



جامعة قاصدي مرباح، ورقلة- الجزائر
كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
مذكرة مقدمة الإستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي،
ميدان: العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
فرع: علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال
بعنوان



دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي

دراسة ميدانية في شركة الكهريف _وحدة تقرت_

من إعداد الطلاب: بوخبزة عباس

سلطاني سولاف

نوقشت وأجبرت علنا بتاريخ: 2022/06/11

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	أستاذة مساعد/ قواميد بوبكر
مشرف ومقرارا	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	أستاذة/ سلامي منيرة
مناقشا	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	أستاذة مساعد/ مقراني قدور

السنة الجامعية: 2021 / 2022



جامعة قاصدي مرباح ورقلة – الجزائر

كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة للإستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

ميدان: العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الفرع: علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال



دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي
دراسة حالة مؤسسة الوطنية الأشغال الكهربية (كهريف) _ تقرت

خلال: 2022/2021

من إعداد الطلاب: بوخبزة عباس

سلطاني سولاف

نوقشت وأجبرت علنا بتاريخ 2022/06/11

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	أستاذة مساعد/ قواميد بويكر
مشرف ومقررا	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	أستاذة/ سلامي منيرة
مناقش	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	أستاذ مساعد/ مقراني قدور

السنة الجامعية: 2022/2021

إهداء

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى أعز وأغلى إنسانة في حياتي،
التي أنارت دربي بنصائحها
وكانت بحرا صافيا يجري بفيض الحب، والبسمة
إلى من زينت حياتي بضيء البدر
وشموع الفرحة، إلى من منحتني القوة والعزيمة، لمواصلة الدرب
وكانت سببا في مواصلة دراستي
إلى من علمتني الصبر والاجتهاد، إلى الغالية على قلبي وتاج رأسي

أمي الغالية

وأهديه إلى روح أبي الطاهرة الغالية أنار الله قبره وجعل له روضا من رياض الجنة
وإلي عائلتي الكريمة وإخوتي كل باسمه حفصهم الله ورعاهم
وأخي إلياس سدد الله خطاه وجعله نورا
في أعيننا ووقفه الله في دراسته
كما أهديه إلى رمز الكفاح في الحياة سندي وقوتي الذي وهب حياته أجلي خطيبي الغالي
أنار الله حياته وأطال الله في عمره
وإلي صديقاتي وإلي من عرفتهم في مشواري الدراسي وشاركوني أحلى الأيام
وإلي من علموني حروفا من ذهب وعبارات من أسمى وأجلى عبارات في العلم
إلى من صاغوا لي من علمهم حروفا ومن فكرهم منارة تنير لنا مسيرة العلم
والنجاح

الاهداء

أهدي هذا العمل إلى من قال فيهما
واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل "
ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا "
إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله
وأطال في عمرهما
إلى الإخوة والأخوات ، إلى كل الأهل والأقارب
إلى جميع الأصدقاء
إلى كل من عرفته من قريب أو بعيد
إلى من رفعوا رايات العلم والتعليم

الشكر والتقدير

الحمد لله جلّت قدرته على اتمام نعمته علينا بالتوفيق وإتمام دراستنا
وأنا لننا درب العلم و المعرفة، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين وخاتم الانبياء
نتقدم بالشكر الى الاستاذة "سلامي منيرة" لقبولها الإشراف على هذه المذكرة
وعلى كل التوجيهات والنصائح المقدمة والتي بفضلها اتمنا هذا العمل
كما نتقدم بجزيل الشكر والتقدير للأستاذ "نجمي سعيديت" على المجهودات المبذولة
ي لم يخل علينا بنصائحه القيمة والتوجيهات النيرة
لإتمام هذا العمل
ولا ننسى بالذكر كلمن الأستاذ "عراية الحاج و مناصريه رشيد"
"على النصائح المقدمة
وإلى كل أساتذة قسم علوم التسيير جزاهم الله عنا كل
وإلى جميع عمال مؤسسة كهريف - بتقرت- على حسن الاستقبال والتعامل والمساعدة
والشكر الخاص للمؤطر سلامي وليد
ومدير المؤسسة: قنفود محمد
ونتوجه بالشكر والعرفان لكل من قدم لنا يد العون من قريب او بعيد
ووجهنا لإنجاز هذا العمل

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق التمييز المؤسسي في مؤسسة الوطنية لأشغال الكهرباء (الكهريف) تفرقت؛ ومن أجل ذلك قمنا بدراسة ميدانية على مستوى المؤسسة مست 44 موظف من الإدارة العليا ورؤساء المصالح وذلك بالاستعانة بأداة الاستبانة، وتم تحليل البيانات الواردة في الاستبانة عن طريق استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss)، بالاعتماد على المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معاملات الارتباط، تحليل الانحدار المتعدد؛ حيث توصلت الدراسة لجملة من النتائج نذكر أهمها:

وجود اهتمام عال من طرف العينة بإعادة هندسة العمليات الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة، كما لمسنا وجود اهتمام عال بالتمييز المؤسسي بالمؤسسة، كما توصلنا لوجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية كمتغير مستقل والتمييز المؤسسي كمتغير تابع لدي الإدارة العليا بالمؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: إعادة هندسة العمليات الإدارية، تمييز مؤسسي، الشركة الوطنية لأشغال الكهرباء- كهريف.

Abstract:

This study aimed to identify the role of administrative process re-engineering in achieving institutional excellence in the National Electrification Works Enterprise (Kahrif) Touggourt; The study was applied to a sample consisted of 44 employees divided between a senior management and departments heads. In order to achieve the objectives of the study, a questionnaire was used for data collection which was analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) based on arithmetic averages, standard deviations, correlation coefficients, multiple regression analysis. Finally, the most important results are:

There is a great interest in administrative process re-engineering of the enterprise under study;

There is a moderate interest in institutional excellence in (Kahrif) Touggourt enterprise;

There is a strong direct correlation between the administrative process re-engineering as an independent variable and institutional excellence as a dependent variable for the senior management of the enterprise under study;

Keywords: re- administrative process re-engineering, institutional excellence, National Electrification Works Enterprise

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
VII	الأهداء
VI	الشكر
VII	الملخص
VIII	قائمة المحتويات
IX	قائمة الجداول
XI	قائمة الاشكال
IX	قائمة الملاحق
هـ	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية والتميز المؤسسي	
1	تمهيد
1	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لإعادة هندسة العمليات الإدارية والتميز المؤسسي
1	المطلب الأول: ماهية إعادة هندسة العمليات الإدارية
5	المطلب الثاني: عموميات إعادة هندسة العمليات الإدارية
10	المطلب الثالث: ماهية التميز المؤسسي
14	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (دراسات السابقة) لإعادة هندسة العمليات الإدارية
17	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة حول الموضوع
24	المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة
25	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة ميدانية لإعادة هندسة العمليات الإدارية والتميز المؤسسي في المؤسسة الوطنية لأشغال الكهربية-الكهريف - تقرت	
27	تمهيد

27	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في دراسة الميدانية
27	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
30	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
34	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
34	المطلب الأول: عرض خصائص عينة الدراسة
47	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات
60	خلاصة الفصل
62	خاتمة
66	المراجع
69	الملاحق
87	الفهرس

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول	الرقم
27	مقارنة الدراسة الحالية بالدراسة السابقة	(01-1)	01
28	متغيرات الدراسة	(01_2)	02
30	عينة الدراسة	(02_2)	03
32	مقياس ليكرث الثلاثي	(03-2)	04
33	معاملات الثبات باستخدام ألفا كرونباخ	(04-2)	05
33	الاتساق الداخلي الأبعاد ومحاور الدراسة	(05-2)	06
34	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	(06-2)	07
35	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	(07-2)	08
35	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	(08-2)	09
36	توزيع عينة الدراسة حسب السنوات الأقدمية	(09-2)	10
36	توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة	(10-2)	11
37	نتائج تحليل اجابات أفراد العينة على عبارات أبعاد المحور الأول	(11-2)	12
42	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الاجابات الأفراد العينة حول أبعاد إعادة هندسة عمليات الإدارية	(12-2)	13
43	نتائج تحليل اجابات أفراد العينة على عبارات أبعاد المحور الثاني	(13-2)	14
46	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الاجابات أفراد العينة حول التمييز المؤسسي	(14-2)	15
47	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	(15-2)	16
48	اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الاجابات مع متوسط الفرضي (فرضية الأولي)	(16-2)	17
48	اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الاجابات مع متوسط الفرضي (فرضية الثانية)	(17-2)	18
49	اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	(18-2)	19
50	نتائج تحليل تباين الاحادي لمتوسطات التقديرات افراد عينة الدراسة حسب متغيرات الشخصية والوظيفية	(19-2)	21
50	نتائج تحليل تباين الاحادي لمتوسطات التقديرات افراد عينة الدراسة حسب متغيرات الشخصية والوظيفية	(20-2)	22
52	نتائج معامل الانحدار الخطي للعلاقة بين المتغيرين	(21-2)	23
53	أبعاد المتغير المستقل المتبقية في نموذج الدراسة	(22-2)	24
54	معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع لنموذج الدراسة	(23-2)	25
55	تحليل تباين خط الانحدار stepwise	(24-2)	26
56	قيم معاملات خط الانحدار بطريقة stepwise	(25-2)	27

قائمة لأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
هـ	نموذج الدراسة	(01-1)
34	التمثيل البياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	(01-2)
35	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب العمر	(02-2)
35	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	(03-2)
36	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	(04-2)
36	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة	(05-2)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
71	الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للجنوب الشرقي الكهريف-تقرت-	01
72	الهيكل التنظيمي لمصلحة المستخدمين	02
73	قائمة الأساتذة المحكمين	03
74	استمارة الاستبيان النهائية	04
78	نتائج SPSS	05

المقدمة

توطئة

يختلف العالم في الوقت الحالي كثيرا عن الوقت السابق منذ سنوات مضت، اذ يشهد العالم حاليا كثير من التغيرات والتطورات المتسارعة والمتتالية في جميع المجالات، بحيث أصبحت الممارسات الإدارية التقليدية غير ناجعة بعد أن كانت رائدة في بدايات ظهور العمل الصناعي ومع تطوره، إلا أن الوقت الحالي هو عصر المعرفة والتكنولوجيا بحيث أصبحت المعلومة بحاجة أكثر إلى نماذج تسيير ونظم معلومات أكثر ملائمة لمتطلبات العصر و الرؤية المستقبلية لما يمكن أن يحدث دون توقع منظمات الأعمال. لذلك برز مفهوم جديد من مفاهيم الفكر الإداري، والذي يتماشى مع خصوصيات العمل ومع التغيرات المتسارعة والذي يتمثل في إعادة هندسة العمليات الادارية " الهندرة" والذي يقوم بالأساس على التغيير والتعديل والتقويم، والذي يعبر عن رغبة المنظمات على مواكبة متطلبات العصر الحديث، مستهدفة البناء التنظيمي، من خلال إعادة هندسة تصميم العمليات الادارية. ومن أبرز ما يميزها عن غيرها التقليل من التداخل وتكرار أداء المهام، حيث تعمل على دمج الوظائف المتشابهة في دوائر مختلفة، وتحقيق التخصصية في أداء الموظفين من خلال الانتقال من موظف المهام المتعددة إلى موظف المهام المتخصصة، مما يضيف أداء نوعيا متميزا في الخدمة المقدمة.

