

تأثير إعادة هندسة العمليات الادارية في الاداء المؤسسي - بحث في مكتب المفتش العام لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي

أ.د. غسان قاسم داود اللامي / كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد
الباحث / باسم حاكم كاظم

المستخلص :

يهدف هذا البحث الى بيان تأثير إعادة هندسة العمليات الادارية على الاداء المؤسسي في مكتب المفتش العام لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية وقد تحددت مشكلة الدراسة في عدد من التساؤلات أهمها - ما مدى تأثير إعادة هندسة العمليات الادارية في مؤشرات الاداء المؤسسي المكتب المبحوث؟ ماهي النتائج الفعلية لتحليل مسارات هندسة العمليات الادارية والاداء المؤسسي في المكتب المبحوث؟ ومن اجل تحقيق هدف البحث والإجابة عن تساؤلات المشكلة، طبقت الدراسة على عينة مكونة من (٦٠) فرد من موظفي المكتب من اصل (١٢٧) بمستوى وظيفي يمتد ما بين المدراء ورؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب ومسؤولي الوحدات وبعض الموظفين، وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات. وحقق البحث جملة من النتائج كان من أبرزها وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إعادة هندسة العمليات الادارية وبين ابعاد الاداء المؤسسي والتعرف على الخلل الموجود في مسار عمليات المكتب .

المصطلحات الرئيسية للبحث: هندسة العمليات الادارية، الاداء المؤسسي



مجلة العلوم
الاقتصادية والإدارية
العدد 91 المجلد ٢٢
الصفحات ٥٤-٦٩

بحث مستل من رسالة ماجستير

تمهيد :

تُعَد إعادة هندسة العمليات الادارية من مفاهيم التطوير والتغيير الحديثة في عالم الإدارة، إذ تسعى المؤسسات التي تقوم بعمليات إعادة الهندسة إلى إحداث تغييرات جذرية وجوهرية في كافة مجالات وجوانب العمل في المؤسسة بهدف تحقيق التقدم والتكيف مع التغيرات في ظل ظروف بيئية تشهد تغيراً متسارعاً من شأنه ان يكون سبباً في تدهور وانخفاض الأداء المؤسسي للمؤسسة، وإن الإدارات العليا في أغلب المؤسسات أصبحت تواجه ضرورة ملزمة وملحة لتغيير أساليب عملها وإجراءاتها المتقادمة وهيكلها التنظيمية وما يتبع ذلك من تغيير في صلاحيات ومسؤوليات العاملين، وإن أفضل استراتيجية لإحداث هذا التغيير كما برهنت البحوث العلمية على ذلك تكمن في إعادة هندسة العمليات الادارية التي تعَد من الاستراتيجيات المهمة التي تتبناها المؤسسات لمواكبة المستجدات الحاصلة في ظل بيئة الاعمال الحديثة وذلك من اجل الوصول الى الاداء المؤسسي المتميز الذي ينسجم مع هذه التغيرات.

المبحث الاول / منهجية البحث

توطئة

يتمحور هذا المبحث حول بيان المنهجية التي سيتم اتباعها في الوصول الى الغاية من هذا البحث إذ يتضمن مشكلة البحث واهميته واهدافه ومنهجه والمخطط الفرضي للبحث والفرضيات وحدود البحث وكل ما يتعلق بالعينة واداة القياس .

اولاً :- مشكلة البحث : تواجه الجهات الرقابية مشكلة ضعف مسارات العمليات الادارية مما تؤثر على تحسين ادائها ، لذا تم تأطير مشكلة البحث بأثارة التساؤلات الأتية: ما النتائج الفعلية لتحليل مسارات هندسة العمليات الادارية في الاداء المؤسسي لمكتب المفتش العام لوزارة التعليم العالي؟ ما واقع حال مؤشرات الاداء المؤسسي(الفلسفة والرسالة والاهداف والغايات، الحكم والادارة، النطاق المؤسسي ، الموارد المؤسساتية، الملائمة والارتباط، الاستمرارية، التأثير، الكفاءة والفاعلية) في المكتب؟ وما علاقة وتأثير إعادة هندسة العمليات الادارية على الاداء المؤسسي في المكتب المبحوث؟

ثانياً: أهمية البحث :

- 1- تقديمها اطار نظري عبر مجموعة من المحاور من ادبيات الموضوع حول إعادة هندسة العمليات الادارية وتقديم الاسس المعرفية والتي يمكن من خلالها تطبيق إعادة هندسة العمليات في المؤسسات الرقابية.
- 2- توجيه اهتمام المؤسسات والمختصين الى إعادة النظر في هيكلية مسار عمليات للمؤسسات الرقابية لتعزيز الاداء المؤسسي للوصول الى الاداء المؤسسي المتميز .
- 3- اختبار البحث مدى تأثير إعادة هندسة العمليات الادارية على الاداء المؤسسي في مكتب المفتش العام لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي والذي لم يتم تناوله في بحوث سابقة قدر اطلاع الباحث.
- 4- تحديد استعداد وقدرة مكتب المفتش العام لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي لتبني منهج إعادة هندسة العمليات لتعزيز ادائه المؤسسي .
- 5- العمل على تغيير الواقع الرقابي بصوره جذرية والبدء من جديد بما يلانم واقع البلد والظروف الحالية وبما يسمو بمؤشرات الاداء المؤسسي.

ثالثاً: أهداف البحث :

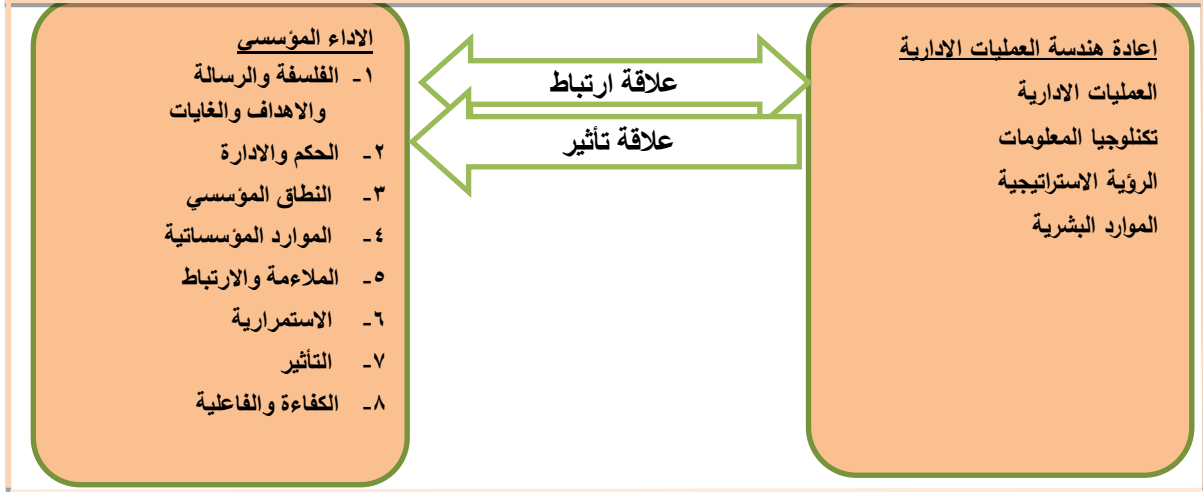
1. بيان أهمية إعادة هندسة العمليات الادارية وتطبيقها في المؤسسات الرقابية وذلك من النتائج المترتبة جراء تطبيقها للبحث.
2. تشخيص أبعاد الاداء المؤسسي المتمثلة بـ (الفلسفة والرسالة والاهداف والغايات، الحكم والادارة، النطاق المؤسسي ، الموارد المؤسساتية، الملائمة والارتباط، الاستمرارية، التأثير، الكفاءة والفاعلية) وتبيان الأهمية النسبية لكل متغير.
3. التعرف على الأبعاد الأساسية لإعادة هندسة العمليات الادارية ومدى تأثيرها في الاداء المؤسسي في ضوء نمط العلاقة بينها في مكتب المفتش العام لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي (عينة البحث).

