



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

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير

فرع علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال

بعنوان:

دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين أداء  
المؤسسة

دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار  
ENTP حاسي مسعود - ورقلة -

من إعداد الطالبة: بوقبال دنيا

تحت إشراف الأستاذ: محمد عادل عياض

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: / / 2019

أمام اللجنة المتكونة من السادة:

د/ بن شويحة بشير.....أستاذ محاضر ب..... رئيسا.

أ/ عياض محمد عادل.....أستاذ مساعد أ..... مشرفا ومقررا.

أ.د/ عرابة الحاج.....أستاذ..... مناقشا.

السنة الجامعية 2018/2019





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

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر

فرع علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال

بغنوان:

دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين أداء  
المؤسسة  
دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار  
ENTP حاسي مسعود - ورقلة -

من إعداد الطالبة: بوقبال دنيا

تحت إشراف الأستاذ: محمد عادل عياض

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: / / 2019

أمام اللجنة المتكونة من السادة:

د/ بن شويحة بشير.....أستاذ محاضر ب.....رئيسا.

أ/عياض محمد عادل.....أستاذ مساعد أ.....مشرفا ومقررا.

أ.د/ عرابة الحاج.....أستاذ.....مناقشا.

السنة الجامعية 2018/2019

إهداء

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

العالميين...سيدنا محمد ﷺ

إلى من كلفه الله بالهبة والوقار...إلى من علمني العطاء بدون إنتظار...إلى

من أحمل اسمه بكل إفتخار...أرجو من الله أن يرحمك ويسكنك فسيح جناتك

"أبي العزيز"

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أعم من أملك

أمي العزيزة

أطال الله في عمرها وحفظها من كل سوء

إلى إخواتي وأخواتي إلى كل عائلتي وأقاربي

كما أهدي هذا العمل إلى كل الأحباب والأصدقاء

وإلى كل زملائي في الجامعة

إلى كل أساتذة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

إلى كل من تمنى لي الخير والنجاح

## شكر وتقدير

الحمد لله والشكر لله الذي هداني لهذا وما كنت لأهتدي لولا أن هداني الله، والصلاة والسلام على رسول الله محمد صل الله عليه وسلم

اللهم لك الحمد حتى يبلغ الحمد منتهاه، اللهم لك الحمد أن وفقني لإتمام هذا العمل وبلوغ هذه الدرجة العلمية، وأسألك يا ربي المزيد من النجاحات العلمية والعملية، وأسألك يا ربي أن تفتح علينا بطلعتك وتفتح لنا بمغفرتك ورضوانك.

أتوجه بالشكر الجزيل إلى أمي حفظها الله وأبي الذي هداني على الوصول إلى هذه الدرجة رحمه الله، ولم يدخر أي جهد لإسعادني وتربيتي.

وأتوجه بالشكر إلى الأستاذ المشرف الأستاذي محمد عادل عياض على مجهوداته الجارية ونصائحه القيمة وحرصه الدائم على المثابرة وعدم التهاون في إنجاز هذا العمل فله منا كل التقدير واحترام.

والشكر الخالص كذلك لأستاذي الدكتور نور الدين مزهودة الذي لم يبخل علي بالنصائح والإرشادات في مسيرتي العلمية فكان مثالا للتعامل وقدوة في العمل.

كما أشكر كل أساتذتي الذين أشرقوا علي تدريسي كل واحد بإسمه وعلى رأسهم الأستاذ مناصرة رشيد والأستاذ دويس محمد، كما أتقدم بالشكر لكل من سعى إلى إثراء هذه المذكرة بالنصح والارشاد والنقد وعلى رأسهم أعضاء لجنة المناقشة المحترمين.

وشكري لكل من لم يسع المجال لذكرهم ولكل من ساهم من قريب أو بعيد وساعدني في إتمام هذا العمل.

بوقبال دنيا

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين أداء المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة التطبيقية على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، والذي طبق على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة وقدرت ب 135 عامل إداري، ولمعالجة البيانات تم استخدام برنامج SPSS نسخة 19. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- يوجد علاقة متوسطة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين الأداء؛
- هناك تأثير إيجابي لتطبيق منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية على تحسين أداء المؤسسة؛
- يتأثر تحسين الأداء في المؤسسة محل الدراسة بالمتغيرات المستقلة المتمثلة في تمكين العاملين، تكنولوجيا المعلومات، الإستراتيجية والاستعداد للتغيير.

الكلمات المفتاحية: إعادة الهندسة، تحسين الأداء ، هندرة، تطوير إداري، تحسين مستمر.

## Abstract :

This study aimed to indentify the role of business process reengineering to improve the performance of the national wells works company in Hassi Messaoud, in order to achieve the objectives of the study, the researcher use the analytical descriptive approach, the study relied in its practical parte on the questionnaire as a tool for data collection, which was applied to a random sample of 135 employees, the data was analyzed by using the SPSS version 19.

The study was concluded with a number of results, the most important are:

- There is an intermediate relationship between the reengineering of administrative processes and the improvement of the performance of the enterprise.
- There is a positive effect of applying administrative processes reengineering method to improve the performance of the enterprise.
- Improved performance in the institution under study is influenced by the independent variables of employee empowerment, IT, strategy and readiness for change.

**Key words:** reengineering, Improve the performance, administrative development, continuous improvement.



## قائمة المحتويات

| الصفحة  | البيان   |
|---|--|
| IV  | الإهداء  |
| V   | الشكر  |
| VI  | ملخص الدراسة   |
| VII   | قائمة المحتويات  |
| VII   | قائمة الجداول  |
| VII   | قائمة الأشكال  |
| VII   | قائمة الملاحق  |
| VII   | قائمة الاختصارات   |
| أ   | المقدمة  |
| <b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لتحسين الأداء وإعادة هندسة العمليات</b> |  |
| 2   | تمهيد  |
| 3   | المبحث الأول: الأدبيات النظرية لتحسين الأداء وإعادة هندسة العمليات |
| 3   | المطلب الأول: عموميات حول تحسين أداء المؤسسة                       |
| 8   | المطلب الثاني: مفاهيم إعادة هندسة العمليات                         |
| 19  | المبحث الثاني: عرض وتحليل الدراسات السابقة                         |
| 19  | المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة                                 |
| 26  | المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة          |
| 28  | خلاصة  |
| <b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لتحسين الأداء وإعادة هندسة العمليات</b>          |  |
| 30  | تمهيد  |
| 31  | المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية      |
| 31  | المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة                          |
| 36  | المطلب الثاني: الأدوات والأساليب الإحصائية المستعملة               |
| 39  | المبحث الثاني: تحليل النتائج ومناقشتها                             |
| 39  | المطلب الأول: تحليل عبارات الاستبيان                               |
| 48  | المطلب الثاني: دراسة العلاقة ومناقشة النتائج                       |
| 58  | خلاصة الفصل  |
| 60  | الخاتمة  |



## قائمة الجداول

| رقم الجدول | عنوان الجدول  | الصفحة |
|------------|---|--------|
| 1-1        | مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة                                  | 27     |
| 1-2        | توزيع الاستبيانات في المؤسسة  | 33     |
| 2-2        | توزيع العينة حسب الجنس  | 33     |
| 3-2        | توزيع العينة حسب ديمومة الوظيفة   | 34     |
| 4-2        | توزيع العينة حسب العمر  | 34     |
| 5-2        | توزيع العينة حسب مستوى التعليم  | 35     |
| 6-2        | توزيع العينة حسب الخبرة   | 35     |
| 7-2        | توزيع العينة حسب الوظيفة  | 36     |
| 8-2        | مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى ( مقياس ليكرت)                      | 37     |
| 9-2        | قيم معامل ألفا كرونباخ لكل بعد  | 38     |
| 10-2       | نتائج تحليل العبارات الخاصة ببعده الإستراتيجية                            | 39     |
| 11-2       | نتائج تحليل العبارات الخاصة ببعده إلتزام وقناعة الإدارة العليا            | 40     |
| 12-2       | نتائج تحليل العبارات الخاصة ببعده تمكين العاملين                          | 41     |
| 13-2       | نتائج تحليل العبارات الخاصة ببعده الاتصال الفعال                          | 42     |
| 14-2       | نتائج تحليل العبارات الخاصة ببعده تكنولوجيا المعلومات                     | 43     |
| 15-2       | نتائج تحليل العبارات الخاصة ببعده الاستعداد للتغيير                       | 43     |
| 16-2       | نتائج تحليل العبارات الخاصة بأبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية          | 44     |
| 17-2       | نتائج تحليل العبارات الخاصة ببعده نمو الأرباح                             | 45     |
| 18-2       | نتائج تحليل العبارات الخاصة ببعده جودة الخدمة                             | 46     |
| 19-2       | نتائج تحليل العبارات الخاصة ببعده رضا العاملين                            | 47     |
| 20-2       | نتائج تحليل العبارات الخاصة بأبعاد تحسين الأداء                           | 48     |
| 21-2       | نتائج تحليل العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين الأداء       | 48     |
| 22-2       | نتائج تحليل العلاقة بين أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين الأداء | 49     |
| 23-2       | نتائج الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع                  | 50     |
| 24-2       | نتائج تحليل تباين خط الإنحدار   | 51     |
| 25-2       | قيم معاملات خط الإنحدار   | 51     |
| 26-2       | المتغيرات المستقلة التي دخلت النموذج                                      | 52     |
| 27-2       | معاملات الارتباط الخطي بطريقة الانحدار المتعدد التدريجي                   | 53     |
| 28-2       | تحليل تباين خط الانحدار بطريقة الانحدار المتعدد التدريجي                  | 54     |
| 29-2       | قيم معاملات خط الانحدار بطريقة الانحدار المتعدد التدريجي                  | 55     |

## قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل                               | رقم الشكل |
|--------|---|-----------|
| د      | نموذج الدراسة                             | (1-1)     |
| 32     | المهيكل التنظيمي لمؤسسة الأشغال في الآبار | (2-1)     |
| 51     | يوضح خط الإنحدار                          | (2-2)     |

## قائمة الملاحق

| الصفحة | عنوان الملحق   | رقم الملحق |
|--------|----------------|------------|
| 69     | الاستبيان      | 1          |
| 71     | قائمة المحكمين | 2          |
| 72     | وثائق المؤسسة  | 3          |
| 76     | نتائج SPSS     | 4          |

## قائمة المختصرات والرموز

| المختصرات | الدلالة                           |
|-----------|-----------------------------------|
| Spss      | برنامج التحليل الإحصائي           |
| ENTP      | المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار |
| ERP       | نظام تخطيط موارد المؤسسة          |

# المقدمة

### التوطئة:

إن المحيط الذي تعيش فيه المؤسسات اليوم، يتميز بالتطور المستمر في ظل إنفجار المعرفة، حدة المنافسة، ثورة الإتصالات والتكتلات الإقتصادية والتطور التكنولوجي، مما دفع المؤسسات إلى تحسين أدائها لضمان البقاء والإستمرار، لكن في الظروف الراهنة من الصعب تسيير أي مؤسسة، إذ يتوجب على المسير دائما تحقيق معدلات معينة من الأداء والوصول إلى الأهداف بأقل التكاليف في أسرع وقت ممكن.

إن هذا المستوى من الأداء العالي يعتبر تحديا لعدة مؤسسات حيث كان بإمكان المؤسسة تحقيقه في الماضي من خلال مراقبة جودة منتجاتها وخدماتها فقط، أما اليوم ومع سرعة التغيير والتعقيد أصبحت المؤسسة ملزمة بالتوجه إلى التحسين المستمر لعملياتها لضمان جودتها وفعاليتها.

في هذا الصدد، يجب التفكير في طرق ومناهج جديدة تساعد المؤسسة لتبلغ أهدافها بفاعلية أكبر، وتحقيق نجاعة أفضل في استغلال مواردها، ومن بين أهم وأبرز المناهج منهج إعادة هندسة العمليات الذي يحظى بأهمية بالغة لدى المسيرين لتمييزه عن باقي المناهج الأخرى، لكونه يعتمد إحداث تغييرات جذرية لكل ما تقوم به المؤسسة من أعمال وإجراءات لتحقيق تحسينات جوهرية وملموسة في شتى المجالات.

### إشكالية الدراسة:

إن أداء المؤسسة لا يمكن قياسه، إلا بشرط توافر أهداف معروفة ومتبعة من قبلها، ومن هنا فإن منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) يعتبر من بين أهم الأساليب الإدارية المستخدمة من طرف مختلف المؤسسات الهادفة إلى إجراء تغييرات جذرية في أسلوب وطريقة عملها من أجل التحسين في الوضع القائم حيث تهتم إعادة الهندسة بترجمة هذه الأهداف إلى أهداف فرعية خاصة بكل عملية لتسهيل الوصول للهدف الأسمى للمؤسسة بكفاءة وفعالية، لذلك سيتناول هذا البحث إشكالية دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين أداء المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار.

مما سبق يمكن صياغة إشكالية الدراسة كما يلي:

ما مدى مساهمة إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين أداء المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP بحاسي مسعود؟

و تندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي إعادة هندسة العمليات وما مدى توفر متطلباتها في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل تعتمد المؤسسة محل الدراسة، إعادة هندسة العمليات كأساس لتحسين الأداء؟
- ما طبيعة العلاقة بين إعادة هندسة العمليات وتحسين الأداء في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود؟
- إلى أي مدى تؤثر متطلبات إعادة هندسة العمليات في تحسين أداء مؤسسة ENTP بحاسي مسعود؟

### فرضيات الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف البحث والإجابة على الإشكالية المطروحة أعلاه يمكننا صياغة الفرضيات كالتالي:

- توفر المؤسسة محل الدراسة بدرجة كبيرة متطلبات تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات؛
- لا تعتمد المؤسسة محل الدراسة إعادة هندسة العمليات كأساس لتحسين الأداء؛
- توجد علاقة طردية قوية بين تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات وتحسين الأداء بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود؛
- يوجد أثر إيجابي لمتطلبات تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات على تحسين الأداء بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود؛

### المنهج المتبع في الدراسة:

في ضوء طبيعة الدراسة التي نسعى إلى تحقيقها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، وذلك بتقديم التعاريف وضبط المصطلحات والمفاهيم العامة لإعادة هندسة العمليات وتحسين الأداء وإظهار العلاقة بينهما، وهو ما يناسب هذه الدراسة ويخدم الوصول لأهدافها.

أما في الجانب التطبيقي فاعتمدنا على دراسة الميدانية بوصفه أحد الأساليب التي يعتمد عليها المنهج الوصفي التحليلي، من خلال إجراء الدراسة في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار مستعملين الملاحظة والمقابلة الشخصية، والإستبيان، وإستخدام برنامج spss من أجل معرفة ودراسة مختلف المؤشرات وتحليلها للتعرف على دور تطبيق إعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود.

### أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من خلال النقاط التالية:

- حجم المؤسسة الكبير وتعقد العمليات الإدارية؛
- المحيط التنافسي الذي تشتغل فيه المؤسسة؛
- يعتبر قطاع النفط أهم قطاع في الدولة الجزائرية.

### أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على درجة تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمؤسسة الجزائرية؛
- تحديد أفضل الحلول لتطوير الأداء بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار؛
- تقديم توصيات عملية تسهم إيجابيا في توفير المتطلبات الأساسية لتطبيق منهج إعادة هندسة العمليات لتحسين الأداء في مؤسسة ENTTP.

### مبررات إختيار موضوع الدراسة:

توجد عدة أسباب وراء اختيار هذا الموضوع منها ما يلي:

- الإهتمام بالمواضيع الحديثة نسبيا والرغبة في البحث والإطلاع على هكذا مواضيع؛
- الرغبة في معرفة كيف يمكن لمنهج إعادة هندسة العمليات الإدارية تحسين الأداء في المؤسسة؛
- من بين المواضيع المقترحة من طرف الأستاذ والذي حظي بإهتمام الباحث؛
- تماشي الموضوع مع طبيعة التخصص الذي تلقيناه، حيث يعتبر من المواضيع التي تدخل في صميم تخصص إدارة الأعمال؛

### حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: تمت الدراسة في إحدى المؤسسات التابعة للقطاع العام، وهي المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار.
- الحدود البشرية: تم إختيار عينة عشوائية من العمال في الإدارة بمؤسسة ENTP.
- الحدود الزمنية: حددت فترة الدراسة خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2018-2019.

### هيكل البحث:

تم تقسيم البحث إلى فصلين، الفصل الأول جاءت فيه الأدبيات النظري لمتغيرات الدراسة كمفهوم إعادة هندسة العمليات وتحسين الأداء واهم أبعادهما وطبيعة العلاقة بينهما، كما وتناول أهم الدراسات السابقة التي درست الموضوع بمختلف التوجهات، أما الفصل الثاني فعكسنا الواقع النظري للمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، وذلك من خلال إعطاء تعريف حول المؤسسة مهامها وظائفها، وكذا دراسة العلاقة الموجودة بين إعادة هندسة العمليات وتحسين الأداء، وكما تم التطرق إلى أسس جمع المادة العلمية وطرق تحليل البيانات.

### صعوبات الدراسة:

- صعوبة توضيح مصطلح إعادة هندسة العمليات الإدارية للعديد من أفراد العينة لأنه يعتبر مصطلح حديث نسبيا؛
- قلة الدراسات السابقة التي طبقت في نفس نوع المؤسسة الحالية على حد إطلاع الباحثة؛
- تعسر عملية توزيع الاستبيان واسترجاعه، بسبب وجود مديريات خارج المقر الإجتماعي؛
- إعراض العديد من المدراء والعمال، وضعف تجاوبهم مع أداة الدراسة.

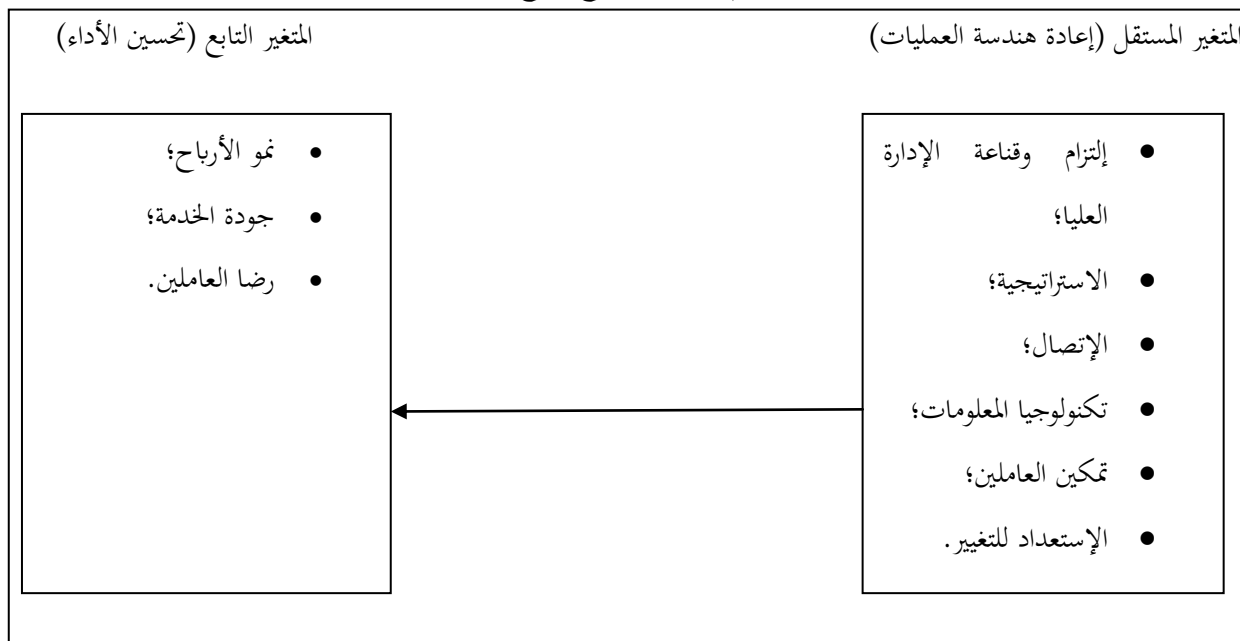


## المقدمة

### نموذج الدراسة:

في هذه الدراسة سوف نعتمد على نموذج ، للتعرف فيما إذا كان هناك تأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع وذلك وفق الشكل الموالي:

الشكل رقم (1-1) يوضح نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الدراسات السابقة

الفصل الأول: الأدبيات  
النظرية والتطبيقية للدراسة

## التمهيد:

إن التحسين المستمر أصبح ضرورة لا مفر منها في العصر الحالي، خصوصا بعد ظهور العولمة التي كانت بمثابة نقلة نوعية في جميع ميادين الحياة، مما ألزم المؤسسات على إعتقاد المناهج الحديثة لتضمن البقاء والإستمرار في ظل المنافسة الشرسة.

ومن المناهج التي برزت أهميتها في الوقت الحالي هو منهج إعادة هندسة العمليات الذي يهدف إلى إحداث تغييرات جذرية للعمليات الأساسية في المؤسسة لتحسين أدائها مما يسهل لها تحقيق أهدافها بكل كفاءة وفعالية لمواكبة التغييرات الحاصلة في البيئة المحيطة، فيمكن إعتبار إعادة هندسة العمليات عاملا رئيسا في زيادة الأرباح وتعظيم الإنتاجية بأقل التكاليف في مدة قصيرة، كما تهدف أيضا إلى إرضاء العميل الداخلي والخارجي، ومنه نجد ان منهج إعادة هندسة العمليات يركز على إيجاد نقاط القوة وبيان طرق تعزيزها، ويجد نقاط الضعف ويساعد على معالجتها للوصول إلى الأداء الأمثل للمؤسسات والإرتقاء بمنتجاتها وخدماتها.

**المبحث الأول: الأدبيات النظرية لتحسين الأداء وإعادة هندسة العمليات**

يهدف هذا المبحث إلى التعرف على مفهومي تحسين الأداء وإعادة هندسة العمليات، من خلال التطرق لمفهومهما وإلى أهم أبعادهما، وتبيين العلاقة التي تربط بينهما على النحو الموالي.

**المطلب الأول: عموميات حول تحسين أداء المؤسسة****الفرع الأول: مفهوم الأداء**

يعد الأداء موضوعاً متكرراً في معظم فروع الإدارة، وهو مهم لكل من الاستشاريين والباحثين ومديري المؤسسات<sup>1</sup>، وقد تم دراسته بشكل متعارض لذا بقيت إشكالية مفهوم الأداء سؤال يطرح دائماً ضمن جوهر الأدبيات الاقتصادية والإدارية في السنوات الأخيرة<sup>2</sup>، فهو مفهوم معقد ومتعدد الأوجه وفي نفس الوقت كذلك يصعب قياسه<sup>3</sup>، ولهذا السبب تعددت تعاريفه ونحن سنحاول التطرق إلى الأهم من هذه التعاريف فيما يلي:

يعرف الأداء بأنه: "البحث عن تعظيم العلاقة بين النتائج والموارد، وفق أهداف محددة تعكس توجهات المؤسسة"<sup>4</sup>، فقد ركز هذا التعريف على إيجاد العلاقة بين الكفاءة والفعالية للوصول للأهداف المرغوبة. ويعرفه كل من Miller et Bromily بأنه: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية، بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها" حيث أهمل الباحث في هذا التعريف دور الموارد المادية في تحقيق أهداف المؤسسة.

كما ويعرفه كل من Robbin et wierseman على أنه: "قدرة المؤسسة على تحقيق أهداف طويلة الأجل"<sup>5</sup>، حيث ركز الباحثان في هذا التعريف على تحقيق الأهداف طويلة الأجل لكنه أهمل الأهداف القصيرة والمتوسطة كما أهمل أيضاً جانب الكفاءة.

وعرفه أيضاً كل من Labushchangne et al بأنه: "عملية تبني إستراتيجيات وممارسات عمل لغرض تلبية احتياجات المشروع الحالي وأصحاب المصالح الحاليين مع الأخذ بالإعتبار حماية وتحسين الموارد البشرية والطبيعية والضرورية في المستقبل"<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> Manar salah jamhour, **The Impact of Core Competence on Organizational Performance An applied study on Paint Industry in the United Arab Emirates**, Master in Business Administration, Middle East University, 2010, p29.

<sup>2</sup> Hachimi Sanni Yaya, M.Sc, **la problématique de la performance organisationnelle**, ses déterminants et les moyens de sa mesure: une perspective holistique et multicritérielle, document de travail ; Faculté des sciences de l'administration, Québec (Québec) Canada, 2003, p3.

<sup>3</sup> Raphaël DORNIER, **Les représentations de la performance au sein d'un même secteur : le cas des dirigeants de voyageur**, association international de management stratégique, 2004 p 3.

<sup>4</sup> Alain FERNANDEZ, **Les nouveaux tableaux de bord des décideurs**, Editions d'organisation, Paris, 2000, p40.

<sup>5</sup> العمور رميلة وبن عبد السلام امال، دور الابتكار التسويقي في رفع اداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة ملينة سويتلي بالجلفة، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، العدد 2، السنة مجهولة، ص38.

<sup>6</sup> ياسر شاكر ياسر، تأثير الرشاقة الإستراتيجية في الأداء المؤسسي المستدام، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد 13، العدد 55، 2017، ص 218.

من خلال التعريف السابقة نجد انه هناك عدة توجهات بدت بملامح مختلفة عن الأخرى، وبناء على ما تقدم يمكن تعريف الأداء على أنه: "هو ذلك الفعل الذي يقود إلى إنجاز أعمال المؤسسة لضمان بقائها واستمراريتها، من خلال استخدام مواردها المالية والبشرية والمادية واستغلالها بكفاءة وفعالية لتحقيق أهدافها طويلة المدى".

### الفرع الثاني: أنواع الأداء

إن القدرة على وضع تعريف للأداء سيمكن من بناء الإطار النظري السليم الذي يسمح بحل المسائل العالقة بالموضوع، إلا أن الصورة الحقيقية لن تكتمل في ظل إنعدام وجود معالم واضحة تمكننا من إبراز إحداثياته هذا ما يدفعنا إلى البحث فيها حتى نستطيع إعطاء مفهوم الأداء الصفة النهائية التي تخول عملية قياسه بشكل صحيح، وفي ما يلي محاولة لتوضيح أهم هذه المعالم أو التصنيفات أو المعايير التي طرحها الباحثون.

### أولاً: حسب معيار المصدر

وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين، الأداء الداخلي أو الذاتي والأداء الخارجي، فالمؤسسة يجب أن لا تحمل أي نوع لأنها حجر الأساس الذي يضمن للمؤسسة النجاح في مجالها، وهما كما يلي:<sup>1</sup>

أ. **الأداء الداخلي:** وهو يرتبط أساساً بجميع أنواع الأداء الموجودة داخل المؤسسة سواء تعلق الأمر بالأفراد أي رأس المال البشري أو الأداء التقني أو المالي، إذ أن الأداء الداخلي أو أداء البيئة الداخلية يتعلق بكل ما يمكن للمؤسسة التحكم به والتأثير، متمثلة في جميع النشاطات والوظائف التي من أهمها: الإنتاج، التمويل، التموين...، والعمليات الإدارية الأخرى، وبالتالي هي نتيجة تفاعل مختلف أداء الأنظمة الفرعية للمؤسسة.

ب. **الأداء الخارجي:** ونقصد به ذلك الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، حيث يتمثل في جميع العوامل المحيطة والمؤثرة بشكل أو بآخر على الأداء الداخلي للمؤسسة سواء بالسلب أو بالإيجاب، وتشمل أداء الحكومات في الجانب الكلي بالإضافة إلى أداء مختلف الموردين، الممولين، المنافسين والوسطاء.

