



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

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني

الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

بغنوان :

أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في أداء العاملين
دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر - ورقلة -

من إعداد الطالبتين: خولة بوشمال / أم الخير محمدي

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 17 / 06 / 2019

أمام اللجنة المتكونة من الأساتذة:

الأستاذ/ محمد الهادي خنوس (أستاذ مساعد - أ - جامعة قاصدي مرباح .ورقلة) رئيسا.
الدكتور / عبد الرؤوف حجاج (أستاذ محاضر - أ - جامعة قاصدي مرباح .ورقلة) مشرفا ومقررا.
الأستاذ/ عبد الرحيم بوخلخال (أستاذ مساعد - أ - جامعة قاصدي مرباح .ورقلة).... مناقشا.

السنة الجامعية: 2019/2018



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

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي ، الطور الثاني
الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة الأعمال
بعنوان:

أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في أداء العاملين
دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر-ورقلة-

من إعداد الطالبتين: خولة بوشمال/ أم الخير محمدي

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2019/ 06 /17

أمام اللجنة المتكونة من الأساتذة:

الأستاذ/ محمد الهادي خنوس(أستاذ مساعد- أ- جامعة قاصدي مرباح .ورقلة....رئيسا.

الدكتور / عبد الرؤوف حجاج (أستاذ محاضر- أ - جامعة قاصدي مرباح .ورقلة) مشرفا ومقررا.

الأستاذ/ عبد الرحيم بوخلخال (أستاذ مساعد- أ- جامعة قاصدي مرباح .ورقلة)....مناقشا.

السنة الجامعية:2018/2019

الإهداء

أهدي سلامي ومحبتتي وعملي إلي من أحمل اسمه بكل
افتخار أبي العزيز أطل الله في عمره
إلي من كان دائما بجانبني وحنانها بلسم جراحي
..إلي أختي الحبايب أمي الحبيبة

أطل الله وبارك في عمرهما

إلي من عرفته معهم معنى الحياة أختوتي وأختوتي

(طارق، فيصل، رضوان، لؤزر، عماد)

(دليلة، ريمة، بشرى، شمسة، هبة الرحمان)

إلي جميع أفراد عائلتي

إلي صديقاتي وزميلاتي في الدراسة

إلي جيرانتي

إلي كل من ساعدني من قريب أو بعيد

خاتمة



الإهداء

إلى من جرع الكاس فارغاً ليستقيني قطرة العجب إلى القلب الكبير أبي
العزير حفظه الله

إلى رمز المحبة وبلسم الشفاء إلى الصدر العنون والقلب الناحع البيضاء أمي
الحبيبة

إلى أخواتي وإخوتي الأعماء

إلى حديقاتي مريم * جميلة * وماجر * ودنيا * أسماء * وكلتهم وأصدقائي

سويسي وطه بشير وزميلاتي في الدراسة

إلى كل من ساعدوني من قريب أو بعيد

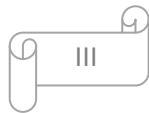
أم البدر

شكر وعرفان

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين
"محمد صلى الله عليه وسلم" بداية نشكر الله الذي أنار
بصيرتنا بنور العلم، ثم نوجه شكرنا وتقديرنا إلى المشرف
الفاضل الأستاذ "حجاج عبد الرؤوف" على إرشاده وتوجيه
وحرصه على أن يخرج هذا العمل في أحسن حلة.

ونشكر جميع أساتذة قسم علوم التسيير الذين لم يدخلوا علينا
بنصائحهم وإرشاداتهم وخاصة الأستاذ مناصرة رشيد
ونتقدم بالشكر إلى جميع العاملين في المديرية العملية
لاتصالات الجزائر بورقة

وإلى كل من قدم لنا يد العون من قريب أو بعيد



ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية من خلال أبعادها (التزام ودعم الإدارة العليا، الهيكل التنظيمي، العمليات والمهام، تكنولوجيا المعلومات والاتصال) على أداء العاملين بأبعاده (الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، سرعة في الانجاز، جودة الأداء) في المديرية العملية لاتصالات الجزائر - بورقلة.

تم استخدام المنهج الوصفي للدراسة واعتمدنا على الاستبيان كأداة رئيسة للدراسة، حيث تم توزيع 66 استمارة استبيان على عمال إداريين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر - ورقلة - ثم تم التحليل عن طريق استخدام برنامج spss كما اعتمدنا على المقابلة. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود مستوى مقبول من توافر أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية، وجود مستوى مرتفع لأداء العاملين، ووجود أثر لأبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة، خاصة بعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال هو الأكثر تأثيرا على أداء العاملين.

الكلمات المفتاحية: إعادة هندسة عمليات إدارية، أداء عاملين، هيكل تنظيمي، تكنولوجيا معلومات واتصال، سرعة في انجاز، جودة في أداء، مديرية عملية لاتصالات الجزائر ورقلة.

Abstract

The objective of this study is to understand the impact of reengineering of administrative processes through its dimensions (commitment and support of senior management, organizational structure, operations and tasks, information and communication technology) on the performance of employees in its dimensions (job satisfaction, organizational commitment, speed of delivery, quality of performance) Algeria Telecom Ouargla.

The analytical descriptive curriculum of the study was used and adopted on the questionnaire as a head of study, where 66 questionnaire forms were distributed to administrative workers in the practical directorate of Algeria-Ouargla Telecom - then analyzed through the use of the spss program, as we also relied on the The study reached a range of results: there is an acceptable level of the availability of the dimensions of the re-Engineering of administrative processes, a high level of performance of workers, and an impact of the return of the engineering of administrative processes on the performance of the workers of Especially after information and communication technology is the most influential for the performance of the workers.

Keywords

Re-engineering administrative processes, performance of workers, organizational structure, information technology and communication, speed in achievement, quality in performance, Directorate of operation of Algeria Telecom Ouargla

قائمة المحتويات

البيان	
I	الإهداء
II	الإهداء
III	الشكر
IV	الملخص
V	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال البيانية
VIII	قائمة الملاحق
ب	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية وأداء العاملين	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لإعادة هندسة العمليات الإدارية وأداء العاملين
03	المطلب الأول: إعادة هندسة العمليات الإدارية
12	المطلب الثاني: أداء العاملين
19	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية و أداء العاملين
19	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
25	المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
52	المطلب الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة
27	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لاثر اعادة هندسة العمليات الإدارية في أداء العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقة	
29	تمهيد
30	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
30	المطلب الأول: طريقة الدراسة
34	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

38	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة
38	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
54	المطلب الثاني: مناقشة النتائج
56	خلاصة الفصل
58	خاتمة
61	المراجع
68	الملاحق
80	الفهرس

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	
07	أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية	1.1
25	مقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة	2.1
32	توزيع عينة الدراسة	1.2
32	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	2.2
33	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	3.2
33	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	4.2
34	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة في العمل	5.2
35	العبارات التي تقيس أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية	6.2
35	العبارات التي تقيس فقارات أداء العاملين	7.2
36	معامل الثبات الفاكرونيباخ	8.2
36	درجات سلم ديكرات الثلاثي	9.2
37	مقياس ديكرات الثلاثي	10.2
38	قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري و الاستجابة لبعء التزام ودعم الإدارة العليا	11.2
39	قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري و الاستجابة لبعء الهيكل التنظيمي	12.2
40	قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري و الاستجابة لبعء العمليات والمهام	13.2
40	قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري و الاستجابة لبعء تكنولوجيا المعلومات والاتصال	14.2
43	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية	15.2
43	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات أداء العاملين	16.2
45	إجمالي عدد الصراعات وحوادث العمل من سنة 2015 إلى 2018	17.2
45	العلاقة الإرتباطية بين جميع متغيرات الدراسة	18.2
47	عدد دوران العمل خلال السنوات من 2015 إلى 2018	19.2
47	الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع	20.2
47	تحليل تباين خط الانحدار	21.2
49	قيم معاملات خط الانحدار لأداء العاملين	22.2
49	المتغير المستقل المتبقي لنموذج الدراسة	23.2

50	معاملات الارتباط الخطي للمتغير المتبقي و المتغير التابع	24.2
50	تحليل تباين خط الانحدار بطريقة stepwise	25.2
51	قيم معاملات خط الانحدار بطريقة stepwise	26.2
52	اختبار (T) teste بين متوسطات أداء العاملين تبعاً لمتغير الجنس	27.2
52	تحليل التباين الأحادي بين متوسطات أداء العاملين تبعاً لمتغير العمر	28.2
53	تحليل التباين الأحادي بين متوسطات أداء العاملين تبعاً للمستوى التعليمي	29.2
53	تحليل التباين الأحادي بين متوسطات أداء العاملين تبعاً الخبرة	30.2

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1.1	أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية.....	08
1.2	الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة.....	31
2.2	مدى ملائمة خط الانحدار.....	48

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	الاستبيان.....	69
02	أسئلة المقابلة.....	72
03	قائمة الأساتذة المحكمين.....	72
04	نتائج تحليل الاستبيان.....	73

مقدمة

أ. توطئة

شهدت المؤسسات العديد من التغيرات نتيجة لعدة عوامل منها ظاهرة العولمة، تطور تكنولوجيا الإعلام والاتصال تغير أذواق وللتعامل مع هذه التغيرات يتطلب ضرورة تبني أساليب إدارية حديثة تجعل المؤسسات لها القدرة على التكيف والتأقلم مع مختلف التغيرات التي تشهدها البيئة التي تنشط فيها، ولعل أبرزها مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية الذي يقوم على أساس تحديث الأساليب الإدارية التقليدية وإجراء تغييرات شاملة وجذرية والتخلي التام عن إجراءات العمل القديمة وتبني أساليب إدارية حديثة.

يعد المورد البشري في المؤسسات من أهم عوامل نجاحها، حيث يتوقف على مستوى الأداء الذي يقدمه وهذا بما يمتلكه من قدرات ومهارات وخبرات، ويعكس الأداء كيفية قيام العامل بإنجاز مهامه ومتطلبات وظيفته على الوجه المطلوب، للوصول إلى الأهداف المحددة في ضوء الإمكانيات المتوفرة، وهذا ما يدفع المؤسسات إلى السعي وراء تحسين أداء العاملين للقدرة على النجاح في بيئة الأعمال الديناميكية.

فمؤسسة اتصالات الجزائر كغيرها من المؤسسات العمومية الاقتصادية، تواجه تحديات كبيرة نتيجة التغيرات التي يشهدها العالم، هذه التحديات يفرضها التطور المذهل الذي حصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال ولتكيف مع هذه التغيرات التي طرأت في قطاع الاتصالات، نجد لابد من تبني المؤسسة أساليب إدارية حديثة لزيادة السرعة والكفاءة والدقة في إنجاز العمليات الإدارية والتحسين من مستوى أداء العاملين، والقدرة على التكيف مع التغيرات المحيطة بها، لذا قمنا بتسليط الضوء على المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة لمعرفة تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية في أداء العاملين.

ب. إشكالية الدراسة:

وعلى ضوء ما سبق يمكن أن نسلط الضوء على إشكالية الدراسة فيما يلي:

ما أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في أداء العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة؟

للإجابة على التساؤل الرئيسي ارتأينا تجزئته إلى أسئلة فرعية وهي:

1. ما هو مستوى توافر أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة؟
2. ما هو مستوى أداء العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة؟
3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية لأبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية وأداء العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية لأداء العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مستوى الخبرة في العمل)؟

ت. فرضيات الدراسة:

بعد الإطلاع على الدراسات السابقة والأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة وبقصد الإجابة على هذه الأسئلة الفرعية يمكننا من صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي:

1. يوجد مستوى مقبول من توافر أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة؛
2. يوجد مستوى مرتفع من أداء العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة؛
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية لأبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية وأداء العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة؛
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية لأداء العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مستوى الخبرة في العمل).

ث. مبررات اختيار الموضوع:

المبررات الموضوعية: تتمثل المبررات الموضوعية فيما يلي :

1. إبراز أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر؛
2. معرفة مدى تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء العاملين؛
3. معرفة البعد الذي له تأثير كبير على إعادة هندسة العمليات الإدارية.

المبررات الشخصية: تتمثل المبررات الذاتية فيما يلي :

1. الوعي بقيمة وأهمية الموضوع.

ج. أهداف الدراسة:

1. التعرف على واقع تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة؛
2. التعرف على مستوى أداء العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة؛
3. تحديد أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في أداء العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة.

ح. أهمية الدراسة:

1. تساعد هذه الدراسة في الكشف عن واقع تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية وأثرها في أداء العاملين في المؤسسات؛
2. تساهم هذه الدراسة في إمكانية المؤسسة من الاستفادة من النتائج المتوصل إليها والعمل على تعزيزها؛
3. تساهم هذه الدراسة في معرفة أهمية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة؛
4. أن إعادة الهندسة حاجة ضرورية لنجاح وبقاء مؤسسة اتصالات الجزائر نتيجة التغيرات والتطورات التي يشهدها محيط الأعمال.

خ. حدود الدراسة

يكون نطاق الدراسة على النحو التالي:

1. الحدود الموضوعية: تم التركيز على إعادة هندسة العمليات الإدارية كمتغير مستقل بأبعاده (التزام ودعم الإدارة العليا، الهيكل التنظيمي، العمليات والمهام، تكنولوجيا المعلومات والاتصال) والتركيز على أداء العاملين بأبعاده (الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، سرعة الانجاز، جودة الأداء)؛
2. الحدود البشرية: تمت هذه الدراسة على عينة من العاملين الإداريين قدرها 66 عاملا في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة؛
3. الحدود المكانية: المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة؛
- د. منهج الدراسة والأدوات المستخدمة: من أجل تحليل وتفسير العلمي لوصف ظاهرة ومشكلة عن طريق جمع البيانات والمعلومات عن موضوع الدراسة اعتمدت الباحثتان في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدتا على الاستبيان واستخدام برنامج SPSS من أجل معرفة ودراسة مختلف المؤشرات وتحليلها، إضافة إلى المقابلة.

ذ. مرجعية الدراسة

من أجل معالجة موضوع الدراسة تم الاطلاع على مجموعة من المراجع التي لها علاقة بموضوع الدراسة والتي تساعدنا على تغطية الجوانب النظرية والتطبيقية وتمثل فيما يلي:

1. الجانب النظري:

الكتب والمراجع باللغة العربية والأجنبية؛
المجلات العلمية، مذكرات الماجستير والدكتوراه، الملتقيات.

2. الجانب التطبيقي:

تم الاعتماد على جمع البيانات من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة وأيضا المقابلة.

ر. صعوبات الدراسة:

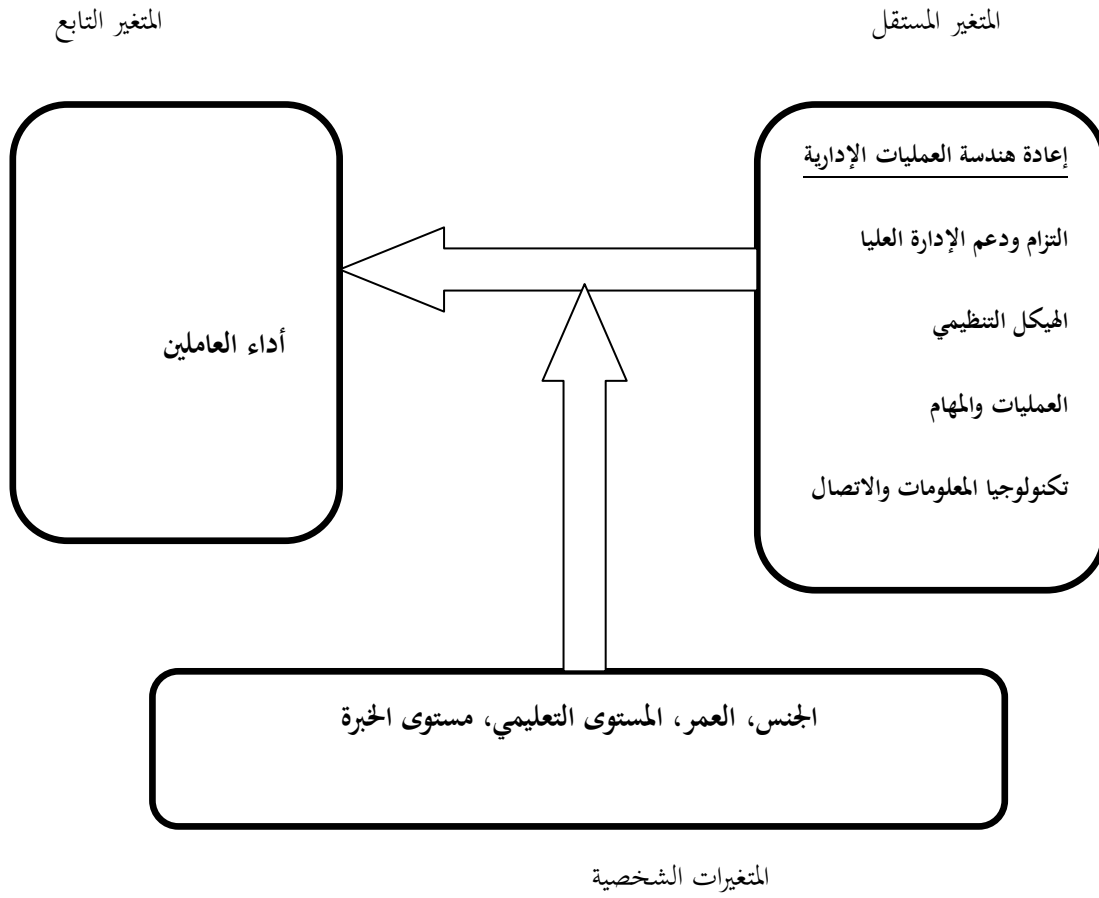
1. صعوبة استعادة استمارات الاستبيان؛

ز. هيكل الدراسة

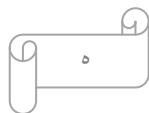
من أجل معالجة الموضوع قمنا بتقسيم الدراسة كالآتي:

1. الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية وأداء العاملين
المبحث الأول: الأدبيات النظرية لإعادة هندسة العمليات الإدارية وأداء العاملين؛
المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية وأداء العاملين.
2. الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء العاملين
المبحث الأول: عرض منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة في الدراسة؛
المبحث الثاني: عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها.

س. نموذج الدراسة:



المصدر: من إعداد الطالبين الاعتماد على الدراسات السابقة



**الفصل الأول: الأدبيات النظرية
والتطبيقية لإعادة هندسة العمليات
الإدارية وأداء العاملين**

تمهيد

تعتبر إعادة هندسة العمليات الإدارية من الأساليب الحديثة والتي مكنت المؤسسات التي تبنتها التميز في بيئة الأعمال وذلك من خلال إعادة النظر في كل ما اعتادت القيام به وترك الأساليب الإدارية التقليدية والبدء من جديد بهدف تحسين في الأداء والذي يعبر عن الجهود التي يقوم بها العاملين بهدف تحقيق أهداف المؤسسة، ولتوضيح ذلك حول موضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية وأداء العاملين قمنا بتقسيم الفصل الأول إلى مبحثين بالشكل الآتي:

1. المبحث الأول: الأدبيات النظرية لإعادة هندسة العمليات الإدارية وأداء العاملين.
2. المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية وأداء العاملين.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لإعادة هندسة العمليات الإدارية وأداء العاملين.

تعتبر إعادة هندسة العمليات الإدارية من الأساليب الهامة التي تغير الممارسات الإدارية القديمة والتي بدورها يمكن أن تؤثر على أداء العاملين حيث يتناول هذا المبحث الجانب النظري للدراسة والتي تهدف إلى معرفة أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في أداء العاملين.

المطلب الأول: إعادة هندسة العمليات الإدارية

سنترك في هذا المطلب بتحديد مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية، عناصرها، أبعادها، خصائصها وأهميتها.

الفرع الأول: مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية وعناصرها.

أولاً: نشأة مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية.

استخدم الباحثين العرب استعمال لفظ الهندرة للتعبير عن الـ **Reengineering** وهو لفظ مشتق من دمج جزء من لفظ الهندسة(هن) وجزء من لفظ الإدارة (درة).

أما المصطلح الإنجليزي الـ (**Reengineering**) فيتألف من شطرين الـ (Re) ومعناها (ثانية من جديد)، والشرط الثاني هو (**Engineering**) والتي تعني بالـ (هندسة) وعلى هذا الأساس فإن الـ (**Reengineering**) يقصد به (الهندسة من جديد) وهو مصطلح لا يبتعد كثيراً عن الترجمة العربية (إعادة الهندسة) والذي هو الترجمة الحرفية لمصطلح (**Reengineering**).¹

وقد ظهر مفهوم إعادة هندسة الأعمال بداية عام 1990 عندما قامت مؤسسة ماساتشوستس للتكنولوجيا **Massachusetts Institute of Technology (MIT)** بإجراء بحث بعنوان "الإدارة في عام 1990"، وكان الغرض من هذا البحث هو معرفة الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات ذلك الوقت. وفي نفس العام قامت مجموعة من الباحثين لدى مؤسسة سي اس سي (**CSC**) للخدمات الاستشارية بإجراء بحث لفحص طبيعة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وبين تغيير المؤسسة. وفي صيف نفس العام قام كل من دافينبورت وشورت بنشر مقالة بعنوان "الهندسة الصناعية الجديدة: تكنولوجيا المعلومات وإعادة تصميم عمليات المؤسسة"، ثم تلي ذلك مباشرة مقالة هامر (**Hammer**) بعنوان "إعادة الهندسة". وانتشر مفهوم إعادة الهندسة بشكل كبير في مجال الفكر الإداري الأمريكي عندما قام كل من هامر وتشامبي بنشر كتاب في إعادة الهندسة بعنوان "إعادة هندسة المؤسسة". ويؤكد العديد من الكتاب على أن مدخل إعادة الهندسة نشأ بداية في حقل تكنولوجيا المعلومات تم انتشار بقوة في كافة المجالات الوظيفية داخل المؤسسة.²

¹ يوسف عبد الإله أحمد، تأثير خصائص التفكير الإستراتيجي في مراحل تطبيق إعادة هندسة عمليات الأعمال-دراسة استطلاعية لأداء عينة من المدربين ومعاونيهم والاستشاريين في الشركة العامة للصناعات القطنية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، المجلد 20، العدد 79، 2014، ص 205.

² سامية خرخاش، إعادة هندسة عمليات تدريب الموارد البشرية باستخدام الانترنت في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة تيندال، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، العدد 2015، 15، ص 254-255. (بتصرف).

ثانيا:تعريف إعادة هندسة العمليات الإدارية

اختلف الباحثون والكتاب في تعريفهم لمفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية حسب توجهات كل منهم نذكر منها الآتي:

1. عرفها (**Hammer et Champy**) على أنها: "إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة".¹

نلاحظ هنا أن الكاتبان قد ركزوا على العمليات حيث تسعى إعادة الهندسة إلى إعادة تصميم جذري للعمليات والتخلي التام على ما هو قديم والبدء من جديد بهدف تحقيق تحسينات فائقة في معايير الأداء.

2. ووصفها **Daft** على أنها "مشاريع شبه إدارية تشمل إعادة التصميم بشكل جذري لعمليات أي مؤسسة، وذلك لتحقيق تغيرات مستمرة في: الأيدي العاملة، الهيكلة، التقنية المعلوماتية، لإنتاج أداء منسق وكذلك إجراء التحسينات في الخدمة والنوعية والتكلفة".²

ونلاحظ هنا أن **Daft** وصف إعادة هندسة العمليات أنها عبارة عن مشاريع شبه إدارية تشمل التغيير الجذري لعمليات مختلف المؤسسات بهدف الوصول إلى تغيرات مستمرة في الهياكل التنظيمية واليد العاملة وأيضا في تكنولوجيا المعلومات وهذا لإجراء تحسينات في معايير الأداء.