ويعتبر مفهوم إعادة هندسة العمليات (الهندرة) أحد مداخل التطوير، وهو يركز على إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية الاستراتيجية وذات القيمة المضافة، والسياسات والهياكل التنظيمية، بهدف تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

وقد اهتمت المؤسسات والشركات بتبني إعادة هندسة العمليات الإدارية وسعت من خلالها إلى تطوير أدائها الأكاديمي والإداري، ما يجعلها تحقق التمييز المؤسسي والذي يعبر عن تفوق المؤسسة في تلبية رغبات واحتياجات مختلفة للمتعاملين، وذلك من خلال تقديم مخرجات بكفاءة عالية.

فكل منهما سبب لحدوث الثاني وتطبيق أبعاد إعادة هندسة العمليات (التزام وقناعة الإدارة العليا وتمكين العاملين، تكنولوجيا المعلومات، الاتصال الفعال، الاستعداد للتغيير)، يساعد المؤسسة من بلوغ أهدافها ، ولذلك جاءت هذه الدراسة لمحاولة التعرف على دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق التمييز المؤسسي في المؤسسة الوطنية لأشغال الكهرباء- تقرت، ونظرا لكون أن إعادة الهندسة (الهندرة) تعد حاليا من أهم العناصر الأساسية لنجاح واستمرار وتطوير المؤسسات. لنجد أننا أمام إشكالية الرئيسية التالية:

إشكالية الدراسة:

تبعا لما جاء سابقا والمتمثل في معرفة العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والتمييز المؤسسي تم طرح الإشكالية التالية:

* طرح إشكالية الدراسة:

ما هو دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق التمييز المؤسسي في مؤسسة الوطنية لأشغال الكهرباء الكهريف- تقرت-؟

للإجابة على الإشكالية الرئيسية تطرقنا إلى تجزئته إلى أسئلة فرعية وهي:

1* ما مدى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية لدى مؤسسة الكهريف محل الدراسة ؟

2* ما مستوى التمييز المؤسسي لدى شركة الكهريف من وجهة نظر الموظفين؟

3* هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات وتحقيق التمييز المؤسسي؟

4* هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى للمتغيرات

الشخصية والوظيفية؟

5* هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول التمييز المؤسسي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية؟

ب: فرضيات الدراسة: بعد الاطلاع على الدراسات السابقة والأدب النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة، فقد تم صياغة فرضيات

الدراسة على النحو التالي:

1* يوجد مستوى مرتفع من إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية؛

2* يوجد مستوى متوسط من التمييز المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة؛

3* توجد علاقة ارتباطية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والتمييز المؤسسي لدي الإدارة العليا بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية؛

4* توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول إعادة هندسة العمليات الإدارية محل الدراسة الميدانية تعزى

للمتغيرات الشخصية والوظيفية؛

5* توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول التمييز المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية تعزى

للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

ت: مبررات اختيار الموضوع: تكمن مبررات اختيار هذا الموضوع ومحاولة معالجته إلى مبررات موضوعية وأخرى شخصية:

أولاً: المبررات الموضوعية:

* التعرف على إعادة هندسة لعمليات الإدارية التي تعتبر من أهم مرتكزات الإدارة الحديثة؛

* مدي قناعتنا بأهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية ودورها في تحقيق التمييز المؤسسي.

ثانياً: المبررات الشخصية:

* تناسب طبيعة التخصص مع موضوع الدراسة؛

* الميل الشخصي لدراسة هذا الموضوع للشعور بقيمته وأهميته في الوقت الحاضر والمستقبل؛

* تزايد الاهتمام بالأبحاث والدراسات المتعلقة بإعادة هندسة العمليات الإدارية ومدى تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية.

ث: أهداف الدراسة: نسعي من خلال هذه الدراسة إلى معرفة ما مدى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات في ظل

وجود أسباب وعوامل تستدعي ذلك، كما تنطلق أهمية الدراسة من أهمية الموضوع باعتبار أن إعادة هندسة العمليات الإدارية من

المفاهيم الإدارية الحديثة و المعاصرة التي مازال يجب دراستها من مختلف النواحي، حيث أنه يساهم في تحقيق التمييز المؤسسي بالنسبة

للمؤسسات التي تطبقها، وكذلك التوصل الى مجموعة من النتائج التي يمكن من خلالها بصياغة بعض التوصيات التي تساعد

أصحاب القرار

في المؤسسة على تطوير عملها وتطوير خدمات المقدمة، لترسيخ ثقافة تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات ومساهمتها في تحقيق التمييز المؤسسي.

ج: أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية العلمية:

- 1* أن هذه الدراسة تقدم إضافة منهجية جديدة للتعرف عن أهمية إعادة هندسة عمليات الإدارة للمؤسسات الجزائرية؛
- 2* تحديد أهمية إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) والتمييز المؤسسي بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة؛
- 3* أهمية المتغيرات المبحوث والمتمثلة في (الهندرة) إعادة هندسة العمليات الإدارية والتمييز المؤسسي في شركات الجزائرية والعوامل التي تؤدي إليها؛
- 4* تبيان أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات قصد تقديم توصيات بضرورة تبني إعادة هندسة العمليات الإدارية لتحسين من أداء المؤسسة محل الدراسة.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

- 1* توضيح أهم عناصر وخطوات أكثر أهمية في تحقيق تمييز المؤسسي؛
 - 2* تقديم جملة من التوصيات في ضوء الاستجابات التي ستتوصل إليها الدراسة والتي ستساهم في مساعدة متخذي القرارات.
- ثالثاً: حدود الدراسة: يكون نطاق الدراسة على النحو التالي:
- 1: الحدود المكانية: شملت الدراسة عينة من موظفين من شركة الكهريف الوطنية لأشغال العمومية الكهربية بمنطقة تقرت؛
 - 2: الحدود الزمنية: كانت فترة التربص ممتدة من (2022/04/25 إلى 2022/05/16) وقد تم توزيع الاستبيان على عينة من العمال من الإدارة العليا والكوادر في هذه الشركة، بينما بدأت بجمع البيانات والمراجع خاصة بالموضوع في شهر فيفري .
 - 3: الحدود البشرية: تم استهداف عينة غير عشوائية متكونة من الكوادر والعاملين بالإدارة العليا بالشركة الوطنية لأشغال الكهربية تقرت.

4: حدود الموضوعية: لقد تم التركيز في دراستنا على إعادة هندسة العمليات الإدارية كمتغير مستقل من خلال الأبعاد التالية: الاستراتيجية، التزام وقناعة الإدارة العليا، تمكين العاملين، الاتصال الفعال، تكنولوجيا المعلومات، الاستعداد لتغيير) وهو ما تناوله عدد من الباحثين، أما المتغير التابع وهو التمييز المؤسسي فتم تركيز على الأبعاد التالية: (التمييز القيادي، الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية) وهو ما تناوله عديد من الباحثين كذلك.

د: منهج البحث والأدوات المستخدمة: من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة، ولغرض الإلمام بمختلف جوانب الموضوع تم

استخدام المنهج الوصفي. وذلك بالمقابلة والاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، وتم استقاء الأسئلة من خلال الاعتماد على الدراسات

السابقة (عربية_ الاجنبية) في إعادة هندسة

العمليات الإدارية والتميز المؤسسي، وقد تم اعداد الاستبيان وفق لمقاييس ليكارث الثلاثي (موافق، محايد، لا أوافق). كما تم استخدام برنامج معالج الجداول (Excel2010). لمعالجة المعطيات التي تكون في شكل جداول ليترجمها إلى رسومات بيانية في أعمدة لتسهيل عملية الملاحظة والتحليل، بالإضافة إلى الاستعانة، من خلال التحليل الإحصائي SPSS (v25) الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية. مرجعية الدراسة: في هذه الدراسة تم اعتماد على مجموعة من المراجع لحل الإشكالية المطروحة، من أهمها:

مصادر الأولية: وتتمثل في جمع البيانات الأولية من خلال تصميم استبانة مخصصة لهذا الغرض ووزعت على مجموعة من عمال إدارة المؤسسة الوطنية لأشغال الكهربية_ كهريف_ تقرت ؛

مصادر الثانوية: وتتمثل في المجلات المحكمة، المقالات، رسالات ماجستير، دكتوراه، كتب.

ر: صعوبات البحث:

* عدم قبول المؤسسة تسليم العديد من الوثائق من طرف المؤسسة بداعي سر المهنة؛

* ضيق الوقت المخصص للمقابلة والضغط على المؤطر؛

* صعوبة استرجاع الاستبيانات؛

* الاختلاف الواضح بين المصطلحات الأكاديمية والمصطلحات المتعارف عليها فعليا في المؤسسات مما ألزمتنا بضرورة توضيحها في كل مرة.

ز: هيكل البحث: قصد الإلمام بأهم الجوانب الرئيسية للدراسة وقصد الإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات تم تقسيم الدراسة إلى مقدمة و فصلين، أحدهما نظري ولآخر تطبيقي حسب منهجية IMRAD كما يلي:

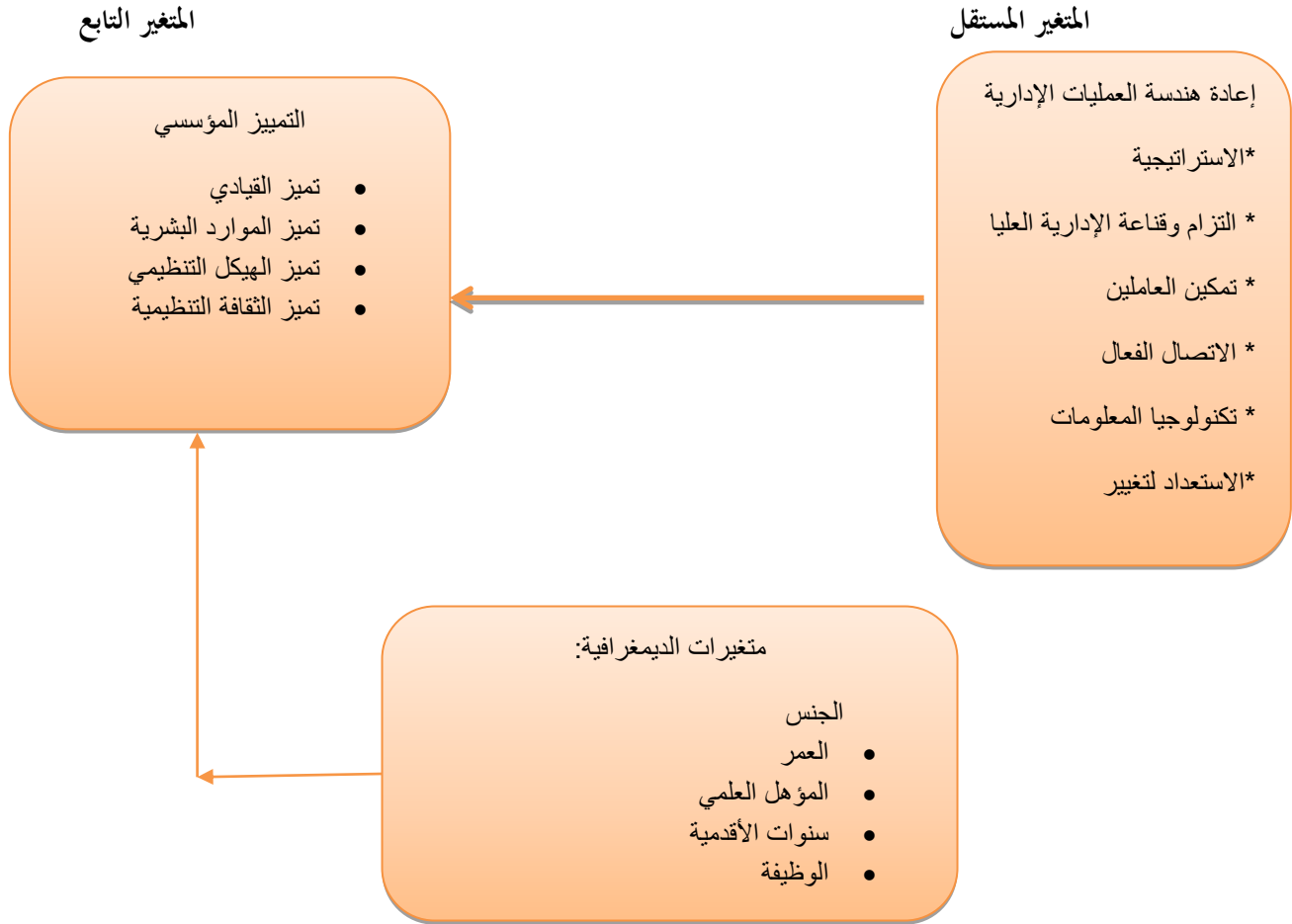
أولا: سنحاول في الفصل الأول التعرض الى: الجانب النظري من الموضوع والذي يتطرق إلى متغيري الدراسة والمتمثلين في إعادة هندسة العمليات الإدارية و التمييز المؤسسي، إضافة لاستعراض مجموعة من الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع دراستنا.

