

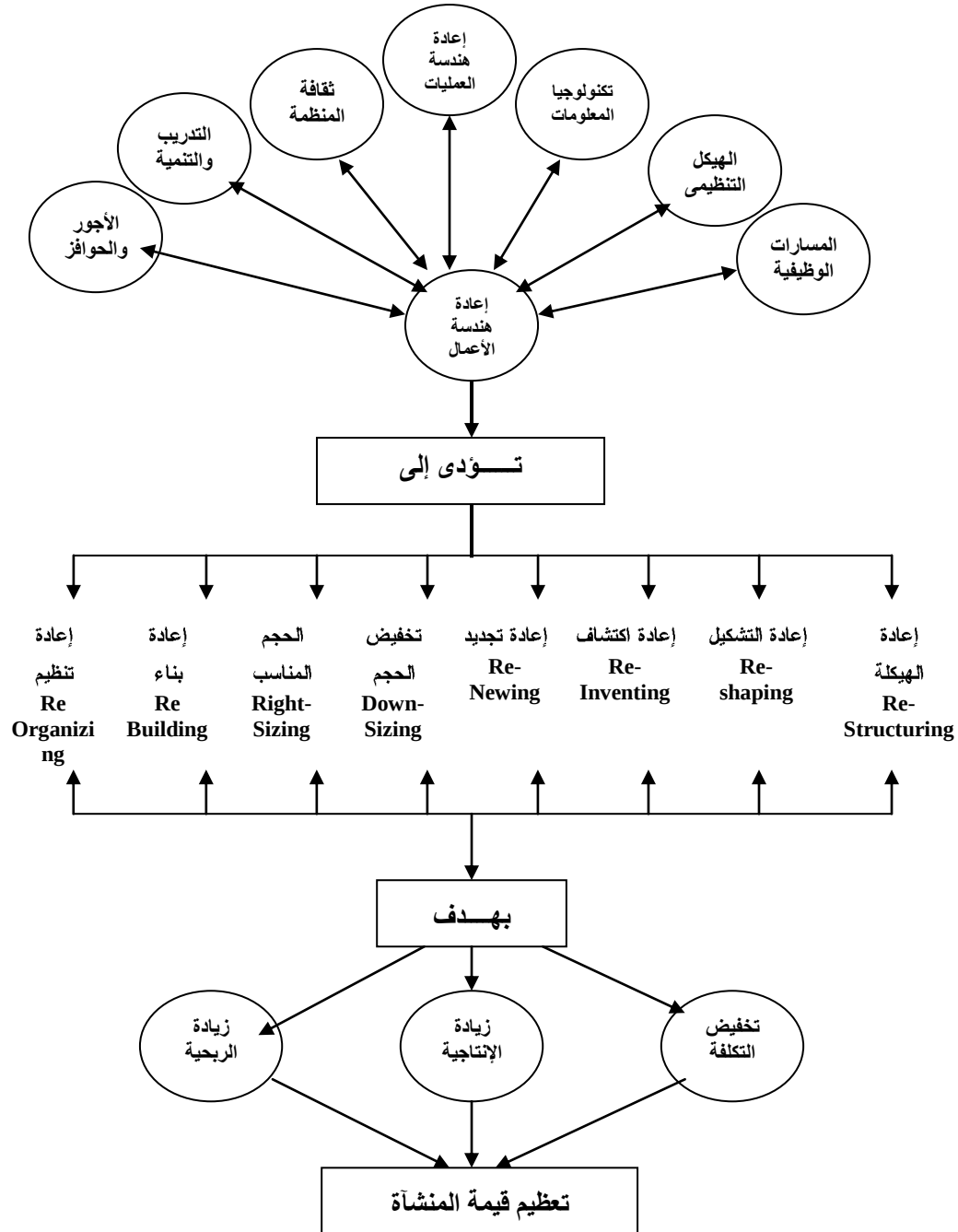
ويتفق كل من لمي حسن (2007م)، موسى اللوزي (2003م) إلى فوائد تطبيق إعادة هندسة نظم العمل (الهندرة) منها: دمج الوظائف المختصة في وظيفة واحدة، وهنا لا بد من تجميع الأعمال ذات التخصصات الواحدة في مكان واحد بشكل يترتب عليه توفير الوقت وتخفيض التكاليف وتنسيق الأعمال وتنظيمها، تتحول الأعمال من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة بحيث يترتب عليها مسؤولية مشتركة بين أعضاء فريق العمل، تزيد من استقلالية الأفراد في أداء المهام، حيث يتم تشغيل الأفراد القادرين تأسيس قواعد العمل والإبداع والابتكار، التشجيع على التعليم إضافة إلى التدريب، وذلك لتنمية مهارات وقدرات الأفراد وتوسعة مداركهم. (12: 183)، (19: 32)

كما يشير كوراي Koraeie (2000م) إلى أن إعادة الهندسة تنقسم إلى تقسيمين رئيسيين هما:

- إعادة هندسة العمليات حيث يعتبر هذا المفهوم هو أول وأكثر التقسيمات شيوعاً، ذلك أن التأكيد يكون على العمليات الجوهرية تم تحليلها وإعادة التفكير الجذري وإعادة تصميم عملية التنفيذ الخاصة بها.
- إعادة هندسة الأعمال حيث يشتق هذا المدخل من الاستراتيجية العامة للمنظمة وتكون عملية إعادة التقييم من أعلى إلى أسفل وتتم إعادة التصميم للأعمال بصورة كلية، حيث يشمل الأنشطة التي تتم عبر الإدارات الوظيفية Cross Functional ونظم الإدارة وتدريب هيئة الإدارة وتطوير قدراتها ومهاراتها. (25: 45)

ويتفق كلاً من بابار وشانج Paper and Chang (2005م)، متويني وآخرون Motwani, et al., (1998م) على أن مرهل إعادة هندسة العمليات الإدارية هي: المرحلة الأولى الفهم، المرحلة الثانية التخطيط، المرحلة الثالثة البرمجة، المرحلة الرابعة التحويل، المرحلة الخامسة التنفيذ والمرحلة السادسة والأخيرة التقييم. (31: 121)، (28: 18)

يوضح سعد بن عبد العزيز (2004م) عناصر برنامج إعادة هندسة الأعمال والمفاهيم المرتبطة الأخرى من خلال الشكل التالي:



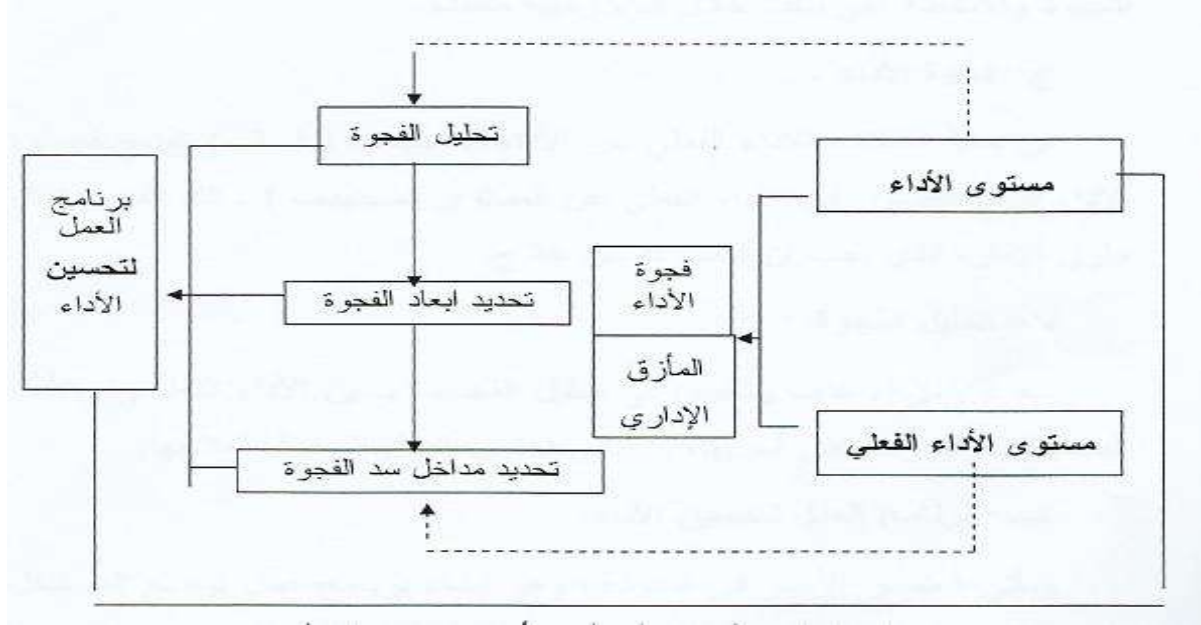
(4: 72)

شكل (1)

عناصر برنامج إعادة هندسة الأعمال والمفاهيم المرتبطة الأخرى

ويشير جيرفا Jerva (2001م) إلى أن العديد من العاملين يصدقون ويؤمنون بالهندرة في مساعدتها لهم في تقليل التكلفة وإنتاجية الموظفين، الكفاءة، الاستجابة لحاجات ورغبات العملاء وزيادة المبيعات والربح. (24: 33)

ويشير علي السلمي (1998م) إلى النموذج الفكري الاساسي لعملية تحسين الاداء على مستوى المنظمة من خلال الشكل التالي:



(40 : 11)