رابعاً: **منهج البحث** : أعتمد في البحث المنهج الوصفي التحليلي.

خامساً : المخطط الفرضي للبحث وفرضياته

يبين الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث

شكل (١) المخطط الفرضي للبحث



استندت فرضيات البحث الى اساس العلاقة والاثر بين متغيراتها حيث تتكون فرضيات البحث من فرضيتين رئيسيتين وفرضيات فرعية تخص متغيرات البحث وكما يأتي:

- الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين إعادة هندسة العمليات الادارية والأداء المؤسسي بأبعاده (الفلسفة والرسالة والاهداف والغايات، الحكم والادارة ،النطاق المؤسسي ،الموارد المؤسساتية ،الملاءمة والارتباط، الاستمرارية، التأثير، الكفاءة والفاعلية).
- الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإعادة هندسة العمليات الادارية على الاداء المؤسسي بأبعاده (الفلسفة والرسالة والاهداف والغايات، الحكم والادارة، النطاق المؤسسي، الموارد المؤسساتية، الملائمة والارتباط، الاستمرارية، التأثير، الكفاءة والفاعلية) في مجتمع البحث.

سادساً :- التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.

- ١-إعادة هندسة العمليات: هي إعادة التفكير الأساسية وإعادة تصميم العمليات الأساسية والإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليست تدريجية وخلق تغييرات مثيرة في معايير قياس الأداء الحاسمة مثل: الكلفة والجودة والخدمة والسرعة.
- ٢- الاداء المؤسسي : هو المنظومة المتكاملة لنتائج اعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجي.
- ٣-الاداء: يمكن تعريفه بأنه المنظومة المتكاملة لنتائج اعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية وهو يشتمل على ثلاثة ابعاد :
 - ١- اداء الأفراد في اطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة.
 - ٢- اداء الوحدات التنظيمية في اطار السياسات العامة للمؤسسة.
 - ٣- اداء المؤسسة في اطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

سابعاً:- حدود البحث.

- ١- الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية للبحث في مكتب المفتش العام لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وهو احد الجهات الرقابية والتي تم تشكيله بموجب الأمر (٥٧) لسنة (٢٠٠٤) المقر العام.
٢. الحدود البشرية: اختيار عينة من المديرين ورؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب ومسؤولي الوحدات وبعض الموظفين الذين يقومون بأعمال جوهرية في الجانب الرقابي للمكتب.

ثامناً:- مجتمع البحث وعينته: ان التمثيل الحقيقي لمجتمع البحث هو العاملين في مكتب المفتش العام لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي اما عينة المجتمع تتمثل في مجموعة من افراد هذا المجتمع بمستوى وظيفي يمتد ما بين المديرين ورؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب ومسؤولي الوحدات وبعض الموظفين اذ يتمثل مجتمع الدراسة (١٢٧) فردا موزعين ما بين قانونيين وإداريين وغيرهم من التخصصات الاخرى حيث قام الباحث باستخدام طريقة العينة العشوائية، وتم توزيع (٧٠) استبانة وتم الحصول على (٦٠) استبانة بنسبة استرداد (٨٥.٧%).

اولاً:- الوصف الإحصائي لعينة الدراسة على وفق الخصائص والسمات الشخصية : وفيما يأتي عرض لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية :

١- **توزيع أفراد العينة بحسب الجنس :** أن ما نسبته (63.3 %) من عينة الدراسة من الذكور و(36.7 %) من الإناث وهذا يدل على الغالبية من العينة هم جنس الذكور .

٢- **توزيع أفراد العينة بحسب العمر:** أن ما نسبته (23.3 %) من عينة الدراسة أعمارهم أقل من (٢٠ و ٢٩ سنة) ، و (60%) أعمارهم تتراوح بين (٣٠ و ٣٩ سنة) ، (15%) أعمارهم تتراوح بين (٤٠ و ٤٩ سنة) وأن ما نسبته (1.7 %) أعمارهم (٥٠ سنة) فأكثر. وهذا يدل على أن العينة من الفئة العمرية قادرة على الإجابة على الاستبانة .

٣- **توزيع أفراد العينة بحسب المؤهل العلمي :** أن معظم عينة الدراسة من حملة شهادة البكالوريوس ونسبتهم ٦٣.٣ %، وأن اعدادية فما دون ونسبة (6.7) وأن (5%) هم من حملة شهادة الدبلوم الفني ، وأن دبلوم عالي بنسبة (1.7) وان (23.3%) من حملة درجة العالية الماجستير ، وتوضح النتائج أيضاً أن ما نسبته (٥.٣ %) من أفراد العينة دراسات عليا الدكتوراه .

٤- **توزيع أفراد العينة بحسب سنوات الخدمة :** أن ما نسبته 18.3% من عينة الدراسة عدد سنوات الخدمة لهم (٥) سنوات فأقل ، و (58.3%) تتراوح ما بين (٥ إلى 10 سنوات) ، (13.3 %) تتراوح ما بين (11 إلى 15 سنوات) ، (6.7 %) من عينة الدراسة عدد سنوات الخدمة لهم من (20-16 سنة) . ، (1.7 %) من عينة الدراسة عدد سنوات الخدمة لهم من (25-21) سنة ، (1.7 %) من عينة الدراسة عدد سنوات الخدمة لهم اكثر من (25 سنة) .

٥- **توزيع أفراد العينة بحسب الدرجة الوظيفية :** أن ما نسبته (55 %) من عينة الدراسة هم موظفون بدون مناصب ادارية ، وما نسبته (١.٧%) هم بدرجة معاون مدير، وما نسبته (١١.٧ %) هم بدرجة رئيس قسم ، وما نسبته (٢٣.٣ %) هم بدرجة مسؤول شعبة وما نسبته (٨.٣ %) هم بدرجة مسؤول وحدة ادارية .

ثانياً:- أسلوب الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول وصف وتقييم واقع " إعادة هندسة مسار العمليات لتعزيز الاداء المؤسسي في مكتب المفتش العام لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي " من خلال اجراء استطلاع لآراء عينة من موظفي المكتب للوقوف على الواقع الفعلي في المكتب. ويحاول المنهج الوصفي التحليلي ان يفسر ويقيم أملاً في التوصل إلى نتائج ذات معنى يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

ثالثاً:- الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث: فرغت النتائج اعتماداً على برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) ، وسوف يتم استخدام الاختبارات الإحصائية اللامعلمية، وذلك بسبب أن مقياس ليكرت هو مقياس ترتيبي وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية الاتية:

- ١- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي.
- ٢- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة.
- ٣- معامل ارتباط سبيرمان (Spearman Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط.
- ٤- اختبار الإشارة (Sign Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي (٣) أم لا.

رابعاً:- **أداة الدراسة:** تم إعداد استبانة عن واقع " إعادة هندسة مسار العمليات لتعزيز الاداء المؤسسي" من خلال تطبيق الدراسة في مكتب المفتش العام لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وتتكون استبانة الدراسة من قسمين رئيسين: القسم الأول: عبارة عن السمات الشخصية عن المستجيب (النوع الاجتماعي- العمر- المؤهل العلمي - المركز الوظيفي- سنوات الخدمة). والقسم الثاني: وهو عبارة عن مجالات الدراسة وتتكون الإستبانة من (٧٤ فقرة) موزعة على (١٢) مجالاً .