3. ويعرفها حلمي على أنها:إعادة تقتضي ترك العمل بالطرق القديمة والانطلاق نحو شيء جديد تماما، الأمر الذي يتطلب العودة إلى نقطة البداية وابتكار أساليب لتحسين المخرجات أداء العمل.³

أشار الباحث في تعريفه على أن إعادة هندسة العمليات هي التخلي عن الطرق التقليدية وابتكار أساليب تحسن من مخرجات أداء العمل.

وبناء عن التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج أن إعادة هندسة العمليات الإدارية هي إعادة تصميم جذري للعمليات الإدارية و البدء من جديد تماما وذلك بترك العمل بالطرق التقليدية، وابتكار أساليب جديدة تماما لتحسن مخرجات الأداء.

ثالثا:العناصر الأساسية لإعادة هندسة العمليات الإدارية

لإعادة هندسة العمليات الإدارية مجموعة من العناصر تتمثل فيما يلي :⁴

1. إعادة التفكير الأساسي: وتعني ببساطة أن الوقت قد حان لكي تعيد كل شركة وكل فرد وعامل بها النظر في أسلوب العمل المتبع ومراجعة ما يقومون به من عمل وسؤال أنفسهم: لماذا يقوموا به؟ وهل هذا العمل ذو قيمة للعملاء والشركة؟ وهل يمكن أدائه بطريقة أفضل؟ كل هذه الأسئلة يطرحها مبدأ إعادة الهندسة بأسلوب مفهوم وعملي يساعد الشركات على الوصول إلى إجابات شافية لهذه الأسئلة الهامة؛

¹ شيراز حاييف سي حاييف، إعادة هندسة العمليات الإدارية، الطبعة الأولى، دار أسامة، الأردن، عمان، 2018، ص110.

² غسان قاسم داود اللامي، حسين وليد حسين، إعادة هندسة عمليات الخدمة وأثرها في نجاح المشاريع الصغيرة، مجلة كلية المامون الجامعة، جامعة كلية المامون الجامعة، العراق، العدد التاسع عشر، 2012، ص50.

³ بطاهر بختة، عدالة عجال، إعادة هندسة العمليات ومدى مساهمتها في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونطراك ومؤسسة سونلغاز، المجلة الجزائرية للعولة والسياسات الاقتصادية، جامعة مستغانم، الجزائر، المجلد 09، 2018، ص80.

⁴ دجلة مهدي محمود، اثر إعادة الهندسة في تحقيق المزايا التنافسية، مجلة التقني، المجلد 20، العدد 02، 2007، ص06-07.

2. نتائج تحسين فائقة : أن إعادة الهندسة تعني الكفاح من أجل تحقيق مستويات فائقة من التحسين، وكذلك يعني التخلص من الطرق التقليدية وكل ما يعقد الحدود التنظيمية ولا بد أن تكون شاملة وتستخدم تكنولوجيا المعلومات ليس لغرض العملية الموجودة فحسب بل لتكمن من عمليات جديدة أخرى؛

3. عنصر جذري : ويستلزم ذلك الذهاب إلى جذور القضايا وليس مجرد القيام بتعديلات سطحية أو ترقيع الموجود، فهي تعني إذن وضع كل ما هو قديم جانبا وابتكار طرق جديدة لإنجاز العمل، وإعادة الهندسة تسعى إلى إعادة اختراع(ابتكار) المؤسسة وليس مجرد تحسين أو إجراء تعديلات على هذه الأخيرة؛¹

4. عنصر العمليات : وهو الأكثر أهمية في نموذج إعادة الهندسة لأنها هي التي توقع الكثير من المسيرين في حرج كونهم لا يفكرون بمنطق العمليات، فهم يهتمون بالمناصب، المهام، الأفراد، الهياكل التنظيمية ولكن ليس بالعمليات، ونقصد بالعملية التشغيلية تتابع مجموعة من الأنشطة التي من خلال مجموعة من المدخلات تنتج لنا مخرجات تعطي قيمة للزبون.

نلاحظ أن لإعادة هندسة العمليات الإدارية مجموعة من العناصر كل من هاته العناصر تعتبر مهمة لتطبيق عملية إعادة هندسة العمليات إلا أن عنصر العمليات يعتبر هو العنصر المهم.

الفرع الثاني: خصائص إعادة هندسة العمليات وأبعادها.

ستتطرق في هذا الفرع إلى خصائص و أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية.

أولا: خصائص إعادة هندسة العمليات الإدارية.

تتميز إعادة هندسة العمليات بمجموعة من الخصائص نذكر منها الأتي:²

1. الدمج الوظيفي: وهو دمج عدة وظائف منفصلة في وظيفة واحدة والقضاء على التخصص الوظيفي وتقسيم العمل مما يؤدي إلى سهولة توزيع أعباء العمل ومسؤولياته وتحسين مراقبة مستوى الأداء والتخلص من الأخطاء الناتجة عن تعدد الإدارات الوظيفية وجهات الاختصاص في مجال العمل؛

2. تعدد خصائص العمليات: نتيجة وجود عصر تنوع أسواقه وتغير بسرعة، فإنه يستدعي إلى تنويع مواصفات كل عملية لكي تتناسب مع الأسواق والحالات والمدخلات الإنتاجية المختلفة؛

3. تنفيذ خطوات العمليات حسب طبيعتها: يتميز مفهوم إعادة هندسة العمليات بالتخلي عن ترتيب الخطوات المتتالية للعمل وإخضاع الترتيب لطبيعة العملية نفسها، مما يؤدي إلى سرعة إنجاز العمل وخفض الوقت المستغرق؛

وأوضحت دراسات أن هناك عناصر أخرى يمكن إضافتها وهي كما يلي:³

¹ معين أمين السيد، مقومات إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات وترسيخ مكانة المنظمة ضمن المتغيرات العالمية الراهنة، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، جامعة الجزائر، الجزائر، المجلد 01، 2012، ص 89.

² نايفة علي، ممارسة العمليات الإدارية في جامعة تشرين وفق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية في الجامعة، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، جامعة تشرين، سورية، المجلد 15، العدد 02، 2017، ص 206-207.

³ أحمد عبد المجيد محمود أبو عمشة، أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة "دراسة حالة"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص 48-49.

4. إنجاز العمل في مكانه: تعمل إعادة هندسة العمليات على نقل العمل من خلال الوحدات التنظيمية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام وحصول الوحدات على احتياجاتها بسرعة أكبر وتكاليف أقل من خلال اختصار الجهات والخطوات المتبعة في تأمين تلك الاحتياجات؛

5. تقليل الحاجة إلى مطابقة المعلومات: يتم تقليص عدد جهات الاتصال الخارجية لكل عملية وهذا التقليل يقلل من فرص اختلاف المعلومات والحاجة إلى المطابقة؛

6. مدير العملية يوفر جهة اتصالات موحدة: يعمل مدير العملية كمنسق بين إجراءات العمليات المعقدة والعملاء حيث يظهر أمام العميل كجهة مسؤولة عن العملية بأكملها وتمتع بصلاحيات أكبر؛

نلاحظ أن إعادة هندسة العمليات الإدارية مجموعة من الخصائص تتمركز في مجملها على تسهيل وضمان حسن سير العملية.

وهناك من يضيف¹:

7. خفيض أعمال الاختبار والرقابة: حيث يتم تجنب الأعمال التي ليست ذات قيمة مضافة، وإعادة الهندسة تستخدم الضوابط الرقابية في حدود فعاليتها وجدواها الاقتصادية فقط؛

8. الموظفون يتخذون القرارات: لا تقوم المؤسسات التي تتبنى إعادة الهندسة العمليات بدمج العمليات أفقياً بإسناد المهام المتعددة والمتوالية إلى مسؤولية الخدمة أو فرق الخدمة فقط، وإنما تدججها رأسياً أيضاً. ويعني دمج العمليات رأسياً أنه بدلاً من لجوء الموظف في إحدى مراحل العمل إلى رؤسائه للحصول على قرار معين بشأن العمل، أصبح الأمر الآن في يد الموظف لاتخاذ القرار المناسب بنفسه؛

9. تكامل المركزية واللامركزية في الأعمال: وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات وتمكن المؤسسات التي تطبق إعادة الهندسة من الجمع بين مميزات المركزية واللامركزية في عملياتها، حيث تساعد تقنية المعلومات المتطورة على تمكين الإدارات من العمل بصورة مستقلة، وفي الوقت نفسه تمكن المؤسسة ككل من الاستفادة من مزايا المركزية عن طريق ربط تلك الإدارات جميعها بشبكة اتصالات واحدة.

كما نلاحظ أن من خصائص إعادة الهندسة خفض أعمال الاختبار والرقابة وهو ما يعني أن المؤسسة تتجنب مراقبة الأعمال التي ليست لها قيمة مضافة وتركز على الأعمال الأهم، إضافة إلى ذلك أن الموظفون يتخذون القرارات دون اللجوء إلى رؤساء أعمالهم وهو ما يعني أن الإدارة العليا تمنح المسؤولية الكاملة للموظفين باتخاذ القرار، حيث أن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال تساعد على تكامل بين المركزية واللامركزية.

ثانياً: أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية. تحدث الباحثين عن كثير من الأبعاد المتعلقة بإعادة هندسة العمليات حيث اختلفوا في تحديدها وهاذ حسب وجهات نظر مختلفة، وبناءً عن بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع إعادة هندسة العمليات قمنا بإعداد الجدول التالي الذي يوضح الأبعاد مختلف الدراسات:

¹ إياد علي الدجني، نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي (الجامعة الإسلامية - دراسة حالة)، مجلة جامعة دمشق، جامعة دمشق، سوريا، المجلد 29، العدد الأول، 2013، ص 327.

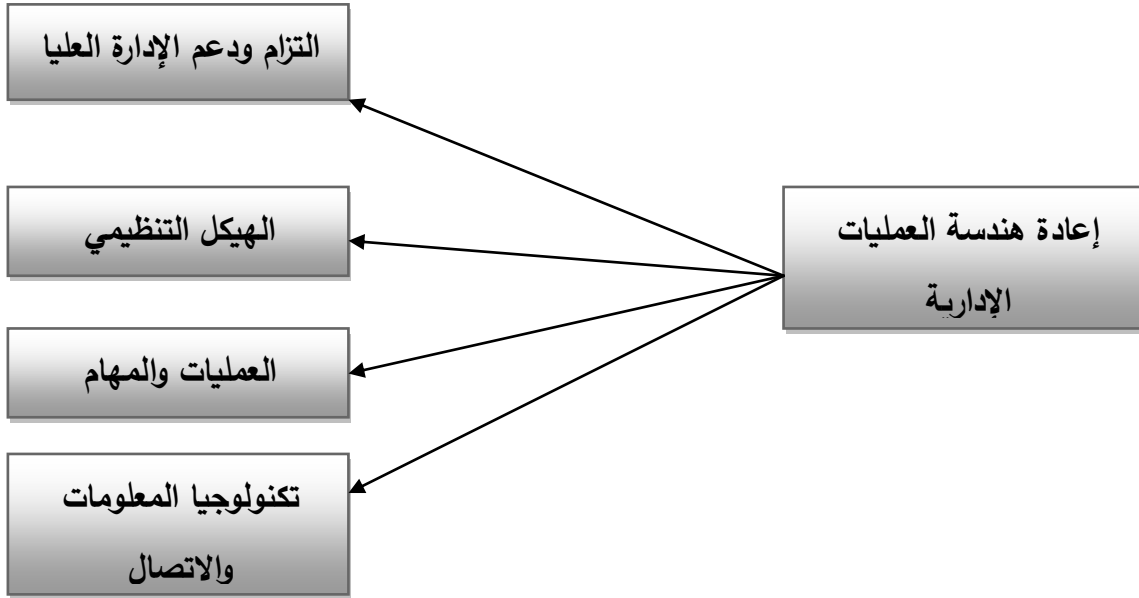
الجدول:(1-1) يوضح أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية

التكرار	Kabiru Jinjiri Ringim et al 2011	حايف سي حايف شيراز 2015	زينب أبو علي خلف 2016	أحمد خليل محمود الكحلون 2017	بجته بطاهر 2018	عامر عبد الكريم الذبحاوي 2019	الدراسة الأبعاد
2				*		*	التخطيط الإستراتيجي
3			*	*		*	التزام ودعم الإدارة العليا
4		*	*	*		*	الميكال التنظيمي
4	*	*		*		*	تكنولوجيا المعلومات
2				*		*	تمكين العاملين
3	*	*			*		العمليات والمهام
2	*				*		الابتكار والتجديد
1					*		تقديم منتجات جديدة
2			*	*			الثقافة التنظيمية
1			*				القيادة
2		*					الموارد
1			*				مقاومة التغيير

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء عن دراسات سابقة

وبناء على الجدول أعلاه قمنا بأخذ الأبعاد الأكثر تكرارا وهي كالآتي:

الشكل(1-1): يوضح أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء عن نتائج الجدول

1. بعد التزام ودعم الإدارة العليا:

إن وضع برامج إعادة هندسة عمليات الأعمال في مؤسسات الأعمال يتوقف على نجاح هذه البرامج ومدى التزام وقناعة المديرين أو القادة في المؤسسة على تبني هذه البرامج، وذلك من أجل أن تتمكن من مواجهة التغيرات والتطورات المحيطة ببيئة العمل على مستوى الداخلي والخارجي، وبالتالي القدرة على تحسين الوضع التنافسي لها، وتتجلى هذه القناعة لدى الإدارة العليا في توفير وتلبية كافة الاحتياجات والتخصيصات والموارد اللازمة لتنفيذ هذه البرامج , ويرى (keng 2010) إن دعم ومساندة الإدارة العليا لعمليات إعادة الهندسة يجب أن يترجم إلى أفعال وممارسات على أرض الواقع لتحسين الجودة في عملياتها التنظيمية وذلك من خلال إيجاد مناخ أو أجواء بيئية قائمة على ثقافة تنظيمية داعمة لتحسين جميع العمليات وكل ما يتعلق بتقديم أفضل الخدمات وبالسرعة والجودة المناسبة ومتطلبات السوق، وهذا أحد أهم العوامل التي تسهم في مواجهة التحديات التي تواجه العمل التنظيمي، وكذلك تطبيق البرامج أو المبادرات التي تهدف إلى الارتقاء بمستوى الأداء بمساعدة كاملة وفعالة من الإدارة العليا.¹ حيث تسعى الإدارة العليا للمؤسسات الالتزام بعمليات التحسين في أداؤها في جميع مستويات الإدارة، وإن التزام الإدارة العليا يجعل الموظفون يتفقدون في أداؤهم وهذا ما يتطلب بعض الوقت لتنفيذ الأعمال والثقافات والعادات الخاصة بالعمل.²

¹ عامر عبد كرم الذبحاوي، منذر عباس شعلان، دور إعادة هندسة عمليات الأعمال في إقامة مرتكزات التصنيع الرشيق دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الإطارات في النجف، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، جامعة بابل، العراق ، المجلد 11، العدد 01، 2019، ص58.

² قاسم محمد العزبي، حسنين حسين هاتف، الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التشغيلي للعاملين، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة المثنى، المجلد 9، العدد 1، 2019، ص50.

2. بعد الهيكل التنظيمي: (إعادة تصميم الهيكل التنظيمي)

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه : كيفية تحديد المهام ومسؤولية وضع التقارير من بين العاملين، وآليات التنسيق الرسمية وكذلك الأنماط التفاعلية التنظيمية التي يجب مراعاتها.¹

أ. إعادة تصميم الهيكل التنظيمي: قد تتم من خلال إعادة توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف، وإعادة تصميم طرق الاتصال وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية، بالإضافة إلى استحداث وحدات تنظيمية استبعاد أخرى، وما يترتب على ذلك من تعديلات في عناصر التنظيم الأخرى من أفراد وسياسات وإمكانات ونظم وإجراءات.²

ب. الأسباب التي تدعو إلى إعادة تصميم الهيكل التنظيمي

تتمثل الأسباب فيما يلي:³

- حدوث تغيير في أهداف المؤسسة، حيث أن التنظيم هو الوسيلة التي يتم بها تحقيق الأهداف؛
- حدوث تغيير في حجم المؤسسة؛
- حدوث نقص في وظائف الإدارة العليا نتيجة ترك بعض المديرين أو نقلهم أو ما شابه؛
- مواجهة التغيرات في الظروف التي تواجه المؤسسة، مثل التغيرات في شكلها القانوني أو التكنولوجيا المستخدمة؛
- قصور العمليات أو نقصها في داخل المؤسسة، ومن أهم مظاهر القصور البطء في اتخاذ القرارات والتداخل بين وظائف الوحدات التنظيمية؛
- رغبة الإدارة الجديدة في إدخال أفكار تنظيمية جديدة.

3. العمليات والمهام (إعادة تصميم نظم وإجراءات العمل)

يعرف (Krajewski) العملية بأنها :سلسلة من الأنشطة والمهام والخطوات التي تحول بموجبها المدخلات (مواد متنوعة) إلى مخرجات (سلع وخدمات) ذات قيمة تفوق قيمة المدخلات.⁴

أ. إعادة تصميم العمليات:

يركز مدخل إعادة الهندسة على عمليات المؤسسة بالأساس، أكثر من تركيزه على المهام، والوظائف، أو الهيكل التنظيمي، إذ تتم إعادة الهندسة على عمليات المؤسسة بكاملها ابتداءً من استلام طلب العميل إلى أن يتم إنجاز الخدمة المطلوبة، لذلك

¹ جيهان سلمان علاوي، اثر الهيكل التنظيمي في تمكين العاملين - دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في شركة النعمان العامة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، جامعة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، بغداد، العدد53، 2017، ص163.

² رحيم حسين، عبد الفتاح علاوي، أثر أبعاد التغيير التنظيمي على أداء العاملين-دراسة حالة شركة سونلغاز-وحدة الاغواط، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة برج بوعريش، الجزائر، العدد الثاني عشر، ص120.

³ رانيا جاسم علي أبو عوض، واقع تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة، مذكرة ماجستير في القيادة والإدارة (غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسات للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين-غزة، 2015، ص36. (بتصرف)

⁴ دنيا كريم حسن ، دور عمليات إدارة المعرفة في إعادة هندسة عمليات الأعمال بحث استطلاعي لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات القطنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، الكلية التقنية الإدارية بغداد، العراق، العدد الثالث والأربعون، 2015، ص425.

تساعد على رؤية الصورة الكاملة للعمل وتنقله بين الإدارات المختلفة ومعرفة السبلات الإدارية التي تعيق العمل وتطيل الزمن اللازم لتقديم الخدمة وإنجاز المهام.¹

ب. **إعادة تصميم المهام:** وهو التغيير الذي يمس العمل ونوعيته وكميته وما يترتب عليه من مسؤوليات، وتغيير متطلبات الوظيفة أي ما تتطلبه من مهارات أو التخلي عن بعض المسؤوليات التي يمتلكها الأفراد أو إعطائهم وتكليفهم بمسؤوليات جديدة أو الاستغناء عن بعض الوظائف.²

ت. **أساليب إعادة تصميم نظم وإجراءات العمل:**

يهدف تغيير نظم وإجراءات العمل وإعادة تصميم العمليات إلى إنجاز الأعمال بكفاءة عالية وتحسين جودة المنتجات إلى جانب تخفيض التكاليف، من خلال استبعاد العمليات غير الضرورية التي تسبب الهدر والضياع والتكلفة العالية وإعادة ابتداء كاملة لكيفية أداء العمل وتغيير جذري و جوهري في هيكل العملية، وتوفير الوقت، والتكلفة والجهد من خلال الأخرجة التي ترفع القيمة المضافة لبعض أنشطة المؤسسة. وبذلك يمكن أن يعتمد فريق إعادة الهندسة عند تغيير نظم إجراءات العمل ثلاث أساليب أساسية هي:³

- **التخلص:** يقصد بالتخلص هو إلغاء الخدمات، الأنشطة و العمليات التي لا تضيف قيمة، والتي لا يلاحظ العميل غيابها، سواء كان هذا العميل داخليا أو خارجيا، مثل إعداد التقارير التي لا يقرؤها أحد، والقيام بأنشطة القيام بأنشطة التدقيق المتكررة... هذه الأنشطة تعد مصدرا لهدر الموارد ولا تضيف قيمة، والتخلص منها يعني التخلص من تكلفتها؛
- **إعادة التصميم:** تنطوي إعادة تصميم نظم على تقديم تصور واضح وطرق جديدة لعمل الأشياء، ومن ثمة إعادة صياغة نظم العمل وتحويلها من المستوى المفاهيمي إلى مستوى التنفيذ الفعلي، للتوصل إلى رؤية الصورة الكاملة للعمل وكيفية تنقله بين الإدارات المختلفة، ومعرفة الحواجز التشغيلية و التنظيمية التي تعيقه و تطيل من الوقت اللازم لتقديم الخدمة للعميل، فهذه الرؤية تجعل العمليات أكثر وضوحا وبساطة، نتيجة للاستغناء عن الأعمال المكررة، التخلص من الأنشطة التي لا تضيف قيمة، دمج العمليات المتشابهة في عملية واحدة، ترتيب بعض الأنشطة لتحقيق أداء أفضل، تنظيم تدفق المواد الأولية بشكل منتظم، وتبسيط إجراءات العمل؛
- **الأخرجة (التعهد):** تعني إسناد الخدمات و الأنشطة إلى أطراف خارجية، فتقوم بإنجازها بأقل تكلفة أو أعلى جودة، مما يسمح للمؤسسة بالتركيز على العمليات الأساسية المضيفة للقيمة والأنشطة الإستراتيجية، حيث تمكنها الأخرجة من توفير الوقت، التكلفة و الجهد للأنشطة التي ترفع القيمة المضافة، بالإضافة إلى تحقيق سرعة الإنجاز لأن هذه الأنشطة تقوم بها جهات مختصة، غير أن هذا لا يعني أن الأنشطة التي تمت أخرجتها ليست مهمة لا تحقق قيمة مضافة، بل بالعكس قد تكون مهمة جدا لكن التركيز الأكبر يكون على الأنشطة الإستراتيجية التي تسعى المؤسسة إلى تخصيص كل الوقت و الجهد لها.

4. **بعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال:**

¹ شفاء محمد علي العزاوي، مروة بدرزيا يوسف، تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية في المواطنة التنظيمية بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات الإلكترونية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، المجلد 22، العدد 91، 2016، 206.

² تلا عاصم فائق، عذراء محسن عبد، انعكاس عملية التغيير على تعزيز الأداء التنظيمي بحث تحليلي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، المجلد 24، العدد 103، 2018، ص 135 (بتصرف).

³ شيراز حايث سي حايث، مرجع سبق ذكره، ص 267 إلى 270.

