



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة Master أكاديمي -الطورالثاني-

الميدان: علوم اقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

بغنوان:

أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة

نوقشت و أجزيت علنا بتاريخ : 19 / 06 / 2023

من إعداد الطالبتين:

- مقراني مارية
- هني زينب الزهراء

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ	بن تقات عبد الحق (استاذ جامعة قاصدي مرباح-ورقلة)	رئيسا
الأستاذ	حجاج عبد الرؤوف(أستاذ جامعة قاصدي مرباح-ورقلة)	مشرفا
الأستاذ	لشهب الصادق (أستاذ جامعة قاصدي مرباح -ورقلة)	مناقشا

السنة الجامعية 2022 / 2023



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي -الطور الثاني-

الميدان :علوم إقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة :علوم التسيير

التخصص :إدارة أعمال

بعنوان :

أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في

تحسين الأداء التنظيمي

دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر

نوقشت و أجزيت علنا بتاريخ : 2022/06/19

من إعداد الطالبتين:

- مقراني مارية.

- هني زينب الزهراء.

أمام اللجنة المكونة من السادة

الأستاذ	بن تقات عبد الحق (أستاذ جامعة قاصدي مرباح-ورقلة)	رئيسا
الأستاذ	حجاج عبد الرؤوف(أستاذ جامعة قاصدي مرباح-ورقلة)	مشرفا
الأستاذ	لشهب الصادق (أستاذ جامعة قاصدي مرباح-ورقلة)	مناقشا

السنة الجامعية 2022 / 2023

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم
(وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)
إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب
اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك
إلى من بلغ الرسالة وادى الامانة ونصح الأمة إلى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا
محمد صلى الله عليه وسلم أفضل التسليم
إلى كلمة الله بالهبة والوقار على من علمني العطاء بدون انتظار إلى من أحمل اسمه
بكل فخر واعتزاز أرجو من الله أن يمد في عمرك يا سندي وقوتي ستبقى نجما أهندي به إلى
الأبد والدي العزيز أطل الله في عمره إلى ملاكي في الحياة وسر الوجود إلى من كان دعائها سر
نجاحي وبلسم جراحي حية قلبي أمي إلى من بهم أرى نور الحياة إخواني (توفيق، موسى، مباركة،
كريمة، عبير، بثينة، إكرام، عزيزي الصغير مهدي)
لكي صديقتي التي شاركتني في العمل "زينب"
إلى صديقاتي العزيزات الذي جمعنا مشوار الدراسي وكانو أكثر من أخوة
"زينب وكوثر وعليا وسناء"

مأرية

الإهداء

بأحرف يرسمها قلم يرتجف بين أنامل تعجز عن الكتابة، ولسان يعجز عن التعبير
ها نحن اليوم نطوي صفحة من الماضي نتطلع لغد كله تفائل وإشراق
وها نحن نغرد كالبلابل في أحلى الجنات
وننشد لقد حان موسم جني الثمرات
ثمرة جهد لا توفيهما الكلمات
هنا سوف أضع كلمات لكل من ترك بصمة في حياتي وغيرها من مجراها
وعمق في توسيع مدراك علم والعقل
إهدائي إليك أيتها الأم التي كنتي عوننا ودفنا لي
إلى أبي العزيز أبعث أرقى التحية وأعذب سنفونية سمعتها وأرردها لكم أيتها الأخوة
"أحمد ومحمد" وأخوات "فاطيمة، خديجة، مريم، عائشة"
سيقف قلبي هنا برهة ليستقر بين أنظاركم ليحييكم أيها الأهل والأحبة
إلكي أيها الصديقة والأخت التي شاركني في العمل "مارية"
إلكم أيتها الصديقات العزيزات التي شاركني مشواري الدراسي
"مارية وكوثر"
وإلى كل من كان عوننا لي في جميع مراحل الدراسة من أساتذة وأستاذات.

زينب الزهراء

الشكر

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه العظيم سلطانه والله الحمد أولا وآخرا،
ولا يسعنا إلا أن نرفع أيدينا شكر الله سبحانه وتعالى أن وفقنا لأتمام
هذا العمل المتواضع.

كما نتقدم بالشكر الجزيل والثناء الخالص بكل من باجبه الاعتراض
بالجميل والثناء الخالص بكل من ساهم من بعيد أو قريب في إنجاز
هذا العمل وأخص بالذكر الأستاذ المشرف "عجاج عبد الرؤوف"
صاحب العطاء الذي لم يبخل بمدا في توجيهاته وإرشاداته
معلوماته القيمة

جزاه الله كل خير كما لا ننسى شكر أستاذة "مناصرة رشيد،
بلطرش حورية، قواميد بوبكر" وكل أستاذة قسم التسيير الذين لم
يبخلوا عنا بمعلومة وإرشاداتهم وتوجيهاتهم وبأخص أستاذ "مقراني
قدور" على كل شيء لك منا كل الشكر والتقدير والإمتنان
شكر خاص إلى "فطيمة بن طالع" على كل شيء قدمته لنا
كما نتقدم بالشكر لجميع موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر لحسن
معاملتهم

شكر لكل الأصدقاء وكل من ساهم في هذا العمل من قريب أو من

بعيد

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية بالتركيز على الأبعاد (دعم الإدارة العليا، الإستراتيجية، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، تمكين العاملين، الإستعداد للتغيير) على تحسين الأداء التنظيمي من خلال محاور (رضا الزبون، الأداء العملي، الأداء المالي، النمو والتعلم) في مؤسسة اتصالات الجزائر، وذلك لمعرفة علاقة بينهم. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي و الإعتدال على الإستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث أجريت الدراسة على عينة قدرت ب 80 فرد من إجمالي عمال مؤسسة اتصالات الجزائر، وتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإاجتماعية SPSS 25 لمعالجة البيانات.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: مستوى توفر كل من إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء التنظيمي مرتفع في مؤسسة محل الدراسة، كما توصلنا على أن هناك علاقة طردية قوية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، يوجد أثر لأبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية بمستويات مختلفة على التوالي بعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال، دعم الإدارة العليا، تمكين العاملين، إستراتيجية، الإستعداد للتغيير.

الكلمات المفتاحية: إعادة هندسة عمليات إدارية، أداء التنظيمي، اتصالات الجزائر، دعم إدارة عليا، تكنولوجيا معلومات وإتصال.

Abstract :

This study aims to know the impact of administrative process re-engineering focusing on the dimensions (senior management support, strategy, information and communication technology, employee empowerment, readiness for change) on improving organizational performance through the axes (customer satisfaction, operational performance, financial performance, growth and learning) in Algeria Telecom, in order to know a relationship between them. The descriptive analytical approach and reliance on the questionnaire were used as a tool for data collection, where the study was conducted on sample estimated at 80 individuals from the total workers of Algeria Telecom, and the statistical package program for social sciences SPSS 25 was used to process the data.

The study reached several results, including: the level of availability of both administrative process reengineering and organizational performance is high in the institution under study, and we also found that there is a strong positive relationship between administrative process reengineering and organizational performance in the institution under study, there is an impact of the dimensions of administrative process reengineering at different levels, respectively after information and communication technolog. Senior management support. Empowering employees. The strategy. Prepare for change.

Keywords: Administrative Process Re-engineering, Organizational Performance, Algeria Telecom, Senior Management Support, ICT.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
III-II	الإهداء
IV	الشكر
V	ملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال البيانية
IX	قائمة الملاحق
ب	المقدمة
الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء التنظيمي	
2	تمهيد
3	المبحث الأول : الإطار النظري لإعادة هندسة العمليات الإدارية
19	المبحث الثاني : دراسات السابقة حول إعادة هندسة العمليات والأداء التنظيمي
29	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : دراسة ميدانية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر	
31	تمهيد
32	المبحث الأول : الطريقة والأدوات أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء التنظيمي
36	المبحث الثاني : عرض ومناقشة النتائج أثر إعادة هندسة العمليات والأداء التنظيمي
63	خلاصة الفصل
65	الخاتمة
69	المصادر والمراجع
72	الملاحق
87	الفهرس

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	صفحة
01-01	أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في الدراسات السابقة.	10
02-01	أبعاد الأداء التنظيمي في الدراسات السابقة.	16
03-01	مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.	28-27
01-02	توزيع عينة الدراسة.	32
02-02	درجات الموافقة حسب مقياس ليكرت الثلاثي Lkert Scale	34
03-02	توزيع متوسطات حسب جدول ليكرت الثلاثي.	34
04-02	ثبات وصدق أبعاد هندسة العمليات الإدارية.	35
05-02	ثبات وصدق الأداء التنظيمي.	35
06-02	إجمالي معامل الصدق والثبات لمخاور الأستبيان.	35
07-02	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.	37
08-02	توزيع عينة الدراسة حسب السن.	37
09-02	توزيع العينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.	38
10-02	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة في العمل.	38
11-02	توزيع عينة الدراسة حسب موقع الوظيفة.	39
12-02	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة فيما يخص بعد دعم الإدارة العليا.	40
13-02	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة فيما يخص بعد الإستراتيجية.	40
14-02	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة فيما يخص بعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال.	41
15-02	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة فيما يخص بعد تمكين العاملين.	42
16-02	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة فيما يخص بعد الإستعداد للتغيير.	43
17-02	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد العينة حول أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية.	44
18-02	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة فيما يخص بعد رضا الزبون.	44
19-02	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة فيما يخص بعد الأداء العملي.	45
20-02	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة فيما يخص بعد الأداء المالي.	46
21-02	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة فيما يخص بعد النمو والتعلم.	47
22-02	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول أبعاد الأداء التنظيمي.	48
23-02	مصفوفة الارتباط بين أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء التنظيمي.	49
24-02	معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع.	49
25-02	تباين خط الإنحدار.	50
26-02	قيم معاملات خط الإنحدار.	51

52	قيم معاملات خط الإنحدار بطريقة Stepwise.	27-02
53	إختبار التوزيع الطبيعي	28-02
53	نتائج إختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الجنس حول الأداء التنظيمي.	29-02
54	نتائج إختبار Mann-Whitney لفروق متوسطات الإجابات حول الأداء التنظيمي تبعاً للجنس.	30-02
54	إختبار التوزيع الطبيعي لمتغير السن حول الأداء التنظيمي.	31-02
55	إختبار Kruskal-Wallis لفروق متوسطات الإجابات حول الأداء التنظيمي تبعاً لمتغير السن.	32-02
55	إختبار التوزيع الطبيعي لمتغير المستوى التعليمي حول الأداء التنظيمي.	33-02
55	إختبار Kruskal-Wallis لفروق متوسطات الإجابات حول الأداء التنظيمي تبعاً لمتغير المستوى التعليمي.	34-02
55	إختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الخبرة في العمل حول الأداء التنظيمي.	35-02
56	إختبار Kruskal-Wallis لفروق متوسطات الإجابات حول الأداء التنظيمي تبعاً لمتغير الخبرة في العمل.	36-02
56	إختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الموقع الوظيفي حول الأداء التنظيمي.	37-02
56	إختبار Kruskal-Wallis لفروق متوسطات الإجابات حول الأداء التنظيمي تبعاً لمتغير موقع الوظيفة.	38-02
60	عدد العمال المستفيدين من التكوين 2015-2023.	39-02

قائمة الأشكال

رقم صفحة	العنوان الشكل	رقم الشكل
05	عناصر إعادة هندسة العمليات الإدارية	01-01
07	مراحل إعادة هندسة العمليات الإدارية.	02-01
07	خطوات إعادة هندسة العمليات الإدارية.	03-01
33	نموذج الدراسة.	01-02
37	توزيع افراد العينة حسب الجنس.	02-02
37	توزيع عينة الدراسة حسب السن.	03-02
38	توزيع عينة الدراسة حسب مستوى التعليمي.	04-02
38	توزيع عينة حسب خبرة في العمل.	05-02
39	توزيع افراد العينة حسب موقع الوظيفة.	06-02

51	مدى ملائمة خط الانحدار.	07-02
59	رقم أعمال المالية الاتصالات الجزائر خلال سنوات 2010-2018 .	08-02
60	تطور عدد العمال المستفيدين من التكوين 2015-2023.	09-02

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
73	قائمة الأساتذة المحكمين.	01
76-73	استمارة الإستبيان.	02
76	هيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر.	03
77	نتائج spss 25.	04
77	معامل الإتساق ألفا كرونباخ.	01-04
77	الجدوال التكرارية للمتغيرات الشخصية.	02-04
80-78	المتوسطات الحسابية وانحرافات المعيارية بإجابات أفراد على عبارات الإستبيان.	03-04
80	مصفوفة الأرتباط الخطي بين المتغيرات.	04-04
81	إختبار الانحدار الخطي البسيط.	05-04
83	إختبار المتعدد التدريجي.	06-04
83	إختبار الفروقات.	07-04
85	أسئلة المقابلة.	08-04
86	جدول يوضح المؤشرات المالية لمؤسسة اتصالات الجزائر - ورقة بين فترة 2010-2018.	09-04

المقدمة

أ. توطئة :

يشهد العالم اليوم تغييرات جذرية ومتسارعة أثرت في مختلف جوانب الحياة البشرية وخصوصا في مجال العمل الإداري، حيث أثرت هذا التغييرات على المستقبل المنظمات الإدارية وفرضت عليها تحديات جديدة تمثلت في سعي المنظمات نحو استيعاب إدخال الأعمال إلكترونية المتطورة في أعمالها والتكيف معها، ومع كل ما هو جديد من أفكار وتوجهات حديثة تكسب المنظمة صفة الحداثة والتطور ومواكبة هذه التغييرات، وهو ما يفرض حتمية تبني أساليب إدارية حديثة تتلاءم التطورات المستجدة في بيئة المنظمات والتي تتجاوز الأساليب والوسائل الإدارية التقليدية منها ما يعرف بإعادة هندسة العمليات الإدارية.

تواجه منظمات الأعمال العديد من التحديات في ظل عصر العولمة والتسارع التكنولوجي وزيادة شدة المنافسة، الأمر الذي يستدعي تبني سياسات متطورة تستطيع من خلالها تحقيق مستويات أداء عالية تمكنها من البقاء والنمو، حيث يشكل المورد البشري من بين أهم أصول المؤسسة وأحد أهم محددات الأداء التنظيمي والجزء الأكثر أهمية في تحقيق الميزة التنافسية لمعظم المنظمات، وبدوره يعكس تأثير مهم على نجاح المنظمة وأدائها وكفاءتها.

يشهد قطاع الاتصالات في الجزائر تغييرات متسارعة خاصة في ظل ما يعرف بإقتصاد المعرفة، مما أجبر مؤسسات العاملة في هذا القطاع على التكيف مع مختلف هذه التغييرات. حيث تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر أبرز المؤسسات الفاعلة في قطاع حيث عرفت عدة تغييرات تنظيمية وهيكلية بهدف تحسين مستويات الأداء .

وقد جاءت هذه الدراسة للبحث في تأثير إعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء التنظيمي في اتصالات الجزائر.

ب. طرح الإشكال :

وفي ظل ما سبق ذكره تتجلى معالم الإشكالية الأساسية لهذا البحث، والتي يمكن صياغتها على النحو التالي:

ما أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر؟

على ضوء الإشكالية الرئيسية تبرز لنا مجموعة الأسئلة الفرعية نذكرها كما يلي:

1. ما مستوى توفر أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسة اتصالات الجزائر؟
2. ما مستوى توفر أبعاد الأداء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر؟
4. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لأبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر؟
5. هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول الأداء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر تعزى إلى متغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة في العمل، الموقع الوظيفي).

ت. فرضيات الدراسة :

ويمكن تقسيم الفرضية الرئيسية كما يلي :

1. يوجد توافق بمستوى مرتفع لأبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسة اتصالات الجزائر؛
2. يوجد توافق بمستوى مرتفع لأبعاد الأداء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر؛
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر؛
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لأبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر؛
5. لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول الأداء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر تعزى إلى متغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة في العمل، موقع الوظيفة).

ث. مبررات اختيار الموضوع :

من الأسباب الموضوعية التي كانت وراء اختيارنا لهذا الموضوع ما يلي:

1. رغبة الطالبين في توسيع المعارف والتعمق فيما يخص مصطلح إعادة هندسة العمليات وتأثيرها على الأداء التنظيمي؛
2. قياس مستوى توفر أبعاد إعادة هندسة العمليات في محل الدراسة؛
3. إرباط الموضوع المدروس بتخصص الطالبين (إدارة الأعمال).

ج. أهداف الدراسة :

تهدف من خلال هاته الدراسة إلى:

1. تحديد أي هذه الأبعاد التي لها تأثير كبير في إعادة هندسة العمليات الإدارية؛
2. التعرف على مستوى الأداء التنظيمي لإعادة هندسة العمليات، والتعرف على العلاقة بين الأداء التنظيمي والأبعاد إعادة هندسة العمليات؛
3. التوصل إلى بعض النتائج والاقتراحات التي ستساعد المؤسسة على تحسين وتطوير خدماتها.

ح. أهمية الدراسة

تمثلت أهمية البحث كونه تبنى موضوع مهم يدرس ارتباط بين إعادة هندسة العمليات وأثرها في تحسين الأداء التنظيمي في كلا الجانبين النظري والتطبيقي، وإمكانية الاستفادة من نتائج الدراسة والإقتراحات لتحسين أدائها وتحقيق أهدافها المرجوة.

خ. حدود الدراسة:

تمثل حدود الدراسة في الحدود المكانية والزمانية والموضوعية، وسوف نتكلم عن هذه الحدود في النقاط التالية:

- **الحدود الموضوعية :** تهتم الدراسة بالمواضيع المرتبطة بإعادة هندسة العمليات الإدارية بالتركيز على الأبعاد التالية (دعم الإدارة العليا، الإستراتيجية، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، تمكين العاملين، الإستعداد للتغيير) والأداء التنظيمي بالتركيز على (رضا الزبون، الأداء العملي، الأداء المالي، النمو والتعلم) في المؤسسة؛
- **الحدود المكانية :** تقتصر الدراسة التطبيقية على مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة، باستعمال عدة أساليب لتحليلنا للمعلومات المجمعة خلال هذا العمل؛

• الحدود الزمنية : فالجانب النظري تمت معالجته، والجانب التطبيقي خلال السداسي الأول 2023.

د. منهج البحث والأدوات المستخدمة :

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري للبحث، وهو ما يساهم في تشكيل خلفية علمية يمكن أن تفيد في إثراء الجوانب المختلفة للبحث، أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على أسلوب دراسة الميدانية و المنهج الإحصائي باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss 25 أما أداة جمع البيانات التي اعتمدت في دراستنا هذه فتمثلت في استمارة أسئلة موجهة للموظفين المؤسسة اتصالات الجزائر للإجابة عليها.

ذ. مرجعية الدراسة :

تم الاعتماد على نوعين من المصادر لجمع المعلومات هي:

➤ الجانب النظري: ويشتمل على كتب، المجلات والمذكرات.

➤ الجانب التطبيقي: ويشتمل على الإستبيان الموجه إلى موظفين مؤسسة اتصالات الجزائر.

ر. صعوبات البحث :

بشكل عام تمثلت صعوبات البحث فيما يلي:

✓ في تحديد حجم العينة نظرا لكبر مجتمع الدراسة؛

✓ في ضبط وتحديد أبعاد متغيرات الدراسة ؛

✓ قلة دراسات السابقة التي تربط بين المتغيرين في نفس القطاع.

ه. هيكل البحث :

بغية معالجة الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات قمنا بتقسيم البحث حسب منهجية IMRAD الذي يبدأ بمقدمة و فصلين وينتهي بخاتمة:

خصصنا الفصل الأول : الأدبيات النظرية لإعادة هندسة العمليات والأداء التنظيمي في دراسة الجانب النظري الذي يتضمن مبحثين في المبحث الأول عاجلنا فيه مجموعة من المفاهيم المتمثلة في الإطار العام لإعادة هندسة العمليات الإدارية وبعدها تطرق إلى أبعاد إعادة هندسة العمليات، ثم تطرقنا في المبحث الثاني إلى الدراسات السابقة التي عالجت موضوع البحث ومقارنتها بالدراسة الحالية واستخلاص أوجه التشابه والاختلاف من حيث الهدف والعينة وطريقة المعالجة والاستنتاجات؛

لنعرض في الفصل الثاني : دراسة ميدانية لأثر إعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة، فتطرقنا في المبحث الأول الطريقة والأدوات في دراستنا الميدانية من خلال توضيح الطريقة أما بالنسبة للمبحث الثاني حاولنا فيه عرض ومناقشة نتائج الدراسة المتوصل إليها.

الفصل الأول: الأدبيات
النظرية والتطبيقية
لإعادة هندسة العمليات
الإدارية والأداء التنظيمي

تمهيد :

تعد إعادة هندسة العمليات إحدى الإستراتيجيات الحديثة وسلاحا تنافسيا لمواجهة التحديات وفي الوقت نفسه مفهوم شائعا رغم حداثة ظهوره على الساحة التطبيقية كونه منهج يوفر حلا جذريا للمشاكل التي تواجهها المؤسسات، وهذا ما ألزم المؤسسات على اتباع منهج جديد في طريقة قيامها بأعمال وذلك لإستمراريتها وزيادة فرص منافستها. وكون أن أسلوب إعادة الهندسة العمليات أسلوب تنظيمي متميز يحقق أكبر نسبة من التطلعات والريادة للمنظمات ومعايير الأداء المعاصرة بأقل التكاليف، وانطلاقا مما سبق سنحاول من خلال هذا الفصل التعرف على كل من الأداء التنظيمي وإعادة هندسة العمليات الإدارية من مختلف جوانبها وعلاقة التي تربطهما. وقد قسم هذا الفصل كما يلي:

المبحث الأول : الإطار النظري لإعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء التنظيمي.

المبحث الثاني : دراسات السابقة حول إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء التنظيمي.

المبحث الأول : الإطار النظري لإعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء التنظيمي

تعتبر إعادة هندسة العمليات الإدارية من بين أهم مداخل التغيير المطبقة حالياً في المنظمات، لمساهمتها المتميزة في تحقيق تحسينات كبيرة في الأداء من خلال التغيير الجذري لطرق أداء الأعمال.

المطلب الأول : الأدبيات النظرية لإعادة هندسة العمليات الإدارية

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية من خلال التركيز على التعريف، نشأتها، أهدافها، أبعادها ومكوناتها ومراحلها.

الفرع الأول : نشأة ومفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية

سنركز في هذا الفرع على مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية ونشأتها.

أولاً: نشأة إعادة هندسة العمليات الإدارية

ظهر أسلوب إعادة الهندسة العمليات الإدارية في بداية التسعينيات من القرن الماضي إذ اطلق الكاتبان الأمريكيان (مايكل هامر وشامبي) مفهوم الهندرة كعنوان لكتابهما (إعادة هندسة المنظمة)، ومنذ ذلك الحين أعدت الهندرة ثورة حقيقة في عالم الإدارة بما تحمله من رؤى وأفكار غير تقليدية ودعوة صريحة لإعادة النظر بشكل جذري في أنشطة وإجراءات وإستراتيجيات منظمات الأعمال والخدمات والمدارس في عالم اليوم.

والجدير بالذكر قسم الكتاب والباحثون في هذا المجال مراحل تطور إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى مرحلتين:¹

المرحلة الأولى: تميزت المرحلة الأولى بالوعود البراقة باعتماد الهندرة وظهرت في الفترة المحصورة بين العام

(1993/1991)

المرحلة الثانية: في حين بدأت المرحلة الثانية منذ العام 1994 ولحد الآن وتحققت من خلالها نتائج طيبة باعتماد

الهندرة في منظمات الأعمال والخدمات والمدارس ويعود الفضل إلى كل من مايكل هامر وجيمس تشامبي في انتشار المفاهيم والتطبيقات ذات الصلة بالمدخل المذكور.

وقد اكتشفت الهندرة من خلال تقويم انماط عمل المؤسسات والجامعات التي كان لها الأثر الكبير في عمليات الموازنة بأولئك الذين اخفقوا في تحقيق طريقة جديدة لأداء العمليات.

تعد (الهندرة) مفهوماً حديثاً نسبياً، كان أحد معطيات الإدارة والحواسيب وتعددت تسمياته تبعاً لتوجهات الكتاب والباحثين في هذا الميدان ومنها (إعادة هندسة، الهندسة الإدارية، الهندرة) واشتهر هذا المفهوم في منظمات الأعمال ونظم المعلومات لتوضيح التحول التنظيمي في تلك المنظمات، تتطلب الهندرة التركيز على العمليات الإدارية بدلاً من الوظيفة أو المهام الوظيفية وتحددت مهمتها ليس فقط في كيفية أداء الوظائف بل التأكد من أن مهامها لإنتاج والوظائف. وعند تنفيذ إعادة هندسة الإدارة (الهندرة) في أي عملية، فإن الوظائف تنمو وتتطور من كونها متركزة حول المهمة لتصبح عملاً متعدد الأبعاد.

¹ صبيح كرم الكنان وإخلاص زكي فرج، مدى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية - دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين-، مجلة أهل البيت، جامعة لا توجده، العدد 21، ص (146-147).

تشير الأدبيات إلى أن فريق العملية من أهم عوامل النجاح في إعادة الهندسة الإدارية، إذ أنه يتكون من مجموعة من الأشخاص الذين يعملون سوية من أجل أن يؤديوا عملية كاملة أو مجموعة من الأنشطة والفعاليات المتكاملة، كما وأن تفويض السلطة هو الآخر يعد من الأوامر التي تحتل أهمية خاصة بالنسبة للمنظمة المراد إعادة هندسة عملياتها وبناءاً على ذلك فإن الوظائف والمديرون والقيم والعمليات هي بمثابة أربعة أضلاع لمعين واحد مرتبطة معا حيث يمثل الضلع الأول العملية، ويمكن الضلع الناس وظائفها، والثالث نظام إدارتها ومقياسها ويصور الضلع الرابع ثقافتها.¹

ثانياً: مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية

تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية، فيما يلي عرض لأهمها:
يعرفها كل من مايكل هامر وجيمس شامبي (Hammer & Champy): "إعادة تفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم للعمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة والتي تشمل الكلفة والجودة والخدمة والسرعة"²؛
نلاحظ من هذا التعريف أنه ركز على إعادة التفكير بصورة أساسية لتحقيق نتائج هائلة استناداً للمعايير المحددة وهي التكلفة والجودة والخدمة، السرعة.

وعرفها رايوند وبيرجون (Raymond & Bergeon) أنها: إحداث تغيير جذري في العمليات التنظيمية من خلال الإستخدام تكنولوجيا المعلومات الأمثل وذلك لتحقيق تحسينات جوهرية في الجودة والأداء والإنتاجية³
نلاحظ من التعريف أنه ركز على تكنولوجيا المعلومات .

وعرفها Chan & Bardley: أنها المنهج لتحقيق تطوير جذري في أداء الشركات في وقت قصير نسبياً .

نلاحظ من هذا التعريف وقت إنجاز العمليات.

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول بأن إعادة الهندسة العمليات الإدارية هي إدخال تحسينات جذرية في العمليات وإعادة تصميمها وذلك من أجل تطويرها بإستخدام تكنولوجيا المعلومات وتحقيق أهدافها المرجوة في وقت محدد.

كما تشير الدراسات إلى فئة معينة من المؤسسات التي تحتاج إعادة هندسة العمليات كما يلي:

- المنظمات ذات الوضع المتدهور؛

- المنظمات التي في طريقها للتدهور؛

- المنظمات المتميزة والتي بلغت قمة التفوق والنجاح.⁴

الفرع الثاني : عناصر ومكونات إعادة هندسة العمليات الإدارية

سنحاول في هذا الفرع معالجة عناصر ومكونات إعادة هندسة العمليات الإدارية كما يلي:

أولاً: عناصر إعادة هندسة العمليات الإدارية

تمثل هذه العناصر فيما يلي:¹

¹ نفسه.

²Michael Hammer& James Champy, "Reengineering The Corporation" A Manifesto For Business Revolution, first published in 2002, by Harper Collins Publishers, Inc, USA,1995, P42.

³ وسيم إسماعيل الهابيل، "الهندرة وإدارة التغيير"، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2018، ص22-23.

⁴ ناديا شاكور حسين، "تكامل إعادة هندسة العمليات والمداخل المعاصرة لتخفيض التكاليف في ظل فلسفة إدارة التغيير(نموذج مقترح)" دراسة تطبيقية في شعبة التكنولوجيا في الشركة العامة للصناعات الكهربائية في الوزيرية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 17، العدد 69، ص13.

1- إعادة تصميم العمليات: يجري التركيز في إعادة الهندسة على العملية، والمقصود بالعملية وفق هذا المنظور هي جملة الأنشطة التي تعالج مدخلا واحد من المدخلات للحصول على المخرجات محددة، نلاحظ أنها تركز على عنصر مهم يختلف عن المداخل الأخرى في التغيير، والتي تركز بشكل خاص على تغيير وظيفي وإعادة توزيع الموارد وإلمام أو تغييرات في الهياكل أو تغييرات سلوكية تركز على برامج؛

2- الابتكار والتجديد: تركز المداخل الأخرى على تحسين والتعديل الجزئي على المستوى الكيانات أو العلاقات أو إضافة شيء أو حذف آخر، دون التغييرات كبيرة، أما منهج إعادة هندسة الإدارية فيتضمن ترك الوضع الحالي تماما، إتباع أسلوب جديد مبتكر يتوقع منه إن طفرة واسعة وشاملة؛

3- تقديم منتجات جديدة : يعتمد التغيير المعتمد على استراتيجية إعادة الهندسة على استخدام آليات جديدة، تطوير أساليب إنتاج جديدة، تقديم تشكيلة منتجات مبتكرة، وبالتالي تقديم خدمات متجددة للزبون، ويعتبر تقديم المنتجات الجديدة أمر ضروري للمنظمات الصناعية والحديثة وذلك لسببين الأول أن التقدم التكنولوجي مستمر وسريع وأن المنظمات المنافسة تسعى للحصول على الميزة التنافسية من خلال تقديم منتجات جديدة، أما السبب الثاني يرجع إلى أن كل المنظمة تنتج منتجاتها ولكن تستحق أرباح ثم تبدأ في انخفاض وعليه ستلجأ المنظمات إلى تقديم منتجاتها من أجل تعظيم الأرباح.

