



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



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير، علوم تجارية
تخصص: إدارة اعمال

بعنوان:

دور إعادة هندسة العمليات الادارية في تحقيق التميز التنظيمي
"دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء وكالة ورقلة "

من إعداد الطالبتين: خادم الله زينب

خنوسي يمينة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023/ 06/17

أمام اللجنة المكونة من السادة:

(أستاذ محاضر – جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا.	أ/بن لحبيب محسن
(أستاذ محاضر أ – جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا ومقررا.	أ/ طواهر عبد الجليل
(أستاذ محاضر – جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا.	أ/ منصوري إلهام

السنة الجامعية : 2023/2022

شكر و عرفان

بعد الحمد لله والشكر لله و الصلاة والسلام على رسول الله صلى الله عليه وسلم

نتقدم بالشكر والامتنان والتقدير لكل من ساعدنا في انجاز هذه المذكرة، من قريب او بعيد، خاصة المشرف الدكتور طواهر عبد الجليل، على ارشادنا ونصحنا ومساعدتنا ،فله الف شكر وتحية واحترام، كما نشكر جميع عمال صندوق الضمان الاجتماعي لغير الاجراء وكالة ورقلة ،خاصة مدير الوكالة السيد مهيري بلخير و رئيس مصلحة المستخدمين السيد رميلي عبد الحميد ورئيس مصلحة الاداءات السيد يوسف بن حبيرش والسيدة هنية فنيون خلية الاصغاء والاتصال على المعلومات التي قدموها لنا وقلوبهم الواسعة التي حملتنا.

كما نتقدم بالشكر الجزيل الى كل الأساتذة والاداريين في جامعة العلوم الاقتصادية وعلوم تجاربه وعلوم التسيير قاصدي مرباح ورقلة ،على ما قدموه لنا من توجيهات ونصائح وارشادات ونشكر كل من قدم لنا يد العون في اتمام هذا العمل.

إهداء

إلى من لا يضاھيھما أحد في الكون، إلى من أمرنا الله ببهما، إلى من بدلا الكثير، وقدما ما لا يمكن أن يردّ،
إليكما تلك الكلمات أمي وأبي الغاليان، أهدي لكما هذا البحث؛ فقد كنتما خير داعم لي طوال مسيرتي.
إلى رفيق الدرب، وصديق الأيام جميعًا بجلوها ومرّها: زوجي الغالي، أهديك هذا البحث تعبيرًا عن شكري لدعمك
المستمرّ.

إلى ابنائي كل باسمه ، الى اخوتي الأعزاء حفظهم الله وبارك لهم في اعمارهم ،والى ابنائهم جعلهم الله من صالحين ونفع للامة
الاسلامية ،إلى كل الأهل و العائلة و الأحباب ,و الصديقات .

خنوسي يمينة .

إهداء

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا ملء السموات والارض، والصلاة والسلام على رسول الله ﷺ، اهدي هذا العمل المتواضع لمن
عشنا معهما احسن السنين وهزنا اليهم الحنين، الى روح ابي وامي رحمهما الله وجعل الجنة مثواهم.
الى كل اخوتي واخواتي حفظهم الله وبارك لهم في اعمارهم، والى ابنائهم جعلهم الله من صالحين ونفع للامة الاسلامية.
الى رفقة دري وصديقتي واختي خنوسي يمينة راجية من الله ان يسعدها في حياتها، الى كل صديقاتي العزيزات، ولكل زميلاتي في
العمل على مساندتهن لي ووجدهن دائما معي خاصة في الظروف الصعبة، الى جيرانني واقاربي وزميلاتي في الجامعة من السنة الاولى
لسانن الى الثانية ماستر والى كل زميلاتي في مدرسة .
الى كل الاساتذة في جامعة العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير قاصدي مرباح ورقلة. والى كل من كان لهم
اثر ايجابي في حياتي .

خادم الله زينب

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور إعادة هندسة العمليات الادارية في تحقيق التميز التنظيمي، في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء وكالة ورقلة، ودراسة علاقة ابعاد إعادة هندسة العمليات الادارية (البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد التكنولوجي، بعد التركيز على الزبون) ودورها في تحقيق التميز التنظيمي، يتمثل مجتمع الدراسة في عمال الصندوق الضمان الاجتماعي لغير الاجراء ورقلة، واستخدمنا اداة الاستبانة قمنا بتوزيع (70) استبانة على عمال الصندوق، استرجعنا منها (66) استبانة، و استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع، كما اعتمدنا في المعالجة الإحصائية برنامج spss نسخة 23. وتوصلنا الى نتائج اهمها وجود دور ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات الادارية في تحقيق التميز لدى العاملين، و ضرورة استغلال إعادة الهندسة بالاهتمام بالتغير في الابعاد المذكورة، إضافة إلى العناية بالعمل والتنظيم والبنية التحتية لتكنولوجية والتركيز على تحسين وتطوير خدمات للزبون.

الكلمات المفتاحية: إعادة هندسة العمليات، التميز التنظيمي.

Abstract

This study aimed to clarify the role of re-engineering of administrative processes in achieving organizational excellence in the National Social Security Fund for non-employees, Ouargla Agency, and to study the relationship of the dimensions of re-engineering of administrative processes (the organizational dimension, the human dimension, the technological dimension, after focusing on the customer) and its role in achieving organizational excellence. The study population is represented by the workers of the Social Security Fund for non-employees, Ouargla, and we used the questionnaire tool. We distributed (70) questionnaires to the workers of the Fund, from which we retrieved (66) questionnaires, and we used the descriptive analytical approach to study the subject, and we also adopted the spss program version 19 in the statistical treatment.

And we reached results, the most important of which is the existence of a statistically significant role for re-engineering administrative processes in achieving excellence among employees and the need to exploit re-engineering by paying attention to the change in the aforementioned dimensions in addition to caring for work, organization and technological infrastructure and focusing on improving and developing customer services.

Keywords: engineering, process re-engineering, organizational excellence

قائمة المحتويات

IV	الشكر.....
V	الإهداء.....
VI	الملخص.....
VII	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
X	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية و التميز التنظيمي	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لإعادة هندسة العمليات الإدارية و التميز التنظيمي
03	المطلب الأول: ماهية إعادة هندسة العمليات الإدارية
19	المطلب الثاني: ماهية التميز التنظيمي
31	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة) لإعادة هندسة العمليات الإدارية و التميز التنظيمي
31	المطلب الأول: الدراسات السابقة
37	المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
39	خلاصة الفصل.....
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
41	تمهيد
42	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية.....
42	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
47	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
49	المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها.....
49	المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة
53	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة النتائج الدراسة
70	خلاصة الفصل الثاني
71	خاتمة
75	المراجع
79	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
------------	--------------	--------

الفصل الأول		
37	أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	(1-1)
38	المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	(2-1)
الفصل الثاني		
46	متغيرات الدراسة	(1-2)
48	مجال المتوسط الحسابي لكل مستوى حسب مقياس ليكارت الخماسي	(2-2)
48	معاملات الثبات لصندوق الضمان الاجتماعي لغير الاجراء ورقلة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ	(3-2)
49	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	(4-2)
50	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	(5-2)
51	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	(6-2)
51	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية داخل المؤسسة	(7-2)
52	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير التصنيف الوظيفي	(8-2)
53	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة العمال في الصندوق محل الدراسة حول عبارات إعادة هندسة العمليات الإدارية	(9-2)
56	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة العمال في الصندوق محل الدراسة حول عبارات التميز التنظيمي	(10-2)
58	العلاقة الارتباطية بين إعادة هندسة العمليات الادارية و التميز التنظيمي	(11-2)
59	العلاقة الارتباطية بين أبعاد إعادة هندسة العمليات الادارية و التميز التنظيمي	(12-2)
60	الإرتباط الخطي بين متغيرات المستقلة والمتغير التابع	(13-2)
60	تحليل تباين خط الإنحدار	(14-2)
63	قيم معاملات خط الإنحدار للمؤسسة محل الدراسة	(15-2)
64	تحليل اختبار T لفروق المتوسطات إعادة الهندسة العمليات الادارية و التميز التنظيمي متغير الجنس	(16-2)
64	تحليل التباين الأحادي one way anova تبعا لمتغير العمر لدراسة فروقات متوسطات حول تابع التميز التنظيمي متغير العمر	(17-2)
65	تحليل التباين الأحادي لمتغير المستوى التعليمي لدراسة فروق متوسطات نظرة أفراد العينة حول المتغير التابع التميز التنظيمي	(18-2)
65	تحليل التباين الأحادي لمتغير الأقدمية لدراسة فروق متوسطات نظرة أفراد العينة حول المتغير التابع التميز التنظيمي	(19-2)

66	تحليل التباين الأحادي لمتغير التصنيف الوظيفي لدراسة فروق متوسطات نظرة أفراد العينة حول المتغير التابع التميز التنظيمي	(20-2)
----	---	--------

1

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
هـ	نموذج الدراسة	1

10	مراحل اعادة هندسة العمليات الادارية	(1-1)
11	نموذج hammer et champy لاعادة هندسة العمليات الادارية	(2-1)
12	نموذج Gunasekaran et kobe	(3-1)
13	نموذج Jang	(4-1)
14	نموذج Gillot	(5-1)
19	ابعاد اعادة الهندسة	(6-1)
25	نموذج التميز التنظيمي الاوربي لإدارة الجودة	(7-1)
26	عناصر هيكل نموذج بالدريخ	(8-1)
28	حلقة ديمينغ	(9-1)
29	نموذج 4 p	(10-1)
49	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	(1-2)
50	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	(2-2)
51	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	(3-2)
52	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	(4-2)
61	منحنى التوزيع الطبيعي لمتغير التميز التنظيمي	(5-2)
61	منحنى معادلة الإنحدار لمتغير التميز التنظيمي	(6-2)

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم
80	الهيكل التنظيمي الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء	1
81	الأساتذة المحكمين	2
82	الاستبيان	3
86	مخرجات SPSS	4
115	نموذج اعادة هندسة العمليات الادارية	5
116	نموذج توجه المنظمة نحو التميز من اعداد الطالبتين	6

116	المنظمة المتميزة من إعداد الطالبتين	7
-----	-------------------------------------	---

مقدمة

توطئة:

عرف العالم تطورات اقتصادية سريعة وعديدة ومتنوعة، تمثلت في ظهور الشركات والاسواق العالمية، وتطورات التكنولوجيا الهائلة مما جعل دول العالم تتسابق نحو العالمية، فظهرت التكتلات الاقتصادية وتحالفات السياسية ذات اغراض اقتصادية أدت الى تبادلات واستثمارات اقتصادية في مختلف الميادين، الصناعية والزراعية، وحتى الخدمات مما فرض على المنظمات ومكاتب الاتفاقيات الدولية تغيير قوانين وقيود وشروط التجارة من اجل البقاء والاستمرارية في السوق، فهذا التغيير السريع في البيئة الدولية أجبر المنظمات الراغبة في الاستمرار والنمو ومواكبة العصرية بإبداع اساليب جديدة في التسيير الاداري الحديث.

فالتسيير الاداري يكمن في تنفيذ واستغلال مجموعة من الافكار، وتنقيب احسن القرارات، واستعمال الموارد المتاحة للوصول بالإدارة الى القمة، مما أدى الى اهتمام الاقتصاديين والاداريين بالبحث عن التجديد والتغيير، فظهرت عدة اساليب وافكار لتسيير الادارة الحديثة لمواكبة التغييرات والتطورات خاصة في وجود العوامة والتطورات التكنولوجية السريعة ومن هذه طرق حديثة نجد إعادة هندسة العمليات الادارية، حيث عرفت إعادة هندسة العمليات الادارية اهتمام الباحثين والاقتصاديين بدرجة كبيرة، منذ بداية التسعينات، من اجل الرقي بالمنظمات ورفعها الى مستوى المنظمات العالمية.

فإعادة هندسة العمليات الادارية هي التجديد الكلي والبدائية من نقطة البداية أي من الصفر، لا الترميم، وتتم إعادة الهندسة الادارية باستعمال المرونة و دمج المهام الفرعية المتكاملة وتفوض السلطة وغير ذلك من المهام الاخرى، إذا هي خطوة ضرورية، يجب ان تكون في برنامج تخطيط كل منظمة، لما لها من الاثر الايجابي في نجاح المنظمة وتحسين ترتيب واداء اعمالها المختلفة، بدراسة البيئة الداخلية ومعرفة نقاط القوة وادراك نقاط الضعف ودراسة البيئة الخارجية باستغلال الفرص والتهديدات من اجل تحقيق التميز التنظيمي.

فالمنظمات العالمية والجزائرية تهتم بإعادة هندسة العمليات الادارية خاصة في المؤسسات الاقتصادية وصناديق الضمان الاجتماعي لما لها من دور في توفير الموارد النقدية، لهذا اخترنا صندوق الضمان الاجتماعي لغير الاجراء ورقلة، لممارسة إعادة هندسة العمليات الادارية على مصالحه وكيفية تحقيق التميز التنظيمي من اجل زيادة المداخيل، و طرحنا الإشكال الآتي:

الإشكالية:

ما مساهمة إعادة هندسة العمليات الادارية في تحقيق التميز التنظيمي بالصندوق الضمان الاجتماعي لغير الاجراء ورقلة؟

ومن خلال هذه الإشكالية يمكننا طرح الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما هو مستوى تبني الموظفين لأبعاد إعادة هندسة العمليات الادارية في الصندوق الضمان الاجتماعي لغير الاجراء ورقلة؟
2. ما مدى تبني الموظفين لأهمية التميز في الصندوق الضمان الاجتماعي لغير الاجراء ورقلة؟
3. هل هناك علاقة بين هندسة العمليات الادارية و التميز التنظيمي في صندوق الضمان الاجتماعي لغير الاجراء ورقلة؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد التميز التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية؟.

الفرضيات:

وللإجابة على الأسئلة الفرعية يمكننا وضع الفرضيات التالية:

- 1- توجد علاقة ارتباطية بين البعد التنظيمي والتميز التنظيمي في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء؛
- 2- توجد علاقة ارتباطية بين البعد التكنولوجي والتميز التنظيمي في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وقد بلغت؛
- 3- توجد علاقة ارتباطية بين البعد البشري والتميز التنظيمي في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وقد بلغت؛
- 4- توجد علاقة ارتباطية بين البعد التركيز على الزبون والتميز التنظيمي في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء؛
- 5- توجد فروق ذات دلالة إحصائية للإجابات أفراد العينة تعزى لمتغير التصنيف الوظيفي بخصوص المتغير التابع التميز التنظيمي؛
- 6- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجراءات إعادة الهندسة الإدارية والتميز التنظيمي، ومنه تحقق الفرضية السادسة بعد تسجيل علاقة ارتباطية قوية بين الإجراءات التي تعتمدها المؤسسة في إدارة علاقتها المندرة في تحقيق التميز التنظيمي في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء؛
- 7- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة)؛

دوافع اختيار الموضوع:

المبررات موضوعية:

- تناسب الموضوع مع طبيعة التخصص، حيث تعتبر إعادة هندسة العمليات الإدارية والتميز التنظيمي من المواضيع الأساسية في إدارة الأعمال؛
- يعد موضوع إعادة الهندسة الإدارية من المواضيع المتداولة حديثاً، حيث ظهر هذا المصطلح في الآونة الأخيرة فقط 1992 مقارنة بالمواضيع الأخرى؛
- إعادة الهندسة الإدارية والتميز التنظيمي من المواضيع التي لها وزن وقيمة عند عامة الناس وعند المسيرين والمديرين وأصحاب المشاريع بصفة خاصة نظراً لدورها في نجاح المنظمة؛
- موضوع إعادة الهندسة العمليات الإدارية من المواضيع المتداولة في علوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة لذلك جاءت هذه الدراسة لتقديم إضافة بسيطة حول الموضوع وإثراء المكتبة الجامعية بهذه المواضيع؛

المبررات الذاتية:

- الميل الشخصي لدراسة وفهم إعادة هندسة العمليات الإدارية و التميز التنظيمي على السواء؛
- رغبة الباحثين بالمساهمة في تطبيق ممارسات الحديثة في الإدارة؛
- رغبة إحدى الباحثين باعتبارها احد اطارات مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء في المساهمة و تقديم إضافة علمية للمؤسسة؛

أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة الى تحديد مدى مساهمة اعادة هندسة العمليات الادارية في تحقيق التميز التنظيمية؛
- التعريف بأبعاد ومفاهيم اعادة هندسة العمليات الادارية و مفاهيم التميز التنظيمي؛
- الحث على احداث تغييرات في مخططات وبرامج الصندوق؛
- تحديد مدى فهم الموظفين لإعادة هندسة العمليات الادارية والتميز التنظيمي؛
- تقديم توصيات عملية تساهم في تطوير الصندوق؛

أهمية الدراسة:

تكمن اهمية هندسة العمليات الادارية في تنمية المنظمات عموما ،والصندوق على وجه الخصوص، حيث تركز الاهتمام الكبير والمتواصل على الجانب الاداري للصندوق، لتحسين النتائج وزيادة القيمة المضافة وتحسين صورته من اجل الاستمرارية والتطور ،من خلال الاهتمام بتحسين المعاملات والجودة الشاملة ومسايرة التغيرات الاقتصادية الحديثة ومواكبة التكنولوجيا السريعة.

ومن هنا يتبين مدى مساهمة اعادة هندسة العمليات الادارية في تحقيق التميز التنظيمي ،وكذلك لتساعد على دراسة وتحديد العوامل التنظيمية المؤثرة على البعد التنظيمي و البشري والتكنولوجي والتركيز على الزبون ودراسة مدى تحقيق التميز التنظيمي في هذا الصندوق وتأتي أهمية الدراسة الراهنة أيضا من أهمية التميز التنظيمي الذي يشكل احد المفاهيم الأساسية التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين، لأنه يعتبر من أساليب تحسين الإنتاجية ورفع كفاءة المؤسسة.

حدود الدراسة :

وتتمثل في الحدود الزمنية والمكانية كالتالي:

- **الحدود الزمنية:** امتدت هذه الدراسة من 12 فيفري الى 3 مارس 2023
- **الحدود المكانية:** الصندوق الضمان الاجتماعي لغير الاجراء ورقلة.
- **الحدود البشرية:** تم اختيار فئة من عمال الصندوق الضمان الاجتماعي لغير الاجراء ورقلة بالإضافة الى شبك حاسي مسعود وشباك سيدي خويلد .
- **الحدود الموضوعية:** لقد تم التركيز في دراستنا على اعادة هندسة العمليات الادارية كمتغير مستقل من خلال الأبعاد التالية: (البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد التكنولوجي ، بعد التركيز على الزبون(العميل) وهو ما تناوله العديد من الباحثين على غرار (احلام خان، حاييف شيراز حاييف، مراد محبوب)، أما المتغير التابع وهو التميز التنظيمي بدون ابعاد، وهو ما تناوله عدد من الباحثين منهم(مُجد محمود بركات العموش، على العالية، بديار امينة).

منهج البحث والأدوات المستخدمة:

للإجابة عن الاسئلة المطروحة واختبار صحة الفرضيات، استعملنا في الفصل الأول المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع، أما الفصل الثاني فقد تم الاعتماد على دراسة الحالة من خلال : الملاحظة، والوثائق الرسمية، والاستبيان ومعالجته الإحصائية عن طريق برنامج الاحصائي SPSS.

مرجعية البحث:

استعملنا في هذه الدراسة الكتب والمقالات والمذكرات السابقة التي تناولت الموضوع وكذا بعض المواقع الالكترونية التي لها علاقة بالموضوع.

صعوبات الدراسة:

من أهم هذه الصعوبات نذكر ما يلي:

- قلة الكتب المتخصصة في اعادة هندسة العمليات الادارية وفي التميز التنظيمي؛
- قلة الدراسات الاجنبية خاصة الحديثة؛
- صعوبة الحصول على رد تحكيم الاستبيان؛
- الصعوبة قياس استرجاع الاستبيان في الوقت المحدد مما أدى الى تكرار عدد الزيارات وتكرار توزيع الاستبيان؛

هيكل الدراسة:

لقد قسمنا هذا البحث إلى فصلين حيث يتضمن كل فصل مبحثين كما يلي:

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لإعادة هندسة العمليات الادارية والتميز، تطرقنا في المبحث الأول للأدبيات النظرية للمتغيرين والذي بدوره ينقسم لمطلبين، المطلب الأول: ماهية اعادة هندسة العمليات الادارية، المطلب الثاني: ماهية التميز التنظيمي.

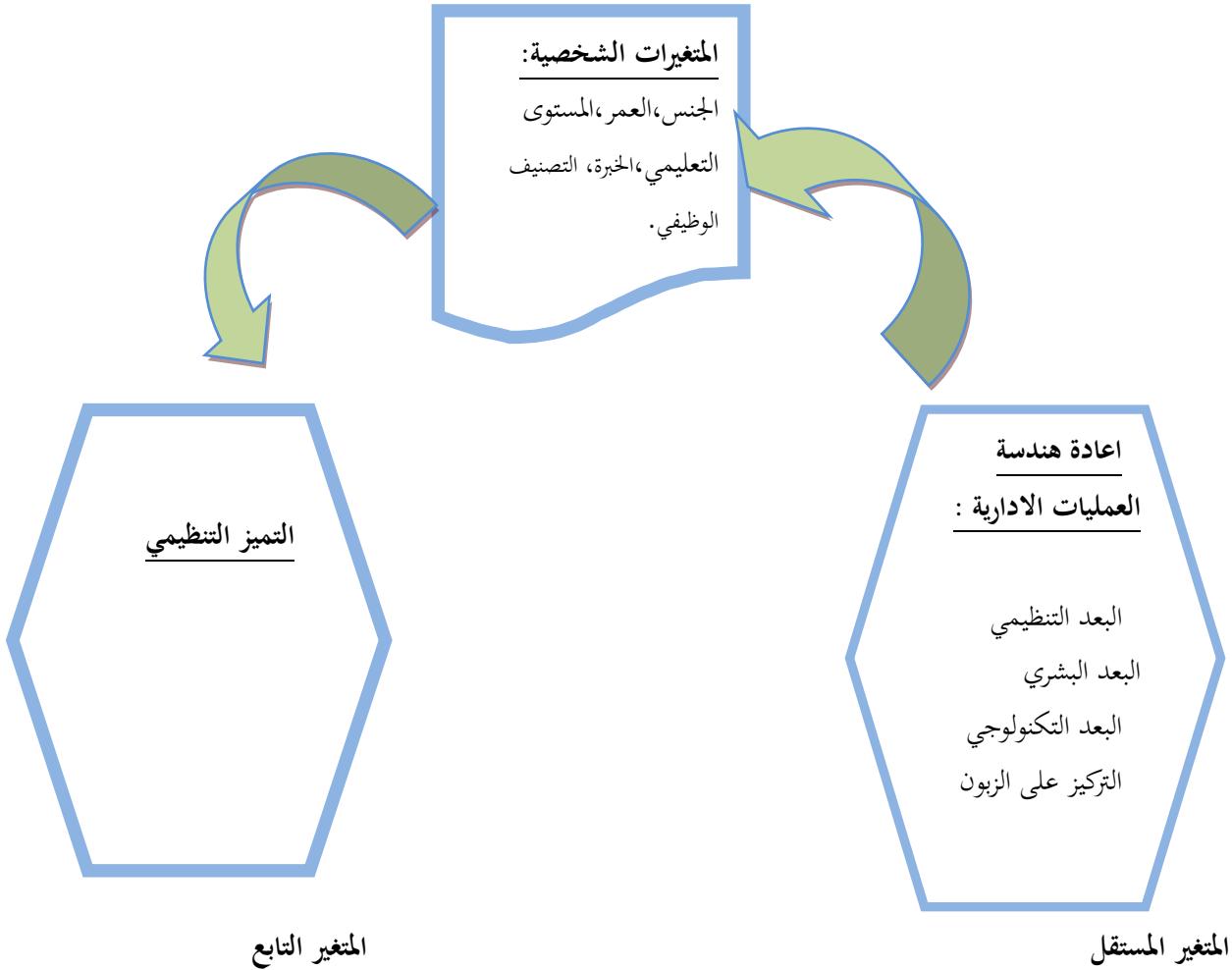
أما المبحث الثاني الأدبيات التطبيقية، الذي بدوره ينقسم إلى المطلب الأول الدراسات باللغة العربية وتتفرع إلى الدراسات السابقة الخاصة بإعادة هندسة العمليات الادارية والدراسات السابقة الخاصة بالتميز التنظيمي، المطلب الثاني الدراسة الأجنبية و المقارنة بين الدراسات السابقة والحالية.

الفصل الثاني: قمنا بالدراسة الميدانية لدور اعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق التميز في الصندوق الضمان الاجتماعي لغير الاجراء ورقلة، في المبحث الأول تطرقنا إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في دراسة الحالة أما المبحث الثاني فكان لعرض نتائج الدراسة والمناقشة.

الخاتمة: تطرقنا من خلالها لأهم النتائج والتوصيات التي وصلنا إليها في الدراسة.

نموذج الدراسة:

يبين الشكل الآتي نموذج لمتغيرات الدراسة فالمتغير المستقل هو اعادة هندسة العمليات والمتغير التابع هو تحقيق التميز التنظيمي .



المصدر: من إعداد الطالبتين.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية
والتطبيقية لإعادة هندسة العمليات
الإدارية و التميز التنظيمي

تمهيد:

تعد إعادة هندسة العمليات الادارية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت في الآونة الاخيرة، كما ينظر اليها موسى اللوزي على انها " ذلك الانتباه الحاد والحذر في الفجوة التنظيمية بين التنظيمات القائمة فيها، يتعلق بمستويات الاداء والانتاج من خلال العمل على تطوير وتحديث اساليب العمل بشكل يساعد على احداث طفرة في الاداء خلال فترة زمنية قصيرة"¹ ومن هنا ارتأينا أن نقسم الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لإعادة هندسة العمليات الإدارية و التميز التنظيمي؛

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية و التميز التنظيمي؛

¹ شيراز حاييف سي حاييف، إعادة هندسة العمليات الادارية، دار اسامة للنشر والتوزيع. الاردن. عمان 2018 الصفحة 109

المبحث الأول الأدبيات النظرية لإعادة هندسة العمليات الإدارية و التميز التنظيمي:

في هذا المبحث سنحاول التطرق إلى جميع النقاط الأساسية لإعادة هندسة العمليات الإدارية و التميز التنظيمي ، قمنا بتقسيم المبحث إلى مطالبين، حيث تطرقنا في المطلب الأول إلى ماهية إعادة هندسة العمليات الإدارية ، وفي المطلب الثاني تحدثنا عن ماهية التميز التنظيمي .

المطلب الأول:

1- مفهوم(الهندرة) إعادة هندسة العمليات الادارية **Business Process Re-engineering**:

1-1 ماهية إعادة هندسة العمليات الإدارية وعناصرها:

التعريف اللغوي: هي كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتي هندسة وادارة، وهي تمثل الترجمة العربية لكلمتي (Business reengineering والذي يعني اعادة هندسة الاعمال او اعادة هندسة نظم العمل¹ .

التعريف الاصطلاحي: اتفق الباحثون في تعريف اعادة هندسة العمليات الادارية واخترنا من تعاريفهم ما يلي:

التعريف الاول: عرف مايكل هامر وجامس شامبي اعادة هندسة العمليات الادارية انها" اعادة التفكير الاساسي واعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية، لتحقيق تحسينات جذرية جوهرية وفائقة في معايير الاداء الحاسمة مثل التكلفة، السرعة والجودة والخدمة"²

التعريف الثاني: هي اعادة التفكير بشكل جذري واعادة التصميم بشكل راديكالي لعمليات العمل لتحقيق تحسينات دراماتيكية في المعايير الحالية الأساسية للأداء مثل: التكاليف او الخدمة او السرعة³

التعريف الثالث: عرفها الوليد انها احد المداخل الإدارية الحديثة الذي يهدف الى احداث تغيير جذري وسريع في المنظمات من خلال اعاده تصميم العمليات الاستراتيجية والسياسات والهياكل التنظيمية والقيم والافتراضات المساندة بشكل غير تقليدي⁴

ويركز مفهوم اعادة هندسة العمليات الإدارية على اربعة عناصر هي:

- 1- اساسية: اي انه على المؤسسة وكل العاملين فيها التفكير في كل وقت في تغيير اسلوب العمل للأفضل؛
- 2- جذرية: تعتبر عملية اعادة هندسة العمليات الإدارية عملية تغيير جذرية وليست جزئية؛
- 3- هائلة: تسعى عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية الى تحقيق مستويات هائلة من الاداء والرفع من كفاءة وفعالية العمليات المؤسسية ؛

¹ منال كمال كامل سليمان، البات الهندرة المؤسسية كمدخل لتطوير اداء متطلبات المجتمع المدني من منظور طريقة تنظيم المجتمع مجلة الدراسات في الخدمة العمومية والعلوم الادارية العدد51 المجلد2 سنة2020 الصفحة 587 بالتصرف

² Michael Hammer, James Champy, **le Reengineerig, Reinventerl'entreprise** pour une amelioration spectaculaire De see performances, Dunod, Paris, 1993,p14

³ رشيد ، مازن فارس ، ادارة الموارد البشرية الرياض ، مكتبة العبيكان المملكة العربية السعودية ، 2009ص176.

⁴ عامرو قنديل ، سامح عبد المطلب عامر وعلاء محمد سيد قنديل، التطوير التنظيمي، عمان دار الفكر ناشرون وموزعون، الاردن سنة 2010 ، ص318.

4- العمليات: تركز إعادة هندسة العمليات الإدارية على تحويل المدخلات الى مخرجات بإجراء التغييرات اللازمة في المؤسسة وفي مختلف مستوياتها¹؛

من هذه التعريفات يمكن ان نعطي تعريفا لإعادة هندسة العمليات الادارية بـ: التغيير الجدري تقوم به المنظمات من اجل ادخال تغييرات اساسية وجذرية على عملياتها وليس على أنشطتها أي الانطلاق من الصفر لا الترميم والتعديل، لدوام الاستمرارية والبقاء من اجل تحقيق التميز التنظيمي باقل تكلفة وتحقيق الغرض المقصود.

1-2 التطور التاريخي لإعادة هندسة العمليات الادارية:

تعود جذور إعادة الهندسة الى نظرية(Adam smith) التي قدمها في كتابه ثروة الامم "Wealth of Nations" سنة(1776) ويرجع تصميم العملية والدراسة العلمية للعمل الى (Frederick taylor) الذي قدم عدة اساليب لاكتشاف افضل طرق اداء العمل واعادة هندسة الاجراءات لتعظيم الإنتاجية، غير انه حسب اغلب الدراسات فإن الظهور الفعلي لمفهوم إعادة الهندسة كان في مطلع التسعينات في الولايات المتحدة الامريكية عند قيام (هامر شامبي و دافنبو Hammer Champy Et Davenport) بجمع البيانات والمعلومات حول الشركات التي قامت بإجراء تغييرات على عملياتها ووجدوا ان الشركات التي نجحت في عملية التغيير استخدمت مجموعة متشابهة من الادوات والعمليات اطلق عليها إعادة هندسة العمليات الادارية كما قامت شركة Mtt بإجراء بحث بعنوان الادارة في عام 1990 الغرض منه هو معرفة الدور الذي تلعب تكنولوجيا المعلومات في المنظمات.

وفي نفس السنة قام مجموعه من الباحثين لدى شركة (C s c Index) للخدمات الاستشارية بإجراء بحث لفحص طبيعة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وتغيير المنظمة وفي صيف نفس السنة قام (Et Short Davenport) بنشر مقالة بعنوان "الهندسة الصناعية الجديدة: تكنولوجيا المعلومات واعادة تصميم عمليات المنظمة" ثم بعد ذلك مباشرة وفي نفس السنة نشر مقال (Hammer) في مجلة (harvard business) بعنوان Re-engineering work:Don't Automate obliterate) وبعدها انتشر مفهوم إعادة الهندسة بصورة سريعة مذهلة في الاواسط الغربية على الساحة الاكاديمية وفي قطاع الاعمال وحتى القطاع الحكومي خاصة بعدما اطلق هامر وشامبي سنة 1993 كتابهما الشهير Reengineering the corporation ومن خلاله حاولوا ان يقدموا رؤية جديدة حول الطريقة التي ينبغي ان تعمل بها المؤسسة وعرضوا منهجية جديدة لتقويم ادارة المؤسسة².

1-3- خصائص إعادة هندسة العمليات (الهندرة):

من اهم خصائص الهندرة والتي ذكرها عبود بما يلي:

- 1- الهندرة هي البداية من نقطة الصفر، بمعنى التغيير الجدري؛
- 2- تختلف اختلافا اساسيا عن اساليب التطوير الاداري التقليدية؛
- 3- تركز على العملاء وعلى العمليات الإدارية لا على الأنشطة؛
- 4- تركز على الاستخدام الضروري والملح لأنظمة تقنية المعلومات³؛

1-4- اهمية واهداف إعادة هندسة العمليات الادارية:

¹ محمد سرور الحريري المفاهيم الادارية الحديثة دار المعترز، الاردن 2015 سنة ص98

² شيراز حايف نفس المرجع السابق الصفحة 113 بالتصرف

³ عبودي زيد منير، الادارة واتجاهاتها المعاصرة وطائف المدير بغداد دار دجلة العراق سنة 2007 ص250

1-4-1 أهمية إعادة هندسة العملية الإدارية:

1. تشجيع التفكير الابداعي من خلال طرح افكار جديدة ومبتكرة؛
2. تعزيز مستوى رضا العاملين تحقيق الاستجابة الفورية لطلبات العملاء والارتقاء بنوعية المنتجات والخدمات المقدمة لهم مما يؤدي الى زيادة درجة رضاهم عن منتجات المؤسسة بصورة تفوق منتجات المنافسين ؛
3. تسريع استجابة المتغيرات الذي يعزز القدرة التنافسية للمؤسسة ؛
4. القضاء على النظام البيروقراطي في العمل من خلال الالغاء السابق للعمليات والغاء التخصص الوظيفي ؛
5. الجمع بين المركزية و اللامركزية حيث تعمل تكنولوجيا المعلومات على تمكين الادارات بشكل مستقل وربطها بشبكة واحدة؛
6. تجاوز الحدود التنظيمية من خلال الاتصال بالعملاء باستخدام قنوات اتصال مختلفة وشبكات الاعمال و تكنولوجيا المعلومات ؛
7. تحسين اتصالات الداخلية والخارجية ؛
8. تخفيض الوقت اللازم لتلبية حاجات العملاء وتلافي الاخطاء والشكاوي وتخفيض زمن دورة تطوير وتصنيع المنتجات ؛
9. تحسين مكانة المعرفة بالمؤسسة وجعلها لا تعتمد قدرة بعض الافراد فقط ؛
10. وصف دقيق للعمليات الجوهرية اللازمة الاستراتيجية الاعمال ؛
11. توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل الحصول عليها باقل تكلفة ممكنة ؛
12. التخلص من الأنشطة غير الضرورية وتخفيض عدد التأخيرات في التسليم التي تحدث غالبا بسبب مهام معينة مثل الفحص و المراجعة بين الادارات¹ ؛

1-4-2-اهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية

- 1-من خلال تغيير اسلوب وادوات العمل ,التخلص من العمل الروتيني واسلوب العمل الغير مرن، وتمكين عاملين من اداء الاعمال الصحيحة والمفيدة باستخدام قاعدة التفكير الابداعي ؛
- 2-التركيز على العملاء: تركز المؤسسة على العملاء وتعمل على تحديد احتياجاتهم وتحقيق رغباتهم حيث يتم إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا الغرض ؛
- 3-السرعة: تمكن المؤسسة من قيام بأعمالها بسرعة فائقة من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل الحصول عليها ؛
- 4-الجودة: تحسين جودة المنتجات التي تقدمها المؤسسة لتناسب مع احتياجات ورغبات العملاء ؛
- 5-التفوق على المنافسين: تساعد اعاءة الهندسة على التفوق على المنافسين بتحقيق موزه التنافسية من خلال زيادة قيمة المنتج وتحسين استغلال الموارد المتاحة وترشيد العمليات والبيع بشروط افضل ؛
- 6-زيادة الاهتمام بإدارة التكاليف الوحدات: وذلك عن طريق تحديد قيمة للمنتجات والخدمات لكل واحدة او ادارة استخدام مبادئ علمية لتقليل تكلفة انتاج بشكل كبير والعمل في الوقت نفسه على تحسين جوده السلع والخدمات المقدمة للعملاء ؛
- 7- تخفيض التكاليف: تخفيض التكلفة هو احد ابرز اهداف اعاده الهندسة ومن الامور الهامة التي يمكن ان تكون عاملا اساسيا في نجاح المؤسسة او فشلها ويمكن تحقيق ذلك من خلال التخلص من كل مصادر التبذير والهدر² ؛

¹ شيرازحاييف سي حاييف، نفس المرجع السابق الصفحة 116 بالتصرف
² شيراز حاييف سي حاييف نفس المرجع السابق الصفحة 117

1-5-1-يات إعادة هندسة العمليات الادارية:

1-5-1-1- متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الادارية:

يحتاج تنفيذ برنامج إعادة هندسة العمليات في المنظمة إلى توفر المتطلبات الأساسية الآتية :

1- الاستراتيجية: اشار اللامي الى أنَّ الحاجة تبرز إلى ما ستكون عليه المنظمة حالما تدرک الحاجة إلى التغيير، الأمر الذي يدفع ادارة المنظمة إلى تطوير الرؤية الاستراتيجية وينبغي الانتباه إلى مسألة عدم وجود رؤية استراتيجية ثابتة فهي ليست حدثاً لمرة واحدة وينتهي بل عملية مستمرة طالما إنَّ عمليات التحول والتغيير مستمرة لذا لا بد من رسم رؤية استراتيجية تنسجم والتغيرات في طبيعة المنافسة.

2- التزام وقناعة الإدارة العليا: تلعب الإدارة العليا دوراً أساسياً في تحقيق وتعزيز إعادة هندسة العمليات، ولذلك ينبغي أن تكون الإدارة ملتزمة وداعمة لتطبيق هذا البرنامج من خلال تهيئة المناخ التنظيمي المناسب لنجاحها

3- ثقافة المعلومة: ويشير البحيري، الى أنَّ ثقافة المعلومات تعتبر مفتاح تنفيذ إعادة هندسة العمليات، حيث أنَّ استخدامها يتحدى الافتراضات الكامنة في إجراءات العمل التي وجدت ما قبل ظهور تقنيات الحاسوب والاتصالات الحديثة، أنَّ قلب عملية إعادة الهندسة هو التفكير غير المستمر والذي يعتبر طريقة للتخلي عن القواعد التي عفا عليها الزمن والافتراضات التي تكمن وراء العمليات .

وبنفس الاتجاه يشير Asgarkhani, and Patterson الى أنَّ ثقافة المعلومات تعتبر من المتطلبات الاساسية في نجاح نظام إعادة هندسة العمليات من خلال الآتي:

1-ثقافة المعلومات تساعد المنظمات على التوسيع من خلال الاعتماد على شبكة المعلومات الخاصة بالإنترنت؛

2-خلق وإيجاد فرص للمنظمة لم تكن موجودة من قبل ؛

3-تمكين المنظمة من بناء نماذج أعمال جديدة، وإعادة تصميم العمليات؛

4-توفير اتصال مباشر مع العملاء والموردين بتكلفة منخفضة وخلق طرق جديدة في التسويق؛

5-دعم العمليات وتطوير أنظمة العمل بشكل جيد وتوفير شبكة داخلية لتوفير نفس المعلومات واطهارها في وقت واحد وفي أكثر من خلال استخدام قواعد البيانات المشتركة ؛

6-السيطرة على أنشطة الافراد في الفروع الأخرى للمنظمة؛

4-الاتصال: يعتبر العتيبي والحمامي الاتصال أحد العناصر الأساسية المساعدة لتنفيذ إعادة الهندسة وتبنى التغييرات المصاحبة له ، حيث تحتاج المنظمة لعملية ، الاتصال خلال تنفيذ المراحل المختلفة لعملية إعادة الهندسة ولمختلف المستويات الإدارية، وتشكل قناعة الموظفين في المراحل الأولية لتنفيذ إعادة الهندسة أساسياً لتقبل الموظفين للتغيرات المترتبة على عملية التنفيذ، ويعتمد ذلك بصورة جوهرية على قدرة الإدارة في تبنى قنوات الاتصال الفعال والمستمر مع أصحاب المصالح داخل المنظمة وخارجها، حيث تعتبر عملية الاتصال ضرورية لتحقيق ، الاستقرار التنظيمي عند الشروع في تطبيق إعادة الهندسة .

