

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي الطور الثاني

في ميدان: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

## دور إعادة هندسة العمليات في نجاح إدارة التغيير

تحت إشراف الأستاذ:

- بالطرش حورية

إعداد الطالبات:

➤ زيري جمعة

➤ مدني نور الهدى

نوقشت و أجيزت بتاريخ: 2020/././.../.....

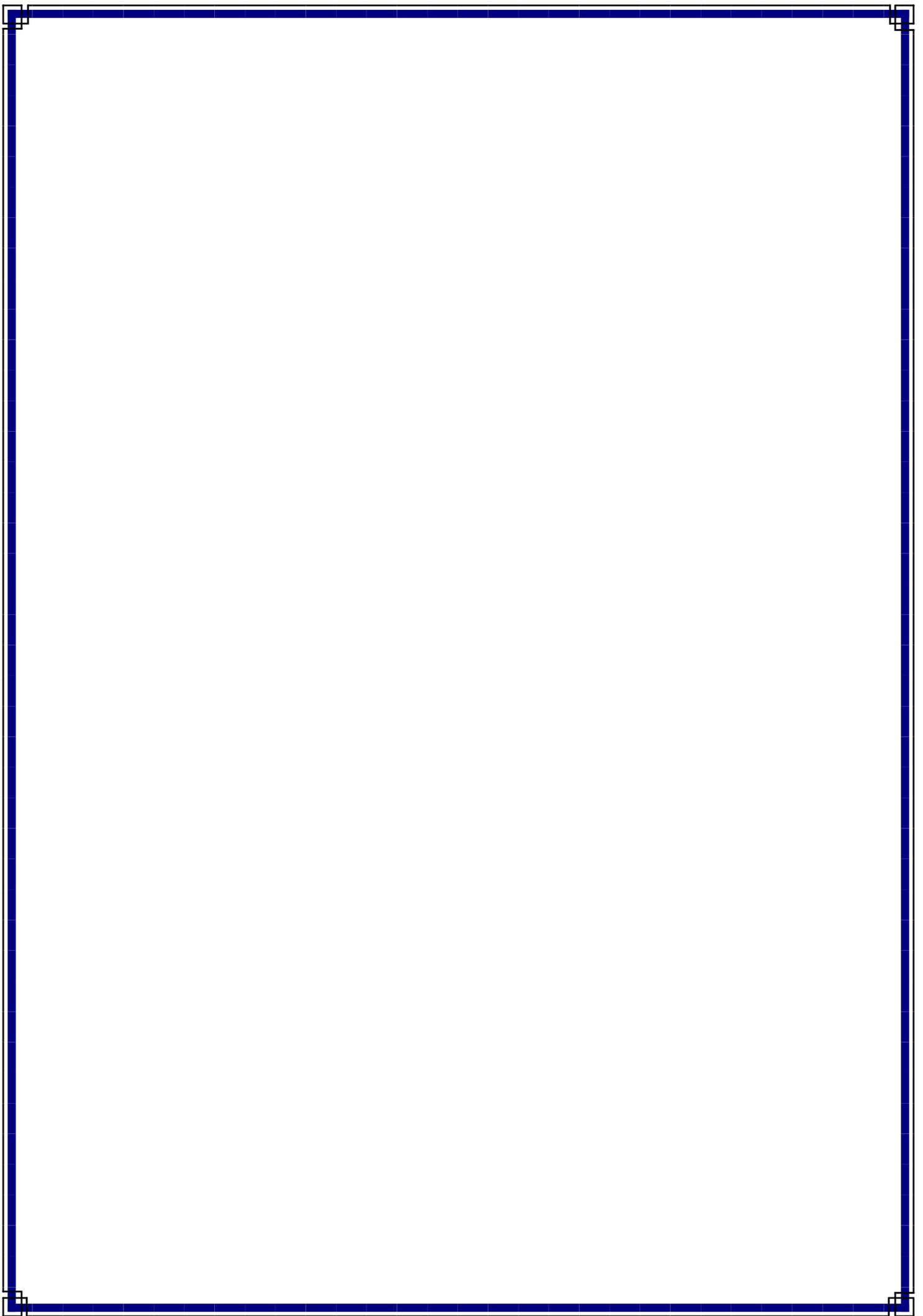
أمام اللجنة المكونة من السادة:

أ.د./..... (أستاذة)، جامعة ورقلة) رئيسا

د./..... (أستاذة، جامعة ورقلة) مشرفا ومقررا

د./..... (أستاذة)، جامعة ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية: 2020/2019



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



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي الطور الثاني

في ميدان: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

## دور إعادة هندسة العمليات في نجاح إدارة التغيير

تحت إشراف الأستاذة:

بالطرش حورية

من إعداد الطالبات:

➤ زيري جمعة

➤ مدني نور الهدى

نوقشت وأجيزت بتاريخ: ..... / ..... / .....

أمام اللجنة المكونة من السادة:

أ.د./..... (أستاذة)، جامعة ورقلة) رئيسا

د./..... (أستاذة، جامعة ورقلة) مشرفا ومقررا

د./..... (أستاذة)، جامعة ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية: 2020/2019

# الإهداء

إلى ضوء العين التي أرى بها ونسمة الروح التي أحيا عليها

من كان دعائها دائما بجانبني والتي شقت ثوب الحنان الذي ألبستني إياه

إلى أمي التي لم تلدني إلا أن القدر شاء أن تكون لي دعما وسندا في

حياتي إلى التي احترقت لأجل أن تنير دربي أمي الحبيبة (فاطنة) أطال

الله في عمرها وحفظها من كل سوء

إلى والديا اللذان ولداني (بشير وحدة) وكانا سببا في وجودي

ووصولي لهذه اللحظة

إلى إخوتي وأخواتي وإلى زوجة أخي

إلى جميع أفراد عائلتي صغيرا وكبيرا

إلى أعز الصديقات على قلبي إلى أختاي (ريحانة، نور الهدى)

والصديق الغالي (إسماعيل) وإلى كل زملائي في الجامعة

وإلى أحبائي وجيراني

إلى كل من تمنى لي الخير والنجاح.

زيري جمعة



# الإهداء

الحمد لله الذي شرح لي صدري وأنار قلبي وأعانني على  
انجاز هذا العمل المتواضع.

أهدي ثمرة مساري الدراسي في هذا الطور إلى أنبل وأسمى ما خلق بديع  
السموات والارض، الى نبض قلبي، الى من اعطاني الامان و علمتني اعطاء  
الحنان، و يسرت لي امري بدعواتها و اضاءت لي دربي بنورها، الى من  
سهرت لأجلي الليالي، الى اغلى من في الوجود امي الحبيبة الغالية، واسال  
الله حفظها و حمايتها و رضاها عني.

إلى الذي وهبني الحب والرعاية والحماية، الى الذي رباني وعلمني وكان  
قدوتي، الى من علمني اسمى القيم و الاخلاق، ابي العزيز حفظه الله و رعاه  
دوما.

إلى جدي حفظها الله وأطال الله عمرها وأشفها

إلى زوجي العزيز وعائلته كل بإسمه.

إلى جميع إخوتي وأخواتي الذي تقاسمو معي عبي الحياة

إلى جميع الأهل والأصدقاء وخاصة اعز صديقاتي اختي الغالية التي شاركتني

هذا العمل

نور الهدى مدني



# شكر وتقدير

لعلى أصدق وأعظم شكر نستطيع أن نوجهه هو شكرنا لمقدر الأقدار ومصرف الأمور على من يشاء ويختار، إليك يا رب كل الحمد والثناء، ونحمدك حمدا كثيرا طيبا مباركا وصلى الله على سيدنا

محمد.

ويسرنا أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة المشرفة بالطرش حورية على مجهوداتها الجبارة ونصائحها القيمة وحرصها الدائم على المثابرة وعدم التهاون في إنجاز هذا العمل فلها منا كل التقدير واحترام.

والشكر الخالص كذلك للأستاذ عرابة الحاج والأستاذ رشيد اللذان لم يبخلا علينا بالنصائح والإرشادات في مسيرتنا العلمية فكانا مثلا للتعامل وقدوة في العمل.

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر والعرفان لكل موظفي المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة وعلى رأسهم الأستاذ قواميد بوبكر والأستاذ خويلدات محمد اللذان قدما لنا يد المساعدة ولم يبخلا علينا بنصائحهم وإرشاداتهم.

كما أتقدم بالشكر لكل من سعى إلى إثراء هذه المذكرة بالنصح والإرشاد والنقد

وعلى رأسهم أعضاء لجنة المناقشة المحترمين.

وشكرنا لكل من لم يسع المجال لذكرهم ولكل من ساهم

من قريب أو بعيد وساعدنا في إتمام هذا العمل.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في نجاح إدارة التغيير في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة، حيث اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، كما قمنا بجمع البيانات بالاعتماد على الاستبيان والمقابلة، حيث تم توزيع استمارة استبيان على 60 موظف، تم استرداد 58 إستبانة، و قد اعتمدنا في تحليل بيانات الاستبيان على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) حيث توصلنا بعد تحليل البيانات إلى جملة من النتائج أبرزها:

-تتبني المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة عملية إعادة هندسة العمليات بمستوى مقبول تتطلع فيه لتحسينه؛

-ضعف وعدم فعالية إدارة التغيير بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة؛

-أهم عنصر في إعادة هندسة العمليات الذي أثر في ضعف إدارة التغيير هو بعد الاستعداد للتغيير؛

-لا يختلف توجه العاملين نحو إدارة التغيير بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة إلا وفقا للجنس؛

**الكلمات المفتاحية:** إعادة هندسة العمليات، إدارة التغيير، التزام ودعم الإدارة العليا، الهيكل التنظيمي، الإستراتيجية، تمكين العاملين، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الاستعداد لتغيير.

### Abstract:

This study aimed to identify the role of business process reengineering in successful change management in the practical directorate of Algeria-Ouargla Telecom, where we adopted this study on the descriptive approach, we have also collected data based on questionnaire and interview, where a questionnaire distributed to 60 employers, it has also been recovered 58 questionnaires, we have relied on the analysis the questionnaire data on the statistical package for social sciences (spss). And it come to the following results :

- The operation directorate of Algeria Ouargla telecom adopts re-engineering operation at an acceptable level, in which it looks forward to improvement;
- Weak and ineffective change management in Algeria Ouargla telecom;
- The most important component of process re-engineering that affected the weakness of change management is the dimension readiness for change;
- The employs approach to managing change in Algeria Ouargla telecom does not differ except according to the gender variable

**Key words:** process re-engineering, management of change, senior management commitment and support, organizational chart, the strategy, empowering employees, information and communication technology, prepare for a change.

.....	اهداء
.....	الشكر
III .....	ملخص الدراسة
III .....	قائمة المحتويات
IV .....	قائمة الجداول:
V .....	قائمة الأشكال
VII.....	قائمة الملاحق
أ .....	المقدمة:
2.....	تمهيد
3 .....	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لإعادة هندسة العمليات وإدارة التغيير
3 .....	المطلب الأول: عموميات حول إدارة التغيير
19.....	المطلب الثاني: إعادة هندسة العمليات
28 .....	المبحث الثاني: عرض وتحليل الدراسات السابقة
28.....	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
40.....	المطلب الثاني: موقع الدراسة الحالية في الدراسات السابقة
43 .....	الفصل الثاني
45 .....	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية
45.....	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
56 .....	المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج
56.....	المطلب الأول: عرض و تحليل النتائج
74.....	المطلب الثاني: مناقشة النتائج
77 .....	خلاصة الفصل:
79 .....	الخاتمة
83 .....	قائمة المصادر والمراجع
89 .....	قائمة الملاحق
102.....	الفهرس

- جدول رقم (1-1): مقارنة بين المنظمات التقليدية والمنظمات المعاد هندستها.....24
- جدول رقم (1-2): البطاقة الفنية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة.....46
- جدول رقم (2-2): يوضح توزيع الاستبيانات في المديرية محل الدراسة.....51
- الجدول رقم (3-2) يوضح توزيع درجات الموافقة لمقياس (مقياس لكارث) .....52
- الجدول رقم (4-2) يوضح نتائج ألفا كرونباخ.....53
- جدول رقم (5-2) يوضح توزيع أفراد العينة من حيث الجنس.....53
- جدول رقم (6-2) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.....54
- الجدول رقم (7-2) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.....54
- الجدول رقم (8-2) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية.....55
- الجدول رقم (9-2) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة.....56
- الجدول رقم (10-2): يوضح متوسط إجابات العاملين حول التزام ودعم الإدارة العليا.....58
- الجدول رقم (11-2): يوضح متوسط إجابات العاملين حول الهيكل التنظيمي.....59
- الجدول رقم (12-2): يوضح متوسط إجابات العاملين حول الإستراتيجية.....60
- الجدول رقم (13-2): يوضح متوسط إجابات العاملين حول تمكين العاملين.....62
- الجدول رقم (14-2): يوضح متوسط إجابات العاملين حول تكنولوجيا المعلومات.....63
- الجدول رقم (15-2): يوضح متوسط إجابات العاملين حول الاستعداد لتغيير.....64
- الجدول رقم (16-2): يوضح متوسط إجابات العاملين حول متغير إعادة هندسة العمليات.....66
- الجدول رقم (17-2): يوضح متوسط إجابات العاملين حول إدارة التغيير.....68
- الجدول رقم (18-2): يوضح العلاقة الإرتباطية بين جميع متغيرات الدراسة.....69
- الجدول رقم (19-2): يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.....69
- جدول رقم (20-2): يوضح قيم معاملات خط الانحدار لإعادة هندسة العمليات.....70
- الجدول رقم (21-2) نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي.....71
- الجدول رقم (22-2) يوضح توزيع إجابات الباحثين حول درجة ممارستهم لإدارة التغيير التنظيمي حسب متغير الجنس.....73

- الجدول رقم (2-23) يوضح نتائج اختبار الفروق لإجابات العاملين حول إدارة التغيير حسب متغير الجنس.....73
- الجدول رقم (2-24) يوضح نتائج اختبار الفروق لإجابات العاملين حول إدارة التغيير حسب متغير السن.....74
- الجدول رقم (2-25) يوضح نتائج اختبار الفروق لإجابات العاملين حول إدارة التغيير حسب متغير المستوى العلمي.....74
- الجدول رقم (2-26) يوضح نتائج اختبار الفروق لإجابات العاملين حول إدارة التغيير حسب متغير الأقدمية.....75
- الجدول رقم (2-27) يوضح نتائج اختبار الفروق لإجابات العاملين حول إدارة التغيير حسب متغير الوظيفة.....75

- الشكل (1-1) يوضح مراحل إدارة التغيير.....15
- الشكل (2-1) يوضح محددات إدارة التغيير.....18
- الشكل (1-2) يوضح الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة.....48

91.....	الإستبيان.....
94 .....	أسئلة المقابلة.....
94.....	قائمة الأساتذة المحكمين.....
95 .....	نتائج تحليل الاستبيان لدور إعادة هندسة العمليات في نجاح إدارة التغيير.....

مقدمة

## توطئة

تواجه المؤسسات العديد من التغييرات والتحديات الناتجة عن التطورات في المجالات المعرفية والتقنية والإدارية والمعلوماتية، وحتى تتمكن المؤسسات من تحقيق هدف البقاء والاستمرار في عالم المنافسة وتعامل مع التحديات التي تواجهها وذلك بالسعي المستمر لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة تستطيع ان تتأقلم مع كل التغييرات الحاصلة على جميع المجالات، والتي جعلت المنظمات تسعى بالضرورة لمواكبة كل التغييرات بكل مستوياتها والتي تقوم بتسييرها بالاعتماد على إدارة التغيير.

تسعى المنظمات لإحداث التغييرات المطلوبة بالاعتماد على مداخل التغيير التنظيمي التي تختلف في المناهج و الفلسفة التي تحكمها، فبحسب التغيير المراد إحداثه تختار المنظمة المدخل الذي يحقق لها الأهداف المرجوة، ومن بين هذه المداخل التي تساهم في إحداث التغيير نجد مدخل إعادة الهندسة أو الهندسة، حيث تعتبر هذه الأخيرة من أحدث المداخل التغيير التي أحدثت ثورة في عالم الإدارة الحديثة، فهي في مضمونها تمثل إعادة النظر في كل ما أعتيد القيام به، ومن بين ما يميز هندسة العمليات عن غيرها من مداخل التغيير أنها تمكن من وضع حلول جذرية لكل العقبات التي تعيق سير العمل.

والجزائر كغيرها من الدول ليست بعيدة عن تلك التغييرات الحاصلة في عالم الاقتصاد، حيث تسعى إلى تحضير مؤسساتها لتكون لها مكانة ضمن التنافسية الحادة من خلال تشجيعها على التغيير والتطوير، ومن أبرز القطاعات التي تشهد تغييرات متسارعة ومتطورة هي قطاع الاتصالات، حيث تعتبر مؤسسة "اتصالات الجزائر" من أبرز المؤسسات الناشطة فيه، والتي تسعى لمواكبة التغييرات الحاصلة لتكون في مستوى المنافسة المحلية والعالمية بالاعتماد على العديد من المداخل والاساليب وعليه نطرح الإشكالية التالية:

### ب. إشكالية الدراسة:

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

ما مدى مساهمة إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة اتصالات الجزائر في نجاح إدارة التغيير؟

- للإجابة على هذه الإشكالية نطرح التساؤلات التالية:

1. ما مستوى تبني إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة؟
2. ما هي ركائز إعادة هندسة العمليات بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة؟
3. هل تعتبر ادارة التغيير في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة فعالة؟؟
4. هل تساهم إعادة هندسة العمليات في تفعيل إدارة التغيير بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة؟
5. هل تختلف مساهمة إعادة هندسة العمليات في تفعيل إدارة التغيير بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة باختلاف الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل؟

### ت. فرضيات الدراسة:

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة أعلاه يمكننا صياغة الفرضية العامة كالتالي:

1. مستوى تبني إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة قوي.
2. تتمثل ركائز إعادة هندسة العمليات بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة في تكنولوجيا المعلومات، الهيكل التنظيمي.
3. تعتبر إدارة التغيير في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة فعالة.
4. لا تساهم إعادة هندسة العمليات في تفعيل إدارة التغيير بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة.
5. لا تختلف مساهمة إعادة هندسة العمليات في تفعيل إدارة التغيير بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة باختلاف الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل.

### ج. أهمية الدراسة:

- تبرز أهمية الدراسة من خلال النقاط التالية:

1. تساعد هذه الدراسة في الكشف عن واقع تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية وأثرها في نجاح إدارة التغيير في المؤسسات.
2. تساهم هذه الدراسة في إمكانية المؤسسة من الاستفادة من النتائج المتوصل إليها والعمل على تعزيزها؛
3. تساهم هذه الدراسة في لفت أنظار القائمين على واقع المنظمات الخدمائية إلى تطبيق مدخل جديد ومتكامل كإعادة الهندسة لتحقيق مستوى أعلى للخدمات التي تقدمها؛
4. تعمق معرفة الباحث في موضوع إعادة هندسة العمليات، حيث تعتبر أحد الآليات المهمة في عملية التغيير التنظيمي.

### ح. أهداف الدراسة:

- نسعى من خلال هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

1. تحديد أهم التغيرات في المديرية العملية للاتصالات بورقلة ومستوياتها؛
2. الإحاطة بواقع وآفاق إعادة هندسة العمليات و إدارة التغيير بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة؛
3. تقييم عملية إدارة التغيير في المديرية العملية للاتصالات بورقلة؛
4. دراسة اعتماد المديرية العملية على إعادة هندسة العمليات ومحدداتها؛
5. تحديد فعالية محددات إعادة هندسة العمليات؛
6. تحليل مساهمة إعادة هندسة في نجاح إدارة التغيير؛
7. إبراز أهمية مدخل إعادة هندسة العمليات أثناء القيام بعملية التغيير بالمؤسسة؛

### خ. مبررات اختيار الموضوع

## أسباب شخصية:



1. اهتمامنا الشخصي بموضوع التغيير بجميع أشكاله ومدخله ومحاولة منا من خلال هذا البحث استكشاف أو إضافة كل ما هو جديد بالنسبة لنا في هذا الموضوع.

## أسباب موضوعية:



1. الأهمية البالغة التي يكتسبها هذا الموضوع وخاصة في المنظمات الخدمية؛
2. تقصي درجة ممارسة إدارة التغيير كمفهوم ومهارة إدارية من قبل قادة المؤسسات الجزائرية؛
3. يعتبر موضوع إعادة هندسة العمليات من المواضيع الحديثة والتي أخذت اهتمام واسع من قبل المنظمات الكبرى.
4. محاولة التفريق بين مدخل إعادة هندسة العمليات وبين المداخل الأخرى للتغيير التنظيمي؛
5. تماشي الموضوع مع طبيعة التخصص الذي تلقيناه، حيث يعتبر من المواضيع التي تدخل في صميم تخصص إدارة الأعمال؛

## ث. منهج الدراسة:

في ضوء طبيعة الدراسة التي نسعى إلى تحقيقها تم استخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري، وذلك بتقديم التعاريف وضبط المصطلحات والمفاهيم العامة لإعادة هندسة العمليات وإدارة التغيير و إظهار العلاقة بينهما، وهو ما يناسب تماما هذه الدراسة ويخدم الوصول لأهدافها. أما في الجانب التطبيقي فاعتمدنا على دراسة الحالة بوصفه أحد الأساليب التي يعتمد عليها المنهج الوصفي، من خلال إجراء الدراسة في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة، مستعملين الملاحظة والمقابلة الشخصية، والاستبيان، واستخدام برنامج SPSS من أجل معرفة ودراسة مختلف المؤشرات وتحليلها للتعرف على دور تطبيق إعادة هندسة العمليات في نجاح إدارة التغيير بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة.

## د. حدود الدراسة

➤ **الحدود المكانية:** من حيث المدى المكاني للبحث فقد وقع الاختيار لإجراء الدراسة الميدانية على المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة كنموذج للمنظمات الحكومية الجزائرية نظرا للتغيير التنظيمي الذي شهدته مؤخرا، ومن جهة أخرى لإمكانية الحصول على المعلومات المفيدة في البحث.

➤ **الحدود البشرية:** تم اختيار عينة عشوائية من العمال الإداريين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة.

➤ **الحدود الزمنية:** حاولنا من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على بداية أهم التغيرات والتطورات الحاصلة بالمديرية التي كانت في سنة 2005 م إلى يومنا هذا، أما بالنسبة للحدود الزمنية لتطبيق إستبانة الدراسة والمقابلات مع القيادات الإدارية بالمديرية، فقد امتدت من 2020/08/05 إلى 2020/08/19.

➤ **الحدود النظرية:** تناول عملها من الجانب النظري مفهوم إعادة هندسة العمليات وهو مفهوم حديث نسبياً تناولته العديد من

الدراسات مؤخرًا والتي تعني "إعادة التفكير المبدئي و الأساسي و إعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية" كما عرفها **Hammer et Champ** ، و كذلك عرفها **بيترزو و ستير** " بأنها إعادة الهيكلة المتزامنة لكل من عمليات المنظمة والهيكل التنظيمي " ووصفها **Daft** "مشاريع إدارية تشمل إعادة التصميم بشكل جذري لعمليات أي منظمة". وبالنسبة لمفهوم إدارة التغيير فقد عرفها **Smith** على أنها "عملية تحويل المنظمة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه"

### ذ مرجعية الدراسة

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

1. **الجانب النظري:** تم الاعتماد على:

الكتب والمراجع باللغة العربية والأجنبية، بالإضافة إلى المجالات العلمية، مذكرات الماجستير والدكتوراه، الملتقيات.

2. **الجانب التطبيقي:**

تم الاعتماد على جميع البيانات من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة وكذلك المقابلة والملاحظة.

ر. **صعوبات الدراسة:** تمثلت أهم الصعوبات في:

- إجراء الدراسة في ظل جائحة كوفيد19؛
- تعسر عملية توزيع الاستبيان واسترجاعه، بسبب خروج معظم العمال في عطلة، ووجود مدريات خارج المقر الإجتماعي؛
- إعراض العديد من المدراء والعمال وضعف تجاوبهم مع أداة الدراسة.

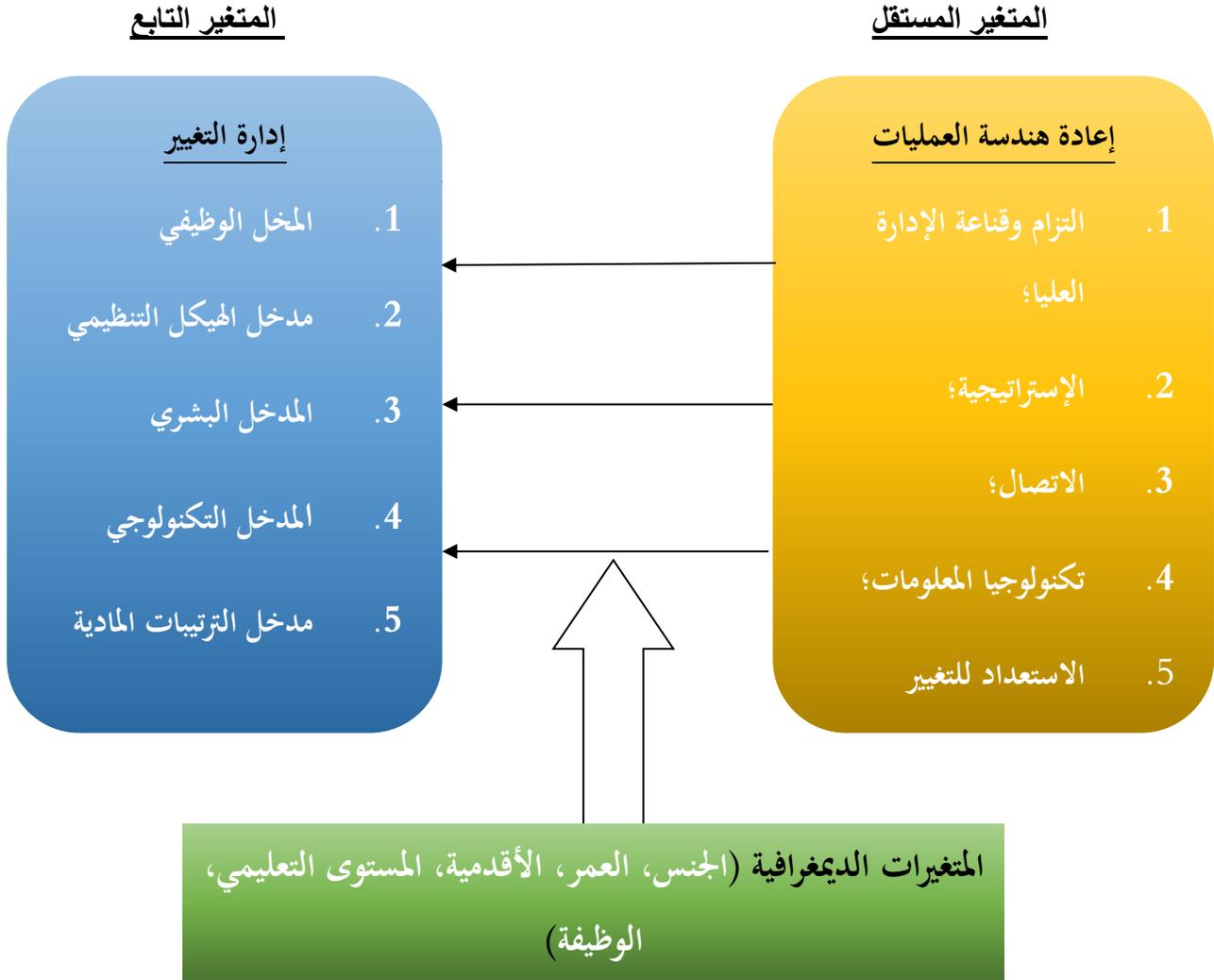
ز. **هيكل الدراسة:**

من أجل معالجة الموضوع قمنا بتقسيم الدراسة كالآتي:

- **مقدمة:** وتم فيها طرح إشكالية الدراسة وفرضياتها وبيان أهمية وأهداف هذه الدراسة. **الفصل الأول:** تحت عنوان الأدبيات النظرية لدور إعادة هندسة العمليات في نجاح إدارة التغيير وقسم هذا الفصل بدوره إلى مبحثين المبحث الأول: بعنوان الأدبيات النظرية لدور إعادة هندسة العمليات في نجاح إدارة التغيير حيث خصص هذا المبحث لعرض مفهومي إعادة هندسة العمليات وإدارة التغيير كما ورد في العديد من الأدبيات الإدارية، أما المبحث الثاني: بعنوان الدراسات السابقة، حيث تم فيه عرض الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، مع بيان مكانة هذه الدراسة من الدراسات السابقة. أما **الفصل الثاني:** فكان بعنوان الدراسة الميدانية لدور إعادة هندسة العمليات في نجاح إدارة التغيير فخصص لعرض الطريقة والأدوات المستخدمة في هذه الدراسة وكذا لعرض ومناقشة نتائج الدراسة.