ثانيا: دراسة ميدانية إعادة هندسة العمليات الإدارية والتميز المؤسسي في مؤسسة الوطنية لأشغال الكهربية، سنحاول في الفصل الثاني التعرض لمبحثين أساسين هما:

*المبحث الأول: سيتم التطرق إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة؛

*المبحث الثاني: سيتم التطرق الى تحليل وتقديم النتائج.

هـ: نموذج الدراسة:



- يتكون نموذج الدراسة من المتغير المستقل: هو إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي ويشمل الأبعاد التالية:

- الاستراتيجية
- التزام وقناعة الإدارة العليا
- تمكين العاملين
- الاتصال الفعال
- تكنولوجيا الأعمال
- الاستعداد لتغيير

- المتغير التابع: هو التميز المؤسسي:

- التمييز القيادي
 - تميز الموارد البشرية
 - تميز الهيكل تنظيمي
 - تميز الثقافة التنظيمية
- المتغيرات الوسطية: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الأقدمية، الوظيفة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لدور إعادة
هندسة العمليات الإدارية في تحقيق التمييز المؤسسي

تمهيد:

يشهد العصر الحالي ثورة معرفية والتكنولوجية تجاوزت الحدود العالمية ببعديه الزماني والمكاني، مما أصبح يهدد الثقافة والحضارة، لقد أصبح تقدم الأمم والشعوب في عصر المعرفة مبنيا على صناعة العقل البشري القادر على التمييز والتكيف مع متطلبات عصر الجديد، الذي يمتاز بسرعة في وتيرة التغيرات.

ونضرا الى العصر الذي نعيش فيه يتسم بالسرعة في التغيير والتجديد، فإن المؤسسات ومنها الشركات بكل أنواعها أصبحت تحتاج اليوم لمراجعة الهياكل والأهداف السلوكية، حتي تقف من جديد وتستطيع بذلك تشخيص المشكلات وإعداد ما يلزمها من خطط استراتيجية وموضوعية، الأمر الذي يشكل مؤسسات الغد.

ومنه تعد إعادة هندسة العمليات الإدارية أو الهندرة، احد المداخل الإدارية الحديثة التي استعانت بها المنظمات لتحسين أدائها في تسعينات من القرن العشرين، وظهرت عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان (مايكل هامر وجيمس شامي) مفهوم إعادة الهندسة كعنوان لكتابهما "إعادة هندسة المنظمة" ومنذ ذلك الحين أحدثت إعادة الهندسة ثورة حقيقية في عالم الإدارة بما تحمله من دعوة إلى إعادة النظر بشكل جذري في جميع الأنشطة بهدف تحسين الأداء، وذلك على كل المستويات التصميم، التشغيل، وغيره من العمليات التي تدفع بالمؤسسة نحو أحسن مردودية وأحسن استغلال لتسيير مواردها المتاحة بهدف الرفع من القدرات التنافسية للمؤسسة.

ومن أبرز ما يميزها عن غيرها، التقليل من التداخل وتكرار أداء المهام، حيث تعمل إعادة هندسة العمليات على دمج المهام المتشابهة في دوائر مختلفة، وتحقيق التخصصية في أداء الموظفين من خلال الانتقال من موظف المهام المتعددة إلى موظف المهام المتخصصة، مما يضيف أداء نوعيا متميزا في الخدمة المقدمة، مما يجعلها تحقق التميزي المؤسسة في مجال نشاطها وإرضاء الزبائن العمال اتجاه تقديم الخدمة مما يكسبها ريادة مستمرة

وفي سبيل التوضيح سنتطرق في هذا الفصل بدراسة أدبيات النظرية لإعادة هندسة العمليات الإدارية والتميز المؤسسي في المبحث الأول مقسم إلى أولا: وتضمن إعادة هندسة العمليات الإدارية و ثانيا: تضمن التميز المؤسسي بحيث قسم إلى أربعة مطالب مجزئة إلى فروع والجزء الثاني مقسم إلى فروع. والمبحث الثاني خصص لدراسة أدبيات تطبيقية (دراسات سابقة) لإعادة هندسة العمليات الإدارية والتميز المؤسسي وعلاقتها بالدراسة الحالية.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لإعادة هندسة العمليات الإدارية والتميز المؤسسي

سنتطرق إلى مفاهيم العامة لكل من إعادة هندسة العمليات الإدارية والتميز المؤسسي من خلال تقسيم إلى مطالب وفروع كما يلي:

المطلب الأول: ماهية إعادة هندسة العمليات الإدارية

تتضمن الأساسيات من خلال الدراسات التي تعرض لها الباحثين الأكاديميين والمتخصصين في مجال إعادة هندسة العمليات الإدارية ولهذا سنتطرق لماهية إعادة هندسة العمليات ودوافع تطبيقها، وأبعاد قياسها والعناصر التي تقوم عليها بالإضافة لخطوات تطبيقها وذلك وفق التسلسل التالي:

الفرع الأول: نشأة ومفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية

سنتطرق في هذا الفرع إلى نشأة إعادة هندسة العمليات الإدارية ومفاهيمها من خلال وجهة نظر الباحثين

أولاً: نشأتها:

ظهرت الهندرة الإدارية في بداية التسعينيات وبالتحديد في عام 1990 عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان (مايكل و جيمس شامبي) وكانت التنمية بعد عام 1995 فهناك من يسميه الهندرة، وآخرون يسمونه الهندسة الإدارية والثالث يسمونه إعادة الهندسة والرابع يسمونه إعادة التصميم لكن مهما اختلفت التسميات إلا أنها تصب في قالب واحد، وجاء مصطلح الهندرة حديثاً ويقصد به البدء من الجديد أو مرة ثانية، وهذا يعني أن إعادة هندسة هو ذلك الأسلوب الإداري الجديد والحديث والذي يعني بالعمليات والأعمال التي يؤديها العاملون في المؤسسة.

ثانياً: مفاهيم إعادة هندسة العمليات الإدارية

- يعرف هامر جيمس و شامبي إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنها إعادة التفكير الأساسي، و إعادة التصميم بصفة جذرية و ثورية للعمليات بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليست هامشية تدريجية في المقاييس المعاصرة للأداء مثل: (التكلفة، الجودة، الخدمة، السرعة)، ويركز هذا التعريف على العناصر التالية:

1- أن يكون التغيير أساسي؛

2- أن يكون التغيير جذري؛

3- أن تكون النتائج جوهرية؛

4- أن يكون التغيير في العمليات؛

5- أن يعتمد التغيير على تقنية المعلومات؛

6- أن يعتمد التغيير على التفكير الاستقرائي وليس الاستنتاجي، (محبوب، استخدام إستراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين

جودة الخدمات المصرفية، 2013/2014)

ويري كل من مفلح ومصطفي وصبحي أن هي إعادة التصميم الجذري للنظم والعمليات الإدارية، وإعادة النظر في ثقافة الشركة وفي طرق العمل التي تتبعها، بهدف تحقيق فقرة نوعية خارقة للعادة في مستويات الأداء وخدمات العملاء، بما في ذلك زيادة الإنتاج وتقليل الفارق والاستجابة الفورية لمتغيرات الأسواق العالمية، واعتبار العنصر البشري أهم عناصر الإنتاج. فهي أداة لخفض التكاليف والمنافسة وتعميق لمفاهيم الجودة الشاملة وتفعيلها. (مفلح راتب، صبحي، و مصطفي، 1437/2016)

-ويرى الدكتور نور الدين مزهودة والاستاذة إهمان قرزه بأن إعادة هندسة العمليات هو أسلوب إداري يقوم على أساس إحداث تغييرات جذرية وليست طفيفة في مختلف العمليات الإدارية للمنظمة بما يساهم في تطوير أداؤها من حيث تخفيض التكلفة، تحسين جودة المنتجات والخدمات، السرعة العالية في أداء الأعمال. (الدكتور نور الدين و الاستاذة اسمهان، 2018)

ومن خلال التعاريف السابقة نجد أن: إعادة هندسة العمليات الإدارية هي إعادة التفكير وإعادة البناء والتنظيم العمليات و طرق العمل، ونظم العمل والعلاقات الخارجية التي من خلالها يتم خلق منفعة ذات قيمة والمساعدة لتحقيق تحسينات جذرية في الوقت و التكلفة والجودة ورضا العملاء عن منتجات والخدمات الشركة

الفرع الثاني: دوافع تطبيق إعادة الهندسة العمليات الإدارية

هناك عوامل أو قوي تدفع بالمنظمات إلى ضرورة تبني إعادة هندسة العمليات الإدارية وهذا يحدث بناء على التغيير السريع الإنجليزية 3Cs الذي يطرأ في بيئة العمال، وهي ما يطلق عليه:

Competitions، المنافسة change التغيير، Customers الزبائن

الزبائن: تعتبر فرص الابداع والابتكار في مجال تصميم المنتجات والاستجابة لحاجات ورغبات الزبائن من دواعي ومسببات تبني مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، فمع تغير شكل السوق العالمية من الانتاج إلى التسويق، حيث أصبح المستهلك يفرض رغباته ويحدد مواصفات السلع والخدمات التي يطلبها، ومواعيد استلامها وطريقة الدفع مما أدى بالمنظمات إلى القول أن نظم الانتاج غير مرنة وبالتالي ظهرت حاجة تلك المنظمات إلى إحداث تغييرات جذرية. (سعيدة، 2018/2017)

التغيير المستمر: بفعل إفرزات التكنولوجيا الحديثة، وتزيد الانفتاح على الاسواق العالمية، وتنشيط حركة الابداع وأصبحت دورة حياة المنتجات قصيرة مقارنة مع السنوات السابقة، وظهرت الحاجة الاستخدام إعادة هندسة العمليات الإدارية كأداة للتكيف والانسجام مع نسبة بالغة التعقيد. (محبوب، 2014/2013)

المنافسة: أن اشتداد حدة المنافسة وتعدد أشكالها، جعلت من المنتجات أنها تباع في الأسواق على أسس تنافسية متنوعة منها ما هو متعلق بالسعر أو الجودة أو الخدمات ما بعد البيع وهذا ما خلق فرص كبيرة وواسعة المجال للإبداع، وهذا ما أوجب ضرورة تبني إعادة هندسة عمليات في المنظمات لتتماشي مع المتغيرات التي تطرأ وتكيف معها باستمرار. (محبوب، 2014/2013).