وهذه الأنواع تؤثر لا محالة على المؤسسة بنسب متفاوتة فتمس جانب الكفاءة والفعالية من حيث الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة التي تقدمها البيئة الخارجية، أو من حيث القدرة على تحقيق الأهداف، والتي غالباً ما تتأثر بالعوامل الخارجية غير المتوقعة كالتغيرات في القوانين والسياسات المؤثرة بشكل مباشر على قدرة المؤسسة في إنجاز ما خطط له.

### ثانياً: حسب معيار الشمولية

حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المؤسسة إلى قسمين كلي وأداء جزئي، حيث ركز هذا المعيار على تقسيم البيئة الداخلية للمؤسسة وكيف أن الأنظمة الفرعية تساعد على تحقيق الأهداف الكلية بكفاءة وفعالية، وهما كما يلي:<sup>2</sup>

أ. **الأداء الكلي:** يتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون إنفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها، فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق

<sup>1</sup> عادل بوعافية، هيكل الصناعة وأثره على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017، ص 85.

<sup>2</sup> عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفاعلية، مجلة العلوم الإنسانية، بسكرة، العدد الأول، 2001، ص 89.

أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة، ومثال الأهداف الرئيسية الربحية التي لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيق ذلك بل تتطلب تضافر جميع الأقسام، فمصلحة المالية يجب أن توفر الأموال الضرورية بأقل التكاليف وأقل مخاطرة، ومصلحة الإنتاج يجب أن تقدم منتجات بأقل التكاليف وأحسن جودة، ومصلحة الأفراد يجب أن تحقق أفضل مردود، والمصلحة التجارية يجب عليها تسويق أقصى ما يمكن تسويقه وتوفير المواد لعملية التصنيع بأقل تكلفة وأحسن جودة.

ب. **الأداء الجزئي:** على خلاف الأداء الكلي، فإن الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة، فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهداف خاصة به، لا أهداف الأنظمة الأخرى وتحقيق مجموع أداء الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للمنظمة، وكما سبق الإشارة إليه أهداف المؤسسة يجب أن تكون متكاملة ومتسلسلة تشكل شبكة فيما بينها.

### الفرع الثالث: أبعاد الأداء

من خلال التعاريف السابقة نجد أن الأداء يقترن ببعدين هامين هما الكفاءة والفعالية:<sup>1</sup>

1. **الكفاءة:** الوصول إلى الأهداف المسطرة من خلال استخدام موارد المنظمة المتاحة بشكل أمثل يتطلب بلوغ الكفاءة وزيادتها يحسن استغلال الموارد المتاحة دون إهدار؛
2. **الفعالية:** تتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال حسن أداء الأنشطة المناسبة بمعنى آخر هل يحسن العاملون و فرق العمل والمديرون أداء ما يجب أن يؤدي لتحقيق الأهداف، وتقاس الفعالية إنطلاقاً من أهداف المؤسسة أي التقارب بين النتائج المحصل عليها والأهداف المسطرة.

ولكن نجد أن هناك أبعاد أخرى للأداء وهي: البعد التنظيمي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي، البعد الاقتصادي.

#### 1. البعد التنظيمي للأداء

يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمي وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية، إذا نستنتج مما سبق أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دوراً هاماً في تقييم الأداء حيث تتيح للمؤسسة ادراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأول قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية؛

#### 2. البعد الاجتماعي للأداء

يشير البعد الاجتماعي للأداء على مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشراً على ولاء الأفراد لمؤسستهم.

وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلباً على المدى البعيد إذا اقتصر على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن وجود التسيير في

<sup>1</sup> محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة، مذكرة ماجستير غير منشورة تخصص علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2007، ص 117.

المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة.<sup>1</sup>

### 3. البعد الاقتصادي للأداء

تتمثل أدوات قياس الأداء الاقتصادي في استخدام التحليل المالي، حيث يتم الاعتماد على مقاييس الربحية بأنواعها المتخلفة والنسب المالية، انطلاقاً من سجلات ودفاتر المؤسسة، وكذا القوائم والتقارير التي تعدّه؛<sup>2</sup>

### 4. البعد البيئي للأداء

وذلك من خلال تحديد نتائج تدخل المؤسسة في الجانب البيئي، أي تحديد النتائج الإيجابية أو السلبية المترتبة على التغيرات التي تحدث في خصائص النظام البيئي بفعل نشاط أو مجموعة من الأنشطة الطبيعية أو غير الطبيعية.<sup>3</sup>

### الفرع الرابع: مفهوم تحسين الأداء

إن تحسين أداء المؤسسة يعد الضامن الرئيسي لإستمراريتها خاصة في ظل المسؤوليات الاجتماعية المفروضة عليها، وقد عرف تحسين الأداء بأنه " استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى "؛<sup>4</sup>

وعرف أيضاً بأنه: " فكرة معالجة القصور أو الإنحراف في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف، التحسين يحاول معالجة عيوب الأداء على المدى القصير والمتوسط"<sup>5</sup>.

### الفرع الخامس: خطوات تحسين الأداء

إن تحسين الأداء يكون بخمس خطوات وهي:<sup>6</sup>

1. تحليل الأداء: يتم تحليل الأداء باختبار المؤسسة ضمن أولوياتها وقدراتها، وهو تعريف وتحليل للوضع الحالي والمتوقع للمؤسسة.
2. البحث عن جذور المسببات: هنا يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي، وعادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء، لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأعراض الخارجية فقط وليست المسببات الحقيقية للمشكلة، ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل، لذا فإن تحليل المسببات هو رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين الأداء.
3. اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة: التدخل هو طريقة منتظمة وشاملة للاستجابة لمشاكل الأداء ومسبباته، وعادة ما تكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسين الأداء، ويتم تشكيل الإجراءات الملائمة للشركة ولوضعها

<sup>1</sup> الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 7، 2009-2010، ص 219.

<sup>2</sup> رايس وفاء، دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال، رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة يومي، 13 و 14 ديسمبر 2011، جامعة الشلف ص 15.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 14.

<sup>4</sup> عبد الرحيم بوخلخال والشيخ الداوي، دور العلاقة بين القادة والمرؤوسين في تحسين وتطوير أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الباحث، العدد 17، 2017، ص 409.

<sup>5</sup> نبيل شنن، إستخدام بطاقة الأهداف الموزونة كمدخل لقياس وتحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأقمشة الصناعية - تيندال المسيلة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، الجزائر، 2010، ص 13.

<sup>6</sup> مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة نفاوس للمصبرات باتنة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2012، ص 58-59.

المالي والتكلفة المتوقعة اعتمادا على الفائدة المرجوة، وعادة ما يؤدي التدخل الشامل إلى التغيير وإلى نتائج مهمة في المؤسسة، لذا يجب أن تكون أي إستراتيجية لتحسين الأداء آخذة بعين الاعتبار تغيير أهداف المؤسسة قبل تطبيق الإستراتيجية لضمان قبولها وتطبيقها في كل المستويات.

4. **التطبيق:** بعد اختيار الطريقة الملائمة يوضع حيزا للتنفيذ، ثم يصمم نظام للمتابعة ومحاولة تضمين مفاهيم التغيير التي تريدها في الأعمال اليومية مع محاولة الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة للتغيير، لضمان تحقيق فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

5. **مراقبة وتقييم الأداء:** يجب أن تكون هذه العملية مستمرة، لأن بعض الأساليب والحلول تكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء، كما يجب أن تكون هناك وسائل مراقبة الأداء ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل، لتوفير تغذية مرجعية ومبكرة لنتيجة تلك الوسائل، ولتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة في الأداء، يجب المقارنة وبشكل مستمر مع التقييم بين الأداء الفعلي والمرغوب مما يساعد على الحصول على معلومات من التقييم يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى من جديد.

#### الفرع السادس: دوافع تحسين الأداء

من بين العديد من الأسباب التي تدفع المؤسسة إلى تحسين أداؤها نذكر:

1. **دوافع التحسين المستمر:** يركز هذا العامل على معدلات التغيير السريعة والمنافسة والحفاظ على المكانة والاهتمام بالجودة.<sup>1</sup>
  - **معدلات التغيير السريعة:** تمثل مجموعة القوى الخارجية، التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة وتتأثر بها، والبيئة الخارجية هي نقطة البداية والنهاية للمؤسسة؛ فمن حيث كونها نقطة البداية، فهي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل المواد الخام، رؤوس الأموال، العمالة والمعلومات عن السوق، أما من حيث كونها نقطة النهاية، فإن بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي لمنتجات وخدمات المؤسسة، فكلما تميزت البيئة بعدم التأكد نتيجة لكثرة عدد المتغيرات البيئية وعدم استقرارها، عندها تعمل المؤسسات على تحسين أداؤها، لمواجهة ظروف الغموض البيئي وذلك من خلال الابتكار؛
  - **الحفاظ على المكانة:** تعكس مكانة المؤسسة الموقع التنافسي للمؤسسة بين بقية المؤسسات العاملة في نفس المجال، ويمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الاستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك، والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين تطبيقها، وهذا من خلال المزج الدقيق بين المهارات والكفاءات البشرية والأصول المادية، بطريقة فريدة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية؛
  - **الاهتمام بالجودة:** إن المتغيرات السريعة التي تحيط بنشاط المؤسسات، خاصة الهادفة للربح، تحتم على المؤسسات أن تجد لنفسها الأسلوب الذي يمكنها من دمج معارفها وكفاءاتها المختلفة لتحقيق مستوى عال من الأداء، وذلك مع الحرص على التركيز على الجودة الشاملة، والتي تعبر عن الأساس الذي ينطلق منه استهداف ذلك المستوى من الأداء، إضافة إلى ضرورة مراعاة شروط التنمية المستدامة؛

<sup>1</sup> مسغوني منى، البعد الاستثماري للكفاءات ودوره في تحسين أداء المؤسسات، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد الرابع، 2014، ص 30-31.



- المنافسة: تعبر المنافسة عن حالة الصراع الموجود بين المؤسسات ومحاولة كل منها كسب الريادة في السوق، وذلك باعتماد عدة استراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء، لذلك على المؤسسة القيام التحديث المستمر لاستراتيجياتها وتتبع متغيرات البيئة الخارجية.

## 2. المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والتنمية المستدامة:<sup>1</sup>

إن المؤسسات لها سلوكيات اجتماعية بغض النظر عن المتطلبات القانونية المفروضة من أجل الاستجابة للحاجات الاجتماعية، فيكون من بين أهدافها المساهمة في التنمية المستدامة والصحة والرفاهية الاجتماعية، ومن بين الفوائد التي تحصل عليها المؤسسة من خلال المسؤولية الاجتماعية والمهادفة إلى تحسين من أداء المؤسسة:

- تحسين صورة المؤسسة والحفاظ على سمعتها في المجتمع؛
- معرفة متطلبات الزبون بصفة إجمالية دائمة، وهذا بتقديم منتجات بتكنولوجية محافظة على البيئة؛
- تحفيز العمال، وهذا بتتبع المؤسسة لسياسات وخطوات التنمية المستدامة؛
- التحكم في المخاطر، وأيضا في التكاليف البيئية والاجتماعية، بدلا من التسبب في بعض المشاكل والكوارث البيئية؛
- الاستجابة لمتطلبات الأطراف ذات المصلحة، وهذا بتعامل المؤسسة مع عدة عوامل خارج النطاق الاقتصادي، مما يسمح بضمان سير العلاقة الجيدة بينها وبين جميع الأطراف ذات المصلحة.

## المطلب الثاني: مفاهيم إعادة هندسة العمليات الإدارية

إن إعادة هندسة العمليات واحدة من التوجهات الإدارية الحديثة، وأصبحت تحتل مكانة مهمة لدى المؤسسات لأنها تقود عملية التغيير، وفي هذا المطلب سنتطرق لمفاهيم إعادة الهندسة العمليات.

## الفرع الأول: نشأة ومفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية

### 1. نشأة إعادة هندسة العمليات الإدارية

لقد ظهر مفهوم إعادة الهندسة في بداية التسعينيات وبالتحديد في عام (1992م)، عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان مايكل هامر وجيمس شامبي كتابهما الشهير بعنوان (هندرة المنظمات)، ومنذ ذلك الحين أحدثت الهندرة ثورة حقيقية في عالم الإدارة الحديث بما تحمله من أفكار غير تقليدية ودعوة صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات والاستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من المنظمات والشركات العاملة في عالمنا اليوم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد فلاق، المسؤولية الاجتماعية للشركات النفطية العربية شركتي "سوناطراك الجزائرية، أرامكو السعودية" نموذجاً، مجلة الباحث عدد 12، 2013، ص 31.

<sup>2</sup> أحمد عبد الحميد محمد أبو عمشة، أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص 39.

ويمكن إرجاع نشأة جذور هذا الفكر إلى ظهور الفكر الإداري القديم، حيث تعود أسسه وقواعده إلى السنوات الأخيرة من القرن التاسع عشر، وذلك من بداية ظهور النظرية العلمية للإدارة لـ "هنري فايول"، والإدارة العلمية لـ "فريدريك تايلور"، حيث أسهمت المدرسة الكلاسيكية للإدارة في بؤادر ظهور هذا المفهوم.<sup>1</sup>

## 2. تعريف إعادة هندسة العمليات

إعادة هندسة العمليات هي عبارة عن كلمة عربية جديدة مركبة (منحوتة) من كلمتين، وهي في الواقع ترجمة المصطلح (Business Reengineering) والذي يعني إعادة هندسة الأعمال، ومن ثم فإن اللفظ وإن لم يكن يعني بالترجمة الحرفية إعادة هندسة العمليات، فإنه يعني إعادة التصميم الجذري للعمليات والنظم، كما تدل عليه أدبيات هذه الآلية وتطبيقها.<sup>2</sup>

وقد عرفها هامر وشامبي بأنها: "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".<sup>3</sup>

وعرفها رفاعي (2002): "بأنها دراسة وفحص وتدقيق عمليات التشغيل الرئيسية والمعلومات الخاصة بها بغرض إعادة تصميمها، وذلك بهدف التبسيط وتخفيض التكلفة وتحسين الجودة وتحقيق المرونة".<sup>4</sup>

كما عرفها خليل (2008): "على إنها إعادة تصميم عمليات المنظمة ذات القيمة المضافة وذلك من خلال تحويلها من عمليات مجزأة وموزعة على وظائف مختلفة معزولة عن بعضها البعض يجمع بينها هيكل تنظيمي رأسي إلى عمليات كاملة موزعة على فرق عمل، بحيث يؤدي كل فريق عملية كاملة، يجمع بينها هيكل تنظيمي شبكي، مع إجراء التعديلات الملائمة في كل من النظم الإدارية والثقافة التنظيمية وذلك بغرض تعظيم القيمة المقدمة للعميل".<sup>5</sup>

في حين عرفها جاد الرب (2009) بأنها "التفكير الابتكاري لقيادات المنظمة ولإدارتها العليا، وأيضاً رغبتهم الأكيدة في إجراء التغييرات الجذرية أو على الأقل المؤثرة في عمليات الأنشطة ذات التأثير في المنظمة، وذلك بهدف التحسين المستمر للجودة والأداء وتخفيض التكاليف وتحقيق مستويات عالية من رضا العملاء".<sup>6</sup>

<sup>1</sup> شادي يحيى ربحان، معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية بمحافظة غزة وسبل الحد منها، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2014، ص 11.

<sup>2</sup> عبد الله سمير البحري، دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2015، ص 29.

<sup>3</sup> إلهام بنت إبراهيم بن فوزان الفوزان، واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في مكاتب التربية والتعليم بمدينة الرياض، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية، 2012، ص 8.

<sup>4</sup> مازن جهاد إسماعيل الشويكي، العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة هندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، 2010، ص 39.

<sup>5</sup> عطا الله وراد خليل، دور إعادة هندسة العمليات في دعم قرارات خفض التكاليف في ظل الفلسفة إدارة التغيير، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الفامن إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، عمان في 24 أبريل 2008، ص 8.

<sup>6</sup> محمد عبد الله يوسف عبد الرحمن، دور إعادة هندسة العمليات في خفض تكاليف الجودة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2017، ص 7.

ولعل أبرز ما يدعو إليه هذا المفهوم يتمثل في دعوة العاملين إلى الإبداع في أعمالهم والتخلص من قيود التكرار والرتابة والنظر إلى الأمور المحيطة بأعمالهم بنظرة شمولية تساعد على تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة في كل فرد منا، من خلال إعادة التفكير بصورة أساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية بالمنظمات لتحقيق نتائج تحسين طموحة في مقاييس الأداء العصرية، الخدمة والجودة والتكلفة وسرعة إنجاز العمل.<sup>1</sup>

**التعريف الإجرائي لإعادة هندسة العمليات:** هي منهج إداري يستلزم تفكير ابتكاري لإحداث تغيير مخطط بشكل جذري وسريع للنظم والسياسات والهياكل التنظيمية التي تساند عمليات الأنشطة ذات تأثير في المنظمة، لضمان تخفيض التكاليف ولتحقيق عائد أعلى وتحقيق مستويات عالية من رضا العملاء.

### الفرع الثاني: أهداف إعادة هندسة العمليات

إن المؤسسة التي تسعى إلى تطبيق إعادة هندسة العمليات بشكل سليم، يمكنها أن تحقق الأهداف التالية:<sup>2</sup>

1. **تحقيق تغير جذري في الأداء:** تهدف إعادة هندسة العمليات إلى إحداث تغيير جذري في الأداء والذي يتمثل في تغير أسلوب وأدوات العمل، ويتم ذلك من خلال تمكين كافة العاملين بالمنظمة بأداء الأعمال الصحيحة والمفيدة، أي أنها تحث العاملين على الإبداع في أعمالهم والتخلص من القيود التكرارية والرقابة والنظر إلى الأمور المحيطة بأعمالهم بنظرة شمولية تساعد على تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة لدى كل عامل.
2. **التركيز على العملاء:** إعادة الهندسة تهدف إلى توجيه المؤسسة للتركيز على متطلبات العملاء من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم.
3. **السرعة:** تساعد إعادة هندسة العمليات على تمكين المؤسسة من أداء أعمالها بسرعة عالية وذلك من خلال توفر المعلومات المطلوبة لإتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها.
4. **الجودة:** تهدف إعادة الهندسة إلى تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة لتناسب مع رغبات واحتياجات العملاء.
5. **تخفيض التكلفة:** ويتم ذلك من خلال إلغاء عمليات غير ضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 39.

<sup>2</sup> مرام إسماعيل الأغا، دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في المصارف في قطاع غزة، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص 44.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 45.

الفرع الثالث: مبادئ إعادة هندسة العمليات

يتطلب تحقيق إعادة الهندسة وجود مجموعة من المبادئ يمكن إجمالها بالآتي:<sup>1</sup>

- دمج عملية جمع المعلومات ومعالجتها بيد مجموعة واحدة من الأفراد لما لذلك من اثر في تقليل حجم العمالة وتقليص الأخطاء؛
- قيام الموظفين بإتخاذ أغلب القرارات الخاصة بتنفيذ العملية مما يجعل الرقابة جزء من تنفيذ العملية حتى يمكن تقليص المستويات الهرمية للإدارة؛
- الحصول على المعلومات من مصدرها الأصلي ولمرة واحدة وذلك لضمان سلامتها وتقليل تكاليفها؛
- الربط بين الأنشطة المتماثلة بدلا من دمج مخرجاتها؛
- نقل تنفيذ العملية إلى مستخدمي مخرجاتها وذلك من خلال تكليف الأفراد الأكثر معرفة بالنتائج بعملية التنفيذ؛
- التنظيم لتصبح وظيفة واحدة يمكن تنفيذها بواسطة شخص أو فريق عمل.

الفرع الرابع: مراحل إعادة هندسة العمليات

تمر إعادة هندسة العمليات بعدة مراحل هي:<sup>2</sup>

1. مرحلة التصور: وتتضمن الخطوات التالية:

- الإحساس بالمشكلة والإيمان بضرورة التغيير؛
- القناعة بأسلوب إعادة الهندسة والإيمان بفعاليتها كأداة لإعادة البناء التنظيمي؛
- رسم رسالة المنظمة لبيان الحاجة الملحة وبيان التصور العام؛
- وضع أو تحديد أهداف المنظمة؛
- تحديد تقانة المعلومات اللازمة لتطبيق مشروع إعادة الهندسة؛
- إعداد الجدول الزمني للعمل.

2. مرحلة التشخيص: وتشمل الخطوات التالية:

- التحليل ووصف العمليات الحالية والتعرف على أسبابها ودوافعها؛
- التحليل الكمي؛

<sup>1</sup>غازي عبد العزيز وأباد شاكر سلطان وعثمان عبد القادر حمة أمين، خفض التكاليف باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات دراسة تطبيقية في جامعة السليمانية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 9، 2012، ص 350.

<sup>2</sup> بتول عطية خلف، الإطار متكامل لتقنيات تخفيض التكاليف وإعادة هندسة العمليات لتطوير استراتيجيات الشركة/ دراسة تطبيقية في بعض الشركات التابعة لوزارة النفط، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 86، 2015، ص 506.

- تحليل العلاقات السببية؛
  - التعرف على أحدث الوسائل التقنية والنماذج الناجمة؛
  - تحديد متطلبات المشروع؛
  - تحديد فريق إعادة الهندسة؛
  - وضع وتحديد أهداف الأداء ومعايير القياس.
3. مرحلة إعادة التصميم: وتتكون من الخطوات أدناه:
- دراسة البدائل المتاحة للتصميم وتصور العملية الجديدة؛
  - إعادة هيكلة الجانب البشري (القوى العاملة)؛
4. مرحلة التطبيق: وتشمل:
- خطة التحول؛
  - التطبيق.

#### الفرع الخامس: المنظمات التي تحتاج إلى هندسة العمليات

يبين ما بكل هامر أن هناك ثلاثة أنواع من المنظمات التي تحتاج لتطبيق عملية الهندرة وهي:<sup>1</sup>

1. المنظمات ذات الوضع المتدهور: وهي التي يكون أداءها متدنياً وتعاني من ارتفاع في تكاليف التشغيل وانخفاض في جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها، وكذلك عدم قدرتها على المنافسة وتحقيق الأرباح، فتطبيق عملية الهندرة في مثل هذه المنظمات سيمكنها من التغلب على المشاكل التي تعاني منها؛
2. المنظمات التي في طريقها للتدهور: وهي منظمات لم تتدهور بعد ولكن توجد مؤشرات قوية بأنها في طريقها إلى التدهور مثل التناقص في حصة المنظمة في السوق لصالح المنافسين، الارتفاع التدريجي في تكاليف التشغيل والإنتاج، انخفاض تدريجي في الأرباح، مثل هذه المنظمات تصارع لأجل البقاء وهي لا تملك القدرة على مسايرة التطور والمنافسة بشكل قوي، لهذا فهي تحتاج لعملية الهندرة حتى تستطيع استعادة مكانتها في السوق؛
3. المنظمات المتميزة التي بلغت التفوق: مثل هذه المنظمات المتميزة لا تعاني من مشاكل على الإطلاق، وتوجد مؤشرات قوية بأن هذه المنظمات تسيطر على السوق وتمتلك حصة كبيرة جداً بالمقارنة مع المنافسين، وهي لا تعاني من ارتفاع في تكلفة التشغيل والإنتاج أو تدني في جودة الخدمات، أو المنتجات، ويتم تطبيق الهندرة في مثل هذه المنظمات ليس بدافع الخوف من التدني ولكن بدافع الطموح وتوسيع الفجوة بينها وبين المنافسين لها.

<sup>1</sup> إباد علي الدجني، نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي، مجلة جامعة دمشق، المجلد 29، العدد الأول، 2013، ص 329.

### الفرع السادس: التغييرات التي تحدثها إعادة هندسة العمليات في بيئة العمل

عند تطبيق إعادة هندسة العمليات فإن تغييرات أساسية تحدث في معظم أجزاء ومجالات العمل، ومن بين هذه التغييرات ما يلي:<sup>1</sup>

1. تتحول وحدات العمل من إدارات وظيفية تخصصية إلى فرق عمليات: عندما تقدم الشركات على إعادة هندسة العمليات فإنها تقوم بتجميع العمل الذي قسمه "آدم سميث" و"هنري فورد" إلى أقسام صغيرة في الماضي، فمثلاً فرق العمليات تبدو أسلوباً منطقياً لتنظيم الأشخاص الذين يقومون بأداء العمل فعلياً ولا تتكون فرق العمليات من ممثلين لكل الإدارات المعنية وإنما تمثل بديلاً لتنظيم الإدارات القديمة؛
  2. يتحول دور الموظفين من العمل المراقب إلى العمل المستقل: في السابق كانت المؤسسات التقليدية ذات التوجه للمهام التخصصية تقوم بتعيين الموظفين وتوقع منهم إتباع قواعد العمل بها، أما المؤسسات التي طبقت الهندرة فإنها لا تحتاج إلى هذا النوع من الموظفين الذين يتبعون التعليمات وإنما تطلب موظفين قادرين على تأسيس القواعد والتعليمات بأنفسهم، وحيث أن الإدارات المعنية بالهندرة تكلف كل فريق عمل بمسؤولية تنفيذ عملية كاملة فإنها تفوضهم بالصلاحات اللازمة لإتخاذ القرارات التي يحتاجون إليها لتنفيذ ذلك العمل، والأشخاص الذين يعملون في بيئة الهندرة يتمتعون بالضرورة بصلاحات كبيرة حيث يجوز لهم بل ويطلب منهم التفكير والتفاعل وحسن التقدير واتخاذ القرارات؛
  3. يتحول الإعداد الوظيفي من التدريب إلى التعلم: إذا كانت الوظائف في ظل الهندرة لا تتطلب من الموظفين الالتزام بقواعد العمل الراسخة وإنما تحتاج توظيف تقديرهم الشخصي في تحديد الأسلوب المناسب لأداء العمل، فإن الموظفين يحتاجون في هذه الحالة إلى قدر كاف من التعليم لتمكينهم من تمييز الأسلوب الصحيح لتنفيذ العمل على الوجه المطلوب، في السابق كانت الشركات التقليدية تركز على تدريب الموظفين للقيام بوظائف معينة أو كيفية معالجة حالات معينة، أما بالنسبة للشركات التي قامت بالهندرة فقد تحول التركيز من مفهوم التدريب إلى مفهوم التعلم والتعليم أو تعيين المتعلمين. فبينما يساعد التدريب على رفع المهارات والقدرات وإطلاع الموظفين على "كيفية" أداء الوظائف، فإن التعلم من الناحية الأخرى يؤدي إلى زيادة مداركهم وإلمامهم بمحيط العمل، كما يعلمهم "لماذا" يتم أداء العمل بهذه الطريقة؛
- يتحول التركيز في معايير الأداء والمكافآت من الأنشطة إلى النتائج: تعتبر طريقة تعويض الموظفين في المؤسسات التقليدية عملاً يسيراً ومباشراً نسبياً حيث يتم تعويض الموظفين مقابل الوقت الذي يقضونه بالعمل، وعندما يقوم الموظفون بتنفيذ عمليات كاملة فإنه يمكن قياس أدائهم وتعويضهم على أساس القيمة التي يقدمونها والتي يمكن قياسها نظراً لأن العمليات الهندرة تتضمن قيام فريق العمل بإنجاز منتجات أو تقديم خدمات ذات قيمة مادية ملموسة، أيضاً تتطلب الهندرة من الشركات إعادة النظر في بعض المفاهيم الأساسية السابقة حول المكافآت والخوافز، فمثلاً أداء الموظف لوظيفة تمت هندرتها خلال سنة ما، لا يضمن استمرار ارتفاع أدائه في السنوات التي تليها، ولذا فإن الرواتب الأساسية في المؤسسات التي تتبنى الهندرة تكون ثابتة نسبياً بعد التسويات المقابلة للتضخم، وتتم مكافأة الأداء العالي من خلال العلاوات والمكافآت التقديرية

<sup>1</sup>تساويح محمد طه، أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء الوظيفي في بنك فيصل الإسلامي، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2016، ص20.