## س. نموذج الدراسة:

بعد تحديد المتغيرات الخاصة بالدراسة الحالية، اقترحنا النموذج التالي كنموذج للدراسة الحالية كما يبين الشكل أدناه:



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

# الفصل الأول:

الأدبيات النظرية لدور  
إعادة هندسة العمليات في  
نجاح إدارة التغيير

بمركز إدارة التغيير

## تمهيد

تنشط المؤسسات في بيئة تتميز بالتغيير المستمر والسريع، وهو ما أجبرها على البحث عن الحلول المناسبة التي تسمح لها بالتكيف مع الظروف البيئية المتغيرة، ومنه ضمان الاستمرارية والنمو وتصل المؤسسات إلى ذلك بوجود مديرين وإطارات مبدعين ويتوقعون التغيير وقادرين على إدارته، مع انتهاز أساليب جديدة للتغيير.

إن إعادة الهندسة تعتبر أحد التقنيات أو الأساليب التي لها الأثر البالغ في نجاح عملية التغيير وإعادة ترتيب الأعمال، من خلال إحداث تغيير جذري وعلى كيفية أدائها لنشاطاتها المختلفة بهدف تحسين الأداء وذلك على كل المستويات، التصميم، التشغيل وغيره من العمليات التي تدفع بالمؤسسة نحو أحسن مردودية وأحسن استغلال وتسيير لمواردها المتاحة بهدف الرفع من قدراتها التنافسية وبالتالي ضمان الريادة في السوق.

وعليه سنحاول في هذا الفصل الإلمام بمختلف المفاهيم حول موضوع إدارة التغيير وإعادة هندسة العمليات من خلال التطرق إلى المبحثين التاليين:

- المبحث الأول: الأدبيات النظرية لإعادة هندسة العمليات وإدارة التغيير
- المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لإعادة هندسة العمليات وإدارة التغيير

### المبحث الأول: الأدبيات النظرية لإعادة هندسة العمليات وإدارة التغيير

يهدف هذا البحث إلى التعرف على مفهومي إدارة التغيير وإعادة هندسة العمليات، من خلال التطرق لمفهومهما وإلى أهم أبعادهما، وتبين العلاقة التي تربط بينهما على النحو الموالي.

#### المطلب الأول: عموميات حول إدارة التغيير

لقد باتت مؤكدة حتمية التغيير في عالم اليوم. والمنظمة، باعتبارها جزء من هذا العالم، وعبر ما تبذله من جهود إعدادا للتغيير التنظيمي لا تتغير من أجل التغيير في حد ذاته، بل تتغير لأنها تبحث عن مكانة لها من هذه التغييرات، وما يحققه لها من أهداف ومميزات، حيث سيتم في هذا المطلب التعرف إلى عموميات حول إدارة التغيير كمفهوم وخصائصه، أنواعه وإستراتيجياته... إلخ.

#### الفرع الأول: مفهوم وخصائص التغيير

##### أولاً: مفهوم التغيير

- التغيير: لغة : التغيير اسم مشتق من الفعل "غير" بمعنى جعل الشيء على غير ما كان عليه وحوله وبدله.<sup>1</sup>
- أما في إدارة الأعمال تعددت تعريفات مفهوم التغيير حيث سنتطرق إلى الأهم من هذه التعاريف فيما يلي:
- التغيير هو التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة توازن مستهدفة، ويعني ذلك من حالة إلى أخرى في المكان والزمان.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مجد الدين الفيروز آبادي، القاموس المحيط، دار الحديث، القاهرة، 2008، ص: 1212.

<sup>2</sup> فاروق السيد عثمان، قوى إدارة التغيير في القرن ال 21، الطبعة الأولى، دار الوفاء، المنصورة، مصر، 2000، ص 09.

- يقدم فرنش وبيبل FRENCH&BELL تعريفا للتغيير التنظيمي بأنه "جهد طويل المدى يدار ويدعم من طرف الإدارة العليا لتطوير الرؤيا المستقبلية والتمكين والتعلم وحل المشكلات من خلال العمليات الجماعية المستمرة لإدارة ثقافة المنظمة مع التركيز على فرق العمل والنظريات السلوكية والبحث العلمي وتغيير ثقافة المنظمة إلى سبيل التحسين المستمر لقدرتها، من خلال مشاركة وتعاون الموظفين بما لتحقيق رسالتها وأهدافها".<sup>1</sup>

- أما شومبيتر SCHUMPETER فينظر إلى التغيير التنظيمي "باعتباره عملية ارتقاء تنظيمي تسمح بالانتقال من حالة إلى حالة أفضل داخل المنظمة"<sup>2</sup>

- يرى OLIVIER أن التغيير التنظيمي ظاهرة لا مفر منها إلى حياة المنظمات استحداث أوضاع تنظيمية (الهيكلة التنظيمية) وأساليب إدارية (الثقافة التنظيمية) وتأثير ذلك على أعضاء المنظمة سواء كان مديرين أو موظفين.<sup>3</sup>

اعتبارا لكل ما سبق يمكن تعريف التغيير التنظيمي على انه عملية حتمية تتطلب الإعداد المسبق، وتضافر الجهود وتسخير الإمكانيات لتقليص الفجوة بين الوضع الحالي أي الواقع والموضع المستهدف أي المأمول وبتالي إحداث تقدم في الجوانب البشرية، الهيكلية التكنولوجية، بدل تقادمها.

### ثانيا: خصائص التغيير:

- يتميز التغيير بالخصائص التالية:<sup>4</sup>

1- أمر حتمي: إن التغيير أمر حتمي وضروري ولازم وهذا يتناسق مع طبيعة الأمور والأشياء، فلا شيء يبقى على حاله، والعصر الذي تحيا فيه المؤسسات الآن عصر مليء بالتغيير والديناميكية في جميع

<sup>1</sup> صالح بن سليمان الفائز، الإستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008، ص13.

<sup>2</sup> سوفي نبيل، دراسة تحليلية لتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2010/2011، ص08.

<sup>3</sup> سوفي نبيل، مرجع سابق، ص08.

<sup>4</sup> جميلة العابدي و آخرون، دور التغيير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي دراسة ميدانية بوحدة شلف لسقي و صرف المياه بخميس مليانة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير غير منشورة، في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجليلي بونعامة ، بخميس مليانة، الجزائر، 2015/2016، ص04.

المجالات فرض على المنظمات حتمية التغيير سواء كانت هذه سواء كانت هذه لقوى داخلية أو خارجية.

2- حركة تفاعلية: المنظمات أثناء قيامها بالتغيير تنتقل عبر سلسلة من المراحل والخطوات أي الانتقال من الوضع الراهن إلى الوضع المستقبلي المنشود الذي تأمل في الوصول إليه.

3- عملية مستمرة: حالة مستمرة يحصل بتخطيط مسبق واستجابة للظروف التي تتصف بالحركة وعدم الثبات، اوجب على المنظمات التغيير المستمر من اجل البقاء المستمر في الأسواق.

4- عملية شاملة: يتماشى مع مفهوم المنظم الذي يقضي بالنظرة الكلية والشمولية فالتغيير يتعامل مع المنظمة كليا أي إستراتيجية تسيير المنظمة بكاملها، إضافة إلى أن أي تغيير في أحد النظم الفرعية يؤثر على المنظمة ككل.

### الفرع الثاني: أنواع وإستراتيجيات التغيير

أولا: أنواع التغيير: تتعدد أنواع التغيير وتختلف باختلاف الأساس الذي ينظر منه إلى هو تتمثل في ما يلي:<sup>1</sup>

1- التغيير وفقا لمنهج: يقسم إلى:

- التغيير المخطط: تجدر الإشارة أن التغيير المخطط ليس فقط رد فعل واستجابة المعالجة مشكلة معينة وإنما يمكن أن يتضمن توقع ورصد أي تغييرات بيئية متوقعة ومحتملة الحدوث.

- التغيير غير المخطط: هو تغيير قائم على رد الفعل تتخذ فيه الإدارة مجموعة من الإجراءات العلاجية في مواجهة التغييرات والأزمات، أي أنه التغيير الذي لا يكون مبنيا على خطة واضحة

2- التغيير وفقا للمجال: من الممكن أن يشمل التغيير في منظمات الأعمال واحدا أو أكثر من المجالات التالية:

- هيكل المنظمة والتصميم: يمس هذا التغيير تصميم الوظائف أو التقسيمات الأساسية للمنظمة علاقات الرؤساء بالمرؤوسين وتوزيع السلطات.

<sup>1</sup> جميلة العابدي ، وآخرون، مرجع سابق، ص 06-07.

- التكنولوجيا و العمليات: يأخذ هذا التغيير أشكالاً عديدة أبرزها استعمال وسائل إنتاج جديدة إضافة إلى استحداث عمليات و أساليب إنتاج بغرض الزيادة في الإنتاجية, تخفيض التكاليف , تحسين الجودة و تقصير المسافات لتداول المعلومات بهدف تخفيض الوقت.

- الأفراد: هو الاهتمام بتعديل و تغيير سلوكيات و اتجاهات و قيم الأفراد, وكذلك الاهتمام بتحديث المهارات و تحسين الأداء من خلال الإحلال و وضع سياسات توظيف جديدة و تدريب الأفراد الحاليين.

### ثانياً: استراتيجيات التغيير:

- هناك عدة استراتيجيات للتغيير تتمثل في <sup>1</sup>:

1- الإستراتيجية العقلانية الميدانية: تقوم على أن العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل و عدم الوعي و الخرافات تنظر للتعليم و البحوث العلمية و الدراسات على أنها العامل الرئيسي الذي يقوم عليه التغيير.

2- إستراتيجية التثقيف و التوعية الوجه: الحافز الرئيسي أما التغيير ليس نقص المعلومات او عدم توافرها بل عدم إقناع الأشخاص أو المؤسسات بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه، قد يكون في التغيير تهديد لمصالح بعض الأشخاص أو تضارب مع قيمهم و معتقداتهم و بالتالي لا يقبلونه، يحاول القائد إلى التغلب على المقاومة عن طريق التوعية و التثقيف إزالة المخاوف و تنمية الولاء للتغيير من الأساليب المستخدمة في التدريب لتغيير اتجاهات الفرد و مواقفه.

3- إستراتيجية القوة: استخدام كافة الوسائل و الأساليب لإحداث التغيير على الجهات المعنية بالقوة و يتم التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات و الجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم تكون فعالة في بعض الظروف الطارئة و غير فعالة على المدى البعيد لأنها لا ولاء الأفراد و دعمهم.

4- إستراتيجية اشارة عدم الرضا حول الوضع الحالي : تلجأ الإدارة إلى عدم الرضا للوضع القائم بإثارة أو تنوير دافعية عدم الرضا وذلك حول التركيز على سلبيات المؤسسة ، خاصة فيما يتعلق بإنجاز و الوسائل المتبعة في التشغيل من المهم خلق الاعتماد لدى العاملين بأن الوضع الحالي غير مرضي و بحاجة إلى التصويب و التصحيح.

<sup>1</sup> جميلة العابدي وآخرون، مرجع سابق، ص 07-08.

5- إستراتيجية تفعيل وتقوية دعم الإدارة العليا للتغيير: إذا ما رست الإدارة العليا الضغوط لأحداث التغيير قد يكون ذلك كافيا بحد ذاته، وتجدر الإشارة إلى إن دعم الإدارة لوحده قد لا يكون كافي حيث يوجد العديد من مراكز القوى في المنظمة التي تعارض التغيير.

6- إستراتيجية المشاركة في صنع القرارات واتخاذها: تعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات من أقوى الوسائل التي تساعد في أحداث عملية التغيير لأنها أفراد يدعمون ما يشاركون في إقراره أن المشاركة تولد تبني برامج التغيير وتقوي الحوافز لدى المشاركين في جعل التغيير فاعلا وناجحا.

7- إستراتيجية ربط كافآت بالتغيير: المكافآت المادية والمعنوية هي التي تحفز السلوك الإنساني، فربط المكافآت بالتغيير من الوسائل لا هامة في التهيئة لإحداثه وتبنيه، ويعزز اتجاهات التغيير ويدعم الإيمان بفرائده.

8- إستراتيجية التحليل المدني: تعتبر من أفضل الوسائل المستعملة في العرف على أسباب مقاومة التغيير والفكرة وراء هذه الوسيلة تتمثل بان هناك قوى تعمل لصالح التوازن الراهن إذا استطعنا الإحاطة بها تستطيع إدارة المؤسسة أو فريق العمل ، أن تحلل هذه القوى وإيجاد مركز توازن جيد أما القوى الضاغطة يمكن إبطال مفعولها، وتصبح إمكانية التحرك نحو التغيير المطلوب وبأكثر سهولة.

- من خلال ما سبق يمكن القول أن كل إستراتيجية من الاستراتيجيات تستخدم إما للحد من مقاومة التغيير أو للمساعد في تأييده، كما أنه لا توجد إستراتيجية واحدة مثلى يمكن استخدامها لإحداث التغيير بفعالية وهذا نظرا لارتباط التغيير بطبيعة الموقف، والظروف هي التي تحدد ذلك. كما يمكن المزج بين أكثر من إستراتيجية لتطبيقها في الميدان.

### الفرع الثالث: ماهية إدارة التغيير

يعتبر التغيير في جميع الأحوال ظاهرة يصعب تجنبها، سواء كان استجابة مخططة من قبل المؤسسات للضغوط التي تفرضها بيئتها الداخلية والخارجية، وبذلك يصبح وجود إدارة تغيير ضرورة لتكييف المؤسسة مع محيط ميزته الأساسية المنافسة الشديدة، فما المقصود بإدارة التغيير؟

### أولاً: تعريف إدارة التغيير

اختلف الباحثون في وضع مفهوم موحد لإدارة التغيير، ويرجع سبب ذلك لاختلاف المدارس الفكرية التي ينتمون إليها، واختلاف الزاوية التي ينظرون من خلالها إلى هذه الظاهرة، وفيما يلي يتم عرض جملة من التعاريف لإدارة التغيير.

فينظر لكون التغيير يمثل مختلف العمليات والتطورات التي ترافق حياة كل المؤسسات لمواجهة عدم الاتزان والتطور المستمر للمحيط، فإنه بالتالي لا يمكن تجنب التغيير، بل يجب قيادته وإدارته.

- لذا فقد عرفها سميث SMITH على أنها: "عملية تحويل المنظمة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال والسلوك بإتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المنشود."<sup>1</sup>

- وتعرف أيضاً "تحرك الإدارة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث تستفيد من عوامل التغيير الإيجابي، وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي أي أنها تعبر عن كيفية إستخدام أفضل الطرق الاقتصادية والفعالة لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة."<sup>2</sup>

- كما تعرف بأنها "منهج علمي له أسس وقواعد يقوم برصد تقلبات التغيير وبيئة المنظمة ودراستها بهدف تحضير إستراتيجيات ملائمة حسب إمكانيات المنظمة وأهدافها، مع العمل على تطوير الموظفين عن طريق التأثير وقيمتهم ومهرتهم وأنماط سلوكهم وتغيير التكنولوجيا المستخدمة والعمليات والهياكل التنظيمية."<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد بن يوسف النمران العطييات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 94.

<sup>2</sup> ابتسام إبراهيم مرزوق، فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص 17.

<sup>3</sup> سوفي نبيل، مرجع سابق، ص 45.

- وما سبق يمكن القول بأن إدارة التغيير هي عملية يقوم بها القادة الإداريون، تتمثل في وضع إستراتيجية لفترة زمنية محدودة، حيث يتم تنفيذها بدقة وتنسيق وتنظيم وضبط دروس للوصول إلى تحقيق الأهداف التغيير، من خلال التوظيف العملي السليم للموارد البشرية والإمكانيات المادية والفنية المتاحة للمؤسسات على اختلاف أنواعها.

### ثانياً: خصائص إدارة التغيير:

تتصف إدارة التغيير بعدة خصائص يتعين الإلمام بها ومعرفتها والإحاطة بجوانبها المختلفة<sup>1</sup>:

- 1- استهدافية: التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائياً وارتجالياً بل يتم في إطار حركة منظمة نتيجة إلى غاية مرجوة وأهداف محددة وبذلك فإن إدارة التغيير تتجه إلى تحقيق الأهداف وتسعى إلى غاية معلومة موافق عليها من قوى التغيير.
- 2- الواقعية: يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العلمي الذي تعيشها المنظمة وان يتم في إطار إمكانيات ومواردها وظروفها التي تمر بها.
- 3- التوافقية: يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.
- 4- الفاعلية: يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، وتملك القدرة على التأثير على الآخرين.
- 5- المشاركة: تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والإطار فالتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قاعدة التغيير.
- 6- الإصلاح: حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح، بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من إختلالات في المؤسسة.
- 7- الموازنة بين التكلفة والعائد من عملية التغيير: هو صفة لازمة لكل عمل إداري، وبصفة خاصة في إدارة التغيير، إذ يخضع كل قرار وكل تصرف لاعتبارات التكلفة والعائد.
- 8- القدرة على التطوير والابتكار: هي خاصية عملية لازمة لإدارة التغيير، فالتغيير يتعين أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً.

<sup>1</sup> محمد أحمد الخيزري، إدارة التغيير، الدار الفنية، القاهرة، مصر، 1993 ص 18 - 23.

9- القدرة على التكيف السري مع الأحداث : إن إدارة التغيير تهتم اهتماما قويا بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث و من هنا فإنها لا تتفاعل مع الأحداث فقط، ولكنها أيضا تتوافق وتتكيف معها.

- وعليه فإن إدارة التغيير تتميز بعدة خصائص تساهم في تحسين أداء المنظمة تضمن لها البقاء والاستمرار والزيادة في السوق.

### الفرع الرابع: أسباب وأساليب إدارة التغيير

#### أولا: أسباب إدارة التغيير:

إن عملية التغيير لا تحدث بطريقة عفوية أو تلقائية، بل هو ضرورة ملحة تفرضها عدة أسباب تحتم على المنظمة القيام بالتغيير، وقد تكون هذه الأسباب داخلية أو خارجية أو نتيجة تفاعلها معا، إلا أن تأثير العوامل الخارجية غالبا ما يكون هو الأقوى، حيث تكمن هذه الأسباب فيما يلي:<sup>1</sup>

1- الأسباب الداخلية: هي القوى والمسببات الناشئة من داخل المنظمة نتيجة عملياتها وتفاعل الموظفين معها، و التي تستهدف حماية المنظمة من الإصابة بالجمود والتخلف، والتي من بينها:

- أ. توجهات القادة : فالقيادة الطموحة المتشعبة بالأفكار الحديثة في بحث دائم عن الكيفية التي يتم من خلالها إحداث قفزة نوعية و ثورية في أداء الأفراد و المنظمة ككل عبر تحفيز الموظفين وتحسين مناخ العمل لإثارة الدافعية للعمل و الولاء للمنظمة و من ثم كسب تعاونهم أثناء عملية التغيير.<sup>2</sup>
- ب. طبيعة التنظيمات الإدارية : حيث تنمو باستمرار , مما يفرض ضغوط على المنظمة تدفعها إلى مراجعة أساليب إدارتها و إعادة صياغة سياستها، رسالتها، إستراتيجيتها.

<sup>1</sup>صلاح بن فالخ عبد الله البلوي، اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2005.

<sup>2</sup>سوفي نبيل، مرجع سابق، ص12.

ج. طموحات الموظفين وحاجاتهم: إن تطور وعي الموظفين , زيادة طموحاتهم وحاجاتهم يعد دافعا لإحداث التغيير التنظيمي خاصة مع رغبتهم في التجديد والمشاركة الايجابية والتخلص من القيود اللامبالاة و السلبية الناجمة عن الركود والثبات، فالموظفون هم الذين يخلقون القيمة المضافة داخل المنظمة.

د. كثرة المشاكل الداخلية: تستدعي هذه المشاكل ضرورة التدخل ويمكن معرفة هذه المشاكل من خلال بعض المؤشرات التنظيمية منها<sup>1</sup>:

- انخفاض الحالة المعنوية للموظفين واصابتهم باليأس والإحباط؛

- كثرة التسرب والاستقالات الاختيارات لاسيما من قبل الكفاءات والمؤثرين.

- كثرة طلبات النقل من المنظمة او من اقسامها؛

- كثرة الشكاوى وشدة الإجراءات التأديبية؛

- كثرة أيام الغياب أو كثرة عدد المتغيين أو تفشي ظاهرة التأخر والتسيب التنظيمي

- تفشي ظاهرة اللامبالاة والسلبية والهروب عن أداء الواجبات بدعوى عدم الاختصاص؛

- المركزية وانعدام التفويض وضعف الثقة بالمرؤوسين.

- الروتين وعدم التطوير وضعف الإبداع فسيادة مثل هذه الظواهر السلبية داخل المنظمة يدل على وجود مشاكل واختلالات تنظيمية وعدم رضا لدى الموظفين. لعدة أسباب يتعين على المنظمة تشخيصها بهدف إدخال تغييرات وتحسينات.

### 1- الأسباب الخارجية:

إن القوى والمسببات الناشئة من خارج المنظمة تلعب دورا كبيرا في التغيير التنظيمي وذلك أمر طبيعي نظرا للتغيرات المتسارعة والكبيرة في البيئة الخارجية هي الدافع والباعث الرئيسي لهذا التغيير للمنظمات وفيما يلي أهم القوى الخارجية التي تدعو إلى التغيير التنظيمي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد الصبري، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، الإسكندرية، القاهرة، 2007، ص: 32-33.

<sup>2</sup> سوفي نبيل، مرجع سابق، ص 13-14.

**أ- القوى التكنولوجية:** لقد أثبت تاريخ البشرية تأثير التطور العلمي المتسارع على حياة المنظمات و قد حولها إلى منظمات المعرفة مع ما ترتب على ذلك تغيير في أساليب العمل و منهجية التكوين. كما برزت بفعل التطور العلمي تخصصات جديدة غيرت الهياكل التنظيمية التقليدية بمياكل أكثر تكيفا مع متطلبات الإدارة المعاصرة، وخاصة مع التوجهات الحالية للمنظمات التي تسعى الى تبني الإدارة الإلكترونية.

**ب - القوى السياسية والقانونية:** إن إفرزات البيئة السياسية من قوانين و إصدار تشريعات حكومية جديدة و المتعلقة خاصة بالحد الأدنى للأجور، التعديلات في القوانين الأساسية للقطاعات... إلخ، تفرض ضغوطا على المنظمات لإعادة النظر في الكثير من التنظيمات و أساليب التشغيل للقيام بواجباتها على أحسن وجه.

**ج- القوى الاجتماعية:** إن لتزايد الجمعيات والاتحادات على غرار النقابات المهنية و العمالية الأثر الإيجابي في تحسين ظروف العمل و تحسين أجور الموظفين كذلك تغيير نظرة المواطن للموظف من عنصر غير مرغوب فيه بحكم أنه كان يطبق قوانين قسرية على المجتمع إلى عنصر مسخر لخدمته و لذلك وجب على هذا الأخير تقديم خدمات جيدة، كلها عوامل تدفع إلى التغيير.

**د - القوى الاقتصادية:** برزت الحاجة إلى التغيير التنظيمي كخيار إستراتيجي أمام تحديات القوى الاقتصادية، وإذا كانت التطورات التي يشهدها النظام الاقتصادي العالمي الجديد أثرت و مازالت تؤثر بشكل أو بآخر في أساليب و أنماط الإدارة في منظمات القطاع الخاص فإن مثيلاتها في القطاع العام لن تسلم هي الأخرى من تداعيات هذه التطورات حيث نقلتها من المركزية و النظم البيروقراطية الساكنة التي تعمل بردة الفعل إلى نظام أكثر مرونة يتناسب مع طبيعة التحولات الاقتصادية العالمية. بالإضافة إلى أسباب أخرى تفرض التغيير منها: حاجات و متطلبات الزبائن، شدة المنافسة في السوق , ومهما تكن أسباب التغيير التنظيمي, فإن إحداثه في المنظمة هو استجابة لأحد الأمرين أو الاستجابة لهما معا والمتمثلان في :

-رضوخ المنظمة لضغوط التغيير واعترافا منها أن عدم مواكبة التطورات وعدم تأييد التغيير هو تهديد باستقرارها ,لأن الاستقرار لا يعني الثبات والجمود, كما يعتقد البعض بل هو ثمرة التغيير, وهنا تكون المنظمة مجبرة على إحداث التغيير لا محيرة.

