

نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الادارية
كمدخل لتطوير رأس المال الفكري
" دراسة تطبيقية على وزارة الدولة للرياضة "

* أ.د/ كوثر السعيد الموجي

** د/ دينا كمال محمود

*** د/ أحمد كمال محمود

المقدمة ومشكلة البحث:

تعد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) re-engineering من أهم الأساليب الإدارية المطروحة حديثاً على الساحة الدولية لإعادة هيكلة المنظمات في ظل بيئة العمل الالكترونية ومع التغير الدائم الذي يتسم بالسرعة، ويعتبر ظهور العولمة globalization من أهم الأسباب التي تدعو إلى بحث مدى إمكانية تحسين القدرة التنافسية ويعنى هذا ضرورة تحسين قدرة وفاعلية المؤسسات والمنظمات والموارد البشرية في التعامل مع مشكلاتها الناشئة عن تغيير البيئة الخارجية والداخلية مما دعي إلى ضرورة وجود فكر إداري جديد لتنظيم العملية الإدارية داخل المنظمة أو المؤسسة والاستفادة من الطاقة البشرية المعطلة ورأس المال الفكري. (7: 2) (3: 4).

وإعادة هندسة العمليات الإدارية هي وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الإدارية بهدف تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات يكفل سرعة الأداء وتخفيض التكلفة وجودة المنتج وتطوير رأس المال الفكري (10: 31).

كما أن أسلوب الهندرة بشكل علمي وسليم يمكن المنظمة من تحقيق تغير جذري في الأداء من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به وفق احتياجات المستفيدين وأهداف المنظمة والتركيز على العمليات والتوفيق بينها وبين أهداف المنظمة لأعلى الوظائف والمهام وكذلك التركيز على التغير السريع بدلا من إهدار الوقت للتنفيذ مما يسهم في تطوير رأس المال الفكري.

* أستاذ الادارة الرياضية - كلية التربية الرياضية للبنين - جامعة حلوان .

** مدرس بقسم الادارة الرياضية والترويح - كلية التربية الرياضية للبنات - جامعة حلوان .

*** مدرس بقسم الادارة الرياضية - كلية التربية الرياضية للبنين - جامعة حلوان .

ويتميز أسلوب الهندرة بتركيزه على نظم العمل , أو ما يعرف بالعمليات الرئيسية للمنظمات والمؤسسات حيث يتم دراسة العملية بكاملها بدءاً من التخطيط وانتهاءً بتحقيق الأهداف للوصول إلى إعادة تصميم الطريق التي تنفذ بها، وإن أهم ما يميز أسلوب الهندرة انه يبدأ من الصفر ويشير إلى التخلي عن إجراءات العمل القديمة وإيجاد أسلوب عمل جديد يختلف فيه الأداء تماما عن الأسلوب القائم (11: 56).

لذلك فالهندرة تساعد على رؤية الصورة الكاملة للعمل وتوزيعه بين الإدارات المختلفة ومعرفة الحواجز التشغيلية التي تعوق العمل وتطيل من الزمن اللازم لتقديم الخدمة وإنهاء العمل (14: 11).

وتعتمد كفاءة المنظمات على حسن استثمار مواردها وعلى الأخص الموارد البشرية التي تتحكم في باقي الموارد وفي طريقة استخدامها، حتى تلك المنظمات التي لديها موارد متقدمة من التكنولوجيا ورأس المال لا يمكن إدارتها بدون رأس المال الفكري، وربما هناك اتفاق شامل ان رأس المال الفكري اليوم هو:

- العنصر الرئيسي في الإنتاج والخدمات.
- أعلى الموارد التي تحتاج إليها الإدارة.
- العنصر الحركي أو المفكر والمبدع.
- الوسيلة والغاية في العملية الإنتاجية والخدمية (12: 37).

ويدرك أهمية العنصر البشري من يستعرض التحول الذي حدث في مسميات العاملين فمن الهيئة العاملة والعمال والموظفين والقوي العاملة إلى رأس المال البشري (بلغة الاقتصاديين)، والاصوال البشرية (بلغة المحاسبين) ورأس المال الذكي ورأس المال المعرفي ورأس المال الفكري (بلغة الإداريين) (8: 43).

وتري الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية أن عملية تطوير رأس المال الفكري تعني الاستخدام المتكامل للتدريب والتطوير وتطوير المنظمة وتطوير المسار الوظيفي بغرض تحسين فعالية وكفاءة الأفراد والمجموعات والمنظمة ككل وذلك بشكل مستمر ومتصل (15: 210).

ويؤكد " Micheal " على أنه في ظل اقتصاد المعرفة من المتوقع أن يتعاضد دور إدارة الموارد البشرية وذلك بقوله (أنه في ظل عصر المهارات والقدرات فان هناك فرصة جيدة لإدارة الموارد البشرية لان تصبح شريكاً في الأعمال وذلك إذا أرادت المنظمات أن تستمر في عصر رأس المال الفكري (17: 249).

ويشير " Hubert " إلى أنه في بيئة الأعمال ذات التغيير التكنولوجي السريع، يعتبر رأس المال الفكري هو القيمة الإبداعية التي تحقق الديناميكية للمنظمة وهذا يركز على البعد العقلي الذي نلقيه في رقتنا الحاضر بعصر المعرفة (16: 10).

وفي ضوء النظرة الحديثة لإدارة رأس المال الفكري من خلال منظر الهدرة التي يتلخص الهدف الرئيسي لها في تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة، فإن إدارة (وظيفة) الأفراد يمكن تعريفها بأنها ذلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوي العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة (6: 15) (4: 23).

وتساعد إعادة هندسة العمليات الإدارية على إعطاء العاملين (رأس المال الفكري) استقلالية أكثر أثناء تأديتهم لأعمالهم بدلا من الرقابة المستمرة حيث تساعد المنظمات الإدارية على استقطاب العاملين القادرين على تأسيس القواعد والتعليمات بأنفسهم وان هذه المبادرات الشخصية المؤدية إلى الابتكار والإبداع والابتعاد عن الدور التقليدي للموظف الذي يتبع التعليمات بصورة آلية فقط، فالمنظمات التي تستخدم إعادة هندسة العمليات الإدارية تعمل على إعطاء (رأس المال الفكري) المكونين لفرق العمل صلاحيات كبيرة ومرونة عالية والتزامات كبيرة في أداء الأعمال، ولان المسؤولية والأعمال ونتائجها وفقا لهذا المفهوم تكون جماعية فهذا ينعكس بشكل ايجابي على الأداء.

ويعد تكوين فرق العمل المتخصصة في أداء الأعمال في أماكن محددة وواضحة وسهلة الوصول وبسيطة الإجراءات، فالمسؤولية عن ناتج الأعمال مشتركة بين أعضاء الفريق بدلا من المسؤولية الفردية، هذا الأسلوب الناتج عن تطبيق إعادة هندسة العمليات يؤدي إلى ترسيخ التعاون وتضافر الجهود لان تقويم العمل لهذا المفهوم يكون جماعياً ومحاسبة فريق العمل عن الأداء تتم بشكل جماعي أيضا وهذا المفهوم يؤدي إلى زيادة تماسك الجماعة وترابطها وتعاونها نظرا لوجود هدف مشترك يتمثل في زيادة مستوي الأداء الجماعي الرامي إلى تقليل الصراعات التنظيمية بين أعضاء الفريق مما ينعكس بشكل ايجابي على زيادة الأداء الوظيفي لفريق العمل (3: 10).

وتعتبر وزارة الدولة للرياضة هي المنظمة الأولى المسؤولة عن الرياضة في مصر، ويرى الباحثون أن تطبيق نموذج لإعادة هندسة العمليات الإدارية مما يساعد في تطوير رأس المال الفكري يساعد في تحسن أداء الوزارة وزيادة كفاءتها وفعاليتها واكتسابها القوة التنافسية في عالم ماتت فيه المنافسة بين منظماته وخاصة بعد تحولها من مجلس قومي للرياضة إلى

وزارة الرياضة مما يؤدي إلى تحسن الأداء بها والخدمات التي تقدمها للرياضة المصرية بالإضافة إلى تحقيق تحسينات جوهرية في جودة النشاط والخدمة بطريقة واضحة ومنظمة لتحقيق الأهداف المرجوة.

كما لاحظ الباحثون أن التغيير من المجلس القومي للشباب والرياضة إلى المجلس القومي للرياضة والمجلس القومي للشباب ثم إلى وزارة الرياضة في وقت قصير يعد أحد الأسباب الرئيسية في عدم الاستقرار الإداري ومما يترتب عليه تغير نظام العمل مع تغير الهيكل التنظيمي وإلغاء كل ما سبق من خطوات تطوريه والبدء كل مرة من الصفر يؤثر بالسلب على تقدم وارتفاع مستوى الرياضة المصرية.

وكل هذه المشاكل أثارت الباحثون وخاصة في ظل الظروف التي تمر بها الرياضة المصرية وعدم وجود إدارة حديثة واعية قادرة على فهم واستيعاب هذه التحديات التي تواجه الرياضة المصرية وعدم وجود خطط واستراتيجيات واضحة.

وبالتالي هناك حاجة إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية لتطوير رأس المال الفكري القائم بالتخطيط ورسم الخطط والسياسات والقائم بالتنفيذ والتقييم للرياضة المصرية وذلك لتحسين وجودة المنتج وتحسين مستوى الرياضة المصرية.

هدف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى وضع نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل لتطوير رأس المال الفكري بالتطبيق على وزارة الدولة للرياضة من خلال التعرف على:

1. تصميم الهيكل التنظيمي بوزارة الدولة للرياضة.
2. كفاءة وفاعلية العمليات الإدارية ومستويات الأداء.
3. واقع تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على رأس المال الفكري.
4. مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية.
5. مراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.
6. معوقات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.
7. السلوك التنظيمي لرأس المال الفكري.