وليس زيادة الرواتب، وكذلك يتم بعد تطبيق الهندرة الاستغناء عن بعض أسس التعويضات الأخرى لا تتطابق مع بيئة المعلومات، مثل: التعويض على أساس المرتبة الوظيفية أو الأقدمية، والتعويض لمجرد الحضور إلى العمل، وزيادة الرواتب بانتهاج السنة، والتعويض على أساس التدرج الوظيفي، وبالنسبة للمؤسسات التي طبقت الهندرة فإن معايير المساهمة والأداء تشكل القواعد الأساسية للتعويض، وتوجد أمثلة سابقة لهذا الأسلوب حتى في المؤسسات التقليدية.

ويمكن الإشارة إلى تغييرات أخرى تتمثل في:<sup>1</sup>

1. **تحول معايير الترقية من الأداء إلى المقدرة:** بعد تطبيق الهندرة يتم التمييز بوضوح بين التقدم الوظيفي والأداء، حيث يعتمد الترقى إلى وظيفة أعلى على قدرات الموظف، لا على أدائه، إذ أن الترقيات تعتبر تغييراً في الوضع الوظيفي وليس مكافأة؛
2. **يتحول المدبرون من مشرفين إلى موجهين:** عندما تقوم المؤسسة بهندرة أعمالها فإن العمليات التي كانت معقدة سابقاً تصبح مبسطة، بينما تتحول الوظائف التي كانت بسيطة إلى وظائف معقدة ولذا فإن فرق العمليات التي تتكون من موظف واحد أو عدة موظفين لا تحتاج إلى رؤساء، وإنما تتطلب مربين ومعلمين يساعدونهم في الحالات الاستثنائية ويعينونهم على معالجة المشكلات التي تواجههم، ولا يشارك الموجهون في أداء العمل الفعلي ولكنهم يكونون بالقرب من مواقع العمل بما يكفي لتقديم المساعدة المطلوبة إلى فريق العمليات لإنجاز مهامه.
- ويتحتاج المدبرون في المؤسسات التي طبقت الهندرة إلى التحلي بدرجة عالية من مهارات التفاعل الشخصي (التعامل مع الآخرين)، والاعتزاز بإنجازات الآخرين، ويكون المدير في هذه الحالة شبيهاً بالمرشد أو الملهم والذي متمثل دوره في توفير الموارد والرد على الاستفسارات والعناية بالتطور الوظيفي طويل الأجل لأفراد العمل، وهو دور يختلف تماماً عن الدور الذي يمارسه معظم المدبرين التقليديين؛
3. **يتحول التنظيم من هرمي إلى أفقي:** عندما تسند مسؤولية كل عملية كاملة إلى فريق عمل، فإن مسؤولية إدارة العملية تصبح جزءاً من مهام الفريق، وبالتالي تتحول القرارات والأمور المشتركة بين الإدارات والتي كانت في السابق تتطلب عقد الاجتماعات بين المدبرين ورؤسائهم لمعالجتها، إلى فريق العمل الذي يقوم بتلك المهام من خلال سير العمل الطبيعي المكلف به، ويعني تنزيل صلاحية اتخاذ القرارات إلى الموظفين المختصين بأداء العمل إلغاء الدور التقليدي للمدبرين بحيث لم تعد المؤسسات تحتاج إلى حجم كبير من المستويات الإدارية الهرمية لتنسيق وضم أجزاء العمل؛

### الفرع السابع: أسباب النجاح والفشل في تطبيق إعادة هندسة العمليات

يتطلب الوصول إلى الفوائد التي تنتجها إعادة هندسة العمليات توافر مجموعة من العناصر التي تسهل الأخذ بهذا المفهوم وهذه العناصر هي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> إسماعيل عبد الله محمد قاسم، تحسين جودة الخدمة في الجامعات الفلسطينية عبر إعادة هندسة العمليات الإدارية دراسة حالة الجامعة الإسلامية غزة، مذكرة ماجستير غير منشورة تخصص إدارة أعمال، جامعة الإسلامية- غزة، فلسطين، 2009، ص 23.

1. أن تكون هناك حاجة ملحة وقناعة تامة من قبل الإدارة بالعمل على تطبيق إعادة هندسة العمليات وأن تتوافر درجة كبيرة من الوضوح في سياسات التطوير التي يرغب التنظيم في اعتمادها، فإذا كان هدف التنظيم هو تحقيق طفرات عالية في الأداء ولم يستطع تحقيقها فإن الحاجة ملحة لتطبيق إعادة هندسة العمليات، وتقليص الفجوة بين منتجات التنظيم مع سلع وخدمات ومنتجات التنظيمات الأخرى المنافسة؛
2. ضرورة دعم الإدارة العليا حيث يتم البدء في تطبيقها من الإدارة العليا ومن ثم الوصول إلى الإدارة الوسطى والدنيا كذلك، فتبنى الإدارة العليا لهذا المفهوم أمر ضروري للعمل على تطبيقه من خلال إجبار العاملين على القيام بذلك من خلال عمليات التفكير الاستنباطي وتخفيض الموارد، وتغيير بعض الإجراءات الداخلية مثل سلم الرواتب وأنظمة الحوافز والترقيات؛
3. ضرورة ابتكار أساليب عمل جديدة وكوادر بشرية جديدة ذات مهارات وقدرات عالية فتطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات يتطلب التخلص من أساليب العمل القديمة واستبدال أساليب عمل جديدة بما كما يتطلب قوة عمل فعلية؛
4. ضرورة التركيز في إعادة هندسة العمليات على العمليات وليس الإدارات، أي ضرورة العمل على إعادة هندسة العمليات لغايات إرضاء الجمهور لأن ما يهم الجمهور هو نوع الخدمة من السلعة المقدمة وليس الإدارات أو تغييره؛
5. التركيز على نوعية وتركيبية العمل التي تقوم بأداء العمل حيث تعد عملية إعادة هندسة فرق العمل من أساسيات نجاح إعادة هندسة العمليات في نظم العمل والعمليات لكون هذه الفرق تتمتع بدرجة عالية من الاستقلالية والمرونة؛
6. التركيز على الابتكار والإبداع في العمليات التنظيمية بشكل يؤدي إلى تقديم خدمات ذات مواصفات جيدة تعكس رضا الجمهور؛
7. ضرورة التخطيط العلمي لإنجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات والعمل على دراسة البيئة التنظيمية دراسة جيدة للتعرف على كل المتغيرات اللازمة لتسهيل إنجاز هذه العملية؛
8. محاولة التقليل من مقاومة العاملين للتغيير إلى مفهوم إعادة الهندسة، وذلك من خلال توعيتهم بأهمية هذا المفهوم، والفوائد التي من الممكن أن تعود عليهم عند نجاحهم في تطبيقه.

وهناك العديد من الأساليب التي قد تؤدي إلى فشل مشروع إعادة هندسة العمليات من أهمها ما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حازم عبد العزيز داود النتشة، إنعكاسات إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين، 2009، ص 34.

<sup>2</sup> أيمن جمال عبد الهادي السر، واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص 57.



1. محاولة إصلاح العمليات بدلا من تغييرها جذريا وإعادة تكوينها؛
2. التركيز على العمليات الإدارية وإعادة تصميمها فقط؛
3. تجاهل قيم الناس وثقافة المنظمة؛
4. القبول بالنتائج الطفيفة والتحسينات السخيفة؛
5. التراجع من منتصف الطريق؛
6. وضع العراقيل أمام الهندرة والتركيز على المظهر لا الجوهر؛
7. السماح للسلوكيات الإدارية السائدة أن تمنع الهندرة من الانطلاق؛
8. محاولة إجراء عملية الهندرة من الأسفل إلى الأعلى؛
9. تعيين شخص لا يفهم ما هي الهندرة لقيادة المعركة؛
10. دفن الهندرة في كومة من جداول الأعمال والأوليات؛
11. عدم تخصيص أية موارد لإجراء العملية؛
12. الرضوخ للضغوط ومقاومة التغيير؛
13. التركيز على التصميم وإهمال الهدف.

### الفرع الثامن: أبعاد إعادة هندسة العمليات

يحتاج تنفيذ برنامج إعادة الهندسة إلى توافر عدد من المتطلبات الأساسية والتي يمكن تسميتها بالعناصر الحاسمة للنجاح ومن تلك المتطلبات ما يلي:

#### 1. التزام وقناعة الإدارة العليا

ركزت العديد من الأبحاث على دور الإدارة العليا في برامج الهندرة، حيث يري العتيبي 2009 نجاح الهندرة يتوقف على مدى التزام وقناعة الإدارة العليا في المنظمة بالحاجة إلى الهندرة، وهذه القناعة يجب ترجمتها في شكل دعم فعال من خلال توضيح الرؤية وإيصالها لجميع العاملين، والحصول على ولاء المديرين في المستويات الوسطى.

ويؤكد المعايطه (2010) على مسؤولية الإدارة العليا في وضع الرؤية المناسبة لبرامج الهندرة، مع أهمية نشر الرؤية ومرونتها ووضع الأهداف الملائمة والمطلوبة لبرامج الهندرة.<sup>1</sup>

#### 2. الإستراتيجية

<sup>1</sup> مفلح راتب الحميدي، صبحي سلامة، مصطفى كافي، إعادة هندسة العمليات، الطبعة الأولى، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 159.

أوضحت العديد من الأدبيات أهمية إضفاء الطابع الاستراتيجي عند قيادة عملية إعادة الهندسة، فبرنامج إعادة الهندسة يجب أن يرتبط بالرؤيا والأهداف الإستراتيجية للشركة، وقد عزي (Chung and Chan 1997) نسبة الإخفاق العالية في برامج إعادة هندسة العمليات إلى فشل العديد من المنظمات في دمج برنامج إعادة الهندسة في رؤيتهم وأهدافهم الإستراتيجية.

### 3. تمكين العاملين

لا يمكن بأي حال من الأحوال تجاهل أهمية التمكين وإدارة الموارد البشرية في نجاح تطبيق إعادة الهندسة. فقد أظهرت العديد من الدراسات أهمية العنصر الإنساني كعنصر أساسي وحاسم لنجاح تنفيذ إعادة الهندسة zairi and sinclar 1995 وفقا لفلسفة إعادة الهندسة يتم تحويل العاملين في المستويات الإدارية الدنيا لاتخاذ قرارات ذات العلاقة بعملهم، وهذا بطبيعة الأمر يعنى التخلي عن النمط البيروقراطي السائد. الهدف من تمكين العاملين رفع مستوى الرضا الوظيفي وتطوير العاملين ليصبحوا ذو مهارات متعددة "skilled-multi". لذلك لأي شركة أو مؤسسه تريد تطبيق نظام الهندسة الإدارية عليها الاهتمام بالعاملين وتمكينهم من الاشتراك بالقرارات و للوصول للرضا الوظيفي وتحقيق الأهداف.<sup>1</sup>

### 4. تكنولوجيا المعلومات

يترتب عن إعادة تصميم العمليات وإجراءات العمل وتغيير هيكله المورد البشري ضرورة تغيير تكنولوجيا المعلومات المستخدمة، فلا يمكن إحداث تغيير في مجال دون أن تتأثر المجالات الأخرى، حيث تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا كبيرا في إنجاز إعادة هندسة العمليات وهو دور مزدوج والمتمثل في:<sup>2</sup>

- **دور الممكن:** تلعب تكنولوجيا المعلومات دور الممكن الذي يزود المنظمة بالبنية التحتية الأساسية التي تربط أجزاءها ببعضها البعض، وندعم التكامل التنظيمي والوظائف المتقاطعة، غير أنها ليست الممكن الوحيد، لذلك ينبغي أن ينظر إليها مع الممكنات الأخرى كالموارد البشرية والهيكلة التنظيمي، واعتبارها الوسيلة التي تجلب التغيير العمليات؛
- **دور المنفذ:** تساعد تكنولوجيا المعلومات على إنجاز العمليات بطريقة أسهل من خلال نمذجتها، فتحديد العمليات التي سيتم إعادة تصميمها يتطلب تحليل المعلومات حول الأداء، هيكل العمليات، التقييم. ويمكن تحقيق ذلك من خلال الاستفادة من استخدامات تكنولوجيا المعلومات.

وبذلك، تعتبر تكنولوجيا المعلومات جزءا لا يتجزأ من جهود إعادة الهندسة، غير أن استخدامها بشكل فعال يستدعي تبني التفكير الاستقرائي أي استقراء وتصور الحلول الإيجابية، ثم البحث عن المشكلات التي يمكن أن تعالجها تلك الحلول، والخطأ الذي ترتكبه معظم المنظمات هو النظر إلى التكنولوجيا من منظور العمليات القائمة ثم محاولة الإجابة على هذا السؤال كيف يمكن استخدام هذه التقنية في تطوير وتحسين العمليات الحالية؟ بينما الصحيح هو التفكير في كيفية الاستفادة من استخدامات تكنولوجيا المعلومات في أداء ما لم تفكر أنه يمكننا أدائه.

<sup>1</sup> سينا جبار الله احمد، إعادة هندسة العمليات الادارية (الهندرة) ودورها في تحسين اداء شركات التأمين، مجلة الجامعة العراقية، العدد 37، 2017، ص 472.

<sup>2</sup> شيراز حاييف سي حاييف، فالتة اليمين ومفيدة بجاوي، دور إعادة هندسة العمليات في اكتساب الأسبقيات التنافسية دراسة حالة مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة، المجلة العالمية للإقتصاد والأعمال، الأردن، العدد 1، فبراير 2019، ص 136.

## 5. الاتصال

تحتاج المنظمات لعملية الاتصال خلال تنفيذ المراحل المختلفة لعملية إعادة الهندسة لمختلف المستويات الإدارية بغرض تحقيق نوع من الاستقرار التنظيمي عند الشروع في تطبيق برنامج إعادة هندسة العمليات.<sup>1</sup>

## 6. الاستعداد للتغيير

يعد من أبرز التحديات الأساسية التي تواجهها المنظمات عند تطبيق الهندرة، فالاستعداد لتقبل وتبني التغيير هو العنصر المهم لنجاح تطبيقها، ويتضمن الاستعداد للتغيير الرغبة في عدم البقاء على الوضع الحالي وإدخال تغييرات في القيم والممارسات والبناء التنظيمي.<sup>2</sup>

## الفرع التاسع: علاقة إعادة هندسة العمليات بتحسين الأداء

إن عملية تحسين الأداء تتطلب نظرة شاملة وعند اتخاذ إجراء أو قرار ما بشأن تحسين الأداء يجب أن يبدأ من الجذور، وهذا أمر بديهي لأنها إذا قامت المؤسسة بمعالجة ظواهر المشكلة وقشورها الخارجية فستظهر من جديد لذا فالحل المنطقي والمطلوب هو البدء من الأساس والبناء عليه، وبالتأكيد فإن البناء على أساس قوي ومتين ما سينتج عنه سيكون حتماً قوي ومتين.<sup>3</sup>

ولتستطيع المؤسسة تحقيق تحسين جذري وكبير في الأداء فإنها تبحث عن طرق ومناهج تساعد في الارتقاء بمستوى أدائها، ومن بين هذه المناهج منهج إعادة هندسة العمليات حيث يهدف هذا المنهج إلى إعادة تحديد عمليات المؤسسة بهدف عقلنتها للحصول على تحسينات مثلى في الأداء من خلال تحسين جودة العمليات والوقت والتكلفة.

حيث أن هذا المنهج ينقل المؤسسة من البعد الوظيفي إلى بعد العمليات فيجعلها محور اهتمامه من أجل تغييرها جذرياً<sup>4</sup>، فوفقاً للمشاري فإن "الأداء المؤسسي يرتبط إيجابياً بإعادة هندسة العمليات لأنه عندما يتم إعادة تصميم العمليات وتنفيذها بشكل فعال، سيتم تحسين الأداء"، وبالنسبة لـ Tesfaye and Debela "إن لإعادة الهندسة علاقة إيجابية مع العمليات التنظيمية وأدائها، حيث أن هذا المنهج يحسن من إنتاجية وفعالية المؤسسات، وبالتالي ستزيد الربحية أيضاً بسبب تنفيذ عملية الهندرة".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> كمال عبد الفتاح محمد بشون، سلوى عبد القادر خليفية، علي عبد الباقي العواضي، تسخير الهندرة كأداة لتطوير المنظمات العامة، المجلة الدولية للإدارة والعلوم الإنسانية، العدد 2، 2018، ص 50.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 51.

<sup>3</sup> عبد الرحيم بوخلخال والشيخ الداوي، مرجع سبق ذكره، ص 409.

<sup>4</sup> حازم عبد العزيز داود النشئة، مرجع سبق ذكره، ص 28.

<sup>5</sup> Nadeem M and Ahmad R, **Impact of Business Process Re-engineering on the Performance of Banks in Pakistan**, Business and Economics Journal, Volume 7, Issue 1,2016, P 2.

### المبحث الثاني: عرض وتحليل الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة من أهم العناصر التي يقوم عليها البحث العلمي لأنها تعطي قيمة ومصداقية للموضوع المراد دراسته لذا وجب علينا التطرق إلى حيثيات بعض الدراسات السابقة في هذا المبحث.

#### المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

فيما يلي مجموعة من الدراسات باللغة العربية والأجنبية، التي تناولت بعض جوانب الموضوع، وهي مرتبة من الأحدث إلى الأقدم، وقد تنوعت من حيث طبيعتها إلى مقالات وبحوث وأطروحات كما يلي:

#### الفرع الأول: الدراسات التي تناولت المتغير التابع "تحسين أداء المؤسسة"

##### 1. بودية فاطمة وآخرون 2019:

عنوان الدراسة: أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على تحسين أداء المؤسسة – دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالشلف.<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة معرفة مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وأبعادها المتمثلة في (الحصول على الموارد البشرية، تنمية الموارد البشرية، الأجور والمكافآت)، وأداء المؤسسة وأبعاده المتمثلة في (البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية وبعد النمو والتعلم)، إضافة إلى إيجاد العلاقة بين المفهومين، من خلال الإشكالية التالية: ما مدى تأثير الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحسين أداء مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالشلف، وللقيام بالدراسة الميدانية وإسقاط الجانب النظري على الواقع، قام الباحثان باختبار مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالشلف، حيث قاما بالاستعانة باستبيان لجمع آراء الموظفين حول متغيري الدراسة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تؤثر على أداء المؤسسة من خلال الأبعاد الرئيسية لها، والمتمثلة في مختلف الإستراتيجيات التي تقوم بها المؤسسة فيما يتعلق بالموارد البشري؛
- تلعب الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية دورا هاما في المؤسسة، أين تسمح لها باستقطاب الكفاءات ذات المهارة لشغل الوظائف، ما ينعكس إيجابا على أداء المؤسسة؛
- إن مؤسسة سونلغاز تسعى إلى تحسين أدائها، خاصة فيما يتعلق بمجال البحث و التطوير، حيث تعمل حاليا على مشروع لإستغلال الطاقة الشمسية في توليد الكهرباء.

##### 2. مها طالب نوح الياسري 2017:

عنوان الدراسة: دور تطبيق الحكومة الإلكترونية في الأداء المؤسسي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بودية فاطمة وبن واضح سنوسي عائشة، أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على تحسين أداء المؤسسة – دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالشلف، مجلة البحوث والدراسات التجارية، مجلد 3، العدد 1، 2019.

<sup>2</sup> مها طالب نوح الياسري، دور تطبيق الحكومة الإلكترونية في الأداء المؤسسي، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، العدد 109، 2017، 69-91.

هدف البحث إلى دراسة دور تطبيق الحكومة الإلكترونية في تعزيز الأداء المؤسسي، حيث تتمثل أبعاد الحكومة الإلكترونية ب (دعم وإلتزام الإدارة العليا، البنى التقنية، التنظيم والموارد البشرية، المعرفة والمعلوماتية، إجراءات العمل، الاهتمام برضا المواطنين والأطراف المتعاملة) أما أبعاد الأداء المؤسسي فتمثلت في (تحسين الخدمة، الإبداع والإبتكار، والكفاءة والفعالية).

لقد استخدم البحث الإستبائية الإلكترونية كأداة لجمع البيانات، وقد اشتملت الإستبائية جميع العاملين في مشروع الحكومة الإلكترونية في دائرة التنسيق الحكومي وشؤون المواطنين في الأمانة العامة لمجلس الوزراء وفي كافة المستويات الإدارية وفي جميع فروعها البالغ عددهم 169 وكانت نسبة الإستجابة 100% وقد تم إستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات.

وقد توصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- إنعكاس فائدة الحكومة الإلكترونية على كفاءة العمل وإجراءاته ومن ثم على جودة الخدمة المقدمة للمواطن من خلال توفير الجهد والوقت والكلفة؛
- إن التحسن في الأداء المؤسسي يقود إلى تحسن أداء الجهات المرتبطة بها، وان المؤسسة تستخدم التكنولوجيا في عملها حفاظا منها على سرعة انجاز العمل والقليل من التعامل الورقي.

### 3. عبد الرزاق مُجَّد عثمان وآخرون 2016:

#### عنوان الدراسة: الحاكمية المؤسسية وأثرها على الأداء المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية<sup>1</sup>.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الحاكمية المؤسسية على الأداء المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية، حيث تمثلت أبعاد الأداء المؤسسي في (في الجدوى المالية، النمو، الفاعلية والكفاءة، والحد من المخاطر)، وقد استخدمت الاستبائية لجمع بيانات من عينة الدراسة التي تكونت من 32 شركة ومن مختلف القطاعات الصناعية كما تم الحصول على المعلومات الأخرى اللازمة للدراسة من القوائم المالية المنشورة لشركات عينة الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود أثر لتطبيق مبادئ الحاكمية المؤسسية على الأداء المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية؛
- إن وجود إطار فعال للحاكمية المؤسسية يؤثر وبشكل فعال على الأداء المؤسسي والمتمثل في الجدوى المالية، النمو، الفاعلية والكفاءة، والحد من المخاطر في الشركات الصناعية الأردنية.

### 4. حاتم يوسف النبل القراي وآخرون 2014:

#### عنوان الدراسة: التوجه الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي للشركات السودانية<sup>2</sup>.

تتسم الأسواق في الوقت الحاضر بدرجة عالية من التغير والتعدد في المتغيرات البيئية التي تحتم على الشركات توجيهها استراتيجيا يمكنها من تحقيق الميزة التنافسية.

<sup>1</sup> عبد الرزاق مُجَّد عثمان وعبد الوهاب سلامة المطارنة، الحاكمية المؤسسية وأثرها على الأداء المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية، العدد 21، 2016.

<sup>2</sup> حاتم يوسف النبل القراي وصديق بلل ابراهيم، التوجه الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي للشركات السودانية، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 2، 2014.

مستخدمة نظرية الموارد هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر التوجه الاستراتيجي ببعديه (التوجه التسويقي، التوجه الإبداعي) على أداء الشركات السودانية ببعدي (رضا العاملين والعملاء)، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لاختبار العينات الغير الاحتمالية والبالغ عددها (145) استبانة وجهت للإدارة العليا ومديري الإدارات الوسطى في تلك المؤسسات بنسبة إسترداد (91%)، ولاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام الانحدار المتعدد.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ايجابية بين التوجه الاستراتيجي والأداء؛
- هناك علاقة بين التوجه التسويقي ورضا العاملين، وهناك علاقة بين التوجه الإبداعي ورضا العاملين؛
- هناك علاقة بين التوجه التسويقي ورضا العملاء، وهناك علاقة بين التوجه الإبداعي ورضا العملاء؛
- كما توصلت الدراسة الى أن هناك علاقة ايجابية بين التوجه الإبداعي والأداء.

## 5. وهيبة ديجي 2013:

عنوان الدراسة: دور إستراتيجية التمييز في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية - دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة.<sup>1</sup>

حاولت الباحثة دراسة دور إستراتيجية التمييز ومدى مساهمة كل نوع من أنواعها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ومدى فعاليتها في الإبقاء على المؤسسة واكتسابها مكانة في السوق، وهذا من خلال عدة مؤشرات كالربحية، الحصة السوقية والإنتاجية... إلخ.

وبما أن مشكلة المؤسسات الجزائرية تأخذ أبعادا معقدة لأن هدف المؤسسات لم يعد يتعلق بعملية بيع المنتجات، وعليه تدفع المنافسة المؤسسات الجزائرية إلى التطوير وسوف لا يتم ذلك إلا من خلال ربط منتجاتها بالمزايا والمنافع التي تحققها أكبر وأفضل مما تقدمه المؤسسات المنافسة وكل ذلك يكون بإتباع التوجهات الحديثة، وباعتبار مؤسسة صناعة الكوابل من أكبر وأضخم المؤسسات الجزائرية في مجال صناعتها ولما لها أهمية على المستوى الوطني أخذها الباحث كدراسة حالة لبحثه.

ومنه توصلت الدراسة إلى مجموعه من النتائج نذكر منها ما يلي:

- تؤثر إستراتيجية التمييز على أداء المؤسسة من خلال مساهمتها في رفع الأرباح، زيادة الإنتاجية ورفع الحصة السوقية؛
- إن مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية خاصة بعد خصوصتها تطبق إستراتيجية التمييز.

<sup>1</sup> وهيبة ديجي، دور استراتيجية التمييز في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية - دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، مذكرة ماجستير غير منشورة تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013.

الفرع الثاني: الدراسات التي تناولت المتغير المستقل "إعادة هندسة العمليات"

1. شيراز حايف سي حايف وآخرون 2019:

عنوان الدراسة: دور إعادة هندسة العمليات في إكتساب الأسبقيات التنافسية<sup>1</sup>.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار دور إعادة هندسة العمليات كأحد أبرز الأساليب الإدارية الحديثة في اكتساب الأسبقيات التنافسية، وقد أجريت على عينة من أهم المؤسسات الجزائرية وفي أهم القطاعات (قطاع الطحن).

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- أنه توجد علاقة ارتباط إيجابية وأثر ذو دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد إعادة هندسة العمليات (البعد الإجرائي، البشري والتكنولوجي) في اكتساب الأسبقيات التنافسية (تحسين مستوى الجودة، تشجيع الإبداع، السيطرة على التكاليف، التحكم في عامل الوقت، وتحقيق المرونة في الفعل ورد الفعل اتجاه الأحداث)؛
- الاتجاه العام لمستوى وعي المبحوثين بأهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية وضرورة تطبيقها كان كبير جدا، وقد احتل البعد التكنولوجي المرتبة الأولى من حيث الأهمية من وجهة نظر المبحوثين، ثم البعد البشري ويليه البعد الإجرائي؛
- كلما زاد اهتمام مؤسسات قطاع الطحن بإعادة هندسة العمليات الإدارية أكثر أدى بها ذلك إلى اكتساب الأسبقيات التنافسية، حيث تؤثر هندسة العمليات الإدارية بأبعادها المختلفة تأثيرا مباشرا على قدرة مؤسسات هذا القطاع على اكتساب الأسبقيات التنافسية.

2. أحمد خليل محمود الكحلوت 2017:

عنوان الدراسة: علاقة إعادة هندسة العمليات بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في غزة<sup>2</sup>.