- إدراك المنظمة أن عملية التغيير هي فرصة لتحقيق أهدافها وغاياتها, ورغبة منها للوصول إلى درجة أعلى من النجاح أي أن المنظمة تختار التغيير طوعا وعن قناعة فتكون هي السبابة إلى التغيير وبالتالي تفرضه على العالم الخارجي.

ثانيا: أساليب إدارة التغيير

أ- التغيير المتدرج: هو التغيير الذي يفهم به الشخص أو الإدارة وعلى فترات زمنية طويلة أو قصيرة حيث يغلب عليه المعدل الزمني الثابت إلا أنه قد يشوبه تذبذبات بسيطة، وقد يشارك في هذه العملية عدد من الأفراد هذه العملية تكتسب أهمية أكبر إذا ما اقترنت ببرنامج واسع النطاق وغير حدود للتغيير<sup>1</sup>.

ب - التغيير الجذري (المتطرف): يتميز هذا التغيير بأنه يكون مفاجئ أو له آثار مشهودة مثال: إحداث انقلاب شامل في إستراتيجية المؤسسة لدخول أسواق جديد وقد يتعلق بالبناء والتركيب الهيكلي للشركة أو تكوينها غالبا ما تتجه المؤسسات الكبرى الناجحة الى إتباع أسلوب التغيير الجذري اجل تحقيق المزيد من المكاسب ومن اجل البقاء والمنافسة بقوة.

ج- المزج بين الأسلوبين:

عند تطبيق قد يستلزم الأمر المزج بين أنواع التغيير أو التقدم من نع لآخر ويمكن لهذه العملية أن تكون عملية تفاعلية على نطاق واسع في المؤسسة، فمثلا عندما يكون رد الفعل سلبيا اتجاه إحداث تغيير جذري وسريع فإن وجود برنامج متدرج في متابعة الإنجازات أمر حيوي و مهم<sup>2</sup>.

- إن أسلوب التغيير (التغيير المتدرج، التغيير الجذري) وكيفية إدخاله يمكن أن يختلف من منظمة لأخرى وذلك باختلاف ظروفها، فإنه ينبغي دائما القيام بدراسة تحليلية لظروف المنظمة ومشاكلها بصورة دقيقة، قبل وضع خطة التغيير التي تناسب تلك المنظمة وقد لا تناسب منظمة أخرى مشابهة تعمل في ظروف مختلفة. كما يمكن هنا الإشارة إلى المؤسسات الجزائرية التي يكمن القول بأنها تتبع أسلوب التغيير المتدرج وذلك لشدة مقاومة التغيير فيها، ولهاوابة نظيراتها من المؤسسات في مختلف الدول المتقدمة نرى أن الأسلوب الأنسب لها هو التغيير الجذري أو المزج بين الأسلوبين.

<sup>1</sup> محمد يوسف النمران، مرجع سابق، ص 10.

<sup>2</sup> جميلة العابدي وآخرون، مرجع سابق، ص 06.

**ثالثا: مراحل إدارة التغيير:** التغيير ظاهرة طبيعية تقوم عمليات متعمدة، ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد، وهذه المراحل هي:<sup>1</sup>

✚ **تشخيص الوضع الحالي:** هي أول مرحلة من مراحل التغيير، يتم فيها دراسة كل ما يتعلق بالمنظمة وأنشطتها وعلاقتها بالبيئة المحيطة بها، ودراسة الهيكل التنظيمي ونمط القيادة السائدة، وفعالية الاتصال وبهذا يتم رصد كل نقاط قوة وضعف المنظمة وتشخيص وضعها الحالي.

✚ **تحديد المشاكل الحقيقية:** يعد مرحلة التشخيص تأتي المرحلة التي يتم فيها رصد المشاكل التي تعاني منها المنظمة، وتحديد طبيعتها، والتمييز بين المشاكل وعوارضها. وتصدر الإشارة إلى أن المنظمة في هذه المرحلة تستخدم جمعها للمعلومات طرق عديدة من بينها الملاحظة، المقابلة، والاستبيان.

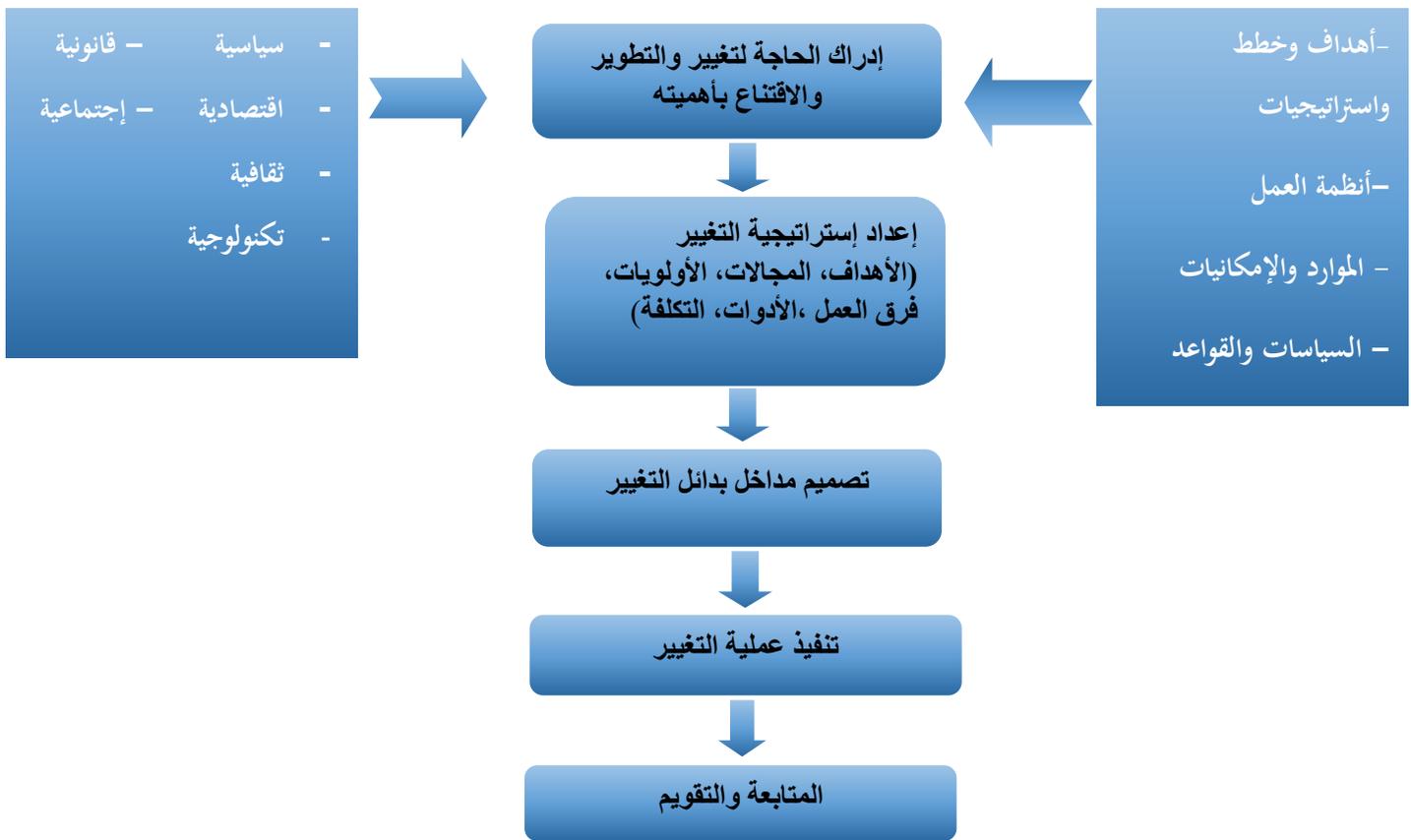
✚ **تخطيط برامج التغيير:** تعد هذه المرحلة من أهم مراحل إدارة التغيير، حيث يتم فيها تحديد كل من أهداف التغيير، احتياجات العاملين في المنظمة وعملائها، كما يتم فيها تحديد الأولويات أي الجوانب التي تحتاج المنظمة إلى تغيير سريع فيها و معالجتها، ومن ثم متابعة العملية وصولا إلى باقي الجوانب في المنظمة، كما تشمل أيضا هذه المرحلة عملية تحليل كل التغييرات التي سيتم تطبيقها وتصنيفها إلى مجموعات حسب درجات تعقيدها، كما تشمل مرحلة التخطيط أيضا وضع برامج العمل المطلوب تنفيذها، ووقت بداية ونهاية كل برنامج، كما يتم تحديد المسؤول عن تنفيذ كل برنامج من هذه البرامج.

✚ **تنفيذ التغيير:** عند تنفيذ مخطط التغيير يجب التركيز على الاتصال بين مختلف الأفراد في المنظمة، من أجل التفاعل وتبادل المعلومات بين مسيري التغيير وبين العاملين، وتقديم كل ما يحتاجه العاملون من توجيهات وإرشادات وتحفيزهم وحشد تعاونهم، وذلك كله يساهم بشكل كبير في إنجاح عملية التغيير ومن جهة أخرى يجب على المسيرين أن يستمعوا لشكاوى العاملين وملاحظاتهم، والتي من شأنها أحيانا أن تساعد المسيرين على ملاحظة النقائص في مخطط التغيير، وتداركها في الوقت المناسب، كما يجب التركيز على الاتصال، توزيع المسؤوليات على كل المعنيين، كما يدخل ضمن هذه المرحلة تغيير ثقافة المنظمة، وما سيتم تغييره هنا هو سلوكيات الأفراد، المحيط الداخلي للمنظمة ماديا أو تغيير معنوي.

<sup>1</sup>ضيف أحمد، تكنولوجيا المعلومات والاتصال كمدخل لتفعيل إدارة التغيير بالمؤسسة الاقتصادية حالة المؤسسة الجزائرية، أطروحة مقدمة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه غير منشورة، في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر، الجزائر، 2012-2013، ص 126-127.

المراقبة والتقييم: لا يكفي التخطيط لعملية التغيير وتنفيذها فقط للوصول للأهداف المرجوة منه، إنما يجب أن تتبع هذه الخطوات بالمراقبة والمراقبة والتحسين المستمر وأيضا بالتقييم المتساوي والدقيق للمشروع والاستعانة بمقاييس عديدة للتقييم، منها ما هو كمي يستخدم في الجانب المالي، ومنها ما هو غير كمي مثل جودة المنتج ورضا الأفراد العاملين، ثم القيام بعملية المقارنة بين ما خطط له وبين ما تحقق فعلا واستخراج الانحرافات وإجراء التعديلات اللازمة. و فيما يلي شكل يلخص مراحل عملية التغيير:

الشكل (1-1): يوضح مراحل إدارة التغيير



- وعليه يبين الشكل السابق أن عملية إدارة التغيير تبدأ بمرحلة إدراك إدارة المنظمة للحاجة للتغيير والاقتناع بأهميته من أجل التكيف مع كل المتغيرات الداخلية والخارجية التي تواجه المنظمة، وبعد إدراك أهمية التغيير تأتي مرحلة تحديد أهدافه المنشودة، ثم تليها مرحلة إعداد إستراتيجية التغيير وبعدها مرحلة التخطيط لتنفيذ التغيير وتليها مرحلة التنفيذ الفعلي وفي الأخير مرحلة المتابعة والتقييم.

**ثالثا: محددات إدارة التغيير:**

- في ظل التغييرات والمشاكل التي تحيط بالمنظمة، تلجأ هذه الأخيرة إلى حل هذه المشاكل ومواكبة التغييرات وذلك بانتهاج وتبني أنظمة وأساليب إدارية جديدة، كإدارة الجودة الشاملة، أو غير ذلك، وطبعاً لن يكون ذلك إلا بإحداث تغييرات داخل المنظمة، وعليه فإن التغيير التنظيمي يأخذ أربعة محاور هي<sup>1</sup>:

**أولاً: المدخل الوظيفي:** ويهتم بتغيير في رؤية وفلسفة ورسالة وأهداف وإستراتيجية المنظمة، ويقصد بالفلسفة ما تتمتع بها المنظمة من قيم عامة لها خصوصيتها وتميزها عن غيرها من المنشآت الأخرى، وتمثل ثوابتها وحركة العامل ينفيها.

**1/- تغيير رؤية وفلسفة ورسالة المنظمة:** تحديد الرؤية الجديدة أو التي تم تغييرها بصفة واضحة ومفهومة للجميع من طرف إدارة المنظمة تساهم في توضيح الهدف النهائي الذي تود المنظمة الوصول إليه من خلال عملية التغيير التنظيمي.

**2/- تغيير الأهداف والإستراتيجيات:** تقوم بعض المنظمات بإجراء تعديلات في أهدافها وفي الإستراتيجيات المطبقة لتحقيق تلك الأهداف استجابة لتغيرات البيئة المحيطة.

**ثانياً- المدخل البشري:** يعتبر المورد البشري العنصر الحيوي والهام في المنظمة لأنه يمثل العنصر الديناميكي فيها، وبالتالي يركز التغيير على الأفراد بهدف تطوير مهاراتهم، والذي يمكن أن يتم من خلال تفهم وإدراك سلوك الأفراد، ومن ثم العمل على تطويره حتى يتلاءم مع احتياجات المنظمة.

- وقد ركز الكثير من الكتاب والباحثين عند إحداث التغيير من خلال الأفراد القائمين بالعمل على ناحيتين أساسيتين هما:

**1- التغيير المادي للأفراد:** من خلال الاستغناء عن بعض العاملين أو إحلال غيرهم محلهم.

**2- التغيير النوعي للأفراد:** وذلك بالتركيز على رفع المهارات وتنمية القدرات أو تعديل أنماط السلوك من خلال نظم التدريب أو تطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية. ومن الباحثين من ركز على النواحي الإنسانية عند إحداث التغيير التنظيمي في المنظمة، وذلك من خلال إدخال التغيير في المجالات التالية:

<sup>1</sup>علاوي عبد الفتاح، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة شركة "سونلغاز" - وحدة الأغواط، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 3، الجزائر، 2013/2012، ص ص 26 27.

1-المهارات والأداء: ويستخدم لذلك ثلاث مداخل:

أ- الإحلال: أي الاستغناء عن العاملين الحاليين واستبدالهم بأفراد أكثر كفاءة وإنتاجية، إلا أن هذا الإحلال يصعب تطبيقه.

ب- التحديث التدريجي للعاملين: بمعنى وضع شروط ومعايير جديدة لاختيار العاملين الجدد.

ت- تدريب العاملين: أن يتم تدريب العاملين الموجودين على رأس العمل بهدف تحسين أدائهم للعمل من خلال إكسابهم مهارات جديدة.

2-الاتجاهات والإدراك والسلوكيات والتوقعات: لعل أهم مجالات التغيير وأكثرها صعوبة هي مجالات التغيير في قيم واتجاهات وسلوكيات العاملين، حيث أن إدارة الآلات والموارد تختلف عن إدارة البشر فالآلات ليس لها أحاسيس ومشاعر أو انفعالات أو شخصية بعكس الأفراد، وهذا ما يجعل الأفراد أحد موارد المنظمة خاصة.

ثالثا-مدخل الهيكل التنظيمي: وهو ذلك المدخل الذي يعمل على إحداث التغيير من خلال إجراءات تعديل وتغيير في مكونات الهيكل التنظيمي للمنظمة والمتمثلة في تصميم العمل والتخصص، التكوين التنظيمي، التفويض، نطاق الإدارة، التنفيذ والاستشاريون.

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

✓ أهم العوامل التي يتوجب التغيير في الهيكل التنظيمي:

وقوع خطأ في تم تصميم الهيكل التنظيمي الأساسي.

إعادة التنظيم يمنع التصرفات إدارية غير مرغوب فيها.

تغيير المعايير والأسس التي اعتمدها المنظمة مثلا اكتشاف أساليب عمل جديدة.

تغيير ظروف المنشأة الاقتصادية كأن تمر في فترات من الانتعاش أو التراجع أو تغيير الالتزامات القانونية مما يتطلب إعادة النظر في الهيكل التنظيمي لمواجهتها.

حدوث تغيير في أهداف المنظمة.

رابعاً- المدخل التكنولوجي: وهو المدخل الذي يتم التركيز فيه لإحداث التغيير على إعادة تركيب وتدقيق العمل وعلى أنماط العمل وأساليب هو طرقه، أو على الوسائل المستخدمة في أداء العمل، كما أن العوامل التنافسية فرضت على وكلاء التغيير ابتداءً معدات ووسائل وأساليب عمل جديدة تمكنهم من إحراز سبق على غير هممن المنظمات المنافسة ولا شك أن للتكنولوجيا دور مهم ومؤثر في فعالية المنظمة، وهناك اتجاهين يمكن التعرف عليهما بصفة عامة من الدراسات والكتابات المهمة بالتكنولوجيا والمنظمات وهما:

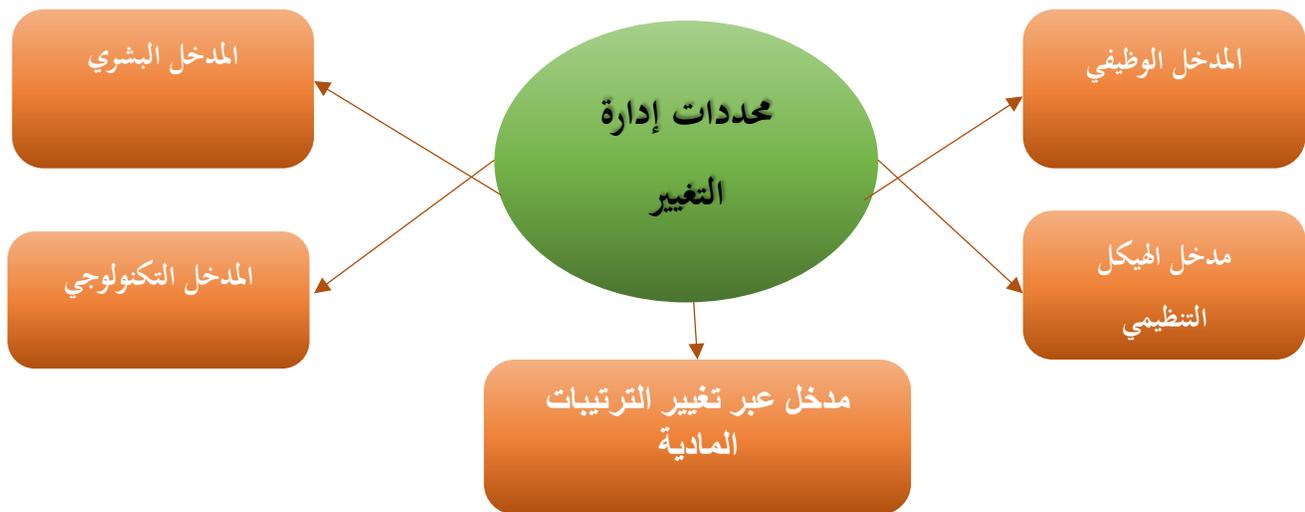
**الاتجاه الأول:** وهو ذلك الذي يهتم بأثر التكنولوجيا في سلوك واتجاهات العاملين.

**الاتجاه الثاني:** يهتم ويركز بصفة أساسية على دراسة أثر التكنولوجيا على الهيكل التنظيمي.

خامساً- مدخل عبر تغيير الترتيبات المادية: ويشمل تغيير الترتيبات المادية، تغيير المسافات والترتيبات في موقع العمل كما يجب أن يكون التركيب الداخلي لموقع العمل بعيداً عن العشوائية وأن تأخذ الإدارة بعين الاعتبار متطلبات العمل، ومتطلبات التفاعل الرسمي والحاجات الاجتماعية حين ما يتخذ القرار حول ترتيب العمل والتصميم الداخلي، فعلى سبيل المثال يمكن التخلص من الجدران والتقسيمات الداخلية، وفتح المكاتب على بعضها في صبح من السهل على العاملين الاتصال مع بعضهم، كما يمكن للإدارة أن تغير كمية وأسلوب الإضاءة ودرجات الحرارة ومستويات الضوضاء بالإضافة إلى تغيير الأثاث والديكور.

- كما يمكن اختصار المحددات السابقة في الشكل الموالي:

الشكل (1-2): يوضح محددات إدارة التغيير



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المعلومات السابقة

- من خلال ما سبق نرى أن أي تغيير في أحد هذه المجالات يستلزم بالضرورة إحداث تغيير بالمجالات الأخرى أي أنها متكاملة فيما بينها، كما يمكن للإدارة العليا في المنظمة أن تحدد المدخل الأساسي لإجراء التغيير بناء على فهم وإدراك مجموعة التغييرات المؤثرة في حياة المنظمة.
- ورغم أهمية كل مجال من هذه المجالات إلى أن أهم المجالات في نظرنا هو التغيير الذي يشمل الأفراد (المدخل البشري).

### المطلب الثاني: إعادة هندسة العمليات

سنتطرق في هذا المطلب إلى أهم المفاهيم المتعلقة بإعادة هندسة العمليات، مفهومها، خصائصها، أبعادها، وأهميتها.

### الفرع الأول: نشأة ومفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية

#### أولا: نشأة مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية:

ظهر مفهوم إعادة هندسة العمليات في البداية عام 1990 عند ما قامت مؤسسة ماساتشوستس لتكنولوجيا "Massachusetts Institute of Technology (MIT)" بإجراء بحث بعنوان "الإدارة في عام 1990"، كان الغرض من هذا البحث هو معرفة الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات ذلك الوقت. وفي نفس العام قامت مجموعة من الباحثين لدى مؤسسة سياسي (CSC) للخدمات الاستشارية بإجراء بحث لفحص طبيعة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وبين تغيير المؤسسة. وفي صيف نفس العام قام كل من دافينبورت وشورت بنشر مقالة بعنوان "الهندسة الصناعية الجديدة: تكنولوجيا المعلومات وإعادة تصميم عمليات المؤسسة"، ثم تلي ذلك مباشرة مقالة هامر (Hammer) بعنوان "إعادة الهندسة." وانتشر مفهوم إعادة الهندسة بشكل كبير في مجال الفكر الإداري الأمريكي عندما قام كل من هامر و تشامبي بنشر كتاب في إعادة الهندسة بعنوان "إعادة هندسة المؤسسة".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سامية خرخاش، إعادة هندسة عمليات تدريب الموارد البشرية باستخدام الانترنت في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة تندال، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، العدد 15، الجزائر، 2015، ص 254-255.

ويؤكد العديد من الكتاب على أن مدخل إعادة الهندسة نشأ بداية في حقل تكنولوجيا المعلومات تم انتشار بقوة في كافة المجالات الوظيفية داخل المؤسسة.

### ثانياً: تعريف إعادة هندسة العمليات الإدارية

استخدم الباحثين العرب استعمال لفظاً له ندرة للتعبير عن الـ Reengineering وهو لفظ مشتق من دمج جزء من لفظ الهندسة (هن) وجزء من لفظ الإدارة (دره). أما المصطلح الإنجليزي الـ Reengineering في تألف من شطرين الـ (Re) ومعناها (ثانية من جديد)، والشرط الثاني Engineering والتي تعني بالـ (هندسة) وعلى هذا الأساس فإن الـ Reengineering ويقصد به (الهندسة من جديد وهو مصطلح لا يتعد كثيراً عن الترجمة العربية (إعادة الهندسة) والذي هو الترجمة الحرفية لمصطلح (Reengineering).

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

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

2- **وعرفت 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>2</sup>.

<sup>1</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، ص8.

<sup>2</sup> د عبد الله يوسف عبد الرحمن، دور إعادة هندسة العمليات في خفض تكاليف الجودة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2017، ص07.

3- ووصفها Daft على أنها: "مشاريع إدارية تشمل إعادة التصميم بشكل جذري لعمليات أي منظمة، وذلك لتحقيق تغييرات مستمرة في الأيدي العاملة، الهيكلة، التقنية المعلوماتية، لإنتاج أداء منسق وكذلك إجراء التحسينات في الخدمة والنوعية والكلفة".<sup>1</sup>

4- ويعرفها كل من بيتروزو و ستير Steeper et Petrozo: بأنها إعادة الهيكلة المتزامنة لكل من عمليات المنظمة والهيكل التنظيمي ونظم المعلومات لتحقيق تحسينات جذرية في كل من الوقت والتكلفة وكل ما يتعلق بالسلع والخدمات المقدمة للعميل".<sup>2</sup>

وبناء على التعاريف السابقة نستنتج أن إعادة هندسة العمليات هي إعادة تصميم الجذري للعمليات التي تؤثر على عوامل أساسية في المنظمة كالوقت، التكلفة، الجودة، فهي لا تعني تكييف العمليات بما يتناسب مع التغييرات الحاصلة وإنما إعادة تصميمها ومن ثم إعادة تصميم الوظائف والهيكل والتكنولوجيا والسياسات بما يحقق مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية.

- من خلال هذه التعاريف يمكن استنتاج مجموعة من العناصر الأساسية التي تنطوي عليها عملية إعادة الهندسة للمؤسسات وهي:

1. طريقة جديدة للتفكير. 3- الابتكار والتجديد.
2. إعادة تصميم العمليات. 4- التحسين الجذري.

### الفرع الثاني: خصائص ومبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية

#### أولاً: خصائص إعادة الهندسة العمليات الإدارية

- تتميز إعادة هندسة العمليات بمجموعة من الخصائص نذكر منها الآتي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> بوشمال خولة و آخرون، مرجع سابق، ص 04.

<sup>2</sup> خيزري سامية، تجسيد التغيير التنظيمي في المنظمة من خلال مدخل إعادة الهندسة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، العدد13، الجزائر، 2016، ص96.

<sup>3</sup> بوشمال خولة و آخرون، مرجع سابق، ص ص 05-06.

- 1- الدمج الوظيفي: وهو دمج عدة وظائف من فصلة في وظيفة واحدة والقضاء على التخصص لوظيفي وتقسيم العمل مما يؤدي إلى سهولة توزيع أعباء العمل ومسؤوليات هو تحسين مراقبة مستوى الأداء والتخلص من الأخطاء الناتجة عن تعدد الإدارات الوظيفية وجهات الاختصاص في مجال العمل
- 2- تعدد خصائص العمليات: نتيجة وجود عصر تتنوع أسواقه وتتغير بسرعة، فإنه يستدعي إلى تنوع مواصفات كل عملية لكي تتناسب مع الأسواق والحالات و المدخلات الإنتاجية المختلفة؛
- 3- تنفيذ خطوات العمليات حسب طبيعتها: يتميز مفهوم إعادة هندسة العمليات بالتخلي عن ترتيب الخطوات المتتالية للعمل وإخضاع الترتيب لطبيعة العملية نفسها، مما يؤدي إلى سرعة إنجاز العمل وخفض الوقت المستغرق؛
  - وأوضحت دراسات أن هناك عناصر أخرى يمكن إضافتها وهي كما يلي:<sup>1</sup>
- 4- إنجاز العمل في مكانه: تعمل إعادة هندسة العمليات على نقل العمل من خلال الوحدات التنظيمية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام وحصول الوحدات على احتياجاتها بسرعة أكبر وتكاليف أقل من خلال اختصار الجهات والخطوات المتبعة في تأمين تلك الاحتياجات؛
- 5- السرعة : يتم تقليص عدد جهات الاتصال الخارجية لكل عملية وهذا التقليل يقلل من فرص اختلاف المعلومات والحاجة إلى المطابقة؛
- 6- الاتصال الموحد : يعمل مدير العملية كمنسق بين إجراءات العمليات المعقدة والعملاء حيث يظهر أمام العميل كجهة مسؤولة عن العملية بأكملها وتمتع بصلاحيات أكبر؛
  - نلاحظ أن لإعادة هندسة العمليات الإدارية مجموعة من الخصائص تتمركز في مجملها على تسهيل وضمن حسن سير العملية.