أ. يمكن تعريف تكنولوجيا المعلومات والاتصال:"على أنها مختلف أنواع الاكتشافات والمنتجات والاختراعات التي تؤثر بظهور تكنولوجيا الحواسيب والاتصالات الحديثة والتي تتعامل مع شتى أنواع المعلومات من حيث جمعها، تحليلها، تنظيمها، تخزينها واسترجاعها في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة والمتاحة".¹

ب: تكنولوجيا المعلومات والاتصال و إعادة هندسة العمليات الإدارية:

يعتبر استخدام تكنولوجيا المعلومات كأداة لبناء عمليات جديدة بدلا من الاعتماد على العمليات القائمة على النظام القديم لتكنولوجيا المعلومات الموضوع الغالب على أدبيات إعادة الهندسة (Hammer et Champy) على أهمية الحاجة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة لدعم تنفيذ عملية إعادة الهندسة. وفقا لهؤلاء الباحثين يمكن تحقيق ذلك من خلال استخدام نموذج سجل العمال حيث تقوم المؤسسة بإلغاء العمليات القديمة وتبدأ من الصفر، وذلك ببناء آل نموذج مثالي للعمليات، لذلك تحتاج المؤسسة لعملية الاتصال خلال تنفيذ المراحل المختلفة لعملية إعادة الهندسة وللمختلف المستويات الإدارية. وتشكل قناعة الموظفين في المراحل الأولية لتنفيذ إعادة الهندسة أساسيا لتقبل الموظفين للتغيرات المرتبطة على عملية التنفيذ، ويعتمد ذلك بصورة جوهرية على القدرة الإدارة في تبني قنوات الاتصال الفعال والمستمر مع أصحاب المصالح داخل المؤسسة وخارجها.²

ويشير **Davenport and Short (1990)** أن إعادة هندسة العمليات تتطلب اتخاذ رؤية أوسع لكل من تقنية المعلومات ونشاط الأعمال والعلاقات بينهم. كما يجب أن ينظر إلى تكنولوجيا المعلومات على أنها أكثر من مجرد قوة تشغيل ألي مما يؤدي إعادة تشكيل جذري للصناعة (قطاع).³

ت. دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إنجاح عملية إعادة الهندسة العمليات الإدارية

تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا في إنجاح عملية إعادة الهندسة من خلال ما تحققه من مزايا نذكر منها:⁴

- التحول من قاعدة البيانات ونظام المعلومات الإدارية إلى شبكة المعلومات التي تساعد العديد على أداء العمل بكفاءة أكبر؛
- التحول من مركزية القرارات إلى شبكات القرارات، حيث يصبح كل فرد مسئولا عن اتخاذ القرار في عمله؛
- إرسال التقارير الفورية(online) دون الحاجة إلى التواجد في المكاتب من خلال الحواسيب المحمولة؛
- التحول من مراجعة الخطط دوريا إلى مراجعة الخطط تلقائيا؛
- تخفيض التكاليف نتيجة تقليل الأخطاء وتقليص وقت إنجاز المهام، والتخلص من السجلات الورقية؛
- تسهيل العلاقات المتشابكة مع العملاء والموردين والشركاء.

¹ شادلي شوقي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة(حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية الجزائر)، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية(غير منشورة)، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة-، الجزائر، 2008، ص12.

² سينا جبار الله احمد، إعادة هندسة العمليات الإدارية(الهندرة) ودورها في تحسين أداء شركات التأمين، مجلة الجامعة العراقية، الجامعة العراقية، العراق، العدد، 3-37، 2017، ص473.

³ Adeyemi, Sidikat, **Impact Assessment of business process reengineering on organizational performance**, European journal of social sciences, university of Ilorin, volume7, number1, 2008, p119.

⁴ شيراز حاييف سي حاييف، مرجع سبق ذكره، ص ص226-227.

الفرع الثالث: أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية

تبرز أهمية تبني إعادة هندسة العمليات الإدارية في الفكر الإداري من خلال النظر لأهميتها بالنسبة للمؤسسات بوصفها الأساس الذي يساعد المؤسسات على مواصلة تقدمها وإزالة الصعوبات ووضع الحلول الجذرية لما يعترضها من مشكلات. ومساعدتها في مواجهة المتغيرات وتلبية رغبات وتطلعات عملائها في عصر لا مكان فيه للشركات والمؤسسات القابعة في ظل الروتين والبيروقراطية الإدارية.

فهي تشكل سلاحا تنافسيا مهما في بيئة الأعمال التي تتزايد فيها التحديات والتغيرات التي يواجهها المدير في عالم الأعمال اليوم، ولاسيما أن التغيير والتحديث سمة من سمات هذا العصر. وتعد إعادة الهندسة واحدة من تقنيات تحسين الأداء التي مدخلها إعادة تصميم طرائق أداء العمل بشكل يؤدي إلى تقوية ودعم مهام المؤسسة وتقليل الكلفة وزيادة الجودة والسرعة التي تمثل محاور تقود وتوجه جهود إعادة الهندسة وهي واحدة من الأدوات المتعددة التي يمكن أن تعتمد لتحسين العمليات، إذ تقدم وجهة نظر جديدة للعملية في المؤسسة وطرائق تحسينها.¹

المطلب الثاني: أداء العاملين

سنتطرق في هاذ المطلب إلى أهم المفاهيم المتعلقة بأداء العاملين، محدداته، أبعاده، عناصره وأهميته وطرق قياسه.

الفرع الأول: مفهوم أداء العاملين ومحدداته

أولا: تعريف أداء العاملين

اهتم الباحثون في علم الإدارة بأداء العاملين خاصة بعد زيادة سعي المؤسسات وراء تحقيق المزايا التنافسية من خلال التأكيد على النشاطات والمخرجات المرتبطة بأداء العامل، إضافة إلى انه يعد أهم المؤشرات التي يتبين من خلالها مدى كفاءة العاملين وفعاليتهم في بلوغ الأهداف المحددة في ضوء الإمكانيات المتوفرة، ما دفع المؤسسات إلى السعي وراء تحسين أداء العاملين للقدرة على النجاح والديمومة في بيئة الأعمال الديناميكية. وبما أن أداء العاملين يعد من المفاهيم الإدارية المرتبطة في العنصر البشري لذا اختلف آراء الباحثين في تعريفه حيث:²

1. يعرفه (عاشور) بأنه: قيام العامل بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله.³

نلاحظ من هذا التعريف أن أداء العاملين هو تأدية العامل لمختلف المهام والأنشطة المكونة لعمله.

2. ويعرفه (Ismail, 2010) على أنها: قدرة العامل على تحقيق أهداف وغايات المؤسسة.⁴

نلاحظ هنا أن الأداء هو تحقيق للمؤسسة أهدافها وغايتها من خلال قدرات العاملين.

¹ شفاء محمد علي العزاوي، مروة بدر زيا يوسف، مرجع سبق ذكره، ص203.

² احمد نوار نصيف جاسم، الخوافز ودورها في تحسين أداء العاملين-دراسة استطلاعية في مصرف الشرق الأوسط للاستثمار في محافظة بغداد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، العراق، المجلد 4، العدد40، 2017، ص33.

³ كيدر عمار، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز-مديرية التوزيع بالأغواط، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة أكلي محمد أوحاج-البويرة-الجزائر، 2015، ص59.

⁴ Bassam Fathi Aldiabat et al, the impact if business process management on job performance, journal of business and retail management research, al-balqa applied university, Jordan, vol 13, issue2, december2018, p220.

3. ويعرفه كل من (Chien et yaum 2013): على أنه مجموعة الانجازات التي يحققها العاملون من اجل تحقيق أهداف المؤسسة خلال فترة زمنية محددة.¹

نلاحظ من خلال هذا التعريف بأن الأداء يتجسد في انجازات مختلف العاملين في المؤسسة لتحقيق الوصول إلى أهدافها. من خلال التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل لأداء العاملين على أنه الانجازات التي يحققها العاملون عند قيامهم بأعمالهم التي تربطهم بوظيفتهم من أجل وصول المؤسسة لأهدافها التي تسعى إلى تحقيقها.

ثانيا: محددات أداء العاملين

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، يميز الباحثين بين ثلاثة محددات للأداء الوظيفي وهي:²

1- الجهد: حيث يشير الجهد المبذول إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته؛

2- القدرات: هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، والتي لا تتغير أو تتقلب خلال فترة زمنية قصيرة؛

3- إدراك الدور أو المهمة: يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور، ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء، لا بد من وجود حد أدنى من الاتفاق في كل مكون من مكونات الأداء.

وهناك من يحدد محددات أداء العاملين فيما يلي:³

1- الجهد المبذول: والذي يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل أو درجة دافعيته؛

2- قدرات الفرد وخبراته السابقة: التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول ويشمل ذلك التعليم والتدريب والخبرات؛

3- إدراك الفرد لدوره الوظيفي: ويشمل تصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله، وعن الكيفية التي يمارس بها دوره في المؤسسة.

نلاحظ أنه لا يختلف الباحثين في تحديد محددات الأداء فكلها تشير أن مستوى أداء العامل يتحدد بالجهد والقدرات وإدراك الوظيفة وهو ما يعني أن كل فرد يختلف عن الآخر في مجهدياته وقدراته وإستعابه لفهم أنشطة عمله، ومستوى الأداء الجيد يستدعي مجهودات أكثر بمعنى أن يكون لديه دافعية أكبر لممارسة عمله كذلك الفهم والاستيعاب الجيد لطبيعة عمله.

الفرع الثاني: أبعاد أداء العاملين وعناصره.

للأداء أبعاد وعناصر أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال وهذا لأهميتها، ومنها سنقوم بتوضيح أبعاد أداء العاملين ومن ثم تحديد عناصره.

¹ محمد عبد الله أمين، القيادة الإدارية وأثرها في أداء العاملين (بحث تطبيقي في وزارة التربية العراقية)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، العراق، المجلد 19، العدد3، 2017، ص205.

² صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة بومرداس، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2010، ص66.

³ عز الدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للموارد البشري في المؤسسة الاقتصادية" دراسة ميدانية بمركب الجاراف والرافعات (COG) قسنطينة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة منتوري، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسنطينة، الجزائر، 2008، صص32،31.

أولاً: أبعاد أداء العاملين

أوضحت الدراسات أن هناك أبعاد مختلفة سنذكر الأبعاد التالية:

1- الرضا الوظيفي:

أ. يمكن تعريف الرضا الوظيفي بمدى رضاء العامل عن المكافآت التي يحصل عليها من وظيفته، ولاسيما من حيث الدافع الجوهري.¹

ب. ويعرف أيضا بأنه: الشعور الجيد لدى العاملين الناتج عن اعتقادهم بأن إنجازهم لوظائفهم سيحقق رغباتهم وتطلعاتهم بما يستحقونه من تامين لجهودهم من تقدير واحترام للجهود المبذولة.²

نستنتج من خلال التعريفين أن الرضا الوظيفي يعبر عن مدى قناعة العامل بالمكافآت التي تقدمها له المؤسسة تقديرا للمجهودات التي يقدمها.

2- الالتزام التنظيمي:

أ. عرفه (عباس،2002) على انه: مدى ولاء وارتباط العامل بالمؤسسة.³

ب. وعرفه (Pandey،2015) بأنه: حالة يصبح من خلالها العامل ملزم بالإجراءات والمعتقدات التي تحافظ على أنشطة المؤسسة والمشاركة في عملياتها⁴

نستنتج أن الالتزام التنظيمي يعبر عن مدى إخلاص العامل في أدائه لعمله وذلك بالالتزام بالإجراءات والتعليمات الموضوعة من طرف المؤسسة.

3- جودة الأداء:

أ. عرفها كل من (Juran and Gryma) بأنها " ملائمة الاستعمال " وهذا يعني أن السلع والخدمات يجب أن تلبى احتياجات المجتمع الذي سيستخدمها.⁵

ب. وتعرف أيضا بأنها: صلاحية الشيء للغرض الذي أعد من اجله أو مطابقة السلعة والخدمة للمواصفات المطلوبة.⁶
نستنتج من خلال التعريفين أن جودة الأداء تعبر عن ملائمة السلعة أو الخدمة المعروضة للمواصفات الصحيحة الموضوع.

¹ Brikend Aziri, **Job Tifaction: Alitratione Reviewr**, Management Researchand Practicem, South East European University, Faculty of Business and Economics, Vol2, Issue4,december2011, p78.

² سالم العون، سامر ليسان أحمد الدليعي، أثر الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات الرسمية الأردنية لإقليم الشمال،مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأنبار، العراق، المجلد 10، العدد 21،2018، ص233.

³ احمد عباس حمادي، **الالتزام التنظيمي ودوره في تعزيز أداء العاملين: بحث استطلاعي لآراء عينة من المدراء والعاملين في الشركة العامة لمنتجات الابان**،مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، المجلد 22، العدد94، 2016، ص 309.

⁴ ضرغام علي مسلم العميدي، **دوافع مشاركة المعرفة وتأثيرها في الالتزام التنظيمي-دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي جامعة الكوفة**، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد115،2018، 141.

⁵ أنعام توفيق الشهريلي، زينب عبد الواحد الوائلي، **جودة الأداء التقني بإدارة المعلومات وتأثيره في زيادة الكفاءة والفاعلية المؤسسية**، المجلة العراقية لتكنولوجيا المعلومات، جامعة الجمعية العراقية لتكنولوجيا المعلومات،العراق، المجلد6، العدد3،2014، ص39.

⁶ حيدر صباح حسن، ذو الفقار محمد فليح، سامي جبار عنبر، **دور المدقق الخارجي في كفاءة وجودة الأداء الخاسبي**، مجلة الدنانير، الجامعة العراقية، العراق، المجلد 01، العدد04، 2013، ص18.

4- سرعة الانجاز: وهو مدى إنجاز العمل بشكل صحيح في الوقت المحدد له (معايير التوقيت تحدد حسب احتياجات العملاء) والتوقيت يعبر عنه بقسمة عدد الوحدات المنتجة في الوقت المحدد إلى إجمالي عدد الوحدات المنتجة.¹

نستنتج من التعريف أن سرعة الانجاز تعبر عن إتمام العمل في الوقت المخصص له ومدى انجازه بالموصفات المطلوبة.

ثانيا: عناصر أداء العاملين

يتكون الأداء بشكل عام من عدة عناصر يمكن إيضاحها بما يلي:²

- 1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المهارة المهنية والفنية والخلفية العامة التي يمتلكها الشخص عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها؛
 - 2- نوعية العمل: وتشمل الدقة والنظام والقدرة على تنظيم العمل والتحرر من الأخطاء المهنية؛
 - 3- العمل المنجز: وهي تمثل ما يستطيع أن ينجزه العامل من أعمال وفق إمكانية ومقدراته المختلفة في الظروف الاعتيادية وكذلك مقدار السرعة والدقة التي ينجز بها تلك الأعمال في أوقاتها المحددة، ويمكن من طريقها الوقوف على حاجة العامل للتوجيه والتطوير والتحسين المستمر في أدائه؛³
 - 4- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة هذا الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه لدى المشرفين وتقييم نتائج عمله.
- نستنتج أن من عناصر أداء العاملين أن العامل داخل المؤسسة أثناء أدائه لمهامه عليه أن يتعرف جيدا بمتطلبات وظيفته أي امتلاكه لخلفية سابقة لوظيفته كذلك انجازه لعمله في الوقت المحدد بجدية ومثابرة.

الفرع الثالث: أهمية أداء العاملين وطرق قياسه.

أولا: أهمية أداء العاملين

إن قياس الأداء وتقويمه لا يؤكد فقط على التعرف على نواحي القصور في الأداء وإنما يؤكد على أهمية التعرف على الانجاز الحالي والأهداف المستقبلية بمعنى انه يهتم بمحاور ثلاثة هي توجيه العاملين إلى الانجاز، تسليط الضوء على الأهداف والمشاركة في وضع الأهداف وتحديدها، ويحظى موضوع الأداء باهتمام متزايد في كل المجتمعات المتقدمة والنامية على السواء فالجميع يعمل على تحسين مستوى الأداء ورفع معدلاته لدرجة أصبح معيارا ومؤشرا أساسيا للتقدم الاقتصادي والإداري أيضا وذلك لما له من اثر في معدلات التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة للبلاد، وأصبح مؤكدا أن نمو الدخل القومي، ورفع مستوى المعيشة يعتمد أساسا على رفع كفاءة الأداء، كما تبرز أهمية الأداء بوصفه يرتبط مباشرة بتحقيق أهداف أطراف متعددة سواء كانت تلك الأهداف مشتركة أم مستقلة، إذ يرتبط أداء المنظمة بتحقيق أهداف المجتمع.⁴

¹ عبد الله سمير البحري، دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير في القيادة الإدارية (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، 2015، ص52.

² شروق كاظم جبار، الأداء الوظيفي لدى موظفي الجامعة وعلاقته بالسلوك الإداري لمدرائهم، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة بابل، العراق، العدد38، 2018، ص1414.

³ جيهان مهدي شهيد، أمير علي خليل، بشرى محمد علوان، تأثير التخطيط الاستراتيجي في أداء العاملين-دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات في المصارف التجارية والإسلامية الخاصة في محافظة كربلاء المقدسة، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء، العراق، المجلد 15، العدد59، 2019، ص133.

⁴ عمار عبد اللطيف كاظم العامري، أثر إدارة الصحة والسلامة المهنية(OHS) في أداء العاملين دراسة تحليلية لقطاعات وزارة الصناعة والمعادن العراقية، مجلة كلية المامون الجامعة، جامعة، كلية التقنية الإدارية، العراق، العدد 11، 2013، ص157.

ثانيا: طرق قياس أداء العاملين

طرق تقييم الأداء هي الأداء التي يستخدمها القائم بعملية التقييم لتقدير كفاءة العامل، والتي تشرح الأسلوب الذي يتم على أساسه تقييم أدائه وتشير الأبحاث والمؤلفات العملية في مجال G-R-H على أن هناك طرق مختلفة لتقييم أداء العاملين يمكن حصرها في مجموعتين رئيسيتين (تقليدية، حديثة):¹

1. الطرق التقليدية: تتضمن عدة طرق أهمها:

أ. طريقة الترتيب البسيط: تعد هذه الطريقة من أقدم طرائق تقييم الأداء وتعتمد على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل، إذ يقوم المقيم بإعداد قائمة بأسماء العاملين وذكر اسمه في أعلى القائمة ثم اختيار أسوأ العاملين وذكر أسمعه أسفل القائمة، وبذلك يتم التقييم حسب الأهمية من الأعلى إلى الأسفل، ما زالت هذه الطريقة تعاني من عدة عيوب حيث ثمة صعوبة في تطبيقها عندما يزيد عدد العاملين عن عشرين عامل وكذلك من السهل تقييم أداء العاملين البارزين والضعفاء أما تقييم أداء المتوسطين فيكون الأكثر صعوبة.²

ب. طريقة التوزيع الجبري: وهذه الطريقة يقوم خلالها المشرف بوضع كل موظفيه في واحدة من المجموعات بناء على تقسيم نسبي تحدده الإدارة العامة للمشرف ويمكن تقسيم الموظفين على ضوء هذه الطريقة إلى: (ممتاز 10%، جيد 20%، مرضي 40%، لا بأس 20%، غير مرضي 10%) وعلى أساس هذه الطريقة يجب على المشرف أن يقيم موظفيه بعد الخروج عن هذا التقسيم.³

ت. طريقة المقاييس المتدرجة البيانية: مقياس التدرج البياني هو أبسط والأكثر شعبية من بين طرائق تقييم الأداء، وفيه يقدر أداء الموظف أو صفاته على خط متصل يبدأ بدرجة قليلة وينتهي بدرجة مرتفعة كأن تكون الدرجات ضعيف جدا، ضعيف، متوسط، جيد، جيد جدا، ممتاز.⁴

2. الطرق الحديثة: من أهمها ما يلي:

أ. طريقة الإدارة بالأهداف والتقييم بالنتائج: تعتبر هذه الطريقة من أبرز الطرق التي تتبع من جانب معظم المؤسسات لتقييم أداء العاملين وتمر هذه الطريقة بعدة خطوات هي:⁵

- قيام كل مرؤوس بكتابة توصيف لوظيفية محدد لمسؤولياته؛
- قيام المرؤوسين بتحديد الأهداف الأدائية للفترة القادمة؛
- الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على هذه الأهداف؛

¹ نعيمة بجاوي، سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية، لطلبة الماجستير، جامعة الحاج لخضر-باتنة، الجزائر، ص 35.

² وسام إبراهيم موسى، شفاء محمد علي، أثر ضغوط العمل في أداء العاملين في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، المجلد 21، العدد 81، 2015، ص 149.

³ حاتم علي حسن رضا، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، مذكرة ماجستير في العلوم

الإدارية (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2003، ص 80.

⁴ عبد الناصر علك حافظ، إبراهيم نصير محمد علي الحفاجي، توظيف المقارنة المرجعية لتقييم أداء العاملين في تحقيق متطلبات الجودة للموارد البشرية- بحث تطبيقي في مكتب

المفتش العام مؤسسة الشهداء، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، المجلد 22، العدد 94، 2016، ص 162.

⁵ ربيعة بن منصور، الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع (غير منشورة)، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية والإسلامية، جامعة باتنة، الجزائر، 2014، ص 101.

- إعداد طرق قياس الأداء؛
- القيام بإعداد التقييم المشترك للنتائج في ضوء الأهداف التي اتفق عليها من قبل.
- و من أهم المقومات الأساسية للإدارة بالأهداف وبصفة خاصة في مجال تقييم الأداء ما يلي:¹
- المشاركة الجماعية بين المشرف والمرؤوس في وضع المهام الأساسية ومجالات مسؤولية عمل الفرد؛
- يضع الفرد بنفسه أهداف الأداء قصيرة الأجل بالتعاون مع رئيسه أما دور الرئيس فهو توجيه عملية وضع الأهداف وذلك من أجل ضمان ارتباط هذه الأهداف بأهداف واحتياجات التنظيم المختلفة؛
- تحديد مجموعة من أنماط السلوك الضروري لأداء الوظيفة؛
- استخدام نظام للقياس والتعرف على مدى إظهار الموظف لهذه الأنماط السلوكية؛
- إعلام المرؤوسين بهذه الأنماط السلوكية المرغوبة، وكيفية ممارستها؛
- تعريف المرؤوسين بمستويات الأداء ومكافأة النتائج الإيجابية.

ب. طريقة مراكز التقييم: تستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية، وبصورة خاصة الأفراد المرشحين للترقية فقد تعهد من خلال نظام مراكز التقييم، إلى الأفراد مهمة القيام بمحاكاة بعض المهام أو الواجبات مثل المناقشات الجماعية، تمثيل الأدوار، حل المشكلات واتخاذ القرارات ومواجهة الضغوط وصراعات العمل، وبعد ذلك يتولى المقيمون تحليل سلوك الأفراد وتقييم مهارتهم أو قدراتهم الإدارية المختلفة.²

ت. طريقة التدرج البياني السلوكي: هذه الطريقة تعكس المستويات المتباينة لسلوكيات الأفراد من خلال بعض الوقائع السابقة في العمل مثل: معرفة الفرد لطبيعة واجبات الوظيفة، وطريقة تعامله مع العملاء ، طريقة تعامله مع الأجهزة ومدى اهتمامه بالجديد في نطاق عمله إلى غير ذلك من الوقائع.³

الفرع الرابع: العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وأداء العاملين

أوضحت العديد من الدراسات أن هناك علاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وأداء العاملين يمكن توضيح العلاقة من خلال النقاط التالية:⁴

- 1- زيادة نوع وحجم الأعباء والمسؤوليات الملقاة على عاتق العاملين؛
- 2- زيادة الشعور بالثقة والاستقلالية لدى العاملين؛
- 3- توسيع وامتداد مدى النشاطات والمهام التي تمارس من قبل العاملين والإدارة؛
- 4- العمل في بيئة عمل جديدة؛

¹ محمد الصيرفي، قياس وتقييم أداء العاملين، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008، ص146.

² عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب المعاصرة وتقييم أداء الأفراد العاملين، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، سنة2012، ص57.

³ عبد الكريم مغيث، دور إستراتيجية تفعيل المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي- مذكرة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، سنة2012، ص69.

⁴ سليمان بلعور، مصطفى عبد اللطيف، إعادة الهندسة مدخلا للأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، يومي8-9-مارس2005، جامعة ورقلة، ورقلة، الجزائر، ص477.

- 5- التركيز على العمليات الرئيسية لأداء المهام والأعمال وإعادة تنظيمها وترتيبها ومحاولة حذف أو إلغاء أو التقليل بقدر الإمكان من العمليات الفرعية والثانوية أو غير المهمة على الإطلاق؛
- 6- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية وبين تحسين الأداء الإداري من خلال (جودة الأداء، تبسيط العمل، حجم الأداء، سرعة الإنجاز، كفاءة الأداء)؛¹
- 7- أن إعادة هندسة العمليات قد أصبحت سلاحا مفيدا لأي مؤسسة التي تسعى إلى تحسين أداؤها، ويعتزم تحقيق إستراتيجية قيادة التكلفة في عملها الصناعة والبيئة.²

¹ عبد الله سمير البحيري، مرجع سبق ذكره.

² Adeyemi, sidikat et Aremu, mukaila Ayanda, Op.Cit, p124.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية وأداء العاملين.

