

## تأثير إعادة هندسة وصف الوظائف على تحسين الأداء الوظيفي(\*)

أ.م.د. ملاك عون  
جامعة الجنان  
كلية إدارة الأعمال

[arrakmalak.aoun@jinan.edu.lb](mailto:arrakmalak.aoun@jinan.edu.lb)

الباحث: عبدالكريم محمد حامد  
جامعة الجنان  
كلية إدارة الأعمال

[students.jinan.edu.lb@10203056](mailto:students.jinan.edu.lb@10203056)

ISSN 2709-6475 DOI: <https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2023.5.6.17>

تاريخ النشر ٢٠٢٣/١٢/٣٠

تاريخ قبول النشر ٢٠٢٣/٥/٢٢

تاريخ استلام البحث ٢٠٢٣/٥/١٦

### المستخلص

يهدف البحث إلى بيان العلاقة والتأثير بين المتغيرات التي اختيرت للبحث فيها هندسة وصف الوظائف بدلالة متغيراتها الفرعية (الاستراتيجية، التزام وقناعة الإدارة العليا، تكنولوجيا المعلومات، الاتصال، تمكين العاملين، الاستعداد للتغيير) وتحسين الأداء الوظيفي بدلالة متغيراتها الفرعية (جودة الأداء، سرعة الانجاز، تبسيط إجراءات العمل، كفاءة الأداء، وحجم الأداء).

إذ وقع الاختيار على الجامعة العراقية كلية الإدارة والاقتصاد مجتمع البحث وتطبيق الجانب العلمي لعينة قصدية عددها (76) لعينة من المدراء والموظفين ورؤساء الأقسام العاملين في مجتمع البحث. وقد استخدم الباحث الاستبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات المطلوبة وقد اعتمد البحث المنهج التحليلي الوصفي لاختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث.

ولأغراض التوثيق والقناعة الكافية خضعت آراء العينة إلى اختبارات إحصائية تخصصية ضمن حزمة البرنامج الإحصائي (SPSS V.25) كشف إلى وجود علاقات ارتباط وتأثير بنسب مختلفة بين المتغيرات كما جاء في فرضيات البحث وكان من بين الأدوات الإحصائية التي استخدمها الباحث في الجانب التحليلي هي (المتوسط الحسابي الموزون، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، والتحليل العاملي التوكيدي، والأهمية النسبية، ومعامل التحديد  $R^2$ ، ومعامل ارتباط الرتب لسبيرمان، واختبار F-TEST، فضلاً عن التعرف على مدى ثبات فقرات الاستبانة من خلال (الفكر ونباخ).

**الكلمات المفتاحية:** إعادة هندسة وصف الوظائف، تحسين الأداء الوظيفي، الجامعة العراقية.



مجلة اقتصاديات الأعمال  
المجلد (٥) العدد (٦) ٢٠٢٣  
الصفحات: ٣٢٥-٣٤٢

(\*) البحث مستل من رسالة ماجستير للباحث الأول.

## The effect of re-engineering job descriptions on improving job performance<sup>(\*)</sup>

**Researcher: Abdul Karim Muhammad Hamed**

Jinan University

College of Business Administration

[students.jinan.edu.lb@10203056](mailto:students.jinan.edu.lb@10203056)

**Asst.Prof.Dr. Malak Aoun**

Jinan University

College of Business Administration

[arrakmalak.aoun@jinan.edu.lb](mailto:arrakmalak.aoun@jinan.edu.lb)

---

### Abstract

The research aims to demonstrate the relationship and influence between the variables that were chosen for research in administrative operations engineering in terms of its sub-variables (strategy, commitment and conviction of senior management, information technology, communication, employee empowerment, readiness for change) and improving job performance in terms of its sub-variables (performance quality, speed of completion, Simplifying work procedures, efficiency of performance, and size of performance). As the choice fell on the Iraqi University, College of Administration and Economics, the research community and the application of the scientific aspect. For an intentional sample of (76). For a sample of managers, employees and heads of departments working in the research community. The researcher used the questionnaire as a main tool for collecting the required data, and the research adopted the descriptive analytical approach to test the correlation and influence relationships between the research variables. For the purposes of documentation and sufficient conviction, the opinions of the sample were subjected to specialized statistical tests within the statistical program package (Spss V.25). Weighted arithmetic, standard deviation, coefficient of variation, confirmatory factor analysis, relative importance, coefficient of determination  $R^2$ , Spear-Mann rank correlation coefficient, and the F-TEST test) in addition to identifying the stability of the questionnaire items through (A. Cronbach).

**Key words:** Re-Engineering Job Descriptions and Improving Job Performance.

---

(\*)The research is extracted from a master's thesis of the first researcher.

## المقدمة:

يشهد العالم اليوم تغيرات جذرية ومتسارعة أثرت في مختلف جوانب الحياة البشرية وخصوصاً في مجال العمل الإداري وعمليات الأعمال، إذ أثرت هذه التغيرات على مستقبل المؤسسات الإدارية وفرضت عليها تحديات جديدة تتمثل في سعي هذه المؤسسات نحو استيعاب وإدخال النظم المتطورة في أعمالها والتأقلم مع كل ما هو جديد من افكار وتوجهات حديثة تكسب المؤسسة صفة الحداثة والتطور ومواكبة كل ما هو جديد وهذا يستلزم تبني اساليب إدارية حديثة تتلاءم مع التغيرات التي يمر بها القطاع العام فالأساليب والوسائل التقليدية للإدارة لم تعد قادرة على التعامل مع التطورات الحديثة. ولقد ظهر مفهوم إعادة الهندسة الوصف الوظيفي في بداية التسعينات وبالتحديد في عام ١٩٩٢م عندما اطلق الكاتبان الامريكيان مايكل هامر وجيمس شامبي الهندرة كعنوان لكتابهما الشهير (هندرة المنظمات) ومنذ ذلك الحين احدثت الهندرة ثورة حقيقية في عالم الإدارة الحديثة بما تحمله من افكار غير تقليدية ودعوة صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والاجراءات والاستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من المنظمات والشركات العاملة إلى الابداع في اعمالها والتخلص من قيود التكرار والنظر إلى الامور المحيطة بأعمالهم بنظرة شمولية تساعد على اظهار الطاقات الابداعية والكامنة في كل فرد (العتيبي والحمالي، ٢٠٠٤: ٦). ان تحسين الأداء لا يتحقق الا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره ومستوياته وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه والبحث عن الاساليب الفعالة لتحسين وتطوير تلك العوامل وفلسفة تحسين الأداء وتمثل سياسة عامة تنتجها المؤسسات الحديثة (الفادي، ٢٠٠٨: ١٢٣)، إذ أن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي من اهم الوزارات في أي دولة لما تقدمه من خدمات تعليمية وبحثية كبيرة وهامة ويرتبط فيها الأفراد بالعديد من المعاملات الإدارية كان لا بد من تبنيها لأحدث الأساليب الإدارية للتحسين المستمر في أدائها ومواكبة المتغيرات المحيطة بها. لذلك أراد الباحث اجراء البحث لتبني أسلوب إداري جديد يتمثل في إعادة هندسة الوصف الوظيفي ومعرفة دورة في تحسين الأداء الوظيفي في وزارة التعليم العالي الجامعة العراقية.