5-تمكين العاملين: تمكين العاملين عند الدوري هو إعطاء الموظفين صلاحية وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة حسب الوصف الوظيفي الخاص بها، ومن ناحية أخرى هو منح الموظفين حرية المشاركة وإبداء الرأي واتخاذ القرارات في أمور تتعلق بسياق ومتطلبات الوظيفة ، إنَّ التمكين وإدارة الموارد البشرية لها دور كبير في تحقيق إعادة ، هندسة العمليات حيث يشير وهذا ما أكدّه اللامي الى أنَّ جوهر التغييرات الناجحة في بيئة المنظمات المعاصرة يستند الى المورد البشري الذي أصبح أهم

وسيلة للتحسين، وهو المولد لتفجير الطاقات مما يستدعي الاهتمام به (سلوكاً وعلماً وقيماً) وهذا يعد ناقصاً دون القدرات القيادية (القادة المتميزون) الذين يحققون عملية التغيير الجذري من واقع تقليدي إلى آخر متجدد ومبدع ومؤمن¹.

1-5-2- القائمون على عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية:

1- قائد العملية: هو احد المسؤولين الذين يتولون قياده فريق اعاده الهندسة، والمعنيين بها وهو يبني فكرة اعادة الهندسة ويقوم بدعم المدير المسؤول (صاحب العملية) وفريق اعاده الهندسة يختار المستشارين الخارجيين الذين تستعين بهم المنظمة في اعادة الهندسة، ويراقب تطبيق اعادة الهندسة وقيم كذلك النتائج الحقيقية²

2- صاحب العملية: هو المدير المسؤول عن تطبيق اعاده الهندسة ويكون على اتصال مباشر بقائد اعاده الهندسة، وينسق معه ويتلقى منه الدعم اللازم، ويشكل فريق اعاده الهندسة، ويمتلك ويمارس الصلاحيات التي تمكنه من توفير الموارد اللازمة التي يحتاج اليها الفريق

وتوجد مجموعه من السمات يجب اخذها بعين الاعتبار عند اختياره من اهمها:

- لديه نظره شموليه موجهه نحو العمليات ؛

- مهارات التصميم ؛

- الحماس والتفاؤل ؛

- مهارات التعامل مع الافراد³؛

3- فريق اعادة الهندسة: هو مجموعة من الافراد المتخصصين الذين سيقومون فعلا بعملية اعادة الهندسة من تشخيص وتصميم وتنفيذ ويتسم فريق اعادة الهندسة بما يلي:

- المشاركة الفعالة ؛

- التعاون و المساعدة و التفاهم ؛

- الرغبة في تحقيق الهدف ؛

- التقدم نحو الهدف من خلال المجهودات المترابطة للأعضاء ؛

4- اللجنة الموجهة: وهي لجنة مكونه من كبار المديرين في المنظمة يقومون بوضع وتطوير استراتيجية اعاده الهندسة، تحديد الاهداف المطلوبة، مراقبه تنفيذ انشطه اعاده الهندسة تقييم النتائج المحصلة.

5- منسق عمليات اعاده الهندسة: هو الشخص الذي ينسق بين عمليات اعادة الهندسة، ويبحث عن الموارد المطلوبة لهذه العمليات ومستلزمات كل منه⁴

1-5-3- اسس اعادة الهندسة العمليات:

1 خضر خليل شيخو الجرجري، متطلبات تطبيق إعادة هندسة عمليات الاعمال ودورها في التحسين المستمر مجلة العلوم الانسانية لجامعة زاخو العراق، مجلد 7 العدد 2 ص 150

2 احمد عبد الحميد محمد ابو عمشه، اثر تطبيق اعاده هندسه العمليات الإدارية على اداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية منوجهة نظر الطلبة، مذكرة ماجستير، الجامعة الاسلامية غزة، 2011 ص 51

محبوب مراد، استخدام استراتيجية اعاده الهندسة الإدارية في تحسين جوده الخدمات المصرفيه، أطروحة دكتوراه، جامعهه محمد خيضر،

3 بسكره 2014 ص 19

4 جوشمال اميرة، غريب مروة. دور إعادة هندسة العمليات في الفعالية الانتاجية، دراسة ميدانية ETER ALGERIA نيل شهادة ماستر جامعة 8 ماي 1945 قالمة السنة 2019 ص 30

هناك العديد من الاسس والمرتكزات التي يجب التأكد من وجودها بالمنظمة لضمان تطبيق اسلوب اعاده الهندسة لعلى اهمها:

* وجود انظمه قياديه مدركه لمختلف التغيرات الحاصلة في المحيط المؤسسات ؛

* التوجه نحو تحقيق الاهداف من خلال تعبئة مختلف الموارد والامكانيات ؛

* الاستجابة لطلبات العملاء وتحقيق رغباتهم بتقديم منتج او خدمة بجودة عالية ؛

* التركيز على المفهوم القيمة المضافة؛

* تعظيم اليرادات وتخفيض التكاليف ؛

* الاهتمام المتزايد بالتبادل الالكتروني للبيانات واهمية نظم المعلومات في تسهيل مختلف المهام ؛

* اشترك كل افراد المؤسسة في كافة مراحل تطبيق اعادة الهندسة؛¹

1-5-4-ادوات اعادة الهندسة: يرى العياشي وكنزة لتطبيق اسلوب اعادة الهندسة، في المؤسسة يجب الاعتماد على مجموعة من

الادوات نذكرها فيما يلي:

عقد المؤتمرات؛

إجراء اتصالات؛

القيام بعمليات التفكير الاستقرائي؛

نمذجة العمليات؛

تحديد الانشطة ذات القيمة المضافة؛

برامج الحاسب لإعادة الهندسة؛

المقارنات المرجعية؛

التحليل الاستراتيجي؛²

1-6-انواع الشركات التي تحتاج لإعادة هندسة العمليات الإدارية: حسب مايكل هامر:

1-المنظمة ذات الوضع المتدهور

هي تلك المنظمات ذات الاداء المتدني، والتي تعاني من ارتفاع تكاليف التشغيل وانخفاض في جوده منتجاتها، وليس لها قدرة على المنافسة وتحقيق الارباح العالية، مثل هذه المنظمات بحاجة اعادة هندسة الإدارية من اجل معالجة مشاكلها والعودة الى التالىق من جديد.

2- المنظمات التي في طريقها للتدهور

هي تلك المنظمات لم تتدهور بعد، ولكن هناك مؤشرات قوية بانها في طريقها الى التدهور، كتناقص حصتها في السوق لصالح المنافسين، والارتفاع التدريجي في تكاليف التشغيل والانتاج، وانخفاض قيمة الاسهم وتدني مستوى الارباح هذه المنظمات التي تصارع من اجل البقاء ولأتملك القدرة على مسايرة التطور والمنافسة بشكل فوري تحتاج حتما لإعادة هندسة العمليات الإدارية لتتمكن من استعادة مكانتها في السوق

¹إحان احلام، أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الاداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة استطلاعية لا راء مسؤولي الموارد البشرية بمجموعه من

مؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة، أطروحة مقدمه لنيل شهاده دكتوراه علوم التسيير كليه العلوم الاقتصادية والتجارية جامعه محمد خيضر بسكرة سنة 2015

صفحة 18

²العياشي زرزارة، كنزة جمال ،اعادة هندسة العمليات الادارية، كمحدد لا داء المؤسسة الاقتصادية، عمان الاردن البوابة الشمالية للجامعة الاردنية سنة 2020

ص73

3- المنظمات المتميزة والتي بلغت قيمة التفوق والنجاح

وهي تلك المنظمات التي لا تواجه ايه مشاكل اطلاقاً، وهناك مؤشرات قوية بأنها تسيطر على السوق وتملك حصة عالية جداً مقارنة بالمنافسين، وتشهد ارتفاع تدريجي في ارباحها واسهمها وحصتها في السوق، ولا تعاني من زيادة في تكاليف التشغيل، او تدني جودة ما تقدم من خدمات ومنتجات، هذه المنظمات تحتاج لإعادة هندسة العمليات الادارية لتتمكن من البقاء في القمة وتحافظ على جودة بينها وبين المنافسين¹

1-7- مراحل إعادة هندسة العمليات :

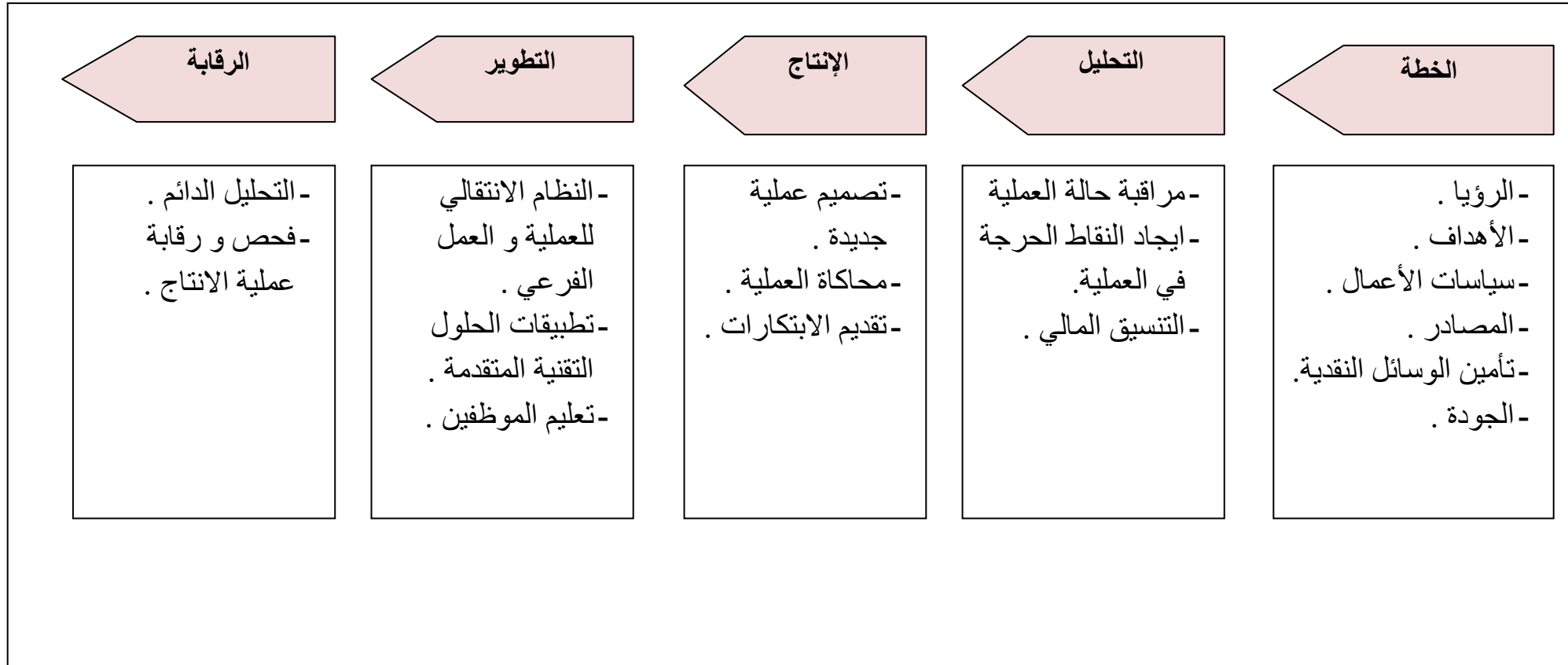
اشار vokapic الى ان عملية إعادة هندسة العمليات تمر بخمس مراحل هي :

1. **خطة المنظمة:** يجب تحديد الحاجة إلى إعادة الهيكلة، وتحديد العملية التي ينبغي تصميمها مرة أخرى. وتفترض المرحلة الأولى، تطوراً واضحاً للرؤية المتعلقة بالحالة المستقبلية للعملية المستهدفة ورؤية واضحة وأهداف ضرورية لنجاح إعادة الهيكلة
2. **فهم العملية (تحليل):** يتم تنفيذ تحليل الهيكل التنظيمي، وبعبارة أخرى، يتم إجراء المقارنة مع المنظمات الأخرى. ثم يتم إجراء عملية نمذجة معينة مهمة لإعادة الهندسة، ويمكن فهم عملية الأعمال بشكل أفضل على أساس النموذج.
- 3 **تشكيل عمليات جديدة (الإنتاج):** وهي إجراء ابتكارات في العمليات الإنتاجية، وتقييم جميع الحلول الممكنة التي نشأت من هذه المرحلة. .
4. **الانتقال إلى الحلول الجديدة (تطوير):** عندما يكون الحل الجديد جاهزاً، من الضروري التخطيط وتحسين عملية تحويل النموذج القديم إلى النموذج الجديد. ومن الضروري مراقبة العمليات الإنتاجية التي أنشئت من خلال إعادة الهيكلة.
- 5**التحكم في العمليات (الرقابة):** يفترض التحكم في العمليات تحسين الجودة والحد من الأخطاء في عملية الإنتاج. ويمكن أن تكشف العملية التفصيلية جميع مزايا وعيوب العملية، أو إرشادات لتحقيق المزيد من التقدم².

¹ مايكل هامر، جيمس شامبي، اعاده هندسة نظم العمل في المنظمات، دعوة صريحه للنورة الادارية الجديدة، ترجمة شمس الدين عثمان، الطباعة الاولى، القاهرة، الشركة العربية للإعلام العالمي، شعاع1995ص20

² خضر خليل شيخو الجرجري نفس المرجع السابق الصفحة149

الشكل رقم 1-1 : مراحل إعادة هندسة العمليات



8-1 نماذج إعادة هندسة العمليات

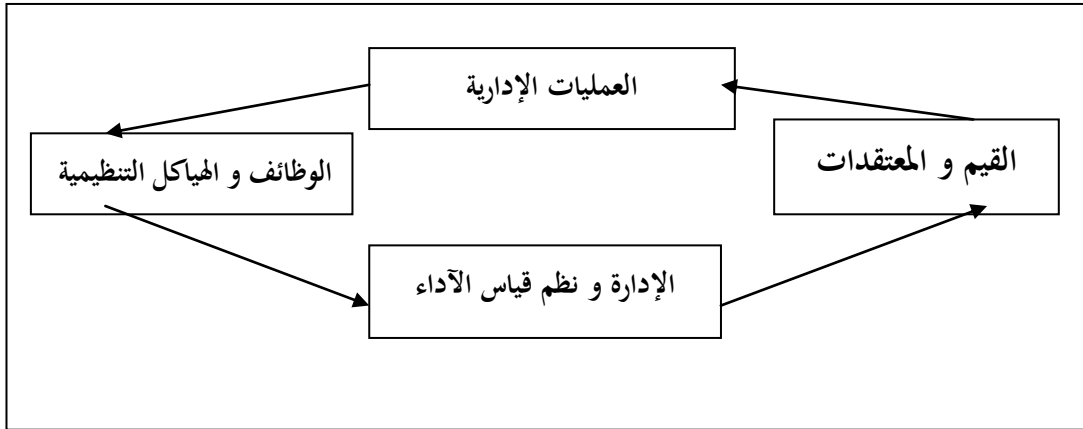
تعتمد اعادة هندسة العمليات الادارية على نماذج جديد تهتم بكل عمليات المنظمة كالهيكلة و الموظفين والتكنولوجيا المستخدمة اي، كيفية تغيير تصميم العمليات بشكل عام .

قدم الباحثين نماذج لإعادة هندسة العمليات الإدارية استمدت بعض عناصرها من النموذج الرئيسي (hammer ETchappy).

1-8-1: نموذج (Hammer ET champy):

اوضح هذا النموذج ان المجالات التي يشملها التغيير بعد اعادة هندسة العمليات هي على شكل ماسة تضم اربعة عناصر، على القمة نجد العمليات الإدارية، تليها الوظائف والهياكل التنظيمية، ثم الجهاز الاداري ونظم قياس الاداء، واخيرا ثقافه المنظمة والقيم المعقدات السائدة فيها، وهذه العناصر مرتبطة جوهريا وتحدد طبيع العمليات والوظائف والهياكل التنظيمية ونظم العمل وكيفية تنظيم الموظفين المختصين بها، واي تغيير في اي عنصر يؤدي بالضرورة الى تغيير في العناصر الثلاثة الاخرى، حيث يعتبر هذا النموذج ان اعادة الهندسة هي نظام مفتوح تتأثر عناصره ببعضها البعض كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 2-1 : نموذج (Hammer et Champy) لإعادة هندسة العمليات



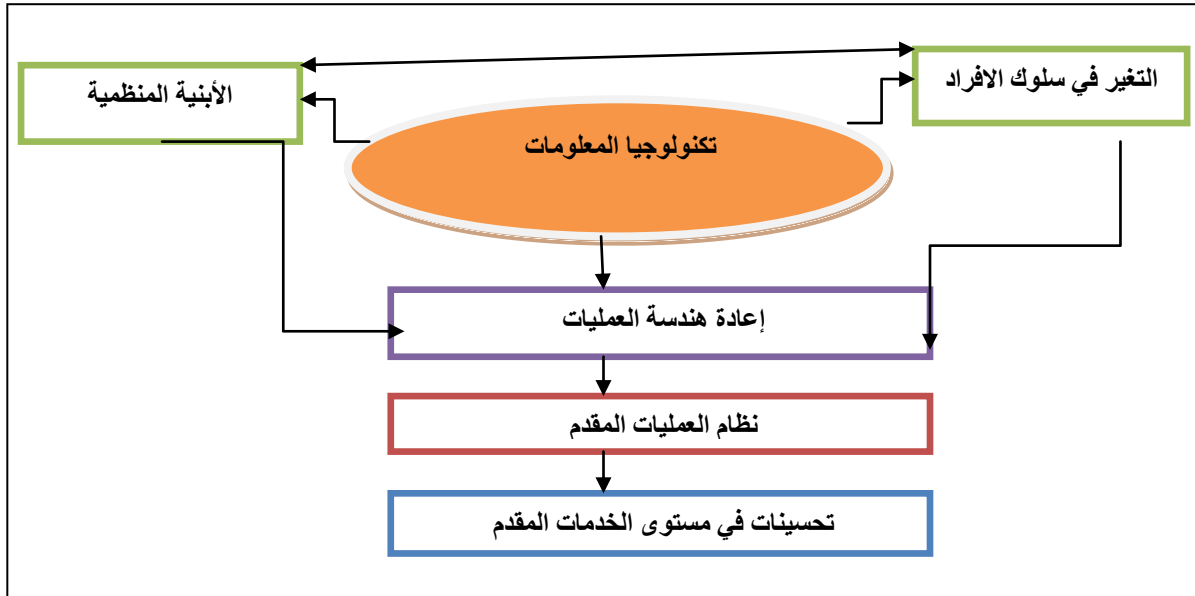
المصدر: شيراز حايف سي حايف، اعادة هندسة العمليات الادارية، دار اسامة للنشر والتوزيع. الاردن. عمان 2018 الصفحة 186

لإعادة هندسة العمليات يؤكد الباحثان ان اعادة الهندسة يؤدي حتما الى تغيير كل شيء في المؤسسة، وبالتحديد العناصر التي تم توضيحها في الشكل السابق وهي العمليات الإدارية، الهياكل التنظيمية، الموارد البشرية بقيامها ومعتقداتها، المسيرين بالإدارة ونظم قياس الاداء، حيث يتم تجميع العمليات الضرورية واللازمة في مكان واحد حتى يسهل تنفيذها باقل جهد و وقت وتكلفه من اجل تحقيق رضا العميل، وبناء تنظيم جديد حيث تختفي الهياكل التنظيمية التقليدية القائمة على اساس التدرج الوظيفي وتستبدل بهياكل تنظيمية افقة تقوم على اساس فرق عمل، وهذا يتطلب توفير صلاحيات اوسع للأفراد واستقلالية اكبر ودرجه عالية من المرونة، كما يتم الاعتماد على نظم قياس جديد للأداء تقوم على اساس النتائج التي تحققها فرق العمل²⁰.

1-8-2 نموذج (Gunasekaran ET Kobe)

يؤكد الباحثان ان منهجية اعاده الهندسة تعتمد على تقدير قيمة جميع العمليات سوى كانت داخلية او خارجية، ويجب ان تكون متكاملة في عملية اعاده البناء التنظيمي بهدف زيادة الفعالية داخليا وتحسين الخدمات المقدمة الى العملاء خارجيا، مع ضرورة الاخذ بعين الاعتبار الداعمة لهذه العمليات والمتمثلة في تكنولوجيا المعلومات التي تعد العامل الاساسي في نجاح اعاده الهندسة، وهذا يتطلب احداث تغيير في سلوكيات الافراد واتجاهاتهم من خلال التعليم والتكوين، الاثرء الوظيفي، التوسيع الوظيفي، تفويض صلاحيات اكبر،... ويمكن تلخيص نموذج اعاده هندسه العمليات الذي قدمه الباحثين في الشكل الموالي:

الشكل رقم 1-3 : نموذج (Gunasekaran et Kobu) لإعادة هندسة العمليات



المصدر: شيراز حاييف سي حاييف، إعادة هندسة العمليات الادارية، دار اسامة للنشر والتوزيع. الاردن. عمان 2018 الصفحة 187

من خلال الشكل السابق يظهر الارتباط بين اعاده التنظيم والتغير في تصرفات وسلوكيات الافراد، وذلك بمساعدة تكنولوجيا المعلومات، مما يساهم في تقديم نظام عمليات فعال يؤدي الى تحسين مستوى الخدمات المقدمة الى العملاء ويحقق رضاهم.

1-8-3 نموذج (Jang) :

ركز (Jang) في نموده على نفس المكونات الأساسية السابقة الذكر في النموذجين الاول والثاني لكن بتركيز اكبر على البنية الملازمة لعملية اعاده الهندسة من المبادئ وعمليات وادوات واساليب حيث تتمثل هذه البنية في المكونات الأساسية التالية:

1- اعاده تصميم المنظمة: بما يضمن التخلص من مختلف المعوقات الإدارية والتنظيمية، وتسهيل الحصول على المعلومات والمستلزمات المختلفة لإنجاز الاعمال ؛

2-تكنولوجيا المعلومات: تسهل تكنولوجيا المعلومات تبادل المعلومات وإنتاج مختلف التعاملات والتطبيق الناجح لإعادة الهندسة؛

3- التغيير في سلوك الافراد: التدريب والتعليم، وتشجيع الاثراء الوظيفي والتوسيع في العمل، تفويض السلطة، عمل ضمن فريق عمل..؛

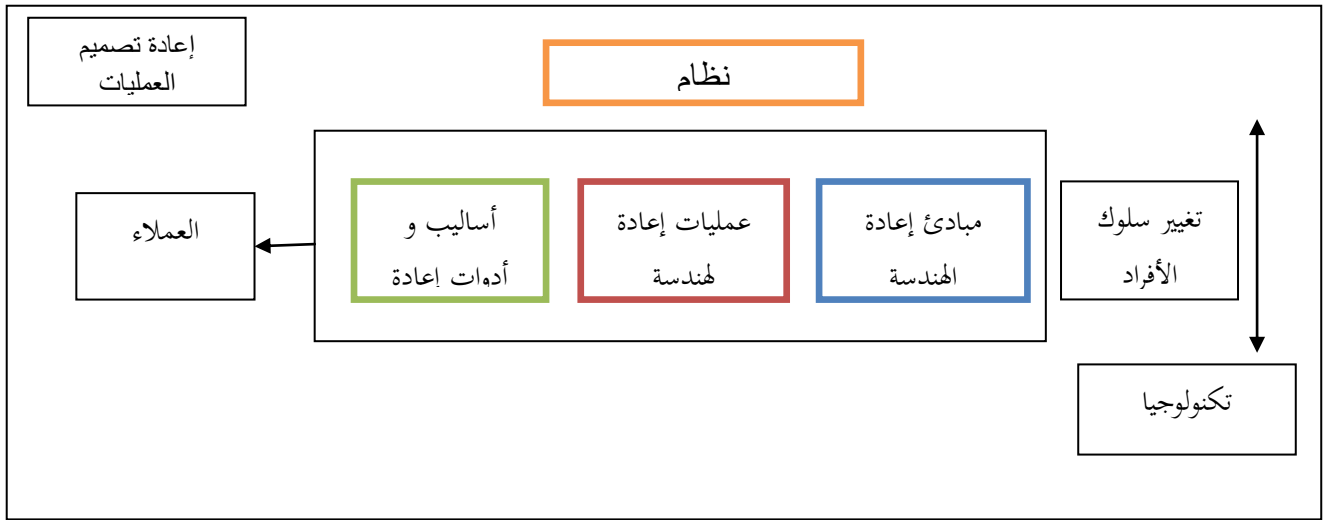
4- العناصر المرافقة للأعمال: تتميز هذه العناصر بتفاعلها وتماسكها لتحسين عملياته وتمثل فيما يلي:

1- مبادئ إعادة الهندسة: وتمثل في توجيه الاهداف، توجيه الوظائف، توجيه العمليات، ايجاد نماذج بديله، والتغيير المستمر،...

2- عمليات إعادة الهندسة: تتضمن ايجاد الرؤية والرسالة، نموذج ما هو متاح وما هو مرغوب، تحليل الانجازات المقدمة، التحسينات، وتطوير الخطط البديلة....

3- اساليب وادوات اعاده الهندسة: تكاليف الأنشطة الأساسية (ABC) العصف الذهني (Brain Storming) ادارة الجودة الشاملة (TQM) المحاكاة (Simulation) ويمكن تلخيص نموذج (Jang) بالشكل الآتي :

الشكل رقم 1-4 : نموذج (Jang) لإعادة هندسة العمليات



المصدر: شيراز حاييف سي حاييف، إعادة هندسة العمليات الادارية، دار اسامة للنشر والتوزيع. الاردن. عمان 2018 الصفحة 188

1-8-4 نموذج (Gillot) لإعادة هندسة العمليات

أكد (Gillot. 2008) ان هناك اربع منظورات رئيسيه ومهمه تمثل مجالات اعاده الهندسة يجب التعامل معها كاملة دون اهمال اي واحدة منها تتمثل فيما يلي:

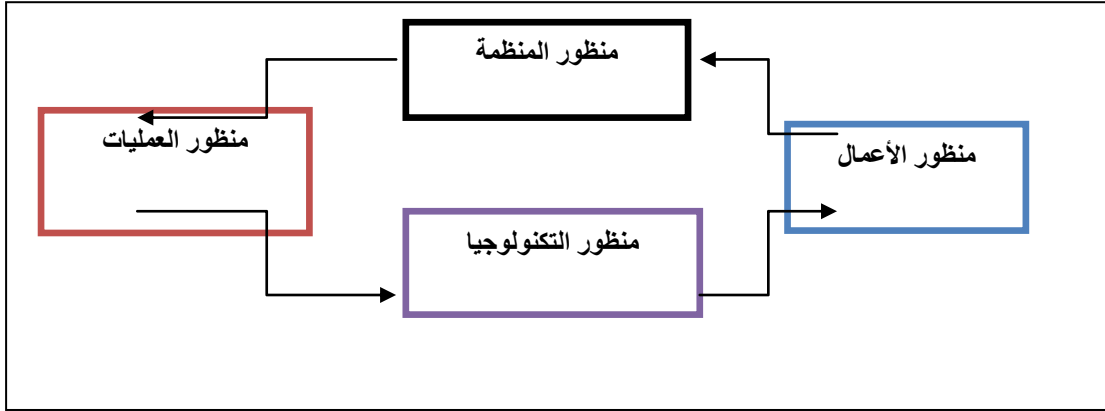
1- منظور الاعمال: يتضمن ثلاثة محاور هي الاستراتيجية، الانسجام مع السوق وتموضع المؤسسة كجزء من السوق المستهدف؛

2- منظور المنظمة: يجب على المؤسسة ان تركز على العمليات والاستجابة للتغيير ويتضمن محاور الاداء (تحسين التكلفة وتحسين العمليات)؛

3- منظور العمليات: حيث توجد مجموعة من العمليات تجعل المؤسسة قوية او ضعيفة وتوجد في جميع المستويات التنظيمية؛

4- منظور التكنولوجيا: يظهر منظور التكنولوجيا في مستويين الاول قدرة انظمه المعلومات الموجودة على تسهيل تنفيذ العمليات، والثاني اثر التكنولوجيا في استمراريه وتطوير العمليات²¹؛

الشكل رقم 1-5: نموذج (Gillot) لإعادة هندسة العمليات



المصدر: شيراز حاييف سي حاييف، إعادة هندسة العمليات الادارية، دار اسامة للنشر والتوزيع. الاردن. عمان 2018 الصفحة 189
 بعد بحثنا واطلعنا على نماذج إعادة هندسة العمليات الادارية، لاحظنا جميع النماذج تسعى الى التغيير في الهيكل التنظيمي لان الهيكل الافقي لا يحقق التوصل السريع بين الموظفين مما يتسبب في هدر الوقت وعدم اقبال المعلومة كاملة خاصة لو كانت غير موثقة، بالإضافة الى تركيز النماذج على تكنولوجيا المعلومات مما لها من الاثر الإيجابي في تحقيق الدقة والسرعة ونقص التكلفة خاصة في الوقت الراهن، بعد ما حققت ادارة المعرفة من اختراعات وابتكارات ونلاحظ ان نموذج (Jang) لإعادة هندسة العمليات الادارية هو الانسب للصندوق الاجتماعي لغير الاجراء وكالة ورقلة.

1-9- فوائد إعادة هندسة العمليات الادارية

يحقق تطبيق اسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية الكثير من الفوائد، والتي تعود على المنظمات بكفاءة وفعالية عالية، وبشكل يحافظ على بقاء واستمرارية المنظمات الإدارية في مواجهه التحديات الجديدة، ومن خلال التغييرات التي يحدثها تطبيق الاسلوب في بيئة العمل يمكن استخلاص العديد من الفوائد الإيجابية نلخصها كالتالي:

1- تتحول الوظائف من مهام بسيطة الى اعمال مركبة: التركيز يكون على فرق العمل المتخصصة لا نجاز مهام في الاماكن المحددة بسهولة ووضوح الاجراءات، فالمسؤولية هنا تكون مشتركة بين الاعضاء وليست فردية، وبالتالي يؤدي الى تعاون الافراد وتضافر الجهود وتنمية روح الجماعة.

2- أحداث تغييرات ذهنية في أداء العاملين من حيث الاستقلالية الافراد في اداء المهام: حيث يتطلب موظفين قادرين على تأسيس القواعد والتعليمات بأنفسهم. أي قادرين على الابداع والمبادرة، بحيث ان الإدارة تكلف فرق العمل بمسؤولية تنفيذ عملية كاملة، وتفويض الصلاحيات اللازم لاتخاذ القرارات التي يحتاجون اليها لتنفيذ ذلك العمل

3- التشجيع على التعلم: حيث يساعد التعليم على إيجاد الموظفين القادرين على اكتشاف متطلبات العمل بأنفسهم، وترسيخها في اذهان العاملين، والعمل على زياده قدرتهم على خلق مجالات العمل المناسبة لهم، والاستعداد المستمر لتنفيذها وفقا لمتطلبات العمل، بدلا من تدريب في المنظمات التقليدية التي تركز على التدريب الموظفين للقيام بوظائف معينه.

4- تحول التركيز من معايير الاداء والمكافئات من انشطه الى النتائج: تقييم اداء العاملين ومكافئهم يكون بناء على اساس النتائج النهائية وبشكل جماعي لا على اساس الوقت الذي يقضيه الموظف في العمل اي يتم التعويض على اساس ادائهم للأنشطة دون التركيز على النتائج.

5- التحول من قيم الثقافة التنظيمية في المنظمة: حيث تعمل إعادة الهندسة على أحداث تغيير في ثقافه المنظمة وذلك من خلال الترسخ في اذهان الافراد العاملين بان اهم ما في تنظيم هو تقديم خدمات ذات جوده عالية للعملاء وليس الرؤساء حيث انه يتم ادخال مفاهيم وافكار واتجاهات جديدة تؤدي كلها الى التركيز على نوعية الخدمة ورضا الجمهور بالدرجة الاولى

6- التحويل من معايير الترقية من الاداء الى المقدرة والتميز: حيث تكون الترقية في اعاده الهندسة بناء على قدرات الموظف وتميزه وليس على ادائه، حيث ان الترقيات تعتبر تغيرا في الوضع الوظيفي وليس مكافاة

7- تحول التنظيم من هرمي الى افقي: تعمل اعاده الهندسة على الغاء مستويات الإدارة الهرمية و الاستعانة بالتنظيم المبسط، الذي يعمل على بقاء البناء التنظيمي ثابتا وافقيا، لان فرق العمل تمارس اعمالها بحرية واستقلالية كاملة

8- تحول المسؤولين من مراقبين الى قياديين: حيث ان الافراد التنفيذيين يقومون بالعمل كقياديين، وهدفهم الاول هو التركيز على كيفية تصميم العمل ونجازه.

9- تحويل المديرين المشرفين الى موجهين: عندما يتم تكوين فرق العمل فإنها تمارس صلاحيات مستقلة، وهذه الاستقلالية تعطي للعاملين درجة كبيرة من المرونة والبساطة بدلا من التعقيد، ومن خلال هذا فان المدراء المشرفين يتحولون الى افراد يعملون على مساعدة العاملين وتحسين المشكلات التنظيمية، والعمل على وضع حلول لها²²

10-1- عوامل نجاح عملية إعادة الهندسة وفشلها ومعوقا تطبيقها :

10-1-1-عوامل نجاح عملية إعادة الهندسة

هناك مجموعة من العوامل والمؤشرات التي يمكن أن تكون دافعا لنجاح عمليات إعادة الهندسة وإعطائها فعالية أكثر وتمثل هذه العوامل أساسا فيما يلي:

1. توافر القوى الدافعة الخارجية الداعية إلى التغيير: علما أن هذه البرامج تتطلب الالتزام الدائم؛ وكل هذا لا يتم إلا بإحساس إدارة المؤسسة بحتمية التغيير الذي يدفع المؤسسة إلى التغيير لضمان التكيف مع المتغيرات الجديدة.
2. المساندة والتعاضد اللازمين من جانب أصحاب العملية: وتعني ضرورة مشاركة العمال في إعادة الهندسة بصفتهم أكثر تضررا لأن مشاركتهم عبارة عن خطوة إيجابية ومساعدة تزيد من التعاضد في إنجاح العملية؛

²² فراس تسيير ابو عبيده " واقع هندسة العمليات الإدارية وعلاقتها بجوده الخدمات الصحية بمجمع الشفاء الطبي ،رساله ماجستير تخصص القيادة والإدارة جامعة الاقصى 2016 صفحه 23 24

3. المعرفة الكاملة بمحاجيات الزبون: وهو بمثابة الحجر الزاوية في برنامج إعادة الهندسة، وعليه فالمؤسسة لابد عليها من بناء برنامج إعادة الهندسة على أساس معرفة متطلبات العميل حتى تضمن تلبية رغباته بأحسن طريقة ممكنة، وبالتالي جلب أكبر عدد ممكن من الزبائن على حساب المنافسين؛

4. المساندة والدعم اللازمين من جانب الجهات الاستشارية: والتي يمكن أن تكون خارجية عن المؤسسة بفعل تخصصها وخبرتها في هذا المجال، حيث تساعد المؤسسة على استكشاف النقائص وإيجاد الحلول لعملياتها أو تسهيل تنفيذ برنامج إعادة الهندسة، فضلا عن مساعدة أعضاء المؤسسة داخليا؛

5. إعداد فرق عمل مدربة ومكونة في مجالات وظيفية مختلفة: إنه لمن الضروري مشاركة إداريين ماهرين يمثلون كل الإدارات الرئيسية المتأثرة بالعملية في فريق العمل من أجل ضمان نجاح العملية وكفائتها؛

6. إعداد برامج متكاملة للموارد البشرية ونظم المعلومات: علما أن برنامج إعادة الهندسة يعتمد على الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات فلا بد من شمول هذا البناء (إعادة الهندسة) على هذين المجالين وتحسينهما ليكونا في مستوى طموحات المؤسسة²³؛ بينما يرى البعض بأن مقومات نجاح إعادة الهندسة يمكن حصرها فيما يلي:

● تبادل المعلومات المشتركة والشفافية؛

● دعم رسالة المؤسسة؛

● القيادة المرنة الفعالة؛

● خفض التكاليف ومحو الإسراف؛

● التشغيل الأمثل للتكنولوجيا؛

● استخدام مفهوم Juste-in-Time وفورية التوريد²⁴؛

10-2 أسباب فشل عملية إعادة الهندسة الإدارية:

يشير خبراء الإدارة المهتمين بإعادة الهندسة الى وجود بعض الاخطاء الشائعة التي يجب على المنظمات تفادي الوقوع فيها او الانتباه اليها لأنها تؤدي الى فشل عملية إعادة الهندسة وتحد من فعاليتها ومنها:

عدم وجود الدعم الكافي من الإدارة: قد تساهم الإدارة العليا في عرقلة مشروع إعادة الهندسة الإدارية بطريقه غير مباشرة وذلك وعيا منها ويرجع ذلك للأسباب التالية:

1- عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم قد يجعلهم يحرصون على اتباع اسلوب مركزي في الإدارة بحيث يحتفرون حق اتخاذ القرارات ولا يعطون الفرصة لأي نوع من مشاركة من قبل العاملين بل قد يعتمد بعضهم الى محاولة افساد اية محاولة لتحسين العمل مثل تطبيق إعادة الهندسة او الجودة الشاملة خوفا على مستقبلهم الوظيفي؛

2- تعتبر القيادة الإدارية احد العوامل المهمة في حياه اي تنظيم لأنها صاحبه الدور الرئيسي في التحفيز العاملين وجعلهم يتعاونون ومع بعضهم لتحقيق الاهداف المرجوة فاذا لم تكن هناك قيادة ادارية مؤهلة فان ذلك يعتبر عاملا سلبيا ومحبطا يجعل العاملين يفقدون الثقة في قدرتهم وقدره الإدارة على تطبيق ايه اساليب ادارية حديثة؛

²³نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الإهمال، مركز الاسكندرية للكتاب، 1998، ص132

²⁴ سعيد يس عامر: " الإدارة وآفاق المستقبل"، المطبعة العثمانية الحديثة، القاهرة، مصر، 1998، ص305

- 3- عدم توفير الإدارة لإمكانيات الكافية لاجراء التغيير وذلك بالنسبة لمرتببات العاملين في فريق اعادة الهندسة وتكاليف ادخال التكنولوجيا جديده او افتقار المؤسسة للكفاءات المؤهلة والقادرة على اللحاق بركب التغيير؛
- 4- عدم اشراك الجهات المستفيدة في ايجاد الحلول واتخاذ القرارات الفردية يمكن ان ينظر اليه على انه اوامر مفروضة وليست قابله للنقاش مما يؤدي الى رفضها وعدم التعاون في انجاحها حتى ولو كانت صائبة وبالتالي فشل مشروع اعادة الهندسة الإدارية²⁵؛
- ومما سبق وقد ذكرنا في النموذج يمكن حصر ابعاد اعادة الهندسة الادارية في مايلي:

1- البعد التنظيمي(التغيير التنظيمي):

وينظر اليه(Wind Jerry ET Main jeremy) على انه " عمليه تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين واحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية، وان المحصلة النهائية لتغيير السلوك التنظيم هي تطويره وتنميته" وينقسم الى:

1-إحداث تغييرات في الهياكل التنظيمية: اعادة تصميم الهيكل التنظيمي لتحقيق تحسن جوهري في اداء المنظمة من حيث تكلفة وجودة وسرعة أداء العمل بين الادارات والاقسام "يعرف ثروت مشهور الهيكل التنظيمي انه" الرسم التصوري للعلاقات الرسمية ،خطوط الاتصالات ونقل المعلومات ،حيث يوفر اطار يعمل الافراد من خلاله ،وينظم العلاقات بين المستويات الإدارية ويوفر الرقابة على الأنشطة ويوضح الابعاد الراسية والأفقية ويحقق التوازن في عدد المستويات الإدارية "ووفقا للطائي وقداادة فهو "نظام رسمي لعلاقات العمل يحقق كل من التوزيع والتكامل للمهام في ان واحد"²⁶

كما يعرف الهيكل التنظيمي على انه مجموعة من القواعد واللوائح البيروقراطية التي تعطي الحق لمجموعة الافراد ان تصدر الاوامر لأفراد اخرين على نحو يحقق الرشد الكفاءة، ولتحقيق السيرة الشرعية على مجموعة كبيرة من الافراد يجب ان يشعروا بان عليهم الالتزام بطاعة اوامر الرئيس، وفي نفس الوقت يجب ان يعتقد الرئيس بان له الحق في اصدار الاوامر للتابعين.