هناك بعض الدراسات التي تناولت موضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية وأداء العاملين، سنقوم في هذا المبحث بعرض بعض الدراسات السابقة باللغة العربية وباللغة الأجنبية التي لها علاقة بمتغيرات الدراسة ثم بعد ذلك نقوم بمقارنتها مع الدراسة الحالية.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

سنقوم هنا بعرض مجموعة من الدراسات العربية وباللغة الأجنبية التي تناولت بعض جوانب الموضوع وفق التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم بالنسبة لدراسات العربية وباللغة الأجنبية.

الفرع الأول: الدراسات باللغة العربية.

1. دراسة (بطاهر بختة، 2018) بعنوان "إعادة هندسة العمليات ومدى مساهمتها في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة سوناطراك ومؤسسة سونلغاز".¹

هدفت هذه الدراسة إلى عملية إعادة هندسة العمليات كمتغير مستقل بأبعاده (إعادة تصميم العمليات، الابتكار والتجديد، تقديم منتجات جديدة) ومساهمتها في تحسين الأداء التنظيمي كمتغير تابع بأبعاده (البعد الاقتصادي، الاجتماعي، النظامي، السياسي) باعتبارها احد أهم المدخلات لتحسين أداء المؤسسات.

تمثل مجتمع الدراسة من موظفي مؤسسة سونطراك فرع بطيوه، وموظفي مؤسسة سونلغاز وحدة مستغانم، كانت عينة الدراسة (43) موظف واستخدمت الباحثة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، واعتمدت على المنهج الوصفي والتحليلي. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تعتبر إعادة هندسة العمليات من العمليات ذات اثر كبير في تغييرات التي تحدث داخل نطاق كلا المؤسسات محل الدراسة؛
- أن الأداء التنظيمي يرتبط بشكل كبير بتوزيع المسؤوليات على الموظفين داخل كلا المؤسسات محل الدراسة؛
- مستوى إعادة هندسة العمليات في كلا المؤسسات محل الدراسة ضعيف، وذلك لحاجة المؤسسة للتجديد أو التغيير؛
- تساهم إعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء التنظيمي في كلا المؤسسات محل الدراسة.

2. دراسة (زهراء جعفر فرج، 2017) بعنوان "اعتماد إستراتيجية إعادة الهيكلة التنظيمية كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية".²

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من العلاقة والأثر بين متغيرات البحث أي بين إستراتيجية إعادة الهيكلة التنظيمية بأبعاده (تقليص حجم المنظمة، تمجيد هيكل المنظمة، تقليص مدى المنظمة) الأداء الوظيفي بأبعاده (الكفاءة، الفاعلية، الجودة؛ الوقت، رضا المستفيدين) في المؤسسة المبحوثة من خلال استطلاع آراء عينة البحث.

¹ بطاهر بختة عدالة، عدالة عجال، مرجع سبق ذكره.

² زهراء جعفر فرج، اعتماد إستراتيجية إعادة الهيكلة التنظيمية كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، العراق، المجلد 14، العدد 02، 2017.

تمثل مجتمع الدراسة من (85) مديرا، وطبقت الدراسة على عينة متكونة من (70) مديرا، اعتمدت الباحثة على الاستبيان وتم استخراج النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي (Spss) كما اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ازدياد أهمية إستراتيجية إعادة الهيكلة التنظيمية في مجال الأداء الوظيفي وتحسينه نتيجة ازدياد حجم الخدمات التي تقدمها وزارة العمل والشؤون الاجتماعية في ظل التطورات الاجتماعية والسياسية؛
- أن لإعادة الهيكلة التنظيمية تأثيرا جوهري في الأداء الوظيفي مما يؤكد اهتمام المؤسسة المبحوثة للوصول إلى أهدافها.

3. (عذراء محسن عبد، 2017) بعنوان "انعكاس عملية التغيير التنظيمي على تعزيز الأداء التنظيمي"¹

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار علاقة وتأثير عملية التغيير التنظيمي كمتغير مستقل بأبعاده المتمثلة (التغيير في الموارد البشرية، التغيير التكنولوجي، التغيير في المهام، التغيير في الهيكل التنظيمي) في الأداء التنظيمي كمتغير تابع بأبعاده المتمثلة (الأداء المالي، الأداء العملياتي، رضا الزبون، النمو والتعلم) في ديوان محافظة بغداد، وكذلك تحديد مدى وجود الفروقات ذات دلالة الإحصائية بين متغيرات البحث.

تمثل مجتمع الدراسة في ديوان محافظة بغداد واستقصاء شامل لأراء القيادات في ديوان المحافظة، واختيرت عينة البحث من المستويات الإدارية العليا والدنيا والوسطى في ديوان محافظة بغداد حيث بلغ حجم العينة (75) مديرا ينتمون إلى ديوان المحافظة، ولقد تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات .

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

- يعد المورد البشري من أهم العناصر داخل المؤسسة فهو الذي يقبل التغيير وهو الذي يقاومه؛
- تعد التكنولوجيا مهمة جدا لدعم عمل المؤسسة؛
- يعد الهيكل التنظيمي الدعامة الأساسية التي تقوم عليها أي مؤسسة لدى فإن أي تغيير به سوف يؤثر على عمل المؤسسة؛
- أن إعطاء الأفراد لمهام ومسؤوليات تتوافق مع قدراتهم وإمكاناتهم والاهتمام بتشكيل فرق عمل من شأنه أن يسهل ويحسن من عملهم ومن ثم يؤثر ايجابيا على عمل المؤسسة.

4. دراسة (تساويح محمد طه أحمد، 2016) بعنوان "أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء الوظيفي في بنك فيصل الإسلامي بسودان"²

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية بأبعادها (الهيكل التنظيمية، مستوى التكنولوجيا، التغيير) وتأثيرها على الأداء الوظيفي في بنك فيصل الإسلامي السوداني، وذلك من خلال التعرف على مدى تأثير وعلاقة بعض العوامل المؤثرة على إعادة هندسة العمليات، ومن هذه العوامل إعادة بناء الهياكل التنظيمية، مستوى التكنولوجيا والتغيير.

¹ عذراء محسن عبد، مرجع سبق ذكره.

² تساويح محمد طه أحمد، أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء الوظيفي في بنك فيصل الإسلامي، مذكرة ماجستير العلوم في إدارة أعمال (غير منشورة)، قسم إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، سنة 2016.

تكون مجتمع الدراسة من الإدارة العليا ومدراء و رؤساء أقسام وموظفين ،تم اختيار عينة عشوائية حجمها (130) واستخدمت الباحثة الاستبيان والملاحظة كأداة لجمع المعلومات البيانات اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها ما يلي:

- أن هناك دعم جزئي لتأكيد إيجابية العلاقة بين هندسة العمليات الإدارية والأداء الوظيفي؛
- أكدت دعم إيجابية العلاقة بين التغيير والإبداع وإعادة هندسة العمليات الإدارية .

5. دراسة (باسم حاكم كاظم، 2016) بعنوان " تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأداء المؤسسي-بحث في مكتب المفتش العام لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي"-¹

هدفت هذه الدراسة إلى بيان تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية بأبعادها(العمليات الإدارية،تكنولوجيا المعلومات،الرؤية الإستراتيجية،الموارد البشرية)على الأداء المؤسسي بأبعادها(الفلسفة والرسالة والأهداف والغايات،الحكم والإدارة،النطاق المؤسسي،الموارد المؤسساتية،الملائمة والارتباط،الاستمرارية،التأثير،الكفاءة والفعالية) في مكتب المفتش العام لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية.

من اجل تحقيق هدف الدراسة والإجابة عن تساؤلات المشكلة،طبقت الدراسة على عينة مكونة من(60)فرد من موظفي المكتب من أصل(127)بمستوى وظيفي يمتد ما بين المدراء ورؤساء الأقسام ومسئولي الشعب ومسئولي الوحدات وبعض الموظفين،وقد استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ارتبطت العمليات الإدارية في المكتب المبحوث وأبعاد المؤسسي؛
- يؤثر مسار العمليات الإدارية في أبعاد المؤسسي للمكتب المبحوث؛
- وجود روتين وحلقات إدارية زائد لا بد من إلغائها أو معالجتها من خلال تبسيط الإجراءات واهتمام بإعادة النظر في الهيكلة وإلغائها أو معالجتها من خلال تبسيط الإجراءات والاهتمام بإعادة النظر في الهيكلة وإلغاء الحلقات الإدارية الغير مهمة والتي يمكن الاستغناء عنها.

6. دراسة(خان أحلام، 2015) بعنوان "أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية دراسة استطلاعية لأراء مسئولو الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية"²

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار الأثر المباشر لإعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري، إضافة إلى الأثر الغير المباشر لها من خلال ممارسات أو نظم عمل الأداء العالي. حيث تمثل مجتمع الدراسة في مسئولو الموارد البشرية بالمؤسسات

¹ باسم حاكم كاظم، تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأداء المؤسسي-بحث في مكتب المفتش العام لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي،مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق،مجلد 22، العدد91، 2016.

² خان أحلام، أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية دراسة استطلاعية لأراء مسئولو الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في (غير منشورة)،قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة محمد خيضر،بسكرة، سنة2014-2015.

الاقتصادية لولاية بسكرة، والمتمثلين في رؤساء أو مسيري الموارد البشرية بالدرجة الأولى إلى جانب موظفي إدارات أو أقسام الموارد البشرية، وتمثلت عينة الدراسة في العينة الغير القصدية واعتمدت الباحثة على الملاحظة، الاستبيان والمقابلة كأداة لجمع البيانات.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

- أن إعادة هندسة الموارد البشرية تساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء البشري من خلال مساهمة تغير أدوار ومؤهلات الرؤساء والمرؤوسين بالدرجة الأولى ومساهمة إعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية بشكل أقل؛
- أن إعادة هندسة الموارد البشرية بأبعادها (إعادة تصميم عمليات الموارد البشرية، واستخدام تكنولوجيا المعلومات، وإعادة تنظيم الموارد البشرية) تساهم بشكل غير مباشر في تحسين الأداء البشري من خلال ممارسات الأداء العالي التي أخذت دور الوسيط الكلي في هذه العلاقات.

7. دراسة (عبد الله سمير البحيري، 2015) بعنوان "دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية"¹

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إعادة هندسة العمليات الإدارية بأبعادها (الإستراتيجية، التزام وقناعة الإدارة العليا، تكنولوجيا المعلومات، الاتصال، تمكين العاملين، الاستعداد) في تحسين الأداء الإداري بأبعاده (جودة الأداء، تبسيط العمل، حجم الأداء، سرعة الانجاز، كفاءة الأداء) في وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة ومعرفة مدى توفر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الوزارة وأثرها على تحسين الأداء الإداري.

تمثلت عينة الدراسة من (167) موظف من رؤساء الأقسام ومدراء الدوائر الإداريين في الوزارة، حيث تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية، واستخدم الباحث الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها ما يلي:

- تتوفر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة بنسبة 59.50% وهذا يعني توفر الحد الأدنى من تلك المتطلبات المتمثلة في (الإستراتيجية، التزام وقناعة الإدارة العليا، تكنولوجيا المعلومات، الاتصال، تمكين العاملين، الاستعداد للتغيير) ولكن تلك المتطلبات بحاجة إلى الدعم والتعزيز؛
- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين تطبيق مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة وبين تحسين الأداء الإداري من خلال (جودة الأداء، تبسيط العمل، حجم الأداء، سرعة الإنجاز، كفاءة الأداء).

8. (سليمان محمد الطراونه، ايمن صبحي خاطر، مشهور محمد طويقات، 2011) درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية التربية والتعليم لعمان الرابعة.²

¹ عبد الله سمير البحيري، مرجع سبق ذكره.

² سليمان محمد الطراونه، ايمن صبحي خاطر، مشهور محمد طويقات، درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية التربية والتعليم لعمان الرابعة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 24، 2011.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية التربية والتعليم لعمان الرابعة.

تمثلت عينة الدراسة من (50) عامل وعاملة يعملون في مديرية تربية عمان الرابعة، استخدم الاستبيان كأداة للدراسة. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- إن درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في المجموع الكلي كانت بشكل عام متوسطة؛
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات لدرجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين تبعاً لمتغير الجنس في المجالات جميعها والدرجة الكلية للمجالات مجتمعة؛
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات لدرجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي في المجالات جميعها باستثناء الدرجة الكلية للمجالات المتجمعة، ومجال التطبيق، إذ كان الفرق دالاً إحصائياً ولصالح الدراسات العليا؛
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات لدرجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين تبعاً لمتغير طبيعة العمل في المجالات جميعها والدرجة الكلية للمجالات مجتمعة.

الفرع الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية.

1- (Mohammad Izzat al-Halalmeh, 2018) Impact of Business Process Reengineering on Employees Performance Jordanian Electricity Distribution Company.¹

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة إعادة الهندسة بأبعادها (تبسيط الإجراءات، تحسين جودة الخدمة، تنفيذ العملية، تكنولوجيا المعلومات) وتأثيرها على أداء العاملين.

تكون مجتمع الدراسة عمال بشركة توزيع الكهرباء، حيث استخدم الباحث الاستبيان كأداة للدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لإعادة الهندسة بأبعادها على عمال شركة توزيع الكهرباء الأردنية؛
- أن هناك حاجة لإعادة هندسة جميع الإدارات والوحدات التي تعاني من مشاكل في الأداء وفقاً لأدوار نخب إعادة الهندسة بغرض إجراء تغييرات جوهرية تزيد من كفاءة العملية في رفع الأداء وزيادة كفاءته.

2-(tabitha munanie mutwa,2014) Employees perception of the effect of business process re-engineering on employee performance national bank of Kenya²

¹Mohammad Izzat al-Halalmeh , **Impact of Business Process Reengineering on Employees Performance Jordanian Electricity Distribution Company**, International journal of business and social science, university princess alia university college, Vol 09, No 12, December 2018.

² tabitha munanie mutwa , **Employees perception of the effect of business process re-engineering on employee performance national bank of Kenya**, master of business administration, university of Nairobi, 2014.

هدف هذه الدراسة هو وضع تصورات العامل لتأثير إعادة هندسة العمليات التجارية على أداء العاملين في بنك كينيا الوطني.

تمثلت عينة الدراسة (59) من كبار المديرين و المستوى المتوسط في المؤسسة، استعمل الاستبيان كأداة للدراسة.

تمثلت نتائج الدراسة في:

- أن التغيير في موقف العاملين يكون مهم في تسهيل عملية إعادة هندسة العمليات لأن أي شكل من أشكال المقاومة سيؤثر على نجاح العملية؛
- أن يكون هناك دعم للإدارة كونه مكون رئيسي لعملية ناجحة؛
- أن إعادة هندسة عملية الأعمال يحسن سرعة تقديم الخدمات في المؤسسة؛
- وان إعادة الهيكلة التنظيمية كأداة حيوية لمواجهة الضغوط التنافسية في السوق، وأيضا كأداة لتحسين أداء المؤسسات.

3-(Kabiru Jinjiri Ringim, Moh rizal razalli, Norlena Hasnan, 2011) effect of business process reengineering factors on organization prformance of nigerian banks: Informatin Technology Capability as the Moderating Factor¹

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أبعاد أو عوامل إعادة هندسة عمليات الأعمال (إعادة تصميم العملية، الابتكار، استخدام التكنولوجيا والمعلومات) التي قد تؤثر على أداء البنك، ومعرفة مستوى تنفيذ إعادة هندسة العمليات التجارية في المؤسسات المالية النيجيرية.

تمثلت حجم عينة الدراسة في (105) شخص من البنوك النيجيرية، حيث استخدم الاستبيان كأداة للدراسة. وتم تحليل

البيانات باستخدام spss.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

- أن هناك تنفيذ لإعادة هندسة العمليات في عمليات مختلفة في البنوك.

4-(Adeyemi,sidikat et Aremu,mukaila Ayanda,2008) Impact assessment of business process reengineering on organisational performance.²

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم تأثير إعادة الهندسة على الأداء التنظيمي والكشف عن كيفية إعادة هندسة العمليات

التجارية (الأعمال) التي يمكن أن تساعد المنظمات لإحداث تغييرات مبتكرة وإستراتيجية في المنظمة.

تمثلت عينة الدراسة في (80) عامل وتم استعمال الاستبيان كأداة للدراسة بالإضافة إلى المقابلة الشخصية

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

¹ Kabiru Jinjiri Ringim, Moh rizal razalli, Norlena Hasnan, **effect of business process reengineering factors on organization prformance of nigerian banks: Informatin Technology Capability as the Moderating Factor**, International journal of business and social science, university utara Malaysia, Malaysia, Vol 02, No13, july2011.

²Adeyemi,sidikat et Aremu,mukaila Ayanda, **Op.Cit.**

الفصل الأول..... الأدبيات النظرية والتطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية وأداء العاملين.

- أن إعادة هندسة العمليات التجارية (الاعمال) قد أصبحت سلاحا مفيدا لأي مؤسسة التي تسعى إلى تحسين أدائها، ويعتزم تحقيق إستراتيجية قيادة التكلفة في عملها الصناعة والبيئة.

المطلب الثاني: المقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.

سنحاول في هذا المطلب تلخيص أوجه المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة مبينين أوجه التشابه والاختلاف.

أوجه التشابه:

1- من حيث أداة الدراسة: اعتمدت الدراسة الحالية والدراسات السابقة على الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات.

2- من حيث المنهج المستعمل: تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

أوجه الاختلاف:

الجدول(1-3): يوضح المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
اجريت في بيئة عربية واجنبية وكانت في السنوات التالية: 2018، 2016، 2017، 2015، 2014، 2011، 2008.	اجريت دراستنا بولاية ورقلة سنة 2018-2019	من حيث الزمان والمكان
وجود اختلاف بين الدراسات في مجتمع وعينة الدراسة	ركزت دراستنا على العمال الإداريين حيث كانت العينة (66) عاملاً.	من حيث المجتمع والعينة
تناولت متغيرات مختلفة منها: الأداء التنظيمي، الأداء المؤسسي، وهناك من تناولت بعد من أبعاد إعادة الهندسة.	اعتمدت دراستنا على متغيرين إعادة هندسة العمليات الإدارية و أداء العاملين.	متغيرات الدراسة
تناولت أبعاد مختلفة لكلا المتغيرين.	تناولت الدراسة أربعة أبعاد بالنسبة للمتغير المستقل وهي (التزام ودعم الإدارة العليا، الهيكل التنظيمي، العمليات والمهام، تكنولوجيا المعلومات. والنسبة لأداء العاملين) (الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، جودة الأداء، سرعة الانجاز)	من حيث أبعاد المتغيرات
اشتركت جل الدراسات حول هدف رئيسي وهو معرفة أثر وعلاقة إعادة هندسة العمليات على الأداء (الوظيفي، العاملين، الإداري، المؤسسي)	هدفت دراستنا إلى التعرف على أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في أداء العاملين.	من حيث الهدف

المصدر: من إعداد الطالبتين.

المطلب الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

يكمن مجال الاستفادة من الدراسات السابقة كونها:

- ساهمت في تحديد إشكالية البحث؛
- ساهمت في إثراء الجانب النظري وإعداد الجانب التطبيقي؛
- ساعدت في إعطاء صورة أولية ونظرة شاملة وكاملة لموضوع الدراسة مما سهلت الانطلاق في الدراسة الحالية؛

- ساهمت بشكل كبير في تصميم الاستبيان لمتغيري الدراسة من خلال الجانب النظري واستمارات الاستبيانات؛
- ساعدت في صياغة الفرضيات؛
- المساعدة في الاطلاع على الأساليب والأداة الإحصائية المستخدمة في الدراسة السابقة و تحديد الأداة المناسبة لاختبار صحة فرضيات الدراسة الحالية؛
- الاستفادة من المراجع الموجودة فيها للبحث؛
- الاستعانة منها باعتبارها مرجع للبحث.

خلاصة الفصل

حاولنا في هذا الفصل الإحاطة بمفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية بأبعادها (التزام ودعم الإدارة العليا، الهيكل التنظيمي، العمليات والمهام، تكنولوجيا المعلومات والاتصال) وأبعاد أداء العاملين (الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، جودة الأداء، سرعة الانجاز) وما يمكن استنتاجه أن إعادة هندسة العمليات الإدارية قد أصبحت سلاحاً لأي مؤسسة التي تسعى إلى تحسين أدائها، من خلال توسيع وامتداد مدى النشاطات والمهام التي تمارس من قبل العاملين والإدارة.

كما أوضحت الأدبيات التطبيقية بأن هناك بعض الدراسات التي تناولت موضوع إعادة الهندسة العمليات وتأثيرها على الأداء حيث كانت أغلبية الدراسات تسعى لمعرفة اثر وعلاقة إعادة هندسة العمليات على الأداء المؤسسي (أداء العاملين، الأداء الإداري، الأداء التنظيمي) في العديد من المؤسسات الصناعية والخدمية والعمومية.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لأثر إعادة هندسة
العمليات الإدارية في أداء العاملين
بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر
بورقلة

تمهيد

سنحاول في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على عينة من عمال مؤسسة المديرية العمالية لاتصالات الجزائر بورقلة وذلك بإعطاء تفاصيل أكثر حول مستوى إعادة هندسة العمليات الإدارية ومستوى أداء العاملين، وكذا تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية في أداء العاملين وفي المؤسسة محل الدراسة.

وعلى هذا قسمنا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة؛

المبحث الثاني: عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

سيتم في هذا المبحث تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية لموضوع أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في أداء العاملين قصد تنظيم المعلومات من أجل الوصول إلى النتائج أو الحقائق، والتعرف على الطريقة المعتمدة في الدراسة بما فيها وصف مجتمع وعينة الدراسة وكذا المنهج المتبع، بالإضافة إلى الأدوات التي تم استخدامها في جمع البيانات وتحليلها.

المطلب الأول: طريقة الدراسة

بغرض التعرف على أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في أداء العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة سيتم استعراض منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة بالإضافة إلى خصائصها.

الفرع الأول: منهج الدراسة.

يبين المنهج مختلف الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في دراسة ظاهرة أو موضوع معين بهدف التعرف أسبابها وتقديم الحلول، عن طريق النتائج المتوصل إليها، ولتحقيق الأهداف المرجوة اعتمدت الطالبتان على المنهج التالي:
المنهج الوصفي: يمكننا من جمع البيانات والمعلومات عن الموضوع المراد دراسته ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها.

الفرع الثاني: مجتمع الدراسة وعينة الدراسة:

قبل التطرق إلى مجتمع وعينة الدراسة سوف نقوم بتقديم المؤسسة محل الدراسة وهي المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة وسيتم تقديمها كما يلي:

تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر

اتصالات الجزائر هي شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم حددت مدتها ب (99) عام، وبرأسمال عمومي قدر ب : 50.000.000.000 دج، هي ملك لدولة بنسبة 100 %، ومقيدة في السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم 02B0018083 الكائن مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 05 الديار الخمس، المحمدية بالجزائر العاصمة، هي رائدة في سوق الاتصالات الجزائرية التي تشهد نموا قويا، تقدم مجموعة كاملة من خدمات الصوت والبيانات لزبائنهم، مصممة لابتكار سياسات واستخدامات جديدة موجهة لصالح العملاء.

أصبحت مهامها محصورة بموجب قانون 03/2000 الراجع للنظام الأساسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية، ذات طابع قانوني لشركة ذات أسهم، دخلت رسميا في ممارسة نشاطها ابتداء من 2003/01/01 م وذلك باعتمادها على ثلاث أهداف في عالم التكنولوجيات الإعلام والاتصالات: الجودة و الفعالية و نوعية الخدمات.