## المحور الأول: منهجية البحث والدراسات السابقة:

### منهجية البحث:

#### ١. مشكلة البحث:

نظراً لأهمية إعادة هندسة وصف الوظيفي وفي ضوء الحاجة لبلوغ الأهداف التي تسعى إليها كل مؤسسة جاء هذا البحث لإبراز أهمية وأثر إعادة هندسة وصف الوظيفي في تحسين الأداء الوظيفي وذلك من خلال طرح مشكلة البحث التالية (كيف تؤثر إعادة هندسة وصف الوظيفي في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعة العراقية)، إذ تنفرع من الاشكالية الرئيسية التساؤلات الفرعية الآتية:

أ. ما هو واقع تطبيق استراتيجية إعادة هندسة وصف الوظيفي في الجامعة العراقية؟

ب. هل لعادة هندسة وصف الوظيفي دور في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعة العراقية؟

#### ٢. أهمية البحث:

أ. ان البحث يتعلق بأهم موارد المؤسسة وهو العنصر البشري الذي يتحكم في باقي موارد المؤسسة وهويتها.

- ب. محاولة لفت انتباه الإداريين لأهمية إعادة هندسة وصف الوظيفة والدور الذي يمكن ان يلعبه في تحسين الأداء الوظيفي.
- ت. العمل على تغيير واقع الأداء الإداري بصورة جذرية والبدء من جديد بما يسمو بمؤشرات الأداء عن طريق تطبيق هذه الاستراتيجيات.
- ث. تتضح أهمية هذا البحث باعتباره من البحوث النادرة التي تناولت أهمية وأثر إعادة هندسة الوصف الوظيفي في تحسين الأداء الوظيفي في البيئة العراقية وبالتالي يمكن لهذا البحث ان يكون مرجعاً يزيد من اهتمام الباحث في هذا المجال.

### ٣. أهداف البحث:

- يتمثل الهدف الرئيسي لهذا البحث في محاولة إبراز قيمه مضافه من خلال الوصول إلى بحث يساهم في إثراء معارف الباحثين في مجال إعادة هندسة وصف الوظيفة من جهة وتحسين الأداء الوظيفي من جهة أخرى، ومن هنا تبرز هدف هذه البحث في:
- أ. التعرف على آخر التطورات في مجال متغيرات الدراسة مع إبراز الأفكار الجوهرية المرتبطة بموضوعات (هندسة الوظائف الإدارية ، الأداء الوظيفي)؛ لإيجاد علاقة الارتباط والتأثير بين متغيراتها.
- ب. كيفية إعادة هندسة وصف الوظائف بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية العينة المبحوثة.
- ت. تشخيص مستوى علاقة الارتباط ودرجة التأثير ما بين هندسة وصف الوظائف الأداء الوظيفي في عينة البحث.
- ث. معرفة المعايير التي تساهم في إعادة هندسة وصف الوظائف واثرها على تحسين الأداء الوظيفي.

### ٤. فرضيات البحث:

- بعد ان تم تحديد مشكلة البحث وأهميته وأهدافه، يمكن الآن صياغة الفرضيات الرئيسية للبحث، إذ أن هذه الفرضيات تحاول الاجابة على التساؤلات الواردة في مشكلة البحث، وعند اختبار هذه الفرضيات إحصائياً سيتم تحديد مدى جودة ومستوى العلاقة بين متغيرات البحث، ويمكن توضيح الفرضيات كل الآتي:

#### الفرضية الرئيسية الأولى (H1):

- ((توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إعادة هندسة وصف الوظيفة إجمالاً وتحسين الأداء الوظيفي)) والتي تتفرع منها اربع فرضيات ثانوية على النحو الآتي:
- أ. توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بُعد الالتزام وقناعة الإدارة العليا وتحسين الأداء الوظيفي.

- ب. توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بُعد الاستراتيجيات وتحسين الأداء الوظيفي.
- ت. توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بُعد تكنولوجيا المعلومات وتحسين الأداء الوظيفي.
- ث. توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بُعد العمل بروح الفريق وتحسين الأداء الوظيفي.

#### الفرضية الرئيسية الثانية (H2):

- ((يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد إعادة هندسة وصف الوظيفة إجمالاً في تحسين الأداء الوظيفي إجمالاً)) والتي تتفرع منها أربع فرضيات ثانوية على النحو الآتي:
- أ. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبُعد الالتزام وقناعة الإدارة العليا في تحسين الأداء الوظيفي.

- ب. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبُعد الاستراتيجية في تحسين الأداء الوظيفي.  
 ت. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبُعد تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء الوظيفي.  
 ث. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبُعد العمل بروح الفريق في تحسين الأداء الوظيفي.

#### ٥. مجتمع وعينة البحث:

إن ميدان البحث هو مؤسسات التعليم العالي التي تتكون من عدة مؤسسات، إذ تم استهداف الجامعة العراقية على أنها مجتمع البحث وهي أحد المؤسسات العلمية التابعة لوزارة التعليم العالي العراقية، إذ تم استهداف كلية الإدارة والاقتصاد والبالغ عدد الموظفين فيه (90) موظف، ومن أجل تحديد حجم عينة البحث جرى اختيار عينة عشوائية من الكلية، إذ تم الاعتماد على الجدول (Morgan) في تحديد حجم العينة والبالغ (90) فرداً، وبعد توزيع الاستبانة بلغ عدد المسترجعة منها (76) استبانة وبهذا تكون نسبة الاسترجاع (84.4%) كما مبين في الجدول (2)، إذ سيتم تحليل نتائج اجاباتهم إحصائياً باستعمال البرنامج الإحصائي (SPSSV.24)، وتفسرت النتائج من أجل اختبار فرضيات البحث واستنباط الاستنتاجات والتوصيات المترتبة على تلك النتائج.

#### الدراسات السابقة:

##### ١. بعض الدراسات المتعلقة بإعادة هندسة وصف الوظائف:

أ. دراسة (ريحان، ٢٠١٤):

معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المدارس الحكومية بمحافظات غزة وسبل الحد منها

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية بمحافظات غزة وسبل الحد منها، إذ اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة بحثية وتم تطبيقها على عينة مكونة من (398) مديراً ومديرة وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها (حصل المجال الرابع المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على المرتبة الأولى بوزن نسبي (85.49%) وبدرجة معوق عالية جداً وحصل المجال الأول المعوقات التقنية على المرتبة الثانية بوزن نسبي (71.10%) وبدرجة معوق عالية كما حصل المجال الأول المعوقات الإدارية على المرتبة الثالثة بوزن نسبي (71.12%) وبدرجة معوق عالية وحصل المجال الثاني المعوقات البشرية على المرتبة الرابعة بوزن نسبي (68.00%) وبدرجة معوق متوسط).

ب. دراسة (البحيري، ٢٠١٥):

دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة ومعرفة مدى توفر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الوزارة واثراً على تحسين الأداء الإداري.

ولتحقق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من (167) موظف من رؤساء الأقسام ومدراء الدوائر الإداريين في الوزارة حيث تم اختيارها بطريقة العينة العشوائية الطبقية واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، إذ توصلت الدراسة إلى مجموعة من نتائج كان أهمها تتوفر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة

العمليات الإدارية في الوزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة بنسبة 59.50% وهذا يعني توفر الحد الأدنى من المتطلبات.

## ٢. بعض الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي:

أ. دراسة (Semeijn & Mertschuweit, 2016):

### The impact of social capital and technological uncertainty on strategic performance: The supplier perspective

أثر رأس المال الاجتماعي والغموض التكنولوجي على الأداء الاستراتيجي: من منظور المجهز  
لقد ركزت هذه الدراسة على فرضية اعتدال تأثير الغموض التكنولوجي على العلاقة بين رأس المال الاجتماعي بأبعاده (المعرفية والهيكلية والعلاقاتية) والأداء الاستراتيجي للمجهزين. وتم اختيار عينة من (88) مجهز أوربي في مجال الصناعة لاختبار صحة الفرضية، وقد ظهر من نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير معنوي موجب على رأس المال الاجتماعي بأبعاده (المعرفية)، لكن النتائج لم تؤكد التأثير المتوقع على الأبعاد (الهيكلية والعلاقاتية). ولم تظهر تأثيرات معتدلة في التحليل، على الرغم من وجود علاقة ايجابية بين الغموض التكنولوجي والأداء الاستراتيجي. ان تلك الاستنتاجات تعني ان الغموض التكنولوجي يمكنه ان يحفز المجهزين لتطوير منتجات جديدة والدخول إلى اسواق جديدة.