2-إحداث تغييرات في شكل وحجم السلطة: من خلال إعادة تشكيل هيكل السلطة الرسمية بالمؤسسة ،حيث يتم تغيير مراكز السلطة الحالية والاتجاه نحو اللامركزية بدرجة كبيرة، ويتغير ما يقابلها من مسؤولية ويعاد توزيعها تبعاً للظروف والتغيرات البيئية الخارجية والداخلية، التي تستوجب اعادة توزيع الصلاحيات واشتراك كل المستويات الادارية في صنع واتخاذ القرار، وتوسيع نطاق تفويت السلطات²⁷

3-إحداث تغييرات في الانماط التنظيمية السائدة: تعمل على التحويل نحو الانماط تنظيمية الحديثة التي تتصف باللامركزية والمرونة والقدرة على التكيف مع مختلف التغيرات، هذه الانماط نجد الهيكل المصفوفي والهيكل الافقي.

4-تحول وحدات العمل من ادارات وظيفيه تخصيصيه الى فريق عمل: يتكون فريق عمل من ثلاثة الى اثني عشر فردا عرفها" جاريديلسر على انها" مجموعه من الفرق المسؤولة عن ممارسة مجموعة من المهام المستقلة . والتي تعتمد بشكل اساسي على الاسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات المتعلقة باختيار اعضاء الفريق او حل المشاكل المتعلقة بالعمل. او تصميم المناصب الخاصة بها وجدوله الوقت اللازم لممارسه مهامها "بمعنى ان فرق عمل عبارة عن مجموعة افراد يقومون بتنفيذ عمليات متكاملة وذات

²⁵سلامة عبد العظيم، ثورة إعادة الهندسة، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية سنة 2007ص68

²⁶ سيراز حايف سي حايف نفس المرجع السابق ص194

²⁷شيراز حايف سي حايف نفس المرجع السابق الصفحة197

خصائص متعددة موجهه لتلبية حاجات العميل ، وتمنح لها صلاحيات واسعة واستقلالية والحق في اتخاذ القرار، وفي المقابل تكون مسؤولة عن النتائج.

2- البعد البشري: في كثير من الشركات ومنظمات الاعمال يعتبر الموظفين هم الهدف الاكثر افادة على الاطلاق من اجل ان تنضج اعادة هندسة العمليات علينا ان نركز على ادارة الموارد البشرية فهي الطريقة المستخدمة لدى المنظمات والمؤسسات العالمية لاختيار وتطوير وتقسيم وتعزيز الموظفين لتحقيق النسبة الكاملة للقوى العامة لخدمة واثراء اهداف الشركة وادائها. فعوامل نجاح المورد البشر يتضمن التدريب ،التعليم اتخاذ القرارات الملكية، التمكين ، و يعتبر التعليم والتدريب ، أقوى الادوات في التحول الثقافي حيث يزيد الوعي "فهم الزبون" التدريب يساعد الموظف في الحصول على الابداع و في حل المشاكل ومهارات اتخاذ القرارات²⁸.

3- البعد التكنولوجي:

عرف الهادي تكنولوجيا المعلومات بانها خليط من اجهزه الكمبيوتر ووسائل الاتصال ابتداء من الالياف الضوئية الى الاقمار الصناعية وتقنيات المصغرات الفيلمية والاستنساخ وتمثل مجموعه كبيره من الاختراعات والتكنيك الذي يستخدم معلومات خارج العقل البشري يذكر التجاران تكنولوجيا المعلومات تساعد في اعاده الهندسة من خلال العناصر التالية:

ا- الاعتماد على الانترنت والبريد الالكتروني والمصادر المتعددة في ذات الوقت؛

ب- التحويل من قاعده البيانات ونظام المعلومات الإدارية الى شبكة المعلومات التي تساعد على اداء العمل؛

ج- الاستفادة من شبكه الاتصالات السلكية واللاسلكية؛

د- التحول من مركزية القرارات، الى شبكات القرارات ، حيث يصبح كل فرد مسؤولاً عن اتخاذ القرار؛

هـ- ارسال تقارير الفورية(online) دون التواجد بالمكاتب من خلال الحاسوب المحمول؛

و- التحول من الاتصالات الشخصية بالعملاء الى الاتصالات الموضوعية الفعالة؛²⁹

4- التركيز على الزبون(العميل)

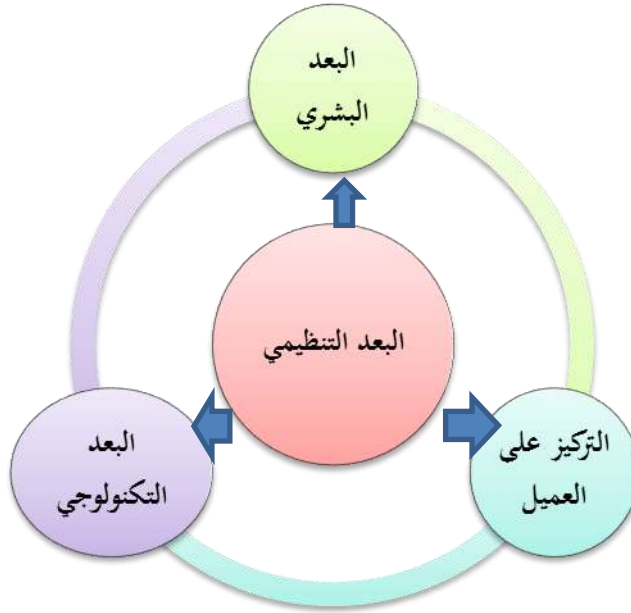
يتميز منهج اعادة الهندسة بتركيزه على العميل لا نه مصدر رئيسي للتغيير والتحسين لذلك لا بد من الاستماع الى صوته والتعرف على آرائه وشكاويه ومتطلباته وأولوياته وجوانب القوة والضعف في الخدمات والسلع المقدمة له إضافة الى اقتراحاته المتعلقة بتطوير الخدمة او المنتج³⁰

الشكل (1-7) أبعاد اعادة هندسة العمليات الادارية

²⁸ العابدي، عمار ياسر عبد الكاظم. المرجع السابق. ص512.

²⁹ تغريد عوض عبد الحليم عبد الفاضل نقلا عن عاشور اسامة اعادة هندسة العمليات الادارية في المكتبات الجامعة، مذكرة ماستر محمدخضر بسكرة سنة 2020 ص54

³⁰ محبوب مراد، استخدام إستراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية ، وكالة بسكرة اطروحة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية تخصص :اقتصاد و تسيير المؤسسة سنة 2014 ص21



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الدراسات السابقة.

المطلب الثاني: ماهية التميز التنظيمي :

من اجل تحقيق التميز التنظيمي يجب على المنظمات أن تقوم بإعادة الهندسة في مناخها التنظيمي السائد، و توجيهه نحو الإبداع و التميز و التفوق، إضافة إلى القابلية للتكيف مع أي تطوير أو تغيير أو توجه استراتيجي .

1-تعريف التميز التنظيمي Organizational Excellence:

1-1 تعريف التميز التنظيمي : يختلف الباحثون في ضبط مفهوم التميز التنظيمي واخترا مناهجهم مايلي:

التعريف الاول للتميز التنظيمي: هو جميع الطرق التي تعمل بموازنة اهتمامات اصحاب المصالح و زيادة الاحتمالية في نجاح المنظمات على المدى البعيد عن طريق الأداء الفائق في العمليات ، والعلاقة مع الزبون ، و الأنشطة المالية (Kevinv , j,others)³¹.

التعريف الثاني للتميز التنظيمي: عرف بأنه "الطريقة الشاملة للعمل الذي ينتج عنه إحداث التوازن بين أصحاب المصلحة المتمثلين في (العملاء، و المساهمين، و الموظفين و المجتمع) مما يزيد من احتمالات النجاح على المدى الطويل"³².

التعريف الثالث للتميز التنظيمي: يعرف التميز التنظيمي (Burkhart,1993) بأنه سعي المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال و الالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف و كفاية المصادر و الحرص على الأداء³³.

³¹سحر عباس حسين ،علاء عبد الرزاق ضيدان، تأثير إعادة هندسة العمليات في التميز المنظمي، جامعة كربلاء، 2021،ص174
³²آلاء بنت عبد الرحمن بن محمد بالحر،"مستوى تطبيق مكنات التميز التنظيمي في المنظمات العامة(دراسة تطبيقية على مستشفى جامعة الملك عبد العزيز بجدة من جهة نظر الإداريين)"رسالة ماجستير في الإدارة العامة ،سنة 2016،ص6.

³³عطا الله بشير عبود النويقة، " متطلبات العملية الإبداعية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية و أثرها في تحقيق التميز التنظيمي " دراسة ميدانية على منظمات الأعمال الصغيرة و المتوسطة في محافظة العاطف ،ص 399 .

و عرفه كاترين وجون بأنه ذروة الاداء و هو أفضل من العادي و أفضل من المتوقع و أفضل من القوى العاملة المماثلة في أماكن أخرى .³⁴

مما سبق نرى ان التمييز التنظيمي هو قدرة المنظمة -صندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء - على المساهمة بشكل استراتيجي لتحقيق اهدافه بكفاءة و فعالية و بصورة تميزه عن باقي المنظمات - الصناديق الأخرى - عن طريق التفوق في الأداء و حل المشكلات المطروحة .

1-2 أهمية التميز التنظيمي:

التميز التنظيمي من المداخل الادارية المعاصرة الذي تناولته العديد الكتب و البحوث و الدراسات و له أهمية في مختلف أنواع المنظمات كونه نمط فكري و فلسفة ادارية تعتمد على المنظمات المتميزة التي تحرص على انعكاس لرسالتها و رؤيتها و الأهداف التي تسعى إليها الى واقع عملي يحقق لها سمة الابداع و التطور في بيئة المنافسة مع المنظمات الأخرى النسور ان المنظمات التي تسعى إلى التميز هي التي تسمح بمراجعة أوضاعها بصفة مستمرة دون انتظار عمليات التقييم الخارجي ، و تكشف عن أوجه الضعف و تأثيرها على الأداء و كذلك مصادر القوة و مدى استثمارها و الإفادة منها في بناء و نمو القدرات البحثية و القوة التنافسية³⁵ .

في حين نقلا عن الطه ، و العلامي يرى زايد ، و السعودي إن أهمية التميز المنظمي تتلخص بالآتي :

1. يقود الشركة نحو فهم الاحتياجات المتوقعة للزبائن الحاليين و جذب زبائن جدد ؛
2. يساعد الشركة في تحقيق نتائج ايجابية على المستويات الاقتصادية و البيئية و الاجتماعية ؛
3. يحقق التكامل بين الأنظمة و العمليات و ترابط العلاقات بين الشركة و أصحاب المصالح ؛
4. يسهم في زيادة قدرة الشركة على التكيف مع أنظمة التعلم و الابداع لتحقيق قيمة مضافة ؛
5. تطوير قدرات و مهارات المديرين و الموظفين باستمرار ؛
6. التعرف على الطرق و الوسائل التي تمكن من مواجهة التحديات و العقبات ؛
7. يمنح الأفراد و العاملين في الشركة امكانات كبيرة تسهم في تحقيق اهداف الشركة³⁶ ؛

إجمالاً فإن أهمية التميز التنظيمي تتمحور حول فكرة أساسية و هي ضرورة إحداث التغيير المناسب مع متطلبات العصر

الحديث ، و العاملين ، و العملاء . و الذي من شأنه أن يرفع من مستويات أداء المنظمة و يمكنها من تطبيق التقييم الذاتي ، و مواكبة التطورات و الاتجاه إلى تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة ، و تحقيق النتائج بأقل التكاليف و بجودة عالية تحقق رضى مختلف المتعاملين .

1-3 أهداف التميز التنظيمي:

تسعى العديد من المنظمات التي تتبنى منهج التميز التنظيمي رغبة منها في الاستجابة لمتطلبات العصر الحالي و تحقيق الأهداف التالية :

- فهم مبادئ و تطبيقات نماذج التميز التنظيمي المتعددة و استخدامها في إدارة التميز التنظيمي ؛

34 عطا الله بشير عبود النويقة ، " متطلبات العملية الإبداعية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية و أثرها في تحقيق التميز التنظيمي " دراسة ميدانية على منظمات الأعمال الصغيرة و المتوسطة في محافظة العاظم ، ص 399 .

35 سحر عباس حسين ، علاء عبد الرزاق ضيدان، تأثير إعادة هندسة العمليات في التميز المنظمي، جامعة كربلاء، 2021، ص174.

36 آلاء بنت عبد الرحمن بن محمد بالحمر، مرجع سابق، ص15

- إرساء و ترسيخ فكر و مفاهيم و مبادئ و أسس نظم الجودة و معايير التميز لدى كافة العاملين في المنظمة³⁷؛
- ضمان تحقيق المنظمة رضا المتعاملين و العاملين من خلال تميز أداءهم و التحسين³⁸؛
- دراسة سبل تنفيذ منهجيات فرص التحسين من خلال تطبيقات ناجحة³⁹؛
- متابعة نتائج التقييم الذاتي للتميز حسب متطلبات معايير جوائز التميز المعتمدة من قبل المنظمة؛
- ربط استراتيجيات المؤسسة لتحقيق نتائج من خلال المبادرات الإيجابية الملموسة؛
- توفير مرجعية لكافة قطاعات المنظمة فيما يختص بالتميز⁴⁰؛

1-4-4 دوافع التميز التنظيمي :

تبنت المنظمات في العصر الحديث فكريا اداريا من أجل التميز و لذلك فانها تستجيب للعديد من القوى الداعمة للتميز ، وعليه يمكن بصفة عامة تحديد أهم القوى الداعمة كما يلي :

1- **التغيير سريع و ثابت** : التغيير هو الثابت الوحيد الذي تتعامل معه المنظمات في العصر الحالي ، نظرا للظروف الحديثة تميزت بدرجة عالية من التغييرات السريعة و ذلك بسبب تغير ظروف البيئة الخارجية باعتبارها من القوى الخارجية التي تؤثر على نشاط و قرارات المنظمة و تتأثر بها .

2- **المنافسة بلا حدود** : إن نمو فكر الاقتصاد المفتوح آليات السوق ، ظهرت معها تزايد حدة المنافسة بصورة عامة في الأسواق المنافسة بصورة عامة في الأسواق المحلية و العالمية و المتمثلة بمظاهر عديدة منها الانتاج المستمر لخدمات و منتجات مبتكرة ، و بجودة عالية و شدة الإبداعات المتلاحقة مما أصبح حتما على المنظمات ضرورة مواجهتها من خلال التميز في الأداء .

3- **تكنولوجيا المعلومات** : التقدم التكنولوجي في المعلومات الذي يؤثر بشكل فعال و كبير في جميع جوانب العمل لدى المنظمات ، الذي يؤثر بشكل فعال و كبير في جميع جوانب العمل لدى المنظمات، فإن تطور الأعمال و القدرة التنافسية تتم من خلال تطوير القدرات التكنولوجية الإلكترونية لما يوفر استمرارية و تقدم لدى المنظمة.

4- **حفظ المكانة** : يساعد التميز التنظيمي على حفظ مكان المنظمة ومكانتها و المركز التنافسي لها، وذلك من خلال المحافظة على القوى البشرية، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي والقيادة التنظيمية.

5- **تنامي الشعور بالجودة** : أصبح على المنظمات الحديثة مسؤولية البحث عن التميز من خلال الجودة، وذلك لتحقيق الاستقرار ومضاعفة فرص بقائها واستمرارها وجعلها في مقدمة تلك المنظمات التي وضعت التميز في قائمة أولوياتها⁴¹.

1-5-5 آليات التميز التنظيمي :

1-5-1-1 معوقات التميز التنظيمي :

³⁷عبدالحكيم بن سالم وآخرون، أثر أساليب التميز التنظيمي على الأداء السياقي. مجلة إقتصاديات المال و الأعمال، العدد06، 2018، ص595.
³⁸عبدالحكيم بن سالم وآخرون، أثر أساليب التميز التنظيمي على الأداء السياقي. مجلة إقتصاديات المال و الأعمال، العدد06، 2018، ص595.

³⁹أسامة ختي، التميز التنظيمي، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2018، ص23

⁴⁰عبدالحكيم بن سالم وآخرون، أثر أساليب التميز التنظيمي على الأداء السياقي. مجلة إقتصاديات المال و الأعمال، العدد06، 2018، ص595

⁴¹مصطفى يوسف كافي، إدارة الجودة في منظمات الأعمال العصرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2016، ص21

- تواجه المنظمات لتحقيق التميز التنظيمي العديد من المعوقات التي وردت في بعض الدراسات منها مايلي:
- 1- عدم وضوح قوانين و أنظمة حول الخطط والآليات التي تتبعها المنظمة لتحقيق التميز، والحفاظ عليه؛
 - 2- ضعف التحفيز، وقصور نظام الحوافز عن تقديم الحوافز التي تتناسب مع احتياجات العاملين، لتحسُّت أوضاعهم، و كسب ولائهم للمنظمة، و تقديم مستويات أداء عالية، وعدم التأخر في تعديلها؛
 - 3- ضعف الاستفادة من نظم المعلومات المتوفرة بشكل كبير، وبالطريقة التي تسهل عمليات تبادل المعلومات المستمر بين الأقسام والوحدات؛
 - 4- ضعف الرؤية الاستراتيجية الداعمة لثقافة التميز، و التركيز فقط على الأهداف قصيرة المدى؛
 - 5- ضعف البنية التحتية اللازمة للتميز التنظيمي، كالتقنيات، ووسائل الاتصال، و وسائل التدريب، و غيرها؛
 - 6- مقاومة التغيير، و الخوف و القلق الدائم من عمليات التغيير، و الوقت الطويل الذي تستغرقه عملية نشر ثقافة التغيير في المنظمة و بين أفرادها⁴²؛

1-5-2- مراحل التميز التنظيمي:

إن رحلة المنظمة للتميز تتطلب تطبيق أدوات تحسين مختلفة من خلال البيانات المتوفرة بالتقويم الذاتي ومعايير نموذج التميز لقياس مستوى تميزها، فيتم تحديد مجالات التحسين وأدواته المطلوبة بناء على طبيعة المنظمة واحتياجاتها، ومن أشهرها استخدام المقارنات المرجعية، و مواصفات الأيزو، و بطاقة الأداء المتوازن... الخ، وهذه الأدوات ينظر إليها على أنها نشاطات تكميلية كجزء من إستراتيجية مخطط لها لتحقيق التميز، وذلك من منطلق إن التوجهات الإدارية الحديثة تتكامل وتبلور في مفهوم شامل يكرس منطق التفوق الذي يجمع كل عناصر التميز التي ينبغي توافرها في المنظمات؛

إن رحلة المنظمة للتميز تبدأ بالمرحلة الأولية، ثم مرحلة اختيار وتطبيق نموذج التميز المناسب، و أخيرا مرحلة استدامة التميز، ويمكن توضيح خطوات تلك المراحل على النحو التالي:

أولا : المراحل الأولية: التي تضع فيها المنظمة رؤيتها المبنية على وضوح الاستراتيجية لتحقيق التميز، وحددت كمايلي:

- تحديد طرق إجراءات العمل: حيث يتم في هذه المرحلة تحديد طريقة وأسلوب إجراءات العمل التشغيلية، و العمل على تحسينها بطريقة تضمن التكامل والوضوح ويستحسن في هذه المرحلة الاستعانة بمواصفات الأيزو لتحسين إجراءات العمل؛

- البناء على أفضل الممارسات بعد تحسين إجراءات عمليات العمل؛

- يتم وضع التقنيات المناسبة لتحديد أفضل الممارسات من المنظمات الأخرى للاستفادة منها وإجراء المقارنة معها. ومن المناسب في هذه المرحلة تطبيق المقارنات المرجعية والتقويم الذاتي؛

- تطوير مستوى الأداء: وبعد اعتماد الأداء على أساس أفضل الممارسات، فإن نقل مستوى الأداء لمستوى متميز يتطلب

استخدام نماذج التميز و التي توفر فرصة حقيقية لمزيد من التعلم التنظيمي لتحقيق الأداء المتميز؛

ثانيا : مرحلة تطبيق نموذج التميز: وهي الخطوات المتبعة لتطبيق نموذج التميز، و التي حددها

نموذج التميز الكندي بعشر خطوات على النحو التالي :

● نشر مفاهيم التميز : من خلال استعراض مفاهيم التميز ومناقشة جميع العاملين في المنظمة حول كيفية استعمالها و تطبيقها في موقع العمل؛

- فهم نموذج التميز: من خلال تشكيل فريق عمل للنظر في نموذج التميز نفسه، وفهم محتويات ومضمون النموذج ؛
 - نشر الرسالة: ويتضمن نشر التزام المنظمة لممارسة التحسن المستمر ونشر مفاهيم التميز بين جميع العاملين⁴³ ؛
 - استخدام نموذج التميز للتقويم: يعمل فريق العمل على تقويم مستوى أداء النشاطات داخل المنظمة باستخدام معايير نموذج التميز، و اكتشاف الفجوات التي يبرزها التقويم الذاتي ؛
 - وضع خطط التحسين المستمر: تقوم المنظمة بإعداد خطة التحسين وتحديد المواقع ذات الأولوية للتحسين لوضع المنظمة على طريق التميز، وذلك من خلال البيانات المحصلة من نتائج ؛
 - التقويم الذاتي المعتمد على نموذج التميز في المرحلة السابقة، وكذلك المعلومات التي تحدد احتياجات العملاء و الشركاء ؛
 - تنفيذ خطة التحسين و التطوير: التي تتطلب أن يكون أهداف خطة التطوير واضحة، وكذلك تدريب العاملين على استخدام الأدوات اللازمة للتطوير ؛
 - مراقبة خطة التحسين والتطوير: وذلك لمراقبة التقدم وتحقيق أهداف خطة التطوير، على أن توفر المنظمة الدعم والتحفيز اللازمين لتجاوز العقبات ؛
 - إعادة إجراء التقويم الذاتي باستخدام نموذج التميز: وذلك لرصد المكاسب والأهداف المتحققة وقياس تقدم المنظمة على طريق التميز، ومن ثم وضع قواعد لخطط التحسين الجديدة ؛
 - المحافظة على المكاسب والأهداف المحققة: من خلال تطبيق أدوات التحسين في كل جوانب المنظمة للمحافظة على التطور المتحقق ؛
 - التركيز على التحسين و التطوير المستمر: من خلال الالتزام نحو التحسين المستمر و جعل نموذج التميز جزء من ثقافة المنظمة وطريقة إدارة أعمالها؛
 - ثالثاً: مرحلة استدامة التميز: وهي خطوات لاستمرار تحقيق التميز في المنظمة و التي قدمتها "المنظمة الاسترالية"، عبر إتباع الخطوات التالية:
 - الاستمرار في تطبيق نموذج التميز؛
 - قيادة و إدارة التغيير: من خلال البيانات المتوافرة من مراجعة و تقويم التميز المتحقق ؛
 - فهم منهج النظم: التفهم المشترك للمدخلات والأولويات المتفق عليها للمخرجات ؛
 - توضيح قوة وفرص التحسين: وذلك لوضع حصة من الموارد للتحسين ؛
 - إدخال تقنيات التحسين: من خلال الأخذ بأدوات التحسين ومسؤوليات التطوير⁴⁴؛
- 1-5-3- متطلبات التميز التنظيمي :**

43 أسماء العوايشة، اتجاهات العاملين في القطاع الأردني نحو جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية ، 2006، ص1

44 أسماء العوايشة، اتجاهات العاملين في القطاع الأردني نحو جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية ، 2006، ص1

تسعى المنظمات لتحقيق المزيد من التميز التنظيمي وذلك من خلال متطلبات عديدة هذه المتطلبات هي (السلمي ،2002):

- بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة و نظرتها المستقبلية ،منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم و تنظم عمل المنظمة و ترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قاعد و أسس اتخاذ القرارات ؛
- توفير هياكل تنظيمية مرنة و متناسبة مع متطلبات الأداء و قابلة للتعديل ،و التكيف مع المتغيرات الداخلية و الخارجية؛⁴⁵
- نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة يحدد آليات تحليل العمليات و أسس تحديد مواصفات و شروط الجودة و معدلات السماح فيها و آليات رقابة و ضبط الجودة و مداخل تصحيح انحرافات الجودة ؛
- نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة و تحديد مصادرها ووسائل تجميعها و قواعد معالجتها و تداولها و تحديثها و حفظها و استرجاعها ، فضلا عن قواعد و آليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار ؛
- نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يبين القواعد و الآليات لتخطيط و استقطاب و تكوين الموارد البشرية و تنميتها و توجيه آداها كما يتضمن قواعد و آليات تقويم الأداء و أسس تعويض العاملين وفق نتائج الأداء ؛
- نظام لإدارة الأداء يتضمن قواعد و آليات تحديد الأعمال و الوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات المنظمة ، و أسس تخطيط الأداء المستهدف و تحديد معدلاته و مستوياته ، و قواعد توجيه و متابعة الأداء و تقويم النتائج و الإنجازات ؛
- نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي و أداء مجموعات و فرق العمل و وحدات الأعمال الاستراتيجية و الأداء المؤسسي بغرض تقويم الإنجازات بالقياس إلى الأهداف و معايير الأداء المقررة ؛
- قيادة فعالة تتولى وضع الأسس و المعايير و توفير مقومات التنفيذ السليم للخطط و البرامج تؤكد فرص المنظمة في تحقيق "إدارة التميز"⁴⁶ ؛

1-6- نماذج التميز التنظيمي :

تسعى المنظمات للاستفادة من النماذج على هدف إجراء التقييم الذاتي و الوقوف على مختلف أوجه الضعف و القصور في الأداء و هذه النماذج عبارة عن مجموعة من المعايير محددة مسبقا .

1-6-1- النموذج الأول :النموذج الأوربي للتميز (EFQM) :

يعتبر النموذج الأوربي للتميز من أبرز نماذج " التميز " الأكثر استخداما في العالم المعاصر ويقوم على قاعدة ،أساسية من فكر الجودة الشاملة ،حيث أنشأ من فعاليات الأداء الأوربي لإدارة الجودة والذي أنشأ في عام 1988 ، و تبلور فلسفة النموذج الأوربي في أن التميز في الأداء ،وخدمة العملاء ،وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين و غيرهم والمجتمع بأسره ، إنما

⁴⁵غالية عبد السلام محمود العمامي،"التميز التنظيمي الفلسفة الحديثة في نجاح المنظمات (مدخل نظري) "المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ،سنة 2016،ص155.

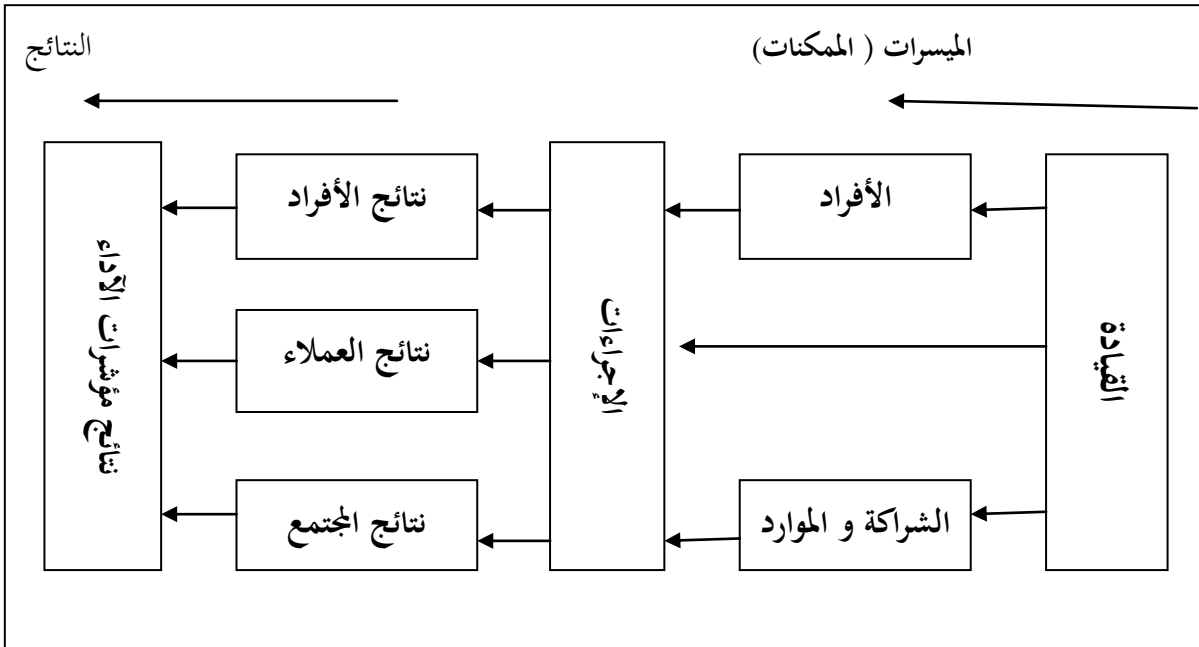
⁴⁶غالية عبد السلام محمود العمامي،"التميز التنظيمي الفلسفة الحديثة في نجاح المنظمات (مدخل نظري) "المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ،سنة 2016،ص155.

يتحقق من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات الاستراتيجية و الموارد البشرية، و تستثمر العلاقات و تنفذ العمليات المختلفة بالمنظمة.⁴⁷

مزايا النموذج:

- ويعرف النموذج الأوربي للتميز بأنه "الممارسة البارزة في إدارة المنظمة، وتحقيق النتائج ومن ثم تستطيع المنظمة الوصول إلى مرتبة التميز إن هي التزمت أفكار وأنماط الإدارة القائمة على مجموعة من الأسس.⁴⁸"
- ويهدف النموذج الأوربي للتميز إلى تحقيق عدة أهداف حسب الطريقة التي تستخدمها المنظمة تحديداً:
- استخدام النموذج كمرجعية لتكوين المنظمات من تطوير أهداف ملموسة وقابلة للقياس ؛
 - استخدام النموذج كمنطلق للتقديم لنيل جائزة التميز ؛
 - استخدام النموذج كأداة لتحسين الأداء الراهن للمنظمة؛
 - التركيز الرسمي على العناصر و المسؤوليات ذات الأولوية.
 - سهولة استخدام وتطبيق النموذج في حال تحديد الأهداف من قبل الإدارة ؛
 - أداة لعرض التزام الإدارة بالتحسين المستمر وأداة لبناء صورة قوية للمنظمة ؛
 - إشراك وتحفيز الأفراد وباقي أصحاب المصلحة⁴⁹؛

الشكل رقم: (1-7) نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة -



⁴⁷غالية عبد السلام محمود العمامي، "التميز التنظيمي الفلسفة الحديثة في نجاح المنظمات (مدخل نظري)" المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، سنة 2016، ص157-158.

⁴⁸، لحسن عبد الله باشيورة و آخرون، التميز المؤسسي: مدخل الجودة وأفضل الممارسات مبادئ وتطبيقات، دار الوراق للنشر و التوزيع، ط2013، ص1، ص68.

⁴⁹نادية لطفي عبد الوهاب، سناء لزمد سليمان، إستخدام نموذج التميز الأوربي في تقييم أداء المنظمات بحث تطبيقي في مستشفى النعمان العام، كلية الإدارة و الإقتصاد، جامعة بغداد، مجلة دنائير، العدد 08، ص253

المصدر: لحسن عبد الله باشيورة وآخرون، التميز المؤسسي: مدخل الجودة وأفضل الممارسات مبادئ وتطبيقات، دار الوراق للنشر و التوزيع، ط1، 2013، ص79

1-6-2- النموذج الثاني : النموذج الأمريكي " مالكوم بالدريج " للتميز.

تأسست منظمة مالكوم بالدريج **Baldrige** الوطنية للتميز سنة 1987 في الولايات المتحدة الأمريكية لغرض تعزيز القدرات التنافسية للمنظمات الأمريكية في مواجهة تحديات المنظمات الأوروبية واليابانية خاصة. وذلك من أجل زيادة الوعي بوجود الأداء ولكافأة الشركات الأمريكية التي تنجح في تطبيق نظم إدارة الجودة⁵⁰. وأنه حسب النظام المعلن للجائزة فإن الهدف من هذا النموذج هو ترويج وتدعيم المفاهيم المتصلة بعناصر ومكونات تميز الأداء في المنظمات وتنمية قدراتها التنافسية، و نقل تجارب ارباب وخبرات المنظمات التي تنجح في تحقيق مستويات التميز إلى غيرها من المنظمات الساعية إلى تحسين الأداء والوصول إلى مراتب أعلى في طريق التميز .

ويمثل النموذج الأمريكي أداة مهمة تستفيد بها المنظمات في إجراء عمليات التقييم الذاتي بالاستناد إلى مجموعة المعايير والأدوات ونظام القياس التي يحتويها النموذج، كذلك يستند إلى مجموعة مفاهيم رئيسية تعبر عن قيم التميز والفعالية، وتنبع بالدرجة الأولى من فكر " إدارة الجودة الشاملة " وهي كمايلي:

- الاهتمام بالجودة انطلاقا من رغبات العملاء؛
- التركيز على أهمية تصميم الجودة في مجالات النشاط المختلفة لمنع حدوث الخطأ؛
- ضرورة التعلم التنظيمي و التطوير المستمر لعناصر و مقومات الأداء؛
- تقدير الأهمية الكبرى للعنصر البشري الفعال؛
- أهمية العناية بتنمية علاقات المنظمة مع مختلف الأطراف الخارجية المتعاملة معها؛
- أهمية الاستجابة السريعة للاحتياجات الزبائن والتحوليات في الأوضاع المحيطة بالمنظمة⁵¹؛

أهم مزايا النموذج.

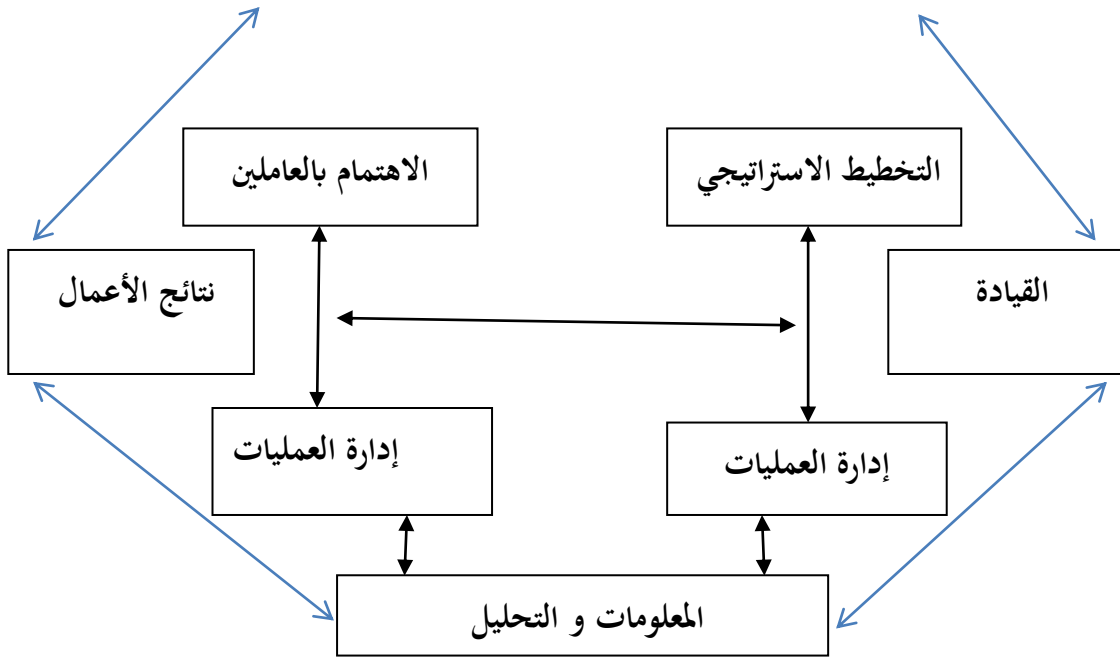
- التميز الموجه بالعمل؛
- التعلم الشخصي و التنظيمي؛
- التركيز على النتائج و خلق القيمة؛
- الإدارة بهدف الإبداع و الابتكار؛

الشكل رقم(1-8) عناصر هيكل نموذج بالدريج.

العمل و التركيز على السوق الاستراتيجية و الخطط التشغيلية

⁵⁰قبطان شوقي، إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة و المنافسة، ورقة عمل مقدمة للملتقى الوطني الرابع حول " المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية " جامعة المدية، 2010، ص225 .

⁵¹عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية: تميز بلا حدود، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، المنصورة، 2010، ص324.



المصدر: علي السلمي ، إدارة التميز (نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة) ، مكتبة الإدارة الجديدة ، مصر ، 2002، ص 65 .

1-3-6-3- النموذج الثالث : النموذج الياباني " Diming " :

ارتبط إسم ويليام ديمينغ **Edwards Diming** بحركة الجودة في اليابان منذ الأربعينيات من القرن الماضي ، وتقوم مؤسسة ديمينغ بمنح جائزة باسمه لأفراد والهيئات التي تحقق إنجازات مهمة في مجال رقابة الجودة ، و عليه من خلال هذا الصدد يلاحظ مايلي :⁵²
تقوم الجائزة على أساس نموذج يركز فقط على العمليات المؤدية إلى الجودة الشاملة دون النظر إلى النتائج المترتبة عليها . كانت الجائزة تقدم في السابق لليابانيين فقط .

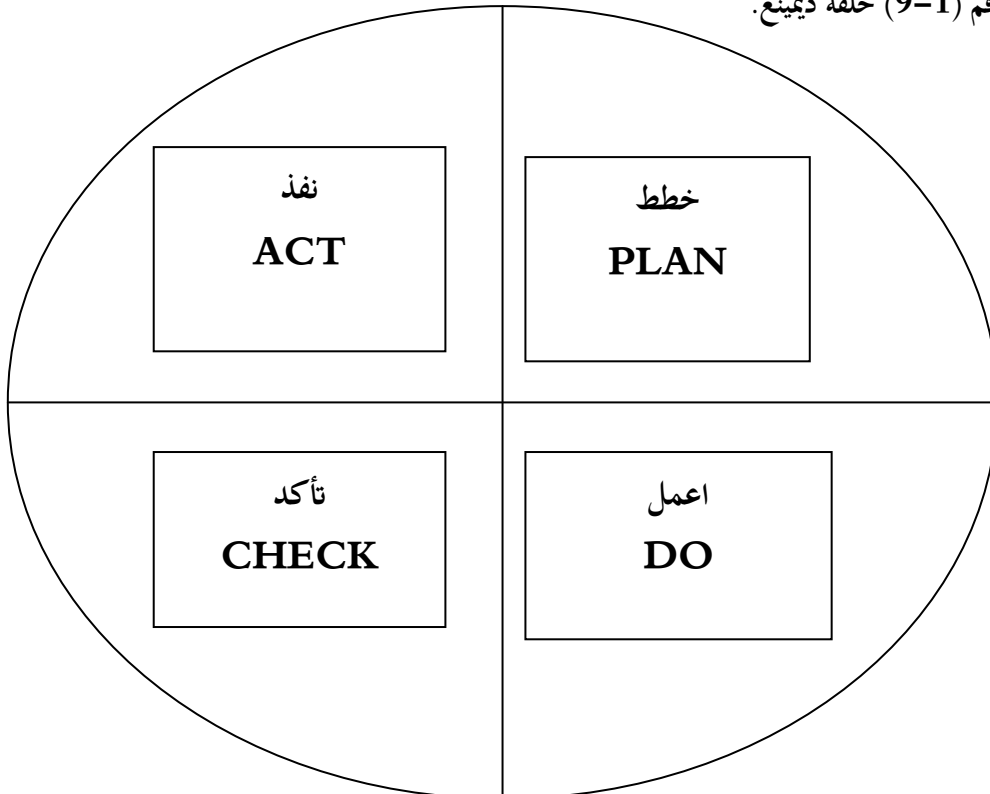
تحدد المعايير التي يتم قياس المنظمات على أساسها نيل الجائزة فيمايلي :

- **السياسات** : وهي الأمور المتصلة بشرح السياسات التي تتبعها المنظمة والعمليات المستخدمة في وضعها ، ومدى وجود أهداف طويلة وقصيرة المدى؛
- **التنظيم والتنمية** : يتضمن مدى استخدام فرق العمل، الهيكل التنظيمي وتوزيع الاختصاصات بين التقسيمات التنظيمية المختلفة، وطبيعة العلاقة مع الأطراف الخارجية؛
- **المعلومات** : مدى استخدام المعلومات في المؤسسة، وطرق استقبال وتداول المعلومات من المصادر الداخلية والخارجية ، طرق تنظيم المعلومات و تحديثها؛

⁵² علي السلمي، مرجع سابق، ص 116 .