رغبة منها في تحقيق مستوى عالي، قياسي، تقني واقتصادي واجتماعي لتبقى دوما الرائدة نظرا لوجودها في محيط تنافسي، هدفها تنمية سعتها والحفاظ على مكانتها العالمية كشركة إعلام واتصال في الجزائر، كما ساهمت أيضا في تنمية قدرات استعمال شبكة الانترنت.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في أداء العاملين بالمديرية العملية لاتصالات

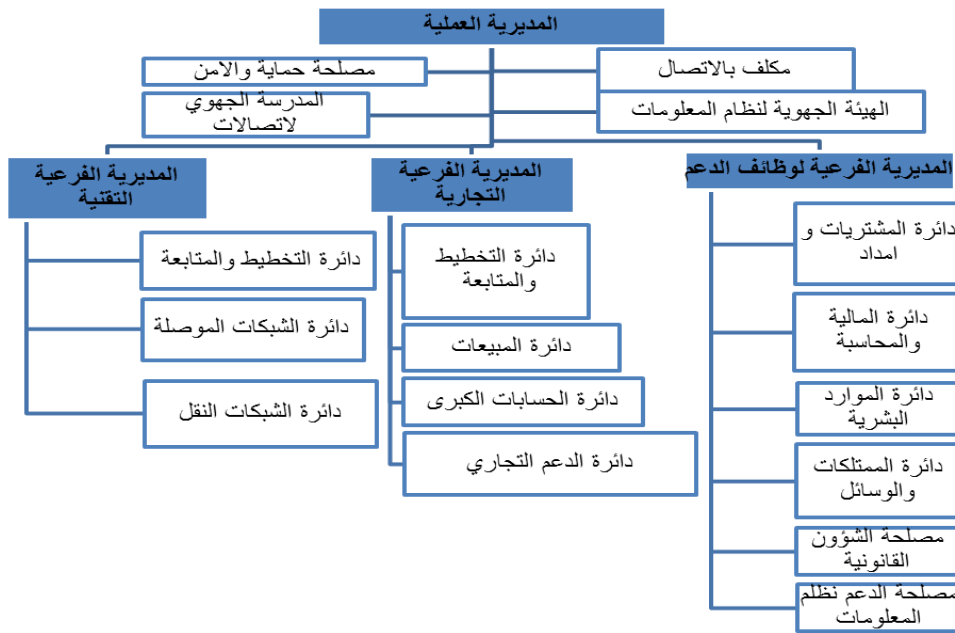
الجزائر بورقلة

لها مواقع متعددة ومديريات عملية منفصلة تشرف بنفسها على نشاطات تمارس في مواقع جغرافية مختلفة، وكانت تعمل تحت وصايتها 08 مفاوضات إقليمية، وهي: الجزائر العاصمة، الشلف، وهران، عنابة، قسنطينة، سطيف، بشار، ورقلة. إلى أن جاء في بداية عام 2017 قرار إلغاء مفاوضات إقليمية والحقها بالمديريات التي تعمل معها في نفس الولاية على أن يتم ضم كل العتاد التابع لها بالإضافة إلى المراكز الجهوية.

نشأة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة

وفق قرار المديرية العامة رقم 02 /15 بتاريخ 11 نوفمبر 2002 الخاص بتنظيم المديرية العامة للاتصالات الجزائر تم تأسيس الوحدة العملية للاتصالات بورقلة، وكانت الانطلاقة الرسمية لهذه المديرية في 1 جانفي 2003 ، أي بعد تقسيم قطاع البريد والمواصلات إلى مؤسستين، بريد الجزائر واتصالات الجزائر كشركة عمومية ذات أسهم، وقد كانت تسمى في بداية 2003 بالوحدة العملية للاتصالات إلى غاية جوان 2010 ، أين تم تغيير الاسم من وحدة عملية إلى المديرية العملية¹.
عرض الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الشكل (2-1): يوضح الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة



المصدر: وثائق المؤسسة

¹ وثائق المؤسسة.

أولاً: مجتمع الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في العمال الإداريين للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة، والتي بلغو 80 إدارياً.

ثانياً: عينة الدراسة

تم توزيع (66) إستبانة على عينة البحث التي تشكل (82.5%) من مجتمع الدراسة واسترجع (61) أي (92.42%) وبلغ عدد الاستبيانات التي كانت غير صالحة للتحليل ب(5) استبانة أي ما يعادل (7.57%) والجدول أدناه يوضح توزيع عينة الدراسة.

الجدول (1-2): يوضح توزيع أداة الدراسة

عدد الاستبيانات	الموزع	المسترجع	الغير صالحة للتحليل	القابلة للتحليل
المجموع	66	61	5	61
النسبة	82.5%	92.42%	7.57%	92.42%

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقاً لتوزيع الاستبيانات

الفرع الثالث: خصائص عينة الدراسة

يقصد بخصائص عينة الدراسة البيانات الشخصية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة المستجوبين وذلك لمعرفة الخصائص الديمغرافية لهم، وقد اشتملت هذه الخصائص على (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في العمل) وبالتالي يمكن إيضاحها كما مايلي:

أولاً: متغير الجنس

من خلال الدراسة التي قامت بها الباحثتان تم استجواب أفراد العينة حسب الجنس (ذكر وأنثى) وقد كانت إجاباتهم موضحة في الجدول كما يلي:

الجدول (2-2): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة	التكرار	الفئة
70.5%	43	ذكر
29.5%	18	أنثى
100%	61	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً لمخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الذكور بلغت حوالي 70.5%، أما نسبة الإناث بلغت حوالي 29.5% هذا يدل أن غالبية الأفراد اللذين يعملون بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر ذكور، وهذا يعود إلى طبيعة نشاط المديرية العملية لاتصالات الجزائر وأيضاً نظام العمل بما بأن الذكر مستعد للعمل في أي وقت عند الحاجة إليه في حدوث مشكلة.

ثانيا: متغير العمر

الجدول الموالي يوضح متغير العمر حسب الفئات وهو موضح كما يلي:

الجدول (2-3): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

النسبة	التكرار	فترة العمر
3.3%	2	أقل من 30 سنة
50.8%	31	من 30 إلى 40 سنة
32.8%	20	من 40 إلى 50 سنة
13.1%	8	أكثر من 50 سنة
100%	61	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء عن نتائج التحليل الإحصائي spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه (2-3) بأن الأفراد العاملين الذين أعمارهم (من 30 إلى 40 سنة) هم أكبر فئة حيث تقدر نسبتهم ب 50.8%، يليها ذلك الفئة العمرية (من 40 إلى 50 سنة) بنسبة 32.8% يدل هذا على أن الفئتين هم فئة الشباب الأقدر على القيام بالأعمال كما أنها الفئة التي تسعى لإثبات القدرة والكفاءة بتأدية الأعمال كما يجب، يليها الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) بنسبة 13.1% وهي نسبة منخفضة نوعا ولعل سبب انخفاضها يعود إلى سن التقاعد، يليها الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بنسبة 3.3% وهي نسبة منخفضة تماما ولعل سبب يعود إلى حداثة التوظيف.

ثالثا: المستوى التعليمي

الجدول (2-4): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
18%	11	ثانوي فأقل
32.8%	20	ليسانس
36.1%	22	مهندس أو ماستر
13.1%	8	دراسات عليا
100%	61	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء عن برنامج التحليل الإحصائي spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن العمال الذين مستواهم جامعي (ليسانس, مهندس ماستر, دراسات عليا) أكبر نسبة تقدر ب 82% هذا يدل على ان المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة تستقطب الأفراد الجامعين بنسبة كبيرة راجع لاحتياج المؤسسة لأفراد ذو كفاءة. والحاجة لعمال إداريين، ثم يلي العمال الذين مستواهم ثانوي فأقل بنسبة 18%.

رابعا: سنوات الخبرة

الجدول (2-5): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة في العمل

الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	4	6.6%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	10	16.4%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	27	44.3%
15 فأكثر	20	32.8%
المجموع	61	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء عن نتائج التحليل الإحصائي spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه (2-5) توزيع الأفراد حسب الخبرة، حيث أن الفئة (من 10 إلى أقل من 15 سنة) هي الفئة الأكبر بنسبة 44.3% تدل على أن المديرية العملية لاتصالات الجزائر بها أفراد عاملين ذو خبرة ومعرفة بمتطلبات العمل، تليها الفئة 15 فأكثر بنسبة 32.8% و هي نسبة مرتفعة أيضا تدل على وجود أفراد لهم الأقدمية في العمل وأيضا يتمتعون بالخبرة، تم تليها الفئة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة 16.4%، تليها الفئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة 6.6% وهي نسبة ضعيفة جدا يدل هذا أن الأفراد ليست لديهم خبرة كبيرة في العمل وهم الأفراد حديثي التوظيف.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة.

الفرع الأول: أداة الدراسة

اعتمد الطالبتان على أدوات الدراسة والمتمثلة في المقابلة والاستبيان بهدف الوصول الى نتائج صحيحة ودعمها وقرينة من الواقع.

أولا: المقابلة من خلال طرح بعض الأسئلة.

ثانيا: الاستبيان

تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من خلال مراجعة الدراسات السابقة وقد قسمت الاستبانة إلى ثلاثة أقسام تتمثل في:

1- القسم الأول: ويتضمن المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في أداء العاملين بالمديرية العملية لاتصالات

الجزائر بورقلة

2-القسم الثاني: ويتضمن المتغير المستقل وهو إعادة هندسة العمليات الإدارية بأبعاده (الالتزام ودعم الإدارة العليا، الهيكل التنظيمي، العمليات والمهام، تكنولوجيا المعلومات والاتصال) وشملت (20) عبارة موزعة لكل بعد (5) عبارات وفقا لمقياس ليكارت الثلاثي (موافق، محايد، غير موافق).

3-القسم الثالث: ويتضمن المتغير التابع وهو أداء العاملين، حيث شمل على 14 عبارة وفقا لمقياس ليكارت الثلاثي (موافق، محايد، غير موافق).

الجدول (2-6): يوضح العبارات التي تقيس أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية

العدد	رقم العبارة
التزام ودعم الإدارة العليا	(5-4-3-2-1)
الهيكل التنظيمي	(10-9-8-7-6)
العمليات والمهام	(15-14-13-12-11)
تكنولوجيا المعلومات	(20-19-18-17-16)

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمعطيات الدراسة

الجدول (2-7): يوضح العبارات التي تقيس أداء العاملين

العدد	رقم العبارة
أداء العاملين	(14-13-12-11-10-9-8-7-6-5-4-3-2-1)

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا لمعطيات الدراسة

الفرع الثاني: صدق أداة الدراسة

قامت الطالبتين بعرض محتوى استمارة الاستبيان على الأستاذ المشرف للاستفادة من توجيهاته وتصحيح ما يمكن تصحيحه ثم تم عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين بلغ عددهم (5) للتأكد من صدقها والملحق رقم (3) يوضح أسماء الأساتذة المحكمين، وقد قامت الباحثتان بالاستجابة لأراء المحكمين وذلك بإجراء ما يلزم من تعديل وحذف و إضافة.

الفرع الثالث: ثبات أداة الدراسة

قامت الطالبتين بالتأكد من ثبات أداة الدراسة عن طريق حساب معامل الثبات الفا كرونباخ الموضح في الجدول الموالي فلو حظ أن معامل الثبات بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر-بورقلة-تقدر بـ 86.7% وهي نسبة مقبولة، وتعد هذه النسبة ذات

دلالة إحصائية عالية تفي بأغراض الدراسة، بحيث يجب أن لا تقل عن (60%) لكي نعتمد على النتائج المتوصل إليها في البحث.

الجدول (2-8): يوضح معامل الثبات ألفا كرونباخ

معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد عبارات الاستبيان
0.867	34

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء عن مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه (2-8) أن قيمة ألفا كرونباخ تقدر ب(0.867) وهي أكبر من 0.60 وهي تعبر عن قيمة ثبات النتائج حيث إذا قمنا بتوزيع نفس الاستبيان على نفس أفراد العينة المدروسة من جديد نحصل تقريبا على نفس النتائج وعدم تغييرها بشكل كبير وهي نسبة توضح مصداقية النتائج.

الفرع الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية

من أجل التحقق من صدق وثبات عبارات الاستبيان ومن أجل اختبار فرضيات الدراسة قامت الباحثتان باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية وهي كالآتي:

- معامل الثبات ألفا كرونباخ لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة؛
- استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة؛
- استخدام المتوسط الحسابي؛
- استخدام المتوسط المعياري؛
- مصفوفة الارتباط سبيرمان لمعرفة العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع؛
- أساليب تحليل الانحدار والارتباط لإثبات وجود علاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وأداء العاملين؛
- اختبار **T test** لاختبار تأثير متغير الجنس على المتغير الثابت؛ واختبار تحليل التباين الأحادي (**One Way ANOVA**) لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

الجدول (2-9): يوضح درجات سلم ليكارت الثلاثي

غير موافق	محايد	موافق	الاستجابة
1	2	3	الدرجة

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الاحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام برنامج spss، الطبعة الاولى، مكتبة خوارزم

العلمية، السعودية، 2008، 538.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في أداء العاملين بالمديرية العمالية لاتصالات

الجزائر بورقلة

ولتحديد قيم المتوسط الحسابي يتم حساب المدى ($2=1-3$) ثم نقوم بقسمته على عدد الفئات $0.66=3/2$ ، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي 1 فتصبح:

[1,66؛1] غير موافق (ضعيف)؛

[2.33؛1.67] محايد (متوسط)؛

[3؛2,34] موافق (مرتفع).

الجدول (2-10): يوضح مقياس ليكارت الثلاثي

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
ضعيف	من 1 إلى 1.66
متوسط	من 1.67 إلى 2.33
مرتفع	من 2.34 إلى 3

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام برنامج spss، الطبعة الأولى، مكتبة خوارزم العلمية، السعودية، 2008، 538.

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

سنقوم بعرض النتائج ومن ثم مناقشتها

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سيتم هنا عرض نتائج فرضيات الدراسة تم تحليلها.

النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى: يوجد مستوى مقبول من توافر أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة.

قامت الطالبتين بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة لتقيس أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية للإجابة على الفرضية والتأكد من صحتها أو عدمها.

البعد الأول: التزام ودعم الإدارة العليا.

الجدول (2-11): يوضح قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاستجابة لبعد التزام ودعم الإدارة العليا

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
1	تدرك الإدارة العليا إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحاول تطبيقها؛	2.25	0.789	2	متوسط
2	تدمج الإدارة العليا المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة؛	1.97	0.795	4	متوسط
3	تدخل الإدارة العليا العمليات الجديدة للتخلص من الروتين؛	2.16	0.734	3	متوسط
4	تتمتع الإدارة العليا على اللامركزية وتفوض السلطة للعاملين؛	1.93	0.873	5	متوسط
5	تبنى الإدارة العليا خطة لتحسين خدماتها وعملياتها؛	2.51	0.744	1	مرتفع
	الاتجاه العام لبعد التزام ودعم الإدارة العليا	2.1639	0.53230	--	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

يتضح لنا من خلال الجدول (2-11) أن بعد التزام ودعم الإدارة العليا سائد بدرجة متوسطة وقد بلغ المتوسط الحسابي له

ب(2.16) وبانحراف معياري (0.532).

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في أداء العاملين بالمديرية العملية لاتصالات

الجزائر بورقلة

حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة "5" بدرجة مرتفعة والتي تنص: تتبنى الإدارة العليا خطة لتحسين خدماتها وعملياتها بمتوسط حسابي (2.51) وانحراف معياري (0.74) مما يدل على أن الإدارة العليا لديها خطة تحاول من خلالها تحسين خدماتها وتحسين الصورة الكاملة لسير عملياتها، تليها العبارة "1" بدرجة متوسطة وهي: تدرك الإدارة العليا إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحاول تطبيقها بمتوسط حسابي (2.25) وانحراف معياري (0.78) مما يدل على أن هناك مستوى مقبول لدى الإدارة العليا لتنفيذ برنامج إعادة هندسة العمليات الإدارية، تليها العبارة "3" بدرجة متوسطة وهي: تدخل الإدارة العليا العمليات الجديدة للتخلص من الروتين بمتوسط حسابي (2.16) وانحراف معياري (0.73) مما يدل على أن ليس هناك اهتمام كبير للإدارة العليا باستحداث أدوات عمل جديدة، تليها العبارة "2" بدرجة متوسطة وهي: تدمج الإدارة العليا المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة بمتوسط حسابي (1.97) وانحراف معياري (0.79) هذا يدل على الإدارة العليا لا تهتم بشكل كبير بتجميع الأعمال المتكاملة في مهمة واحدة، تليها العبارة "4" وهي في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة والتي تقول: تعتمد الإدارة العليا على اللامركزية وتفوض السلطة للعاملين بمتوسط حسابي (1.93) وانحراف معياري (0.87) مما يدل على أن الإدارة العليا لا تمنح كل الصلاحيات للعاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بشكل كبير.

البعد الثاني: الهيكل التنظيمي

الجدول (2-12): يوضح قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاستجابة لبعد الهيكل التنظيمي

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
1	يدعم الهيكل التنظيمي بالمؤسسة (المديرية العملية) إعادة دمج بعض الوظائف في وظيفة واحدة.	2.13	0.846	2	متوسط
2	يتميز الهيكل التنظيمي بسرعة إنجاز المهام بين كافة المستويات المختلفة بالمؤسسة (المديرية العملية).	2.07	0.793	4	متوسط
3	يشارك العاملون باتخاذ القرار في المؤسسة (المديرية العملية).	1.72	0.733	5	متوسط
4	تسعى المؤسسة (المديرية العملية) بإحداث تغيير جذري للأقسام القديمة إلى أقسام جديدة.	2.11	0.858	3	متوسط
5	يعتمد نمط القيادة في المؤسسة (المديرية العملية) بشكل أساسي على الإدارة العليا.	2.70	0.641	1	مرتفع
	الاتجاه العام لبعد الهيكل التنظيمي	2.1475	0.47875	--	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

يتضح لنا من خلال الجدول (2-12) أن الاتجاه العام لبعد الهيكل التنظيمي سائد بدرجة متوسطة وقد بلغ المتوسط الحسابي له ب(2.14) وانحراف معياري (0.47). مما يدل أنه تم إعادة تصميم في الهيكل التنظيمي للمديرية العملية نوعاً ما.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في أداء العاملين بالمديرية العملية لاتصالات

الجزائر بورقلة

حيث جاءت بالمرتبة الأولى العبارة "5" بدرجة مرتفعة وهي: يعتمد نمط القيادة في المؤسسة (المديرية العملية) بشكل أساسي على الإدارة العليا بمتوسط حسابي (2.70) وانحراف معياري (0.64) مما يدل أن السلطة بيد الإدارة العليا تليها، العبارة "1" بدرجة متوسطة وهي: يدعم الهيكل التنظيمي بالمؤسسة (المديرية العملية) إعادة دمج بعض الوظائف في وظيفة واحدة بمتوسط حسابي (2.13) وانحراف معياري (0.84) مما يدل على درجة مقبولة من أفراد العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر على أن الهيكل التنظيمي يدعم تجميع بعد الأعمال في عمل واحدة، تليها العبارة "4" بدرجة متوسطة وهي تسعى المؤسسة (المديرية العملية) بإحداث تغيير جذري للأقسام القديمة إلى أقسام جديدة بمتوسط حسابي (2.11) وانحراف معياري (0.85) مما يدل أن المديرية العملية لاتصالات الجزائر تحاول إلغاء أقسامها القديمة واستحداث أقسام جديدة. تليها العبارة "2" بدرجة متوسطة وهي: يتميز الهيكل التنظيمي بسرعة إنجاز المهام بين كافة المستويات المختلفة بالمؤسسة (المديرية العملية) بمتوسط حسابي (2.07) وانحراف معياري (0.79) مما يدل أن الهيكل التنظيمي يتميز بدرجة مقبولة بسرعة الاتصال في إنجاز المهام بين الوحدات الإدارية المختلفة بالمديرية العملية وتأتي في الأخير العبارة "3" بدرجة متوسطة وهي: يشارك العاملون باتخاذ القرار في المؤسسة (المديرية العملية) بمتوسط حسابي (1.72) وانحراف معياري (0.73) مما يدل أن العاملين تفوض لهم بعض الصلاحيات باتخاذ القرار.

وأكدت نتائج المقابلة أنه حدث إعادة تصميم في الهيكل التنظيمي حيث كانت المديرية العملية في سنة 2003 عبارة عن وحدة عملية تابعة للمديرية الجهوية حتى 2011 تم تكليفها بمهام جديدة للاستفادة من حقها في التسيير الذاتي لكل ولاية وبالتالي أصبحت تابعة للمديرية العامة لاتصالات الجزائر كليا، وذلك بإلغاء المديرية الجهوية، في 2011 كانت المديرية العملية تتفرع منها دوائر وكل دائرة تتفرع منها مصالح وفي سنة 2017 قامو بإضافة مستوى حيث أصبح كل مديرية عملية تتفرع منها مديريات فرعية (إطار سامي) وهذا لتدعيمها وإعطائها قوة أكبر.¹

البعد الثالث: العمليات والمهام

الجدول (2-13): يوضح قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاستجابة لبعد العمليات والمهام

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
1	تسعى المؤسسة (المديرية العملية) لتبسيط المهام المطلوبة.	2.30	0.823	3	متوسط
2	تخلصت المؤسسة (المديرية العملية) من العمليات والمهام التي لا تضيف قيمة.	2.00	0.823	5	متوسط
3	تساهم إعادة هندسة العمليات في التواصل بين العاملين وإدارة المؤسسة.	2.48	0.676	1	مرتفع
4	تسعى المؤسسة (المديرية العملية) إلى تطبيق إعادة هندسة العمليات لتقليل إنجاز المعاملات.	2.25	0.789	4	متوسط
5	تسعى المؤسسة (المديرية العملية) للتكيف مع التغيرات التي تحدث فيها.	2.44	0.742	2	مرتفع

¹ مقابلة مع السيد قواميد بوكير، إطار بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة، تقديم سؤال حول ان تم إعادة تصميم للهيكل التنظيمي للمديرية، 2019/05/22.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في أداء العاملين بالمديرية العملية لاتصالات

الجزائر بورقلة

متوسط	--	0.57458	2.2951	الاتجاه العام لبعده العمليات والمهام
-------	----	---------	--------	--------------------------------------

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

يتضح لنا من خلال الجدول (2-13) أن الاتجاه العام لبعده العمليات والمهام سائد بدرجة متوسطة وقد بلغ المتوسط الحسابي له ب(2.29) وانحراف معياري (0.57).

حيث كانت أكثر العبارات أهمية العبارة "3" كانت بدرجة مرتفعة والتي تقول: تساهم إعادة هندسة العمليات الإدارية في التواصل بين العاملين وإدارة المؤسسة بمتوسط حسابي (2.48) وانحراف معياري (0.67) مما يدل على التغيير الجذري يسهل للعاملين في التواصل بإدارة المديرية العملية لاتصالات الجزائر، تليها العبارة "5" بدرجة مرتفعة وهي: تسعى المؤسسة (المديرية العملية) للتكيف مع التغيرات التي تحدث فيها بمتوسط حسابي (2.44) وانحراف معياري (0.74) مما يدل أن المؤسسة تحاول أن تتأقلم مع التغيرات التي تحصل لها، تليها العبارة "1" بدرجة متوسطة وهي: تسعى المؤسسة (المديرية العملية) لتبسيط المهام المطلوبة بمتوسط حسابي (2.30) وانحراف معياري (0.82) مما يدل أن المؤسسة تحاول تسهيل الأعمال الموكلة للعاملين بها، تليها العبارة "4" بدرجة متوسطة وهي: تسعى المؤسسة (المديرية العملية) إلى تطبيق إعادة هندسة العمليات لتقليل انجاز المعاملات بمتوسط حسابي (2.25) وانحراف معياري (0.78)، تليها العبارة الأخيرة "2" بدرجة متوسطة وهي: تخلصت المؤسسة (المديرية العملية) من العمليات والمهام التي لا تضيف قيمة بمتوسط حسابي (2.00) وانحراف معياري (0.83) مما يدل أن المؤسسة تخلت نوعا ما من الأنشطة الغير ضرورية.