تساؤلات البحث:

في ضوء هدف البحث يضع الباحثون التساؤلات الآتية:

- 1- ما هو تصميم الهيكل التنظيمي بوزارة الدولة للرياضة ؟
- 2- ما هو كفاءة وفاعلية العمليات الإدارية ومستويات الأداء ؟

- 3- ما هو واقع تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على رأس المال الفكري ؟
- 4- ما هي مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية ؟
- 5- ما هي مراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية ؟
- 6- ما هي معوقات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية ؟
- 7- ما هو السلوك التنظيمي لرأس المال الفكري ؟
- 8- ما هو النموذج المقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل لتطوير رأس المال الفكري بوزارة الدولة للرياضة ؟

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

1. دراسة " عماد مصطفى البناني " (2001) (9) بعنوان " معوقات استخدام النظم الإدارية الحديثة وأثر ذلك على دعم اتخاذ القرار بالمجلس الأعلى للشباب والرياضة "، واستهدفت الدراسة تحديد معوقات استخدام النظم الإدارية الحديثة والمتوفرة من خلال مركز المعلومات والتوثيق بالمجلس وأثر ذلك على دعم اتخاذ القرار بالمجلس الأعلى للشباب والرياضة، واختار الباحث المنهج الوصفي (الدراسات المسحية)، وتمثل مجتمع البحث فى القيادات متخذي القرار بالمجلس ومديريات الشباب والبالغ قوامها (95) فرداً، وكانت من أهم النتائج عدم خضوع عملية إصدار القرارات للدراسة وتحديد البدائل المتاحة قبل عملية اتخاذ القرار.
2. دراسة " أحمد عبد السلام " (2008) (1) بعنوان " إعادة هيكلة مديريات الشباب والرياضة كمدخل لتطوير الأداء الإداري بوزارة الشباب "، واستهدفت الدراسة التعرف على بعض مديريات الشباب والرياضة في المحافظات المبحوثة (الجيزة، الفيوم، بني سويف) من حيث رؤية ورسالة وفلسفة وأهداف وإستراتيجية مديريات الشباب والرياضة والهيكل التنظيمي لمديريات الشباب والرياضة ونظم سياسات الموارد البشرية وإمكانية تطوير أداء العاملين، واختار الباحث المنهج الوصفي (الدراسات المسحية)، وتم اختيار عينة البحث من العاملين بمديريات الشباب والرياضة بمحافظات الجيزة والفيوم وبني سويف، وكانت من أهم النتائج ضرورة إعادة هيكلة مديريات الشباب والرياضة كمدخل لتطوير الأداء الإداري بوزارة الشباب مما يسهم في زيادة فاعلية العملية الإدارية والقدرة على تحقيق الانجازات بالشكل المطلوب.

3. دراسة " الجبالي عبد المجيد " (2009) (2) بعنوان " رؤية مستقبلية لإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) بالمجلس القومي بجمهورية مصر العربية "، واستهدفت الدراسة وضع

رؤية لإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) للمجلس القومي للرياضة من خلال دراسة الوضع الراهن للمجلس القومي للرياضة والتعرف على معوقات إعداد برنامج الهندرة وإمكانية تطبيقه والمقومات اللازمة لنجاحه ووضع قائمة بأولويات العمليات المرشحة للهندرة بالمجلس القومي للرياضة والفرق التي ستقوم بالهندرة، واختار الباحث المنهج الوصفي (الدراسات المسحية)، وتم اختيار عينة البحث من جميع الفئات الممثلة لمجتمع البحث والذين تم تسجيل استجاباتهم عن طريق الاستبيان الخاص بالبحث وكذلك أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية والذين تم اختبارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية وعددهم (10) لتصبح عينة البحث الأساسية (69) فرد، وكانت من أهم النتائج ضرورة أن يتكون فريق إعادة الهندسة الإدارية من عاملين من داخل المجلس القومي للرياضة وخبراء من خارجه، من الضروري أن يتضمن القانون الجديد للرياضة استقلال الهيئات الرياضية في مباشرة اختصاصاتها في إطار السياسة العامة للدولة والتخطيط الذي يضعه المجلس القومي للرياضة، وجود اتفاق على أنه يعد استغراق وقت طويل في تطبيق إعادة الهندسة أحد معوقات تطبيقها، وأن المعوقات الإدارية والمالية والبطء في اتخاذ القرار يؤثر سلباً على عمليات إعادة الهندسة الإدارية للمجلس.

4. دراسة " سلطان غالب الديحاني " (2009) (5) بعنوان " الهندرة الإدارية وإمكانية تطبيقها في الإدارة المدرسية بمدارس دولة الكويت "، واستهدفت الدراسة رصد واقع أداء الإدارة المدرسية بمدارس الكويت (ابتدائي، إعدادي، ثانوي) والتوصل إلى تصور مقترح لتطبيق مدخل الهندرة الإدارية في الإدارة المدرسية بمدارس دولة الكويت، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وكانت من أهم النتائج هناك معوقات عديدة تخص كل من إدارة المنهج والتنمية المهنية للمعلم وإدارة الموارد المالية مما يدعو إلى تبني مبدأ إعادة الهيكلة بالمدارس وضرورة إعادة البناء والتغيير على المستوى المدرسي.

5. دراسة " وليد رزق " (2010) (13) بعنوان " نموذج مقترح لهندرة أنشطة رعاية الشباب بجامعة جنوب الوادي "، واستهدفت الدراسة وضع نموذج مقترح لهندرة أنشطة رعاية الشباب بجامعة جنوب الوادي من خلال التعرف على الواقع الحالي لأساليب إعداد وتنفيذ الأنشطة برعاية الشباب بجامعة جنوب الوادي ومدى رضا الطلاب عن الأنشطة المقدمة لهم (النشاط الرياضي - النشاط الاجتماعي - النشاط الثقافي - الجواله والخدمة العامة - الأسر الطلابية - النشاط الفني)، واستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي، ويتمثل عينة البحث في مديري الإدارات بجامعة جنوب الوادي بقنا وفرع الجامعة بأسوان والأخصائيين بالإدارة

المركزية لرعاية الشباب بقنا وأسوان وأقسام رعاية الشباب بكليات جامعة جنوب الوادي بقنا وأسوان وتم اختيارها بالطريقة العشوائية وقد بلغ قوامها (50) فرداً، الطلاب أعضاء الاتحادات الطلابية والطلاب الممارسين للأنشطة بجامعة جنوب الوادي بقنا وأسوان وتم اختيارها بالطريقة العشوائية وبلغ حجم العينة (376) فرداً، وكانت من أدوات جمع البيانات الإستبانة الأولى خاصة بمديري الإدارات والأخصائيين برعاية الشباب وذلك للتعرف علي الواقع الحالي لأساليب إعداد وتنفيذ الأنشطة برعاية الشباب بجامعة جنوب الوادي والإستبانة الثانية خاصة بالطلاب أعضاء الاتحادات الطلابية والطلاب الممارسين للأنشطة بالجامعة وذلك للتعرف علي مدى رضا الطلاب عن الأنشطة المقدمة لهم، وكانت من أهم النتائج لا تتناسب الأهداف الموضوعية مع الإمكانيات المادية المتاحة وضعف الإمكانيات وقلة الإعتمادات المخصصة لبرامج الأنشطة ولا يتم مراجعة التنظيم و تنظيم العمل بشكل دوري ولا توجد لائحة تنظيمية تحدد تبعية أقسام رعاية الشباب بالكليات لإدارة رعاية الشباب بالجامعة ولا توجد وسائل وأساليب تقيس الأداء أثناء الإعداد و التجهيز لتنفيذ الأنشطة ولا تستخدم معايير دقيقة و موضوعية لقياس الأداء واختيار مديري الأنشطة يتم طبقاً للأقدمية المطلقة دون النظر للكفاءة و القدرات الخاصة.

خطة واجراءات البحث:

منهج البحث:

استخدم الباحثون المنهج الوصفي (الأسلوب المسحي) المناسبة لطبيعة البحث.

مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث في العاملين بوزارة الدولة للرياضة، وقد قام الباحثون باختيار عينة البحث بالطريقة الطبقيّة العشوائية والبالغ قوامها (50) خمسون فرداً من مجتمع البحث.
أدوات البحث:

استبيان واقع تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل لتطوير رأس المال الفكري:
وهي استمارة من إعداد الباحثون واتبعوا في إعدادها الخطوات التالية:

1 – القراءة والإطلاع:

قام الباحثون بالإطلاع على العديد من الدراسات والمراجع التي تناولت موضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية كدراسة " أحمد عبد السلام " (2008) (1)، دراسة " الجبالي عبد المجيد " (2009) (2)، دراسة " سلطان غالب الديحاني " (2009) (5)، دراسة " وليد رزق " (2010) (13).

2 – تحديد هدف الاستبيان:

تم تحديد هدف الاستبيان وقد تمثل في التعرف على واقع تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل لتطوير رأس المال الفكري.

3 – تحديد محاور الاستبيان:

من خلال إطلاع الباحثون على الدراسات والبحوث السابقة، قام الباحثون بتحديد مجموعة من المحاور (ملحق 2)، وقد تمثلت محاور الاستبيان في الآتي:

- تصميم الهيكل التنظيمي بوزارة الدولة للرياضة.
- كفاءة وفاعلية العمليات الإدارية ومستويات الأداء.
- واقع تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على رأس المال الفكري.
- مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- مراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- معوقات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- السلوك التنظيمي لرأس المال الفكري.

وقام الباحثون بعرضها على مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية قوامها (10) عشر خبراء بحيث لا تقل مدة خبرتهم في المجال عن (10) عشرة سنوات (ملحق 1) وذلك لإبداء الرأي في مدى مناسبتها، وقد تم اختيار المحاور التي حصلت على نسبة 70% فأكثر من مجموعة آراء الخبراء، والجدول (1) يوضح ذلك.

جدول (1)

آراء السادة الخبراء حول مدي مناسبة محاور الاستبيان (ن = 10)

النسبة المئوية	التكرار	المحور
%100	10	تصميم الهيكل التنظيمي
%100	10	كفاءة وفاعلية العمليات الإدارية ومستويات الأداء
%100	10	واقع تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على رأس المال الفكري
%90	9	مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية
%100	10	مراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية
%90	9	معوقات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية
%100	10	السلوك التنظيمي لرأس المال الفكري

يتضح من جدول (1):

تراوحت النسبة المئوية لآراء الخبراء حول مدي مناسبة محاور الاستبيان ما بين (90%):
100%، وبناءاً على آراء السادة الخبراء تم الموافقة على جميع محاور الاستبيان لحصولهم على نسبة أعلى من 70% من آراء السادة الخبراء.

4 - صياغة عبارات الاستبيان:

قام الباحثون بوضع مجموعة من العبارات لكل محور من محاور الاستبيان النهائية، وقد بلغ عدد العبارات (56) ستة وخمسون عبارة موزعة على المحاور كالتالي:

1. تصميم الهيكل التنظيمي. وعدد عباراته (12) اثني عشر عبارة.
2. كفاءة وفاعلية العمليات الإدارية ومستويات الأداء. وعدد عباراته (7) سبعة عبارات.
3. واقع تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على رأس المال الفكري. وعدد عباراته (9) تسعة عبارات.
4. مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية. وعدد عباراته (6) ستة عبارات.
5. مراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية. وعدد عباراته (5) خمسة عبارات.
6. معوقات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية. وعدد عباراته (12) اثني عشر عبارة.
7. السلوك التنظيمي لرأس المال الفكري. وعدد عباراته (5) خمسة عبارات.

وقد روعي عند صياغة العبارات، أن يكون للعبارة معنى واحد محدد وأن تكون لغة كل عبارة صحيحة، والابتعاد عن العبارات الصعبة، وتجنب استعمال الكلمات التي تحمل أكثر من معنى.

5 – الصورة المبدئية للاستبيان:

قام الباحثون بعرض تلك العبارات على مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية قوامها (10) عشر خبراء بحيث لا تقل مدة خبرتهم في المجال عن (10) عشرة سنوات (ملحق 1) وذلك لإبداء الرأي في مدى مناسبة العبارات لمحاور البحث (ملحق 3)، ويوضح جدول (2) ذلك.