الفرع الثالث: أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية

تكمن أهمية إعادة هندسة العمليات الادارية إلى تحسين العمليات الإدارية غير الفعالة، وتحسين الأداء لمواجهة المتغيرات والقوى العالمية، إحداث تغير جذري وسريع في المنظمات الأعمال، وتخفيض التكاليف وتحقيق سرعة إنجاز العمل، وتحسين الجودة والاستفادة من البيانات، ووضعها في قوائم واستخدامها، وتحديد الشكل والإطار المستقبلي للعملية الإدارية داخل المنظومة، وزيادة المنافسة الإيجابية بين العاملين وتحسين الاتصالات بينهم، وتقليل الوقت الضائع في العمليات الادارية، وإن تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية من شأنه تحقيق ادخارات واسعة في التكاليف والنشاط، وتحقيق تحسينات في خدمة المقدمة للعملاء، وتطبيق مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية تنتج عنه عدة فوائد تعود على المؤسسة مما يساعدها على العمل بكفاءة وفعالية والقدرة على مواجهة التحديات والتغيرات، ولقد تم تلخيص هذه الفوائد فيما يلي:

- 1- دمج الوظائف المتخصصة في وظيفة واحدة؛
- 2- تحويل الأعمال من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة ويترتب عليها مسؤولية مشتركة بين أعضاء فريق العمل؛
- 3- تساعد في زيادة استقلالية الأفراد في أداء المهام؛
- 4- التشجيع على التعلم بالإضافة إلى التدريب وذلك لتنمية المهارات وقدرات الأفراد وتوسيع مداركهم؛
- 5- تتم مكافأة الأفراد وتقاسم نتائج عملهم بناء على النتائج النهائية و بشكل جماعي؛
- 6- تعمل الهندرة على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، بحيث يصبح الأداء جيد والاهتمام بالعملاء من أولويات العاملين؛
- 7- تعطي الاستقلالية للعمال في اتخاذ القرارات دون اللجوء إلى المديرين؛
- 8- تنفيذ خطوات العمل لحسب طبيعتها وهذا الأمر يؤدي إنجاز العديد من الخطوات في وقت واحد، بالإضافة إلى تقليل الوقت بين خطوات العمل. (عبد الله سمير، 2015)

الفرع الرابع: أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية

هناك عوامل تساعد في نجاح عملية الهندرة وهذا من خلال توفر عدد من المتطلبات الأساسية والتي يمكن القول عنها العناصر الحاسمة لنجاح ونذكر منها:

***الاستراتيجية:** عند قيادة عملية إعادة الهندسة أوجب الاهتمام وتوظيف الطابع الاستراتيجي الان برنامج إعادة الهندسة يرتبط أصلا بالرؤية والأهداف الاستراتيجية للشركة.

إذ يعد الطابع الاستراتيجي مهم جدا فبرنامج إعادة هندسة العمليات الإدارية يجي أن يرتبط ارتباطا وثيقا بالرؤية والأهداف الاستراتيجية للمنظمة

* **التزام وقناعة الإدارة العليا:** يرتبط نجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بمدى اقتناع والتزام الإدارة العليا في المنظمة بضرورة تنبها، وهذا من أجل تحسين الوضع الحالي والوضع التنافسي للمنظمة وتظهر هذه القناعة في تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ البرنامج

***تمكين العاملين:** تعد إدارة الموارد البشرية عنصر مهم ومنه اوجب الاهتمام بعملية تمكين مما يؤدي إلى نجاح تطبيق إعادة الهندسة، ومن خلال الدراسات أوضحت أهمية العنصر البشري وهو العنصر الأساسي لتنفيذ إعادة هندسة والهدف الأساسي من تمكين العاملين هو الرفع من مستوي الرضا الوظيفي وتطوير العاملين ليصبحوا ذوا مهارات عالية وتقبل وتوظيف إعادة الهندسة.

***الاتصال الفعال:** يعتبر الاتصال أحد العناصر الأساسية المساعدة لتنفيذ إعادة هندسة، ولتبني التغيرات المصاحبة لها تحتاج المنظمة إلى عملية الاتصال بين جميع مستوياتها الادارية خلال تطبيق مراحل إعادة هندسة. وتشكل قناعة الموظفين في المراحل الأولية لتطبيقها أساس لتقبل الموظفين للتغيرات المرتبة على عملية التنفيذ ويعتمد ذلك بصورة جوهرية على قدرة الإدارة على تبني قنوات اتصال فعال ومستمرة مع اصحاب المصالح داخل المنظمة وخارجها، حيث تعتبر ضرورة لتحقيق الاستقرار التنظيمي عند الشروع في تطبيق إعادة الهندسة. (الدكتور نور الدين و الاستاذة اسمهان، 2018)

***تكنولوجيا المعلومات:** شهدت المنظمات في وقتنا الحالي تطورات متسارعة مما أدى إلى تبني تكنولوجيا المعلومات إذ تعد الوسيلة الحاسمة في بقاء المنضمت واستمرارها وقدرتها على مواجهة التغيرات، وتعد استخدام تكنولوجيا المعلومات كأداة لبناء عمليات جديدة بدلا من العمليات القائمة على النظام القديم .

وركز hamer في 1990 على أهمية الحاجة الاستخدام التكنولوجية المعلومات الحديثة لدعم تنفيذ عملية إعادة الهندسة ومن وجهة نظر الباحثين يمكن تحقيق ذلك من وركز خلال استخدام نموذج سجل العمال حيث تقوم المنظمة بإلغاء العمليات القديمة و المبدأ من الصفر، وصول إلى نموذج مثالي للعمليات.

***الاستعداد لتغيير:** يتضمن الاستعداد للتغيير الرغبة في عدم البقاء على الوضع الحالي وادخال تغييرات على الممارسات الأعمال والبناء التنظيمي حيث تتطلب إعادة الهندسة تغيير الثقافة التنظيمية القديمة التي يبني عليها العمل الحالي في المنظمة، إلى ثقافة تنظيمية جديدة ترتكز على المقومات الأساسية التي تتطلبها عملية التطبيق إعادة الهندسة.

المطلب الثاني: عموميات إعادة هندسة العمليات الإدارية

من خلال هذا المطلب سوف نتطرق إلى فروع كالتالي: عناصر إعادة هندسة العمليات الإدارية وخطوات ومراحل إعادة الهندسة والفريق القائم عليها وأخيرا أخطاء الشائعة والمتوقعة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية:

الفرع الأول: عناصر إعادة هندسة العمليات الإدارية

من خلال التعاريف السابقة لإعادة هندسة العمليات الإدارية يتبين أن جميعها تشترك في عدد من العناصر التي تميزها عن غيرها ومن هذه المفاهيم وأهم العناصر ما يلي:

أ- **إعادة التفكير الأساسي:** أي يجب التغيير في نسق التفكير ومنهجيته بالنسبة لقيادة المؤسسة على أن تراعي المبادئ التالية:

-التخلي عن الافتراضات المسبقة والتطلع الى الوضع الأفضل، ابتعاد عن المناهج و الأساليب القديمة في طريقة التفكير؛

-التخلي عن الأفكار الحالية والتقليدية والتطلع على ما يجب أن يكون من العمل أو ما تعرف بالعمليات الرئيسية في المؤسسة؛

- ب- إعادة تصميم العمليات:** تتم مبدأ إعادة الهندسة الإدارية بتركيزه على نظم، إذ يتم دراسة وهندسة العمليات بكاملها ابتداء من استلام طلب العميل إلى أن يتم إنجاز الخدمة المطلوبة، ولذلك فالهندرة تساعد على رؤية الصورة الكاملة للعمل، وتنقله بين الإدارات المختلفة ومعرفة الحواجز التشغيلية والتنظيمية التي تعيق العمل وتطيل من الزمن اللازم لتقديم الخدمة وإنهاء العمل؛
- ج- الابتكار والتجديد:** بخلاف المداخل الأخرى التي تركز على التحسين والتعديل الجزئي في مستوى العلاقات أو بإضافة شيء، وحذف آخر دون تغيرات كبيرة، فإن هذا الأسلوب يضمن ترك الوضع الحالي تماما، واتباعه أسلوب جديد تتوقع منه أن يحدث طفرة واسعة وشاملة ويحقق نتائج هائلة في نسبة تحسين الدخل والأرباح وزيادة الإنتاجية والتقليص من العمل؛
- د- الاستخدام الابتكار و لتكنولوجيا المعلومات:** تعتمد إعادة الهندسة الإدارية على الاستقرار والمتمثل في البحث عن فرص التطور والتغيير قبل بروز مشاكل تدعو للتغيير الجذري الذي يخلق أسلوبا إبداعيا في طرق وأساليب تنفيذ العمل
- هـ- إن يعتمد التغيير على تفكير الاستقرائي وليس الإنتاجي:** تعتمد إعادة هندسة العمليات الإدارية على الاستقراء والمتمثل في البحث عن فرص التطور والتغيير قبل بروز مشاكل تدعو للتغيير والتطوير. (سعيدة، 2018/2017)

الفرع الثاني: خطوات ومراحل تطبيق هندسة العمليات

تمر عملية إعادة الهندسة الإدارية بجملة من المراحل التي توضح كيفية إحداث التغييرات المطلوبة والمفيدة للمؤسسة، وفي ما يلي سوف نتعرض إلى أهم تلك المراحل:

- *مرحلة التخطيط والتحضير؛
- *مرحلة الرؤية أو إعادة التصميم؛
- *مرحلة الحل؛
- *مرحلة التحول.

المرحلة الأولى: الإعداد أو التحضير (التشخيص)

ويتم في هذه المرحلة بالأساس تحديد مجالات التطوير المستهدفة من خلال محاولة رصد اتجاهات الزبائن اتجاه المزيح التسويقي الموجه لهم، وتحليل أسباب عدم الرضا وتحولهم عن العلامة التجارية الخاصة بالمنظمة. وبعد ذلك يجب أن تحدد مستويات وجوانب التغيير اللازمة لتحقيق رضا العملاء لإعادة هندستها. (سعيد و علي مُجَد، 1998)

المرحلة الثانية: مرحلة التخطيط

بعد التعرف على مدى وفاء المنظمة بالتزاماتها نحو الزبائن، وبعد تحديد المجالات التي يمكن إدخالها لتطوير المزيح التسويقي الخاص بالمنظمة، يحدد القائمون عليها الأهداف العملية من إعادة الهندسة ويضعون خطة لذلك تعتمد بموجبها خرائط توضيحية للعمليات التي تؤديها المنظمة وتعطي لها مسميات محددة على غرار، عملية الشراء، التخزين، البيع، ويفترض أن تكون لهذه العمليات خرائط ولوحات، وينبغي في هذا الإطار تحليل هذه العمليات بدقة لفرز تلك الفعالة من تلك المعابة، ليتم الحصول

على نموذج عملياتي أفضل ارتكز بالأساس على: تكنولوجيا حديثة وتكنولوجيا المعلومات و تفكير ابتكاري، وللتوصل إلى المستوى العملياتي المستهدف من إعادة الهندسة الإدارية ، يفترض القيام بنوعين من التحليل داخلي وخارجي ثم الربط بينهما من خلال تحليل مزدوج ثنائي

المرحلة الثالثة: الرؤيا (إعادة تصميم العمليات)

تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل إعادة الهندسة وأكثرها صعوبة، وتستغرق وقتا وجهدا كبيرا وتشمل:

أولا: تحديد التعديلات اللازمة: المطلوب هو تحديد التغيير المطلوب إجرائه في العمليات المستهدفة، وتبرز هنا أهمية التدريب الذي يتلقاه العاملون قبل القيام بإعادة هندسة العمليات الإدارية، وتتجلى الأفكار الجديدة في مجال تعديل العمليات في الجوانب التالية:

* زيادة سرعة العمليات

* اختصار عدد الخطوات؛

* استبعاد الخطوات التي لا تضيف قيمة؛

* رفع مستوى جودة العملية.