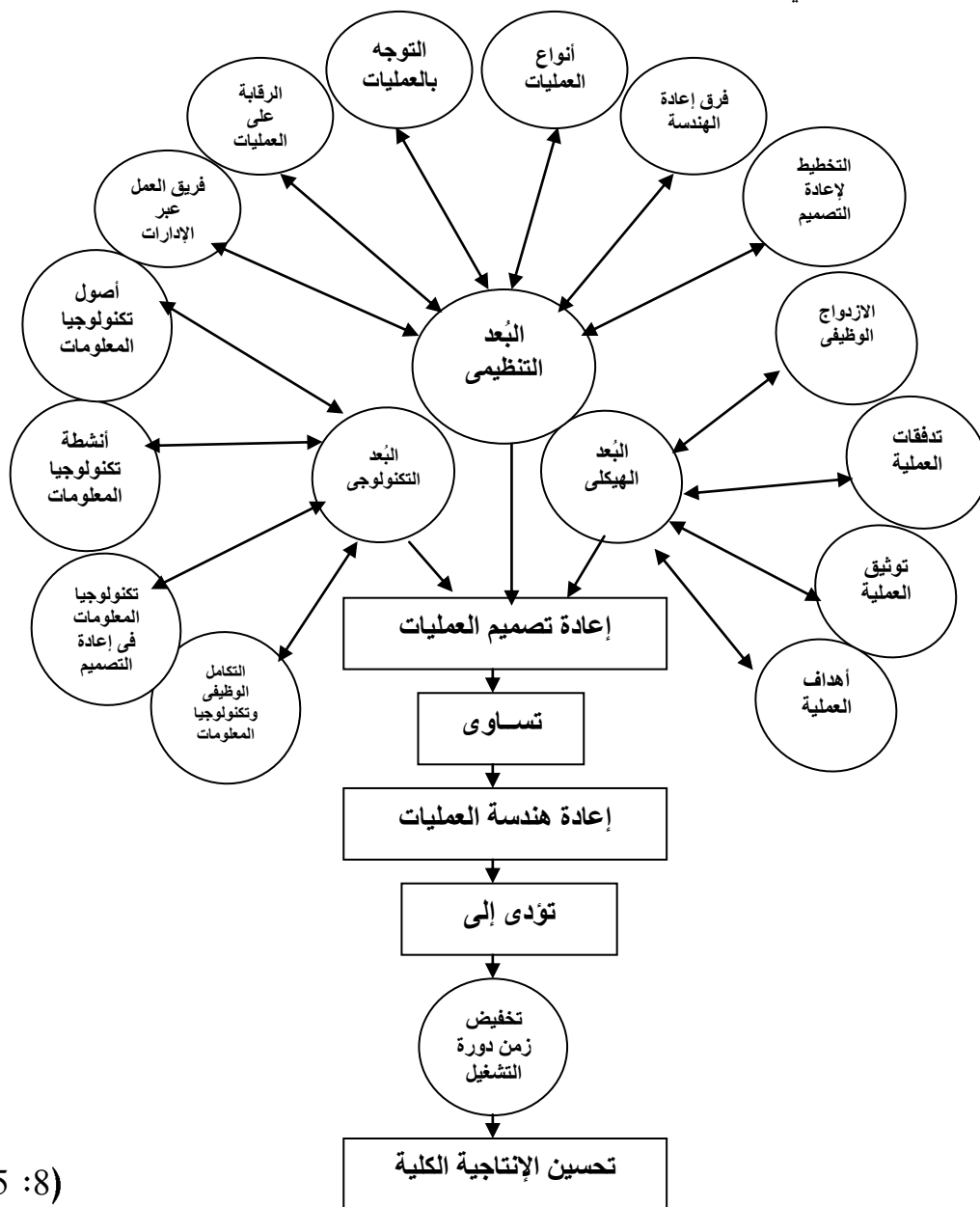
شكل (2)

نظام تحسين الأداء

ويضيف سولوميني Sulimani (1995م) إلى أنه تعتبر BPR أسلوب تطوير نظامي يركز بشكل عام على إعادة تصميم وتنظيم العمليات النظامية "من الألف الى الياء" وذلك باستخدام تقنية المعلومات المثالية للعمل، وزيادة التنوع، وتقصير فترات دوائر العمليات بشكل دراماتيكي، وعند استخدام BPR أظهرت العديد من المنظمات تطورات ملحوظة في أدائها، ومن هنا يمكن تحديد فوائد استخدام BPR. (32: 5)

ويرى بيروك Burke, (2004م) أن الجهات التي تتولى ادارة الهندرة على مستوى الحكومات والمؤسسات الكبيرة الإنتاجية منها والخدمية، وأهم هذه الجهات هي: قادة العملية وهم كبار المسؤولين التنفيذيين، صاحب العملية وهو المدير المسئول، فريق الهندرة واللجنة الموجهة وهم الذين يقومون بتطوير سياسة الهندرة الكلية ومراقبة تطبيقها. (21: 88)

ويوضح كلاً من عمر وصفي ونعساني عبد المحسن (2004م) مكونات إعادة هندسة العمليات من خلال الشكل التالي:

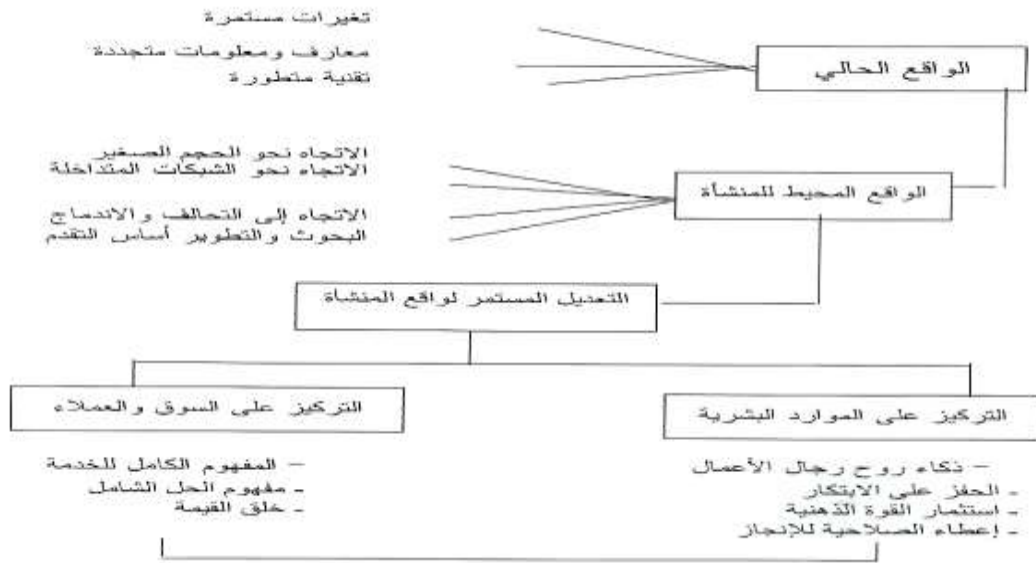


(8: 105)

شكل (3)

عناصر نموذج إعادة هندسة العمليات

ويضيف على السلمي (1998م) أن عملية تطوير الأداء تعبر عن حالة من الديناميكية لتحسين الأداء، ويتضح النموذج الديناميكي لتحسين الأداء من خلال الشكل التالي:



(57 :11)

شكل (4)

نموذج اعادة البناء والتجديد (الهندرة)

ويشير محمد مانع (2006م) إلى أن المتغيرات التنظيمية التي تساهم بتحسين مستوى الأداء الوظيفي: متعددة الأبعاد والجوانب، وأهمها: البناء التنظيمي، أنظمة وإجراءات العمل والاتصالات. (16: 18)

ويذكر عبد الباري درة (2003م) للأداء الوظيفي عناصر أو مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات وهي: كفايات الموظف، متطلبات العمل (الوظيفية)، بيئة التنظيم و محددات ومعايير الأداء الوظيفي. (7: 96)

أهمية البحث والحاجة إليه:

من خلال العرض السابق والدراسات السابقة وعرض أهمية العمليات الإدارية وأهمية الأداء الوظيفي للعاملين داخل الهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت، تتضح أهمية البحث الحالي في النقاط الآتية:

- يوضح البحث أهمية اعادة هندسة العمليات الادارية في الهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت.

- يوضح البحث أثر إعادة هندسة العمليات الادارية على الأداء الوظيفي للعاملين وأثر هذا على تطوير وتنمية العمل داخل الهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت.

أهداف البحث:

- يهدف البحث الى توضيح دور وأهمية تنمية الأداء الوظيفي للعاملين داخل الهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت وذلك من خلال:
- توضيح مدخل اعادة هندسة العمليات الادارية كمدخل اداري حديث لتطوير الأداء الوظيفي للعاملين داخل الهيئة.
- أثر اعادة هندسة العمليات الادارية على تطوير الأداء الوظيفي للعاملين داخل الهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت.
- قياس مدى تقبل العاملين بالهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت لاعادة هندسة العمليات الادارية.

تساؤلات البحث:

- ما هو أثر اعادة هندسة العمليات الادارية على تطوير الأداء الوظيفي للعاملين داخل الهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت؟
- ما هو مدى تقبل العاملين بالهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت لاعادة هندسة العمليات الادارية؟
- كيف يتم تطوير الأداء الوظيفي للعاملين داخل الهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت من خلال مدخل اعادة هندسة العمليات الادارية؟

مصطلحات البحث :

أعادة هندسة العمليات الادارية:

يشير جيمس تشامبي (2003م) إعادة هندسة العمليات الإدارية: إعادة التفكير والتصميم الجذري للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جوهرية في معايير قياس الأداء الأساسية مثل (التكلفة - الجودة - الخدمة - السرعة). (3: 18)

الاداء الوظيفي:

ويعرف علاء العكش (2007م) الأداء الوظيفي بأنه تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته. (9: 43)

الدراسات السابقة:

الدراسات السابقة العربية:

1. دراسة محمد الكساسبة (2004م) (15) بعنوان: "دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة عمليات الأعمال، دراسة ميدانية على شركة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات" في الأردن، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تأثير تقنيات المعلومات المستخدمة في الشركات (شركة الاتصالات الأردنية)، وقدرات تكنولوجيا المعلومات في إعادة الهندسة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن العمليات التي تتم إعادة هندستها ترتبط بقواعد البيانات المشتركة وبرمجيات العمل الجماعي والنظم والخبرة وقدرات التكامل والقدرات الجغرافية.