جدول (2)

عدد العبارات التي تم حذفها من الصورة المبدئية للاستبيان

عدد العبارات النهائية	أرقام العبارات المحذوفة	عدد العبارات المحذوفة	عدد العبارات في الصورة المبدئية	المحاور
10	12، 4	2	12	تصميم الهيكل التنظيمي
7	—	—	7	كفاءة وفاعلية العمليات الإدارية ومستويات الأداء
8	21	1	9	واقع تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على رأس المال الفكري
6	—	—	6	مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية
5	—	—	5	مراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية
11	48	1	12	معوقات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية
5	—	—	5	السلوك التنظيمي لرأس المال الفكري
52	4		56	الإجمالي

يتضح من جدول (2):

تم حذف العبارات التي حصلت على نسبة أقل من 70% من اتفاق الخبراء وقد بلغت عدد العبارات المحذوفة (4) أربعة عبارات لتصبح الصورة النهائية مكونة من (52) اثنتان وخمسون عبارة (ملحق 4).

6 – الصورة النهائية للاستبيان:

قام الباحثون بكتابة شكل الاستبيان في صورته النهائية وذلك بترتيب العبارات تبعاً للمحور المنتمية إليه بحيث تجمع العبارات الخاصة بكل محور من محاور الاستبيان مع بعضها (ملحق 4).

7 – تصحيح الاستبيان:

لتصحيح الاستبيان قام الباحثون بوضع ميزان تقديري خماسي، وقد تم تصحيح العبارات كالتالي:

- موافق (3) ثلاثة درجات.
- إلى حد ما (2) درجتان.
- غير موافق (1) درجة واحدة.

المعاملات العلمية للاستبيان:

قام الباحثون بحساب المعاملات العلمية للاستبيان على النحو التالي:

أ – الصدق:

لحساب صدق الاستبيان استخدم الباحثون الطرق التالية:

(1) صدق المحكمين:

قام الباحثون بعرض الاستبيان في صورته المبدئية (ملحق 3) على مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية قوامها (10) عشرة خبراء (ملحق 1) وذلك لإبداء الرأي في ملاءمة الاستبيان فيما وضع من أجله سواء من حيث المحاور والعبارات الخاصة بكل محور ومدى مناسبة تلك العبارات للمحور الذي تمثله، والجدول التالي (3) يوضح النسبة المئوية لأراء الخبراء على عبارات الاستبيان.

جدول (3)

النسبة المئوية لأراء الخبراء على عبارات الاستبيان

(ن = 10)

العبارات								المحاور	
8	7	6	5	4	3	2	1	رقم العبارة	تصميم الهيكل التنظيمي
8	10	9	9	5	8	10	10	تكرارها	
%80	100 %	%90	%90	%50	%80	100 %	%100	النسبة المئوية	
				12	11	10	9	رقم العبارة	
				6	9	8	10	تكرارها	
				%60	%90	%80	%100	النسبة المئوية	
	19	18	17	16	15	14	13	رقم العبارة	كفاءة وفاعلية العمليات الإدارية ومستويات الأداء
	9	10	9	8	8	10	10	تكرارها	
	%90	100 %	%90	%80	%80	100 %	%100	النسبة المئوية	
27	26	25	24	23	22	21	20	رقم العبارة	واقع تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على رأس المال الفكري
10	8	10	9	9	9	5	8	تكرارها	
100 %	%80	100 %	%90	%90	%90	%50	%80	النسبة المئوية	
							28	رقم العبارة	
							9	تكرارها	
							%90	النسبة المئوية	

تابع جدول (3)

النسبة المئوية لأراء الخبراء على عبارات الاستبيان

(ن = 10)

		34	33	32	31	30	29	رقم العبارة	مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية
		8	9	10	8	10	9	تكرارها	
		%80	%90	100 %	%80	100 %	%90	النسبة المئوية	
			39	38	37	36	35	رقم العبارة	مراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية
			10	9	10	8	10	تكرارها	
			100 %	%90	100 %	%80	%100	النسبة المئوية	
47	46	45	44	43	42	41	40	رقم العبارة	معوقات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية
10	8	8	10	9	10	9	10	تكرارها	
100 %	%80	%80	100 %	%90	100 %	%90	%100	النسبة المئوية	
				51	50	49	48	رقم العبارة	
				10	10	10	4	تكرارها	
				100 %	100 %	100 %	%40	النسبة المئوية	
			56	55	54	53	52	رقم العبارة	السلوك التنظيمي لرأس المال الفكري
			9	10	8	10	9	تكرارها	
			%90	100 %	%80	100 %	%90	النسبة المئوية	

يتضح من جدول (3):

— تراوحت النسبة المئوية لأراء الخبراء حول عبارات الاستبيان ما بين (40% : 100%)، وبذلك تم حذف عدد (4) أربعة عبارات لحصولها على نسبة أقل من 70% من اتفاق الخبراء لتصبح الصورة النهائية مكونة من (52) اثنان وخمسون عبارة (ملحق 4).

(2) صدق الاتساق الداخلي:

لحساب صدق الاتساق الداخلي للاستبيان قام الباحثون بتطبيقه على عينة قوامها (15) خمسة عشر فرداً من مجتمع البحث ومن غير العينة الأصلية للبحث، حيث قام الباحثون بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، والجدول (4) توضح النتيجة.

جدول (4)

معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

(ن = 15)

العبارات									المحاور
8	7	6	5	4	3	2	1	رقم العبارة	تصميم الهيكل التنظيمي
0.90	0.93	0.90	0.89	0.90	0.91	0.89	0.91	معامل الارتباط	
						10	9	رقم العبارة	
						0.88	0.87	معامل الارتباط	
	17	16	15	14	13	12	11	رقم العبارة	كفاءة وفاعلية العمليات الإدارية ومستويات الأداء
	0.82	0.82	0.94	0.92	0.94	0.92	0.92	معامل الارتباط	
25	24	23	22	21	20	19	18	رقم العبارة	واقع تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على رأس المال الفكري
0.90	0.74	0.84	0.91	0.84	0.88	0.95	0.82	معامل الارتباط	
		31	30	29	28	27	26	رقم العبارة	مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية
		0.86	0.81	0.82	0.83	0.84	0.92	معامل الارتباط	
			36	35	34	33	32	رقم العبارة	مراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية
			0.89	0.82	0.84	0.72	0.84	معامل الارتباط	

44	43	42	41	40	39	38	37	رقم العبارة	معوقات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية
0.67	0.93	0.90	0.77	0.88	0.91	0.87	0.87	معامل الارتباط	
					47	46	45	رقم العبارة	
					0.89	0.88	0.86	معامل الارتباط	
			52	51	50	49	48	رقم العبارة	السلوك التنظيمي لرأس المال الفكري
			0.94	0.86	0.95	0.86	0.95	معامل الارتباط	

قيمة (ر) الجدولية عند مستوي دلالة (0.05) = 0.514

يتضح من جدول (4) ما يلي:

– تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه ما بين (0.67: 0.95) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للاستبيان

ب – الثبات:

لحساب ثبات الاستبيان قام الباحثون باستخدام معامل ألفا لكرونباخ وذلك بتطبيقها على عينة قوامها (15) خمسة عشر فرداً من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأصلية، والجدول التالي (5) يوضح ذلك

جدول (5)

معاملات الثبات باستخدام معامل ألفا لكرونباخ للاستبيان (ن = 15)

معامل الفا	المحاور
0.97	تصميم الهيكل التنظيمي
0.96	كفاءة وفاعلية العمليات الإدارية ومستويات الأداء
0.95	واقع تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على رأس المال الفكري
0.92	مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية
0.89	مراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية
0.96	معوقات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية
0.95	السلوك التنظيمي لرأس المال الفكري

يتضح من جدول (5) ما يلي:

– تراوحت معاملات ألفا للاستبيان ما بين (0.89: 0.97) وهى معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى ثبات الاستبيان.

المعالجات الإحصائية:

– النسبة المئوية.

– معامل الارتباط.

– معامل الفا لكرونباخ.

– الوزن النسبي.

– النسبة المئوية.

وقد ارتض الباحثون مستوى دلالة عند مستوى (0.05) كما استخدموا برنامج Spss

لحساب بعض المعاملات الإحصائية.

عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها:

جدول (6)

الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء العينة بالنسبة لعبارات

(المحور الأول: تصميم الهيكل التنظيمي) (ن = 50)

الترتيب	النسبة المئوية	الوزن النسبي	الاستجابة			العبارات	م
			غير موافق	إلى حد ما	موافق		
10	34.00	51	49	1	—	1. توجد وحدة متخصصة ضمن الهيكل التنظيمي للوزارة لإدارة هندسة العمليات الإدارية.	
1	92.00	138	2	8	40	2. يوجد هيكل تنظيمي واضح يبين التسلسل الإداري بالوزارة.	
7	63.33	95	5	12	22	3. يوجد هيكل تنظيمي واضح يبين آلية الاتصال بين الأقسام المختلفة بالوزارة.	
4	68.67	103	18	11	21	4. تتيح الوزارة الأدوات والوسائل اللازمة لإنجاز العمليات بصورة واضحة وبسهولة	
5	68.00	102	18	12	20	5. يتناسب الهيكل التنظيمي للوزارة مع أهدافها	
2	83.33	125	6	13	31	6. يتبع العاملون بالوزارة الأهداف الموضوعية	
3	82.67	124	7	12	31	7. توجد سياسات مكتوبة ومحددة.	
8	56.00	84	2	17	16	8. ينسجم الهيكل التنظيمي للوزارة بما يخدم التوجه الاستراتيجي للوزارة.	
5	68.00	102	18	12	20	9. يوجد عدم تداخل في المسؤوليات والمهام المختلفة بالوزارة.	
9	52.67	79	30	11	9	10. الهيكل التنظيمي السائد صالح للتعامل مع كل الظروف والتغيرات.	
	66.87	1003	الدرجة الكلية للمحور				

يتضح من جدول (6) ما يلي:

تراوحت النسبة المئوية لآراء عينة البحث في عبارات المحور الأول: تصميم الهيكل التنظيمي ما بين (34.00% : 92.00%)، حيث جاءت في الترتيب الأول عبارة (يوجد هيكل

تنظيمي واضح يبين التسلسل الإداري بالوزارة)، بينما جاءت في الترتيب الأخير عبارة (توجد وحدة متخصصة ضمن الهيكل التنظيمي للوزارة لإدارة هندسة العمليات الإدارية).