وفي هذه النقاط يلتزم علينا الإشارة هنا إلى الاقتداء بالنماذج الناجحة في إجراء التعديلات اللازمة التي تساعد فريق إعادة الهندسة على التفكير الإبداعي وذلك بالتعرف على أفضل التطبيقات في منظمات متشابهة داخل نفس مجال الأعمال.

ثانيا: إعادة تصميم العمليات: من الأفضل طرح أكثر من بديل لتصميم العملية الجديدة، ويجب أن تحقق هذه البدائل الشروط التالية:

* أن تكون بمثابة رؤية مستقبلية للمشروع؛

* يمكن تحقيقها ضمن إمكانيات المؤسسة.

المرحلة الرابعة: الحل: وتهدف هذه المرحلة إلى تصميم حل يكون قادر على تحقيق الرؤية حيث تنقسم هذه المرحلة إلى نوعين: مرحلة التصميم الفني ومرحلة التصميم الاجتماعي. وما ينتج عن التصميم الفني تحديد مواصفات التكنولوجيا والمعايير والاجراءات والنظم وأما من ناحية مرحلة التصميم الاجتماعي تحديد الأبعاد الإنسانية والنفسية لمشروع الثورة الإدارية المضادة من خلال وصف وتنظيم الوظائف والسلم الوظيفي وتحديد الحوافز ونظام التدريب الجديد.

المرحلة الخامسة: التحول: وتعد هذه المرحلة هي المرحلة الأخيرة وتي تترجم بتطبيق التصميم الذي تم التوصل إليه وتنقسم إلى مهام وهي كالتالي:

* وضع الهندرة في شكل مصور: حيث يتم ترجمة التصميم إلى خرائط تدفق تحدد العمليات والزمن المستغرق؛

* تصميم النماذج: أي تصميمها في شكل مبسط ومتكامل مع عمليات التوقيع أو المراجعة؛

* تصميم الأدوات والتكنولوجيا: يتم تحديد دور الأدوات والمعدات والآلات؛

*وضع نظام على البرنامج: تعتبر أنظمة المعلومات وشبكات الاتصال أساليب جيدة ومعاونة لجعل الهندسة ذات تأثير جذري، ويجب الاستفادة منها؛

*تدريب وتحفيز العاملين؛

*تجربة النظام وذلك لمعرفة جوانب الضعف فيه؛

*التعديل النهائي للنظام: بعد معرفة نقاط الضعف يتم تعديل النظام للتوصل لصورته النهائية. (بوزغاية و بن قويتن، 2020/2019)

الفرع الثالث: عوامل إعادة هندسة العمليات الإدارية والأبعاد المؤثرة فيها والفريق القائم عليها

بالنظر إلى تطبيق إعادة هندسة عمليات مع بداية النصف الثاني من الثمانينات وتطورها في التسعينات وما بعدها، أعاد إلى الأذهان المراحل التي شهدت تغيرات في تاريخ تطور الإدارة والتنظيم وتوقعات المعاصرة أن الزمن القادم سيشهد إعادة التفكير شامل تلامس مبادئها.

الأول: العوامل التي تؤدي إلى إعادة الهندسة

سنتطرق في هذا المطلب إلى أهم العوامل التي تدفع المنظمة إلى تطبيق إعادة هندسة العمليات، وكذا الأبعاد التي تؤثر في إعادة هندسة العمليات.

1* دورة حياة إنتاج أقصر: أصبحت دورة حياة المنتج في الأغلب الصناعات قصيرة وهذا الاقتصار يدفع إلى الابداع والابتكار والتطوير بشكل أسرع، وأهم هو ايصال منتج جديد أو خدمة إلى الزبون أسرع، فالتطور السريع أصبح مصدرا ضروريا للتنافس.

2* الكثافة المعلوماتية: إن الاستخدام المتزايد للحسابات وقواعد المعلومات يسمح بخزن مقادير هائلة من المعلومات مما زاد حدو التنافس بين الصناعات فقد أصبحت المعلوماتية وسيلة لجذب زبائن جدد.

3* التكاليف الخفية لعدم الكفاءة: وتعاني منها المنظمات التي تتنافس في الصناعات البطيئة في عملية التغيير والتي تزداد نتيجة للسيطرة الرديئة والأخطاء في الإنجاز مما يتسبب في خسارة المنظمة لزبائنهم وفقدانها لسمعتها بين المنظمات، إذ تنبع التكاليف الخفية من عادات سيئة بإمكانها أن تقلل من الربح.

ثانيا: الأبعاد المؤثرة في عملية إعادة الهندسة: تعتبر إعادة هندسة العمليات نموذج جديد تتأثر وتؤثر في تغيير بعض الأبعاد منها البعد التنظيمي والبعد التكنولوجي والبعد البشري وهذا ما سيتم توضيحه في هذا العنصر:

1* البعد التنظيمي: هو نظام المهام وانسياب الأعمال وعلاقات السلطة وقنوات الاتصال التي تربط أعمال الأشخاص والمجموعات المختلفة في المنظمة مع بعضها البعض وهذا ما يسمى بالعلاقات والاتصال الرسمي، أما الغير الرسمي منه هو ما يتعدى إلى مجموعة العلاقات غير رسمية السائدة بين أعضاء المنظمة أي خار إطار العمل.

أما في حالة إعادة التنظيم يقوم الرئيس الإداري أو المنظم بتصميم هيكل تنظيمي بأفضل الأسس و القواعد التنظيمية، بحيث يجب أن يضع تصور في هذه العملية بأنه قد وصل إلى مرحلة الكمال وأن المنظمة ستبقى على ذلك الأساس إلى الأبد بدون تغيير، كما أن

إعادة التنظيم تعني إجراء الدراسة اللازمة لهيكل التنظيمي للمؤسسة وإجراء التغييرات عليه، لإزالة العيوب والنقاط الضعف منه، وأن عملية إعادة التنظيم هي عملية مستمرة متجددة لا تتوقف عند حد معين أو وقت معين، وتتضمن كل من:

تغيير الهيكلية: قد يتمثل في التغيير في تنظيم الرسمي للمنظمة، علاقات السلطة، طبيعة الوظيفة، إعادة توزيع الاختصاصات، إعادة تصميم خطوط الاتصال، نطاق الإدارة العلاقات بين الإداريين والاستشاريين تدخل في مجال التغيير الهيكلية وقد تلجأ المنظمات إلى إجراء تغيير شامل في بناءها التنظيمي كله وهو ما يطلق عليه إعادة التنظيم، وهناك نطاق آخر كتغيير العوائد والمكافآت أو تقييم أداء والرقابة، تغير طبيعة الوظيفة واستخدام تكنولوجيا عمل جديدة، وفي نفس الوقت يجب على المنظمة أن توضح استراتيجياتها ونوع العمل الذي تقوم به ومن هم زبائنها وما هي العمليات الأساسية التي تخلق قيمة لهم وإن لم توضحها فمن المحتمل أن تقوم المنظمة بإعادة هيكلة.

العمل بروح الفريق: من أهم الوسائل التي تساهم في نجاح العملية الإدارية هي فرق العمل ومن أبرز ملامح الإدارة الناجحة التي تحصل على الإنجاز وتحترم التخصص وتسعى إلى المزيد من المشاركة بينهما وبين أفراد الإدارات الأخرى، وحتى يتمكن الفريق من النجاح لا بد من أن تكون أهدافهم واضحة لجميع الأعضاء، فهو بمحطة لتوليد الطاقات الكامنة

2* البعد التكنولوجي: تعد تكنولوجيا المعلومات الداعم الاستراتيجيات العمل أصبح كأداة للتحريرات المتماثلة حيث أن تكنولوجيا المعلومات في العادة كانت أداة للتكلفة المنخفضة، و تغيير الجذري يدعم المنظمات للحصول على كفاء أعظم ومن ثم القدرة على المنافسة بشكل أفضل، وفي دراسة لـ "بارسون" قام بتحديد مستويات التأثير الثلاثة الإدارة المعلومات على عمليات العمل وهي:

المستوي الاقتصادي: غيرت وحولت المنتجات الصناعية والخدمات السوقية والإنتاج الاقتصادي؛

المستوي العلمي: أثرت على القوى التنافسية الرئيسية؛

المستوي الاستراتيجي: أثرت على استراتيجية العمل.

3* البعد البشري: الموظف والزبون هم أكثر أهمية وإفادة على الإطلاق ومن أجل ان تتم عملية إعادة هندسة العمليات يجب علينا أن نركز على إدارة الموارد البشرية فهي الطريقة المتبعة من طرف المنظمات العالمية الاختيار وتطوير وتقييم وتعزيز الموظفين لتحقيق نسبة الكاملة للقوى العاملة وإثراء أهداف الشركة وكذا التركيز على الزبون لحركة إدارة الجودة الشاملة وفي مجال إعادة هندسة العمليات الأننا ندرك أن العمليات هي وحدها من تضيف الجودة والقيمة للزبون، فهي مجرد إضافة للجودة أو القيمة لعملية غير كفاء من أجل إرضاء الزبون. (شاطري، 2018/2017).

ثالثا: الفريق القائم على إعادة هندسة العمليات الإدارية

يتعاون في عملية إعادة الهندسة عدد من العاملين المتخصصين بحيث يجب اختيار وتنظيم المختصين بتطبيق هذه العملية، وهذا هو أساس نجاح الجهود والأهداف المرتبطة بها، وعادة ما يتم تشكيل فريق للقيام بتطبيق إعادة الهندسة على نحو التالي:

قائد العملية: وهو المؤسس الذي يطلق مبادرة القيام بهذه العملية ويكون أحد المسؤولين من ذوي الصلاحيات الكافية لإحداث التغيير اللازمة في المؤسسة وتهيئة وإقناع الأفراد بقبول هذه التغييرات الجذرية التي تحدثها عملية إعادة الهندسة، وجعلهم يساهمون في الأفضل منافسيها وتوضيح الأسباب التي تدفعهم للتوجه نحو أتمته الأعمال، حيث يتبنى الأفراد هذا التغيير ويتقبلونه بل ويساهمون به.

وتكمن واجباته في الآتية:

تبنى فكرة إعادة الهندسة؛

يقوم بدعم المدير المسؤول (صاحب العملية) وفريق إعادة الهندسة؛

يختار المستشارين الخارجيين الذين تستعين بهم المؤسسة في إعادة الهندسة؛

يراقب تطبيق إعادة الهندسة؛

يقيم النتائج الحقيقية.

مدير المشروع: وهو أحد المسيرين في مستوى إداري أعلى، يتولى مسؤولية توجيه إعادة الهندسة في نطاق أقل من قائد العملية وعلى

مستوى محدد، فهو الشخص المسؤول عن تطبيقها في مجال معين أو عمليات محددة، أي ما يهيمه هو تنفيذ عملية التغيير على

العمليات التي تتبع إدارته. وتكمن مهمته في:

- اختيار أعضاء الفريق وتحفيزه؛
- تأمين الموارد اللازم لمراحل المشروع؛
- متابعة سير عمل فريق إعادة الهندسة؛
- تشجيع أعضائه على الإبداع والابتكار.

