

الهندرة ودورها في المشكلات الإدارية

(بالتطبيق على شركة الدار الاستشارية في الفترة من 2020 - 2022م)

أستاذ مساعد - جامعة الزعيم الأزهرى

د. أبو بكر ضو البيت أبو بكر محمد

أستاذ مساعد - جامعة كبرى

د. مختار محمد خليل إبراهيم

المستخلص:

تواجه المنظمات اليوم العديد من المشكلات الادارية وتحاول جاهدة في السيطرة عليها من خلال استخدام نظم إدارية حديثة من بينها الهندرة (أعادة هندسة العمليات) هدفت الدراسة للتعرف على دور الهندرة في المشكلات الإدارية ودراسة العلاقة بين التقنية المستخدمة والمشكلات الإدارية ، حيث تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس: مدى تأثير الهندرة في المشكلات الإدارية ، كما استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة للمنهج التاريخي . كما إفترضت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقنية المعلومات والمشكلات الإدارية . وهناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين السياسات المتبعة والمشكلات الإدارية . كما توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : الكوادر البشرية بالشركة مؤهلة مهنيًا بنسبة بلغت 76 % . وبنسبة بلغت 80 % يتم تحفيز العاملين معنويًا.

الكلمات الأفتتاحية: الهندرة ، الكوادر البشرية، تقنية المعلومات، السياسة المتبعة، المشكلات الادارية.

Reengineering of administration process and its role in administrative problems

(Application to Al Dar consulting Company in the period between 2020 _2022)

Dr. Abubaker Dawelbet Abubaker Mohammed

Dr. Mokhtar Mohammed Khalil Ibrahim

Abstract:

This study aimed to identify the role of Business Process Reengineering in administrative problems and also to study the relationship between the applied technique and administrative problems, whereas the problem of the study was expressed and explained in the main question: How far Business Process Reengineering has affect in administrative problems. The study also used the descriptive analytical approach in addition to the historical approach. The study assumed that there is statically significant relationship between human staff and administrative problems. There are is statically significant relationship between the applied policies and administrative problems. The study also come out with several results including: the company's human staff are professionally qualified by percentage of 76 %, whereas the employees are morally motivated by 80 %.

Key words: Human cadres, Information Technology, Followed Policy, Administrative Problems.

أولاً : الإطار المنهجي :

المقدمة :

يعد مصطلح إعادة هندسة العمليات الادارية(الهندرة) من المصطلحات التي رافقت استخدام تقانة المعلومات في منظمات الاعمال ، فعمل مضمونها على زيادة قدرة المنظمة في السيطرة على الاختلافات العديدة المحيطة بالمنظمة والناجمة عن التطورات الحاصلة في الوقت الراهن ، وللوصول إلى نقطة الارتكاز الحقيقية للتعامل مع جملة هذه التغييرات واستيعاب كافة مسبباتها وخلفياتها عن طريق التغيير الجذري في مفاهيم الادارة واساليب عملها والتي لا تتلاءم والاوضاع الجديدة للمنظمة.

اذ يشهد عصرنا الحالي خطوات مثمرة نحو طريق تطبيق إعادة هندسة العمليات دون الاكتفاء بإجراء تحسينات تدريجية واما ستتجاوزه إلى مرحلة إعادة تفكير شمولية تلامس جميع المبادئ والاسس التقليدية الصارمة في تنفيذ مجمل العمليات الادارية بصفة جوهرية ، وحل جانب القصور التي تواجه منظمات الأعمال.

أحدثت التغييرات التي تحدث في البئات المختلفة العديد من المشكلات الادارية في منظمات الأعمال تعمل المنظمات جاهدة في حلها بصورة علمية وفقاً لأسس موضوعية ومدروسة بإستخدام النظم الادارية الحديثة من بينها(الهندرة).

مشكلة البحث:

تتمثل المشكلة في عدم إهتمام العديد من المؤسسات السودانية بالنظم الادارية الحديثة التي من بينها إعادة هندسة العمليات الادارية (الهندرة) مما انعكس سلباً على أداءها و ساهم ذلك في ظهور العديد من المشكلات الادارية ويحاول الباحثان دراسة الى أي مدى تساهم هندسة العمليات الادارية في حل المشكلات الادارية من خلال الاجابة على السؤال الرئيس التالي:

مدى تأثير الهندرة في المشكلات الإدارية ؟

ويتفرع من هذا السؤال عدة أسئلة فرعية:

1. ماهي الهندرة ؟ وأهدافها؟
2. ماهيالمشكلات الإدارية ؟ وماهي أهميتها؟
3. ماهو أثر الكوادر البشرية بالشركة في المشكلات الإدارية؟
4. ماهو أثر تقنية المعلومات بالشركة في المشكلات الإدارية؟
5. ماهو أثر السياسة المتبعة بالشركة في المشكلات الإدارية؟

أهمية البحث:

تتمثل الاهمية العلمية في إضافة مادة علمية تفيد الدارسين في مجال الهندرة وتفتح الفرص لدراسات جديد للدارسين في المجال.

أما الأهمية العملية يقدم البحث معلومات تساعد متخذي القرار في المشكلات المرتبطة بموضوع البحث تستفيد منه الشركة موضوع الدراسة والمؤسسات المشابهة.

أهداف البحث:

1. التعرف على العلاقة بين الهندرة و المشكلات الإدارية.
2. دراسة تجربة شركة الدار الإستشارية في المشكلات الإدارية.
3. التعرف على أثر الكوادر البشرية بالشركة في المشكلات الإدارية.
4. التعرف على أثر تقنية المعلومات بالشركة في المشكلات الإدارية.
5. معرفة الي أي تؤثر السياسة المتبعة بالشركة في المشكلات الإدارية.