ويعزو الباحثون تلك النتيجة إلى أن وزارة الدولة للرياضة في وضعها الحالي تتكون من هيكل تنظيمي ثابت وواضح يبدأ من أعلى الهيكل التنظيمي بوزير الدولة للرياضة ثم المدير التنفيذي للوزارة مروراً برؤساء الإدارات المركزية ثم مديري العموم ثم رؤساء الأقسام ثم العاملين وهذا الهيكل ظاهر للجميع ولا يوجد أي خلاف عليه، ولكن يفتقر إلى وجود وحدة متخصصة ضمن الهيكل التنظيمي للوزارة لإدارة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) فالهيكل الحالي يعمل على تنفيذ الأنشطة والبرامج والخطط الموضوعة في الوقت الحالي ولا يسعى إلى تطوير العمل الإداري بشكل ايجابي، فتقتصر دور الأجهزة الإدارية والرقابية على تنفيذ الخطط الجامدة الموضوعة ومتابعتها ومراقبة تنفيذ بنودها المالية دون النظر إلى شكل تلك الخطط والأنشطة وما إذا كانت تعمل على تطوير الرياضة من عدمه.

فالتالي يوجد خلل في شكل الهيكل التنظيمي الحالي ويجب إعادة تنظيمه وتشكيله، ويجب أن يتضمن على إدارات تختص بعملية التطوير والتحديث ويجب تطوير الهياكل الرقابية لكي يتطور دورها إلى أكثر من الرقابة على أوجه الصرف المتضمنة للمشروع لأنه يمكن أن تكون تلك الأوجه في غير محلها وهذا ما يحدث نتيجة أن من يقوم بالتخطيط منفصل تماماً عن الإدارة التنفيذية وبالتالي يؤدي إلى عدم فاعلية البرامج والأنشطة مما يؤدي إلى قصورها وعدم تحقيقها لواجباتها، وبالتالي يجب إعادة هندسة العمليات الإدارية داخل وزارة الدولة للرياضة مما يسهم بشكل ايجابي في زيادة فاعلية العملية الإدارية وقدرتها على التطوير والتحديث من أن إلى آخر مما يعمل على تطوير الرياضة بشكل عام.

جدول (7)

الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لأراء العينة بالنسبة لعبارات

(المحور الثاني: كفاءة وفاعلية العمليات الإدارية ومستويات الأداء) (ن = 50)

م	العبارات	الاستجابة			الوزن النسبي	النسبة المئوية	الترتيب
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
11	يحظى أداء الخدمة التي تقدمها الوزارة برضاء المستفيدين.	20	19	11	109	72.67	5
12	تعتبر إجراءات العمل المتبعة بالوزارة غير معقدة.	17	21	12	105	70.00	6
13	تتسم إجراءات العمل المتبعة داخل الوزارة بعدم الازدواجية.	19	23	8	111	74.00	4
14	تتسم العلاقات داخل العمل بعدم وجود صراعات بين الموظفين.	11	29	10	101	67.33	7
15	تعتبر سياسات الوزارة وإجراءاتها من السياسات غير المعقدة.	19	27	4	115	76.67	2
16	يوجد لوائح وإجراءات وسياسات واضحة.	21	22	8	115	76.67	2
17	توجد سهولة في نوعية أداء وإنجاز الأهداف.	24	19	7	117	78.00	1
	الدرجة الكلية للمحور				773	73.62	

يتضح من جدول (7) ما يلي:

تراوحت النسبة المئوية لأراء عينة البحث في عبارات المحور الثاني: كفاءة وفاعلية العمليات الإدارية ومستويات الأداء ما بين (67.33% : 78.00%)، حيث جاءت في الترتيب الأول عبارة (توجد سهولة في نوعية أداء وإنجاز الأهداف)، بينما جاءت في الترتيب الأخير عبارة (تتسم العلاقات داخل العمل بعدم وجود صراعات بين الموظفين).

ويعزو الباحثون تلك النتيجة إلى قدرة العاملين على إدارة الأنشطة والبرامج الموضوعية في شكلها الحالي لما قد تتصف به من سهولة وعدم وجود صعوبات في التنفيذ لأنه قد لا تتمتع بالصعوبة ولا بالتطوير، وبالرغم من ذلك فتوجد الكثير من التعقيدات داخل تلك الأنشطة وعدم الربط الكامل بين الإدارتين العليا والتنفيذية مما يشكل صعوبة للقائمين على التنفيذ عند دخول الأنشطة إلى حيز التنفيذ، كما نتيجة لعدم وجود انسيابية في أداء الأعمال وكذلك التداخل الذي

يحدث في كثير من الاختصاصات قد يؤدي إلى وجود صراعات داخلية بين العاملين قد تسهم في إفساد الحياة الوظيفية وتخلق العديد من الصراعات وعدم التعاون في تنفيذ الأنشطة مما قد يؤدي إلى عدم تنفيذ الأنشطة على الوجه الأكمل.

وبالتالي يجب على القائمين على التنفيذ وضع آليات وخطط واضحة المعالم وتوزيع الأدوار والاختصاصات على العاملين بشكل يتناسب مع طبيعة الأنشطة، ففاءة العملية الإدارية ومستوي الأداء من الأمور الواجب وضعها في الاعتبار من قبل الإدارة العليا لما قد تؤديه من أدوار في الوصول بالعملية الإدارة إلى أفضل مستوي لها مما يؤدي إلى تطوير الأداء الوظيفي ككل والوصول إلى مستويات متقدمة من الأداء.

وهذا ما أكدته دراسة " وليد رزق " (2010) (13) حيث أشارت إلى لا تتناسب الأهداف الموضوعية مع الإمكانيات المادية المتاحة وضعف الإمكانيات وقلة الإعتمادات المخصصة لبرامج الأنشطة ولا يتم مراجعة التنظيم و تنظيم العمل بشكل دوري ولا توجد لائحة تنظيمية تحدد تبعية أقسام رعاية الشباب بالكلية لإدارة رعاية الشباب بالجامعة ولا توجد وسائل وأساليب تقيس الأداء أثناء الإعداد والتجهيز لتنفيذ الأنشطة ولا تستخدم معايير دقيقة وموضوعية لقياس الأداء واختيار مديري الأنشطة يتم طبقاً للأقدمية المطلقة دون النظر للكفاءة والقدرات الخاصة.

جدول (8)

الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء العينة بالنسبة لعبارات (المحور الثالث):

واقع تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على رأس المال الفكري (ن = 50)

الترتيب	النسبة المئوية	الوزن النسبي	الاستجابة			العبارات	م
			غير موافق	إلى حد ما	موافق		
1	68.00	102	10	28	12	تعمل القيادات الإدارية على تبني التغيير والتحديث داخل الوزارة.	18
3	66.00	99	12	27	11	زيادة مستوى الثقافة التنظيمية الحافزة على تفعيل القدرات الإبداعية لدي الموظفين.	19
4	63.33	95	13	29	8	القوانين والتشريعات التي تحكم الوزارة لا تشكل عائقاً أمام تنمية وتطوير سير العمليات الإدارية.	20
8	46.00	69	34	13	3	عدم حاجة وزارة الدولة للرياضة لإعادة هيكلة الإجراءات.	21
2	66.67	100	12	26	12	توفر جميع الأدوات اللازمة لتنفيذ الإجراءات.	22
7	64.67	97	17	19	14	العمل على تقليل الفجوة بين الإدارة العليا للوزارة والموظفين.	23
5	62.00	93	15	27	8	العمل على إيجاد متخصصين يعملوا على تفسير سياسات الوزارة للموظفين التنفيذيين.	24
5	62.00	93	17	23	10	وضوح النظم الإدارية والمعرفة التنظيمية لجميع الموظفين.	25
	62.33	748	الدرجة الكلية للمحور				

يتضح من جدول (8) ما يلي:

تراوحت النسبة المئوية لآراء عينة البحث في عبارات المحور الثالث: واقع تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على رأس المال الفكري ما بين (46.00% : 68.00%)، حيث جاءت في الترتيب الأول عبارة (تعمل القيادات الإدارية على تبني التغيير والتحديث داخل الوزارة)، بينما جاءت في الترتيب الأخير عبارة (عدم حاجة وزارة الدولة للرياضة لإعادة هيكلة الإجراءات).

ويعزو الباحثون تلك النتيجة إلى عدم وجود الفكر القائم على إعادة هندسة العمليات داخل الوزارة، وعدم تبني القيادات العليا لتلك المفهوم خوفاً على ترك المناصب أو وجود بعض الهياكل التي تحد من عملهم ومن الاختصاصات التي يتمتعون بها، كم أن القوانين والتشريعات الموجودة حالياً لا تؤدي إلى تطوير العمل الإداري لما يتمتع به القانون بجمود في آليات تنفيذه فهل يعقل أن نعمل في ظل القرن الحادي والعشرون بقانون من القرن الماضي يفتقر إلى تطبيق أي وسائل من شأنها التطوير والتحديث ويرفض أي نوع من الابتكار أو الإبداع، كذلك وجود فجوة بين الإدارة العليا والعاملين وعدم إشراك العاملين في وضع الخطط والأنشطة من منطلق أن قوة الإدارة الحقيقية تكمن في الإدارة التنفيذية التي تقوم بتنفيذ الأنشطة والبرامج الموضوعية، وهذا كله يبين عدم وجود فكر إعادة هندسة العمليات الإدارية ويخلق جو من الاضطراب في إمكانية تنفيذه في الوضع الحالي.

فيجب على المسؤولين والقيادات العليا محاولة تبني هذا المفهوم من أجل التطوير والتحسين وغرسه في نفوس العاملين كمحاولة لتفجير الطاقات الإبداعية داخلهم وتطوير العملية الإدارية، وإعادة الهندسة لا يطيح بالمسؤولين أو العاملين من مناصبهم ولكنه يهدف إلى إعادة بناء البيت الرياضي من جديد وتحديث فاعلية وقدرة لتفي باحتياجات وتطلعات العاملين والمستفيدين في وقت واحد.

وهذا ما أكدته دراسة " أحمد عبد السلام " (2008) (1) حيث أشارت إلى ضرورة إعادة هيكلة مديريات الشباب والرياضة كمدخل لتطوير الأداء الإداري بوزارة الشباب مما يسهم في زيادة فاعلية العملية الإدارية والقدرة على تحقيق الانجازات بالشكل المطلوب.

جدول (9)

الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء العينة بالنسبة لعبارات

(المحور الرابع: مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية) (ن = 50)

م	العبارات	الاستجابة			الوزن النسبي	النسبة المئوية	الترتيب
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
26.	يتم التنظيم حول النتائج وليس المهام.	29	19	2	127	84.67	6
27.	من يستخدمون مخرجات العملية هم الذين يؤدون العملية ذاتها.	41	7	2	139	92.67	4
28.	يتم تصنيف عمل تشغيل المعلومات من خلال العمل الحقيقي الذي ينتج المعلومات.	37	12	1	136	90.67	5
29.	يتم معالجة المواد المشتتة كما لو كانت متمركزة.	42	7	1	141	94.00	3
30.	تحدد نقطة القرار حيث يؤدي العمل ويتم بناء الرقابة خلال العملية.	46	4	—	146	97.33	2
31.	يتم الحصول على المعلومات مرة واحدة من مصدرها بهدف ضمان سلامة المعلومات وتخليص البيانات الفائضة.	49	1	—	149	99.33	1
الدرجة الكلية للمحور					838	93.11	

يتضح من جدول (9) ما يلي:

تراوحت النسبة المئوية لآراء عينة البحث في عبارات المحور الرابع: مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية ما بين (84.67% : 99.33%)، حيث جاءت في الترتيب الأول عبارة (يتم الحصول على المعلومات مرة واحدة من مصدرها بهدف ضمان سلامة المعلومات وتخليص البيانات الفائضة)، بينما جاءت في الترتيب الأخير عبارة (يتم التنظيم حول النتائج وليس المهام).