جدول (١) الهيكل العام لاداة القياس في البحث

ت	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	المصادر
أولاً	معلومات تعريفية	معلومات خاصة بالمكتب معلومات خاصة بالمجيب	٣ ٢٣	(صالح ، ٢٠١٣ : ملحق (٣))
ثانياً	إعادة هندسة العمليات	١- العمليات الادارية	٦	(علي ، ٢٠٠٤ : ١٧٦-١٧٩)
ثالثاً	الاداء المؤسسي	١- الفلسفة والرسالة والاهداف والغايات ٢- الحكم والادارة ٣- النطاق المؤسسي ٤- الموارد المؤسسية ٥- الملازمة والارتباط ٦- الاستمرارية ٧- التأثير ٨- الكفاءة والفاعلية	٦ ٨ ٦ ٦ ٦ ٦ ٦ ٦	(UNEP , 2000: 13189) (المرجوشي، ٢٠٠٨ : ١٩١- ١٩٢) ، (صالح ، ٢٠١٣ : ملحق (٣) ، (الدجني، ٢٠١١، ملحق (١))

وقد تم استخدام مقياس ليكرت لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب جدول (٣):

جدول (٢) : درجات مقياس ليكرت

الاستجابة	لا اتفق بشدة	لا اتفق	اتفق الى حد ما	اتفق	اتفق بشدة
الدرجة	١	٢	٣	٤	٥

اختار الباحث الدرجة (١) للاستجابة " لا اتفق بشدة " وبذلك يكون الوزن النسبي في هذه الحالة هو ٢٠% وهو يتناسب مع درجة هذه الاستجابة .

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

١- **الصدق الظاهري:** عرض الباحث الإستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (١٤) تتوزع تخصصاتهم بين الادارة والانتاج والعمليات والاستراتيجية والمنظمات والسلوك التنظيمي و الاحصاء وكما مبينة أسمائهم وتخصصاتهم بالملحق رقم (٣)، وقد استجاب الباحث لأراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية - انظر الملحق رقم (١).

٢- **صدق المقياس:**

أولاً: **الاتساق الداخلي Internal Validity:** يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الإستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للإستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الإستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.
ثانياً: **الصدق البنائي Structure Validity:** يعد الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الإستبانة.

٣- **ثبات الإستبانة Reliability**: يقصد بثبات الإستبانة أن تعطي هذه الإستبانة النتيجة نفسها لو تم إعادة توزيع الإستبانة أكثر من مرة تحت الظروف والشروط نفسها، أو بعبارة أخرى أن ثبات الإستبانة يعني الاستقرار في نتائج الإستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال مدد زمنية معينة.

أولاً: نتائج الاتساق الداخلي: تشير نتائج معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجالات والدرجة الكلية لها، الى معنوية معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.01$ وبذلك تعد المجال صادقاً لما وضعت الإستبانة لقياسه.

ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity: يعد الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الإستبانة.

٣- **ثبات الإستبانة Reliability**: يقصد بثبات الإستبانة أن تعطي هذه الإستبانة النتيجة نفسها لو تم إعادة توزيع الإستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الإستبانة يعني الاستقرار في نتائج الإستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال مدد زمنية معينة. وقد تحقق الباحث من ثبات إستبانة الدراسة من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ وذلك كما يلي:

معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient: استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة، أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل مجال وتتراوح بين (0.81 ، 0.93) لكل مجال من مجالات الإستبانة. كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الإستبانة كانت (0.98) وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع، وتكون الإستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (١) قابلة للتوزيع. وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات إستبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الإستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

المبحث الثاني / الجانب النظري

يتناول هذا المبحث الجانب النظري للبحث ويناقش فيه كل ما يتعلق بمتغيري البحث (العمليات الادارية والاداء المؤسسي) من مفاهيم وخصائص وابعاد وكما يأتي :

أولاً- العمليات الإدارية: توصف العمليات الادارية بانها اهم العناصر الجوهرية لإعادة الهندسة نالت كثير من الاهتمام من قبل المتخصصين وعرفها كل من (Chase et al)، (Hammer & champy) بانها مجموعة من الانشطة او المهام التي تستوعب كل موارد المنظمة لتحويل المدخلات الى مخرجات (منتج) وتقديم منتج يضيف قيمة للزبون. (Hammer & champy، 1995: 21)، (علي ، ٢٠٠٤: ٧٢)

كما عرفت بانها "مجموعة فعاليات (انشطة) مهيكله مقاسة تصمم لإنتاج مخرجات معينه وترتكز بشكل رئيس على كيفية اداء العمل خلال التنظيم". (علي ، ٢٠٠٤: ٧٢)

وقدم معيار الأيزو (ISO ٩٠٠٠ ، ٢٠٠٠) تعريف للعملية على انها : " مجموعة من الأنشطة المترابطة والمتفاعلة فيما بينها، تقوم بتحويل عناصر المدخلات إلى عناصر مخرجات". (Henri, 2006: 8)

وقد عرفها (Zaheer et al) بأنها مجموعة من الانشطة التي تستوعب واحداً أو أكثر من المدخلات لتقديم مخرجات ذات قيمة للزبون. (Zaheer et al,2008:1)

ويمكننا ان نعرف العملية على انها " فعاليات او أنشطة تكاملية تشير الى تدفق عمل المنظمة مصممة لاستيعاب كل الموارد (المدخلات) او جزء منها وتحويلها الى مخرجات (سلعة او خدمة) تضيف قيمة للزبون وبقية أعلى من قيمة مدخلاتها"، ومساعدة ويمكن اعتبار العمليات سلوك منظمي يساعد على انجاز اعمال المنظمة ويستخدم في دعم ملاكات المنظمة الجهات المستفيدة منها وامكانية السيطرة على جودة الخدمة وانجاز الرقابة. (Macmillan&Tampoe,2000 :220)

والشكل الاتي يوضح مكونات العملية :-
المخرجات



شكل (٢) مكونات العملية

المصدر { Dianne Galloway(1994) "Mapping Work processes" ASQ Quality press } (U.S.A.)

أحمد بن صالح عبد الحفيظ، إعادة هندسة "كيف تطبق منهج إعادة هندسة، دار وائل، عمان، ط٣، ٢٠٠٣، ١: ٢١ {

يوضح الشكل المذكور انفا مجموعة من مكونات العملية وهي كلاتي :-

١- المدخلات : فالمدخلات هي مجموع العناصر أو المواد الخام التي تجرى عليها عملية التحويل، وقد تكون مواد أولية، منتجات، أو خدمات عمليات أخرى .

٢- المخرجات: هي النتيجة الملموسة عند اجراء عملية تحويل المدخلات، وإضافة قيمة مضافة عليها.

٣- الأنشطة: يمكن تعريف النشاط على أنه مجموعة من المهام الفرعية المنجزة من قبل فرد أو مجموعة من الأفراد، والمتناسقة في الأداء والموجهة نحو زبائن محددين، من خلال مجموعة من الموارد المتاحة لإعطاء المخرجات المستهدفة سواء كانت مادية ام غير مادية. (Fabienne Guerra, Op .cit, 2007: 37)

وتتكون من مجموعة أنشطة متتالية تشترك في تحقيق مخرجاتها (العملية)، وبشكل عام هناك أربعة أنواع من

الأنشطة: وهي الإنتاج، التحويل، التخزين، والمراقبة. (Jean-Pierre Huberac,1999 :52)

٤-الموارد: تعد الأفراد والمعدات المكونات الأساسية لموارد العملية، بوصفها عوامل تؤثر بشكل مباشر في

فعاليتها، كما يمكن عد بعض الوظائف أيضا كموارد للعملية، و هي التي تكون قد استهلكت في عملية تحويل

المدخلات الى مخرجات، لأنها عناصر اساسية للعملية مثل (اجور العمالة والايجار وغيرها). (Xavier Bouin,2009: 164)

٤- الإجراءات: بحسب معيار الأيزو (ISO ٩٠٠٠، ٢٠٠٠) فإن الإجراءات هو طريقة محددة لإنجاز نشاط أو عملية، وبمعنى آخر انها الطريقة التي يمكن من خلالها تحويل عناصر المدخلات إلى عناصر مخرجات.