(بوزغاية و بن قويطن، 2020/2019)

الفرع الرابع: الأخطاء الشائعة والمتوقعة لتطبيق إعادة الهندسة

الفشل الحتمي في عمليات الهندرة ينتج عن الأخطاء الشائعة في عمليات الهندرة، لأن الهندرة عملية صعبة ومخفية دون شك، لذا فهي لا تحتاج إلى تردد ولا تقبل أنصاف الحلول، ومن أبرز هذه الأخطاء نذكر:

*محاولة إصلاح العمليات بدلا من تغييرها تماما؛

*التركيز على العمليات الإدارية وإعادة تصميم فقط؛

*القبول بالنتائج الطفيفة والتحسينات السخيفة؛

*محاولة إجراء عملية الهندرة من الأسفل إلى الأعلى؛

* تعيين شخص لا يفهم ما هي الهندرة لقيادة المعركة؛

*عدم تخصيص أي موارد لإجراء العملية. (سعيدة أرفيس؛، 2018/2017)

المطلب الثالث: ماهية التميز المؤسسي

من خلال هذا المطلب الخاص بالتميز المؤسسي سوف نتطرق إلى مجموعة من النقاط وفق ترتيب التالي نشأة وماهية التميز المؤسسي ومراحل تطور تمييز المؤسسي وفي الأخير خصائص التميز المؤسسي.

أولاً: مفهوم ونشأة التميز المؤسسي

تعريف التميز المؤسسي ينطلق من العديد من الكتب والدراسات والأبحاث ، وهذا التعدد يعكس أهمية المفهوم التي جعلت المداخل الإدارية المعاصرة تركز جهودها لتحديد مفاهيم التميز المؤسسي ، فمدخل الإدارة العلمية حدد مفهوم الكفاءة كأساس للتميز المؤسسي ومدخل العلاقات الإنسانية ركز على الحاجات الاجتماعية للعاملين ، وأضاف إلى قاموس التميز المؤسسي مصطلحات مثل ، العمل الجماعي، وفرق العمل ، وجودة الحياة، والمناخ، والثقافة التنظيمية، وقد تواصلت الجهود الإدارية بما في ذلك المداخل الإدارية المعاصرة التي حددت مفهوم الفاعلية الذي يركز على تحقيق أهداف المنظمة الكلية في ظل التغييرات البيئية المتعددة.

يعرف التميز المؤسسي بأنه سعي المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء.

وأشار (Pinar . Girard ، Nohria et..Al 2003: 43) إليه بأنه كل فعل أو نشاط لكل شخص يعزز ويقوي الإنجاز داخل المنظمة ويتضمن العديد من قوى العمل التي تشكل هيكل المنظمة.

بأنه تفوق المنظمات باستمرار على أفضل الممارسات العالمية في أداء مهماتها ، وترتبط مع عملائها ، والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل ، وتعرف قدرات أداء منافسيها ، ونقاط الضعف والقوة الخارجية بها والبيئة المحيطة ، وعليه ومن خلال استعراض التعاريف السابقة للتميز المؤسسي ترى الباحثة بأنه قدرة المنظمات على المساهمة بشكل استراتيجي ، بالتفوق في أدائها وحل مشكلاتها وتحقيق أهدافها بصورة فعالة ، تميزها عن باقي المنظمات. ويبين كذلك أن المنظمات التي تحقق التميز هي منظمات تتمم باتجاهات التطور بمعنى أنها تحاول معرفة مقدار تطورها لتحديد ما تريد أن تطوره وتبعد كل المصاعب التقنية التي تؤخر تنفيذ هذا التطور، ويعرف باسم عمر: التميز المؤسسي كذلك هو سعي المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء .

(باسم عمر، محمود اللوح، 2017)

ثانياً: مراحل تطور التميز المؤسسي: لقد شهد النصف الثاني من القرن العشرين تغير من المفاهيم الإدارية نتيجة تحولات حادة وعميقة في السوق. فمن التوجه بالإنتاج أصبح التوجه بالتسويق، ومن التركيز على الجمهور الخارجي إلى التركيز على الجمهور الداخلي، ومن التركيز على رأس المال المادي إلى التركيز على رأس المال الفكري .

وتسعى كثير من المنظمات نحو التميز، لكن القليل قادر على تحقيق هذا الهدف، ويعزى ذلك إلى إدارة تلك المنظمات التي لا تعي بشكل كامل متطلبات التميز، وبما أن التميز عبارة عن إطار منهج للتطوير من خلال مجموعة من المعايير، فقد تطورت هذه المعايير مع تطور علم الإدارة وظهور المدارس والمداخل الفكرية المختلفة

ففي عام 1950م قدم منهج الجودة كمبرار أساسي للتميز عن المنظمات الأخرى، والتي تبنتها اليابان وأنشأت في عام 1951م نموذج ديمينج، وخلال عشرين عاما من تطبيق النموذج تحقق نجاح الإدارة اليابانية، فكان للنهضة الصناعية اليابانية وتميزها عن الصناعة الأمريكية اثر في دراسة فلسفة الإدارة اليابانية، فظهرت على إثرها نظريات تنتقد الفكر الإداري الغربي حتى أدلامت كثير من المنظمات الغربية أن واقع الجودة هو خيار استراتيجي للتميز ثم انتقل التركيز من جودة الخدمات التي تتميزها من طرح الأمريكيان (Porter & Weterman) في عام 1982م كتابهما بعنوان البحث عن التميز استنادا إلى بعض المفاهيم فان المنظمات المتميزة تعتمد في نجاحها على البشر بشكل أساس من خلال الاهتمام بالعملاء والإبداع والقيادة التي تعتمد على الإدارة.

وبرزت الحاجة إثر ذلك إلى إيجاد صيغة تؤكد لإدارة المنظمات العامة والخاصة وعمالها أن ما تقدمه من خدمات تتم وفقا لمعايير التميز، واتجهت جهود علماء الإدارة إلى تحديد مفاهيم ومعايير الأداء المتميز للوصول إلى النموذج الأمثل لتميز الأداء الذي يحقق التوازن في الرضا بين مختلف الجهات ذات العلاقة عن طريق اتباع منهج التحسن المستمر.

واستنادا إلى ما سبق فإن التميز يعتبر مرحلة لما بعد الجودة باعتبار المعايير والصفات الفريدة التي تتطلب من المنظمة تحقيقها للوصول لمستوى التميز، وتبقى هناك علاقة ارتباط بين معايير التميز والجودة حيث يشترك المفهومين في عدد من المفاهيم الرئيسية المشتركة بينهما كالقيادة والتركيز على العميل والتحسين المستمر... إلخ فلا يمكن تحقيق معايير التميز بدون أن يسبقه تحقيق معايير الجودة (باسم عمر محمود، اللوج، 1439/2017، صفحة 24/23).

ثالثا: خصائص التميز المؤسسي

تتمتع المنظمات التي تحقق تميزا، بمجموعة من الخصائص المهمة وهي:

1- قبول الأعمال الصعبة: إذ أن قبول الأعمال الصعبة يعد من أهم مصادر التميز المؤسسي، حيث فرصة للنمو والتعليم السريع للمنظمات، وتحسين العمليات وبدء العمل من الصفر.

2- توفر القيادة الكفؤة: إذ أن القيادة الكفؤة، لها دور بارز في تحفيز التميز والتشجيع عليه.

3- تحمل المصاعب: فالمصاعب توضح مستويات قدرة المنظمات، إذ أن ارتكاب الأخطاء، وتحمل المنظمة للالتزامات ومواجهتها، يسهم في صقل قدرات المنظمة وتميزها.

4- الخبرات البعيدة عن العمل: إن المنظمات المتميزة يتوفر لديها الخبرات خارج نطاق العمل، وبالتحديد خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص، لاكتساب التميز في الأداء؛

5- برامج التدريب: إن النظام المعياري السائد في المنظمات لأنشطة التميز في الأداء تكون أهميته أقل بالنسبة لما يتم تعلمه مباشرة من الفرص التدريبية التي تعزز من تميز المنظمات؛

6- الدقة: ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بها، من خلال اختيار أفضل الأساليب لتأدية المهمات ، وبناء مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المنظمة؛

الفرع الثاني: أساسيات تمييز المؤسسي

يتضمن الفرع الثاني أهمية التمييز المؤسسي وأبعادها ودواعي تحقيق التمييز المؤسسي وتكاليف المتعلقة بتحقيق التمييز المؤسسي.

أولاً: أهمية التمييز المؤسسي

من خلال تحقيق معدلات التغيير السريعة، وتحقيق المنافسة غير المحدودة، وحفظ المكان والمكانة التنظيمية (القوى البشرية، والثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي) ثم تنامي الشعور بالجودة، والقدرة على توظيف التكنولوجيا في المعلومات والإبداعات ويمكن بيان أهمية التمييز المؤسسي في المنظمات كما يلي:

1* المنظمات بحاجة إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها؛
2* المنظمات بحاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية مثل من الذي يجب ترقيته؟

ومن الموظف الذي يتسم بروح الإيثار والمبادرة والتميز في الأداء؟

3* المنظمة بحاجة إلى تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء المديرين أو الموظفين، حتى يتمكنوا من المساعدة في جعل المنظمة أكثر تميزاً في الأداء قياساً مع المنظمات المنافسة؛

4* المنظمة بحاجة إلى توفر المهارات اللازمة لصانع القرار سواء كان فرداً أم جماعة؟ والتمتع في حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المنظمات؛

وهكذا نجد أن التمييز المؤسسي ضرورة من ضرورات التطور الإداري لرفع مستويات الأداء من خلال تطوير مهارات وقدرات العاملين ، وأعضاء الهيئة الإدارية في المنظمة، إذ أن تطوير مهاراتهم وقدراتهم، يتطلب وجود تنظيم فعال تسوده روح الفريق، والابتكار، والمبادأة، والمنافسة بحيث يشعر كل فرد من الأفراد العاملين بأن المنظمة ملكاً له، إن هذا الشعور يدفع العاملين إلى بذل طاقاتهم وجهودهم كافة وإعطاء كل ما لديهم من أجل تميز المنظمات ونجاحها. (علاق، سارة، 2020)

ثانياً: أبعاد التمييز المؤسسي

تسعى جميع المنظمات على اختلافها إلى الوصول إلى التميز التنظيمي، فهو يعبر عن قدرة المنظمة في التفوق على المنافسين من خلال اقتناص الفرص، وكذا تجنب المخاطر والتهديدات ووضع الحلول الوقائية المناسبة لها، وذلك من خلال عمليات التخطيط المدروسة والمبنية على منهجية علمية دقيقة، مما يتطلب من الإدارات العمل من أجل تعظيم الاستفادة من الأدوات والوسائل

التكنولوجية الحديثة للارتقاء بمستوى الأداء في المنظمة. لكن تحقيق التميز التنظيمي وفق المعايير العالمية يتطلب معرفة أهم الأبعاد التي يشملها هذا المتغير، وقد فصل في هذه الأبعاد ويرى أنها تشمل: (تميز القيادة، وتميز المرؤوسين، تميز الاستراتيجية، تميز الهيكل التنظيمي، وتميز الثقافة التنظيمية). و بعد الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة قمنا بالاعتماد على مجموعة من الأبعاد الخاصة بالتميز التنظيمي و هي: (تميز الموارد البشرية، تميز الاستراتيجية، تميز الهيكل التنظيمي، وتميز الثقافة التنظيمية) و التي تم اعتمادها في مكونات نموذج الدراسة الحالي

التميز من خلال الموارد البشرية يعتبر المورد البشري أعلى أصل مستدام في أي منظمة وأهم مورد يجب على المنظمة الاستثمار فيه، فهو يعتبر بمثابة مفتاح التميز التنظيمي سواء تعلق الأمر بالقيادة أو المرؤوسين، حيث أن نجاح أو فشل المنظمات في بيئة تنافسية يتوقف بشكل أكبر من ذي قبل على رفع نسبة الأفراد المتميزين "النجوم" في المنظمة، لذا يتوجب على المنظمة أن تحرص على المحافظة على المتميزين فيها لأنهم محور تميزها وأساس ثباتها في السوق، ويمثل التميز من خلال المورد البشري درجة اتصاف العنصر البشري في المنظمة بالحماس المتميز في تأدية مهامهم، و بامتلاكهم قدرات عقلية وإمكانات إبداعية متميزة تساعدهم على تخطي العقبات التي تواجههم دوغما تدمر، وبالشكل الذي يعزز من إمكانية تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة.