الشكل رقم (01-01): عناصر إعادة هندسة العمليات الإدارية



المصدر : من إعداد الطالبتين

ثانيا: مكونات إعادة هندسة العمليات الإدارية

تتكون إعادة هندسة من عدة عمليات تقوم بها المؤسسة نذكرها :²

إعادة التفكير الأساسي: ويعني إن تطبيق إعادة هندسة العمليات يستلزم طرح أسئلة أساسية عن المؤسسة وكيفية إدارتها وتشغيلها، حيث أن طرح مثل هذه الأسئلة يدفع المسؤولين إلى إعادة النظر في الأسس والفرضيات المحورية التي تحدد أساليب العمل المتبعة والتي يثبت في كثير من الأحيان أنها خاطئة وهنا ينبغي الإشارة إلى أن إعادة هندسة العمليات تحدد في البداية ما

¹ بظاهر بختة، "إعادة هندسة العمليات ومدى مساهمتها في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية" دراسة حالة مؤسسة سوناطراك ومؤسسة سونلغاز، جامعة مستغانم، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، المجلد 09، الجزائر، 2018، ص04.

² أحلام غربال، "متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسة الاقتصادية" دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل-فرع كوندور، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، جامعة مسيلة، المجلد 03، العدد01، 2019، ص07.

الذي يجب القيام به؟ ثم كيفية القيام بذلك؟ ولهذا فهي لا تعتمد على مفاهيم أو قواعد عمل جامدة بل تتجاهل ما هو كائن وتركز على ما ينبغي أن يكون؟

— **عملية إعادة التصميم الجذري:** المطلوب في إعادة هندسة العمليات هو الإقتلاع ما هو موجود من جذوره إعادة بنائه بما يتناسب مع المتطلبات وأهداف المؤسسة، وليس إحداث تغييرات سطحية تتمثل في تحسين وتطوير ما هو موجود دون الوصول إلى نتائج لها قيمة ومعنى؛

— **نتائج تحسين فائقة:** إن إعادة الهندسة تعني الكفاح من أجل تحقيق مستويات عالية من التحسين وذلك يعني التخلص من الطرق التقليدية وكل يعقد الحدود التنظيمية ولا بد أن تكون شاملة وتستخدم تكنولوجيا المعلومات ليس لغرض العملية الموجودة فحسب بل للتمكن من عمليات جديدة أخرى؛

— **العمليات:** يتميز مبدأ إعادة هندسة بتركيزه على نظم العمل أو ما يعرف بالعمليات الرئيسية للمؤسسات المختلفة وليس الإدارات، إذ يتم دراسة وهندسة العمليات بكاملها ابتداء من استلام طلب العميل إلى أن يتم إنجاز الخدمة المطلوبة. ولذلك فاهندرة تساعد على رؤية الصورة الكاملة للعمل وتنقله بين الإدارات المختلفة ومعرفة الحواجز التشغيلية والتنظيمية التي تعوق العمل وتطيل من الزمن اللازم لتقديم الخدمة وإنهاء العمل. فلا بد من دراسة كل ما يخطط في العملية من حيث: وقت العملية لكل خطوة و التأخيرات الواقعية، وقت التسليم السريع والمهام في كل خطوة، وعدد العاملين في العملية ونسبة وصول لتلبية الطلبات.

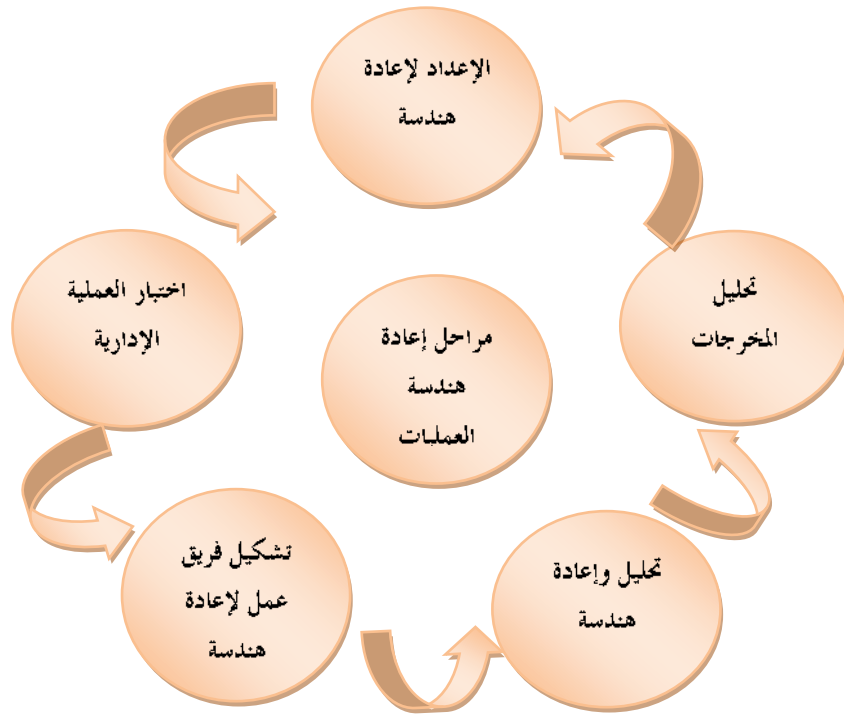
الفرع الثالث: مراحل وخطوات إعادة هندسة العمليات الإدارية

تمر عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية بمجموعة من مراحل التي من خلالها توضح التغييرات اللازمة للمؤسسة نذكرها:
أولاً: مراحل إعادة هندسة العمليات الإدارية¹

- **الإعداد لإعادة هندسة:** في هذه المرحلة يتم اتخاذ القرار بإعادة الهندسة والتنظيم لإعادة الهندسة والتدريب على إعادة الهندسة وتحديد الرسالة والرؤية المستقبلية؛
- **اختبار العملية الإدارية:** حيث يتم اختبار العملية الإدارية طبقاً للمعايير الناتجة: مستوى الخلل في العملية، مستوى أهمية العملية، إمكانية التطبيق؛
- **تشكيل فريق عمل لإعادة الهندسة:** لا يوجد لفريق إعادة الهندسة مدير أو رئيس بل منسق أو قائد فريق كما أن الرقابة على الأعمال الفريق داخلية وليست خارجية، ولا يعتمد الفريق على التصويت لاتخاذ قراراته النهائية بل يلجأ أعضاء إلى نقاش والحوار والعصف الذهني ليتم التوصل إلى قرار جماعي ويستحسن أن يكون أعضاء الفريق من إدارة واحدة؛
- **تحليل المخرجات:** يمثل تحليل المخرجات النشاط الأول لفريق عمل إعادة الهندسة حيث يبدأ بتحديد العملاء الداخليين والخارجيين وتحديد احتياجاتهم؛
- **تحليل وإعادة هندسة:** يتم تحليل وإعادة هندسة العمليات حيث يتم تقسيم الأنشطة إلى عمل، ورسم خريطة لإجراءات العملية وتحديد النشاطات المهمة وغير المهمة وبناء العملية الإدارية الجديدة.

¹ دينا أحمد عوض الخضري، "أثر العمليات المعاد هندستها على أداء المنظمات: دراسة مقارنة بين منظمات الصناعات الدوائية والكيميائية"، رسالة دكتوراه في فلسفة الإدارة، جامعة عمان العربية، 2012، ص40-41.

الشكل: رقم (01-02): يوضح مراحل إعادة هندسة العمليات الإدارية

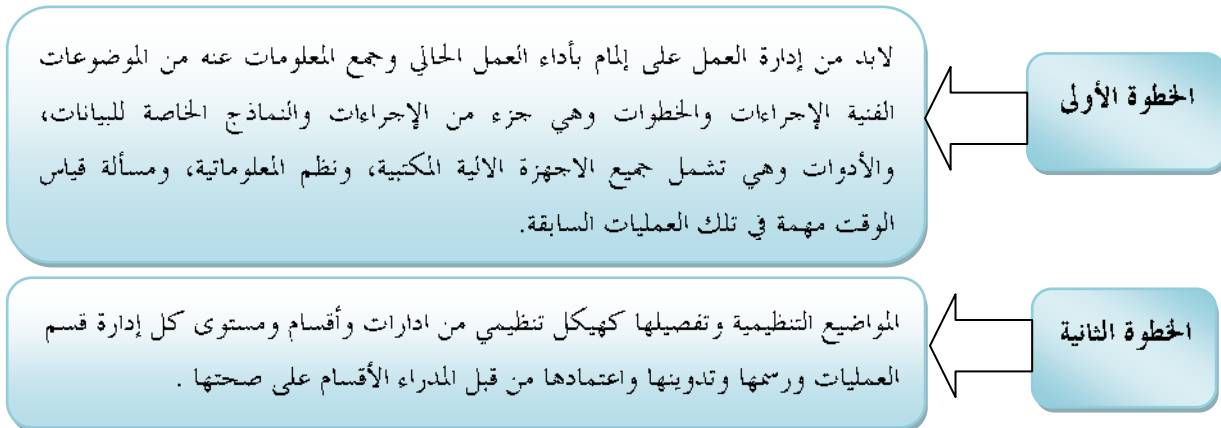


المصدر: من إعداد الطالبتين. باعتماد على دينا احمد عوض الخضري.

ثانيا: خطوات إعادة هندسة العمليات الإدارية

تمر عملية إعادة هندسة العمليات عبر عدة مراحل إحتلاف تقسيمها من مفكر إلى آخر حيث يضمن عملية حسن سيرها فريق متخصص يعمل على إنجاح كل خطواتها للوصول إلى هدفها الأساسي، نلخص هذه الخطوات فيما يلي:¹

الشكل رقم (01-03): يوضح خطوات إعادة هندسة العمليات الإدارية



¹ خرجي سرين، بلقاسم أمحمد، "إعادة هندسة الأعمال: دراسة تحليلية لشركة الإتصالات الدولية ooredoo"، مجلة المالية والأسواق، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، المجلد (09)، العدد رقم (02)، 2022، ص 07.

الخطوة
الثالثة

يؤخذ بعد ذلك آراء بعض الإداريين المستفيدين من هذه العملية والتعرف على نقاط الضعف المؤثرة على الأداء الإداري والإجراءات الحالية وتدوين جميع النقاط السلبية.

الخطوة
الرابعة

يتم فيها تحديد البدائل ووضع تصميم لكل بديل ومن الأفضل أن يكون هنالك عدة بدائل وذلك لإعطاء عملية القياس بين البدائل الأفضلية قائمة بين البدائل

الخطوة
الخامسة

اختيار البديل ولا بد من توفر نقاط مهمة في كل بديل وأن البديل لا يخالف الهدف للإدارة ولا يكون خياليا ولا يكون له تأثير على إحدى العمليات الإدارية مثل رفع التكلفة أو إطالة المدة الزمنية عند العمل بالبديل، إدخال التقنية الحديثة في العملية الإدارية قدر الإمكان من أجل إرضاء العميل.

الخطوة
السادسة

بعد عملية الاختيار لتبديل تقوم الإدار المعنية بتوثيق العمل وتدريب فريق العمل للبدء بعملية إعادة هندسة للعمليات والأساليب المتخذة للإجراءات ، وتعديل الإداري من حيث المواقع والقوى البشرية، وتحديث وتقليص ودمج النماذج المستخدمة لسير العمليات الإدارية، ووضع نظام متكامل للأنظمة الآلية والبرامج الحاسوبية المتكاملة.

الخطوة
السابعة

عملية تطبيق الفعلي وتحديد مدة زمنية لتفعيل البديل وتكليف فريق عمل خاص لمراقبة التطبيق وتحديد المشكلات والعوائق سواء كانت إدارية أو مالية التي تحدث بسبب التطبيق لعملية إعادة الهندسة وعليه فإننا نستطيع تلخيص ما تم عرضه إلى أن على المؤسسات الحكومية والخاصة ان تعمل على مراجعة وتقييم الإجراءات الإدارية (العمود الفقري) بصفة دورية مستمرة من اجل تحقيق رسالتها وأهدافها العامة بكل فعالية وكفاءة.

المصدر: مجروبي شهرزاد، "دور إعادة هندسة في دعم قرارات خفض التكلفة بالمؤسسة الاقتصادية" دراسة حالة على شركة الجنوب الغربي للبناء (وحدة البناء البيض)، رسالة دكتوراه في إدارة أعمال (غير منشورة)، جامعة جيلالي ليايس، سيدي بلعباس، 2018، ص54-55.

الفرع الرابع: أهداف وأبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية

سنقوم بعرض أهداف ومختلف أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية فيما يلي:

أولاً : أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية

يمكن تحديد أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية في النقاط التالية:¹

1. تحقيق تغيير جذري في الأداء: من خلال تغيير أسلوب وأدوات العمل، التخلص من العمل الروتيني وأسلوب العمل الغير مرن، وتمكين العاملين من أداء الأعمال الصحيحة والمفيدة باستخدام قاعدة التفكير الإبداعي؛
 2. السرعة: تمكن المؤسسة من القيام بالأعمال بسرعة فائقة من خلال توفير المعلومات المطلوبة لإتخاذ القرارات وتسهيل الحصول عليها؛
 3. الجودة: تحسين جودة المنتجات التي تقدمها المؤسسة لتناسب مع احتياجات ورغبات العملاء؛
 4. التفوق على المنافسين: بتحقيق ميزة تنافسية من خلال زيادة قيمة المنتج وتحسين استغلال الموارد وترشيد العمليات؛
 5. تخفيض التكاليف: هو من الأمور الهامة لمنظمات الأعمال والتي يمكن أن تكون عاملاً أساسياً في نجاحها أو فشلها، ويمكن أن يتم تخفيض التكاليف عن طريق التخلص من التنظيمات المعيقة للعمل، دورات المتابعة التي تتطلب وقتاً طويلاً، المصاريف الإدارية الإضافية، والعمليات الغير ضرورية؛
 6. استمرارية التحسين: عملية التحسين هي عملية مستمرة، ونتيجة لذلك فإن إعادة التصميم الجذري في مراحل العمل لا تعني مطلقاً أن نكف عن التحسين، فعن طريق الجمع بين الجودة والتحسينات المستمرة يمكن للمنظمة الاستحواذ على موقع تنافسي متميز؛
- وهناك من يضيف عامل تمكين كهدف من خلال زيادة مهاراتهم، وتحويل العمل من الرقابة والإشراف اللصيق على العاملين إلى العاملين يتمتعون فيه بصلاحيات واسعة وقادرين على تحمل مسؤولياتهم.²

ثانياً: أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية

أوضحت العديد من الدراسات السابقة أن هناك تباين في أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية سنحاول في هذا الجزء تلخيص بعض منها في الجدول التالي:

¹شيراز حاييف سي حاييف، "إعادة هندسة العمليات الإدارية"، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، 2018، ص117-118.

²خارجي سيرين، بلقاسم امحمد، إعادة هندسة الاعمال: دراسة تحليلية لشركة الاتصالات الدولية ooredoo، المجلة المالية والأسواق، المجلد 09، العدد02، ص11.

الجدول رقم (01-01): يوضح أبعاد إعادة هندسة العمليات في الدراسات السابقة

ابعاد المتغير المستقل					الدراسات	
الإستعداد للتغيير	تمكين العاملين	تكنولوجيا المعلومات والإتصال	إستراتيجية	دعم الإدارة العليا		
		×	×	×	محبوب مراد 2013	01
	×	×	×	×	إزهار مراد عوجه 2014	02
×	×	×	×	×	عبد الرزاق سالم الرحاحلة 2014	03
×	×		×	×	شيراز حايف سي حايف 2015	04
×	×	×	×	×	سيناء جار الله 2017	05
×	×	×	×	×	هشام فوزي عباس علي 2018	06
	×	×	×		بياض مصطفى 2018	07
	×	×		×	رجاء البدرى بن زقلام 2018	08
	×	×		×	شيراز حايف سي حايف 2019	09
	×		×	×	أحلام غربال/محمد قريشي 2019	10
	×		×	×	إخلاص زكي فرج 2017	11
×		×	×	×	Aysar Mohammad Khashman 2019	12
	×	×	×		Bako .M.B Banmek 2019	13
×	×	×	×	×	Boudiaf Ilyes 2022	14
06	13	12	12	13	التكرار	

المصدر: من إعداد الطائبتين.

يمكن تلخيص الأبعاد الأكثر تكرارا في النقاط التالية:¹

¹ محمد صلاح ابراهيم حسن، مرجع سابق، ص 69-70.

1. إلتزام وقناعة الإدارة العليا:

يتوقف نجاح إعادة هندسة العمليات على مدى إلتزام وقناعة الإدارة العليا في المنظمة، بضرورة الحاجة لتبني برنامج لإعادة الهندسة من أجل تحسين الوضع التنافسي للمنظمة، هذه القناعة يمكن أن تتجلى في صورة تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ البرنامج. إن نجاح تطبيق مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية في أي مؤسسة، يتوقف على مدى إلتزام ودعم الإدارة العليا وقناعتها بذلك وهذه القناعة تتمثل في ربط إعادة هندسة العمليات في الرؤية والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، من خلال وضع رؤية واضحة لبرامج إعادة هندسة العمليات الإدارية متمثلة في الطموحات التي تسعى الوزارة لتحقيقها، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للتعرف على المخاطر والفرص التي تستطيع المؤسسة تجنبها أو استغلالها لإنجاح إعادة الهندسة الإدارية في المؤسسة ويكمن دور الإدارة العليا في إحداث التغييرات المطلوبة في الهيكل والعلاقات التنظيمية، ومواجهة التحديات في مراحل التطبيق وخلق أجواء من الثقة المتبادلة بين الموظفين والاعتماد على فرق العمل والعمل الجماعي في تنفيذ الأعمال وتحقيق اللامركزية في إتمام العمليات الإدارية واتخاذ القرارات الإدارية وتحويل الهيكل التنظيمي من الشكل الرأسي إلى الشكل الأفقي وتوفير الموارد البشرية والمالية اللازمة لذلك، وإيجاد قنوات من الاتصالات الفعالة بين الموظفين لتحفيزهم على تبني الأساليب التغييرية الحديثة.

نشير إلى أنه تم إدراج مجموعة من عناصر وفق دراسات سابقة تدخل ضمن نفس البعد تتمثل في (البعد الإجرائي) (تغيير نظم إجراءات العمل)، الهيكل التنظيمي، التصور، السياسات الإدارية، وعي المسيرين بالعمليات الإدارية)

2 - الإستراتيجية:

تعرف على أنها وضع الخطط الإستراتيجية للشركة، وتحديد غاياتها على المدى البعيد، بما يكفل التلاؤم بين الشركة ورسالتها، وبين الرسالة والبيئة المحيطة بها بطريقة فاعلة وكفؤة ولصياغة الإستراتيجية وتكوينه، فإن ذلك يتطلب إتخاذ قرارات التالية:

- تحديد قيم المؤسسة، وغرضها، ورسالتها؛
- وضع أهداف طويلة الأجل لتحقيق الرسالة؛
- إختيار الإستراتيجية لتحقيق الأهداف طويلة الأجل.

نشير إلى أنه تم إدراج مجموعة من عناصر وفق دراسات السابقة ضمن هذا البعد تتمثل في (التشخيص، العمليات والمهام، التخطيط الإستراتيجي، العمليات الإدارية، أداء الإستراتيجي، تقوم أداء العاملين، المواءمة الإستراتيجية)

3 - تكنولوجيا المعلومات:

تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا مهما في تحقيق التنمية الإدارية وتطوير المنظمات من خلال ما توفره من معلومات تسهل العمل الإداري، كما يعتبر استخدام تكنولوجيا المعلومات أداة لبناء عمليات جديدة بدلا من الإعتداد على العمليات القائمة على النظام القديم لتكنولوجيا المعلومات الموضوع الغالب على أدبيات إعادة الهندسة وقد ركز هامر على أهمية الحاجة لإستخدام نموذج سحل العمال حيث تقوم المنظمة بإلغاء العمليات القديمة وتبدأ من الصفر، وذلك ببناء أفضل نموذج مثالي للعمليات.

ولهذا أدت التطورات الحاصلة والمتسارعة في بيئات المنظمات إلى ازدياد تبني تكنولوجيا المعلومات بوصفها وسيلة إستراتيجية وحاسمة في بقاء المنظمات المعاصرة واستمرارها.¹

نشير إلى أنه تم إدراج مجموعة من العناصر وفق دراسات السابقة ضمن البعد نفسه المتمثل في (البعد التكنولوجي-التغيير التكنولوجي-، التصميم)

4- تحكين العاملين:

يعتبر المورد البشري عنصر هام داخل المنظمة لأنه أهم عامل لإعادة الهندسة، في حين أن دعم الإدارة العليا لجهود إعادة الهيكلة أمر بسيط إلى حد ما، فإن كسب وكلاء التغيير الحقيقيين والإدارة الوسطى أصعب بكثير نظرا لحقيقة أنه يتعين عليهم تحديد فرص التغيير وتنفيذها. بينما هم المجموعة التي تواجه معظم التهديدات مثل إعادة هندسة الأعمال، كما يتم استخدامه في كثير من الأحيان لتخفيف التسلسلات الهرمية وتقليل القوى العاملة العامل الحاسم الآخر هو موازنة قوة العمل مع الإستراتيجيات المحددة ومعالجة تغيرات العوامل الثقافية والبيئية داخل المنظمة.²

نشير إلى أنه تم إدراج مجموعة من العناصر وفق دراسات السابقة ضمن هذا البعد المتمثل في (البعد البشري -إعادة هيكلة موارد البشرية-، أفراد، تقسيم العمل، مبادرة، تدريب وتنمية مهارات العاملين، التطبيق، تقويم أداء العاملين، جودة تقديم خدمات إدارية)

5- الإستعداد للتغيير:

أحد التحديات الأساسية التي تواجهها شركات القطاع العام عند تطبيق إعادة الهندسة يرتبط بعملية الإستعداد للتغيير، وينظر لعملية الإستعداد لتقبل وتبني التغيير كعنصر حاسم لنجاح تطبيق إعادة هندسة. ويتضمن الإستعداد للتغيير الرغبة في عدم البقاء على الوضع الحالي وإدخال تغييرات في القيم والممارسات والبناء التنظيمي، حيث يتطلب تطبيق إعادة الهندسة تغيير الثقافة التنظيمية القديمة التي يتم بموجبها العمل الحالي في الشركة، إلى ثقافة جديدة تركز على المقومات الأساسية التي تتطلبها عملية التطبيق

حيث تسعى إعادة هندسة يسعى إلى التحسين بشكل جذري، وليس تحسن مستمر، يحدث التصعيد للجهود التي تبذلها الإدارة في الوقت المناسب وإدارة الجودة الشاملة لجعل عملية التوجه أداة استراتيجية واختصاص الأساسي للشركة واستعراض أساليب العمل تركز على العمليات الأساسية، وتستخدم تقنيات محددة داخل "أدوات العمل" لنظرية الوقت المناسب وإدارة الجودة الشاملة كمحفزات، مع توسيع نطاق الرؤية العملية.³

نشير إلى أنه تم إدراج مجموعة من العناصر وفق دراسات السابقة ضمن البعد نفسه المتمثل في (الثقافات، إعادة تصميم عمليات العمليات، القدرة على التغيير، الثقافات التنظيمية، تبسيط إجراءات العمل)

¹ أحمد عبد المجيد محمد أبو عمشة، "أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة" دراسة حالة، رسالة ماجستير في إدارة أعمال (غير منشورة)، جامعة إسلامية، ص74.

² Bako&M,B,Banmeke, "The Impact of Process Re-engineering on organizational performance" (A study of commercial banks and micro- finance banks in ilaro), department of business administration and management polytechnic, Ilaro, ogun state, journal of Management and Technology (Jormatch), volume(05), Number(01), 201, 2019p(06).

³ سينا جبار الله أحمد، "إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) ودورها في تحسين أداء شركات التأمين، مجلة الجامعة العراقية، كلية التربية للبنات، العدد 3/37، 2014، ص11.

المطلب الثاني: الأدبيات النظرية حول الأداء التنظيمي

بالرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت الأداء، إلا أن المجال لا زال واسعاً لمزيد من البحث والدراسة لغرض تأطير هذا المفهوم الواسع سنقوم بعرض مجموعة من التعريفات فيما يلي:

الفرع الأول : مفهوم الأداء التنظيمي

سنركز في هذا الفرع على مفهوم الأداء التنظيمي وأبعاده.

أولاً: مفهوم الأداء التنظيمي

قدمت عدة تعريفات لمفهوم الأداء التنظيمي نذكر منها ما يلي:¹

- كيفية استخدام المنظمة لمواردها المالية والبشرية واستغلال هذه الموارد بالشكل الذي يمنح القدرة على تحقيق الأهداف المرجوة التي تسعى إلى تحقيقها؛

نلاحظ أنه ركز على كيفية استغلال موارد المؤسسة بطريقة مناسبة للوصول إلى هدف المراد تحقيقه.

- كما يعرف الأداء التنظيمي على أنه النواتج المتحققة من مجموع تفاعل النشاطات المنظمة لمواردها والمتمثل في قدرة المنظمة في الحصول على أفراد جيدين والحفاظ على نتائج جيدة؛

نلاحظ بأن هذا التعريف ركز على أفراد كهدف من أجل تحقيق النتائج المرغوبة.

- وأيضاً يعرفه أبو بكر: على أنه " هو مؤشر لتقييم الأداء الذي حققته المنظمة في فترة معينة مقياس لفعالية وكفاءة المنظمات " ².

نلاحظ من أن هذا التعريف أنه ركز على كفاءة وفعالية المنظمة.

وبناء على ما سبق يمكن قول أن الأداء التنظيمي أنه كيفية استغلال الأفراد ومختلف موارد المؤسسة للوصول إلى أهدافها بكفاءة وفعالية.

الفرع الثاني: خصائص الأداء

يتميز الأداء بمجموعة من الخصائص إذ ما تحققت في أي مؤسسة تجعلها في الريادة وهي:³

أ - الحفاظ على إستمرارية العمل وثباته بالإعتماد على ما توارثته المؤسسة من خبرات والتجارب السابقة والتي تتوارثها الأجيال بالتعاقب مما يجعل المؤسسة لاتتأثر بغياب او تغير قياداتها؛

ب - الأداء الجماعي والإسهام في إتخاذ القرارات من الكفاءات والمختصين والخبراء لإدارة المؤسسة، وذلك يضمن عدم تفرد رئيس المؤسسة بالإدارة واتخاذ القرار؛

ت - إتباع السياسات والنظم والقوانين المعتمدة للحفاظ على الثبات والإستقرار الإداري والمالي للمؤسسة؛

¹ كريمة براهمي، " أثر رأس المال البشري على الأداء التنظيمي في المؤسسات الإستشفائية الخاصة -الشلف- "، مجلة التسمية والإقتصاد التطبيقي، جامعة المسيلة، المجلد 03، العدد 02، سنة 2019، ص 05.

² Aysar Mohammed Khashman, "The Effect of Business Process Re-Engineering on Organizational Performance : The Mediating Role of Information and Communications Technology", Department of Managemet The World Islamic Science and Education University (WISE), Jordan, International Journal of Business and Management, Vol 14, No 9, 2019, P04.

³ باسم حاكم كاظم، "تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأداء المؤسسي" بحث في مكتب انفتش العام لوزرة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 91 المجلد 22، العراق، ص 09.

ث - مشاركة جميع أفراد المؤسسة في تحقيق الأهداف من خلال استثمار جهودهم نحو تطوير المؤسسة ووضع إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات؛

ج - تحقيق تفوق المؤسسة في تأدية خدماتها من خلال اتباع أفضل الأساليب والنظريات الإدارية المتطورة؛

ح - إستقطاب الكفاءات من خلال إتباع أفضل سياسات الإستقطاب المعتمدة والإهتمام بالعنصر البشري وتنميته وتأهيله بشكل مستمر؛

خ - الحفاظ على عمل المؤسسة وتقدمها، بوصفها مؤسسة للجميع تتطلب العمل الدؤوب من خلال تعزيز ولاء وإتساء العاملين للمؤسسة؛

د - يضمن العمل المؤسسي خلق قيادات بديلة ويتيح المجال للمتميزين لممارسة تقدمهم في الوظائف العليا؛

ذ - اتباع مبدأ العمل المؤسسي الجماعي وعدم اتباع العمل الفردي، ذلك أن العمل الفردي تظهر فيه بصمات صاحبه واضحة، سلبا أو إيجابا وهذا بدوره ينعكس على العمل بشكل عام، أما العمل المؤسسي الجماعي لا يسمح بظهور الأفراد داخله، إذ انه يسعى الى تقويم الأداء بصورة مستمرة.

الفرع الثالث: معايير والعوامل المؤثرة في الأداء التنظيمي

سنحاول في هذا الفرع التركيز على معايير والعوامل المؤثرة في الأداء التنظيمي فيما يلي:

أولا: معايير الأداء

معايير الأداء عبارة عن مقاييس ومؤشرات لوصف النتيجة النهائية التي يتوقع ان يصل إليها الموظف الذي يتولى القيام بمهمة معينة، وتنحصر أهم معايير الأداء فيما يلي:¹

✓ **الكمية:** تشير الكمية إلى حجم العمل المنجز الذي يتفق مع قدرات وإمكانيات الأفراد في ضوء التقنية المتوافرة، لذلك يفضل الإتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل القبول من النمو في معدل الأداء، بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريب وتسهيلات في ضوء التقنية المتوافرة؛

✓ **الوقت:** بعد الوقت من أهم المؤشرات التي يستند إليها في أداء العمل، فهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل، ويمكن أن يكون ذلك محددًا لمدة التنفيذ، ولذلك يراعى الإتفاق على الوقت المناسب لإنجاز العمل مع مراعاة:

1 - حجم العمل المطلوب إنجاز؛

2 - عدد العاملين القائمين بإنجاز العمل نفسه.

✓ **الإجراءات:** الخطوات المتبعة لأداء العمل أو بمعنى آخر بيان توقعي للخطوات والإجراءات الضرورية الواجب إتباعها لتنفيذ مهام الوظيفة، لذلك يجب الإتفاق على الطرائق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، فالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل المتوقعة ومدونة في مستندات المنظمة وفقا لقواعد وقوانين ونظم معلومات، لكن بفضل الإتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل، سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات او تسليمها، حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين.

¹ ياسر عبد الوهاب، "استخدام منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء: دراسة حالة اتحاد الصناعات المصرية"، المجلة العربية للإدارة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مجموعة 38، العدد 01، مصر، 2018، ص10-11.

ثانيا: العوامل المؤثرة الأداء التنظيمي

تتعد العوامل المؤثرة التي تؤثر على الأداء التنظيمي وهي¹:

1 - غياب الأهداف المحددة :

فالمنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج المطلوب أداؤها، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقا لذلك، لا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف.