- التحليل : أسلوب تحليل المشكلات التي تواجه الجودة في المنظمة، و أسس ترتيب المشكلات من حيث أولوية التعامل معها والخطط التي تضعها المنظمة لعلاجها؛
- التنميط : يتناول هذا العنصر المعايير المستخدمة في نظم الجودة وكيفية تطبيقها وأساليب تحديثها؛
- تأثيرات الجودة : النتائج المحققة للمنظمة نتيجة أعمال نظم الجودة ،سواء كانت نتائج ملموسة أو غير ملموسة؛
- الرقابة : يعرض هذا العنصر الأساليب المختلفة التي تتبعها المنظمة للتأكد من جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها لعملائها؛

الشكل رقم (1-9) حلقة ديمينغ.



المصدر: مجيد الكرخي، إدارة الجودة الشاملة، المفاهيم النظرية وابعادها التطبيقية في مجال الخدمات، الطبعة الاولى، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 015، ص36

1-6-4- النموذج الرابع : نموذج " 4P " لبناء التميز التنظيمي.

كان الدافع من وراء إنشاءه هو توفير نصح متكامل من مختلف الجوانب الملموسة وغير الملموسة الموضوعية والذاتية ، والجماعية والتنظيمية ، ومع الوعي المتزايد بدور الموارد البشرية في السياق التنظيمي ، و من هذا المنطلق فإن الأولوية لأي استراتيجية جودة أو تميز يجب أن تكون بناء جودة الأفراد باعتبارهم الركيزة الأساسية وحافز تركيز المؤسسات والعمليات والمنتجات ، وتهدف هذه الاستراتيجية إل تحسين كفاءة "4P" وتوضع على أساس فهم العلاقات المتبادلة والتفاعلية بين مستويات الفرد والفريق و التنظيم . و لبناء التميز التنظيمي هناك أربعة عناصر يتكون منها النموذج و هي:

(الأفراد people) ؛

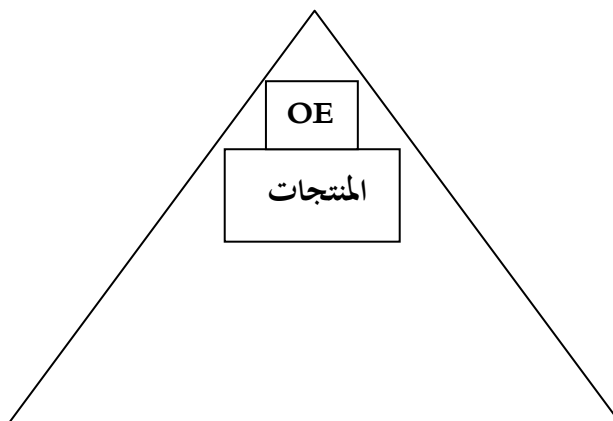
(الشراكة و الفريق patnershipteams) ؛

(العمليات processes) ؛

(المنتجات products)؛

وأساس هذا النموذج يتمثل في بناء القيادة التي تدعم العوامل السابقة و معا يشكلون خمس عوامل لتحقيق النتيجة التي تسمى " التميز التنظيمي " وعليه يشير هذا النموذج أن تحقيق التميز التنظيمي يبدأ ببناء القيادة الفعالة والقادرة على بناء التوجه الاستراتيجي للمنظمة نحو التميز ، ثم التركيز على كل ما يرتبط بالأفراد من اختيار وتعيين و نقل وتحفيز وترقية وغيرها ، ثم بناء الشراكة مع فرق العمل وأصحاب المصالح خاصة من خارج المنظمة وغيرها ، ثم تأتي بعد ذلك ممارسة العمليات في إطار التحسين المستمر و تحقيق الجودة وتخفيض التكاليف ، ثم يكون الناتج النهائي في شكل تقديم المنتجات والخدمات التي تشجع حاجات العملاء تحقق طموحاتهم بطرق أفضل من طرق المنافسين .

الشكل رقم(1-10) نموذج " 4P - لبناء التميز التنظيمي OE





المصدر: سيدم حمد جاد الرب، إدارة الإبداع و التميز التنافسي، دار الوراق للنشر و التوزيع ، 2013، ص135 .

إذا العديد من دول العالم جعلت التميز التنظيمي أولى اهتمامها ، سعت كلها لإيجاد النموذج المناسب بمعايير تتوافق مع بيئتها و أوضاعها الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و الدينية ، فأنشأت جوائز مختلفة لتكريم جهود و مساعي المنظمات للتفوق و الريادة في الأداء ، الأمر الذي ساهم في تسابق المنظمات نحو الجودة الشاملة و الاداء المتميز لتحقيق طموحاتها و متطلباتها كما ساهم في تطورها و النموذج الانسب هو نموذج " P4 " لبناء التميز التنظيمي

المبحث الثاني: الادبيات التطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية والتميز التنظيمي

وهي عبارة عن مجموعة من الدراسات السابقة العربية والاجنبية والمقارن بينهما وبين الدراسة الحالية ،من اجل فهم الموضوع جيدا.

المطلب الاول: الدراسات السابقة

قمنا في هذا المبحث بجمع مجموعة من المذكرات السابقة لسنوات عديدة وادارات مختلفة عمومية واقتصادية، من داخل الوطن ومن خارجه، عاجلنا في هذا المبحث متغيرات اعادة هندسة العمليات الادارية في تحقيق التميز التنظيمي ، ومن اجل التعرف على ذلك، ومعرفة النتائج التي وصلت اليها الدراسات السابقة والوسائل المستعملة ،قمنا بتقسيم المبحث الى ثلاثة مطالب في المطلب الاول وضعنا الدراسات باللغة العربية وفي المطلب الثاني باللغة الاجنبية ثم تطرقنا في المطلب الثالث الى العلاقة بين دراسات السابقة والدراسات الحالية :

1- الدراسات السابقة باللغة العربية:

1-1-دراسات الخاصة بإعادة هندسة العمليات الادارية :

الدراسة الاولى: خان احلام 2015 بعنوان: اهمية اعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الاداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية :

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى مساهمة اعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين اداء الافراد واختبار الاثر المباشر والاثار الغير مباشر لدور إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين اداء البشري من خلال الممارسات او نظم عمل الاداء العالي. وتمثلت عينة الدراسة في موظفي ادارات موارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة ، استخدام اداة استبيانين والمقابلة على 115 فرد استعملت البرنامج الإحصائي SPSS 20 و Amos، واعتمد على المنهج الاستكشافي والاختبار وتوصل الى النتائج ان اعاده هندسة الموارد البشرية تساهم في تحسين الاداء البشري من خلال تغيير الادوار ومؤهلات الرؤساء والمرؤوسين والى دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الاداء ومساهمة في اعاده تنظيم ادارة الموارد البشرية⁵³.

الدراسة الثانية: حاييف سي حاييف شيراز 2016 بعنوان دور اعاده هندسة العمليات الإدارية في تحسين تنافسيه المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مجموعة من مؤسسات قطاع طحن بولاية بسكرة.

هدفت هذه الدراسة الى اختبار دور اعادة هندسة العمليات الادارية في تحسين تنافسية المؤسسة ،كانت عينة الدراسة عبارة عن إطارات (16) مؤسسة في قطاع الطحن ، تم استخدام اداة الاستبيان ،وزعت على 67 فرد استعمل البرنامج الإحصائي SPSS ، واعتمد على المنهج الوصفي التحليلي وتوصل الى النتائج اهمها ضرورة تطبيق اعادة هندسة العمليات الإدارية لتحقيق نتائج

⁵³ خان احلام. اهمية اعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين اداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية في ولاية بسكرة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير . جامعة محمد خيذر بسكرة. سنة 2015

متميزة , العمل على نشر ثقافته تغيير والتطوير لدى الافراد، ضرورة تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات محل الدراسة⁵⁴.

الدراسة الثالثة: أحمد خليل محمود الكحلوت 2017 بعنوان: علاقة إعادة هندسة العمليات بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في غزة

هدفت هذه الدراسة الى تحليل وتوضيح إعادة هندسة العمليات الادارية وكل ما يتعلق بها في الجامعة الفلسطينية في غزة وتحقيق الميزة التنافسية لها، وتمثلت عينة الدراسة في الاكاديميين الإداريين في الجامعات ، استخدام اداة الاستبيان على 123 فرد استعمل البرنامج الإحصائي SPSS، واعتمد على المنهج الوصفي التحليلي وتوصل الى النتائج اهمها يجب ترخيص ونشر فكرة إعادة هندسة لدى الإدارة العليا لتحسين اداء الوظيفي، توفير المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق الهندرة المتمثلة في استراتيجية الاتصال الالتزام وقناعة إدارة المعلومات والاستعداد للتغيير، استعمال قنوات اتصال فعالة بين المستويات المختلفة للإدارة وشفافية العمليات الإدارية لتحسين نوعية الاداء⁵⁵

الدراسة الرابعة: نور الدين مزهودة 2018 بعنوان: دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار (entp)

هدفت هذه الدراسة الى توضيح دور إعادة هندسة العمليات في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار (ENTP)، وتمثلت عينة الدراسة في الأفراد العاملين في المؤسسة، تم استخدام اداة الاستبيان وزعت على 65 فرد استعمل البرنامج الإحصائي SPSS V23، واعتمد على المنهج الوصفي التحليلي وتوصل الى النتائج اهمها أن المؤسسة محل الدراسة تهم كثيرا بكل من إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحقيق التميز المؤسسي وأن تحقيق التميز المؤسسي يتأثر بثلاث عوامل تتمثل في كل من تكنولوجيا المعلومات، التزام وقناعة الإدارة العليا، الاستعداد للتغيير⁵⁶.

الدراسة الخامسة: مراد اسماعيل ، بولفضاوي أمال 2018 بعنوان: دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في الاداء الوظيفي دراسة حالة مديره املاك الدولة عين تموشنت

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع تطبيق هندرة ادارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الاداء الوظيفي بمديره املاك الدولة عين تموشنت ، وتمثلت عينة الدراسة في الأفراد العاملين في المؤسسة، تم استخدام اداة الاستبيان وزعت على 70 فرد استعمل البرنامج الإحصائي SPSS، واعتمد على المنهج الوصفي التحليلي وتوصل الى نتائج اهمها يجب ترخيص ونشر فكره إعادة هندسة لدى الإدارة العليا لتحسين اداء الوظيفي، توفير المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق الهندرة المتمثلة في استراتيجية الاتصال الالتزام وقناعة إدارة المعلومات والاستعداد للتغيير، استعمال قنوات اتصال فعالة بين المستويات المختلفة للإدارة وشفافية العمليات الإدارية لتحسين نوعيه الاداء⁵⁷.

الدراسة السادسة: براهيم شراف 2018 بعنوان: الهندرة مدخل لتفعيل اداره المعرفة في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية على مؤسسه باتيميتال بعين الدفلى

54 اطروحة مقدمه لنيل شهاده الدكتوراه علوم تخصص علوم تسيير.كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر. بسكرة

55 احمد خليل الكحلوت،علاقة إعادة هندسة العمليات بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية غزة،رسالة ماجستير ادارة اعمال سنة2017

56 نور الدين مزهودة ،دور إعادة هندسة العمليات الادارية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار

entp،المجلة الدولية للاداء الاقتصادي ،2018،الحجم1،ص60-80

57مراد اسماعيل ، ط د بولفضاوي امال، مجله التكامل الاقتصادي المجلد07 العدد02 جوان2019

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على امكانيه استخدام الهندرة في مدخل اداري تفعيل اداره المعرفة في مؤسسه باتيمتال بعين الدفلى ،وتمثلت عينة الدراسة في الأفراد العاملين في المؤسسة، استخدام اداة الاستبيان على 170 فرد استعمل البرنامج الإحصائي SPSS، واعتمد على المنهج الوصفي التحليلي وتوصل الى النتائج اهمها استخدام الهندرة كمدخل اداري فعال في تفعيل اداره المعرفة في المؤسسة، الاهتمام بالموارد البشرية حيث يعتبر أكثر تأثيراً على اداره المعرفة في المؤسسة مصدراً لميزه التنفسية المستدامة، استخدام تقنيه المعلومات .⁵⁸

الدراسة السابعة: رايح برباخ 2019العنوان: اعادة هندسة العمليات الادارية وعلاقتها بجودة إجراء العمل في معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضة بالمسيلة

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على طبيعة العلاقة بين تصميم الهيكل التنظيمي وجودة إجراء العمل،وعلى طبيعة العلاقة بين قدرات تكنولوجيا المعلومات وجودة إجراء العمل،وتمثلت عينة الدراسة اساتذة المعهد، استخدام اداة الاستبيان على 43 فرد استعمل البرنامج الإحصائي SPSS 19، واعتمد على المنهج الوصفي التحليلي وتوصل الى النتائج اهمها وجود علاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات واليه تنفيذ اجراء العمل في المعهد،وجود علاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات واداره المعلومة والاتصال والتواصل في المعهد .⁵⁹

الدراسة الثامنة: منال كمال سليمان (2020)بعنوان: أليات الهندرة المؤسسية كمدخل لتطوير اداء منظمات المجتمع المدني من منظور طريقة تنظيم المجتمع

هدفت هذه الدراسة الى تحديد اسهامات اليات الهندرة المؤسسية كمدخل في تطوير اداء منظمات المجتمع المدني و طريقة تنظيم المجتمع ،وتمثلت عينة الدراسة في اعضاء مجلس اداره الجمعيات و ادرين عاملين بالجمعيات ،استخدام اداة الاستبيان على 169 فرد استعمل البرنامج الإحصائي SPSS، واعتمد على المنهج الوصفي التحليلي وتوصل الى النتائج اهمها الاهتمام بنشر ثقافة التغيير بالمنظمة وهندسة العمليات الإدارية بعقد دورات تدريبية لأعضاء مجلس ادارة المنظمات المدني على اسلوب وتبديل الخبرات والتنسيق بين المنظمات المجتمع المدني والمنظمات التي تطبق الهندرة نظرة المؤسسة واجراء دراسة دقيقة لتكوين نظره الشمولية وتشجيع الابداع والابتكار في التخطيط والتنفيذ وان اسلوب اعادة هندسة العمليات يناسب الواقع الجديد الذي يتسم بالتغيرات الشديدة والمتسارعة من اجل تحسين مهارات العاملين وتحسين خدماتها تبديل مصادرها واعاده بناء عمليه انظمه التقنية التي تستخدمها من اجل مواكبة التغيرات⁶⁰

الدراسة التاسعة: سحر عباس حسين، علاء عبد الرزاق ضيدان (2021)بعنوان: تأثير إعادة هندسة العمليات في التميز المنظمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من الافراد العاملين في الشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات

هدفت هذه الدراسة الى تقييم العلاقة بين اعادة هندسة العمليات وتأثيره في التميز التنظيمي ووضح تأثير اعادة الهندسة العمليات في التميز التنظيمي في مصنع انتاج السيارات والمعدات المتخصصة في الاسكندرية/العراق ،وتمثلت عينة الدراسة في الأفراد العاملين في المؤسسة، استخدام اداة الاستبيان على 131 فرد استعمل البرنامج الإحصائي SPSS V24، واعتمد على المنهج الوصفي التحليلي وتوصل الى النتائج اهمها ان الادارة لم تولي اهتماما كافيا بآراء الزبائن كذلك عدم رغبة الشركة في اشراك العاملين

⁵⁸جامعة حسبية بن بوعلبي بالشلف

⁵⁹مجلة الابداع الرياضي المجلد رقم(10)العدد رقم(02)مكرجزه(01)2019 الصفحة396_410

⁶⁰مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية العدد 51 المجلد2 يوليو 2020 الموقع الالكتروني

<https://jsswh. journals.ekb.eg>

في صنع القرارات في الشركة واقترح ضرورة ان تقوم الشركة بمراجعة جدية شاملة واعادة تفكير بالأساليب والعمليات الادارية والفنية لا نجاح اعادة هندسة العمليات⁶¹.

2_1: الدراسات الخاصة بالتميز التنظيمي :

الدراسة الأولى: أحلام سراي 2017 بعنوان : مقومات تفعيل التميز في منظمات الاعمال -دراسة تقييمية

مقارنتية بين الاردن دبي و الجزائر-

هدفت هذه الدراسة النظرية الى تسليط الضوء على مقومات تفعيل التميز في منظمات الأعمال بالأردن، دبي والجزائر، وإبراز أهميتها كوسيلة لمجابهة التحديات التي تواجهها، والوقوف على مدى توافر معايير التميز الذي أضحي فلسفة إدارية تساعد منظمات الأعمال على تحقيق أهدافها في ظل احتدام المنافسة المحلية والعالمية ، والتعرف على أهم الفروقات والاختلافات بين هذه المعايير وتقييمها في ضوء المعايير العالمية ، واعتمد على المنهج الوصفي التحليلي وتوصل الى النتائج اهمها إبراز مقومات تفعيل التميز في منظمات الأعمال أهميتها كوسيلة لمجابهة التحديات التي تواجهها، والوقوف على مدى توافر معايير التميز الذي أضحي فلسفة إدارية تساعد منظمات الأعمال على تحقيق أهدافها في ظل احتدام المنافسة المحلية والعالمية ، والتعرف على أهم الفروقات والاختلافات بين هذه المعايير وتقييمها في ضوء المعايير العالمية .

شملت الدراسة نماذج التميز في الأردن، دبي و الجزائر وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لبناء الخلفية النظرية للتميز وإدارته ومقارنة نماذج التميز في الدول الثلاث محل الدراسة بالنماذج العالمية.

أظهرت النتائج المتوصل إليها أن نماذج التميز بالأردن، دبي والجزائر استمدت أفكارها من النموذج الأوربي والياباني والأمريكي إلا أن موازين هذه المعايير تختلف من نموذج لآخر حسب ظروف وطبيعة الدولة، وتعتبر إمارة دبي السبقة في هذا المجال تليها الأردن ثم الجزائر، فهي في رحلة بحث دائم حول إيجاد سبل تحقيق الأداء المتميز من خلال تطوير جودة منتجاتها وخدماتها⁶². الدراسة الثانية:الجميلي والجبوري 2019بعنوان: ذكاء الأعمال ودوره في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين في جامعة كركوك

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى ارتباط ذكاء الأعمال بأبعاده المتمثلة ب(مستودعات البيانات, التنقيب عن البيانات, عمليات البيانات, المعالجة الآتية للبيانات, تقنيات عرض المعلومات) في تحقيق التميز التنظيمي بأبعاده

⁶¹كلية الادارة و الاقتصاد-جامعة كربلاء. المجلة العراقية للعلوم الادارية. المجلد17العدد69.ايلول2021

⁶² أحلام ساري 2016 ، مقومات تفعيل التميز في منظمات الاعمال -دراسة تقييمية مقارنتية بين الاردن دبي و الجزائر- ، رسالة مقدمة لنيل ش هادة دكتوراه علوم ، جامعة مجّد بوضياف - المسيلة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .

(التميز الاستراتيجي, التميز الثقافي, تميز المرؤوسين) في جامعة كركوك، وتمثلت عينة الدراسة في مديري العاملين في جامعة كركوك، استخدام اداة الاستبيان على 40 فرد استعمل البرنامج الإحصائي SPSS V23، واعتمد على المنهج الوصفي التحليلي وتوصل الى النتائج اهمها أن هناك علاقة ارتباط قوية ومعنوية بين ذكاء الأعمال ومتغير التميز التنظيمي⁶³.

الدراسة الثالثة: بديار امينة 2019 بعنوان: المسؤولية الاجتماعية كتوجه استراتيجي لتحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مؤسسة سونلغاز وحدة غليزان

هدفت هذه الدراسة الى تحديد اثر المسؤولية الاجتماعية على ابعاد التميز التنظيمي وكذلك قياس طبيعة علاقات الارتباط بين كل بعد من المسؤولية الاجتماعية وبعد من التميز التنظيمي في مؤسسة سونلغاز وتمثلت عينة الدراسة في الأفراد العاملين في المؤسسة، استخدام اداة الاستبيان على 40 فرد استعمل البرنامج الإحصائي SPSS، واعتمد على المنهج الوصفي التحليلي وتوصل الى النتائج اهمها أن واستنتج ان هناك علاقة بين المسؤولية الاجتماعية وابعاد التميز التنظيمي ووضح ان هناك تفاوت في تأثير الابعاد فاعتبر بعد المورد البشري الاساس في التأثير ثم التخطيط الاستراتيجي⁶⁴

الدراسة الرابعة: علي العالية 2020 بعنوان: انعكاس البراعة التنظيمية على التميز التنظيمي: بحث استطلاع في شركة الصناعات القطنية العراقية.

هدفت هذه الدراسة الى معرفة الارتباط والأثر بين البراعة التنظيمية وبين أبعاد التميز التنظيمي في شركة الصناعات القطنية، وتمثلت عينة الدراسة في القيادات الإدارية و عدد من العاملين ذوي الخبرة والكفاءة، استخدام اداة الاستبيان على 60 فرد استعمل البرنامج الإحصائي SPSS، واعتمد على المنهج الوصفي التحليلي وتوصل الى النتائج اهمها وجود علاقة ارتباط معنوية بين البراعة التنظيمية وبين كافة أبعاد التميز التنظيمي، كذلك وجود علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية في أبعاد التميز التنظيمي⁶⁵.

الدراسة الخامسة: ربي عزت الكنج 2020 بعنوان: مدى توافر أبعاد التميز التنظيمي في المنظمات الخدمية" دراسة ميدانية في شركة اتصالات سيرتيل

هدفت هذه الدراسة الى هدفت هذه الدراسة إلى تحديد ودراسة دقيقة مع التحليل لأبعاد التميز التنظيمي في شركة سيرتيلفي محافظة اللاذقية، وتمثلت عينة الدراسة في الأفراد العاملين في المؤسسة، استخدام اداة الاستبيان على 211 فرد استعمل البرنامج الإحصائي SPSS V23، واعتمد على المنهج الوصفي التحليلي وتوصل الى النتائج اهمها أن رضا العملاء هو الذي يحقق مستوى التميز التنظيمي في الشركة وان القائد هو الذي يحقق مستوى التميز مرتفع من خلال توصيف الوظائف العليا تحت الفرص الكفاءات للمشاركة في تطوير خطط الشركة و تنفيذها واطراء التجديد الابتكار والابداع بالشركة، كذلك الموارد البشرية

63 الجميلي والجوري 2019 بعنوان: ذكاء الأعمال ودوره في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في جامعة كركوك

64 بديار امينة، مجلة اقتصاد المال والاعمال رقم 4 ص 4 <https://www.asjp.cerist.dz>

65 علي العالية انعكاس البراعة التنظيمية على التميز التنظيمي: بحث استطلاع في شركة الصناعات القطنية العراقية مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية 26 (122): 205_223 سنة 2022

يجب على الشركة ان تملك افضل الكفاءات والحرص على تقديم افضل الخدمات بجوده عالية ومن المرة الاولى وتقديم الخدمات محده والسعي الى سرعه الرد على العملاء بحيث تكون فترة الانتظار قصيرة⁶⁶.

الدراسة السادسة : رجاء ابراهيم مُجد النور 2020 بعنوان " اثر المشاركة المعرفية على التميز التنظيمي "

هدفت هذه الدراسة الى تسليط الضوء على أثر راس المال البشري على التميز التنظيمي في مؤسسات القطاع الخدمي بولاية الخروط، وتمثلت عينة الدراسة في الأفراد العاملين في المؤسسة، استخدام اداة الاستبيان على 351 فرد استعمل نموذج تحليل المسار و نمذجة المعادلة البنائية اموس AMOS ، واعتمد على المنهج الوصفي التحليلي وتوصل الى النتائج أهمها وجود علاقة ايجابية ما بين المشاركة المعرفية على التميز التنظيمي بمؤسسات القطاع الخدمي فتحويل المعرفة يساهم في تطوير السياسات و الاجراءات المتعلقة بالهيكل التنظيمي كما أنها تزيد من قدرات القيادة⁶⁷.

الدراسة السابعة : مُجد محمود بركات العموش 2022 بعنوان: أثر إعادة هندسة العمليات على التميز التنظيمي في

البلديات الكبرى في الأردن:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف إلى أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات على التميز التنظيمي في البلديات الكبرى في الأردن، وتمثلت عينة الدراسة في جميع العاملين في البلديات الكبرى في الاردن ، استخدام اداة الاستبيان على عينة بالطريقة العشوائية من خلال استبانة الكترونية استعمل البرنامج الإحصائي SPSS، واعتمد على المنهج الوصفي التحليلي وتوصل الى النتائج أهمها إدخال تغييرات جذرية للبلديات في عملياتها الادارية لرفع كفاءة وفعالية العمليات المتبعة⁶⁸

الدراسة الثامنة: صالحى سميرة ،بودرهم كنزة، لبزة عبد الغاني 2022 بعنوان :مخابر البحث العلمي ودورها في تحقيق

التميز بالجامعات الجزائرية دراسة ميدانية بجامعة ورقلة

هدفت هذه الدراسة الى معرفة دور مخابر البحث في تحقيق التميز بالجامعات الجزائرية من وجهة نظر مدراء المخابر بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، وتمثلت عينة الدراسة في مدراء المخابر في جامعة ورقلة، تم استخدام اداة الاستبيان، وزعت على 30 فرد استعمل البرنامج الإحصائي SPSS V23، واعتمد على المنهج الوصفي التحليلي وتوصل الى النتائج أهمها وجود واقع مقبول لمخابر البحث العلمي ووجود مستوى مرتفع للتميز في جامعة ورقلة⁶⁹.

1-3-الدراسات الأجنبية :

الدراسة الاولى: KUHII 2013 بعنوان :إعادة هندسة العمليات والاداء المنظمي-دراسة حالة في قطاع البنك

الاثيوبي العام

هدفت هذه الدراسة الى معرفة اثر تطبيق إعادة هندسة العمليات على اداء البنوك ،وتمثلت عينة الدراسة في موظفين العاملين في(17) البنك والزبائن ،تم استخدام اداة الاستبيان وزعت على 837 فرد استخدام اختبار CH-SQUARE، واعتمد على المنهج الوصفي التحليلي وتوصل الى النتائج ان تطبيق إعادة هندسة العمليات في البنوك يلاحظ عن طريق انه يؤدي الى تحسين كفاءه الاداء وتقليل الكلفة و تحسين الجودة وتقليل الهدر في الوقت بالنسب العالية⁷⁰.

الدراسة الثانية:، سامي س. أبو أمونة ، يوسف م. الحلة ، أمل أ 2017 بعنوان: Learning Organizations and Their Role in Achieving Organizational Excellence in the Palestinian Universities

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على المؤسسات التعليمية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وتمثلت عينة الدراسة في موظفين الادارة العليا في الجامعات الفلسطينية، تم استخدام اداة الاستبيان وزعت على 182 فرد استعمل البرنامج الإحصائي SPSS، واعتمد على المنهج الوصفي التحليلي وتوصل الى النتائج اهمها أن هناك درجة معقولة من الموافقة على "البعد المعرفي" ، وهناك موافقة عالية على أهمية "البعد التنظيمي" ، وهناك موافقة متوسطة على أهمية "البعد المجتمعي" ، وهناك موافقة متوسطة على أهمية "البعد المجتمعي" . درجة كبيرة من الموافقة على أهمية محور "التميز القيادي" ، هناك درجة كبيرة من الموافقة على أهمية محور "التميز في الخدمة" ، وهناك درجة معقولة من الموافقة على أهمية محور "التميز المعرفي" ، وهناك موافقة متوسطة على أهمية "التميز المؤسسي"⁷¹.

الدراسة الثالثة : خالد إبدة 2017 بعنوان: "The effect of re-engineering of administrative operations on strategic performance. (Engistrative) Case study; Jordanian companies of mining (إنجستريتييف) دراسة حالة إفرادية؛ شركات التعدين الأردني قسم إدارة الأعمال جامعة تايهاو. المملكة العربية السعودية

هدفت هذا الدراسة إلى التعرف على أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندسية) على الأداء الاستراتيجي في شركات التعدين الأردنية من الجوانب المالية. الجوانب التشغيلية والتنافسية. ، وتمثلت عينة الدراسة في الأفراد العاملين في المؤسسة، استخدام

⁷⁰ Business prices Re-engineering and organization performance:Acasa Ethiopian Banking sector.2013، كوهيل ،إعادة هندسة العمليات والاداء المنظمي-دراسة حالة في قطاع البنك الاثيوبي العام

⁷¹ Al Shobaki, Mazen J.; Abu-Naser, Samy S.; Abu Amuna, Youssef M.; Al hila, Amal A. . **Learning Organizations and Their Role in Achieving Organizational Excellence in the Palestinian Universities** 2017

أداة الاستبيان على 55 فرد استعمل البرنامج الإحصائي SPSS V23، واعتمد على المنهج الوصفي التحليلي وتوصل الى النتائج العمل على تطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات لزيادة قدرته على تحسين الأداء الاستراتيجي من خلال دعم المبدعين وتحفيزهم ، وتبني أفكارهم ، وتكليفهم بأعمال تظهر تحدياتهم الفكرية وصقل روح الإبداع لديهم ، وكذلك تشجيعهم على أن يكونوا ضد المألوف من التفكير المحدد النموذجي إلى التفكير المتنوع ، الأصالة والابتكار ، وتغيير أساليب العمل وطرقه ومقاييسه وزيادة الاهتمام بالأصل البشري والعمل على إكسابه المهارات الفنية المناسبة والتي وفقا لمتطلبات العمل. بالإضافة إلى الاهتمام المناسب لرفع هذا المستوى ورفعه. وهذا يتطلب العمل على معرفة قيود أدائهم من خلال إجراء المزيد من الأبحاث حول هذا الجانب والعمل على إزالته أو تقليله⁷².

المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

سنقوم بالمقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة العربية والأجنبية واستخراج أوجه التشابه والاختلاف بينهما. الجدول (1 - 2): أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة.

أوجه الشبه	أداة جمع المعلومات	اعتمدت الدراسة الحالية والدراسات السابقة على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات حيث وزعت يدويا ماعدا مذكرة مُجَّد محمود العموش كانت بطريقة الكترونية
	المنهج المستعمل	تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لكلا الدراسات الحالية والسابقة
	أداة تحليل المعلومات	اعتمدت الدراسات الحالية والسابقة على البرنامج الاحصائي spss. ماعدا دراستين وحدة استعملت اختبار مربع كاي للاستقلالية والثانية برنامج Amos و spss
	نوع القطاع	أجريت الدراسة الحالية وبعض من الدراسات السابقة في القطاع العام.
أوجه الاختلاف		بالرغم من أوجه التشابه إلا أنه يوجد بعض الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة من حيث نوع القطاع. أداة تحليل المعلومات، المكان، الزمان، العينة، المتغيرات، أبعاد.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

الجدول (1 - 3): يبين مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.

الدراسة الحالية	الدراسات السابقة
-----------------	------------------

72 خالد إبرة. أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء الاستراتيجي. (إنجستريتييف) دراسة حالة إفرادية؛ شركات التعدين الأردنية. المجلة العالمية للاقتصاد وإدارة الأعمال ، 2017 ، 2: 2. دوى: 10.28933 / 2017-04-1801-gjeba

تمت الدراسة في بيئة عربية وأجنبية وكانت من سنة 2015 الى غاية 2022 بالنسبة لدراسات العربية دراستين في اللغة الاجنبية (2013_2017)	تمت الدراسة في صندوق الضمان الاجتماعي لغير الاجراء ورقلة سنة 2023م.	من حيث الزمان والمكان
تناولت الدراسات السابقة عينات من 40 فرد الى 370 فرد بالنسبة لدراسات العربية اما الدراسة الاجنبية فكانت عينة كبحيل ب 837 فرد	تناولت الدراسة 66 عامل	من حيث العينة
هدفت معظم الدراسات الى دراسة اعادة هندسة العمليات الادارية واثارها في تحقيق الميزة التنافسية، اما بعض الدراسات الاخرى تناولت دورها في تطوير الموارد البشرية والآخر اليات اعادة هندسة العمليات الادارية	هدفت هذه الدراسة الى ابراز دور اعادة هندسة العمليات الادارية في المنظمة وكيف تحقق التميز التنظيمي .	من حيث متغيرات الدراسة
تناولت أبعاد مختلفة لكلا المتغيرات التابع والمستقل.	تناولت الدراسة أبعاد للمتغير المستقل والمتمثل في البعد التنظيمي ،البعد التكنولوجي ،البعد البشري،بعد التركيز على الزبون	من حيث أبعاد متغيرات الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

لدراسات السابقة دور كبير في اعداد المذكرة بمن تلخص بعض فوائدها في النقاط التالية:

1. تعتبر الدراسات السابقة نقطة انطلاق وتوجيه لفهم طريقة ومنهجية واسلوب العمل
2. تعتبر الدراسات السابقة مصدر افكار الجانب النظري لدراسة وصياغة وإعداد الجانب التطبيقي؛
3. تعتبر الدراسات السابقة مرجع في يد البحث يعود اليه كلما رغب في معلومة
4. توفر الدراسات السابقة الكثير من الوقت حيث تعتبر مرجع للباحث
5. تساعد الدراسات السابقة في صياغة اسئلة الاستبيان ومعرفة طريقة تشكيله
6. تساعد الدراسات السابقة في صيغة الفرضيات
7. تساعد الدراسات السابقة في اتباع منهج التحليل والاساليب الاحصائية

خلاصة الفصل:

بعد دراستنا لهذا الفصل حيث كانت الانطلاقة بالمبحث الأول والذي يتضمن الأدبيات النظرية لإعادة هندسة العمليات الادارية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي تطرقنا الى كل ما يخص اعادة هندسة العمليات الادارية والتميز التنظيمي من تعريف وشرح المكونات والاسس والخصائص واسباب والنماذج بالإضافة الى الابعاد حيث ركزنا على ابعاد اعادة الهندسة ثم انتقلنا الى الدراسات السابقة وواجه التشبه والاختلاف مع الدراسة الحالية .

ووجدنا في واقع الصندوق الضمان الاجتماعي لغير الاجراء تطابق فكرة مُجد محمود العياشي، لتحقيق التميز التنظيمي فانه يقع على مسؤولية المنظمات التي تقوم بإجراء تغييرات الجذرية في مناخها التنظيم السائل وتوجيهها للابتداع والتوفيق والتميز وان توفر الهياكل التنظيمية المرنة التي تدعم الاداء المتميز والقابلية للتكيف بتغيير او تطوير او تواجه استراتيجي نحو التميز والتحسين مستمر بالإضافة الى تكريس الاهتمام بالموارد البشرية وتنميتها وتطويرها بالتدريب المستمر التميز في كافة مستويات المنظمة كما يتطلب التميز المنظمات تحقيق التفاعل والتكامل مع المستفيدين من المنظمة داخليا وخارجيا وبناء الشركات مع المجتمع المحلي بالإضافة الى توفير الإدارة والقيادة الواعية ذات الكفاءة والقدرات المتميزة القادرة على اداء تغييره ومركبته والتكيف مع متطلبات العصر وتغيرات وتحليل الاحداث واتخاذ القرارات ورعاية كافة الشؤون منظمة واستثمار مواريتها لتحقيق اهدافها واحراز تميزها هذا ما اوضحه محمد محمود بركات العموش.

واستنتجنا ان لإعادة هندسة العمليات الادارية دور كبير في تحقيق التميز التنظيمي في الادارة الحديثة من اجل مواكبة العصرية والتطور وتحقيق الميزة التنافسية بالجودة في العمل والسرعة في الاداء ونقص التكاليف وزيادة القيمة المضافة.

**الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإعادة
هندسة العمليات الإدارية و التميز
التنظيمي في الصندوق الوطني للضمان
الاجتماعي لغير الأجراء CASNOS**

تمهيد:

بعدها درسنا في الفصل الاول الادبيات النظرية والتطبيقية لدور إعادة هندسة العمليات الادارية في تحقيق التميز التنظيمي إذ فصلنا في المفاهيم المتعلقة بهما والدراسات السابقة لتجسيد هذه المفاهيم قمنا بإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي معتمدين على دراسة حالة في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء بورقلة من خلال الاستبيان وكان ذلك من خلال المباحث التالية:

- ✓ **المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية:** قبل الشروع في دراسة لدور إعادة هندسة العمليات الادارية في تحقيق التميز التنظيمي في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء بورقلة ،سوف نتطرق في هذا المبحث إلى التعرف على المؤسسة محل الدراسة، منهج الدراسة، متغيرات الدراسة، وكذا الأدوات المستعملة وذلك من خلال مطلبين.
- ✓ **المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها** حيث قمنا بتصميم نتائج الدراسة بعد استعمال البرنامج الاحصائي وقمنا بمناقشة ،كل نتيجة بالتفصيل.

المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية :

قمنا باستعمال مجموعة من الادوات والطرق من الاساليب الاحصائية المناسبة لدراستنا، وسوف نتطرق لذلك كالتالي :

المطلب الأول : الطريقة المعتمدة في الدراسة

يحتوي هذا العنصر على ثلاثة نقاط الأولى تتناول تقديم المؤسسة محل الدراسة، الثانية منهجية الدراسة، أما الثالثة تم فيها تحديد متغيرات الدراسة وتحديد مجتمع وعينة الدراسة.

2-1 - تقديم الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء

عرفت الجزائر بالحماية الاجتماعية كضمان للحماية ضد الأخطار التي تهدد الجزائريين، ففكرة الضمان الاجتماعي ليست فكرة وليدة الفترة الراهنة، وإنما تعود إلى أمد بعيد أي خلال الفترة الاستعمارية، فمنذ سنة 1930م إلى غاية سنة 1962م تطبيقاً للقوانين الفرنسية، حيث ظهر لأول مرة سنة 1949م أمين مكن الجزائر من الاستفادة من الضمان الاجتماعي والتقاعد بالنسبة لنظام العام، والذي لم يسر مفعوله إلا سنة 1950م بالنسبة للتأمينات الاجتماعية وسنة 1957م بالنسبة لشيخوخة.

• وفي فترة ما بين 1962-1983 عرف نظام الضمان الاجتماعي بتعدد أنظمة ب11 نظام يمنح امتيازات متباينة على الصعيد الهيكلية الإدارية .

• مرحلة ما بعد 1983م وهي مرحلة تغيير الجدري لنظام الضمان الاجتماعي، حيث تم توحيد أنظمة والامتيازات والتمويل ومشاركة ممثلي العمال في تسيير هيئات الضمان الاجتماعي عبر تمثيل واسع في مجال الإدارة .

وقد تم التخلي عن جميع الأنظمة السابقة والتوجه إلى فكرة التوحيد، حيث نظم نظام الضمان الاجتماعي خلال تسييره لمجموعة كبيرة من الصناديق الضمان الاجتماعي، إذ نجد الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للإجراء والصندوق الضمان الاجتماعي للعمال الغير الأجراء وصندوق التقاعد... الخ وهناك صناديق أخرى1.