2. دراسة السمان (2003م) (5) بعنوان: "نموذج إدارة الجودة الشاملة والهندرة المتكامل" في الأردن، هدفت هذه الدراسة إلى تطوير أنموذج إداري متكامل يعمل على تطوير المؤسسات العاملة في البيئة الأردنية، وقد خلصت هذه الدراسة إلى ضرورة قيام المؤسسات الأردنية بتبني وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والتطوير المستمر والهندرة ضمن منهجيات شمولية متكاملة من أجل تحسين مستوى أدائها وتحقيق التنمية المستدامة.

3. دراسة المالكي (2003م) (13) بعنوان: "الأبعاد الإدارية والأمنية لهندرة العمليات الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي - دراسة ميدانية على وكالة الآثار والمتاحف بالمملكة العربية السعودية"، تهدف الدراسة إلى التعرف على الأبعاد الإدارية والأمنية لهندرة العمليات الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في وكالة الآثار والمتاحف. ولقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج وهي وجود مركزية في اتخاذ القرار وعدم تفويض السلطة، وكذلك عدم وضوح النماذج المستخدمة، وبيروقراطية الإجراءات، والحاجة إلى إعادة تأهيل الموظفين وتدريبهم لرفع مستوى كفاءة الأداء، وتمتع الموظفين ببعض الثقة التنظيمية الايجابية الداعمة لجهود التغيير.

الدراسات الأجنبية:

1. دراسة ميلار وهيدر (2007م) (27) بعنوان: "إعادة هندسة العمليات الإدارية في القطاع الحكومي في دولة الإمارات العربية المتحدة، دراسة حالة: إمارة العين"، ركزت هذه الدراسة على تحديد الخطوات المتبعة في تخطيط المدينة، من أعداد الموظفين والمباني الموجودة والطرق بطريقة إلكترونية، وذلك

بعد استخدام أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية وقد خلصت الدراسة إلى تقليل التكاليف المتعلقة بالتخطيط، والوقت، والمصادر البشرية المطلوبة.

2. دراسة شبالنكر وآخرون Chiplunkar et al., (2003م) (22) بعنوان: "تطبيق

مبادئ الحدث المتعلقة بالنظم المفتوحة في إعادة هندسة عمليات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية"، ركزت هذه الدراسة على تحليل بيئة الأعمال التنافسية بمساعدة تكنولوجيا المعلومات، مع الأخذ بالاعتبار التفاعلات المختلفة بين عمليات الأعمال المتعددة عندما يتم تطبيق إعادة هندسة عملية الأعمال، وتقتصر الدراسة أنموذجاً مبنياً على مخططات الحدث لتسجيل التدفق المنطقي والتفضيلات ذات العلاقة التي تستخدم في نظم المعلومات.

3. دراسة أوللال Olalla (2000م) (29) بعنوان: "المحاكاة هي أداة لاتخاذ القرار في

إعادة هندسة العمليات الإدارية في الولايات المتحدة الأمريكية"، وهدفت هذه الدراسة إلى تصوير أن المنظمات يمكن أن تستعمل محاكاة Arena كأداة لتشكيل العمليات، وتوقع نتائج إعادة هيكلة الشركة ويقوم البحث على تعريف التقلص ويناقش بداية اتجاه التقلص وأسبابه ويقدم أيضاً طرق تقلص مختلفة BPR والأدوات التي تستعمل عادة لتسهيل الاستخدام.

4. دراسة جيرفا Jerva (2001م) (23) بعنوان: "إعادة هندسة عمليات الأعمال وتصميم

النظم وتحليلها صنع حالة متكاملة في الولايات المتحدة الأمريكية"، تهدف هذه الدراسة لاختبار نظريات إعادة هندسة عمليات الأعمال الرئيسية وأوجه الشبه والاختلاف بين إعادة هندسة عمليات الأعمال، وتطوير نظم المعلومات ومناقشة متطلبات إعادة هندسة عمليات الأعمال في أي مشروع تطوير لنظم المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام تقنيات إعادة هندسة عمليات الأعمال ، يمكن أن يكون مستمراً عندما يتزامن مع تطوير نظم المعلومات.

5. دراسة أوللال Olalla (2000م) (30) بعنوان: "تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة

عمليات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية"، ناقشت هذه الدراسة أهمية تكنولوجيا المعلومات باعتبارها مسهلاً لإعادة هندسة عمليات الأعمال، وبينت أن دورها مهم لأنها تتيح المجال للشركة لتعديل عملياتها بطريقتين: زيادة درجة التعاون وتخفيض درجة الوساطة، من خلال تنفيذ تقنيات الاتصال وقواعد البيانات المشتركة، وعليه فإن تكنولوجيا المعلومات تساعد الشركات في تحقيق تحسينات مهمة في متغيرات التكلفة، والجودة، ووقت التسليم.

إجراءات البحث:

منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي بالطريقة المسحية لملائمته لطبيعة البحث وأهدافه وذلك لقياس أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين وما مقدار تطوره داخل الهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت.

مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من أعضاء مجلس الإدارة والمسؤولين والمديرين والعاملين بالهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت، حيث تم اختيار أعضاء مجلس الإدارة والمسؤولين والمديرين عن العمل الإداري داخل الهيئة العامة للشباب والرياضة بالطريقة العمدية وتم اختيار العاملين بالطريقة العشوائية حيث بلغ مجتمع البحث الكلي عدد (622) فرد وبلغت عينة البحث الكلية (510)، حيث بلغت العينة الأساسية عدد (390) فرداً من عينة البحث الكلية وتنقسم العينة الأساسية إلى قسمين، القسم الأول وهم متخذى القرار داخل الهيئة وعددهم (195) فرد والقسم الثاني هم المسؤولين عن تنفيذ القرارات داخل الهيئة وعددهم (195) فرد وبلغت العينة الاستطلاعية عدد (120) فرداً من عينة البحث الكلية كما هو موضح بجدول رقم (1).

جدول (1)

توصيف مجتمع وعينه البحث

م	الهيئة	مجتمع البحث	عينة البحث الكلية	عينة البحث الاساسية		عينة البحث الاستطلاعية
				متخذى القرار	منفذى القرار	
1	رئيس مجلس الإدارة	1	1	1	–	–
2	نائب رئيس مجلس الإدارة	1	1	1	–	–
3	أعضاء مجلس الإدارة	16	16	12	–	4
4	نائب المدير العام	4	4	–	3	1
5	العاملين	600	488	181	192	115
المجموع		622	510	195	195	120
				390		

أدوات ووسائل جميع البيانات:

قام الباحث بتصميم استبيان دور مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية على تطوير الاداء الوظيفي للعاملين وتنميته داخل الهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت متبعا في ذلك خطوات بناء المقياس وفقا لقواعد البحث العملي وقام الباحث بالأطلاع على العديد من المراجع العلمية والبحوث والدراسات السابقة التي تناولت الادارة العامة والادارة الرياضية.

مقياس دور مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية على تطوير الاداء الوظيفي للعاملين وتنميته داخل الهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت (إعداد الباحث):

قام الباحث بوضع المحاور التي توصل اليها في استمارة استبيان مرفق (2) وتم عرضها على السادة الخبراء في الادارة العامة والادارة الرياضية وعددهم (6) مرفق (1) وبعد استطلاع رأى الخبراء توصل الباحث الى عدد (3) ثلاثة محاور وهى:

* المحور الاول: تصميم الهيكل التنظيمي.

* المحور الثانى: صحة وفاعلية العمليات الادارية ومستويات الاداء.

* المحور الثالث: إدارة العمل الوظيفي بالهيئة.

قام الباحث بتحديد مجموعة من العبارات الخاصة بكل محور بما يتناسب مع محاور المقياس وقد راعى الباحث عند تحديد العبارات تناسب العبارات مع محاورها، ووضوح العبارات وتناسب العبارات مع الهدف الذى وضعت من اجله وقد بلغ العدد النهائى للعبارات عدد (19) عبارة مرفق (3).

الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث باجراء الدراسة الاستطلاعية فى الفترة من يوم السبت الموافق 2012/6/9م حتى يوم الخميس الموافق 2012/8/9م على عينة قوامها عدد (120) عضو من عينة البحث الكلية وذلك لحساب صدق المقياس.

الصدق:

قام الباحث بحساب صدق المقياس عن طريق حساب معامل الارتباط بين كل عبارة والمحور الخاص بها وذلك في الفترة من يوم السبت الموافق 2012/6/9م حتى الخميس الموافق 2012/6/21م كما هو موضح بجداول (2).

جدول (2)

معامل الارتباط بين كل عبارة ومجموع المحاور المنتمية إليه

ن = 120

المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث	
رقم العبارة	شدة العلاقة مع المحور	رقم العبارة	شدة العلاقة مع المحور	رقم العبارة	شدة العلاقة مع المحور
1	*0.282	1	*1	1	*1
2	*0.737	2	*0.930	2	*0.905
3	*0.558	3	*0.705	3	0.861
4	*0.404	4	*0.807	4	*0.312
5	*0.313	5	*0.986	5	*0.334
6	*0.663			6	*0.711
7	*0.868				
8	*0.482				

* دال عند مستوى 0.05 قيمة ر الجدولية عند مستوى 0.05 = 0.195

يتضح من جدول (2)، دلالة معاملات الارتباط بين المحاور وعبارات كل محور، وبهذا فإن العبارات الدالة تمثل صدقاً في قياسها للمحاور.