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم وواقع إعادة هندسة لعمليات والمهام والأنشطة المرتبطة بها، ودراسة العلاقة ما بين إعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية في غزة وتحقيق الميزة التنافسية لها، وقد تمثلت أبعاد إعادة هندسة العمليات في (التزام ودعم القيادة، إعادة بناء الهيكل التنظيمي، تمكين العاملين، تكنولوجيا المعلومات، الثقافة التنظيمية)، ولتحقيق هذه الأهداف اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي معتمدة على الاستبانة لجمع البيانات حيث تكون مجتمع الدراسة من 287 من الأكاديميين الإداريين في الجامعات وتكونت عينة الدراسة من 123 مفردة وقد استخدم الباحث الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss لتحليل البيانات، وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تطبيق إعادة هندسة العمليات في الجامعات الفلسطينية بمعدل مرتفع بنسبة 71.6%؛
- يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إعادة الهندسة والميزة التنافسية في الجامعات؛

<sup>1</sup> شيراز حايف سي حايف، فالتة اليمين ومفيدة بجاوي، دور إعادة هندسة العمليات في اكتساب الأسبقيات التنافسية دراسة حالة مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة، المجلة العالمية للإقتصاد والأعمال، الأردن، العدد 1، فبراير 2019، ص131.

<sup>2</sup> أحمد خليل محمود الكحلوت، علاقة إعادة هندسة العمليات بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في غزة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، 2017.

- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات التالية مرتبة تبعا للأهمية وقوة التأثير (الثقافة التنظيمية، التزام ودعم القيادة الجامعية) على الميزة التنافسية لدى الجامعات محل البحث.

### 3. زينب أبو علي خلف 2016:

عنوان الدراسة: إعادة هندسة العمليات في ضوء التوجه الاستراتيجي بحث ميداني لعينة القيادات العليا في وزارة النفط<sup>1</sup>.

هدف هذا البحث إلى التعرف على مستوى التوجه الاستراتيجي في وزارة النفط وشملت العينة القيادات العليا من مديري أقسام فما فوق وبعده 50 شخصا حيث تمثلت المشكلة في المنظمة المبحوثة إلى غموض في التوجه الإستراتيجي ومعرفة مدى توافق التوجه الاستراتيجي مع إعادة هندسة العمليات الإدارية وأبعادها (القيادة، دعم الإدارة، الموارد، الأنظمة والقوانين، الهيكل التنظيمي، مقاومة التغيير)، وتم الاعتماد على برنامج spss لمعالجة البيانات المتحصل عليها، وقد توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات منها:

- وجود علاقة إرتباط إيجابية بين التوجه الاستراتيجي وبين إعادة هندسة العمليات الإدارية وكذلك التوجه الاستراتيجي يؤثر في إعادة هندسة العمليات الإدارية حيث أن التوجه الاستراتيجي يسبق إعادة هندسة العمليات الإدارية؛
- تملك المنظمة المبحوثة القدرة على إجراء تغيير عملياتها وكذلك القوانين واللوائح واضحة للجميع إلا أنها تعاني من جمود ولا توأكب التطورات الحاصلة في البيئة المحيطة؛
- وجود هيكل تنظيمي هرمي معقد، مما أدى إلى وجود مركزية شديدة وعدم وجود تمكين للمستويات التنظيمية الأخرى للمهام وكذلك تعقد الإجراءات فيها.

### 4. Navida siher 2014:

عنوان الدراسة: Business Process Reengineering and Organizational Structure – A Case Study of Indian Commercial Banks.<sup>2</sup>

سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين إعادة هندسة العمليات والبنية التنظيمية في البنك الدولي الهندي، ولتحقيق هذا الغرض تم إختيار عينة متكونة من 250 موظف، وقد إستخدم الباحث الإستبيان لجمع البيانات.

وكشفت النتائج عن:

- وجود علاقة بين إعادة هندسة العمليات والبنية التنظيمية؛
- يعد الهيكل التنظيمي المعدل بعد تنفيذ إعادة هندسة العمليات أكثر فعالية وتنافسية؛
- إن عملية إعادة هندسة العمليات تبعا للدراسة تؤثر على المتغيرات المختلفة في المؤسسة مثلا لأشخاص والموظفين وقطاع الأعمال والتكنولوجيا وما إلى ذلك.

<sup>1</sup> زينب أبو علي خلف، إعادة هندسة العمليات في ضوء التوجه الاستراتيجي بحث ميداني لعينة القيادات العليا في وزارة النفط، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 97، 2016، ص 129-152.

<sup>2</sup> Naveeda Seher, **Business Process Reengineering and Organizational Structure – A Case Study of Indian Commercial Banks**, Socrates journal, vol 2, no 2, p126, 2014.



5. Hailekiros Sibhato وآخرون 2012:عنوان الدراسة: Evaluation on BPR Implementation in Ethiopian Higher Education Institutions.<sup>1</sup>

قامت هذه الدراسة بتحليل تطبيق عملية هندسة العمليات في مؤسسات التعليم العالي الأثيوبية، جامعة ميكيل وجامعة أكسوم وتبين الحالة الحالية لتلك المؤسسات، وبينت الدراسة العوامل المؤدية إلى نجاح وفشل التي تؤثر على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي، وقد جمع الباحث البيانات عن طريق (160) إستبانة وزعت على أعضاء هيئة التدريس وأيضاً اعتمدت على المقابلات مع الأكاديميين.

وأظهرت نتائج البحث أن أداء المؤسسات غير فعال في عملية التواصل وتحقيق أهداف هندسة العمليات، وأن تقدم تلك المؤسسات منخفض، وأوضحت النتائج أيضاً أن أهم عوامل نجاح الإستراتيجية هو تقييم التقدم، كما أوضحت أن كل من (عدم تدريب الموظفين، والتقارير غير الواقعية التي تخفي التقدم الفعلي الإستراتيجية، والإدارة المحبطة مع نتائج بطيئة، عدم تحديد الإدارة، وتردد الإدارة العليا في تمويل الإستراتيجية، وعجز تكنولوجيا المعلومات لدعم متطلبات الإستراتيجية) من العوامل المؤثرة سلباً على نجاح إستراتيجية إعادة هندسة العمليات.

الفرع الثالث: الدراسات التي تناولت المتغيرين معا1. بياض مصطفى 2018:

عنوان الدراسة: ممارسات إعادة هندسة العمليات الإدارية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز فرع التوزيع تندوف.<sup>2</sup>

تناولت هذه الورقة دراسة أثر استخدام أسلوب إعادة هندسة العملية الإدارية على الأداء بمؤسسة سونلغاز وحدة التوزيع تندوف، وقد تم استخدام الاستبيان لتحديد الأثر بين المتغيرين محل الدراسة، وذلك بتوزيع 45 استبانة على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن مؤسسة سونلغاز وحدة التوزيع تندوف تتبنى أسلوب إعادة هندسة العملية الإدارية مما ساهم في تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء بالمؤسسة محل الدراسة؛
- تتبنى وحدة التوزيع لسونلغاز فرع تندوف ممارسات إعادة هندسة العمليات الإدارية في مختلف عملياتها الإدارية.

<sup>1</sup> Hailekiros Sibhato & Ajit Pal Singh, **Evaluation on BPR Implementation in Ethiopian Higher Education Institutions**, Global Journal of Management and Business Research, Volume 12, Issue 11,2012.

<sup>2</sup> بياض مصطفى، ممارسات إعادة هندسة العمليات الإدارية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز فرع التوزيع تندوف، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 4، العدد3، 2018.

## 2. باسم حاكم كاظم 2016:

**عنوان الدراسة:** تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأداء المؤسسي / بحث في مكتب المفتش العام لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي<sup>1</sup>.

هدف هذا البحث إلى بيان تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية وأبعادها (العمليات الإدارية، تكنولوجيا المعلومات، الرؤية الإستراتيجية، الموارد البشرية) على الأداء المؤسسي في مكتب المفتش العام، وقد حددت مشكلة الدراسة في عدد من التساؤلات أهمها ما مدى تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤشرات الأداء المؤسسي المتمثلة في (الفلسفة والرسالة، الأهداف والغايات، الحكم والإدارة، النطاق المؤسسي، الموارد المؤسسية، الملائمة والارتباط، الاستمرارية، التأثير، الكفاءة والفعالية) للمكتب المبحوث؟ ومن أجل تحقيق هدف البحث والإجابة عن تساؤلات البحث، طبقت الدراسة على عينة مكونة من (60) فرد من موظفي المكتب من أصل (128) بمستوى وظيفي يمتد ما بين المدراء ورؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب ومسؤولي الوحدات وبعض الموظفين، وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات.

وحقق البحث جملة من النتائج من أبرزها:

- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وبين أبعاد الأداء المؤسسي؛
- وجود روتين وحلقات إدارية زائدة لا بد من إلغائها أو معالجتها من خلال تبسيط الإجراءات وإلغاء التعقيد ودعم إعادة الهيكلة ودمج الأعمال من أجل الوصول إلى الأفضل.

## 3. دراسة سمير عبد الله البحيري 2015:

**عنوان الدراسة:** دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية.<sup>2</sup>

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

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من 167 من رؤساء الأقسام ومدراء الدوائر الإداريين في الوزارة، حيث تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية، الدراسة الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من 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، ولكن تلك المتطلبات بحاجة إلى الدعم والتعزيز.

<sup>1</sup> 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، العدد 91، 2016.

<sup>2</sup> عبد الله سمير البحيري، دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2015.

- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $[\alpha = 0.05]$  بين تطبيق مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة وبين تحسين الأداء الإداري من خلال تحسين (جودة الأداء، تبسيط العمل، حجم الأداء، سرعة الإنجاز، كفاءة الأداء).

#### المطلب الثاني: موقع الدراسة الحالية في الدراسات السابقة

حاولنا في هذا المطلب تلخيص أوجه المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة سواء باللغة العربية أو الأجنبية حيث سنوضح نقاط التشابه ونقاط الاختلاف، من اجل تكوين إطار هام يوضح لنا النقاط الواجب التركيز عليها ومحاوله التعمق فيها.

#### الفرع الأول: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

بعد استعراضنا للدراسات السابقة التي تم إجراؤها نجد أنه هناك أوجه تشابه واختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية في عدة جوانب، والتي يمكن عرضها في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-1) : مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

| الدراسات السابقة   | الدراسة الحالية  |                       |
|--|--|-----------------------|
| تمت الدراسات في بيئة عربية وأجنبية وكانت من سنوات 2012 إلى 2019، حيث شملت الدراسات المؤسسات التالية: صناعية، خدماتية، وزارات، جامعات... إلخ، من أماكن مختلفة باكستان، ماليزيا، فلسطين، تندوف، شلف...   | أنجزت دراستنا خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2019/2018 أما بالنسبة للحدود المكانية فكانت في مؤسسة ENTP بحاسي مسعود ولاية ورقلة. | من حيث الزمان والمكان |
| ركزت مختلف الدراسات كذلك على عينات مختارة أي موجهة إلى العاملين والمديرين، وحتى هيئات التدريس باختلاف المكان الذي تم فيه انجاز الدراسة.  | ركزنا في دراستنا على عينة عشوائية مكونة من 135 عامل في المؤسسة محل الدراسة.  | من حيث العينة         |
| تنوعت الدراسات السابقة بين القطاع الخاص والعام (خدماتية، صناعية، إنتاجية، علمية)، وهذا ما يعطي لدراستنا أكثر مصداقية.  | استهدفت الدراسة القطاع العمومي، وهي مؤسسة ENTP.  | من حيث نوع القطاع     |
| تناولت الدراسات السابقة عدة متغيرات حيث ربطت إعادة هندسة العمليات وتحسين الأداء بمتغيرات مختلفة تمثلت في: التوجه الإستراتيجي، الميزة التنافسية، حوكمة الشركات، الحوكمة الالكترونية...، فقد تشابهت دراستنا مع دراسة سمير البحيري من حيث أبعاد المتغير المستقل المتمثلة في: إلتزام وقناعة الإدارة العليا، الإستراتيجية، الاتصال، تكنولوجيا المعلومات، الاستعداد للتغيير. | اعتمدت دراستنا على متغيرين ألا وهما: إعادة هندسة العمليات الإدارية ودورها في تحسين أداء المؤسسة.                                       | من حيث المتغيرات      |

المصدر: من إعداد الطالبة إعتقادا على الدراسات السابقة

### الفرع الثاني: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

تكمن أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة في كونها أسهمت في أهم النقاط التي سنتطرق لها وهي كالتالي:

- إثراء وإعداد الأدبيات النظرية وصياغة فرضيات الدراسة؛
- الاطلاع على تجارب الآخرين محليا وعربيا وعالميا؛
- المساعدة في تفسير وتحليل نتائج الدراسة الحالية؛
- ساهمت مجمل الدراسات السابقة وبشكل كبير في إعداد الإستبانة؛
- ساهمت في تحديد الأبعاد الأساسية التي تتلاءم مع المتغيرات المعتمدة.

خلاصة الفصل:

لقد تم التركيز في هذا الفصل على مختلف الجوانب النظرية المهمة في موضوع أداء المؤسسة، فقد تعرفنا في المبحث الأول على أهم مفاهيمه ومنه لاحظنا أنه لا يمكن تحديد مفهوم شامل وموحد للأداء لتعدد وجهات نظر الباحثين ولتداخله مع العديد من العلوم.

وتطرقنا إلى مفهوم تحسين الأداء وإبراز أهم الأسباب التي تدفع المؤسسة إلى تحسين أدائها لضمان بقائها وللوصول إلى أداء متميز يضمن لها الريادة في مجال نشاطها.

وأيضاً قمنا بالتركيز في هذا الفصل على أهم مدخل من مداخل تحسين الأداء ألا وهو منهج إعادة هندسة العمليات، حيث تناولنا أبرز تعاريفه، أهدافه، مبادئه، وأهم التغييرات التي يحدثها في بيئة العمل.

كما تطرقنا في المبحث الثاني إلى أهم الدراسات السابقة التي درست متغيرات البحث من جوانب مختلفة، وبيننا من خلاله أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية.

**الفصل الثاني: الدراسة  
الميدانية**

### تمهيد:

بعد التطرق إلى الفصل السابق الذي تناول الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة، حيث حاولنا إظهار العلاقة النظرية بين تحسين الأداء وإعادة هندسة العمليات الإدارية، قمنا في هذا الفصل بعرض الخطوات المنهجية التي تم إتباعها، من خلال تحديد مجتمع الدراسة والعينة المختارة، وكذلك أداة الدراسة المستعملة لجمع البيانات الضرورية التي تقوم عليها الدراسة الميدانية، بالإضافة إلى تحديد المنهج المستعمل وأهم الأساليب الإحصائية التي تسهل الوصول إلى النتائج المرغوبة.

### المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية

يحتوي هذا المبحث على الطرق والأساليب المستخدمة في الدراسة، المتمثلة في مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى عرض نبذة عن المؤسسة محل الدراسة وعرض المنهج والأدوات المستخدمة.

#### المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة

##### الفرع الأول: منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات

###### أولاً: منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة وللإجابة عن الإشكالية المطروحة، يجب إختيار منهج يحدد الخطوات التي يتبعها الباحث للوصول إلى الغاية التي بني من أجلها البحث، ونظراً لطبيعة موضوع هذه المذكرة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لتوضيح دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين أداء المؤسسة، وهو ما يتلاءم مع أغراض الدراسة، لأنه يعتبر الأسلوب الأنسب لدراسة المواضيع الإدارية.

###### ثانياً: مصادر جمع البيانات

لجمع البيانات الخاصة بالدراسة تم الإعتماد على مصدرين أساسيين هما:

1. المصادر الأولية: لمعالجة الجانب التطبيقي للدراسة، تم اللجوء إلى الإستبيان كأداة أساسية للدراسة؛
2. المصادر الثانوية: لإثراء الجانب المفاهيمي في الجزء النظري للدراسة، إعتمدت الباحثة على المصادر الثانوية المتمثلة في الكتب والمقالات، الأطروحات، البحوث والدوريات، التي تنوعت بين العربية والأجنبية.

##### الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

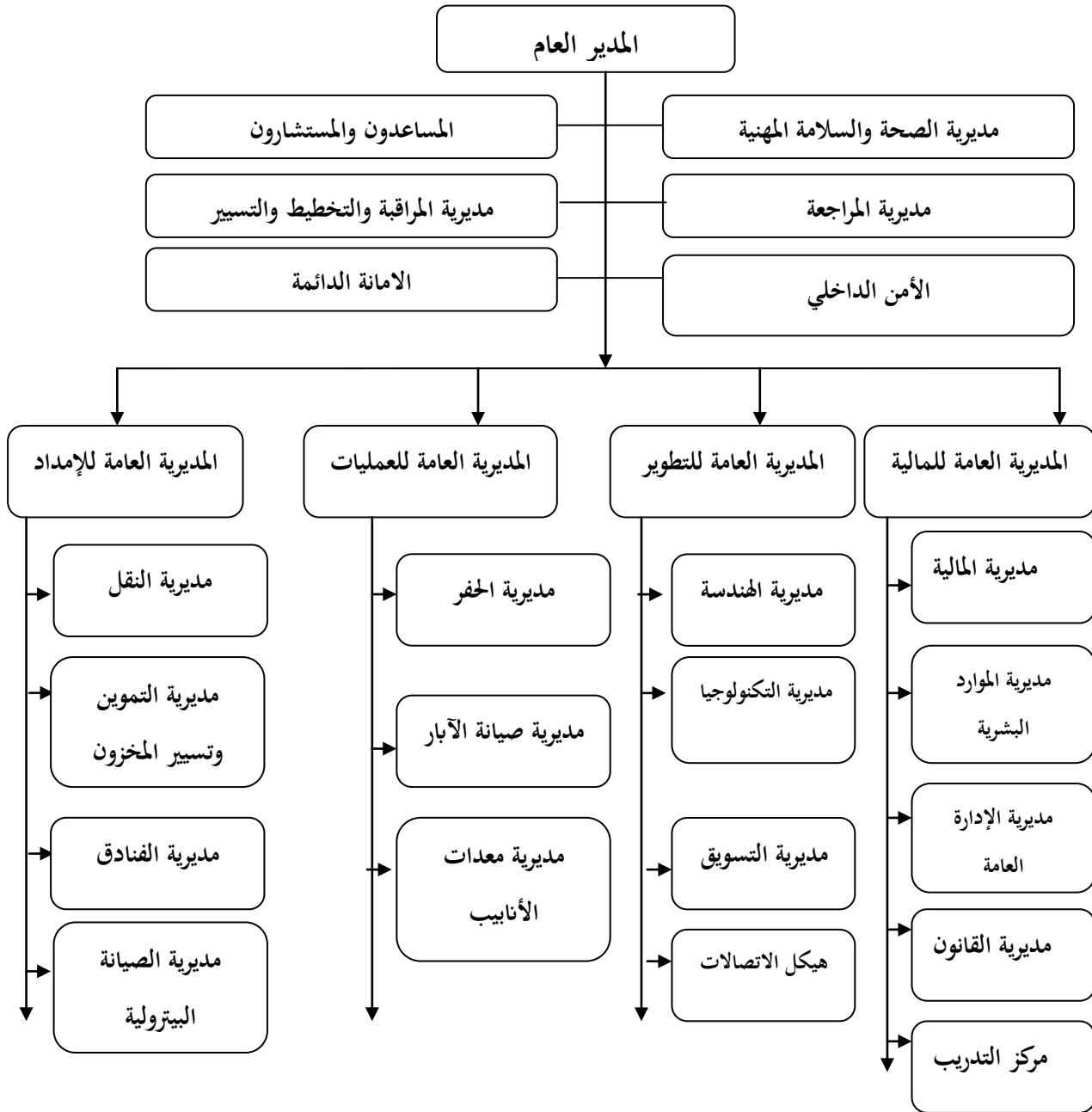
###### أولاً: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العمال الإداريين في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP بحاسي مسعود، التي تعتبر من المؤسسات الكبرى الناجحة محلياً في مجال حفر وصيانة الآبار، ولقد نشأت في 01 أوت 1981 بموجب المرسوم رقم 171/81، نتيجة إعادة هيكلة القطاع الصناعي للمحروقات وإنفصال 13 مؤسسة عن شركة سوناطراك، ومن بينها المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار لتصبح جاهزة للإنتاج في 1 جانفي 1983، وبعد صدور قانون إصلاح المؤسسات الوطنية أصبحت مؤسسة ENTP منذ 21 جوان 1989 شركة ذات أسهم، والممول الرئيسي لها هو مؤسسة سوناطراك.

أما المقر الرئيسي للمؤسسة فيوجد في دائرة حاسي مسعود بولاية ورقلة 20 أوت 1955، وتنشط حالياً برأس مال يقدر ب 44.438.468.725,10 دج، وبلغ عدد عمالها الإجمالي 9268 عاملاً أما عدد عمالها الإداريين بلغ 742 عامل وهم يمثلون مجتمع الدراسة منهم 118 نساء، وتتكون مؤسسة الأشغال في الآبار من عدة مدريات التي نوضحها في الهيكل التنظيمي الموالي:



الشكل (1 - 2): يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار



المصدر: من إعداد الطلبة إعتقادا على وثائق المؤسسة

يتضح من الشكل أعلاه أن المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار تحتوي على هيكل العمليات الميدانية، الهياكل الإمدادية والهياكل الوظيفية، حيث تعمل هذه الهياكل بشكل متناسق لضمان السير الحسن للأنشطة المختلفة، وكل هذه الهياكل تقع تحت إشراف المدير العام بمساعدة المدريات والأقسام التي تقع في المستوى الأول من الهيكل التنظيمي، وتعتبر مديرية المراقبة والتخطيط والتسيير من أهمها حيث تعمل هذه المديرية على مراقبة وتسيير جميع الهياكل المبينة أعلاه، وأيضا تهتم بتحسين هذه الهياكل للوصول إلى أهداف المؤسسة، وتظهر هذه التغييرات في الملحق رقم 3.

ثانيا: عينة الدراسة

أجريت الدراسة الحالية على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة وهم العمال الإداريين بمختلف درجاتهم، وقد تم توزيع 150 إستبانا، استرجع منها 140 استبيان مع رفض 5 منها لأنها لا تستوفي الشروط المطلوبة، والجدول التالي يوضح توزيع الإستبيانات:

الجدول (1-2) يوضح توزيع الاستبيانات في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار

| النسبة المئوية | العدد | البيان                          |
|----------------|-------|---------------------------------|
| 100 %          | 150   | عدد الاستبيانات الموزعة         |
| 93.33 %        | 140   | عدد الاستبيانات المسترجعة       |
| 3.33 %         | 05    | عدد الاستبيانات الملغاة         |
| 90 %           | 135   | عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل |

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج توزيع الإستبيان

ثالثا: وصف العينة

قصد وصف عينة الدراسة، قامت الباحثة بعرض العينة حسب الخصائص الشخصية كما هو موضح في الجداول الموالية:

أولا الجنس: الجدول الموالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجدول (2-2) يوضح توزيع العينة حسب الجنس

| النسبة % | التكرار | الجنس   |
|----------|---------|---------|
| 88.1 %   | 119     | ذكر     |
| 11.9 %   | 16      | أنثى    |
| 100 %    | 135     | المجموع |

المصدر من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss

يتبين من الجدول أعلاه أن عدد الذكور في العينة بلغ 119 بنسبة 88.1%، بينما بلغ عدد الإناث 16 بنسبة 11.9% وهي نسبة جد قليلة مقارنة بنسبة الذكور، والسبب في ذلك يعود إلى طبيعة النشاط الذي تزاوله المؤسسة في قطاع المحروقات، وهو قطاع حساس بالنسبة للدولة الجزائرية لذلك حجم الأعمال والأعباء الإدارية كبير ويتطلب متابعة للأنشطة داخل المؤسسة وأنشطة الحفر وصيانة الآبار على مستوى ورشات العمل البعيدة عن منطقة حاسي مسعود، وهذا النوع من الأعمال يتسم بالصعوبة والضغط مما يتطلب التواجد في المؤسسة في كل الأوقات وهذا ما قد يتطلب العنصر الذكري.

ثانيا ديمومة الوظيفة: الجدول الموالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير ديمومة الوظيفة

الجدول (2-3) يوضح توزيع العينة حسب ديمومة الوظيفة

| الديمومة الوظيفية | التكرار | النسبة % |
|-------------------|---------|----------|
| دائم              | 108     | 80 %     |
| متعاقد            | 27      | 20 %     |
| المجموع           | 135     | 100 %    |

المصدر من إعداد الطالبة اعتماداً على برنامج spss

يتضح من الجدول السابق أن العاملين في المؤسسة تختلف وضعياتهم القانونية، حيث أن 108 من العمال هم موظفين دائمين حيث يمثلون 80% من عينة الدراسة، أما 20% من العمال هم موظفين متعاقدين، ويرجع اهتمام المؤسسة بإدراج الوضعية المؤقتة لنظامها لتستقطب كفاءات وخبرات جديدة، تكون قادرة على أداء عملها بسهولة، وأيضاً فإن سياسة المؤسسة تفرض عليها اللجوء إلى أفراد مؤقتين.

ثالثاً العمر: الجدول الموالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

الجدول (2-4) يوضح توزيع العينة حسب العمر

| فئة العمر               | التكرار | النسبة % |
|-------------------------|---------|----------|
| أقل من 30 سنة           | 26      | 19.3 %   |
| من 30 إلى أقل من 40 سنة | 76      | 56.3 %   |
| من 40 إلى أقل من 50 سنة | 25      | 18.5 %   |
| من 50 سنة فما أكثر      | 8       | 5.9 %    |
| المجموع                 | 135     | 100 %    |

المصدر من إعداد الطالبة اعتماداً على برنامج spss

في الجدول أعلاه نلاحظ أن الفئة العمرية الأكثر هي (من 30 إلى أقل من 40 سنة) حيث بلغ عددها 76 فرداً وجاءت بنسبة 56.3%، تليها الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) التي بلغ عددها 26 فرداً بنسبة 19.3%، تليها فئة (40 إلى أقل من 50 سنة) بنسبة 18.5%، وأخيراً الفئة (من 50 سنة فما أكثر) بنسبة 5.9%، وهذا يدل على أن المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار تولي اهتماماً للفئة الشبابية في شغل المناصب الإدارية لأن لديهم القدرة على تحمل ضغوط ومصاعب العمل ولأن المستوى التعليمي للشباب عالي وحديث، كذلك فإن المؤسسة تستقطب فئة الشباب لسد المناصب الشاغرة بسبب خروج الموظفين المتقاعدين.

رابعاً مستوى التعليم: الجدول الموالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير مستوى التعليم

الجدول (2-5) يوضح توزيع العينة حسب مستوى التعليم

| النسبة % | التكرار | مستوى التعليم |
|----------|---------|---------------|
| 26.7 %   | 36      | دون الليسانس  |
| 40.7 %   | 55      | ليسانس        |
| 32.6 %   | 44      | فوق الليسانس  |
| 100 %    | 135     | المجموع       |

المصدر من إعداد الطالبة اعتماداً على برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه بأن أغلبية أفراد الدراسة لهم شهادات جامعية، فنسبة 40.7 % منهم حاصلين على شهادة الليسانس و32.6 % لديهم شهادات ما فوق الليسانس، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 26.7 % لم يصلوا على شهادات جامعية وهي نسبة منخفضة مقارنة بالأغلبية، وهذا مؤشر إيجابي يدل أن المؤسسة محل الدراسة تعطي أهمية للمستوى العلمي بسبب طبيعة العمل ولأن مناصب العمل الإداري فيها تقتضي ذلك.