نتطرق في هذا المبحث إلى تعريف الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وهيكله التنظيمي.

2-1-1-1-2_نشأة وتعريف الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء (CASNOS)

تم إنشاء الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء في سنة 1992 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 07/92 المؤرخ في 28 جمادى الثانية عام 1412هـجري الموافق ل 04/01/1992م

ويتضمن الوضع القانوني لصناديق الضمان الاجتماعي والتنظيم الإداري والمالي للضمان الاجتماعي، معدل2.

بحيث أصبح الصندوق الوطني للعمال غير الأجراء عملياً في 1995م، بضمان نشاط التحصيل، الذي تم تحويله في نفس السنة من الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية الذي كان يتكفل به، فيما يتعلق بالخدمات الاجتماعية تم تحويله في 1999م من الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية فيما يخص التأمينات الاجتماعية، ومن الصندوق الوطني للتقاعد فيما يخص التقاعد.

2-1-2-2-1-2- مهام الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء

1- جنات بريش، النظام القانوني للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في الحقوق، تخصص قانون إداري، جامعة الشهيد حمى لخضر 1-لوادي، سنة 2017/2018 .

2- نصوص التشريعية وتنظيمية، قانون الضمان الاجتماعي، الطبعة الثالثة متممة ومعدلة، نشر المعهد الوطني للعمل صفحة73.

يتمتع الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية ويعترف بطابعها التجاري في علاقاتها مع الغير و تتمثل مهامها في:

- تسيير الاداءات العينية والنقدية للتأمينات الاجتماعية لغير الأجراء؛
 - ضمان التحصيل، و مراقبة الاشتراك ونزاعات التحصيل؛
 - تنظيم وتنسيق وممارسة المراقبة الطبية؛
 - الشروع في تسجيل المؤمن اجتماعين؛
 - يمكن للصندوق كذلك إجراء نشاطات على شكل انجازات ذات طابع صحي واجتماعي؛1
- بالإضافة إلى ما هو منصوص في المادة 3 من مرسوم تنفيذي رقم 93-119 مؤرخ في 15 مايو سنة 1993م المادة 3: تتمثل مهمة الصندوق، في إطار القوانين والتنظيمات المعمول بها، فيما يأتي:
- يسير معاشات المتقاعدين الغير الأجراء ومنحهم؛
 - يسير معاشات المتقاعدين لغير الأجراء والمنح المصروفة بعنوان التشريع السابق للفتاح يناير سنة 1984 لغاية انقضاء حقوق المستفيدين؛
 - يتولى تحصيل الاشتراكات المخصصة لتمويل الخدمات، المنصوص عليها في الفقرات السابقة ومراقبتها ومنازعات التحصيل؛
 - يسير عند الاقتضاء، الخدمات المستحقة للأشخاص المستفيدين من اتفاقيات الضمان الاجتماعي واتفاقاته الدولية؛
 - ينظم الرقابة الطبية وينسقها ويمارسها؛
- يقوم بأعمال في شكل منجزات ذات طابع صحي واجتماعي كما هو منصوص عليه في المادة 92 من القانون رقم 83-11 المؤرخ في 2 يوليو سنة 1983 والمذكور أعلاه، بعد اقتراح من المجلس الإداري الصندوق؛
- يقوم بأعمال الوقاية والتربية والإعلام في المجال الصحي بعد اقتراح من مجلس الإدارة؛
 - يسير صندوق المساعدة والإسعاف المنصوص عليه في المادة 90 من القانون 83-11 المؤرخ في 2 يوليو سنة 1983 والمذكورة أعلاه؛
 - يبرم بالتنسيق مع صناديق الضمان الاجتماعي المعنية بالاتفاقيات المنصوص عليها في المادة 60 من القانون 83-11 المؤرخ في 2 يوليو سنة 1983 والمذكور أعلاه؛
 - يقوم بتسجيل للمؤمن عليهم اجتماعيا المستفيدين،
 - يتولى، فيما يخصه، أعلام المستفيدين،
 - يسدد النفقات الناجمة عن سير مختلف اللجان أو الجهات القضائية المدعوة للبت في نزاعات ناشئة عن قرارات صدرت عن الصندوق؛
 - يبرم اتفاقات مع صناديق الضمان الاجتماعي لضبط الشروط التي يمكن أن تستخدم فيها مصالح الرقابة والمنازعات ذات الصلة بالتحصيل، وفقا لما ورد في المادة 11 من المرسوم التنفيذي رقم 92-07 المؤرخ في 4 يناير سنة 1992 والمذكورة أعلاه؛
 - يبرم اتفاقات مع صناديق الضمان الاجتماعي لتأمين الرقابة الطبية ومصالحة أداء الخدمات؛2

¹ - <https://m.facebook.com/casnosmsilaposts> 20 ديسمبر 2020، الساعة 22:35

² - بلعيد عبد السلام، مرسوم تنفيذي رقم 93-119 مؤرخ في 15 مايو سنة 1993. حرر بالجزائر في 23 ذي القعدة عام 1413 الموافق 15 مايو 1993

2-1-3- الأشخاص المعنيين بالنظام الضمان الاجتماعي لغير الأجراء:

الأشخاص الطبيعيون أو المعنويون الذين يمارسون لحسابهم الخاص نشاطا مهنيا أيا كانت الطبيعة القانونية لعلاقة العمل:

- صناعيا؛
- تجاريا؛
- فلاحيا؛
- حرفيا؛
- حرا؛

أو في أي فرع قطاع نشاط آخر، حتى وإن لم يستخدموا عمالا أجراء؛

إجراء التسجيل :

يشمل ملف التسجيل وثيقتين:

1- نسخة من شهادة إضفاء الصفة حسب النشاط الممارس:

- نسخة من السجل التجاري؛
- نسخة من الاعتماد؛
- نسخة من بطاقة الحرفي؛
- نسخة من بطاقة الفلاح؛
- نسخة من أصحاب سفن الصيد؛

2- بالنسبة للشخص المعنوي ،نسخة من عقد تأسيس الشركة ونسخة من تعديل عقد تأسيس شركة؛

التصريح بالنشاط :

- التصريح بالنشاط يكون في ظرف عشرة (10) أيام الموالية للشروع في ممارسة النشاط؛
- وثيقة التصريح يبين تاريخ بداية النشاط وكذا أساس حساب الاشتراك، التي يمكن للمكلفين والمنخرطين تحميلها من موقع الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء؛

أي تأخير في التصريح بالنشاط او تسديد الاشتراكات ،يترب عنه غرامات وزيادات على التأخير قدرها خمسة آلاف دينار 5000 دج تضاف إليها نسبة 20% عن كل التأخير طبقا المادة 7 من القانون رقم 83-14 السالف الذكر.

نسبة الاشتراك السنوي:

نسبة الاشتراك السنوي تقدر ب 15% من الأساس المصرح لحساب الاشتراك المصرح من طرف المنخرط؛
بالنسبة للشركاء في الشركات التجارية، أساس اعتماد حساب الاشتراك يتم حسب استنادا إلى حصة كل شريك؛

نسبة الاشتراك السنوي 15 % :

الاشتراكات : 15 % من الوعاء الاشتراك

الاشتراكات الحد الأدنى:

15 % * الحد الأدنى المضمون * 12؛

اشتراك السنوي الحد الأقصى :

15 % الحد الأدنى المضمون * 12 * 20؛

يترتب عن عدم دفع الاشتراكات زيادة قدرها 5% تطبق على مبلغ الاشتراكات المستحقة؛

ترفع الاشتراكات بنسبة 1% عن كل شهر تأخير 1.

4_ : هيكل التنظيمي للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء

في هذا الفرع سنتطرق إلى الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء ورقلة، وشرح جميع مصالحة أيضا.

2-2- الهيكل التنظيمي للمؤسسة

تم إنشاء الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء ورقلة في 22 جوان 1995 وكان يتمثل في وكالة جهوية تشمل كل من ورقلة ، غرداية ، الاغواط ، تمنراست ، اليزي ، الوادي وفي سنة 2016 انفصلت الوكالة عن فروعها وأصبحت وكالة ولائية .

2-2-1- شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة

- مدير الوكالة: المسير و المسؤول الأول على الصندوق حيث يقوم بالإشراف العام يساعده نواب المدير؛
- أمانة المديرية: استقبال البريد الوارد وإرسال الصادر والرد على المكلمات الهاتفية والفاكس والقيام بجميع أعمال السكرتارية؛
- خلية الإصغاء و الاتصال: استقبال المواطنين والإصغاء لانشغالاتهم و توجيههم ومرافقتهم بغرض تسوية والمساعدة والتوجيه؛
- المساعدة الاجتماعية: تقوم المساعدة بمرافقة المتقاعدين المرضى و زيارتهم في سكنهم و هذا قصد تقديم المساعدات الممكنة ؛
- مصلحة الوسائل العامة: عمليات الشراء والبيع وعمليات المخزن وتسير عمال النظافة؛
- مصلحة الموارد البشرية وتسيير الأجور: تعمل على تسيير موارد البشرية والسهر على تطوير ميزات العمل ومتابعة مخطط التكوين وتصفية ملفات العمال ونشر المذكرات واحترام الاتفاقيات الجماعية للعمل والتوظيف والتسريح؛
- مركز معالجة المعلوماتية: يقوم بالتحكم التقني في عتاد وبرمجيات وضمان التنفيذ والمتابعة الالكترونية؛
- مصلحة المحاسبة والمالية: متابعة العمليات المالية والميزانية والمحاسبة طبقا للقوانين المعمول به؛
- المديرية الفرعية للتحصيل والمراقبة والمنازعات: تتولى تسيير العمليات المرتبطة بتحصيل الاشتراكات والمنازعات المنجزة حسب التشريع والتنظيم المعمول بهما وتشمل: التحصيل-المنازعات-لجنة الطعن؛
- مصلحة التحصيل والمنازعات: -التحصيل-المنازعات-لجنة الطعن؛
- التحصيل: 1- تحصيل الاشتراكات من طرف المنخرطين؛
- 2- مراجعة غرامات التأخير بعد صدور قرار لجنة الطعن المسبق؛
- المنازعات: في حالة عدم دفع المنخرط الاشتراكات يحال ملفه إلى هذه المصلحة وبعد الدراسة وعدة إجراءات وإذا لم يتم المنخرط بتسوية وضعيته في الأجل المتفق عليه يحال ملفه إلى جهات أخرى خارج الصندوق كالمنفذ أو القضاء لتنفيذ إجراء التحصيل الجبري؛

1-البوابة الجزائرية لانشاء المؤسسات ,نظام الضمان الاجتماعي لغير الأجراء-dz.jecreemonentrepri.

الاجتماعي لغير الأجراء CASNOS

- **لجنة الطعن**: تتكون من رئيس اللجنة والكتاب وعضو يمثل الضمان الاجتماعي لغير الأجراء وعضو يمثل التجار وعضو يمثل العمال تجتمع بمعدل جلسة في الأسبوع لدراسة الملفات التي تقدم أصحابها بالطعن في قرارات الصندوق الخاصة بهم وتقوم هذه اللجنة بمساعدة المنخرط؛
- **مصلحة الانتساب والترقيم**: تقوم المصلحة بتسجيل المنخرطين وترقيمهم واستخراج شهادة الانتساب للأشخاص اللذين يمارسون نشاط لحسابهم الخاص واستخراج شهادة عدم الانتساب لغير المنتسبين ؛
- **مصلحة مراقبة المنخرطين**: يقوم المراقبين بمراقبة وتقييم أعمال التجار؛
- **مصلحة المراقبة الطبية**: تقوم بمراقبة الملفات الطبية الواردة من مصلحة الاداءات وأعطى الرأي الطبي وكذلك الوصفات الواردة من الصيدليات ،بالإضافة إلى الأعمال الإدارية الخاصة بالمصلحة كإحصائيات والتقارير؛
- **المديرية الفرعية للاداءات**: تشمل جميع التعويضات التي يمنحها الصندوق للمنخرطين لديه؛
- **مصلحة التعويضات**: يستفيد كل مؤمن من التعويضات الطبية و منحة الوفاة والعجز في حالة تعرضه للعجز؛
- **مصلحة التقاعد**: يستفيد المنخرطين من التقاعد بعد بلوغ سن التقاعد؛
- **مصلحة المؤمن له اجتماعيا**: يتم منح بطاقة الشفاء للمنخرطين وتأمينها للاستفادة من الأدوية؛
- **لجنة الصحة والأمن**: نشأة مؤخرا تتكون من طبيب مستشار ونائب مدير التحصيل والمنازعات ورئيس مصلحة الوسائل العامة يجتمعون من اجل توفير الحماية الصحية للعمال؛

2-2- طرق الدراسة: هي عبارة عن الطريقة التي اعتمدنا عليها في دراستنا وسنوضح ذلك بالتفصيل

2-2-1- مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة من عمال الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي لغير الأجراء ورقلة، حيث تم الدراسة عينة تضم (70) عامل من الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي لغير الأجراء ورقلة لإجراء الدراسة الميدانية، ليوزع عليهم الاستبيان وقد تم استرجاع (66) من الاستبانات الموزعة.

2-2-1: متغيرات الدراسة

جدول رقم (2_1)متغيرات الدراسة

المتغيرات	
إعادة هندسة العمليات الادارية	المتغير المستقل
التميز التنظيمي	المتغير التابع

المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني: الادوات المستخدمة في الدراسة:

تعتبر مرحلة الدراسة الميدانية اساس الدراسة ،حيث اعتمدنا على مجموعة من الأدوات المتداولة في الدراسات السابقة

2-1 الأدوات الإحصائية المستخدمة

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة 23 عن طريق تفرغ بيانات قوائم الاستبيان في Excel ونقلها مباشرة إلى SPSS وهذا للتوصل إلى ما يلي:

- معامل ألفا كرونباخ Cronbach alpha للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم .
- مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي، والانحرافات المعيارية، للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازلياً؛
- تحليل الانحدار المتعدد و البسيط مع اختبار F باستخدام تحليل التباين ANOVA ؛
- مصفوفة الارتباطات سيرمان لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛
- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع؛

2-2-: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات:

في موضوع بحثنا هذا سيتم الاعتماد على الاستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة، وكذلك تم الاعتماد على الملاحظة العلمية والوثائق الرسمية للشركة.

الاستبيان:

حيث خصص الاستبيان لمعرفة مدى وعي العمال لمفهوم دور إعادة هندسة العمليات الادارية في تحقيق التميز التنظيمي بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة.

الجزء الأول: يتعلق بالبيانات العامة لعينة العمال في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء ورقلة مثل(الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية داخل المؤسسة، التصنيف الوظيفي).

الجزء الثاني: يتعلق بمفهوم إعادة هندسة العمليات الادارية ويحتوي على 16عبارة.

الجزء الثالث: يتعلق بتحقيق التميز التنظيمي ويحتوي على 22 عبارة.

وللإجابة على العبارات الخاصة بالجزء الثاني والثالث في الاستبيان تم الاعتماد على مقياس ليكارت ذي 5 درجات، ونظرا لاستخدامه في الكثير من الدراسات السابقة في هذا المجال ،يطلب من الموظفين إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات الواردة على مقياس " ليكارتا لخماسي " كما يلي:

- موافق بشدة تعطى لها 5 درجات؛
- موافق تعطى لها 4 درجات؛
- محايد تعطى لها 3 درجات؛

● غير موافق تعطى لها درجتان

- غير موافق بشدة تعطى لها درجة واحدة

وحسب الدراسات السابقة يقسم مقياس " ليكارت الحماسي " كما هو موضح كما يلي: فأن مستوى التطبيق ، و الذي تم احتسابه وفقا لما يلي :

تحديد إتجاه العينة = (أكبر درجة - أقل درجة) / عدد البدائل

تحديد إتجاه العينة = (1 - 5) / 5 = 0.80 = 5/4

أي أننا في كل مرة نضيف قيمة 0.80 كي نحدد إتجاه العينة كما يلي :

جدول رقم (2-2): يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت)

الاتجاه	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
المتوسط المرجح (من - إلى)	1 - 1.79	1.80 - 2.59	2.60 - 3.39	3.40 - 4.19	4.20 - 5.00
المستوى	منخفض	متوسط	مرتفع		

2-3- اختبار الثبات أداة الدراسة.

الجدول (2-3) : اختبار الثبات ألفا كرونباخ

إختبار الثبات	
عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
38	.953

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يظهر من خلال اختبار الثبات أن معامل ألفا كرونباخ يساوي 0.953 و هي قيمة عالية تعكس ثبات فقرات الاستبيان فالأداة تتمتع على قدرة عالية في تحقيق أغراض الدراسة حسب (sekaran, 2003)¹ و هو ما يشير الى إمكانية ثبات النتائج التي تسفر عليها الاستبانة .

¹ Sekaran ,Uma,(2003) , « **Research Methods for Business** » , John Wiley and sons , U.S.A.

المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها.

يقدم هذا المبحث عرض لمختلف نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال جمع البيانات وتحليلها ومناقشتها وللوصول إلى نفي أو إثبات الفرضية من خلال استنتاجات الدراسة.

المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة.

1-2- الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.

قصد التعرف على الخصائص الديمغرافية للأفراد المشاركين في الدراسة الميدانية قمنا بحساب المتغيرات الإحصائية المتمثلة في التوزيعات التكرارية والنسب المئوية، وقد قسمناه كما يلي:

1-1-2- توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

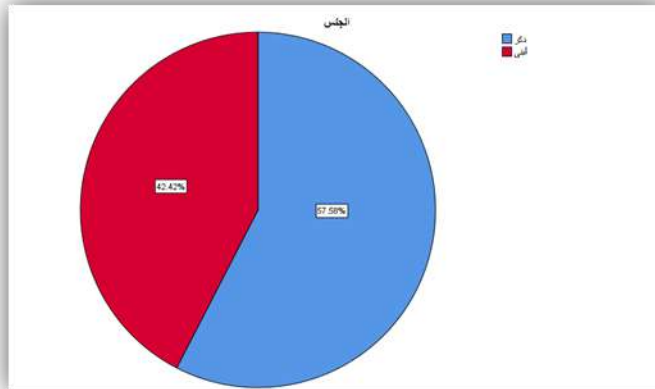
جدول رقم (2-4) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	38	57.6%
أنثى	28	42.4%
المجموع	66	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

- نلاحظ من خلال الجدول السابق توزيع أفراد العينة المستجوبة وفق متغير الجنس، ويظهر من خلال الجدول بأن غالبية الأفراد كانوا من فئة الذكور التي تقدر بنسبة (57.6%)، بينما تمثل نسبة فئة الإناث 42.4%، وهذا يعود إلى طبيعة النشاط ونظام العمل التي يعمل به الموظفون في المؤسسة، حيث أنها تتناسب مع كلتا الفئتين إناثا وذكورا، و يمثل الشكل البياني نتائج الجداول المقترنة أين نلاحظ بوضوح أن العينة موزعة على الذكور و الإناث في كل درجات الإستبيان، والشكل الموالي يوضح توزيع العينة وفق متغير الجنس:

الشكل رقم (2-1) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

2-1-2- توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر:

جدول رقم (2-5): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

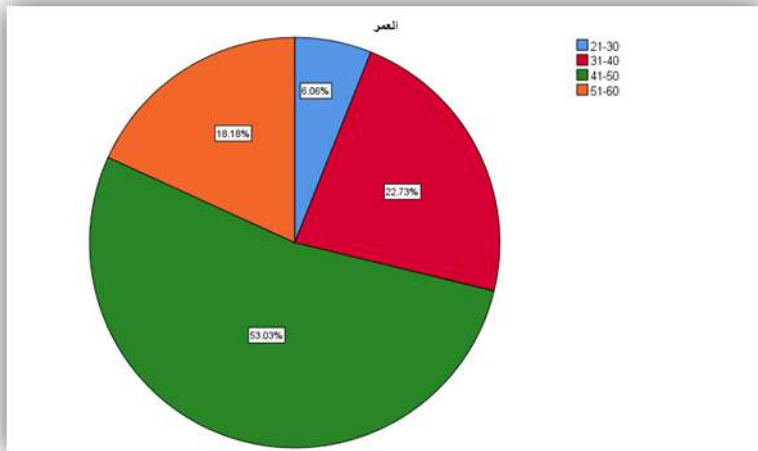
النسبة %	التكرار	فئة العمر
6.1%	04	30 سنة فأقل
22.7%	15	من 31 إلى 40 سنة
53.0%	35	من 41 الى 50 سنة
18.2%	12	من 51 سنة الى 60 سنة
100%	66	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

نلاحظ من خلال الجدول نلاحظ أن توزيع أفراد العينة وفق متغير العمر، فقد تبين أن الأفراد الذين أعمارهم من 41 إلى 50 سنة يمثلون أعلى نسبة تقدر بـ (53%) تليها الفئة (من 31 إلى 40 سنة) بنسبة (22.7%)، وهذه نتيجة منطقية لان الصندوق يستفيد من خبرة الموظفين المكتسبة و هاتين الفئتين العمريتين تسعيان أكثر من غيرها للبحث عن إعادة هندسة العمليات الإدارية و تحقيق التميز التنظيمي من خلال التجاوب الكبير في الإجابة على عبارات الاستبيان.

والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة وفق متغير المر في المؤسسة محل الدراسة:

الشكل رقم (2-2) توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

2-1-3- توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

جدول رقم (2-6): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي :

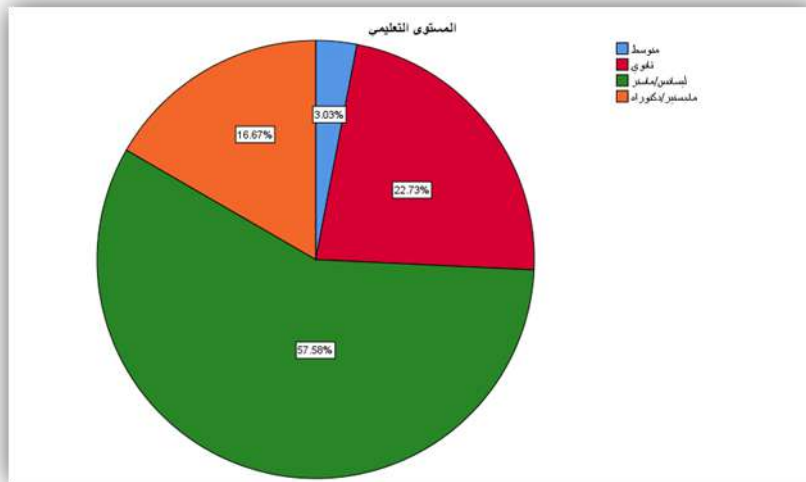
النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
3.0%	2	متوسط
22.7%	15	ثانوي
57.6%	38	ليسانس /ماستر
16.7%	11	ماجستير/دكتوراه
100%	66	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

- أما بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي الموضح في الجدول رقم (2-6) فيظهر أن أغلبية الموظفين جامعيين فذوي مستوى تدرج الليسانس أو ماستر يشكلون الأغلبية بنسبة 57.6% من عينة الدراسة وبينما كانت نسبة الجامعيين ما بعد تدرج ماجستير أو دكتوراه 16.7%.

والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

الشكل رقم (2-3) توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

2-1-4- توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية:

جدول رقم (2-7): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية داخل المؤسسة :

النسبة %	التكرار	الأقدمية داخل المؤسسة
1.5%	01	5 سنوات فأقل

الاجتماعي لغير الأجراء CASNOS

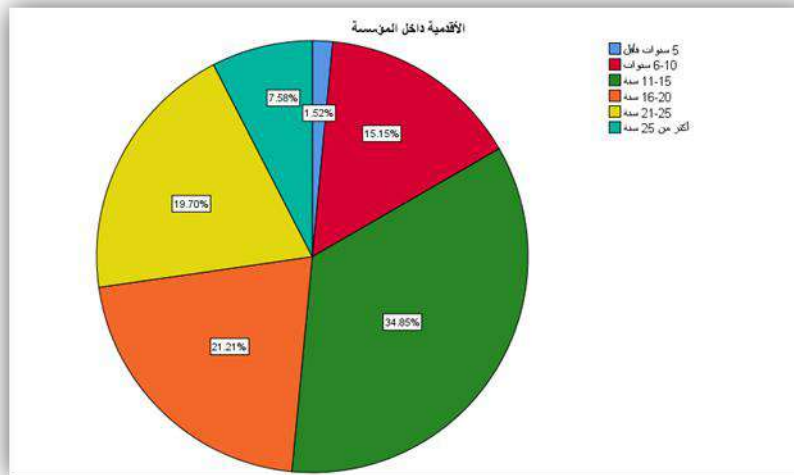
من 6- 10 سنوات	10	15.2%
من 11 - 15 سنة	23	34.8%
من 16 - 20 سنة	14	21.2%
من 21 - 25 سنة	13	19.7%
أكثر من 25 سنة	05	7.6%
المجموع	66	100.0%

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من خلال الجدول وفيما يتعلق بمتغير الأقدمية داخل المؤسسة، وكما تشير النتائج في الجدول رقم (2-7) إلى أن فئة (من 11 إلى 15 سنة) تحصلت على أكبر نسبة والتي تقدر بـ 34.8%، وتليها فئة ذوي الأقدمية من (من 16 إلى 20 سنة) بنسبة 21.2% من أفراد عينة الدراسة وهي نتيجة منطقية لنمو المؤسسة المتزايد وطبيعة نظام التوظيف والترقية وتوظيفها للكفاءات الشابة، وسياستها الاستثمار في هذه الطاقات ومن جهة أخرى هذه الفئة تقدم أفضل ما لديها من خدمات و تسعى للتميز في الأداء.

والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية:

الشكل رقم (2-4) توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

2-1-5- توزيع أفراد العينة حسب متغير التصنيف الوظيفي:

جدول رقم (2-8): يوضح توزيع أفراد العينة حسب التصنيف الوظيفي

النسبة %	التكرار	تصنيف وظيفي
----------	---------	-------------

الاجتماعي لغير الأجراء CASNOS

إطارات سامية	3	4.5%
إطارات	29	43.9%
عون تنفيذ	34	51.6%
المجموع	66	100.0%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

- وفيما يتعلق بمتغير التصنيف الوظيفي ، وكما تشير النتائج في الجدول رقم (2-8) إلى أن فئة عون تنفيذ هي الفئة الغالبة تحصلت على أكبر نسبة والتي تقدر بـ 51.6% ، وتليها فئة الإطارات بنسبة 43.9% من أفراد عينة الدراسة وهي نتيجة منطقية لمهام المؤسسة المختلفة وطبيعة نظام التوظيف والترقية وتوظيفها للكفاءات الشابة حيث أنه سبق وذكر أن أغلب موظفي المؤسسة جامعيين .

المطلب الثاني: تحليل ومناقشة النتائج الدراسة:

نسعى إلى عرض نتائج استخدام بعض الأساليب الإحصائية الوصفية التي أفرزتها الإستبانة من خلال تحليل آراء الباحثين حول إعادة هندسة العمليات الإدارية و التميز التنظيمي :

2-1- إلى أي مدى يطبق الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء إعادة هندسة العمليات الإدارية من حيث (البعد التنظيمي ، البعد التكنولوجي ، البعد البشري ، و التركيز على العميل) ؟

لوصف مدى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية من حيث (البعد التنظيمي ، البعد التكنولوجي ، البعد البشري ، و التركيز على العميل) في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء استخدمنا الأساليب الإحصائية الوصفية كالمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ، و أهمية الفقرة كما هو موضح لاحقاً. والجدول الموالي بين تحليل عبارات هذا المتغير المستقل.

جدول رقم (2-9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات موظفي الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء ورقلة

على عبارات إعادة هندسة العمليات الإدارية :

المستوى	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
منخفض	4	0.94	2.59	يقوم الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء بتطوير الهيكل التنظيمي بعد كل تغيير
متوسط	2	1.11	2.95	يعمل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء على التحويل نحو الأنماط التنظيمية الحديثة

الاجتماعي لغير الأجراء CASNOS

متوسط	3	1.22	2.95	تغييرات الواجبات والمسؤوليات وإعادة تصميم المكونات الوظيفية وأنشطتها بشكل يساعد على تحسين أداء الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء
مرتفع	1	0.97	3.94	يلجأ الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء الى تشكيل فرق عمل في أداء بعض المهام
متوسط		3,391	3,1098	البعد الأول: البعد التنظيمي
مرتفع	2	0.93	3.64	يوفر الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات
متوسط	3	1.16	3.05	تدعم الإدارة تطوير البرمجيات باستمرار
مرتفع	1	0.79	3.71	ساهمت التكنولوجيا المستخدمة في سرعة و دقة العمليات المنجزة
متوسط	4	1.18	2.83	تقوم الادارة بتطوير و تدريب الأفراد على تكنولوجيا المعلومات
متوسط			3,3068	البعد الثاني: البعد التكنولوجي
متوسط	3	1.16	2.80	استفيد من التدريب كلما تطلبت وظيفتي ذلك
مرتفع	1	1.29	3.11	تغير مهام وظيفتي تبعاً لاحتياجات سير العمل بالصندوق
متوسط	4	1.14	2.74	تتم الادارة بتقديم الحوافز والمكافأة المناسبة
مرتفع	2	1.31	3.08	تسمح الادارة مشاكلتي وتعمل على حلها
متوسط		736	2,9318	البعد الثالث: لبعد البشري
مرتفع	1	3.82	3,82	تحرص إدارة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء على إرضاء العملاء عن طريق الخدمات المقدمة
متوسط	3	3.39	3,39	يحرص الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء على تقديم مزايا إضافية للظفر أكثر برضا الزبائن
متوسط	4	2.82	2,82	يركز الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء على آراء العملاء في إعادة تصميم عملياتها
مرتفع	2	3.58	3,58	تعمل الإدارة على تنمية علاقات التعامل مع العملاء لزيادة رضاهم
مرتفع		0.87	3.82	البعد الرابع: البعد التركيز على العميل
متوسط		356	3,1875	إعادة هندسة العمليات الإدارية

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يظهر الجدول (2-10) أعلاه تحليل عبارات الجزء الأول المخصص لأبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية ، نلاحظ أن كل المتوسطات كانت إيجابية، وهذا يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة حول هذه العبارات، وقد بلغ المتوسط العام (3.18) وانحراف معياري (0.35) وهي قيمة إيجابية تعكس موافقة متوسطة على محتوى هذه العبارات ومن الجدول أعلاه توصلنا إلى ما يلي :

المتوسط الحسابي لعبارات البعد التنظيمي، قد بلغ (3.10) وانحرافه المعياري (0,391)، وهو مستوى متوسطة وهذا يعكس درجة موافقة متوسطة حول محتوى هذا البعد ، وقد احتلت العبارة رقم 04 (يلجأ الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء الى تشكيل فرق عمل في أداء بعض المهام) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.94)، وانحراف معياري (0.95)، ودرجة قبول مرتفعة من طرف المبحوثين عن لجوء الصندوق الى تشكيل فرق عمل لأداء البعض من مهامه ،تليها العبارة رقم 02 (يعمل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء على التحويل نحو الأنماط التنظيمية الحديثة) بمتوسط حسابي (2.95) وانحراف معياري (1.22)، وهذا يدل على وجود درجة من الرضي والقبول متوسطة لدى أفراد العينة حول الأنماط التنظيمية الحديثة للصندوق، ولقد جاءت العبارة رقم 01 (يقوم الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء بتطوير الهيكل التنظيمي بعد كل تغيير) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.59) وانحراف معياري (0.94)، أي على الرغم من أن لديهم رضا متوسط عن تحول الصندوق الى الأنماط التنظيمية الحديثة إضافة إلى رضاهم على تغير الواجبات و المسؤوليات وإعادة تصميم المكونات الوظيفية و أنشطتها لتحسين الأداء إلا أن أغلبهم غير راضين على عدم تطوير الهيكل التنظيمي رغم التغييرات التي تطرأ على الصندوق ، إذن عموماً وبالنظر إلى المتوسط العام للبعد التنظيمي نلاحظ وجود رضا وقبول متوسط على البعد التنظيمي في الصندوق .

. المتوسط الحسابي لعبارات البعد التكنولوجي قد بلغ (3.30) وانحراف معياري (0,527) وهو متوسط حسابي مرتفع يعكس درجة الرضا والقبول على محتوى هذه العبارات فنجد أن أعلى متوسط حسابي كان للعبارة رقم 03 (ساهمت التكنولوجيا المستخدمة في سرعة و دقة العمليات المنجزة) بمتوسط حسابي (3.71) يليها العبارة رقم 01 (يوفر الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات) بمتوسط (3.64) برضا مرتفع لأفراد العينة بعدها العبارة رقم 02 (تدعم الإدارة تطوير البرمجيات باستمرار) بمتوسط حسابي (3.05) وانحراف معياري (1.16) بدرجة موافقة متوسطة تليها العبارة رقم 04 (تقوم الإدارة بتطوير و تدريب الأفراد على تكنولوجيا المعلومات) بمتوسط حسابي (2.83) فهي تعكس دراجة موافقة متوسطة من العينة فيما يخص تطوير و تدريب الأفراد على تكنولوجيا المعلومات من طرف الادارة و بانحراف معياري (1,18).

. المتوسط الحسابي لعبارات البعد البشري كان (2.93) وانحراف معياري (0,736) وهو متوسط حسابي متوسط يعكس درجة رضا و قبول متوسطة لأفراد العينة على محتوى العبارات، وهذا يعني وجود مستوى دافعية مقبول للانجاز لدى الأفراد ، ونجد أن هنالك رضا مرتفع عن العبارة رقم 02 (تتغير مهام وظيفتي تبعا لاحتياجات سير العمل بالصندوق) بمتوسط حسابي (3.11) و انحراف معياري (1,66) يليها الرضا في العبارة الأخيرة عن استماع الادارة لمشاكل لعاملين و عملها على حلها بمتوسط حسابي (3.08) و انحراف معياري (1,73) و قبول العينة للعبارة رقم 01 بمتوسط حسابي: (2.80) وانحراف معياري (1.36) أين يستفيد المورد البشري في الصندوق من التدريب كلما تطلبت الوظيفة ذلك و قبول متوسط عن تقديم الإدارة للحوافز و المكافآت المناسبة بمتوسط حسابي (2.74) و انحراف معياري (1.14) .

الاجتماعي لغير الأجراء CASNOS

المتوسط الحسابي لعبارات بعد التركيز على الزبون : كان(3.82) وهذه القيمة تعكس درجة موافقة مرتفعة أما الانحراف المعياري فكان(0,87).

كما نلاحظ أن العبارة (تحرص إدارة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي على إرضاء العملاء عن طريق الخدمات المقدمة) تأخذ أعلى متوسط حسابي(3.82) أي بمستوى مرتفع وانحراف(0,76) يليها عبارة: (تعمل الإدارة على تنمية علاقات التعامل مع العملاء لزيادة رضاهم) بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (1.07). ودرجة قبول مرتفعة بينما نجد أن العبارة رقم 03 (يحرص الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي على تقديم مزايا إضافية للظفر أكثر برضا الزبائن) بمتوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري(1.25) وهذا يدل على أن لدى أفراد عينة الدراسة مستوى قبول متوسط عن هذه العبارة و تأخذ العبارة رقم 03 (يركز الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء على آراء العملاء في إعادة تصميم عملياتها) أقل متوسط حسابي (2.82) و انحراف معياري (1.22) يعكس مستوى قبول قليل للعبارة .

من خلال الجدول أعلاه نستنتج أن التركيز على الزبون من أولى الأولويات التي يهتم بها الصندوق مستعينا بالبعد التكنولوجي بتطوير البرمجيات باستمرار لضمان سرعة و دقة العمليات المنجزة لتبقى كل من البعد البشري و البعد التنظيمي في مستوى متوسط مما يدل على وجود نظرة سلبية نوعا ما حول البعدين في الصندوق محل الدراسة، أي وجود بعض المشاكل التي قد تقلل من مستوى الرضا للعمال.

عموما لدى الباحثين في الصندوق درجة موافقة متوسطة حول عبارات البعد التنظيمي ، ونظرة قد تميل إلى السلبية نوعا ما حول واقع بعض المتغيرات التنظيمية في المؤسسة.

2-2- ما هو مستوى التميز التنظيمي في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء ؟

واقع التميز التنظيمي في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء :

جدول رقم (2-10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الباحثين الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير

الأجراء الخاصة بعبارات التميز التنظيمي

المستوى	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
متوسط	13	1.090	2,83	يحرص الصندوق على المراجعة الدورية للعلاقات التنظيمية
متوسط	7	1.094	3,06	الهيكل التنظيمي الخالي للصندوق يلي احتياجات انجاز المهام بشكل جيد
مرتفع	3	1.136	3,41	احرص دائما على تقديم أفكار جديدة لحل مشاكل العمل و تطويره
مرتفع	1	1.010	3,55	يملك صندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء الرؤية المستقبلية إزاء تحقيق أهدافه
متوسط	13	1.296	2,83	يعمل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء على تطوير خدماته المقدمة مساهمة للتطور الحاصل

الاجتماعي لغير الأجراء CASNOS

متوسط	11	1.240	3,00	يهتم الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء بمكافأة الإنجازات الفردية و الجماعية الناجحة
متوسط	7	1.201	3,06	يعتبر الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء الجودة كهدف رئيسي في مختلف الوظائف
متوسط	6	0.965	3,15	إستراتيجية الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء مستندة للاحتياجات الحالية و المستقبلية و لجميع الاطراف المتعاملين معه
متوسط	10	1.170	3,02	ساهمت البرامج التدريبية في زيادة معارفي و مهارتي في العمل
متوسط	14	1.140	2,80	تعمل إدارة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء على فهم متطلبات و حاجات العميل لزيادة رضاه
متوسط	16	1.242	2,68	يتم الأخذ بعين الاعتبار آراء العملاء عند تطوير الخدمات الجديدة
متوسط	9	1.228	3,03	يسعى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء للتحسين المستمر في جميع المستويات الإدارية
متوسط	4	1,378	3,23	يركز الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء على إتباع نهج الجودة من خلال العاملين
متوسط	5	1,105	3,18	يحرص الصندوق دوريا على فحص و تحليل و إعادة تصميم عمليات تقديم الخدمة للعميل
متوسط	12	1,244	2,95	للسندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء القدرة على دراسة التوقعات المستقبلية لوضع الاستراتيجيات و الخطط
متوسط	7	1,258	3,06	يحرص الصندوق على تحديث هيكله و دليله التنظيمي كلما تطلب الأمر
متوسط	7	1,381	3,06	تعمل المؤسسة بتقليل كلفة الجودة للخدمات
مرتفع	2	1,084	3,48	يتمتع الصندوق بالجاهزية الإلكترونية في ممارسة عملياته
متوسط	8	1,121	3,05	يتم استثمار خبرات المنظمة و معارف العاملين فيها و نتائج العلم في تطوير الخدمات المقدمة
متوسط	15	1,624	2,77	تتميز العلاقة بين الصندوق و العملاء بالشفافية و الثقة
متوسط	17	1,681	2,64	يتم الأخذ بعين الإعتبار آراء العملاء عند تطوير الخدمات الجديدة
متوسط	15	1,594	2,77	يوجد وقت كافي أثناء العمل لمناقشة الأفكار الجديدة و التعبير عنها
				التميز التنظيمي
		0.627	3,0282	

من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الspss.