التميز من خلال الهيكل التنظيمي إن الهيكل التنظيمي لا يعتبر غاية أساسية بالنسبة للمنظمة، بل يعد أحد أبرز الوسائل الإدارية التي تستخدم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية لها، ووفق رؤية شاملة ومتكاملة للتفاعلات البيئية السائدة، فهو يكتسي أهمية كبيرة في حياة أي منظمة، ويعتبر الوسيلة الوحيدة والفعالة لتحقيق الانسياب الدقيق والمنظم للأوامر، لذلك يتطلب تصميمه الاستناد على أسس علمية تراعي خصوصية المنظمة كحجمها وطبيعة نشاطها وغيرها. (صياحي, الأخضر؛)

يعبر التميز من خلال الهيكل التنظيمي عن قدرة الإطار الهيكلي للمنظمة على ربط أجزاءها وتحديد العلاقات بين مختلف المستويات والإطار الإداري، وكذا توضيح خطوط السلطة والمسؤولية بدقة مما يؤدي إلى إيجاد بيئة عمل مناسبة، تساهم في تحقيق درجة عالية من التطابق والموائمة بين هيكلها التنظيمي وأهدافها، مما يحقق الانسجام بين مختلف الوحدات والأنشطة، بعيدا عن التداخل والازدواجية في الوظائف والمهام

كما أن للهيكل التنظيمي تأثيرا كبيرا على انسجام الأفراد والجماعات في المنظمات، فإذا كانت العمليات التنظيمية تسير بشكل مدروس بعيدا عن التداخل والازدواجية في الوظائف يقل الصراع داخل المنظمة وتزيد معنويات وحافزية العاملين نحو الإنجاز، بالإضافة إلى التقليل من القرارات الخاطئة مما ينعكس على انخفاض النفقات، مما يساهم وبشكل كبير في بلوغ المنظمة مستويات كبيرة من التميز إذا ما قورنت بمنظمات أخرى تنشط في نفس المجال.

التميز من خلال التمييز القيادي تعتمد جميع المنظمات خلال نشاطها على تبني استراتيجية واضحة تحدد من خلالها منظمة توجهها الطويلة الأمد لبلوغ أهدافها، كما أن لكل منظمة استراتيجية وفلسفة معينة تميزها عن باقي المنظمات، تعتبر بمثابة الدليل إلى بلوغ الريادة والتميز التنظيمي.

يقصد بالتميز من خلال الاستراتيجية درجة تميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، وتفاعلها كخطة موحدة شاملة ومتكاملة ترتبط مزايا المنظمة بقدرتها الاستراتيجية على مواجهة التحديات البيئية. كما أن تميز المنظمة يتطلب تحديد التوجهات الاستراتيجية ووضعها موضع التنفيذ، وتحديد المنافع التي يمكن أن تعود على المنظمة عند تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

إذن فتميز المنظمة يتم من خلال صياغة الاستراتيجية وتطبيقها وتقويمها باعتبارها منهجية أو أسلوباً شاملاً يتضمن مجموعة من القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء التنظيمي المتميز طويل الأجل. إن غاية فكر الإدارة الاستراتيجية هو تحقيق وضع استراتيجي أو مكانة استراتيجية متميزة، حيث تسعى كل منظمة، بالرغم من الاختلاف في أحجامها وأنشطتها وأهدافها، إلى البقاء والتميز وهذه الأهداف لا تتحقق بمعزل عن وجود إدارة استراتيجية، كونها الوسيلة الرئيسية في سبيل تحقيق ذلك. ويكمن الفرق بين المنظمات المتميزة والمنظمات الفاشلة في اعتماد الأولى على الإدارة الاستراتيجية، كما تبرز أهمية الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال من خلال قدرتها في رسم غايات المنظمة وأهدافها وتحديد التوجهات طويلة الأمد لبلوغ هذه الأهداف في مدى زمني ملائم وفي بيئة تتسم بالسرعة وعدم التأكد، والقيام بمتابعة وتقييم التنفيذ ومدى التقدم نحو الأهداف، وتكمن أهمية الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في مايلي:

- 1* التقليل من حالة عدم التأكد البيئي المحيط بالمنظمة، خصوصاً في ظل التسارع الكمي والنوعي في البيئة الخارجية؛
 - 2* تدعيم المركز التنافسي وتحديد الأولويات النسبية عند التنافس، حيث تدعم الاستراتيجية قدرة المنظمة على مواجهة الظروف التنافسية الشديدة، والاستفادة من استخدام مواردها المادية والفنية والمالية لتحقيق التميز التنظيمي؛
 - 3* تخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة، حيث تساهم الاستراتيجية في وضع خطط طويلة الأمد للحصول على المواد الأولية من مصادرها، واستخدام الموارد المتاحة بطريقة تتلاءم واحتياجات المنظمة لأجل مواجهة التناقض الحاصل في الموارد الطبيعية؛
 - 4* تسنأهم عمليات الإدارة الاستراتيجية فني دعم التفكير الاستراتيجي للمنظمة، وتنمية عادات التفكير في المستقبل؛
 - 5* توفر الإدارة الاستراتيجية فرص المشاركة لجميع المستويات الإدارية في تخطيط وتنفيذ أهداف المنظمة؛ كونها منظومة متكاملة لاتخاذ القرارات استراتيجية مستقبلية؛
 - 6* الاستجابة للفرص والتهديدات الخارجية وكذا تحديد نقاط الضعف والقوة الداخلية لتحقيق التميز التنظيمي
- تتضمن انتقاء أفضل الخيارات المتاحة للمنظمة، فضلاً عن استجابتها للتحديات التي تواجه منظمات الأعمال من جهة، واغتنام الفرص المتاحة من جهة أخرى، نحو تحقيق التميز التنظيمي. (أبو بكر، سالم، 2012)

التميز من خلال الثقافة التنظيمية: يتضمن التميز من خلال الثقافة التنظيمية، تميز قيم ومعتقدات الأفراد ذوي النفوذ في المنظمة وتشتمل على عناصر (الانفتاح، التعاون، الثقة، الأصالة، النشاط القبلي، الاستقلال ومواجهة المشكلات) حيث تؤثر الثقافة التنظيمية على مستوى أداء وانجاز الجماعات والمؤسسات، الأمر الذي يحدد نجاح وتميز المنظمة ككل بشكل كبير، فالمنظمة التي تمتلك ثقافة

ضعيفة أو سلبية سوف تواجه الفشل على الأمد البعيد بغض النظر عن نوعية وجاذبية النشاط الذي تقوم به، وبالمقابل فنن الثقافة التنظيمية المتميزة تتضمن دينيم ومعتقدات ومبادئ مشتركة بين أعضاء التنظيم، تجعل عملية الاتصال أسهل، ويتم عنها مستوى أفضل من التعاون والالتزام وتبسيط لعملية اتخاذ القرار، مما يدفع بالمرؤوسين نحو تحقيق أهداف المنظمة واتباع معايير تحقيق التميز التنظيمي. (أبو بكر، سالم، 2012)

ثالثاً: دواعي تحقيق التميز المؤسسي: وبمناقشة أهم الأسباب تحقيق التميز المؤسسي فقد حددت بصفة عامة كما يلي:

***التغيرات البيئية السريعة:** حيث يعتبر التغير من أهم العوامل التي تتعامل معها المؤسسات في الوقت الحالي، لكون البيئة نقطة البداية، إضافة إلى اعتبار بيئة الأعمال المصدر الأساسي للحصول على موارد المؤسسة مثل المواد الخام، رؤوس الأموال، العمالة والمعلومات عن السوق؛

***المنافسة المفتوحة:** والتي يمكن وصفها بأنها منافسة بلا حدود، فالأسواق أصبحت مفتوحة بدرجة غير مسبوق، والمستهلك يتمتع بحرية الانتقال إلى الأسواق، بدلا من انتقال الأسواق إليه، مما فرض على المؤسسات ضرورة أن تواجه نوعا جديدا من المنافسة علاجها التميز في أداء المؤسسة؛

***حفظ المكان والمكانة:** يساعد التميز على حفظ مكان المؤسسة ومكانتها، فالمكان يجسد القدرات الذاتية للمؤسسة ذاتها، أما المكانة فتعكس الموقع التنافسي المتميز للمؤسسة بين بقية المؤسسات العاملة في نفس المجال أو الصناعة، والتأكد من قدرة المؤسسة على تحقيق ميزة منافسة لا بد أن تفارق المؤسسة بين أداؤها وأداء المؤسسات المنافسة؛

***تنامي شعور بالجودة:** لقد تفاعلت كل المتغيرات السابقة لتضع على المؤسسات الحالية مسؤولية البحث عن الذات ومحاولة التميز على المؤسسات المنافسة، على أن التميز يحقق للمؤسسة الاستقرار ويضعف من فرص بقائها واستمرارها بشكل أكبر بكثير من تلك المؤسسات التي وضعت التميز في مؤخرة قائمة أولوياتها؛

***تكنولوجية المعلومات:** يمكن أن تعرف على أنها الأساليب أو العمليات التي يمكن من خلالها تحويل الجهد البشري والمعرفة ورأس المال والمواد الخام إلى منتجات تامة الصنع أو خدمات، وبالتالي فإن كل المؤسسات تعتمد على التكنولوجيا بغض النظر عن كونها مؤسسة إنتاجية أو خدمية، تهدف أو لا تهدف إلى تحقيق الربح كبيرة أو صغيرة.