## ب. دراسة (الحسيني، ٢٠١٧):

### دور الثقة والالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي

هدفت الدراسة إلى اختبار اثر الثقة التنظيمية والمتمثلة بثقة (المشرفين، زملاء العمل، والإدارة العليا) في الأداء الوظيفي من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي والمتمثل بـ(الشعوري، المعيارى والمستمر) في الشركة العامة للصناعات الصوفية، ولتحقيق أهداف البحث فقد صممت استمارة استبيان وزعت على عينة قوامها 233 فرداً وهم يمثلون الموظفين العاملين في الشركة. استخدم البحث نمذجة المعادلة الهيكلية SEM لبناء الموديل وتحليل العلاقات الارتباطية، وقد توصل إلى ان الالتزام التنظيمي يلعب دوراً حيوياً في العلاقة بين الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي، وان هناك علاقات تأثير مباشرة بين الثقة التنظيمية، الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي.

## المحور الثاني: الاطار النظري:

### إعادة هندسة وصف الوظائف:

#### ١. مفهوم إعادة هندسة وصف الوظائف:

إن إعادة هندسة الوظائف تقنية تقوم على نقل الموظفين بين عدد من المناصب والمهام المختلفة ضمن الوظائف التي تتطلب كل منها مهارات ومسؤوليات مختلفة، كما تعد تقنية تنموية التي استخدمها على نطاق واسع ويتعلم العنصر البشري في الإدارة عدة مهارات مختلفة ويؤدون كل مهمة لفترة زمنية محددة، والمهام الوظيفية الدورية تساعد الموظفين على فهم الخطوات المختلفة التي تدخل في خلق المنتج أو تقديم الخدمات، وكيف ان جهود تؤثر على جودة وكفاءة الانتاج وخدمة العملاء وكيف يساهم كل عضو من اعضاء الفريق في هذه العملية، وبالتالي تسمح إعادة هندسة وصف الوظائف للأفراد في اكتساب الخبرة في مختلف مراحل الاعمال وتوسيع وجهة نظرهم (Huang, 1999:1). كما يبين (المدرع، ٢٠١٤: ١٤) إلى ان المعنى الشامل لإعادة هندسة وصف

الوظائف هي إعادة فعالة للتنفيذ الناجح لاستراتيجية الموارد البشرية بل هي حول تسوية الموظفين في المكان المناسب، إذ يمكن تحقيق أقصى قدر من النتائج في عالم اليوم التنافسي، وهذا يمكن أن يثبت كأفضل استراتيجية للعثور على الاستبدال الفوري لموظف في قيمة عالية من داخل المنظمة والعثور على أنسب موظف وتحويله إلى تولي مهام ومسؤوليات مهمة وصعبة في مستوى أعلى وهذه الاستراتيجية تساعد مدير الموارد البشرية في تحديد من يمكن استبداله مكان من. إذ تعد إعادة هندسة وصف الوظائف المخططة من بين الوظائف المختلفة داخل المؤسسة سواء على نفس المستوى التنظيمي أو على مستويات أعلى وهو من الطرق الفعالة في توسيع ادراكات وآفاق المديرين واكسابهم مهارات وقدرات ومعارف نتيجة ممارستهم لوظائف متعددة، وعليه فإن إعادة هندسة وصف الوظائف هي التنقل المنتظم للموظف من عمل إلى آخر في نفس المستوى التنظيمي (بربر، ٢٠٠٨: ٢٧٦).

وعرف الباحث إعادة هندسة الوظائف على انها مجموعة من الخطوات التي تستهدف في إعادة هندسة وصف الوظائف للمنظمة من حيث إعادة تشكيلها أو تصميمها وظائفها وعملياتها عبر جميع الإدارات القابلة للتطبيق لدعم التحسين المستمر الذي سيؤدي إلى تبسيط العمليات وزيادة الكفاءة وتحسين الجودة.

## ٢. أهمية إعادة هندسة وصف الوظائف:

إن إعادة هندسة وصف الوظائف تقنية إدارية حديثة يمكن من خلالها منح الفرص المتساوية للموظفين وكذلك القضاء على البيروقراطية ورتابة الاعمال، إذ تكمن أهميتها في توظيف مجموعة من الأفراد من أجل إعدادهم للتدريب على العمل كما تساعد على حل المشاكل التي تحدث في إدارة الموارد البشرية وإيجاد الحل لها، كما أن إعادة هندسة وصف الوظائف تساهم في زيادة تنوع مهارات الموظفين من خلال تبادل الموظف في عدة مواقع وظيفية أخرى (الزهره، ٢٠١٨: ٨). إن أهمية إعادة هندسة وصف الوظائف تتبع من كونه يحقق أبعاد الروتين والملل عن الموظف الذي يمارس العمل لسنوات جعلته يشعر بالاطمئنان، وعدم القلق على مستوى تقييمه الوظيفي وبالتالي لا يوجد ما يدفعه للرغبة في التطوير وتجديد وليس لديه ما يدفعه لطموح وان استمرار هذا الموظف غير مجد لأنه يمارس عملة بطريقة اليه ربما يكون الحل الافضل له نقله إلى وظيفة أخرى داخل المؤسسة مما يفتح امامة مجالات جديدة للتطوير وتحد من نوع مختلف وان تغير الموظف أو المدير قد لا يكون بسبب سلبيات أو أخطاء بقدر ما هو وسيلة للتطوير والابداع والابتكار من خلال اسلوب دوران العمل (العمر، ٢٠١٨: ٣٢٥)، (Mohsan, et.al., 2012: 711).

## ٣. أهداف إعادة هندسة وصف الوظائف:

إن إعادة هندسة وصف الوظائف أهداف اوضحها الباحثون منها تعلم الفرد العديد من الاعمال المختلفة في الوحدات أو الاقسام الإدارية كما تهدف إلى التمييز والادراك في القرارات التي يتم اتخاذها من قبل المنظمة أي ان تأثير إعادة هندسة وصف الوظائف تؤدي إلى زيادة ولاء الأفراد العاملين للمنظمة وإلى التدريب على قيام بالأداء الافضل في العمل، إذ يهدف إلى كسب النمو والتطور من أجل التقدم الوظيفي، كما أن إعادة هندسة وصف الوظائف تهدف إلى معالجة المتغيرات المؤقتة غير المتوقعة في الجدول أو في سير العمل والتي قد تؤدي إلى ظهور نقص في عدد الموظفين في مكان من القدر اللازم لإتمام العمل أو زيادة العدد في مكان آخر، ومعالجة بعض

المشاكل الدائمة للعمل التي التحقق بها، إذ لا مفر في هذه الحالة من نقلة بصفة دائمة إلى وظيفة أخرى تتفق مع استعداده وكذلك يؤدي إلى التغيير في أساليب الإنتاج (مريم، ٢٠١٩: ٨).

كما تهدف إعادة هندسة وصف الوظائف إلى تحقيق العديد من الأهداف من أهمها: (العنزي، ٢٠١٦: ١٣)، (العمر، ٢٠١٨: ٣٢٥)، (الزهره، ٢٠١٩: ٨)

أ. إحداث تغيير في مواقع القيادات ووظائفهم وفقاً لمتطلبات العمل على ضوء نتائج تقييم الأداء الدورية أو السنوية.

ب. تعزيز الاعتماد على مبدأ التنافس في سبيل تشجيع الكفاءات من الكوادر الإدارية الناجحة والمؤهلة.

ت. المساعدة للخروج من دائرة الركود السائد وتغيير الاعتقاد بملكية الموظف للوظيفة.