خامساً الأقدمية: الجدول الموالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

الجدول (2-6) يوضح توزيع العينة حسب الأقدمية

| النسبة % | التكرار | الأقدمية في المؤسسة   |
|----------|---------|-----------------------|
| 19.3 %   | 26      | أقل من 5 سنوات        |
| 31.1 %   | 42      | من 5 إلى أقل 10 سنوات |
| 37.0 %   | 50      | من 10 إلى أقل 20 سنة  |
| 12.6 %   | 17      | أكثر من 20 سنة        |
| 100 %    | 135     | المجموع               |

المصدر من إعداد الطالبة اعتماداً على برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر فئة من أفراد العينة تتراوح مدة تواجدهم بالمؤسسة من 10 إلى أقل من 20 سنة، إذ بلغ عدد تكرارهم 50 عامل، ونسبة مئوية بلغت 37.1 %، تليها الفئة التي تتراوح أقدميتها بين 5 إلى أقل من 10 سنوات التي بلغ تكرارها 42 عامل، بنسبة 31.1 %، ثم تليها الفئة التي لها في المؤسسة أقل من 5 سنوات وبلغ عددها 26 عامل بنسبة 19.3 %، وأخيراً فئة الأكثر من 20 سنة بتكرار بلغ 17 عامل بنسبة 12.6 %، ومن هنا نجد أن عنصر الأقدمية متوفر بدرجة كبيرة في المؤسسة محل الدراسة، مما يدل أنها تحافظ على عمالها القدامى لأنهم ملمون بقواعد العمل وبقيم المؤسسة وإجراءاتها، كما أنها لم تهمل توظيف الكفاءات الشابة لاستثمار طاقاتهم وجهودهم، كذلك فإن مستوى الأجور مرتفع مما يسمح لها بالحفاظ على العمال.

سادسا الوظيفة: الجدول الموالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

الجدول (2-7) يوضح توزيع العينة حسب الوظيفة

| النسبة % | التكرار | الوظيفة    |
|----------|---------|------------|
| 1.5 %    | 2       | مدير       |
| 1.5 %    | 2       | نائب مدير  |
| 18.5 %   | 25      | رئيس مصلحة |
| 78.5 %   | 106     | موظف       |
| 100 %    | 135     | المجموع    |

المصدر من إعداد الطالبة إعتقادا على برنامج spss

يبين الجدول بأن نسبة الموظفين الذين يشغلون منصب مدير ونائب مدير جاءت متساوية وهي 1.5 %، ونسبة 18.5 % هم رؤساء المصالح، إذ بلغ عددهم 25 فردا، أما النسبة الأكبر مثلت الموظفين 78.5 %، بتكرار بلغ 106 فرد، من النسب المبينة نلاحظ أن أكثر أفراد الدراسة هم الموظفين ورؤساء المصالح لأنهم الفئة التي تفاعلت مع الاستبيان بشكل أدق وصریح ولأن عددهم هو الأكبر في المؤسسة.

#### المطلب الثاني: الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة

##### الفرع الأول: أداة الدراسة

لجمع بيانات الدراسة تم الإعتماد على المقابلة الشخصية مع بعض المسؤولين ورؤساء المصالح والموظفين حيث إستعملنا إجاباتهم عند مناقشة النتائج، لدعم إجابات الإستبيان الذي يعتبر الأداة الرئيسية للدراسة، حيث يعتبر الإستبيان هو الأداة الأنسب وأكثرها ملاءمة لطبيعة البحث، حيث قمنا بتقسيم الإستبيان إلى ثلاث محاور وهي:

- المحور الأول يتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد العينة كالجنس، ديمومة الوظيفة، العمر، مستوى التعليم، الخبرة، الوظيفة؛
- المحور الثاني ويتعلق هذا المحور بالمتغير المستقل وهو إعادة هندسة العمليات الإدارية الذي قسم بدوره إلى ستة أبعاد هي: (الإستراتيجية، التزام وقناعة الإدارة العليا، تمكين العاملين، الإتصال الفعال، تكنولوجيا المعلومات والاستعداد للتغيير) حيث يشمل هذا الجزء على 24 عبارة؛
- المحور الثالث يتعلق بالمتغير التابع وهو تحسين أداء المؤسسة ولقياسه قمنا بالإعتماد على ثلاثة مؤشرات هي: (مؤشر نمو الأرباح، مؤشر جودة الخدمة، مؤشر رضا العاملين) واشتمل على 15 عبارة مقسمة على المؤشرات الثلاثة بالتساوي أي 5 عبارات خاصة بكل مؤشر.

ولللإجابة على العبارات الخاصة بالمحور الأول والثاني في الاستبيان تم الاعتماد على مقياس ليكارت ذي 3 درجات، لمعرفة آراء العمال حول موضوع الدراسة، وتحديد درجة موافقتهم على العبارات ، الواردة في الاستبيان حسب مقياس " ليكارت الثلاثي" كما يلي:

- موافق تعطى لها 3 درجات؛

- محايد تعطي لها درجتان؛
  - غير موافق تعطي لها درجة واحدة.
- وحسب الدراسات السابقة يقسم مقياس " ليكارت الثلاثي " كما هو موضح كما يلي:

الجدول (2-8) يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى ( مقياس ليكارت)

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

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على الدراسات السابقة

### الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة

بعد جمع الإستبيان وتفرغ البيانات المتحصل عليها في برنامج SPSS، إستخدمنا مجموعة من أساليب الإحصائية وهي:

- إختبار ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات أداة الدراسة؛
- النسب المئوية والتكرارات وذلك من أجل تحليل البيانات الشخصية؛
- المتوسط الحسابي لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل عبارة، حيث يساعدنا على ترتيب العبارات وبيّن لنا الأبعاد التي لها أعلى متوسط؛
- الانحراف المعياري لمعرفة التشتت الحاصل لأفراد الدراسة نحو كل فقرة؛
- مصفوفة الإرتباط لبيرسون لغرض اختبار العلاقة بين المتغيرين؛
- تحليل الإنحدار الخطي البسيط للوقوف على اثر المتغير المستقل على المتغير التابع؛
- تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للوقوف على أثر أبعاد المتغير المستقل على التغير التابع وصياغة المعادلة النهائية.

### الفرع الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

#### أولاً: صدق أداة الدراسة

لغرض التأكد من مصداقية أداة الدراسة، تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين في الكلية، للتحقق من مدى وضوح ودقة الفقرات المستخدمة لقياس مدى تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات ودوره في تحسين الأداء في المؤسسة محل الدراسة، وقد تم الأخذ بتوجيهات المحكمين حول إجراء التعديلات اللازمة، لنحصل في الأخير على استبيان في نسخته كما هو مبين في الملحق 2.

#### ثانياً: ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة ما إذا كان الاستبيان سيغطي نفس النتائج باحتمال مساوي لقيمة معامل المحسوب في حالة ما إذا تم إعادة توزيعها على نفس أفراد العينة، لذلك قمنا بفحص عبارات الاستبيان من خلال مقياس ألفا كرونباخ، لأنه يعد أحد أهم طرق قياس الثبات، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول (2-9) يوضح قيم معامل ألفا كرونباخ لكل بعد

| المحور                        | البعد                        | عدد الفقرات | معامل الثبات |
|-------------------------------|------------------------------|-------------|--------------|
| تحسين أداء المؤسسة            | مؤشر نمو الأرباح             | 5           | 0.72         |
|                               | مؤشر جودة الخدمة             | 5           | 0.70         |
|                               | مؤشر رضا العاملين            | 5           | 0.76         |
|                               | المجموع                      | 15          | 0.81         |
| إعادة هندسة العمليات الإدارية | الاستراتيجية                 | 4           | 0.78         |
|                               | إلتزام وقناعة الإدارة العليا | 4           | 0.66         |
|                               | تمكين العاملين               | 4           | 0.72         |
|                               | الاتصال الفعال               | 4           | 0.67         |
|                               | تكنولوجيا المعلومات          | 4           | 0.71         |
|                               | الاستعداد لتغيير             | 4           | 0.67         |
|                               | المجموع                      | 24          | 0.87         |
|                               | اجمالي فقرات الاستبيان       | 39          | 0.91         |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد على نتائج برنامج spss

يتضح لنا من الجدول السابق أن قيمة أن معامل ألفا كرونباخ لمحور "تحسين أداء المؤسسة" هي 0.81 وهي قيمة مرتفعة، مقسمة على مؤشرات الثلاثة للمحور 0.72 لمؤشر نمو الأرباح، 0.70 لمؤشر جودة الخدمة و 0.76 لمؤشر رضا العاملين، أما المحور الثاني فكانت قيمة ألفا كرونباخ فيه تتراوح بين (0.66 و 0.78) مقسمة على أبعاده الستة أما قيمة ألفا كرونباخ الكلية لهذا المحور كانت 0.87 وهي قيمة مرتفعة، وعموما كانت قيمة معامل ثبات الاستبيان بكل أبعاده هي 0.91 وهو مقبول إحصائيا لأنه يتجاوز 68 %، مما يعني أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات مما يجعلها صالحة لإستوفاء متطلبات الدراسة.

**المبحث الثاني: تحليل النتائج ومناقشتها**

يهدف هذا المبحث إلى عرض النتائج التي توصلت إليها الباحثة من عمليات التحليل الإحصائي، وإظهار العلاقة بين متغيرات الدراسة بالاعتماد على مجموع من الأدوات الإحصائية التي ذكرناها سابقا.

**المطلب الأول: تحليل عبارات الإستبيان**

**الفرع الأول: تحليل العبارات الخاصة بمحور إعادة هندسة العمليات الإدارية**

**1. البعد الأول: الإستراتيجية**

يظهر الجدول الموالي نتائج إجابات المستجوبين المتعلقة ببعد الإستراتيجية في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، وهي كالتالي:

الجدول (2-10) يوضح نتائج تحليل العبارات الخاصة ببعد الإستراتيجية

| الرقم | الفقرة   | الترتيب | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النتيجة |
|-------|--|---------|-----------------|-------------------|---------|
| 1     | تعتمد الإدارة العليا خطة إستراتيجية واضحة ومحددة لإعادة هندسة العمليات الإدارية. | 1       | 2.3778          | 0.83636           | مرتفع   |
| 2     | تعمل الإدارة العليا على تقييم الخطة الإستراتيجية بشكل دوري.                      | 2       | 2.3185          | 0.79787           | متوسط   |
| 3     | توفر الإدارة العليا الإمكانيات والموارد اللازمة لتطبيق الخطة الإستراتيجية.       | 3       | 2.2000          | 0.87075           | متوسط   |
| 4     | تتسم الأهداف الإستراتيجية بالمرونة بحيث يمكن تعديلها كلما طرأت ظروف جديدة.       | 4       | 2.1111          | 0.83458           | متوسط   |
|       | المجموع  |         | 2.2519          | 0.65256           | متوسط   |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد على نتائج برنامج spss

يظهر من الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات بعد الإستراتيجية بلغ (2.25) وانحراف معياري بلغ (0.65)، وقد جاءت الفقرة "تعتمد الإدارة العليا خطة إستراتيجية واضحة ومحددة لإعادة هندسة العمليات الإدارية" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.37) وانحراف معياري (0.83)، بينما جاءت الفقرة "تعمل الإدارة العليا على تقييم الخطة الإستراتيجية بشكل دوري" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغت قيمته (2.31) وانحراف معياري بلغ (0.79)، في حين جاءت الفقرة "توفر الإدارة العليا الإمكانيات والموارد اللازمة لتطبيق الخطة الإستراتيجية" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.20) وانحراف معياري (0.87)، وقد جاءت الفقرة "تتسم الأهداف الإستراتيجية بالمرونة بحيث يمكن تعديلها كلما طرأت ظروف جديدة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قيمه (2.11) وانحراف معياري قيمته (0.83).

كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لكل فقرات هذا البعد جاءت بدرجة متوسطة، مما يدل على وجود مستوى متوسط من الاهتمام بوضع إستراتيجية واضحة لإعادة هندسة العمليات الإدارية حيث أن المؤسسة محل الدراسة لا تعطي أولوية لتقييم الخطة الإستراتيجية لتصحيح الأخطاء قبل تراكمها ومتابعة تنفيذها وتعديلها كلما طرأت ظروف جديدة.



2. البعد الثاني: إلتزام وقناعة الإدارة العليا

يظهر الجدول الموالي نتائج إجابات المستجوبين المتعلقة ببعد إلتزام وقناعة الادارة العليا في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، وهي كالتالي:

الجدول (2-11) يوضح نتائج تحليل العبارات الخاصة ببعد إلتزام وقناعة الإدارة العليا

| الرقم | الفقرة  | الترتيب | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النتيجة |
|-------|---|---------|-----------------|-------------------|---------|
| 1     | تعمل الإدارة العليا على دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة.           | 2       | 2.1333          | 0.80854           | متوسط   |
| 2     | تعيد الإدارة العليا النظر في الإجراءات المتبعة للتخلص من الإجراءات الروتينية. | 4       | 2.0000          | 0.86387           | متوسط   |
| 3     | تحدد الإدارة العليا العمليات الإدارية التي يمكن تحسينها.                      | 1       | 2.2889          | 0.79988           | متوسط   |
| 4     | تلتزم الإدارة العليا بالمراجعة المستمرة لنتائج إعادة هندسة العمليات الإدارية. | 3       | 2.1852          | 0.84805           | متوسط   |
|       | المجموع   |         | 2.1519          | 0.85757           | متوسط   |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد على نتائج برنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه أن المتوسط العام لفقرات بعد إلتزام وقناعة الإدارة العليا بلغت قيمته (2.15) وانحراف معياري بلغ (0.85)، وقد احتلت الفقرة " تحدد الإدارة العليا العمليات الإدارية التي يمكن تحسينها" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.28) وانحراف معياري بلغ (0.79)، في حين جاءت الفقرة " تعمل الإدارة العليا على دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2.13) وانحراف معياري بلغ (0.80)، ثم تلتها الفقرة " تلتزم الإدارة العليا بالمراجعة المستمرة لنتائج إعادة هندسة العمليات الإدارية" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (2.18) وانحراف معياري بلغ (0.84)، وفي الأخير جاءت الفقرة " تعيد الإدارة العليا النظر في الإجراءات المتبعة للتخلص من الإجراءات الروتينية" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (2.00) وانحراف معياري بلغ (0.86).

كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لكل فقرات هذا البعد جاءت بدرجة متوسطة مما يدل على نقص اهتمام الإدارة العليا بدعم الأنشطة اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، إذ أنها لا تعيد النظر في الإجراءات المتبعة للتخلص من الإجراءات الروتينية بصفة مستمرة.

3. البعد الثالث: تمكين العاملين

يظهر الجدول الموالي نتائج إجابات المستجوبين المتعلقة ببعد تمكين العاملين في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، وهي كالتالي:

الجدول (2-12) يوضح نتائج تحليل العبارات الخاصة ببعدها تمكين العاملين

| الرقم | الفقرة  | الترتيب | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النتيجة |
|-------|---|---------|-----------------|-------------------|---------|
| 1     | تمنح الإدارة العليا السلطات والصلاحيات الكافية لإنجاز المهام بسهولة.  | 3       | 2.0815          | 0.88142           | متوسط   |
| 2     | تعمل الإدارة العليا على تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين باستمرار. | 2       | 2.1037          | 0.87481           | متوسط   |
| 3     | تعقد اجتماعات دورية في الشركة، بهدف تبادل المعلومات بشكل منظم.        | 1       | 2.2815          | 0.87802           | متوسط   |
| 4     | تعمل الإدارة العليا على مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات.            | 4       | 1.7852          | 0.91737           | متوسط   |
|       | المجموع   |         | 2.0630          | 0.65486           | متوسط   |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد على نتائج برنامج spss

يبين الجدول أعلاه أن المتوسط العام لفقرات بعد تمكين العاملين بلغ (2.06) وانحراف معياري بلغ (0.65)، حيث جاءت الفقرة "تعقد اجتماعات دورية في الشركة، بهدف تبادل المعلومات بشكل منظم" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.28) وانحراف معياري بلغ (2.10)، وفيما يتعلق بالفقرة "تعمل الإدارة العليا على تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين باستمرار" فقد احتلت المرتبة الثانية بمتوسط بلغت قيمته (2.10) وانحراف معياري بلغ (0.87)، أما فيما يتعلق بالمرتبة الثالثة فقد احتلتها الفقرة "تمنح الإدارة العليا السلطات والصلاحيات الكافية لإنجاز المهام بسهولة"، وفي الأخير جاءت الفقرة "تعمل الإدارة العليا على مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (1.78) وانحراف معياري بلغ (0.91). كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة متوسطة مما يدل على نقص الاهتمام بتمكين العاملين في المؤسسة محل الدراسة، إذ أن الإدارة لا تتجه لتفويض السلطات والصلاحيات إلا في بعض الحالات، ولا تولي إهتمام كبير للبحث في الاحتياجات التدريبية.

#### 4. البعد الرابع: الاتصال الفعال

يظهر الجدول الموالي نتائج إجابات المستجوبين المتعلقة ببعدها الاتصال الفعال في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، وهي كالتالي:

الجدول (2-13) يوضح نتائج تحليل العبارات الخاصة ببعده الاتصال الفعال

| الرقم | الفقرة   | الترتيب | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النتيجة |
|-------|--|---------|-----------------|-------------------|---------|
| 1     | يتسم الهيكل التنظيمي بسرعة الاتصال الإداري بين المستويات الإدارية المختلفة.                | 3       | 2.0222          | 0.88492           | متوسط   |
| 2     | تتميز الاتصالات بين المستويات الإدارية المختلفة بالدقة والوضوح.                            | 1       | 2.0370          | 0.85000           | متوسط   |
| 3     | تتماز قنوات الاتصال المستعملة في المؤسسة بتوصيل القرارات والتعليمات في الوقت المناسب.      | 1       | 2.0370          | 0.85000           | متوسط   |
| 4     | يقضي نظام الاتصال المستخدم بين المستويات الإدارية المختلفة على الروتين في إتمام المعاملات. | 2       | 2.1556          | 0.87985           | متوسط   |
|       | المجموع  |         | 2.0630          | 0.61520           | متوسط   |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد على نتائج برنامج spss

يظهر من الجدول أعلاه أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد بلغ (2.06) وانحراف معياري بلغ (0.61)، بحيث احتلت الفقرة "تتميز الاتصالات بين المستويات الإدارية المختلفة بالدقة والوضوح" والفقرة "تتماز قنوات الاتصال المستعملة في المؤسسة بتوصيل القرارات والتعليمات في الوقت المناسب" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.03) وانحراف معياري بلغ (0.85)، ثم احتلت الفقرة "يقضي نظام الاتصال المستخدم بين المستويات الإدارية المختلفة على الروتين في إتمام المعاملات" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قيمته (2.15) وانحراف معياري قيمته (0.87)، في حين احتلت الفقرة "يتسم الهيكل التنظيمي بسرعة الاتصال الإداري بين المستويات الإدارية المختلفة" المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قيمته (2.02) وانحراف معياري قيمته (0.88). كما يبين الجدول أن المتوسطات الحسابية لكل فقرات هذا البعد جاءت بدرجة متوسطة، مما يدل أن هناك توفر للحد الأدنى من متطلبات الاتصال اللازمة في المؤسسة مما يعني أن نظام الاتصال غير كافي، ولا يقضي بصفة تامة على الروتين في إتمام المعاملات بسبب كبر حجم المؤسسة.

#### 5. البعد الخامس: تكنولوجيا المعلومات

يظهر الجدول الموالي نتائج إجابات المستجوبين المتعلقة ببعده تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، وهي كالتالي:

الجدول (2-14) يوضح نتائج تحليل العبارات الخاصة ببعده تكنولوجيا المعلومات

| الرقم | الفقرة  | الترتيب | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النتيجة |
|-------|---|---------|-----------------|-------------------|---------|
| 1     | تعمل المؤسسة على مواكبة التغيرات والتطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة.     | 2       | 2.2889          | 0.85402           | متوسط   |
| 2     | تمكن تكنولوجيا المعلومات المستخدمة من إعادة تصميم العمليات الإدارية.          | 1       | 2.3185          | 0.80717           | متوسط   |
| 3     | تمكن تكنولوجيا المعلومات المستخدمة الموظفين من إدارة أعمالهم الإدارية بسهولة. | 3       | 2.2296          | 0.84589           | متوسط   |

|       |         |        |         |  |
|-------|---------|--------|---------|--|
| متوسط | 0.90591 | 2.0148 | 4       | تعمل تكنولوجيا المعلومات المستخدمة على إنجاز العمليات الإدارية بسرعة ودقة. |
| متوسط | 0.62781 | 2.2130 | المجموع |  |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد على نتائج برنامج spss

يظهر من الجدول أعلاه أن المتوسط العام لفقرات بعد تكنولوجيا المعلومات بلغ (2.21) وانحراف معياري بلغ (0.62)، وقد جاءت الفقرة "تمكن تكنولوجيا المعلومات المستخدمة من إعادة تصميم العمليات الإدارية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.31) وانحراف معياري بلغ (0.80)، في حين جاءت الفقرة "تعمل المؤسسة على مواكبة التغيرات والتطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2.28) وانحراف معياري بلغ (0.85)، واحتلت الفقرة "تمكن تكنولوجيا المعلومات المستخدمة الموظفين من إدارة أعمالهم الإدارية بسهولة" المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (2.22) وانحراف معياري بلغ (0.84)، أما فيما يتعلق بالفقرة "تعمل تكنولوجيا المعلومات المستخدمة على إنجاز العمليات الإدارية بسرعة ودقة" فقد احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.01) وانحراف معياري بلغ (0.90).

ويبين الجدول أيضا أن المتوسطات الحسابية لكل فقرات هذا البعد جاءت بدرجة متوسطة، مما يدل على ضعف البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، لأن الإدارة لا تعمل على مواكبة التغيرات والتطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة بشكل كبير، وتكنولوجيا المعلومات المتوفرة لا تمكن الموظفين من إنجاز أعمالهم الإدارية بسهولة.

#### البعد السادس: الاستعداد للتغيير

يظهر الجدول الموالي نتائج إجابات المستجوبين المتعلقة ببعد الاستعداد للتغيير في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، وهي كالتالي:

الجدول (2-15) يوضح نتائج تحليل العبارات الخاصة ببعد الاستعداد للتغيير

| الرقم | الفقرة  | الترتيب | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النتيجة |
|-------|---|---------|-----------------|-------------------|---------|
| 1     | يتوفر لدى الإدارة العليا الرغبة والاستعداد للتغيير الجذري في العمليات الإدارية. | 3       | 2.0444          | 0.82739           | متوسط   |
| 2     | يتقبل الموظفون التغيير الجذري والسريع للعمليات والأنشطة.                        | 3       | 2.0444          | 0.82739           | متوسط   |
| 3     | تعمل الإدارة العليا على إعادة توصيف الوظائف وتبسيطها وتقسيمها على فرق العمل.    | 2       | 2.0593          | 0.82646           | متوسط   |
| 4     | يتم استحداث وحدات إدارية جديدة لمواكبة التغييرات اللازمة.                       | 1       | 2.2074          | 0.85603           | متوسط   |
|       | المجموع   |         | 2.0889          | 0.59418           | متوسط   |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد على نتائج برنامج spss

يبين الجدول أعلاه أن المتوسط العام لفقرات بعد الاستعداد للتغيير بلغ (2.08) وانحراف معياري بلغ (0.59)، وقد جاءت الفقرة "يتم استحداث وحدات إدارية جديدة لمواكبة التغييرات اللازمة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.20) وانحراف معياري بلغ (0.85)، وجاءت الفقرة "تعمل الإدارة العليا على إعادة توصيف الوظائف وتبسيطها وتقسيمها على فرق العمل" في

المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2.05) وانحراف معياري بلغ (0.82)، في حين احتلت الفقرة "يتوفر لدى الإدارة العليا الرغبة والاستعداد للتغيير الجذري في العمليات الإدارية" والفقرة "يتقبل الموظفون التغيير الجذري والسريع للعمليات والأنشطة" المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (2.04) وانحراف معياري بلغ (0.82).

كما يبين الجدول أن المتوسطات الحسابية لكل فقرات هذا البعد جاءت بدرجة متوسطة، مما يدل على ضعف رغبة العاملين في تقبل التغييرات التي قد تحدثها المؤسسة.

#### سابعا: تحليل جميع الأبعاد المتعلقة بإعادة هندسة العمليات

يظهر الجدول الموالي نتائج إجابات المستجوبين المتعلقة بأبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، وبناء على هذه النتائج قمنا بتحليل الفرضية الأولى وهي كالتالي:

**الفرضية H0:** توفر المؤسسة محل الدراسة بدرجة كبيرة متطلبات تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات.

**الفرضية H1:** توفر المؤسسة محل الدراسة بدرجة متوسطة متطلبات تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات.

الجدول (2-16) يوضح نتائج تحليل العبارات الخاصة بأبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية

| الرقم | البعد                        | الترتيب | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النتيجة |
|-------|------------------------------|---------|-----------------|-------------------|---------|
| 1     | الإستراتيجية                 | 1       | 2.2519          | 0.65256           | متوسط   |
| 2     | التزام وقناعة الإدارة العليا | 3       | 2.1519          | 0.58757           | متوسط   |
| 3     | تمكين العاملين               | 4       | 2.0630          | 0.65486           | متوسط   |
| 4     | الاتصال الفعال               | 5       | 2.0630          | 0.61520           | متوسط   |
| 5     | تكنولوجيا المعلومات          | 2       | 2.2130          | 0.62781           | متوسط   |
| 6     | الاستعداد للتغيير            | 6       | 2.0889          | 0.59418           | متوسط   |
|       | المجموع                      |         | 2.1386          | 0.43824           | متوسط   |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد على نتائج برنامج spss

يبين الجدول السابق أن قيمة الوسط الحسابي لمحور إعادة هندسة العمليات الإدارية بلغت (2.13) وقيمة الانحراف المعياري قدرت ب(0.43)، وقد احتل بعد الإستراتيجية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.25) وانحراف معياري بلغ (0.65)، واحتل بعد تكنولوجيا المعلومات المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2.21) وانحراف معياري بلغ (0.62)، في حين احتل بعد التزام وقناعة الإدارة العليا المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (2.15) وانحراف معياري بلغ (0.58)، أما بعد تمكين العاملين فقد احتل المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (2.06) وانحراف معياري بلغ (0.65)، وجاء بعد الاتصال الفعال في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (2.06) وانحراف معياري بلغ (0.61)، وفي الأخير جاء بعد الاستعداد للتغيير في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ (2.08) وانحراف معياري بلغ (0.59).

كما يبين الجدول أن المتوسطات الحسابية لكل أبعاد هذا المحور جاءت بدرجة متوسطة، مما يدل أن المؤسسة محل الدراسة توفر متطلبات إعادة هندسة العمليات بدرجة متوسطة، وعليه نرفض الفرضية العدمية "توفر المؤسسة محل الدراسة بدرجة كبيرة متطلبات تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات" ونقبل الفرضية البديلة "توفر المؤسسة محل الدراسة بدرجة متوسطة متطلبات تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات".

