



جامعة إفريقيا العالمية

عمادة الدراسات العليا

كلية العلوم الإدارية

قسم الإدارة



بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

بعنوان :

الهندرة ودورها في تحسين الأداء

(دراسة حالة : سلطة الطيران المدني في الفترة من 2011- 2016م)

إعداد الطالبة :

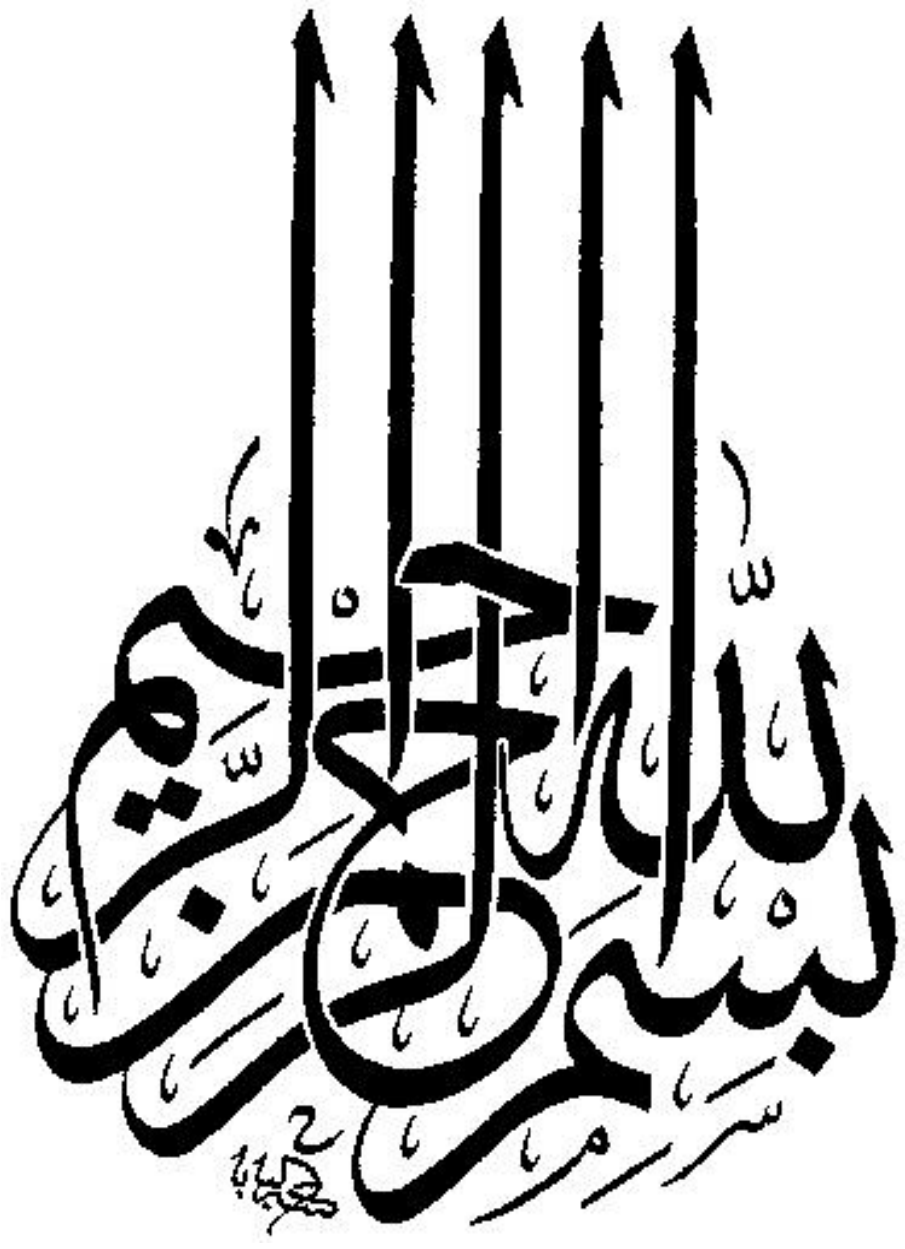
أمل أحمد الطيب حامد محمد

إشراف الدكتور :