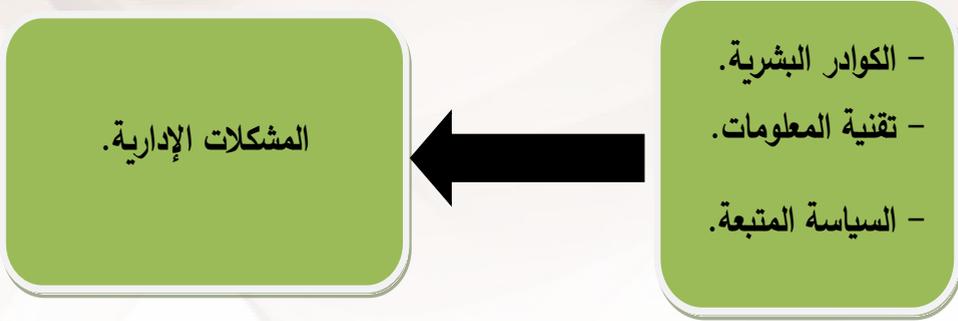
فروض البحث:

الفرضية الرئيسة للبحث: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهندرة في المشكلات الإدارية. ويتفرع منها:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكوادر البشرية بالشركة و المشكلات الإدارية.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقنية المعلومات بالشركة و المشكلات الإدارية.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السياسة المتبعة بالشركة و المشكلات الإدارية.

شكل (1) نموذج الدراسة :

المتغير المستقل
الهندرة.
المتغير التابع
المشكلات الإدارية.



المصدر : إعداد الباحث 2022م

منهج البحث:

إتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي و التاريخي وأسلوب دراسة الحالة.
حدود البحث:

حدود موضوعية: أثر الهندرة في المشكلات الإدارية.

حدود مكانية: شركة الدار الإستشارية - الخرطوم.

حدود زمانية: يغطي البحث الفترة من 2021-2022م.

حدود بشرية: العاملون بشركة الدار الإستشارية.

مصادر البحث:

مصادر أولية: الإستبانة و الملاحظة.

مصادر ثانوية: الكتب والمراجع والمجلات العلمية والدوريات والإنترنت.

الدراسات السابقة :

الدراسة الأولى : ابتسام أحمد الزهراني ، نرفانا عبد الرحمن غيث 2019¹ :

هدفت الدراسة للتعرف على دور الهندرة بمتطلباتها (القيادة ، والسياسات والتخطيط

الاستراتيجي، وتمكين العاملين، وتكنولوجيا المعلومات، والهيكل التنظيمي، والإمكانات الماليّة، الثقافة

التنظيميّة (في تبسيط الإجراءات الإدارية من وجهة نظر الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد

العزيز بجّدة. وإعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي . وأظهرت الدراسة عدة نتائج

أهمها : وجود تأثير إيجابي قوي لدور الهندرة في تبسيط الإجراءات الإداريّة في الجامعة، وأظهرت

أن متطلبات الهندرة المتمثلة في تكنولوجيا المعلومات ، والهيكل التنظيمي، والتخطيط الاستراتيجي،

هي الأعلى في توافرها بيئة العمل في الجامعة ، وتليها السياسات الإدارية ، ثم القيادة، والثقافة

التنظيمية ، وتمكين العاملين، وأخيرًا الإمكانات الماليّة، وقدمت الدراسة عدة توصيات أهمها : تعزيز

تطبيق متطلبات الهندرة بجميع أبعادها في الجامعة ، وضرورة وضع أسس وأساليب لتبسيط الإجراءات الإدارية بها ، وعمل دراسات مقارنة بين الجامعات الحكومية والخاصة حول مستوى جاهزية القطاع التعليمي ومعوقاته لتطبيق الهندرة، وبناء تصوّر مقترح للهندرة في جامعة الملك عبد العزيز بجدة.

الدراسة الثانية : سلام جاسم و عبدالرحمن محمود 2020م :2

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع خدمات المعلومات في مؤسسات المعلومات بجامعة ديالي، والتعرف على مفهوم إعادة هندسة العمليات ومبادئها، وبيان دورها في تحسين مستوى خدمات المعلومات المقدمة للمستفيدين في مؤسسات المعلومات بجامعة ديالي، تحديد استعداد الموارد البشرية في الجامعة لإعادة هندسة عمليات خدماتها، و قد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لملائته لطبيعة البحث من خلال تسليط الضوء على الجانب النظري وتصميم الاستبانة ملائمة لهذا الغرض، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها : يوجد دعم كامل من الإدارة للأرتقاء بمستوى الأداء وإعادة هندسة العمليات لخدمات المعلومات إذ كانت بواقع 60 % مرتفعة، وبنسبة 40 % متوسطة. ويوجد ضعف واضح في مستوى خدمات المعلومات للمستفيدين بواقع 43 % متوسطة و 57 % منخفضة. وكان مستوى تحسين الأداء من خلال إعادة هندسة العمليات بلغ مستوى مرتفع 67 % وبلغت متوسطة 33 % . و إذ وصت الدراسة الي دعم إدارة الجامعة لمؤسسات المعلومات من خلال رفدها بالموارد البشرية المتخصصة لما لها من أهمية في الارتقاء بمستوى خدمات المعلومات المقدمة. وتطبيق إجراءات إعادة هندسة العمليات في إجراءات العمل كافة لمؤسسات المعلومات في جامعة ديالي.