ث. تمكن الإدارات العليا من القيام بتأهيل الموظفين وتدريبهم بصورة مستمرة واكسابهم معارف ومهارات لشغلهم مواقع وظيفية جديدة وتحفيزهم على إطلاق قدراتهم الابداعية.

ج. تجنب حالة اليأس والاحباط ومون الابداع وتدني الاهتمام، وما قد ينتج عن ذلك من مظاهر الفساد والافساد.

ح. تعرض العمال إلى جميع قطاعات المنظمة من اجل اطلاعهم على كيفية العمل وكيفية تنفيذ المهام داخل المنظمة.

#### ٤. أبعاد إعادة هندسة وصف الوظائف:

أ. **الالتزام وقناعة الإدارة العليا:** إذ يتوقف نجاح إعادة هندسة وصف الوظائف على مدى التزام وقناعة الإدارة العليا في المنظمة بضرورة الحاجة لتبني هكذا اداة إدارية (العتيبي والحماي، ٢٠٠٤: ١١)، إذ ان نجاح تطبيق مبادئ إعادة هندسة وصف الوظائف في الجامعة العراقية يتوقف على مدى التزام ودعم الإدارة العليا وقناعتها بذلك، وهذه القناعة تتمثل في ربط هذه الاداة في الرؤية والأهداف الاستراتيجية في الجامعة، من خلال وضع رؤية واضحة لبرنامج إعادة هندسة وصف الوظائف الإدارية متمثلة في الطموحات التي تسعى إليها الجامعة لتحقيقها وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للتعرف على المخاطر والفرص التي تستطيع الجامعة تجنبها او استغلالها لإنجاح مثل هكذا تغييرات. ويكون ذلك من خلال الالتزام المالي ومنحهم الفرص المتكافئة في الالتزام والمشاركة ومعاملتهم بعدالة، وان التزام المدراء هنا قد يساعد في تأمين تصوراتهم ويسهم في تعزيز سلوك جميع العاملين نحو الأداء العالي (العنزي وآخرون، ٢٠١٤: ١٨٨).

ب. **الاستراتيجية:** اظهر العديد من الباحثين ان أهمية اضعاء الطابع الاستراتيجي عند قيادة عملية إعادة هندسة وصف الوظائف يجب ان ترتبط بالرؤيا والأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وتعرف الاستراتيجية على انها وضع الخطط الاستراتيجية للمنظمة وتحديد غايتها على المدى البعيد بما يكفل التلاؤم بين المنظمات ورسالتها وبين الرسالة والبيئة المحيطة بها بطريقة فاعلية وكفاءة (الدوري، ٢٠١٠: ٢٥).

ت. **تكنولوجيا المعلومات:** التطورات المتسارعة والحاصلة في بيئات المنظمات لقد ادت إلى ازدياد تبني تكنولوجيا المعلومات بوصفها وسيلة استراتيجية وحاسمة في بقاء المنظمات المعاصرة واستمرارها، كما ان ازدياد حجم بيانات المتدفقة اصبح من الضروري تبني تكنولوجيا مناسبة، كما وتلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً مهماً في تحقيق التنمية الإدارية وتطوير المنظمات من

خلال ما متوفر من المعلومات تبسط إجراءات العمل الإداري حيث ساهم التقدم في أنظمة الكمبيوتر والحاسبات الالكترونية والبرمجيات في تسهيل عملية الحفظ والتخزين ومعالجة البيانات بشكل يلئم احتياجات بيئة العمل واحتياجات الأفراد وكذلك يسهل عملية الدراسات والبحوث والاستشارات (اللوذي، ٢٠٠٢: ١٤٨).

**ث. العمل بروح الفريق:** تعد عملية بناء فرق عمل بانها خليط من التغذية العكسية ومدخل الاستشارات الاجرائية الذي يهدف إلى تحسين فاعلية عمل الجماعة الانتاجي والسلوكي من خلال التركيز على اساليب واجراءات العمل والعلاقات الشخصية، وايضا انها سلسلة من النشاطات المصممة بهدف تحسين أداء الأفراد وينظر إلى أنشطة بناء فرق العمل على انها طريقة للتأثير الايجابي في العلاقات بين الأفراد بهدف رفع ادائهم نحو الافضل وتوحيد جهودهم نحو المهام الموكله اليهم للوصول إلى أهداف المنظمة بافضل الطرق والسبل الممكنة الشخصية (العرومطي، ٢٠١٥: ٢٣).

### الأداء الوظيفي:

#### ١. مفهوم الأداء الوظيفي:

أصبح الأداء الوظيفي اليوم يحظى باهتمام واسع من قبل المنظمات سواء أكانت صناعية أم تجارية أم تربية أو خدمية، ومع التطور التكنولوجي الحاصل في عالمنا اليوم أصبح المورد البشري مصدر أبداع يمثل المرتكز الأساسي لأي عمل على عكس ما كان ينظر اليه سابقاً على أنه مجرد يد عاملة، ويعتبر مؤشر الكفاية من أهم المؤشرات التي تقيس نجاح المنظمات، ويقصد بهذا المؤشر هو درجة نجاح المنظمة من خلال استغلالها الأمثل لمواردها المتاحة (العزاوي، ٢٠٠٦: ٣٥). ونظراً لأن المنظمات الخدمية تسعى إلى تقديم خدمة متميزة لزيائنها، فإنها تعتمد بشكل كبير على كفاءة أداء العاملين فيها، وعليه فإن القوى البشرية تلعب دوراً حيوياً في المنظمات، وتكون العلاقة كبيرة بين أداء الفرد وأداء المنظمة، إذ يعد أداء الفرد جوهر الأداء المنظمي، ويمثل القاعدة والأساس لأداء المنظمة (Dessler, 2009: 53). وارتبط مفهوم الأداء ارتباطاً وثيقاً بعلم الإدارة منذ البدايات الأولى لظهوره، وما زال أحد المحاور الرئيسية التي تنصب عليها اهتمام علماء الإدارة وتركيزهم؛ لأن من خلاله يمكن إعطاء صورة شاملة عن سير أنشطة المنظمة وأعمالها (Abdallah & Yuen, 2011: 352).

وعرف الباحث تحسين الأداء الوظيفي على انه استراتيجية تحت مظلة إدارة الأداء تساعد الموظفين على تحقيق أداء ونمو أفضل. يستخدم المديرون عادةً خطط لتحسين تلبية معايير ومتطلبات المنظمة، سواء من حيث الإنتاجية أو السلوك.

#### ٢. أهمية قياس الأداء الوظيفي:

يُعد قياس الأداء من الأنشطة والفعاليات المهمة التي تنصدر وظائف إدارة الموارد البشرية، ذلك أن القياس معناه ابتداء الإدارة بالإحساس أن تعيين العامل هو بداية علاقة بينه وبين المنظمة يتم حكمها بالاعتبارات الموضوعية، فعملية قياس الأداء هي عملية تعتمد عليها إدارة المنظمة في اتخاذها للقرارات، فضلاً عن أن قياس الأداء هو عملية تتسم بالدورية تهدف إلى قياس نقاط القوة والضعف في الجهود المبذولة من قبل الأفراد (الحمامي، ٢٠٠٦: ٥٧). يعد الأداء الوظيفي من المواضيع المهمة التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام والتمحيص والتحليل والبحوث والدراسات الإدارية بشكل عام والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص وذلك نظراً لأهمية الموضوع (٣٣٣)

على مستوى الفرد والمنظمة من جهة وتداخله مع العلوم والاتجاهات الفكرية من جهة أخرى (ماضي، ٢٠١٤: ٧٥) أما بخصوص أهميته، فيمكن القول أنه يمثل مكانة خاصة داخل أي منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على كافة المستويات، وإن المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين أداء متميز (Mussel, 2013: 458).