البعد الرابع: تكنولوجيا المعلومات والاتصال

الجدول (2-14): يوضح قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاستجابة لبعده تكنولوجيا المعلومات والاتصال

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
1	تتميز المعلومات والبيانات في المؤسسة بوفرتها وسهولة تناولها.	2.26	0.835	4	متوسط
2	تمنح التكنولوجيا الحديثة الخدمة المعروضة ميزة تسويقية في خدمات الاتصال.	2.67	0.625	2	مرتفع
3	تظهر المعلومات في جميع الأماكن التي تحتاج إليها نتيجة تطوير الشبكات.	2.54	0.697	3	مرتفع
4	تقوم المؤسسة بإدخال برامج حديثة لإدارة العمليات.	2.67	0.625	2	مرتفع
5	تساهم تكنولوجيا المعلومات المؤسسة (المديرية العملية) بتقديم خدمات الاتصال عن بعد.	2.70	0.615	1	مرتفع
	الاتجاه العام لبعده تكنولوجيا المعلومات والاتصال	2.5705	0.55598	--	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

يتضح لنا من خلال الجدول (2-14) أن الاتجاه العام لبعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال سائد بدرجة مرتفعة وقد بلغ المتوسط الحسابي له ب(2.57) وانحراف معياري (0.55)، مما يدل أن المديرية العملية لاتصالات الجزائر تستعمل تكنولوجيا حديثة وتتبع التطورات السائدة في مجال الاتصال.

حيث كانت أكثر العبارات أهمية "5" بدرجة مرتفعة والتي تقول: تساهم تكنولوجيا المعلومات المؤسسة (المديرية العملية) بتقديم خدمات الاتصال عن بعد بمتوسط حسابي (2.72) وانحراف معياري (0.61) مما يدل أن تكنولوجيا المعلومات الموجودة بالمديرية سهلت عليها القيام بأعمالها بدون اتصال مباشر والحاجة للتنقل وهذا عبر تقنية الاتصال بالفيديو من خلال نظام معلومات المؤسسة حيث يستخدم للاجتماعات من مكان العمل دون اللجوء إلى تنقل، تليها العبارتان "2" و"4" بدرجة مرتفعة وهم على التوالي: تمتح التكنولوجيا الحديثة الخدمة المعروضة ميزة تسويقية في خدمات الاتصال، تقوم المؤسسة بإدخال برامج حديثة لإدارة العمليات بمتوسط حسابي (2.57) وانحراف معياري (0.62) مما يدل أن المديرية العملية لاتصالات الجزائر تستعمل تكنولوجيا حديثة لإدارة عملياتها، بناء على المقابلة فإن المؤسسة تستعمل تكنولوجيا جديدة حيث قامت في 2019 بإدخال برنامج NGBSS الذي يمس الجانب التقني والتسويقي الذي يضمن تسيير شبكة زبائن المؤسسة، وتقنية FTIX في 2017 وهي ذات التدفق العالي للانترنت وهي عبارة عن ألياف بصرية تصل نحو المنازل أو البناية أو الحي، وقد منحت التكنولوجيا الحديثة الخدمة المعروضة ميزة تسويقية عن طريق شبكة 4G في سنة 2016، تلي العبارة "3" بدرجة مرتفعة وهي: تظهر المعلومات في جميع الأماكن التي تحتاج إليها نتيجة تطوير الشبكات بمتوسط حسابي (2.54) وانحراف معياري (0.69) مما يدل أن المديرية العملية لاتصالات قامت بتطوير شبكاتهما بهدف إمكانية الحصول على المعلومات المحتاج إليها من أي مكان، منها شبكة اتصال 4G الجديدة ذات الوصول العالي وإمكانية نقل الخدمة، وفي الأخير تأتي العبارة "1" بدرجة متوسطة وهي: تتميز المعلومات والبيانات في المؤسسة بوفرتهما وسهولة تناولها بمتوسط حسابي (2.26) وانحراف معياري (0.83)، ما مما يدل على أن هناك صعوبة نوعا ما في الحصول على المعلومات والبيانات راجع هذا إلى خصوصية المعلومة في بعض المجالات (المحاسبة والمالية)، إذ تستخدم المديرية العملية تطبيق MESSAGERIE الخاص بالبريد الإلكتروني لتبادل الرسائل الإلكترونية بين المديرية العامة وباقي المدرجات العملية وهذه الرسائل عبارة عن بريد إلكتروني تحتوي عن طلب إحصائيات، تعليمات مصلحية، التعرف بخدمة جديدة، حيث لا يسمع الدخول والوصول إليه إلا لعدد محدد من إدارات المؤسسة من خلال اسم مستخدم وكلمة مرور.

وهذا ما توافق مع نتائج المقابلة أن المؤسسة قامت بإدخال برامج وتقنيات حديثة منها برنامج NGBSS في سنة 2019 وهو يختص بالجانب التسويقي والتقني، وبرنامج DECP في سنة 2018 وأيضا تقنية FTIX في 2017 ذات التدفق العالي للانترنت، وأيضا قامت بتطوير في شبكات الاتصال سنة 2016 (شبكة اتصال 4G)¹.

قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية

سنقوم بعرض النتائج المتعلقة بقيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد عينة الدراسة لأبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية من خلال الجدول الموالي:

¹ - مقابلة مع السيد جمال بن ربيعة، رئيس قسم التقنيات، أسئلة حول التكنولوجيا الجديدة، 2019/05/21.

الجدول (2-15): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
1	التزام ودعم الإدارة العليا	2.1639	0.53230	3	متوسط
2	الهيكل التنظيمي	2.1475	0.47875	4	متوسط
3	العمليات والمهام	2.2951	0.57458	2	متوسط
4	تكنولوجيا المعلومات والاتصال	2.5705	0.55598	1	مرتفع
	الاتجاه العام لأبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية	2.2943	0.41584	--	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول (2-5) أن بعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال هو السائد بدرجة مرتفعة، تليه الأبعاد المتبقية (العمليات والمهام، الهيكل التنظيمي، التزام ودعم الإدارة العليا) جاءت بدرجة متوسطة. أما المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الاتجاه العام لأبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية هو (2.29) بمستوى متوسط وانحراف معياري (0.41)، مما يدل على أن أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية سائدة بمستوى مقبول لذا المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة. وعليه نقبل الفرضية الأولى حول وجود مستوى مقبول من توافر أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية: هناك مستوى مرتفع من أداء العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة.

للإجابة على هذه الفرضية قامت الباحثتان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير أداء العاملين.

الجدول (2-16): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد أداء العاملين

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
1	لدي المعرفة الكاملة بمتطلبات وظيفتي الحالية .	2.75	0.567	6	مرتفع
2	تجهز مسبقاً أسلوب التعامل مع الآخرين حتى تحقق أهدافك	2.77	0.462	5	مرتفع
3	تقوم بأداء الأعمال الموكلة لك في وقتها دون تأخير .	2.75	0.596	7	مرتفع
4	تنجز واجباتك حسب مطابقتها للمواصفات الصحيحة للعمل	2.85	0.477	3	مرتفع
5	تلتزم بالإجراءات والتعليمات عند القيام بعملك	2.84	0.454	4	مرتفع

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في أداء العاملين بالمديرية العملية لاتصالات

الجزائر بورقلة

6	لا تغيب عن عملك إلا للضرورة القصوى	2.85	0.401	2	مرتفع
7	تحرص على تحسين مستوى أدائك بشكل دائم.	2.89	0.451	1	مرتفع
8	تواجه مشكلات تعيق أدائك.	2.34	0.750	12	مرتفع
9	تشعر بالرضا عن القيام بالعمل الخاص بك.	2.61	0.714	10	مرتفع
10	ليس لديك خلافات مع رئيسك في العمل تعيق عملك.	2.62	0.687	8	مرتفع
11	تتجاوب مع التغييرات التي تحدث في المؤسسة (المديرية العملية).	2.61	0.613	9	مرتفع
12	تقدم أفكار ومقترحات ناجحة بخصوص العمل.	2.33	0.769	13	متوسط
13	تمنح المؤسسة (المديرية العملية) للعامل المبدع مكافآت وحوافز	1.49	0.722	11	ضعيف
14	التزامي بالمبادئ الأخلاقية يساعدي على أداء مهامي	2.89	0.451	1	مرتفع
	الاتجاه العام لمتغير أداء العاملين	2.61	0.264	--	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

نلاحظ من خلال الجدول (2-16) أن الاتجاه العام لمتغير أداء العاملين مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي له (2.61) وبانحراف معياري (0.26) مما يدل على أن مستوى أداء العاملين مرتفع في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة، أي أن العاملين يقدمون أقصى ما لديهم لتحسين وزيادة مستوى أدائهم ولا يجدون مشاكل كثيرة أثناء إنجازهم للأعمال.

حيث كانت أكثر العبارات أهمية العبارتان "7" و"14" بدرجة مرتفعة والتي ينصان على التوالي: تحرص على تحسين مستوى أدائك بشكل دائم، التزمي بالمبادئ الأخلاقية يساعدي على أداء مهامي بمتوسط حسابي (2.89) مما يدل وانحراف معياري (0.45)، تليها العبارة "6" بدرجة مرتفعة والتي هي: لا تغيب عن عملك إلا للضرورة القصوى بمتوسط حسابي (2.85) وانحراف معياري (0.401) مما يدل على أفراد العاملين يلتزمون بأوقات العمل ويكون الغياب إلا في الحالات الحرجة، تليها العبارة "4" بدرجة مرتفعة والتي هي: تنجز واجباتك حسب مطابقتها للمواصفات الصحيحة للعمل بمتوسط حسابي (2.85) وانحراف معياري (0.477) مما يدل أن العامل يؤدي ما هو مطلوب بكفاءة وفاعلية، تليها العبارة "5" بدرجة مرتفعة والتي تقول: تلتزم بالإجراءات والتعليمات عند القيام بعملك بمتوسط حسابي (2.84) وانحراف معياري (0.45) مما يدل أن الفرد يتبع التعليمات عند أداء مهامه، تليها العبارة "2" بدرجة مرتفعة وهي: تجهز مسبقاً أسلوب التعامل مع الآخرين حتى تحقق أهدافك بمتوسط (2.77) وانحراف (0.46) مما يدل أن الفرد يهيئ مسبقاً طريقة التعامل مع زملائه وغيرهم، ثم تأتي العبارة "1" بدرجة مرتفعة وهي: لدي المعرفة الكاملة بمتطلبات وظيفتي الحالية بمتوسط (2.75) وانحراف (0.56) مما يدل أن الفرد يدرك جيدا طبيعة عمله والمهام المطلوبة منه، تليها العبارة "3" بدرجة مرتفعة وهي: تقوم بأداء الأعمال الموكلة لك في وقتها دون تأخير مما يدل أن الفرد مستعد للقيام بعمله في وقته المحدد، تليها العبارة "10" بدرجة مرتفعة والتي تقول: ليس لديك خلافات مع رئيسك في العمل تعيق عملك بمتوسط (2.62) وانحراف (0.68) هذا يدل على وجود مشاكل وخلافات بين العامل ورؤساء العمل، تليها

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في أداء العاملين بالمديرية العملية لاتصالات

الجزائر بورقلة

العبارة "11" بدرجة مرتفعة وهي: تتجاوب مع التغيرات التي تحدث في المؤسسة (المديرية العملية) بمتوسط حسابي (2.61) وانحراف معياري (0.61) مما يدل على تكيف الأفراد مع التغيرات التي تحصل في المديرية العملية لاتصالات الجزائر، تليها العبارة "9" بدرجة مرتفعة وهي: تشعر بالرضا عن القيام بالعمل الخاص بك بمتوسط حسابي (2.61) وانحراف معياري (0.71) مما يدل مقتنع بمجهوده في أداء عمله، تليها العبارة "8" بدرجة مرتفعة وهي: تواجه مشكلات تعيق أدائك بمتوسط (2.34) وانحراف (0.75) مما يدل أن الفرد يتعرض لمشاكل تعرقل أداءه، تليها العبارة "12" بدرجة متوسطة وهي: تقدم أفكار ومقترحات ناجحة بخصوص العمل بمتوسط (2.33) وانحراف معياري (0.76)، وفي الأخير تأتي العبارة "13" بدرجة ضعيفة والتي هي: تمنح المؤسسة (المديرية العملية) للعامل المبدع مكافآت وحوافز بمتوسط حسابي (1.49) وانحراف معياري (0.72) هذا يدل أن المديرية العملية لاتصالات الجزائر لا تقدر جهود الأفراد بمنحهم جوائز خلال الأداء الجيد.

وقد أوضحت نتائج الإحصائيات المقدمة حول عدد حوادث العمل والصراعات خلال أربعة السنوات الأخيرة وهما مؤشرين يؤكدان نتائج الاستبيان والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول (2-17): يوضح إجمالي عدد الصراعات وحوادث العمل من سنة 2015 إلى 2018

إجمالي عدد الصراعات	03
إجمالي عدد حوادث العمل	03

المصدر: بناء عن نتائج المقابلة

ومنه نقبل الفرضية الثانية والتي تقول هناك مستوى مرتفع من أداء العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية بين أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية وأداء العاملين.

أولاً: العلاقة الارتباطية بين جميع المتغيرات

الجدول (2-18): يوضح العلاقة الارتباطية بين جميع متغيرات الدراسة

		المتغير التابع: أداء العاملين		
الارتباط سبيرمان	معامل	البعد الأول: التزام ودعم الإدارة العليا	معامل الارتباط	.249
			مستوى الدلالة Sig.	.053
			عدد المستجوبين N	61
		البعد الثاني: الهيكل التنظيمي	معامل الارتباط	.100
			مستوى الدلالة Sig.	.443
			عدد المستجوبين N	61
	البعد الثالث: العمليات والمهام	معامل الارتباط	.299*	
		مستوى الدلالة Sig.	.019	

		عدد المستجوبين N	61
	البعد الرابع: تكنولوجيا المعلومات والاتصال	معامل الارتباط	.412**
		مستوى الدلالة Sig.	.001
		عدد المستجوبين N	61
	المتغير المستقل: إعادة هندسة العمليات الإدارية	معامل الارتباط	.363**
		مستوى الدلالة Sig.	.004
		عدد المستجوبين N	61

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد عن نتائج التحليل الإحصائي SPSS

من خلال الجدول نلاحظ ما يلي:

علاقة تكنولوجيا المعلومات والاتصال بأداء العاملين: يتضح من الجدول أن من بين أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية أن بعد تكنولوجيا المعلومات قد احتل المرتبة الأولى من حيث العلاقة مع أداء العاملين إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.41) بنسبة (41%) وهي متوسطة، عند مستوى دلالة (0.001) وهو أقل من ($\alpha \leq 0.05$) هذا يدل أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تأثر بشكل إيجابي على أداء العاملين وثباتهم بسبب تحسن البنية التحتية للتكنولوجيا وبالتالي هناك أثر ذو دلالة إحصائية.

علاقة العمليات والمهام بأداء العاملين: كان لبعد العمليات والمهام علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة نوعا ما مع أداء العاملين حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.26) بنسبة (26%) عند مستوى دلالة (0.019) وهي أقل من ($\alpha \leq 0.05$) ومنه هناك أثر ذو دلالة إحصائية، هذا يدل أن إعادة تصميم العمليات والمهام لها تأثير إيجابي على أداء العاملين من خلال تسهيل التواصل بين العاملين والتفاعل المعزز بينهم وبين إدارة المؤسسة والتكيف مع بيئة العمل الجديدة مما يؤدي سرعة الانجاز وجودة في الأداء.

علاقة التزام ودعم الإدارة العليا بأداء العاملين: يتضح لنا أن لبعد التزام ودعم الإدارة العليا علاقة ارتباطية ضعيفة مع أداء العاملين حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.24) بنسبة (24%) عند مستوى دلالة (0.053) وهي أكبر من ($\alpha \leq 0.05$) ومنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية.

علاقة بعد الهيكل التنظيمي بأداء العاملين: يتضح أن اضعف العلاقات الارتباطية كانت لبعد الهيكل التنظيمي إذ بلغ قيمة معامل الارتباط بينه وبين أداء العاملين (0.10) بنسبة (10%) وهي علاقة ارتباطية ضعيفة وعند مستوى الدلالة (0.44) وهي أكبر من ($\alpha \leq 0.05$) ومنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية.

علاقة (المتغير المستقل) إعادة هندسة العمليات الإدارية بأداء العاملين: يتضح أنه توجد علاقة ارتباطية إيجابية ومتوسطة نوعا ما بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وأداء العاملين حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.36) بنسبة (36%) عند مستوى دلالة (0.004) وبما أن مستوى الدلالة أقل من ($\alpha \leq 0.05$) فإن هناك أثر ذو دلالة إحصائية.

بناءً عن نتائج الإحصائيات اتضح أن دوران العمل في انخفاض وتزايد يرجع هذا إلى التكنولوجيا الجديدة أو إعادة التصميم الهيكل التنظيمي أو في العمليات والمهام و الجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (2-19) يوضح عدد دوران العمل خلال السنوات من 2015 إلى 2018

سنة 2017-2018	سنة 2016	سنة 2015	دوران السنوات
25	9	10	دوران العمل

المصدر: بناء عن نتائج المقابلة

ثانيا: معامل الانحدار الخطي باستخدام المربعات الصغرى

الجدول رقم (2-20) يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

Récapitulatif des modèles^b

النموذج	معامل الارتباط R	معامل R-deux التحديد	معامل R-deux ajusté التصحيح	الخطأ المعياري للتقدير
1	.304 ^a	.093	.077	.25409

a. Valeurs prédites : (constantes), الإدارية العمليات هندسة إعادة المستقل المتغير,

b. Variable dépendante : العاملين أداء التابع المتغير

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء نتائج التحليل الإحصائي spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه (2-20) أن معامل الارتباط بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وأداء العاملين بلغت قيمته (30.4%) أي أن هناك ارتباط متوسط نوعا ما في حين بلغ معامل التحديد (9.3%) والتي تبين مدى دقة أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في تقدير أداء العاملين. المعنى أن (9.3%) من أداء العاملين يعود لأبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية، والنسبة المتبقية (90.7%) ترجع لعوامل أخرى (نمط القيادة، الثقافة التنظيمية، إستراتيجية المؤسسة،...).

ثالثا: تبين خط الانحدار

يوضح الجدول التالي تبين خط الانحدار حيث يدرس مدى ملائمة خط الانحدار المعطيات المقدمة والفرضية الصفرية التي تنص على أن "خط الانحدار لا يلائم المعطيات المقدمة" والفرضية البديلة التي تنص على "خط الانحدار يلائم المعطيات المقدمة".

الجدول رقم (2-21) يوضح تحليل تبين خط الانحدار

ANOVA^p

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة D	مستوى Sig. الدلالة
1 الانحدار	.388	1	.388	6.017	.017 ^a
البواقي	3.809	59	.065		
الإجمالي	4.198	60			

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في أداء العاملين بالمديرية العملية لاتصالات

الجزائر بورقلة

ANOVA^p

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة D	مستوى Sig. الدلالة
1 الانحدار	.388	1	.388	6.017	.017 ^a
البواقي	3.809	59	.065		
الإجمالي	4.198	60			

a. Valeurs prédites : (constantes), العمليات الإدارية هندسة إعادة المستقل المتغير,

b. Variable dépendante : العاملين أداء التابع المتغير

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء عن نتائج التحليل الإحصائي SPSS

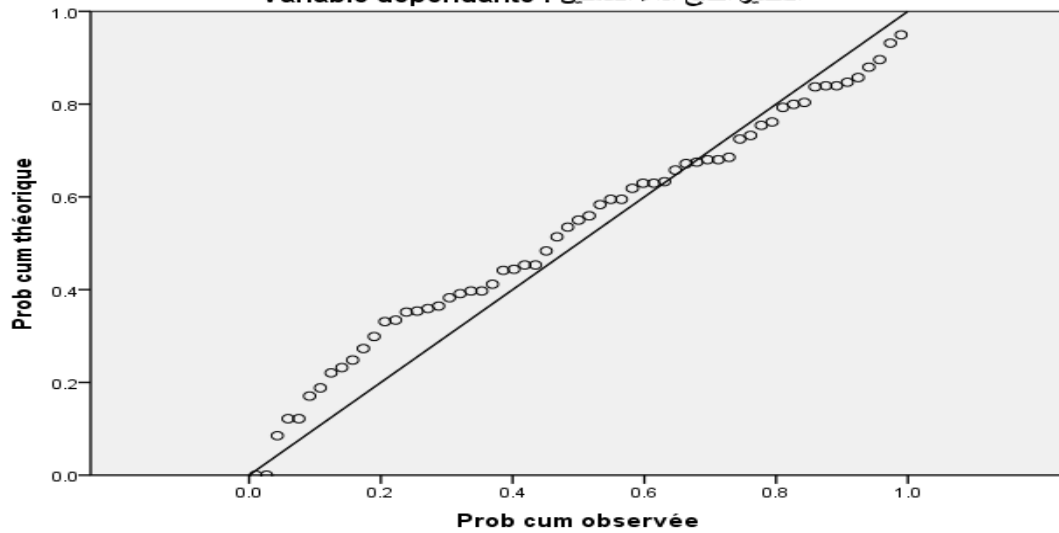
نلاحظ من خلال الجدول (2-21) :

- مجموعة مربعات الانحدار يساوي 0.388 ومجموع مربعات البواقي 3.809 و مجموع المربعات الإجمالي يساوي 4.198؛
- درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي هي 59؛
- معدل مربعات الانحدار هو 0.388 ومعدل مربعات البواقي هو 0.065؛
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 6.017؛
- مستوى دلالة الاختبار sig= 0.017 أقل من مستوى الدلالة 0.05 وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل (2-2) يوضح مدى ملائمة خط الانحدار

Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé

Variable dépendante : المتغير التابع أداء العاملين



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء عن مخرجات spss.

حسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي

رابعاً: تحليل معاملات خط الانحدار

الجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار

الجدول (2-22): يوضح قيم معاملات خط الانحدار لأداء العاملين

Coefficients^a

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	T	مستوى Sig. الدلالة
	A	الخطأ المعياري	Bêta		
1 الثابت	2.170	.184		11.799	.000
المتغير المستقل إعادة هندسة العمليات	.193	.079	.304	2.453	.017

a. Variable dépendante : المتغير التابع أداء العاملين

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً عن نتائج التحليل الإحصائي

نلاحظ من خلال الجدول (2-22) أن مقطع خط الانحدار a يساوي 2.170 من معادلة المستقيم $Y=a+bx$ حيث أن: - (Y) المتغير التابع وهو أداء العاملين.

- (X) المتغير المستقل وهو إعادة هندسة العمليات الإدارية.

نجد أنه عند مستوى الدلالة sig لقيمه الثابت 0.000 وللمتغير للمستقل 0.017 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 كما نلاحظ أن إشارة معامل Bêta موجبة للدلالة على العلاقة الطردية يعني أن هناك علاقة بين أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية وأداء العاملين.

وبالتالي معادلة خط الانحدار هي:

$$Y=2.170+0.193x$$

خامساً: تحليل النتائج باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي

لصياغة النموذج النهائي لمعادلة خط الانحدار علينا التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي، حيث يوضح الجدول الموالي يوضح المتغير المستقل المتبقي في نموذج الدراسة.

الجدول (2-23): يوضح المتغير المستقل المتبقي في نموذج الدراسة

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables Introduites	Variables Supprimées	Méthode
1	الرابع: تكنولوجيا البعد المعلومات والاتصال	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire <= .050, Probabilité de F pour éliminer >= .100).

a. Variable dépendante : العاملين أداء التابع المتغير

المصدر: بناءً عن نتائج التحليل الإحصائي spss

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في أداء العاملين بالمديرية العملية لاتصالات

الجزائر بورقلة

من الجدول نلاحظ أن المتغير المتبقي من نموذج الدراسة النهائي هو تكنولوجيا المعلومات الاتصال.

الجدول الموالي يوضح معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع.