الدراسة الثالثة: دراسة تغريد عوض عبد الحليم 2021م:3

هدفت الدراسة إلى دراسة واقع الهندرة بأبعادها (التنظيمي، البشري، التكنولوجي) ودورها في تحقيق الميزة التنافسية بشركة كوفتي للمواد الغذائية بالسودان، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتم جمع البيانات الأولية للدراسة من خلال أداة الاستبيان باستخدام أسلوب الحصر الشامل. وتم تحليل الاستبانة باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. وكان من أهم نتائج الدراسة توفر البعد التنظيمي في شركة كوفتي للمواد الغذائية في متوسط عام مقداره (4,11) وبانحراف معياري (0,700)، وكان من أهم نتائج الدراسة كذلك توفر البعد البشري في شركة كوفتي للمواد الغذائية، في متوسط عام مقداره (3,71) وبانحراف معياري (0,961)، كما كان من أهم نتائج الدراسة توفر البعد التكنولوجي في شركة كوفتي للمواد الغذائية، في متوسط عام مقداره (3,59) وبانحراف معياري (0,985)، وكان من أهم توصيات الدراسة، ضرورة قيام الشركة بتخصيص مبالغ مالية سنوية موجهة نحو إعادة هندسة العمليات بهدف تعزيز القدرات التنافسية لها في التقدم التكنولوجي المتسارع في أنظمة المعلومات، ضرورة قيام الشركة بتشكيل لجان دائمة لبحث العمليات اليومية وإعادة هندستها لضمان تحسينها المستمر وربط أدائها بتحقيق الميزة التنافسية .

التعقيب على الدراسات السابقة :

من خلال الاطلاع على الدراسات السابق نجد أنها تناولت إحدى متغيري الورقة العلمية (الهندرة ، المشكلات) الا أن الورقة العلمية اختلفت عن الدراسات السابقة في أنها جمعت بين المتغيرين في دراسة واحدة، وكذلك اختلفت عنهم في مجتمتع الدراسة (العاملين بشركة الدار الاستشارية)

ثانياً: الاطار النظري:

الهندرة(إعادة هندسة العمليات):

وهي البدء من جديد من نقطة الصفر وليس اصلاح وترميم والوضع القائم أو اجراء تغييرات تجميلية تترك البنى الاساسية كما كانت عليه والتخلي التام عن إجراءات العمل القديمة والراسخة والتفكير بصورة جديدة مختلفة في كيفية تصنع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء.⁴

مفهوم الهندرة: Engineering:

يعد مدخل إعادة هندسة العمليات الادارية (الهندرة) من أحدث مفاهيم التغيير الجذري التي أحدثت ثورة في عالم الادارة الحديثة حيث تمثل دعوة جريئة لإعادة النظر فيما اعتادت المنظمة القيام به من أعمال وإجراءات ودراساتها وتقييمها وإعادة هيكلتها بشكل جذري، أي بمعنى التخلي عن إجراءات العمل القديمة والتفكير بصورة جديدة لمواجهة التغييرات التي طرأت في السوق وظروف الانتاج وتحديات المنافسة وتوفير الموارد اللازمة للإنتاج.⁵

تعريف الهندرة:

نلاحظ ان مصطلح إعادة الهندسة Re. Engineering يتألف من شطرين هما Re ويقصد بها الاعادة أي (again) او ثانية او من جديد . أما engineering فتعني الهندسة وهي تطبيق للقواعد الرياضية والعلمية لغرض الحصول على نتائج عملية مثل التصميم ، البناء، التركيب . إعادة هندسة العمليات الإدارية او ما يعرف بالهندرة هي إعادة التفكير الأساسي ، وإعادة التصميم الجذري للعملياتالإدارية ، لتحقيق تحسينات جوهرية في معايير قياس الأداء الحاسمة ، مثل : التكلفة ، والجودة ، والخدمة والسرعة⁽⁶⁾. وتعد إعادة الهندسة اسلوب اداري جديد، حيث تعنى بالعمليات وبالمنظمات والأعمال التي يؤديها العاملون في تلك المنظمات.

وجاء (Kotler) بالتعريف الاتي : تعد إعادة الهندسة جوهر عملية الاعمال من خلال التركيز على اقسام الوظائف واعادة التنظيم عبر عمليات اساسية والكل يدار من جانب فرق العمل المتعددة . ووصفها (ديفيد) بأنها مشاريع شبه ادارية تشمل إعادة التصميم بشكل جذري لعمليات أي مؤسسة وذلك لتحقيق تغييرات مستمرة في الايدي العاملة ، الهيكلية ، التقنية المعلوماتية ، لإنتاج اداء منسق وكذلك اجراء التحسينات في الخدمة والنوعية والكلفة.⁷

إن إعادة هندسة الأعمال هي إعادة تفكير أساسي وإعادة تصميم بصفة جذرية لجميع جوانب المنظمة بهدف إجراء تحسينات جوهرية وليست هامشية في معايير الأداء الحاسمة ، الكلفة ، الجودة ، الوقت ، السرعة ، الخدمة ، من اجل البقاء وتحقيق ميزات تنافسية.⁸

عناصر إعادة هندسة العمليات الإدارية:

1. أن يكون التغيير أساسى :

إن إعادة هندسة العمليات الإدارية تطرح أسئلة أساسية لا تشمل فقط الطرق والأساليب الإدارية المستخدمة ، بل تتجاوزها إلى الأعمال نفسها ، والفرضيات التي تقوم عليها تلك الأعمال ، مثل :لماذا نقوم بالأعمال التي نقوم بها ؟ ولماذا نتبع هذا الأسلوب في العمل ؟ مثل هذه الأسئلة الأساسية تضع الفرضيات التي تقوم عليها الأعمال محل تساؤل ، وتدفع العاملين إلى إعادة النظر في هذه الفرضيات .

2. أن يكون التغيير جذري :

يجب أن يكون المطلوب في إعادة هندسة العمليات الإدارية ، جذريا وله معنى وقيمة، وليس تغييرا سطحيا يتمثل في تحسين وتطوير ما هو موجود (أي ترميم الوضع الحالي) إن التغيير الجذري يعني اقتلاع ما هو موجود من جذوره وإعادة بنائه بما يتناسب مع المتطلبات الحالية وأهداف المنظمة .أن يكون النتائج جوهرية وضخمة: تتطلع إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحقيق نتائج جوهرية وضخمة ، أي لا تقتصر على التحسين والتطوير النسبي والشكلي في الأداء ، والذي غالبا ما يكون تدريجيا. إعادة هندسة العمليات الادارية (الهندرة) من المفاهيم الحديثة في العلوم الادارية التي تداخلت في جميع مرافق الادارة من إعادة هندسة الموارد البشرية الى إعادة هندسة النظم الادارية وغيرها من العمليات الادارية الاخرى.