### ٣. عوامل تحقيق الأداء الوظيفي:

- نجد أن أغلب العلماء يواجهون صعوبات عدة في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي المتميز ومدى التفاعل بينهما، وقد حاول مجموعة من علماء الإدارة تحديد بعض العناصر التي يكون لها تأثير على الأداء الوظيفي المتميز والتي من أهمها: (عكاشة، ٢٠٠٨: ٣٣)
- أ. **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- ب. **نوعية العمل:** وتتضمن في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلك من رغبة ومهارة وبراعة وقدرة على التعليم وتنفيذ العمل من دون الوقوع في الأخطاء.
- ت. **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الأفراد إنجازه في ظروف عادية، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- ث. **المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الفرد على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في أوقاتها ومتى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين (الساعدي، ٢٠١٣: ٣٦).

### ٤. أبعاد الأداء الوظيفي:

- أ. **جودة الأداء:** يعد جودة الأداء إحدى الخصائص المهمة لمنظمات، يحرص المديرون على بناء علاقات ثقة مع الموارد البشرية في كل المستويات التنظيمية والتعامل معهم باحترام، ويؤدون أعمالهم بنزاهة ويعكسون مستويات عالية من الالتزام والاحترام والحماس والتوافق مع الآخرين واتخاذ القرارات الموجهة نحو النشاط وتجنب الاسهاب في التحليل والتركيز على القرارات والاعمال الجوهرية، وتتميز إدارة المنظمة عالية الأداء بالاهتمام بتدريب وتطوير قدرات مواردها البشرية لتحقيق افضل النتائج عن طريق دعم الإدارة لهم ومساعدتهم وحمايتهم من التدخلات الخارجية ومحاسبة المقصرين منهم (المرشدي، ٢٠١٩: ٩٨).
- ب. **سرعة الانجاز:** تعمل منظمات الأداء على تبني الاستراتيجيات التي تميزها عن غيرها من المنظمات الاخرى عن طريق تطوير العديد من الخيارات الاستراتيجية الجديدة واختيار الافضل منها لتقوم بتوجيه مواردها وامكانياتها لإنشاء مصادر جديدة للميزة التنافسية وتحسين وتنظيم عملياتها لتحسين مقدراتها على الاستجابة للأحداث والتغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية عن طريق تطوير منتجات وخدمات تلبي حاجات الزبائن المتغيرة (المرشدي، ٢٠١٩: ٩٩).
- ت. **تبسيط الاجراءات:** تعددت المفاهيم التي تناولت مفهوم تبسيط الإجراءات الإدارية بتعدد الميادين المطبق فيه فيما أشار (الصريفي، ٢٠٠٧: ١٧) هو تنظيم الجهاز الإداري للدولة بشكل يؤدي إلى تحقيق أهداف السياسة العامة للدولة بكفاءة وفاعلية ومن خلال التغيير الشامل في سلوكيات العاملين وفهمهم وبشكل يؤكد مفهوم الوظيفة العامة كخدمة أوال ومن ثم يمتد ليشمل الجوانب الهيكلية والتشريعية لأحداث التغيرات السلوكية وتثبيتها، ويعطي الأهمية اللازمة للعوامل السياسية والاجتماعية والثقافية باعتبارها مقومات المناخ الضروري لنجاح تلك التغيرات.

**ث. كفاءة الأداء:** يُعد قياس كفاءة الأداء من الأنشطة والفعاليات المهمة التي تنصدر وظائف إدارة الموارد البشرية، ذلك أن القياس معناه ابتداء الإدارة بالإحساس أن تعيين العامل هو بداية علاقة بينه وبين المنظمة يتم حكمها بالاعتبارات الموضوعية، فعملية قياس الأداء هي عملية تعتمد عليها إدارة المنظمة في اتخاذها للقرارات، فضلاً عن أن قياس الأداء هو عملية تتسم بالدورية تهدف إلى قياس نقاط القوة والضعف في الجهود المبذولة من قبل الأفراد (الحمامي، ٢٠٠٦: ٥٧).

**ج. حجم الاداء:** إن عملية قياس أداء الفرد داخل المنظمة تعد من المسائل المعقدة والصعبة التي تواجه عملية دراسة وتقييم الأداء في المنظمات المختلفة، وهذا التعقيد ناتج عن أسباب عديدة منها: صعوبة تحديد المؤشرات الأساسية والمؤثرة على الأداء، وكذلك صعوبة التمييز بين مفهوم الكفاءة والفاعلية بشكل دقيق كما أن لكل منظمة ظروفها الخاصة وطبيعة عملها وبهذا يصعب قياس الأداء وتوعية بمعايير محددة (صالح وآخرون، ٢٠٠٩: ١٢٠)، كما يمكن القول إن بقياس الأداء يمكننا الحصول على حقائق وبيانات محدودة من شأنها أن تساعد على تحليل وتقييم أداء الأفراد لأعمالهم وتقدير مدى كفاءتهم الفنية والعمليات الواجبة القيام بها (Mehmet, 2013: 262).

### المحور الثالث: الجانب العملي للبحث:

#### أولاً: التحليل الوصفي:

##### ١. التحليل الوصفي لأبعاد متغير إعادة هندسة وصف الوظائف:

يبين الجدول (1) أن متغير إعادة هندسة وصف الوظائف بشكل إجمالي حقق وسطاً حسابياً بلغ قيمته (4.1817) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.29) مما يدل على قلة تشتت اجابات العينة وتأكيدهم على وجود جيد لإعادة هندسة وصف الوظائف داخل الكلية، إذ يبين الجدول (1) خلاصة أبعاد متغير إعادة هندسة وصف الوظائف وكما يأتي:

أ. اظهرت النتائج أن أعلى قيمة كانت عند البُعد (العمل بروح الفريق) بوسط حسابي (4.305) وبمستوى جيد جداً وبانحراف معياري (0.436)، إذ بلغ معامل الاختلاف لها (10.134) إذ بلغت نسبة توفر البُعد في الكلية بصورة عامة (86.1 %) أما حجم الفجوة فقد بلغ (13.9%)، إذ جاءت هذه البُعد بالمستوى الثالث من حيث الأهمية النسبية.

ب. أما أقل قيمة فقد جاءت عند البُعد (الالتزام وقناعة الإدارة العليا) بوسط حسابي (4.026) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.440)، إذ بلغ معامل الاختلاف لها (10.923)، إذ بلغت نسبة توفر البُعد في الكلية بصورة عامة (80.5 %) أما حجم الفجوة فقد بلغ (19.5%) إذ جاءت هذه البُعد بالمستوى الرابع من حيث الأهمية النسبية.

ت. يتضح أن بُعد (الاستراتيجية) جاء بالترتيب الأول من حيث أبعاد متغير إعادة هندسة وصف الوظائف إذ كانت اغلب اجابات العينة متفقة حول هذا البُعد قياساً بالأبعاد الأخرى.

الجدول (1) خلاصة أبعاد متغير إعادة هندسة وصف الوظائف

| ت | أبعاد متغير إعادة هندسة وصف الوظائف | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف | نسبة التوفر | حجم الفجوة | ترتيب الأبعاد |
|---|-------------------------------------|---------------|-------------------|----------------|-------------|------------|---------------|
| ١ | الالتزام وقناعة الإدارة العليا      | 4.026         | 0.440             | 10.923         | 80.5        | 19.5       | 4             |
| ٢ | الاستراتيجية                        | 4.124         | 0.375             | 9.098          | 82.5        | 17.5       | 1             |
| ٣ | تكنولوجيا المعلومات                 | 4.268         | 0.418             | 9.785          | 85.4        | 14.6       | 2             |
| ٤ | العمل بروح الفريق                   | 4.305         | 0.436             | 10.134         | 86.1        | 13.9       | 3             |
|   | متغير إعادة هندسة وصف الوظائف       | 4.181         | 0.297             | 7.098          | 83.6        | 16.4       |               |

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان.