بعد تحليل عبارات المتغير التابع (التميز التنظيمي) في الجدول رقم (2-11) أعلاه، يتضح أن المتوسط الحسابي العام هو (3.02) وانحرافه المعياري (1.153)، وهذا يعكس درجة موافقة متوسطة حول محتوى هذه العبارات و هو ما يقابل محايدة من طرف العينة ، وقد يدل على وجود نظرة سلبية نوعا ما تجاه بعض عبارات المتغير (التميز التنظيمي)، كما يدل ترتيب فقرات هذا البعد على المفهوم الواضح لأفراد عينة الدراسة حول التميز التنظيمي ووجود بعض من مؤشرات في المؤسسة محل الدراسة. - وقد احتلت العبارة رقم 04 (بممتلك صندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء الرؤية المستقبلية إزاء تحقيق أهدافه) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (1.01) ومستوى مرتفع ، تليها في المرتبة الثانية العبارة رقم 18 (يتمتع

الصندوق بالجاهزية الإلكترونية في ممارسة عملياته يتمتع الصندوق بالجاهزية الإلكترونية في ممارسة عملياته) بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (1.04) و مستوى مرتفع ، كما جاءت العبارة رقم (03) (احرص دائما على تقديم افكار جديدة لحل مشاكل العمل و تطويره) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (1.136) ومستوى مرتفع ، كما جاءت العبارة رقم 21 في (يتم الأخذ بعين الإعتبار آراء العملاء عند تطوير الخدمات الجديدة) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.64) و انحراف معياري (1.29) بمستوى متوسط ، المرتبة قبل الأخيرة العبارة رقم 11 (يتم الأخذ بعين الاعتبار آراء العملاء عند تطوير الخدمات الجديدة) بمتوسط حسابي (2.68) و انحراف معياري (1.24) مستوى متوسط ، أما المرتبة رقم 20 للعبارة الأخير رقم 22 (يوجد وقت كافي أثناء العمل لمناقشة الأفكار الجديدة و التعبير عنها) بمتوسط حسابي (2.77) و انحراف معياري (1.26) ومستوى متوسط .

. كما دلت العبارات المرتبة في الأول ذوات الأرقام 4 (يملك صندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء الرؤية المستقبلية إزاء تحقيق أهدافه) ،3 (احرص دائما على تقديم أفكار جديدة لحل مشاكل العمل و تطويره) ،18 (يتمتع الصندوق بالجاهزية الإلكترونية في ممارسة عملياته) عن رضا أفراد عينة الدراسة عن العبارات بمستوى مرتفع ، أيضا تدل على أن الصندوق يمتلك الرؤية المستقبلية لتحقيق أهدافه ،و كما يتمتع بالجاهزية الإلكترونية في ممارسة عملياته بالإضافة الى أن أفراد العينة مستعدين دائما لتقديم أفكار جديدة ، في حين باقي العبارات كلها بمستوى متوسط ويدل ذلك على وجود خلل ما في المعلومات المقدمة سواء من ناحية الدقة أو السرعة .

2-3- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في التميز التنظيمي؟

للإجابة تمت في خطوتين

الافتراض الأول : أن يكون توزيع أبعاد المتغير المستقل إعادة هندسة العمليات الإدارية و المتغير التابع توزيعا طبيعيا : للتحقق من هذا الشرط قمنا باختيار كولموغولوف-سميرنوف *Kormogorov-smirnov* و الجدول رقم (2-12) يوضح :

1- العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة:

جدول رقم (2-11) يوضح العلاقات الارتباطية بين أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية و التميز

التنظيمي

شايبرو-ويلك		كولموغولوف-سميرنوف		الأبعاد
الدلالة الإحصائية <i>sig</i>	القيمة الإحصائية <i>statistic</i>	الدلالة الإحصائية <i>sig</i>	القيمة الإحصائية <i>statistic</i>	
0.064	0.966	*200	0.097	البعد التنظيمي
0.017	0.955	0.059	0.107	البعد التكنولوجي
0.021	0.956	0.012	0.125	البعد البشري
0.030	0.959	0.029	0.116	التركيز على الزبون

الاجتماعي لغير الأجراء CASNOS

0.022	0.957	0.041	0.111	إعادة هندسة العمليات الإدارية
0.016	0.954	0.050	0.109	التميز التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من جدول اختبار التوزيع الطبيعي كورموغوروف - سميرنوف و شايرو - وتظهر النتائج التالية :

- بالنسبة للمحور الأول -إعادة هندسة العمليات الإدارية- يظهر اختبار التوزيع الطبيعي للعينة القيمة الإحصائية لإختبار كولموغولوف - سميرنوف بلغت 0,111 بمستوى معنوية 0,041 وهي أقل من القيمة المعنوية 0,05 ، وأما بالنسبة لقيمة الاختبار حسب شايرو -ويلك فقد قدرت بـ 0,957 عند مستوى دلالة معنوية 0,02 وهي دالة إحصائيا ، أما بالنسبة لأبعاد هذا المحور فإن جميع الأبعاد تتوزع توزيع طبيعي وهذا حسب القيمة الدلالة المعنوية ، بخلاف البعد التنظيمي حيث بلغت قيمة الإحصائية للاختبار كورموغوروف - سميرنوف 0,097 عند قيمة معنوية 0,200 ، وباختبار سميرنوف و شايرو بلغت قيمة الاختبار 0,966 عند مستوى معنوية 0,06 ، وهما أكبر من القيمة المعنوية 0,05. وبالتالي فإن المحور إعادة هندسة العمليات الإدارية لا يتبع التوزيع الطبيعي.

- بالنسبة للمحور التمييز التنظيمي فقد بلغت قيمة اختبار التوزيع الطبيعي حسب اختبار كورموغوروف - سميرنوف 0,109 عند مستوى دلالة 0,05، أما باختبار سميرنوف و شايرو فقد بلغت قيمة الاختبار 0,954 عند مستوى دلالة 0,016، وهي مقبولة لأنها أقل من القيمة المعنوية 0,05 ومنه فإن محور التمييز التنظيمي يتوزع توزيع طبيعي.

2-4- العلاقة الإرتباطية بين متغيرات الدراسة.

الجدول رقم (2-12) العلاقة الإرتباطية بين أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية والتميز التنظيمي

Correlations		
	التميز التنظيمي	
البعد التنظيمي	Pearson Correlation	.746**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66
البعد التكنولوجي	Pearson Correlation	.813**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66
البعد البشري	Pearson Correlation	.910**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66
التركيز على الزبون	Pearson Correlation	.762**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66
إعادة هندسة العمليات الإدارية	Pearson Correlation	.856**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66

من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الـspss.

يلاحظ من خلال الجدول معامل الارتباط بين أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية كمتغيرات مستقلة والتميز التنظيمي كمتغير تابع علاقة طردية قوية بلغت 85,6% عند مستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.05، حيث سجلت لأقوى علاقة بين المتغير التابع -التميز التنظيمي - والبعد البشري الذي بلغت 91% عند مستوى دلالة 0,000، تليها قوة العلاقة مع البعد التكنولوجي 81,3%، من ثم بعد التركيز على الزبون 76,2%، وفي الأخير البعد التنظيمي والذي قدرت قوة العلاقة بـ 74,6%، وهي كلها علاقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05.

- تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى:

ويمكن ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0.05 حيث المتغيرات المستقلة هي (البعد التنظيمي، البعد التكنولوجي، البعد البشري وبعد التركيز على الزبون) والمتغير التابع (التميز التنظيمي)، والجدول التالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

جدول رقم (2-13): يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع:

Modèle	Model	R	R Square	Adjusted R Square
1	.856 ^a	.733	.729	.856 ^a

a. Valeurs prédites : (constantes) إعادة هندسة العمليات الإدارية
b. Variable dépendante : التميز التنظيمي

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الـspss.

من الجدول السابق معامل الارتباط الخطي بين إعادة هندسة العمليات الإدارية كمتغير مستقل، والتميز التنظيمي كمتغير تابع هو 85,6% أي أن هناك ارتباط قوي، ومدى الدقة في تقدير المتغير التابع هو 73,3%، بمعنى 73,3% من التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة يرجع لعمليات إعادة هندسة العمليات الإدارية، والنسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ.

- نتائج تحليل تباين خط الانحدار:

جدول رقم (2-14): يوضح تحليل تباين خط الانحدار

ANOVA ^a						
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regressio	16.933	1	16.933	175.442	.000 ^b

الاجتماعي لغير الأجراء CASNOS

	<i>n</i>				
	<i>Residual</i>	6.177	64	.097	
	<i>Total</i>	23.109	65		

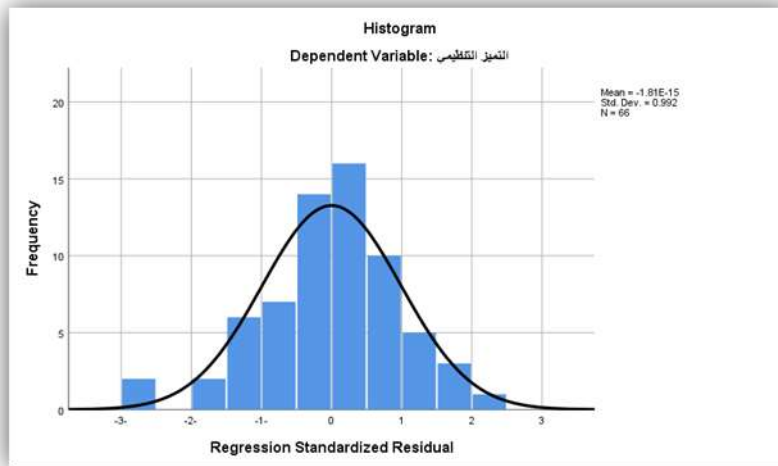
من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الـ.spss.

من الجدول السابق نجد ما يلي:

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 16,93 ومجموع مربعات البواقي هو 6,177 ومجموع المربعات الكلي يساوي 23,109؛
- درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي 64؛
- معدل مربعات الانحدار هو 16,933 ومعدل مربعات البواقي 0,097؛
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 175,442؛

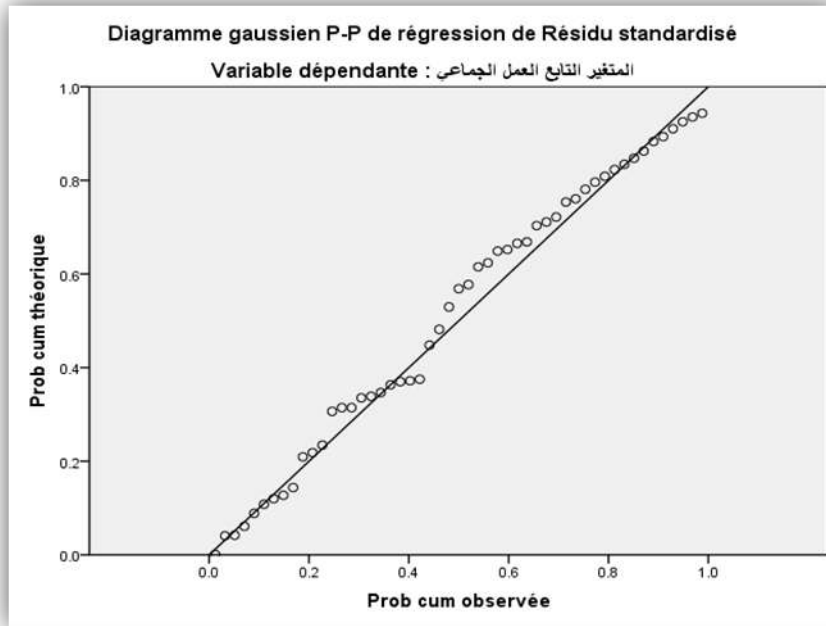
مستوى دلالة الاختبار 0,000 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0,05 ، وبالتالي فإن خط الانحدار يلاءم المعطيات والشكل التالي يوضح ذلك، وحسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي:

الشكل: (2-5) منحنى التوزيع الطبيعي لمتغير التميز التنظيمي في المؤسسة



معطيات الـ.spss.

الشكل: (2-6) منحنى معادلة الانحدار



المصدر: من مخرجات الـ SPSS

- دراسة معاملات خط الانحدار:

الجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعية لغير الأجراء :

جدول رقم (2-15) : يوضح قيم معاملات خط الانحدار للمؤسسة محل الدراسة

<i>Coefficients^a</i>						
<i>Model</i>		<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	<i>T</i>	<i>Sig.</i>
		<i>B</i>	<i>Std. Error</i>	<i>Beta</i>		
1	<i>(Constant)</i>	1.235	.152		8.112	.000
	إعادة هندسة العمليات الإدارية	.645	.049	.856	13.245	.000

من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الspss.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن:

مقطع خط الانحدار يساوي 1,235 الذي يمثل a من معادلة المستقيم $Y=a+bx$ ، أما ميل خط الانحدار فهو متعدد بالنسبة للمتغير المستقل، كما نلاحظ أن إشارة معامل $B\hat{e}t\alpha$ هي موجبة للدلالة على العلاقة الطردية بين أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية و التميز التنظيمي، وهي تعني انه كلما زادت الإجراءات المحققة لإعادة هندسة العمليات الإدارية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء كلما ارتفع التميز التنظيمي في المؤسسة. وعليه فإن معادلة خط الانحدار بين المتغير التابع التميز التنظيمي والمتغير المستقل إعادة هندسة العمليات الإدارية هي:

$$Y=1,235+x0,645$$

بحيث: y : المتغير التابع التميز التنظيمي.

x : إعادة هندسة العمليات الإدارية.

2-5- نتائج اختبار فرضية الفروق:

1. متغير الجنس: سنستخدم في هذا التحليل اختبار T تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات إعادة هندسة العمليات الإدارية والتميز التنظيمي:

جدول رقم(2-16): يوضح تحليل اختبار T لدراسة فروق المتوسطات إعادة هندسة العمليات الإدارية والتميز التنظيمي:

Test d'échantillons indépendants										
		<i>Test de Levene sur l'égalité des variances</i>		<i>Test-t pour égalité des moyennes</i>						
		<i>F</i>	<i>Sig.</i>	<i>t</i>	<i>ddl</i>	<i>Sig. (bilatérale)</i>	<i>Différence moyenne</i>	<i>Différence écart-type</i>	<i>Intervalle de confiance 95% de la différence</i>	
								<i>Inférieure</i>	<i>Supérieure</i>	
<i>التميز التنظيمي</i>	<i>Hypothèse de variances égales</i>	7,296	,009	-1,068	64	,290	-,21036	,19696	-,60383	,18312
	<i>Hypothèse de variances inégales</i>			-1,029	49,438	,309	-,21036	,20445	-,62112	,20041

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الspss.

يظهر من خلال الجدول أعلاه لاختبار T أن مستوى المعنوية لاختبار ليفن لتجانس العينتين (الذكور- إناث) قد بلغ 7.29 مما يدل على وجود تجانس بين العينتين، أما مستوى المعنوية لاختبار T بلغ 0.290 و 0.309 وهما أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير الجنس بخصوص مساهمة أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في التميز التنظيمي.

2. متغير العمر:

جدول رقم (2-17): يوضح تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدراسة فروق متوسطات حول التابع التميز التنظيمي:

ANOVA					
<i>التميز التنظيمي</i>					
	<i>Sum of Squares</i>	<i>Df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
<i>Between Groups</i>	4,658	3	1,553	2,668	,055
<i>Within Groups</i>	36,081	62	,582		

الاجتماعي لغير الأجراء CASNOS

Total	40,739	65			
-------	--------	----	--	--	--

من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الـspss.

نتيجة تحليل التباين لمتغير العمر كانت قيمة $Sig=0,05$ وهي أكبر من 0.05 وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستجوبين تبعاً لمتغير العمر بخصوص المتغير التابع.

3. المستوى التعليمي:

جدول رقم (2-18): يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة أفراد عينة الدراسة حول المتغير التابع التميز التنظيمي:

ANOVA					
التنظيمي التميز					
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,281	3	,094	,144	,933
Within Groups	40,457	62	,653		
Total	40,739	65			

من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـspss.

نتيجة تحليل التباين لمتغير العمر كانت قيمة $Sig=0,93$ وهي أكبر من 0.05 وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستجوبين تبعاً لمتغير المستوى التعليمي بخصوص المتغير التابع.

4. متغير الأقدمية:

جدول رقم (2-19): يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة المبحوثين حول المتغير التابع التميز التنظيمي

ANOVA					
التنظيمي التميز					
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,842	5	,768	1,250	,298
Within Groups	36,896	60	,615		
Total	40,739	65			

من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـspss.

نتيجة تحليل التباين لمتغير العمر كانت قيمة $Sig=0,29$ وهي أكبر من 0.05 وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستجوبين تبعاً لمتغير الأقدمية بخصوص المتغير التابع.

5. متغير التصنيف الوظيفي :

جدول رقم (2-20): يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة الباحثين حول المتغير التابع التميز التنظيمي

ANOVA					
التنظيمي التميز					
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	8,098	3	2,699	5,127	,003
Within Groups	32,641	62	,526		
Total	40,739	65			

من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الspss.

نتيجة تحليل التباين لمتغير العمر كانت قيمة $Sig=0,003$ وهي أقل من 0.05 وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المستجوبين تبعاً لمتغير التصنيف الوظيفي بخصوص المتغير التابع.

2-6- مناقشة نتائج الدراسة:

بعد تحليل الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة بالأساليب الإحصائية المناسبة، تم التوصل إلى النتائج التالية:

فيما يخص واقع متغيرات الدراسة:

كما أسلفنا الذكر أن متغيرات الدراسة هي إعادة هندسة العمليات الإدارية كمتغير مستقل والتميز التنظيمي كمتغير تابع.

2-6-1- إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسة محل الدراسة:

المتوسط العام لإعادة هندسة العمليات الإدارية كان متوسطاً، بمعنى لدى أفراد العينة بعض التحفظات بما يخص عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية لدى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء، حيث كانت نظرهم:

. فيما يخص البعد التنظيمي، المتوسط الحسابي للبعد التنظيمي كان بقيمة متوسطة تعكس نقص في الرضا حول بناء البعد التنظيمي في الصندوق من وجهة نظر الباحثين، لم تكن النتائج إيجابية، وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد بين مرتفع متوسط وقليل فهو يساعد على تحسين أداء الصندوق ويرجع ذلك لتشكيل فرق عمل في أداء المهام و التي عبر عنها الباحثين برضى مرتفع و عدم رضاهم عن عدم تطوير الصندوق للهيكلة التنظيمي رغم التغيرات التي تطرأ ، حيث يعد إعادة

هيكلية الصندوق الوطني والقيام بتغيرات جذرية تجعل المؤسسة قادرة على تطبيق التغيير من خلال وضع هياكل تنظيمية تساعد على تحقيق التفاعل يعتمد نظام الفرق واللامركزية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية وهذا بمشاركة الجميع.

. فيما يخص البعد التكنولوجي ،من وجهة أفراد العينة به نقائص، حيث كانت نظرتهم سلبية بسبب عدم دعم الإدارة الإدارة لتطوير البرمجيات باستمرار و عدم حرصها على تطوير و تدريب الأفراد على تكنولوجيا المعلومات و يعود السبب في ذلك أن القرارات مركزية تعود إلى الإدارة العليا . من خلال هذا على المؤسسة بعد عملية إعادة هيكلة المؤسسة والتحول من اتخاذ القرارات المركزية الى لا مركزية تسمح تكنولوجيا المعلومات من تسهيل عملية الاتصال وتدفع المعلومة داخل المؤسسة.

أما فيما يخص البعد البشري ، حسب رأي أفراد العينة تعتبر غير مناسبة ، رأي العينة على عبارات البعد تراوحت بين الرضا المرتفع و الرضا المتوسط فالرضا المرتفع لامتس تغيير الوظائف لاحتياجات سير العمل و أن الادارة تسمح لمشاكل العاملين وتعمل على حلها ، بالرغم من وجود عدم رضا في ما يخص المكافآت و الحوافز للعاملين مع نقص التدريب . ونظرا لأهمية المورد البشري في أي مؤسسة كونها تعتمد عليه في أداء أنشطتها على الصندوق الوطني أن يرفع من القدرات والمعارف المطلوبة لتحقيق الفعالية والكفاءة في الاداء.

بعد التركيز على العميل فقلد بلغ المتوسط الحسابي مستوى مرتفع يدل هذا على وجود نظرة إيجابية نوعا ما حول هذا البعد والوعي الكافي لأهميته في تحسين الأداء، ورغم ذلك لا يخلو الأمر من وجود بعض النقائص ،حيث الصندوق لا يهتم بأراء العملاء في إعادة تصميم عملياته .

2-6-2- التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

المتوسط الحسابي لمحور التميز التنظيمي في الصندوق الوطني للعمال الأجراء جاء بمستوى متوسط، ولهذا على المؤسسة إعادة النظر في القوانين والأنظمة المطبقة لوضع إستراتيجية تمكنها من تحقيق التميز التنظيمي وتعين كفاءات تسعى لتحقيق الاداء من خلال التغلب على الاداء الروتيني للعمل وأيضا تحفيزهم بتجديد نظام المكافآت والأجور .

2-6-3-العلاقة الإرتباطية بين المتغيرات:

توجد علاقة إرتباطية بين أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية والتميز التنظيمي في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وقد بلغت 85,6%.

توجد علاقة إرتباطية بين البعد التنظيمي والتميز التنظيمي في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وقد بلغت 74,6%.

توجد علاقة إرتباطية بين البعد التكنولوجي والتميز التنظيمي في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وقد بلغت 81,3%.

توجد علاقة إرتباطية بين البعد البشري والتميز التنظيمي في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وقد بلغت 91%.

توجد علاقة إرتباطية بين البعد التركيز على الزبون والتميز التنظيمي في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وقد بلغت 76,2%.

معادلة خط الانحدار بين المتغير المستقل إعادة هندسة العمليات الإدارية والتميز التنظيمي : $Y=1,235+ x0,645$

2-7- مناقشة النتائج الإحصائية:

1. اختبار الفرضيات

من خلال ما توصلنا إليه من نتائج لهذا الموضوع بشقيه النظري والتطبيقي يمكننا اختبار الفرضيات كالتالي: لقد قامت دراستنا على فرضيات، التي فيما يلي سيتم اختبارها:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجراءات إعادة هندسة العمليات الإدارية للبعد التنظيمي والتميز التنظيمي. ومنه تحقق الفرضية الأولى بعد تسجيل علاقة ارتباطية قوية بين الإجراءات التنظيمية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجراءات إعادة هندسة العمليات الإدارية للبعد البشري والتميز التنظيمي، ومنه تحقق الفرضية الثانية بعد تسجيل علاقة ارتباطية قوية بين الإجراءات إعادة هندسة الإدارية للمورد البشري في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجراءات إعادة هندسة العمليات الإدارية للبعد التكنولوجي والتميز التنظيمي، ومنه تحقق الفرضية الثالثة بعد تسجيل علاقة ارتباطية قوية بين الإجراءات العوامل التكنولوجية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء ودورها في للتميز التنظيمي.

الفرضية الرابعة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجراءات إعادة هندسة العمليات الإدارية للبعد التركيز على العميل والتميز التنظيمي، ومنه تحقق الفرضية الثالثة بعد تسجيل علاقة ارتباطية قوية بين الإجراءات التي تعتمدها المؤسسة في إدارة علاقتها مع الزبون ودورها في تحقيق التميز التنظيمي في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء.

الفرضية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية للإجابات أفراد العينة تعزى لمتغير التصنيف الوظيفي بخصوص المتغير التابع التميز التنظيمي، ومنه عدم تحقق الفرضية الخامسة حيث لا توجد فروق تعزى للمتغيرات الشخصية متوسطات نظرة الباحثين حول المتغير التابع التميز التنظيمي، وتحققها بالنسبة لمتغير الجنس، العمر، الأقدمية حيث لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الباحثين.

الفرضية السادسة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجراءات إعادة الهندسة الإدارية والتميز التنظيمي، ومنه تحقق الفرضية السادسة بعد تسجيل علاقة ارتباطية قوية بين الإجراءات التي تعتمدها المؤسسة في إدارة علاقتها الهندرة في تحقيق التميز التنظيمي في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء.

الفرضية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة) ومنه تحقق الفرضية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة).

خلاصة الفصل الثاني:

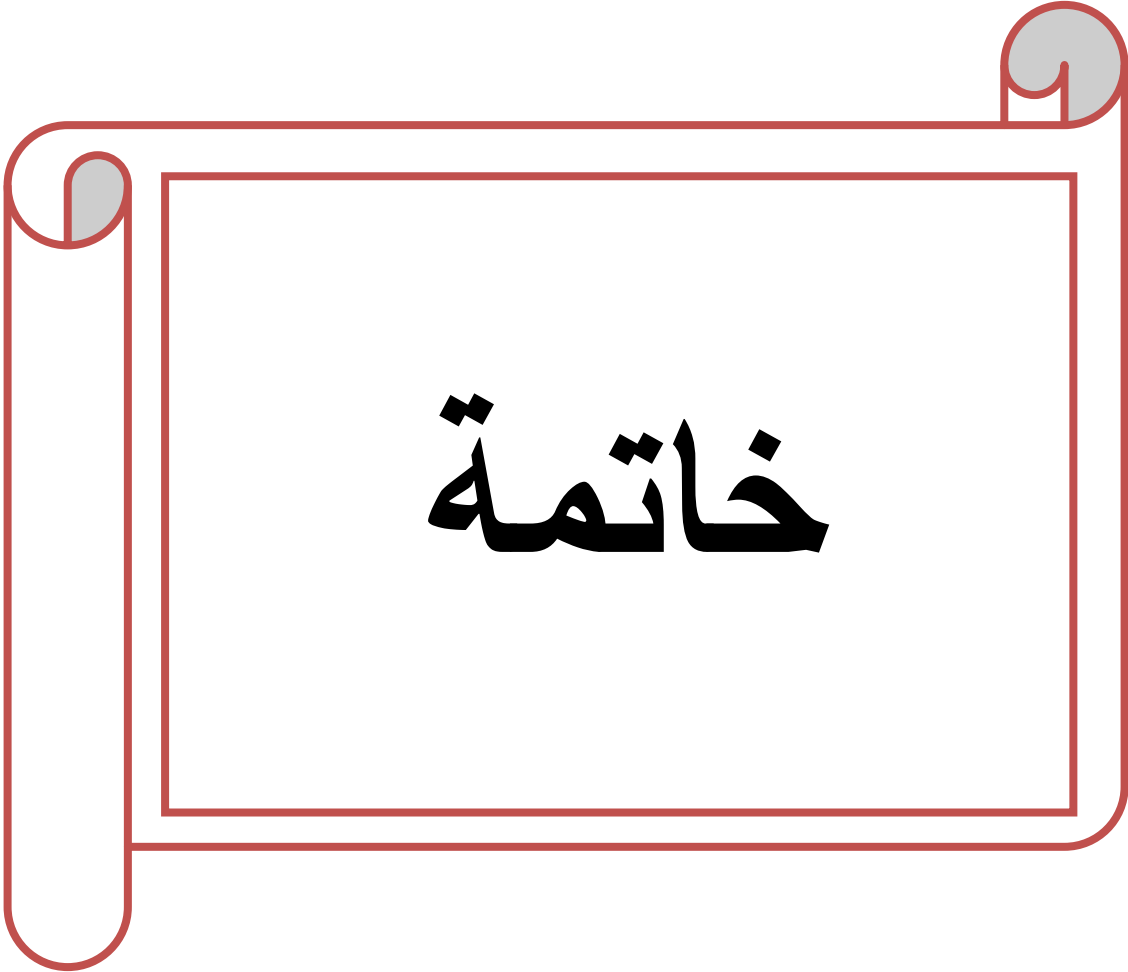
تضمن هذا الفصل الدراسة الميدانية للصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لغير الأجراء حول دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق التميز التنظيمي، حيث تم التطرق فيه إلى المؤسسة محل الدراسة والتعرف عليها وتم عرض نتائج الدراسة الميدانية، حيث اقتصر على 66 استبيان صالح للتحليل الإحصائي، ثم قمنا بتفريغ هذه الاستمارات باستخدام الأساليب الإحصائية SPSS، وبعدها تعرضنا لتفسير ومناقشة نتائج الاستبيان، وذلك بغية الإجابة على فرضيات الدراسة لخصت فيما يلي:

- اتضح أن هناك مستوى عال من مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية لدي العاملين وهذا راجع إلى اهتمام المؤسسة بالعوامل التي ترفع من ممارسة هذه السلوكيات، وأن اهتمام المؤسسة بالناحية العمليات الإدارية و بالتميز التنظيمي اهتمام متوسط ويعتبر غير كافي؛

- وأن العلاقة الإرتباطية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية كمتغير مستقل و التميز التنظيمي كمتغير تابع علاقة طردية متوسطة ومقبولة،

- وأيضاً أن أهم بعدين في إعادة هندسة العمليات الإدارية المؤثرة لتحقيق التميز التنظيمي: التركيز على العميل و البعد التكنولوجي .

فالصندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء ورقة يهدف الى تحقيق التميز التنظيمي عن طريق استغلال الامثل لتكنولوجية المعلومات بانتهاج الاستعمال الدقيق للإدارة الالكترونية لتسهيل المهام على الزبون



خاتمة

اصبحت اعاده هندسه العمليات الإدارية من متطلبات الإدارة الحديثة بسبب التطور التكنولوجي السريع وكثرة المنافسين وطموح المنظمات الى تحقيق التميز التنظيمي لان اعادة هندسة العمليات الادارية توفر لنا الوقت والكفاء في العمل والدقة في المعلومات. تناولنا في مذكراتنا اشكالية دور اعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق التميز التنظيمي ولقد اقتضى بناء الامر الى معالجة هذه الاشكالية عبر فصلين باستخدام منهجية IMRAD و انطلاقا من الفرضيات المقترحة في المقدمة حيث تناولنا في الفصل الاول الأدبيات النظرية للموضوع من خلال مراجعة ما جاء في الكتب والأبحاث والمقالات حول إعادة هندسة العمليات الإدارية و التميز التنظيمي ، كما تناولنا بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع والتي تمكننا من الحصول عليها. ومن خلال هذه الدراسة حاولنا التعرف على مفاهيم إعادة هندسة ، و التميز التنظيمي ، وإبراز مدى أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية في صناديق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء ، والمتطلبات الضرورية لتحقيق التميز التنظيمي ، ومن خلال الدراسة الميدانية لعينة صناديق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء وهي صناديق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء بورقلة لمعرفة دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقق التميز التنظيمي قمنا بإسقاط ما جاء في الأدبيات النظرية والتطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية و التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ومعرفة مدى توفيرها للمتطلبات الضرورية لتحقيق تميز تنظيمي فعال.

نتائج الدراسة: يمكن تلخيصها في عدة نقاط اهمها ما يلي:

(1) يمارس صندوق الضمان الاجتماعي لغير الاجراء ورقلة اعادة هندسة العمليات الادارية لتحقيق التميز تنظيمي في عدة مصالح اهمها مصلحة التحصيل والمنازعات حيث قام بالعديد من التغييرات الجذرية في هذه المصلحة منها تسهيل الاشتراكات عن طريق المنصة الإلكترونية

- التقسيط في الدفع حيث يستطيع الزبون تقسيم الاشتراكات عبر عدة اشهر او سنوات؛

- وضع لجنة الطعم المسبق من اجل دراسة المشاكل والنزاعات المالية للزبائن؛

(2) ولم يقتصر اهتمام صندوق الضمان الاجتماعي لغير الاجراء على اعاده هندسه العمليات الإدارية في هذه المصلحة فقط بل

نجده في مصلحة الاداءات حيث قام الصندوق بإعادة هندسة مصلحة التقاعد بوضع منصة مشتركة مع صندوق الضمان

الاجتماعي للاجراء من اجل معرفة وضعية المتقاعد لدراسة الاجر الذي يحصل عليه وكذلك دراسة منحة راس مال الوفاة.

كما مارس الصندوق اعادة الهندسة في الرقابة الطبية حيث تم ابرام اتفاقيات مع العيادات الخاصة بخصوص الولادة

-الغاء الاجراءات القديمة لإجراء عمليه القلب فكانت في السابق يدفع الملف الى مصلحة الاداءات تم الرقابة الطبية ثم يوجه

الملف الى الرقابة الطبية في المديرية العامة وبعد موافقة مديريةية العامة يتحصل الزبون على الموافقة ويتجه بها الى المستشفى اما الان

فقط الغيت كل هذه الاجراءات نهائيا واصبح الزبون يحتاج فقط لوثيقة الاستحقاق(ouvirter De droit) من الصندوق

ويذهب للمصلحة لإجراء العملية وتبقى الاجراءات الاخرى بين الصندوق والمصلحة

(3) تشكيل فرق عمل تخرج في خرجات ميدانية في المناطق تحت الظل لجلب الزبائن والتعريف بالصندوق؛

(4) اعاده الهنדרه بتشكيل الإدارة الكترونية:

1creation موقع خدمات الإلكترونية لفضاء "ضمانكم" حيث يستطيع الزبون -طلب الانتساب عن بعد - التصريح بالنشاط الاقتصادي - تصريح بوعاء الاشتراكات- الدفع الالكتروني للاشتراكات- الاطلاع على كشف حسابات الاشتراكات- طلب استخراج شهادة الانتساب والتعيين عن بعد- الاطلاع وتحين المعلومات الإدارية- اجراءات تسهيلية لفائدة المنسوين بخصوص دفع الاشتراكات السنوية- محاكاة حساب مبلغ الاشرار السنوي زياده التأخير غرامات التأخير وحساب معاش التقاعد وحساب معاش الالولة وحساب معاش راس مال الوفاة؛

(4) كما حققت إعادة هندسة التميز بعد إعادة تصميم دور خلية الاصغاء والاتصال ودور المساعدة الاجتماعية؛

(5) اهتم الصندوق بإعادة هندسة الموارد البشرية والتغيير التنظيمي بشكل طفيف؛

ان الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء ورقلة يعتبر من الصناديق التي حققت تميزا و تطورا كبيرا وتسعى الى استمرار في تطبيق إعادة الهندسة من اجل المحافظة على مكانتها وتحقيق التميز تنظيمي ومن هذا المنطلق يمكن اجابه على الإشكالية المطروحة . بان تطبيق إعادة هندسة العمليات الادارية في الصندوق الضمان الاجتماعي لغير الاجراء ورقلة من حيث العمليات والممارسات حققت له قيمة مضافه عالية، في سنة 2023 حيث حقق اكبر نسبة مداخيل وفي المراتب الاولى وطنيا وهذا ما نسيمه التميز التنظيمي

التوصيات:

من خلال دراستنا نقدم بعض التوصيات

- 1- هندسه العمليات الإدارية الخاصة بالموارد البشرية عن طريق وضع تدريبات وتكوينات وملتقيات؛
- 2) اشتراك جميع العمال في القرارات الخاصة بعمل ومنصب كل موظف؛
- 3) دعم الموظفين بمكافئات مثل قروض لكل الفئات البسيطة والقروض لشراء سيارات خاصة؛
- 4) توفير الانترنت لجميع العمال من اجل البحث والاكتشاف واستنتاج افكار جديدة؛
- 5) تغيير الهيكل تنظيمي من عمودي الى افقي بحيث يتمكن كل موظف توصيل افكاره واقتراحاته بدون وساطة؛
- 6) توفير لجنة تدرس وتختص بإعادة الهندسة على مستوى الوكالة؛
- 7) تعزيز مشاركة الافراد وتحفيز مبادرتهم المعرفية؛
- 8) تنظيم لقاءات واجتماعات تبادل الآراء والافكار ومعالجة المشكلات التي تواجههم في العمل؛
- 9) ايجاد قنوات اتصال فعالة بين المستويات المختلفة للإدارة لتسريع إنجاز الاعمال ؛
- 11)الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي لدعم تطبيق مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية ؛
- 12) على المنظمات أن تعيد النظر في فهمها لدور الموارد البشرية و أثرها في تحقيق التميز التنظيمي ، فإذا أرادت المؤسسة البقاء و المنافسة فعليها زيادة الاهتمام بهذا المورد البشري لأنه يعد رأس المال الحقيقي المؤثر في تحقيق التميز التنظيمي ؛
- 13)إن ثقافة إعادة هندسة العمليات الإدارية و التميز التنظيمي لا تتحقق من خلال الممارسات الفردية فقط ، بل هي تكامل بين الرؤية الشاملة و مجهودات يشارك فيها الأفراد و القادة .

افاق الدراسة

لتحقيق التميز التنظيمي يجب الاهتمام بإعادة الهندسة كخطوة اساسية في كل المصالح والمستويات، وذلك عن طريق دراسة ميدانية لعينة من الزبائن واشراك كل فئات العمل في اتخاذ القرارات ودراستها واستفادة العمال من التدريبات والتكوينات بالإضافة الى تغيير الهيكل التنظيمي والاخذ واستغلال كل جوانب اعادة هندسة العمليات الادارية .

قائمة المراجع

الكتب:

- شيراز حايف سي حايف، اعادة هندسة العمليات الادارية، دار اسامة للنشر والتوزيع. الاردن. عمان 2018
 - رشيد ، مازن فارس ، ادارة الموارد البشرية الرياض ، مكتبة العبيكان المملكة العربية السعودية ، 2009.
 - عامرو قنديل ، سامح عبد المطلب عامر وعلاء مُجد سيد قنديل، التطوير التنظيمي، عمان دار الفكر ناشرون وموزعون، الاردن سنة 2010
 - مُجد سرور الحريري المفاهيم الادارية الحديثة دار المعترز، الاردن 2015 سنة
 - عبودي زيد منير، الادارة واتجاهاتها المعاصرة وظائف المدير بغداد دار دجلة العراق سنة 2007
 - العياشي زرزارة، كنزة جمال، اعادة هندسة العمليات الادارية، كمحدد لاداء المؤسسة الاقتصادية، عمان الاردن البوابة الشمالية للجامعة الاردنية سنة 2020
 - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الإهمال، مركز الاسكندرية للكتاب، 1998،.
 - سعيد يس عامر: " الإدارة وآفاق المستقبل"، المطبعة العثمانية الحديثة، القاهرة، مصر، 1998
 - سلامة عبد العظيم، ثورة إعادة الهندسة، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية سنة 2007
 - ختي اسامة، التميز التنظيمي دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2018
 - مصطفى يوسف كافي، إدارة الموسسية في منظمات الأعمال العصرية ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2016 ،
 - لحسن عبد الله باشيورة و آخرون، التميز المؤسسي :مدخل الجودة وأفضل الممارسات مبادئ وتطبيقات، دار الوراق للنشر و التوزيع،
 - علي السلمي ، إدارة التميز (نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة)، مكتبة الإدارة الجديدة ، مصر ، 2002،
 - عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية :تميز بلا حدود، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع ، المنصورة 2019
- ## المذكرات:
- أحلام سراي ، مقومات تفعيل التميز في منظمات الاعمال -دراسة تقييمية مقارنة بين الاردن ، دبي و الجزائر ،رسالة الدكتوراء ،جامعة مُجد بوضياف المسيلة ،2016.
 - آلاء بنت عبد الرحمن بن مُجد بالحمر، "مستوى تطبيق مكنات التميز التنظيمي في المنظمات العامة (دراسة تطبيقية على مستشفى جامعة الملك عبد العزيز بجدة من جهة نظر الإداريين)" رسالة ماجستير في الإدارة العامة ،سنة 2016
 - الدكتور عطا الله بشير عبود النويقة ، " متطلبات العملية الإبداعية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية و أثرها في تحقيق التميز التنظيمي " دراسة ميدانية على منظمات الأعمال الصغيرة و المتوسطة في محافظة العاطف
 - احمد عبد المجيد مُجد ابو عمشه، اثر تطبيق اعاده هندسه العمليات الإدارية على اداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية منوجهة نظر الطلبة، مذكرة ماجستير، الجامعة الاسلامية غزة ،2011
 - محبوب مراد، استخدام استراتيجية اعاده الهندسة الإدارية في تحسين جوده الخدمات المصرفية، أطروحة دكتوراه، جامعه مُجد خيضر، بسكرة 2014

- بوشمال اميرة، غريب مروة. دور إعادة هندسة العمليات في الفعالية الانتاجية ،دراسة ميدانيةETER ALGERIA نيل شهادة ماستر جامعة 8ماي 1945قلمة السنة2019
- خان احلام، اهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الاداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة استطلاعية لا راء مسؤولي الموارد البشرية بمجموعه من مؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة، أطروحة مقدمه لنيل شهاده دكتوراه علوم التسيير كليه العلوم الاقتصادية والتجارية جامعه مُجَّد خيضر بسكرة سنة 2015
- فراس تسيير ابو عبیده" واقع هندسة العمليات الإدارية وعلاقتها بجودة الخدمات الصحية بمجمع الشفاء الطبي ،مذكرة ماجستير تخصص القيادة والإدارة جامعة الاقصى 2016
- أسماء العوايشة ،اتجاهات العاملين في القطاع الأردني نحو جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية ،رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية ، 2006
- احمد خليل الكحلوت، علاقة إعادة هندسة العمليات بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية غزة، رسالة ماجستير ادارة اعمال سنة(2017)

المجالات:

- خضر خليل شيخو الجرجري، متطلبات تطبيق إعادة هندسة عمليات الاعمال ودورها في التحسين المستمر مجلة العلوم الانسانية لجامعة زاخو العراق ،مجلد 7العدد2
- عبدالحكيم بن سالم وآخرون ،أثر أساليب التميز التنظيمي على الأداء السياقي .مجلة اقتصاديات المال و الأعمال، العدد06 ، 2018.
- غالية عبد السلام محمود العمامي،"التميز التنظيمي الفلسفة الحديثة في نجاح المنظمات (مدخل نظري)"المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ،سنة 2016،
- نادية لطفي عبد الوهاب، سناء لزمد سليمان، استخدام نموذج التميز الأوربي في تقييم أداء المنظمات بحث تطبيقي في مستشفى النعمان العام، كلية الإدارة و الإقتصاد، جامعة بغداد ،مجلة دنانير ،العدد08 .
- ¹قبطان شوقي،إدارة التميز :الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة و المنافسة ،ورقة عمل مقدمة للملتقى الوطني الرابع حول "المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية "جامعة المدية، 2010 .
- مراد اسماعيل ،ط د بولفضاوي امال، مجله التكامل الاقتصادي المجلد07 العدد02جون2019
- مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية العدد 51 المجلد2 يوليو 2020 الموقع الالكتروني
- رجاء ابراهيم مُجَّد النور ، اثر المشاركة المعرفية على التميز التنظيمي مجله كليه التنمية البشرية- العدد التاسع الجزء الاول(9)،2020
- كلية الادارة و الاقتصاد-جامعة كربلاء. المجلة العراقية للعلوم الادارية. المجلد17العدد69.ايول2021
- مجلة الابداع الرياضي المجلد رقم(10)العدد رقم(02)مكرر جزء(01)2019
- مُجَّد محمود بركات العموش، أثر إعادة هندسة العمليات على التميز التنظيمي في البلديات الكبرى في الأردن،المجلة العربية للنشر العلمي ، العدد 43، 02 آيار 2022.