3. أن يكون التغيير في العمليات:

تركز إعادة هندسة العمليات الإدارية على تحليل وإعادة بناء العمليات لإدارية ، وليس على الهياكل التنظيمية ومهام الإدارات أو المسئوليات والوظيفية . فالعمليات الإدارية نفسها هي محور التركيز والبحث ، وليس الأشخاص والإدارات .

4. أن يعتمد التغيير على تقنية المعلومات :

تعتمد إعادة هندسة العمليات الإدارية على الاستثمار في تقنية المعلومات واستخدام هذه التقنية للتغيير الجذري الذي يخلق أسلوبا إبداعيا في طرق وأساليبشكل فعال ، بحيث يتم توظيفها تنفيذ العمل ، وليس ملكية التي تهدف لتوفير الوقت .

5. أن يعتمد التغيير على التفكير الاستقرائي وليس الاستنتاجي:

تعتمد إعادة هندسة العمليات الإدارية على الاستقراء والمتمثل في البحث عن فرص التطوير والتغيير قبل بروز مشاكل تدعو للتغيير والتطوير ، وترفض إعادة هندسة العمليات الإدارية التفكير الاستنتاجي والمتمثل في الانتظار حتى بروز المشكلة ثم العمل على تحليلها والبحث عن حلول مناسبة لها .

أهمية إعادة هندسة العمليات:

1. يمكن تطبيق إعادة الهندسة في كافة المنظمات سواء اكانت خدمية أم إنتاجية وفي كافة مجالات الحياة .
2. أن الذي يميز إعادة الهندسة انها تستخدم من جانب المنظمات القائمة . والتي لا

تزال قيد العمل . وهذا يعني أن المنظمة مدعومة بأسس وقواعد سواء اكانت مادية او معنوية وبالاعتماد على هذه الاسس تقوم ببدء العمل من جديد وكان المنظمة انشأت لأول مرة .

3. تساعد في إنجاز الأعمال بأقل وقت وبأقل كلفة ممكنة .
4. زيادة الربحية وذلك لانخفاض التكاليف .
5. تقديم افضل الخدمات وبجودة عالية .
6. توفر للمنظمة ميزة تنافسية اذا ما تم التطبيق بشكل كفوء .
7. تعد نوعا من الاستراتيجيات المتطورة .
8. تمكن المنظمة من اعتماد تكنولوجيا متطورة

الأبعاد المؤثرة في الهندرة:

1. البعد التنظيمي:

هو الترتيب للأجزاء المختلفة في المنظمة في وضع يبين العناصر للإطار الهيكلي والعلاقات بين العناصر المستخدمة في المنظمة ككل، أي أنه نظام لانسياب الأعمال وعلاقات السلطة وفتوات الاتصال التي تربط أعمال الأشخاص في المجموعات المختلفة في المنظمة بعضها البعض، هذا يسمى بالهيكل التنظيمي الرسمي، ها بخلاف الهيكل التنظيمي الغير رسمي حيث أنه يعكس مجموعة العلاقات غير الرسمية السائدة بين أعضاء المنظمة.⁹

2. البعد البشري:

في كثير من الشركات ومنظمات الأعمال يمثل العنصر البشري المورد الأكثر إفادة على الإطلاق ومن أجل أن تتضح إعادة هندسة العمليات، لذا علينا أن نركز على ادارة الموارد البشرية وهي الطريقة المستخدمة لدي المنظمات والمؤسسات العالمية لأختيار وتطوير وتقييم العاملين لتحقيق النسبة الكاملة للقوى العاملة لخدمة واثراء أهداف الشركة و أدائها.¹⁰

3. بعد تقانة المعلومات:

يعد التخطيط لتقانة المعلومات ليس بالمهمة اليسيرة ويحتاج إلى مدة زمنية فقد يكون طويلة للتأكد من حقيقة مردودها متأثراً من ارتباطها المستمر بالقرارات الادارية مما اتاح الفرصة لتقانة المعلومات لمساندة عمليات إعادة الهندسة لتعزيز اداء المنظمات وتحسين كفاءتها عن طريق التخلص من الوسطاء الاداريين وتفادي حالات التأخير في الوصول إلى المعلومات فهي سعت وفي ظل إعادة هندسة العمليات الادارية لتحقيق المواءمة المنطقية بين تقانة المعلومات والمنظمة⁽¹¹⁾ ويعتقد بأن تقانة المعلومات تسأهم في تحسين الفعالية التشغيلية لعمليات الأعمال (الهندرة) من خلال تسهيل تبادل المعلومات بوقت وكلفة اقل وعلى امتداد كامل لسلسلة القيمة مما يتيح اجراء تحسينات مهمة . وي طرح في هذا الاتجاه الاموذج الخماسي الذي يهدف الى استعمال نظم المعلومات في عملية إعادة هندسة الأعمال ويشمل؛ (إعادة تعريف دور نظم المعلومات، صنع القرارات المتاحة، تنمية استراتيجية وبناء نظام المعلومات، تطوير خطة رئيسة والتنفيذ والادارة)،

ويذكر بأنه مالم تعطي الإدارة تقانة المعلومات (الحاسوب، البرمجيات، شبكات الاتصال، إدارة قواعد البيانات ...) دوراً اولياً في مشروع إعادة هندسة الأعمال تتحول تلك الجهود الى الفشل.¹²

المشكلة الإدارية:

المشكلة (Problem): حالة واقعية، تتجلى في قصور النظام عن القيام بوظائفه وتحقيق أهدافه ، وتحتاج الى تشخيص وتحليل وتتطلب حلاً، ولكل مشكلة أعراضها وأسبابها.
عرض المشكلة: (Problem Symptom): ظاهرة تنم عن خلل ما في عمل النظام، وهو نتيجة لسبب ما.