أسامة عبد الكريم محمد

الخرطوم

1438هـ - 2017م



إِسْتِهْلَالٌ

قَالَ تَعَالَى:

﴿ ءَامَنَ الرَّسُولُ بِمَا أُنزِلَ إِلَيْهِ مِنْ رَبِّهِ وَالْمُؤْمِنُونَ كُلٌّ ءَامَنَ بِاللَّهِ
وَمَلَائِكَتِهِ وَكُتُبِهِ وَرُسُلِهِ لَا نُفِرُّ بَيْنَ أَحَدٍ مِنْ رُسُلِهِ وَقَالُوا سَمِعْنَا
وَأَطَعْنَا غُفْرَانَكَ رَبَّنَا وَإِلَيْكَ الْمَصِيرُ ﴿٢٨٥﴾ لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا
وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا إِنْ نَسِينَا أَوْ
أَخْطَأْنَا رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَا إَصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِنْ قَبْلِنَا
رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ ؕ وَأَعْفُ عَنَّا وَاعْفِرْ لَنَا وَارْحَمْنَا أَنْتَ
مَوْلَانَا فَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ ﴿٢٨٦﴾ ﴾

صِدْقُ اللَّهِ الْعَظِيمِ

سورة البقرة- الآيات (285- 286)

إهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك .. لا تطيب
اللحظات الا بذكرك .. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك .. ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك

الله جل جلاله

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور العالمين

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني .. إلى بسمة الحياة وسر الوجود

إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب

أمي الحبيبة

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار .. إلى من
أحمل أسمه بكل افتخار .. أرجو من الله أن يسكنه فسيح جناته مع الصديقين

والشهداء وحسن اولئك رفيقا..

إلى روح والدي العزيز لك الرحمة

إلى من أثروني على أنفسهم

إلى من علموني علم الحياة

إلى من أظهروا لي ما هو أجمل من الحياة

إخواني وأخواتي..

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على رسوله الذي تلي علينا آياته وعلّمنا الكتاب والحكمة وهدانا سبيل (محمد صلى الله عليه وسلم) (وعلى آله وصحبه ومن تبعه بإحسان إلى يوم الدين). إتباعاً للآية الكريمة والقاعدة القرآنية العظيمة

﴿ وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ ﴾ (٧)

(إبراهيم ٧)

أتوجه بالحمد الكثير والشكر الجزيل لله تعالى ، خالق الناس أجمعين، الذي منحني العزيمة والقوة لإعداد وإكمال هذا العمل بالصورة التي ظهر بها فهو فضل من الله عظيم نحمده على نعمه وأفضاله وندعو دائماً أن يديمها علينا ويرزقنا شكره وتسبيحه..

كما قال نبينا الكريم " صلى الله عليه وسلم": (لا يشكر الله من لا يشكر الناس) (واقترء

بهذا الهدي النبوي فأتوجه بجزيل شكري وتقديري وعاطر أمتناني -بعد الله عز وجل وعاطر الثناء لجامعة أفريقيا العالمية وعمادة الدراسات العليا، والتي هيأت لي فرصة الدراسة ومكنتني من أستيفاء متطلباتها.

كما يطيب لي أن أزجي خالص شكري وأحترامي للأساتذة الأجلاء بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية والسياسية لما وجدته منهم من حسن التعامل والفائدة العلمية، فجزاهم الله عنا خير الجزاء. هذا وأسأل الله تعالى التوفيق والقبول،،،

والشكر الجزيل لأستاذي الجليل الدكتور: أسامة عبد الكريم محمد " عميد كلية العلوم الإدارية بجامعة أفريقيا العالمية، والذي تفضل بالإشراف والتنقيح لهذا البحث وإبداء النصح والتوجيهات ذات الفائدة الملموسة فكانت توجيهاته ومتابعته المستمرة دافعاً وحافزاً قوياً لإكمال هذا العمل على النحو الذي أنتهي إليه بحمد الله ..فجزاه الله عنا كل خير فله منا كل التقدير والاحترام..