الجدول (2-24) يوضح معاملات الارتباط الخطي للمتغير المتبقي والمتغير التابع

Récapitulatif des modèles^b

النموذج	معامل الارتباط R	معامل R-deux التحديد	معامل R-deux ajusté التحديد المصحح	الخطأ المعياري للتقدير
1	.375 ^a	.140	.126	.24732

a. Valeurs prédites : (constantes), والاتصال المعلومات تكنولوجيا:الرابع البعد,

b. Variable dépendante : العاملين أداء التابع المتغير

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء عن نتائج تحليل الإحصائي SPSS

من خلال الجدول (2-24) نلاحظ أن استخدام طريقة تحليل الانحدار المتعدد التدريجي أدى إلى خروج ثلاثة متغيرات

مستقلة وهم التزام ودعم الإدارة العليا ، الهيكل التنظيمي و العمليات والمهام والاحتفاظ بمتغير مستقل من إعادة هندسة العمليات الإدارية هو تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

حيث بلغ معامل الارتباط الخطي بين بعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال والمتغير التابع (أداء العاملين) نسبة

(37.5%) وهو دليل على وجود ارتباط متوسط نوعا ما بينهما ، حيث أن (14%) من أداء العاملين عود إلى تكنولوجيا

المعلومات والاتصال والنسبة المتبقية (86%) ترجع لعوامل أخرى (نمط القيادة، الثقافة التنظيمية، إستراتيجية المؤسسة...).

تحليل تباين خط الانحدار بطريقة stepwise

يوضح الجدول الموالي تحليل التباين لخط الانحدار بطريقة stepwise

الجدول رقم (2-25) يوضح تحليل تباين خط الانحدار بطريقة stepwise

ANOVA^b

Modèle	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة D	مستوى Sig. الدلالة
1 الإنحدار	.589	1	.589	9.625	.003 ^a
البواقي	3.609	59	.061		
الإجمالي	4.198	60			

a. Valeurs prédites : (constantes), والاتصال المعلومات تكنولوجيا:الرابع البعد,

b. Variable dépendante : العاملين أداء التابع المتغير

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء عن نتائج التحليل الإحصائي SPSS

من الجدول (2-25) نجد أن:

- مجموعة مربعات الانحدار يساوي 0.589 ومجموع مربعات البواقي هو 3.609 ومجموع المربعات الكلي يساوي 4.198؛
- درجة حرية الانحدار هو 1 ودرجة حرية البواقي 59؛
- معدل مربعات الانحدار هو 0.589 ومعدل مربعات البواقي 0.061؛
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 9.625؛
- مستوى دلالة الاختبار 0.003 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.005 وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات.

معامل خط الانحدار بطريقة stepwise

يوضح الجدول الموالي قيم معاملات خط الانحدار بطريقة stepwise

الجدول رقم (2-26) يوضح قيم معاملات خط الانحدار بطريقة stepwise

Coefficients^a

النموذج	المعاملات غير معيارية	المعاملات المعيارية		T قيم اختبار	Sig. مستوى الدلالة
		A	الخطأ المعياري		
1	الثابت	2.156	.151	14.278	.000
	البعد الرابع: تكنولوجيا المعلومات والاتصال	.178	.057	3.102	.003

a. Variable dépendante : العاملين أداء التابع المتغير :

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء عن نتائج التحليل الإحصائي SPSS

من الجدول السابق يمكن تحديد مقطع خط الانحدار a ميل خط الانحدار بالنسبة لبعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال وفق المعادلة التالية:

$$Y=a+Cx_1+bx_2$$

$$Y=2.156 +0.178x_1$$

ومنه معادلة خط الانحدار هي:

ومنه عند دراسة قيم مستوى الدلالة sig نجد أن القيمة مقبولة لبعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال 0.003 لأنها أقل من 0.05 ومنه نستنتج أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال هي من أهم الأبعاد التي تؤثر على أداء العاملين.

النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية في أداء العاملين تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مستوى الخبرة).

لاختبار صحة هذه الفرضية نقوم بتطبيق اختبار **T test** واختبار تحليل التباين الأحادي (**One Way ANOVA**) لاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

أولاً- اختبار **T test** الخاص بمتغير الجنس

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية بين متوسطات أداء العاملين تعزى لمتغير الجنس.

الجدول رقم(2-27) يوضح اختبار **T test** بين متوسطات أداء العاملين تبعاً لمتغير الجنس

Test d'échantillons indépendants										
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes					Intervalle de confiance 95% de la différence	
		F	Sig.	T	Ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Inférieure	Supérieure
المتغير التابع أداء العاملين	Hypothèse de variances égales	.555	.459	.575	59	.568	.04291	.07467	-.10651-	.19233
	Hypothèse de variances inégales			.700	51.302	.487	.04291	.06131	-.08015-	.16597

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء عن نتائج التحليل الاحصائي spss

نلاحظ من خلال الجدول لاختبار **T test** أن مستوى المعنوية لمتغير الجنس كانت قيمته ($\text{sig}=0.568$) وهو أكبر من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس.

تحليل التباين الأحادي (**One Way ANOVA**) لاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

أولاً: متغير العمر

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية بين متوسطات أداء العاملين تعزى لمتغير العمر.

الجدول(2-28) يوضح تحليل التباين الأحادي بين متوسطات أداء العاملين تبعاً لمتغير العمر

ANOVA

المتغير التابع أداء العاملين

	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة Sig
Inter-groupes	.168	3	.056	.793	.503
Intra-groupes	4.030	57	.071		
Total	4.198	60			

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء عن نتائج التحليل الإحصائي spss

نلاحظ من خلال الجدول أن مستوى المعنوية لمتغير العمر كانت قيمته (sig=0.503) وهو أكبر من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد. وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير العمر.

ثانياً: متغير المستوى التعليمي

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية بين متوسطات أداء العاملين تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

الجدول (2-29) يوضح تحليل التباين الأحادي بين متوسطات أداء العاملين تبعاً لمتغير المستوى التعليمي

ANOVA

المتغير التابع أداء العاملين

	مجموع المربعات	درجة Ddl الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة Sig
Inter-groupes	.531	3	.177	2.753	.051
Intra-groupes	3.666	57	.064		
Total	4.198	60			

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً عن نتائج التحليل الإحصائي spss

يظهر من خلال الجدول (2-29) لتحليل التباين الأحادي أن مستوى المعنوية لمتغير المستوى التعليمي كانت قيمة (sig=0.051) وهي أكبر من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المستوى التعليمي.

ثالثاً-متغير مستوى الخبرة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية بين متوسطات أداء العاملين تعزى لمتغير مستوى الخبرة.

الجدول (2-30) يوضح تحليل التباين الأحادي بين متوسطات أداء العاملين تبعاً لمتغير الخبرة

ANOVA

المتغير التابع أداء العاملين

	مجموع المربعات	درجة Ddl الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة Sig
Inter-groupes	.288	3	.096	1.398	.253
Intra-groupes	3.910	57	.069		
Total	4.198	60			

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً عن نتائج التحليل الإحصائي spss

نلاحظ من خلال الجدول أن نتيجة تحليل التباين الأحادي لمستوى المعنوية لمتغير الخبرة كانت قيمته (sig=0.253) وهي أكبر من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الخبرة.

وبالتالي نرفض الفرضية الرابعة والتي تقول توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية في أداء العاملين

تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مستوى الخبرة).

المطلب الثاني: مناقشة النتائج

سيتم مناقشة نتائج الفرضيات المتوصل إليها.

أولا. اختبار صحة الفرضية الأولى التي تنص: أن هناك مستوى مقبول من توافر أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة.

أثبتت الدراسة أن هناك توافر لأبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية بدرجة مقبولة في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة والتي بلغ المتوسط الحسابي لها ب(2.29).

حيث كان بعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال هو السائد بدرجة مرتفعة وبلغ المتوسط الحسابي له (2.57) هذا يدل أن المديرية العملية لاتصالات الجزائر تواكب التغيرات باستخدام تكنولوجيا جديدة وذلك بإدخال برامج جديدة وتتبع التطورات السائدة. وهو ما يتوافق مع دراسة (عذراء محسن عبد، 2017).

وهو ما يؤكد صحة الفرضية الأولى والتي تنص أن هناك مستوى مقبول من توافر أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة، (سليمان محمد الطراونة، أيمن صبحي خاطر، مشهور محمد طويقات، 2011)، ودراسة (تسابيح محمد طه أحمد، 2016).

ثانيا. اختبار صحة الفرضية الثانية والتي تنص: أن هناك مستوى مرتفع من أداء العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة.

أثبتت الدراسة أن أداء العاملين سائد بدرجة مرتفعة في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة والتي بلغ متوسط الحسابي له ب(2.61).

وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثانية والتي تنص أن هناك مستوى مرتفع من أداء العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة.

ثالثا. اختبار صحة الفرضية الثالثة والتي تنص: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية بين أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية وأداء العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة.

1. العلاقة الارتباطية بين جميع المتغيرات

من خلال تحليل العلاقات الارتباطية بين أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية وأداء العاملين يتضح وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية وعند مستويات اجابية بين (بعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال، بعد العمليات والمهام) وأداء العاملين كمتغير مستقل، حيث بلغت القيمة الارتباطية بين بعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال مع أداء العاملين بنسبة (41%) هذا يدل أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تؤثر بشكل ايجابي على أداء العاملين وثباتهم بسبب تحسن البنية التحتية للتكنولوجيا، ثم يأتي بعد العمليات والمهام حيث بلغت قيمته الارتباطية مع أداء العاملين بنسبة (26%) وهي علاقة ارتباطية إيجابية حيث دل أن إعادة تصميم العمليات والمهام لها تأثير إيجابي على أداء العاملين من خلال تسهيل التواصل بين العاملين والتفاعل المعزز بينهم وبين إدارة المؤسسة والتكيف مع بيئة العمل مما يؤدي سرعة الانجاز وجودة في الأداء.

أما بالنسبة لبعد التزام ودعم الإدارة العليا، بعد الهيكل التنظيمي لم تكن لهم علاقة ارتباطية مع أداء العاملين حيث بلغ قيمة الارتباط على التوالي، نسبة (24%)، (10%).

وأثبتت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية متوسطة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وأداء العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر حيث بلغت قيمة الارتباط (36%) عند مستوى دلالة (0.004) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية وأداء العاملين.

وهو ما يؤكد صحة الفرضية التي تنص: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية بين أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية وأداء العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة. وهو ما يتوافق مع دراسة (عبد الله سمير البحري (2015)، (Mohammad Izzat al-Halalmeh, 2018)

2. التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدرجي

قامت الباحثتان بإعداد التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدرجي لتحديد أبعاد المتغير المستقل الأكثر تأثيراً على المتغير التابع حيث:

- تبين لنا بقاء بعد فقط من المتغير المستقل (تكنولوجيا المعلومات والاتصال) حيث بلغ معامل الارتباط الخطي بين بعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال والمتغير التابع (أداء العاملين) نسبة (37.5%) وهو دليل على وجود ارتباط متوسط نوعاً ما بينهما، حيث أن (14%) من إعادة هندسة العمليات الإدارية يعود إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصال والنسبة المتبقية (86%) ترجع لعوامل (نمط القيادة، ثقافة المؤسسة، ...).

ويمكن تحديد مقطع خط الانحدار a ميل خط الانحدار بالنسبة لبعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال وفق المعادلة التالية:

$$Y = a + Cx_1 + bx_2 \text{ ومنه معادلة خط الانحدار هي } Y = 2.156 + 0.178x_1$$

رابعاً. اختبار صحة الفرضية الرابعة والتي تنص: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية لأداء العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة). تم اختبار صح الفرضية باستعمال طريقة T test و ANOVA وأثبتت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء العاملين تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) حيث نجد أن:

- مستوى الدلالة لمتغير الجنس هو (0.568) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أداء العاملين لهذا المتغير؛
- مستوى الدلالة لمتغير العمر هو (0.503) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أداء العاملين لهذا المتغير؛
- مستوى الدلالة لمتغير المستوى التعليمي هو (0.051) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أداء العاملين لهذا المتغير؛
- مستوى الدلالة لمتغير الخبرة هو (0.253) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أداء العاملين لهذا المتغير.

وهو ما ينفي صحة الفرضية الرابعة التي تنص على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء العاملين تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة) في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى معالجة أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء العاملين وقد وقع اختبار مجال دراستنا الميدانية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة, من خلال إعداد استبانة واقتصرت عملية التوزيع على عينة تقدر ب(66) عامل إداري، وذلك من خلال تحليل الاستبيان باستعمال البرنامج الإحصائي (SPSS) و إجراء مقابلة وتوصلنا إلى أن إعادة هندسة العمليات الإدارية كانت بمستوى متوسط و مستوى أداء العاملين مرتفع وكانت العلاقة بين أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية وأداء العاملين متوسطة نوعا ما حيث أن بعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال هو الأكثر تأثير على أداء العاملين بالمديرية.

خاتمة

حاولت هذه الدراسة معرفة أثر إعادة الهندسة العمليات الإدارية من خلال أبعادها التالية (التزام ودعم الإدارة العليا، الهيكل التنظيمي، العمليات والمهام، تكنولوجيا المعلومات والاتصال) في أداء العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر-ورقلة من خلال معالجة الإشكالية التالية: "ما اثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء العاملين؟" وعليه توصلنا إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات وأفاق الدراسة كما يلي:

النتائج الدراسة

من خلال الدراسة النظرية والميدانية توصلنا إلى النتائج التالية:

النتائج النظرية:

- تعتبر إعادة هندسة العمليات الإدارية من الأساليب الحديثة تسعى إلى إحداث تغييرات جذرية في العمليات بهدف تحقيق تحسينات جوهرية؛
- تعد إعادة الهندسة واحدة من تقنيات تحسين الأداء التي مدخلها إعادة تصميم طرائق أداء العمل بشكل يؤدي إلى تقوية ودعم مهام المؤسسة وتقليل الكلفة وزيادة الجودة والسرعة؛
- يعتبر عنصر العمليات من أهم عناصر إعادة هندسة العمليات الإدارية؛
- أهمية الحاجة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة لدعم تنفيذ عملية إعادة الهندسة؛
- كل بعد من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية يؤثر ويتأثر بالأبعاد الأخرى؛
- مستوى الأداء الجيد يستدعي مجهودات أكثر ودافعية أكبر لممارسة عمله كذلك الفهم والاستيعاب الجيد لطبيعة عمله.

النتائج الميدانية:

- هناك مستوى مقبول لإعادة هندسة العمليات الإدارية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة وهو ما يوافق مع دراسة كل من (سليمان محمد الطراونة، أيمن صبحي خاطر، مشهور محمد طويقات، 2011)، ودراسة (تساويح محمد طه أحمد، 2016).
- هناك مستوى مرتفع لأداء العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة؛
- تكنولوجيا المعلومات والاتصال هو البعد السائد في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة وهو ما يتوافق مع دراسة (عذراء محسن عبد، 2017)؛
- تكنولوجيا المعلومات هي من أهم الأبعاد التي تؤثر على زيادة أداء العاملين؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية بين أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية وأداء العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة. وهو ما يتوافق مع دراسة (عبد الله سمير البحيري، 2015)، -Mohammad Izzat al- (Halalmeh, 2018)
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء العاملين تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة) في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة.

الاقتراحات:

- انطلاقا من الدراسة التطبيقية يمكن تقديم الاقتراحات كما يلي:
- نشر وتعزيز مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية للأفراد العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة؛
- ضرورة دعم الإدارة العليا لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية؛
- التركيز على إشراك العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة في اتخاذ القرارات؛

- تركيز الإدارة العليا على دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة؛
- القيام بالتغيير الجذري للأقسام القديمة إلى أقسام حديثة؛
- تقدير الجهود التي يبذلها العاملين في إنجازهم للأعمال؛
- تقديم المكافآت والحوافز للعاملين المبدعين؛
- التخلص من العمليات والمهام التي لا تضيف قيمة؛
- يجب تطبيق أسلوب إعادة الهندسة على مستوى جميع وظائف المديرية؛
- مراعاة العناصر التي تسهم في إنجاح عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية.

أفاق الدراسة:

من خلال التحليل النظري والميداني الذي تم التركيز عليه في هذه الدراسة، نجد أنه من الضروري توجه الباحثين بعدنا في مثل هذا المجال إلى دراسات مشابهة أو مكاملة حيث نقترح ما يلي:

- أثر التغيير التكنولوجي على أداء العاملين؛
- علاقة إعادة تصميم العمليات في تحسين أداء العاملين؛
- أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء المؤسسي في المؤسسات الخاصة؛
- إعادة هندسة العمليات ومدى مساهمتها في تحسين جودة الأداء؛
- علاقة الالتزام التنظيمي بإعادة هندسة العمليات الإدارية؛
- الرضا الوظيفي وعلاقته بإعادة هندسة العمليات الإدارية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

قائمة الكتب:

- 1- شيراز حاييف سي حاييف، إعادة هندسة العمليات الإدارية، الطبعة الأولى، دار أسامة، الأردن، عمان، 2018.
- 2- عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب المعاصرة وتقييم أداء الأفراد العاملين، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، 2012.

- 3- محمد الصيرفي، قياس وتقييم أداء العاملين، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008.

قائمة الملتقيات:

- 1- سليمان بلعور، مصطفى عبد اللطيف، إعادة الهندسة مدخلا للأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، ورقلة، الجزائر يومي 8-9-9 مارس 2005.

المجلات العلمية:

- 1- إياد علي الدجني، أنموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي (الجامعة الإسلامية-دراسة حالة)، مجلة جامعة دمشق، جامعة دمشق، سوريا، المجلد 29، العدد الأول، 2013.
- 2- احمد نوار نصيف جاسم، الخوافز ودورها في تحسين أداء العاملين-دراسة استطلاعية في مصرف الشرق الأوسط للاستثمار في محافظة بغداد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، العراق، المجلد 4، العدد 40، 2017.
- 3- احمد عباس حمادي، الالتزام التنظيمي ودوره في تعزيز أداء العاملين: بحث استطلاعي لآراء عينة من المدراء والعاملين في الشركة العامة لمنتجات الابان، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، المجلد 22، العدد 93، 2016.
- 4- أنعام توفيق الشهريلي، زينب عبد الواحد الوائلي، جودة الأداء التقني بإدارة المعلومات وتأثيره في زيادة الكفاءة والفاعلية المؤسسية، المجلة العراقية لتكنولوجيا المعلومات، جامعة الجمعية العراقية لتكنولوجيا المعلومات، العراق، المجلد 6، العدد 3، 2014.
- 5- باسم حاكم كاظم، تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأداء المؤسسي-بحث في مكتب المفتش العام لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، المجلد 22، العدد 91، 2016.
- 6- بختة بطاهر، عدالة عجال، إعادة هندسة العمليات ومدى مساهمتها في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة سونطراك ومؤسسة سونلغاز، المجلة الجزائرية للعولة والسياسات الاقتصادية، جامعة مستغانم، الجزائر، المجلد 09، 2018.
- 7- تلا عاصم فائق، عذراء محسن عبد، انعكاس عملية التغيير على تعزيز الأداء التنظيمي بحث تحليلي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، المجلد 24، العدد 103، 2018.

- 8- جيهان سلمان علاوي، اثر الهيكل التنظيمي في تمكين العاملين- دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في شركة النعمان العامة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، جامعة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، بغداد، العدد53، 2017.
- 9- جيهان مهدي شهيد، امير علي خليل، بشرى محمد علوان، تأثير التخطيط الاستراتيجي في أداء العاملين-دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات في المصارف التجارية والإسلامية الخاصة في محافظة كربلاء المقدسة، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء، العراق، المجلد 15، العدد59، 2019.
- 10- حيدر صباح حسن، ذو الفقار محمد فليح، سامي جبار عنبر، دور المدقق الخارجي في كفاءة وجوده الأداء المحاسبي، مجلة الدنانير، الجامعة العراقية، العراق، المجلد 01، العدد04، 2013.
- 11- دنيا كريم حسن ، دور عمليات إدارة المعرفة في إعادة هندسة عمليات الأعمال بحث استطلاعي لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات القطنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، الكلية التقنية الإدارية بغداد، العراق، العدد الثالث والأربعون، 2015.
- 12- رحيم حسين، عبد الفتاح علاوي، أثر أبعاد التغيير التنظيمي على أداء العاملين-دراسة حالة شركة سونلغاز-وحدة الاغواط، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة برج بوعرريج، الجزائر، العدد الثاني عشر.
- 13- سالم العون، سامر ليسان أحمد الدليعي، أثر الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات الرسمية الأردنية لإقليم الشمال،مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأنبار، العراق، المجلد 10، العدد 2018،21.
- 14- زهراء جعفر فرج، اعتماد إستراتيجية إعادة الهيكلة التنظيمية كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، العراق، المجلد 14، العدد02، 2017.
- 15- سامية خرخاش، إعادة هندسة عمليات تدريب الموارد البشرية باستخدام الانترنت في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة تيندال، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، العدد15، 2015 .
- 16- سيناء جار الله احمد، إعادة هندسة العمليات الإدارية(المندرة) ودورها في تحسين أداء شركات التامين، مجلة الجامعة العراقية، الجامعة العراقية، العراق، العدد،37-3، 2017.
- 17- شروق كاظم جبار، الأداء الوظيفي لدى موظفي الجامعة وعلاقته بالسلوك الإداري لمدراءهم، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة بابل، العراق، العدد38، 2018.
- 18- شفاء محمد علي العزاوي، مروة بدرزيا يوسف، تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية في المواطنة التنظيمية بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات الإلكترونية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، المجلد22، العدد91، 2016.

- 19- ضرغام علي مسلم العميدي، دوافع مشاركة المعرفة وتأثيرها في الالتزام التنظيمي-دراسة استطلاعية لأراء عينة من موظفي جامعة الكوفة، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد115،2018.
- 20- عبد الناصر علك حافظ، إبراهيم نصير محمد علي الخفاجي، توظيف المقارنة المرجعية لتقييم أداء العاملين في تحقيق متطلبات الجودة للموارد البشرية- بحث تطبيقي في مكتب المفتش العام مؤسسة الشهداء، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد،العراق، المجلد22، العدد94، 2016..
- 21- عامر عبد كريم الذجاوي، منذر عباس شعلان، دور إعادة هندسة عمليات الأعمال في إقامة مرتكزات التصنيع الرشيق دراسة إستطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الإطارات في النجف، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية،جامعة بابل، العراق ، المجلد11، العدد01،2019.
- 22- عمار عبد اللطيف كاظم العامري، أثر إدارة الصحة والسلامة المهنية(OHS) في أداء العاملين دراسة تحليلية لقطاعات وزارة الصناعة والمعادن العراقية، مجلة كلية المامون الجامعة،جامعة،كلية التقنية الإدارية، العراق، العدد 11، 2013.
- 23- غسان قاسم داود اللامي،حسين وليد حسين، إعادة هندسة عمليات الخدمة وأثرها في نجاح المشاريع الصغيرة، مجلة كلية المامون الجامعة، جامعة كلية المامون الجامعة، العراق، العدد التاسع عشر، 2012.
- 24- قاسم محمد العنزي، حسنين حسين هاتف، الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التشغيلي للعاملين، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة المثنى، المجلد9، العدد1، 2019.
- 25- محمد عبد الله امين، القيادة الإدارية واترها في أداء العاملين(بحث تطبيقي في وزارة التربية العراقية)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، العراق، المجلد 19، العدد3، 2017.
- 26- معين أمين السيد، مقومات إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات وترسيخ مكانة المنظمة ضمن المتغيرات العالمية الراهنة، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، جامعة الجزائر،الجزائر، المجلد01، ، 2012.
- 27- مهدي محمود دجلة، اثر إعادة الهندسة في تحقيق المزايا التنافسية، مجلة التقني، المجلد 20، العدد02،2007 .
- 28- نايفة علي، ممارسة العمليات الإدارية في جامعة تشرين وفق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية في الجامعة، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، جامعة تشرين، سورية،المجلد الخامس عشر، العدد الثاني،2017.
- 29- وسام إبراهيم موسى، شفاء محمد علي، أثر ضغوط العمل في أداء العاملين في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، المجلد 21، العدد81، 2015.
- 30- يوسف عبد الإله أحمد، تأثير خصائص التفكير الإستراتيجي في مراحل تطبيق إعادة هندسة عمليات الأعمال- دراسة استطلاعية لأداء عينة من المدرسين ومعاونيهم والاستشاريين في الشركة العامة للصناعات القطنية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية،جامعة بغداد،العراق،المجلد 20، العدد 79، 2014.