ويعزو الباحثون تلك النتيجة أن من أهم مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية هي الحصول على المعلومات مرة واحدة من مصدرها بهدف ضمان سلامة المعلومات وتخليص البيانات الفائضة وتحديد نقطة القرار حيث يؤدي العمل ويتم بناء الرقابة خلال تلك العملية والتي من شأنها الارتقاء بالعمل الحكومي داخل الوزارة ومعالجة المواد المشتتة كما لو كانت متمركزة فقد تؤدي صغار الأمور إلى تطوير وتعظيم المشكلات الموجودة وقد تعمل على حدوث مشكلات أكبر لو لم يتم تلافئها، كما تهدف إلى إشراك العاملين والإدارات التنفيذية في صنع القرار

وتحديد الأهداف والخطط حيث أن من يستخدمون مخرجات العملية هم الذين يؤدون العملية ذاتها.

وينتضح من ذلك الدور العظيم الذي تسعى إليه إعادة هندسة العمليات الإدارية وما يمكن أن تؤديه من تطور ورفق في العملية الإدارية داخل وزارة الدولة للرياضة، فهي تسعى في المقام الأول إلى جعل مناخ العمل أكثر فاعلية وقدرة وتسهم في تطوير أداء العاملين وتفجير الطاقات الكامنة الإبداعية داخلهم مما يؤدي إلى تطوير العملية الإدارية وذلك من خلال إشراكهم في وضع وتنفيذ الخطط والبرامج، بجانب إلى قدرتها على تطوير آليات تنفيذها وفقاً لمتطلبات الواقع والتغيرات التي تحدث أثناء تنفيذ الأنشطة والبرامج وهذا ما يجعلها مرنة غير جامدة يمكن أن تطور العملية الإدارية من أن إلى آخر.

وهذا ما أكدته دراسة " الجبالي عبد المجيد " (2009) (2) حيث أشارت إلى ضرورة أن يتكون فريق إعادة الهندسة الإدارية من عاملين من داخل المجلس القومي للرياضة وخبراء من خارجه، من الضروري أن يتضمن القانون الجديد للرياضة استقلال الهيئات الرياضية في مباشرة اختصاصاتها في إطار السياسة العامة للدولة والتخطيط الذي يضعه المجلس القومي للرياضة.

جدول (10)

الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء العينة بالنسبة لعبارات

(المحور الخامس: مراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية) (ن = 50)

الترتيب	النسبة المئوية	الوزن النسبي	الاستجابة			العبارات	م
			غير موافق	إلى حد ما	موافق		
1	100.00	150	—	—	50	مرحلة الإعداد: تبدأ بالإعداد المناسب للوصول إلى الإجماع حول الأهداف التي تمثل انطلاق وزارة الدولة للرياضة.	32
3	99.33	149	—	1	49	مرحلة التحديد: وتتم بتطوير نموذج يهدف لتلبية احتياجات المستفيدين وتحديد العمليات الاستراتيجية ذات القيمة المضافة، وذلك بالمنتج الشامل للمؤسسة والمواد المطلوبة مع تحديد أولويات القيام بها.	33
3	99.33	149	—	1	49	مرحلة التصور: ويتم ذلك بالبحث عن الفرص التي تحقق انطلاقة كبيرة في عمليات الهندسة الإدارية وتحديد الفرص المتاحة باعتبارها تصورات بالتغيير الجذري المراد إحداثه.	34
5	98.67	148	—	2	48	مرحلة الحل: وتنقسم هذه المرحلة إلى مرحلتين أولهما الحصول على التصميم التقني المطلوب وتطبيق التصورات والمرحلة الثانية عمل التصميم الاجتماعي الذي ينظم ويرتب رأس المال الفكري (الموارد البشرية) التي تحتل وظائف عملية التغيير.	35
1	100.00	150	—	—	50	مرحلة التحول: ويتم من خلال بلوغ وتحقيق التصورات الخاصة بالعملية والتطبيق على نموذج مصغر من أجل الإنتاجية الكاملة للعمليات الجديدة.	36
	99.47	746	الدرجة الكلية للمحور				

يتضح من جدول (10) ما يلي:

تراوحت النسبة المئوية لأراء عينة البحث فى عبارات المحور الخامس: مراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية ما بين (98.67% : 100.00%)، حيث جاءت فى الترتيب الأول عبارة (مرحلة الإعداد: تبدأ بالإعداد المناسب للوصول إلى الإجماع حول الأهداف التى تمثل انطلاق وزارة الدولة للرياضة، مرحلة التحول: ويتم من خلال بلوغ وتحقيق التصورات الخاصة بالعملية والتطبيق على نموذج مصغر من أجل الإنتاجية الكاملة للعمليات الجديدة)، بينما جاءت فى الترتيب الأخير عبارة (مرحلة الحل: وتنقسم هذه المرحلة إلى مرحلتين أولهما الحصول على التصميم التقني المطلوب وتطبيق التصورات والمرحلة الثانية عمل التصميم الاجتماعى الذى ينظم ويرتب رأس المال الفكرى (الموارد البشرية) التى تحتل وظائف عملية التغيير).

ويعزو الباحثون تلك النتيجة إلى أن المراحل السالفة الذكر هي من أهم المراحل التى تعتمد عليها تنفيذ الفكر الإدارى الحديث فهي تبدأ بمرحلة الإعداد والتي تبدأ بالإعداد المناسب للوصول إلى الإجماع حول الأهداف التى تمثل انطلاق وزارة الدولة للرياضة ثم تليها مرحلة التحديد والتي تهتم بتطوير نموذج يهدف لتلبية احتياجات المستفيدين وتحديد العمليات الإستراتيجية ذات القيمة المضافة وذلك بالمنتج الشامل للمؤسسة والمواد المطلوبة مع تحديد أولويات القيام بها ثم تأتي مرحلة التصور والذى يتم ذلك بالبحث عن الفرص التى تحقق انطلاقة كبيرة فى عمليات الهندسة الإدارية وتحديد الفرص المتاحة باعتبارها تصورات بالتغيير الجذري المراد إحداثه ثم مرحلة الحل والتي تنقسم هذه المرحلة إلى مرحلتين أولهما الحصول على التصميم التقني المطلوب وتطبيق التصورات والمرحلة الثانية عمل التصميم الاجتماعى الذى ينظم ويرتب رأس المال الفكرى (الموارد البشرية) التى تحتل وظائف عملية التغيير ثم تنتهى بمرحلة التحول والذى يتم من خلال بلوغ وتحقيق التصورات الخاصة بالعملية والتطبيق على نموذج مصغر من أجل الإنتاجية الكاملة للعمليات الجديدة.

وتلك المراحل من شأنها إعادة هندسة العمليات الإدارية وقدرتها على التطوير والتحديث فى العمليات الإدارية، فالتخطيط العلمى السليم ووجود آليات تنفيذ مخططة ولها برامج زمنية من أهم الأمور العامة لنجاح أي مؤسسة، فالارتجالية والعشوائية فى أداء الأعمال ووضع الخطط يؤدي إلى حتمية فشل البرامج والمشروعات ويؤدي إلى عدم تحقيق الهدف الاسمي من المشروعات، وبالتالي وجب على القائمين على العملية الإدارية فى المجال الرياضى ضرورة الاهتمام بتلك الخطوات التصحيحية التى تهدف إلى الارتقاء بالعملية الإدارية وبلوغها إلى أعلى المستويات.

جدول (11)

الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء العينة بالنسبة لعبارات

(المحور السادس: معوقات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية) (ن = 50)

الترتيب	النسبة المئوية	الوزن النسبي	الاستجابة			العبارات	م
			غير موافق	إلى حد ما	موافق		
7	96.67	145	1	3	46	عدم تضمين عملية إعادة هندسة العمليات فى إستراتيجية الوزارة.	37.
1	99.33	149	—	1	49	عدم التحديد الواضح للمقصود من إعادة الهندسة والفرق بينها وبين أساليب التحسين الأخرى.	38.
4	98.67	148	—	2	48	تجاهل تقديم الدعم الدائم لمشروعات التطوير والتحديث.	39.
10	93.33	140	2	6	42	قصور فهم الإدارة العليا للمنظمة وعدم التزامها بتطبيق مفهوم إعادة الهندسة الإدارية.	40.
11	92.00	138	3	6	41	إهمال الثقافة التنظيمية البناءة لتنمية رأس المال الفكري.	41.
8	95.33	143	1	5	44	القصور فى نظم التدريب وتنمية رأس المال الفكري.	42.
9	94.67	142	1	6	43	عدم وجود نظم اتصال مدعمة.	43.
4	98.67	148	—	2	48	القصور فى نظم تقييم الأداء.	44.
1	99.33	149	—	1	49	عدم القدرة على التشخيص السليم للمعوقات ومشكلات الوضع الراهن فى المطلوب إعادة هندستها.	45.
4	98.67	148	—	2	48	تنفيذ برنامج إعادة الهندسة فى فترة طويلة.	46.
1	99.33	149	—	1	49	التأخير فى طرح النتائج حيث أن عامل الوقت أصبح حيوي.	47.
	96.91	1599	الدرجة الكلية للمحور				

يتضح من جدول (11) ما يلي:

تراوحت النسبة المئوية لأراء عينة البحث فى عبارات المحور السادس: معوقات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية ما بين (92.00% : 99.33%)، حيث جاءت فى الترتيب الأول عبارة (عدم التحديد الواضح للمقصود من إعادة الهندسة والفرق بينها وبين أساليب التحسين الأخرى، عدم القدرة على التشخيص السليم للمعوقات ومشكلات الوضع الراهن فى المطلوب إعادة هندستها، التأخير فى طرح النتائج حيث أن عامل الوقت أصبح حيوي)، بينما جاءت فى الترتيب الأخير عبارة (إهمال الثقافة التنظيمية البناءة لتنمية رأس المال الفكرى).