سبب المشكلة (Problem Cause) :

هي فعل سلوكي لعنصر أو أكثر من عناصر النظام ، يؤدي الى حدوث خلل ما في عمل النظام (وقوع المشكلة).

تشخيص المشكلة (Problem Diagnosis):

عملية واعية وهادفة، تتخلص في تحديد المشكلة بالتمييز بين المشكلة وأعراضها و أسبابها وبينها وبين المشكلات الثانوية المرافقة لها.

حل المشكلة (Problem Solution):

مجموعة من الاجراءات التي تهدف الى نقل من حالة القصور عن القيام بوظائفه وتحقيق أهدافه الى حالة تمكنه من تحقيق ذلك. إن نقل النظام من حاله راهنة الى أخرى يطلب فعلاً مناسباً، في الوقت الذي تعدد فيه بدائل الفعل الحل الممكنة ، لذلك لابد من حصر وتحديد مجموعة بدائل الحل الممكنة واختيار أفضلها حسب مبدأ المعقولية.

تعريف المشكلة الإدارية (Management Problem):

أي مشكلة تتعلق بوظائف الإدارة تتجلى في تعطيل النظام الإداري أو قصوره عن القيام بوظائفه وتحقيق أهدافه، أو إن حالة النظام الإداري لا تتوافق مع الحالة المرغوب أن يكون عليها في الوقت الراهن أو في المستقبل أو عند وجود ضرورة لتغيير أهداف نشاطات النظام.¹³

أنواع المشكلات الادارية:

المشكلات الادارية أنواع يمكن تصنيفها بموجب عدد من المؤشرات فيما يلي أهمها:¹⁴

4. حسب مدى شمولية المشكلة:

أ. جزئية : وهي تلك المشكلة التي تتعلق بأحد النظم الجزئية المكونة للنظام أو أحد جوانب عمله.

ب. كلية: وهي تلك المشكلة التي تتعلق بمجمل عمل النظام.

5. حسب درجة تعقيد المشكلة:

أ. بسيطة (سهلة): وهي تلك المشكلة الناشئة عن أسباب مباشرة لوقوعها.

ب. معقدة (صعبة): وهي تلك المشكلة الناشئة عن أسباب عديدة ومتداخلة مباشرة وغير مباشرة لوقوعها.

6. حسب تواتر المشكلة:

- أ. مكررة : وهي تلك المشكلة التي يتكرر وقوعها بشكل منتظم أو غير منتظم.
- ب. الطارئة: وهي تلك المشكلة التي تقع بشكل طارئ ونادر.

7. من حيث إمكانية التنبؤ بوقوع المشكلة:

- أ. متوقعة: وهي تلك المشكلة المتوقع حدوثها عن سابق معرفة.
- ب. غير متوقع: وهي تلك المشكلة غير المتوقع حدوثها ولا يمكن التنبؤ بوقوعها.

8. حسب أهمية المشكلة:

- أ. رئيسية: وهي تلك المشكلة الام، التي يؤدي حلها إلى حل مختلف المشكلات الثانوية الناجمة عنها.
- ب. ثانوية: وهي تلك المشكلة التي لا يؤدي حلها إلى حل مختلف المشكلات الثانوية الناجمة عنها.

الدراسة الميدانية:

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة:

يُقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة وهم العاملون بشركة الدار الإستشارية ، استخدم الباحث في هذه الدراسة عينة بحثية ميسرة مكونة (30) فرداً تخدم أهداف الدراسة للوصول الي نتائج يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة الكلي.

ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة والتحقق من فرضيتها تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) والذي يشير اختصارا إلى الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية. وذلك بإستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التوزيع التكراري للإجابات النسب المئوية.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري
- اختبار مربع كاي تربيع لاختبار الفرضيات.

ثالثاً: تحليل البيانات الشخصية:

يتناول هنا تحليل المعلومات الشخصية لمعرفة درجة التجانس والتباين لعينة البحث وذلك لضمان تمثيلها للمجتمع، كما يهدف لمعرفة الترابط بين البيانات الشخصية المتمثلة في النوع، العمر، المستوي التعليمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة .

1/ النوع:

جدول رقم (1)

النسبة	التكرار	العبرة	
80%	24	ذكر	النوع
20%	6	انثى	
100%	30	المجموع	

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م

من الجدول (1) يتبين لنا أن نسبة الذكور هي (80%) و نسبة الاناث هي (20%) ولعل ذلك يرجع إلى طبيعة العمل.

2/ العمر:

جدول رقم (2)

النسبة	التكرار	العبرة	
63.3%	19	اقل من 35	العمر
23.3%	7	35 و اقل من 50	
13.3%	4	50 سنة فأكثر	
100%	35	المجموع	

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م

من الجدول (2) يتبين لنا أن نسبة (63.3%) من الفئة العمرية (أقل من 35 سنة) مما يدل علي أن اغلب الموارد البشرية في الشركة موارد شابة ولا بد من الاستفادة في تحقيق اهداف المنشأة.

3/ المستوى التعليمي:

جدول رقم (3)

النسبة	التكرار	العبرة	
3.3%	1	ثانوي	المستوى التعليمي
63.3%	19	جامعي	
33.3%	10	فوق الجامعي	
100%	30	المجموع	

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م.

من الجدول (3) يتبين لنا أن نسبة الجامعيين (63.3%) بينما نسبة فوق الجامعيين هي (33.3%) مما يدل على أن اغلب الموارد البشرية في عالية التأهيل.