ثانيا: مبادئ إعادة هندسة العمليات: يتطلب تحقيق إعادة الهندسة وجود مجموعة من المبادئ يمكن إجمالها بالآتي<sup>2</sup>:

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

<sup>2</sup> غازي عبد العزيز وأياد شاكر سلطان وعثمان عبد القادر حمه امين، خفض التكاليف باستخدام مدخل اعادة هندسة العمليات دراسة تطبيقية في جامعة السليمانية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد4، العدد 9، العراق، 2012، ص350 .

- ❖ دمج عملية جمع المعلومات ومعالجتها بيد مجموعة واحدة من الأفراد لما لذلك من اثر في تقليل حجم العمالة وتقليص الأخطاء؛
- ❖ قيام الموظفين باتخاذ 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 الثالث: المنظمات التي تحتاج لإعادة هندسة العمليات

#### أولا: المنظمات التي تحتاج لإعادة هندسة العمليات

- يبين مايكل 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 متدنيا 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 قووي، 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 التديني ولكن بدافع الطموح

<sup>1</sup> بوبال دنيا، مرجع سابق، ص 12.

وتوسيع الفجوة بينها وبين المنافسين لها. بمعنى أن مختلف المنظمات تحتاج لإعادة هندسة العمليات سواء من أجل التحسين وإنقاذ المنظمة من التدهور أو من أجل الحفاظ على الريادة والسيطرة على السوق.

ثانيا: مقارنة بين المنظمات التقليدية والمنظمات المعاد هندستها<sup>1</sup>.

جدول (1-1): يوضح مقارنة بين المنظمات التقليدية والمنظمات المعاد هندستها

خصائص المنظمات المعاد هندستها	خصائص المنظمات التقليدية
- فرق المعالجة.	- الأقسام الوظيفية.
- أعمال متعددة الأبعاد.	- مهام بسيطة (تقسيم العمل).
- موظفون معزوزو السلطة.	- عناصر مسيطر عليها من قبل الإدارة.
- تحقيق الموظفين.	- تدريب الموظفين.
- رواتب منخفضة + إضافات عالية مرتبطة بمستوى الأداء.	- رفع الرواتب يستند إلى التغيير والأقدمية.
- الترقية تستند إلى الأداء.	- يقوم المديرون بالإشراف والسيطرة.
- يقوم المديرون بالتدريب وتقديم النصائح.	- بنية المنظمة هرمية.
- بنية أفقية.	- فصل الواجبات والوظائف.
- فرق وظيفية متداخلة.	- عمليات خطية ومتسلسلة.

المصدر: مصطفى عبد اللطيف "إعادة الهندسة من خلال الأداء المتميز"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمؤسسات الحكومية، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005، ص 476.

من الجدول أعلاه يتضح أن المؤسسات المعاد هندستها تعتمد على فرق معالجة تتمتع بتفويض كبير للسلطة مع وجود حوافز مادية ومعنوية لدعم العمل ونشر روح المنافسة الشريفة بين العمال، بالإضافة

<sup>1</sup> مصطفى عبد اللطيف "إعادة الهندسة من خلال الأداء المتميز"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمؤسسات الحكومية، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005، ص 476.

إلى إتباع البنية الأفقية للمؤسسة والابتعاد قدر الإمكان عن الهرمية، مع حرية أكثر في اختيار أماكن العمل وقلة التفتيش والرقابة على عكس ما هو معمول به في المؤسسات التقليدية.

### الفرع الرابع: 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<sup>1</sup>:

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

وقد أكد بعض المنظرين على مسؤولية الإدارة العليا في وضع الرؤية المناسبة لبرامج الهندسة، مع أهمية نشر الرؤية ومرونتها ووضع الأهداف الملائمة والمطلوبة لبرامج الهندسة.

**2. الإستراتيجية:** أوضحت العديد من الأدبيات أهمية إضفاء الطابع الاستراتيجي عند قيادة عملية إعادة الهندسة، فبرنامج إعادة الهندسة يجب أن يرتبط بالرؤيا والأهداف الإستراتيجية للشركة، حيث يرجع بعض المنظرين أن نسبة الإخفاق العالية في برامج إعادة هندسة العمليات ترجع 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 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 وللوصول للرضا الوظيفي وتحقيق الأهداف.

<sup>1</sup> بوقبال دنيا، مرجع سابق، ص ص 16 17.

3. تكنولوجيا المعلومات: يترتب عن إعادة تصميم العمليات وإجراءات العمل وتغيير هيكلية المورد البشري ضرورة تغيير تكنولوجيا المعلومات المستخدمة، فلا يمكن إحداث تغيير في مجال دون أن تتأثر المجالات الأخرى، حيث تلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً كبيراً في إنجاح إعادة هندسة العمليات وهو دور مزدوج والمتمثل في:

- 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 والهيكل 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 جزءاً لا يتجزأ من جهود إعادة الهندسة، غير أن استخدامها بشكل فعال يستدعي تبني التفكير الاستقرائي أي استقراء وتصوير 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

4. 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.

5. الاستعداد للتغيير: يعد من أبرز التحديات الأساسية التي تواجهها المنظمات عند تطبيق الهندسة، 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.

الفرع الخامس: علاقة إعادة هندسة العمليات بإدارة التغيير

يجب على المنظمة التي تعيش في ظل هذه البيئة ان تقدم خدمات جيدة و بشكل مستمر لضمان بقائها، وعليه فالتغيير في المنظمة أصبح ضرورة حتمية و ليس اختيارا، وذلك استجابة للتغيرات البيئية واولى مواكبة تطورات البيئة الخارجية الآنية والمستقبلية هذا ما يدفع بالمنظمة أن تكون لها إدارة متميزة و جادة لمواجهة هذه التحديات ويمكن تجسيد هذه الإدارة في إدارة التغيير، والمقصود بها ذلك الجهد الشمولي المخطط والواعي الذي يهدف إلى تغيير التكنولوجيا المستعملة وكذلك العمليات والهياكل التنظيمية لتحقيق الهدف هذا يعني أن التغيير هو إدخال تحسينات وتطورات للمنظمة تكون مختلفة عن وضعها الحالي، ومنه نصل إلى أن التغيير هو أقرب المفاهيم إلى إعادة الهندسة لتطابقهما وتقاطعهما الشمولية والجذرية ، ودعم الإدارة العليا وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية والمعنوية، فكما رأينا أن أبعاد الهندسة تعتبر كمحددات بالنسبة لإدارة التغيير وتبقى إعادة الهندسة أشمل من التغيير وأوسع منه لأنها تطويرية مخططة وليست طارئة مثل إدارة التغيير<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> شاطري وهيبية، إعادة هندسة العمليات كمدخل للتغيير في تنمية الميزة التنافسية دراسة حالة شركة " ABC PEPSI " بالروبية الجزائر، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر غير منشورة ، في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة البويرة، الجزائر، 2017-2018 ص 24.

المبحث الثاني: عرض وتحليل الدراسات السابقةالمطلب الأول: عرض الدراسات السابقةأولاً: الدراسات المتعلقة بإعادة هندسة العمليات وإدارة التغيير

1/- دراسة م . م . ناذية شاكر حنين، بعنوان: تكامل إعادة هندسة العمليات والمداخل المعاصرة لتخفيض التكاليف في ظل فلسفة إدارة التغيير (نموذج مقترح) دراسة تطبيقية في شعبة التكنولوجيا الشركة العامة للصناعات الكهربائية في الوزيرية، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، بغداد، المجلد 18، العدد 69.

هدفت الدراسة إلى التحسين قيمة المنتجات من خلال العمل على تخفيض تكاليفها في ظل إدارة التغيير وزيادة معدلات إنتاجها بما يتناسب مع التغيرات المستجدة في بيئة الأعمال المعاصرة وذلك باستعمال مداخل المحاسبة الحديثة ومنها مدخل إعادة هندسة العمليات والاستفادة من التكامل فيما بينها. حيث يستند البحث الى فرضية أساسية مفادها الآتي: يساهم تبني مدخل إعادة هندسة العمليات ضمن المداخل الحديثة التي تتكامل مع بعضها في تخفيض التكاليف في ظل إدارة التغيير، ويمكن تحقيق ذلك في المنظمات التي تحاول تبني منهج التغيير الجذري.

وتم التوصل من خلال الدراسة إلى أهم النتائج:

1/- إن إستخدام أسلوب إعادة الهندسة في الشركات، يؤدي إلى تقليل التكاليف من خلال إحداث التغيير الجذري والتخلص من بعض النشاطات الإضافية.

2/- يستند نجاح تطبيق التكامل بين إعادة هندسة العمليات والمداخل المعاصرة لتخفيض التكاليف على استعداد المنظمات للتخلي عن نظم العمل التقليدية واستبدالها بأخرى جديدة.

4/- تتطلب تطبيقات إعادة هندسة العمليات تهيئة العديد من الخبرات والكفاءات الفنية والاستشارية الكفيلة بإنجاح جهود فرق العمل الخاصة.

2- دراسة ضيف أحمد 2012، بعنوان : تكنولوجيا المعلومات والاتصال كمدخل لتفعيل إدارة التغيير بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الجزائرية مجمع اتصالات الجزائر نموذجاً ، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير غير منشورة، تخصص تسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان الجزائر، 2013/2012.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور الكبير الذي يلعبه التطور التكنولوجي وبالخصوص تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تفعيل إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية مجمع اتصالات الجزائر، وذلك من خلال اعتماد الباحث في تحليل الموضوع على منهجين رئيسيين هما المنهج الوصفي التحليلي ودراسة الحالة في عرض البيانات وتحليلها، ومن استخلاص النتائج والمؤشرات الأساسية، تم الاعتماد على المقابلات الشخصية، واستمارة الاستبيان كأداة بحث رئيسية تم تحليل معطياته من خلال استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

#### خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تقوم المنظمات بعملية التغيير قصد تحقيق التكيف مع المحيط الخارجي وكذا مسايرة التطورات الداخلية ويتم ذلك من خلال مجموعة من الإجراءات والأساليب الهادفة إلى التحسين و التطوير.
- تلعب الإدارة العليا دور أساسيا في التغيير إذ أن طبيعة القيادة وقدرتها على الإلمام بجميع الجوانب المتعلقة بالعمل وحسن إدارتها عملية هي التي تؤدي إلى نجاح هذا التغيير.
- تعتبر إعادة الهندسة أحد الآليات المهمة في عملية التغيير التنظيمي من خلال إحداث تغيير جذري في عمليات ونشاطات المؤسسة من أجل السرعة في الإنجاز والتكلفة الأقل.
- إن لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات تأثير قوي و ايجابي في إدارة التغيير بالمؤسسة الاقتصادية.

2- دراسة بن زعيم سهام 2014. بعنوان: إعادة هندسة العمليات كأحد إستراتيجيات التغيير التنظيمي دراسة حالة المديرية العامة لاتصالات الجزائر بقسنطينة غرب، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، إدارة أعمال، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2014/2013.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أهمية ودور إعادة هندسة العمليات في إحداث التغيير التنظيمي بالمديرية العملية لمؤسسة اتصالات الجزائر بقسنطينة، حيث كان المنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الاستنباطي، وتتبع الدراسة هذا المنهج لبيان مفهوم وطبيعة وخصائص فلسفة إعادة الهندسة وما يرتبط بها من وسائل وأساليب إدارة التغيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. أما الدراسة الميدانية فقد تم الاعتماد في جمع بياناتها الأولية على الملاحظة العلمية، التقارير، إضافة إلى الاستبيان الذي تم تحليل معطاته من خلال استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

ومن أهم النتائج المستخلصة:

- 1- نجاح العملية التغييرية مرتبط بعناصر إعادة هندسة العمليات.
- 2- وجود علاقة ارتباط قوية بين إعادة الهندسة والتغيير التنظيمي.
- 3- وجود علاقة ارتباط بين مكونات إعادة الهندسة والتغيير التنظيمي من خلال معاملات الارتباط.

3/- دراسة غول فرحات عنوان المداخلة: دور إعادة الهندسة كأسلوب للتغيير التنظيمي في ظل

الأوضاع البيئية الراهنة، الملتقى العلمي الدولي حول " الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة:

دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية "، دالي إبراهيم ( الجزائر 3)، الجزائر، ماي 2011

هدفت هذه المداخلة إلى طرح مختصر للمفاهيم المتعلقة بالتغيير التنظيمي وإسهام إعادة الهندسة في عملية التغيير وتحسين الأداء وتنافسية المؤسسة حيث شملت مجموعة من النقاط منها مميزات بيئة الأعمال في الوقت الراهن و ماهية إعادة الهندسة ومحاورها الأساسية والمراحل الرئيسية لبرنامج إعادة الهندسة وعوامل نجاح نتائج إعادة الهندسة وشكل المؤسسة الجديد تحت الإشكالية التالية: كيف يمكن أن تساهم إعادة الهندسة في العملية التغييرية، وما هو الشكل الجديد للمؤسسة بعد التغيير؟

حيث خلصت المداخلة إلى مجموعة من النتائج التالية:

- تعتبر إعادة الهندسة أحد الآليات المهمة في عملية التغيير التنظيمي، من خلال إحداث تغيير جذري في تأدية نشاطات المؤسسة وعملاتها، وابتكار طرق جديدة لذلك.

- يتحدد نجاح عملية إعادة الهندسة على مدى وجود دافعية وتحفيز لدى المسؤولين والمرؤوسين للقيام بالتغيير ومعرفة الجدوى من وراء ذلك، ومنه الالتزام بمبادئ التغيير ومتطلباته.
- من نتائج إعادة الهندسة ظهور شكل جديد للمؤسسات تتميز بالصغر والبساطة، وهياكل تنظيمية مسطحة، تركز على اللامركزية في اتخاذ القرارات ويغلب عليها الطابع التكنولوجي والمعلوماتي المتطور، والعمل بفرق العمل المؤهلة.

**5- دراسة كمال قاسمي، بعنوان: إمكانية تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: بالتطبيق على 30 مؤسسة صغيرة ومتوسطة جزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير و العلوم التجارية، جامعة المسيلة ، العدد08، الجزائر/2012.**

هدف هذا المقال لبحث عن مدى تلقي مقارنة إعادة هندسة العمليات قبولا من قبل إطارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومدى إمكانية تبني هذه المقاربة في هذا النوع من المؤسسات، وكانت إشكالية البحث تتمحور حول التساؤل التالي ما مدى إمكانية اعتماد مدخل إعادة الهندسة في إحداث تغيير على مستوى ميدان الدراسة، حيث أعتمد الباحث في تحليل الموضوع على منهجين رئيسيين هما المنهج الوصفي التحليلي ومنهج المقارنة، وتم اعتماد هذان المنهجان لطبيعة البحث المتميزة بالامتداد النظري إلى ميادين شتى بالإضافة إلى تنوع الدراسة وتباين خصائص المؤسسات ميدان البحث، أما الدراسة الميدانية فقد تم الاعتماد في جمع بياناتها الأولية على الاستبيان كأداة بحث رئيسية بالإضافة إلى المقابلة غير المهيكلة والملاحظة، وفي الأخير تم استخلاص مجموعة من النتائج:

1. تبين أن هناك صعوبة في اعتماد مدخل إعادة الهندسة في إحداث التغيير على مستوى ميدان الدراسة، وهذا راجع بالأساس لرفض فكرة التغيير الجذري من قبل مفردات العينة المدروسة كمنهجية لأحداث التغيير.
2. كان للبيانات العامة المتعلقة بمفردات العينة المدروسة تأثير بخصوص اعتماد مدخل إعادة الهندسة في إحداث التغيير على مستوى ميدان الدراسة، وقد كانت هذه الفروق دالة أكثر بالنسبة لتغيير السن بالدرجة الأولى ثم متغير الخبرة وحجم المؤسسة، فمتغيري المستوى التعليمي والوظيفة.

ثانيا- الدراسات سابقة المتعلقة بإعادة هندسة العمليات

1-دراسة (خولة بوشمال وأخرون) 2019 بعنوان : أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في أداء العاملين دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر-ورقلة-، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2019/2018.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية من خلال أبعادها (التزام ودعم الإدارة العليا، الهيكل التنظيمي، العمليات والمهام، تكنولوجيا المعلومات والاتصال) على أداء العاملين بأبعاده (الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، سرعة في الانجاز، جودة الأداء) في المديرية العملية لاتصالات الجزائر -ورقلة-. حيث تم استخدام المنهج الوصفي للدراسة وتم اعتماد الاستبيان كأداة رئيسة للدراسة، كما تم توزيع 66 استمارة استبيان على عمال إداريين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر-ورقلة- وتم التحليل عن طريق استخدام برنامج spss كما اعتمد على المقابلة والملاحظة، حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود مستوى مقبول من توافر أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية.

- وجود أثر لأبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة، خاصة بعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

2- دراسة شاطري وهيبة (2018)، بعنوان: إعادة هندسة العمليات كمدخل للتغيير في تنمية الميزة التنافسية دراسة حالة شركة PEPSI ABC بالروبية الجزائر العاصمة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر، جامعة اكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2019/2018.

هدفت هذه الدراسة إلى الربط بين أثر تبني أسلوب إعادة هندسة العمليات، و تطبيقه للتوصل إلى نموذج جديد يساهم في بناء الميزة التنافسية للمنظمات وبإدخال متغير وسيط ألا وهو التغيير التنظيمي، حيث اعتمدت على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من 110 إطار في المؤسسة، حيث تم الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية.SPSS

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

1- تطبق المؤسسة محل الدراسة إعادة هندسة العمليات فعلا عند الشعور بالخطر.

2- عدم الدراية بالمعنى الدقيق لإعادة هندسة العمليات لدى العديد من إطارات المؤسسة؛

3- / دراسة شيراز حايف سي حايف (2015 م) بعنوان: إعادة هندسة العمليات كخيار استراتيجي

لتحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر- موبيليس-، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد17، جوان 2015.

-هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور الذي تلعبه إعادة هندسة العمليات في تحسين تنافسية المؤسسة من خلال إحداث تغيير جذري وإعادة تصميم عملياتها الإستراتيجية ذات القيمة المضافة ما يؤدي لتحقيق تحسينات هائلة في معايير الأداء واكتساب أسبقيات تنافسية مثل تخفيض التكلفة وزيادة الجودة.

وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج من أهمها:

- ساعدت إعادة هندسة العمليات الشركة على تحسين تنافسياتها واكتساب مزايا تنافسية يمكن أن تواجه بها منافسيها.

- لعبت إستراتيجية الشركة دورا هاما في المساعدة في تطبيق إعادة هندسة العمليات ما يؤدي بالضرورة إلى تحسين وضع الشركة التنافسي.

3- دراسة رجائية مريم وآخرون (2018) بعنوان: إعادة هندسة العمليات الإدارية وجودة الأداء

التسويقي- دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سوق أهراس، جامعة سوق أهراس، الجزائر، 2017/2018.

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الخلفية النظرية للمفاهيم المتعلقة بإعادة هندسة العمليات الإدارية وجودة الأداء التسويقي وتحديد طبيعة العلاقة بينهما بالتطبيق على حالة مؤسسة اتصالات الجزائر- فرع سوق أهراس، وذلك من منطلق أن الهندرة تعتبر مدخلا لتحسين جودة الأداء التسويقي في المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة ومؤسسة الدراسة بصفة خاصة. و لتحقيق أهداف البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على جمع المعلومات في الجانب النظري و إستخدام الاستبيان أداة

لجمع البيانات في الجانب الميداني، وذلك على عينة مكونة من 05 موظفين في المؤسسة قيد الدراسة، و باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS .

وتم معالجة المعطيات المجمعة والتوصل إلى جملة من الاستنتاجات أن أهمها:

- جود علاقة طردية قوية بين متغيرات الدراسة، وأن وجود أثر للهندرة على الأداء التسويقي في المؤسسة، وهو ما يقتضي اهتمام مؤسسة اتصالات الجزائر وسعيها لإرساء متطلبات ومبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية في سبيل تحسين جودة أدائها التسويقي.

ثالثا- الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة التغيير:

1- (دراسة العابدي جميلة، بوجلال عائشة) 2016، دور إدارة التغيير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي دراسة ميدانية بوحدة شلف لسقي وصرف المياه بخميس مليانة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة، الجزائر، 2016/2015.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تبني مؤسساتنا العمومية لتطبيق إدارة التغيير في أدائها لأنشطتها المختلفة، طبقت الدراسة على مؤسسة سقي وصرف المياه وحدة الشلف الأعلى بخميس مليانة، ولتطبيق واختبار فرضيات الدراسة تم اختيار عينة مكونة من 31 عامل، كما اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي والوصفي، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، وتم تحليل معطيات الدراسة عن طريق الإحصاء الوصفي باستخدام برنامج SPSS لتحليل نتائج الاستبيان.

وتم التوصل إلى النتائج التالية:

▪ تطبيق إدارة التغيير يساهم في تحسين الأداء المؤسسي.

2- دراسة صقر محمد أكرم جلس 2012م بعنوان : دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين، حالة دراسية على بلدية غزة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، الجامعة الإسلامية- غزة، فلسطين، 2012.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة التغيير في تعزيز الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في بلدية غزة، والمساهمة في التطوير الإداري في المؤسسة من خلال تعزيز مفهوم الإلتزام التنظيمي لدى العاملين وصناع القرار في هذه المؤسسة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتصميم استبيان لغرض جمع البيانات الأولية، وتكون مجتمع الدراسة من 253 موظف وموظفة من أصحاب الوظائف الإشرافية والإدارية، وقد تم تقسيم مجتمع إلى أربع فئات (رئيس شعبة، رئيس قسم، نائب مدير، مدير) وقد استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها:

- 2 ضعف عملية التغيير في الهيكل التنظيمي وذلك بسبب عدم وجود خبراء ومتخصصين من أصحاب الكفاءات في إعداد الهياكل التنظيمية.
- 3 الأنظمة الإدارية المتبعة لا تسهل عملية إحداث التغيير المطلوبة، وذلك بسبب التمسك الحزبي بالإجراءات وسيادة نظام البيروقراطية.

**3-دراسة صالحى سميرة (2016)، بعنوان: دور القيادات الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسات الجزائرية، دراسة ميدانية بقطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بالجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، في علوم التسيير، تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة الجزائر، 2016/2015.**

هدفت هذه الدراسة إلى بحث موضوع دور القيادات الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسات الجزائرية وذلك من خلال دراسة ميدانية بقطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بالجزائر، حيث شملت عينة الدراسة 325 قائدا إداريا من مختلف المؤسسات التابعة للقطاع محل الدراسة، واعتمدت الباحثة في تحليل بياناتها على التحليل الإحصائي الوصفي ومنهج دراسة الحالة القائم على جمع البيانات، بالإضافة لأسلوب المقابلة والملاحظة، كما اعتمدت على أداة الإستبيان.

وكان من أهم النتائج المتوصل إليها:

- أن درجة ممارسة القيادات الإدارية لإدارة التغيير التنظيمي بالقطاع محل الدراسة كانت بدرجة متوسطة،
- وأن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادات الإدارية لإدارة التغيير التنظيمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية؛

4-دراسة محمد بن يوسف النمران العطيات (2006)، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير (رؤية معاصرة لمدير القرن 21)، دراسة تطبيقية على الخطوط الجوية العربية السعودية، الطبعة الأولى، دار الجامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006م.

انطلق الباحث في هذه الدراسة من اعتبار أن إدارة التغيير والتعامل مع تحدياته العصرية المختلفة مشكلة تواجه غالبية المديرين في مؤسساتنا الخاصة والعامة، حيث لا يمكن تجاهل هذا الزخم الهائل من التطورات والتغيرات الكبيرة والمتسارعة، كما لا يمكن التعامل معها فقط بتجارب الماضي و قوانينه، ولا بمفاهيم الحاضر ونظرياته، وبناء على ما تقدم تبلورت إشكالية البحث في السؤال التالي: ما هو المطلوب من المؤسسات وإلى متى ستبقى متمسك بخبرة الماضي وتجاربه؟ وما هو المطلوب لنجاح مؤسساتنا في مواجهة التغيير المتسارع وما ينجم عنه من تحديات القرن الحادي والعشرين؟. ولتحقيق هدف الدراسة واختبار فرضياتها، قام الباحث بتصميم إستبانه مكونة من 15 سؤالاً، تكونت عينة الدراسة من 16 فرداً من فئة الإدارة العليا، و 52 فرداً من فئة الإدارة الوسطى و 34 فرداً من فئة الحاضرين لدورات إدارة التغيير كما اعتمد الباحث على أسلوب المقابلة وذلك بإجراء مجموعة من المقابلات الفردية والجماعية، وأسلوب الملاحظة الشخصية وتحليل إجابات عينة الدراسة اعتمد الباحث على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعي SPSS. وتوصلت الدراسة إلى التوصيات التالية:

- 1- ضرورة قيادة التغيير بأسلوب واعي وعلمي لتحقيق الرؤى والاستراتيجيات والأهداف.
- 2- ضرورة إدراك الإداريين لمفهوم إدارة التغيير كمهارة عصرية لا بد من إتقان ممارستها وأسسها العملية والعلمية.
- 3- التأكيد على أهمية مشاركة جميع العاملين في عملية التغيير.
- 4- حسن اختيار العناصر البشرية التي تقوم بالتغيير ومتابعته.

5-دراسة بلحسين دلنودة (2013)، بعنوان: دور إدارة التغيير في تحسين الميزة التنافسية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، فرع إدارة المنظمات، تخصص علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2013/2012.