الثبات:

قام الباحث بحساب نبات المقياس عن طريق حساب معامل الفاكر ومناخ للمحاور والمجموع الكلي للمحاور كما هو موضح بجدول (3).

جدول (3)

حساب معامل الثبات ألفا لمحاور استمارة الاستبيان

المحاور	قيمة معامل ألفا
* المحور الاول: تصميم الهيكل التنظيمي	0.978
* المحور الثاني: صحة وفاعلية العمليات الادارية ومستويات الاداء	0.918
* المحور الثالث: إدارة العمل الوظيفي بالهيئة	0.977
المجموع الكلي للمحاور	0.949

جدول (4)

حساب معامل الثبات بالتطبيق وإعادة التطبيق لعبارات المحور الثاني
(دور الحوافز في تنمية الجانب الإداري)

ن = 120

م	المحاور	التطبيق الأول		التطبيق الثاني		قيمة معامل الارتباط
		س/ع	ع	س/ع	ع	
1	المحور الأول: تصميم الهيكل التنظيمي	0.92	0.56	1.7	0.60	*0.555
2	المحور الثاني: صحة وفاعلية العمليات الإدارية ومستويات الاداء	1.17	0.74	1.86	0.40	*0.751
3	المحور الثالث: إدارة العمل الوظيفي بالهيئة	0.25	0.52	0.92	0.82	*0.653

* دال عند مستوى 0.05 قيمة ر الجدولية عند مستوى 0.05 = 0.195

يتضح من جدول (4) أن معاملات الارتباط بين التطبيقين الأول والثاني دالة عند مستوى 0.05 وهو ما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة ثبات عالية وهو ما يؤكد على صلاحيته للتطبيق على عينة البحث الأساسية.

جدول (5)

مصفوفة الارتباط بين المحاور في القياس الأول

المحاور	المحور الأول	المحور الثاني	المحور الثالث	المجموع الكلي للمحاور
المحور الأول: تصميم الهيكل التنظيمي	1	0.299	0.010	0.525
المحور الثاني: صحة وفاعلية العمليات الإدارية ومستويات الاداء	0.299	1	0.113	0.831
المحور الثالث: إدارة العمل الوظيفي بالهيئة	0.010	0.113	1	0.551
المجموع الكلي للمحاور	0.525	0.831	0.551	1

جدول (6)

مصفوفة الارتباط بين المحاور في القياس الثاني

المحاور	المحور الأول	المحور الثاني	المحور الثالث	المجموع الكلي للمحاور
المحور الأول: تصميم الهيكل التنظيمي	1	0.378	0.725	0.647
المحور الثاني: صحة وفاعلية العمليات الادارية ومستويات الاداء	0.378	1	0.617	0.699
المحور الثالث: إدارة العمل الوظيفي بالهيئة	0.725	0.617	1	0.865
المجموع الكلي للمحاور	0.647	0.699	0.865	1

يتضح من جدولي (5، 6) مصفوفة الارتباط بين التطبيق الأول والثاني للاستبيان (دور مدخل اعادة هندسة العمليات الادارية على تطوير الاداء الوظيفي للعاملين وتنميته داخل الهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت) ويتضح أن قيم معاملات الارتباط ما بين (0.982) و(0.998) مما يدل على أن هناك ارتباط عالي بين التطبيقين الأول والثاني، حيث تم إجراء التطبيق الأول في الفترة من يوم السبت الموافق 2012/6/30م حتى يوم الخميس الموافق 2012/7/12م وتم إجراء التطبيق الثاني في الفترة من يوم السبت الموافق 2012/7/28م حتى الخميس الموافق 2012/8/9م بفارق زمني قدره خمسة عشرة يوماً بين التطبيقين.

الدراسة الاساسية:

قام الباحث بتطبيق المقياس في صورته النهائية على عينة البحث الاساسية وقوامها عدد (390) عضو من عينة البحث الكلية وذلك في الفترة من يوم السبت الموافق 2012/8/18م حتى يوم الخميس الموافق 2012/9/6م.

المعالجات الاحصائية:

قام الباحث باستخدام الحاسب الآلي في المعالجات الاحصائية عن طريق برنامج الحزم الاحصائية (SPSS) مستخدماً المعاملات الآتية

- المتوسط الحسابي
- الانحراف المعياري
- معامل الارتباط
- النسبة المئوية
- اختيار (ت)

عرض ومناقشة النتائج:

عرض ومناقشة نتائج المحور الاول الخاص بتصميم الهيكل التنظيمي:

- عرض نتائج استجابات عينة البحث على عبارات المحور الأول (تصميم الهيكل التنظيمي) وفقاً لاتخاذ القرار (متخذي القرارات، منفذي القرارات):

جدول (7)

قيمة التكرارات والنسبة المئوية والدرجة الكلية لاستجابات عينة البحث على عبارات المحور الأول (تصميم الهيكل التنظيمي)

ن = 390

رقم العبارة	موافق بشدة		موافق		لا أعلم		غير موافق		غير موافق بشدة		الدرجة الكلية	النسبة المئوية
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
1	144	36.9	98	25.1	86	22.1	46	11.8	16	4.1	1478	75.8%
2	149	38.2	94	24.1	84	21.5	46	11.8	17	4.4	1482	76%
3	125	32.1	63	16.2	68	17.4	77	19.7	57	14.6	1292	66.3%
4	114	29.2	61	15.6	54	13.8	97	24.9	64	16.4	1234	63.3%
5	97	24.9	81	20.8	60	15.4	91	23.3	61	15.6	1232	63.2%
6	116	29.7	66	16.9	69	17.7	114	29.2	25	6.4	1304	66.9%
7	113	29.0	72	18.5	59	15.1	93	23.8	53	13.6	1269	65.1%
8	106	27.2	73	18.7	57	14.6	88	22.6	66	16.9	1235	63.3%

جدول (8)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختيار (ت) لاستجابات عينة البحث على
عبارات المحور الأول (تصميم الهيكل التنظيمي)

ن = 390

رقم العبارة	متخذي القرارات ن = 195		منفذي القرارات ن = 195		قيمة (ت)	الدلالة
	ع	س/	ع	س/		
1	3.825	1.130	3.753	1.227	3.601	متخذي القرارات
2	3.666	1.254	3.933	1.117	2.217	منفذي القرارات
3	3.394	1.422	3.230	1.496	4.110	منفذي القرارات
4	3.117	1.499	3.210	1.575	5.613	منفذي القرارات
5	3.205	1.417	3.112	1.442	7.637	منفذي القرارات
6	3.235	1.364	3.451	1.308	8.591	منفذي القرارات
7	3.251	1.447	3.256	1.430	7.035	منفذي القرارات
8	3.189	1.464	3.143	1.474	8.310	متخذي القرارات

* دال عند مستوى 0.05 قيمة "ت" الجدولية عند مستوى 0.05 = 1.960

يتضح من الجدول رقم (8) أن هناك فروق دالة إحصائية ما بين متخذي القرارات ومنفذي القرارات في جميع عبارات المحور الأول (تصميم الهيكل التنظيمي) وجاءت العبارات أرقام (1، 3، 5) دالة إحصائية لصالح متخذي القرارات. بينما جاءت العبارات أرقام (2، 4، 6، 8) دالة إحصائية لصالح منفذي القرارات. لهذا قام الباحث بإيجاد النسبة المئوية لهذه الفروق كما هو موضح بجدول (9).

جدول (9)

النسبة المئوية لعينتي البحث (متخذي القرارات ومنفذي القرارات) على
العبارات الدالة إحصائياً بالمحور الأول (تصميم الهيكل التنظيمي)

ن = 390

رقم العبارة	س/ متخذي القرارات	النسبة المئوية	س/ منفذي القرارات	النسبة المئوية
1	3.825	%76.5	3.753	%75.04
2	3.666	%73.32	3.933	%78.66
3	3.394	%67.88	3.230	%64.6
4	3.117	%62.34	3.210	%64.2
5	3.205	%64.1	3.112	%62.24
6	3.235	%64.7	3.451	%69.02
7	3.251	%65.02	3.256	%65.12
8	3.189	%63.78	3.143	%62.86

• مناقشة نتائج استجابات عينة البحث على عبارات المحور الأول (تصميم الهيكل التنظيمي)
وفقاً لاتخاذ القرار (متخذي القرارات، منفذي القرارات):

من خلال عرض نتائج الجدول برقم (9) يتضح أن العبارة رقم (2) وهي (من وجهة
نظرك التفكير بالتوجه نحو العمليات الرياضية يجب أن يظهر في الهيكل التنظيمي للهيئة) قد
حصلت على أعلى نسبة مئوية وقدرها (%76) والعبارة رقم (5) وهي (أثناء عملك تلاحظ أن
القرار الإداري هو قرار جماعي للعاملين في الهيئة) وقد حصلت على أقل نسبة مئوية وقدرها
(%63.2) وحصلت العبارة رقم (2) وهي (من وجهة نظرك التفكير بالتوجه نحو العمليات
الرياضية يجب أن يظهر في الهيكل التنظيمي للهيئة) على أعلى قيمة تكرار لصالح الاستجابة
(موافق بشدة) بقيمة (149) وحصلت العبارة رقم (5) هي (أثناء عملك تلاحظ أن القرار
الإداري هو قرار جماعي للعاملين في الهيئة) على أقل قيمة تكرار لصالح الاستجابة (موافق
بشدة) بقيمة (97).

وحصلت العبارة رقم (1) وهي (يركز الهيئة العامة للشباب والرياضة على العمليات
والخدمات التي تقدم لهم وتعمل على خدمتهم وليس على الرؤساء والمشرفين العاملين بالهيئة)

على أعلى قيمة تكرار لصالح الاستجابة (موافق) بقيمة (98) وحصلت العبارة رقم (4) وهي (أهداف العمليات الإدارية بالهيئة الخاصة بانجاز العمل الرياضى واضحة وذات معنى) على أقل قيمة تكرار لصالح الاستجابة (موافق) بقيمة (61).