ويعزو الباحثون تلك النتيجة إلى وجود العديد من المعوقات التي تشوب العملية الإدارية وتعوق تنفيذ إعادة هندسة العمليات داخل الوزارة فعدم التحديد الواضح للمقصود من إعادة الهندسة والفرق بينها وبين أساليب التحسين الأخرى يؤدي إلى ضياع تلك المفهوم وعدم وضوحه والتعريف به من قبل العاملين مما يسهم فى عدم إحساس العاملين بجدواها وقدرته على التغيير، وكذلك عدم القدرة على التشخيص السليم للمعوقات ومشكلات الوضع الراهن فى المطلوب إعادة هندستها يؤدي إلى عدم القدرة على تطبيق المفهوم الحديث وبالتالي عدم تطوير الأنشطة والبرامج، كما أن التأخير فى طرح النتائج حيث أن عامل الوقت أصبح حيوي فى أداء المؤسسات على اختلاف مؤسساتها يؤدي إلى إضعاف العملية الإدارية وعدم فاعليتها وكذلك تجاهل تقديم الدعم الدائم لمشروعات التطوير والتحديث والقصور فى نظم تقييم الأداء وعدم تضمين عملية إعادة هندسة العمليات فى إستراتيجية الوزارة والقصور فى نظم التدريب وتنمية رأس المال الفكرى وعدم وجود نظم اتصال مدعمة وقصور فهم الإدارة العليا للمنظمة وعدم التزامها بتطبيق مفهوم إعادة الهندسة الإدارية وإهمال الثقافة التنظيمية البناءة لتنمية رأس المال الفكرى، بجانب العديد من المعوقات الأخرى التي من شأنها اختفاء هذا المفهوم وعدم تطبيقه.

وبالتالى يجب على القائمين على العملية الإدارية ضرورة القيام بإيجاد حلول لتلك المشكلات الجوهرية التي لو لم يتم التعامل معها بحذر وشفافية سيؤدي إلى حتمية ضياع هذا المفهوم وعدم تطبيقه مما يسهم فى عدم الوصول بأهم المؤسسات الرياضية إلى مستويات الإبداع والتطوير والتحديث التي ينشدها المجتمع، فإعادة هندسة العمليات سيؤدي إلى حتمية تطوير العملية الإدارية وزيادة قدرتها.

وهذا ما أكدته دراسة " عماد مصطفى البناي " (2001) (9) حيث أشارت إلى عدم خضوع عملية إصدار القرارات للدراسة وتحديد البدائل المتاحة قبل عملية اتخاذ القرار، ودراسة " الجبالي عبد المجيد " (2009) (2) حيث أشارت إلى وجود اتفاق على أنه يعد استغراق وقت طويل فى تطبيق إعادة الهندسة أحد معوقات تطبيقها، وأن المعوقات الإدارية

والمالية والبطء في اتخاذ القرار يؤثر سلبيًا على عمليات إعادة الهندسة الإدارية للمجلس، ودراسة " سلطان غالب الديحاني " (2009) (5) حيث أشارت إلى هناك معوقات عديدة تخص كل من إدارة المنهج والتنمية المهنية للمعلم وإدارة الموارد المالية مما يدعو إلى تبني مبدأ إعادة الهيكلة بالمدارس وضرورة إعادة البناء والتغيير على المستوي المدرسي، ودراسة " وليد رزق " (2010) (13) حيث أشارت إلى لا تتناسب الأهداف الموضوعية مع الإمكانيات المادية المتاحة وضعف الإمكانيات وقلة الإعتمادات المخصصة لبرامج الأنشطة ولا يتم مراجعة التنظيم و تنظيم العمل بشكل دوري ولا توجد لائحة تنظيمية تحدد تبعية أقسام رعاية الشباب بالكليات لإدارة رعاية الشباب بالجامعة ولا توجد وسائل وأساليب تقيس الأداء أثناء الإعداد و التجهيز لتنفيذ الأنشطة ولا تستخدم معايير دقيقة وموضوعية لقياس الأداء واختيار مديري الأنشطة يتم طبقاً للأقدمية المطلقة دون النظر للكفاءة والقدرات الخاصة.

جدول (12)

الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لأراء العينة بالنسبة لعبارات

(المحور السابع: السلوك التنظيمي لرأس المال الفكري) (ن = 50)

الترتيب	النسبة المئوية	الوزن النسبي	الاستجابة			العبارات	م
			موافق	إلى حد ما	غير موافق		
3	78.0 0	117	7	19	24	وجود تواصل مستمر بين المديرين والموظفين.	48
1	91.3 3	137	2	9	39	تتسم الاتصالات بين المديرين والموظفين بالوزارة وأفرعها بالرسميات الشديدة.	49
4	77.3 3	116	3	28	19	استخدام الرقابة الذاتية لدي الموظفين (رأس المال الفكري).	50
5	72.6 7	109	8	25	17	توجد لدي الموظفين (رأس المال الفكري) الرغبة في التعلم من أخطائهم.	51
2	79.3 3	119	7	17	26	يتعلم موظفي الوزارة من المديرين.	52
	79.73	598	الدرجة الكلية للمحور				

يتضح من جدول (12) ما يلي:

تراوحت النسبة المئوية لأراء عينة البحث في عبارات المحور السابع: السلوك التنظيمي لرأس المال الفكري ما بين (72.67% : 91.33%)، حيث جاءت في الترتيب الأول عبارة (تتسم

الاتصالات بين المديرين والموظفين بالوزارة وأفرعها بالرسميات الشديدة)، بينما جاءت فى الترتيب الأخير عبارة (توجد لدى الموظفين (رأس المال الفكرى) الرغبة فى التعلم من أخطائهم).

ويعزو الباحثون تلك النتيجة إلى أن طبيعة الاتصالات بين المديرين والموظفين بالوزارة وأفرعها تنسم بالرسميات الشديدة نظرا للفكر الإدارى المترسخ والروتينى الذى يهتم بالورقيات أكثر من الاهتمام بمضمونها وهذا ما يؤدى إلى القصور فى العمل الإدارى والاتجاه نحو الروتينية فى أداء الأعمال وعدم السعى إلى الابتكار والإبداع فى تلك الأنشطة والبرامج، وكذلك عدم وجود أنظمة رقابية فعالة بجانب عدم استخدام الرقابة الذاتية لدى الموظفين نتيجة عدم وجود شفافية فى أداء الأعمال وعدم التعلم من الأخطاء، كل ذلك يخالف الفكر البنائى لهندسة العمليات الإدارية ويصعب مهمته فى التطوير والتحديث.

فيجب على المسئولين فى المجال الرياضى الانتباه إلى تلك النقاط الهامة وعدم تجاهلها لما لها من تأثير فى عدم تطبيق الفكر الإدارى الحديث وعدم الوصول إلى التطوير والتحديث المطلوبين.

النموذج المقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل لتطوير رأس المال الفكري بوزارة
الدولة للرياضة:

أولاً: فكرة النموذج المقترح:

تتلخص فكرة النموذج المقترح فى وضع تصور لإعادة هندسة العمليات الإدارية بوزارة
الدولة للرياضة وذلك من خلال تغيير الثقافة التنظيمية السائدة والتخلي عن طرق الأداء التقليدي
ووضع هيكل تنظيمي جديد يكون قادر على القيام بالأهداف المنشودة على أكمل وجه.

ثانياً: فلسفة النموذج:

تتحدد ملامح فلسفة النموذج المقترح من خلال:

- 1- اقتناع وتبني الإدارة العليا لمفهوم الهندرة فى ضوء اقتناعها بالتطوير والتحديث، فعلى
الإدارة العليا أن تنتقل هذا الاقتناع إلى جميع المستويات الإدارية فى الوزارة من إداريين
وعاملين، ومن هذا المنطلق يبدأ التمهيدي لبدء عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية فى
الوزارة، ولذلك فان نجاح تطبيق هذا المفهوم يرتبط بالنجاح فى تعبئة جهود واتجاهات
جميع العاملين بالوزارة فى العمل معاً لتحقيق ذلك الهدف.
- 2- يجب أن يوافق كافة العاملين بالوزارة على التغيير مهما كانت مناصبهم بإدارات
الوزارة، ويتم تحديد دور كل إدارة تحديداً دقيقاً لتلافي حدوث الخلط فى توزيع
السلطات، وما المطلوب انجازه مع ضرورة التأكيد على أن مفهوم الهندرة هى تلك
العملية المستمرة التى تهدف إلى الإصلاح الجذري لكافة القصور والخلل الذى يهدد
الكيان الرياضى فى مصر.
- 3- مشاركة كافة العاملين بالوزارة لتحقيق النموذج المقترح والعمل الجماعي هو مسئولية
الجميع ويجب أن يتحملوا التحسين والتطوير داخل الوزارة، ويجب مشاركتهم فى عملية
صنع واتخاذ القرار وإعداد نظام متكامل للمعلومات.
- 4- إتاحة الفرصة للعاملين بالوزارة لاستخدام أفضل الطرق للإبداع والابتكار والتجديد وهذا
يتطلب حمل الإدارة العليا مسئولية توفير التدريب لكل العاملين وتوجيههم ومساعدتهم
فى استخدام التقنيات الحديثة لأداء الأعمال الموكلة إليهم بشكل جيد، وكذلك إزالة
المعوقات بين الإدارات والأقسام والمرؤوسين ورفع كفاءة الخدمات وتطوير
الإستراتيجية التى تزيد من التعاون بين العاملين والإدارة العليا.

- 5- تطوير مناخ العمل الداخلي بالوزارة بشكل يحقق رضا العاملين مما يحقق الأهداف بشكل عام وكذلك تهيئة مناخ العمل وثقافة العاملين بالوزارة وذلك باهتمام الإدارة العليا بإعداد العاملين على مختلف مستوياتهم لتفهم وقبول مفهوم الهندرة والافتتاح به.
- 6- الجمع بين المركزية واللامركزية في جميع العمليات الإدارية والفنية وتفويض كثير من السلطات بالقدر الذي يساعد على تطبيق الهندرة.
- 7- وضع معايير موضوعية لقياس جودة الأنشطة والخدمات التي تقدمها الوزارة وتكون هذه المعايير بمثابة المرشد والدليل أثناء التنفيذ وكذلك قياس أداء العاملين والقيادات العليا.

ثالثاً: هدف النموذج:

- يهدف النموذج المقترح إلى وضع خطة لتطوير العمليات الإدارية من خلال إعادة هندستها داخل الوزارة بما يتوافق مع طبيعة التقدم العلمي والتكنولوجي وذلك من خلال وضع نموذج علمي مخطط ومعد إعداداً سليماً يمكن من خلالها تطوير الفكر الإداري وتحسين أداء العاملين وزيادة فاعلية الأنشطة والبرامج المقدمة للجمهور المستفيد، وذلك من خلال:
- 1- دراسة الواقع الفعلي لطبيعة العمل الإداري داخل وزارة الدولة للرياضة وذلك للتعرف على الموضوعات الواجب وضعها في الاعتبار عند الإعداد لمثل هذه النموذج.
 - 2- دراسة الاحتياجات الفعلية لتطبيق النموذج المقترح من إمكانات مادية وبشرية ووسائل تقنية تسهم في تطبيق النموذج بشكل فعال.
 - 3- إجراء التقييم الموضوعي لنتائج النموذج المقترح من خلال وضع نظام فعال لتقييم العائد من تطبيقه وذلك من أجل تطوير النظم الإدارية وتحقيق فاعليتها سواء قبل أو أثناء أو بعد النموذج.
 - 4- التغلب على الصعوبات التي تواجه الوزارة والعمل على تحقيق التحسين المستمر بتطبيق النموذج المقترح بالأسلوب العلمي والمنهجية المناسبة مما يساعد على زيادة فاعليته ورفع مستوي الأداء.
 - 5- خلق بيئة عمل تزيد من فاعلية الوزارة وأفرعها بالمحافظات للعمل على تطوير الرياضة.