هدفت الدراسة إلى دور إدارة التغيير في تحسين الميزة التنافسية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر وذلك من خلال سعيها لتبني هذه الإدارة حفاظا على مركزها الريادي في قطاع الاتصالات وللإجابة على هذه الإشكالية انطلقت الباحثة من فرضية جوهرية مفادها أن: تبني المديرية العملية للاتصالات الجزائر لإدارة التغيير يؤدي إلى تحسين وتطوير الميزة التنافسية التي تمتلكها والحفاظ عليها، وبعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي توصلت الباحثة إلى:

1. ان المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة ضمن المنظومة العامة لاتصالات الجزائر تبدي جهودا ومساعي كبيرة لتبني إدارة ناجحة للتغيير لإدراك المسؤولين والموظفين على اختلاف مستوياتها الإدارية بأهميتها في تحسين وتطوير ميزتها التنافسية. إلا أنها تبقى محدودة لمحدودية الإمكانيات سواء المادية أو البشرية، إضافة إلى القوانين العامة والتشريعات.

الدراسات الأجنبية لإعادة هندسة العمليات:

1- دراسة ( Samali and others, 2013 ):

**"A Quantitative analysis of business process reengineering and organizational resistance: the case of Uganda", the African journal of information systems, vol 5, issue 1, article 1, Coles college of business, Kennesaw state University, 01/29/2013.**

"تحليل كمي لعملية إعادة هندسة العمليات والمقاومة والمنظمية: دراسة حالة أوغندا".

هدفت هذه الدراسة لقياس تأثير عدة عوامل على إعادة الهندسة وعلى رأسها مقاومة التغيير ولمعرفة أسباب الفشل، معرفة لأي مستوى وصلت مشاريع إعادة الهندسة في المنظمات التي تم دراستها، ومعرفة الاستجابة العاطفية للعاملين لعملية إعادة الهندسة وأخيرا لوضع توصيات للمنظمات التي تقبل على مشروع إعادة الهندسة؟. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت على الرسائل والأبحاث والدراسات السابقة واقتبست من هذه الدراسات التي تم نشرها في مجلات معتمدة ومشهورة.

أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:

- 1- أن العديد من المنظمات في أوغندا تحتاج لتطبيق إعادة الهندسة، هذه الحاجة للتطبيق ملحوظة من قبل ذوي الاختصاص والعاملين لكن الخوف من التغيير يسيطر على مدى تقبلهم للفكرة.
- 2- أن فرص نجاح إعادة الهندسة يجب أن تركز على مشاركة العاملين في صياغتها.

2- دراسة (Ramachandra، 2012):

**"Business process reengineering: role of information technology in the implementation of business process reengineering in India.**

"إعادة هندسة العمليات: دور تكنولوجيا المعلومات في تطبيق إعادة هندسة العمليات".

هدفت الدراسة لمناقشة دور التكنولوجيا في عمليات إعادة الهندسة، وكيف يمكن أن تؤثر على كيفية أداء المنظمة لعملياتها وإبراز الارتباط بين تكنولوجيا المعلومات وعمليات تحفيز تطبيق إعادة الهندسة داخل المنظمات، وماهية البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات بشكل سليم، وللإجابة على إشكالية البحث اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي في دراسة الأبحاث والدراسات السابقة واستخلاص النتائج الهامة منها لفهم كيفية عمل منهج إعادة الهندسة والدور الذي تلعبه التكنولوجيا فيه. أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:

توصلت الدراسة أنه لا يمكن إعادة الهندسة بدون استخدام التكنولوجيا وهي عامل أساسي ومكمل لأي عملية إعادة هندسة وهي تدعم التطبيق بالأدوات اللازمة والهامة لنجاح العملية والحصول على أكبر فائدة منها وتلخصت الأهمية في هذه النقاط:

- تدعم إدارة المشاريع بالمهارات اللازمة للتطبيق السليم لإعادة الهندسة.
- في مرحلة التصميم يمكن للتكنولوجيا وضع نظام محاكاة للنموذج الجديد للعملية.
- تساعد التكنولوجيا على حث التفكير الإبداعي وكسر كلالقواعد فيتم تصميم عمليات جديدة تعمل على خلق ميزة تنافسية.
- عندما لا استخدام السليم للتكنولوجيا قد يجعلها عائقاً لعملية إعادة الهندسة.
- دور تكنولوجيا المعلومات يجب إلا ينحصر فقط في أتمتة العمليات وتصميم عمليات جديدة تحترق الحواجز الروتينية وتعطي أداء أفضل بوقت وتكلفة أقل.

## 2/ الدراسات الأجنبية لإدارة التغيير:

### 1-دراسة أنطوني منتو وآخرون:

**A change management process: Grounded in both theory and practice,**  
**Journal of Change Management , Volume 3, Issue 1, 2002.**

استهدفت هذه الدراسة تطوير إطارا للتغيير التنظيمي استنادا إلى مراجعة ثلاثة نماذج لإدارة التغيير وهي: نموذج كوتر Kotter المؤلف من ثماني خطوات لأهداف التحويل التنظيمي، ونموذج جيك Jick المكون من عشر خطوات لتنفيذ التغيير التنظيمي الواسع، ونموذج كارفين Garvin المبني على نموذج ليوين Lewin والمؤلف من ثلاث مراحل.

ولقد استخدم فريق البحث منهج دراسة الحالة لإحدى المنظمات الأمريكية العاملة في قطاع الدفاع بعدما اندمجت مع منظمة أخرى بهدف ضبط النفقات والتأقلم مع البيئة المتغيرة التي شهدتها الولايات المتحدة بعد أحداث 11 سبتمبر 2001 حيث لجأت هذه المنظمة لمعدي هذه الدراسة كمستشارين في برنامج التغيير، مما ساعدهم في تطوير نموذجا لإدارة التغيير التنظيمي استنادا لهذه الدراسة؛ حيث اعتمد فريق البحث في جمع البيانات والمعلومات على عدة أساليب منهجية كالرسم الفكري Mind Mapping، الدروس المكتسبة، رواية الحكايات، والاستعارات.

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 إلى تركيز عليها ومحاولة التعمق فيها.

الفرع الأول: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

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

يتضح من خلال الدراسات الواردة أعلاه أن موضوع هذه الدراسة قد درس من جوانب عدة ومختلفة، نستكشف من خلال نتائجها أهمية كل من موضوع إدارة التغيير وإعادة هندسة العمليات على حدا إلا أن موضوع دراستنا الهدف منه والقيمة المضافة التي نسعى لتحقيقها من خلاله وهي التوصل إلى معرفة ما مدى مساهمة إعادة الهندسة في نجاح إدارة التغيير، خاصة في ظل اختيارنا للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة، حيث تتسم بيئتها الداخلية والخارجية بالمستجدات والتغيرات المتسارعة. وبعد عملية التحليل للدراسات السابقة العربية والأجنبية كانت هناك اختلافات واضحة ومعدودة، حيث هذه الاختلافات تكمن في النقاط التالية:

- من ناحية المكان و الزمان: فقد تمت الدراسات السابقة في بيئة عربية وأجنبية وكانت من سنوات 2012 إلى 2019، حيث شملت الدراسات المؤسسات الصناعية، خدماتية، وزارات، وكذا جامعات، من أماكن وبيئات مختلفة أوغندا، السعودية، فلسطين، ورقلة، قسنطينة، شلف... إلخ، أما الدراسة الحالية فقد أنجزت خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2019 / 2020، وقد تمت في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة.
- من ناحية العينة والمجتمع ركزت مختلف الدراسات السابقة على عينات مختارة أي موجهة إلى العاملين والمديرين، باختلاف المكان الذي تم فيه إنجاز الدراسة.

- وبالنسبة لقطاع الدراسات فتنوعت بين القطاع الخاص والعام وهذا ما يعطي دراستنا أكثر مصداقية. أما الدراسة الحالية فقد ركزت على عينة عشوائية من العمال الإداريين، متكونة من 60 عامل من المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة واستهدفت فيها القطاع العمومي (المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة).
- ومن ناحية أبعاد و متغيرات الدراسة فقد تناولت الدراسات السابقة أبعاد مختلفة لكلا من المتغير المستقل والمتغير التابع, وأما بالنسبة لدراسة الحالية فقد تناولت أربعة أبعاد بالنسبة للمتغير المستقل وهي (التزام ودعم الإدارة العليا، الهيكل التنظيمي، الإستراتيجية، تكنولوجيا المعلومات، تمكين العاملين، الاستعداد لتغيير). وبالنسبة لإدارة التغيير (المدخل الوظيفي، المدخل البشري، المدخل التكنولوجي، مدخل الترتيبات المادية), كما اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث هدف الدراسة فهو دراسة العلاقة أو الأثر بين إعادة هندسة العمليات وإدارة التغيير.

#### الفرع الثاني: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

- تمثلت أهم نقاط الاستفادة من الدراسات السابقة في:
  - ✓ إثراء وإعداد الأدبيات النظرية وصياغة فرضيات الدراسة؛
  - ✓ الاطلاع على تجارب الآخرين محليا وعربيا وعالميا؛
  - ✓ المساعدة في تفسير وتحليل نتائج الدراسة الحالية؛
  - ✓ الإلمام بالنتائج المتوصل إليها من الدراسات السابقة، مما مكن الباحث من الانطلاق في الدراسة الحالية؛
  - ✓ ساهمت مجمل الدراسات السابقة وبشكل كبير في إعداد الاستبيان؛
  - ✓ ساهمت في تحديد الأبعاد الأساسية التي تتلاءم مع متغيرات المعتمد؛
  - ✓ الاطلاع على مختلف المناهج المستخدمة مما فتح المجال للباحث في إعداد المنهجية المتبعة.

## خلاصة الفصل:

لقد تم التركيز في هذا الفصل على مختلف الجوانب النظرية المهمة في موضوع إدارة التغيير فقد تعرفنا في المبحث الأول على أهم مفاهيمه ومنه لاحظنا أنه لا يمكن تحديد مفهوم شامل وموحد لتغيير لتعدد وجهات نظر الباحثين ولتداخله مع العديد من العلوم. وتطرقنا إلى إبراز أهم الأسباب والأساليب التي تدفع المؤسسة إلى التغيير لضمان بقائها وللوصول إلى أداء متميز يضمن لها الزيادة في مجال نشاطها. وأيضاً قمنا بالتركيز في هذا الفصل على أهم مدخل من مداخل إدارة التغيير ألا وهو منهج إعادة هندسة العمليات، حيث تناولنا أبرز تعاريفه، نشأته، خصائصه ومبادئه، 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 التطبيقية لدور

إعادة هندسة العمليات في

نجاح إدارة التغيير

### تمهيد:

بعد التطرق إلى الفصل السابق الذي تناول الأدوات النظرية لتغييرات الدراسة والدراسات السابقة، حيث حاولنا إظهار العلاقة النظرية بين إدارة التغيير وإعادة هندسة العمليات الإدارية، وفي هذا الفصل سنحاول إظهار العلاقة في أرض الواقع لتحويل الدراسة من نظرية إلى تطبيقية لإبراز مساهمة إعادة هندسة العمليات الإدارية في نجاح إدارة التغيير في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة.

سنحاول خلال في هذا الفصل عرض الخطوات المنهجية التي سيتم 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 ومناقشتها، وذلك من خلال المبحثين التاليين:

#### المبحث الأول: الطريقة والأدوات

#### المبحث الثاني: عرض النتائج ومناقشتها

## 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: اختيار مجتمع وعينة الدراسة

##### أولاً: مجتمع الدراسة

- تمثل مجتمع العينة في العمال الإداريين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة. وقبل التطرق إلى مجتمع وعينة الدراسة سوف نقوم بتقديم المؤسسة محل الدراسة، وسيتم تقديمها كما يلي:

#### 1/- تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر:

اتصالات الجزائر تعتبر من المؤسسات الكبرى محليا في مجال الإعلام و الاتصال, حيث أنها شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم حددت مدتها ب ( 99 ) عام، وبرأسمال عمومي قدر ب : 50.000.000.000 دج، هي ملك لدولة بنسبة 100 %، ومقيدة في السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم 02B0018083 الكائن مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 05 الديار الخمس، المحمدية بالجزائر العاصمة، هي رائدة في سوق الاتصالات الجزائرية التي تشهد نموا قويا، تقدم مجموعة كاملة من خدمات الصوت والبيانات لربائنها، مصممة لابتكار سياسات واستخدامات جديدة موجهة لصالح العملاء. أصبحت مهامها محصورة بموجب قانون 03/2000 الراجع للنظام الأساسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية، ذات طابع قانوني لشركة ذات أسهم، دخلت رسميا في ممارسة نشاطها ابتداء من 01/01/200 م وذلك باعتمادها على ثلاث أهداف في عالم التكنولوجيات الإعلام و الاتصالات :الجودة و الفعالية و نوعية الخدمات. لها مواقع متعددة ومديريات عملية منفصلة تشرف بنفسها على نشاطات تمارس في مواقع جغرافية مختلفة، وكانت تعمل تحت وصايتها 08 مفاوضات إقليمية، وهي: الجزائر العاصمة، الشلف، وهران، عنابة، قسنطينة، سطيف، بشار، ورقلة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>: <http://www.algeriatelecom.dz> Consulté le 07/08/2020

### أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

تمثلت أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر فيما يلي:

- ❖ الزيادة في عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل عمليات المشاركة في مختلف خدمات الاتصال لأكثر عدد من المستعملين خاصة في المناطق الريفية.
- ❖ الزيادة في جودة و نوعية الخدمات المعروضة، و التشكيلة المقدمة و جعلها أكثر منافسة في خدمات الاتصال
- ❖ تنمية وتطوير الشبكة الوطنية للاتصالات، و فعالية توصيلها بمختلف طرق الإعلام
- ❖ المشاركة كممثل رئيسي في مجال فتح برامج تطوير مؤسسة الإعلام في الجزائر
- ❖ تطوير الخدمات الجديدة (البيع، الشراء) عبر الشبكة العنكبوتية، و كذلك تطوير مراكز المعلومات و التوجيه.

### 2- المديرية العملية للاتصالات الجزائر بورقلة

تم تأسيس الوحدة العملية للاتصالات بورقلة بتاريخ 11 نوفمبر 2002 وفق قرار المديرية العامة رقم 02/15 الخاص بتنظيم المديرية العامة للاتصالات الجزائر، وكانت الانطلاقة الرسمية لهذه المديرية في 01 جانفي 2003، أي بعد تقسيم قطاع البريد والمواصلات إلى مؤسستين، بريد الجزائر واتصالات الجزائر كشركة عمومية ذات أسهم، وقد كانت تسمى في بداية 2003 بالوحدة العملية للاتصالات إلى غاية جوان 2010، أين تم تغيير الاسم من وحدة عملية إلى المديرية العملية<sup>1</sup>.

الجدول (1-2) يوضح البطاقة الفنية للمديرية العملية للاتصالات الجزائر ورقلة:

البطاقة الفنية للمديرية العملية للاتصالات الجزائر بورقلة	
مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة	الاسم التجاري
شركة ذات أسهم	الشكل القانوني
11 ماي 2002	تاريخ التأسيس
01 جانفي 2003	تاريخ بداية النشاط
50.000.000.00 دج	رقم أعمال المديرية
89 عامل	عدد العمال
<a href="https://www.algeriatelecom./dz/siteweb.php">https://www.algeriatelecom./dz/siteweb.php</a>	الموقع

<sup>1</sup> الوثائق الداخلية للمؤسسة (ملف وورد من مصلحة المستخدمين)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معلومات المؤسسة

### مهام المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة

يمكن حصر المهام الرئيسية للمديرية العملية للاتصالات بورقلة في النقاط التالية:

- رفع مستوى التحصيل والاستحقاقات الهاتفية إلى نسبة تفوق 80%.
- ترتيب و توسيع الشبكة الهاتفية في الولاية، و زيادة عدد المشتركين، في الهاتف الثابت بنوعيه الخطي واللاسلكي، وزيادة عدد المشتركين في الانترنت عالي التدفق ADSL.
- إصلاح التعطلات التي تمس خطوط المشتركين، فضلا عن المتابعة اليومية لشبكة الألياف البصرية الممتدة عبر الولاية.
- تزويد المؤسسات العمومية و الشركات بالخدمات المختلفة للاتصالات كإنشاء شبكات محلية (انترنت) وتزويدها بالتحضيرات التي تستخدم في نقل المعطيات (استقبال و إرسال)، مثل الخطوط الخاصة.

### منتجات وخدمات المديرية العملية لاتصالات الجزائر ورقلة.

- من أهم المنتجات التي تقدمها المديرية العملية للاتصالات بورقلة هي:
- الهاتف الثابت بنوعيه الخطي واللاسلكي WLL.
  - خدمة الانترنت ذو التدفق العالي ADSL.
  - خدمة الخطوط الخاصة وخدمة الطاقات مسبقة الدفع بجميع أنواعها (جواب...).
  - الأكشاك المتعددة الخدمات KNS والمخادع الهاتفية، زيادة عن المزايا المجانية التي يستفيد منها كل زبون أو المشترك

### الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر ورقلة

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



نلاحظ من خلال الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بأن نوع الهيكل التنظيمي هيكل وظيفي والذي يعتمد على التخصص وتقسيم العمل مما يجعله أبسط الهياكل التنظيمية.

## الفصل الثاني الدراسة الميدانية لإعادة هندسة في نجاح إدارة التغيير في شركة اتصالات الجزائر ورقلة

### ثانيا: عينة الدراسة

كما سبق ووضحنا أن مجتمع الدراسة تمثل في العمال الإداريين للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة وكان عددهم 89 عاملا إداريا. حيث أجريت الدراسة الحالية على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة وهم العمال الإداريين بمختلف درجاتهم، و قد تم توزيع (60) إستبانة على عينة البحث التي تشكل (100%) من مجتمع الدراسة واسترجع (58) أي (96%) وبلغ عدد الاستبيانات التي كانت غير صالحة للتحليل (3) استبانة أي ما يعادل (5%) والجدول أدناه يوضح توزيع عينة الدراسة.

جدول (2-2): يوضح توزيع الاستبيانات في المديرية محل الدراسة

عدد الإستبيانات	الموزعة	المسترجعة	الغير صالحة للتحليل	القابلة للتحليل
المجموع	60	58	3	55
النسبة	%100	%96	%5	%91

المصدر: من إعداد الطالبتين وفق التوزيع الاستبيانات

### الفرع الثاني: منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات

#### أولا: منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة وللإجابة عن الإشكالية المطروحة، يجب اختيار منهج يحدد الخطوات التي يتبعها الباحث للوصول إلى الغاية التي بني من أجلها البحث، ونظرا لطبيعة موضوع هذه المذكرة قامتا الباحثتين باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لتوضيح دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في نجاح إدارة التغيير، وهو ما يتلاءم مع أغراض الدراسة، لأنه يعتبر الأسلوب الأنسب لدراسة المواضيع الإدارية.

ويعرف هذا المنهج بأنه يعطي وصف وتفسير علمي منظم للظاهرة المدروسة ويجسد الواقع كما هو، حيث يعمل على توفير فرص للحصول أكبر حصيلة من المعلومات مما يسهل الوصول إلى نتائج واضحة وذات مصداقية عالية.

#### ثانيا: مصادر جمع البيانات

لجمع البيانات الخاصة بالدراسة تم الاعتماد على مصدرين أساسيين هما:

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

### المطلب الثاني: الأدوات والأساليب الإحصائية المستعملة

#### الفرع الأول: أداة الدراسة

للتأكد من صحة فرضيات الدراسة قمنا باستخدام مصادر متنوعة وذلك من أجل إثراء الموضوع والإجابة على إشكالية الدراسة، وعلى هذا النحو قمنا بتقسيم المصادر إلى:

#### أولاً: الاستبيان

قصد جمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة ولتحقيق أهدافها، تم استخدام الاستبيان كأداة أساسية للدراسة، حيث قمنا بتقسيم الاستبيان إلى ثلاث محاور وهي:

**المحور الأول:** ويتضمن المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

**المحور الثاني:** ويتعلق هذا المحور بالمتغير المستقل وهو إعادة هندسة العمليات الإدارية الذي قسم بدوره إلى ستة أبعاد هي: (التزام وقناعة الإدارة العليا، الهيكل التنظيمي، تمكين العاملين، الإستراتيجية، تكنولوجيا المعلومات والاستعداد للتغيير) حيث يشمل هذا الجزء على 41 فقرة؛ وقسمت كالتالي:

- بعد التزام ودعم الإدارة العليا، وتشير اليه العبارات من 1 إلى 9.
- الهيكل التنظيمي، وتشير اليه العبارات من 9 إلى 17.
- الإستراتيجية، وتشير اليه العبارات من 18 إلى 23.
- تمكين العاملين، وتشير اليه العبارات من 24 إلى 29.
- تكنولوجيا المعلومات، وتشير اليه العبارات من 30 إلى 37.
- الاستعداد لتغيير، وتشير اليه العبارات 38 إلى 42.

**المحور الثالث:** يتعلق بالمتغير التابع وهو إدارة التغيير حيث اشتمل على 10 عبارات.

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

الجدول (2-3) يوضح توزيع درجات الموافقة لمقياس (مقياس ليكارت)

الاستجابة	غير موافق	محايد	موافق
الدرجة	1	2	3
مجال المتوسط	من 1 إلى 1.66	من 1.67 إلى 2.33	من 2.34 إلى 3

المصدر: وليد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS، الندوة العلمية للشباب 2010، ص7.

#### ثانيا: المقابلات الشخصية:

عملنا على مقابلة بعض من إطارات مصلحة الموارد البشرية ومصلحة التسويق والهيئة الجهوية لنظام المعلومات، وهذا بهدف إجراء هذه الدراسة، كما أتاحت هذه المقابلة بشرح وتوضيح الأسئلة المتعلقة بالبحث وفهمها.

#### ثالثا: وثائق المؤسسة:

اعتمدنا في دراستنا على الوثائق والمدونات الداخلية المعمول بها في المديرية العملية وكذلك موقعها الإلكتروني على شبكة الانترنت.

#### الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة

بعد جمع الاستبيان وتفريغ البيانات المتحصل عليها في برنامج SPSS، استخدمنا 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 الارتباط لبيرسون لغرض اختبار العلاقة بين المتغيرين؛
- ✓ تحليل الانحدار 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: قياس صدق وثبات أداة الدراسة

أولاً: صدق أداة الدراسة

تم التأكد من صدق الاستبيان باستخدام صدق المحتوى، إذ تم عرض الاستبيان بصورته الأولية على مجموعة من المحكمين وعددهم ثلاث محكمين (الملحق رقم) من ذوي الاختصاص من أعضاء هيئة التدريس بكلية علوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، وذلك للتأكد من وضوح الفقرات ودقة صياغتها وصلاحياتها لقياس ما صممت لقياسه. بعدها تم الأخذ بملاحظات المحكمين وإضافاتهم والتعديلات التي تتعلق بصياغة بعض الفقرات لتصحيح أكثر ملائمة ضمن المتغيرات التي تقيسها.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة

قامت الطالبتين بالتأكد من ثبات أداة الدراسة عن طريق حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ الموضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (2-4) يوضح نتائج ألفا كرونباخ

عدد عبارات الاستبيان	معامل الثبات ألفا كرونباخ
51	0,968

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماد على نتائج برنامج spss

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة ألفا كرونباخ بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر-بورقلة-قدرت بـ 0.968 وهي مقبولة إحصائياً لأنها أكبر من 0.60 % مما يعني أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات مما يجعلها صالحة لإستوفاء متطلبات الدراسة.

الفرع الرابع: دراسة المعلومات الشخصية

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

أولاً: متغير الجنس:

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

جدول رقم (2-5) يوضح توزيع أفراد العينة من حيث الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
81,8%	45	ذكر
18,2%	10	أنثى
100%	55	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماد على نتائج برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أن عدد الذكور في قد بلغ 45 بنسبة 81.8%، بينما بلغ عدد الإناث 10 بنسبة 18.2% وهي نسبة جد قليلة مقارنة بنسبة الذكور، والسبب في ذلك يعود إلى طبيعة نشاط المديرية العملية لاتصالات الجزائر، حيث أن حجم الأعمال والأعباء الإدارية كبير في هذا النشاط ويتطلب متابعة للأنشطة على المستوى الداخلي والخارجي للمؤسسة، كما نستنتج من هذا أن فئة العمال الإداريين الذكور هم الأكثر توجهها نحو إدارة التغيير.

ثانيا: متغير السن

جدول رقم (2-6) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

النسبة %	التكرار	الفئة العمرية
0	0	من 18 إلى 28 سنة
40,0	22	من 29 إلى أقل من 39 سنة
47,3	26	من 40 إلى أقل من 50 سنة
12,7	7	من 50 إلى 64 سنة
100%	55	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماد على نتائج برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان المستوى العمري يميل إلى التوازن، حيث أن نسبة الفئة العمرية (من 40 الى أقل من 50 سنة) قدرت بـ 47.3% تليها الفئة (من 29 إلى أقل من 39 سنة) بنسبة 40% وهذا يدل على أن هناك تشجيع من قبل المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة للفئة الشبابية، كما أنها هي الفئة التي تسعى لإثبات قدراتها وكفاءتها في تأدية الأعمال، كما لديهم القدرة

## الفصل الثاني الدراسة الميدانية لإعادة هندسة في نجاح إدارة التغيير في شركة اتصالات الجزائر ورقلة

على تحمل ضغوط ومصاعب العمل, ثم تليها الفئة العمرية (من 50 إلى 64 سنة) لنسبة 12.7% وهي نسبة منخفضة نوعا ما و لعل سبب ذلك يرجع إلى سن التقاعد, وفي الأخير قدرت نسبة الفئة (من 18 إلى 28 سنة) ب0 وهي نسبة منعدمة و لعل السبب في ذلك يعود إلى شروط التوظيف.

### ثالثا: المستوى التعليمي

الجدول الموالي (2-7) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
29,1%	16	ثانوي فأقل
29,1%	16	ليسانس
41,8%	23	دراسات عليا
100%	55	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماد على نتائج برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد الدراسة لهم شهادات جامعية, حيث كانت نسبة المتحصليين على الشهادات الجامعية تقدر ب70.9%, أما النسبة المتبقية فكانت للمستوى ثانوي فأقل حيث قدرت ب29,1%, وهي نسبة منخفضة مقارنة بالأغلبية, وهذا مؤشر إيجابي يدل على أن المديرية العملية لاتصالات الجزائر تستقطب أفراد ذو كفاءات و مؤهلات, كما تعطي أهمية للمستوى العلمي للفرد و لأن مناصب العمل الإداري فيها تقتضي ذلك.