وحصلت العبارة رقم (1) هي (يركز الهيئة العامة للشباب والرياضة على العمليات والخدمات التى تقدم لهم وتعمل على خدمتهم وليس على الرؤساء والمشرفين العاملين بالهيئة) على أعلى قيمة تكرار لصالح الاستجابة (لا أعلم) وبقيمة (86) وحصلت العبارة رقم (4) وهي (أهداف العمليات الإدارية بالهيئة الخاصة بانجاز العمل الرياضى واضحة وذات معنى) على أقل قيمة تكرار لصالح الاستجابة (لا أعلم) بقيمة (54).

وحصلت العبارة رقم (6) وهي (تلاحظ أن نمط الإدارة فى الهيئة يعتمد بشكل اساسى على الإدارة العليا) على أعلى قيمة تكرار لصالح الاستجابة (غير موافق) بقيمة (114) وحصلت العبارة رقم (1) وهي (يركز الهيئة العامة للشباب والرياضة على العمليات والخدمات التى تقدم لهم وتعمل على خدمتهم وليس على الرؤساء والمشرفين العاملين بالهيئة) على أقل قيمة تكرار لصالح الاستجابة (غير موافق) بقيمة (46) والعبارة رقم (2) وهي (من وجهة نظرك التفكير بالتوجه نحو العمليات الرياضية يجب أن يظهر فى الهيكل التنظيمى للهيئة) على أقل قيمة تكرار لصالح الاستجابة (غير موافق) بقيمة (46).

وحصلت العبارة رقم (8) وهي (تعنى المنظمة بالتأثير فى العاملين ليتمشى سلوكهم مع متطلبات المهام الجديدة) على أعلى قيمة تكرار لصالح الاستجابة (غير موافق بشدة) بقيمة (66) وحصلت العبارة رقم (1) وهي (يركز الهيئة العامة للشباب والرياضة على العمليات والخدمات التى تقدم لهم وتعمل على خدمتهم وليس على الرؤساء والمشرفين العاملين بالهيئة) على أقل قيمة تكرار لصالح الاستجابة (غير موافق بشدة) بقيمة (16).

يتضح من الجدول رقم (8) أن هناك فروق دالة إحصائياً ما بين متخذي القرارات ومنفذي القرارات فى جميع عبارات المحور الأول (تصميم الهيكل التنظيمي) وجاءت العبارات أرقام (1، 3، 5) دالة إحصائياً لصالح متخذي القرارات. بينما جاءت العبارات أرقام (2، 4، 6، 8) دالة إحصائياً لصالح منفذي القرارات.

يتضح من الجدول رقم (9) النسبة المئوية لاستجابات عينتي البحث (متخذي القرارات، منفذي القرارات) على العبارات الدالة إحصائياً بالمحور الأول (تصميم الهيكل التنظيمي) ومن خلال عرض نتائج النسبة المئوية لعينة (متخذي القرارات) يتضح أن العبارة رقم (1) وهي (يركز الهيئة العامة للشباب والرياضة على العمليات والخدمات التى تقدم لهم وتعمل على

خدمتهم وليس على الرؤساء والمشرفين العاملين بالهيئة) قد حصلت على أعلى نسبة مئوية بقيمة (76.5%). والعبرة رقم (4) وهي (أهداف العمليات الإدارية بالهيئة الخاصة بانجاز العمل الرياضى واضحة وذات معنى) قد حصلت على أقل نسبة مئوية بقيمة (62.34%) وجاءت النسبة المئوية لعينة متخذي القرارات ما بين (76.5%، 62.34%).

ومن خلال عرض نتائج النسبة المئوية لعينة (منفذي القرارات) يتضح أن العبارة رقم (2) وهي (من وجهة نظرك التفكير بالتوجه نحو العمليات الرياضية يجب أن يظهر فى الهيكل التنظيمى للهيئة) قد حصلت على أعلى نسبة مئوية بقيمة (78.66%) والعبارة رقم (5) وهي (أثناء عملك تلاحظ أن القرار الإدارى هو قرار جماعى للعاملين فى الهيئة) قد حصلت على أقل نسبة مئوية بقيمة (62.24%) وجاءت النسبة المئوية لعينة (منفذي القرارات) ما بين (78.66%، 62.24%).

ويعزى الباحث ذلك إلى أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تطرح أسئلة لا تشمل فقط الطرق والأساليب الإدارية المستخدمة، بل تتجاوزها إلى الأعمال نفسها والفرضيات التي تقوم عليها تلك الأعمال، مثلاً لماذا نقوم بالأعمال التي نقوم بها، ولماذا نتبع هذا الأسلوب في العمل، مثل هذه الأسئلة الأساسية تصنع الفرضيات التي تقوم عليها الأعمال محل التساؤل، وتدفع العاملين إلى إعادة النظر بهذه الفرضيات.

وهذا يتفق مع دراسة كل من السمان (2003م) (5) ودراسة أوللال Olalla (2000م) (29)، حيث أشارت الدراسات إلى أنه يجب أن يكون التغيير المطلوب في إعادة هندسة العمليات الإدارية جذرياً وله معنى وقيمة، وليس تغييراً سطحياً يتمثل في تحسين وتطوير ما هو موجود (أي ترميم الوضع الحالي)، إن التغيير الجذري يعني اقتلاع ما هو موجود من جذوره وإعادة بناءه بما يتناسب مع المتطلبات الحالية وأهداف المنظمة.

ويجب أن تتطلع إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحقيق نتائج جوهرية وضخمة، أي لا تقتصر على التحسين والتطوير النسبي والشكلي في الأداء والذي غالباً ما يكون تدريجياً، تركز إعادة هندسة العمليات الإدارية على تحليل وإعادة بناء العمليات الإدارية وليس على الهياكل التنظيمية ومهام الإدارات أو المسؤوليات والوظيفة، فالعمليات الإدارية نفسها هي محور التركيز والبحث وليس الأشخاص والإدارات.

عرض ومناقشة نتائج المحور الثاني الخاص بصحة وفاعلية العمليات الإدارية ومستويات الأداء:

- عرض نتائج استجابات عينة البحث على عبارات المحور الثاني (صحة وفاعلية العمليات الإدارية ومستويات الأداء) وفقاً لاتخاذ القرار (متخذي القرارات، منفذي القرارات):

جدول (10)

قيمة التكرارات والنسبة المئوية والدرجة الكلية لاستجابات عينة البحث على عبارات المحور الثاني (صفحة وفاعلية العمليات الإدارية ومستويات الأداء)

ن = 390

رقم العبارة	موافق بشدة		موافق		لا أعلم		غير موافق		غير موافق بشدة		الدرجة الكلية	النسبة المئوية
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
1	37.2	145	23.1	90	23.6	92	11.8	46	4.4	17	1470	75.4%
2	27.2	106	18.7	73	14.1	55	23.6	92	16.4	64	1235	63.3%
3	27.4	107	18.7	73	16.2	63	23.8	93	13.8	54	1256	64.4%
4	25.1	98	19.5	76	14.6	57	24.1	94	16.7	65	1218	62.5%
5	27.4	107	17.9	70	15.6	61	24.4	95	14.6	57	1245	63.8%

جدول (11)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختيار (ت) لاستجابات عينة البحث
على عبارات المحور الثاني (صفحة وفاعلية العمليات الإدارية ومستويات الأداء)

ن = 390

الدالة	قيمة (ت)	منفذي القرارات ن = 195		متخذي القرارات ن = 195		رقم العبارة
		ع	س/	ع	س/	
دالة إحصائية لصالح متخذي القرارات	5.594	1.231	3.733	1.154	3.805	1
متخذي القرارات	7.035	1.462	3.164	1.470	3.169	2
منفذي القرارات	6.284	1.431	3.241	1.423	3.200	3
متخذي القرارات	4.070	1.436	3.117	1.463	3.128	4
متخذي القرارات	5.949	1.441	3.123	1.438	3.261	5

* دال عند مستوى 0.05 قيمة "ت" الجدولية عند مستوى 0.05 = 1.960

يتضح من الجدول رقم (11) أن هناك فروق دالة إحصائية ما بين متخذي القرارات ومنفذي القرارات في جميع عبارات المحور الثاني (صفحة وفاعلية العمليات الإدارية ومستويات الأداء) وجاءت العبارات أرقام (1، 2، 4، 5) دالة إحصائية لصالح متخذي القرارات. بينما جاءت العبارة رقم (3) دالة إحصائية لصالح منفذي القرارات.
لهذا قام الباحث بإيجاد النسبة المئوية لهذه الفروق كما هو موضح بجدول (12).

جدول (12)

النسبة المئوية لعينتي البحث (متخذي القرارات ومنفذي القرارات)
على العبارات الدالة إحصائياً بالمحور الثاني
(صحة وفاعلية العمليات الإدارية ومستويات الأداء)

ن = 390

رقم العبارة	س/ متخذي القرارات	النسبة المئوية	س/ منفذي القرارات	النسبة المئوية
1	3.805	%76.1	3.733	%74.66
2	3.169	%63.38	3.164	%63.28
3	3.200	%64	3.241	%64.82
4	3.128	%62.56	3.117	%62.34

• مناقشة استجابات عينة البحث على عبارات المحور الثاني (صحة وفاعلية العمليات الإدارية ومستويات الأداء) وفقاً لاتخاذ القرار (متخذي القرارات، منفذي القرارات):

من خلال عرض نتائج الجدول رقم (10) يتضح أن العبارة رقم (1) وهي (تقييم صحة وفعالية الهيئة تتم من خلال حجم وعدد العمليات الادارية التي ينجزها الهيئة) قد حصلت على أعلى نسبة مئوية وقدرها (%75.4) والعبارة رقم (4) وهي (لقد أجريت بعض التعديلات الهامة في المنظمة لكنها غير جذرية وذلك استعداداً للبدء في الهندرة) قد حصلت على أقل نسبة مئوية وقدرها (%62.5) وحصلت العبارة رقم (1) وهي (تقييم صحة وفعالية الهيئة تتم من خلال حجم وعدد العمليات الادارية التي ينجزها الهيئة) على أعلى قيمة تكرار لصالح الاستجابة (موافق بشدة) بقيمة (145) وحصلت العبارة رقم (4) وهي (لقد أجريت بعض التعديلات الهامة في المنظمة لكنها غير جذرية وذلك استعداداً للبدء في الهندرة) على أقل قيمة تكرار لصالح الاستجابة (موافق بشدة) بقيمة (98).