(Yvon Mougin,2001: 38)

وهذه الإجراءات اما تكون قابلة للتوثيق ويتم توثيقها في سجلات او اجهزة حاسوب او تكون غير موثقة

وتكون متداولة بين الافراد، وتوافقا مع ما تم استعراضه من جملة المفاهيم السابقة، تعرف العملية على انها

(عدد من الفعاليات او الأنشطة المترابطة المدعومة بالتدفقات المادية والمعلوماتية تقيدتها شروط وضوابط

بحيث تستوعب كل او جزاء من الامكانيات المتاحة للمنظمة وتحويل ما يمكن استيعابه من المدخلات الى

مخرجات (سلعة او خدمة) وبقيمة اعلى من اجل اضافة قيمة للمنظمة وللزبون).

• خصائص العملية: تتميز العمليات بخصائص معينه وهي: (Rene Demeestere et al ,2002:164-165)

١ - العمليات لها صيغة الديمومة على خلاف المشاريع التي لها نقطة بداية ونهاية لذا تكون قيادة وتسيير

العمليات هي عمليات ذات طبيعة متكررة .

٢ - العمليات لها حركية يمكن وصفها برسم تخطيطي يوضح تنقل المنتجات والمعلومات بين الأنشطة المختلفة

الداخلية في تركيب العملية من أجل تقديم خدمة إلى الزبون.

٣ - تشتمل العملية على مجموعة أنشطة من مختلف الوظائف والأقسام التي تكون تابعة عموديا لها، وهذا ما

يشير الى ان العملية عرضية وموجهة نحو الزبون.

٤ - تتكون العملية من عدة عمليات جزئية مترابطة فيما بينها .

٥- هي جزء منظم ومستقر ومولد للأنشطة.

ثانياً: الاداء المؤسسي:

رغم ظهور مؤشرات الاداء بشكل واسع الا اننا نلاحظ تجافي واضح عن الخوض في الاداء المؤسسي على اساس الاستقلالية المستمدة من الاهمية لهذا المفهوم وبقيت مفاهيمه غير مكتملة الى وقت قريب وذلك لان اغلب الكتابات تكون متجهة نحو انتقاد مضمون مؤشرات الاداء وليس تطوير هذه المؤشرات ، وظهرت في بداية التسعينات من القرن المنصرم كتابات تدعو لتبني مفهوم الاداء المؤسسي وكان ابرزها ما تناوله العالمين (هولي وهانزي ١٩٩٢) في تحديد العقبان التي يواجهها القياس الفعال للاداء المؤسسي (المرجوشي، ٢٠٠٨: ١٣-١٥)

وبعد ذلك ظهر الجهود العلمية تباعاً واخذت على عاتقها ترسيخ هذا المفهوم ورسم الملامح الرئيسية له وتاصيل حيثياته وبيان تفاصيلها من وجهة نظر كل كاتب وبما يتفق مع طبيعة التوجهات وطبيعة النشاط والقطاع الذي يحكم المؤسسة .

يركز الاداء المؤسسي بطبيعته على العناصر التي تنفرد بها المنشأة دون غيرها من المنشآت الأخرى، و التي تكون محورا للتقييم ومن ثم تشمل المؤشرات المالية و غير المالية وقياس الموجودات الثابتة الملموسة و غير الملموسة او غير الثابتة .(عايش، ٢٠٠٨: ٤٤)

ولا يلاحظ اتفاق على مفهوم الاداء المؤسسي بين الباحثين بشكل مطلق ولكن ربما يتفق البعض على جزئيات من المفهوم وهذا الاختلاف ربما ماله الخلفية العلمية او الواقع الحاكم او طبيعة النشاط المراد التطبيق عليه مفاهيم الاداء المؤسسي كان يكون (اقتصاديا، اجتماعيا، ثقافيا، الخ) ، ويبين الجدول (٣) آراء ببعض الباحثين لمفهوم الاداء المؤسسي :

المفهوم	رقم الصفحة والسنة	اسم الباحث	ت
الاداء المؤسسي هو قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة وانتاج مخرجات متناغمة مع اهدافها ومناسبة لمستخدميها.	٢٠٠٣: ٢	Peterson ,et al	١.
الاداء المؤسسي هو نتيجة لمجموعة من التفاعلات المعقدة التي تتم بين الأفراد وبين الأساليب، والمواد والمعدات التي يستخدمونها، وكذلك بين هؤلاء الأفراد وبين الثقافة والبيئة التي يعملون في سياقها.	١٠٧، ٢٠٠٥	بركات	٢.
الاداء المؤسسي هو قدرة المؤسسة على تحقيق اهدافها والمالية باعتماد مؤشرات الحصص السوقية، ونمو المبيعات، وهامش الربح .	2004 :585-586	Barua et al	٣.
	2006:107	Li et al	
هو الوسيلة التي تجعل الشركة تعمل من خلال مساعده الأفراد؛ للتعرف على أهمية كل فعل من تلك الأفعال التي تعد بالملايين و عندما تشجع إحدى الشركات موظفيها على عدم فعل كل شيء على نحو سليم سيعملون على عدم حدوث بعض تلك الأفعال و لا أحد يعرف بالضبط ما سيحدث و مالا سيحدث	٢٠٠٦	كروسيبي	٤.
الاداء المؤسسي هو مجموع المدخلات والعمليات والمخرجات التي تنتج عن تفاعل المنظومة المتكاملة لعمليات الإدارة ومكوناتها مع البيئة الداخلية والخارجية داخل المؤسسة التعليمية.	٦: ٢٠١٠	الدجني	٥.
فقد اتفق (جبر، صنوبر) مع (vickery etal، ١٩٩١) على ان الاداء المؤسسي "يشير إلى كيفية تحقيق المؤسسة لأهدافها السوقية فضلا عن الأهداف المالية وعلى اثر ذلك تم تطوير مؤشرات لقياس الاداء كالعائد على الأصول والحصص السوقية ومعدل النمو "وقد اضاف إلى (جبر، صنوبر) مؤشرات اخرى هي معدل دوران العمل، وسمعة و صورة الشركة في السوق	١١: ٢٠١١	جبر، صنوبر	٦.
الاداء المؤسسي هو المنظومة (المحصلة) المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلاتها الداخلية والخارجية وهو بهذا المفهوم يشتمل على أبعاد ثلاثة هي: ١. أداء الأفراد في وحدتهم التنظيمية. ٢. أداء الوحدات التنظيمية في الإطار العام للمنظمة. ٣. أداء المؤسسة في إطار البيئة الخارجية (الاقتصادية والاجتماعية والثقافية..).	٣٢: ٢٠١٣	صالح	٧.
انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.	٣: ٢٠١٤	زعيبي	٨.