## ٢. التحليل الوصفي لأبعاد متغير تحسين الأداء الوظيفي:

يبين الجدول (2) ان متغير تحسين الأداء الوظيفي بشكل إجمالي حقق وسط حسابي (4.134) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.428) وهذا يدل على وجود جيد لتحسين الأداء الوظيفي في داخل الكلية المبحوثة وفي أغلب أبعادها وخاصة في بُعد جودة الأداء، إذ يبين الجدول (2) خلاصة أبعاد متغير تحسين الأداء الوظيفي وكما يأتي:

أ. أظهرت النتائج ان أعلى قيمة كانت عند البُعد (جودة الأداء) بوسط حسابي (4.205) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.433)، إذ بلغ معامل الاختلاف لها (10.302)، إذ بلغت نسبة توفر البُعد في الكلية بصورة عامة (84.1%) أما حجم الفجوة فقد بلغ (15.9%) إذ جاء هذا البُعد بالمستوى الأول من حيث الأهمية النسبية.

ب. أما أقل قيمة فقد جاءت عند البُعد (تبسيط العمل) بوسط حسابي (4.092) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.557)، إذ بلغ معامل الاختلاف لها (13.602) إذ بلغت نسبة توفر البُعد في الكلية بصورة عامة (81.8%) أما حجم الفجوة فقد بلغ (18.2%) إذ جاء هذا البُعد بالمستوى الخامس من حيث الأهمية النسبية.

ت. يتضح ان بُعد (جودة الأداء) جاء بالترتيب الأول من حيث أبعاد متغير تحسين الأداء الوظيفي إذ كانت أغلب اجابات العينة متفقة حول هذا البُعد قياساً بالأبعاد الأخرى.

الجدول (2) خلاصة أبعاد متغير تحسين الأداء الوظيفي

| ت | أبعاد متغير إعادة هندسة وصف الوظائف | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف | نسبة التوفر | حجم الفجوة | ترتيب الأبعاد |
|---|-------------------------------------|---------------|-------------------|----------------|-------------|------------|---------------|
| ١ | جودة الأداء                         | 4.205         | 0.433             | 10.302         | 84.1        | 15.9       | 1             |
| ٢ | تبسيط العمل                         | 4.092         | 0.557             | 13.602         | 81.8        | 18.2       | 4             |
| ٣ | حجم الأداء                          | 4.109         | 0.536             | 13.044         | 82.2        | 17.8       | 3             |
| ٤ | سرعة الانجاز                        | 4.163         | 0.476             | 11.441         | 83.3        | 16.7       | 2             |
|   | متغير تحسين الأداء الوظيفي          | 4.134         | 0.428             | 10.347         | 82.7        | 17.3       |               |

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان.

## ثانياً: تحليل علاقة الارتباط بين متغيرات البحث:

يوضح الجدول (4) العلاقة بين أبعاد إعادة هندسة وصف الوظائف وتحسين الأداء الوظيفي وكما يأتي:

١. الفرضية الرئيسية (الأولى) التي تفيد (لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين إعادة هندسة وصف الوظائف وتحسين الأداء الوظيفي).

بلغ معامل الارتباط بين إعادة هندسة وصف الوظائف وتحسين الأداء الوظيفي ( $0.670^{**}$ ) عند مستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني (قبول الفرضية البديلة) التي تفيد (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين إعادة هندسة وصف الوظائف وتحسين الأداء الوظيفي) أي كلما زادت الكلية من الاهتمام بإعادة هندسة وصف الوظائف فيها وتوفر مجموعة من المتطلبات الأساسية اللازمة لإنجاز ذلك والتي يمكن تسميتها بالعوامل الحاسمة للنجاح كلما ساهم ذلك من زياد تحسين الأداء الوظيفي.

أ. الفرضية الفرعية الأولى التي تفيد (لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بُعد الالتزام وقناعة الإدارة العليا وتحسين الأداء الوظيفي).

بلغ معامل الارتباط بين بُعد الالتزام وقناعة الإدارة العليا وتحسين الأداء الوظيفي ( $0.472^{**}$ ) عند مستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني (قبول)

- الفرضية البديلة) والتي تفيد (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد الالتزام وقناعة الإدارة العليا وتحسين الأداء الوظيفي).
- ب. الفرضية الفرعية الثانية التي تفيد (لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بُعد الاستراتيجية وتحسين الأداء الوظيفي).
- بلغ معامل الارتباط بين بُعد الاستراتيجية وتحسين الأداء الوظيفي ( $0.451^{**}$ ) عند مستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني (قبول الفرضية البديلة) والتي تفيد (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بُعد الاستراتيجية وتحسين الأداء الوظيفي).
- ت. الفرضية الفرعية الثالثة التي تفيد (لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بُعد تكنولوجيا المعلومات وتحسين الأداء الوظيفي).
- بلغ معامل الارتباط بين بُعد تكنولوجيا المعلومات وتحسين الأداء الوظيفي ( $0.452^{**}$ ) عند مستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يعني قبول (الفرضية البديلة) والتي تفيد (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بُعد تكنولوجيا المعلومات وتحسين الأداء الوظيفي).
- ث. الفرضية الفرعية الرابعة التي تفيد (لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بُعد العمل بروح الفريق وتحسين الأداء الوظيفي).
- بلغت قيمة معامل الارتباط بين بُعد العمل بروح الفريق وتحسين الأداء الوظيفي ( $0.527^{**}$ ) عند مستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يعني قبول (الفرضية البديلة) التي تفيد (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بُعد العمل بروح الفريق وتحسين الأداء الوظيفي).

الجدول (4) قيم الارتباط بين أبعاد إعادة هندسة وصف الوظائف وتحسين الأداء الوظيفي

| القرار               | اتجاه العلاقة | قيمة الارتباط ومستوى الدلالة |     | أبعاد متغير إعادة هندسة وصف الوظائف | المتغير المعتمد      |  |
|----------------------|---------------|------------------------------|-----|-------------------------------------|----------------------|--|
| قبول الفرضية البديلة | طردية موجبة   | 0.472**                      | R   | الالتزام وقناعة الإدارة العليا      | تحسين الأداء الوظيفي |  |
|                      |               | 0.000                        | Sig |                                     |                      |  |
| قبول الفرضية البديلة | طردية موجبة   | 0.451**                      | R   | الاستراتيجية                        |                      |  |
|                      |               | 0.000                        | Sig |                                     |                      |  |
| قبول الفرضية البديلة | طردية موجبة   | 0.452**                      | R   | تكنولوجيا المعلومات                 |                      |  |
|                      |               | 0.000                        | Sig |                                     |                      |  |
| قبول الفرضية البديلة | طردية موجبة   | 0.527**                      | R   | العمل بروح الفريق                   |                      |  |
|                      |               | 0.000                        | Sig |                                     |                      |  |
| قبول الفرضية البديلة | طردية موجبة   | 0.670**                      | R   | إعادة هندسة وصف الوظائف             |                      |  |
|                      |               | 0.000                        | Sig |                                     |                      |  |
| 5                    |               |                              |     | عدد الفرضيات البديلة المقبولة       |                      |  |
| %100                 |               |                              |     | النسبة المئوية                      |                      |  |

\*\* الارتباط عند مستوى دلالة 0.01، حجم العينة = 76

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان.

## ثالثاً: اختبار وتحليل التأثير بين متغيرات البحث:

٢. الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين إعادة هندسة وصف الوظائف في تحسين الأداء الوظيفي).