وحصلت العبارة رقم (1) وهي (تقييم صحة وفعالية الهيئة تتم من خلال حجم وعدد العمليات الادارية التي ينجزها الهيئة) على أعلى قيمة تكرار لصالح الاستجابة (موافق) بقيمة (90) وحصلت العبارة رقم (5) وهي (أشعر بضرورة تعديل بعض المهام القائمة حالياً) على أقل قيمة تكرار لصالح الاستجابة (موافق) بقيمة (70).

وحصلت العبارة رقم (1) وهي (تقييم صحة وفعالية الهيئة تتم من خلال حجم وعدد العمليات الادارية التي ينجزها الهيئة) على أعلى قيمة تكرار لصالح الاستجابة (لا أعلم) بقيمة

(92) وحصلت العبارة رقم (2) وهي (تتصف العمليات الادارية بعدم الكفاءة والحاجة الضرورية للتحسين) على أقل قيمة تكرار لصالح الاستجابة (لا أعلم) بقيمة (55).

وحصلت العبارة رقم (5) وهي (أشعر بضرورة تعديل بعض المهام القائمة حالياً) على أعلى قيمة تكرار لصالح الاستجابة (غير موافق) بقيمة (95) وحصلت العبارة رقم (1) وهي (تقييم صحة وفعالية الهيئة تتم من خلال حجم وعدد العمليات الادارية التي ينجزها الهيئة) على أقل قيمة تكرار لصالح الاستجابة (غير موافق) بقيمة (46).

وحصلت العبارة رقم (4) وهي (لقد أجريت بعض التعديلات الهامة في المنظمة لكنها غير جذرية وذلك استعداداً للبدء في الهندرة) على أعلى قيمة تكرار لصالح الاستجابة (غير موافق بشدة) بقيمة (65) وحصلت العبارة رقم (1) وهي (تقييم صحة وفعالية الهيئة تتم من خلال حجم وعدد العمليات الادارية التي ينجزها الهيئة) على أقل قيمة تكرار لصالح الاستجابة (غير موافق بشدة) بقيمة (17).

يتضح من الجدول رقم (11) أن هناك فروق دالة إحصائية ما بين متخذي القرارات ومنفذي القرارات في جميع عبارات المحور الثاني (صحة وفاعلية العمليات الإدارية ومستويات الأداء) وجاءت العبارات أرقام (1، 2، 4، 5) دالة إحصائياً لصالح متخذي القرارات. بينما جاءت العبارة رقم (3) دالة إحصائياً لصالح منفذي القرارات.

من خلال عرض نتائج الجدول رقم (12) النسبة المئوية لعينتي البحث (متخذي القرارات، منفذي القرارات) على العبارات الدالة إحصائياً بالمحور الثاني (صحة وفاعلية العمليات الإدارية ومستويات الأداء).

ومن خلال عرض نتائج النسبة المئوية لعينة (متخذي القرارات) يتضح أن العبارة رقم (1) وهي (تقييم صحة وفعالية الهيئة تتم من خلال حجم وعدد العمليات الادارية التي ينجزها الهيئة) قد حصلت على أعلى نسبة مئوية وقدرها (76.1%) والعبارة رقم (4) وهي (لقد أجريت بعض التعديلات الهامة في المنظمة لكنها غير جذرية وذلك استعداداً للبدء في الهندرة) قد حصلت على أقل نسبة مئوية قدرها (62.56%) وجاءت النسبة المئوية لعينة (متخذي القرارات) ما بين (76.1%، 62.56%).

ومن خلال عرض نتائج النسبة المئوية لعينة (منفذي القرارات) يتضح أن العبارة رقم (1) وهي (تقييم صحة وفعالية الهيئة تتم من خلال حجم وعدد العمليات الادارية التي ينجزها الهيئة) وقد حصلت على أعلى نسبة مئوية قدرها (74.66%) وحصلت العبارة رقم (4) وهي (لقد أجريت بعض التعديلات الهامة في المنظمة لكنها غير جذرية وذلك استعداداً للبدء في

الهندرة) على أقل نسبة مئوية قدرها (62.34%) وجاءت النسبة المئوية لعينة (منفذي القرارات) ما بين (74.66%، 62.34%).

ويعزى الباحث ذلك إلى أنه تعتمد إعادة هندسة العمليات الإدارية على الاستقراء والمتمثل في البحث عن فرص التطوير والتغيير قبل بروز مشاكل تدعو للتغيير والتطوير. وترفض إعادة هندسة العمليات الإدارية التفكير الاستنتاجي والمتمثل في الانتظار حتى بروز المشكلة ثم العمل على حلها والبحث عن حلول مناسبة، وكذلك إن إعادة هندسة العمليات الإدارية بشكل علمي وسليم سوف تمكن المنظمة من تحقيق الأهداف التالية التي من أجلها تتم إعادة هندسة العمليات الإدارية في المنظمات.

وهذا يتفق مع دراسة كلاً من ميلار وهيدير -Mihyar Hesson & Hayder Al- (2007م) (27) ودراسة شبانكر وآخرون, Chiplunkar et al., (2003م) (22) ودراسة محمد الكساسبة (2004م) (15)، حيث ذكرت هذه الدراسات تهدف جهود إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى 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، وتهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى توجيه المنظمة إلى التركيز على العملاء من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم بحيث تم إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا الغرض، وتهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تمكين المنظمة من القيام بأعمالها بسرعة عالية من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها.

- عرض ومناقشة نتائج المحور الثالث الخاص إدارة العمل الوظيفي بالهيئة:
- عرض نتائج استجابات عينة البحث على عبارات المحور الثالث (إدارة العمل الوظيفي بالهيئة) وفقاً لاتخاذ القرار (متخذي القرارات، منفذي القرارات):

جدول (13)

قيمة التكرارات والنسبة المئوية والدرجة الكلية لاستجابات عينة البحث
على عبارات المحور الثالث (إدارة العمل الوظيفي بالهيئة)

ن = 390

النسبة المئوية	الدرجة الكلية	غير موافق بشدة		غير موافق		لا أعلم		موافق		موافق بشدة		رقم العبارة
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
%75.4	1470	4.4	17	11.8	46	23.6	92	23.1	90	37.2	145	1
%76	1482	4.4	17	11.8	46	21.5	84	24.1	94	38.2	149	2
%63.7	1242	15.9	62	23.3	91	14.6	57	18.7	73	27.4	107	3
%65.5	1218	16.7	65	24.1	94	14.6	57	19.5	76	25.1	98	4
%63.4	1237	15.1	59	24.9	97	14.9	58	17.9	70	27.2	106	5
%75.4	1470	4.4	17	11.8	46	23.6	92	23.1	90	37.2	145	6

جدول (14)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختيار (ت) لاستجابات عينة البحث على عبارات
المحور الثالث (إدارة العمل الوظيفي بالهيئة)

ن = 390

رقم العبارة	متخذي القرارات ن = 195		منفذي القرارات ن = 195		قيمة (ت)	الدالة
	ع	س/	ع	س/		
1	3.805	1.154	3.733	1.231	5.594	دالة إحصائياً لصالح متخذي القرارات
2	3.671	1.257	3.928	1.114	6.130	منفذي القرارات
3	3.184	1.459	3.184	1.459	7.000	دالة إحصائياً
4	3.128	1.463	3.117	1.436	6.070	متخذي القرارات
5	3.169	1.459	3.174	1.439	7.035	غير كويتي
6	3.805	1.154	3.733	1.231	5.594	كويتي

* دال عند مستوى 0.05 قيمة "ت" الجدولية عند مستوى 0.05 = 1.960

يتضح من الجدول رقم (14) أن هناك فروق دالة إحصائياً ما بين متخذي القرارات
ومنفذي القرارات في جميع عبارات المحور الثالث (إدارة العمل الوظيفي بالهيئة) وجاءت
العبارات أرقام (1، 4، 6) دالة إحصائياً لصالح متخذي القرارات. بينما جاءت العبارات أرقام
(2، 5) دالة إحصائياً لصالح منفذي القرارات، وجاءت العبارة رقم (3) دالة إحصائياً ومتساوية
الدلالة فيما بين متخذي القرارات ومنفذي القرارات.

لهذا قام الباحث بإيجاد النسبة المئوية لهذه الفروق كما هو موضح بجدول (15).