4/ المسمى الوظيفي:

جدول رقم(4)

النسبة	التكرار	العبرة	
% 13.3	4	رئيس	المسمى الوظيفي
% 10	3	مدير ادارة	
% 76.6	23	موظف	
% 100	30	المجموع	

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م.

5/ سنوات الخبرة:

جدول رقم(5)

النسبة	التكرار	العبرة	
% 23.3	7	اقل من 5سنوات	سنوات الخبرة
% 40	12	5 و اقل من 10 سنوات	
% 36.7	11	اكثر من 10 سنوات	
% 100	30	المجموع	

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م.

القسم الثاني:

الجدول (6) الاحصاء الوصفي لعبارات المحور الأول :

العبرة	اوافق بشدة	اوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبرة
1/ الكوادر البشرية بالشركة مؤهلة مهنيًا	ك	0	23	5	2	3.70	0.60	موافق
	%	% 0	76.7%	16.7%	6.7%			
2/ الكوادر البشرية بالشركة مؤهلة علميا	ك	0	21	6	3	3.60	0.68	موافق
	%	% 0	70%	6%	10%			

العبرة	اتجاه العبرة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	وافق	وافق بشدة	
3/ يتم تحفيز العاملين بالشركة ماديا	موافق	0.46	3.70	0	0	9	21	0	ك
				% 0	% 0	% 30	% 70	% 0	%
4/ يتم تحفيز العاملين بالشركة معنويا	موافق	0.46	3.70	0	0	9	21	0	ك
				% 0	% 0	% 30	% 70	% 0	%
5/ تحرص الشركة على تدريب العاملين دوريا	موافق	0.57	3.63	0	1	9	20	0	ك
				% 0	% 3.3	% 30	% 66.7	% 0	%
الاتجاه العام للمحور الأول									
موافق	0.55	3.67							

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م.

من الجدول (6) نجد أن متوسط إجابات المبحوثين علي المحور الأول (3.67) بانحراف معياري (0.55) مما يشير موافقة معظم المبحوثين علي عبارات المحور. الجدول (7) الاحصاء الوصفي لعبارات المحور الثاني :

العبرة	اتجاه العبرة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	وافق	وافق بشدة	
1/ سياسات الشركة المتبعة خاضعة للدراسة	موافق	0.76	3.63	1	2	4	23	0	ك
				3.3 %	6.7 %	% 13.3	% 76.7	% 0	%
2/ سياسات الشركة المتبعة متطورة	موافق	0.70	3.73	0	3	3	23	1	ك
				% 0	10 %	% 10	% 76.7	% 3.3	%
3/ تنتهج الشركة المرونة في سياساتها المتبع	موافق	0.38	3.83	0	0	5	25	0	ك
				% 0	% 0	% 16.7	% 83.8	% 0	%

العبرة	وافق بشدة	وافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبرة
4/ تتم وضع سياسات الشركة وفق رؤية استراتيجية.	ك	0	28	2	0	3.93	0.25	موافق
	%	% 0	% 93.3	% 6.7	% 0			
5/ السياسات المتبعة بالشركة واضحة	ك	0	25	5	0	3.67	0.76	موافق
	%	% 0	% 83.3	% 16.7	% 0			
الاتجاه العام للمحور الثاني								
						3.74	0.57	موافق

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م.

من الجدول (7) نجد أن متوسط إجابات المبحوثين علي المحور الثاني (3.74) بانحراف معياري (0.57) مما يشير موافقة معظم المبحوثين علي عبارات المحور. الجدول (8) الاحصاء الوصفي لعبارات المحور الثالث:

العبرة	وافق بشدة	وافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبرة
1/ التقنيات المستخدمة بالشركة حديثة.	ك	4	16	7	3	3.70	0.84	موافق
	%	% 13.3	% 53.3	% 23.3	% 10			
2/ تدعم إدارة الشركة استخدام التقنيات المتطورة	ك	0	22	4	4	3.60	0.73	موافق
	%	% 0	% 73.3	% 13.3	% 13.3			
3/ متوفر بالشركة شبكة إنترنت قوية	ك	0	24	1	5	3.63	0.76	موافق
	%	% 0	% 80	% 3.3	% 16.7			
4/ لدى الشركة قاعدة بيانات ضخمة	ك	2	23	3	2	3.83	0.65	موافق
	%	% 6.7	% 76.7	% 10	% 6.7			
الاتجاه العام للمحور الثالث								
						4.60	0.93	موافق بشدة

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م.

من الجدول (8) نجد أن متوسط إجابات المبحوثين علي المحور الثالث (4.00) بانحراف معياري (0.00) مما يشير موافقة معظم المبحوثين علي عبارات المحور.
الجدول (9) الاحصاء الوصفي لعبارات المحور الرابع :

العبارة	وافق بشدة	وافق	معتدل	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
1/ تستخدم الشركة الأساليب العلمية في تحديد المشكلات الإدارية	ك	0	26	4	0	3.87	0.34	موافق
	%	% 0	% 86.7	% 13.3	% 0			
2/ المشكلات الإدارية بالشركة واضحة	ك	2	25	3	0	3.97	0.41	موافق
	%	% 6.7	% 83.83	10	% 0			
3/ تتم معالجات المشكلات الإدارية بسرعة	ك	0	24	1	5	3.73	0.45	موافق
	%	% 0	% 80	% 3.3	16.7 %			
4/ تستعين الشركة بالمعلومات في حل المشكلات الإدارية	ك	0	24	6	8	3.80	0.40	موافق
	%	% 0	% 80	% 20	15.1 %			
5/ تستعين الشركة بالخبراء في حل المشكلات الإدارية	ك	0	19	11	0	3.63	0.49	موافق
	%	% 0	% 63.3	% 36.7	% 0			
الاتجاه العام للمحور الرابع								
موافق	3.80	0.42						

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م.

من الجدول (9) نجد أن متوسط إجابات المبحوثين علي المحور الرابع (3.80) بانحراف معياري (0.42) مما يشير موافقة معظم المبحوثين علي عبارات المحور.