كما أقدم الشكر إلى سلطة الطيران المدني لقبولها تطبيق الدراسة الميدانية فيها وإكمال الدراسة.

وصلى الله وسلم على نبينا محمد وعلى آله وصحبه وسلم ..وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين،،،

المستخلص

تناول البحث دراسة وتحليل عملية الهندرة (إعادة هندسة العمليات الإدارية) ودورها في تحسين الأداء لسلطة الطيران المدني، حيث تمثلت المشكلة في أن هناك بعض التحديات التي تحول دون نجاح العديد من المؤسسات الإنتاجية والخدمية ومن أهم تلك العقبات والتحديات مشكلة سوء التنظيم الإداري وتوزيع العمليات والمهام الإدارية وإتباع الأساليب الإدارية التقليدية داخل تلك المؤسسات، الأمر الذي أثر سلباً على الأداء الإداري للمنظمات المعاصرة. هدف البحث إلى التعرف على مفهوم الهندرة (إعادة هندسة العمليات الإدارية)، توضيح أهمية دور الهندرة في تحسين الأداء الإداري، ودراسة أثر تطبيق الهندرة على مواكبة التطورات التكنولوجية، تطوير الهياكل التنظيمية، وتحسين الأداء للعاملين وجودة الخدمات المقدمة.

قامت الدراسة باختبار الفروض التالية : تطبيق الهندرة (إعادة هندسة العمليات الإدارية) يؤدي إلى مواكبة التطورات التكنولوجية، تطبيق الهندرة (إعادة هندسة العمليات الإدارية) يؤدي إلى تطوير الهياكل التنظيمية، تطبيق الهندرة (إعادة هندسة العمليات الإدارية) يؤدي إلى تحسين الأداء للعاملين وجودة الخدمات المقدمة. اتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة.

توصل البحث إلى مجموعة من النتائج ذات الأهمية : أدت التكنولوجيا المتوفرة بسلطة الطيران المدني دوراً هاماً في توفير الجهد والوقت والتكلفة، وتحسين مستوى الأداء والخدمات المقدمة، نظام تقييم الأداء للعاملين المعتمد في سلطة الطيران المدني لا يساعد على استثمار قدرات العاملين وتوظيفها لخدمة عملية الهندرة، تطبيق الهندرة (إعادة هندسة العمليات الإدارية) يؤدي إلى تطوير الهياكل التنظيمية، وتحسين الأداء للعاملين، وجودة الخدمات المقدمة.

خرج البحث بعدة توصيات أهمها : الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات اللازمة لدعم تطبيق منهج الهندرة الذي يهدف إلى توفير الجهد والوقت والتكلفة، وتحسين مستوى الأداء والخدمات المقدمة، ضرورة الأخذ في الاعتبار كافة المهام والواجبات للوظائف التي يتم وضعها في الهيكل التنظيمي لسلطة الطيران المدني، توظيف تقنية المعلومات لإحداث تغيير جوهري في الأداء، والاستفادة منها في إعادة هندسة العمليات الإدارية.

Abstract

The research dealt with the study and analysis of the process of engineering (re-engineering of administrative processes) and its role in improving the performance of the Civil Aviation Authority. The problem was that there are some challenges that prevent the success of many production and service institutions. The traditional administrative methods within those institutions, which adversely affected the administrative performance of contemporary organizations. The purpose of the research is to identify the concept of engineering (reengineering of administrative processes), to clarify the importance of the role of engineering in improving administrative performance, to study the impact of the application of engineering to keep abreast of technological developments, to develop organizational structures and to improve the performance of employees and the quality of services provided.

The study has tested the following hypotheses: application of engineering (reengineering of administrative processes) to keep abreast of technological developments, application of engineering (reengineering of administrative processes) leading to the development of organizational structures, application of engineering (reengineering of administrative processes) . The research followed the descriptive analytical method and the case study methodology.