جدول (15)

النسبة المئوية لعينتي البحث (متخذي القرارات ومنفذي القرارات)
على العبارات الدالة إحصائياً بالمحور الثالث (إدارة العمل الوظيفي بالهيئة)

ن = 390

رقم العبارة	س/ متخذي القرارات	النسبة المئوية	س/ منفذي القرارات	النسبة المئوية
1	3.805	%76.1	3.733	%74.66
2	3.671	%73.42	3.928	%78.56
3	3.184	%63.68	3.184	%63.68
4	3.128	%62.56	3.117	%62.34
5	3.169	%63.38	3.174	%63.48
6	3.805	%76.1	3.733	%74.66

• مناقشة استجابات عينة البحث على عبارات المحور الثاني (إدارة العمل الوظيفي بالهيئة) وفقاً لاتخاذ القرار (متخذي القرارات، منفذي القرارات):

من خلال عرض نتائج الجدول رقم (13) يتضح أن العبارة رقم (2) وهي (تحرص إدارة الهيئة على تدريب رؤساء الأقسام على تشكيل فرق عمل من أجل تحسين أداء العمليات الإدارية) وقد حصلت على أعلى قيمة للنسبة المئوية وقدرها (%76) وحصلت العبارة رقم (5) وهي (يتم توزيع جميع الأعمال في الهيئة بشكل دقيق وعلمي) قد حصلت على أقل نسبة مئوية وقدرها (%63.4).

وحصلت العبارة رقم (2) وهي (تحرص إدارة الهيئة على تدريب رؤساء الأقسام على تشكيل فرق عمل من أجل تحسين أداء العمليات الإدارية) على أعلى قيمة تكرار لصالح الاستجابة (موافق بشدة) بقيمة (149) وحصلت العبارة رقم (4) وهي (إن طريقة تقسيم العمل في الهيئة غير فعالة) على أقل قيمة تكرار لصالح الاستجابة (موافق بشدة) بقيمة (98).

وحصلت العبارة رقم (2) وهي (تحرص إدارة الهيئة على تدريب رؤساء الأقسام على تشكيل فرق عمل من أجل تحسين أداء العمليات الإدارية) على أعلى قيمة تكرار لصالح الاستجابة (موافق) بقيمة (94) وحصلت العبارة رقم (3) وهي (تقوم إدارة الهيئة بترقية العاملين المتميزين حسب (المؤهلات، القدرات، المهارات)) على أقل قيمة تكرار لصالح الاستجابة (موافق) بقيمة (73).

وحصلت العبارة رقم (1) وهي (يعمل الهيئة على التحسين المستمر فى كافة العمليات الإدارية) على أعلى قيمة تكرار لصالح الاستجابة (لا أعلم) بقيمة (92) وحصلت العبارة رقم (6) وهي (يؤدي التغيير إلى ترك العاملين لعملهم مهما كان موقعهم الوظيفي) على أعلى قيمة تكرار لصالح الاستجابة (لا أعلم) بقيمة (92) وحصلت العبارة رقم (3) وهي (تقوم إدارة الهيئة بترقية العاملين المتميزين حسب (المؤهلات، القدرات، المهارات) على أقل قيمة تكرار لصالح الاستجابة (لا أعلم) بقيمة (57) وحصلت العبارة رقم (4) وهي (إن طريقة تقسيم العمل في الهيئة غير فعالة) على أقل قيمة تكرار لصالح الاستجابة (لا أعلم) بقيمة (57).

وحصلت العبارة رقم (5) وهي (يتم توزيع جميع الأعمال في الهيئة بشكل دقيق وعلمي) على أعلى قيمة تكرار لصالح الاستجابة (غير موافق) بقيمة (97) وحصلت العبارات أرقام (1) وهي (يعمل الهيئة على التحسين المستمر فى كافة العمليات الإدارية) و(2) وهي (تحرص ادارة الهيئة على تدريب رؤساء الأقسام على تشكيل فرق عمل من أجل تحسين أداء العمليات الإدارية) و(6) وهي (يؤدي التغيير إلى ترك العاملين لعملهم مهما كان موقعهم الوظيفي) على أقل قيمة تكرار لصالح الاستجابة (غير موافق) بقيمة (46).

وحصلت العبارة رقم (5) وهي (يتم توزيع جميع الأعمال في الهيئة بشكل دقيق وعلمي) على أعلى قيمة تكرار لصالح الاستجابة (غير موافق بشدة) بقيمة (59) وحصلت العبارات أرقام (1) وهي (يعمل الهيئة على التحسين المستمر فى كافة العمليات الإدارية) و(2) وهي (تحرص ادارة الهيئة على تدريب رؤساء الأقسام على تشكيل فرق عمل من أجل تحسين أداء العمليات الإدارية) و(6) وهي (يؤدي التغيير إلى ترك العاملين لعملهم مهما كان موقعهم الوظيفي) على أقل قيمة تكرار لصالح الاستجابة (غير موافق بشدة) بقيمة (17).

يتضح من الجدول رقم (14) أن هناك فروق دالة إحصائية ما بين متخذي القرارات ومنفذي القرارات في جميع عبارات المحور الثالث (إدارة العمل الوظيفي بالهيئة) وجاءت العبارات أرقام (1، 4، 6) دالة إحصائياً لصالح متخذي القرارات. بينما جاءت العبارات أرقام (2، 5) دالة إحصائياً لصالح منفذي القرارات، وجاءت العبارة رقم (3) دالة إحصائياً ومتساوية الدلالة فيما بين متخذي القرارات ومنفذي القرارات.

من خلال عرض نتائج الجدول رقم (15) النسبة المئوية لعينتي البحث (متخذي القرارات ومنفذي القرارات) على العبارات الدالة إحصائياً بالمحور الثالث (إدارة العمل الوظيفي بالهيئة). ومن خلال عرض نتائج النسبة المئوية لعينة البحث (متخذي القرارات) يتضح أن العبارتان رقمي (1) وهي (يعمل الهيئة على التحسين المستمر فى كافة العمليات الإدارية) و

(6) وهي (بؤدي التغيير إلى ترك العاملين لعملهم مهما كان موقعهم الوظيفي) وقد حصلنا على أعلى نسبة مئوية وقدرها (76.1%) والعبارة رقم (4) وهي (إن طريقة تقسيم العمل في الهيئة غير فعالة) قد حصلت على أقل نسبة مئوية وقدرها (62.56%) وجاءت النسبة المئوية لعينة البحث (متخذي القرارات) ما بين (76.1%، 62.56%).

ومن خلال عرض نتائج النسبة المئوية لعينة البحث (منفذي القرارات) يتضح أن العبارة رقم (2) وهي (تحرص إدارة الهيئة على تدريب رؤساء الأقسام على تشكيل فرق عمل من أجل تحسين أداء العمليات الإدارية) قد حصلت على أعلى نسبة مئوية وقدرها (78.56%) وحصلت العبارة رقم (4) وهي (إن طريقة تقسيم العمل في الهيئة غير فعالة) على أقل نسبة مئوية وقدرها (62.34%) وجاءت النسبة المئوية لعينة البحث (منفذي القرارات) ما بين (78.56%، 62.34%).

ويعزى الباحث ذلك إلى أنه ضرورة الاستعانة بالجهات الاستشارية الخارجية المتخصصة في هذا المجال والمشهود لها بالكفاءة والفعالية إضافة إلى المتخصصين من داخل المؤسسة لتحقيق إعادة البناء الشاملة يجب ألا يترك التحسين المستمر في أداء العمليات للاجتهاد الشخصي أو التجربة والخطأ بل يجب المحافظة على استمرارية جهود التغيير وعدم التراجع أثناء التنفيذ، ويرى خبراء الإدارة المهتمين بمدخل إعادة البناء بوجود بعض الأخطاء الشائعة التي يجب على المنظمات تفادي الوقوع فيها أو التنبيه إليها إذا حدثت حتى يتم علاجها فوراً ذلك لأن هذه الأخطاء وقليل منها قد يكون خطراً تؤدي بالتأكيد إلى فشل عمليات إعادة الهندسة وشل فعاليتها.

وهذا يتفق مع دراسة كلاً من جيرفا Jerva (2001م) (23) ودراسة أوللال Olalla (2000م) (30) ودراسة المالكي (2003م) (13).

الاستنتاجات:

- يبدأ نظام إعادة توزيع الموظفين في الهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت من خلال رؤية الأهداف (أهداف الهيئة وخططها والتنبؤ بالكادر المطلوب) مع التطلع للتخطيط لتبديل مواقع مثالية للموارد البشرية الموجودة بشكل كامل.
- يجب أن يتم توزيع الموظفين داخل الهيئة طبقاً لإحتياجات العمل وطبقاً لتلك المجالات التي يمكن الاستفادة فيها من الإمكانيات الفنية والبشرية إلى أقصى حد ممكن.
- يتطلب إعادة توجيه العنصر البشري أن يكتسب الموظفون أو يعدلوا معارفهم وقدراتهم ومهاراتهم وإتجاهاتهم (مواقفهم) في مجالات معينة إذا ما أرادت الهيئة العامة للشباب والرياضة تنفيذ رسالتها والحفاظ على تكيفها في بيئة تنافسية ومتغيرة.
- أن إدارة إعادة توزيع الموظفين مرتبطة بالتخطيط للموارد البشرية وأنشطة التطوير والتدريب. ويساعد التنسيق المستمر مع الإدارة المسؤولة عن تخطيط الكادر الوظيفي في تنفيذ برامج إعادة توزيع الموظفين متوسطة الأمد والمصممة لتلبية متطلبات الموارد البشرية المتغيرة باستمرار وذلك من خلال الإستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر.
- يجب أن يعمل التدريب على اساس بيانات التنبؤ بالموظفين القصيرة ومتوسطة وطويلة المدى فقط إلى إيجاد حلول مناسبة للمشكلات، بل أيضاً تؤكد على أن معظم هذه المشكلات لا تظهر من خلال توقع ظهورها والإعداد وتنفيذ برامج إعادة توزيع الموظفين الضرورية.
- يجب أن يكون هناك تنسيق وتخطيط الموظفين والتدريب وتطوير الموارد البشرية ونظام إعادة توزيع الموظفين، فإن نظام إدارة الموارد البشرية سيتمكن من تحقيق أهم أهدافه الطموحة وهو التأكد من حصول المؤسسة على الكادر الوظيفي الذي تحتاجه من حيث العدد والمؤهل المناسب في الوقت المناسب.
- ويمثل التخطيط الدقيق لأنشطة إعادة توزيع الموظفين - كما هو الحال في أنشطة تطوير وتدريب الموارد البشرية - الفرق بينوضع يمثل تزويد الخدمة المناسبة في

الوقت المناسب لباقي الإدارات في الهيئة وبين وضع "إطفاء النار Fire Extengisher حيث تصبح الوظيفة الوحيدة هي التعامل مع مشكلات يومية.