### رابعا: متغير الأقدمية

جدول الموالي رقم (2-8) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة %
أقل من 06 سنوات	4	7,3 %
من 06 إلى أقل من 11 سنة	8	14,5 %
من 12 إلى أقل من 17 سنة	29	52,7 %
17 سنة إلى 22 سنة	14	25,5 %
أكثر من 23 سنة	0	0
المجموع	55	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماد على نتائج برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه توزيع العينة حسب الأقدمية، حيث أن (من 12 إلى أقل من 17 سنة) هي الفئة الأكبر بنسبة 52,7% تدل على أن المديرية العملية لاتصالات الجزائر بها أفراد عاملين ذو خبرة ومعرفة بمتطلبات العمل، تليها الفئة (من 17 سنة إلى 22 سنة) بنسبة 25,5 % وهي نسبة مرتفعة نوعا ما حيث يدل ذلك على أن المديرية العملية تحافظ على عمالها القدامى لأنهم ملمون بقواعد العمل وقيمها وإجراءاتها، ثم تليها فئة (من 06 إلى أقل من 11 سنة) بنسبة 14,5% و الفئة (أقل من 06 سنوات) بنسبة 7,3% وهي نسبة ضعيفة جدا تدل على أن الأفراد ليست لديهم خبرة كبيرة في العمل وهم الأفراد حديثي التوظيف، وفي الأخير جاءت الفئة (أكثر من 23 سنة) بنسبة منعدمة.

خامسا: متغير الوظيفة

- جدول الموالي رقم (2-9) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة %
مدير	0	0
نائب مدير	0	0
رئيس مصلحة	24	43,6%
إطار	31	56,4%
<b>المجموع</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماد على نتائج برنامج spss

يبين الجدول بأن أكثر أفراد الدراسة هم الإطارات ورؤساء المصالح لأنهم الفئة التي تفاعلت مع الاستبيان بشكل أدق وصريح ولأن عددهم هو الأكبر في المديرية، أما بالنسبة للذين يشغلون منصب المديرين ونائب المدير فكانت نسبتهم متساوية ومنعدمة قدرت ب 0 والسبب يرجع إلى صعوبة الوصول إليهم في ظل هذه الظروف.

## المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج

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

### المطلب الأول: عرض وتحليل النتائج

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

والتي سوف نعالجها من خلال متوسط إجابات العمال حول أبعاد الهندسة كما هو مبين في الجداول ادناه:

1. البعد الاول: التزام ودعم الإدارة العليا: كانت متوسط إجابات العمال حول التزام الإدارة العليا كما هو موضح في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (2-10): يوضح متوسط إجابات العاملين حول التزام ودعم الإدارة العليا

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
3	متوسط	0.712	2.29	تدمج الإدارة العليا المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة.	01
4	متوسط	0.658	2.29	تدخل الإدارة العليا العمليات الجديدة للتخلص من الروتين.	02
8	متوسط	0.826	1.85	تعتمد الإدارة العليا على اللامركزية وتفوض السلطة للعاملين.	03
1	مرتفع	0.690	2.51	تبنى الإدارة العليا خطة لتحسين خدماتها وعملياتها.	04
5	متوسط	0.781	2.27	تلتزم الإدارة العليا بالمراجعة المستمرة لنتائج إعادة هندسة العمليات الإدارية.	05

06	تعمل الإدارة على مرونة العمليات وتنوعها لتتلاءم مع التطورات والتغيرات الحاصلة في السوق.	2.44	0.739	مرتفع	2
07	تتبع المؤسسة أساليب عمل ابتكاره في مجال الإدارة.	2.22	0.629	متوسط	6
08	تستعين الإدارة بمهنيين ومراكز استشارية خارجية في عملية التغيير.	2.20	0.730	متوسط	7
مجموع بعد التزام ودعم الإدارة العليا		2.2591	0.48879	متوسط	-

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماد على نتائج برنامج spss

- من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط العام لبعء التزام ودعم إدارة العليا كان (2.25) بانحراف معياري (0.48) و هو ما يعني متوسط في المجال المحايد، وهذا ما يدل على نقص اهتمام الإدارة العليا للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة بدعم الأنشطة اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات، ونفسر ذلك بأن الإدارة العليا للمديرية العملية لاتعتمد على اللامركزية في اتخاذ القرار و عدم تفويض السلطة للعاملين لديها، وهذا ما تبرره الفقرة الثالثة بمتوسط حسابي (1.85) بانحراف معياري (0.82)، كذلك يعود ضعف التزام ودعم الإدارة العليا إلى عدم استعانة الإدارة العليا للمديرية بمهنيين ومراكز استشارية خارجية في مساعدتها عملية التغيير وهذا ما تبينه الفقرة الثامنة بمتوسط حسابي (2.20) وانحراف معياري (0.730)، كذلك يعود ضعف التزام ودعم الإدارة العليا إلى أن الإدارة العليا للمديرية تتبع أساليب عمل تقليدية وغير ابتكاره في مجال الإدارة وهذا تأكده الفقرة السابعة بمتوسط معياري (2.22) انحراف معياري (0.62)، كما يعود هذا الضعف إلى عدم التزام الإدارة العليا بمراجعة نتائج إعادة هندسة العمليات الإداري بشكل مستمر وها ما تثبته الفقرة الخامسة بمتوسط حسابي (2.27) انحراف معياري (0.78)، كما يعود ذلك إلى عدم استحداث الإدارة العليا لأدوات عمل جديدة تخلصها من الروتين وهذا ما تبرره الفقرة الثانية بمتوسط حسابي (2.29) انحراف معياري (0.65)، كذلك يعود الضعف إلى عدم دمج الإدارة العليا لوظائفها المتكاملة في وظيفة واحدة وهذا ما تثبته الفقرة الأولى بمتوسط حسابي (2.29) انحراف معياري (0.71)، ألا أن ما يميز الإدارة العليا للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة هو مرونة عملياتها وتنوعها لتتلاءم مع متطلبات السوق و تبنيها لخطة واضحة لتحسين خدماتها وعملياتها وهذا ما تثبته الفقرتان السادسة بمتوسط حسابي (2.44) انحراف معياري (0.73) و الفقرة الرابعة بمتوسط (2.51) انحراف معياري (0.69).
- ومنه نستنتج أن الإدارة العليا للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة لا تهتم بالأنشطة اللازمة لتطبيق متطلبات إعادة هندسة العمليات.

2. البعد الثاني: الهيكل التنظيمي

الجدول رقم (2-11): يوضح متوسط إجابات العاملين حول الهيكل التنظيمي

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
4	مرتفع	0.717	2.49	يتسم الهيكل التنظيمي بسرعة الاتصال الإداري بين المستويات الإدارية المختلفة.	01
5	متوسط	0.742	2.31	تتميز الاتصالات بين المستويات الإدارية المختلفة بالدقة والوضوح.	02
2	مرتفع	0.690	2.51	تتماز قنوات الاتصال المستعملة في المؤسسة بتوصيل القرارات والتعليمات في الوقت المناسب.	03
3	مرتفع	0.741	2.45	يقضي نظام الاتصال المستخدم بين المستويات الإدارية المختلفة على الروتين في إتمام المعاملات.	04
6	متوسط	0.827	2.27	يدعم الهيكل التنظيمي بالمديرية العملية إعادة دمج بعض الوظائف في وظيفة واحدة.	05
7	متوسط	0.848	2.20	يتميز الهيكل التنظيمي بتفويض السلطة واللامركزية.	06
9	متوسط	0.795	2.13	تسعى المديرية العملية بإحداث تغيير جذري للأقسام القديمة إلى أقسام جديدة.	07
1	مرتفع	0.714	2.56	تصدر أغلبية القرارات في المديرية العملية من الإدارة العليا.	08
8	متوسط	0.870	2.15	يوجد توافق بين طبيعة الوظائف والهيكل التنظيمي السائد في المديرية العملية.	09
-	مرتفع	<b>0.54985</b>	<b>2.3414</b>	مجموع بعد الهيكل التنظيمي	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماد على نتائج برنامج SPSS

- من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط العام لبعد الهيكل التنظيمي كان (2.34) بانحراف معياري (0.54) هو ما يعني متوسط في المجال الموافق, وهذا يدل على فعالية الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة , ونفسر ذلك بأن أغلبية القرارات المتخذة بالمديرية العملية تصدر من طرف الإدارة العليا, وهذا ما تثبته الفقرة الثامنة بمتوسط حسابي (2.56) بانحراف معياري (0.714), كذلك تعود قوة الهيكل التنظيمي في قنوات الاتصال المستخدمة داخل المديرية العملية وذلك لامتيازها بتوصيل

- القرارات و التعليمات في الوقت المحدد و المناسب وهذا ما تبينه الفقرة الثالثة بمتوسط حسابي(2.51) وانحراف معياري(0.69), كما تعود قوة الهيكل التنظيمي للمديرية العملية إلى أن الأنظمة الاتصال المستعملة تعمل على القضاء على الروتين في تسير المهام و إتمام المعاملات وهذا ما تأكده الفقرة الرابعة بمتوسط معياري(2.45) انحراف معياري (0.74), إلا أن ما يضعف من فعالية الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة هو محاولة إلغاء أقسامها القديمة واستحداث أقسام جديدة وهذا ما تثبته الفقرة السابعة بمتوسط(2.13) انحراف معياري(0.79), كذلك يعود الضعف إلى عدم وجود توافق بين طبيعة الوظائف والهيكل التنظيمي السائد في المديرية العملية وهذا ما تثبته الفقرة التاسعة بمتوسط حسابي(2.15) انحراف معياري(0.87), كما يعود الضعف إلى أن الهيكل التنظيمي بالمديرية العملية يتميز بالمركزية بالقرارات وعدم تفويض لسلطة وهذا ما تثبته الفقرة السادسة بمتوسط حسابي(2.20) انحراف معياري(0.84), وكذلك يعود إلى أن الهيكل التنظيمي بالمديرية العملية لا يدعم عملية دمج بعض الوظائف في وظيفة واحدة وهذا ما تثبته الفقرة الخامسة بمتوسط حسابي(2.27) انحراف معياري(0.82), كذلك تعود إلى عدم وجود اتصالات واضحة ودقيقة بين المستويات الإدارية، و هذا ما تثبته الفقرة الثانية بمتوسط حسابي(2.31) انحراف معياري(0.74).
- ومنه نستنتج أن المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة تمتلك هيكل تنظيمي فعال يتميز بالسرعة والمرونة في إتمام المعاملات.

#### البعد الثالث: الإستراتيجية

##### الجدول رقم (2-12): يوضح متوسط إجابات العاملين حول الإستراتيجية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه
01	تعتمد الإدارة العليا خطة إستراتيجية واضحة ومحددة لإعادة هندسة العمليات الإدارية.	2.20	0.704	4	متوسط
02	تعمل الإدارة العليا على تقييم الخطة الإستراتيجية بشكل دوري.	2.13	0.771	6	متوسط
03	توفر الإدارة العليا الإمكانيات والموارد اللازمة لتطبيق الخطة الإستراتيجية.	2.33	0.771	3	متوسط
04	تنسجم الأهداف الإستراتيجية بالمرونة بحيث يمكن تعديلها كلما طرأت ظروف جديدة.	2.20	0.730	5	متوسط
05	تقوم الإدارة العليا بوضع خطة طوارئ لمواجهة الأمور غير الاعتيادية.	2.33	0.721	2	متوسط

## الفصل الثاني الدراسة الميدانية لإعادة هندسة في نجاح إدارة التغيير في شركة اتصالات الجزائر ورقلة

مرتفع	1	0.645	2.35	تعكس رؤية ورسالة المديرية الإستراتيجية العامة لها.	06
متوسط	-	0.57185	2.2545	مجموع البعد الأول: الإستراتيجية	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماد على نتائج برنامج spss

- من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط العام لبعد الإستراتيجية كان (2.25) بانحراف معياري (0.57) هو ما يعني متوسط في المجال المحايد، وعليه فإن المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة لا تتبنى إستراتيجية واضحة و محددة، ونفسر هذا الضعف من خلال أن الإدارة العليا للمديرية العملية لاتصالات الجزائر لا تعمل على تقييم دوري لإستراتيجيتها، وهذا ما تبرره الفقرة الثانية بمتوسط حسابي (2.13) بانحراف معياري (0.771)، كذلك يعود عدم وجود إستراتيجية واضحة و محددة إلى عدم وجود خطة إستراتيجية واضحة و محددة وهذا ما تبينه الفقرة الأولى بمتوسط حسابي (2.20) وانحراف معياري (0.704)، كذلك يعود إلى أن الأهداف الإستراتيجية غير مرنة ولا يمكن تعديلها في الظروف بشكل سريع، وهذا تأكده الفقرة الرابعة بمتوسط معياري (2.20) انحراف معياري (0.73)، كذلك يعود ضعف الإستراتيجية إلى عدم وجود الإمكانيات والموارد اللازمة بالشكل المطلوب وهذا ما تبته الفقرة الثالثة بمتوسط حسابي (2.33) انحراف معياري (0.77)، تليها كذلك لا توجد خطة واضحة لحالة الطوارئ، إلا أنه ما يميز الإدارة العليا للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة وجود رؤية و رسالة واضحة في الإستراتيجية العامة لها وهذا ما تبته الفقرة السادسة بمتوسط (2.35) انحراف معياري (0.64).
- ومنه نستنتج أنه لا توجد إستراتيجية واضحة و محددة ودقيقة ومرنة في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة.

### 3. البعد الرابع: تمكين العاملين

الجدول رقم (2-13): يوضح متوسط إجابات العاملين حول تمكين العاملين

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة
01	تمنح الإدارة العليا السلطات والصلاحيات الكافية لإنجاز المهام بسهولة.	2.36	0.729	مرتفع	4
02	تعمل الإدارة العليا على تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين باستمرار.	2.40	0.735	مرتفع	1
03	تعقد اجتماعات دورية في الشركة بهدف تبادل المعلومات بشكل منظم.	2.36	0.778	مرتفع	3

## الفصل الثاني الدراسة الميدانية لإعادة هندسة في نجاح إدارة التغيير في شركة اتصالات الجزائر ورقلة

04	تعمل الإدارة العليا على مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات.	1.87	0.795	متوسط	6
05	يستطيع مجلس الإدارة بمساعدة الموظفين إيجاد حلول مبتكرة لمشاكل العمل اليومية.	2.24	0.810	متوسط	5
06	يتم تخصيص جزء معتبر من الميزانية لتطوير أداء الموظفين.	2.38	0.733	مرتفع	2
<b>مجموع بعد تمكين العاملين</b>		<b>2.2697</b>	<b>0.53141</b>	متوسط	-

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماد على نتائج برنامج spss

- من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط العام لبعده تمكين العاملين كان (2.26) بانحراف معياري (0.53) هو ما يعني متوسط في المجال المحايد، وعليه فإن المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة لا تهتم بشكل كبير بتمكين عمالها، ونبرر هذا الضعف من خلال أن الإدارة العليا للمديرية العملية لاتصالات الجزائر لا تقوم بإشراك عمالها في اتخاذ القرارات، وهذا ما تبرره الفقرة الرابعة بمتوسط حسابي (1.87) بانحراف معياري (0.795)، كذلك يعود نقص اهتمام الإدارة العليا بتمكين العاملين إلى عدم استطاعت مجلس الإدارة بمساعدة الموظفين لإيجاد حلول مبتكرة لمشاكل العمل اليومية. وهذا ما تبينه الفقرة الخامسة بمتوسط حسابي (2.24) وانحراف معياري (0.810)، إلا أن ما يميز تمكين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة أن الإدارة العليا قادرة على تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين بصفة مستمرة، وهذا ما تثبته الفقرة الثانية بمتوسط حسابي (2.40) انحراف معياري (0.72)، كذلك تخصيص الإدارة العليا لجزء معتبر من الميزانية لتطوير أداء الموظفين وهذا ما تثبته الفقرة السادسة بمتوسط حسابي (2.38) انحراف معياري (0.73)، كذلك تقوم الإدارة العليا بعقد اجتماعات دورية داخل المديرية بهدف تبادل المعلومات بشكل منظم، وهذا ما تأكده الفقرة الثالثة بمتوسط حسابي (2.36) انحراف معياري (0.78)، كذلك تعود إلى منح الإدارة العليا السلطات والصلاحيات الكافية للموظفين لإنجاز المهام بسهولة، وهذا ما تثبته الفقرة الأولى بمتوسط حسابي (2.36) انحراف معياري (0.72).
- ومنه نستنتج نقص الاهتمام بتمكين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة

#### 4. البعد الخامس: تكنولوجيا المعلومات

الجدول رقم (2-14): يوضح متوسط إجابات العاملين حول تكنولوجيا المعلومات

## الفصل الثاني الدراسة الميدانية لإعادة هندسة في نجاح إدارة التغيير في شركة اتصالات الجزائر ورقلة

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
7	مرتفع	0.764	2.44	تعمل الإدارة على مواكبة التغيرات والتطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة.	01
6	مرتفع	0.767	2.49	تمكن تكنولوجيا المعلومات المستخدمة من إعادة تصميم العمليات الإدارية.	02
4	مرتفع	0.679	2.65	تمكن تكنولوجيا المعلومات المستخدمة الموظفين من إدارة أعمالهم الإدارية بسهولة.	03
2	مرتفع	0.508	2.76	تعمل تكنولوجيا المعلومات المستخدمة على إنجاز العمليات الإدارية بسرعة ودقة.	04
1	مرتفع	0.543	2.76	تقوم الإدارة بإدخال برامج حديثة لإدارة العمليات.	05
3	مرتفع	0.508	2.76	تساهم تكنولوجيا المعلومات المديرية العملية بتقديم خدمات الاتصال عن بعد.	06
5	مرتفع	0.615	2.65	تسهل التكنولوجيا المستخدمة في المديرية العملية من عمليات الرقابة الإدارية.	07
-	مرتفع	<b>0.50384</b>	<b>2.6468</b>	<b>مجموع البعد الخامس: تكنولوجيا المعلومات</b>	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماد على نتائج برنامج spss

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط العام لبعد تكنولوجيا المعلومات كان (2.64) بانحراف معياري (0.50) هو ما يعني متوسط في المجال الموافق، وعليه فأن المديرية العملية لاتصالات الجزائر ورقلة تمتلك بنية تحتية قوية ومتطورة لتكنولوجيا المعلومات تتلاءم مع البيئة الخارجية للمديرية العملية، ونفسر ذلك بأن الإدارة العليا تحرص على إدخال برامج حديثة لإدارة عملياتها، وهذا ما تثبتته الفقرة الخامسة بمتوسط حسابي (2.76) انحراف معياري (0.543)، كذلك يعود ارتفاع تكنولوجيا المعلومات إلى أن تكنولوجيا المعلومات المستخدمة بالمديرية العملية تنجز العمليات الإدارية بسرعة ودقة، وهذا ما تؤكدته الفقرة الرابعة بمتوسط حسابي (2.76) انحراف معياري (0.508)، كذلك يعود إلى أن تكنولوجيا المعلومات بالمديرية العملية تساهم بتقديم خدمات الاتصال عن بعد وهذا ما تبرره الفقرة السادسة بمتوسط حسابي (2.76) انحراف معياري (0.508)،

## الفصل الثاني الدراسة الميدانية لإعادة هندسة في نجاح إدارة التغيير في شركة اتصالات الجزائر ورقلة

كذلك يعود إلى أن تمكن تكنولوجيا المعلومات المستخدمة بالمديرية العملية تمكن الموظفين من إدارة أعمالهم الإدارية بسهولة وسرعة، وهذا ما تثبتته الفقرة الثالثة بمتوسط حسابي (2.65) انحراف معياري (0.67)، كما يعود أيضا إلى أن التكنولوجيا المستخدمة في المديرية العملية تساعد في عمليات الرقابة الإدارية، وهذا ما تأكده الفقرة السابعة بمتوسط حسابي (2.65) انحراف معياري (0.615)، كذلك يعود امتلاك تكنولوجيا متطورة بالمديرية العملية إلى تمكن تكنولوجيا المعلومات المستخدمة من إعادة تصميم العمليات الإدارية، وهذا ما تأكده الفقرة الثانية بمتوسط حساب (2.49) انحراف معياري (0.76)، وكذلك يعود إلى أن الإدارة العليا تعمل على مواكبة التغيرات والتطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة، وهذا تثبتته الفقرة الأولى بمتوسط حسابي (2.44) انحراف معياري (0.76).

- ومنه نستنتج أن المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة تمتلك تكنولوجيا معلومات متطورة وسريعة ودقيقة تتلاءم مع البيئة المحيطة.

### البعد السادس: الاستعداد للتغيير

الجدول رقم (2-15): يوضح متوسط إجابات العاملين حول الاستعداد لتغيير

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة
01	يتوفر لدى الإدارة العليا الرغبة والاستعداد للتغيير الجذري في العمليات الإدارية.	2.22	0.686	متوسط	4
02	يتقبل الموظفون التغيير الجذري والسريع للعمليات والأنشطة.	2.22	0.762	متوسط	3
03	تعمل الإدارة العليا على إعادة توصيف الوظائف وتبسيطها وتقسيمها على فرق العمل.	2.25	0.726	متوسط	2
04	يتم استحداث وحدات إدارية جديدة لمواكبة التغييرات اللازمة.	2.36	0.754	مرتفع	1
05	تعمل الإدارة العليا على نشر ثقافة التغيير داخل المديرية العملية.	2.15	0.756	متوسط	5
	مجموع البعد السادس: الاستعداد لتغيير	2.2400	0.59305	-	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماد على نتائج برنامج spss

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط العام لبعده الاستعداد للتغيير كان (2.24) بانحراف معياري (0.59)، هو ما يعني متوسط في المجال المحايد، مما يدل على ضعف رغبة العاملين في تبني التغييرات التي قد تتبعها المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة، ونفسر ذلك بأن الإدارة العليا لا تحرص على نشر ثقافة التغيير داخل المديرية العملية، وهذا ما تثبته الفقرة الخامسة بمتوسط حسابي (2.24) انحراف معياري (0.593)، كذلك يعود إلى عدم توفر الرغبة لدى الإدارة العليا والاستعداد للتغيير الجذري في عملياتها الإدارية، وهذا ما تبرره الفقرة الأولى بالمتوسط حسابي (2.22) انحراف معياري (0.68)، كذلك يعود الضعف إلى عدم تقبل الموظفين بالمديرية العملية لتغيير الجذري والسريع في الأنشطة والعمليات وهذا تفسره الفقرة الثانية بمتوسط حسابي (2.22) انحراف معياري (0.762)، كما يعود إلى أن الإدارة العليا لا تعمل على إعادة توصيف وظائفها وتقسيمها على فرق العمل وهذا ما تثبته الفقرة الثالثة بمتوسط حسابي (2.25) انحراف معياري (0.726)، إلا أن ما يميز الاستعداد لتغيير بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة هو استحداث وحدات إدارية جديدة لمواكبة التغييرات اللازمة وهذا ما تفسره الفقرة الرابعة بمتوسط حسابي (2.36) انحراف معياري (0.75)، ومنه نستنتج أنه لا يوجد استعداد للتغيير بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة.

سابعاً: تحليل إجابات العاملين حول إعادة هندسة العمليات

الجدول رقم (2-16): يوضح متوسط إجابات العاملين حول متغير إعادة هندسة العمليات

الرقم	البعده	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة
01	التزام ودعم الإدارة العليا	2.2591	0.48879	متوسط	4
02	الهيكل التنظيمي	2.3414	0.54385	مرتفع	2
03	الإستراتيجية	2.2545	0.57185	متوسط	5
04	تمكين العاملين	2.2697	0.53141	متوسط	3
05	تكنولوجيا المعلومات	2.6468	0.50384	مرتفع	1
06	الاستعداد للتغيير	2.2400	0.59305	متوسط	6
-	مجموع أبعاد المتغير المستقل: إعادة هندسة العمليات	2.3453	0.44939	مرتفع	-

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماد على نتائج برنامج spss

## الفصل الثاني الدراسة الميدانية لإعادة هندسة في نجاح إدارة التغيير في شركة اتصالات الجزائر ورقلة

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان متوسط إجابات العاملين حول إعادة الهندسة كان (2.34) بانحراف معياري (0.44) وهو يقع في المجال الموافق، مما يعني أن المديرية العملية لاتصالات الجزائر تعتمد إعادة هندسة العمليات، إلا أنها لا تعتمد بدرجة قوية جدا وهذا ما تثبته أبعاد هذا المتغير، ومنه نستنتج أن المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة تبني عملية إعادة هندسة العمليات بمستوى مقبول تتطلع فيه لتحسينه.

- بناءا عليه نفى الفرضية الأولى التي نصت على "وجود مستوى تبني قوي لإعادة هندسة العمليات بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة".

- ومن خلال الجدول نلاحظ أن تبني المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة لإعادة هندسة العمليات يرتكز بالأساس على تكنولوجيا المعلومات وهذا ما يبرره متوسط هذا البعد (2.64) انحراف معياري (0.50)، و بعد الهيكل التنظيمي بمتوسط (2.34) بانحراف معياري (0.54)، إلا أن متغير إعادة هندسة العمليات بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر ورقلة يعاني خاصة من ضعف في بعض الجوانب وهي بعد الاستعداد لتغيير بمتوسط حسابي (2.24) انحراف معياري (0.59) و الإستراتيجية بمتوسط حسابي (2.25) بانحراف معياري (0.57) كذلك التزام ودعم الإدارة العليا بمتوسط حسابي (2.25) انحراف معياري (0.48) و تمكين العاملين بمتوسط حسابي (2.26) انحراف معياري (0.53). ومنه نستنتج أن مديرية العملية لاتصالات الجزائر تبني إعادة هندسة العمليات بالاعتماد بالأساس على تكنولوجيا المعلومات والهيكل التنظيمي، إلا أنها تشهد ضعف خاصة في الاستعداد للتغيير و الإستراتيجية و التزام ودعم الإدارة العليا و تمكين العاملين.

- وبالتالي نثبت صحة الفرضية الثانية التي نصت على أن "تمثل ركائز إعادة هندسة العمليات في المديرية العملية لاتصالات الجزائر في تكنولوجيا المعلومات والهيكل التنظيمي".