- خصائص الأداء المؤسسي: ان اهم خصائص الأداء المؤسسي: (العدلوني، 2002 : ٢٢-٢٣)
 - أ. الحفاظ على استمرارية العمل وثباته بالاعتماد على ما تتوارثه المؤسسة من خبرات والتجارب السابقة والتي تتوارثها الاجيال بالتعاقب مما يجعل المؤسسة لا تتأثر بغياب او تغير قياداتها .
 - ب. الاداء الجماعي والاسهام في اتخاذ القرارات من الكفاءات و المختصين والخبراء لإدارة المؤسسة، وذلك يضمن عدم تفرد رئيس المؤسسة بالإدارة واتخاذ القرار .
 - ج. اتباع السياسات والنظم والقوانين المعتمدة للحفاظ على الثبات والاستقرار الإداري والمالي للمؤسسة.
 - د. مشاركة جميع افراد المؤسسة في تحقيق الاهداف من خلال استثمار جهودهم نحو تطوير المؤسسة ووضع إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات.
 - هـ. تحقيق تفوق المؤسسة في تادية خدماتها من خلال اتباع أفضل الأساليب والنظريات الإدارية المتطورة .
 - و. استقطاب الكفاءات من خلال اتباع أفضل سياسات الاستقطاب المعتمدة والاهتمام بالعنصر البشري وتنميته وتأهيله بشكل مستمر .
 - ز. الحفاظ على عمل المؤسسة وتقديمها، بوصفها مؤسسة للجميع تتطلب العمل الدؤوب من خلال تعزيز ولاء وانتماء العاملين للمؤسسة .
 - ح. يضمن العمل المؤسسي خلق قيادات بديلة ويتيح المجال للمتميزين لممارسة تقدمهم في الوظائف العليا .
 - ط. اتباع مبدأ العمل المؤسسي الجماعي وعدم اتباع العمل الفردي ، ذلك أن العمل الفردي تظهر فيه بصمات صاحبه واضحة ،سلبا او ايجابا وهذا بدورة ينعكس على العمل بشكل عام ،اما العمل المؤسسي الجماعي لايسمح بقصور الافراد داخله ،اذ انه يسعى الى تقويم الاداء بصورة مستمرة . ومن الممكن اجمال ما سيتم تناوله من مؤشرات او ابعاد للأداء المؤسسي في الشكل (٣)



شكل (٣) مؤشرات الاداء المؤسسي المعتمدة في البحث

المصدر من اعداد الباحث (اتفاقا مع ما اورده كل (Lemaitre, M. Lewis, R. & Toro, J. (2007). Guidelines on Self-assessment & Strategic Planning for Palestinian Tertiary Education Institutions. MOEHE Palestine) (Macpherson, N. & Pabari, M. (2004): "Assessing Organizational Performance, Third African Evaluation Association Conference, Professional Development Workshop)

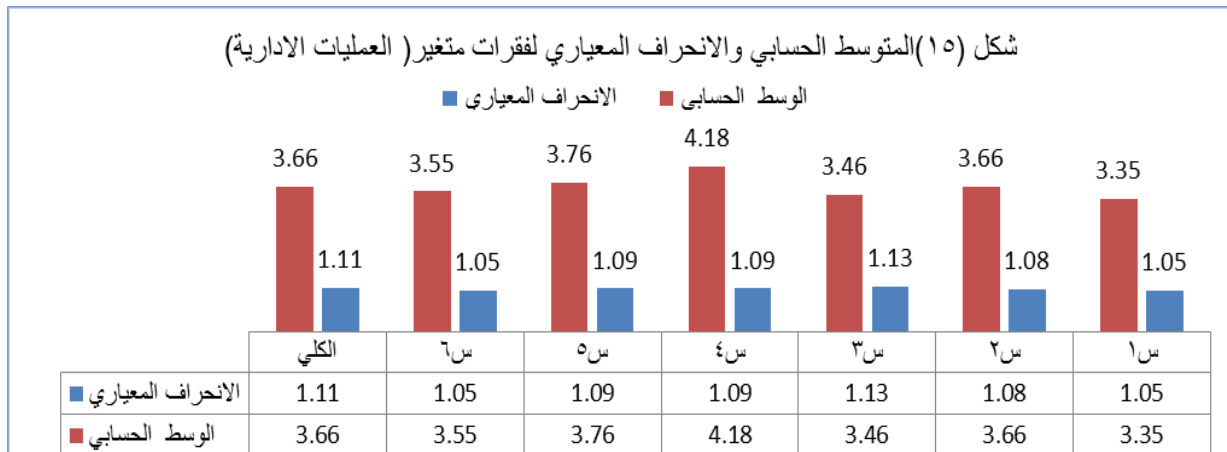
المبحث الثالث/ الجانب التطبيقي

جدول (٤) التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري وشدة الإجابة لفقرات بعد (العمليات الادارية)														
الفقرات	لا أتفق بشدة (١)		لا أتفق (٢)		أتفق الى حد ما (٣)		أتفق (٤)		أتفق بشدة (٥)		الاجابة تلبية المعيار	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	النسبة الاحصائية
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
١- يقوم المكتب بتبسيط الإجراءات لأغراض اجراء عمليات التغيير في مسار العمل	4	6.7	9	15	14	23.3	28	46.7	5	8.3	1.05	3.35	4.5%	
٢- يهتم المكتب بإعادة النظر بهيكلية الوحدات والشعب والأقسام(دمج، إلغاء ، فصل ، ودمج الاعمال و الإجراءات المتقاربة والمتشابهة	2	3.3	8	13.3	12	20	24	40	14	23.3	1.08	3.66	4.9%	
٣- التفكير بإعادة هيكلة مسار العمليات وبما يقلل وقت وكلفة إنجاز الخدمة	4	6.7	8	13.3	14	23.3	24	40	10	16.7	1.13	3.46	4.7%	
٤- ضرورة الغاء الروتين والحلقات الادارية الزائدة لتمكين المكتب من مواجهة التحديات في الاداء	4	6.7	0	0	7	11.7	19	31.7	30	50	1.09	4.18	5.6%	
٥- إجراء دراسة وتحليل للإجراءات والأساليب التي سيتم تغييرها	4	6.7	3	5	11	18.3	27	45	15	25	1.09	3.76	5.1%	
٦- يجري تصميم وتحضير تخطيط العمليات وبما يتفق و تدفق الخطوات الإجرائية لكل عملية تقديم للخدمات	4	6.7	4	6.7	16	26.7	27	45	9	15	1.05	3.55	4.8%	
إجمالي العمليات الادارية														
											1.11	3.66	73%	

توطئة

خصص هذا المبحث للجانب العملي لمناقشة نتائج اجابات العينة واستخراج المقاييس الاحصائية المطلوبة وبيان علاقة الارتباط وعلاقة التأثير بين متغيرات البحث(العمليات الادارية والاداء المؤسسي)وهي كما يأتي :
اولاً: نتائج تحليل اجابات العينة بخصوص اعادة هندسة العمليات الادارية والاداء المؤسسي والتي بينها الجدول(٤) الاتي .

ويبين الشكل (٤) النتائج المعروضة في الجدول (٤)



تشير معطيات الجدول (٤) الى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص متغير (العمليات الادارية) والذي تم قياسه من خلال ستة أسئلة ،الى جملة من النتائج وكما مبينة بالفقرات الآتية:

١. ظهور وسط حسابي عامٍ للمتغير الرئيس الاول والمتمثل ب (العمليات الادارية) فوق الوسط الحسابي المعياري، إذ بلغ (3.66)، وكان التشتت ذا انسجام فوق المتوسط في الإجابة يؤكد الانحراف المعياري العام البالغ (1.11)، وقد بلغت شدة الإجابة عن المقياس لهذا المتغير من العينة المبحوثة (73%)، وكانت الاهمية النسبية لهذا المتغير (4.9).

٢. ان اقل مستوى حققه السؤال الاول وأعلى مستوى إجابة قد حققها السؤال الرابع (ضرورة الغاء الروتين والحلقات الادارية الزائدة لتمكين المكتب من مواجهة التحديات في الاداء) بلغت قيمة وسط الحسابي (4.18) وهي فوق الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وبتشتت عال بين الإجابات، يؤكد الانحراف المعياري (1.09)، وقد بلغت شدة الإجابة (84%)، فمن خلال هذه الإجابة يؤكد المستجيبين ان هنالك روتين وحلقات ادارية زائد لابد من الغاءها او معالجتها، وعلى المكتب ان يهتم بضرورة الغائها من خلال تبسيط الاجراءات و لاهتمام باعادة النظر في الهيكلة و الغاء الحلقات الادارية غير المهمة والتي يمكن الاستغناء عنها.