2 - عدم المشاركة في الإدارة:

إن عدم مشاركة العاملين في مستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة.

3 - اختلاف مستويات الأداء:

من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثر بالعاملين، وهذا يتطلب نظاما متميزا لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف الجتهد ذو الأداء العالي والموظف الجتهد ذو الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج.

4 - مشكلات الرضا الوظيفي:

فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثر على مستوى الأداء للموظفين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف، مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد، والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.

5 - التسبب الإداري:

فالتسبب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف، أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

الفرع الرابع : أبعاد الأداء التنظيمي

¹محمد صلاح ابراهيم حسن، "أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأداء المؤسسي" دراسة حالة مجموعة شركات دال للصناعات الغذائية (2010-2020)، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال (غير منشورة)، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، 2021، ص94-95.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لإمادة هندسة العمليات الإدارية والأداء التنظيمي

تتفق أغلب الدراسات على استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس وتقييم الأداء التنظيمي باعتبارها أحد أدوات الحديثة المستخدمة في تقييم الأداء التنظيمي إضافة إلى أدوات أخرى وذلك كون الأبعاد الخمس لبطاقة الأداء المتوازن في مجملها تعكس أبعاد الأداء التنظيمي وهنا ما سنحاول التعرض إليه فيما يلي:

الجدول رقم (02.01): يوضح أبعاد الأداء التنظيمي في دراسات السابقة

رقم	الأداء المالي		الإداء العملياتي		رضا الزبون		النمو والتعلم		
	تكلفة	الأداء المالي	خدمة	الأداء العملياتي	رضا الزبون	سرعة واتقان	النمو والتعلم	البعد الاجتماعي	
01									محبوب مراد 2013
02				x				x	إزهار مراد عوجه 2014
03									عبد الرزاق سالم الرحاحلة 2014
04		x			x		x		شبراز حايف سي حايف 2015
05	x		x			x		x	سيناء جار الله 2017
06	x		x			x		x	هشام فوزي عباس علي 2018
07	x			x			x		بياض مصطفى 2018
08	x		x			x		x	رجاء البديري بن زقلام 2018
09		x		x	x			x	شبراز حايف سي حايف 2019
10									أحلام غربال/محمد قرشي 2019
11									إخلاص زكي فرج 2017
12		x			x				Aysar Mohammad Khashman 2019
13									Bako .M.B Banmek2019
14		x						x	Boudiaf Ilyes 2022
01	04	05	03	03	03	03	06	05	التكرار
		10		06		06		09	

المصدر: من إعداد الطالبتين.

مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

تعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها: "أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء والذي يهتم بترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر"¹

وعليه تتمثل أبعاد الأداء التنظيمي كما يلي:

1 - الأداء العملياني:²

تعد القياسات المالية غير كافية لقياس الأداء التنظيمي بل يجب الإعتماد على القياسات التشغيلية التي تركز على العمليات والأنشطة الداخلية، وتشمل المطرائق التي تستخدمها المؤسسة في التصنيع وكلفة الواحدة، تقييم أداء العمليات الداخلية والتي لها انعكاس على رضا الزبائن لقدرتها على توفير منتجات ذات جودة عالية وزيادة الإنتاجية، إضافة إلى تقييم الكفاءات، وتحديد الحلقات التي تساعد على تحسن الأهداف ومعالجة الإنحرافات بهدف خلق قيمة للزبائن؛

2 - رضا الزبون:

يهتم هذا البعد بمختلف الطرق التي تتبعها المؤسسة من أجل خلق قيمة للزبائن، فمن المهم أن تنشئ علاقة دائمة مع زبائنها حتى تكون على إطلاع دائم بالمستجدات الحاصلة في أذواقهم واحتياجاتهم ورغباتهم، وبذلك تكون قادرة على تقديم منتجات ذات جودة وقيمة عالية تتوافق مع توقعات الزبائن وهذا يجعلهم راضيين ومن ثم تكسب ولائهم، إذ أن درجة الرضا تؤثر على جذب زبائن جدد وإمكانية المحافظة على الزبائن الحاليين ومن ثم زيادة الحصة السوقية؛

3 - الأداء المالي:

يعتبر المنظور المالي من المنظور الرئيسي من وجهة نظر أغلب الباحثين على الرغم من اتفاق الباحثين على دعم المقاييس غير المالية، لكن يعتبر المنظور المالي اهدف الأساسي للمنظمات، والمقاييس المالية ينظر إليها على أنها مؤشرات لتحديد الأداء من وجهة نظر المساهمين.

يأخذ هذا المنظور بإعتباره النتيجة النهائية لأنشطة المنظمة لتحقيق رضا وتوقعات المساهمين من خلال زيادة قيمة استثماراتها وأرباحها، ويتناول هذا المنظور لتحقيق أهداف أو تحديد مستوى الأرباح التي تجنيها المنظمة بالمقارنة مع منافسيها.³

4 - النمو والتعلم :

يعكس بعد النمو والتعلم قدرة المؤسسة على التجديد في المدى البعيد، ففي ظل التطورات الراهنة في البيعة أصبح بقاء المؤسسة واستمراريتها يعتمد على قدرتها على الابتكار والتطوير والتحسين المستمر بامتلاكها طاقات بشرية لها إستعداد وقدرات دائمة على الابتكار، ويتم ضمن هذا البعد تحديد قدرات التي يجب أن تنمو في المؤسسة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى تخلق للعملاء والمساهمين. من بين المؤشرات التي تعتمد في القياس ضمن هذا البعد.⁴

¹ شوشان سهام، "أثر تسيير الكفاءات البشرية على الأداء المؤسسي" دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة -باتنة-، رسالة دكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة باتنة، 2018، ص139.

² شيراز حاييف سي حاييف وأحلام خان، دليلة بركان، "إعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل إداري لتحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة الإقتصادية الجزائرية" دراسة حالة شركة سونلغاز بولاية بسكرة، مجلة الإقتصاد الدولي والعولمة، جامعة محمد خيضر، المجلد (02)، العدد (01)، بسكرة، 2019، ص10.

³ رضا صاحب أبو أحمد، "دور إعادة هندسة العمليات المصرفية في تحقيق الأداء الإستراتيجي" دراسة تطبيقية على عينة من المصارف التجارية العراقية الخاصة، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، جامعة الكوفة، العدد 2017، 21، ص06.

⁴ شيراز حاييف سي حاييف وأحلام خان ، دليلة بركان، مرجع سابق، ص10.

المطلب الثالث: علاقة إعادة هندسة العمليات الإدارية و الأداء التنظيمي

سنحاول في هذا المطلب إبراز العلاقة التي تربط بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء التنظيمي وذلك من خلال مايلي:

- إعادة هندسة العمليات الإدارية تساعد على توفير التوجيه والتركيز على جهود المنظمة لتحسين أدائها التنظيمي؛
- تعتبر إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين الأداء التنظيمي اثنين من الأدوات الرئيسية التي يستخدمها متخذو القرار لتحسين كفاءة العمل وتحقيق الأهداف المحددة وعلى الرغم من أنهما يتم التركيز عليهما بشكل منفصل فإنهما يرتبطان بشكل وثيق ويؤثران بشكل متبادل على بعضهما البعض.
- كما تركز إعادة هندسة العمليات الإدارية على إعادة تصميم العمليات الموجودة في المؤسسة بطريقة تجعلها أكثر كفاءة وفعالية وبالتالي فإنها تؤدي لتحسين الأداء التنظيمي من خلال زيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف والأخطاء وتحسين جودة منتجات وخدمات كما تساعد على التوجيه والتركيز على جهود المنظمة لتحسين أدائها، وبإختصار يمكن القول بأنها تحسن جذري في الأداء التنظيمي.
- ومن جانب آخر فإن تحسين أداء التنظيمي يعني تحسين جميع جوانب العمل في المؤسسة بما في ذلك العمليات والأداء الفردي للعاملين والتوجهات الإدارية والثقافة التنظيمية وعليه يمكن القول بأن التحسين في الأداء التنظيمي يؤدي إلى تحسين العمليات والإنتاجية والجودة وبالتالي يؤثر على إعادة هندسة.¹

¹ (بالصرف) Aysar Mohammad Khashman, P04.

المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء التنظيمي

بعد التطرق إلى الجانب المفاهيمي لتغيرات الدراسة بتقديم بعض المفاهيم والمصطلحات الخاصة بإعادة هندسة العمليات والأداء التنظيمي، لهذا سوف نقوم بعرض بعض الدراسات التي تناولت هذا الموضوع ومن أهم هذه الدراسات ما يلي.

المطلب الأول : الدراسات السابقة باللغة العربية (المحلية)

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى أهم الدراسات باللغة العربية التي تناولت بعض جوانب الموضوع :

الدراسة الأولى:

شيراز حاييف سي حاييف، أحلام خان، دليلة بركان، 2019، "إعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل إداري حديث لتحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية" دراسة حالة شركة سونلغاز بولاية بسكرة - مجلة الاقتصاد الدولي والعمولة - مجلد (02) العدد (01).

تناولت الدراسة إعادة هندسة العمليات الإدارية وفق المحاور الآتية (البعد الإجرائي، البعد البشري، البعد التكنولوجي) وبدورها تؤثر على الأداء التنظيمي بأبعاده متمثلة في (الأداء المالي، الأداء العملي، رضا الزبون، النمو والتعلم) وفق الإشكالية الآتية : ما دور إعادة هندسة العمليات الإدارية كأسلوب إداري حديث في تحسين الأداء التنظيمي لشركة سونلغاز بسكرة؟ حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التحريبي والإستبانة لجمع البيانات ووجهت لجمع إطارات شركة الذي بلغ عددهم 37 إطار ومعالجتها بإستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS). وتوصلت الدراسة إلى نتائج الآتية:

- وجود دور لإعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء التنظيمي لشركة سونلغاز؛
- هناك علاقة ارتباط إيجابية وأثر ذو دلالة إحصائية لكل عد من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء التنظيمي.

نلاحظ ان دراسة كانت في نفس الموضوع إلا أنها اتبعت أبعاد أخرى مختلفة عن الدراسة الحالية.

الدراسة الثانية:

نوفل عبد الرضا علوان، هناء حسن كاظم، 2019، "إعادة هندسة العمليات الإدارية وأثرها في تحقيق التميز التنافسي" دراسة تطبيقية لأراء المدراء في عينة من فنادق الدرجة الممتازة والأولى لمدينة بغداد، الجامعات السورية/ كلية العلوم السياحية، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة 42- العدد 118.

هدفت الدراسة إعادة هندسة العمليات الإدارية بأبعاده المتمثلة في (القيادة، القدرة على التحليل، إعادة التصميم، الإتصال التنظيمي، التحسين المستمر، الميزة التنافسية) وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي بأبعاده متمثلة في (الرؤية الإستراتيجية، تكنولوجيا المعلومات، الإبداع، الجودة، التحفيز) من خلال الإشكالية التالية : ما مدى إدراك مدراء الفنادق المبحوثة لمفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية ومقومات تطبيقها؟

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والمنهج التاريخي حيث تم إختبار الفرضيات بمجموعة من الأدوات الإحصائية اللامعلمية، واستعملت الإستبانة لجمع البيانات والمعلومات من المجتمع الكلي بالمدراء العاملين في فنادق الدرجة الممتازة والأولى ومن هم بدرجتهم من أصحاب القرار في بغداد والبالغ عددهم (133) شخصا في جميع الفنادق.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن إعادة هندسة العمليات تعد تقنية مناسبة تعمل على تحقيق التكامل بين الوظائف المختلفة للمنظمة من خلال إعادة التصميم الجذري لتلك الوظائف الأمر الذي يمكن المنظمة من التكيف مع التغييرات المتسارعة في البيئة الخارجية بشكل عام يعمل على تحقيق عوامل النجاح الأساسية لأي منظمة والتي تتمثل في تحقيق رغبات الضيوف والإستجابة السريعة لمطالباتهم والمرونة العالية في العمليات؛

- ان السعي لتحقيق التميز المؤسسي ليس غاية الوحيدة التي ترغب المنظمة في تحقيقها بل يعد بداية طريق من أجل العمل المستمر لتحقيق النتائج تنافسية في كل مرة ولجميع المستويات المنظمة؛

- وجود إهتمام وحرص حقيقي من قبل إدارات الفنادق المبحوثة في تحقيق أبعاد التميز المؤسسي وبنسب جيدة أن إجابات مجتمع الدراسة عن جميع فقرات الدراسة كانت تتفق معها، وهذا يعطي مؤشرا على أن إدارة الفنادق المبحوثة تسعى جاهدة لتقوية سمعتها من خلال تلبية حاجات الأفراد العاملين وحاجات ورغبات الضيوف، وتطوير العلاقات والتعامل بلباقة وإدامة الثقة بينها وصولا منها لتحقيق التفوق المؤسسي.

نلاحظ أن الدراسة ارتكزت على مجموعة من أبعاد تختلف مع باقي دراسات سابقة أخرى وقد يكون سبب في ذلك طبيعة قطاع وبيئة داخلية للمؤسسة.

الدراسة الثالثة:

بياض مصطفى، 2018، "ممارسات إعادة هندسة العمليات الإدارية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" دراسة حالة مؤسسة سونلغاز فرع التوزيع تندوف، المركز الجامعي علي كافي، تندوف الجزائر ، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الرابع، العدد 3.

تناولت الدراسة موضوع ممارسات إعادة هندسة العمليات الإدارية وذلك بأبعاد (كفاءة، فعالية، إنتاجية، مرونة، إبداع، الإستمرارية) من خلال إشكالية التالية: ما مدى مساهمة ممارسات إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين أداء مؤسسة سونلغاز فرع التوزيع تندوف؟

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الاستبيان لتحديد الأثر بين المتغيرين محل الدراسة، حيث أجريت الدراسة على عينة عددها 45 عامل من مجتمع الدراسة البالغ عددهم 84 عامل من خلال أدوات برنامج التحليل الإحصائي SPSS ومعالجات الإحصائية : معمل ألفا كرونباخ النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ، واختبار الفروقات بين المتوسطات باستخدام T-TEST .

وتوصلت الدراسة إلى نتائج التالية:

- أن المؤسسة سونلغاز وحدة التوزيع تندوف تبني أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية مما ساهم في تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء بالمؤسسة محل الدراسة؛

- يساهم إستخدام أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في الرفع من أداء وحدة التوزيع لسونلغاز فرع التوزيع؛

- تبني وحدة التوزيع لسونلغاز فرع تندوف ممارسات إعادة هندسة عمليات الإدارية في مختلف عملياتها الإدارية.

نلاحظ أن هذه الدراسة انما ركزت على أبعاد معينة تختلف على دراسات سابقة كما تم تطبيقها في أحد فروع مؤسسة سونلغاز وهي مؤسسة إنتاجية أي قطاع الطاقة.

الدراسة الرابعة:

رجب عبد الله حكومة، ورجاء البدرى بن زقلام، 2018، "مفاهيم إعادة هندسة العمليات وإمكانية تطبيقها لتحسين مستويات أداء المؤسسات" دراسة حالة جامعة طرابلس-الجزء الأول، قسم الهندسة الميكانيكية والصناعية، كلية الهندسة، جامعة طرابلس، ليبيا، مجلة البحوث الهندسية (جامعة طرابلس ليبيا)، العدد (25).

هدفت الدراسة إلى مفاهيم إعادة هندسة العمليات بأبعادها (دعم وتأييد الإدارة العليا، تكنولوجيا المعلومات، جودة تقديم خدمات إدارية، الإستراتيجية، إستعداد للتغيير) وإمكانية تطبيقها لتحسين مستويات أداء المؤسسات. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الإستبانة لجمع البيانات حيث تم توزيع الإستبان على عينة استطلاعية ثم على أفراد المجتمع ككل البالغ عددهم (139) وتم استخدام معامل ألفا كرونباخ لإختبار الفرضيات وإختبار مستوى الثبات.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

-ان الجامعة بحاجة إلى إجراءات سريعة لتحسين الوضع الحالي للعمليات الإدارية، والذي يمكن تحقيقه من خلال تطبيق مفاهيم إعادة هندسة العمليات، حيث مثل هذا الوضع يحتاج إلى التركيز بجدية على عوامل النجاح الحاسمة لمفاهيم إعادة هندسة العمليات لضمان الفعالية في التطبيق؛

-حاجة الجامعة الملحة لإعادة هندسة العمليات، وأوصت بضرورة دعم الإدارة العليا لتطبيق مفاهيم إعادة الهندسة بجامعة طرابلس، ونشر ثقافة التطوير والتحسين المستمر، وأن تسعى الجامعة لإستخدام المفاهيم الإدارية والتقنية الحديثة؛

-على الإدارة الجامعة أن تسعى لاستخدام الانظمة الإلكترونية في كافة المعاملات والعمليات الإدارية بالجامعة، مع توفير شبكة اتصالات تربط كافة الأقسام بالجامعة، الأمر الذي سيسهل تنفيذ ومتابعة كافة العمليات بالجامعة.

نلاحظ أن دراسة تم إضافة بعد جودة تقديم خدمات إدارية لإعادة هندسة العمليات وهو ما لم يظهر في دراسات السابقة أخرى.

الدراسة الخامسة:

هشام فوزي، عباس علي، 2018، " دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء المؤسسي" دراسة حالة الشركة العلمة لمخابر القاهرة الكبرى الاكاديمية العربية للعلوم الإدارية والمالية والمصرفية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إعادة هندسة العمليات الإدارية بأبعادها المتمثلة في (إستراتيجية، إلتزام الإدارة العليا، تكنولوجيا المعلومات، إتصال، تمكين العاملين، إستعداد للتغيير) في تحسين الأداء المؤسسي من خلال الأبعاد (نوعية الأداء، تبسيط إجراءات العمل، حجم الأداء، سرعة الإنجاز، كفاءة الأداء)، ومعرفة مدى توفر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية من خلال الإشكالية التالية: ما هو دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الاداء المؤسسي في الشركة العامة لمخابر القاهرة الكبرى؟

واستخدمت الدراسة منهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وإجراء مقابلات شخصية مع أعضاء إدارة العليا للموارد البشرية، حيث تكونت عينة البحث من كل موظفي الشركة (رؤساء الأقسام ومدراء إداريين وعاملين) يبلغ عددهم (2400) موظف بإختلاف مستوياتهم الإدارية.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج الآتية:

-أن عملية إعادة تصميم وتسهيل العمليات الإدارية عبر تطبيق مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية تساهم بنسبة 69.01 في تحسين الأداء المؤسسي في الشركة؛

-وجود علاقة طردية إيجابية قوية بين تطبيق مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين الأداء المؤسسي، حيث أنه كلما دعمت وتبنت الشركة تطبيق هذه المبادئ كلما ساهم ذلك في تحسين مستوى الأداء المؤسسي فيها.

نلاحظ أن الدراسة ركزت على نفس أبعاد الدراسة الحالية لكن اختلفت في قطاع.

الدراسة السادسة :

سيناء جار الله أحمد، 2017، "إعادة هندسة العمليات الإدارية (المندرة) ودورها في تحسين أداء شركات التأمين"، كلية التربية للبنات، مجلة الجامعة العراقية-العدد 3/37.

تناولت الدراسة موضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية (المندرة) من خلال الأبعاد التالية (إستراتيجية، تمكين العاملين، إلتزام وقناعة الإدارة العليا، تكنولوجيا المعلومات، استعداد لتغيير) ودورها في تحسين أداء الشركات التأمين بأبعاد) تكلفة، الجودة، الخدمة، السرعة والإلتقان بإستخدام تكنولوجيا المعلومات المتطورة).

وتوصلت الدراسة إلى نتائج الآلية:

-تطبيق المندرة يجب أن يتم على فترات متدرجة وليس فورية، وحتى يتمكن العاملون من استيعاب أنظمة ومهام التغييرات الجديدة؟

-أن تكون هناك حاجة ملحة وقناعة تامة من قبل الإدارة شركات التأمين بالعمل على تطبيق إعادة هندسة العمليات وأن تتوفر درجة كبيرة من الوضوح في سياسات التطوير التي يرغب التنظيم في اعتمادها، فإذا كان هدف التنظيم هو تحقيق طفرات عالية في الأداء ولم يستطع تحقيقها فإن الحاجة ملحة لتطبيق إعادة هندسة العمليات؟

-أن تكون عملية المندرة يعتمد على تشخيص الخطأ وتجنبه والأخطاء تكون موجودة دائما ويمكن تجاوزها من خلال تطبيق نظام إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركات التأمين.

نلاحظ أنها تمت في قطاع آخر وهو قطاع تأمين لكن بإستخدام نفس أبعاد دراسة الحالية.

الدراسة السابعة :

صبيح كرم الكنانبي، إخلاص زكي فرج، 2017، "مدى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية" دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين، أهل البيت-العدد (21).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية وفق محاور التالية (العمليات الإدارية، الأداء الإستراتيجي، التخطيط، تقسيم العمل، تقوم أداء العاملين) لتلخص مشكلة الدراسة ما مدى تطبيق المؤسسات التربوية عينة البحث لمفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية؟

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدا الإستبانة كأداة رئيسية تم توزيعها على مجتمع البحث الذي شمل مديريات العامة للتربية في محافظة بغداد وأن اختيار عينة من دراسة تمثلت من رؤساء الأقسام والشعب في المؤسسات المذكورة بلغ عددها (531) فردا.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج الآتية:

-تعد إعادة هندسة الإدارية عملية متكاملة تحتوي على مراحل متسلسلة تهدف إلى تغيير الجذري للعمليات الإدارية من اج مواجهة التحديات البيئية المفروضة على المديرية العاملة للتربية في محافظة بغداد وجعلها مؤسسات ديناميكية تنتج مخرجات متميزة لها القدرة على تحقيق أهداف وزارة التربية؟

-اعتماد الهياكل التنظيمية الرأسية التي تعدد فيها نطاق الإشراف والتي تحتاج إلى إعادة هيكلة جذرية لنطاق الإشراف وتبسيط الإجراءات فضلا عن اعتماد المركزية العالية مما يدل على أن صناعة العاملين في العمل والإبداع؟

-عدم وجود أنظمة رقابية قادرة على دعم نطاق العمليات عن طريق رصد حالات السلبية بهدف الحد من أثارها، والكشف عن الحالات الإيجابية لغرض العمل على دعمها وتعميمها.

نلاحظ أن الدراسة ركزت على مجموعة أخرى من أبعاد تختلف مع باقي دراسات سابقة.

الدراسة الثامنة:

شيراز حايف سي حايف، 2015، "إعادة هندسة العمليات كخيار إستراتيجي لتحسين تنافسية المؤسسة" دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر - موبيليس - جامعة بسكرة، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد (17).

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على دور الذي تلعبه إعادة هندسة العمليات وفق محاورها (الميكمل التنظيمي، التفانات، أفراد، العمليات والمهام) في تحسين تنافسية المؤسسة بأبعادها المتمثلة (تخفيض التكلفة، التكلفة، الجودة، الوقت والإبداع) من خلال إحداث تغيير جذري وإعادة تصميم عملياتها الإستراتيجية ذات القيمة المضافة ما يؤدي لتحقيق تحسينات هائلة في معايير الأداء واكتساب أسس تنافسية، تحت الإشكالية التالية: ما مدى إعادة هندسة العمليات في تحسين تنافسية شركة موبيليس في ظل التغيرات التي يشهدها سوق الاتصالات الجزائري؟

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي

وتوصلت الدراسة إلى نتائج الآتية:

-طبيعة منافسة في قطاع الهاتف المحمول جعلت من تأثير القوى التنافسية ضعيف، ويبقى الوافدين الجدد هم الخطر الوحيد؛

-ركزت موبيليس على تحسين وتطوير منتجاتها لكن غالبا ما يكون كرد فعل على ما يقدمه منافسيها؛

-ساعدت إعادة هندسة العمليات موبيليس على تحسين تنافسيها واكتساب أسلحة تنافسية يمكن أن تواجه بها منافسيها.

نلاحظ أن الدراسة ركز على أبعاد أخرى مختلفة عكس أبعاد المعتمدة في دراستنا الحالية مع أنها تمت في نفس قطاع.

الدراسة التاسعة:

محبوب مراد، 2013، "إستخدام إستراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية" دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وكالة بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر - بسكرة.

تناولت الدراسة موضوع إستراتيجية إعادة هندسة الإدارية وفق المحاور التالية (البعد الإجرائي، البعد التنظيمي، البعد التكنولوجي) بدورها تؤثر على جودة الخدمات المصرفية وذلك من خلال (المظاهر المادية الملموسة، الإعتمادية، الإستجابة، الأمان، التعاطف) وذلك لعرض مفهومي إعادة هندسة الإدارية وجود خدمات مصرفية والعاقبة بينهما، وتحديد متطلبات تحسين الجودة بغية مواكبة التغيرات التكنولوجية والإقتصادية، من خلال الإشكالية التالية: هل يوجد تأثير لاستخدام إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية؟

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الإستبانة مكونة من 150 التي وزعت على عملاء المكاتب المتمثلين في امانة المدير، زبائن مكتب الخدمات الجارية وزبائن مكتب الخدمات المشخصة وإختبار الفرضيات استخدم الباحث التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل الارتباط سيرمان وتحليل الأنداد.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج الآتية:

-تخصص موظفي الخط الامامي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة بسكرة، وتكوينهم من طرف البنك في مجال عملهم،

ليقوموا بتقديم خدمات مصرفية مشخصة، وفق منظور متطور يهدف الى الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وجذب عملاء جدد؛

-تطبيق

نلاحظ أن الدراسة ركزت بشكل كبير على بعد الإستراتيجية كآلية لتحسين جودة الخدمات المصرفية التي تعتبر احد ابعاد الاداء التنظيمي .

الدراسة العاشرة :

عبد الرزاق سالم الرحاحلة، 2014، "إعادة هندسة الاعمال كوسيلة لتحقيق التميز التنافسي في الشركات الخدمية الأردنية"، جامعة الحدود الشمالية، المملكة العربية السعودية، مجلة الإقتصاد والتنمية البشرية.

تناولت الدراسة موضوع إعادة هندسة الأعمال كوسيلة لتحقيق التميز التنافسي حول أبعادها (إعادة هندسة العمليات الموارد البشرية، تكنولوجيا المعلومات) من خلال كشف أسباب اهتمام المنظمات بما إضافة إلى توضيح كيفية دمج أساليب ومبادئ إعادة هندسة في الشركات الخدمات الأردنية، وربطها بالأهداف المراد تحقيقها والربط بين اعتماد هذا الأسلوب وتطبيقه في تحقيق الميزة التنافسية.

استخدمت الدراسة المنهج التحليلي والإستبانة لجمع البيانات حيث تم توزيعها على مجتمع الدراسة متمثل في المديرين الإداريين فيها والذي بلغ عددهم 286 موظف بين مدير العام ومدير الموظف.

وتوصلت الدراسة الى نتائج الآتية:

- أن هناك وعي لمفهوم إعادة هندسة العمليات في الشركات الخدمية الأردنية بدرجة عالية؛
 - أن هنالك دور واهتمام كبير في إعادة هندسة الموارد البشرية وان التعبير عنها يتم بصورة سليمة وعلمية؛
 - ان هنالك تكنولوجيا المعلومات هام جدا في إعادة هندسة العمليات فيها وان مفهوم ومبادئ إعادة الهندسة تتضمن التركيز على عوامل الميزة التنافسية في الشركات الخدمية الأردنية خصوصا تلك المتعلقة بالجودة والتركيز على العميل وتقديم الخدمة، وهي عوامل تؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الخدمية.
- نلاحظ أن الدراسة تسعى إلى نشر ثقافة إعادة هندسة العمليات التي تؤثر بشكل كبير في تحقيق الطموحات التي تسعى إليها.

الدراسة الحادي عشر:

إزهار مراد عوجه، 2014، "دور مراحل إعادة هندسة العمليات في تنشيط مصادر القدرات التنظيمية" دراسة حالة في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية، المعهد التقني/كوفة، مجلة الإدارة والإقتصاد، المجلد الثالث/العدد التاسع.

تناولت الدراسة موضوع دور مراحل إعادة هندسة العمليات في تنشيط مصادر القدرات التنظيمية وهدفت إلى اتباع المنظمات منهج إعادة هندسة العمليات هو من أمور المهمة التي تقود المنظمة إلى استمرار في دورة حياتها من خلال إعادة تصميم في هيكلها وإعادة التوزيع في موظفيها وأقسامها الوظيفية وإعادة ترتيب في مكانتها ومعداتها من خلال ابعاد مراحل إعادة هندسة العمليات (التصور، التشخيص، التصميم، التطبيق) ومن خلال ابعاد القدرات التنظيمية (الأنشطة التنظيمية، الثقافة التنظيمية، الموارد التنظيمية).

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، حيث تم إختيار فرضيات البحث بواسطة مجموعة من الأساليب الإحصائية ومن خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS وتم استخدام الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات اللازمة من عينة البحث التي بلغت (42) فردا من مديريين أقسام والشعب ورؤساء المهندسين في الشركة.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج الآتية:

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء التنظيمي

- وجود إدراك ووعي لدى إدارة الشركة لأهمية إعادة هندسة العمليات والفوائد ومنافع التي تعود عليها من خلال تنشيط قدرات التنظيمية؛

- يتعين على المنظمات مراجعة هياكلها وأساليب عملها لما لها من فائدة في تبسيط إجراءات العمل، مما عكس على أداء العاملين والتزامهم بمواعيد العمل وتجاوز الخطأ والإنحرافات التي تظهر خلال إجراءات عمليات إعادة هندسة وبما يسهم في دعم قدرات التنظيمية لها من اجل تحقيق مزايا تنافسية؛

- تؤثر مراحل إعادة هندسة العمليات في مصادر القدرات التنظيمية في شركة عينة البحث.

نلاحظ أن الدراسة ركزت على مدخل للمراحل إعادة وهماها لمختلف أبعاد.

المطلب الثاني : دراسات سابقة باللغة الأجنبية

سيتم عرض دراسات باللغة الأجنبية التي تناولت جوانب الموضوع كما يلي:

الدراسة الأولى:

Boudiaf Ilyes, 2022, "The effect of Business Process Reengineering on the organizational Performance of Constantine hospitals using stepwise regression" Djadid El-Iktissad, Volume (17 N01).