### الفرع الثاني: تحليل متوسط الإجابات حول إدارة التغيير

الجدول رقم (2-17): يوضح متوسط إجابات العاملين حول إدارة التغيير

الترتيبات	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
4	متوسط	0.669	2.18	تهتم إدارة المديرية بتوضيح الهدف والدافع من عملية التغيير لكافة الأفراد المعنيين بالتغيير.	01

الفصل الثاني الدراسة الميدانية لإعادة هندسة في نجاح إدارة التغيير في شركة اتصالات الجزائر ورقلة

7	متوسط	0.776	2.09	يتم شرح وتوضيح الأساليب والإستراتيجيات المتبعة في عملية التغيير.	02
10	متوسط	0.803	1.95	تركز الإدارة على الاتصال وتوعية العاملين قبل القيام بالتغيير.	03
6	متوسط	0.646	2.13	تعمل الإدارة العليا على توفير المناخ المناسب لعملية التغيير.	04
8	متوسط	0.813	2.07	تدعم الإدارة العليا التوجه نحو تقبل التغيير بنظام حوافز قوي.	05
1	متوسط	0.717	2.31	تستعين الإدارة بمهنيين ومراكز استشارية خارجية في عملية التغيير.	06
2	متوسط	0.816	2.24	تحرص الإدارة على تكوين الإطار اللازم لقيادة عملية التغيير.	07
9	متوسط	0.770	2.00	تقوم الإدارة بمشاركة العاملين في صياغة خطط العملية التغييرية.	08
5	متوسط	0.811	2.16	تشجع الإدارة العمل بروح الفريق الواحد في كافة مراحل التغيير.	09
3	متوسط	0.748	2.18	يتابع المسؤولون عملية التغيير ويحرصون على تصحيح مسارها.	10
-	متوسط	0.56956	2.1309	مجموع المتغير التابع: إدارة التغيير	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماد على نتائج برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن متوسط إجابات العاملين لإدارة التغيير كان (2.13) بانحراف معياري (0.56). ما يعني متوسط في المجال المحايد، وهذا يدل على المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة لا تقوم بممارسة إدارة التغيير، ونفسر ذلك بأن الإدارة العليا بالمديرية لا تحرص على الاتصال وتوعية العاملين قبل القيام بعملية التغيير، وهذا ما تثبتته الفقرة الثالثة بمتوسط حسابي (1.95) بانحراف معياري (0.803)، كذلك يعود هذا الضعف إلى أن الإدارة العليا لا تقوم بإشراك العاملين لديها في صياغة الخطة التغييرية، وهذا ما

## الفصل الثاني الدراسة الميدانية لإعادة هندسة في نجاح إدارة التغيير في شركة اتصالات الجزائر ورقلة

تبينه الفقرة الثامنة بمتوسط حسابي (2.00) وانحراف معياري (0.77)، كما يعود ضعف ممارسة إدارة التغيير بالمديرية إلى عدم وضع الإدارة العليا لنظام حوافز قوي يساهم في التوجه نحو تقبل التغيير، وهذا ما تأكده الفقرة الخامسة بمتوسط معياري (2.07) انحراف معياري (0.81)، كذلك يعود إلى عدم توضيح الأساليب و الإستراتيجيات المستخدمة في العملية التغيير من طرف الإدارة العليا، وهذا ما تفسره الفقرة الثانية بمتوسط حسابي (2.09) بانحراف معياري (0.77)، كذلك يعود هذا الضعف إلى عدم وجود مناخ مناسب يساهم في العملية التغيير وهذا ما تثبته الفقرة الرابعة بمتوسط حسابي (2.13) انحراف معياري (0.64)، كذلك يعود إلى أن الإدارة العليا لا تشجع العمل بروح الفريق في مراحل العملية التغييرية وهذا ما تبرره الفقرة التاسعة بمتوسط حسابي (2.16) انحراف معياري (0.81)، كما يعود ضعف ممارسة إدارة التغيير بالمديرية العملية إلى أن الإدارة العليا لا تحتم بتوضيح الهدف و الدافع من العملية التغييرية للعاملين وهذا ما تفسره الفقرة الأولى بمتوسط حسابي (2.18) انحراف معياري (0.66)، كما يعود إلى عدم حرص المسؤولين على متابعة عملية التغيير وتصحيح مسارها وهذا ما تثبته الفقرة العاشرة بمتوسط حسابي (2.18) انحراف معياري (0.74)، كذلك يعود هذا الضعف إلى عدم وجود حرص من الإدارة العليا على تكوين إطارات خاصة بقيادة العملية التغييرية وهذا ما تثبته الفقرة السابعة بمتوسط حسابي (2.24) انحراف معياري (0.81)، كذلك يعود ضعف ممارسة إدارة التغيير بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة إلى أن الإدارة العليا لا تستعين بميثاق و مراكز استشارية خارجية في القيام بالعملية التغييرية وهذا ما تأكده الفقرة السادسة بمتوسط حسابي (2.31) انحراف معياري (0.71)، و عليه نستنتج ضعف عدم فعالية إدارة التغيير بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة.

وبالتالي ننفي صحة الفرضية الثالثة التي نصت على " تعتبر إدارة التغيير فعالة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة".

### الفرع الثالث: تحليل العلاقة ومناقشة النتائج

أولا: تحليل العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة

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

## الفصل الثاني الدراسة الميدانية لإعادة هندسة في نجاح إدارة التغيير في شركة اتصالات الجزائر ورقلة

		التزام ودعم الإدارة العليا	الهيكل التنظيمي	الإستراتيجية	تمكين العاملين	تكنولوجيا المعلومات	الاستعداد لتغيير	إعادة هندسة العمليات
إدارة التغيير	قيمة معامل الارتباط بيرسون	.697	.755	.788	.785	.493	.844	.878
	مستوى الدلالة	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماد على نتائج برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنه توجد علاقة بين إعادة هندسة العمليات وإدارة التغيير عند مستوى الدلالة إحصائية (0.05) ب87%، وهذا يدل على وجود علاقة خطية طردية قوية. وعليه فإن مستوى تبني إعادة هندسة العمليات يساهم في مستوى إدارة التغيير بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر، أي أن تبني إعادة هندسة العمليات الذي لم يكن قوي جدا هو الذي ساهم في أن إدارة التغيير تكون ضعيفة في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة. حيث أن كل الأبعاد كانت مساهمة في أن تكون إدارة التغيير ضعيفة، وهذا ما يفسره معامل الارتباط لبعدها تكنولوجيا المعلومات حيث بلغ (0.49) والتزام ودعم الإدارة العليا ب (0.69) أما بعد الهيكل التنظيمي فساهم ب(0.755) و بعد الإستراتيجية ب(0.788) كما ساهم بعد تمكين العاملين ب(0.785)، أما البعد الذي ساهم بشكل كبير جدا في ضعف مستوى إدارة التغيير بالمديرية العملية هو بعد الاستعداد لتغيير حيث بلغ معامل ارتباطه (0.84). ومنه نستنتج أن مستوى تبني المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة لإعادة هندسة العمليات كان مساهم في عدم فعالية إدارة التغيير.

ثانيا: تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى

الجدول (2-19): يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري للتغيير
1	,878a	.771	.767	,27496

المصدر: من إعداد الطالبتين عن نتائج التحليل الإحصائي spss

- يتبين من خلال الجدول أن معامل التحديد =  $R^2 = 0.77$ ، وهذا يعني بأن إعادة هندسة العمليات الإدارية تفسر بنسبة 77% إدارة التغيير، بمعنى أن مستوى تبني إعادة الهندسة في المديرية العملية لاتصالات الجزائر ورقلة كان مسؤول بنسبة 0.77 في تفسير ضعف إدارة التغيير وعدم فعاليتها وهو ما يؤكد النتائج السابقة.

ثالثا: تحليل الانحدار المتعدد التدريجي: لبيان أهمية كل من المتغيرات المستقلة بالنسبة للمتغير التابع.

جدول رقم (2-20) : يوضح قيم معاملات خط الانحدار لإعادة هندسة العمليات

Modèle	Coefficients non standardizes		Coefficients standardisés	T	Sig
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	-.468	.198		-2.366	.022
إعادة هندسة العمليات	1.113	.083	.878	13.368	.000

المصدر: من إعداد الطالبتين عن نتائج التحليل الإحصائي spss

نلاحظ من خلال الجدول ان يوجد تأثير بين مستوى تبني المديرية العملية لاتصالات الجزائر لإعادة هندسة العمليات وبين مستوى إدارة التغيير، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.000) أقل من (0.05) أي يوجد دلالة إحصائية، وبالتالي يمكننا صياغة معادلة

- خط انحدار كالتالي: "  $y = a + bx$  "

$$Y = -0.468 + 1.113x$$

بحيث:

a: تعني عدم توفر إعادة هندسة العمليات سوف يجعل إدارة التغير غير موجودة تماما أو سلبية.

b: تعني أن إعادة هندسة العمليات تؤثر بنسبة تفوق 100% في إدارة التغير .

- وعليه نستنتج أن مستوى إعادة هندسة العمليات بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة كان مسؤول بنسبة تفوق

100% عن ضعف إدارة التغير. أي أن مستوى إعادة هندسة العمليات بالمديرية العملية كان مؤثرا في ضعف فعالية إدارة

التغيير.

- وعليه نثبت صحة الفرضية الرابعة التي نصت على " عدم مساهمة إعادة هندسة العمليات في تفعيل إدارة التغيير بالمديرية العملية

لاتصالات الجزائر بورقلة".

الجدول رقم (2-21) نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	T	مستوى الدلالة Sig
	A	الخطأ المعياري	Béta		
(الثابت)	-.178	.208		-.856	.396
التزام ودعم الإدارة العليا	.205	.104	.176	1.966	.055
الهيكل التنظيمي	.122	.110	.116	1.107	.274
الإستراتيجية	.073	.135	.073	.538	.593
تمكين العاملين	.264	.133	.246	1.982	.053
تكنولوجيا المعلومات	-.074	.089	-.066	-.834	.409

الاستعداد لتغيير	.445	.100	.463	4.461	.000
------------------	------	------	------	-------	------

المصدر: من إعداد الطالبتين عن نتائج التحليل الإحصائي spss

- من خلال الجدول نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن جميع أبعاد إعادة هندسة العمليات لم يكن لديها تأثير مع إدارة التغيير ماعدا بعد الاستعداد للتغيير الذي كان تأثيره بنسبة 44%. ومنه يمكننا صياغة معادلة خط الانحدار التالية:

$$Y = -0.178 + 0.445XF$$

- وعليه نستنتج بأن أهم عنصر في إعادة هندسة العمليات بالمديرية العملية لاتصالات أثر في ضعف إدارة التغيير هو عنصر الاستعداد للتغيير.

الفرع الرابع: دراسة الفروقات

أولا- بالنسبة لمتغير الجنس

الجدول (2-22) يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول درجة ممارستهم إدارة التغيير التنظيمي حسب متغير الجنس.

الفصل الثاني الدراسة الميدانية لإعادة هندسة في نجاح إدارة التغيير في شركة اتصالات الجزائر ورقلة

	الجنس	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الخطأ المعياري
إدارة التغيير	ذكور	45	2.2111	.54490	.08123
	إناث	10	1.7700	.56382	.17829

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات الذكور حول درجة توجههم لإدارة التغيير بالمديرية العملية قد بلغ (2.21)، في حين بلغ المتوسط الحسابي لإجابات الإناث حول درجة توجههم لإدارة التغيير بالمديرية العملية (1.77)، ومنه نستنتج فإن العمال الإداريين الذكور أكثر توجه نحو إدارة التغيير بالمديرية العملية لاتصالات بالجزائر بورقلة.

الجدول (2-23): يوضح نتائج اختبار الفروق لإجابات العاملين حول إدارة التغيير حسب متغير الجنس

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes		
		F	Sig.	T	Ddl	Sig. (bilatérale)
إدارة التغيير	افتراض تساوي التباينات	.036	.851	2.302	53	.025
	افتراض عدم تساوي التباينات			2.251	13.009	.042

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

- يتضح من خلال الجدول بأن مستوى المعنوية لتغير الجنس بلغت قيمته (sig = 0.025)، أي تختلف إدارة التغيير بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة باختلاف الجنس حيث أن العمال الإداريين الذكور هم الأكثر توجهها نحو إدارة التغيير.

ثانيا: بالنسبة لمتغير السن

الجدول (2-24): يوضح نتائج اختبار الفروق لإجابات العاملين حول إدارة التغيير حسب متغير السن

**ANOVA**

	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
بين المجموعات	.322	2	.161	.487	.617
داخل المجموعات	17.195	52	.331		
المجموع	17.517	54			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

- نلاحظ من خلال الجدول أن مستوى المعنوية لمتغير العمر كانت قيمته (0.617)، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير العمر.

ثالثا: بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي:

الجدول (2-25): يوضح نتائج اختبار الفروق لإجابات العاملين حول إدارة التغيير حسب المستوى التعليمي

**ANOVA**

	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
بين المجموعات	.060	2	.030	.089	.915
داخل المجموعات	17.457	52	.336		
المجموع	17.517	54			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أن نتيجة تحليل التباين الأحادي لمستوى المعنوية للمستوى التعليمي كانت قيمته (0.915). وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعا للمستوى التعليمي.

رابعاً: بالنسبة لمتغير الأقدمية

الجدول (2-26): يوضح نتائج اختبار الفروق لإجابات العاملين حول إدارة التغيير حسب متغير الأقدمية

**ANOVA**

مستوى المعنوية	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
.959	.100	.030	3	.103	بين المجموعات
		.336	52	17.415	داخل المجموعات
			54	17.517	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

- نلاحظ من خلال الجدول أن نتيجة تحليل التباين الأحادي لمستوى المعنوية لمتغير الخبرة كانت قيمته (0.253). وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الأقدمية.

خامساً: بالنسبة لمتغير الوظيفة

الجدول (2-27): يوضح نتائج اختبار الفروق لإجابات العاملين حول إدارة التغيير حسب متغير الوظيفة

**ANOVA**

مستوى المعنوية	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
.978	.001	.000	1	.000	بين المجموعات
		.331	53	17.517	داخل المجموعات
			54	17.517	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

- نلاحظ من خلال الجدول أن نتيجة تحليل التباين الأحادي لمستوى المعنوية لمتغير الخبرة كانت قيمته (0.978). وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير الوظيفة.
- وعليه نستنتج من خلال ما سبق نجد انه لا يختلف توجه العاملين نحو إدارة التغيير إلا وفقا للجنس.
- وعليه ثبت صحة الفرضية الخامسة التي نصت على أن " لا تختلف مساهمة إعادة هندسة العمليات في تفعيل إدارة التغيير بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة باختلاف الجنس، السن والمستوى الوظيفي، الأقدمية".

### المطلب الثاني: مناقشة النتائج

نحاول خلال هذا المطلب النتائج التي توصلنا لها في دراستنا دور إعادة هندسة العمليات في نجاح إدارة التغيير في المديرية العملية لاتصالات الجزائر، حيث تمثلت أهم النتائج فيما يلي:

- الإدارة العليا للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة لا تحتم بالأنشطة اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات؛
- تمتلك المديرية العملية لاتصالات الجزائر ورقلة هيكل تنظيمي فعال يتميز بالمرونة والبساطة في إتمام المعاملات؛
- لا توجد إستراتيجية واضحة ومحددة ودقيقة ومرنة في المديرية العملية لاتصالات الجزائر ورقلة؛
- نقص اهتمام الإدارة العليا بتمكين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر؛
- تمتلك المديرية العملية لاتصالات الجزائر ورقلة تكنولوجيا معلومات متطورة وسريعة ودقيقة تتلاءم مع البيئة الخارجية؛
- تتبنى المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة إعادة هندسة العمليات بمستوى مقبول تسعى إلى تحسينه.
- ثبت صحة الفرضية الثانية التي نصت على أن ركائز إعادة هندسة العمليات بالمديرية العملية تتمثل في تكنولوجيا المعلومات والهيكل التنظيمي؛
- عدم توفر إدارة التغيير بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر ورقلة؛
- مستوى تبني إعادة هندسة العمليات بالمديرية العملية كان مساهم في ضعف إدارة التغيير؛
- ثبت صحة الفرضية الرابعة التي نصت على عدم مساهمة إعادة هندسة العمليات في تفعيل إدارة التغيير؛
- أهم عنصر في إعادة هندسة العمليات الذي أثر في ضعف إدارة التغيير هو بعد الاستعداد للتغيير؛
- تختلف إدارة التغيير باختلاف الجنس حيث أن العمال الإداريين الذكور هم الأكثر توجه نحو إدارة التغيير؛
- لا تختلف إدارة التغيير باختلاف متغير السن، المستوى التعليمي، الأقدمية. الوظيفة؛
- نفي الفرضية الخامسة التي نصت على عدم وجود اختلاف بالنسبة لمتغير الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية، الوظيفة.

- وعليه فإن هذه النتائج لها أوجه تشابه مع بعض الدراسات السابقة وأوجه اختلاف مع دراسات أخرى، وذلك نظرا لعدة أسباب وظروف تمثلت فيما يلي:

### 1/- تتبنى المديرية العملية لاتصالات الجزائر إعادة هندسة العمليات بمستوى مقبول تسعى لتحسينه.

اتفقت مع هذه النتيجة دراسة (خولة بوشمال، شيراز، ورجائية مريم وآخرون) وذلك بحكم تطبيق كل من دراستنا وهذه الدراسات في مؤسسة اتصالات الجزائر التي يقتضي اهتمام نشاطها بإرساء متطلبات ومبادئ إعادة الهندسة اعتمادا على تكنولوجيا المعلومات والاتصال والهيكلة التنظيمي لمواكبة التغييرات وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، حفاظا على مركزها الريادي في قطاع الاتصالات.

و اختلفت مع نتائج دراسة (كمال قاسمي , Samali and others) فقد توصلت إلى وجود صعوبة في تبني إعادة هندسة العمليات , ويعود ذلك إلى خوف و رفض فكرة التغيير الجذري من قبل الأفراد في المؤسسات حيث يحدد نجاح عملية إعادة الهندسة على مدى وجود دافعية و تحفيز من قبل المسؤولين ، بالإضافة لاختلاف متغيرات الدراسة وقطاع العمل وطبيعة النشاط بين دراستنا والدراستين السابقتين.

### 2/- ضعف وعدم فعالية إدارة التغيير بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر ورقلة.

اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (صقر محمد أكرم حلس) لأن الدراستين ينتميان للقطاع العمومي الذي يعتبر خالي من المنافسة يعتمد على الأعمال الروتينية لعدم إدراك الإداريين لمفهوم إدارة التغير كمهارة عصرية لا بد من إتقان ممارستها وأسسها العملية والعلمية. واختلفت مع دراسة (صالحى سميرة,) حيث وجدت أن الشركة تمارس إدارة التغيير بدرجة متوسطة حيث تختلف درجة الممارسة باختلاف المتغيرات الديموغرافية ,ونتيجة دراسة (بلحسين دلندة) التي وجدت أن المديرية تبدي جهودا ومسعاعي كبيرة لتبني إدارة ناجحة للتغيير بسبب إدراك المسؤولين والموظفين بأهميتها في تحسين وتطوير ميزتها التنافسية.

### 3/- مستوى تبني إعادة هندسة العمليات بالمديرية العملية كان مساهم في ضعف إدارة التغيير وخاصة بعد الاستعداد للتغيير.

توافقت نتيجة دراسة (كمال قاسمي) مع هذه النتيجة لأن المتغيرات الديموغرافية لكلا الدراستين لعبت دورا لمساهمة إعادة الهندسة في ضعف إدارة التغيير, وذلك بسبب رفض العاملين للتغيير الجذري لعدم مشاركتهم وتوعيتهم من قبل المرؤوسين لضرورة وأهداف هذا التغيير ومعرفة الجدوى من وراء ذلك. واختلفت مع دراسة (ضيف أحمد ,بن زغيم سهام ,غول فرحات) حيث وجدت أن إعادة هندسة العمليات تساهم في نجاح إدارة التغيير إذ تعتبر أحد الآليات المهمة في عملية التغيير ويعود ذلك إلى اعتماد المديرية التي طبقت فيها هذه الدراسات على الاهتمام بتطبيق جميع أبعاد ومتطلبات إعادة الهندسة التي تساهم في نجاح إدارة التغيير.

4/- تختلف إدارة التغيير باختلاف الجنس حيث أن العمال الإداريين الذكور هم الأكثر توجه نحو إدارة التغيير.

توافقت نتيجة الدراسة مع دراسة (صالحى سميرة، علاوي عبد الفتاح) من حيث متغير الجنس. واختلفت مع الدراستين في أن الدراسة الحالية وجدت بأن العمال الإداريين الذكور هم الأكثر توجه نحو إدارة التغيير بعكس الدراستين السابقتين التي وجدتا بأن القادة المرؤوسين والعاملات الإناث هم الأكثر توجه نحو إدارة التغيير ويعود ذلك السبب في أن نسبة العمال الإداريين الذكور في الدراسة الحالية أكبر من الإناث أما الدراسة السابقة فيعود كون الإناث أكثر ممارسة للتغيير حتى في الحياة اليومية ورغبتهم في تطوير وإثبات أنفسهن.

## خلاصة الفصل:

في هذا الفصل قمنا بدراسة ميدانية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة وذلك من خلال الاعتماد على عدة أدوات لجمع البيانات أبرزها الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من رؤساء المصالح و إطارات تسيير، من مختلف مصالح المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة، وتضمن الاستبيان محورين أساسيين هما : إعادة هندسة العمليات وإدارة التغيير ، وعند استرجاع الاستمارة قمنا بتفريغها و تحليل بياناتها بالاعتماد على برنامج SPSS, وقد قمنا بالاختبارات الاحصائية اللازمة للإجابة عن إشكالية الدراسة، و تحديد مساهمة إعادة هندسة العمليات في نجاح إدارة التغيير, كما توصلنا إلى مجموعة من النتائج تحقق أهداف الدراسة كالتالي:

1/- تتبنى المديرية العملية لاتصالات الجزائر إعادة هندسة العمليات بمستوى مقبول تسعى لتحسينه.

2/ - ضعف وعدم فعالية إدارة التغيير بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر ورقلة.

3/- مستوى تبني إعادة هندسة العمليات بالمديرية العملية كان مساهم في ضعف إدارة التغيير وخاصة بعد الاستعداد للتغيير.

4/- تختلف إدارة التغيير باختلاف الجنس حيث أن العمال الإداريين الذكور هم الأكثر توجه نحو إدارة التغيير.

الختمة

حاولنا خلال هذه الدراسة إظهار دور إعادة هندسة العمليات في نجاح إدارة التغيير في المديرية العملية لاتصالات الجزائر ورقلة، للإجابة على الإشكالية الرئيسية التي كانت " ما مدى مساهمة إعادة هندسة العمليات في نجاح إدارة التغيير؟"، و الإشكاليات الفرعية واختبار الفرضيات المصاغة للإحاطة بكل جوانب الموضوع، تم تقسيم الدراسة إلى قسمين قسم النظري الذي تم من خلاله إعطاء المفاهيم الأساسية لمتغيرات الدراسة وعرض 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 لاختبار فرضيات الدراسة وعليه كانت أهم النتائج المتوصل لها هي:

### نتائج الدراسة:

- من خلال الدراسة النظرية والميدانية توصلنا إلى النتائج التالية:
- لا تهتم الإدارة العليا للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة بالأنشطة اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات؛
- تمتلك المديرية العملية لاتصالات الجزائر ورقلة هيكل تنظيمي فعال يتميز بالمرونة والبساطة في إتمام المعاملات؛
- لا توجد إستراتيجية واضحة ومحددة ودقيقة ومرنة في المديرية العملية لاتصالات الجزائر ورقلة؛
- نقص اهتمام الإدارة العليا بتمكين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر؛
- تمتلك المديرية العملية لاتصالات الجزائر ورقلة تكنولوجيا معلومات متطورة وسريعة ودقيقة تتلاءم مع البيئة الخارجية؛
- لا يوجد استعداد للتغيير بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة؛
- تبني المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة عملية إعادة هندسة العمليات بمستوى مقبول تتطلع فيه لتحسينه.
- تبني المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة إعادة هندسة العمليات بالاعتماد بالأساس على تكنولوجيا المعلومات والهيكلة التنظيمي، إلا أنها تشهد ضعف خاصة في الاستعداد للتغيير والإستراتيجية والتزام ودعم الإدارة العليا وتمكين العاملين.
- ضعف وعدم فعالية إدارة التغيير بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر ورقلة؛
- مستوى تبني إعادة هندسة العمليات بالمديرية العملية كان مساهم في عدم فعالية إدارة التغيير؛
- مستوى إعادة الهندسة في المديرية العملية كان مؤثرا في ضعف فعالية إدارة التغيير؛
- أهم عنصر في إعادة هندسة العمليات الذي أثر في ضعف إدارة التغيير هو بعد الاستعداد للتغيير؛
- لا يختلف توجه العاملين نحو إدارة التغيير بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة إلا وفقا للجنس.

اختبار فرضيات الدراسة: بعد الدراسة توصلنا الى:

- الفرضية الأولى: تم نفي الفرضية القائلة " وجود مستوى تبني قوي لإعادة هندسة العمليات في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة؛" لأنه تبين من خلال المتوسط الحسابي العام الذي بلغ (2.34) أن درجة الموافقة كانت مرتفعة لدى العاملين حول إعادة هندسة العمليات بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر ورقلة؛
- الفرضية الثانية: تم قبول الفرضية التي نصت على أن " على أن ركائز إعادة هندسة العمليات بالمديرية العملية تتمثل في تكنولوجيا المعلومات والهيكلة التنظيمي؛" لأنه تبين من خلال المتوسط الحسابي العام لإجابات العاملين حول متغير إعادة هندسة العمليات الذي جاء مرتفع حيث بلغ (2.34)، وهو يقع ضمن المجال موافق؛
- الفرضية الثالثة: تم رفض الفرضية التي نصت على " أن إدارة التغيير في المديرية العملية لاتصالات الجزائر ورقلة فعالة"، لأنه تبين من خلال المتوسط الحسابي العام لإجابات العاملين حول إدارة التغيير، حيث بلغ (2.13) وعليه تم قبول الفرضية البديلة القائلة " ضعف وعدم فعالية إدارة التغيير بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر ورقلة".
- الفرضية الرابعة: تم قبول الفرضية القائلة أن " عدم مساهمة إعادة هندسة العمليات في تفعيل إدارة التغيير بالمديرية العملية"، لأنه تبين من خلال العلاقة الارتباطية بين إعادة هندسة العمليات وإدارة التغيير، وجود علاقة خطية طردية قوية حيث بلغت (87%).
- الفرضية الخامسة: تم قبول الفرضية الخامسة التي نصت على " عدم وجود اختلاف بالنسبة لمتغير السن، المستوى التعليمي، الأقدمية، الوظيفة"، لأنه تبين من خلال اختبار الفروق لإجابات العاملين حول إدارة التغيير أنه لا يختلف توجه العاملين نحو إدارة التغيير بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة إلا وفقا للجنس حيث بلغت قيمته (0.025).