البحوث الجامعية:

- 1- أحلام خان ،أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية دراسة استطلاعية لأراء مستولي الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في (غير منشورة)،قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، سنة 2014-2015.
- 2- أحمد عبد المجيد محمود أبو عمشة، أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة"دراسة حالة"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.
- 3- تسايح محمد طه أحمد، أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء الوظيفي في بنك فيصل الإسلامي، مذكرة ماجستير العلوم في إدارة أعمال(غير منشورة)،قسم إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، سنة 2016.
- 4- حاتم على حسن رضا، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية(غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2003.
- 5- ربيعة بن منصور، الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع(غير منشورة)، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية والإسلامية، جامعة باتنة، الجزائر، 2014.
- 6- رانيا جاسم علي أبو عوض، واقع تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة، مذكرة ماجستير في القيادة والإدارة(غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسات للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين-غزة، 2015.
- 7- شوقي شادلي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة(حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية الجزائر)، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية(غير منشورة)، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة-، الجزائر، 2008.
- 8- صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة بومرداس، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية(غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2010.

9- عز الدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمركب الجراف والرافعات (COG) قسنطينة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة منتوري، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسنطينة، الجزائر، 2008.

10- عبد الكريم مغيث، دور إستراتيجية تفعيل المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي - مذكرة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، سنة 2012.

11- عبد الله سمير البحيري، دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير في القيادة الإدارية (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، 2015.

12- كيدر عمار، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز-مديرية التوزيع بالأغواط، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة أكلي محمد أوحاج-البويرة-،الجزائر، 2015.

محاضرة:

1. نعيمة بجاوي، سلسلة محاضرات في ادارة الموارد البشرية، لطلبة الماستر، جامعة الحاج لخضر-باتنة، الجزائر.

المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- Adeyemi, Sidikat, Impact Assessment of business process reengineering on organizational performance, European journal of social sciences, university of Ilorin, volume 7, number 1, 2008.
- 2- Bassam Fathi Aldiabat et al, the impact if business process management on job performance, journal of business and retail management research, al-balqa applied university, Jordan, vol 13, issue 2, december 2018
- 3- Brikend Aziri, Job Tifaction: Alitratione Review, Management Research and Practicem, South East European University, Faculty of Business and Economics, Vol 2, Issue 4, december 2011.
- 4- Kabiru Jinjiri Ringim, Moh rizal razalli, Norlena Hasnan, effect of business process reengineering factors on organization prformance of nigerian banks: Informatin Technology Capability as the Moderating Factor, International journal of business and social science, university utara Malaysia, Malaysia, Vol 02, No 13, july 2011.
- 5- Mohammad Izzat al-Halalmeh, Impact of Business Process Reengineering on Employees Performance Jordanian Electricity Distribution Company, International journal of business and social science, university princess alia university college, Vol 09, No 12, December 2018.

- 6- tabitha munanie mutwa , **Employees perception of the effect of business process re-engineering on employee performance national bank of Kenya**, master of business administration, university of Nairobi,2014.

الملاحق

الملحق رقم (1) الاستبيان



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



التخصص: إدارة أعمال

المستوى: ثانية ماستر

استمارة استبيان

السادة إدارات، موظفو المؤسسة: في إطار البحث العلمي نقوم بإعداد مذكرة تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال، لذا يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي تحتوي على مجموعة من الأسئلة التي نود أن تجيبوا عليها والمتعلقة بموضوع "أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء العاملين- دراسة حالة: المديرية العمالية لاتصالات الجزائر بورقلة" ونعلمكم أن المعطيات والإجابات المقدمة من طرفكم سوف تحضى بالأهمية البالغة والسرية التامة

khaoulak192@gmail.com

الطالبتان: محمدي أم الخير

بوشمال خولة

ضع علامة X في الخانة التي ترى أنها مناسبة.

أولا : المعلومات الشخصية :

الجنس:	<input type="checkbox"/>	ذكر	<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>
السن:	<input type="checkbox"/>	أقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/>	من 30 إلى 40 سنة	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	من 40 إلى 50 سنة	<input type="checkbox"/>	من 50 إلى 60 سنة	<input type="checkbox"/>
المستوى التعليمي:	<input type="checkbox"/>	ثانوي فأقل	<input type="checkbox"/>	ليسانس	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	مهندس ماستر	<input type="checkbox"/>	دراسات عليا	<input type="checkbox"/>
سنوات الخبرة :	<input type="checkbox"/>	أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/>	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	أقل من 15 سنة	<input type="checkbox"/>	أكثر من 15 سنة	<input type="checkbox"/>

ثانياً : فيما يلي مجموعة من العبارات المتعلقة بالمتغير المستقل وهو إعادة هندسة العمليات الإدارية
تعريفها: هي إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعملية من أجل تحسين الأداء.

الرقم			الفقرة
			البعد الأول : التزام ودعم الإدارة العليا
موافق	محايد	غير موافق	
			01 تدرک الإدارة العليا إعادة هندسة العمليات وتحاول تطبيقها.
			02 تدمج الإدارة العليا المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة
			03 تدخل الإدارة العليا العمليات الجديدة للتخلص من الروتين.
			04 تعتمد الإدارة العليا على اللامركزية وتفوض السلطة للعاملين.
			05 تتبنى الإدارة العليا خطة لتحسين خدماتها وعملياتها.
			البعد الثاني: الهيكل التنظيمي
موافق	محايد	غير موافق	
			06 يدعم الهيكل التنظيمي بالمؤسسة (المديرية العملية) إعادة دمج بعض الوظائف في وظيفة واحدة.
			07 يتميز الهيكل التنظيمي بسرعة إنجاز المهام بين كافة المستويات المختلفة بالمؤسسة (المديرية العملية).
			08 يشارك العاملین باتخاذ القرار في المؤسسة (المديرية العملية) .
			09 تسعى المؤسسة (المديرية العملية) بإحداث تغيير جذري للأقسام القديمة إلى أقسام جديدة.
			10 يعتمد نمط القيادة في المؤسسة (المديرية العملية) بشكل أساسي على الإدارة العليا.
			البعد الثالث: العمليات والمهام
موافق	محايد	غير موافق	
			11 تسعى المؤسسة (المديرية العملية) لتبسيط المهام المطلوبة.
			12 تخلصت المؤسسة (المديرية العملية) من العمليات والمهام التي لا تضيف قيمة.
			13 تساهم إعادة هندسة العمليات في التواصل بين العاملين وإدارة المؤسسة.
			14 تسعى المؤسسة (المديرية العملية) إلى تطبيق إعادة هندسة العمليات لتقليل إنجاز المعاملات.
			15 تسعى المؤسسة (المديرية العملية) للتكيف مع التغيرات التي تحدث فيها.
			البعد الرابع: تكنولوجيا المعلومات والاتصال
موافق	محايد	غير موافق	
			16 تتميز المعلومات والبيانات في المؤسسة بوفرته وسهولة تناولها.
			17 تمنح التكنولوجيا الحديثة الخدمة المعروضة ميزة تسويقية في خدمات الاتصال.
			18 تظهر المعلومات في جميع الأماكن التي تحتاج إليها نتيجة تطوير الشبكات.
			19 تقوم المؤسسة بإدخال برامج حديثة لإدارة العمليات.
			20 تساهم تكنولوجيا المعلومات المؤسسة (المديرية العملية) بتقديم خدمات الاتصال عن بعد.

ثالثاً : فيما يلي مجموعة من العبارات المتعلقة بالمتغير التابع وهو أداء العاملين تعريفه: هو إنجاز الأعمال حسب الظروف والإمكانات المتوفرة بكفاءة وفعالية.

الرقم			الفقرة
موافق	محايد	غير موافق	أداء العاملين
			01 لدي المعرفة الكاملة بمتطلبات وظيفتي الحالية .
			02 تجهز مسبقاً أسلوب التعامل مع الآخرين حتى تحقق أهدافك.
			03 تقوم بأداء الأعمال الموكلة لك في وقتها دون تأخير.
			04 تنجز واجباتك حسب مطابقتها للمواصفات الصحيحة للعمل.
			05 تلتزم بالإجراءات والتعليمات عند القيام بعملك.
			06 لا تغيب عن عملك إلا للضرورة القصوى
			07 تحرص على تحسين مستوى أدائك بشكل دائم.
			08 تواجه مشكلات تعيق أدائك.
			09 تشعر بالرضا عن القيام بالعمل الخاص بك.
			10 ليس لديك خلافات مع رئيسك في العمل تعيق عملك.
			11 تتجاوب مع التغيرات التي تحدث في المؤسسة (المديرية العملية).
			12 تقدم أفكار ومقترحات ناجحة بخصوص العمل.
			13 تمنح المؤسسة (المديرية العملية) للعامل المبدع مكافآت وحوافز.
			14 التزامي بالمبادئ الأخلاقية يساعدني على أداء مهامي

شكرا جزيلاً على حسن تعاونكم

الملحق رقم (2)

أسئلة المقابلة

مقابلة مع السيد: قواميد بوبكر، إطار بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة

السؤال:

1. هل تم إعادة تصميم أو هندسة الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة؟

مقابلة مع السيد: بن ربيعة جمال، رئيس التقنيات بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة

الأسئلة:

1. هل أدخلت المؤسسة تكنولوجيا حديثة؟

2. هل المعلومات والبيانات في المديرية العملية تتميز بسهولة الحصول عليها؟

3. هل التكنولوجيا الحديثة تمنح الخدمة المعروضة ميزة تسويقية في خدمات الاتصال؟

مقابلة مع السيد: سايب عبد القادر رئيس مصلحة تطوير الموارد البشرية والتكوين، وبن ربيعة جمال رئيس التقنيات.

1- ماهو عدد دوران العمل؟

2- ماهو عدد حوادث العمل؟

3- ما هو عدد الصراعات؟

الملحق (3) قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	اسم الأستاذ	مكان العمل
1	أ.د محمد رشيد مناصرية	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة ورقلة
2	أ.د عرابة الحاج	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة ورقلة
3	أ.د عبد الجليل طواهر	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة ورقلة
4	أ.د بشير بن شويحة	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة ورقلة
5	أ.د أسماء يوسف	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة ورقلة

الملحق(4): نتائج تحليل استبيان أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء العاملين

معامل اتساق الفا كرونبيخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.867	34

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

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide ذكر	43	70.5	70.5	70.5
أنثى	18	29.5	29.5	100.0
Total	61	100.0	100.0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide أقل من 30 سنة	2	3.3	3.3	3.3
من 30 إلى 40 سنة	31	50.8	50.8	54.1
من 40 إلى 50 سنة	20	32.8	32.8	86.9
أكثر من 50 سنة	8	13.1	13.1	100.0
Total	61	100.0	100.0	

سنوات الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide أقل من 5 سنوات	4	6.6	6.6	6.6
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	10	16.4	16.4	23.0
من 10 إلى أقل من 15 سنة	27	44.3	44.3	67.2
15 فأكثر	20	32.8	32.8	100.0
Total	61	100.0	100.0	

Statistiques descriptive			
	N	Moyenne	Ecart type
ترك الإدارة العليا إعادة هندسة العمليات وتحاول تطبيقها.	61	2.25	.789
تدمج الإدارة العليا المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة	61	1.97	.795
تدخل الإدارة العليا العمليات الجديدة للتخلص من الروتين.	61	2.16	.734
تعتمد الإدارة العليا على اللامركزية وتفوض السلطة للعاملين.	61	1.93	.873
تتبنى الإدارة العليا خطة لتحسين خدماتها وعملياتها.	61	2.51	.744
يدعم الهيكل التنظيمي بالمؤسسة (المديرية العملية) إعادة دمج بعض الوظائف في وظيفة واحدة.	61	2.13	.846
يتميز الهيكل التنظيمي بسرعة إنجاز المهام بين كافة المستويات المختلفة بالمؤسسة (المديرية العملية).	61	2.07	.793
يشارك العاملون باتخاذ القرار في المؤسسة (المديرية العملية).	61	1.72	.733
تسعى المؤسسة (المديرية العملية) بإحداث تغيير جذري للأقسام القديمة إلى أقسام جديدة.	61	2.11	.858
يعتمد نمط القيادة في المؤسسة (المديرية العملية) بشكل أساسي على الإدارة العليا.	61	2.70	.641
تسعى المؤسسة (المديرية العملية) لتبسيط المهام المطلوبة.	61	2.30	.823
تخلصت المؤسسة (المديرية العملية) من العمليات والمهام التي لا تضيف قيمة.	60	2.00	.823
تساهم إعادة هندسة العمليات في التواصل بين العاملين وإدارة المؤسسة.	60	2.48	.676
تسعى المؤسسة (المديرية العملية) إلى تطبيق إعادة هندسة العمليات لتقليل إنجاز المعاملات.	61	2.25	.789
تسعى المؤسسة (المديرية العملية) للتكيف مع التغيرات التي تحدث فيها.	61	2.44	.742
تتميز المعلومات والبيانات في المؤسسة بوفرتها وسهولة تناولها.	61	2.26	.835
تمنح التكنولوجيا الحديثة الخدمة المعروضة ميزة تسويقية في خدمات الاتصال.	61	2.67	.625
تظهر المعلومات في جميع الأماكن التي تحتاج إليها نتيجة تطوير الشبكات.	61	2.54	.697
تقوم المؤسسة بإدخال برامج حديثة لإدارة العمليات.	61	2.67	.625
تساهم تكنولوجيا المعلومات المؤسسة (المديرية العملية) بتقديم خدمات الاتصال عن بعد.	61	2.70	.615
لدي المعرفة الكاملة بمتطلبات وظيفتي الحالية.	61	2.75	.567
تجهز مسبقاً أسلوب التعامل مع الآخرين حتى تحقق أهدافك.	61	2.77	.462
تقوم بأداء الأعمال الموكلة لك في وقتها دون تأخير.	61	2.75	.596
تتجزر واجباتك حسب مطابقتها للمواصفات الصحيحة للعمل.	61	2.85	.477
تلتزم بالإجراءات والتعليمات عند القيام بعملك.	61	2.84	.454
لا تغيب عن عملك إلا للضرورة القصوى	61	2.85	.401
تحرص على تحسين مستوى أدائك بشكل دائم.	61	2.89	.451
تواجه مشكلات تعيق أدائك.	61	2.34	.750
تشعر بالرضا عن القيام بالعمل الخاص بك.	61	2.61	.714
ليس لديك خلافات مع رئيسك في العمل تعيق عملك.	61	2.62	.687
تتجاوب مع التغيرات التي تحدث في المؤسسة (المديرية العملية).	61	2.61	.613
تقدم أفكار ومقترحات ناجحة بخصوص العمل.	61	2.33	.769
تمنح المؤسسة (المديرية العملية) للعامل المبدع مكافآت وحوافز.	61	1.49	.722
الالتزام بالمبادئ الأخلاقية يساعدي على أداء مهامي	61	2.89	.451
البعد الأول : التزام ودعم الإدارة العليا	61	2.1639	.53230
البعد الثاني: الهيكل التنظيمي	61	2.1475	.47875
البعد الثالث: العمليات والمهام	61	2.2951	.57458
البعد الرابع: تكنولوجيا المعلومات والاتصال	61	2.5705	.55598
المتغير المستقل إعادة هندسة العمليات	61	2.2943	.41584
المتغير التابع أداء العاملين	61	2.6136	.26450
N valide (listwise)	59		

اختبار فرضيات الارتباطات بين المتغيرات

تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0.05 حيث المتغيرات المستقلة هي

(إعادة هندسة العمليات) والمتغير التابع هو (أداء العاملين) حيث الجدول الموالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة

والمتغير التابع :

Variables introduites/supprimées^b

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
--------	-----------------------	----------------------	---------

1	المتغير المستقل إعادة هندسة العمليات	.	Entrée
---	--------------------------------------	---	--------

- a. Toutes variables requises saisies.
b. Variable dépendante : العاملين أداء التابع المتغير

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.304 ^a	.093	.077	.25409

- a. Valeurs prédites : (constantes), العمليات هندسة إعادة المتغير
b. Variable dépendante : العاملين أداء التابع المتغير

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	.388	1	.388	6.017	.017 ^a
	Résidu	3.809	59	.065		
	Total	4.198	60			

- a. Valeurs prédites : (constantes), العمليات هندسة إعادة المتغير
b. Variable dépendante : العاملين أداء التابع المتغير

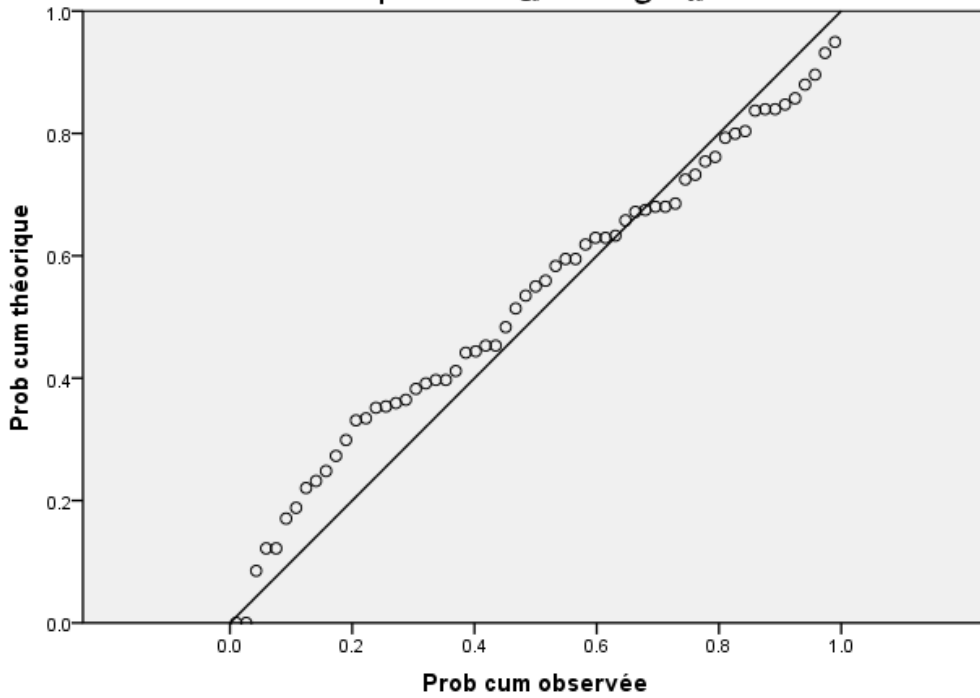
Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardizes		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2.170	.184		11.799	.000
	المتغير المستقل إعادة هندسة العمليات	.193	.079	.304	2.453	.017

- a. Variable dépendante : العاملين أداء التابع المتغير

Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé

Variable dépendante : المتغير التابع أداء العاملين



حسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج تنتوزع وفق التوزيع الطبيعي

مصفوفة الارتباطات:

		المتغير التابع أداء العاملين	
Rho de Spearman معامل الارتباط	البعد الأول : التزام ودعم الإدارة العليا	Coefficient de correlation	.249
		Sig. (bilatérale)	.053
		N	61
	البعد الثاني: الهيكل التنظيمي	Coefficient de correlation	.100
		Sig. (bilatérale)	.443
		N	61
	البعد الثالث: العمليات والمهام	Coefficient de correlation	.299
		Sig. (bilatérale)	.019
		N	61
	البعد الرابع: تكنولوجيا المعلومات والاتصال	Coefficient de corrélation	.412
		Sig. (bilatérale)	.001
		N	61
	المتغير المستقل إعادة هندسة العمليات	Coefficient de correlation	.363**
		Sig. (bilatérale)	.004
		N	61

الانحدار المتدرج

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
--------	----------------------	---------------------	---------

1	البعد الرابع:تكنولوجيا المعلومات والاتصال		Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire <= .050, Probabilité de F pour éliminer >= .100).
---	---	--	---

a. Variable dépendante : العاملين أداء التابع المتغير

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.375 ^a	.140	.126	.24732

a. Valeurs prédites : (constantes), والاتصال المعلومات تكنولوجيا:الرابع البعد

b. Variable dépendante : العاملين أداء التابع المتغير

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	.589	1	.589	9.625	.003 ^a
	Résidu	3.609	59	.061		
	Total	4.198	60			

a. Valeurs prédites : (constantes), والاتصال المعلومات تكنولوجيا:الرابع البعد

b. Variable dépendante : العاملين أداء التابع المتغير

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardizes		Coefficients standardizes	T	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2.156	.151		14.278	.000
	البعد الرابع:تكنولوجيا المعلومات والاتصال	.178	.057	.375	3.102	.003

a. Variable dépendante : العاملين أداء التابع المتغير

إختبار تى تاست T test الخاص ب الجنس لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعا للجنس

Statistiques de groupe

الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
المتغير التابع أداء العاملين ذكر	43	2.6262	.29444	.04490
المتغير التابع أداء العاملين أنثى	18	2.5833	.17709	.04174

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
المتغير التابع أداء العاملين	Hypothèse de variances égales	.555	.459	.575	59	.568	.04291	.07467	-.10651-	.19233
	Hypothèse de variances inégales			.700	51.302	.487	.04291	.06131	-.08015-	.16597

تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع؛

أولا علاقة العمر لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعا للعمر

ANOVA

المتغير التابع أداء العاملين

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.168	3	.056	.793	.503
Intra-groupes	4.030	57	.071		
Total	4.198	60			

ثانيا علاقة المستوى التعليمي لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعا للمستوى

ANOVA

المتغير التابع أداء العاملين

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.531	3	.177	2.753	.051
Intra-groupes	3.666	57	.064		
Total	4.198	60			

ثالثا علاقة بالخبرة لا توجد فروق بين إجابات العمال

ANOVA

المتغير التابع أداء العاملين

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.288	3	.096	1.398	.253
Intra-groupes	3.910	57	.069		
Total	4.198	60			

الفهرس

الصفحة	البيان
I	الإهداء
II	الإهداء
III	الشكر
IV	الملخص
V	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال البيانية
VIII	قائمة الملاحق
ب	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية وأداء العاملين	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لإعادة هندسة العمليات الإدارية وأداء العاملين
03	المطلب الأول: إعادة هندسة العمليات الإدارية
03	الفرع الأول: مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية وعناصرها
05	الفرع الثاني: خصائص إعادة هندسة العمليات الإدارية وأبعادها
12	الفرع الثالث: أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية
12	المطلب الثاني: أداء العاملين
12	الفرع الأول: مفهوم أداء العاملين ومحدداته
13	الفرع الثاني: أبعاد أداء العاملين وعناصره
15	الفرع الثالث: أهمية أداء العاملين وطرق قياسه
17	الفرع الرابع: العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وأداء العاملين
19	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية وأداء العاملين
19	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
19	الفرع الأول: الدراسات باللغة العربية
23	الفرع الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
25	المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
25	المطلب الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة
27	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في أداء العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة	
29	تمهيد
30	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
30	المطلب الأول: طريقة الدراسة
30	الفرع الأول: منهج الدراسة
30	الفرع الثاني: مجتمع الدراسة وعينة الدراسة

32	الفرع الثالث: خصائص عينة الدراسة.....
34	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة.....
34	الفرع الأول: أداة الدراسة.....
35	الفرع الثاني: صدق أداة الدراسة.....
35	الفرع الثالث: ثبات أداة الدراسة.....
36	الفرع الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية.....
38	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة.....
38	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة.....
54	المطلب الثاني: مناقشة النتائج.....
56	خلاصة الفصل.....
58	الخاتمة.....
61	قائمة المراجع.....
68	قائمة الملاحق.....
80	الفهرس.....