دراسة بعنوان: "تأثير إعادة هندسة العمليات التجارية على الأداء التنظيمي لمستشفيات قسنطينة"

هدفت هذه الدراسة إلى القياس التدريجي لإعادة هندسة العمليات التجارية على الأداء التنظيمي وذلك لإيجاد أفضل نموذج يفسر هذا التأثير من خلال المحاور التالية (الوعي القيادي بمفهوم BPR، استراتيجية، تدريب وتنمية مهارات الموظفين، تكنولوجيا المعلومات، الاستعداد للتغيير، إعادة هيكلة، تواصل) وأبعاد الأداء التنظيمي (الأداء المالي، الأداء المعرفي). واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستقرائي والتجريبي، واستخدمت أداة الإستبيان لجمع البيانات من عينة عشوائية (40) فردا تمثلت في جميع المستشفيات في قسنطينة وجمع وتحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساسي الإحصائية الوصفية والإختبارات المناسبة بشكل أساسي الانحدار التدريجي. وتوصلت الدراسة ألى نتائج الآتية :

- الإستراتيجية غير واضحة وغير مفهومة لجميع العاملين بالمستشفى، لكن قرارها يرجع إلى قيادة العليا والمسؤولين عن استراتيجية المستشفى؛

- وجود هيكل تنظيمي يحدد الهيكل الداخلي للمنظمة حيث يوضح التقسيمات والمنظمات والوحدات الفرعية التي تقوم بالأعمال والأنشطة المختلفة اللازمة لتحقيق أهداف المستشفى، وكذلك تحقيق التواصل وانسائها بين الإداريين والمستويات؛

- وأوضحت الدراسة أن قنوات وأدوات الاتصال في المستشفى غير فعالة بين الإدارات المختلفة مستويات لتقدم القرارات والتعليقات في الوقت المناسب لإتخاذ القرارات الصحيحة.

نلاحظ أنه تم إدراج محور الوعي القيادي ضمن أبعاد إعادة هندسة وهو ما يتوافق مع دعم إدارة العليا.

الدراسة الثانية:

Y,A.Bako&M,B,Banmeke ,2019, "The Impact of Process Re-engineering on organizational performance" (A study of commercial banks and micro- finance banks in ilaro), department of business administration and management polytechnic, Ilaro, ogun state, journal of Management and Technology(Jormatch) ,volume(05), Number(01).

دراسة بعنوان: "تأثير إعادة هندسة العمليات التجارية على الأداء التنظيمي" دراسة للبنوك التجارية وبنوك التمويل الأصغر في إيلارو.

هدفت الدراسة تأثير إعادة هندسة عمليات التجارية وفق المحاور (الإستراتيجيات، العمليات، تكنولوجيا، الافراد) على الأداء التنظيمي تحت الإشكالية التالية: هل تؤثر إعادة هندسة العمليات التجارية على التغييرات المبتكرة والإستراتيجية في المنظمة؟

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم جمع البيانات باستخدام الإستبانة حيث تم توزيعها على عينة (143) موظفا في جميع البنوك التجارية والبنوك التمويل الأصغر وتم تحليل البيانات باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) واستخدام تحليل الانحدار متعدد الحدود لاختبار الفرضيات.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج الآتية:

- إعادة هندسة العمليات التجارية لها تأثير كبير على أداء جميع البنوك التجارية وبنوك التمويل الأصغر في إيلارو؛
 - أصبحت إعادة هندسة العمليات التجارية سلاحا مفيدا لأي مؤسسات تسعى إلى تحسين أداؤها التنظيمي الحالي وتعزز تحقيق استراتيجية قيادة التكلفة في مجاها وصناعتها التشغيلية وبيئتها؛
 - تظل عملية إعادة هندسة أداة فعالة للمنظمات التي تسعى جاهدة للعمل في المنظمات العالمية التنافسية المطلوبة لإعادة هندسة عملياتها التجارية من اجل تحقيق أداء مذهل وإستراتيجية طويلة الأجل للنمو التنظيمي.
- نلاحظ أن الدراسة ركزت على أبعاد أخرى لم يتم التطرق إليها في الدراسات السابقة.

الدراسة الثالثة:

Aysar Mohammed Khashman,2019, "The Effect of Business Process Re-Engineering on Organizational Performance : The Mediating Role of Information and Communications Technology", Department of Management The World Islamic Science and Education University (WISE), Jordan, Intemational Journal of Business and Management, Vol 14, No 9.

دراسة بعنوان: "تأثير إعادة هندسة العمليات التجارية على الأداء التنظيمي: الدور الوسيط للمعلومات والاتصالات تكنولوجيا".

هدفت الدراسة على عوامل تأثير إعادة هندسة العمليات التجارية وفق المحاور الآتية (دعم الإدارة العليا، المواثيق الإستراتيجية لإعادة هندسة العمليات، الثقافة التنظيمية، اختيار منهجية إعادة هندسة الاعمال، القدرة على التغيير) على الأداء التنظيمي بأبعاده (الموارد المالية، الموارد البشرية، التكنولوجيا) من خلال الإشكالية التالية: إلى أي مدى يمكن أن تؤثر إعادة هندسة العمليات التجارية على الأداء التنظيمي باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كدور وسيط؟

واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، وتم استخدام الإستبيان لجمع البيانات على عينة عشوائية لهذه الدراسة المكونة من 150 من العاملين في دائرة ترخيص السائقين والمركبات (DVLID) العاملة في المنطقة الوسطى وتم استخدام برنامج PLS لتحليل العلاقات الأساسية بين الهياكل الأكثر صلة لإيجاد تأثير غير مباشر ومباشر بين جميع المجموعات.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج الآتية:

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء التنظيمي

- وجود تأثير إحصائي معنوي وتأثير وسط كامل عند استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على دعم إدارة tp لتحسين الأداء التنظيمي والقدرة على التغيير واختيار منهجية BPR؛
- تم العثور على تأثير سلبي وغير وسيط عندما تم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الثقافة التنظيمية والمواءمة الاستراتيجية لإعادة هندسة عمليات إعادة هيكلة الأعمال.
- نلاحظ أنه تم إضافة بعد الثقافة التنظيمية لإعادة هندسة العمليات وهو ما لم يظهر في دراسات سابقة أخرى.

المطلب الثالث: محل الدراسة من الدراسات السابقة

الفرع الأول: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسات الحالية

الجدول (03.01): يوضح مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
معظم الدراسات السابقة تمت في بيئة عربية وأجنبية وكانت في حدود سنوات قليلة ماضية وكانت من سنوات 2022/2013 حيث شملت الدراسات الأماكن التالية: بسكرة، تندوف، مملكة العربية السعودية، ليبيا، العراق، القاهرة، سوريا، الأردن، نيجيريا (إيلارو).	أجريت دراستنا خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2023/2022 أما بالنسبة للحدود المكانية فكانت في مؤسسة اتصالات الجزائر.	من حيث المكان والزمان
ركزت معظم الدراسات على عينات عشوائية وزعت عليها استمارات واختلفت ما بين مدراء، موظفين وغيرهم.	ركزنا في دراستنا على عينة تمثلت في 80 عامل في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة.	من حيث العينة
تمت معالجة معظم الدراسات اعتمادا على المنهج الوصفي والإستبيان كأداة رئيسية.	اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي بإعتباره يقدم وصفا للموضوع، كما حاولنا إسقاط النظري على الواقع بإعتدنا على الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وبرنامج SPSS وبعض الإختبارات الإحصائية لتحليل البيانات للوصول إلى نتائج.	من حيث منهج الدراسة
اختلفت الدراسات السابقة بين جميع القطاعات منها الخدمائية والصناعية والتجارية ونتاجية.	استهدفت الدراسة قطاع الخدمات حيث كانت على مؤسسة ذات طابع عمومي وهي: مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة.	من حيث نوع القطاع

<p>تناولت الدراسات السابقة متغيرات مختلفة منها: التصور، التشخيص، العمليات والمهام، الهيكل التنظيمي، التغيير التكنولوجي، التخطيط الإستراتيجي، تدريب وتنمية مهارات العاملين، العمليات الإدارية.</p>	<p>تناولنا في البحث متغيري إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء التنظيمي، حيث متغير المستقل (دعم الإدارة العليا، استراتيجية، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، تمكين العاملين، الإستعداد للتغيير) والأداء التنظيمي (رضا الزبون، الأداء العملي، الأداء المالي، النمو والتعلم)</p>	<p>من حيث المتغيرات</p>
<p>هدفت معظم الدراسات السابقة إلى معرفة العوامل المؤثرة على الأداء التنظيمي وكذا معرفة تأثير إعادة هندسة على الأداء التنظيمي.</p>	<p>يهدف البحث إلى معرفة تأثير إعادة هندسة العمليات على الأداء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر.</p>	<p>من حيث الهدف</p>

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على الدراسات السابقة.

الفرع الثاني : مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

- الإستعانة بالدراسات السابقة كمراجع لإثراء الجانب النظري لدراستنا؛
- ساهمت الدراسات السابقة من خلال الأسئلة الواردة فيها إلى إعداد استبيان الدراسة الحالية؛
- ساهمت في ضبط واختيار المتغيرات التي على أساسها تبناها الدراسة الحالية؛
- ساعدت في إعطاء صورة أولية ونظرة لموضوع الدراسة مما سهل في إعداد الدراسة الحالية.

الفرع الثالث : ما يميز الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

- طبيعة المؤسسة حيث تمت معالجتها في مؤسسة عمومية ذات طابع إقتصادي وهي مؤسسة إتصالات الجزائر عكس الدراسات السابقة؛
- أداة المستخدمة إستخدام أداة الإستبيان مع بعض مؤشرات كمية التي تعكس مستوى الأداء التنظيمي في المؤسسة؛
- محاولة إنماف بمختلف جوانب النظرية لمختلف متغيرات الدراسة؛
- أول دراسة في حدود إطلاعنا هتم بدراسة متغيرين معا على مستوى الجامعة.

خلاصة الفصل :

حاولنا في هذا الفصل تناول الجانب النظري لموضوع والإلمام بجوانب متغيرات الدراسة إعادة هندسة العمليات الإدارية من حيث مفهومه وأهم أبعادها، مراحلها، خطواتها والأداء التنظيمي من خلال مفهوم وأبعاده والعوامل المؤثرة فيه، ومعرفة العلاقة النظرية بين كل من المتغيرين.

كما تم التطرق إلى الأدبيات التطبيقية للموضوع والمتمثلة في الدراسات السابقة المتعلقة بكلا المتغيرين سواء كانت عربية أو أجنبية، حيث تم تحليلها والتعقيب عليها ثم مقارنتها بالدراسة الحالية ومجال الاستفادة، منها كما توصلنا إلى أن هناك علاقة بينهما وإختبارها من خلال الدراسة الميدانية في مؤسسة إتصالات الجزائر الفصل الثاني.

الفصل الثاني :دراسة ميدانية
لأثر إعادة هندسة العمليات
الإدارية في تحسين الأداء
التنظيمي لمؤسسة اتصالات
الجزائر بورقلة

تمهيد :

بعد إستعراضنا في الجانب النظري إلى أهم المفاهيم والجوانب الملمة بموضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية سوف نحاول من خلال هذا الفصل إيجاد علاقة تأثير بين إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ورقلة وذلك عن طريق معرفة واقع تطبيق إعادة هندسة العمليات في مؤسسة من جهة ومستوى الأداء التنظيمي من جهة أخرى وما هي علاقة بينهما، وقد تم تقسيم هذا الفصل كما يلي:

- المبحث الأول: الطريقة والأدوات أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء التنظيمي؛
- المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء التنظيمي.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء التنظيمي

من خلال هذه الدراسة سوف يتم استعمال مجموعة من الأدوات والطرق من الأساليب الإحصائية المناسبة لخصائص مجتمع وعينة الدراسة بغرض عرض، معالجة و تحليل المعطيات. سوف نتطرق لذلك كالتالي:

المطلب الأول: طريقة الدراسة الميدانية

الفرع الأول : مجتمع الدراسة واختيار العينة

يشمل مجتمع الدراسة جميع عمال مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة بالغ عددهم (435)، حيث تم توزيع استبيان على العينة وقد قدر عدد الاستبيانات الموزعة حوالي (80) استبيان على عاملين في حين انه تم استرداد (72) استبيان كلها صالحة للتحليل، وبالتالي فإن نسبة الاستجابة تقدر بحوالي 90% (الاستبيانات المقبولة لإجراء الدراسة والتحليل)، أما المتبقية منها فلم تستوفي شروط القبول نظرا لعدم اتمام حمل المعلومات من طرف المخيب.

الجدول رقم(01.02) : يوضح توزيع عينة الدراسة

عدد الإستيانات	الموزعة	الصالحة للتحليل	غير مسترجعة	غير صالحة للتحليل
العدد	80	72	05	03
النسب المئوية	%100	%90	%6.25	% 3.75

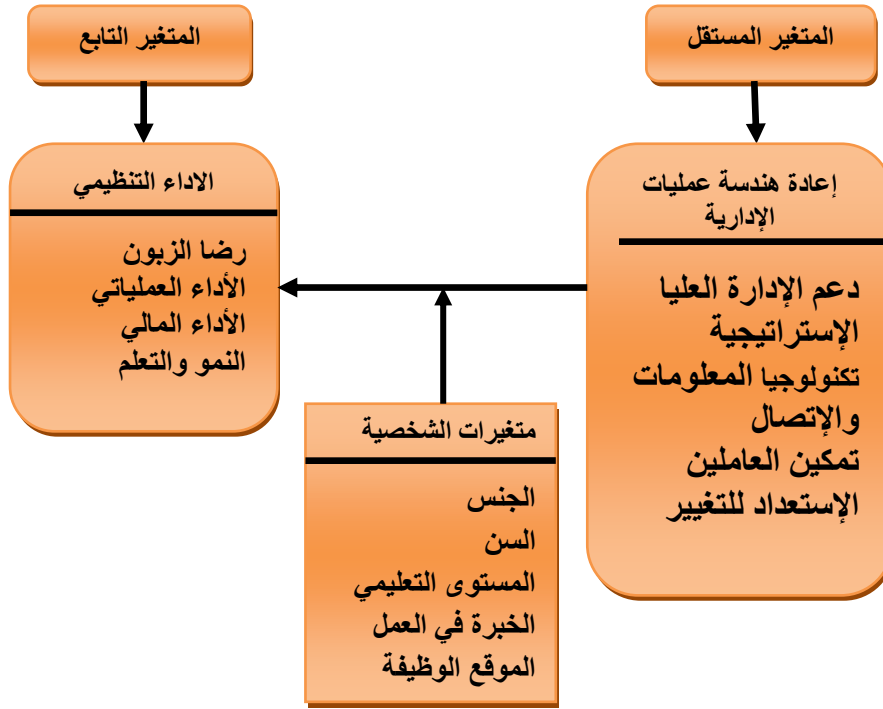
المصدر: من إعداد الطالبتين وفق بيانات الإستيان

الفرع الثاني : متغيرات الدراسة.

تمثل متغيرات الدراسة فيما يلي:

- ✓ المتغير المستقل : ويشمل أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية المستعملة في الدراسة تمثلت في (دعم الإدارة العليا، الإستراتيجية، تكنولوجيا المعلومات والإتصال، تمكين العاملين، الإستعداد للتغيير).
- ✓ المتغير التابع : ويشمل أبعاد الأداء التنظيمي (رضا الزبون بتركيز على(السرعة والإتقان)، الأداء العملي بتركيز على(جودة)، الأداء المالي بتركيز على(تكلفة)، النمو والتعلم بتركيز على (البعد الإجتماعي)) و الشكل المبين أدناه يوضح متغيرات الدراسة .

الشكل رقم (1.2) يوضح نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين.

المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

الفرع الأول : أداة الدراسة

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية، حيث استخدمنا مقياس ليكارت الثلاثي، وحكم الاستبيان من طرف مجموعة من الأساتذة في كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وذلك قصد الحصول على تقييم الاستبيان من قبلهم وبغيت الاستفادة من آرائهم، والملحق رقم (01) يمثل قائمة الأساتذة المحكمين، وبعد أن تم استرجاع الاستبيان من الأساتذة المحكمين والأخذ بآرائهم وملاحظاتهم، والقيام بإجراء التعديلات اللازمة على فقرات الاستبيان ظهر في شكله النهائي (انظر الملحق رقم (02) وقد تم تقسيمه إلى ثلاث أجزاء كما يلي :

❖ الجزء الأول: الخاص بأبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية

يتعلق هذا الجزء بآراء العاملين حول إعادة هندسة العمليات الإدارية فقد تم تقسيمها إلى ستة وعشرون سؤال تعبر عن إعادة هندسة العمليات بأبعادها الخمسة : (دعم الإدارة العليا، الإستراتيجية، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، تمكين العاملين، الإستعداد للتغيير) وهي كالآتي:

- ✓ دعم الإدارة العليا : وتتكون من أربع عبارات حيث من 1 إلى غاية 4 تشير لبعدها دعم الإدارة العليا؛
- ✓ الإستراتيجية: وتتكون من ست عبارات حيث من 5 إلى غاية 10 تشير إلى بعد الإستراتيجية؛
- ✓ تكنولوجيا المعلومات والاتصال: وتتكون من ست عبارات حيث من 11 إلى غاية 16 تشير إلى بعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛
- ✓ تمكين العاملين: وتتكون من خمس عبارات حيث من 17 إلى غاية 21 تشير إلى بعد تمكين العاملين؛
- ✓ الإستعداد للتغيير: ويتكون من خمس عبارات حيث من 22 إلى غاية 26 تشير إلى بعد الإستعداد للتغيير.

❖ الجزء الثاني : الخاص بالأداء التنظيمي

يتعلق هذا الجزء بأبعاد الأداء التنظيمي والذي يتكون من أربعة أبعاد والمتمثلة في : رضا الزبون بتركيز على (السرعة والإتقان)، الأداء العملي بتركيز على (خدمة)، الأداء المالي بتركيز على (تكلفة)، النمو والتعلم بتركيز على (البعد الاجتماعي) فقد تم تقسيمها إلى عشرين سؤال كالتالي:

- ✓ رضا الزبون (السرعة والإتقان) : وتتكون من أربع عبارات حيث من 01 إلى غاية 04 تشير إلى بعد رضا الزبون؛
- ✓ الأداء العملي (خدمة) : وتتكون من خمس عبارات حيث من 05 إلى غاية 09 تشير إلى بعد الأداء العملي؛
- ✓ الأداء المالي (تكلفة) : وتتكون من خمس عبارات حيث من 10 إلى غاية 14 تشير إلى بعد الأداء المالي؛
- ✓ النمو والتعلم (البعد الاجتماعي) : وتتكون من ست عبارات من 15 إلى غاية 20 تشير إلى بعد النمو والتعلم.

❖ الجزء الثالث : الخاص بالخصائص الشخصية

يتعلق محتوى هذا الجزء بالخصائص الشخصية لكل العاملين من الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة في العمل، الموقع الوظيفي.

-وقد تم الاعتماد على مقياس ليكارت الثلاثي الذي يعبر عن الخيارات (موافق، محايد، غير موافق) و هو مقياس ترتيبي، و الجدول التالي يوضح درجات الموافقة حسب جدول ليكارت الثلاثي:

جدول رقم (02-02) : يوضح درجات الموافقة حسب مقياس ليكارت الثلاثي (Likert Scale)

اليانات	موافق	محايد	غير موافق
الرميز	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبين.

درجات مقياس ليكارت التي قد تم إدخالها في برنامج SPSS 26 على الجدول أعلاه، حيث أعطينا كل إجابة درجة كالتالي موافق : درجة (03)، محايد : درجة (02)، غير موافق : درجة (01).

جدول رقم (03-02) : يوضح طريقة توزيع متوسطات حسب جدول ليكارت الثلاثي (Likert Scale)

المتوسط المرجح	1 إلى 1.66	1.67 إلى 2.33	2.34 إلى 3
الرأي (الاتجاه)	غير موافق	محايد	موافق
درجة التقييم	منخفض	متوسط	مرتفع

المصدر: عز حسن عبد الفتاح، مقدمة في الاحصاء الوصفي والإستدلالي باستخدام spss، الجزء الثالث، الطبعة الأولى، خوارزم العلمية للنشر، بلد(غير متوفر)، 2008، ص538.

الفرع الثاني : ثبات أداة الدراسة

وزع الاستبيان للتأكد من الصدق الظاهري، حيث الثبات يعني استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساوي لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة، أما الصدق فنقصد به أن المقياس

الفصل الثاني : دراسة ميدانية لأثر إعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

يقيس ما وضع لقياسه. وقد تم إختبار درجة الثبات وصدق المقياس من خلال معامل الاختبار الفا كرونباخ وقد كانت النتائج كما يلي:

أولا : صدق وثبات أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية.

جدول رقم (02-04) : ثبات وصدق أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية

أبعاد إعادة هندسة العمليات	ألفا كرونباخ ثبات	الصدق
دعم الإدارة العليا	0.829	0.910
الإستراتيجية	0.852	0.923
تكنولوجيا المعلومات والاتصال	0.899	0.948
تمكين العاملين	0.801	0.894
الإستعداد للتغيير	0.715	0.845
الإجمالي	0.920	0.959

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على تحليل بيانات الاستبان

من خلال جدول محور أبعاد إعادة هندسة العمليات يتضح لنا أن معامل ألفا كرونباخ بلغت قيمته (0.92)، كلها قيم مرتفعة جدا، وهذا يعني أن هناك مصداقية في الاجابات مما يشير إلى أن فقرات الاستبيان تتمتع بالاتساق الداخلي، ومن ممكن إجراء الدراسة وتعميم نتائجها على جميع مجتمع الدراسة.

ثانيا : ثبات وصدق أبعاد الأداء التنظيمي

جدول رقم (02-05) : ثبات وصدق الأداء التنظيمي

الأبعاد	ألفا كرونباخ ثبات	الصدق
رضا الزبون (السرعة والإتقان)	0.777	0.881
الأداء العملي (خدمة)	0.836	0.914
الأداء المالي (تكلفة)	0.874	0.934
النمو والتعلم (البعد الإجتماعي)	0.895	0.946
الإجمالي	0.943	0.971

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على تحليل بيانات الاستبان

من خلال الجدول محور أبعاد الأداء التنظيمي، يتضح لنا أن معامل ألفا كرونباخ بلغت قيمته (0.943) وهذا يعني أن فقرات الاستبيان تتمتع بالاتساق الداخلي قوي وموجب وهو ما يدل على مصداقية الاستبيان ومن الممكن إجراء الدراسة.

ثالثا : إجمالي معامل الصدق والثبات لمخاور الاستبيان

جدول رقم (02-06) : إجمالي معامل الصدق والثبات لمخاور الاستبيان

الأبعاد	ألفا كرونباخ الثبات	الصدق
إجمالي	0.960	0.979

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على تحليل بيانات الاستبان

الفصل الثاني : دراسة ميدانية لأثر إعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

يوضح الجدول نتائج معامل الارتباط ألفا كرونباخ بأبعاد إعادة هندسة العمليات والأداء التنظيمي، حيث يوضح درجة الاتساق الداخلي بين محتويات الجزء الأول بأبعاد إعادة هندسة العمليات والأداء التنظيمي حيث بلغ في الثبات (0.96) في حين بلغت درجة الصدق (0.979) وهي مرتفعة وموجبة وهو ما يدل على مصداقية الاستبيان.

المطلب الثالث : الادوات والبرامج الاحصائية المستخدمة في الدراسة

من أجل معالجة معطيات الاستبيان تم الاعتماد على بعض أدوات الإحصائية نذكر منها برنامج EXCEL وتشغيل برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS25 (statistical package for social sciences) و بواسطة هذا البرنامج تمت الاستعانة ببعض الأدوات الإحصائية التي تناسب مع فرضيات الدراسة ومتغيراتها منها:

- 1 - معامل الثبات والصدق ألفا كرونباخ لقياس ثبات وصدق الأداة الدراسة؛
- 2 - استخدام التكرارات و النسب المئوية وذلك لمعرفة توزيع أفراد العينة حسب متغير الخصائص الشخصية؛
- 3 - متوسطات الحسابية المرجحة والانحراف المعياري لكل محور (بعد) وفقراته بهدف الكشف عن إتجاه آراء العينة حول متغيرات الدراسة؛
- 4 - مصفوفة الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل والتابع؛
- 5 - معامل الانحدار البسيط والمتعدد التدريجي وذلك لقياس أثر المتغير المستقل (إعادة هندسة العمليات الإدارية) على المتغير التابع (الأداء التنظيمي)؛
- 6 - اختبار التوزيع الطبيعي لمعرفة اعتدالية التوزيع؛
- 7 - اختبار Mann-Whitney(U-test) لمعرفة الفروق في إجابات العينة التي تعزى للمتغيرات الشخصية ذات متغيرات الثنائية (الجنس) مثلا؛
- 8 - Kruskal-Wallis لإختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة (السن، المستوى التعليمي، الخبرة في العمل، موقع الوظيفة).

المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

سنقوم في هذا المبحث بالتطرق إلى نتائج الدراسة وتفسير النتائج وفقا للفرضيات الموضحة، حيث يتم دراسة خصائص العينة من حيث البيانات الأولية، إلى جانب إجابات العينة على العبارات التي تضمنها الاستبيان، للوصول أخيرا إلى اختبار الفرضيات.

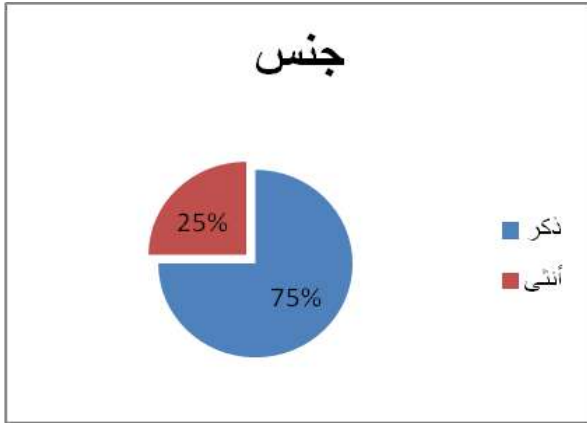
المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

الفرع الأول: عرض النتائج المتعلقة بالخصائص الشخصية للعينة

أولا: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس :

الفصل الثاني : دراسة ميدانية لأثر إعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

الشكل البياني رقم (02-02) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر : من إعداد الطالبين باستخدام برنامج Excel

الجدول رقم (07-02) : توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

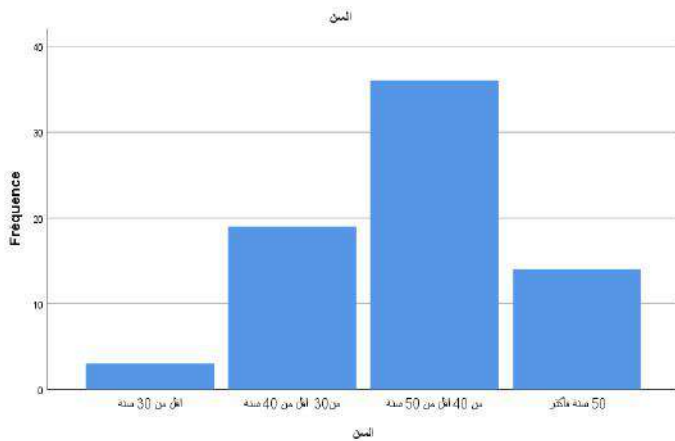
الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	54	75%
أنثى	18	25%
المجموع	72	100,0%

المصدر: من إعداد الطالبين وفق مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (07-02) و الشكل رقم (01-02) المبينين أعلاه نلاحظ، أن نسبة الذكور من نسبة الإناث حيث بلغت نسبة الذكور على 75% بتعداد 54 مفردة، أما نسبة الإناث كانت 25% بتعداد 18 مفرد وهذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة اتصالات الجزائر لأن نظام العمل بها يتطلب ذكور أكثر من الإناث.