الفرع الثاني: تحليل العبارات الخاصة بمحور تحسين الأداء

1. البعد الأول: نمو الأرباح

يظهر الجدول الموالي نتائج إجابات المستجوبين المتعلقة ببعد نمو الأرباح في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، وكانت النتائج كالتالي:

الجدول (2-17) يوضح نتائج تحليل العبارات الخاصة ببعد نمو الأرباح

| الرقم | الفقرة   | الترتيب | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النتيجة |
|-------|--|---------|-----------------|-------------------|---------|
| 1     | تهدف المؤسسة إلى رفع الطلب على منتجاتها من خلال احترام مقاييس الجودة وتنشيط مبيعاتها | 1       | 2.5704          | 0.71801           | مرتفع   |
| 2     | زيادة الثقة في منتجنا أدى إلى تطور الطلب عليه من طرف الزبائن.                        | 3       | 2.5185          | 0.70023           | مرتفع   |
| 3     | تسعى المؤسسة إلى تدنية تكاليفها من خلال التسيير الأمثل                               | 5       | 2.3704          | 0.76041           | مرتفع   |
| 4     | تعمل المؤسسة على زيادة استثماراتها وتوسيع نشاطاتها                                   | 2       | 2.5185          | 0.73151           | مرتفع   |
| 5     | تسعى المؤسسة إلى تحسين صورتها الاجتماعية بين كافة أفراد المجتمع وفئاته المختلفة      | 4       | 2.4593          | 0.74074           | مرتفع   |
|       | المجموع  |         | 2.4874          | 0.50348           | مرتفع   |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد على نتائج برنامج SPSS

يبين الجدول السابق أن قيمة الوسط الحسابي لمؤشر نمو الأرباح بلغ (2.48) وانحراف معياري بلغ (0.50)، حيث احتلت الفقرة "تهدف المؤسسة إلى رفع الطلب على منتجاتها من خلال احترام مقاييس الجودة وتنشيط مبيعاتها" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.57) وانحراف معياري بلغ (0.71)، واحتلت الفقرة "تعمل المؤسسة على زيادة استثماراتها وتوسيع نشاطاتها" المرتبة الثانية بمتوسط بلغ (2.51) وانحراف معياري بلغ (0.73)، ثم احتلت الفقرة "زيادة الثقة في منتجنا أدى إلى تطور الطلب عليه من طرف الزبائن" المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (2.51) وانحراف معياري بلغ (0.70)، في حين احتلت الفقرة "تسعى المؤسسة إلى تحسين صورتها الاجتماعية بين كافة أفراد المجتمع وفئاته المختلفة" المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (2.45) وانحراف معياري بلغ (0.74)، وفي الأخير احتلت الفقرة "تسعى المؤسسة إلى تدنية تكاليفها من خلال التسيير الأمثل" المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (2.37) وانحراف معياري بلغ (0.76).

ويبين الجدول أن المتوسطات الحسابية لكل فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة، مما يدل أن المؤسسة تحرص على زيادة أرباحها عن طريق رفع الطلب على منتجاتها من خلال احترام مقاييس الجودة وتنشيط مبيعاتها، وزيادة الثقة في منتجها لدى الزبائن، وكذلك عن طريق العمل على زيادة استثماراتها وتوسيع نشاطاتها وتحسين صورتها الاجتماعية بين كافة أفراد المجتمع.

2. البعد الثاني: جودة الخدمة

يظهر الجدول الموالي نتائج إجابات المستجوبين المتعلقة ببعد جودة الخدمة في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، وكانت النتائج كالتالي:

الجدول (2-18) يوضح نتائج تحليل العبارات الخاصة ببعده جودة الخدمة

| الرقم | الفقرة   | الترتيب | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النتيجة |
|-------|--|---------|-----------------|-------------------|---------|
| 1     | تعمل المؤسسة على تقديم خدمات بجودة تنافس خدمات المؤسسات الأخرى                       | 2       | 2.4815          | 0.72123           | مرتفع   |
| 2     | تسعى المؤسسة إلى تحقيق علاقات متميزة مع مختلف المتعاملين معها                        | 1       | 2.5778          | 0.65182           | مرتفع   |
| 3     | تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار تطوير التواصل المستمر مع كافة المستفيدين من خدماتها       | 3       | 2.4222          | 0.68531           | مرتفع   |
| 4     | تهدف المؤسسة إلى الوصول بجودة الخدمة إلى أقصى درجاتها من خلال السرعة والدقة والإتقان | 5       | 2.2370          | 0.81229           | متوسط   |
| 5     | تحرص المؤسسة على الحفاظ على البيئة من خلال جودة الخدمات التي تقدمها                  | 4       | 2.3704          | 0.82626           | مرتفع   |
|       | المجموع  |         | 2.4148          | 0.50881           | مرتفع   |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد على نتائج برنامج spss

يظهر من الجدول أعلاه أن المتوسط العام لفقرات بعد جودة الخدمة بلغ (2.41) وانحراف معياري بلغ (0.50)، وقد جاءت الفقرة "تسعى المؤسسة إلى تحقيق علاقات متميزة مع مختلف المتعاملين معها" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.57) وانحراف معياري بلغ (0.65)، في حين جاءت الفقرة "تعمل المؤسسة على تقديم خدمات بجودة تنافس خدمات المؤسسات الأخرى" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2.48) وانحراف معياري بلغ (0.72)، واحتلت الفقرة "تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار تطوير التواصل المستمر مع كافة المستفيدين من خدماتها" المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (2.42) وانحراف معياري بلغ (0.68)، أما فيما يتعلق بالفقرة "تحرص المؤسسة على الحفاظ على البيئة من خلال جودة الخدمات التي تقدمها" فقد احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (2.37) وانحراف معياري بلغ (0.82)، أما الفقرة "تهدف المؤسسة إلى الوصول بجودة الخدمة إلى أقصى درجاتها من خلال السرعة والدقة والإتقان" فقد احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (2.23) وانحراف معياري بلغ (0.81).

كما يظهر الجدول أن أغلب المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة، مما يدل على أن المؤسسة تهتم بإشباع رغبات الزبون وإرضاء كافة المتعاملين معها من جهة، ومن جهة أخرى تقوم بالمحافظة على البيئة عند أداء وظائفها الأساسية.

### 3. البعد الثالث: رضا العاملين

يظهر الجدول الموالي نتائج إجابات المستجوبين المتعلقة ببعده رضا العاملين في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، وكانت النتائج كالتالي:

الجدول (2-19) يوضح نتائج تحليل العبارات الخاصة ببعده رضا العاملين

| الرقم | الفقرة   | الترتيب | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النتيجة |
|-------|--|---------|-----------------|-------------------|---------|
| 1     | تحرص المؤسسة على تعزيز التواصل بين الطاقم الإداري والعاملين لديها                            | 2       | 2.0963          | 0.85409           | متوسط   |
| 2     | تمنح المؤسسة الحرية للأفراد للتعبير عن كل الصعوبات والعراقيل التي تواجههم أثناء تأدية مهامهم | 4       | 1.9481          | 0.89208           | متوسط   |
| 3     | تهدف المؤسسة لتحقيق الرضا المادي والمعنوي لكافة الموظفين والعاملين لديها                     | 5       | 1.8074          | 0.86815           | متوسط   |
| 4     | تهدف المؤسسة إلى العمل على تقليل دوران الموظفين (الاستقرار الوظيفي)                          | 1       | 2.1185          | 0.84687           | متوسط   |
| 5     | تعمل المؤسسة على تطوير وتنمية قدرات العاملين لديها من خلال برامج التدريب الهادفة             | 3       | 1.9852          | 0.88085           | متوسط   |
|       | المجموع  |         | 1.9911          | 0.62336           | متوسط   |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة الوسط الحسابي لبعده رضا العاملين بلغ (1.99) وانحراف معياري بلغ (0.62)، وقد احتلت الفقرة "تهدف المؤسسة إلى العمل على تقليل دوران الموظفين (الاستقرار الوظيفي)" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.11) وانحراف معياري بلغ (0.84)، واحتلت الفقرة "تحرص المؤسسة على تعزيز التواصل بين الطاقم الإداري والعاملين لديها" المرتبة الثانية بمتوسط بلغ (2.09) وانحراف معياري بلغ (0.85)، ثم احتلت الفقرة "تعمل المؤسسة على تطوير وتنمية قدرات العاملين لديها من خلال برامج التدريب الهادفة" المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (1.98) وانحراف معياري بلغ (0.88)، واحتلت الفقرة "تمنح المؤسسة الحرية للأفراد للتعبير عن كل الصعوبات والعراقيل التي تواجههم أثناء تأدية مهامهم" المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (1.94) وانحراف معياري بلغ (0.89)، في حين احتلت الفقرة "تهدف المؤسسة لتحقيق الرضا المادي والمعنوي لكافة الموظفين والعاملين لديها" المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (1.80) وانحراف معياري بلغ (0.86). ويبين الجدول أن المتوسطات الحسابية لكل فقرات هذا البعد جاءت متوسطة، وهذا ما يعكس قلة مستوى الرضا لدى أفراد العينة لأن المؤسسة لا تمنح الحرية للأفراد للتعبير عن كل الصعوبات والعراقيل التي تواجههم أثناء تأدية مهامهم ولا تولي اهتمام بتحقيق الرضا المادي والمعنوي لكافة الموظفين والعاملين لديها.

#### 4. تحليل جميع الأبعاد المتعلقة بتحسين الأداء

يظهر الجدول الموالي نتائج إجابات المستجوبين للعينة المستهدفة المتعلقة بأبعاد تحسين الأداء في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، وكانت النتائج كالتالي:



الجدول (2-20) يوضح نتائج تحليل العبارات الخاصة بأبعاد تحسين الأداء

| النتيجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الترتيب | البعد        | الرقم |
|---------|-------------------|-----------------|---------|--------------|-------|
| مرتفع   | 0.50348           | 2.4874          | 1       | نمو الأرباح  | 1     |
| مرتفع   | 0.50881           | 2.4148          | 2       | جودة الخدمة  | 2     |
| متوسط   | 0.62336           | 1.9911          | 3       | رضا العاملين | 3     |
| متوسط   | 0.41208           | 2.2988          |         | المجموع      |       |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد على نتائج برنامج spss

يبين الجدول السابق أن قيمة الوسط الحسابي لمحور تحسين الأداء بلغت (2.29) وقيمة الانحراف المعياري قدرت ب(0.41)، حيث احتل بعد نمو الأرباح المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.48) وانحراف معياري بلغ (0.50)، واحتل بعد جودة الخدمة المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2.41) وانحراف معياري بلغ (0.50)، في حين احتل بعد رضا العاملين المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (1.99) وانحراف معياري بلغ (0.62).

كما يبين الجدول أن المتوسط العام لهذا المحور جاء بدرجة متوسطة، مما يدل على أن المؤسسة تركز بدرجة كبيرة على زيادة الأرباح من خلال تحسين جودة خدماتها، لكنها أهملت العنصر الأساسي وهو رضا العاملين.

### المطلب الثاني: تحليل العلاقة ومناقشة النتائج

#### الفرع الأول: تحليل العلاقة الإرتباطية بين متغيرات الدراسة

**تحليل الفرضية 2:** توجد علاقة طردية قوية بين تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات وتحسين الأداء بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود.

الجدول (2-21) يوضح نتائج تحليل العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين الأداء

|                               | تحسين الأداء | إعادة هندسة العمليات الإدارية |
|-------------------------------|--------------|-------------------------------|
| تحسين الأداء                  |              |                               |
| Corrélation de Pearson        | 1            | 0.650                         |
| Sig. (bilatérale)             |              | .000                          |
| N                             | 135          | 135                           |
| إعادة هندسة العمليات الإدارية |              |                               |
| Corrélation de Pearson        | 0.650        | 1                             |
| Sig. (bilatérale)             | .000         |                               |
| N                             | 135          | 135                           |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد على نتائج برنامج spss

يتضح من خلال الجدول بأن العلاقة الارتباطية دالة إحصائياً، وعند مستويات إيجابية بين إعادة هندسة العمليات وتحسين أداء المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، حيث بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين متغيري الدراسة (0.650) بنسبة (65%) وهي علاقة قوية تؤكد دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يدل على وجود علاقة طردية أي كلما زاد الاهتمام بإعادة هندسة العمليات الإدارية تزيد معها كفاءة وفعالية الأداء في المؤسسة. وبالتالي تم قبول الفرضية "توجد علاقة طردية قوية بين تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات وتحسين الأداء بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود".

الجدول (2-22) يوضح نتائج تحليل العلاقة بين أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين الأداء

|              |                        | تحسين الأداء | الإستراتيجية | قناعة الإدارة | التمكين | الاتصال | تكنولوجيا المعلومات | الاستعداد للتغيير |
|--------------|------------------------|--------------|--------------|---------------|---------|---------|---------------------|-------------------|
| تحسين الأداء | Corrélation de Pearson | 1            | .450         | .446          | .518    | .387    | .490                | .474              |
|              | Sig. (bilatérale)      |              | .000         | .000          | .000    | .000    | .000                | .000              |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد على نتائج برنامج spss

من خلال نتائج الجدول يتبين أن جميع قيم معامل الارتباط دالة إحصائياً، مما يعني وجود علاقة طردية بين أبعاد المتغير المستقل وتحسين الأداء، حيث كان بعد تمكين العاملين الأقوى علاقة مع المتغير التابع بنسبة (51.8%)، يليه بعد تكنولوجيا المعلومات بنسبة (49%)، ويليه بعد الاستعداد للتغيير بنسبة (47.4%)، ثم يأتي بعد الإستراتيجية بنسبة (45%)، ويأتي بعد التزام وقناعة الإدارة العليا بنسبة (44.6%)، وفي الأخير يأتي الاتصال بعلاقة ارتباطية مقدرة ب(38.7%).

### الفرع الثاني: تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى

**تحليل الفرضية 3:** لا تعتمد المؤسسة محل الدراسة إعادة هندسة العمليات كأساس لتحسين الأداء.

الجدول (2-23) يوضح نتائج الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | .650 <sup>a</sup> | .423   | .419          | .31459                          |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد على نتائج برنامج spss

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط الخطي متوسط بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين الأداء حيث قدر ب(65%)، وقدر اختبار "R-deux" والذي يبين مدى الدقة بنسبة (42.3%)، أي أن (42.3%) من تحسين أداء المؤسسة يعود لإعادة هندسة العمليات الإدارية، والنسبة المتبقية (57.7%) تعود لعوامل أخرى أو الخطأ.

ومنه نثبت صحة الفرضية التي تقول "لا تعتمد المؤسسة محل الدراسة إعادة هندسة العمليات كأساس لتحسين الأداء".

### الفرع الثالث: تبين خط الانحدار

يدرس جدول الموالي رقم (2-24) مدى ملائمة خط الانحدار البيانات عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) وعليه نطرح الفرضية العدمية التي تنص على "خط الانحدار لا يلائم البيانات المقدمة".

الجدول (2-24) يوضح نتائج تحليل تبين خط الانحدار

#### ANOVA

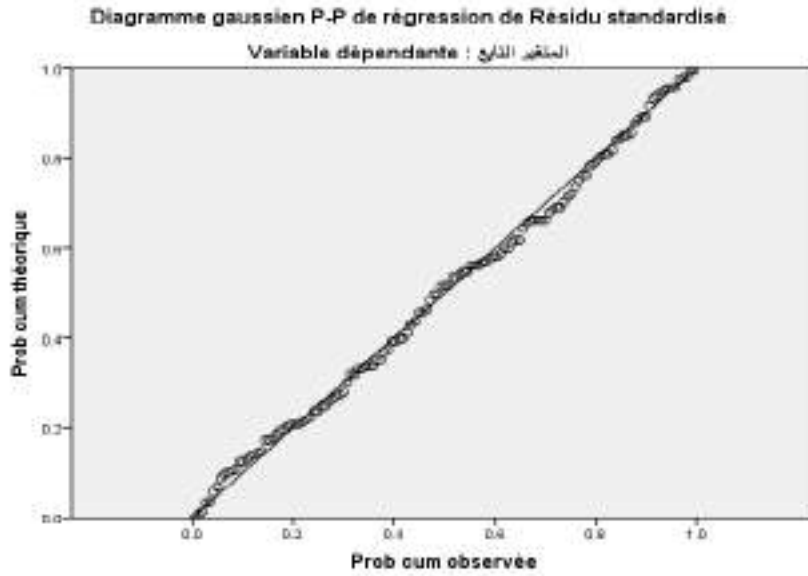
| Modèle     | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D      | Sig  |
|------------|------------------|-----|--------------------|--------|------|
| Régression | 9.653            | 1   | 9.653              | 97.535 | .000 |
| Résidu     | 13.163           | 133 | .099               |        |      |
| total      | 22.816           | 134 |                    |        |      |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد على نتائج برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن :

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 9.653 ومجموع مربعات البواقي هو 13.163 ومجموع المربعات الكلي يساوي 22.816؛
- درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي هي 133؛
- معدل مربعات الانحدار هي 9.653، ومعدل مربعات البواقي هو 0.099؛
- قيمة إختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 97.535؛
- مستوى دلالة الاختبار 0.000 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05، وبالتالي خط الانحدار يلائم البيانات المقدمة، ويظهر ذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل (2-2) يوضح خط الانحدار



المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد على نتائج برنامج SPSS

#### الفرع الرابع: صياغة معادلة خط الانحدار

تحليل الفرضية الرابعة: يوجد اثر ايجابي لمتطلبات تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات على تحسين الأداء بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود.

الجدول (2-25) يوضح قيم معاملات خط الانحدار

| Modèle      | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t     | sig  | 95,0 % intervalles de confiance pour B |                   |
|-------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|--|-------------------|
|             | A                             | Erreur standard | Bêta                      |       |      | Borne inférieure                       | Limite supérieure |
| (Constante) | .990                          | .135            |                           | 7.323 | .000 | .722                                   | 1.257             |
| x           | .613                          | .062            | .650                      | 9.876 | .000 | .491                                   | 0.736             |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن قيم معاملات خط الانحدار ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \geq 0.05)$ ، وقد قدرت قيمة مستوى دلالة الاختبار ب (0.000) وهي أقل من (0.05)، وعليه يمكن صياغة معادلة خط الانحدار وفق النموذج التالي:  $y = a + bx$ .

حيث قدرت قيمة مقطع خط الانحدار ب (0.99) والتي تمثل حرف a من معادلة الخط المستقيم، أما ميل خط الانحدار قدرت قيمته ب(0.613) والتي تمثل حرف b، ومنه نموذج معادلة خط الانحدار للمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار يظهر كما يلي:

$$Y = 0.99 + 0.613x$$

من خلال النموذج المتحصل عليه نجد أن هناك تأثير إيجابي لتطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات على تحسين الأداء بالمؤسسة لأن كل المتغيرات الداخلة فيه لها إشارة موجبة، وعليه تثبت صحة الفرضية القائلة "يوجد اثر ايجابي لمتطلبات تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات على تحسين الأداء بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود".

### الفرع الخامس: إعادة التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي

لإظهار المتغيرات المستقلة (أبعاد المتغير المستقل) التي دخلت في النموذج، ولصيغة النموذج النهائي لمعادلة خط الانحدار قمنا باستخدام طريقة التحليل التدرجي للتنبؤ بأثر تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات على تحسين الأداء.

#### أ. متغيرات النموذج:

الجدول (2-26) يوضح المتغيرات المستقلة التي دخلت النموذج

| Modèle | Variables introduites | Variables supprimées | Méthode   |
|--------|-----------------------|----------------------|---|
| 1      | تمكين العاملين        |                      | Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire <= .050, Probabilité de F pour éliminer >= .100). |
| 2      | تكنولوجيا المعلومات   |                      | Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire <= .050, Probabilité de F pour éliminer >= .100). |
| 3      | الإستراتيجية          |                      | Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire <= .050, Probabilité de F pour éliminer >= .100). |
| 4      | الاستعداد للتغيير     |                      | Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire <= .050, Probabilité de F pour éliminer >= .100). |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد على نتائج برنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه أن المتغيرات المستقلة المتبقية في النموذج النهائي للدراسة هي كل من تمكين العاملين، تكنولوجيا المعلومات، الإستراتيجية والاستعداد للتغيير.

**ب. تحليل الانحدار الخطي:**

الجدول (2-27) يوضح معاملات الارتباط الخطي بطريقة الانحدار المتعدد التدريجي

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | .517 <sup>a</sup> | .268   | .262          | .35395                          |
| 2      | .599 <sup>b</sup> | .359   | .349          | .33242                          |
| 3      | .636 <sup>c</sup> | .404   | .390          | .32174                          |
| 4      | .662 <sup>d</sup> | .438   | .421          | .31359                          |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد على نتائج برنامج spss

يوضح الجدول أعلاه أن معامل الارتباط الخطي متوسط بين المتغيرات المستقلة المتبقية في النموذج النهائي والمتغير التابع، وقد بلغ معامل الارتباط الخطي قيمة (62.2%)، حيث أن هذه المتغيرات المستقلة تتحكم في المتغير التابع بنسبة (43.8%) والباقي (56.2%) يرجع لعوامل أخرى أو الخطأ.

علما أن الفضل الأكبر في هذا الارتباط الخطي يعود للمتغيرات المستقلة التالية: تمكين العاملين، تكنولوجيا المعلومات والإستراتيجية، وجاءت قيمة معامل الارتباط بنسبة (63.6%)، مما يعني أن إدراك أهمية تمكين العاملين، تكنولوجيا المعلومات والإستراتيجية لها أثر في تحسين أداء المؤسسة رغم المستوى المتوسط لإجابات العمال على فقرات هذه المتغيرات.

**ت. تحليل تباين خط الانحدار:**

الجدول (2-28) يوضح تحليل تباين خط الانحدار بطريقة الانحدار المتعدد التدريجي

| Modèle     | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D      | Sig               |
|------------|------------------|-----|--------------------|--------|-------------------|
| Régression | 6,119            | 1   | 6,119              | 48,744 | ,000 <sup>a</sup> |
| Résidu     | 16,697           | 133 | ,126               |        |                   |
| total      | 22,816           | 134 |                    |        |                   |
| Régression | 8,156            | 2   | 4,078              | 36,720 | ,000 <sup>b</sup> |
| Résidu     | 14,660           | 132 | ,111               |        |                   |
| total      | 22,816           | 134 |                    |        |                   |
| Régression | 9,208            | 3   | 3,069              | 29,549 | ,000 <sup>c</sup> |
| Résidu     | 13,608           | 131 | ,104               |        |                   |

|            |        |     |       |        |                   |
|------------|--------|-----|-------|--------|-------------------|
| total      | 22,816 | 134 |       |        |                   |
| Régression | 9,957  | 4   | 2,489 | 25,166 | ,000 <sup>d</sup> |
| Résidu     | 12,859 | 130 | ,099  |        |                   |
| total      | 22,816 | 134 |       |        |                   |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد على نتائج برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن :

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 9.957 ومجموع مربعات البواقي هو 12.859 ومجموع المربعات الكلي يساوي 22.816؛
- درجة حرية الانحدار هي 4 ودرجة حرية البواقي هي 130؛
- معدل مربعات الانحدار هي 2.489، ومعدل مربعات البواقي هو 0.099؛
- قيمة إختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 25.166؛
- مستوى دلالة الاختبار 0.000 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05، وبالتالي خط الانحدار يلائم البيانات المقدمة.

### ث. صياغة معادلة خط الانحدار النهائية

الجدول (2-29) يوضح قيم معاملات خط الانحدار بطريقة الانحدار المتعدد التدريجي

| Modèle              | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t      | sig  | 95,0 % intervalles de confiance pour B |                   |
|---------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|--------|------|--|-------------------|
|                     | A                             | Erreur standard | Bêta                      |        |      | Borne inférieure                       | Limite supérieure |
| (Constante)         | 1,625                         | ,101            |                           | 16,064 | ,000 | 1,425                                  | 1,825             |
| تمكين العاملين      | ,326                          | ,047            | ,518                      | 6,982  | ,000 | ,234                                   | ,419              |
| (Constante)         | 1,326                         | ,118            |                           | 11,251 | ,000 | 1,093                                  | 1,560             |
| تمكين العاملين      | ,238                          | ,049            | ,378                      | 4,913  | ,000 | ,142                                   | ,334              |
| تكنولوجيا المعلومات | ,217                          | ,051            | ,330                      | 4,283  | ,000 | ,117                                   | ,317              |
| (Constante)         | 1,141                         | ,128            |                           | 8,908  | ,000 | ,887                                   | 1,394             |
| تمكين العاملين      | ,167                          | ,052            | ,265                      | 3,213  | ,002 | ,064                                   | ,270              |
| تكنولوجيا المعلومات | ,209                          | ,049            | ,318                      | 4,271  | ,000 | ,112                                   | ,306              |
| الإستراتيجية        | ,155                          | ,049            | ,245                      | 3,182  | ,002 | ,059                                   | ,251              |
| (Constante)         | 1,023                         | ,132            |                           | 7,739  | ,000 | ,761                                   | 1,284             |

|                     |      |      |      |       |      |      |      |
|---------------------|------|------|------|-------|------|------|------|
| تمكين العاملين      | ,130 | ,052 | ,207 | 2,480 | ,014 | ,026 | ,234 |
| تكنولوجيا المعلومات | ,178 | ,049 | ,271 | 3,624 | ,000 | ,081 | ,275 |
| الإستراتيجية        | ,137 | ,048 | ,217 | 2,854 | ,005 | ,042 | ,232 |
| الاستعداد للتغيير   | ,146 | ,053 | ,210 | 2,751 | ,007 | ,041 | ,250 |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد على نتائج برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن قيم معاملات خط الانحدار ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )، وعليه يمكن صياغة معادلة خط الانحدار النهائية:

$$Y = 1.023 + 0.130x_1 + 0.178x_2 + 0.137x_3 + 0.146x_4$$

ومن نستنتج أن أهم متطلبات إعادة هندسة العمليات المؤثرة على تحسين الأداء في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار تتمثل في تمكين العاملين، تكنولوجيا المعلومات، الإستراتيجية والاستعداد للتغيير.

#### الفرع السادس: مناقشة نتائج الدراسة

قصد معرفة دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين أداء المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود، قامت الطالبة بدراسة واقع هذه المتغيرات بناء على تحليل الاستبيان بأساليب الإحصائية المناسبة، وأيضاً الاستعانة بالمقابلة الشخصية مع بعض المسؤولين والموظفين في المؤسسة، تم تفسير نتائج الدراسة كما يلي:

##### أ. إعادة هندسة العمليات الإدارية لدى أفراد عينة الدراسة:

المتوسط العام لإعادة هندسة العمليات الإدارية كان متوسطاً، مما يدل على نقص مستوى الرضا نحو إعادة هندسة العمليات الإدارية لدى أفراد العينة كما يلي:

- فيما يخص الإستراتيجية، فإن المؤسسة لديها إستراتيجية محددة لإعادة هندسة عملياتها الإدارية، لكن أغلب الموظفين ليس لديهم العلم بها، وذلك لعدم مشاركة العاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي حيث أن المؤسسة تقوم بوضع إستراتيجيتها على مستوى مصلحة التخطيط والتسيير، ولا تقوم بنشرها على مستوى المصالح التابعة لها، وإنما تقوم بإصدارها على شكل مهام وملاحظات إجرائية للمصلحة المعنية، كما أنها لا تعطي أهمية لتقييم الخطة الإستراتيجية لتصحيح الأخطاء ويؤدي ذلك إلى زيادة طول مدة المشروع نتيجة العديد من العراقيل التي تؤثر سلباً على سير العمل، كما أن الإدارة العليا لا تعطي أولوية لتطبيق الإستراتيجية عند تقسيم الميزانية بين الوحدات الإدارية ويعود ذلك إلى صعوبة التعاملات المالية داخل المؤسسة.

- فيما يخص بعد التزام وقناعة الإدارة العليا، ظهر من تحليل نتائج عبارات هذا البعد أن هناك ضعف التزام الإدارة العليا في دعم الأنشطة اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.



كانت مؤسسة ENTP فرع من فروع مؤسسة سوناطراك، لكن بعد إعادة هيكلة القطاع الصناعي للمحروقات أصبحت مؤسسة مستقلة بذاتها، فاعتمدت منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية لتطوير عملياتها وفق المقاييس العالمية لنيل شهادات الإيزو لتتكيف مع الأوضاع الجديدة، لكن في الآونة الأخيرة أصبح تركيز الإدارة على إعادة هندسة العمليات في الجانب الميداني، أي مجال حفر الآبار لتحقيق رغبات الزبائن وتسليم المشروع في الوقت المناسب، لأن التأخر في إنجاز المشروع يؤثر على الأرباح التي تحققها المؤسسة، حيث أنها خصصت قسم الهندسة والتطوير لمتابعة هذه العمليات، فهو مسؤول على التخطيط لعملية الحفر ويضع حلول وخطط بديلة في حالة حدوث مشاكل تعطل سير المشروع، لتقديمه للزبون في الوقت المناسب وبالجودة المطلوبة.