- علي العالية انعكاس البراعة التنظيمية على التميز التنظيمي: بحث استطلاع في شركة الصناعات القطنية العراقية مجلة العلوم الاقتصادية والادارية 26 (122): 205_223 سنة 2022
- منال كمال كامل سليمان، اليات الهندرة المؤسسية كمدخل لتطوير اداء متطلبات المجتمع المدني من منظور طريقة تنظيم المجتمع مجلة الدراسات في الخدمة العمومية والعلوم الادارية العدد 51 المجلد 2 سنة 2020

المجلات الالكترونية

- مزهودة نور الدين قرزة اسمهان، دور إعادة هندسة العمليات الادارية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة المؤسسة الوطنية للاشغال في ابار ENTP، المجلة الدولية للاداء الاقتصادي المجلد 2018 العدد، 31، 2 ديسمبر كانون الاول 2018
- صالحى سميرة، بودرهم كنزة، ليزة عبد الغاني، مجلة اداء المؤسسات الجزائرية الصوت 10 رقم 2 صفحة 153-170 يوم 22-2022 Article, www,asjp,cerist dz-01

المواقع :

- <https://jsswh. journals.ekb.eg>
- www.asjp.cerist.dz//asjp.ceristdzarticle بديار امينة، مجلة اقتصاد المال والاعمال
- Al Shobaki, Mazen J.; Abu-Naser, Samy S.; Abu Amuna, Youssef M.; Al hila, Amal A., Learning Organizations and Their Role in Achieving Organizational Excellence in the Palestinian Universities 2017
- Business prices Re-engineering and organization performance: A case study of the Ethiopian Banking sector. 2013، دراسة حالة في قطاع البنك الاثيوبي العام
- خالد إبدة. أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء الاستراتيجي. (إنجستريتيف) دراسة حالة إفرادية؛ شركات التعدين الجeba-2017-04-1801. المجلة العالمية للاقتصاد وإدارة الأعمال ، 2017 ، 2: 2. دوى: 10.28933 / Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (42) No. (6) 2020

<https://m.facebook.com/casnosmsilaposts>

-البوابة الجزائرية لانشاء المؤسسات ، نظام الضمان الاجتماعي لغير الأجراء dz-jecremonentrepri.

-Sekaran ,Uma,(2003) , « Research Methods for Business » , John Wiley and sons , U.S.A.

المراجع باللغة الأجنبية:

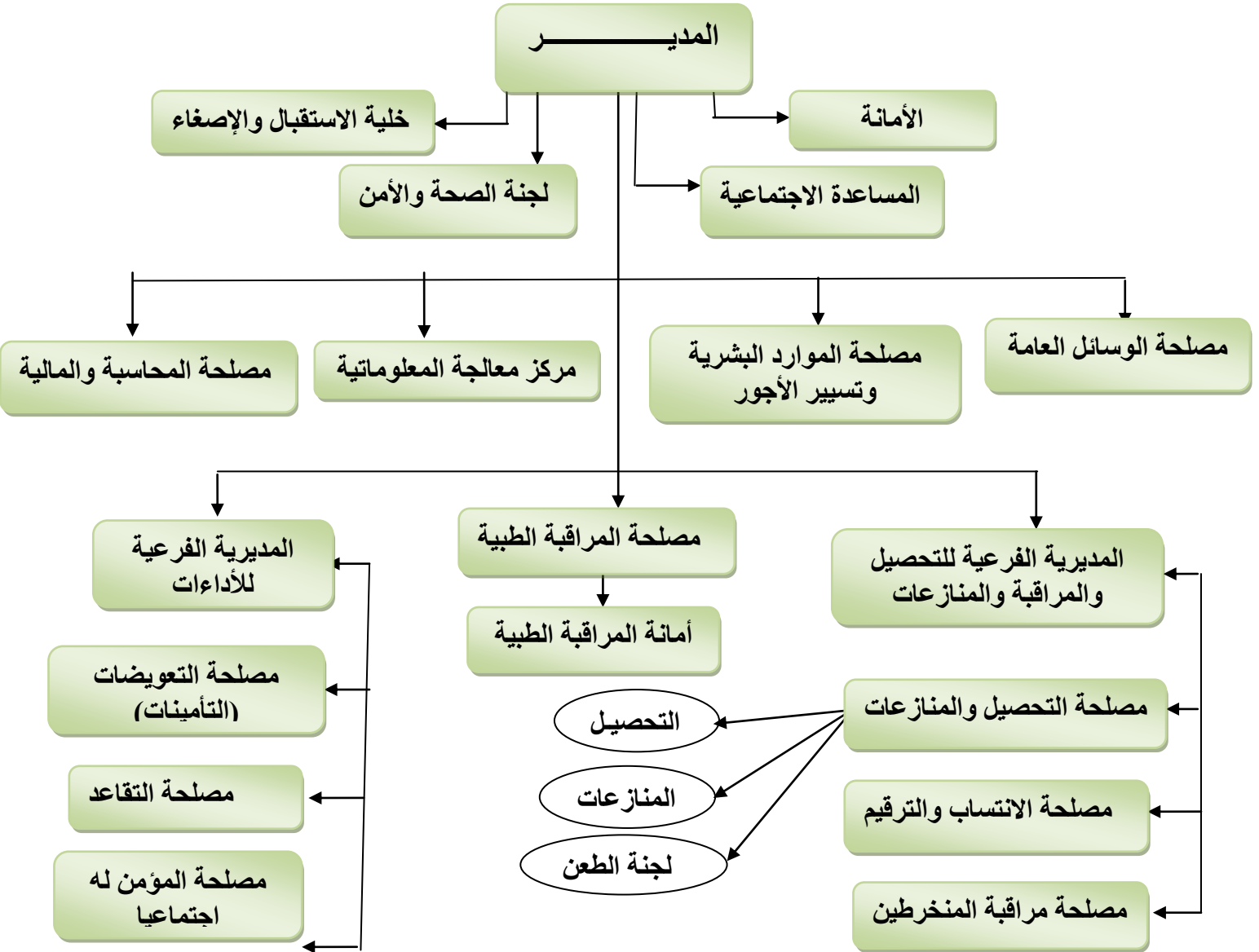
¹ Michael Hammer, James Champy, le Reengineering, Reinventer l'entreprise pour une amelioration spectaculaire De see performances, Dunod, Paris, 1993.

مرسوم تنفيذي

- بلعيد عبد السلام .مرسوم تنفيذي رقم 93-119 مؤرخ في 15مايو سنة1993.حرر بالجزائر في 23ذوي القعدة عام 1413 الموافق 15مايو1993

قائمة الملاحق

الملحق 1: الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء ورقلة .



الشكل رقم : (1-1) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الملحق 2:

قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

المؤسسة المستخدمة	الاسم واللقب	
جامعة قاصدي مرباح ورقلة	الأستاذ طواهر عبد الجليل (المشرف)	01
جامعة قاصدي مرباح ورقلة	الأستاذ عرابة الحاج	02
جامعة قاصدي مرباح ورقلة	الأستاذ مناصرية رشيد	03
جامعة غرداية	الأستاذ ذكار يازيد	04



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

استمارة استبيان

السادة الأفاضل؛.....

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته؛

في إطار إنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال، تحت عنوان :

" دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق التميز التنظيمي " نتقدم إليكم نحن الطالبتين :

- خنوسي يمينة - خادم الله زينب

بهذه الاستبانة المتمثلة في مجموعة من الأسئلة حول موضوع الدراسة، راجين منكم الإجابة على كل عباراتها، بدقة وموضوعية للوصول لنتائج دقيقة، وذلك رغبة منا في معرفة مدى مطابقة موضوع البحث لواقع مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء بورقلة مع إحاطتكم علما أن إجاباتكم ستحظى بالسرية التامة، و أنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي لا غير .

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير.

الأستاذ المشرف :

الدكتور طواهر عبد الجليل .

من إعداد الطالبتين :

-خادم الله زينب zinoubazineb2@gmail.com

-خنوسي يمينة maninamounib@gmail.com

السنة الجامعية: 2023/2022 .

❖ الجزء الأول: البيانات العامة .

ملاحظة : ضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة .

1-الجنس:

ذكر أنثى

2-العمر:

60-51 50-41 40-31 30-21
 أكثر من 60

3-المستوى التعليمي:

متوسط ثانوي جامعي (تدرج ليسانس/ ماستر)
 أخرى جامعي (ما بعد تدرج ماجستير /دكتوراه)

4الأقدمية داخل المؤسسة:

05 سنوات فأقل 10-06 سنوات 15-11 سنة
 20-16 سنة 25-21 سنة أكثر من 25 سنة

5-التصنيف الوظيفي:

إطارات سامية إطارات عون تنفيذ

❖ الجزء الثاني: عبارات الاستبيان.

الرجاء وضع (X) في المربع المناسب :

المحور الأول : إعادة هندسة العمليات الإدارية .

إعادة هندسة العمليات الإدارية : عرفها محمد عبده حافظ بأنها" البدء من جديد، اي من نقطه الصفر، وليس اصلاح وترميم الوضع القائم او اجراء تغييرات تحسينية تترك البنى التحتية كما كانت عليه¹".

الرقم	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

قائمة الملاحق

البعد التنظيمي					
					01 يقوم الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء بتطوير الهيكل التنظيمي بعد كل تغيير
					02 يعمل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء على التحويل نحو الأنماط التنظيمية الحديثة
					03 تغييرات الواجبات والمسؤوليات واعادة تصميم المكونات الوظيفية وانشطتها بشكل يساعد على تحسين اداء الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء
					04 يلجأ الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء الى تشكيل فرق عمل في أداء بعض المهام
البعد التكنولوجي					
					05 يوفر الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات
					06 تدعم الإدارة تطوير البرمجيات باستمرار
					07 ساهمت التكنولوجيا المستخدمة في سرعة و دقة العمليات المنجزة
					08 تقوم الادارة بتطوير و تدريب الأفراد على تكنولوجيا المعلومات
البعد البشري					
					09 استفيد من التدريب كلما تطلبت وظيفتي ذلك
					10 تتغير مهام وظيفتي تبعاً لاحتياجات سير العمل بالصندوق
					11 تهتم الادارة بتقديم الحوافز والمكافأة المناسبة
					12 تسمع الادارة مشاكلنا وتعمل على حلها
التركيز على العميل					
					13 تحرص إدارة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء على إرضاء العملاء عن طريق الخدمات المقدمة
					14 يحرص الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء على تقديم مزايا إضافية للظفر أكثر برضى الزبائن
					15 يركز الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء على آراء العملاء في إعادة تصميم عملياتها
					16 تعمل الإدارة على تنمية علاقات التعامل مع العملاء لزيادة رضاهم

المحور الثاني : التميز التنظيمي .

التميز التنظيمي : هو مدى قدرة المؤسسة على تقديم منتجات و خدمات جديدة بجودة عالية و بمعدلات انتاجية عالية .

الرقم	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
-------	--------	----------------	-----------	-------	-------	------------

					يحرص الصندوق على المراجعة الدورية للعلاقات التنظيمية	17
					الهيكلة التنظيمي الخالي للصندوق يلي احتياجات انجاز المهام بشكل جيد	18
					احرص دائما على تقديم افكار جديدة لحل مشاكل العمل و تطويره	19
					يملك صندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء الرؤية المستقبلية إزاء تحقيق أهدافه	20
					يعمل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء على تطوير خدماته المقدمة مساندة للتطور الحاصل	21
					يهتم الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء بمكافأة الإنجازات الفردية و الجماعية الناجحة	22
					يعتبر الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء الجودة كهدف رئيسي في مختلف الوظائف	23
					إستراتيجية الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء مستندة للاحتياجات الحالية و المستقبلية و لجميع الاطراف المتعاملين معه	24
					ساهمت البرامج التدريبية في زيادة معارفي و مهارتي في العمل	25
					تعلم إدارة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء على فهم متطلبات و حاجات العميل لزيادة رضاه	26
					يتم الأخذ بعين الاعتبار آراء العملاء عند تطوير الخدمات الجديدة	27
					يسعى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء للتحسين المستمر في جميع المستويات الإدارية	28
					يركز الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء على إتباع نصح الجودة من خلال العاملين	29
					يحرص الصندوق دوريا على فحص و تحليل و اعادة تصميم عمليات تقديم الخدمة للعميل	30
					للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء القدرة على دراسة التوقعات المستقبلية لوضع الاستراتيجيات و الخطط	31
					يحرص الصندوق على تحديث هيكله و دليله التنظيمي كلما تطلب الأمر	32
					تعمل المؤسسة بتقليل كلفة الجودة للخدمات	33
					يتمتع الصندوق بالجاهزية الإلكترونية في ممارسة عملياته	34
					يتم استثمار خبرات المنظمة و معارف العاملين فيها و نتائج العلم في تطوير الخدمات المقدمة	35
					تتميز العلاقة بين الصندوق و العملاء بالشفافية والثقة	36
					يتم الأخذ بعين الاعتبار آراء العملاء عند تطوير الخدمات الجديدة	37
					يوجد وقت كافي أثناء العمل لمناقشة الافكار الجديدة و التعبير عنها	38

شكرا جزيلا لكم على حسن تعاونكم

نتائج تحليل استبيان دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق التميز التنظيمي

معام اتساق الفا كرونباخ

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.953	38

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q1	115.03	651.876	.540	.952
Q2	114.67	638.810	.688	.951
Q3	114.67	648.626	.462	.953
Q4	113.68	686.343	-.166	.956
Q5	113.98	665.092	.265	.954
Q6	114.58	640.925	.617	.952
Q7	113.91	665.807	.300	.954
Q8	114.79	633.247	.741	.951
Q9	114.82	634.551	.730	.951
Q10	114.52	671.331	.087	.956
Q11	114.88	636.908	.705	.951
Q12	114.55	629.729	.717	.951
Q13	113.80	671.945	.135	.954
Q14	114.23	643.348	.601	.952
Q15	114.80	640.345	.664	.952
Q16	114.05	655.059	.427	.953
Q17	114.79	644.139	.606	.952
Q18	114.56	638.527	.707	.951
Q19	114.21	640.077	.651	.952
Q20	114.08	645.363	.632	.952
Q21	114.79	633.800	.664	.951
Q22	114.62	634.762	.680	.951
Q23	114.56	636.989	.666	.951
Q24	114.47	647.422	.621	.952
Q25	114.61	632.335	.767	.951
Q26	114.82	631.690	.800	.951
Q27	114.94	632.181	.722	.951
Q28	114.59	634.399	.694	.951

Q29	114.39	632.858	.755	.951
Q30	114.44	652.496	.470	.953
Q31	114.67	641.795	.633	.952
Q32	114.56	638.004	.698	.951
Q33	114.56	658.835	.308	.954
Q34	114.14	661.012	.312	.954
Q35	114.58	649.879	.515	.952
Q36	114.85	627.946	.771	.951
Q37	114.98	629.769	.728	.951
Q38	114.85	628.161	.775	.951

Frequency Table

		الجنس			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	ذكر	38	57.6	57.6	57.6
	أنثى	28	42.4	42.4	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

		العمر			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	21-30	4	6.1	6.1	6.1
	31-40	15	22.7	22.7	28.8
	41-50	35	53.0	53.0	81.8
	51-60	12	18.2	18.2	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

		المستوى التعليمي			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	متوسط	2	3.0	3.0	3.0
	ثانوي	15	22.7	22.7	25.8

ليسانس/ماجستير	38	57.6	57.6	83.3
ماجستير/دكتوراه	11	16.7	16.7	100.0
Total	66	100.0	100.0	

الأقدمية داخل المؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنوات فأقل 5	1	1.5	1.5	1.5
سنوات 6-10	10	15.2	15.2	16.7
سنة 11-15	23	34.8	34.8	51.5
سنة 16-20	14	21.2	21.2	72.7
سنة 21-25	13	19.7	19.7	92.4
أكثر من 25 سنة	5	7.6	7.6	100.0
Total	66	100.0	100.0	

التصنيف الوظيفي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid إطارات سامية	3	4.5	4.5	4.5
إطارات	29	43.9	43.9	48.5
عون تنفيذ	34	51.6	50.0	100.0
Total	66	100.0	100.0	

Frequencies

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات موظفي الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء ورقة على عبارات إعادة هندسة العمليات الإدارية:

Q1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	8	12.1	12.1	12.1
غير موافق	24	36.4	36.4	48.5
محايد	21	31.8	31.8	80.3
موافق	13	19.7	19.7	100.0
Total	66	100.0	100.0	

Q2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	9	13.6	13.6	13.6
غير موافق	12	18.2	18.2	31.8
محايد	21	31.8	31.8	63.6
موافق	21	31.8	31.8	95.5
موافق بشدة	3	4.5	4.5	100.0
Total	66	100.0	100.0	

Q3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	9	13.6	13.6	13.6
غير موافق	15	22.7	22.7	36.4
محايد	20	30.3	30.3	66.7
موافق	14	21.2	21.2	87.9
موافق بشدة	8	12.1	12.1	100.0
Total	66	100.0	100.0	

Q4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	3	4.5	4.5	4.5
غير موافق	3	4.5	4.5	9.1
محايد	6	9.1	9.1	18.2
موافق	37	56.1	56.1	74.2
موافق بشدة	17	25.8	25.8	100.0
Total	66	100.0	100.0	

Q5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	11	16.7	16.7	16.7

محايد	12	18.2	18.2	34.8
موافق	33	50.0	50.0	84.8
موافق بشدة	10	15.2	15.2	100.0
Total	66	100.0	100.0	

Q6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	8	12.1	12.1	12.1
	غير موافق	15	22.7	22.7	34.8
	محايد	13	19.7	19.7	54.5
	موافق	26	39.4	39.4	93.9
	موافق بشدة	4	6.1	6.1	100.0
Total		66	100.0	100.0	

Q7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	5	7.6	7.6	7.6
	محايد	18	27.3	27.3	34.8
	موافق	34	51.5	51.5	86.4
	موافق بشدة	9	13.6	13.6	100.0
Total		66	100.0	100.0	

Q8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	10	15.2	15.2	15.2
	غير موافق	17	25.8	25.8	40.9
	محايد	18	27.3	27.3	68.2
	موافق	16	24.2	24.2	92.4
	موافق بشدة	5	7.6	7.6	100.0
Total		66	100.0	100.0	

Q9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	6	9.1	9.1	9.1
	غير موافق	28	42.4	42.4	51.5
	محايد	11	16.7	16.7	68.2
	موافق	15	22.7	22.7	90.9
	موافق بشدة	6	9.1	9.1	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

Q10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	12	18.2	18.2	18.2
	غير موافق	9	13.6	13.6	31.8
	محايد	11	16.7	16.7	48.5
	موافق	28	42.4	42.4	90.9
	موافق بشدة	6	9.1	9.1	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

Q11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	9	13.6	13.6	13.6
	غير موافق	20	30.3	30.3	43.9
	محايد	22	33.3	33.3	77.3
	موافق	9	13.6	13.6	90.9
	موافق بشدة	6	9.1	9.1	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

Q12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	7	10.6	10.6	10.6
	غير موافق	21	31.8	31.8	42.4
	محايد	10	15.2	15.2	57.6
	موافق	16	24.2	24.2	81.8
	موافق بشدة	12	18.2	18.2	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

Total	66	100.0	100.0
-------	----	-------	-------

Q13

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	1	1.5	1.5	1.5
غير موافق	4	6.1	6.1	7.6
محايد	14	21.2	21.2	28.8
موافق	34	51.5	51.5	80.3
موافق بشدة	13	19.7	19.7	100.0
Total	66	100.0	100.0	

Q14

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	3	4.5	4.5	4.5
غير موافق	13	19.7	19.7	24.2
محايد	16	24.2	24.2	48.5
موافق	23	34.8	34.8	83.3
موافق بشدة	11	16.7	16.7	100.0
Total	66	100.0	100.0	

Q15

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	6	9.1	9.1	9.1
غير موافق	24	36.4	36.4	45.5
محايد	17	25.8	25.8	71.2
موافق	14	21.2	21.2	92.4
موافق بشدة	5	7.6	7.6	100.0
Total	66	100.0	100.0	

Q16

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	غير موافق بشدة	2	3.0	3.0	3.0
	غير موافق	9	13.6	13.6	16.7
	محايد	16	24.2	24.2	40.9
	موافق	27	40.9	40.9	81.8
	موافق بشدة	12	18.2	18.2	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

Q17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	7	10.6	10.6	10.6
	غير موافق	20	30.3	30.3	40.9
	محايد	20	30.3	30.3	71.2
	موافق	15	22.7	22.7	93.9
	موافق بشدة	4	6.1	6.1	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

Q18

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	5	7.6	7.6	7.6
	غير موافق	18	27.3	27.3	34.8
	محايد	15	22.7	22.7	57.6
	موافق	24	36.4	36.4	93.9
	موافق بشدة	4	6.1	6.1	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

Q19

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	4	6.1	6.1	6.1
	غير موافق	12	18.2	18.2	24.2
	محايد	13	19.7	19.7	43.9
	موافق	27	40.9	40.9	84.8
	موافق بشدة	10	15.2	15.2	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

Q20

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1.5	1.5	1.5
	غير موافق	10	15.2	15.2	16.7
	محايد	19	28.8	28.8	45.5
	موافق	24	36.4	36.4	81.8
	موافق بشدة	12	18.2	18.2	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

Q21

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	13	19.7	19.7	19.7
	غير موافق	16	24.2	24.2	43.9
	محايد	12	18.2	18.2	62.1
	موافق	19	28.8	28.8	90.9
	موافق بشدة	6	9.1	9.1	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

Q22

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	8	12.1	12.1	12.1
	غير موافق	18	27.3	27.3	39.4
	محايد	14	21.2	21.2	60.6
	موافق	18	27.3	27.3	87.9
	موافق بشدة	8	12.1	12.1	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

Q23

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	6	9.1	9.1	9.1

غير موافق	17	25.8	25.8	34.8
محايد	20	30.3	30.3	65.2
موافق	13	19.7	19.7	84.8
موافق بشدة	10	15.2	15.2	100.0
Total	66	100.0	100.0	

Q24

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	1	1.5	1.5	1.5
غير موافق	20	30.3	30.3	31.8
محايد	16	24.2	24.2	56.1
موافق	26	39.4	39.4	95.5
موافق بشدة	3	4.5	4.5	100.0
Total	66	100.0	100.0	

Q25

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	7	10.6	10.6	10.6
غير موافق	18	27.3	27.3	37.9
محايد	13	19.7	19.7	57.6
موافق	23	34.8	34.8	92.4
موافق بشدة	5	7.6	7.6	100.0
Total	66	100.0	100.0	

Q26

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	7	10.6	10.6	10.6
غير موافق	24	36.4	36.4	47.0
محايد	15	22.7	22.7	69.7
موافق	15	22.7	22.7	92.4
موافق بشدة	5	7.6	7.6	100.0
Total	66	100.0	100.0	

Q27

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	13	19.7	19.7	19.7
	غير موافق	20	30.3	30.3	50.0
	محايد	13	19.7	19.7	69.7
	موافق	15	22.7	22.7	92.4
	موافق بشدة	5	7.6	7.6	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

Q28

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	10	15.2	15.2	15.2
	2	12	18.2	18.2	33.3
	3	16	24.2	24.2	57.6
	4	22	33.3	33.3	90.9
	5	6	9.1	9.1	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

Q29

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	6.1	6.1	6.1
	2	17	25.8	25.8	31.8
	3	15	22.7	22.7	54.5
	4	20	30.3	30.3	84.8
	5	10	15.2	15.2	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

Q30

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	4.5	4.5	4.5
	2	16	24.2	24.2	28.8

	3	19	28.8	28.8	57.6
	4	22	33.3	33.3	90.9
	5	6	9.1	9.1	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

Q31

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	9	13.6	13.6	13.6
	2	12	18.2	18.2	31.8
	3	21	31.8	31.8	63.6
	4	21	31.8	31.8	95.5
	5	3	4.5	4.5	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

Q32

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	6.1	6.1	6.1
	2	21	31.8	31.8	37.9
	3	14	21.2	21.2	59.1
	4	21	31.8	31.8	90.9
	5	6	9.1	9.1	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

Q33

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	6	9.1	9.1	9.1
	2	17	25.8	25.8	34.8
	3	18	27.3	27.3	62.1
	4	17	25.8	25.8	87.9
	5	8	12.1	12.1	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

Q34

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	4.5	4.5	4.5
	2	9	13.6	13.6	18.2
	3	16	24.2	24.2	42.4
	4	29	43.9	43.9	86.4
	5	9	13.6	13.6	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

Q35

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	4.5	4.5	4.5
	2	21	31.8	31.8	36.4
	3	17	25.8	25.8	62.1
	4	20	30.3	30.3	92.4
	5	5	7.6	7.6	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

Q36

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	13	19.7	19.7	19.7
	2	16	24.2	24.2	43.9
	3	17	25.8	25.8	69.7
	4	13	19.7	19.7	89.4
	5	7	10.6	10.6	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

Q37

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	16	24.2	24.2	24.2
	2	16	24.2	24.2	48.5
	3	17	25.8	25.8	74.2
	4	10	15.2	15.2	89.4

5	7	10.6	10.6	100.0
Total	66	100.0	100.0	

Q38

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	12	18.2	18.2	18.2
	2	18	27.3	27.3	45.5
	3	16	24.2	24.2	69.7
	4	13	19.7	19.7	89.4
	5	7	10.6	10.6	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازلياً

Statistics												
		الجنس	العمر	المستوى التعليمي	الأقدمية داخل المؤسسة	التصنيف الوظيفي	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6
N	Valid	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		1.42	2.83	2.88	3.65	2.50	2.59	2.95	2.95	3.94	3.64	3.05
Std. Deviation		.498	.796	.713	1.222	.662	.944	1.115	1.221	.975	.939	1.169

Statistics													
		Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18
N	Valid	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.71	2.83	2.80	3.11	2.74	3.08	3.82	3.39	2.82	3.58	2.83	3.06
Std. Deviation		.799	1.184	1.166	1.291	1.141	1.316	.875	1.122	1.108	1.039	1.090	1.094

Statistics													
		Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30
N	Valid	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.41	3.55	2.83	3.00	3.06	3.15	3.02	2.80	2.68	3.03	3.23	3.18
Std. Deviation		1.136	1.010	1.296	1.240	1.201	.965	1.170	1.140	1.242	1.228	1.174	1.051

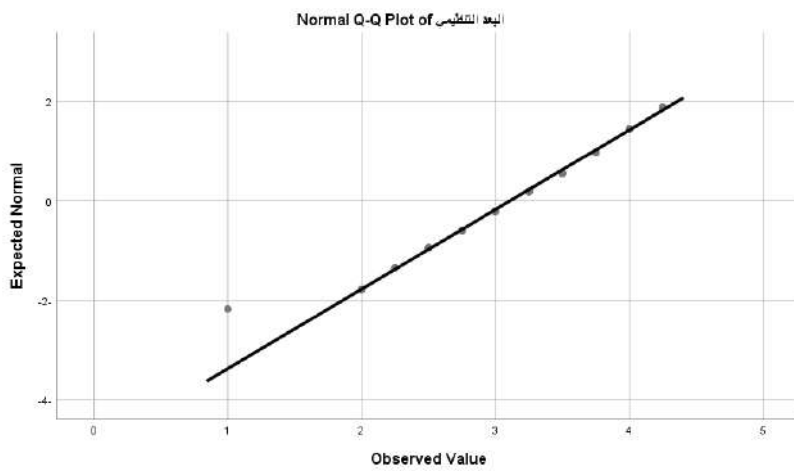
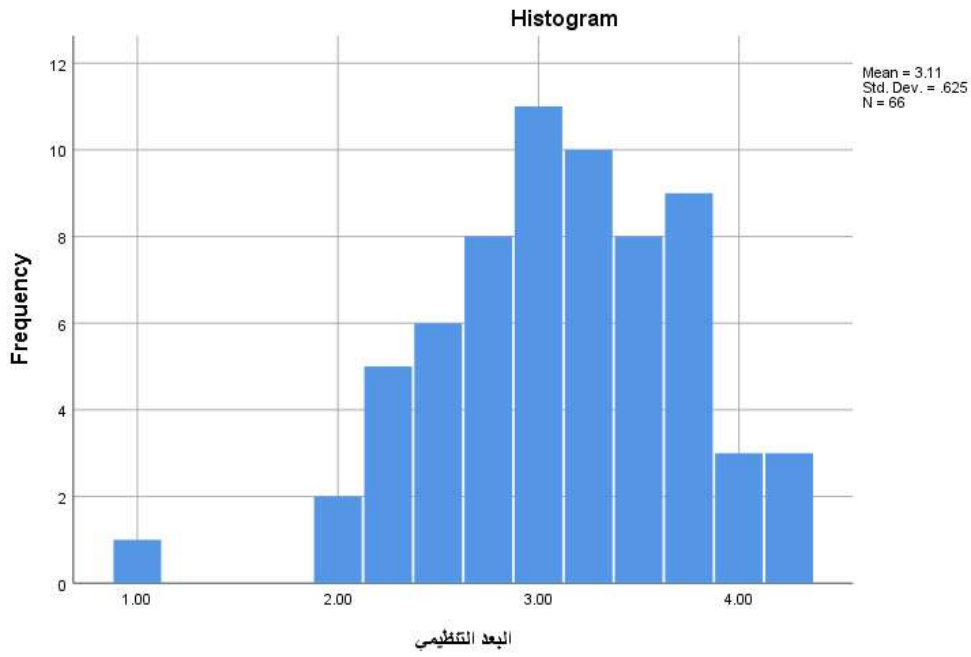
Statistics									
		Q31	Q32	Q33	Q34	Q35	Q36	Q37	Q38
N	Valid	66	66	66	66	66	66	66	66
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		2.95	3.06	3.06	3.48	3.05	2.77	2.64	2.77
Std. Deviation		1.115	1.122	1.175	1.041	1.059	1.275	1.297	1.262

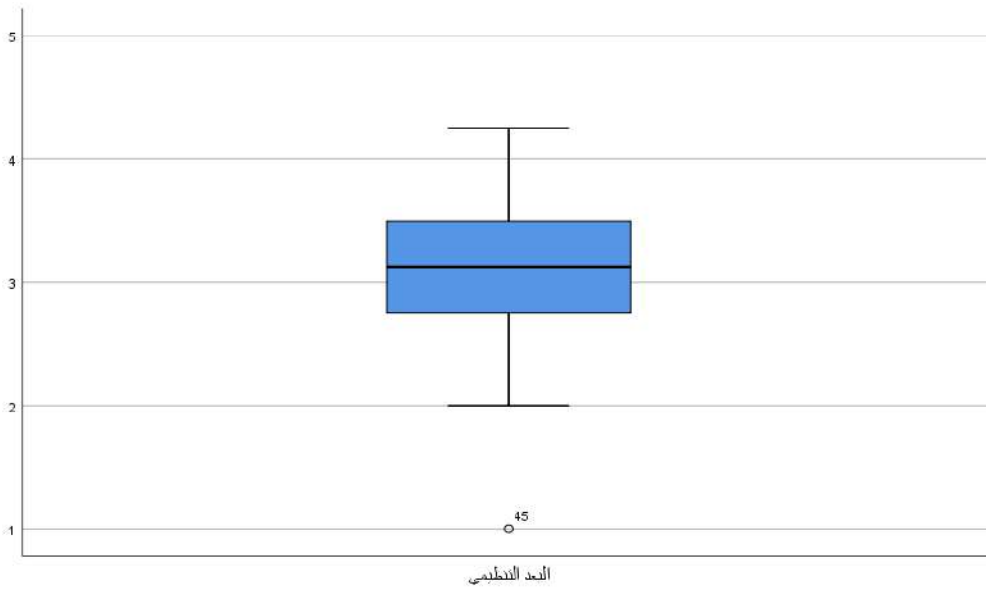
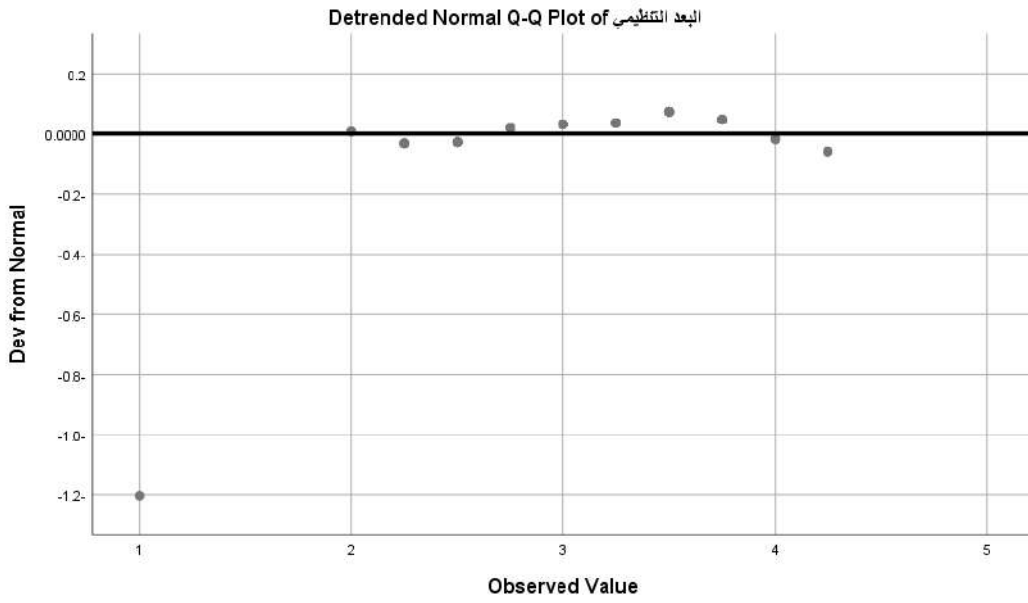
Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
البعد التنظيمي	.097	66	.200*	.966	66	.064
البعد التكنولوجي	.107	66	.059	.955	66	.017
البعد البشري	.125	66	.012	.956	66	.021
التركيز على الزبون	.116	66	.029	.959	66	.030
إعادة هندسة العمليات الإدارية	.111	66	.041	.957	66	.022
التميز التنظيمي	.109	66	.050	.954	66	.016

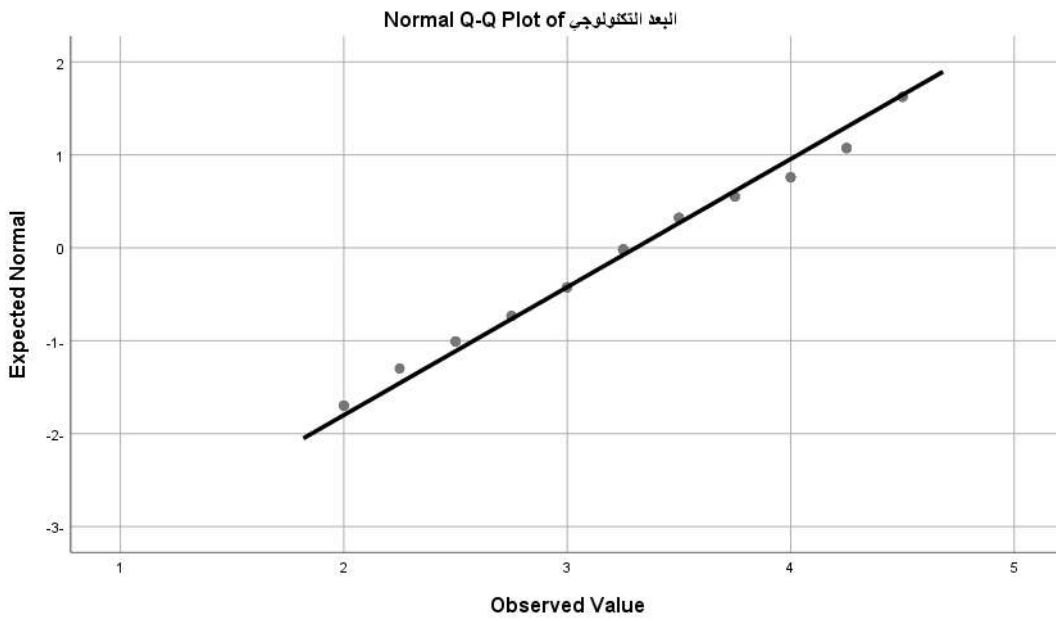
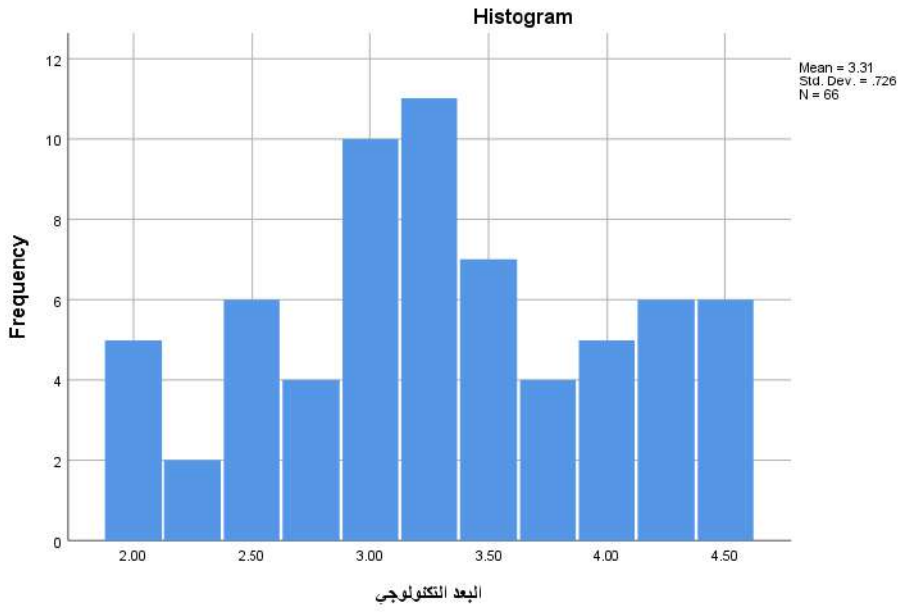
*. This is a lower bound of the true significance.