ثانيا: توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن :

الشكل البياني رقم (03-02) : توزيع عينة الدراسة حسب السن



المصدر : من إعداد الطالبين وفق مخرجات Excel

جدول رقم (08-02) توزيع عينة الدراسة حسب السن

السن	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	03	4.2%
30 أقل من 40 سنة	19	26.4%
من 40 أقل من 50 سنة	36	50%
50 سنة فأكثر	14	19.4%
المجموع	72	100,0%

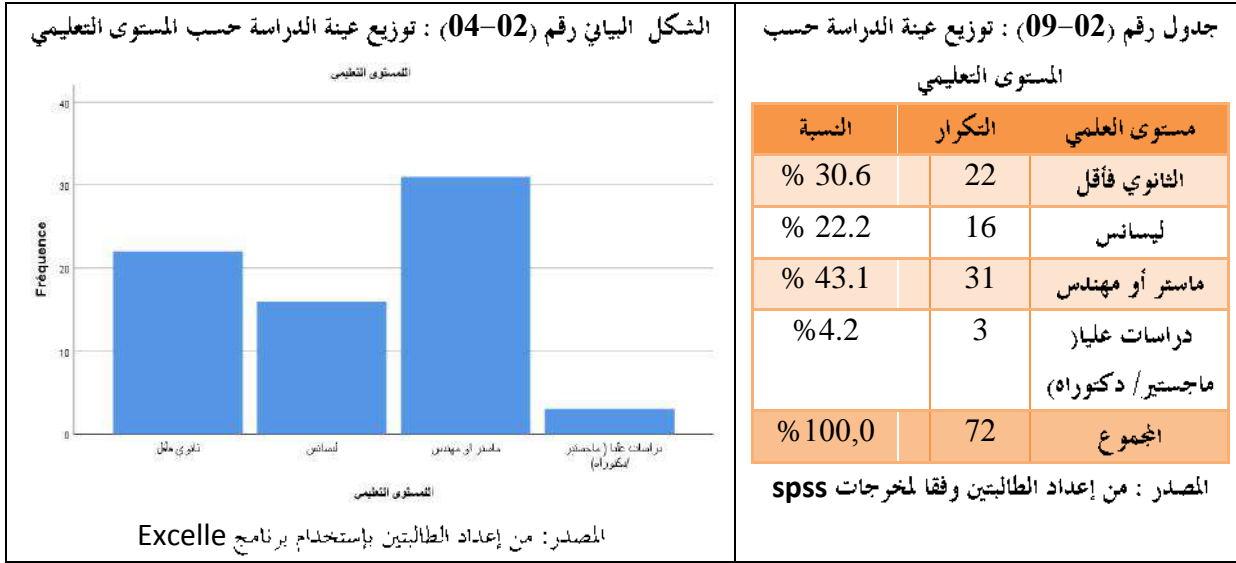
المصدر: من إعداد الطالبين وفق مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (08-02) والشكل رقم (03-02) نلاحظ أن غالبية الباحثين تقع أعمارهم في الفئة (من 40 إلى أقل من 50 سنة) حيث بلغ عدد أفراد العينة في هذه الفئة (36) ونسبة مئوية بلغت (50%)، تليها الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) والتي بلغ عدد أفرادها (19) ونسبة مئوية (26.4%)، ثم الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) حيث بلغ عدد أفراد العينة في هذه الفئة (14) ونسبة مئوية (19.4%)، وفي مرتبة الأخيرة الفئة العمرية التي تتراوح (أقل من

الفصل الثاني : دراسة ميدانية لأثر إعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

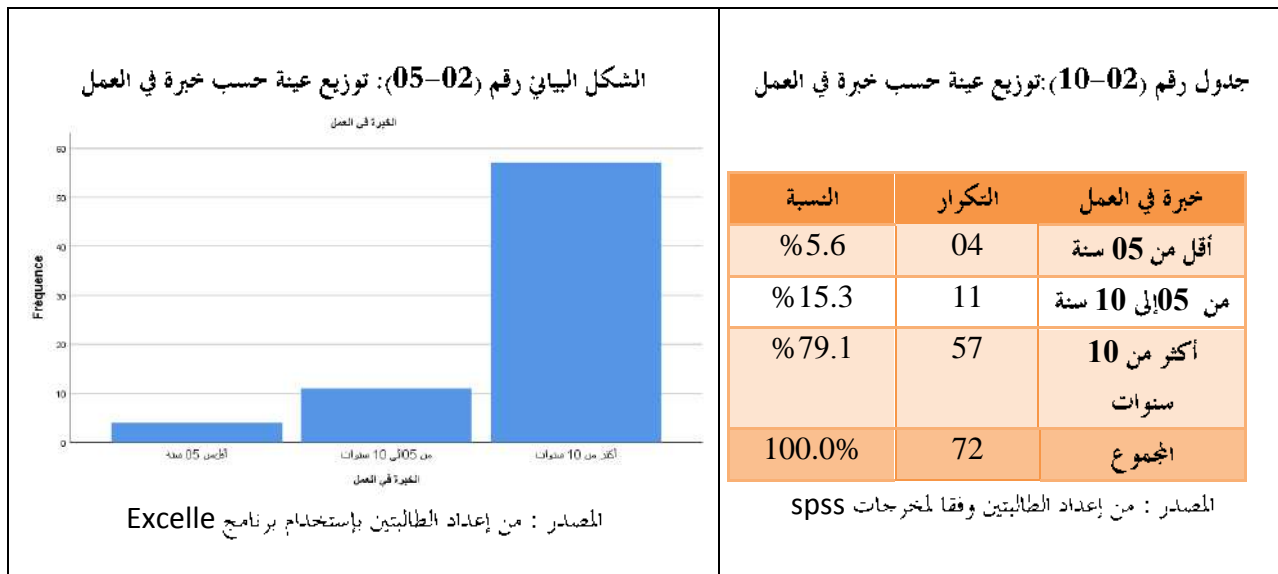
30 سنة) والتي بلغ عدد أفرادها (03) بنسبة مئوية (4.2%)، ومن هذا فإن أغلب أفراد العينة من فئة أكبر من 40 سنة حيث يؤثر هذا على أداء المؤسسة كونهم أكثر خبرة.

ثالثا: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



من خلال الجدول رقم (02-09) والشكل رقم (02-04) المبينين أعلاه أن حل عينة الدراسة تتميز بمستوى تعليمي عالي وجيد ويتضح ذلك من خلال النسبة التي تحصل عليها أصحاب المستوى ماجستير أو مهندس قدرت بـ 43.1% بتعداد 31 مفردة، يليها مباشرة أصحاب المستوى ثانوي فأقل بنسبة (30.6%) بتعداد (22) مفردة، ثم يأتي بعدها أصحاب المستوى ليسانس بنسبة (22.2%) بتعداد (16) مفردة، بينما تحصل أصحاب دراسات العليا (ماجستير/دكتوراه) على نسبة (4.2%) بتعداد (03) مفردة، ومنه نستنتج أن طبيعة نشاط المؤسسة تتطلب متخصصين في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال فذا فأن أغلبهم جامعيين يحملون شهادة الماستر أو مهندس لأن لديهم معارف أكثر مما يساهم في تحسين أداء المؤسسة ككل.

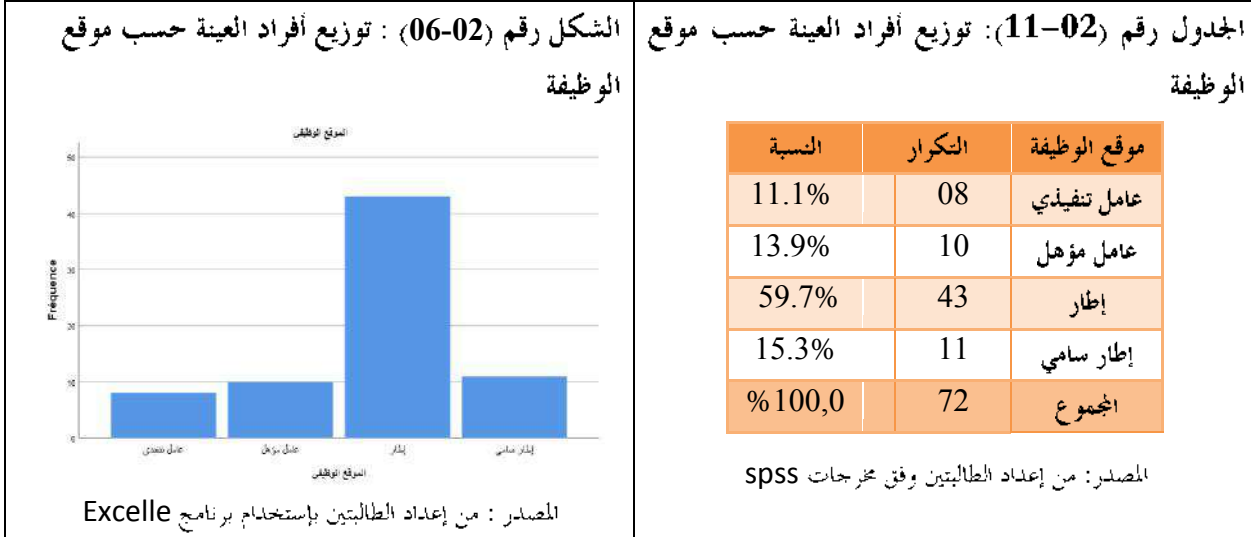
رابعا : توزيع عينة الدراسة حسب متغير خبرة في العمل:



الفصل الثاني : دراسة ميدانية لأثر إعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

من خلال الجدول (10-02) و الشكل البياني رقم (05-02) أن نسبة 79.2% بتعداد (57) مفردة كانت للفتة من (أكثر من 10 سنوات) حيث تعد الأكبر، لتأتي بعدها نسبة 15.3% بتعداد (11) مفردة كانت (من 05 إلى 10 سنة)، ثم تأتي بعدها عدد سنوات الخبرة (أقل من 05 سنة) بنسبة 5.6% بتعداد (04) مفردة، حيث نلاحظ أن أغلبهم ذو خبرة في المجال أي أن لهم دراية جيدة بكل ما يخص المؤسسة.

خامسا: توزيع عينة الدراسة حسب متغير موقع الوظيفة:



من خلال الجدول رقم (11-02) والشكل (06-02) توزيع أفراد العينة وفق الموقع الوظيفية، حيث يلاحظ أن أغلب فئة المستجوبة من الإطارات وهي أكبر نسبة في المؤسسة حيث قدرت ب (59.7%) بتعداد (43) مفردة، ثم تليها فئة إطار سامي بنسبة 15.3% بتعداد (11) مفردة ثم تليها نسبة 13.9% التي تمثل فئة عامل مؤهل وبلغ عددهم (10) مفردات، وفي الأخير نجد فئة عامل التنفيذي الذي قدرت نسبه ب 11.1% بتعداد (08) مفردات، وهذا يفسر أن أغلب العينة من إطارات المؤسسة وهم حاملو شهادات جامعية، ولهم دراية واسعة بالقرارات والإجراءات المتبعة في المؤسسة محل الدراسة.

الفرع الثاني : عرض وتحليل نتائج محاور الاستبيان

أولا : تحديد اتجاه آراء أفراد العينة حول متغيرات الدراسة

📊 النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى: يوجد توافر بمستوى أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ورقلة.

وللإجابة على هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والغرض من حسابها هو معرفة توجهات المستجوبين لمعرفة هل هناك تطبيق لأبعاد إعادة هندسة العمليات عينة الدراسة.

البعد الأول : اتجاهات آراء أفراد العينة فيما يخص بعد دعم الإدارة العليا

أولا: عرض نتائج

جدول رقم (02-12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة فيما يخص بعد دعم الإدارة العليا

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
مرتفع	02	0.60	2.68	تعمل الإدارة العليا على دعم وتطوير وتحسين أسلوب العمليات الإدارية.
مرتفع	04	0.62	2.57	يتمتع أعضاء الإدارة بمعرفة كافية عن الممارسات الإدارية.
مرتفع	01	0.58	2.68	تعمل الإدارة على دراسة العمليات الإدارية لمحاولة تحسينها.
مرتفع	03	0.55	2.60	تعمل الإدارة العليا بالمؤسسة على إلغاء العمليات غير الضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة.
مرتفع	---	0.48	2.63	المتوسط العام لبعء دعم الإدارة العليا

المصدر : من إعداد الطالبتين وفق مخرجات spss

ثانيا : تحليل نتائج

يوضح الجدول أعلاه المتعلق ببعء دعم الإدارة العليا أن الاتجاه العام لبعء دعم الإدارة العليا كان نحو الاتجاه مرتفع، بمتوسط حسابي قدر بـ(2.63) وانحراف معياري(0,48) وهو يفسر توفر مستوى هذا البعد، كما يتضح لنا من الجدول أكثر العبارات أهمية في حين الفقرة "تعمل الإدارة على دراسة العمليات الإدارية لمحاولة تحسينها" كانت على نحو مرتفع بمتوسط حسابي قدر ب (2.68) وانحراف معياري (0.58)وهذا يدل على التحسين المستمر للإجراءات المتبعة في أداء العمل بحيث يرفع هذا من مستوى الأداء العمال ويقلل الانحرافات، ثم تليها عبارة "تعمل الإدارة العليا على دعم وتطوير وتحسين أسلوب العمليات الإدارية". بمتوسط حسابي مرتفع (2.68) وبانحراف معياري (0.60) وهذا يدل على حرص إدارة المؤسسة على عملية التغيير التي من شأنها أن تحسن الأداء.

وحسب نتائج نجد أن المتوسط العام لبعء دعم الإدارة العليا مرتفع في مؤسسة محل الدراسة وهذا يدل على اهتمام الإدارة العليا بكافة الأنشطة المتعلقة بإعادة هندسة العمليات الإدارية من خلال متابعة الاجراءات المتبعة.

البعد الثاني: اتجاهات آراء أفراد العينة فيما يخص بعد الإستراتيجية

أولا: عرض نتائج

جدول رقم (02-13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة فيما يخص بعد الإستراتيجية

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفع	01	0.56	2.65	توفر الإدارة العليا ميزانية خاصة لتطبيق الخطة الإستراتيجية.
مرتفع	02	0.57	2.61	تسهل الإدارة العليا على متابعة تنفيذ خطة الإستراتيجية.
مرتفع	03	0.57	2.60	تقوم الإدارة العليا على تقييم الخطة الإستراتيجية بشكل دوري.
مرتفع	06	0.67	2.44	تحدد الإدارة العليا خطة إستراتيجية واضحة ومكتوبة للجميع.

الفصل الثاني : دراسة ميدانية لأثر إعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

مرتفع	04	0.67	2.53	تمتلك الشركة إمكانيات لتحديد توقعات زبائنها الحاليين والمرتقبين.	09
مرتفع	05	0.67	2.49	تمتلك الشركة فريق عمل كفء لإعداد خطط وبرامج إعادة الهندسة.	10
مرتفع	---	0.47	2.55	المتوسط العام لبعده الإستراتيجية	

المصدر : من إعداد الطالبتين وفق مخرجات spss

ثانيا: تحليل نتائج

يوضح الجدول أعلاه المتعلق ببعده الإستراتيجية أن الاتجاه العام لبعده الإستراتيجية كان نحو الاتجاه مرتفع بمتوسط حسابي قدر ب (2.55) وانحراف معياري (0.47)، كما يتضح من الجدول ان أكثر العبارات أهمية والتي جاءت في المرتبة الأولى "توفر الإدارة العليا ميزانية خاصة لتطبيق الخطة الإستراتيجية" كانت مرتفعة بمتوسط حسابي قدر ب (2.65) و بانحراف معياري (0.56) وهذا يدل على اهتمام المؤسسة بالجانب الإستراتيجي حيث تقوم بدعم استراتيجياتها بالموارد اللازمة التي تحقق لها الأهداف والإستمرارية، ثم تليها عبارة "تسهل الإدارة العليا على متابعة خطة الإستراتيجية" كانت بمتوسط حسابي مرتفع (2.61) و بانحراف معياري (0.57) وهذا يدل على أن المؤسسة تتبع إجراءات التنفيذ لتقليل الانحرافات عن الخطة الإستراتيجية، ثم عبارة "تقوم الإدارة العليا على تقييم الخطة الإستراتيجية بشكل دوري" بمتوسط حسابي (2.60) وانحراف معياري (0.57) وهذا يدل على حرص الإدارة على اكتشاف الانحرافات وتقييمها.

وحسب النتائج نجد أن المتوسط العام لبعده الإستراتيجية مرتفع في المؤسسة محل الدراسة وهذا يدل على أن المؤسسة تخصص ميزانية لتطبيق الخطة الإستراتيجية نوعا ما، كما تحرص على وضع خطط واضحة ومكتوبة وتنفيذها ومتابعتها داخل المؤسسة.

البعد الثالث : اتجاهات آراء أفراد العينة فيما يخص بعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال

أولا: عرض نتائج

جدول رقم (02-14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة فيما يخص بعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال

الفرقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
11	2.72	0.56	05	مرتفع
12	2.81	0.43	02	مرتفع
13	2.75	0.50	04	مرتفع
14	2.85	0.40	01	مرتفع
15	2.79	0.47	03	مرتفع
16	2.65	0.59	06	مرتفع
	2.76	0.40	---	مرتفع

المصدر : من إعداد الطالبتين وفق مخرجات spss

ثانيا: تحليل النتائج

الفصل الثاني : دراسة ميدانية لأثر إعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

يوضح الجدول أعلاه المتعلق ببعدها تكنولوجيا المعلومات والاتصال أن الاتجاه العام لبعدها تكنولوجيا المعلومات والاتصال كان نحو الاتجاه مرتفع، وبتوسط حسابي قدره (2.76) وانحراف معياري (0,40) هذا يفسر موافقة العينة على فقرات هذا البعد، في حين جاءت العبارة "تقوم الإدارة العليا باستخدام تكنولوجيا المعلومات في عملية الاتصال" بتوسط حسابي (2.85) وانحراف معياري (0.40) يدل هذا على استغلال التكنولوجيا داخل المؤسسة لإيصال المعلومات بدقة وللجهة المعنية مع الحفاظ على سريتها، تليها عبارة "تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إنجاز العمليات الإدارية بسرعة ودقة" بتوسط (2.81) وانحراف معياري (0.43)، ثم عبارة "تشجع الإدارة المؤسسة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في العمليات الإدارية" بتوسط (2.79) وانحراف (0.46) وهذا يدل بأن المؤسسة اتصالات الجزائر تعتمد على تكنولوجيا سواء في العمليات اليومية أو من خلال توصيف الوظائف بتحديد المهام والمسؤوليات.

وحسب النتائج نجد أن المتوسط العام لبعدها تكنولوجيا المعلومات والاتصال مرتفع في المؤسسة محل الدراسة مما يدل على أن المؤسسة تستعمل تكنولوجيا حديثة وتتبع التطورات السائدة في مجال الاتصال وهذا بحكم طبيعة قطاع النشاط، كما تولى اهتماما بعملائها حيث توفر لهم كافة المعلومات على الخدمات بطريقة آلية ما يقلل عبء التنقل والإستعلام عن الخدمات.

البعد الرابع: اتجاهات آراء أفراد العينة فيما يخص بعد تمكين العاملين

أولاً: عرض نتائج

جدول رقم (02-15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة فيما يخص بعد تمكين العاملين

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
17	2.68	0.58	01	مرتفع
18	2.75	0.52	03	مرتفع
19	2.53	0.58	04	مرتفع
20	2.36	0.66	05	مرتفع
21	2.67	0.58	02	مرتفع
المتوسط العام لبعدها تمكين العاملين	2.60	0.44	---	مرتفع

المصدر : من إعداد الطالبتين وفق مخرجات spss

ثانياً: تحليل النتائج

يوضح الجدول أعلاه المتعلق ببعدها تمكين العاملين أن الاتجاه العام لبعدها تمكين العاملين كان نحو الاتجاه مرتفع بتوسط حسابي قدره (2,60) وانحراف معياري (0,44) مما يعني موافقة آراء العينة على ما جاء في فقرات البعد، فقد جاءت العبارة "تتم الإدارة بعملية التدريب بشكل مستمر" في الترتيب الأول بمتوسط (2.68) وانحراف (0.58) ويدل على أن المؤسسة تسعى لتجديد معلومات والمهارات موردها البشري، تليها عبارة "تحرص الإدارة العليا على تدريب الموظفين على تطبيق الممارسات الإدارية الحديثة" بمتوسط (2.67) وانحراف (0.58) حيث يدل اهتمام الإدارة بالمستجدات التي تطرأ على الممارسات الإدارية التي من شأنها إضافة قيمة للمؤسسة، تليها "تحرص المؤسسة على تشجيع العمل الجماعي" بمتوسط

الفصل الثاني : دراسة ميدانية لأثر إعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

(2.75) وانحراف (0.52) وهذا يدل على أن الإدارة تحرص على تشجيع عمالها على تحسين وضعهم لرفع ولائهم للمؤسسة بحيث يريد شعور انتمائهم للمؤسسة.

وحسب النتائج نجد أن المتوسط العام لبعث تمكين العاملين مرتفع في المؤسسة محل الدراسة وهذا يدل على وجود وعي واهتمام لتمكين العاملين وذلك يساعد على رفع مهاراتهم من خلال تدويرهم على مختلف الوظائف، وتعمل على رفع من انتماء موظفيها بحيث يعكس ولائهم تجاه المؤسسة.

البعث الخامس: اتجاهات آراء أفراد العينة فيما يخص بعد الإستعداد للتغيير

أولاً: عرض نتائج

جدول رقم (02-16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة فيما يخص بعد الإستعداد للتغيير

الانحاف	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	
مرتفع	03	0.63	2.44	تغير طبيعة العمليات الإدارية في المؤسسة باستمرار.	22
مرتفع	04	0.67	2.44	تحرص الإدارة على تغيير العمليات التي تعتبر من أولويات المؤسسة.	23
مرتفع	01	0.67	2.57	يتم تطوير أساليب العمل في المؤسسة بشكل دائم .	24
مرتفع	05	0.71	2.42	يشارك العمال في مختلف عمليات التغيير في المؤسسة كل حسب تخصصه.	25
مرتفع	02	0.63	2.54	يؤثر التغيير الناجم عن عمليات التغيير في الإدارة في أعمال الشركة.	26
مرتفع	---	0.45	2.48	المتوسط العام لبعث الإستعداد للتغيير	

المصدر: من إعداد الطالبتين وفق مخرجات SPSS

ثانياً: تحليل النتائج

يوضح الجدول أعلاه المتعلق ببعث الإستعداد للتغيير أن الاتجاه العام لبعث الإستعداد للتغيير كان نحو الاتجاه مرتفع بمتوسط حسابي قدر بـ (2.48) وانحراف معياري (0,45)، وقد جاءت عبارة "يتم تطوير أساليب العمل في المؤسسة بشكل دائم" بمتوسط (2.57) وانحراف (0.67)، تليها "يؤثر التغيير الناجم عن عمليات التغيير في الإدارة في أعمال الشركة" بمتوسط (2.54) وانحراف (0.63) حيث ترى العينة موافقة على حول عمليات التغيير وتأثيرها الإيجابي في أعمال المؤسسة، ثم عبارة "تغير طبيعة عمليات الإدارة في المؤسسة باستمرار" وعبارة "تحرص الإدارة على تغيير العمليات التي تعتبر من أولويات المؤسسة" بمتوسط (2.44) وانحراف (0.63) وهذا يدل على أن التغيير تأثير جيد على العمال حيث تعتمد المؤسسة من الأولويات بدوره يقضي على الروتين في أداء المهام.

وحسب النتائج نجد أن المتوسط العام لبعث الإستعداد للتغيير مرتفع في المؤسسة محل الدراسة مما يدل على رغبة العاملين على مواكبة وتقبل التغييرات التي تحصل في المؤسسة، من خلال حرص الإدارة على إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار لتجنب المشاكل التي تنجم عن عمليات التغيير.

قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية

أولاً: عرض نتائج

الفصل الثاني : دراسة ميدانية لأثر إعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

جدول رقم (02-17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية

أبعاد إعادة هندسة العمليات	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه
دعم الإدارة العليا	2.63	0.48	02	مرتفع
الإستراتيجية	2.55	0.47	04	مرتفع
تكنولوجيا المعلومات والاتصال	2.76	0.40	01	مرتفع
تمكين العاملين	2.60	0.44	03	مرتفع
الإستعداد للتغيير	2.48	0.45	05	مرتفع
المتوسط إعادة هندسة العمليات	2.61	0.34	---	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين وفق مخرجات SPSS

ثانيا : تحليل النتائج

بناء على نتائج التي يوضحها الجدول رقم(02-17) فإن المؤسسة اتصالات الجزائر تهتم بأبعاد إعادة هندسة العمليات بترتيب كما يلي: لبعدها تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالدرجة الأولى وذلك راجع لطبيعة نشاط المؤسسة التي تنشط في قطاع اتصالات تحتاج إلى تكنولوجيا مرتفعة، ثم تليها بالدرجة الثانية دعم الإدارة العليا ثم الدرجة الثالثة تمكين العاملين ثم الإستراتيجية ثم الإستعداد للتغيير.

وقد بلغ مستوى إعادة هندسة العمليات الإدارية المستوى المرتفع حيث بلغ متوسطه الحسابي 2.61 وانحراف المعياري 0.34، وعليه فإنه يوجد مستوى مرتفع لأبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسة اتصالات الجزائر .

- مما يؤدي إلى قبول صحة الفرضية التي تنص على أنه يوجد توافر بمستوى مرتفع لأبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

🚩 النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية: يوجد توافر بمستوى مرتفع لأبعاد الأداء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر .

البعده الأول: اتجاهات آراء أفراد العينة فيما يخص بعد رضا الزبون.

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد رضا الزبون بتركيز (السرعة والإتقان) ثم تحليلها.

أولاً: عرض نتائج

جدول رقم (02-18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة فيما يخص بعد رضا الزبون

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
01 تتصف إجراءات سير العمليات بالبساطة والوضوح.	2.68	0.60	01	مرتفع
02 تقدم مؤسسة اتصالات الجزائر خدمات خالية من الأخطاء.	2.18	0.66	03	متوسط
03 يحفز مناخ العمل في المؤسسة على السرعة في تقديم الخدمة.	2.44	0.77	02	مرتفع

الفصل الثاني : دراسة ميدانية لأثر إعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

متوسط	04	0.73	2.17	يتم إنجاز المعاملات في وقتها المحدد دون تأخير.	04
مرتفع	----	0.54	2.37	المتوسط العام لبعد رضا الزبون	

المصدر: من إعداد الطالبتين وفق مخرجات SPSS

ثانيا: تحليل النتائج

يوضح الجدول أعلاه المتعلق ببعد رضا الزبون أن الاتجاه العام لبعد رضا الزبون كان نحو الاتجاه مرتفع بمتوسط حسابي قدر بـ (2.37) وانحراف معياري (0.54)، فقد جاءت العبارة " تتصف إجراءات سير العمليات بالبساطة والوضوح" بالترتيب الأول بمتوسط حسابي (2.68) وانحراف (0.60) ويدل عن ابتعاد المؤسسة من تعقيد العمليات فبساطة العمليات تؤدي لسرعة إنجاز العمل وأداء الخدمات، تليها عبارة "يحفز مناخ العمل في المؤسسة على السرعة في تقديم الخدمة" بمتوسط (2.44) وانحراف معياري (0.77)، والعبارة ذات الترتيب الثالث نجد "تقدم مؤسسة اتصالات الجزائر خدمات خالية من الأخطاء" بمتوسط (2.18) وانحراف (0.66) حيث تعمل المؤسسة على تقليل نسبة الوقوع في الأخطاء بدراسة جميع إجراءات سير العمل، وإنجازها في الوقت المحدد لهذا فإن العبارة الموافقة لهذا "يتم إنجاز المعاملات في وقتها المحدد دون تأخير" بمتوسط حسابي (2.17) وانحراف معياري (0.73).

وحسب النتائج نجد أن المتوسط العام لبعد رضا الزبون بالتركيز على (السرعة والإتقان) مرتفع في المؤسسة محل الدراسة، وسبب أنها " تتصف إجراءات سير العمليات بالبساطة والوضوح" وعبارة "يحفز مناخ العمل في المؤسسة على سرعة في تقديم الخدمة" بالرغم من أن عبارتين "تقدم مؤسسة اتصالات الجزائر خدمات خالية من الأخطاء" و "يتم إنجاز معاملات في وقتها المحدد دون تأخير" متوسطين إلا أنه كان مستوى مرتفع.

البعد الثاني : اتجاهات آراء أفراد العينة فيما يخص بعد الأداء العملياني

أولا: عرض نتائج

جدول رقم (02-19) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة فيما يخص بعد الأداء العملياني

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	
مرتفع	01	0.58	2.74	تسعى المؤسسة إلى تطوير وتحسين المستمر في أداء خدماتها .	05
مرتفع	03	0.64	2.58	تقدم المؤسسة خدمات ما بعد البيع مناسبة لتطلعات العملاء.	06
مرتفع	02	0.59	2.63	تقوم مؤسسة بتحديد مجموعة من الأهداف قبل البدء في أي خدمة .	07
مرتفع	04	0.69	2.56	تميز الخدمات المقدمة بالجودة العالية.	08
مرتفع	05	0.58	2.51	تتوافق الخدمات المقدمة مع توقعات العملاء.	09
مرتفع	----	0.48	2.60	المتوسط العام لبعد الأداء العملياني	

المصدر : من إعداد الطالبتين وفق مخرجات SPSS

ثانيا : تحليل النتائج

الفصل الثاني : دراسة ميدانية لأثر إعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

يوضح الجدول أعلاه المتعلق ببعد الأداء العمليتي أن الاتجاه العام لبعد الأداء العمليتي كان نحو الاتجاه مرتفع. بمتوسط حسابي قدر بـ(2.60) وانحراف معياري(0,48)، فقد جاءت العبارة "تسعى المؤسسة إلى تطوير وتحسين المستمر في أداء خدماتها" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (2.74) وانحراف (0.58) وهذا يفسر بأن المؤسسة تسعى لتحقيق الإستمرارية والحفاظ على مكانتها السوقية من خلال الإبداع في الخدمات التي تقدمها، تليها عبارة "تقدم المؤسسة خدمات ما بعد البيع مناسبة لتطلعات العملاء" بالترتيب الثاني بمتوسط (2.58) وانحراف (0.64) وهذا لضمان ولاء زبائننا تحدد المؤسسة مجموعة من العمليات التي تقيها على اتصال مع الزبون في فترة أداء الخدمة أو بعدها.

وحسب النتائج نجد أن المتوسط العام لبعد الأداء العمليتي بالتركيز على الخدمة مرتفع في المؤسسة محل الدراسة، وهذا يدل على إهتمام المؤسسة بجانب الجودة في خدماتها تكون بحسب تطلعات زبائننا من خلال دراسة توقعاتهم وتلبية حاجياتهم في الوقت.

البعد الثالث: اتجاهات آراء أفراد العينة فيما يخص بعد الأداء المالي

أولا عرض نتائج

جدول رقم (02-20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة فيما يخص بعد الأداء المالي

الانحاف	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
مرتفع	03	0.65	2.54	10 تساهم السياسات والإجراءات المتبعة في الشركة على إنجاز الأعمال بكفاءة.
مرتفع	04	0.69	2.53	11 تسعى المؤسسة إلى التقليل من التكاليف.
مرتفع	01	0.62	2.61	12 تسعى المؤسسة إلى تحقيق مستويات مرتفعة من الكفاءة.
مرتفع	05	0.63	2.49	13 تساهم عمليات التغيير الجذرية لإستخدام الأمثل للموارد المتاحة في المؤسسة.
مرتفع	02	0.60	2.60	14 يساهم التنسيق الجيد بين مختلف المصالح إلى التقليل التكاليف.
مرتفع	----	0.52	2.55	المتوسط العام لبعد الأداء المالي

المصدر : من إعداد الطالبتين وفق مخرجات SPSS.

ثانيا : تحليل نتائج

يوضح الجدول أعلاه المتعلق ببعد الأداء المالي أن الاتجاه العام لبعد الأداء المالي كان نحو الاتجاه مرتفع، وبمتوسط حسابي قدر بـ(2.55) وانحراف معياري(0,52)، وقد جاءت العبارة "تسعى المؤسسة إلى تحقيق مستويات مرتفعة من الكفاءة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.61) وانحراف معياري (0.62)، تليها عبارة "يساهم التنسيق الجيد بين مختلف المصالح إلى تقليل التكاليف" بمتوسط حسابي (2.60) وانحراف (0.60)، ثم عبارة "تساهم السياسات والإجراءات المتبعة في الشركة على إنجاز الأعمال بكفاءة" بمتوسط (2.54) وانحراف (0.65)، ثم تليها "تسعى المؤسسة إلى التقليل من التكاليف"

الفصل الثاني : دراسة ميدانية لأثر إعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

بمتوسط حسابي (2.53) وانحراف (0.69)، وفي الأخير "تسهل عمليات التغيير الجذرية لإستخدام الأمثل للموارد المتاحة في المؤسسة". بمتوسط (2.49) وانحراف المعياري (0.63).

وحسب النتائج نجد أن المتوسط العام لبعدها المالي بالتركيز على التكلفة مرتفع في المؤسسة محل الدراسة وهذا يدل على أن المؤسسة تسعى للوصول لأهدافها بفعالية وبأقل الموارد من خلال تقليل التكاليف والإجراءات التي من شأنها أن تؤثر على الأداء المالي في المؤسسة.