رابعاً: أغراض النموذج:

للمنموذج المقترح عدة أغراض من أهمها:

- تنمية وصقل مهارات وقدرات العاملين بالوزارة بما يؤدي إلى زيادة كفاءتهم الوظيفية.
- زيادة قدرة العاملين بالوزارة على مسايرة التقدم العلمي والتكنولوجي والإلمام بأساليب العمل الحديثة.
- تحسين طرق وأساليب الأداء الوظيفي.
- تطوير وتعديل سلوكيات العاملين وجعله أكثر قدرة على تحمل المسؤولية.
- إعداد صف ثاني من الكوادر القيادية يمكن الاعتماد عليها في المستقبل.
- القضاء على المشكلات التي تتعرض أنشطة الوزارة من خلال وضع النموذج المقترح لتلافي وقوع تلك المشاكل.
- القضاء على العمل الإداري التقليدي التي يتصف بالروتينية والتعقيد والمضي قدماً في وضع آليات من شأنها تعمل على تطوير العملية الإدارية ومن ثم تطوير أداء الوزارة ككل.

خامساً: أسس النموذج:

- مراعاة المستوى الثقافي والتعليمي والأقدمية لدى العاملين بالوزارة.
- مراعاة احتياجات العاملين بالوزارة والجمهور المستفيد.
- مراعاة توفير الإمكانيات اللازمة لتنفيذ النموذج.
- مراعاة الزمن المخصص لتنفيذ النموذج.
- مراعاة توفير العناصر البشرية وتطوير أدائها.
- مراعاة توفير الأجهزة والأدوات الحديثة التي تساعد في عملية اتخاذ القرار.

سادساً: تصميم النموذج المقترح:

من أهم المعوقات التي تحد من فاعلية تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة عامة والهندرة بشكل خاص هي عدم وضع نموذج محددة وواضح الأمر الذي يؤدي إلى عدم إدراك أو إقبال العاملين على تلك الأساليب وعدم اقتناعهم بجدوها، ويعتمد هذا النموذج على اقتراح تصور لكيفية وضع تصميم واضح ومستمر لإعادة هندسة العمليات الإدارية بوزارة الدولة للرياضة اعتماداً على الأسلوب العلمي لوضع النماذج، وسوف يقترح الباحثون عدة خطوات لتصميم

النموذج المقترح:

1- المدخلات.

2- العمليات التشغيلية.

3- المخرجات.

4- التغذية المرتدة.

- المدخلات:

وتتكون من مجموعة النظم الفرعية التي تحقق نجاح النموذج والمتمثلة في:

1- دراسة الواقع الفعلي لنظم العمليات الإدارية داخل الوزارة:

تعتبر من أهم الخطوات الواجب مراعاتها عند وضع النموذج المقترح حيث أن دراسة الواقع وما يشمله من أهم العوامل التي يجب مراعاتها نظراً لعدم إحداث فجوة بين ما هو قائم وما يجب أن يكون بقدر الإمكان، وقد قام الباحثون بدراسة هذه النقطة من خلال الاستبيان المعد في تلك الدراسة وقد تبين وجود العديد من المشكلات في العملية الإدارية داخل الوزارة.

2- دراسة المشكلات التي تحد من تطبيق العمليات الإدارية داخل الوزارة:

تعتبر دراسة المشكلات من أهم المعلومات التي يجب أن تتوفر للإدارة العليا لتمكنهم من التعرف على أوجه القصور والنقص وما يشوب العملية الإدارية ومحاولة وضع الحلول لها لكي لا يشوب النموذج تلك المشكلات، وقد قام الباحثون بدراسة هذه النقطة من خلال الاستبيان المعد في تلك الدراسة وقد تبين وجود العديد من المشكلات في العملية الإدارية داخل الوزارة.

3- دراسة واقع تطبيق الهندرة ومبادئها ومراحل تطبيقها داخل الوزارة:

تعتبر دراسة واقع تطبيق الهندرة داخل الوزارة من أهم البيانات التي يجب التأكد منها والتعرف على إمكانية التطبيق والمبادئ التي يجب وضعها في الاعتبار عند وضع النموذج والتعرف على المراحل التي يجب الاهتمام بها وأن يشملها النموذج المقترح، وقد قام الباحثون بدراسة هذه النقطة من خلال الاستبيان المعد في تلك الدراسة وقد تبين عدم تطبيق فكر الهندرة وإمكانية تطبيقه وتطبيق مبادئه ومراحل داخل الوزارة.

4- تصميم النموذج:

تعتبر مرحلة تصميم النموذج من أهم المراحل التي يجب ضبطها والاهتمام بها، وتتوقف دقة هذه الخطوة على مدى نجاح المنفذين لتحديد آليات التنفيذ تحديداً دقيقاً، وهناك العديد من الاعتبارات التي يجب على المعديين والمنفذين وضعها في الاعتبار عند تصميم هذا النموذج

وهي:

أ- توفير الإمكانيات:

وتعتبر من أهم الخطوات نظراً لان الافتقار إلى توفير الإمكانيات تعتبر من العوامل التي قد يؤدي إلى الفشل في تطبيق النموذج، وتتمثل الإمكانيات في الآتي:

– الإمكانيات المادية (الأجهزة، الأدوات، التقنيات الحديثة، التجهيزات المتكاملة للأثاثات،...).

– الإمكانيات البشرية: وذلك من خلال تشكيل فريق عمل لتنفيذ الهدرة يشتمل على:

وزير الدولة للرياضة	رئيساً
المدير التنفيذي للوزارة	نائباً للرئيس
رئيس الإدارة المركزية للرقابة والمعايير	مجلس أعلى
رئيس الإدارة المركزية للتخطيط والمتابعة	مجلس أعلى
رئيس الإدارة المركزية للشئون القانونية	مجلس أعلى
رئيس الإدارة المركزية للشئون المالية والإدارية	مجلس أعلى
رئيس الإدارة المركزية لشئون العاملين	مجلس أعلى
رئيس الإدارة المركزية لبرامج التنمية الرياضية	عضو
رئيس الإدارة المركزية للأداء الرياضي	عضو
رئيس الإدارة المركزية للهيئات الرياضية	عضو
رئيس الإدارة المركزية للاستثمار	عضو

ب- تحديد مجالات التغيير والتطوير:

وتعتبر من أهم المراحل لان فيها يتم تحديد الهدف الرئيسي ألا وهو مجالات التطوير وتشمل على كافة الأمور من الهيكل التنظيمي والاختصاصات واليات تنفيذ الأنشطة والبرامج وكل الأمور المتعلقة بالنواحي الفنية.

ج- إعداد خريطة العمليات الحالية:

يتم في هذه المرحلة تهيئة المناخ الملائم لتقبل فكرة التجديد، وتهدف إلى وضع الخطط لتحسين جودة الأنشطة وتحقيق النماء المستمر وفيها يتم البدء في التخطيط لحصر كافة الأنشطة المنفذة والتعرف على أوجه القصور التي تعترضها وبالتالي إمكانية وضع خطط جديدة بأنشطة مستحدثة تعمل على تطوير العملية الإدارية والتنظيمية والفنية ومن ثم الارتقاء بالعمل ككل، وكذلك القيام بوضع خرائط تدريبية لصقل العاملين بالدورات لملاحقة التطور العلمي وزيادة قدرتهم وفعاليتهم وإمكانية تحقيق النموذج المقترح، وأيضاً يجب أن توضع خطة زمنية محددة الملامح يتم تعميمها على كافة الإدارات للتعرف على آليات التنفيذ والبرامج الزمنية الاعتمادات

المالية لتحقيق الترابط بين الإدارات بالوزارة، وكذلك القيام بفحص كافة الأنشطة والبرامج كل على حده للتعرف الدقيق أوجه القصور والقوة في كل نشاط ووضع المقترحات والحلول لتطويره وحذفه في حالة عدم جدواه، ولن يأتي ذلك إلا من خلال توفير الأدوات والوسائل والتجهيزات المناسبة اللازمة لتطبيق النموذج المقترح، على أن يتولى فريق العمل متابعة وتنفيذ كل تلك الخرائط.

العمليات التشغيلية:

هي العنصر الثاني من عناصر تصميم النموذج، وفيها يتم تحويل مدخلات النموذج السابق عرضها إلى مخرجات، ولقد اعتمد الباحثون عند إجراء العمليات التشغيلية على وضع التعديلات اللازمة للأنشطة والتي تعتبر من أهم مراحل الهدرة وأكثرها صعوبة وتستغرق وقتاً وجهداً كبيراً فالمطلوب هو تحديد التغيير المطلوب إجراؤه في الأنشطة والمشروعات، وفي هذه المرحلة تبرز أهمية ودور التدريب التي تلقاه العاملون قبل القيام بالهدرة، وتتجلى الأفكار الجديدة في تعديل الأنشطة والمشروعات في الجوانب الآتية:

- زيادة سرعة الأنشطة.
- اختصار عدد الخطوات للنشاط الواحد.
- استبعاد الخطوات التي لا تضيف قيمة للنشاط.
- إلغاء الخطوات المرتفعة التكاليف.
- رفع مستوى جودة الأنشطة.
- قابلية الجمهور المستهدف لنوعية النشاط.
- تحقيق تكامل الخطوات والتدفق الطبيعي لانسياب الأنشطة لزيادة كفاءة الأداء الكلي.

المخرجات:

وهي بمثابة المدخلات بعد إجراء العمليات التشغيلية عليها وتقدير العائد من وراء النموذج المقترح، ومن منطلق أن وزارة الدولة للرياضة نظام مفتوح يؤثر في البيئة ويتأثر بها فإنه يتم التفاعل والتأثير بينه وبين البيئة المحيطة به وهي مجموعة الظروف الداخلية والخارجية وما تتضمنه من تفاعلات متبادلة وعلاقات تأثر وتتأثر به، ويمكن التعرف على تلك المخرجات تتمثل في:

- أن تحقق هذه البدائل الرؤية المستقبلية للأنشطة.
- أن يمكن تنفيذها ضمن إمكانيات الوزارة.
- أن تؤدي إلى قفزة وتغييرات هائلة.

أن تؤدي إلى تحسين جودة الأنشطة.
أن تؤدي إلى زيادة أعداد المستفيدين.
— أن تكون أقل تكلفه عند تطبيقها.

وبعد ذلك تتم المفاضلة بين هذه البدائل واختيار أفضلها وأدقها وأجودها، ولا بد حتى الوصول إلى تصميم أفضل للأنشطة أن تحرص الوزارة على استخدام التكنولوجيا الحديثة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات العالية السرعة.