الجدول (10) اختبار الفرضية الاولى:

القرار	مستوى المعنوية SIG	درجات الحرية df	قيمة اختبار (Chi.sq))	العبرة
قبول الفرضية	0.000	2	25.800	1/الكوادر البشرية بالشركة مؤهلة مهنيًا
قبول الفرضية	0.000	2	18.600	2/ الكوادر البشرية بالشركة مؤهلة علميا
قبول الفرضية	0.003	1	4.800	3/يتم تحفيز العاملين بالشركة ماديا
قبول الفرضية	0.003	1	4.800	4/يتم تحفيز العاملين بالشركة معنوي
قبول الفرضية	0.000	2	18.200	5/ تحرص الشركة على تدريب العاملين دوريا
قبول الفرضية	0.001	2	14.440	الاتجاه العام للمحور الاول

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م.

من الجدول (10) نجد أن جميع العبارات ذات دلالة إحصائية عند مستوي معنوية (0.05) مما يدل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لصالح إجابات المحوثن الموافقين والموافقين بشدة حيث بلغت قيمة مربع كاي لمحور الفرضية (14.440) بمستوي معنوية (0.001) وهذا يدل علي تحقق الفرضية الدراسة الرئيسة القائلة (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكادر البشري و المشكلات الإدارية)

الجدول (11) اختبار للفرضية الثانية:

القرار	مستوى المعنوية SIG	درجات الحرية df	قيمة اختبار (Chi.sq))	العبرة
قبول الفرضية	0.000	3	43.333	1/ سياسات الشركة المتبعة خاضعة للدراسة
قبول الفرضية	0.000	3	43.067	2/ سياسات الشركة المتبعة متطورة
قبول الفرضية	0.000	1	13.333	3/ تنتهج الشركة المرونة في سياستها المتبع
قبول الفرضية	0.000	1	22.533	4/ تتم وضع سياسات الشركة وفق رؤية استراتيجية
قبول الفرضية	0.000	1	13.333	5/ لسياسات المتبعة بالشركة واضحة
قبول الفرضية	0.00	2	27.119	الاتجاه العام للمحور الثاني

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م.

من الجدول (11) نجد أن جميع العبارات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) مما يدل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لصالح إجابات المبحوثين الموافقين والموافقين بشدة حيث بلغت قيمة مربع كاي لمحور الفرضية (27.119) بمستوي معنوية (0.000) وهذا يدل علي تحقق الفرضية الدراسة الرئيسة القائلة (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السياسات المتبعة و المشكلات الإدارية).

الجدول (12) اختبار للفرضية الثالثة

القرار	مستوى المعنوية SIG	درجات الحرية df	قيمة اختبار (Chi.sq))	العبرة
قبول الفرضية	0.003	3	14.000	1/التقنيات المستخدمة بالشركة حديثة
قبول الفرضية	0.000	2	21.600	2/ تدعم إدارة الشركة استخدام التقنيات المتطورة
قبول الفرضية	0.000	2	30.200	3/ متوفر بالشركة شبكة إنترنت قوية
قبول الفرضية	0.000	3	42.800	4/ لدى الشركة قاعدة بيانات ضخمة
قبول الفرضية	0.000	4	37.983	الاتجاه العام للمحور الثالث

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م.

من الجدول (12) نجد أن جميع العبارات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) مما يدل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لصالح إجابات المبحوثين الموافقين والموافقين بشدة حيث بلغت قيمة مربع كاي لمحور الفرضية (37.983) بمستوي معنوية (0.000) وهذا يدل علي تحقق الفرضية الدراسة الرئيسة القائلة (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التقنية المستخدمة و المشكلات الإدارية)

الجدول (13) اختبار الفرضية الرابعة:

القرار	مستوى المعنوية SIG	درجات الحرية df	قيمة اختبار (Chi.sq))	العبرة
قبول الفرضية	0.000	1	16.133	1/ تستخدم الشركة الأساليب العلمية في تحديد المشكلات الإدارية
قبول الفرضية	0.000	2	33.800	2/ المشكلات الإدارية بالشركة واضحة
قبول الفرضية	0.011	1	6.533	3/ تتم معالجات المشكلات الإدارية بسرعة.
قبول الفرضية	0.001	1	18.800	4/ تستعين الشركة بالمعلومات في حل المشكلات الإدارية.
قبول الفرضية	0.014	1	2.133	5/ تستعين الشركة بالخبراء في حل المشكلات الإدارية.
قبول الفرضية	0.005	2	15.480	الاتجاه العام للمحور الرابع

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م.

من الجدول (13) نجد أن جميع العبارات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) مما يدل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لصالح إجابات المبحوثين الموافقين والموافقين بشدة حيث بلغت قيمة مربع كاي لمحور الفرضية (15.480) بمستوي معنوية (0.005) وهذا يدل على تحقق الفرضية الدراسة الرئيسة القائلة (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهندرة و المشكلات الإدارية)

الخاتمة:

في خاتمة الدراسة تبين أن للهندرة دور فعال في حل المشكلات الإدارية التي تواجه المؤسسات من خلال إعادة هندسة عملياتها في الكوادر البشرية وتقنية المعلومات والسياسات المتبعة وتوصلت الدراسة الي العديد من النتائج، و كذلك قدمت مجموعة من التوصيات.

النتائج :

- الكوادر البشرية بالشركة مؤهلة مهنيا بنسبة 76.7%.
- تحرص الشركة على تدريب العاملين دوريا بنسبة 66.7%.
- سياسات الشركة المتبعة خاضعة للدراسة بنسبة بلغت 76.7%.
- بنسبة 83 % تنتهج الشركة المرونة في سياستها المتبع.
- نسبة التقنيات المستخدمة بالشركة حديثة بلغت 66.6%.
- وبنسبة بلغت 80 % يتم تحفيز العاملين بالشركة معنوياً.
- بلغت نسبة استعانة الشركة بالخبراء في حل المشكلات الإدارية 63.3%.