البعد الرابع : اتجاهات آراء أفراد العينة فيما يخص بعد النمو والتعلم

أولا : عرض نتائج

جدول رقم (02-21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة فيما يخص بعد النمو والتعلم

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	
مرتفع	01	0.61	2.65	تحرص المؤسسة على بث روح الفريق الواحد بين أفراد المؤسسة أثناء القيام بالعمل.	15
مرتفع	06	0.69	2.49	يستفيد العمال من خدمات إجتماعية تساهم في رفع أدايتهم .	16
مرتفع	03	0.67	2.56	تتيح المؤسسة فرصة التكوين والتدريب للجميع العمال بشكل مستمر .	17
مرتفع	04	0.65	2.54	تمتلك المؤسسة موظفين ذو قدرات ومهارات تجعلهم يشاركون في إبداء الرؤى والتوجهات المستقبلية .	18
مرتفع	02	0.62	2.63	تبذل المؤسسة أقصى الجهود للمحافظة على سمعتها ومكانتها في السوق.	19
مرتفع	05	0.67	2.54	تسعى المؤسسة إلى مساهمة في النشاطات المجتمعية والبيئية.	20
مرتفع	----	0.53	2.57	المتوسط العام لبعدها النمو والتعلم	

المصدر : من إعداد الطالبتين وفق مخرجات SPSS.

ثانيا: تحليل نتائج

يوضح الجدول أعلاه المتعلق ببعدها النمو والتعلم أن الاتجاه العام لبعدها النمو والتعلم كان نحو الاتجاه مرتفع، وبمتوسط حسابي قدره (2.57) وانحراف معياري (0.53)، حيث جاءت العبارة "تحرص المؤسسة على بث روح الفريق الواحد بين أفراد المؤسسة أثناء القيام بالعمل". بمتوسط (2.65) وانحراف معياري (0.61) وهذا يدل على أن المؤسسة تعمل بنظام الفرق في إنجاز مهامها حيث تم توجيه جهود العمال في اتجاه واحد الا وهو تحقيق هدف المؤسسة، تليها "تبذل المؤسسة أقصى الجهود للمحافظة على سمعتها ومكانتها في السوق". بمتوسط حسابي (2.63) وانحراف (0.62) وهذا يفسر أنها من المؤسسات التي تحتكر سوق اتصالات في الجزائر حيث تحظى بثقة المواطنين فإذ، تليها عبارة "تمتلك المؤسسة موظفين ذو قدرات ومهارات تجعلهم يشاركون في إبداء الرؤى والتوجهات المستقبلية". بمتوسط (2.54) وانحراف (0.67) وهذا على اهتمام المؤسسة بإطاراتها وتمنح لهم الثقة مما يزيد من ادايتهم.

الفصل الثاني : دراسة ميدانية لأثر إعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

وحسب النتائج نجد أن المتوسط العام لبعده النمو والتعلم بالتركيز على (البعد الاجتماعي) مرتفع في المؤسسة محل الدراسة، هذا يدل على اهتمام المؤسسة بجانب المسؤولية الاجتماعية تجاه العمال من جهة البيئة الخارجية من جهة أخرى أي أنها تتفاعل مع جميع المتغيرات سواء الداخلية والخارجية.

قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول أبعاد الأداء التنظيمي أولاً: عرض نتائج

جدول رقم (02-22): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول أبعاد الأداء التنظيمي

أبعاد الأداء التنظيمي	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه
رضا الزبون (السرعة والإتقان)	2.37	0.54	04	مرتفع
الأداء العملي (خدمة)	2.60	0.48	01	مرتفع
الأداء المالي (تكلفة)	2.55	0.52	03	مرتفع
النمو والتعلم (البعد الاجتماعي)	2.57	0.53	02	مرتفع
المتوسط العام الأداء التنظيمي	2.52	0.45	---	مرتفع

المصدر : من إعداد الطالبتين وفق مخرجات spss

ثانياً : تحليل نتائج

من خلال الجدول نجد أن اتجاه آراء العينة حول مستوى الأداء التنظيمي مرتفع وهذا من خلال متوسطه الحسابي المقدر بـ (2.52) وانحراف معياري (0.45)، وقد جاءت جميع المحاور بمستوى مرتفع لأن أفراد عينة الدراسة يرتبون ويولون أهمية لأبعاد الأداء التنظيمي حيث جاء بعد الأداء العملي بالترتيب الأول بمتوسط (2.60) وانحراف (0.48) وهذا بما يتوافق مع نشاط المؤسسة والذي يتمثل في مجال تقديم الخدمات الإتصالات، تليها بعد التعلم والنمو بمتوسط (2.57) وانحراف (0.53) وهو يفسر جانب المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تجاه العاملين أو البيئة الخارجية، ومن ثم بعد الأداء المالي بمتوسط (2.55) وانحراف (0.52)، وفي الأخير رضا الزبون بمتوسط (2.37) وانحراف (0.54) من خلال سرعة تقديم الخدمات التي توافق توقعات الزبون وذات جودة عالية ترفع من ولاء الزبون.

وقد وجدنا أن مستوى الأداء التنظيمي مرتفع حيث بلغ متوسطه الحسابي (2.52) وانحراف معياري (0.45) وعليه فإنه هناك مستوى مرتفع لأبعاد الأداء التنظيمي في المؤسسة اتصالات الجزائر وهذا يدل على وجود وعي كبير لإطارات المؤسسة بضرورة تحسين الأداء التنظيمي.

مما يؤدي إلى قبول صحة الفرضية الثانية التي تنص على أنه هناك توافر بمستوى مرتفع لأبعاد الأداء التنظيمي في المؤسسة اتصالات الجزائر.

📊 النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر.

الفصل الثاني : دراسة ميدانية لأثر إعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

للإجابة على هذه الفرضية والتأكد من صحتها أو عدمها، قمنا بحساب مصفوفة معاملات الارتباط بين المتغير مستقل (إعادة هندسة العمليات) بأبعادها والمتغير التابع (الأداء التنظيمي).

أولا: عرض النتائج

الجدول رقم (02-23): يوضح المصفوفة ارتباط بين ابعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء التنظيمي

الارتباطات						
إعادة هندسة العمليات الإدارية	دعم الإدارة العليا	الإستراتيجية	تكنولوجيا المعلومات والإتصال	تمكين العاملين	الإستعداد للتغيير	المتغير المستقل: إعادة هندسة العمليات الإدارية
معامل الارتباط	,618	,630	,659	,618	,554	,800
الأداء التنظيمي	مستوى الدلالة	,000	,000	,000	,000	,000
المجموع	72	72	72	72	72	72

المصدر: من إعداد الطالبين وفق مخرجات spss

تحليل النتائج:

من خلال الجدول الذي يظهر نتائج تحليل الارتباط (r) محور إعادة هندسة العمليات الإدارية كمتغير مستقل بأبعادها (دعم الإدارة العليا، الإستراتيجية، تكنولوجيا المعلومات والإتصال، تمكين العاملين، الإستعداد للتغيير) مع الأداء التنظيمي كمتغير تابع، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بيرسون 80 % عند مستوى معنوية ($\text{sig}=0.000$) وهي أقل من القيمة المعنوية $\alpha \leq 0.05$ وبالتالي فإن العلاقة الارتباطية بين محاور الدراسة لأبعاد المتغير المستقل إعادة هندسة العمليات والأداء التنظيمي علاقة طردية قوية وهي مهمة جدا، وأما قيمة معامل الارتباط بأبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع تتراوح على التوالي بين 61.8 % بالنسبة لبعدها دعم الإدارة العليا و63 % لبعدها الإستراتيجية و65.9 % لبعدها تكنولوجيا المعلومات والإتصال و61.8 % لبعدها تمكين العاملين و55.4 % لبعدها الإستعداد للتغيير عند مستوى دلالة 0.000.

مما يؤدي إلى قبول صحة الفرضية الثالثة التي تنص على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر.

النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لأبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر.

❖ معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة

أولا : عرض نتائج الجدول رقم (02-24): يوضح معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع

ملخص النموذج ب							
نموذج	معامل الارتباط	R-2 معامل التحديد	R-deux ajusté	الخطأ المعياري للتقدير	تحرير الإحصائيات		
					Variation de R-deux	Variation de F (ثقلات)	ddl
1	0,800 ^a	0,641	0,635	0,26950	0,641	124,733	1
المتغير المستقل : إعادة هندسة العمليات الإدارية.							
المتغير التابع : الأداء التنظيمي.							

المصدر: من إعداد الطالبين وفق مخرجات spss

ثانيا : تحليل النتائج

من الجدول رقم (24-02) يتبين لنا وجود دلالة إحصائية لتأثير إعادة هندسة العمليات على الأداء التنظيمي في مؤسسة محل الدراسة، حيث كان $R=0.80$ معامل الارتباط الخطي، أي وجود ارتباط خطي موجب بنسبة 80%، بمعنى أنه توجد علاقة طردية قوية بين إعادة هندسة العمليات كمتغير مستقل وبين الأداء التنظيمي كمتغير تابع، وبلغت نسبة اختبار R -deux (0.641%)، والتي تبين أن أبعاد إعادة هندسة العمليات تفسر ما مقداره (64.1%) من الأداء التنظيمي اعتمادا على قيمة معامل التحديد، والباقي يرجع إلى عوامل أخرى منها (الثقافة التنظيمية، النمط القيادي، علاقات العمل، أخلاقيات العمل وغيرها).

❖ تبين خط الإنحدار: يوضح الجدول الموالي تحليل تباين خط الإنحدار، حيث يدرس مدى ملائمة خط الإنحدار المعطيات.

أولا : عرض النتائج

الجدول رقم (25-02): يوضح تباين خط الإنحدار

انوسفا						
النموذج	مجموع المربعات	Ddl	متوسطات المربعات	قيمة اختبار تحليل التباين	مستوى دلالة الإنحدار (sig)	
1	9.059	1	9.059	124.733	^b ,000	الإنحدار
	5.084	70	0.073			البقايا
	14.143	71				مجموع
a المتغير التابع : الأداء التنظيمي.						
b المتغير المستقل : إعادة هندسة العمليات الإدارية.						

المصدر : من إعداد الطالبتين وفق مخرجات spss

ثانيا : تحليل النتائج

من الجدول رقم (25-02) نجد ما يلي:

- مجموع مربعات الإنحدار يساوي 9.059 ومجموع مربعات البواقي هو 5.084 ومجموع المربعات الكلية يساوي 14.143؛

- درجة حرية الإنحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي 70 أي بإجمالي 71؛

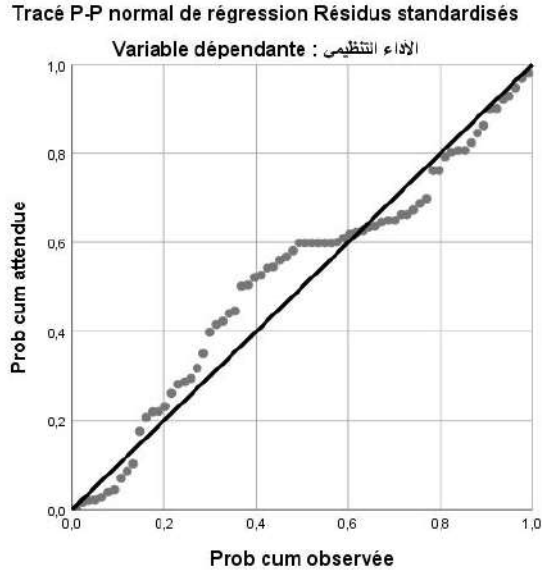
- معدل مربعات الإنحدار هو 9.059 ومعدل مربعات البواقي 0.073؛

- قيمة اختبار تحليل التباين خط الإنحدار هو 124.733؛

- مستوى دلالة الإختبار 0.000 أقل من مستوى الدلالة الفرضية الصفرية 0.05 فنرفضها.

وبالتالي خط الإنحدار يلائم المعطيات والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (07-02) مدى ملائمة خط الإنحدار



❖ دراسة معاملات خط الإنحدار:

أولا : عرض النتائج

الجدول رقم (02-26): يوضح قيم معاملات خط الإنحدار

المعاملات							نموذج
إحصائيات العلاقة الخطية المتداخلة		مستوى الدلالة (sig)	T	معاملات	المعاملات غير موحدة		
VIF	التسامح			موحدة	B	خطأ تقليدي	
				Béta			
		0.477	-0.715		0.244	0.174-	ثابت
1.000	1.000	0.000	11.168	0.800	0.093	1.035	إعادة هندسة العمليات الإدارية

a المتغير التابع : الأداء التنظيمي.

المصدر : من إعداد الطائين وفق لمخرجات SPSS

ثانيا: تحليل النتائج

يتضح لنا من الجدول ما يلي:

مقطع خط الإنحدار يساوي -0.174 الذي يمثل a من معادلة المستقيم $Y=a+Bx$ أما ميل خط الإنحدار B يساوي 1.035، كما نلاحظ أن قيمة Béta هي موجبة للدلالة على العلاقة طردية بين أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء التنظيمي، وهي تعني أنه كلما زادت الإجراءات المحققة لأبعاد إعادة هندسة العمليات كلما زاد أداء التنظيمي.

معادلة خط الإنحدار هي: $Y = -0.174 + 1.035x$

X: يمثل المتغير المستقل (إعادة هندسة العمليات)؛

Y: يمثل المتغير التابع (الأداء التنظيمي).

- ❖ التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي
- ❖ معاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise

أولاً: عرض النتائج

الجدول رقم (02-27): يوضح قيم معاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise

المعاملات							
إحصائيات العلاقة الخطية المتداخلة		مستوى الدلالة sig	T	المعاملات غير موحدة		النموذج	
VIF	التسامح			المعاملات موحدة	B		
				Bêta	خطأ تقليدي		
		,200	-1,293		,254	-,328	ثابت
2,919	,343	,385	,874	,106	,113	,099	دعم الإدارة العليا
1,681	,595	,003	3,094	,285	,087	,270	الإستراتيجية
1,685	,594	,001	3,615	,333	,102	,368	تكنولوجيا المعلومات والاتصال
2,905	,344	,396	,854	,103	,124	,106	تمكين العاملين
1,499	,667	,006	2,865	,249	,086	,247	الإستعداد للتغيير

a المتغير التابع : الأداء التنظيمي.

المصدر : من إعداد الطالبتين وفق مخرجات spss

ثانياً: تحليل النتائج

يتبين لنا من الجدول أعلاه ما يلي:

- ترتيب دخول المتغيرات المستقلة، حيث احتل بعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال المرتبة الأولى وذاسبب طبيعة قطاع المؤسسة يليه بعد الإستراتيجية لأن إعادة هندسة العمليات الإدارية تهتم بجانب الإستراتيجي أكثر ثم الإستعداد للتغيير لأن بيئة تغيير، حيث كان مستوى الدلالة لها على التوالي (0.001، 0.006، 0.003) أقل من مستوى الدلالة (0.05) أي كلها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)؛
 - تم إستبعاد المتغير المستقل (دعم الإدارة العليا، تمكين العاملين) حيث كان مستوى الدلالة لهما (0.385، 0.396) أكبر من مستوى الدلالة (0.05) يعني لم يكن ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)؛
 - مقطع خط الانحدار يساوي -0.328 الذي يمثل a من معادلة المستقيم $Y=A+B_{x1}+C_{x2}+D_{x3}$
 - العلاقة بين الأداء التنظيمي وبعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال $B=0.368$ يعني أنه كلما تحسن تكنولوجيا المعلومات والاتصال بمقدار وحدة تحسن مستوى الأداء التنظيمي ب (0.368)؛
 - العلاقة بين الأداء التنظيمي وبعد الإستراتيجية $C= 0.270$ يعني أنه كلما تحسنت الإستراتيجية بمقدار وحدة واحدة تحسن الأداء التنظيمي ب (0.270)؛
 - العلاقة بين الأداء التنظيمي وبعد الإستعداد للتغيير $D= 0.247$ يعني أنه كلما تحسن الإستعداد للتغيير بمقدار وحدة تحسن مستوى الأداء التنظيمي ب (0.247)؛
- وبالتالي يمكن كتابة معادلة خط الانحدار هي: $Y= -0.328+0.368_{x1}+0.270_{x2}+0.247_{x3}$
- ومنه تصبح المعادلة كما يلي:

الفصل الثاني : دراسة ميدانية لأثر إعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

الأداء التنظيمي = (-0.328) + تكنولوجيا المعلومات والاتصال (0.368) + الإستراتيجية (0.270) + الإستعداد للتغيير (0.247).

حيث:

Y : المتغير التابع (الأداء التنظيمي)؛

X1 : تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛

X2 : الإستراتيجية؛

X3 : الإستعداد للتغيير.

وعليه يمكن القول بأن أبعاد التالية لإعادة هندسة العمليات الإدارية (تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الإستراتيجية، الإستعداد للتغيير) من بين أهم الأبعاد التي لها تأثير على مستوى الأداء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر.

مما يؤدي إلى قبول صحة الفرضية الرابعة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لأبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر.

📊 النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات اجابات أفراد العينة حول لأداء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر تعزى إلى متغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة في العمل، موقع الوظيفة).

الجدول رقم (02-28): إختبار التوزيع الطبيعي

إختبار الحالة الطبيعي						
	كولموغوروف -سميرنوف			شابيرو ويلك		
	إحصائيات	Ddl	مستوى الدلالة	إحصائيات	Ddl	مستوى الدلالة
الأداء التنظيمي	,162	72	,000	,894	72	,000

a. Correction de signification de Lilliefors

المصدر: من إعداد الطالبتين وفق مخرجات SPSS

من خلال الجدول يلاحظ إختبار التوزيع الطبيعي فقد بلغ إختبار *Kolmogorov-Smirnova* بلغ 0.162 عند مستوى دلالة معنوية 0.000، وإختبار *Shapiro-Wilk* بلغ 0.894 عند مستوى معنوية وبالتالي فإن متغير الأداء التنظيمي لا يوزع توزيعا طبيعيا.

• متغير الجنس:

أولا: عرض النتائج

الجدول رقم (02-29): نتائج إختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الجنس حول الأداء التنظيمي

الرتب				
الجنس	العينة	متوسط الرتب	مجموع الرتب	
ذكر	54	35,90	1938,50	الأداء التنظيمي
أنثى	18	38,31	689,50	
المجموع	72			

المصدر: من إعداد الطالبتين وفق مخرجات SPSS

الجدول رقم (02-30) : نتائج اختبار Mann-Whitney(U-test) لفروق متوسطات الإجابات حول الأداء التنظيمي تبعا للجنس

إحصائيات الاختبارات	
الأداء التنظيمي	
453,500	مان وتيني
1938,500	ويلكوكسون
-,424	Z
0,671	Sig مقارب

المصدر: من إعداد الطالبتين وفق مخرجات spss

ثانيا : تحليل النتائج

يوضح نتائج الجدول رقم (02-30) الأداء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس حيث نجد أن مستوى الدلالة المحسوب sig=0.671 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

• متغير السن:

أولا : عرض النتائج

الجدول رقم (02-31) : يوضح اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير السن حول الأداء التنظيمي

الرتب			
	العمر	N	متوسط الرتب
الأداء التنظيمي	أقل من 30 سنة	3	42,33
	من 30 أقل من 40 سنة	19	38,87
	من 40 أقل من 50 سنة	36	38,22
	50 سنة فأكثر	14	27,61
	Total	72	

المصدر: من إعداد الطالبتين وفق مخرجات spss

الجدول رقم (02-32) : يوضح اختبار Kruskal-Walli لفروق متوسطات الإجابات حول الأداء التنظيمي تبعا لمتغير السن

إحصائيات الاختبارات	
الأداء التنظيمي	
3,274	كروسكال واليس
3	Ddl
0,351	Sig مقارب

المصدر: من إعداد الطالبتين وفق مخرجات spss

ثانيا : تحليل النتائج

يوضح نتائج الجدول رقم (02-32) الأداء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير السن حيث نجد أن مستوى الدلالة المحسوب sig=0.351 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$) وعليه أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

• متغير المستوى التعليمي:

أولاً: عرض النتائج

الجدول رقم (02-33) : يوضح اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير المستوى التعليمي حول الأداء التنظيمي

الرتب			
	التعليمي المستوى	N	متوسط الرتب
الأداء التنظيمي	ثانوي فأقل	22	34,00
	ليسانس	16	39,78
	ماستر أو مهندس	31	36,76
	دراسات عليا	3	34,67
	مجموع	72	

المصدر: من إعداد الطالبتين وفق مخرجات spss

الجدول رقم (02-34): يوضح اختبار **Kruskall-Walli** لفروق متوسطات الإجابات حول الأداء التنظيمي تبعاً للمستوى التعليمي

إحصائيات الاختبارات	
الأداء التنظيمي	
	كروسكال واليس
,741	
3	Ddl
,864	Sig مقارب

المصدر: من إعداد الطالبتين وفق مخرجات spss

ثانياً: تحليل النتائج

يوضح نتائج الجدول رقم (02-34) الأداء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي حيث نجد أن مستوى الدلالة المحسوب $\text{sig}=0.864$ وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

• متغير الخبرة في العمل:

أولاً: عرض النتائج

الجدول رقم (02-35): يوضح اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الخبرة في العمل حول الأداء التنظيمي

الرتب			
	الخبرة المهنية	N	متوسط الترتب
الأداء التنظيمي	أقل من 05 سنة	4	40,25
	من 05 الى 10 سنوات	11	34,82
	أكثر من 10 سنوات	57	36,56
	المجموع	72	

المصدر: من إعداد الطالبتين وفق مخرجات spss

الجدول رقم (02-36): يوضح اختبار **Kruskal-Wallis** لفروق متوسطات الإجابات حول الأداء التنظيمي تبعاً للخبرة في العمل

إحصائيات الاختبارات	
الأداء التنظيمي	
كروسكال واليس	,202
Ddl	2
Sig مقارب	,904

المصدر: من إعداد الطالبتين وفق مخرجات spss

ثانياً: تحليل النتائج

يوضح نتائج الجدول رقم (02-36) الأداء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الخبرة في العمل حيث نجد أن مستوى الدلالة المحسوب $\text{sig}=0.904$ وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$) وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

• متغير الموقع الوظيفي:

أولاً: عرض النتائج

الجدول رقم (02-37): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الموقع الوظيفي حول الأداء التنظيمي

الرتب			
	الموقع الوظيفي	N	متوسط الرتب:
الأداء التنظيمي	عامل تنفيذي	8	21,00
	عامل مؤهل	10	36,30
	إطار	43	37,88
	إطار سامي	11	42,55
	المجموع	72	

المصدر: من إعداد الطالبتين وفق مخرجات spss

الجدول رقم (02-38): يوضح اختبار **Kruskal-Wallis** لفروقات متوسطات الإجابات حول الأداء التنظيمي تبعاً للموقع الوظيفي

إحصائيات الاختبارات	
الأداء التنظيمي	
كروسكال واليس	5,539
Ddl	3
Sig مقارب	0,136

المصدر: من إعداد الطالبتين وفق مخرجات spss

ثانياً: تحليل النتائج

الفصل الثاني : دراسة ميدانية لأثر إعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

يوضح نتائج الجدول رقم (02-38) الأداء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لتغير موقع الوظيفة حيث نجد أن مستوى الدلالة المحسوب $\text{sig}=0.136$ وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$) وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

وعليه نقبل الفرضية الخامسة أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات اجابات أفراد العينة حول لأداء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر تعزى إلى متغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة في العمل، موقع الوظيفة).

المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة

بعد تحليل الاستبيان واختبار الفرضيات الدراسة بالأساليب الإحصائية المناسبة، من أجل تحليل بعض المتغيرات تم التوصل إلى النتائج التالية:

● اختبار صحة الفرضية الأولى التي تنص على: يوجد توافر بمستوى مرتفع لأبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

تم اختبار صحة هذه الفرضية من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الممثلة، والتي تقيس أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (دعم الإدارة العليا، الإستراتيجية، تكنولوجيا المعلومات والإتصال، تمكين العاملين، الإستعداد للتغيير):

فيما يخص بعد دعم الإدارة العليا:

بلغ المتوسط العام لبعدها الإدارة العليا 2.63 وهو ما يوافق توفر بعد دعم الإدارة العليا في مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث يفسر أن العينة المستجوبة تدل على أن الإدارة تحرص على نشر رسالة وأهداف المؤسسة بين مختلف المستويات الإدارية، كما أن الإدارة العليا للمؤسسة تدعم الأعمال من خلال دعم وتطوير أسلوب وإجراءات العمل والعمل على تحسينها بشكل مستمر بحيث تضيف قيمة للمؤسسة وذلك لتخلي عن العمليات غير اللازمة كما يوضحها الهيكل التنظيمي (الملحق رقم 03).

فيما يخص بعد الإستراتيجية:

حيث بلغ المتوسط العام لبعدها الإستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر 2.55 وهو مرتفع مما يفسر موافقة عينة الدراسة حول استراتيجيات المؤسسة وأهم على دراية برؤيتها، وان المؤسسة تعمل جاهدا لوضع خطط إستراتيجية والعمل على تنفيذها وتصحيح الإنحرافات في الأداء واهتمام بزبائنهم من خلال دراسة السوق التي تمكنها من تلبية توقعاتهم وضمن ولائهم للمؤسسة على المدى البعيد.

فيما يخص بعد تكنولوجيا المعلومات والإتصال:

جاء بمعدل مرتفع في مؤسسة محل الدراسة قدره 2.76 حيث تفسر النتيجة إلى أن المؤسسة تعتمد على التقنيات الحديثة في أداء أنشطتها اليومية مما يحسن كفاءة الأداء ورفع فعاليتها كما تولى أهمية بعملائها وتوفير فهم كافة الإحتياجات والمعلومات المطلوبة عن الخدمة المقدمة وهذا يدل على تمكن تكنولوجيا المعلومات المؤسسة من الوصول إلى معلومات القيمة التي تساعدها في اتخاذ القرار مما يسهل سير إنجاز العمليات.

فيما يخص بعد تمكين العاملين:

الفصل الثاني : دراسة ميدانية لأثر إعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

بلغ المتوسط العام لعدد تمكين العاملين 2.60 وهو مستوى مرتفع، وهذا يدل على أن المؤسسة تميل على تدريب موردها البشري بشكل مستمر عبر تشكيل فرق العمل منهم لغنجاز الاعمال الإدارية والفنية وبذلك يكون فهم القدرة على تزويد خبراتهم الفنية والإدارية، كما توفر الإدارة العليا على برامج لتنمية وتطوير قدرات الموظفين والعمل على تحفيزهم ومشاركتهم في عملية اتخاذ القرار وهذا يولد شعور الولاء بالنسبة للعامل تجاه المؤسسة.

فيما يخص بعد الاستعداد للتغيير:

بعد الاستعداد للتغيير بلغ متوسطه الحسابي 2,48 الموافق لمستوى مرتفع حيث تفسر هذه النتائج، أن الإدارة العليا تعمل على تكيف موظفيها على عمليات التغيير بحيث تتجنب مقاومة هذا التغيير من خلال إشراكهم في العملية واتخاذ آراءهم بعين الاعتبار.

في حين جاء المتوسط العام لمحور إعادة هندسة العمليات الإدارية بجميع أبعاده (2.61) وبانحراف معياري (0.34) في المؤسسة اتصالات الجزائر بمستوى مرتفع، ويوجع ذلك إلى أن العمال يتمتعون بمستوى مقبول من إعادة هندسة العمليات. شهدت مؤسسة اتصالات الجزائر عدة تغييرات خلال السنوات الأخيرة وذلك في ظل التحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، بحيث وجب عليها مواكبة هذه التطورات في 2003 كانت الإنطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر أصبحت مؤسسة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد بعد ما تم فصل بينها وبين مؤسسات الأخرى مثل بريد الجزائر وموبيليس وغيرها التي كانت تابعة لها،

في 2011 تمت تخفيض 50% من المهام المديرية الجهوية التي كانت تقوم بإشراف، مراقبة، جمع الإحصائيات وقامو بتوكليها للمدريبات الولائية التي بدورها تقوم بتخطيط، وتنفيذ، وتشرف على وظائف ومهام أي أصبحت مستقلة بذاتها.

في سنة 2017 جاء قرار إلغاء مفوضيات إقليمية والحاقها بالمديريات التي تعمل معها في الولاية. بمعنى إلغاء المديرية الجهوية التي كانت تعتبر وسيط بين المديرية العامة والمديرية الولائية على أن يتم ضم كل العتاد التابع لها بالإضافة إلى مراكز الجهوية وهذا التغيير التنظيمي أدى إلى استحداث مراكز جديدة وهذا نتيجة إلى دمج مراكز مع بعضها أو إلغاءها نهائيًا، ودفاعالذي أدى إلى إلغاءها نتيجة لتطور التكنولوجيا الجديدة وذلك بإعتماد على برامج محاسبي الذي تم خلاله تبني نظام معلومات الذي مكن المديرية العامة للوصول إلى كافة المعلومات من خلاله وبذلك لم تعد بحاجة إلى المديرية الجهوية بإضافة إلى تكنولوجيا المعلومات التي تستعملها لصالحها الشخصي مثل (JPSS, HRacss) الذي يتيح تسيير داخلي للمؤسسة، أيضا من خلال ما تقدمه المؤسسة للزبائن من خدمات الذي يعتبر بمثابة تنقلات نوعية للمؤسسة من خلال تخلي عن الكوابل النحاسية واستبدالها بألياف البصرية وتقنية MSAN بالإضافة إلى تقنية FTTH ذات التدفق العالي للأترنت التي تضمن ولاء الزبون.¹

مما يؤدي إلى قبول صحة الفرضية التي تنص على انه هناك توافر بمستوى مرتفع لإعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

حيث تتشابه مع نتيجة دراسة كل من:

- سينا جبار الله (2017): هناك وعي عالي لإعادة هندسة العمليات في الشركات الخدمية وبدرجة عالية؛
- شيراز حايف سي حايف ودليلة بركان 2019: إتجاه العام لمستوى إدراك المبحوثين لتطبيقات إعادة هندسة العمليات إدارية كان كبير؛

¹ مقابلة مع أستاذ "قواميد بوبكر" يوم 15-02-2023 على الساعة 12:12.

الفصل الثاني : دراسة ميدانية لأثر إعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

- عبد الرزاق سالم الراحلة 2014: هناك وعي لمفهوم إعادة هندسة العمليات في شركة خدمة وبدرجة عالية؛
- إزهار مراد عوجه 2014: أن جميع أبعاد حصلت على قيم أكبر أي تحقيق مراحل إعادة هندسة العمليات مستوى مرتفع.