فيجب أن تحقق المخرجات الخاصة بالنموذج المطلوب منها وأن تستطيع الوفاء بمتطلباتها، فيجب أن يكون العائد من وراء النموذج متعدد ومتنوع، فهناك العوائد الخاصة بالعملية الإدارية وتطويرها من ناحية، وكذلك تطوير مهارات العاملين وقدرتهم على الابتكارية والتطوير المستمر للعمل، وكذلك تحقيق الأهداف التي تسعى إليها الوزارة والتي تكمن في تحقيق حاجات ورغبات المستفيدين وسعادتهم والتي لن تأتي إلا من خلال إدارة واعية متطورة تسعى إلى التحديث والتجديد المستمر لأنشطتها.

التغذية المرتدة:

وهي تمثل الجانب الرقابي والذي يقوم بمقارنة مخرجات النموذج بالأهداف الموضوعه مسبقاً لتحديد درجة تطابق النتائج الفعلية مع النتائج المستهدفة من النموذج وكذلك تحديد الانحرافات التي تمت تمهيداً لعلاجها.

سابعاً: تقييم النموذج المقترح:

عملية تقييم النموذج من أهم المراحل التي يجب الاهتمام بها، فالتعرف على جدوى تطبيق الهندرة يجب التعرف على ما قدمته من إضافة للوزارة وأنشطتها وهل أدى إلى زيادة مستواها وقدرتها وتأثيرها في المجتمع الخارجي أما أن هذا النموذج يعتبر مضيعة للوقت ولا جدوى منه، وهناك العديد من الطرق التي يمكن استخدامها لتقييم عائد النموذج ويمكن تتبعها في النقاط التالية:

1- التعرف على قدرات العاملين قبل الالتحاق ببرنامج التطوير سواء من خلال الاختبارات القبليّة التي تتم قبل البدء في تنفيذ البرنامج أو من خلال إجراء مقابلات معهم للتعرف على جدواها.

2- متابعة الأنشطة الموضوعه ومقارنتها بسابقيها، والتعرف على ردود الأفعال نحوها.

3- حصر أعداد المشاركين في الأنشطة ومقارنة الأعداد بالسنوات السابقة لتنفيذ النموذج.

4- حصر الموارد المالية المتاحة حالياً ومقارنتها بالسنوات السابقة.

5- القيام بدراسة استطلاعية للجمهور المستفيد للتعرف على أوجه الاختلاف بين الأنشطة السابقة والحالية.

6- استطلاع آراء القيادات العليا والعاملين حول طبيعة الأهداف والأنشطة المتاحة وما تتميز به وما تقتصر إليه في الأنشطة السابقة.

الاستخلاصات والتوصيات:

أولاً: الاستخلاصات:

في ضوء نتائج البحث توصل الباحثون إلى الاستخلاصات التالية:

1. لا توجد وحدة متخصصة ضمن الهيكل التنظيمي للوزارة لإدارة هندسة العمليات الإدارية.

2. يوجد هيكل تنظيمي واضح يبين التسلسل الإداري بوزارة الدولة للرياضة.

3. تتسم إجراءات العمل المتبعة داخل الوزارة بالازدواجية والتعقيد.

4. تتسم العلاقات داخل العمل بوجود صراعات بين الموظفين.

5. حاجة وزارة الدولة للرياضة لإعادة هيكلة الإجراءات.

6. القوانين والتشريعات التي تحكم الوزارة تشكل عائقاً أمام تنمية وتطوير سير العمليات الإدارية.

7. وضوح مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية لدي العاملين والقيادات العليا وإمكانية تطبيقها في الواقع الفعلي.

8. إمكانية تطبيق مراحل إعادة هندسة العمليات الإدارية بوزارة الدولة للرياضة وفقاً للتخطيط العلمي السليم.

9. عدم التحديد الواضح للمقصود من إعادة الهندسة والفرق بينها وبين أساليب التحسين الأخرى.

10. عدم القدرة على التشخيص السليم للمعوقات ومشكلات الوضع الراهن في المطلوب إعادة هندستها.

11. وجود قصور في نظم تقييم الأداء وفي الانظمة الرقابية.

12. تتسم الاتصالات بين المديرين والموظفين بالوزارة وأفرعها بالرسميات الشديدة.

13. إمكانية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بوزارة الدولة للرياضة وقدرتها على التطوير والتحديث للعملية الإدارية.

ثانياً: التوصيات:

فى ضوء نتائج البحث يوصى الباحثون بما يلي:

1. تطبيق النموذج المقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل لتطوير رأس المال الفكري بوزارة الدولة للرياضة.
2. تبني القيادات العليا لإعادة هندسة العمليات الإدارية وترسيخ هذا المفهوم الإداري الحديث فى اذهان العاملين.
3. تضمين عملية إعادة هندسة العمليات فى استراتيجية وزارة الدولة للرياضة.
4. التحديد الواضح للمقصود من إعادة الهندسة والفرق بينها وبين أساليب التحسين الأخرى.
5. التشخيص السليم لمعوقات ومشكلات الوضع الراهن وتحديد الأنشطة والرامج المطلوب إعادة هندستها.
6. الاهتمام بالتقافة التنظيمية البناءة لتنمية رأس المال الفكري داخل وزارة الدولة للرياضة مما يسهم فى تفجير الطاقات الكامنة داخل العاملين.
7. وضع نظم للتدريب الإداري للعاملين لتنمية رأس المال الفكري وزيادة قدرتهم على التعرف على أحدث الأساليب الإدارية الحديثة.
8. العمل على صياغة قانون جديد للرياضة المصرية يسهم فى تطبيق تلك المفاهيم الإدارية الحديثة والتي تؤدي الى حتمية التطوير والتحديث.
9. إعادة النظر فى الهياكل التنظيمية للرياضة المصرية وجعلها أكثر فاعية وقدرة على تحقيق تطلعات الجمهور المصري.
14. وضع نظم لتقييم الأداء الوظيفي واضحة وتعتمد على الموضوعية وتبعد عن الأهواء الشخصية.
15. وضع نظم رقابية متطورة تسعى الى تطوير العمل الإداري لا الى تصيد الأخطاء وعدم جدواها.
16. وضع العديد من النماذج لإعادة هندسة العمليات الإدارية فى الهيئات العاملة فى مجال الشباب والرياضة والمؤسسات الأهلية والنوعية لما لها من قدرة على التطوير والابتكار.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

1. أحمد عبد السلام: إعادة هيكلة مديريات الشباب والرياضة كمدخل لتطوير الأداء الإداري بوزارة الشباب، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، 2008م.
2. الجبالي عبد المجيد الجبالي: رؤية مستقبلية لإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) بالمجلس القومي بجمهورية مصر العربية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، 2009م.
3. حازم عبد العزيز داود: انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية على جوانب النجاح المؤسسي فى بلدية الخليل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، 2009م.
4. راشد محمد عبد الجليل، أحمد فؤاد سالم: إدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1990م.
5. سلطان غالب الديحاني: الهندرة الإدارية وإمكانية تطبيقها فى الإدارة المدرسية بمدارس دولة الكويت، بحث منشور فى المنتدى الثانى للمعلم، كلية التربية، جامعة الكويت، 2009م.
6. سهيلة محمد، علي حسين علي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، القاهرة، 1999م.
7. شادي نيازي محمد: إعادة هندسة العمليات لتحسين القدرة التنافسية للشركات العاملة بقطاع الدواء المصري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2003م.
8. عبد الفتاح دياب حسين: إدارة الموارد البشرية، مدخل متكامل، 1997م.
9. عماد مصطفى البناني: معوقات استخدام النظم الإدارية الحديثة وأثر ذلك على دعم اتخاذ القرار بالمجلس الاعلى للشباب والرياضة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، 2001م.
10. فهد صالح السلطان: إعادة هندسة نظم العمل النظرية والتطبيق ، مطابع الخالد ، المملكة العربية السعودية الرياض، 1998م.

11. مؤمن عبد العزيز عبد الحميد، أحمد فتحي على: نموذج مقترح لهندرة العمليات الإدارية بالاتحاد المصري لكرة السلة، إنتاج علمي منشور، المجلة العلمية لعلوم الرياضة، الجرنال الرسمي لكلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة طهران، إيران، 2010م.

12. مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1993م.

13. وليد رزق بدر عبد الحفيظ: نموذج مقترح لهندرة أنشطة رعاية الشباب بجامعة جنوب الوادي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، 2010م.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

14. Al-saud Maged Almshari: Business process Reengineering and information Technology systems , unpublished Doctoral dissertation , university of Bradford. 2003.
15. Mathur K.M.: Human Resources Development in Administration , Indian Journal of Pubic Administration , vol. 33 , no. 2 , April , June , 1987.
16. saint Hubert: Tacit Knowledge the Key to the strategic Alignment of intellectual Captial , strategy and the leadership , April , 1996.
17. Verespej A Micheal: Human Resources Development Partners in Chang , At [http: www. Find articles. com / ct.o / m 1121 / 628283 / 4 / print. Jhtml.](http://www.Findarticles.com/ct.o/m1121/628283/4/print.Jhtml)

نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الادارية
كمدخل لتطوير رأس المال الفكري
" دراسة تطبيقية على وزارة الدولة للرياضة "

* أ.د/ كوثر السعيد الموجي

** د/ دينا كمال محمود

*** د/ أحمد كمال محمود

يهدف البحث الحالي إلى وضع نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل لتطوير رأس المال الفكري بالتطبيق على وزارة الدولة للرياضة.

وفي ضوء هدف البحث تضع الباحثة التساؤلات الآتية ما هو تصميم الهيكل التنظيمي بوزارة الدولة للرياضة؟، ما هو كفاءة وفاعلية العمليات الإدارية ومستويات الأداء؟، ما هو واقع تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على رأس المال الفكري؟، ما هي مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية؟، ما هي مراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية؟، ما هي معوقات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية؟، ما هو السلوك التنظيمي لرأس المال الفكري؟، ما هو النموذج المقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل لتطوير رأس المال الفكري بوزارة الدولة للرياضة؟.

واستخدم الباحثون المنهج الوصفي (الأسلوب المسحي)، ويتمثل مجتمع البحث في العاملين بوزارة الدولة للرياضة، وقد قام الباحثون باختيار عينة البحث بالطريقة التطبيقية العشوائية وبالبالغ قوامها (50) خمسون فرداً من مجتمع البحث.

ولجمع البيانات الخاصة بالبحث استخدم الباحثون استبيان واقع تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل لتطوير رأس المال الفكري.

وكانت من أهم النتائج إمكانية تطبيق إعادة هندسة العمليات الادارية بوزارة الدولة للرياضة وقدرتها على التطوير والتحديث للعملية الادارية، وكانت من أهم التوصيات تطبيق النموذج المقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل لتطوير رأس المال الفكري بوزارة الدولة للرياضة.

* أستاذ الادارة الرياضية - كلية التربية الرياضية للبنين - جامعة حلوان .

** مدرس بقسم الادارة الرياضية والترويح - كلية التربية الرياضية للبنات - جامعة حلوان .

*** مدرس بقسم الادارة الرياضية - كلية التربية الرياضية للبنين - جامعة حلوان .