The research has led to a number of results: the most important of which is that the technology provided by the Civil Aviation Authority has played an important role in saving effort, time and cost, and improving the performance and services provided. The performance appraisal system for CAA accredited employees does not help to exploit the employees' (Reengineering of administrative processes) leads to the development of organizational structures, improving the performance of employees, and the quality of services provided.

The research came out with several recommendations, the most important of which are: reliance on the information technology required to support the implementation of the re-engineering process, which aims to save effort, time and cost, and to improve the level of performance and services provided. It is necessary to consider all functions and duties included in the Organizational Structure of the Civil Aviation Authority.

Implementation of Information Technology to make a fundamental change in performance, and to benefit from it in the re-engineering of administrative processes.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوعات
أ	إستهلال
ب	إهداء
ج	شكر وتقدير
د	مستخلص البحث باللغة العربية
هـ	المستخلص البحث باللغة الإنجليزية
و	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ي	قائمة الأشكال
الفصل الأول : الإطار المنهجي للبحث والدراسات السابقة	
2	المبحث الأول : الإطار المنهجي للبحث
6	المبحث الثاني : الدراسات السابقة
الفصل الثاني : الإطار النظري للمهندرة (إعادة هندسة العمليات الإدارية)	
12	المبحث الأول : مفهوم الهندرة
34	المبحث الثاني : الأبعاد المؤثرة في عملية الهندرة
الفصل الثالث : الأداء الإداري	
57	المبحث الأول : مفهوم الأداء الإداري
76	المبحث الثاني : الهندرة ودورها في تحسين الأداء الإداري
الفصل الرابع : الدراسة الميدانية بالتطبيق على سلطة الطيران المدني	
99	المبحث الأول : نبذة تعريفية عن سلطة الطيران المدني
108	المبحث الثاني : إجراءات عرض وتحليل واختبار بيانات الدراسة الميدانية

الخاتمة

134	النتائج
135	التوصيات
136	قائمة المصادر والمراجع
الملاحق	

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
88	فوائد ونتائج وتغييرات الهندرة	(1/3)
109	قيمة ألفا كرونباخ لاختبار ثبات الاستبيان	(1/4)
110	أوزان مقياس ليكرت الخماسي	(2/4)
110	المتوسط المرجح	(3/4)
112	النوع	(4/4)
113	العمر	(5/4)
114	المستوى التعليمي	(6/4)
115	عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية	(7/4)
116	المسمى الوظيفي	(8/4)
117	التوزيع التكراري والنسب المئوية لعبارات المحور الأول	(9/4)
119	الوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لمربع كاي والاتجاه لفقرات المحور الأول	(10/4)
121	الاتجاه العام لمتوسط محور الدراسة الأول	(11/4)
122	التوزيع التكراري والنسب المئوية لعبارات المحور الثاني	(12/4)
124	الوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لمربع كاي والاتجاه لفقرات المحور الثاني	(13/4)
127	التجاه العام لفقرات محور الدراسة الثاني	(14/4)
127	التوزيع التكراري والنسب المئوية لعبارات المحور الثالث	(15/4)

130	الوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لمربع كاي والاتجاه لفقرات المحور الثالث	(16/4)
132	الاتجاه العام لمتوسط محور الدراسة الثالث	(17/4)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
13	نموذج العملية	(1/2)
21	عناصر نموذج الهندرة الإدارية	(2/2)
24	خطوات تصميم العملي	(3/2)
67	مكونات الدافعية	(1/3)
68	خطوات العملية الإدراكية	(2/3)
76	العوامل البيئية التي تؤثر في الأداء الوظيفي	(3/3)
82	جودة الوظيفة والجودة الفنية	(4/3)
103	الهيكل التنظيمي لسلطة الطيران المدني	(1/4)
112	النوع	(2/4)
113	العمر	(3/4)
114	المستوى التعليمي	(4/4)
115	عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية	(5/4)
116	المسمى الوظيفي	(6/4)