- نقص مستوى الرضى حول أسلوب تمكين العاملين لدى أفراد العينة، وذلك راجع لأن الإدارة تمنح الصلاحيات الكافية لإنجاز المهام فقط، ولكن إتخاذ القرار يكون بالرجوع إلى الإدارة (مركزية القرار)، مما يولد الشعور بعدم الإلتزام لبيئة العمل والخوف من إتخاذ القرارات حتى ولو كانت ذات أهمية وتساعد على إنجاز المهام بسهولة ويسر، كما أن الإدارة لا تولي إهتمام كبير لبرمجة الدورات التدريبية بشكل مستمر بالرغم من وجود مركز للتدريب داخل المؤسسة، لأنهم يجدون أنها فرصة لترك الموظف عمله، وإذا ما توفرت فرصة للتدريب تكون مقتصرة على عدد بسيط من الموظفين، لأن الأغلبية لا تصلهم المعلومة لأنها لا ترمج وفق خطة واضحة، وأحيانا المسؤولون تصلهم المذكرة عن عقد دورة تدريبية ولكن لا يعلمون الموظفين لديهم.

- بالرغم من توفر وسائل الاتصال في المؤسسة كحساب ال"outlook" وكذلك الهاتف الثابت والفاكس، لكن هذا لم يكن كاف ليكون الإتصال فعال من وجهة نظر أفراد العينة، ويعود ذلك إلى كبر حجم المؤسسة، وهذا ما يؤثر على سرعة ودقة عملية الإتصال، كما أن قناة الإتصال طويلة بسبب تعدد المستويات وأيضا لأن إتخاذ القرار يكون مركزيا فأحيانا لا تصل المعلومة في الوقت المناسب إلا إذا كانت المعلومة جد مهمة وضرورية لسير العمل فتحصر الإدارة على نشرها في جميع المستويات.

- أما في ما يخص بعد تكنولوجيا المعلومات، فقد جاء بمتوسط حسابي متوسط أي أن أفراد العينة يرون أن المؤسسة توفر الحد الأدنى من تكنولوجيا المعلومات، ويرجع ذلك إلى نظام الإدارة التقليدي الذي يعتمد على المعاملات الورقية بالرغم من توفرها على نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP الذي قد يقضي على هذا النوع من المعاملات إلا أنها لا تستغله بنسبة كبيرة، وذلك يرجع إلى أن أغلب العمال لا يعرفون طريقة عمله بسبب نقص الدورات التدريبية في هذا المجال، وأيضا لأن المؤسسة تسعى للحصول على البرامج والتقنيات الحديثة فقط من أجل الحصول على شهادات الإيزو، كما أن المؤسسة لا توفر شبكة الانترنت في أغلب مصالحها بالرغم أن أفراد العينة يرون أنها مهمة من أجل إتمام المعاملات بسرعة.

- إن المتوسط العام لفقرات بعد الاستعداد للتغيير جاء بدرجة متوسطة، وذلك راجع إلى تباع الإدارة العليا بالقوانين والسياسات المقررة ولا تحاول تكييفها لتخدم أهدافها المستقبلية، وعادة ما تتصف بالقدم وعدم المرونة، وكذلك فإن أغلب المسؤولين والموظفين خاصة كبار السن، متمسكون بطريقة عملهم القديمة ولا يتقبلون التغيير بسهولة؛ فمثلا نظام ERP لم

يتقبله أغلب الموظفين كبار السن وذوي الخبرة لأنهم يفضلون التعاملات الورقية فإنهم يجيدونها أسهل، ويعود ذلك إلى أن الإدارة العليا لا تنشر ثقافة التغيير ولا تشارك الموظفين عند اتخاذ أي قرار ولا تستفيد من أفكارهم الجديدة، مما يقلل روح الإنتماء، فيصبح هدف الموظف هو الحفاظ على الوظيفة لأجل الأجر ولأنها مؤسسة حكومية فقط، وأيضا فإن أي تغيير تقوم به المؤسسة فإنه لأجل إتباع معايير الجودة المقررة عليها.

#### ب. تحسين أداء المؤسسة بالنسبة لأفراد العينة:

المتوسط العام لتحسين أداء المؤسسة كان متوسطا، مما يدل على نقص مستوى الرضا نحو هذا المحور لدى أفراد العينة لان:

- بالنسبة لبعد نمو الأرباح، فإن المتوسط العام لهذا البعد كان مرتفعا مما يدل على النظرة الإيجابية لأفراد عينة الدراسة نحوه، مما يدل على أن المؤسسة لديها حصة سوقية كبيرة، وتقريبا هي المبتكرة في مجال نشاطها، لأنها تحترم مقاييس الجودة وحاصلة على شهادات الإيزو، كذلك فإن مؤسسة ENTP لديها تاريخ وسمعة جيدة بين زبائنها وأفراد المجتمع، فإن الجميع يطمح للتعامل معاها لأنها الأحسن بين الشركات الوطنية في مجال عملها، وتعمل على تسليم المشروع في الوقت المناسب لتكسب ثقة زبائنها وتضمن ولاءهم لها، ولقد خصصت المؤسسة قسم التسويق للبحث على أسواق جديد على المستوى الوطني وكذا على المستوى الدولي، وأيضا للمحافظة على الأسواق الحالية وهذا ما أثر على زيادة أرباحها بصورة مستمرة.
- فيما يخص بعد جودة الخدمة، فإن المتوسط العام لهذا البعد كان مرتفعا مما يدل على النظرة الإيجابية لأفراد عينة الدراسة، ويعود ذلك إلى أن المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار هي أول من تحصل على شهادة [ISO-9001] وحاليا تحصلت على عدة شهادات [ISO-14001] و [ISO-26000] مما أكسبها سمعة كبيرة ومكانة بالسوق مقارنة بالمنافسين، وأيضا المؤسسة تطبق معايير الصحة والسلامة المهنية في جميع مجالات نشاطها للحفاظ على الثروات الاقتصادية ولتوفير بيئة عمل آمنة خالية من المخاطر لحماية عناصر الإنتاج من الحوادث، وهذه العوامل مكنت المؤسسة من جذب أكبر عدد من الزبائن الأجنبية والمحلية واحتلال الصدارة في مجال تخصصها في الصناعة البترولية، ولأن المؤسسة تسعى لإرضاء زبائنها فهي تحاول توفير التجهيز الكامل لآلات الحفر والمعدات التكنولوجية الحديثة لتحقيق رغبات الزبون وتقديم المشروع بسرعة وبالجودة المطلوبة لذلك تعمل المؤسسة على إنشاء علاقات جيدة مع الموردين.
- إن المتوسط العام لفقرات بعد رضا العاملين جاء بدرجة متوسطة، مما يدل على نقص مستوى الرضا لدى أفراد العينة، ويرجع ذلك إلى أن الإدارة لا تقوم بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات مما يولد الشعور بالتهميش وهذا ما يؤثر على التواصل بين الطاقم الإداري والعاملين لأن المسؤولين لا يثقون بقدرات وإمكانيات المرؤوسين وهم بدورهم لا يثقون برؤسائهم، كذلك من وجهة نظر أفراد العينة فإن الإدارة العليا لا تهتم بالعدالة في توزيع الأجور، لأنهم يعتبرون أن مستوى الأجور لا يرتبط بالمستوى العلمي أو حجم المهام أو بنتائج تقييم الأداء، وذلك لأن المسؤول هو من يقرر الزيادة وقد تتأثر بالرأي الشخصي أو يكون فيها بعض التحيز، وهذا ما يدل على ضعف الرضا المادي لديهم، أما بالنسبة للرضا المعنوي فهو ضعيف أيضا بسبب قلة الخدمات الاجتماعية داخل المؤسسة.

خلاصة الفصل:

تضمن هذا الفصل دراسة واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار المتواجدة في منطقة حاسي مسعود.

حيث تناولنا في المبحث الأول الطريقة والأدوات المستعملة في جمع وتحليل البيانات المتحصل عليها في الدراسة الميدانية، ووصف المجتمع والعينة المختارة.

أما المبحث الثاني فجاء لتوضيح النتائج المتحصل عليها من خلال تحليل عبارات الاستبيان لتحديد درجة الموافقة عليها للوقوف على أهم متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسة محل الدراسة وهي ( الاستراتيجية، إلتزام وقناعة الإدارة العليا، تمكين العاملين، الإتصال الفعال، تكنولوجيا المعلومات والاستعداد للتغيير) ودورها في تحسين الأداء من خلال الأبعاد التالية (نمو الأرباح، جودة الخدمة ورضا العاملين)، والوقوف على طبيعة العلاقة بين المتغيرين ودراسة مستوى تأثير كل من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية على تحسين أداء المؤسسة.

الخاتمة

### الخاتمة:

شهد العالم اليوم تغييرات جذرية ومتسارعة خاصة بعد ظهور العولمة التي حولت العالم إلى قرية صغيرة، حيث أنها قلصت المسافات بين القارات وسهلت إنفتاح الأسواق العالمية على بعضها، مما خلق نوعاً من المنافسة بين المؤسسات الجزائرية والأجنبية في قطاع المحروقات، لذا أصبح من الضروري على المؤسسات الجزائرية إعادة هندسة عملياتها الإدارية لتتماشي مع التغيرات والتطورات الحاصلة في بيئة العمل، ولاستغلال نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف لتحسين وتطوير أدائها لضمان البقاء والإستمرار.

لهذا حاولنا من خلال هذه الدراسة إظهار دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين أداء المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود، ومن أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية التي كانت "ما مدى مساهمة إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين أداء المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP بحاسي مسعود"، والإشكاليات الفرعية وإختبار الفرضيات المصاغة، للإحاطة بكل جوانب الموضوع، تم تقسيم الدراسة إلى قسمين قسم النظري الذي تم من خلاله إعطاء المفاهيم الأساسية لتغيرات الدراسة وعرض بعض الدراسات السابقة في هذا المجال، أما القسم التطبيقي فقد وضعنا من خلاله الخطوات المنهجية المتبعة بالإضافة إلى مجتمع وعينة الدراسة والأدوات المستخدمة في جمع البيانات وكذلك طرق المعالجة الإحصائية لإختبار فرضيات الدراسة والتي كانت كما يلي:

### إختبار فرضيات الدراسة:

- الفرضية الأولى: تم رفض الفرضية العدمية "توفر المؤسسة محل الدراسة بدرجة كبيرة متطلبات تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات" لأنه تبين من خلال المتوسط الحسابي العام أن درجة الموافقة كانت متوسطة لدى أفراد العينة حول متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية، ونقبل الفرضية البديلة "توفر المؤسسة محل الدراسة بدرجة متوسطة متطلبات تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات"؛
- الفرضية الثانية: تم رفض الفرضية العدمية "توجد علاقة طردية قوية بين تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات وتحسين الأداء بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود" لأنه تبين من خلال تحليل العلاقة الإرتباطية بين متغيرات الدراسة وجود علاقة بنسبة 65% وهي علاقة طردية متوسطة، لذلك تم قبول الفرضية البديلة "توجد علاقة طردية متوسطة بين تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات وتحسين الأداء بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود"؛
- الفرضية الثالثة: تم قبول الفرضية التي تقول "لا تعتمد المؤسسة محل الدراسة إعادة هندسة العمليات كأساس لتحسين الأداء" وذلك من خلال تحليل الإرتباط الخطي والذي أظهر أن (42.3%) من تحسين أداء المؤسسة يعود لإعادة هندسة العمليات الإدارية، والنسبة المتبقية (57.7%) تعود لعوامل أخرى أو الخطأ.

## الخاتمة

- الفرضية الرابعة: تم قبول الفرضية القائلة "يوجد اثر ايجابي لمتطلبات تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات على تحسين الأداء بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود" وذلك من خلال تحليل معاملات خط الانحدار التي جاءت بإشارة موجبة في نموذج الدراسة.

### النتائج الميدانية للدراسة:

- توجد بعض النقائص في تحديد إستراتيجية واضحة لإعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسة محل الدراسة، وأيضاً الإدارة العليا لا تولي إهتمام لتقييم الإستراتيجية بصفة دورية؛
- هناك ضعف التزام الإدارة العليا في دعم الأنشطة اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية؛
- أسلوب تمكين العاملين به عدة نقائص بنظر أفراد العينة، وذلك لعدم إشراك العاملين في إتخاذ القرار، كما أن الإدارة لا تنظم الاجتماعات بصفة دورية لمناقشة مشاكل العمل، ولا تولي إهتمام كبير لبرامج التدريب الخاصة بالعمال الإداريين فدائماً ما تعطي الأفضلية للعمال التقنيين؛
- بالرغم من توفر وسائل الاتصال في المؤسسة، لكن هذا لم يكن كاف ليكون الاتصال فعال من وجهة نظر أفراد العينة؛
- إن المؤسسة توفر الحد الأدنى من تكنولوجيا المعلومات من وجهة نظر أفراد العينة، وذلك لأن المؤسسة تعتمد على المعاملات الورقية بشكل كبير؛
- إن الإدارة العليا لا تقوم بنشر ثقافة التغيير في المؤسسة، لأن تغييرات التي تقوم بها المؤسسة فإنها لأجل إتباع معايير الجودة المقررة عليها، ولا تقوم بإطلاع العاملين بكل ما هو جديد؛
- إن المؤسسة محل الدراسة توفر متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية بدرجة متوسطة؛
- يوجد نظرة الإيجابية لأفراد عينة الدراسة نحو بعد نمو الأرباح، مما يدل أن المؤسسة تهدف لرفع الطلب على منتجاتها، وتحسين صورتها في المجتمع؛
- يوجد نظرة الإيجابية لأفراد عينة الدراسة نحو بعد جودة الخدمة، مما يدل أن المؤسسة تسعى إلى الحفاظ على مكانتها في السوق، من خلال جودة خدماتها وإرضاء كافة المتعاملين معها، كما أنها تولي إهتمام كبير للحفاظ على البيئة؛
- نقص مستوى الرضا لدى أفراد العينة، وذلك لقلة التواصل بين العاملين والمسؤولين في المؤسسة، ولقلة الحوافز المادية والمعنوية المقدمة؛
- يوجد علاقة متوسطة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين الأداء؛
- هناك تأثير ايجابي لتطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات على تحسين الأداء المؤسسة؛
- يوجد تأثير بدرجة متوسطة لأبعاد هندسة العمليات على تحسين أداء المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار؛
- يتأثر تحسين الأداء في المؤسسة محل الدراسة بالتغيرات المستقلة المتمثلة في تمكين العاملين، تكنولوجيا المعلومات، الإستراتيجية والاستعداد للتغيير.

## الخاتمة

### المقترحات:

- على ضوء النتائج السابقة يمكن تقديم مجموعة من التوصيات، لإفادة المؤسسة محل الدراسة بالدرجة الأولى، والتي تتمثل في:
- وضع خطة إستراتيجية واضحة لإعادة هندسة العمليات الإدارية؛
- إشراك الموظفين في إعداد الخطة الإستراتيجية، للاستفادة من أفكارهم وخبراتهم التي يتمتعون بها وتعزيز روح الإنتماء لديهم؛
- تقييم الإستراتيجية بشكل دوري لإكتشاف الأخطاء قبل تراكمها ولتطوير بيئة العمل الإداري داخل المؤسسة؛
- توفير الإمكانيات والموارد اللازمة لتطبيق الخطة الاستراتيجية؛
- دراسة وتحليل البيئة الداخلية لتحديد العمليات الإدارية التي يجب تحسينها للتخلص من الإجراءات الروتينية؛
- تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، وإستغلال نظام ERP للتخلص من المعاملات الورقية ولإنجاز المهام بسرعة وبسهولة؛
- توفير شبكة الانترنت في الوحدات الإدارية مع حجب المواقع التي لا يحتاجها الموظف لأداء عمله؛
- تعزيز الإدارة الإلكترونية في المؤسسة للحد من الأساليب التقليدية الغير فعالة؛
- زيادة فعالية عملية الإتصال، من خلال الحرص على إيصال المعلومات في الوقت المناسب؛
- الحرص على تنظيم لقاءات واجتماعات دورية من أجل تعزيز التواصل بين الطاقم الإداري والعاملين ومناقشة المشاكل التي تواجههم أثناء أداء العمل؛
- الإهتمام بسياسة التدريب وإعطاء فرصة للموظفين الإداريين في تعلم مهارات جديدة تساعدهم على أداء مهامهم؛
- تفويض الصلاحيات للموظفين لتمكينهم من إدارة أعمالهم اليومية، وغرس روح المسؤولية لديهم؛
- الإهتمام بتشكيل فرق عمل لرفع روح المعنوية، وللإستفادة من الخبرات ولتشجيع الإبداع؛
- تعميم ثقافة التغيير داخل المؤسسة من خلال عقد مؤتمرات ولقاءات مع الموظفين؛
- عدم التركيز على أداء الجانب التقني فقط، والاهتمام بتحسين وتطوير الأداء الإداري؛
- زيادة مستوى الأجور بما يتناسب مع المؤهلات العلمية للموظفين، وتقديم المكفآت المادية على أساس الأداء؛
- توفير كل شروط العمل الملائمة لتحقيق رضا العاملين.

### آفاق الدراسة:

حاولنا في هذه الدراسة إبراز أهم متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية التي تساهم في تحسين أداء المؤسسة، ولإثراء هذا الموضوع نقترح البحث في ما يلي:

- دور تمكين العاملين في تحسين الأداء الإداري؛
- دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في زيادة فعالية نظام تخطيط موارد المؤسسة؛
- دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء المؤسسة.

## قائمة المراجع



1. أحمد خليل محمود الكحلوت، علاقة إعادة هندسة العمليات بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في غزة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، 2017.
2. أحمد عبد المجيد محمد أبو عمشة، أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.
3. إسماعيل عبد الله محمد قاسم، تحسين جودة الخدمة في الجامعات الفلسطينية عبر إعادة هندسة العمليات الإدارية دراسة حالة الجامعة الإسلامية غزة، مذكرة ماجستير غير منشورة تخصص إدارة أعمال، جامعة الإسلامية- غزة، فلسطين، 2009.
4. إلهام بنت إبراهيم بن فوزان الفوزان، واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في مكاتب التربية والتعليم بمدينة الرياض، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية، 2012.
5. إياد علي الدجني، نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي، مجلة جامعة دمشق، المجلد 29، العدد الأول، 2013.
6. 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، العدد 91، 2016.
7. بتول عطية خلف، الإطار متكامل لتقنيات تخفيض التكاليف وإعادة هندسة العمليات لتطوير استراتيجيات الشركة/ دراسة تطبيقية في بعض الشركات التابعة لوزارة النفط، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 86، 2015.
8. بودية فاطمة وبن واضح سنوسي عائشة، أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على تحسين أداء المؤسسة - دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالشلف، مجلة البحوث والدراسات التجارية، المجلد 3، العدد 1، 2019.
9. بياض مصطفى، : ممارسات إعادة هندسة العمليات الإدارية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز فرع التوزيع تندوف، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 4، العدد3، 2018.
10. تساييح محمد طه، أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء الوظيفي في بنك فيصل الإسلامي، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2016.
11. جمال عبد الهادي السر، واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
12. حاتم يوسف النيل القراري وصديق بلل ابراهيم، التوجه الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي للشركات السودانية، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 2، 2014.
13. حازم عبد العزيز داود النتشة، إنعكاسات إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين، 2009.

## قائمة المراجع

14. ريس وفاء، دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال، رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة يومي، 13 و 14 ديسمبر 2011، جامعة الشلف.
15. زينب أبو علي خلف، إعادة هندسة العمليات في ضوء التوجه الاستراتيجي بحث ميداني لعينة القيادات العليا في وزارة النفط، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 97، 2016.
16. سينا جبار الله احمد، إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) ودورها في تحسين أداء شركات التأمين، مجلة الجامعة العراقية، العدد 37، 2017.
17. شادي يحيى ربحان، معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية بمحافظة غزة وسبل الحد منها، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2014.
18. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 7، 2009-2010.
19. شيراز حايف سي حايف، فالتة اليمين ومفيدة يجياوي، دور إعادة هندسة العمليات في اكتساب الأسبقيات التنافسية دراسة حالة مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة، المجلة العالمية للإقتصاد والأعمال، الأردن، العدد 1، فبراير 2019.
20. عادل بوعافية، هيكل الصناعة وأثره على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017.
21. عبد الرحيم بوخلخال والشيخ الداوي، دور العلاقة بين القادة والمرؤوسين في تحسين وتطوير أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الباحث، العدد 17، 2017.
22. عبد الرزاق محمد عثمان وعبد الوهاب سلامة المطارنة، الحاكمة المؤسسية وأثرها على الأداء المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 21، 2016.
23. عبد الله سمير البحيري، دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2015.
24. عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفاعلية، مجلة العلوم الإنسانية، بسكرة، العدد الأول، 2001.
25. عطا الله وراد خليل، دور إعادة هندسة العمليات في دعم قرارات خفض التكاليف في ظل الفلسفة إدارة التغيير، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، عمان في 24 أبريل 2008.
26. العمور رميلة وبن عبد السلام امال، دور الابتكار التسويقي في رفع أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة ملبنة سويتلي بالجلفة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد 2، السنة مجهولة.
27. غازي عبد العزيز وأياد شاکر سلطان وعثمان عبد القادر حمه أمين، خفض التكاليف باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات دراسة تطبيقية في جامعة السليمانية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 9، 2012.
28. كمال عبد الفتاح محمد بشون، سلوى عبد القادر خليفية، علي عبد الباقي العواضي، تسخير الهندرة كأداة لتطوير المنظمات العامة، المجلة الدولية للإدارة والعلوم الإنسانية، العدد 2، 2018.

## قائمة المراجع

29. مازن جهاد إسماعيل الشوبكي، العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، 2010.
30. محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة، مذكرة ماجستير غير منشورة تخصص علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2007.
31. محمد عبد الله يوسف عبد الرحمن، دور إعادة هندسة العمليات في خفض تكاليف الجودة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2017.
32. محمد فلاق، المسؤولية الاجتماعية للشركات النفطية العربية شركتي "سوناطراك الجزائرية، أرامكو السعودية" نموذجاً، مجلة الباحث عدد 12، 2013.
33. مرام إسماعيل الأغا، دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في المصارف في قطاع غزة، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.
34. مسغوني منى، البعد الاستثماري للكفاءات ودوره في تحسين أداء المؤسسات، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد الرابع، 2014.
35. مفلح راتب الحميدي، صبحي سلامة، مصطفى كافي، إعادة هندسة العمليات، الطبعة الأولى، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
36. مها طالب نوح الياسري، دور تطبيق الحكومة الإلكترونية في الأداء المؤسسي، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، العدد 109، 2017.
37. مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2012.
38. نبيل شنن، استخدام بطاقة الأهداف الموزونة كمدخل لقياس وتحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للاقمشة الصناعية - تيندال المسيلة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2010.
39. وهيبه ديجي، دور استراتيجية التمييز في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، مذكرة ماجستير غير منشورة تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013.
40. ياسر شاكر ياسر، تأثير الرشاقة الإستراتيجية في الأداء المؤسسي المستدام، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد 13، العدد 55، 2017.

## قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

41. Alain FERNANDEZ, Les nouveaux tableaux de bord des décideurs, Editions d'organisation, Paris, 2000.

42. Hachimi Sanni Yaya, M.Sc, la problématique de la performance organisationnelle, ses déterminants et les moyens de sa mesure: une perspective holistique et multicritérielle, document de travail ; Faculté des sciences de l'administration, Québec (Québec) Canada , 2003.
43. Hailekiros Sibhato & Ajit Pal Singh, Evaluation on BPR Implementation in Ethiopian Higher Education Institutions, Global Journal of Management and Business Research, Volume 12, Issue 11, 2012.
44. Manar salah jamhour, The Impact of Core Competence on Organizational Performance An applied study on Paint Industry in the United Arab Emirates , Master in Business Administration, Middle East University, 2010.
45. Nadeem M and Ahmad R, Impact of Business Process Re-engineering on the Performance of Banks in Pakistan, Business and Economics Journal, Volume 7, Issue 1, 2016.
46. Naveeda Seher, Business Process Reengineering and Organizational Structure – A Case Study of Indian Commercial Banks, Socrates journal, vol 2, no 2, p126, 2014.
47. Raphaël DORNIER, Les représentations de la performance au sein d'un même secteur : le cas des dirigeants de voyageur, association international de management stratégique, 2004.

## قائمة الملاحق

## قائمة الملاحق

الملحق رقم 1: الاستبيان

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

أخي الفاضل...أختي الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته ... وبعد:

تهدف هذه الاستبانة إلى جمع البيانات اللازمة لدراسة " دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين أداء مؤسسة ENTP"، لذا يرجى منكم التكرم بقراءة جميع فقرات هذه الاستبانة والإجابة عنها بكل موضوعية لما لذلك من أثر كبير على صحة النتائج التي سوف نتوصل إليها.

مع العلم أن هذه المعلومات سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وشكرا على حسن تعاونكم ولكم مني فائق الاحترام والتقدير.