سجلت قيمة (F) الحسابية بين إعادة هندسة وصف الوظائف في تحسين الأداء الوظيفي (60.346) وهي أكبر من القيمة الجدولية لـ (F) البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً عليه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي مفادها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين إعادة هندسة وصف الوظائف في تحسين الأداء الوظيفي). حققت قيمة معامل التحديد المصحح ( $R^2$ ) ما قيمته (0.442) وهذا يشير إلى أن إعادة هندسة وصف الوظائف تفسر ما نسبته (44%) من المتغيرات التي تطرأ على تحسين الأداء الوظيفي. كما وسجلت قيمة (t) الحسابية (معامل الميل الحدي) لمتغير إعادة هندسة وصف الوظائف (7.768) وهي أكبر من القيمة الجدولية (t) البالغة (1.990) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يشير إلى ثبوت معنوية معامل الميل الحدي لمتغير إعادة هندسة وصف الوظائف، إذ يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغ (0.992) بأن زيادة إعادة هندسة وصف الوظائف بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة تحسين الأداء الوظيفي بنسبة (99%).

الجدول (5) تحليل أثر إعادة هندسة وصف الوظائف في تحسين الأداء الوظيفي

| القرار               | Sig   | (t)   | (F)    | Adj ( $R^2$ ) | ( $R^2$ ) | المتغير المستقل |              | المتغير المعتمد      |
|----------------------|-------|-------|--------|---------------|-----------|-----------------|--------------|----------------------|
| قبول الفرضية البديلة | 0.000 | 7.768 | 60.346 | 0.442         | 0.449     | 0.095           | ( $\alpha$ ) | تحسين الأداء الوظيفي |
|                      |       |       |        |               |           | 0.992           | ( $\beta$ )  |                      |

قيمة (F) الجدولية = 3.96، قيمة (t) الجدولية = 1.990، حجم العينة = 76  
المصدر: الجدول من إعداد الباحثان.

أ. الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الالتزام وقناعة الإدارة العليا في تحسين الأداء الوظيفي).

حققت قيمة (F) الحسابية بين بُعد الالتزام وقناعة الإدارة العليا في تحسين الأداء الوظيفي (21.158) وهي أكبر من القيمة الجدولية لـ (F) البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً عليه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي مفادها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبُعد الالتزام وقناعة الإدارة العليا في تحسين الأداء الوظيفي)، وهذا ما يدل على وجود تأثير ذو دلالة معنوية للالتزام وقناعة الإدارة العليا في تحسين الأداء الوظيفي. أي أن الكلية المبحوثة كلما سعت إلى الاهتمام بالالتزام وقناعة الإدارة العليا التنظيمية وفيما بين العاملين وتسهيل عملية نقل المعلومة بين الموظفين فإن ذلك سيكون له الدور الفاعل على تحقيق تحسين الأداء الوظيفي. وسجلت قيمة معامل التحديد المصحح ( $R^2$ ) ما قيمته (0.212) وهذا يشير إلى أن بُعد الالتزام وقناعة الإدارة العليا تفسر ما نسبته (21%) من المتغيرات التي تطرأ على تحسين الأداء الوظيفي. بلغت قيمة (t) الحسابية (معامل الميل الحدي) لبُعد الالتزام وقناعة الإدارة العليا (4.600) وهي أكبر من القيمة الجدولية (t) البالغة (1.990) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يشير إلى ثبوت معنوية معامل الميل الحدي لبُعد الالتزام وقناعة الإدارة العليا، كما ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغ (0.459) بأن زيادة بُعد الالتزام وقناعة الإدارة العليا بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة تحسين الأداء الوظيفي بنسبة (45%).

الجدول (6) تحليل أثر بُعد الالتزام وقناعة الإدارة العليا في تحسين الأداء الوظيفي

| القرار               | Sig   | (t)   | (F)    | Adj (R <sup>2</sup> ) | (R <sup>2</sup> ) | البُعد المستقل         | المتغير المعتمد      |
|----------------------|-------|-------|--------|-----------------------|-------------------|------------------------|----------------------|
| قبول الفرضية البديلة | 0.000 | 4.600 | 21.158 | 0.212                 | 0.222             | 2.288 (α)<br>0.459 (β) | تحسين الأداء الوظيفي |

قيمة (F) الجدولية = 3.96، قيمة (t) الجدولية = 1.990، حجم العينة = 76

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان.

ب. الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبُعد الاستراتيجية في تحسين الأداء الوظيفي).

حصلت قيمة (F) الحسابية بين بُعد الاستراتيجية في تحسين الأداء الوظيفي على قيمة (18.900) وهي أكبر من القيمة الجدولية لـ (F) البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً عليه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي مفادها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبُعد الاستراتيجية في تحسين الأداء الوظيفي) ويدل ذلك على أن لبُعد الاستراتيجية تأثير فاعل وواضح على تحقيق تحسين الأداء الوظيفي وخاصة عندما يكون هناك تقاهم وتبادل للأراء والمقترحات ما بين الرؤساء والمُروُسين. سجلت قيمة معامل التحديد المصحح (R<sup>2</sup>) ما قيمته (0.193) وهذا يشير إلى أن بُعد الاستراتيجية تفسر ما نسبته (19%) من المتغيرات التي تطرأ على تحسين الأداء الوظيفي. كما وحقت قيمة (t) الحسابية (لمعامل الميل الحدي) لبُعد الاستراتيجية (4.347) وهي أكبر من القيمة الجدولية (t) البالغة (1.990) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يشير إلى ثبوت معنوية معامل الميل الحدي لبُعد الاستراتيجية، إذ يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.514) بأن زيادة بُعد الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة تحسين الأداء الوظيفي بنسبة (51%).

الجدول (7) تحليل أثر بُعد الاستراتيجية في تحسين الأداء الوظيفي

| القرار               | Sig   | (t)   | (F)    | Adj (R <sup>2</sup> ) | (R <sup>2</sup> ) | البُعد المستقل         | المتغير المعتمد      |
|----------------------|-------|-------|--------|-----------------------|-------------------|------------------------|----------------------|
| قبول الفرضية البديلة | 0.000 | 4.347 | 18.900 | 0.193                 | 0.203             | 2.014 (α)<br>0.514 (β) | تحسين الأداء الوظيفي |

قيمة (F) الجدولية = 3.96، قيمة (t) الجدولية = 1.990، حجم العينة = 76

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان.

ت. الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبُعد تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء الوظيفي) وكما يأتي:

سجلت قيمة (F) الحسابية بين بُعد تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء الوظيفي (19.021) وهي أكبر من القيمة الجدولية لـ (F) البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً عليه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي مفادها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبُعد تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء الوظيفي) وهذا مما يشير إلى أن هناك دور فاعل ومؤثر بين بُعد تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء الوظيفي. ويدل ذلك على أن الكلية عندما تفعل مبدأ تكنولوجيا المعلومات وتوضح جميع الإجراءات والارشادات وخاصة للزبائن فإن ذلك سينعكس إيجاباً على تقبل المراجعين لسياسة الكلية وكذلك في رفع مستويات تحسين الأداء الوظيفي، إذ حققت قيمة معامل التحديد المصحح (R<sup>2</sup>) ما قيمته (0.194) يتضح بأن بُعد تكنولوجيا المعلومات تفسر ما نسبته (19%) من المتغيرات التي تطرأ على تحسين الأداء الوظيفي، إذ سجلت قيمة (t) الحسابية

(لمعامل الميل الحدي) لُبُعد تكنولوجيا المعلومات (4.361). وهي أكبر من القيمة الجدولية (t) البالغة (1.990) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يشير إلى ثبوت معنوية معامل الميل الحدي لُبُعد تكنولوجيا المعلومات، كما ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغ (0.463) بأن زيادة بُعد تكنولوجيا المعلومات بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة تحسين الأداء الوظيفي بنسبة (46%).