التوصيات:

- محافظة على الكوادر البشرية المؤهلة بالشركة.
- زيادة الشركة نسبة تدريب العاملين إسامها في تحسين سير العمل.
- الحرص على دراسة السياسات بالشركة قبل وضعها.
- الاستمرار على مستوى المرونة في سياسات الشركة.
- تحديث التقنيات المستخدمة بالشركة دورياً.
- تحفيز العاملين معنوياً ومادياً بصورة دورية.
- المحافظة على استخدام الأساليب العلمية في حل المشكلات الإدارية وزيادة الشركة.

الهوامش:

- (1) ابتسام أحمد الزهراني ، نرفانا عبد الرحمن غيث ، دَوْرُ الهندرة في تبسيط الإجراءات الإدارية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية ، العدد الأول ، المجلد الثالث ، يناير 2019 م.
- (2) سلام جاسم عبد الله ، عبد الرحمن محمود محمد، إعادة هندسة العمليات لخدمات المعلومات في مؤسسات المعلومات الأكاديمية، مجلة اريد الدولية للدراسات الاعلامية وعلوم الإتصال، العدد الثاني، المجلد الأول، أكتوبر 2020 .
- (3) تغريد عوض عبد الحليم عبد الفاضل، دور الهندرة في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة العلوم الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد الأول، المجلد التاسع والعشرون، يناير 2021م.
- (4) أحمد عبد الله الصباب، أساسيات الادارة الحديثة، (الرياض: خوارزميات العلمية للنشر والتوزيع، 2021) ص 278.
- (5) مفلح راتب و آخرين، إعادة هندسة العمليات (الهندرة)، (عمان دار الحامد للنشر والتوزيع، 2016)، ص ص 27-28.
- (6) مهدي راشد مهدي الجهجاه، 100 مفهوم في الإدارة، (دم، دن، 2020) ، ص ص 80 - 83.
- (7) Richard L. Daft and Raymond A. Noe, (2001), Organization Behavior, Harcourt College Publishers, U.S.A, p 373.
- (8) وليد علاء فرج، علاقة تقانة المعلومات بإعادة هندسة الاعمال وأثرهما في الاداء المتميز، رسالة غير منشورة مقدمة الى كلية التقنية الادارية ببغداد لنيل درجة الماجستير في تقنيات المعلومات، 2009، ص 37.
- (9) ياسر لطيف ، آخرين، هندسة الموارد البشرية وأثرها في تطوير العاملين، مجلة الدنانير، العدد السابع عشر، 2019، ص 400
- (10) حريم حسين، السلوك التنظيمي (سلوك الافراد والجماعات) ، (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004)، ص
- (11) عمر احمد همشري، مراكز المعلومات الادارية الحديثة للمكاتب (عمان: دار صفا للنشر ، 2001) ، ص 57.
- (12) وليد علاء فرج ، علاقة تقانة المعلومات بإعادة هندسة الأعمال وأثرهما في الأداء المتميز، بحث غير منشور مقدم لنيل درجة الماجستير التقني في تقنيات العمليات، الكلية التقنية الادارية ، بغداد، 2009، ص 56.
- (31) شمس الدين عبد الله شمس الدين، تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية، (دمشق، دن، 2005)، ص 11.
- (14) المرجع السابق، ص 12.

المصادر والمراجع :

القرآن الكريم .

السنة النبوية: صحيح مسلم .

أولاً : الكتب العربية :

- (1) أحمد عبد الله الصباب، أساسيات الإدارة الحديثة، الرياض: خوارزميات العلمية للنشر والتوزيع، 2021م
- (2) حريم حسين، السلوك التنظيمي (سلوك الافراد والجماعات)، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004م
- (3) شمس الدين عبد الله شمس الدين، تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية، دمشق، دن، 2005م
- (4) عمر احمد همشري، مراكز المعلومات الادارية الحديثة للمكتبات، عمان: دار صفا للنشر، 2001 م .
- (5) مفلح راتب و آخرين، إعادة هندسة العمليات (الهندرة)، عمان دار الحامد للنشر والتوزيع، 2016
- (6) مهدي راشد مهدي الجهجاه، 100 مفهوم في الإدارة، دم، دن، 2020م

ثانياً: المجلات العلمية :

- (7) ابتسام أحمد الزهراني، نرفانا عبد الرحمن غيث ، دَوْرُ الهندرة في تبسيط الإجراءات الإدارية ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية ، العدد الأول ، المجلد الثالث ، يناير 2019 م .
 - (8) ياسر لطيف ، آخرين، هندسة الموارد البشرية وأثرها في تطوير العاملين، مجلة الدنانير، العدد السابع عشر، 2019م
- ثالثاً : الرسائل الجامعية :

- (9) خالصة بنت عبيد الهنائي، المشكلات الإدارية للخدمات والأنشطة الطلابية التي تقدمها عمادة شؤون الطلبة بجامعة السلطان قابوس من وجهة نظر العاملين فيها ، رسالة ماجستير، غير منشورة ، جامعة مؤتة ، عمان، 2012م.
- (10) نادية ماراد يوسف حنون ، درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية ، من وجهة نظر المديرين و المديرات ، رسالة ماجستير، غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس ، 2010م .
- (11) وليد علاء فرج ، علاقة تقانة المعلومات بإعادة هندسة الأعمال وأثرهما في الأداء المتميز، بحث غير منشور مقدم لنيل درجة الماجستير التقني في تقنيات العمليات، الكلية التقنية الادارية، ، بغداد، 2009م

رابعاً: المرجعة الأجنبية

- (12) Richard L. Daft and Raymond A. Noe, (2001), Organization Behavior, Harcourt College Publishers, U.S.A