• اختبار صحة الفرضية الثانية التي تنص على : يوجد توافر بمستوى مرتفع لأبعاد الأداء التنظيمي في المؤسسة اتصالات الجزائر .

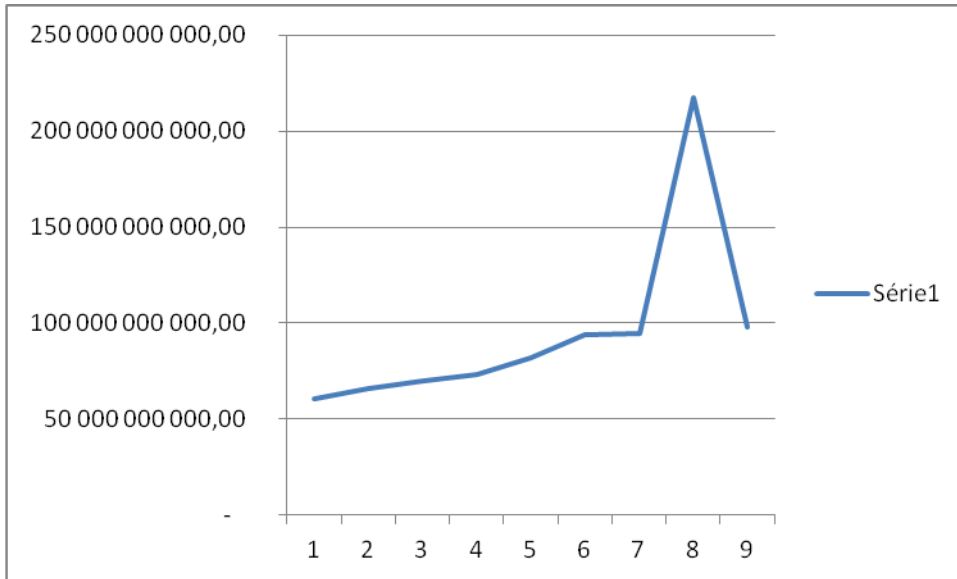
تم اختبار صحة هذه الفرضية من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الممثلة، والتي تقيس أبعاد الأداء التنظيمي (رضا الزبون، الأداء العملي، الأداء المالي، النمو والتعلم):
فيما يخص بعد رضا الزبون (السرعة والإتقان):

فقد جاء بمستوى مرتفع قدر بـ 2,37، يفسر هذا أن المؤسسة تعمل على تحقيق رضا عملاءها من خلال الخدمات التي تقدمها وخدمات ما بعد البيع، بالإضافة على سرعة تقديمها مع تبسيط الإجراءات وجعلها واضحة للزبائن والعمل على معالجتها في أسرع وقت ومعرفة مستوى رضاهم على الخدمات المقدمة.
فيما يخص بعد الأداء العملي (خدمة):

فقد جاء متوسطه الحسابي 2,60 وهو مرتفع حيث ترى عينة الدراسة أن المؤسسة تسعى الى تطوير وتحسين أداؤها من خلال دراسة توقعات الزبائن حيث تحدد أهدافها قبل البدء في العمل مما يسمح بتوجيه جهود الأفراد نحو هدف محدد.
فيما يخص بعد الأداء المالي (التكلفة):

جاء متوسطه الحسابي 2,55 وهو مستوى مرتفع حيث تسعى المؤسسة لتقليل تكاليفها من خلال تحقيق الكفاءة في أداء الأعمال لهذا تقوم المؤسسة بدراسة السياسات والإجراءات التي من شأنها أن تؤثر على الأداء كما حققت المؤسسة نسبة نمو خلال السنوات الأخيرة، وذلك لإتباعها استراتيجية تخفيض التكاليف.

المشكل رقم (02-08): يوضح تطور رقم الأعمال لإتصالات الجزائر خلال سنوات (2010-2018)



الفصل الثاني : دراسة ميدانية لأثر إعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

فيما يخص بعد النمو والتعلم (البعد الاجتماعي):

بلغ المتوسط الحسابي 2,57 وتفسر هذه النتيجة على حرص المؤسسة على الرفع من انتماء العمال بتقديم خدمات اجتماعية مختلفة لترفع من أداءهم وكذلك الحرص على تكوينهم ومعرفة احتياجاتهم لمساعدة العاملين على الارتقاء بمستوى الاداء وتطوير قدراتهم ومهاراتهم، إضافة الى مساهمتها في أنشطة اجتماعية متعلقة ببيتها الخارجية ما يحافظ على سمعتها . في حين جاء المتوسط العام لمحور الأداء التنظيمي بجميع أبعاده (2.52) وانحراف معياري (0.45) في مؤسسة اتصالات الجزائر بمستوى مرتفع، وهذا راجع إلى نظرة افراد العينة حول توفر هذه الأبعاد.

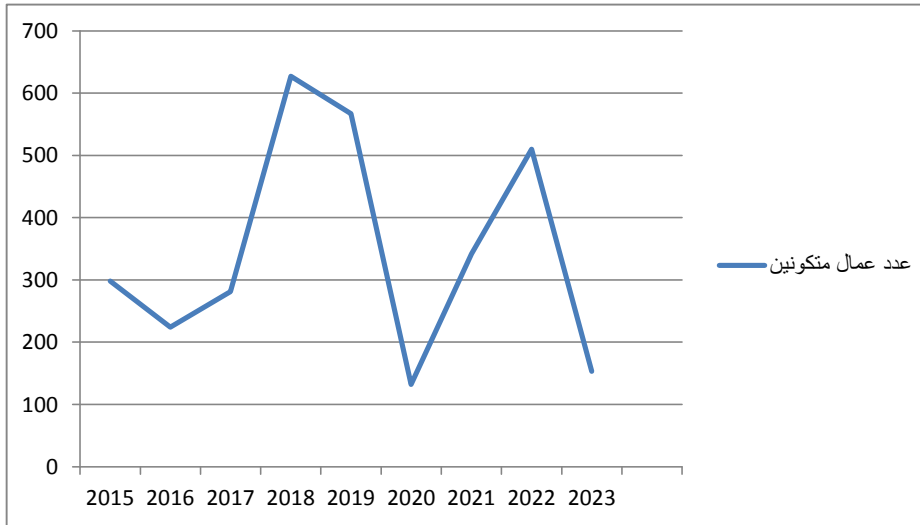
الجدول رقم (02-39): يوضح عدد العمال المستفيدين من التكوين

سنة	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
عدد المتكويين	298	224	281	627	567	132	342	510	153

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معلومات المؤسسة

في حين يمثل عدد عمال الإجمالي (435) وشكل يوضح ذلك:

الشكل رقم (02-09): يوضح عدد العمال المستفيدين من التكوين (2015-2023)



مراحل التكوين في مؤسسة اتصالات الجزائر:

تتبع مؤسسة اتصالات الجزائر برنامج لتكوين عمال وتدريبهم بإتباعها مجموعة من طرق أو مراحل حيث يتم كأول مرحلة تحديد احتياجات العمال وذلك إما من خلال إبداء رأيهم، أو من خلال رؤسائهم وفق بعض محددات يتم إتباعها وهي: تقييم مراجع الأداء، نتيجة الأخطاء التي يتم ارتكابها، من مراقبتهم أثناء العمل، من الوقت مستهلك في القيام بمهمة ما، بحيث تتم معالجة هذه المرحلة من بداية جويلية إلى نهاية أكتوبر سنة قبل تكوين بعدها يتم تحديد معلومات العمال كاملة وإرسالها إلى المديرية العامة وتكون هذه المرحلة في جميع أنحاء الوطن وعلى أساسها تقوم بإعداد برنامج تكون هنا قد تمت

الفصل الثاني : دراسة ميدانية لأثر إعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

مرحلة الثانية وهي مرحلة التصميم وذلك من خلال تحديد الاهداف المسطرة ومواضيع المقترحة وإختيار أسلوب التكوين المناسب، بعد تلقي الرد من المديرية العامة يتم توزيع العمال إلى مدراس الجهوية التابعة للمؤسسة اتصالات الجزائر أما في ورقلة أو بليدة، فسنطينة، أو تكون في معاهد وطنية. بمعنى مؤسسات الموردة للتكنولوجيا الجديدة أولا يتم تكوين مؤطرين المديرية ومن ثم يتم تكوين العمال فيها.

في حين تكون مرحلة الثالثة عبارة عن تنفيذ ومتابعة العملية التكوينية في تجسيد للبرامج المخططة على ضوء ما هو مبرمج، وفي أخير تكون عملية التقييم البرامج التكوينية المتبعة من أجل معرفة مدى إستفادتهم من هذه العملية. أيضا تتبع برنامج آخر من خلال برمجة ملتقى تكويني الذي تدوم مدته (من يوم إلى ثلاث أيام) وهنا يكون للعمال حرية إختيار المؤسسة التي يتم تكوينهم فيها إما في مؤسسات خاصة أو عامة. نشير إلى أن مؤسسة تعطي أولوية للمتربصين من الجامعة ، التكوين المهني في مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصال والإعلام الآلي مقارنة بمتربصين عن باقي الشعب والتخصصات الأخرى.¹

مما يؤدي إلى قبول صحة الفرضية الثانية التي تنص على انه هناك توافر بمستوى مرتفع لأبعاد الأداء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر.

حيث تتشابه مع نتيجة دراسة كل من:

- شيراز حايف سي حايف ودليلة بركان 2019: حيث كان إتجاه العام لوعي إطارات شركة سونلغاز بضرورة

تحسين أداء التنظيمي لشركتهم كبيرا جدا.

إزهار مراد عوجه 2014: ان جميع أبعاد حصلت على قيم متوسطها كبير جدا وهذا يشير إلى اتفاق العينة على توفر مستوى كبير من القدرات التنظيمية.

• اختبار صحة الفرضية الثالثة التي تنص على: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر.

تم اختبار صحة هذه الفرضية من خلال حساب مصفوفة معاملات الارتباط (r) Pearson بين المتغير المستقل (إعادة هندسة العمليات الإدارية) بأبعاده والمتغير التابع (الأداء التنظيمي).

أثبتت الدراسة أن جميع العلاقات الارتباطية دالة إحصائيا وعند مستويات إيجابية بين المتغير المستقل إعادة هندسة العمليات الإدارية بأبعاده (دعم الإدارة العليا، الإستراتيجية، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، تمكين العاملين، الإستعداد للتغيير) والمتغير التابع (الأداء التنظيمي) فكانت النسب على التوالي (61.8%، 63%، 65.9%، 61.8%، 55.4%)، حيث كان بعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال أكبر بعد بلغ معاملته 65.9%.

وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية بأبعاده والأداء التنظيمي ككل بـ (80%) وهي قيمة إيجابية تؤكد وجود علاقة طردية قوية بين إعادة هندسة العمليات بأبعاده والأداء التنظيمي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر، وهذا يدل على أن إعادة هندسة العمليات لها أهمية في توفر الأداء التنظيمي في مؤسسة محل الدراسة.

مما يؤدي إلى قبول صحة الفرضية الثالثة التي تنص على انه توجد علاقة بين أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر.

¹ مقابلة مع سيد "سايب عبد القادر" يوم 2023-05-22، ساعة 11:17.

حيث تتشابه مع نتيجة دراسة كل من :

- شيراز حايف سي حايف ودليلة بركان 2019: هناك علاقة ارتباطية وأثر ذو دلالة إحصائية لكل بعد من أعاد إعادة هندسة العمليات إدارية في إكتساب أسبقيات تنافسية.

● اختبار صحة الفرضية الرابعة التي تنص على: يوجد أثر لأبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر.

أثبتت الدراسة أن هناك أثر بين إعادة هندسة العمليات والأداء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، حيث تبين لنا وجود دلالة إحصائية لتأثير إعادة هندسة العمليات على الأداء التنظيمي في مؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية حيث فسرت أبعاد إعادة هندسة العمليات ما مقدراه %64.1 من الأداء التنظيمي اعتمادا على قيمة معامل التحديد، والباقي يرجع إلى عوامل أخرى منها (النمط القيادة، علاقات العمل، ثقافة تنظيمية)

وبناء على النتائج المتحصل عليها توصلنا إلى معادلة خط الانحدار التالية: $Y = -0.174 + 1.035X$ ، حيث Y يمثل الأداء التنظيمي، X يمثل إعادة هندسة العمليات، وعلاقة بينهما علاقة طردية قوية أي أنه كلما تحسنت إعادة هندسة العمليات بمقدار وحدة تحسن مستوى الأداء التنظيمي ب(1.035).

مما يؤدي إلى قبول صحة الفرضية الرابعة التي تنص على هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر.

حيث تتشابه مع نتيجة دراسة كل من :

- شيراز حايف سي حايف ودليلة بركان 2019: تؤثر إعادة هندسة العمليات بأبعادها المختلفة تأثيرا مباشرا على قدرة شركة سونلغاز على تحسين أدائها التنظيمي؛

- إزهار مراد عوجه 2014: وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمراحل إعادة هندسة العمليات في قدرات التنظيمية؛

- Bako 2019: بأن إعادة هندسة العمليات التجارية لها تأثير كبير على الهدف التنظيمي.

● اختبار صحة الفرضية الخامسة التي تنص على: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول الأداء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر تعزى للمتغيرات الشخصية.

تم اختبار صحة الفرضية بإستعمال اختبار Mann-Whitney(U-test) بدلا من اختبار Test T نظرا لعدم تحقق اعتدالية في توزيع البيانات Kruskal-Wallis:

أثبتت الدراسة انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الأداء التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة في العمل، موقع الوظيفة) حيث نجد أن مستوى الدلالة لديهم كانت على التوالي (0.705، 0.344، 0.872، 0.924) وجميعهم أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، أي لا يختلف الأداء التنظيمي لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر باختلاف المتغيرات الشخصية.

مما يؤدي إلى قبول صحة الفرضية الخامسة التي تنص على أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول الأداء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر تعزى للمتغيرات

الشخصية.

خلاصة الفصل:

تطرقنا من خلال الفصل إلى معرفة واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية وأثرها على تحسين الأداء التنظيمي، وعرض نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بإعادة هندسة العمليات وأثرها على تحسين الأداء التنظيمي في اتصالات الجزائر ورقلة، وقد اقتصرنا الدراسة على عينة عشوائية تمثلت في (72) استبيان صالح للتحليل الإحصائي، كما تم استخدام الأساليب الإحصائية، كاستعانة برنامج Spss25 من أجل اختبار الفرضيات الدراسة وهذا من أجل جمع البيانات الخاصة بالدراسة وتحليلها بهدف الوصول إلى نتائج منها: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لابعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لأبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر، التي مكنتنا من استنتاج قبول بعض الفرضيات ورفض أخرى، حيث تم تقسيمه إلى مبحثين وتطرقنا في المبحث الأول إلى طريقة وأدوات المستخدمة في الدراسة، وفي المبحث الثاني تم فيه عرض النتائج المتحلل عليها من خلال وتحليلها ومقارنتها مع نتائج دراسات السابقة.



الخاتمة

حاولنا خلال هذه الدراسة تناول موضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية بأبعادها (دعم إدارة العليا، الإستراتيجية، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، تمكين العاملين، الإستعداد للتغيير) وأثرها في تحسين الأداء التنظيمي بأبعاد المتمثلة في (رضا الزبون، الأداء العملي، الأداء المالي، النمو والتعلم) في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة ومحاولة معرفة علاقة التي تربط بين المتغيرين من خلال إشكالية البحث المتمثلة في "ما أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر"، ومن خلال دراستنا لهذا الموضوع توصلنا لمجموعة من نتائج نظرية وتطبيقية وتقديم بعض الإقتراحات المتخذي القرار في المؤسسة من جهة، وتقديم بعض الإشكاليات كأفاق لدراسات مستقبلية من جهة أخرى.

النتائج النظرية للدراسة:

- عناصر إعادة هندسة العمليات الإدارية تتمثل في: إعادة تصميم العمليات، الابتكار والتجديد، تقديم منتجات جديدة؛
- تتمثل مكونات إعادة هندسة العمليات الإدارية في : إعادة التفكير الأساسي، عملية إعادة التصميم الجذري، نتائج تحسين فائقة، العمليات؛
- تسعى إعادة هندسة العمليات إلى تحقيق أهدافها وذلك من خلال تحقيق تغيير الجذري في الأداء، سرعة ، الجودة المنتجات التي تقدمها، تحقيق الميزة التنافسية، تخفيض التكاليف، كما تسعى إلى الإستمرارية في التحسين؛
- أهم أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية تتمثل في(دعم الإدارة العليا، الإستراتيجية، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، تمكين العاملين، الإستعداد للتغيير)؛
- كما تمثلت أبعاد الأداء التنظيمي في (رضا الزبون، الأداء العملي، الأداء المالي، النمو والتعلم).

النتائج التطبيقية للدراسة

توصلت الدراسة إلى جملة من نتائج تطبيقية من أهمها نذكر منها ما يلي:

- ✓ وجود مستوى مرتفع من إعادة هندسة العمليات في مؤسسة اتصالات الجزائر حيث كان كل من بعد (دعم الإدارة العليا، الإستراتيجية، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، تمكين العاملين، الإستعداد للتغيير) بمستوى مرتفع؛
- ✓ وجود مستوى مرتفع لتوافر لأبعاد الأداء التنظيمي (رضا الزبون، الأداء العملي، الأداء المالي، النمو والتعلم) في مؤسسة اتصالات الجزائر؛
- ✓ وجود علاقة طردية قوية بين أبعاد إعادة هندسة العمليات متمثلة في (دعم الإدارة العليا، الإستراتيجية، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، تمكين العاملين، الإستعداد للتغيير) والأداء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر؛

✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث كان بعد (تكنولوجيا المعلومات والاتصال، إستراتيجية، الإستعداد للتغيير) من بين أكثر الأبعاد تأثيرا في زيادة مستوى الأداء التنظيمي؛

✓ لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية حول الأداء التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية:

1- لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في اجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس؛

2 - لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في اجابات عينة الدراسة تعزى للمتغير السن؛

3- لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في اجابات عينة الدراسة تعزى للمتغير المستوى التعليمي؛

4 -لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في اجابات عينة الدراسة تعزى للمتغير الخبرة في العمل؛

5 - لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في اجابات عينة الدراسة تعزى للمتغير الموقع الوظيفية.

نتائج إختبار الفرضيات:

• الفرضية الأولى التي تنص على أن: يوجد توافر بمستوى مرتفع لأبعاد إعادة هندسة العمليات في مؤسسة اتصالات الجزائر.

أثبتت الدراسة بأن هناك مستوى مرتفع لإعادة هندسة العمليات في مؤسسة اتصالات الجزائر. مما يؤدي إلى قبول صحة الفرضية الأولى.

• الفرضية الثانية التي تنص على أن : يوجد توافر بمستوى مرتفع لأبعاد الأداء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر .
أثبتت الدراسة بأن هناك مستوى مرتفع لتوفر أبعاد الأداء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر. مما يؤدي إلى قبول صحة الفرضية الثانية.

■ الفرضية الثالثة التي تنص على أن: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر.

أثبتت الدراسة بأن هناك علاقة طردية قوية بين إعادة هندسة العمليات بأبعادها كل على حدى والأداء التنظيمي بين أفراد عينة الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر. مما يؤدي إلى قبول صحة الفرضية الثالثة.

■ الفرضية الرابعة التي تنص على أن : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لأبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر.

أثبتت الدراسة أن هناك أثر لإعادة هندسة العمليات والأداء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر، ومن بين أهم الأبعاد التي لها تأثير في زيادة مستوى الأداء التنظيمي هي (تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الإستراتيجية، الإستعداد للتغيير). مما يؤدي إلى قبول صحة الفرضية الرابعة.

■ الفرضية الخامسة التي تنص على أن: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول الأداء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر تعزى إلى متغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة في العمل، موقع الوظيفة).

أثبتت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ حسب إجابات أفراد عينة حول مستوى الأداء التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة في العمل، الموقع الوظيفة)

اقتراحات الدراسة :

- من خلال هذه الدراسة يمكن الاستخلاص اقتراحات التالية :
- ☞ إنجاز المعاملات في وقت المحدد والعمل على تحسينها أكثر؛
 - ☞ تقليل من الأخطاء لمحاولة إرضاء الزبون وتلبية حاجات وكسب ولائه أكثر؛
 - ☞ استثمار أكثر في التكنولوجيا المعلومات وذلك لضمان إستمراريتها؛
 - ☞ سعي أكثر لتحسين عملياتها الإدارية وذلك لمساعدتها في اتخاذ القرار؛
 - ☞ ترسيخ ثقافة قبول التغيير؛
 - ☞ محافظة على سير العمليات بالبساطة وواضحة؛
 - ☞ سعي أكثر إلى تطوير وتحسين المستمر في أداء خدماتها وذلك يعكس سمعتها ومكانتها في السوق؛
 - ☞ محافظة على المستويات التي تحققها من الكفاءة؛
 - ☞ محافظة على روح فريق الواحد الموجود داخل المؤسسة بين العاملين وذلك يساهم في رفع أدائهم؛
 - ☞ استغلال المؤسسة الميزانية التي تطبقها في الخطة الإستراتيجية لبلوغ أهدافها.

افاق الدراسة:

- ✓ محددات إعادة هندسة العمليات إدارية في مؤسسات الإقتصادية؛
- ✓ أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء الإستراتيجي في مؤسسات صناعية؛
- ✓ أثر ثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي؛
- ✓ أثر أخلاقيات العمل على الثقة التنظيمية؛
- ✓ أثر علاقات العمل في تحسين الأداء التنظيمي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: مراجع باللغة العربية:

2. أحمد عبد المجيد محمد أبو عمشة، "أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة" دراسة حالة، رسالة ماجستير في إدارة أعمال (غير منشورة)، جامعة إسلامية.
3. إزهار مراد عوجه، 2014، " دور مراحل إعادة هندسة العمليات في تنشيط مصادر القدرات التنظيمية" دراسة حالة في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية، المعهد التقني/كوفة، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد الثالث/العدد التاسع، 2014.
4. بياض مصطفى، "ممارسات إعادة هندسة العمليات الإدارية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" دراسة حالة مؤسسة سونلغاز فرع التوزيع تندوف، المركز الجامعي علي كافي، تندوف الجزائر، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الرابع، العدد 03، 2018.
5. دينا أحمد عوض الحضري، "أثر العمليات المعاد هندستها على أداء المنظمات: دراسة مقارنة بين منظمات الصناعات الدوائية والكيميائية"، رسالة دكتوراه في فلسفة الإدارة (غير منشورة)، جامعة عمان العربية، 2012.
6. رجب عبد الله حكومة، ورجاء البدري بن زقلام، "مفاهيم إعادة هندسة العمليات وإمكانية تطبيقها لتحسين مستويات أداء المؤسسات" دراسة حالة جامعة طرابلس -الجزء الأول، قسم الهندسة الميكانيكية والصناعية، كلية الهندسة، جامعة طرابلس، ليبيا، مجلة البحوث الهندسية (جامعة طرابلس ليبيا)، العدد (25)، 2018.
7. سيناء حار الله أحمد، 2017، "إعادة هندسة العمليات الإدارية (المهندرة) ودورها في تحسين أداء شركات التأمين"، كلية التربية للبنات، مجلة الجامعة العراقية-العدد 3/37.
8. شوشان سهام، "أثر تسيير الكفاءات البشرية على الأداء المؤسسي" دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة -باتنة، رسالة دكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة باتنة، 2018.
9. شيراز حايف سي حايف، أحلام خان، دليلة بركان، "إعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل إداري حديث لتحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية" دراسة حالة شركة سونلغاز بولاية بسكرة - مجلة الاقتصاد الدولي والعودة -مجلد (02) العدد(01)، 2019.
10. شيراز حايف سي حايف، "إعادة هندسة العمليات الإدارية"، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، 2018.
11. شيراز حايف سي حايف، "إعادة هندسة العمليات كخيار إستراتيجي لتحسين تنافسية المؤسسة" دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر -موبيليس- جامعة بسكرة، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد (17)، 2015.
12. صبيح كرم الكناي، إخلاص زكي فرج، "مدى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية" دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين، أهل البيت-العدد (21)، 2017.
13. عبد الرزاق سالم الرحاحلة، "إعادة هندسة الاعمال كوسيلة لتحقيق التميز التنافسي في الشركات الخدمية الأردنية"، جامعة الحدود الشمالية، المملكة العربية السعودية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، 2014.
14. عز حسن عبد الفتاح، مقدمة في الاحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss، الجزء الثالث، الطبعة الأولى، حوارزم العلمية للنشر، بلد(غير متوفر)، 2008.

15. مجروبي شهرزاد، "دور إعادة هندسة في دعم قرارات خفض التكلفة بالمؤسسة الاقتصادية" دراسة حالة على شركة الجنوب الغربي للبناء (وحدة البناء البيض)، رسالة دكتوراه في إدارة أعمال (غير منشورة)، جامعة جيلالي ليايس، سيدي بلعباس، 2018.
16. محبوب مراد، "إستخدام إستراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية" دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وكالة بسكرة، أطروحة مقدمة لتيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر- بسكرة، 2013.
17. محمد صلاح ابراهيم حسن، "أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأداء المؤسسي" دراسة حالة مجموعة شركات دال للصناعات الغذائية (2010-2020)، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال (غير منشورة)، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، 2021.
18. نوفل عبد الرضا علوان، هناء حسن كاظم، "إعادة هندسة العمليات الإدارية وأثرها في تحقيق التميز التنافسي" دراسة تطبيقية لأراء المدراء في عينة من فنادق الدرجة الممتازة والأولى لمدينة بغداد، الجامعات السورية/ كلية العلوم السياحية، مجلة الإدارة والإقتصاد، السنة 42-العدد 118، 2019.
19. نادية شاكر حسين، "تكامل إعادة هندسة العمليات والمداخل المعاصرة لتخفيض التكاليف في ظل فلسفة إدارة التغيير (نموذج مقترح)" دراسة تطبيقية في شعبة التكنولوجيا في الشركة العامة للصناعات الكهربائية في الوزيرية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 17، العدد 69.
20. هشام فوزي، عباس علي، "دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء المؤسسي" دراسة حالة الشركة العالمة لمخابر القاهرة الكبرى الاكاديمية العربية للعلوم الإدارية والمالية والمصرفية، 2018.
21. وسيم إسماعيل الهايل، "الهندرة وإدارة التغيير"، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2018.
- ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- 1- Aysar Mohammed Khashman, 2019, "The Effect of Business Process Re-Engineering on Organizational Performance : The Mediating Role of Information and Communications Technology", Department of Management The World Islamic Science and Education University (WISE), Jordan, Intemational Journal of Business and Management, Vol 14, No 9
- 2- Boudiaf Ilyes, 2022, "The effect of Business Process Reengineering on the organizational Performance of Constantine hospitals using stepwise regression" Djadid El-Iktissad, Volume (17 N01).
- 3- Michael Hammer & James Champy, "Reengineering The Corporation" A Manifesto For Business Revolution, first published in 2002, by Harper Collins Publishers, Inc, USA, 1995.
- 4- Y,A.Bako & M,B,Banmeke , 2019, "The Impact of Process Re-engineering on organizational performance" (A study of commercial banks and micro- finance banks in ilaro), department of business administration and management polytechnic, Ilaro, ogun state, journal of Management and Technology (Jormatch) , volume(05), Number(01).



الملاحق

الملحق رقم (01) : استمارة أسماء المحكمين

اسم الأستاذ	درجة العلمية
عرابة الحاج	أستاذ
مناصرية رشيد	أستاذ
مقراني قدور	دكتور وإطار في اتصالات الجزائر
قواميد بوبكر	دكتور وإطار في اتصالات الجزائر
سعيدات نجمي	أستاذ محاضر - أ-
بلطرش حورية	أستاذة محاضر - أ-
نبيل حلومي	أستاذ محاضر

الملحق رقم (02) : استمارة الإستبيان

جامعة قاصدي مرباح _ رقلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبيان

سيدي سيدي المحترم (ة)

في إطار التحضير لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال حول موضوع: " أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين أداء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر" نضع بين ايديكم الإستمارة التالية كأساس لجمع البيانات لمجتمع الدراسة حول هذا الموضوع راجين منكم التفضل بالإجابة على كل الأسئلة الواردة بكل صدق وموضوعية لتحقيق الأهداف المرجوة من هذا البحث. وتبقى إجاباتكم سرية ولن يتم استخدامها إلا لغرض البحث العلمي.

من إعداد الطالبتين: مقراني مارية

هني زينب الزهراء

ملاحظة: يرجى وضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

إعادة هندسة العمليات الإدارية: يقصد بها دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة وذلك من خلال النظر إلى

مهام تلك الوظائف وليست النتائج بحيث يتم إنجاز العملية مرة واحدة فقط.

المحور الأول: البيانات الشخصية

- الجنس: ذكر ○ أنثى ○
- السن: أقل من 30 سنة ○ من 30 أقل من 40 سنة ○ من 40 أقل من 50 سنة ○ 50 سنة فأكثر ○
- المستوى العلمي: ثانوي فأقل ○ ليسانس ○ ماستر او مهندس ○ دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه) ○
- الخبرة في العمل: أقل من 05 سنة ○ من 05 إلى 10 سنوات ○ أكثر من 10 سنوات ○
- الموقع الوظيفية: عامل تنفيذي ○ عامل مؤهل ○ إطار ○ إطار سامي ○

المحور الثاني: إعادة هندسة العمليات الإدارية

المحور الأول: الأسئلة النظرية المتعلقة إعادة هندسة العمليات:

الرقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق
	1- دعم إدارة العليا			
1	تعمل الإدارة العليا على دعم وتطوير وتحسين أسلوب العمليات الإدارية.			
2	يتمتع أعضاء الإدارة بمعرفة كافية عن الممارسات الإدارية.			
3	تعمل الإدارة على دراسة العمليات الإدارية لمحاولة تحسينها.			
4	تعمل الإدارة العليا بالمؤسسة على إلغاء العمليات غير الضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة.			
	2- الإستراتيجية			
5	توفر الإدارة العليا ميزانية خاصة لتطبيق الخطة الإستراتيجية .			
6	تسهل الإدارة العليا على متابعة تنفيذ خطة الإستراتيجية .			
7	تقوم الإدارة العليا على تقييم الخطة الإستراتيجية بشكل دوري.			
8	تحدد الإدارة العليا خطة إستراتيجية واضحة ومكتوبة للجميع.			
9	تمتلك الشركة إمكانيات لتحديد توقعات زبائنها الحاليين والمرتقبين.			
10	تمتلك الشركة فريق عمل كفء لإعداد خطط وبرامج إعادة الهندسة.			
	3- تكنولوجيا المعلومات والاتصال			
11	تستخدم الإدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصال للتواصل مع الجمهور والعملاء.			
12	تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إنجاز العمليات الإدارية بسرعة ودقة.			
13	تستخدم الشركة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تصميم وتنفيذ العمليات .			