٣. تشير نتائج السؤال الاول (يقوم المكتب بتبسيط الإجراءات لأغراض اجراء عمليات التغيير في مسار العمل) والذي حقق أقل اجابة، الى وجود توجه لدى المكتب الى تبسيط الاجراءات و الغاء التعقيد.

٤. ان نتائج السؤال الثاني (يهتم المكتب باعادة النظر بهيكلية الوحدات والشعب والاقسام(دمج، إلغاء ، فصل) ، ودمج الاعمال و الإجراءات المتقاربة والمتشابهة) تشير الى ان المكتب يدعم اعادة الهيكلة ودمج الاعمال من اجل الوصول الى الأفضل .

٥. تظهر نتائج الاجابات على السؤال الثالث (التفكير بإعادة هيكلة مسار العمليات وبما يقلل وقت وكلفة إنجاز الخدمة) الى ضرورة التفكير في اعادة الهيكلة الادارية للمكتب من جديد بطريقة تضمن تقليل وقت وكلفة انجاز الخدمة .

٦. تبين الاجابات عن السؤال الخامس (إجراء دراسة وتحليل للإجراءات والأساليب التي سيتم تغييرها) ان هناك إجراء دراسة وتحليل للإجراءات والأساليب التي سيتم تغييرها من المكتب ليتم تهيئة ما يلزم من متطلبات التغيير الايجابي .

٧. اوضحت الاجابات عن السؤال السادس (يجري تصميم وتحضير تخطيط العمليات وبما يتفق و تدفق الخطوات الإجرائية لكل عملية تقديم للخدمات) تبين ان المكتب يجري تصميم وتحضير خطط العمليات وبما يتفق و تدفق الخطوات الإجرائية لكل عملية تقديم للخدمات، واجمالاً يؤشر هذا البعد حاجة المكتب الى الاهتمام بتبسيط الاجراءات و اعادة النظر بالهيكلة الحالية و الغاء الروتين الموجود واعتماد التحليل للعمليات .
ثانياً: تحليل فرضيات الدراسة :

١- تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات اعادة هندسة العمليات الادارية والاداء المؤسسي:

الفرضية الرئيسية الاولى : توجد علاقة الارتباط بين متغيرات اعادة الهندسة ومغيرات الاداء المؤسسي، أي ان هناك علاقات الارتباط بين المتغيرات المستقلة (العمليات الادارية ، تكنولوجيا المعلومات ، الرؤية الاستراتيجية، الموارد البشرية) وبين المتغيرات التابعة (الفلسفة والرسالة والاهداف والغايات، الحكم والادارة، النطاق المؤسسي ، الموارد المؤسساتية ، الملائمة والارتباط، الاستمرارية، التأثير ، الكفاءة والفاعلية) يوضحها الجدول (٥) .

الاداء المؤسسي	الفلسفة والرسالة والاهداف والغايات	الحكم والادارة	النطاق المؤسسي	الموارد المؤسساتية	الملاءمة والارتباط	الاستمرارية	التأثير	الكفاءة والفاعلية
اعادة هندسة العمليات	0.402**	0.466**	0.507**	0.507**	0.459**	0.488**	0.400**	0.498**
العمليات الادارية								

جدول (٥) معامل الارتباط بين متغيرات اعادة الهندسة وبين أبعاد الاداء المؤسسي

يوضح الجدول (٥) معامل الارتباط بين متغيرات إعادة الهندسة وبين أبعاد الاداء المؤسسي، ونلاحظ خلاله انه هناك علاقات ارتباط بين متغيرات إعادة الهندسة (العمليات الادارية) وبين ابعاد الاداء المؤسسي مجتمعة، وكانت العلاقات ذات دلالة معنوية، ويمكن ملاحظتها من خلال قيم معامل الارتباط وعند مستوى معنوية (٠.٠١)، وهذه النتائج تعكس لنا قبول الفرضية.

٢- توجد علاقة الارتباط بين العمليات الادارية وابعاد الاداء المؤسسي: تكشف نتائج الجدول (٦) عن وجود علاقة ارتباط معنوي بين البعد الاول للمتغير المستقل لإعادة هندسة العمليات (العمليات الادارية) وجميع ابعاد الاداء المؤسسي (الفلسفة والرسالة والاهداف والغايات، الحكم والادارة، النطاق المؤسسي، الموارد المؤسساتية، الملائمة والارتباط، الاستمرارية، التأثير، الكفاءة والفاعلية)، وكانت العلاقات ذات دلالة معنوية يمكن ملاحظتها من خلال قيم معامل الارتباط عند مستوى معنوية (٠.٠١).

وهذه النتائج تعكس لنا قبول الفرضية الفرعية الاولى التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين بعد العمليات الادارية وبين ابعاد الاداء المؤسسي (الفلسفة والرسالة والاهداف والغايات، الحكم والادارة، النطاق المؤسسي، الموارد المؤسساتية، الملائمة والارتباط، الاستمرارية، التأثير، الكفاءة والفاعلية).
جدول (٦) معامل الارتباط بين متغير المستقل (العمليات الادارية) وبين ابعاد الاداء المؤسسي

المتغيرات التابعة (الاداء المؤسسي) المتغير المستقل (إعادة هندسة العمليات)	الفلسفة والرسالة والاهداف والغايات	الحكم والادارة	النطاق المؤسسي	الموارد المؤسسية	الملائمة والارتباط	الاستمرارية	التأثير	الكفاءة والفاعلية
العمليات الادارية	0.402**	0.466**	0.507**	0.507**	0.459**	0.488**	0.400**	0.498**
N=60 ** معنوي عند مستوى (٠.٠١)								

٢- يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل (العمليات الادارية) وابعاد الاداء المؤسسي:
تشير معطيات الجدول (٧) الى ان العمليات الادارية تؤثر معنويًا ولكن درجة تأثير ليست عالية نسبيًا في ابعاد الاداء المؤسسي وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الاولى والتي مفادها " هناك علاقة تأثير معنوية بين العمليات الادارية وبين ابعاد الاداء المؤسسي".
جدول (٧) تحليل العلاقة التآثرية بين المتغير المستقل (العمليات الادارية) وابعاد الاداء المؤسسي

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	.859	.455			1.887	.064
الاداء	.728	.123	.614		5.921	.000

ويمكن تجسيد العلاقة المعنوية للامتداد بالاعتماد على تحليل التباين في الجدول (٨) والذي أظهر ان النموذج معنوي وفقًا لقيمة (F=35.06) المحسوبة عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وبدرجة حرية (1,58) وكانت اكبر من الجدولية (4.08)، وان ومعامل التحديد الذي يعبر عن قدرة المتغير المستقل على تفسير المتغيرات المعتمدة مجتمعة جاءت قيمته (R²=37.7) وهذا يعني ان (37%) من المتغيرات المستقلة فسرت التغيرات التي تطرأ على ابعاد الاداء المؤسسي. في حين أن نحو (63%) من الاختلافات تعود الى المتغيرات العشوائية التي لا يمكن السيطرة عليها.