التوصيات :

- وضع إطار عمل عام لتوزيع الموظفين بحيث يقوم بتنفيذ أنشطته طبقاً لسياسات الهيئة وإستراتيجيتها.
- وضع العمليات العامة التي يجب تنفيذها داخل الهيئة للتأكد من الإدارة الملائمة لنظام إعادة توزيع الموظفين (التوافق مع نظم تخطيط أعمال المؤسسة، والإجراءات الإدارية وإنسياب المعلومات وقنوات الإتصال، وغير ذلك).
- تصميم العمليات الإدارية داخل الهيئة بحيث يأتي نظام إدارة إعادة توزيع الموظفين كنظام فرعي ضمن "نظام إدارة الهيئة".
- تنظيم وحدة إعادة توزيع الموظفين ووضع نظم العمل والإجراءات الخاصة بها.
- توفير التدريب للموظفين المشاركين في إدارة إعادة توزيع الموظفين داخل الهيئة على المستويين التشغيلي والتنظيمي للتأكد من التنفيذ الملائم للإجراءات الإدارية المتبعة.
- وضع نظام إدارة إعادة توزيع الموظفين في التشغيل.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

1. جاري ديسلر (2003م): إدارة الموارد البشرية، ترجمة د. محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر.
2. جبرنيبرج، جيرالد وبارون، روبرت (2004م): إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وأسماعيل بسيوني، الطبعة الأولى، السعودية، دار المريخ للنشر، 2004م.
3. جيمس تشامبي (2003م): إعادة هندسة الإدارة، المطلب الحتمي للقيادة الجديدة، معهد الإدارة العامة، الرياض.
4. سعد بن عبد العزيز الموس (2004م): إعادة هندسة العمليات، ملتقى استجابة الإدارة العربية للتغيير مع بداية القرن 21، حلب.
5. السمان (2003م): أنموذج إدارة الجودة الشاملة والهندرة المتكامل في الأردن.
6. سيد محمد الرب (2009م): موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية، دار الكتب المصرية، القاهرة.
7. عبد الباري درة (2003م): تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان.
8. عمر وصفي عقيلي، نعتاني عبد المحسن (2004م): نظريات الإدارة، منشورات جامعة حلب.
9. علاء العكش (2007م): نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
10. علي الحمادي (2006م): الطريق إلى التميز - 15 طريقة للتغيير، دار ابن حزم، عمان، الأردن.
11. علي السلمي (1998م): تطوير أداء وتجديد المنظمات، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
12. لمى حسن الحسن (2007م): أثر الولاء التنظيمي في الأداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام والخاص، ماجستير.

13. المالكي (2003م): الأبعاد الإدارية والأمنية لهندسة العمليات الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي - دراسة ميدانية على وكالة الآثار والمتاحف بالمملكة العربية السعودية.
14. محمد الحناوي وإسماعيل السيد (2005م): قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية.
15. محمد الكساسبة (2004م): دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة عمليات الأعمال، دراسة ميدانية على شركة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية، الأردن.
16. محمد المانع (2006م): تقنيات الاتصالات ودورها في تحسين الأداء، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
17. محمد قاسم القريوتي (2000م): السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
18. ممدوح رفاعي (2006م): إعادة هندسة العمليات، جامعة عين شمس، القاهرة.
19. موسى اللوزي (2003م): التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
20. نجم عبود نجم (2001م): إدارة العمليات - النظم والأساليب والاتجاهات الحديثة، مركز البحوث، السعودية:

ثانياً: المراجع الأجنبية:

21. **Burke, Ronald J. (2004):** Process Reengineering: Who Embraces it and why?, Journal of the TQM Magazine, Vol. (16), No. (2).
22. **Chiplunkar, Chandrashekhar, Deshmukh S.G & Chattopadhyay, R. (2003):** Application of principles of event related open systems to business process reengineering. (Pd.D), Computer & Industrial Engineering, Vol. (45), No. (3), EBSCO host Databases, Business Source Premier.
23. **Jerva (2001):** Reengineering business processes, systems' design and analysis to create an integrated case in the United States of America.
24. **Jerva, Mark. (2001):** BPR and systems analysis and design marking: the case for integration, Topics in Health Information Management, Vol. (4).
25. **Koraíé, Andrej, (2000):** Business Process Reengineering and Information Systems Renovation Projects: Problems and Assessment, (PhD), University of Ljubljana, Faculty of Economics.
26. **Kustschker, Michael. (1999):** Reengineering of Business Processes in Multinational corporations, working paper presented at the institute's international research conferences, November.
27. **Mihyar Hesson & Hayder Al- Ameen (2007):** Reengineering of administrative processes in the governmental sector in United Arab Emirates, Case Study: Al-Ayen Princedom.
28. **Motwani, Jadieep, et al., (1998):** Business Process Reengineering A theoretical framework and an integrated model, International Journal for Operations & Production Management, Vol. (18), Nos. (9, 10).
29. **Olalla (2000):** Simulation as a tool for decision making in reengineering administrative processes in the United States of America.
30. **Olalla, Marta Fossas. (2000):** Information technology in business process reengineering, International advances in economic Research, Vol. (6), No. (3), EBScohost Databases Business Source Premeir.
31. **Paper, David & Chang Reuy-Dang.** The State of Business Process Reengineering:: A Search for Success Factors, Journal of Total Quality Management, Vol. (16), No. (1).
32. **Sulimani, Tarik. (1995):** Reengineering: A New Challenge for the Arab Organization, Reengineering Arab Institutions Agenda for Future, Cairo, 18-20 April.

أثر إعادة هندسة العمليات الادارية على تطوير الاداء الوظيفي داخل الهيئة العامة للشباب والرياضة

د/ عبد الله مرداس عبد الله الشمالي(*)

ملخص البحث:

تسعى المؤسسات الحديثة والرائدة إلى إحداث تغييرات جوهرية وتحديث بنية العمليات الادارية لديها، ومواكبة التغيرات التي تحدث في بيئتها المحيطة وزيادة قدرتها على المنافسة والبقاء، ولاشك أن التغيير يهدف بالدرجة الأساسية إلى إكساب المؤسسات المرونة والقدرة اللازمة لتجسيد أهدافها وتعزيز ثقافتها بما يخدم نظرتها المستقبلية وخططها الاستراتيجية ويعزز ميزتها التنافسية، وهناك الكثير من الأساليب الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحقيق مثل تلك الأهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية، ونظراً للتطور التكنولوجي الهائل في الفترة الأخيرة وظهور الانترنت تم استخدام أسلوب هندسة العمليات الإدارية في كثير من الشركات والمصانع والوزارات والجامعات لما له من دور كبير في خفض التكاليف والوقت وتحسين الجودة. وهدف البحث الى الى توضيح دور وأهمية تنمية الأداء الوظيفي للعاملين داخل الهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت.

من خلال عرض النتائج ومناقشتها ومن خلال الاستنتاجات التي توصل اليها الباحث يوصي الباحث بأن:

- وضع إطار عمل عام لتوزيع الموظفين بحيث يقوم بتنفيذ أنشطته طبقاً لسياسات الهيئة وإستراتيجيتها.
- وضع العمليات العامة التي يجب تنفيذها داخل الهيئة للتأكد من الإدارة الملائمة لنظام إعادة توزيع الموظفين (التوافق مع نظم تخطيط أعمال المؤسسة، والإجراءات الإدارية وإنسياب المعلومات وقنوات الإتصال، وغير ذلك).
- تصميم العمليات الإدارية داخل الهيئة بحيث يأتي نظام إدارة إعادة توزيع الموظفين كنظام فرعي ضمن "نظام إدارة الهيئة".

(*) دكتورة الفلسفة في التربية الرياضية مناهج وطرق تدريس - معلم التربية البدنية - دولة الكويت.

The impact of re-engineering processes to develop administrative functionality within the Public Authority for Youth and Sports

D / Abdullah Merdas Abdul Allah Alshamly^(*)

Summary:

Seeking modern institutions and leading to fundamental changes and update the structure of administrative processes have, and keep up with the changes that occur in their surroundings and increase their ability to compete and survive, but I doubt that the change is aimed primarily essential to give institutions the flexibility and capability necessary to reflect the objectives and promote its culture to serve the outlook and its strategic plan and strengthens competitive advantage, and there are a lot of styles of modern management which aims to achieve such goals Business Process Reengineering, because of the technological development phenomenal in the recent period and the advent of the Internet method was used engineering administrative processes in many companies and factories and Ministerial s and universities because of its significant role in reduce the cost and time and improve quality.

The objective of this research to clarify the role and importance of the development of the functionality of the employees within the Public Authority for Youth and Sports in the State of Kuwait.

Through the presentation and discussion of results and conclusions reached by the researcher researcher recommends that:

- Develop a general framework for the distribution of the staff so that it performs its activities in accordance with the policies and strategy.
- Develop general operations that must be performed within the body to make sure the appropriate management system redeployment (compatibility with enterprise business planning systems, administrative procedures and the flow of information and communication channels, and so on).
- Design of administrative processes within the body so that the management system comes redeployment as a sub-system within the "body management system".

^(*) Juris Doctor Filsilvh of physical education curricula and teaching methods - physical education teacher
- Kuwait