#### الاقترحات:

على ضوء النتائج السابقة يمكن تقديم مجموعة من التوصيات، لإفادة المؤسسة محل الدراسة بالدرجة الأولى، والتي تتمثل في:

- ✓ الاهتمام بمكونات إعادة الهندسة في المنظمات لأنها تعد من أكثر المداخل ملائمة لإنجاح عملية التغيير؛
- ✓ تشجيع الإدارة العليا بالمديرية العملية للاهتمام أكثر بعملية إدارة التغيير وإدراجها ضمن أولوياتهم الأولى، كونها الخريطة التي ترشدتهم نحو تحقيق الأهداف المرجوة وتصحيح الانحرافات بكل قوة؛
- ✓ وضع إستراتيجية واضحة ودقيقة ومرنة بالمديرية العملية؛

- ✓ تعزيز تكنولوجيا المعلومات والاتصال الخاصة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر ورقلة لأنها تعتبر من المحركات الأساسية في تقدم أداء المديرية؛
- ✓ تعزيز تكنولوجيا المعلومات والاتصال الخاصة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر ورقلة لأنها تعتبر من المحركات الأساسية في تقدم أداء المديرية؛
- ✓ تشجيع الإدارة بكل المستويات على العمل بروح الفريق الواحد وفي كافة مراحل عملية التغيير؛
- ✓ تفويض السلطة والصلاحيات للموظفين لتمكينهم من اتخاذ القرارات، وغرس روح المسؤولية لديهم؛
- ✓ مراعاة العناصر التي تساهم في إنجاح عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية؛
- ✓ عمل دورات تدريبية ولقاءات للعاملين بالمديرية العملية، للاستعداد لتغيير وتقبله، وتوضيح أساسياته الهدف منه؛

#### أفاق الدراسة:

من خلال التحليل النظري والميداني الذي تم التركيز عليه في هذه الدراسة، نقترح بعض المواضيع المشابهة أو المكملة لموضوع دراستنا والتي تمثلت في:

5. دور القيادة التحويلية في تفعيل إدارة التغيير.
6. دور فعالية نظام تخطيط موارد المؤسسة في إدارة التغيير؛
7. إدارة علاقة الزبون في نجاح إدارة التغيير؛
8. دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير؛
9. الجودة الشاملة كمدخل لتفعيل إدارة التغيير.

# قائمة المصادر والمراجع

والمراجع

### المراجع باللغة العربية:

#### 1. الكتب:

1. أحمد دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، الطبعة السابعة، دار اليازوري، عمان، 2012.
2. فاروق السيد عثمان، قوى إدارة التغيير في القرن الـ21، الطبعة الأولى، دار الوفاء، المنصورة، مصر، 2000.
3. محمد أحمد الخيضري، إدارة التغيير، الدار الفنية، القاهرة، مصر، 1993.
4. محمد بن يوسف النمران العتيبات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير دراسة تطبيقية على الخطوط الجوية العربية السعودية، الطبعة الأولى، دار الحامد، السلط، 2006.
5. محمد الصيرفي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، الإسكندرية، القاهرة، 2007.
6. مجد الدين الفيروز آبادي، القاموس المحيط، دار الحديث، القاهرة، 2008.

#### 2. المجلات العلمية

7. خبيزي سامية، تجسيد التغيير التنظيمي في المنظمة من خلال مدخل إعادة هندسة العمليات، جامعة الجزائر 03، العدد الثالث، جوان 2016.
8. دجلة مهدي محمود، أثر إعادة الهندسة في تحقيق المزايا التنافسية مجلة التقني، المجلد 20، العدد الثاني، 2007.
9. سامية خرخاش، إعادة هندسة عمليات تدريب الموارد البشرية باستخدام الانترنت في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة تندال، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة المسيلة، العدد 15، الجزائر، 2015.
10. عبد الكريم حسين، التغيير التنظيمي العوامل المؤثرة واستجابة الإدارة (دراسة إحصائية تحليلية في المؤسسة العامة للصناعات الغذائية في سورية)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد الأول، 2012.
11. عبد القادر دبون، دور مداخل التكيف التكنولوجي في إدارة التغيير في المؤسسة، مجلة الباحث، جامعة، قاصدي مرباح: ورقلة، العدد 6، 2008.
12. غازي عبد العزيز وأياد شاكر 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، العراق، 2012.

13. 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.
14. م. م. نادية شاكرك حسن، تكامل إعادة هندسة العمليات والمداخل المعاصرة لتخفيض التكاليف في ظل فلسفة إدارة التغيير (نموذج مقترح)، دراسة تطبيقية في شعبة التكنولوجيا في الشركة العامة للصناعات الكهربائية في الوزيرية، جامعة بغداد كلية الإدارة والاقتصاد، قسم المحاسبة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارة، المجلد 18، العدد 69.

3. المذكرات والرسائل الجامعية

15. أحمد خليل محمود الكحلوت، علاقة إعادة هندسة العمليات بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في غزة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، 2017.
16. 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.
17. ابتسام إبراهيم مرزوق، فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.
18. 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.
19. العابدي جميلة وآخرون، دور إدارة التغيير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي دراسة ميدانية بوحدة شلف لسقي وصرف المياه بخميس مليانة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة، جامعة الجليلي بونعامة بخميس مليانة، الجزائر، 2016/2015.
20. بن زعيم سهام، إعادة الهندسة كأحد إستراتيجيات التغيير التنظيمي دراسة حالة المديرية العامة لاتصالات الجزائر بقسنطينة غرب، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2014/2013.

21. بلحسين دلندة (2013)، دور إدارة التغيير في تحسين الميزة التنافسية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، فرع إدارة المنظمات، تخصص علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2013/2012.
22. بوطبة نور الهدى، إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي: نحو نموذج مقترح لتنفيذ الإصلاحات الجامعية، دراسة حالة تطبيق إصلاح ل.م.د في عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه نظام ل.م.د في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة -1، الجزائر، 2016/2015.
23. بوقبال دنيا، دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين أداء المؤسسة دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار حاسي مسعود - ورقلة -، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر، فرع علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
24. خولة بوشمال / أم الخير محمدي، أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في أداء العاملين دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر ورقلة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني، علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2019/2018.
25. رمضان عبد الفتاح الأغا، تحسين أداء المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة عبر إعادة هندسة العمليات (الهندرة)، مذكرة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2017.
26. سميرة صالحى، دور القيادات الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسات الجزائرية دراسة ميدانية بقطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بالجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم فرع العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2016/2015.

27. سوفي نبيل، دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي حالة موظفي خزينة ولاية جيجل، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2010-2011.
28. شاطري وهيبية، إعادة هندسة العمليات كمدخل للتغير في تنمية الميزة التنافسية دراسة حالة شركة ABC " PEPSI بالروبية الجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أو الحاج، البويرة، الجزائر، 2017/2018.
29. صالح بن سليمان الفائز، الإستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008،
30. صقر محمد حلس، دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين دراسة حالة على بلدية غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012.
31. صلاح بن فالح عبد الله البلوي، اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2005.
32. ضيف أحمد، تكنولوجيا المعلومات والاتصال كمدخل لتفعيل إدارة التغيير بالمؤسسة الاقتصادية، حالة المؤسسة الجزائرية- مجمع اتصالات الجزائر-، أطروحة مقدمة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بالقائد، تلمسان، الجزائر، 2012/2013.
33. علاوي عبد الفتاح، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة شركة "سونلغاز" - وحدة الأغواط، أطروحة لنيل دكتوراه العلوم في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2012/2013.
34. مجروبي شهرزاد، دور إعادة هندسة العمليات في دعم قرارات خفض التكلفة بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة على شركة الجنوب الغربي للبناء-وحدة البناء البيض- ، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم، تخصص إدارة العلوم الاقتصادية، 2018/2019.

### 4. الملتقيات والمؤتمرات

35. حسين رحيم وعبد الفتاح علاوي، التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال: دوافعه، أهدافه ومداخله، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب: البليدة، يومي 12 و 13 ماي 2010.
36. غول فرحات، دور إعادة الهندسة كأسلوب للتغيير التنظيمي في ظل الأوضاع البيئية الراهنة، مداخلة في الملتقى العلمي الدولي حول " الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية " المزمع تنظيمه في شهر ماي 2011.
37. مصطفى عبد اللطيف " إعادة الهندسة من خلال الأداء المتميز"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمؤسسات الحكومية، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005،

### المراجع الأجنبية

38. Hayet ben Said, Gestion du Changement dans L'Administration Publique en Vue de sa Modernisation : Études de canadiens et leçons pour le Maroc, Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences, École des Hautes Études Commerciales Affiliée à L'université de Montréal, 2000.

### المواقع الإلكترونية

39. <http://www.algeriatelecom.dz>.
40. <https://www.asjp.cerist.dz>

الملاحق

## الملحق رقم (01) الاستبيان:



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



## إستبيان

السيد المحترم، السيدة المحترمة، تحية طيبة؛ يشرفني أن أقدم إلى سيادتكم بهذه الاستمارة والتي تدخل ضمن متطلبات إنجاز مذكرة ماستر في تخصص إدارة الأعمال بعنوان "دور إعادة هندسة العمليات في نجاح إدارة التغيير"؛ ونعلمكم بأن الإجابات المقدمة من طرفكم تحظى بالأهمية البالغة والسرية التامة لدينا، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. نشكركم جزيلًا على مساهمتكم الجادة، ولكم منا كل الشكر والتقدير.

الطالبين: زبيري جمعة / البريد الإلكتروني: [zoubiridjemaa97@gmail.com](mailto:zoubiridjemaa97@gmail.com)

مدني نور الهدى **المشرف: الأستاذة حورية بالطرش**

الرجاء وضع علامة X في الخانة التي ترى أنها مناسبة

المحور الأول: العبارات المتعلقة بإعادة هندسة العمليات

الرقم	الفقرة		
	<u>إلتزام ودعم الإدارة العليا</u>		
01			تدمج الإدارة العليا المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة.
02			تدخل الإدارة العليا العمليات الجديدة للتخلص من الروتين.
03			تعتمد الإدارة العليا على اللامركزية وتفوض السلطة للعاملين.
04			تتبنى الإدارة العليا خطة لتحسين خدماتها وعملياتها.
05			تلتزم الإدارة العليا بالمراجعة المستمرة لنتائج إعادة هندسة العمليات الإدارية.
06			تعمل الإدارة على مرونة العمليات وتنوعها لتتلاءم مع التطورات والتغيرات الحاصلة في السوق.
07			تتبع المؤسسة أساليب عمل ابتكارية في مجال الإدارة.
08			تستعين الإدارة بمؤسسات ومراكز استشارية خارجية في عملية التغيير.
	<u>الهيكلة التنظيمية</u>		
09			يتسم الهيكل التنظيمي بسرعة الاتصال الإداري بين المستويات الإدارية المختلفة.
10			تتميز الاتصالات بين المستويات الإدارية المختلفة بالدقة والوضوح.
11			تتمتاز قنوات الاتصال المستعملة في المؤسسة بتوصيل القرارات والتعليمات في الوقت المناسب.
12			يقضي نظام الاتصال المستخدم بين المستويات الإدارية المختلفة على الروتين في إتمام المعاملات.
13			يدعم الهيكل التنظيمي بالمديرية العملية إعادة دمج بعض الوظائف في وظيفة واحدة.
14			يتميز الهيكل التنظيمي بتفويض السلطة واللامركزية.
15			تسعى المديرية العملية بإحداث تغيير جذري للأقسام القديمة إلى أقسام جديدة.
16			تصدر أغلبية القرارات في المديرية العملية من الإدارة العليا.

## الملاحق

رقم	يوجد توافق بين طبيعة الوظائف والهيكلة التنظيمي السائد في المديرية العملية.	غير موافق	محايد	موافق
<b>الإستراتيجية</b>				
17	تتعتمد الإدارة العليا خطة إستراتيجية واضحة ومحددة لإعادة هندسة العمليات الإدارية.			
18	تعمل الإدارة العليا على تقييم الخطة الإستراتيجية بشكل دوري.			
19	توفر الإدارة العليا الإمكانيات والموارد اللازمة لتطبيق الخطة الإستراتيجية.			
20	تتسم الأهداف الإستراتيجية بالمرونة بحيث يمكن تعديلها كلما طرأت ظروف جديدة.			
21	تقوم الإدارة العليا بوضع خطة طوارئ لمواجهة الأمور غير الاعتيادية.			
22	تعكس رؤية ورسالة المديرية الإستراتيجية العامة لها.			
<b>تمكين العاملين</b>				
23	تمنح الإدارة العليا السلطات والصلاحيات الكافية لإنجاز المهام بسهولة.			
24	تعمل الإدارة العليا على تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين باستمرار.			
25	تعقد اجتماعات دورية في الشركة بهدف تبادل المعلومات بشكل منظم.			
26	تعمل الإدارة العليا على مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات.			
27	يستطيع مجلس الإدارة بمساعدة الموظفين إيجاد حلول مبتكرة لمشاكل العمل اليومية.			
28	يتم تخصيص جزء معتبر من الميزانية لتطوير أداء الموظفين.			
29				
<b>تكنولوجيا المعلومات</b>				
30	تعمل الإدارة على مواكبة التغيرات والتطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة.			
31	تمكن تكنولوجيا المعلومات المستخدمة من إعادة تصميم العمليات الإدارية.			
32	تمكن تكنولوجيا المعلومات المستخدمة الموظفين من إدارة أعمالهم الإدارية بسهولة.			
33	تعمل تكنولوجيا المعلومات المستخدمة على إنجاز العمليات الإدارية بسرعة ودقة.			
34	تقوم الإدارة بإدخال برامج حديثة لإدارة العمليات.			
35	تساهم تكنولوجيا المعلومات المديرية العملية بتقديم خدمات الاتصال عن بعد.			
36	تسهل التكنولوجيا المستخدمة في المديرية العملية من عمليات الرقابة الإدارية.			
37				
<b>الاستعداد لتغيير</b>				
38	يتوفر لدى الإدارة العليا الرغبة والاستعداد للتغيير الجذري في العمليات الإدارية.			
39	يتقبل الموظفون التغيير الجذري والسريع للعمليات والأنشطة.			
40	تعمل الإدارة العليا على إعادة توصيف الوظائف وتبسيطها وتقسيمها على فرق العمل.			
41	يتم استحداث وحدات إدارية جديدة لمواكبة التغيرات اللازمة.			
42	تعمل الإدارة العليا على نشر ثقافة التغيير داخل المديرية العملية.			

### المحور الثاني : العبارات المتعلقة بإدارة التغيير

الرقم	الفقرة	غير موافق	محايد	موافق
01	تتحم إدارة المديرية بتوضيح الهدف والدافع من عملية التغيير لكافة الأفراد المعنيين بالتغيير.			
02	يتم شرح وتوضيح الأساليب والإستراتيجيات المتبعة في عملية التغيير.			
03	تركز الإدارة على الاتصال وتوعية العاملين قبل القيام بالتغيير.			
04	تعمل الإدارة العليا على توفير المناخ المناسب لعملية التغيير.			
05	تدعم الإدارة العليا التوجه نحو تقبل التغيير بنظام حوافز قوي.			

## الملاحق

			06	تسعين الإدارة بمبئات ومراكز استشارية خارجية في عملية التغيير .
			07	تحرص الإدارة على تكوين الإطارات اللازمة لقيادة عملية التغيير .
			08	تقوم الإدارة بمشاركة العاملين في صياغة خطط العملية التغييرية .
			09	تشجع الإدارة العمل بروح الفريق الواحد في كافة مراحل التغيير .
			10	يتابع المسؤولون عملية التغيير ويحرصون على تصحيح مسارها .

### المحور الثالث: معلومات شخصية:

				الجنس	
		أنثى		ذكر	
50 سنة إلى 64 سنة		من 40 إلى أقل من 50 سنة		من 18 إلى 28	
دراسات عليا		ليسانس		ثانوي فأقل	
أكثر من 23 سنة		من 17 إلى أقل من 22 سنة		من 6 إلى أقل من 11 سنوات	
إطار		رئيس مصلحة		مدير	

شكرا جزيلاً لكم على حسن تعاونكم

الملحق رقم (02) أسئلة المقابلة:

- مقابلة مع السيد: (قواميد بوبكر) إطار بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر ورقلة.
1. أهم التغيرات التي قامت بها المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة؟
  2. هل تم إعادة التصميم أو هندسة الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة؟
  3. هل تم تغيير على مستوى نظام المعلومات المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة؟
- مقابلة مع السيد: (يعقوبي سليمان) رئيس مصلحة الموارد البشرية بالمديرية العملية
4. كيف يتم تقييم الأداء العاملين بعد العملية التغييرية للمديرية؟
  5. هل توفر القيادة العليا كافة الموارد البشرية اللازمة لإجراء عملية التغيير؟
  6. هل لدى المؤسسة القدرة على تغيير الهيكل التنظيمي للمديرية دون الرجوع للمديرية العامة؟

الملحق رقم (03) قائمة المحكمين:

الرقم	اسم الأستاذ	مكان العمل
01	عرابة الحاج	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة ورقلة-
02	مناصريه رشيد	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة ورقلة-
03	عادل عياض	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة ورقلة-

الملحق رقم (04): نتائج تحليل الاستبيان لدور إعادة هندسة العمليات في نجاح إدارة التغيير

### Effectifs

[Ensemble\_de\_données1]

#### Statistiques

		SEX	AGE	NIV	EXP	POST
N	Valide	55	55	55	55	55
	Manquante	0	0	0	0	0

### Tableau de fréquences

#### SEX

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	45	81,8	81,8	81,8
	2	10	18,2	18,2	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

#### AGE

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2	22	40,0	40,0	40,0
	3	26	47,3	47,3	87,3
	4	7	12,7	12,7	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

#### NIV

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	16	29,1	29,1	29,1
	2	16	29,1	29,1	58,2
	3	23	41,8	41,8	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

#### EXP

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	4	7,3	7,3	7,3
	2	8	14,5	14,5	21,8
	3	29	52,7	52,7	74,5
	4	14	25,5	25,5	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

#### POST

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	3	24	43,6	43,6	43,6
	4	31	56,4	56,4	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

## Statistiques

		x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7
N	Valide	55	55	55	55	55	55	55
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		2,29	2,29	1,85	2,51	2,27	2,44	2,22
Ecart-type		,712	,658	,826	,690	,781	,739	,629

## Statistiques

		x8	x9	x10	x11	x12	x13	x14
N	Valide	55	55	55	55	55	55	55
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		2,20	2,49	2,31	2,51	2,45	2,27	2,20
Ecart-type		,730	,717	,742	,690	,741	,827	,848

## Statistiques

		x15	x16	x17	x18	x19	x20	x21
N	Valide	55	55	55	55	55	55	55
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		2,13	2,56	2,15	2,20	2,13	2,33	2,20
Ecart-type		,795	,714	,870	,704	,771	,771	,730

## Statistiques

		x22	x23	x24	x25	x26	x27	x28
N	Valide	55	55	55	55	55	55	55
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		2,33	2,35	2,36	2,40	2,36	1,87	2,24
Ecart-type		,721	,645	,729	,735	,778	,795	,816

## Statistiques

		x29	x30	x31	x32	x33	x34	x35
N	Valide	55	55	55	55	55	55	55
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		2,38	2,44	2,49	2,65	2,76	2,76	2,76
Ecart-type		,733	,764	,767	,673	,508	,543	,508

## Statistiques

		x36	x37	x38	x39	x40	x41	XA
N	Valide	55	55	55	55	55	55	55
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		2,65	2,22	2,22	2,25	2,36	2,15	2,2591
Ecart-type		,615	,686	,762	,726	,754	,756	,48879

## Statistiques

		XB	XC	XD	XE	XF	XX
N	Valide	55	55	55	55	55	55
	Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne		2,3414	2,2545	2,2697	2,6468	2,2400	2,3353
Ecart-type		,54385	,57185	,53141	,50384	,59305	,44939

## Effectifs

## Statistiques

		y1	y2	y3	y4	y5	y6	y7
N	Valide	55	55	55	55	55	55	55
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		2,18	2,09	1,95	2,13	2,07	2,31	2,24
Ecart-type		,669	,776	,803	,640	,813	,717	,816

## Statistiques

		y8	y9	y10	YY
N	Valide	55	55	55	55
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		2,00	2,16	2,18	2,1309
Ecart-type		,770	,811	,748	,56956

## Corrélations

		YY	XA	XB	XC	XD	XE
YY	Corrélation de Pearson	1	,697**	,755**	,788**	,785**	,493**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	55	55	55	55	55	55
XA	Corrélation de Pearson	,697**	1	,621**	,592**	,639**	,546**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	55	55	55	55	55	55
XB	Corrélation de Pearson	,755**	,621**	1	,765**	,689**	,419**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,001
	N	55	55	55	55	55	55
XC	Corrélation de Pearson	,788**	,592**	,765**	1	,845**	,471**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	55	55	55	55	55	55
XD	Corrélation de Pearson	,785**	,639**	,689**	,845**	1	,544**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	55	55	55	55	55	55
XE	Corrélation de Pearson	,493**	,546**	,419**	,471**	,544**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001	,000	,000	
	N	55	55	55	55	55	55
XF	Corrélation de Pearson	,844**	,614**	,717**	,747**	,692**	,532**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	55	55	55	55	55	55
XX	Corrélation de Pearson	,878**	,795**	,848**	,892**	,885**	,694**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	55	55	55	55	55	55

## Corrélations

		XF	XX
YY	Corrélation de Pearson	,844**	,878**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	55	55
XA	Corrélation de Pearson	,614**	,795**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	55	55
XB	Corrélation de Pearson	,717**	,848**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	55	55
XC	Corrélation de Pearson	,747**	,892**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	55	55
XD	Corrélation de Pearson	,692**	,885**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	55	55
XE	Corrélation de Pearson	,532**	,694**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	55	55
XF	Corrélation de Pearson	1	,870**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	55	55
XX	Corrélation de Pearson	,870**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	55	55

Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	XF, XE, XA, XB, XD, XC <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : YY

b. Toutes variables requises saisies.

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,905 <sup>a</sup>	,819	,796	,25702

a. Valeurs prédites : (constantes), XF, XE, XA, XB, XD, XC

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	14,347	6	2,391	36,197	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	3,171	48	,066		
	Total	17,517	54			

a. Variable dépendante : YY

b. Valeurs prédites : (constantes), XF, XE, XA, XB, XD, XC

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Béta		
1	(Constante)	-,178	,208		-,856	,396
	XA	,205	,104	,176	1,966	,055
	XB	,122	,110	,116	1,107	,274
	XC	,073	,135	,073	,538	,593
	XD	,264	,133	,246	1,982	,053
	XE	-,074	,089	-,066	-,834	,409
	XF	,445	,100	,463	4,461	,000

## Régression

[Ensemble\_de\_données1]

### Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	XX <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : YY

b. Toutes variables requises saisies.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,878 <sup>a</sup>	,771	,767	,27496

a. Valeurs prédites : (constantes), XX

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	13,511	1	13,511	178,709	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	4,007	53	,076		
	Total	17,517	54			

a. Variable dépendante : YY

b. Valeurs prédites : (constantes), XX

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	-,468	,198		-2,366	,022
	XX	1,113	,083	,878	13,368	,000

## Statistiques de groupe

	SEX	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
YY	1	45	2,2111	,54490	,08123
	2	10	1,7700	,56382	,17829

## Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	t	ddl
YY	Hypothèse de variances égales	,036	,851	2,302	53
	Hypothèse de variances inégales			2,251	13,009

## Test d'échantillons indépendants

		Test-t pour égalité des moyennes			
		Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% Inférieure
YY	Hypothèse de variances égales	,025	,44111	,19164	,05673
	Hypothèse de variances inégales	,042	,44111	,19593	,01787

## Test d'échantillons indépendants

		Test-t pour égalité des ...
		Intervalle de confiance 95% ... Supérieure
YY	Hypothèse de variances égales	,82549
	Hypothèse de variances inégales	,86435

## ANOVA à 1 facteur

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,322	2	,161	,487	,617
Intra-groupes	17,195	52	,331		
Total	17,517	54			

## A 1 facteur

## ANOVA à 1 facteur

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,060	2	,030	,089	,915
Intra-groupes	17,457	52	,336		
Total	17,517	54			

## ANOVA à 1 facteur

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,103	3	,034	,100	,959
Intra-groupes	17,415	51	,341		
Total	17,517	54			

## ANOVA à 1 facteur

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,000	1	,000	,001	,978
Intra-groupes	17,517	53	,331		
Total	17,517	54			

## Echelle : TOUTES LES VARIABLES

## Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	55	100,0
Exclus <sup>a</sup>	0	,0
Total	55	100,0

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,968	51

الفقرين

.....	اهداء
.....	الشكر
I .....	ملخص الدراسة
Erreur ! Signet non défini. ....	قائمة المحتويات
Erreur ! Signet non défini. ....	قائمة الجداول:
Erreur ! Signet non défini. ....	قائمة الأشكال
Erreur ! Signet non défini. I.....	قائمة الملاحق
Erreur ! Signet non défini. ....	المقدمة:
1 .....	الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة.....
2 .....	تمهيد
3 .....	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لإعادة هندسة العمليات وإدارة التغيير
3 .....	المطلب الأول: عموميات حول إدارة التغيير
3 .....	الفرع الأول: مفهوم وخصائص التغيير
5 .....	الفرع الثاني: أنواع وإستراتيجيات التغيير
7 .....	الفرع الثالث: ماهية إدارة التغيير
10 .....	الفرع الرابع: أسباب وأساليب إدارة التغيير
19 .....	المطلب الثاني: إعادة هندسة العمليات
19 .....	الفرع الأول: نشأة ومفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية
21 .....	الفرع الثاني: خصائص ومبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية
23 .....	الفرع الثالث: المنظمات التي تحتاج لإعادة هندسة العمليات
25 .....	الفرع الرابع: أبعاد إعادة هندسة العمليات:
27 .....	الفرع الخامس: علاقة إعادة هندسة العمليات بإدارة التغيير
28 .....	المبحث الثاني: عرض وتحليل الدراسات السابقة
28 .....	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
40 .....	المطلب الثاني: موقع الدراسة الحالية في الدراسات السابقة
40 .....	الفرع الأول: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
41 .....	الفرع الثاني: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة
42 .....	خلاصة الفصل:
Erreur ! Signet non défini. ....	الفصل الثاني
44 .....	تمهيد:

45	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية
45	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
45	الفرع الأول: اختيار مجتمع وعينة الدراسة
49	الفرع الثاني: منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات
50	المطلب الثاني: الأدوات والأساليب الإحصائية المستعملة
50	الفرع الأول: أداة الدراسة
51	الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة
52	الفرع الثالث: قياس صدق وثبات أداة الدراسة
52	الفرع الرابع: دراسة المعلومات الشخصية
56	المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج
56	المطلب الأول: عرض و تحليل النتائج
56	الفرع الأول: تحليل العبارات الخاصة بمحور إعادة هندسة العمليات الإدارية
67	الفرع الثاني: تحليل متوسط الإجابات حول إدارة التغيير
68	الفرع الثالث: تحليل العلاقة ومناقشة النتائج
72	الفرع الرابع: دراسة الفروقات
74	المطلب الثاني: مناقشة النتائج
77	خلاصة الفصل:
79	الخاتمة
83	قائمة المصادر والمراجع
89	قائمة الملاحق
102	الفهرس