جدول (٨) تحليل التباين للمتغير المستقل (العمليات الادارية) وابعاد الاداء المؤسسي

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	22.975	1	22.975	35.060	.000
Residual	38.008	58	.655		
Total	60.983	59			

R² = 37.7%

R²(adj)= 36.6%

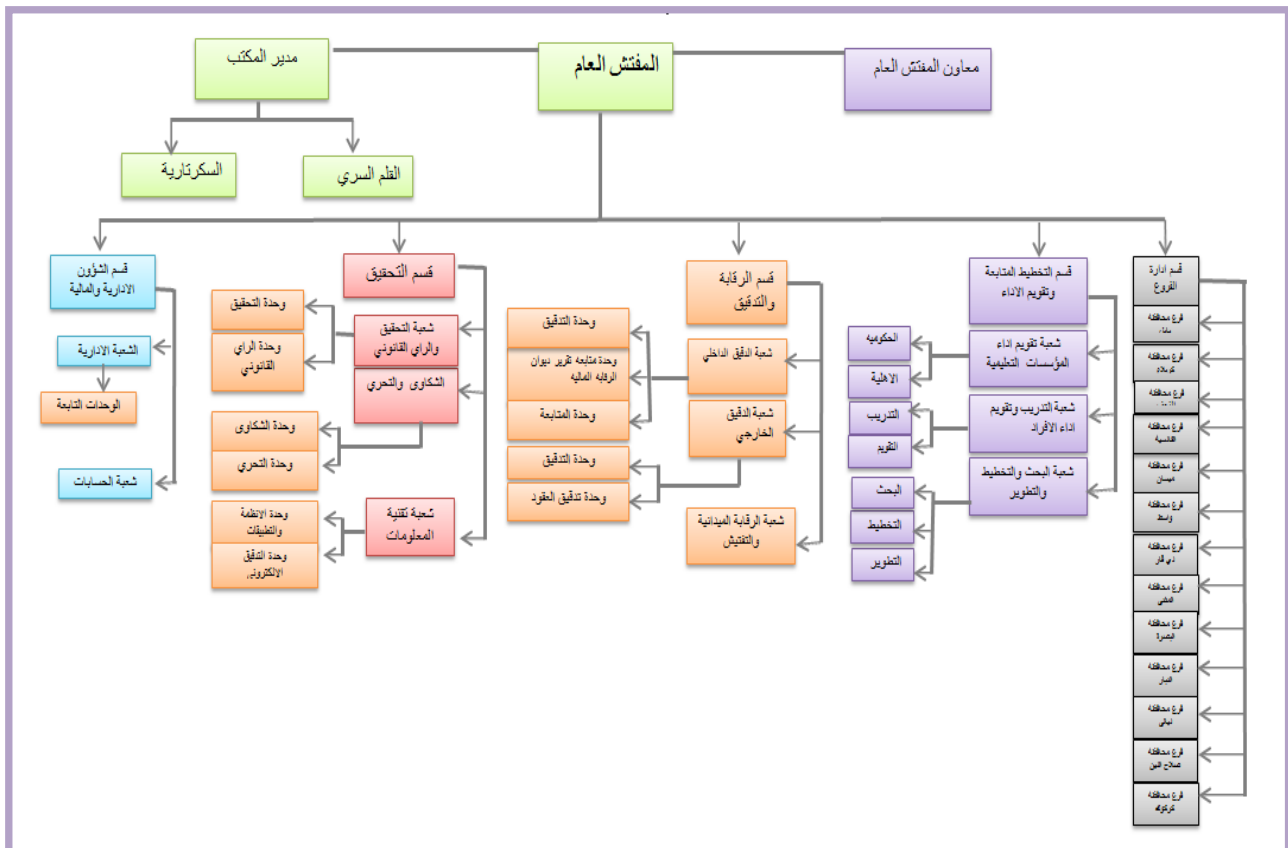
المبحث الثالث / الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- ١- ارتبطت العمليات الادارية في المكتب المبحوث و ابعاد الاداء المؤسسي (الفلسفة والرسالة والاهداف والغايات، الحكم والادارة، النطاق المؤسسي ، الموارد المؤسساتية، الملاءمة والارتباط، الاستمرارية، التأثير، الكفاءة والفاعلية) .
- ٢- يؤثر مسار العمليات الادارية في أبعاد الاداء المؤسسي للمكتب المبحوث .
- ٣- وجود روتين وحلقات ادارية زائد لايد من الغاءها او معالجتها من خلال تبسيط الاجراءات و لاهتمام بإعادة النظر في الهيكله والغاء الحلقات الادارية الغير مهمة والتي يمكن الاستغناء عنها .
- ٤- وجود توجه لدى المكتب الى تبسيط الاجراءات و الغاء التعقيد ودعم اعاده الهيكله ودمج الاعمال من اجل الوصول الى الافضل وان المكتب يجري تصميم وتحضير تخطيط العمليات وبما يتفق وتدقق الخطوات الإجرائية لكل عملية تقديم للخدمات ، وهذا يؤشر ان المكتب بحاجة الى الاهتمام بتبسيط الاجراءات واعادة النظر بالهيكله الحالية والغاء الروتين الموجود واعتماد التحليل للعمليات .

ثانياً: التوصيات

- ١- تطبيق الاسلوب المعتمد أسلوب في البحث الحالي لغرض اعاده هندسة مسار العمليات الادارية في مكتب المفتش العام لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي من خلال تطبيق الاليات الاتية:
أ- الدراسة الفعلية لمسارات العمل لتحديد المهام والوظائف بشكل دقيق.
ب- تحدد إمكانية التحسين المستمر لمسارات العمل المعاد هندسة عملياته.
ج- تحدد المسارات او الخطوات التي تضيف قيمة من عدمها.
د- اجراء التغييرات في الهيكل التنظيمي الى المكتب للتكيف مع الوضع المقترح الذي ينتج من استخدام هيكل اداري جديد مبني على اساس العمليات لا الوظائف، ويكون الهيكل المقترح كما في الشكل (٥):



شكل (٥) نموذج الهيكل التنظيمي المقترح

ان الهيكل التنظيمي المقترح يتوافق مع ما تم استعراضه من مفاهيم واجراءات واليات وخطوات وادوات وبخصوص اعادة هندسة العمليات الادارية اذ دأب الباحث على ترجمتها على ارضية الواقع مستنداً الى القواعد العلمية بالاعتماد على النتائج الميدانية الحقيقية التي توصل اليها البحث من وجود روتين وحلقات ادارية زائد لا بد من الغاءها ووجود اقسام متداخلة من حيث العمل والوظائف ، فضلاً عن التماثل في التخصص الميداني مع اختلاف المسميات اضع الى ذلك بعثت اجزاء العملية الادارية بين الشعب والاقسام مضافاً اليه الازباك في توزيع المهام وكل ذلك يشير الى ان النظام الحالي عاجز عن الوصول الى الغاية الاسمى من جود هذا المكتب وهي الحد من الفساد المالي الاداري والرقى بالمؤسسات التعليمية الى مستوى الطموح ، لذا توجه البحث الى هذه المشاكل وتحليلها معالجتها من خلال تبسيط الاجراءات وإعادة النظر في الهيكله والغاء الحلقات الادارية الغير مهمة والتي يمكن الاستغناء و الغاء التعقيد ودعم اعادة الهيكلة ودمج الاعمال ، والعمل اتباع اسلوب العمليات والنخلي عن اسلوب تقسيم العمل على اساس الوظيفة او المهمة فتمخض ذلك عن استحداث هيكل تنظيمي جديد داعماً للعمليات الادارية الرشيقه والمترابطة على اساس التكامل فيما بينها، ذا كان الهيكل التنظيمي السابق يتكون من عشرة اقسام رئيسة للقيام بالاعمال وبعد اعادة هندسة العمليات اصبح عددها خمسة اقسام مع الحفاظ على جميع الوظائف الاساسية والمهام الرئيسية التي يؤديها المكتب ، والشكل (٥) يوضح الهيكل التنظيمي المقترح.