الجدول (8) تحليل أثر تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء الوظيفي

| القرار               | Sig   | (t)   | (F)    | Adj (R <sup>2</sup> ) | (R <sup>2</sup> ) | البُعد المستقل |              | المتغير المعتمد      |
|----------------------|-------|-------|--------|-----------------------|-------------------|----------------|--------------|----------------------|
| قبول الفرضية البديلة | 0.000 | 4.361 | 19.021 | 0.194                 | 0.204             | 2.158          | ( $\alpha$ ) | تحسين الأداء الوظيفي |
|                      |       |       |        |                       |                   | 0.463          | ( $\beta$ )  |                      |

قيمة (F) الجدولية = 3.96، قيمة (t) الجدولية = 1.990، حجم العينة = 76

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان.

ث. الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لُبُعد العمل بروح الفريق في تحسين الأداء الوظيفي).

بلغت قيمة (F) الحسابية بين بُعد العمل بروح الفريق في تحسين الأداء الوظيفي (28.501) وهي أكبر من القيمة الجدولية لـ (F) البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05). وبناءً عليه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي مفادها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لُبُعد العمل بروح الفريق في تحسين الأداء الوظيفي) ويوضح ذلك ان وجود العمل بروح الفريق والاهتمام بها وتحفيز المتميزين فإن ذلك سينعكس ايجاباً على تحقيق تحسين الأداء الوظيفي. حققت قيمة معامل التحديد المصحح ( $R^2$ ) ما قيمته (0.268) وهذا يشير إلى ان بُعد العمل بروح الفريق يفسر ما نسبته (26%) من المتغيرات التي تطرأ على تحسين الأداء الوظيفي، كما وحقت قيمة (t) الحسابية (لمعامل الميل الحدي) لُبُعد العمل بروح الفريق (0.5339) وهي أكبر من القيمة الجدولية (t) البالغة (1.990) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يشير إلى ثبوت معنوية معامل الميل الحدي لُبُعد العمل بروح الفريق، إذ يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغ (0.517). بأن زيادة بعد العمل بروح الفريق بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة تحسين الأداء الوظيفي بنسبة (51%).

الجدول (9) تحليل أثر العمل بروح الفريق في تحسين الأداء الوظيفي

| القرار               | Sig   | (t)   | (F)    | Adj (R <sup>2</sup> ) | (R <sup>2</sup> ) | البُعد المستقل |              | المتغير المعتمد      |
|----------------------|-------|-------|--------|-----------------------|-------------------|----------------|--------------|----------------------|
| قبول الفرضية البديلة | 0.000 | 5.339 | 28.501 | 0.268                 | 0.278             | 1.909          | ( $\alpha$ ) | تحسين الأداء الوظيفي |
|                      |       |       |        |                       |                   | 0.517          | ( $\beta$ )  |                      |

قيمة (F) الجدولية = 3.96، قيمة (t) الجدولية = 1.990، حجم العينة = 76

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان.

#### المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات:

##### أولاً: الاستنتاجات:

١. بينت النتائج على اهتمام الكلية المبحوثة بتدريب الموظفين وتطويرهم بالشكل الذي يساعدهم على تطبيق إعادة هندسة وصف الوظائف من خلال توظيفها بشكل جيد اذ تدرك الإدارة العليا أهمية إعادة هندسة وصف الوظائف والسعي لتطبيقها.

٢. بينت النتائج ان إعادة هندسة وصف الوظائف تؤثر ايجابياً على روح العمل من خلال استيعاب رئيس القسم والعاملين بمهام جديدة، إذ يتم مشاركة رؤساء الاقسام مع الموظفين في تقديم الافكار والحلول للصعوبات التي تواجه المؤسسة.
٣. بينت النتائج وجود علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين أبعاد إعادة هندسة وصف الوظائف وتحسين الأداء الوظيفي.
٤. أظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة معنوية ما بين أبعاد إعادة هندسة وصف الوظائف وتحسين الأداء الوظيفي.

#### ثانياً: التوصيات:

١. الاهتمام أكثر بموضوع إعادة هندسة وصف الوظائف لما لهو من تأثير ايجابي في تحسين الأداء الوظيفي.
٢. تحفيز الموظفين لما لهو من تأثير في رفع روحهم المعنوية وانجاز الاعمال بصورة صحيحة.
٣. العمل على تحقيق الفائدة القصوى من علاقات الارتباط الايجابية بين كل من أبعاد إعادة هندسة وصف الوظائف وتحسين الأداء الوظيفي.
٤. استغلال التأثير الايجابي بين أبعاد إعادة هندسة وصف الوظائف وتحسين الأداء الوظيفي.

#### المصادر والمراجع:

##### أولاً: المصادر العربية:

١. البحري، عبدالله سمير (٢٠١٥)، دور إعادة همدسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، برنامج الدراسات العليا المشترك بين اكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين.
٢. الحسيني، سوسن جواد (٢٠١٧)، دور الثقة والالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (٥٠).
٣. الدوري، زكريا مطلق (٢٠١٠) الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وعمليات، مقالات دراسية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٤. ربحان، شادي يحيى (٢٠١٤)، معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المدارس الحكومية بمحافظات غزة وسبل الحد منها، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية غزة.
٥. الزهرة، قوراري (٢٠١٩) اثر التدوير الوظيفي في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة، دراسة حالة، رسالة ماجستير تخصص إدارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد دراية أدرار.
٦. الساعدي، مؤيد يوسف، علي، محمود، عبد علي، سعد مجيد، (٢٠١٣)، دور استراتيجيات الابداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في معمل اسمنت الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ١٠، العدد ٤.
٧. صالح، خضير مهدي ورضا، عصام محمد وعلي، شافي حسين (٢٠٠٩)، سمات القيادة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة تحليلية في مديرية زراعة محافظة كربلاء، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد ٧، العدد ٣.
٨. العزاوي، نجم (٢٠٠٦)، التدريب الإداري، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
٩. عكاشة، اسعد محمد (٢٠٠٨)، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات Paltel في فلسطين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
١٠. العمر، عماد (٢٠١٨)، التدوير الوظيفي واثرة على الفساد الإداري لدى موظفي القطاع الحكومي في الجمهورية العربية السورية: دراسة ميدانية على العاملين في القطاع الحكومي في مدينة دمشق، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم والاقتصادية والقانونية، المجلد (٤٠)، العدد (٣).
١١. العنزي، سعد علي (٢٠١٦)، الفكر التنظيمي في إدارة الأعمال، مؤسسة الرواق للنشر والتوزيع، الأردن.

١٢. العنزي، سعد علي وصالح، احمد علي (٢٠١٤)، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، الطبعة العربية، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٣. اللوزي، سوسن (٢٠٠٢)، القيمة الإدارية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.
١٤. ماضي، خليل اسماعيل ابراهيم (٢٠١٤)، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، اطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، جامعة قناة السويس، مصر.

#### ثانياً: المصادر الأجنبية:

15. Dessler, Gary, (2009) A. Framework For Human Resource management, 5<sup>th</sup> ed., Peavson Eduction, Inc., Upper Saddle River New Jersey, U.S.A.
16. Gelderman, Cees J., Janjaap Semeijn, and Patrique P. Mertschuweit (2016). The impact of social capital and technological uncertainty on strategic performance: The supplier perspective. Journal of Purchasing and Supply Management 22.3: 225-234.
17. Mehmet, T. (2013). Organizational variables on Nurses Job performance in Turkey: Nursing Assessments, Iranian Journal ltealth, Vol. 42, No. 3, pp 261- 271.
18. Mussel, P. (2013). Introducing the construct curiosity for productiong jop performance, Journal of organizational Bhavior, J. Organiz Behav. 34, 453-472.