معلومات شخصية:

| الجنس    | ذكر             | أنثى                      |                         |                |
|----------|-----------------|---------------------------|-------------------------|----------------|
|          | موظف دائم       | موظف متعاقد               |                         |                |
| العمر    | أقل من 30 سنة   | من 30 إلى أقل من 40 سنة   | من 40 إلى أقل من 50 سنة | 50 سنة و أكثر  |
|          | دون الليسانس    | ليسانس                    | فوق الليسانس            |                |
| الأقدمية | أقل من 05 سنوات | من 05 إلى أقل من 10 سنوات | من 10 إلى أقل من 20 سنة | أكثر من 20 سنة |
|          | مدير            | نائب مدير                 | رئيس مصلحة              | موظف           |
| الوظيفة  |                 |                           |                         |                |

## قائمة الملاحق

المحور الأول: إعادة هندسة العمليات الإدارية

الرجاء وضع علامة (x) في المربع المناسب الذي يعبر عن درجة اتفاقك مع مضمون كل عبارة:

| الرقم                                | العبارة  | موافق | محايد | غير موافق |
|--------------------------------------|--|-------|-------|-----------|
| <b>إعادة هندسة العمليات الإدارية</b> |  |       |       |           |
| <b>الاستراتيجية</b>                  |  |       |       |           |
| 01                                   | تعتمد الإدارة العليا خطة استراتيجية واضحة ومحددة لإعادة هندسة العمليات الإدارية.           |       |       |           |
| 02                                   | تعمل الإدارة العليا على تقييم الخطة الاستراتيجية بشكل دوري.                                |       |       |           |
| 03                                   | توفر الإدارة العليا الإمكانيات والموارد اللازمة لتطبيق الخطة الاستراتيجية.                 |       |       |           |
| 04                                   | تتسم الأهداف الاستراتيجية بالمرونة بحيث يمكن تعديلها كلما طرأت ظروف جديدة.                 |       |       |           |
| <b>التزام وقناعة الإدارة العليا</b>  |  |       |       |           |
| 05                                   | تعمل الإدارة العليا على دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة.                        |       |       |           |
| 06                                   | تعيد الإدارة العليا النظر في الإجراءات المتبعة للتخلص من الإجراءات الروتينية.              |       |       |           |
| 07                                   | تحدد الإدارة العليا العمليات الإدارية التي يمكن تحسينها.                                   |       |       |           |
| 08                                   | تلتزم الإدارة العليا بالمراجعة المستمرة لنتائج إعادة هندسة العمليات الإدارية.              |       |       |           |
| <b>تمكين العاملين</b>                |  |       |       |           |
| 09                                   | تمنح الإدارة العليا السلطات والصلاحيات الكافية لإنجاز المهام بسهولة.                       |       |       |           |
| 10                                   | تعمل الإدارة العليا على تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين باستمرار.                      |       |       |           |
| 11                                   | تعقد اجتماعات دورية في الشركة. بهدف تبادل المعلومات بشكل منظم.                             |       |       |           |
| 12                                   | تعمل الإدارة العليا على مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات.                                 |       |       |           |
| <b>الاتصال الفعال</b>                |  |       |       |           |
| 13                                   | يتسم الهيكل التنظيمي بسرعة الاتصال الإداري بين المستويات الإدارية المختلفة.                |       |       |           |
| 14                                   | تتميز الاتصالات بين المستويات الإدارية المختلفة بالدقة والوضوح.                            |       |       |           |
| 15                                   | تتماز قنوات الاتصال المستعملة في المؤسسة بتوصيل القرارات والتعليمات في الوقت المناسب.      |       |       |           |
| 16                                   | يقضي نظام الاتصال المستخدم بين المستويات الإدارية المختلفة على الروتين في إتمام المعاملات. |       |       |           |
| <b>تكنولوجيا المعلومات</b>           |  |       |       |           |
| 17                                   | تعمل المؤسسة على مواكبة التغيرات والتطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة.                  |       |       |           |
| 18                                   | تمكن تكنولوجيا المعلومات المستخدمة من إعادة تصميم العمليات الإدارية.                       |       |       |           |
| 19                                   | تمكن تكنولوجيا المعلومات المستخدمة الموظفين من إدارة أعمالهم الإدارية بسهولة.              |       |       |           |
| 20                                   | تعمل تكنولوجيا المعلومات المستخدمة على إنجاز العمليات الإدارية بسرعة ودقة.                 |       |       |           |
| <b>الاستعداد للتغيير</b>             |  |       |       |           |
| 21                                   | يتوفر لدى الإدارة العليا الرغبة والاستعداد للتغيير الجذري في العمليات الإدارية.            |       |       |           |
| 22                                   | يتقبل الموظفون التغيير الجذري والسريع للعمليات والأنشطة.                                   |       |       |           |

## قائمة الملاحق

|    |  |
|----|--|
| 23 | تعمل الإدارة العليا على إعادة توصيف الوظائف وتبسيطها وتقسيمها على فرق العمل. |
| 24 | يتم استحداث وحدات إدارية جديدة لمواكبة التغييرات اللازمة.                    |

### المحور الثاني: تحسين الاداء

يرجى وضع إشارة (x) في المكان الذي تراه مناسباً:

| الرقم                    | العبارة  | موافق | محايد | غير موافق |
|--------------------------|--|-------|-------|-----------|
| <b>تحسين الاداء</b>      |  |       |       |           |
| <b>مؤشر نمو الارباح</b>  |  |       |       |           |
| 01                       | تهدف المؤسسة إلى رفع الطلب على منتجاتها من خلال احترام مقاييس الجودة وتنشيط مبيعاتها         |       |       |           |
| 02                       | زيادة الثقة في منتجنا أدى إلى تطور الطلب عليه من طرف الزبائن                                 |       |       |           |
| 03                       | تسعى المؤسسة إلى تدنية تكاليفها من خلال التسيير الأمثل                                       |       |       |           |
| 04                       | تعمل المؤسسة على زيادة استثماراتها وتوسيع نشاطاتها   |       |       |           |
| 05                       | تسعى المؤسسة إلى تحسين صورتها الاجتماعية بين كافة أفراد المجتمع وفئاته المختلفة              |       |       |           |
| <b>مؤشر جودة الخدمة</b>  |  |       |       |           |
| 06                       | تعمل المؤسسة على تقديم خدمات بجودة تنافس خدمات المؤسسات الأخرى                               |       |       |           |
| 07                       | تسعى المؤسسة إلى تحقيق علاقات متميزة مع مختلف المتعاملين معها                                |       |       |           |
| 08                       | تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار تطوير التواصل المستمر مع كافة المستفيدين من خدماتها               |       |       |           |
| 09                       | تهدف المؤسسة إلى الوصول بجودة الخدمة إلى أقصى درجاتها من خلال السرعة والدقة والإتقان         |       |       |           |
| 10                       | تحرص المؤسسة على الحفاظ على البيئة من خلال جودة الخدمات التي تقدمها                          |       |       |           |
| <b>مؤشر رضا العاملين</b> |  |       |       |           |
| 11                       | تحرص المؤسسة على تعزيز التواصل بين الطاقم الإداري والعاملين لديها                            |       |       |           |
| 12                       | تمنح المؤسسة الحرية للأفراد للتعبير عن كل الصعوبات والعراقيل التي تواجههم أثناء تأدية مهامهم |       |       |           |
| 13                       | تهدف المؤسسة لتحقيق الرضا المادي والمعنوي لكافة الموظفين والعاملين لديها                     |       |       |           |
| 14                       | تهدف المؤسسة إلى العمل على تقليل دوران الموظفين (الاستقرار الوظيفي)                          |       |       |           |
| 15                       | تعمل المؤسسة على تطوير وتنمية قدرات العاملين لديها من خلال برامج التدريب الهادفة             |       |       |           |



## قائمة الملاحق

الملحق رقم 2: قائمة المحكمين

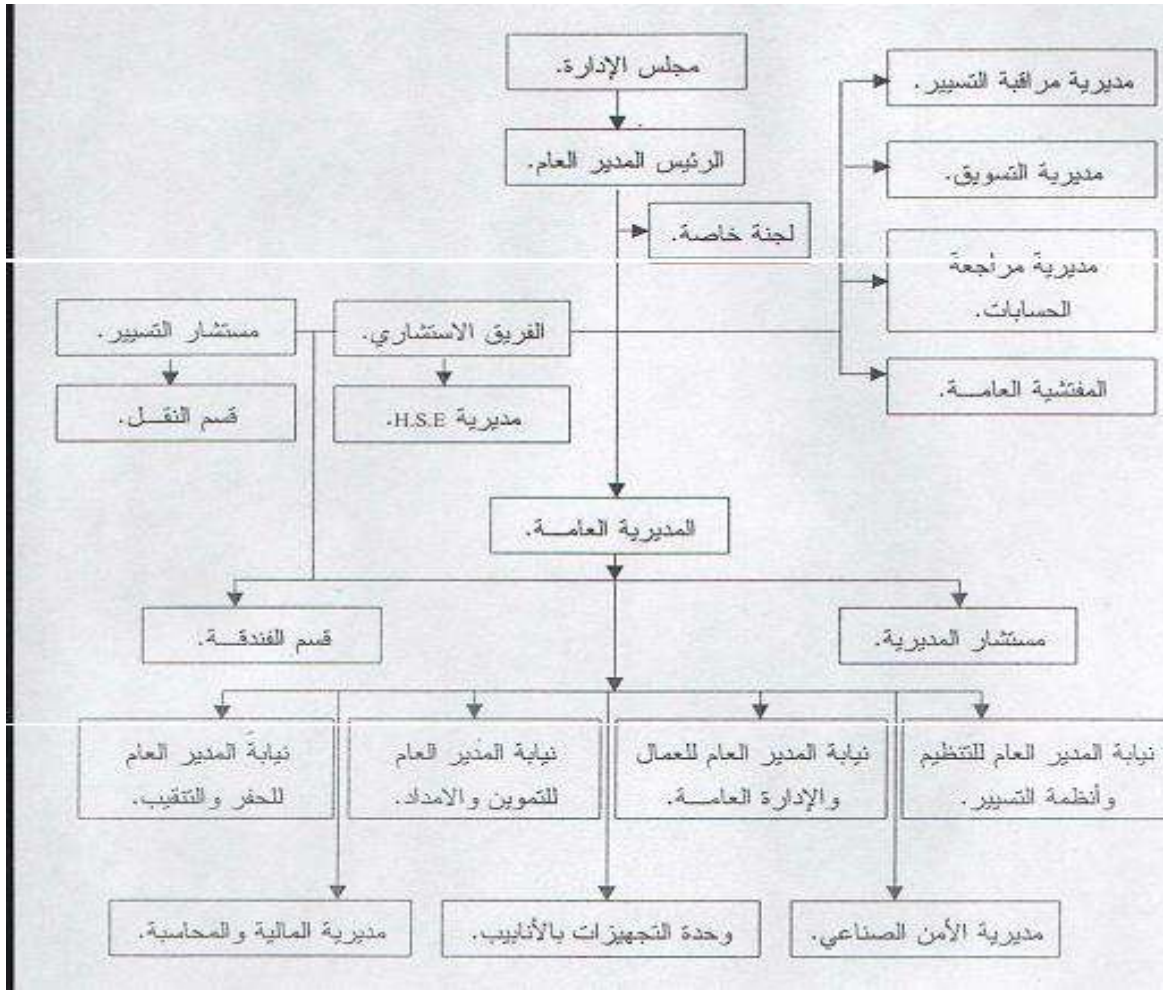
قائمة المحكمين:

| <u>الدرجة العلمية</u> | <u>الجامعة</u>          | <u>الأستاذ</u>      |
|-----------------------|-------------------------|---------------------|
| أستاذ محاضر أ         | جامعة قاصدي مرباح ورقلة | د/ نور الدين مزهودة |
| أستاذ محاضر أ         | جامعة قاصدي مرباح ورقلة | د/ حجاج عبد الرؤوف  |
| أستاذ محاضر أ         | جامعة قاصدي مرباح ورقلة | د/ مُجَّد عادل عياض |

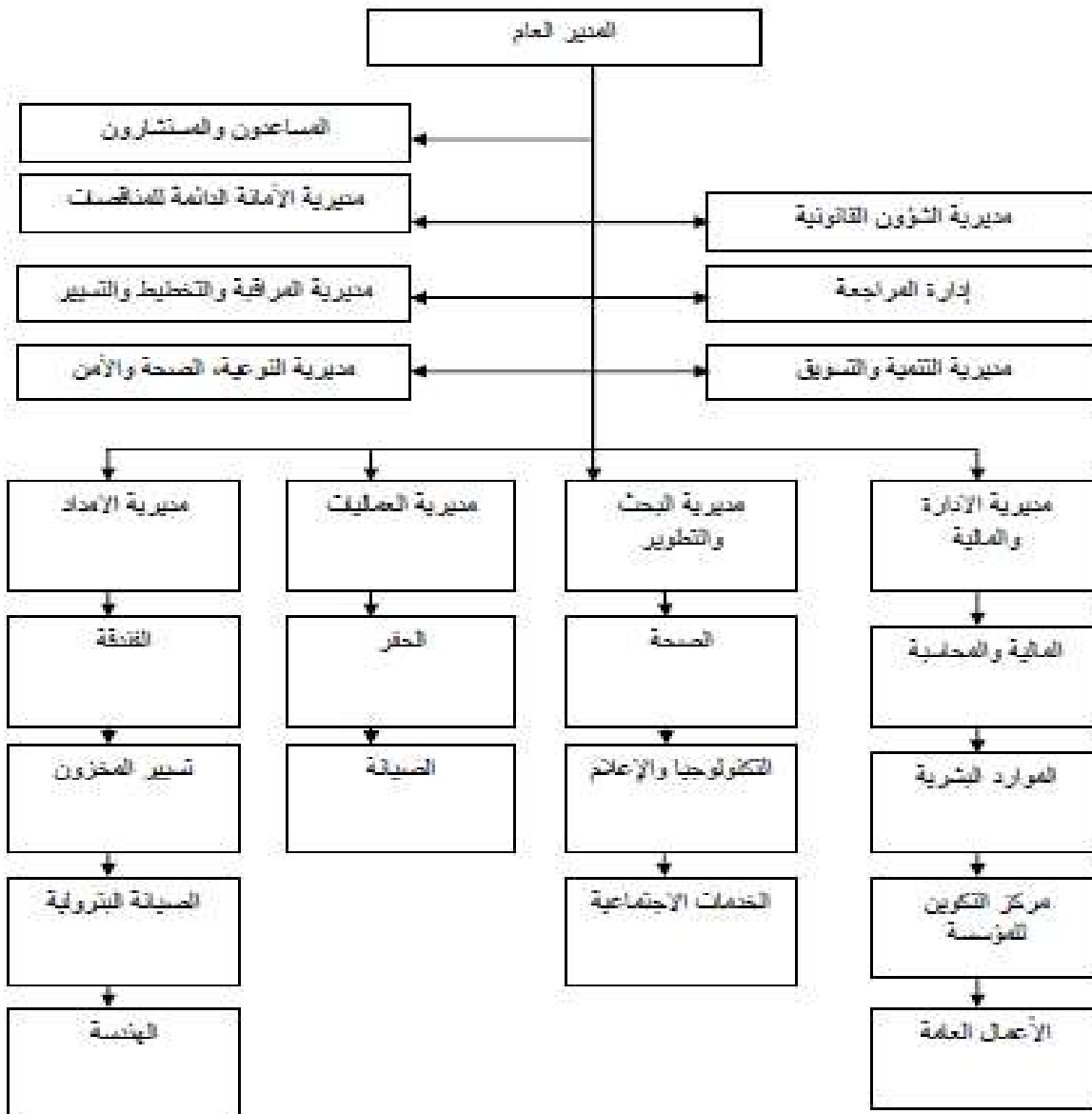
## قائمة الملاحق

الملحق رقم 3: وثائق المؤسسة

الهيكل التنظيمي للمؤسسة لسنة 2003



المبكل التنظيمي للمؤسسة لسنة 2013



## قائمة الملاحق



المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار  
Entreprise Nationale des Travaux aux Puits  
Société Par Actions au Capital Social de 17 000 000 000 DA  
Centre: BP 6094 - 0101 - Hassi-Messaoud - 35071 - ALGERIE - ALGERIE

DIRECTION GENERALE  
N° 014 / DG / 2019

Hassi-Messaoud, le 07 MARS 2019



Messieurs les

- Directeurs de Structures
- L'Assistant de la Sécurité Interne
- Le Chef du Centre de Formation
- Le Secrétaire Permanent COM
- Les Membres des Commissions des marchés

**Objet :** Note procédurale

Dans le cadre de l'uniformisation des règles relatives aux taux à appliquer pour les pénalités de retard, les garanties de soumission et de bonne exécution, il a été décidé ce qui suit :

### I- GARANTIES de SOUMISSION :

Le soumissionnaire doit joindre à son offre une garantie de soumission, libellée en Dinar Algérien pour les soumissionnaires de droit algérien ou dans une monnaie étrangère convertible pour les soumissionnaires de droit étranger, égale au montant indiqué dans les DPAO.

- Le soumissionnaire doit constituer une garantie de soumission valable pour une durée de deux cent dix (210) jours à compter de la date limite de dépôts des offres.
- La garantie de soumission doit être conforme au modèle inclus dans le Dossier d'Appel d'Offres. D'autres modèles peuvent être admis, sous réserve de l'approbation préalable de l'ENTP.
- Les copies d'échanges de SWIFT (Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunications) entre banques ainsi que les chèques ne sont pas acceptés en remplacement de la garantie de soumission.
- Le Montant de la garantie de soumission est fixé par la Structure contractante selon l'importance du marché, il doit être précisé en valeur forfaitaire comme suit :
  - 500 000 DA (XXXXX équivalent en devises) pour les appels d'offres dont le montant est compris entre 10 000 000 DA à 50 000 000 DA ;
  - 1 000 000 DA (XXXXX équivalent en devises) pour les appels d'offres dont le montant est compris entre 50 000 001 DA à 100 000 000 DA ;
  - 5 000 000 DA (XXXXX équivalent en devises) pour les appels d'offres dont le montant est compris entre 100 000 001 DA à 1 000 000 000 DA ;
  - 7 000 000 DA (XXXXX équivalent en devises) pour les appels d'offres dont le montant est supérieur à 1 000 000 000 DA

0101 Hassi-Messaoud - BP 6094 - 35071 - ALGERIE - ALGERIE - Tél: 010 26 71 80 00 10 - Fax: 010 26 71 81 81 - Telex: 44651077-ENTP AL - Site Web: www.entp.dz

E51406

المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار  
**Entreprise Nationale des Travaux aux Puits**  
Statutaire par Arrêté du Conseil Supérieur No 87 305 020 020 DA

**ENTP** **Politique QHSE**

L'Entreprise ENTP, activant dans le domaine du forage et de Workover, a pour mission de fournir un outil de production performant et un personnel qualifié, totalement conscient de l'importance de la satisfaction des attentes et des besoins de ses clients et de ses parties intéressées pertinentes, tout en préservant la santé, la sécurité de son personnel et en respectant l'environnement.

ENTP s'appuie sur l'effort et l'implication de ses employés, pour le déploiement et la mise en œuvre concrète et avérée de sa politique QHSE qui s'articule sur la prise en compte des enjeux internes et externes ainsi que les attentes et les besoins des parties prenantes.

La Direction Générale s'engage à mettre en œuvre des processus découlant des axes stratégiques suivants :

- Maîtrise des coûts de production et des charges.
- Eude du potentiel d'extension du périmètre d'intervention de l'ENTP et de diversification de ses activités.
- Maintien des investissements planifiés et l'acquisition des compétences pour la modernisation de l'Entreprise.
- Fidélisation des compétences par, entre autres, l'amélioration du cadre de vie.
- Amélioration de la performance du système HSE et de la capacité à réagir.
- Développement de la notion du leadership.
- Amélioration des performances des appareils de forage et mise en œuvre de la gestion des projets.

Notre système de management QHSE s'applique à tous les produits et services de forage et de workover y compris les prestations associées qui couvrent les opérations de forage et de workover, la maintenance des équipements de forage, le revamping des appareils de forage, le transport du matériel et des équipements, la maintenance des véhicules et des engins, l'hotellerie et la maintenance des équipements tubulaires sans prendre en compte dans son système les exigences relatives à la conception.

Les objectifs de notre présente politique sont établis et revus par les dirigeants de l'Entreprise, lors des réunions du Conseil de Direction de l'Entreprise et des revues de Direction.

Pour que ses activités aux puits soient efficaces, la Direction cadre chacun des axes stratégiques par les objectifs traduits en indicateurs de performance et/ou opérationnels.

L'encadrement dirigeant s'engage à la mise à disposition des moyens nécessaires pour le déploiement et la mise en œuvre de la présente Politique QHSE et assume la responsabilité de l'efficacité du système.

Il veillera par ailleurs, à moderniser les outils de gestion et à améliorer en permanence les performances par :

- L'établissement de relations mutuellement bénéfiques avec ses clients et ses parties intéressées.
- La prise en charge des besoins socioprofessionnels de ses travailleurs.
- L'amélioration continue de la communication interne et externe.


A ce titre, l'ENTP s'engage solennellement à :

- Participer au développement social et économique du pays et être à l'écoute des parties intéressées pertinentes.
- Se conformer à toutes les exigences légales et réglementaires en matière de qualité, de santé, de sécurité au travail et de l'environnement et toutes autres exigences applicables.
- Améliorer son organisation et ses processus en y intégrant une approche basée sur la maîtrise des risques et les opportunités.
- Prévenir les préjudices aux personnels et les atteintes à la santé.
- Prévenir le pollution.
- Répondre aux communications pertinentes dédiées dans le SM QHSE.
- Faire respecter la politique QHSE de l'Entreprise par ses sous-traitants et fournisseurs.
- Appliquer rigoureusement et améliorer continuellement son système QHSE.

Tous les Travaillleurs de l'ENTP, quels que soient leurs rangs dans la hiérarchie et leurs activités, sont appelés à respecter la politique de l'Entreprise, à appliquer son système de management QHSE et à contribuer activement à la réalisation de ses objectifs.

**La Qualité, la Santé, la Sécurité et la Protection de l'Environnement  
sont l'affaire de tout un chacun de l'Entreprise**

Le Président-Directeur Général, Haggi Messaoud, le 13 juin 2018.

Brahim HAMMOUD 

## قائمة الملاحق

### الوصف الديموغرافي لعينة الدراسة

الملحق رقم 4: نتائج SPSS

#### جنس

|        |      | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | 1.00 | 119       | 88.1        | 88.1               | 88.1               |
|        | 2.00 | 16        | 11.9        | 11.9               | 100.0              |
| Total  |      | 135       | 100.0       | 100.0              |                    |

#### ديمومة

|        |      | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | 1.00 | 108       | 80.0        | 80.0               | 80.0               |
|        | 2.00 | 27        | 20.0        | 20.0               | 100.0              |
| Total  |      | 135       | 100.0       | 100.0              |                    |

#### عمر

|        |      | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | 1.00 | 26        | 19.3        | 19.3               | 19.3               |
|        | 2.00 | 76        | 56.3        | 56.3               | 75.6               |
|        | 3.00 | 25        | 18.5        | 18.5               | 94.1               |
|        | 4.00 | 8         | 5.9         | 5.9                | 100.0              |
| Total  |      | 135       | 100.0       | 100.0              |                    |

#### مستوى

|        |       | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | 1.00  | 36        | 26.7        | 26.7               | 26.7               |
|        | 2.00  | 55        | 40.7        | 40.7               | 67.4               |
|        | 3.00  | 44        | 32.6        | 32.6               | 100.0              |
|        | Total | 135       | 100.0       | 100.0              |                    |

## قائمة الملاحق

### خبرة

|             | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide 1.00 | 26        | 19.3        | 19.3               | 19.3               |
| 2.00        | 42        | 31.1        | 31.1               | 50.4               |
| 3.00        | 50        | 37.0        | 37.0               | 87.4               |
| 4.00        | 17        | 12.6        | 12.6               | 100.0              |
| Total       | 135       | 100.0       | 100.0              |                    |

### وظيفة

|             | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide 1.00 | 2         | 1.5         | 1.5                | 1.5                |
| 2.00        | 2         | 1.5         | 1.5                | 3.0                |
| 3.00        | 25        | 18.5        | 18.5               | 21.5               |
| 4.00        | 106       | 78.5        | 78.5               | 100.0              |
| Total       | 135       | 100.0       | 100.0              |                    |

### معامل ألفا كرونباخ

#### Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,720              | 4                 |

#### Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,672              | 4                 |

#### Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,667              | 4                 |

#### Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,676              | 4                 |

#### Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,879              | 24                |

## قائمة الملاحق

### معامل الارتباط

#### Corrélations

|   |                        | x      | y      |
|---|------------------------|--------|--------|
| x | Corrélation de Pearson | 1      | ,650** |
|   | Sig. (bilatérale)      |        | ,000   |
|   | N                      | 135    | 135    |
| y | Corrélation de Pearson | ,650** | 1      |
|   | Sig. (bilatérale)      | ,000   |        |
|   | N                      | 135    | 135    |

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

### معامل الانحدار

#### Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,717              | 4                 |

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | ,650 <sup>a</sup> | ,423   | ,419          | ,31459                          |

ANOVA<sup>b</sup>



## قائمة الملاحق

| Modèle |            | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D      | Sig.              |
|--------|------------|------------------|-----|--------------------|--------|-------------------|
| 1      | Régression | 9,653            | 1   | 9,653              | 97,535 | ,000 <sup>a</sup> |
|        | Résidu     | 13,163           | 133 | ,099               |        |                   |
|        | Total      | 22,816           | 134 |                    |        |                   |

### Coefficientsa

| Modèle |             | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t     | Sig. |
|--------|-------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
|        |             | A                             | Erreur standard | Bêta                      |       |      |
| 1      | (Constante) | ,990                          | ,135            |                           | 7,323 | ,000 |
|        | x           | ,613                          | ,062            | ,650                      | 9,876 | ,000 |

الفهرس

## الفهرس

|         |  |
|---------|--|
| .....   | إهداء  |
| .....   | مقدمة وتقدير   |
| V.....  | الملخص:  |
| أ.....  | التوطئة:   |
| .....   | الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة.....                         |
| 2.....  | التمهيد:   |
| 3.....  | المبحث الأول: الأدبيات النظرية لتحسين الأداء وإعادة هندسة العمليات |
| 3.....  | المطلب الأول: عموميات حول تحسين أداء المؤسسة.....                  |
| 3.....  | الفرع الأول: مفهوم الأداء.....                                     |
| 4.....  | الفرع الثاني: أنواع الأداء.....                                    |
| 5.....  | الفرع الثالث: أبعاد الأداء.....                                    |
| 6.....  | الفرع الرابع: مفهوم تحسين الأداء.....                              |
| 6.....  | الفرع الخامس: خطوات تحسين الأداء.....                              |
| 7.....  | الفرع الخامس: دوافع تحسين الأداء.....                              |
| 8.....  | المطلب الثاني: مفاهيم إعادة هندسة العمليات الإدارية.....           |
| 8.....  | الفرع الأول: نشأة ومفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية.....        |
| 10..... | الفرع الثاني: أهداف إعادة هندسة العمليات.....                      |
| 11..... | الفرع الثالث: مبادئ إعادة هندسة العمليات.....                      |
| 11..... | الفرع الرابع: مراحل إعادة هندسة العمليات.....                      |

12..... الفرع الخامس: المنظمات التي تحتاج إلى هندسة العمليات

13..... الفرع السادس: التغييرات التي تحدثها إعادة هندسة العمليات في بيئة العمل

15..... الفرع السابع: أسباب النجاح والفشل في تطبيق إعادة هندسة العمليات

16..... الفرع الثامن: العوامل المؤدية إلى نجاح إعادة هندسة العمليات

18..... الفرع التاسع: علاقة إعادة هندسة العمليات بتحسين الأداء

## 19..... المبحث الثاني: عرض وتحليل الدراسات السابقة

19..... المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

19..... الفرع الأول: الدراسات التي تناولت المتغير التابع "تحسين أداء المؤسسة"

22..... الفرع الثاني: الدراسات التي تناولت المتغير المستقل "إعادة هندسة العمليات"

26..... المطلب الثاني: موقع الدراسة الحالية في الدراسات السابقة

26..... الفرع الأول: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

27..... الفرع الثاني: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

28..... خلاصة الفصل:

## 29..... الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

30..... تمهيد:

## 31..... المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية

31..... المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة

31..... الفرع الأول: منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات

31..... الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

36..... المطلب الثاني: الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة

36..... الفرع الأول: أداة الدراسة

37..... الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة

|                |   |
|----------------|---|
| 37.....        | الفرع الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة  |
| <b>39.....</b> | <b>المبحث الثاني: تحليل النتائج ومناقشتها</b>                                 |
| 39.....        | المطلب الأول: تحليل عبارات الإستبيان  |
| 39.....        | الفرع الأول: تحليل العبارات الخاصة بمحور إعادة هندسة العمليات الإدارية        |
| 45.....        | الفرع الثاني: تحليل العبارات الخاصة بمحور تحسين الأداء                        |
| 48.....        | المطلب الثاني: تحليل العلاقة ومناقشة النتائج                                  |
| 48.....        | الفرع الأول: تحليل العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة                     |
| <b>49.....</b> | <b>الفرع الثاني: تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى</b>      |
| 50.....        | الفرع الثالث: تبين خط الانحدار  |
| 51.....        | الفرع الرابع: صياغة معادلة خط الانحدار  |
| 52.....        | الفرع الخامس: إعادة التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي |
| 55.....        | الفرع السادس: مناقشة نتائج الدراسة  |
| <b>58.....</b> | <b>خلاصة الفصل:</b>   |
| <b>60.....</b> | <b>الخاتمة:</b>   |
| <b>61.....</b> | <b>قائمة المراجع</b>  |
| <b>61.....</b> | <b>قائمة الملاحق</b>  |