٢- نشر مفاهيم اعادة الهندسة وأدواتها وأساليبها بين الأفراد العاملين في المؤسسات الرقابية وفي المستويات الادارية كافة ، والعمل لإعادة هيكلة مسار دائرة مكتب المفتش العام ليصبح دائرة رشيقه وسلسة في انجاز العمل عن طريق:

- أ-الاعتماد على أوصاف عمل جديدة ومتطورة للوظائف كافة.
- ب- إلغاء الأقسام التي تنقل الدائرة بتعدد وكثرتها والتي يمكن إلحاقها بأقسام أخرى.
- ت- دمج الشعب غير الضرورية التي تعمل ضمن التخصص نفسه وتوحيد الاختصاصات في عمليات مشتركة.
- ث- دمج بعض الخطوات المتكررة مما يؤدي إلى تقليص وقت انجاز المعاملة وعدد الاجراءات المتبعة .
- ج- تقليص عدد العاملين نتيجة الحذف والدمج على الشعب والاقسام والغاء المناصب التي لاجدوى من وجودها.
- ح- تخطيط مسارات عمل جديدة تنسجم وهيكلية العمليات لا الوظائف.
- ٣- استحداث شعب جديدة لتتلاءم واتجاهات التحول إلى الهندرة للإسهام في تقليص أوقات انجاز المعاملة الواحدة جراء الانتقالات غير المبررة بين مركز الوزارة ودائرة مكتب المفتش العام وبما يسهل من سير اجراءات الأعمال المطلوبة.
- ٤- استحداث بريد الكتروني خاص أو تقنيات محوسبة ولكل شعبة لاستلام الردود والعمل المستمر عليه من دون انقطاع اي الاستلام والتسليم الالكتروني وخاصة ما بين الشعب والاقسام .
- ٥- إعادة النظر بالصلاحيات الممنوحة وتوسيعها بشكل يتلاءم مع تسهيل تطبيق اعادة هندسة العمليات في المكتب .
- ٦- مواصلة التحسين المستمر للعمل والذي بدونه لا يمكن للدائرة تحقيق النجاح الذي تنشده، وهنا لا بد من الإفادة من أدوات اعادة الهندسة بغية تطوير أداء الأعمال بشكل دائم.
- ٧- العمل على تبسيط الاجراءات و الغاء التعقيد ودعم اعادة الهيكلة ودمج الاعمال من اجل الوصول الى الافضل الى واقع عملي من خلال تطبيق منهج اعادة هندسة العمليات واعادة النظر بالهيكله الحالية والغاء الروتين الموجود واعتماد التحليل للعمليات.
- ٨- العمل على مراجعة مسار العمليات لتحسين الاداء المؤسسي لمكتب المفتش العام لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي من خلال :
- أ- اعادة صياغة رسالة ورؤية المكتب لتوضح بشكل مباشر مبادئ اعادة هندسة العمليات وما يرتبط بها من مفاهيم وتهنية الارضية المناسبة لتقبل التغيير من خلال اشاعة ثقافة التغيير في المؤسسات للمكتب وبيان كيفية اجراء هذا التغيير ومدى تأثيره وما هو المرود العام والخاص من ورائه .
- ب- دعم وتأييد الابداع الفردي في العمل للحصول على المواهب الكامنة وتفجير الطاقات الموجودة لدى الافراد وفسح المجال امام المتخصصين لإبداء الآراء بكل شفافية.
- ج- رفع الحواجز بين الادارات العليا والافراد العاملين بكافة المستويات وفتح قنوات اتصال مشتركة الاعتماد بالدرجة الاساس على الكفاءة والالتزام ونبذ الاساليب المعيبة الاخرى .

٩- توحي الدقة في اعداد البرامج وتوقيتاته واليات تنفيذه من خلال دراسة جدوى هذه البرامج وترشيد النفقات غير الضرورية .

١٠- توزيع المناصب الادارية بحسب الاستحقاق العلمي والمهني والافادة من الملاكات والكفاءات العلمية اخل المكتب والحفاظ عليها وتنميتها .

المصادر :

١- الدجني، اياد، علي " دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية " بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في التربية "مناهج وطرائق التدريس" منشور ٢٠١١ .

٢- المرجوشي، أينتن، محمود ،٢٠٠٨ " تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية " دار النشر للجامعات ، القاهرة .

٣- الكساسبة ، الفاعوري ،محمد مفضي ،عبيد حمود ،قضايا معاصرة في الادارة (بناء قدرات حاسمة لنجاح الاعمال) ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ،عمان ، الاردن ، ٢٠١٠ .

٤- العدلوني، محمد (٢٠٠٢)، العمل المؤسسي ، الطبعة الأولى، دار ابن حزم للطباعة والنشر، بيروت .

٥- صالح ،فلاح ،كريم " تأثير إعادة تصميم الوظيفة في الأداء المنظمي بحث ميداني لعينة من مكاتب المفتشين العاملين" بحث مقدم كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة بغداد ، ٢٠١٣ .

٦- علي، امل ،عبد ،محمد "امكانية تطبيق إعادة هندسة الاعمال لإسناد اداء العمليات ، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات النسيجية / حلة ، اطروحة دكتوراه مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد- جامعة المستنصرية ، ٢٠٠٤ .

٧- عايش ، شادي (٢٠٠٨) : "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي(دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة)" ، رسالة ماجستير ،الجامعة الإسلامية- غزة- فلسطين .

٨- عبد الحفيظ ،أحمد بن صالح ، إعادة هندسة " كيف تطبق منهج ال إعادة هندسة، دار وائل، عمان، ط١، ٢٠٠٣ .

9- Henri MITONNEAU, Reus sir l'audit des process us, 2eme edit on, AFNOR, Paris, 2006.

10- Zaheer, Arshad & Mushtaq , Khalid & Ishaq , Hafiz Muhammad "Reengineering the Procurement Process in a Public Sector Organization : A Case Study ", International Bulletin of Business Administration, Euro Journals, Inc., 2008.

11- McMillan ,Hugh & Tampoe ,Mahen(2000) "Strategic management" Oxford University press , New York .

12- Fabienne GUERRA, Pilotage strategique de l'entreprise, DeBoeux, Bruxelles, 2007.

13- Jean-Pierre HUBERAC, Guide des méthodes de la qualite, Maxima, Paris, 1999

14- Xavier BOUIN, François-Xavier SIMON," Les nouveau visage du contrôle de gestion", DUNOD, Paris, 2009.

15- Yvon MOUGIN, La cartographie des processus, 2ème édition, Editions d'organisation, Paris, 2004

16- Voir : Rene DEMEESTERE et Al, Contole de gestion et pilotage de la performance, 2eme edition, DUNOD, Paris, 2002.

17- Peterson, W. and Gijbers, G. and Wilks, M.,(2003). An Organizational Performance for Agricultural Research Organizations, ISNAR

18- Lemaitre, M. Lewis, R. & Toro, J. (2007). Guidelines on Self-assessment & Strategic Planning for Palestinian Tertiary Education Institutions. MOEHE – Palestine

19- Macpherson, N. & Pabari, M. (2004): "Assessing Organizational Performance, Third African Evaluation Association Conference, Professional Development Workshop



The Impact of Business Process Reengineering in the institutional performance : Research in the office of the General Inspector in the Ministry of Higher Education and Scientific Research

Abstract

This research is aimed at indicating the impact of business process reengineering on corporate performance in the Office of the Inspector General of the Ministry of Higher Education and Scientific Research of the Iraqi study has identified a problem in a number of the most important questions - what the impact of the Business Process Reengineering at the corporate office performance indicators respondent? What are the actual results of the analysis of paths Administrative Process Engineering and Corporate Performance respondent in the office? In order to achieve the goal of the research and answer the questions of the problem, the study applied to a sample of (60) a member of the office staff out of (127) and functional level extends between managers and department heads and officials of the people and officials of the units and some of the staff, has used the questionnaire as a tool to collect data and information . And achieved Find a set of results, highlighted by the presence of significant moral correlation between Business Process Reengineering and the dimensions of corporate performance show that there is significant effect between Business Process Reengineering and the dimensions of organizational performance and identify the bugs found in the course of the office operations.

Key word: Business Process Reengineering, institutional performance