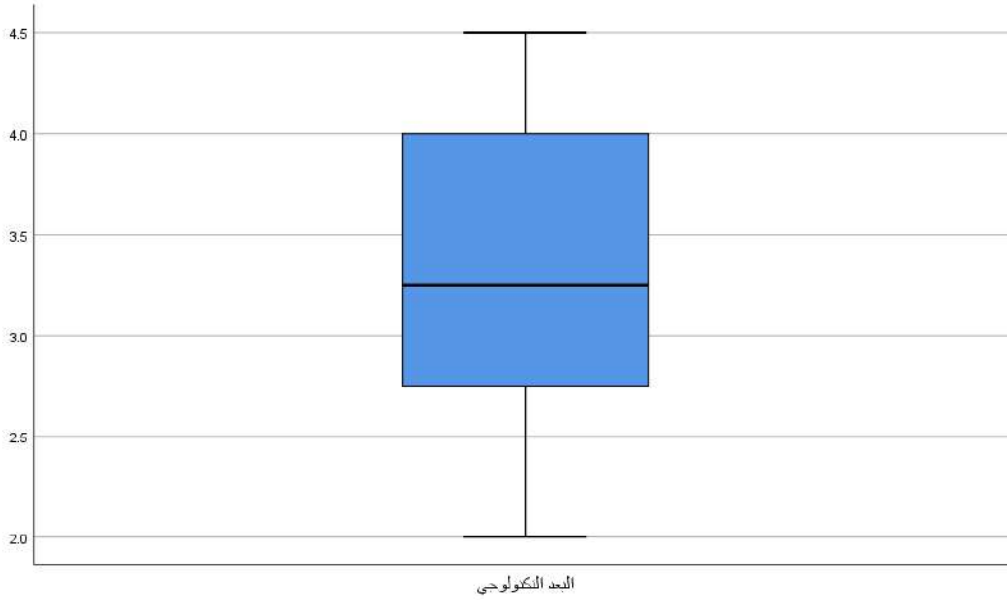
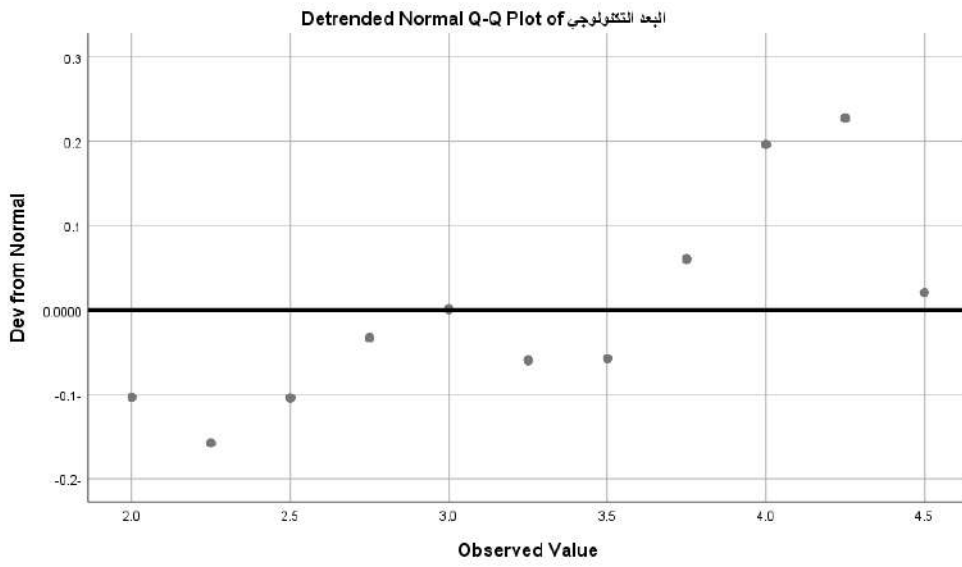
a. Lilliefors Significance Correction



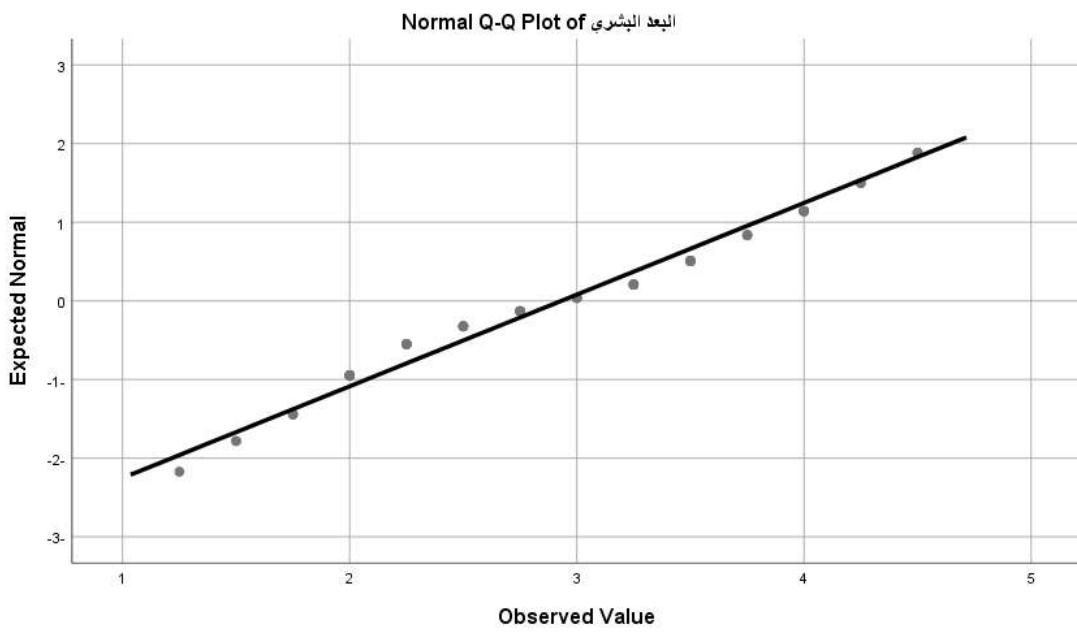
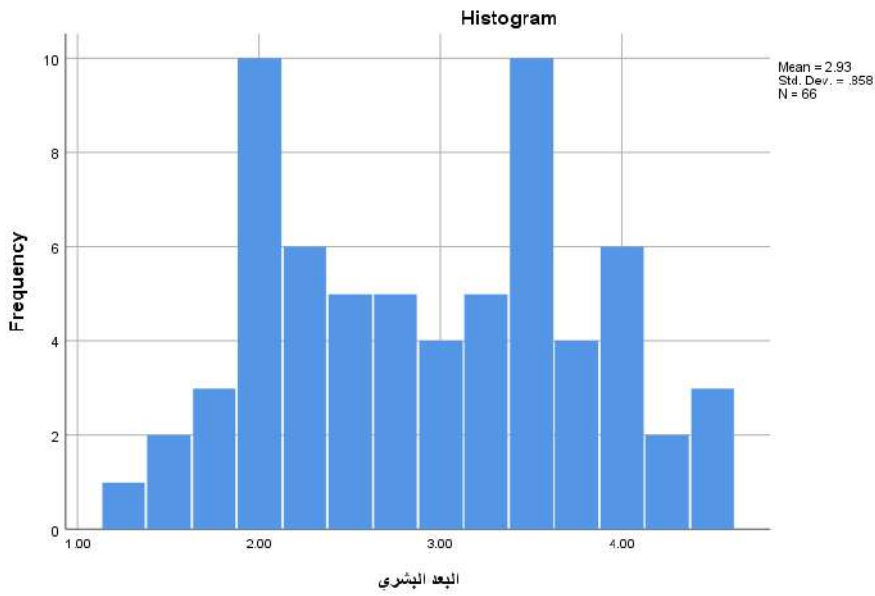


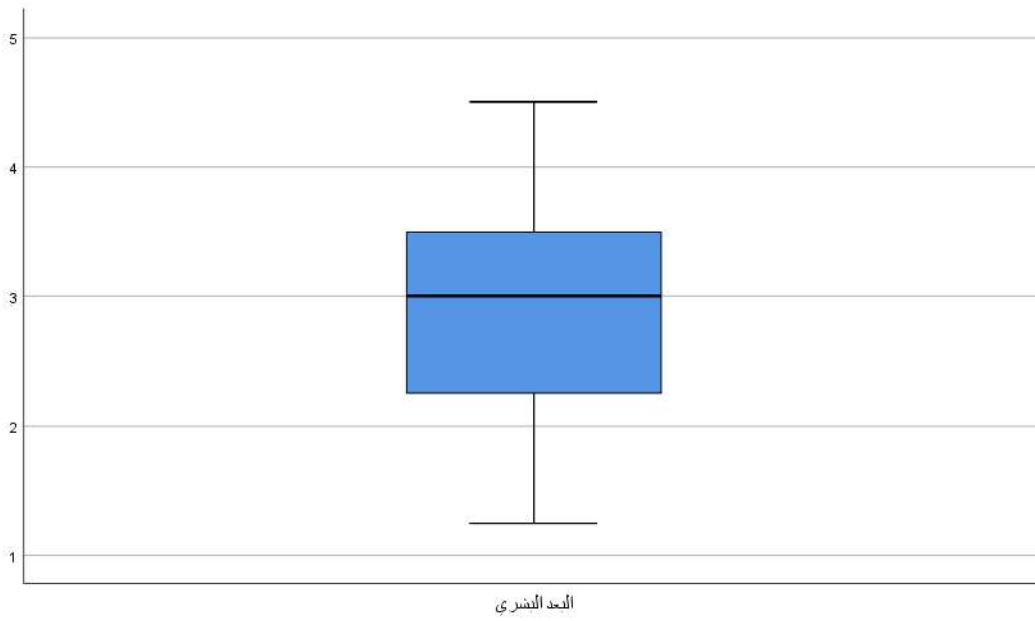
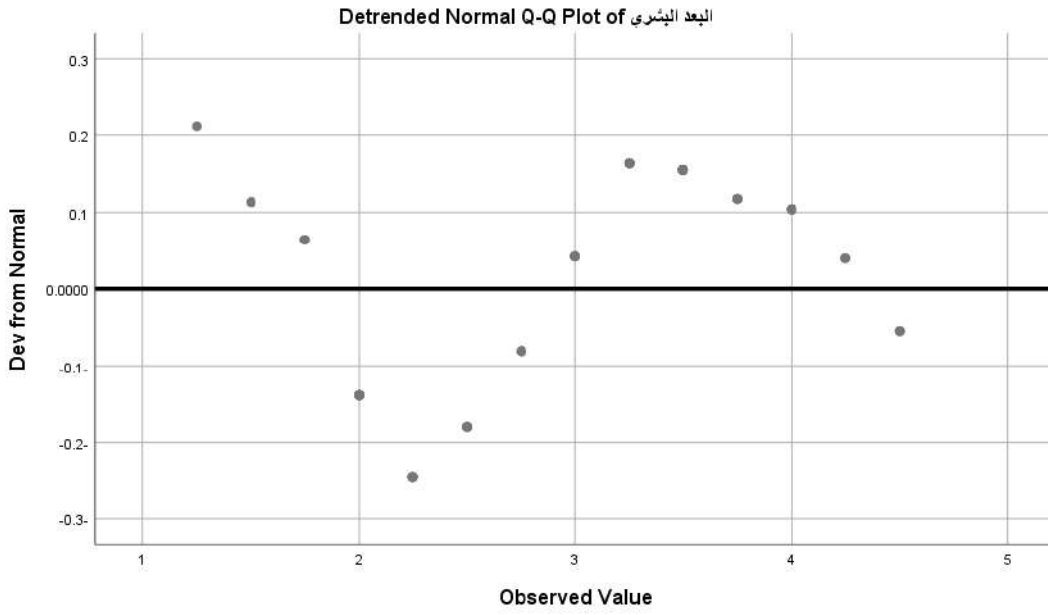
البعد التكنولوجي



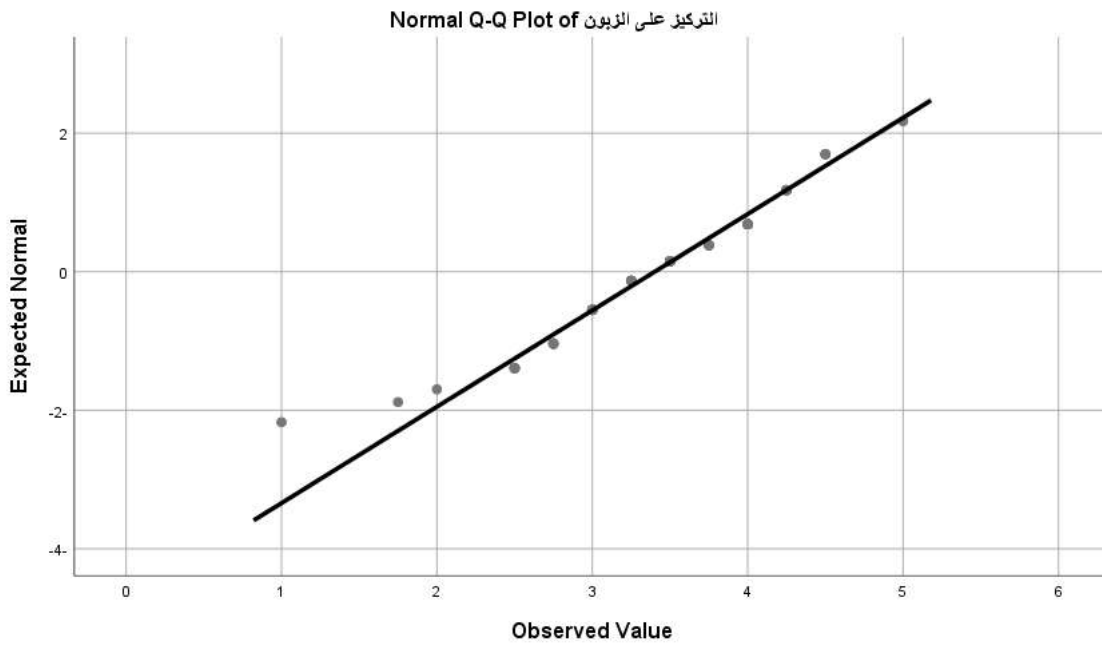
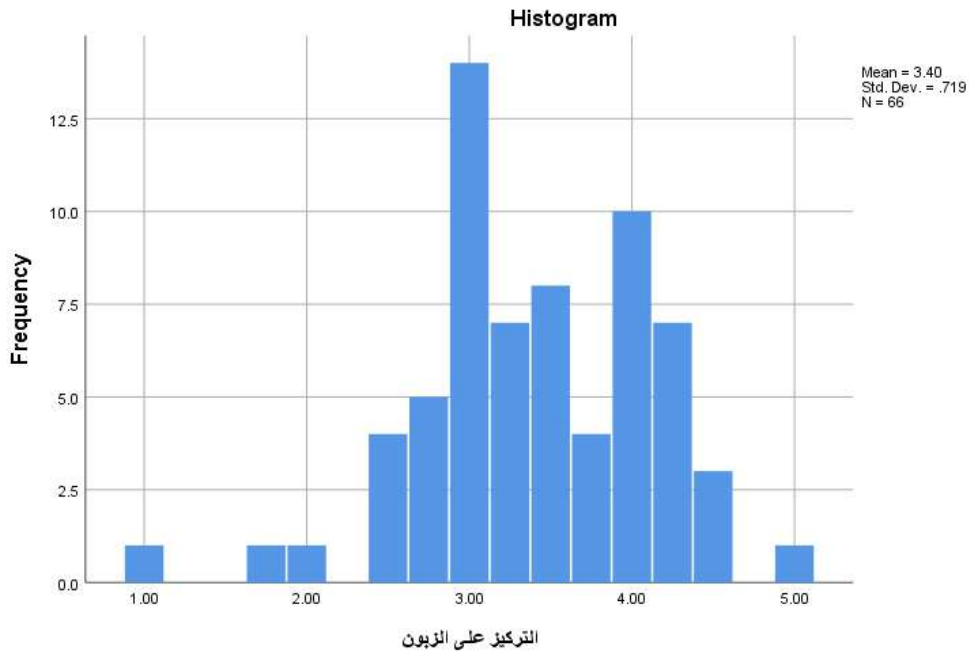


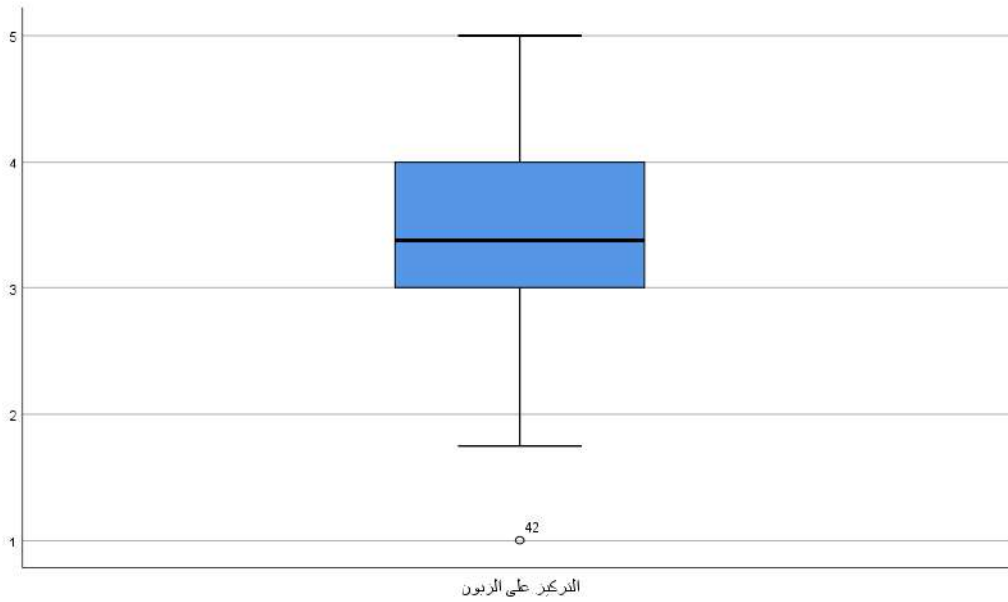
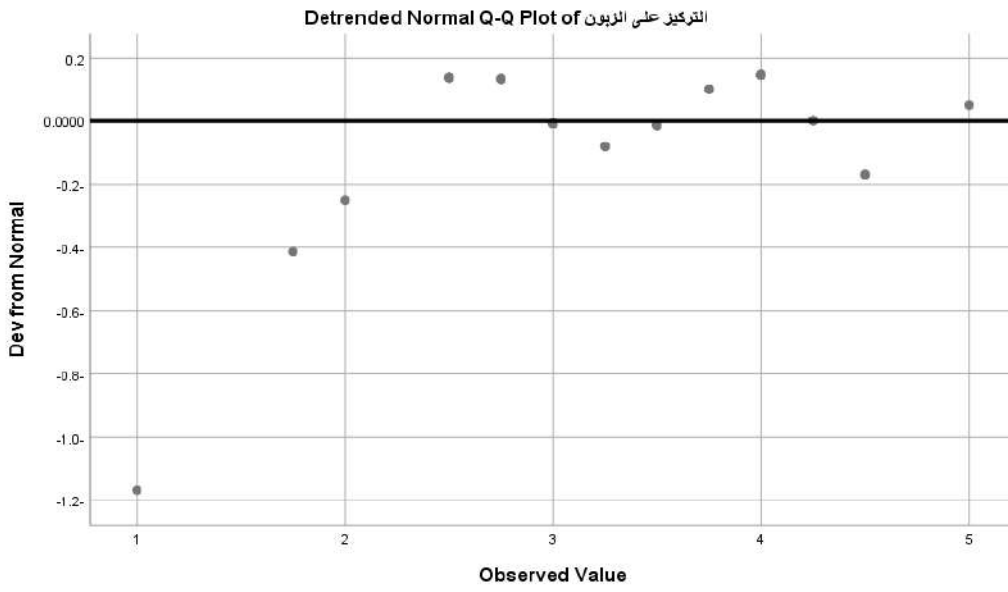
البعد البشري



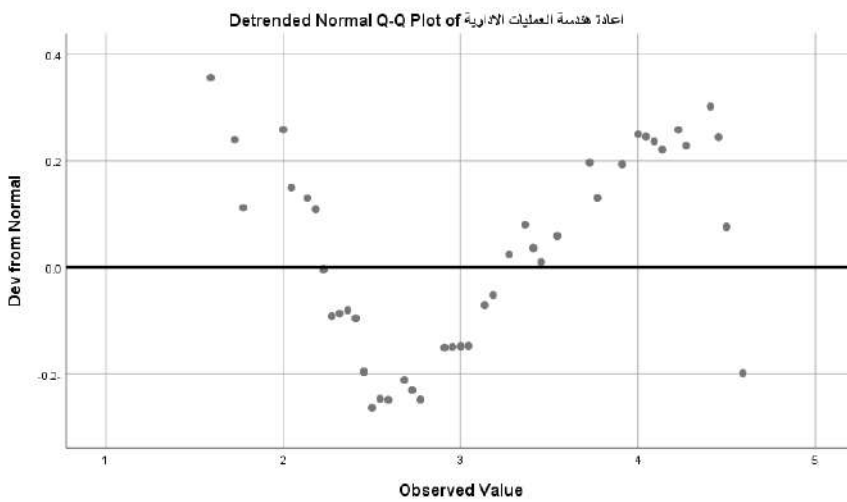
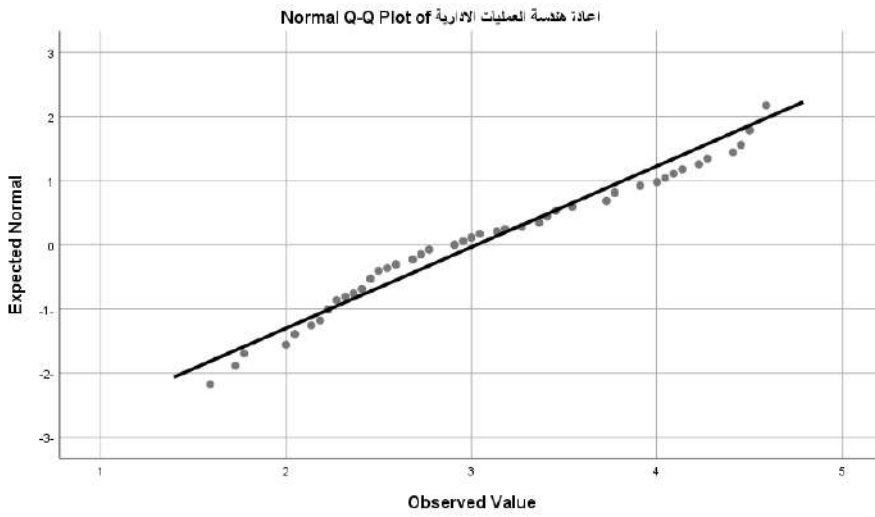
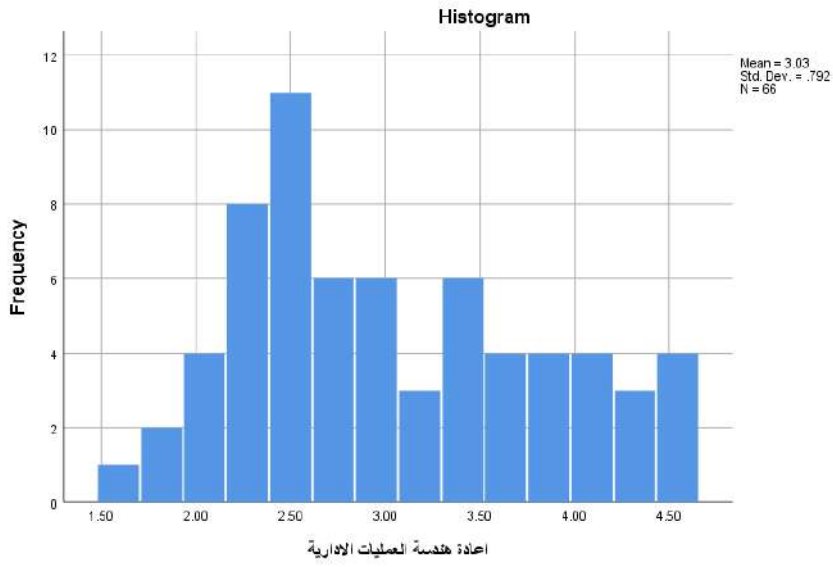


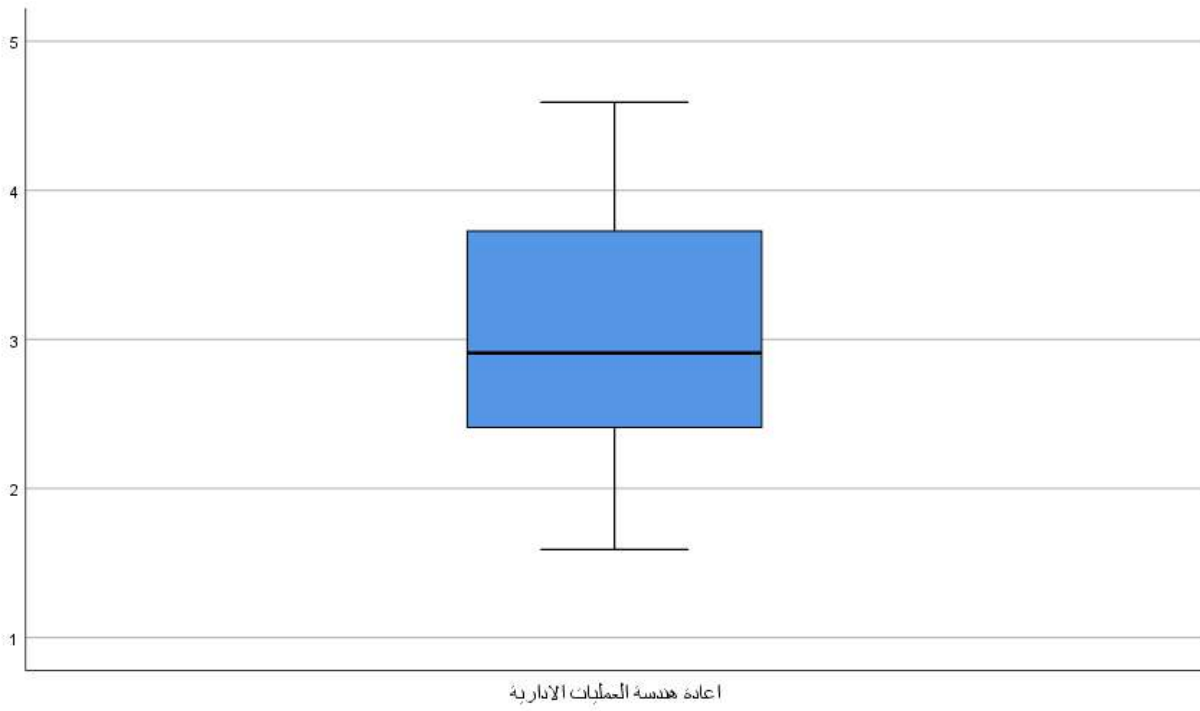
التركيز على الزبون



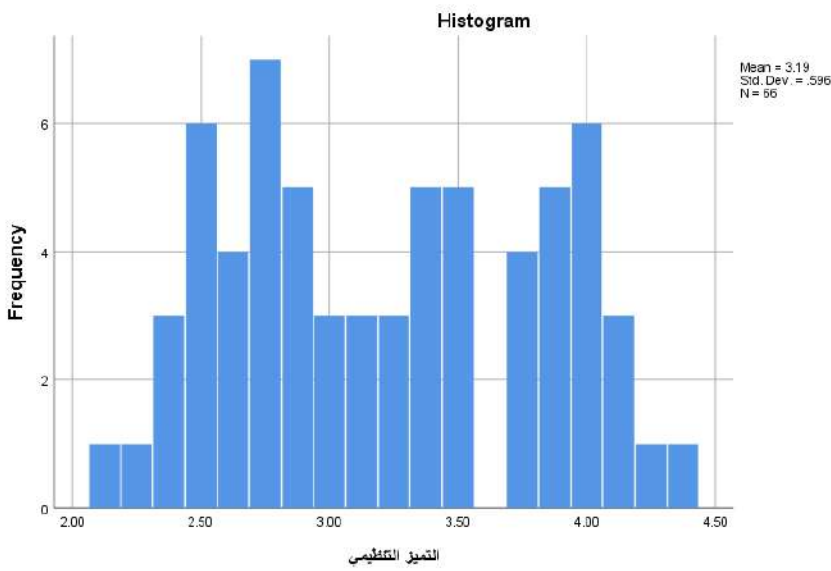


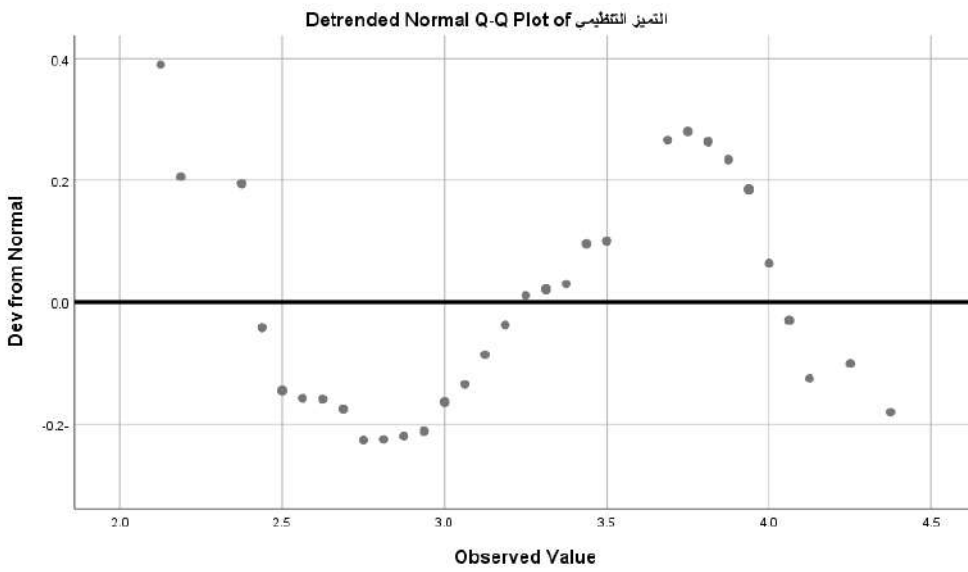
إعادة هندسة العمليات الإدارية

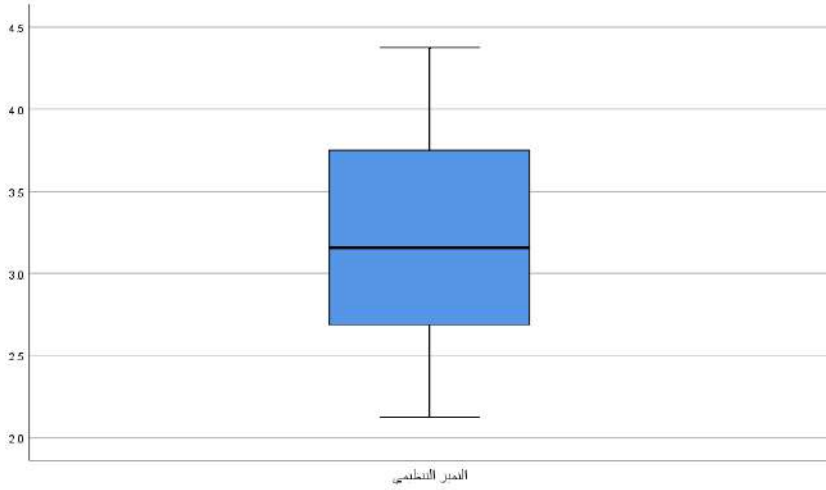




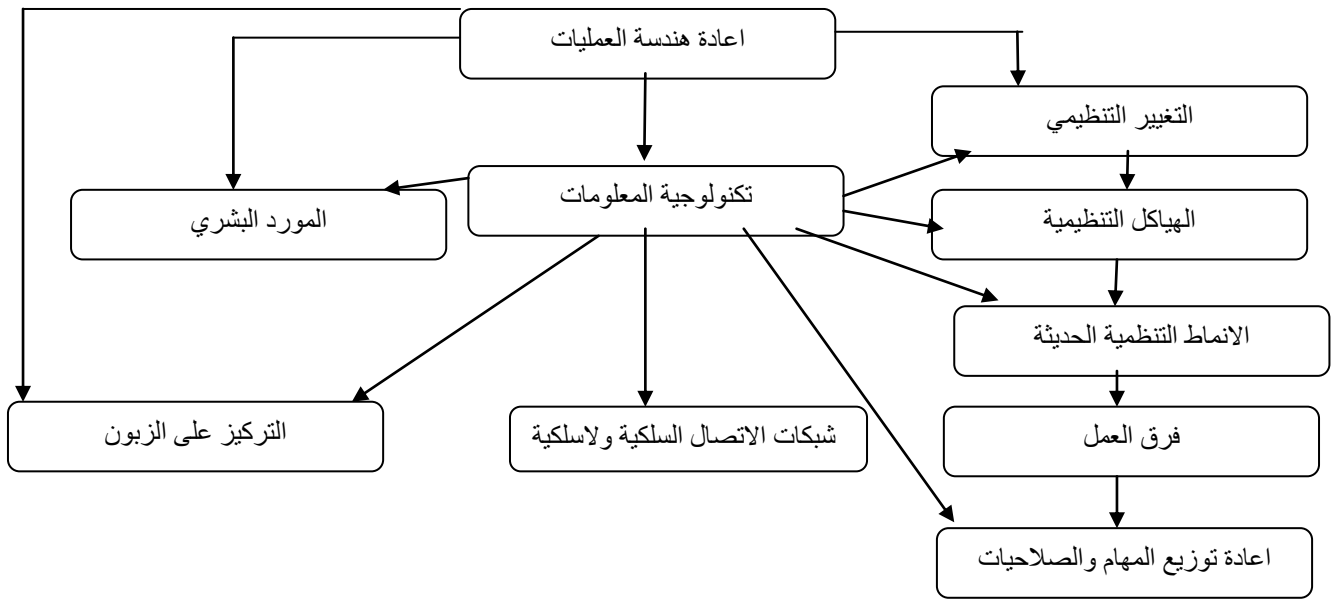
التميز التنظيمي





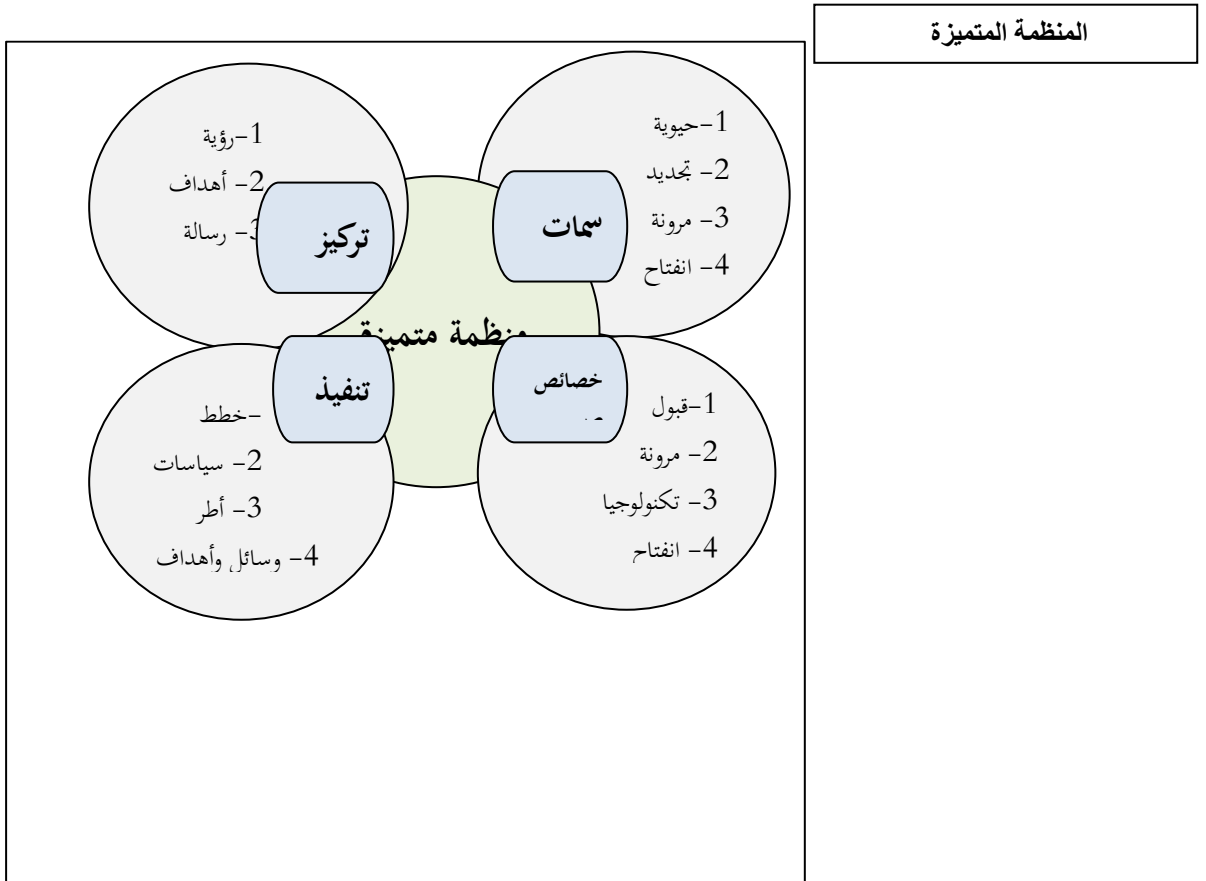
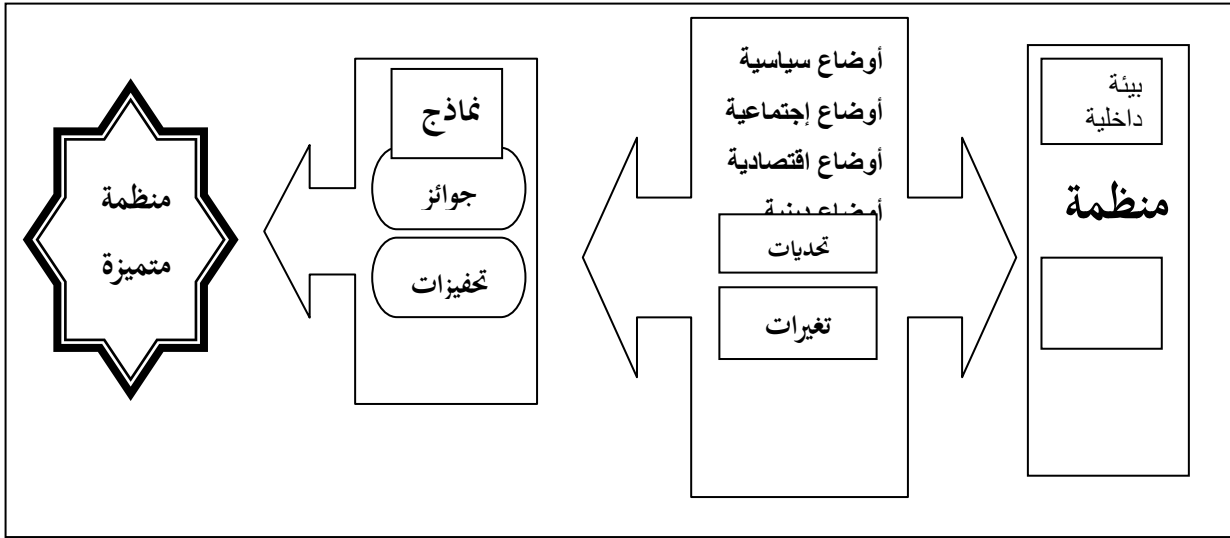


نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الادارية في الصندوق الضمان الاجتماعي لغير الاجراء



الشكل رقم (1-6) من اعداد الطالبتين

الشكل رقم (13-1) توجه المنظمة نحو التميز:



من إعداد الطالبين