			14	تقوم الإدارة العليا بإستخدام تكنولوجيا المعلومات في عملية الإتصال.
			15	تشجع الإدارة المؤسسة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال في العمليات الإدارية.
			16	تستخدم الشركة أحدث التقنيات في تصميم عمليات الإدارة.
			4- تمكين العاملين	
			17	هتتم الإدارة بعملية التدريب بشكل مستمر.
			18	تحرص المؤسسة على تشجيع العمل الجماعي.
			19	تستخدم المؤسسة برنامج إعادة الهندسة لتحفيز العاملين على الإلتزام بمواعيد واماكن العمل.
			20	تعمل الإدارة العليا بإشراك العاملين في إتخاذ القرار.
			21	تحرص الإدارة العليا على تدريب الموظفين على تطبيق الممارسات الإدارية الحديثة.
			5- الإستعداد للتغيير	
			22	تغير طبيعة العمليات الإدارية في المؤسسة باستمرار.
			23	تحرص الإدارة على تغيير العمليات التي تعتبر من اولويات المؤسسة.
			24	يتم تطوير أساليب العمل في المؤسسة بشكل دائم .
			25	يشارك العمال في مختلف عمليات التغيير في المؤسسة كل حسب تخصصه.
			26	يؤثر التغيير الناجم عن عمليات التغيير في الإدارة في أعمال الشركة.

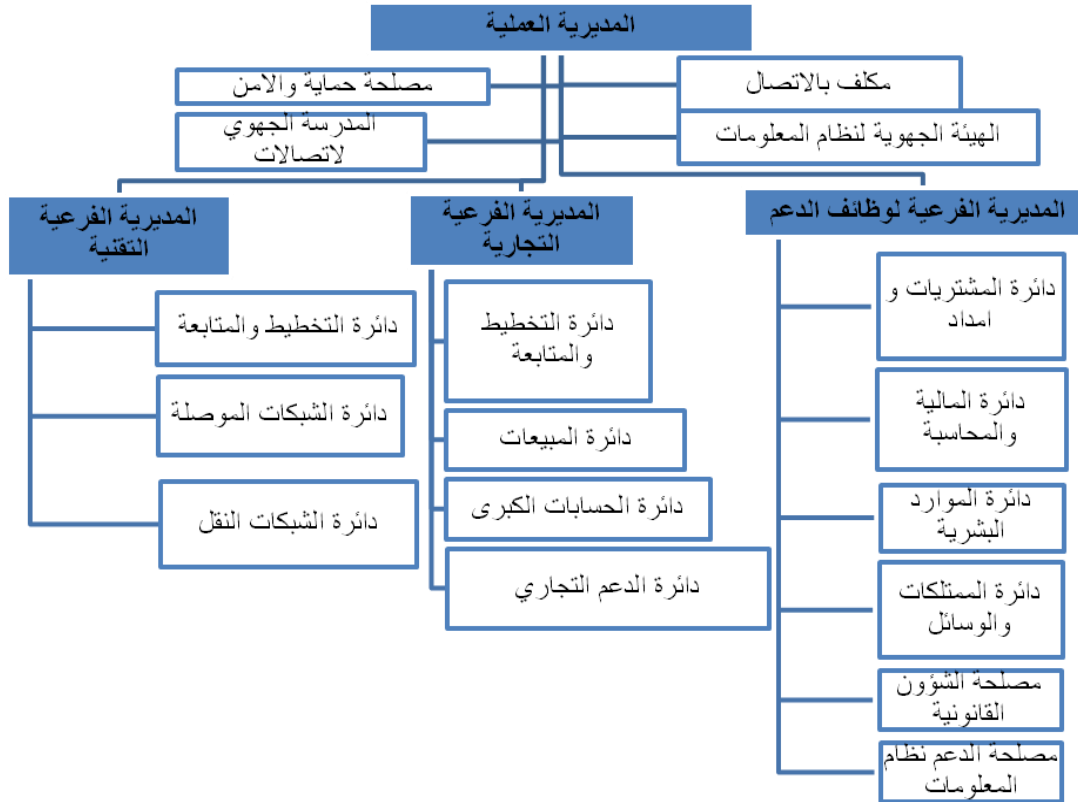
ثانيا: الأسئلة النظرية المتعلقة بالأداء التنظيمي:

الرقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق
	1 -رضا الزبون (السرعة والإتقان)			
01	تتصف إجراءات سير العمليات بالبساطة والوضوح.			
02	تقدم مؤسسة إتصالات الجزائر خدمات خالية من الأخطاء.			
03	يحفز مناخ العمل في المؤسسة على السرعة في تقديم الخدمة.			
04	يتم إنجاز المعاملات في وقتها المحدد دون تأخير.			
	2 -الأداء العملياني (خدمة)			
05	تسعى المؤسسة إلى تطوير وتحسين المستمر في أداء خدماتها .			
06	تقدم المؤسسة خدمات ما بعد البيع مناسبة لتطلعات العملاء.			
07	تقوم مؤسسة بتحديد مجموعة من الأهداف قبل البدء في أي خدمة .			
08	تميز الخدمات المقدمة بالجودة العالية.			
09	تتوافق الخدمات المقدمة مع توقعات العملاء.			
	3 -الأداء المالي (تكلفة)			
10	تساهم السياسات والإجراءات المتبعة في الشركة على إنجاز الأعمال بكفاءة.			

			11	تسعى المؤسسة إلى التقليل من التكاليف.
			12	تسعى المؤسسة إلى تحقيق مستويات مرتفعة من الكفاءة.
			13	تسهل عمليات التغيير الجذرية لإستخدام الأمثل للموارد المتاحة في المؤسسة.
			14	يساهم التنسيق الجيد بين مختلف المصالح إلى التقليل التكاليف.
			4	النمو والتعلم (البعد الإجتماعي)
			15	تحرص المؤسسة على بث روح الفريق الواحد بين أفراد المؤسسة أثناء القيام بالعمل.
			16	يستفيد العمال من خدمات إجتماعية تساهم في رفع أداؤهم .
			17	تتيح المؤسسة فرصة التكوين والتدريب للجميع العمال بشكل مستمر .
			18	تمتلك المؤسسة موظفين ذو قدرات ومهارات تجعلهم يشاركون في إبداء الرؤى والتوجهات المستقبلية .
			19	تبذل المؤسسة أقصى الجهود للمحافظة على سمعتها ومكانتها في السوق.
			20	تسعى المؤسسة إلى مساهمة في النشاطات المجتمعية والبيئية.

الملحق رقم (03): الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر بورقلة



Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,960	46

2-الجداول التكرارية المتغيرات الشخصية:

الجنس					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	54	75,0	75,0	75,0
	أنثى	18	25,0	25,0	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

السن					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من 30 سنة	3	4,2	4,2	4,2
	من 30 اقل من 40 سنة	19	26,4	26,4	30,6
	من 40 اقل من 50 سنة	36	50,0	50,0	80,6
	50 سنة فأكثر	14	19,4	19,4	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

المستوى التعليمي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي فأقل	22	30,6	30,6	30,6
	ليسانس	16	22,2	22,2	52,8
	ماستر أو مهندس	31	43,1	43,1	95,8
	دراسات عليا	3	4,2	4,2	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

الخبرة في العمل					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 05 سنة	4	5,6	5,6	5,6
	من 05 الى 10 سنوات	11	15,3	15,3	20,8
	أكثر من 10 سنوات	57	79,2	79,2	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

موقع الوظيفة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عامل تنفيذي	8	11,1	11,1	11,1
	عامل مؤهل	10	13,9	13,9	25,0
	إطار	43	59,7	59,7	84,7
	إطار سامي	11	15,3	15,3	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

3- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الأفراد على عبارات الاستبيان:

محور إعادة هندسة العمليات الإدارية:

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
الإداري العمليات هندسة إعادة	72	2.6054	.34497
العليا الإدارة دعم	72	2.6319	.47836
الإدارية العمليات أسلوب وتحسين وتطوير دعم على العليا الإدارة تعمل	72	2.68	.601
الإدارية الممارسات عن كافية بمعرفة الإدارة أعضاء يتمتع	72	2.57	.624
تحسينها لمحاولة الإدارية العمليات دراسة على الإدارة تعمل	72	2.68	.577
المضافة القيمة ذات العمليات على والتركيز الضرورية غير العمليات إلغاء على بالمؤسسة العليا الإدارة تعمل	72	2.60	.548
الإستراتيجية	72	2.5531	.47137
الإستراتيجية الخطة لتطبيق خاصة ميزانية العليا الإدارة توفر	72	2.65	.561
الإستراتيجية خطة تنفيذ متابعة على العليا الإدارة تسهر	72	2.61	.571
دوري بشكل الإستراتيجية الخطة تقييم على العليا الإدارة تقوم	72	2.60	.573
للجميع ومكتوبة واضحة إستراتيجية خطة العليا الإدارة تحدد	72	2.44	.669
والمرتقبين الحاليين زياتنها توقعات لتحديد إمكانيات الشركة تمتلك	72	2.53	.671
الهندسة إعادة وبرامج خطط لإعداد كفاء عمل فريق الشركة تمتلك	72	2.49	.671

والإتصال المعلومات تكنولوجيا	72	2.7611	.40432
والعملاء الجمهور مع للتواصل والإتصال المعلومات تكنولوجيا الإدارة تستخدم	72	2.72	.562
ودقة بسرعة الإدارية العمليات أنجاز على والإتصال المعلومات تكنولوجيا تساعد	72	2.81	.432
. العمليات وتنفيذ تصميم في والإتصال المعلومات تكنولوجيا الشركة تستخدم	72	2.75	.496
.الإتصال عملية في المعلومات تكنولوجيا بإستخدام العليا الإدارة تقوم	72	2.85	.399
.الإدارية العمليات في والإتصال المعلومات تكنولوجيا استخدام على المؤسسة الإدارة تشجع	72	2.79	.473
.الإدارية عمليات تصميم في التقنيات أحدث الشركة تستخدم	72	2.65	.585
العاملين تمكين	72	2.5972	.43701
.مستمر بشكل التدريب بعملية الإدارة تهتم	72	2.68	.577
.الجماعي العمل تشجيع على المؤسسة تحرص	72	2.75	.524
.العمل واماكن بمواعيد الإلتزام على العاملين لتحفيز الهندسة إعادة برنامج المؤسسة تستخدم	72	2.53	.581
.القرار إتخاذ في العاملين بإشراك العليا الإدارة تعمل	72	2.36	.657
. الحديثة الإدارية الممارسات تطبيق على الموظفين تدريب على العليا الإدارة تحرص	72	2.67	.581
للتغيير الإستعداد	72	2.4833	.45129
.باستمرار المؤسسة في الإدارية العمليات طبيعة تتغير	72	2.44	.625
.المؤسسة اولويات من تعتبر التي العمليات تغيير على الإدارة تحرص	72	2.44	.669
. دائم بشكل المؤسسة في العمل أساليب تطوير يتم	72	2.57	.668
.تخصصه حسب كل المؤسسة في التغيير عمليات مختلف في العمال يشارك	72	2.42	.707
.الشركة أعمال في الإدارة في التغيير عمليات عن الناجم التغيير يؤثر	72	2.54	.627
N valide (liste)	72		

محور الأداء التنظيمي:

Statistiques descriptives			
	N	Moyenn e	Ecart type
التنظيمي الأداء	72	2.5236	.44632
الزبون رضا	72	2.3681	.53565
.والوضوح بالبساطة العمليات سير إجراءات تتصف	72	2.68	.601
.الأخطاء من خالية خدمات الجزائر إتصالات مؤسسة تقدم	72	2.18	.657
.الخدمة تقديم في السرعة على المؤسسة في العمل مناخ يحفز	72	2.44	.767
.تأخير دون المحدد وقتها في المعاملات إنجاز يتم	72	2.17	.732
العملياتي الأداء	72	2.6028	.48119
. خدماتها اداء في المستمر وتحسين تطوير إلى المؤسسة تسعى	72	2.74	.581
.العملاء لتطلعات مناسبة البيع بعد ما خدمات المؤسسة تقدم	72	2.58	.645
. خدمة أي في البدء قبل الأهداف من مجموعة بتحديد مؤسسة تقوم	72	2.62	.592
.العالية بالجودة المقدمة الخدمات تتميز	72	2.56	.690
.العملاء توقعات مع المقدمة الخدمات تتوافق	72	2.51	.581
المالي الأداء	72	2.5528	.51947
.يكفاءة الأعمال إنجاز على الشركة في المتبعة والإجراءات السياسات تساهم	72	2.54	.649
.التكاليف من التقليل إلى المؤسسة تسعى	72	2.53	.691
.الكفاءة من مرتفعة مستويات تحقيق إلى المؤسسة تسعى	72	2.61	.618

المؤسسة في المتاحة للموارد الأمتل لإستخدام الجزرية التغيير عمليات تسهم	72	2.49	.628
التكاليف التقليل إلى المصالح مختلف بين الجيد التنسيق يساهم	72	2.60	.597
والتعلم النمو	72	2.5672	.52731
بالعمل القيام أثناء المؤسسة أفراد بين الواحد الفريق روح بث على المؤسسة تحرص	72	2.65	.609
أدائهم رفع في تساهم إجتماعية خدمات من العمال يستفيد	72	2.49	.692
مستمر بشكل العمال للجميع والتدريب التكوين فرصة المؤسسة تتيح	72	2.56	.669
المستقبلية والتوجهات الرؤى إبداء في يشاركون تجعلهم ومهارات قدرات ذو موظفين المؤسسة تمتلك	72	2.54	.649
السوق في ومكانتها سمعتها على للحفاظة الجهود أقصى المؤسسة تبذل	72	2.63	.615
والبيئية المجتمعية النشاطات في مساهمة إلى المؤسسة تسعى	72	2.54	.670
N valide (liste)	72		

4- مصفوفة الارتباط الخطي بين المتغيرات:

Corrélations							
		دعم الإدارة العليا	الإستراتيجية	تكنولوجي المعلومات والاتصال	تمكين العاملين	الإستعداد للتغيير	الأداء التنظيمي
دعم الإدارة العليا	Corrélation de Pearson	1	,581**	,581**	,733**	,307**	,618**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,009	,000
	N	72	72	72	72	72	72
الإستراتيجية	Corrélation de Pearson	,581**	1	,433**	,584**	,317**	,630**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,007	,000
	N	72	72	72	72	72	72
تكنولوجيا المعلومات والاتصال	Corrélation de Pearson	,581**	,433**	1	,430**	,386**	,659**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,001	,000
	N	72	72	72	72	72	72
تمكين العاملين	Corrélation de Pearson	,733**	,584**	,430**	1	,510**	,618**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	72	72	72	72	72	72
الإستعداد للتغيير	Corrélation de Pearson	,307**	,317**	,386**	,510**	1	,554**
	Sig. (bilatérale)	,009	,007	,001	,000		,000
	N	72	72	72	72	72	72
الأداء التنظيمي	Corrélation de Pearson	,618**	,630**	,659**	,618**	,554**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	72	72	72	72	72	72

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

5- اختبار الانحدار الخطي البسيط:

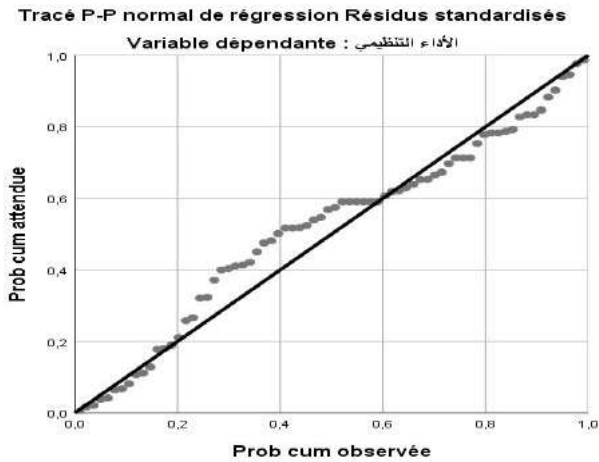
معامل ارتباط بين المتغيرات:

Récapitulatif des modèles ^b									
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,800 ^a	,641	,635	,26950	,641	124,733	1	70	,000
a. Prédicteurs : (Constante), إعادة هندسة العمليات الإداري									
b. Variable dépendante : الأداء التنظيمي									

تباين خط الانحدار:

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	9,059	1	9,059	124,733	,000 ^b
	de Student	5,084	70	,073		
	Total	14,143	71			
a. Variable dépendante : الأداء التنظيمي						
b. Prédicteurs : (Constante), إعادة هندسة العمليات الإداري						

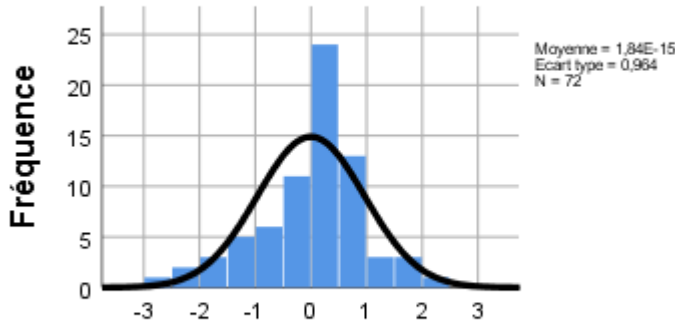
ملائمة خط الانحدار:



شرط التوزيع الطبيعي:

Histogramme

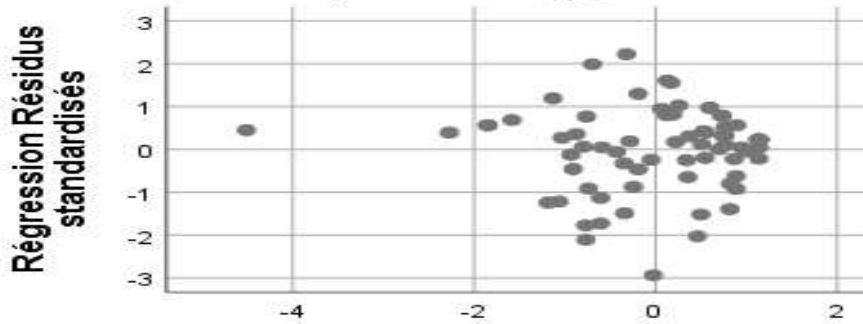
Variable dépendante : الأداء التنظيمي



Régression Résidus
standardisés

Nuage de points

Variable dépendante : الأداء التنظيمي



Régression Valeur prédite
standardisée

معاملات خط الانحدار:

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
		B	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1	(Constante)	-,174	,244		-,715	,477		
	إعادة هندسة العمليات الإدارية	1,035	,093	,800	11,168	,000	1,000	1,000

a. Variable dépendante : الأداء التنظيمي

تبين خط الإنحدار بطريقة Stepwise :

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	9,431	5	1,886	26,418	,000 ^b
	de Student	4,712	66	,071		
	Total	14,143	71			
a. Variable dépendante : الأداء التنظيمي						
b. Prédicteurs : (Constante), الإستهعداد للتغيير, دعم الإدارة العليا, الإستراتيجية, تكنولوجيا المعلومات والإتصال, تمكين العاملين						

6- الإنحدار المتعدد التدريجي:

Coefficients ^a								
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
		B	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1	(Constante)	-,328	,254		-1,293	,200		
	دعم الإدارة العليا	,099	,113	,106	,874	,385	,343	2,919
	الإستراتيجية	,270	,087	,285	3,094	,003	,595	1,681
	تكنولوجيا المعلومات والإتصال	,368	,102	,333	3,615	,001	,594	1,685
	تمكين العاملين	,106	,124	,103	,854	,396	,344	2,905
	الإستهعداد للتغيير	,247	,086	,249	2,865	,006	,667	1,499
a. Variable dépendante : الأداء التنظيمي								

7- اختبار الفروقات:

اختبار التوزيع الطبيعي:

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
الأداء التنظيمي	,162	72	,000	,894	72	,000
a. Correction de signification de Lilliefors						

إختبار الفروقات حسب الجنس:

Rangs				
	الجنس	N	Rang moyen :	Somme des rangs
الأداء التنظيمي	ذكر	54	35,90	1938,50
	أنثى	18	38,31	689,50
	Total	72		

Tests statistiques ^a	
	الأداء التنظيمي
U de Mann-Whitney	453,500
W de Wilcoxon	1938,500
Z	-,424
Sig. asymptotique (bilatérale)	,671
a. Variable de regroupement : الجنس	

اختبار الفروقات حسب السن :

Rangs			
	السن	N	Rang moyen :
الأداء التنظيمي	أقل من 30 سنة	3	42,33
	من 30 أقل من 40 سنة	19	38,87
	من 40 أقل من 50 سنة	36	38,22
	50 سنة فأكثر	14	27,61
	Total	72	

Tests statistiques ^{a,b}	
	الأداء التنظيمي
H de Kruskal-Wallis	3,274
ddl	3
Sig. asymptotique	,351
a. Test de Kruskal Wallis	
b. Variable de regroupement : العمر	

اختبار الفروقات حسب المستوى التعليمي :

Rangs			
	المستوى التعليمي	N	Rang moyen :
الأداء التنظيمي	ثانوي فأقل	22	34,00
	ليسانس	16	39,78
	ماسنر أو مهندس	31	36,76
	دراسات عليا	3	34,67
	Total	72	

Tests statistiques ^{a,b}	
	الأداء التنظيمي
H de Kruskal-Wallis	,741
ddl	3
Sig. asymptotique	,864
a. Test de Kruskal Wallis	
b. Variable de regroupement : المستوى الدراسي	

اختبار الفروقات حسب الخبرة في العمل :

Rangs			
	الخبرة في العمل	N	Rang moyen :
الأداء التنظيمي	أقل من 05 سنة	4	40,25
	من 05 الى 10 سنوات	11	34,82
	أكثر من 10 سنوات	57	36,56
	Total	72	

Tests statistiques ^{a,b}	
	الأداء التنظيمي
H de Kruskal-Wallis	,202
ddl	2
Sig. asymptotique	,904
a. Test de Kruskal Wallis	
b. Variable de regroupement : الخبرة المهنية	

اختبار الفروقات حسب موقع الوظيفة:

Rangs			
	موقع الوظيفة	N	Rang moyen :
الأداء التنظيمي	عامل تنفيذي	8	21,00
	عامل مؤهل	10	36,30
	إطار	43	37,88
	إطار سامي	11	42,55
	Total	72	

Tests statistiques ^{a,b}	
	الأداء التنظيمي
H de Kruskal-Wallis	5,539
Ddl	3
Sig. Asymptotique	,136
a. Test de Kruskal Wallis	
b. Variable de regroupement : موقع الوظيفة	

8- أسئلة المقابلة:

أسئلة	
ما هي أهم الخطات التغيير التي شهدتها المؤسسة ؟	01
عدد عمال المستفيدين من برامج التكوين أو التدريب؟	02
ماهي البرامج التكوينية المتبعة في المؤسسة؟	03
ماهي الشعب التي تعطي أولوية في قبول ترجمات؟	04
على أي أساس يتم قبول المترجمين في المؤسسة؟	05

-جدول يوضح المؤشرات المالية للمؤسسة إتصالات الجزائر- ورقلة بين فترة 2010-2018

Libellé	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Chiffre d'affaires	60 304 535 553,28	65 808 701 621,92	70 038 829 280,13	73 356 799 767,88	81 671 334 253,56	93 658 828 528,76
Variation stocks produits finis et en cours	-	-	-	11 094 195,29	155 740 652,48	- 27 252 752,89
Production immobilisée	134 589 755,31	1 137 267 003,71	1 332 437 432,24	1 685 080 884,28	1 889 176 449,06	1 908 656 267,33
Rabais Remises et Restourne 709	-	-	-	-	-	-
Subventions d'exploitation	-	-	-	-	-	-
1/ PRODUCTION DE L'EXERCICE	60 439 125 308,59	66 945 968 625,63	71 371 266 712,37	75 052 974 847,45	83 716 251 355,10	95 540 232 043,20
Achats consommés	4 554 572 022,93	4 921 699 455,09	5 815 793 560,77	8 032 312 877,00	7 375 055 387,40	14 621 753 206,12
Services extérieurs et autres consommations	10 527 367 772,73	11 645 894 897,94	14 520 110 707,06	16 175 324 129,18	17 446 339 893,84	17 436 539 175,10
Rabais Remises et Restourne 609	-	-	-	-	-	-
2/ CONSOMMATION DE L'EXERCICE	15 081 939 795,66	16 567 594 353,03	20 335 904 267,83	24 207 637 006,18	24 821 395 281,24	32 058 292 381,22
3/ VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (1-2)	45 357 185 512,93	50 378 374 272,60	51 035 362 444,54	50 845 337 841,27	58 894 856 073,86	63 481 939 661,98
Charges de personnel	20 924 389 309,16	24 589 905 792,80	27 870 083 068,33	31 332 138 502,91	32 817 891 377,17	36 317 172 234,14
Impts, taxes et versements assimilés	1 968 607 108,79	1 740 430 318,22	1 922 266 499,57	1 979 586 052,54	2 076 522 352,09	2 300 609 328,26
4/ EXCEDEDENT BRUT D'EXPLOITATION	22 464 189 094,98	24 048 038 161,58	21 243 012 876,64	17 533 613 285,82	24 000 442 344,60	24 864 158 099,58
Autres produits opérationnels	418 667 517,77	746 060 976,46	1 643 743 606,90	1 423 702 356,02	2 365 386 753,43	1 504 201 414,53
Autres charges opérationnels	386 883 713,43	707 318 829,13	426 447 243,26	14 217 607 634,78	576 790 034,49	688 981 873,92
Dotations aux amortissements et aux provisions	20 247 270 536,82	21 644 209 864,91	21 144 818 842,69	18 117 136 161,67	18 447 166 493,00	18 785 207 031,28
Reprise sur pertes de valeur et provisions	1 675 165 957,09	448 372 653,71	1 411 480 015,73	14 587 887 111,24	496 854 961,26	2 598 657 006,82
5/ RESULTAT OPERATIONNEL	3 923 868 319,59	2 890 943 097,71	2 726 970 413,32	1 210 458 956,63	7 838 727 531,80	9 492 827 615,73
Produits financiers	172 453 240,43	352 642 744,22	1 140 110 805,15	1 173 307 993,39	1 080 137 382,74	4 002 063 767,29
Charges financiers	2 021 356 835,77	644 659 049,16	421 310 419,00	710 227 844,88	1 267 274 305,39	3 288 084 163,09
6/ RESULTAT FINANCIER	1 848 903 595,34	292 016 304,94	718 800 386,15	463 080 148,51	187 136 922,65	713 979 604,20
7/ RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+V)	2 074 964 724,25	2 598 926 792,77	3 445 770 799,47	1 673 539 105,14	7 651 590 609,15	10 206 807 219,93
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	552 518 743,75	2 176 591 306,45	-	-	945 811 607,58	2 576 938 389,20
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	241 094 142,41	1 463 450 822,43	2 537 183 271,50	907 438 940,12	1 632 026 991,12	341 665 178,95
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	62 705 412 023,88	68 493 045 000,02	75 566 601 140,15	92 237 872 308,10	87 658 630 452,53	103 645 154 231,84
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	60 941 871 900,97	66 607 258 691,27	74 658 013 612,18	91 471 772 143,08	82 584 878 442,08	96 356 950 580,06
8/ RESULTAT NET ACTIVITES ORDINAIRES	1 763 540 122,91	1 885 786 308,75	908 587 527,97	766 100 165,02	5 073 752 010,45	7 288 203 651,78
Eléments extrordinaires (produits) (à préciser)	-	190 885 912,85	187 962 628,54	213 565 726,36	201 104 988,90	348 275 691,45

الفهرس

الفهرس

الصفحة	العنوان
III-II	الإهداء
IV	الشكر
V	ملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال البيانية
IX	قائمة الملاحق
ب	المقدمة
الفصل الأول : الإطار المفاهيمي	
2	تمهيد
3	المبحث الأول : إطار النظري لإعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء التنظيمي.
3	المطلب الأول : الأدبيات النظرية لإعادة هندسة العمليات الإدارية.
3	الفرع الأول : نشأة ومفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية.
4	الفرع الثاني : عناصر ومكونات إعادة هندسة العمليات الإدارية.
6	الفرع الثالث : مراحل وخطوات إعادة هندسة العمليات الإدارية.
8	الفرع الرابع: أهداف وأبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية.
13	المطلب الثاني : الأدبيات النظرية حول الأداء التنظيمي.
13	الفرع الأول : مفهوم الأداء التنظيمي.
13	الفرع الثاني : خصائص الأداء التنظيمي.
14	الفرع الثالث : معايير وعوامل المؤثرة في الأداء التنظيمي.
15	الفرع الرابع:أبعاد الأداء التنظيمي.
18	المطلب الثالث : علاقة إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء التنظيمي.
19	المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية وأداء التنظيمي.
10	المطلب الأول : الدراسات السابقة باللغة العربية (المحلية).
25	المطلب الثاني: دراسات السابقة باللغة الأجنبية.
27	المطلب الثالث: محل الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.
27	الفرع الأول: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات سابقة ودراسات الحالية.
28	الفرع الثاني : مجال الاستفادة من الدراسات السابقة.
28	الفرع الثالث: ما يميز الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.

29	خلاصة الفصل
الفصل الثاني :	
31	تمهيد
32	المبحث الأول : الطريقة والأدوات أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء التنظيمي.
32	المطلب الأول : طريقة الدراسة الميدانية
32	الفرع الأول : مجتمع الدراسة واختيار العينة
32	الفرع الثاني : متغيرات الدراسة
33	المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
33	الفرع الأول : أداة الدراسة
34	الفرع الثاني : ثبات أداة الدراسة
36	المطلب الثالث : الأدوات والبرامج الإحصائية المستخدمة في الدراسة
36	المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها.
36	المطلب الأول : عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
36	الفرع الأول : عرض النتائج المتعلقة بالخصائص الشخصية للعينة.
39	الفرع الثاني : عرض وتحليل نتائج محاور الإستبيان.
33	المطلب الثاني : مناقشة النتائج الدراسة.
63	خلاصة الفصل
65	الخاتمة
69	المراجع
72	الملاحق
87	الفهرس