(باسم عمر محمود، اللوج، 2017/1439، صفحة 27)

رابعاً: تكاليف التميز المؤسسي:

لم يعد التميز أحد الخيارات المطروحة أمام المنظمات، بل حتمية فرضتها العديد من الظروف والقوى الخارجية، حتى أصبح التميز ومتطلباته في مقدمة الأهداف والأولويات التي تسعى العديد من المنظمات إلى تحقيقها في بيئة تنافسية متغيرة وعلى الرغم من أن تكلفة التميز قد تكون عالية إلا أن تكلفة عدم التميز بالتأكيد أعلى. وهي في هذه الحالة تعني القضاء التام على مستقبل المنظمة، ويمكن تقسيم تكاليف التميز على نوعين من التكاليف هما:

1- تكاليف مباشرة، وتتضمن:

- تكاليف الوقاية: كتكاليف التخطيط والرقابة والتحقق والمراجعة والتدريب؛
- تكاليف التقييم: كتكاليف الفحص والتقييم وكتابة تقارير الأداء؛
- تكاليف الفشل: منها الداخلية كالتلف والهلاك وإعادة التصنيع، والخارجية كتكاليف علاج شكاوي العملاء واسترداد الأموال؛

2-: تكاليف غير مباشرة، وتتضمن:

- تكاليف فقد العملاء؛
- تكاليف تقلص الحصة السوقية للمنظمة؛
- تكاليف ضمان السلع؛
- تكاليف عدم القدرة على تعظيم الاستفادة من قدرات وطاقت ومهارات العاملين؛
(باسم عمر محمود، اللوح: 1439/2017، صفحة 28)

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة) المتعلقة بإعادة هندسة العمليات الإدارية والتميز المؤسسي

في هذا المبحث الأدبيات ذات الصلة بموضوع الدراسة، حيث قام بمراجعة الدراسات الميدانية العربية والأجنبية منها، التي تهتم ب
موضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية والتميز المؤسسي وفيما يلي بعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية

المطلب الأول : الدراسات السابقة باللغة العربية والاجنبية

تم ترتيب دراسات السابقة حسب المتغيرات الدراسة:

أ-الدراسات الأجنبية باللغة العربية:

- 1- مرام إسماعيل الأغا، دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية "المندرة" في المصارف في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسلامية، غزة، أكتوبر، 2006، هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، ومعرفة مدى توفر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الوزارة، وأثرها على تحسين الأداء الإداري.
ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من 167 موظف من رؤساء الأقسام ومدراء الدوائر في الوزارة، حيث تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.
وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها ما يلي:

-تتوفر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة بنسبة 59.50%، وهذا يعني توفر الحد الأدنى من تلك المتطلبات والمتمثلة في (الاستراتيجية، التزام وقناعة الإدارة العليا، تكنولوجيا المعلومات، الاتصال، تمكين العاملين، الاستعداد لتغيير)، ولكن تلك متطلبات بحاجة إلى الدعم والتعزيز.

- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=05.0$ بين تطبيق مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة بين تحسين الأداء الإداري من خلال تحسين (جودة الأداء، تبسيط العمل، حجم الأداء، سرعة الإنجاز، كفاءة الأداء).

2 - دراسة أسماء النور، أثر خصائص المنظمة المتعلقة في تحقيق التميز المؤسسي "دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الوسط، الاردن 2010.

هدفت هذه الدراسة إلى: الكشف عن أثر خصائص المنظمة المتعلقة (التعليم المستمر ، الحوار ، وفرق العمل ، والتمكين ، والاتصال والتواصل) في تحقيق التميز المؤسسي (القيادة ، الموارد البشرية ، والعمليات والمعرفة ، والتميز المالي) في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وقامت الباحثة بتصميم استبانة شملت (50) فقرة وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة ، وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وتكونت عينة الدراسة من (194) من وموظفي الوزارة حملة البكالوريوس فما فوق توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها:

* أن مستوى امتلاك خصائص المنظمة المتعلقة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية (التعلم المستمر، والحوار ، وفرق العمل ، والتمكين ، والاتصال والتواصل) كان متوسط.

* أن مستوى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية (التميز القيادي، والتميز بالموارد البشرية، والتميز بالعمليات، والتميز المعرفي، والتميز المالي متوسط).

* وجود تأثير ذي دلالة معنوية لخصائص المنظمة المتعلقة في تحقيق التميز المؤسسي بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية عند مستوى الدلالة (0.05).

* وجود تأثير معنوية لخصائص المنظمة المتعلقة (الحوار، وفرق العمل، والتمكين، والاتصال والتواصل) بتحقيق التميز القيادي والتميز بالموارد البشرية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية .

4- دراسة حسن، عبد المحسن أحمد حاجي، 2010، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي " دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، بعمان رسالة جامعية ماجستير جامعة شرق الوسط

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية ، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (40) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (253) مفردة ، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. وتم

استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، ومنها تحليل الانحدار البسيط والمتعدد، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

* وجود أثر ذي دلالة معنوية للاستقطاب والتعيين في تحقيق التميز القيادي وجود الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية.

* وجود أثر ذي دلالة معنوية للتدريب والتطوير في تحقيق التميز القيادي وجود الخدمة عند مستوى الدلالة (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية.

* وجود أثر ذي دلالة معنوية لتقييم الأداء في تحقيق التميز القيادي وجود الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية.

* وجود أثر ذي دلالة معنوية للتعويضات في تحقيق التميز القيادي وجود الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية.

5/- دراسة هيفاء راشد راكان الدغمي " أثر التمكين الإداري في التميز المؤسسي " وزارة الشباب في محافظة الزرقاء أطروحة دكتوراه كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية القسم الإدارة العامة الأردن 2019 .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري في التميز المؤسسي ، وتضمنت الدراسة عناصر المتغير المستقل والمتمثلة بمتغيرات التمكين الإداري (تفويض الصلاحيات ، والتحفيز ، والتدريب ، والمشاركة في اتخاذ القرار والاتصال الفعال)، احتوت المتغير التابع متمثلاً بالتميز المؤسسي . تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة الشباب في محافظة الزرقاء ، وقد اعتمدت الباحثة علة أسلوب الحصر الشامل ، وقد استخدمت الاستبانة وسيلة للحصول على البيانات ، تم توزيع الاستبانة على العاملين في الوزارة بمختلف مستوياتهم الإدارية ، وبلغ عدد الاستبانات الموزعة (110) استبانات ، وكانت عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (106) استبانات ، وقد استخدم عددا من الأساليب الإحصائية منها : الأساليب الوصفية ومعاملات الارتباط واختبار الانحدار الخطي المتعدد.

توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لثلاثة متغيرات للتمكين الإداري ، والمتمثلة ب(تفويض الصلاحيات والتدريب ، والاتصال الفعال) في التميز المؤسسي في وزارة الشباب في الأردن ، بينما باقي المتغيرات الأخرى لن تؤثر في التميز المؤسسي وأوصت الدراسة بضرورة قيام الجهات ذات العلاقة في وزارة الشباب بتعزيز التمكين الإداري والمتمثلة في : ب(تفويض الصلاحيات والتدريب ، والاتصال الفعال)، نظراً لأنها الأكثر تأثيراً في التميز المؤسسي في الوزارة ، وضرورة الاهتمام بمتغير التحفيز نظراً لحصوله على المرتبة الأخيرة في التأثير في التميز المؤسسي.

6-دراسة خليفة علي الشروقي تأثير إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين " بحث مقدم للأكاديمية الملكية للشرطة ، كلية تدريب الضباط قسم الدراسات العليا ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية والأمنية 2018.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين ، حيث استخدم الاستبيان كأداة لدراسة ، وقدم 100 استبانة داخل وزارة الداخلية محل الدراسة ، كما استخدم الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 5 لتحليل بيانات الاستبانة حيث توصلت الدراسة إلى:

* وجود مستوى عال من التميز المؤسسي سواء من ناحية التميز في القيادة ، أو التميز في تقديم الخدمة .

* أظهر التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة أن تدريب الموارد البشرية في داخل وزارة الداخلية في مملكة البحرين ، هي الممارسة الأكثر أهمية بالمقارنة مع العوامل الأخرى المفحوصة في هذه الدراسة ، وهي على الترتيب: استقطاب الموارد البشرية وتعيينهم، والحوافز.

* أظهر التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة أن تحفيز الموارد البشرية احتل الترتيب الثالث من حيث التقييم وبمستوى متوسط وفقا لانطباعات أفراد العينة ، وهي ما يعني أن هنالك مجالا واسعا لتحسين هذه الممارسة .

ب : الدراسات محلية بالغة عربية:

1* قاسمي كمال، إعادة هندسة نظم إدارة الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر 2010.

هدفت هذه الدراسة إلى: دراسة إمكانية تأهيل نظم الجودة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لبلوغ مستويات إدارة الجودة الشاملة، وذلك باعتماد على إعادة هندسة العمليات كمدخل تغييري. ولتحقيق هذا الهدف بمناقشة النظرية للبحث التي احتوت المقاربات الثلاثة: إدارة التغيير التنظيمي، إعادة الهندسة وإدارة الجودة الشاملة من الفصول الثلاثة الأولى، وحاول الباحث إمكانية تحقيق هذه الإشكالية في الميدان من خلال اختيار عينة تشكلت من 30 مؤسسة صغيرة ومتوسطة وتزاول نشاطها بالمناطق الصناعية لولاية برج بوعريج، وذلك بالتركيز على فئة الإداريين دون العاملين باعتبار أن الفئة الأولى هي التي تبادر بصناعة القرارات التغيرية وتبنيها. وقد اعتمد الباحث لتحقيق هذا الغرض الاستبيان كأداة أساسية. ولتمكين الحصول على نتائج ذات دلالة اعتمدنا الأسلوب الإحصائي من خلال جملة من المؤشرات على غرار: المتوسطات، اختبارات ستودانت، فيشر وشفيه.

وقد توصلت الدراسة إلى: تحقيق جزء مهم من الفرضية العامة، حيث اتضح أن هناك استعدادات مقبولة لدي العينة المدروسة من الإداريين لتبني معظم مرتكزات إدارة الجودة الشاملة، ولكن من خلال اعتماد مدخل تغييري تدريجي غير جذري في المؤسسات محل الدراسة.

2* الدكتور نور الدين مزهودة وأستاذة اسمهان قرزه، دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، 2018(entp)

هدفت هذه الدراسة إلى: إبراز دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسة الوطنية لأشغال الآبار، وذلك من خلال البحث في عاقبة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والتميز المؤسسي، وقد تمثلت عينة الدراسة في الأفراد العاملين في مختلف المصالح التابعة للمؤسسة، واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي لإبراز المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة، وتحليلها واستقراء النتائج، ولتحقيق الأهداف تم تصميم استبيان الذي يشمل 32 فقرة لجمع المعلومات الأولية، حيث تم معالجة 65 استمارة استبيان بواسطة البرنامج، وذلك باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية منها المتوسطات الحسابية ومعامل الارتباط والانحدار الخطي المتعدد SPSS. وتوصلت الدراسة إلى: مجموعة من النتائج منها أن المؤسسة محل الدراسة تحتم كثيرا بكل من إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحقيق التميز المؤسسي، ولنتهي الدراسة في الأخير بأن التحقيق التميز المؤسسي يتم بثلاثة عوامل تتمثل في كل من تكنولوجيا المعلومات، التزام وقناعة الإدارة العليا، الاستعداد لتغيير.

ج : الدراسات الأجنبية:

***1International Journal of business and management, vol.14, No.9, 2019**

(التي تؤثر على BPRهدفت هذه الدراسة إلى: محاولة تسليط الضوء على عوامل عمليات إعادة هندسة العمليات التجارية) الأداء التنظيمي في إدارة ترخيص السائقين المركبات في الاردن من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كدور وسيط. من الدراسات السابقة تم اعتماد خمسة عوامل لهذه الدراسة بما في ذلك : القدرة على التغيير واختيار منهجية إعادة هندسة الأعمال، والثقافة التنظيمية، والمواءمة الاستراتيجية، ودعم الادارة العليا. ثم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كدور وسيط لهذا الهيكل لتعزيز الأداء التنظيمي. استخدمت الدراسة برنامج PLS لتحليل العلاقات الأساسية بين مجموعات الأكثر صلة بين BPR و ICT والأداء التنظيمي بإجمالي خمسة تراكيب. نتيجة لنتائج المستويات التشغيلية والمتوسطة والعليا (العدد124) العاملين في إدارة ترخيص السائقين والمركبات (DVLD)، وقد وجد أن هناك كانت علاقة قوية وإجابيه ذات دلالة إحصائية بين عدة متغيرات إعادة هندسة العمليات التجارية والأداء التنظيمي باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كمتغير وسيط. وهدفت هذه الدراسة إلى: قياس اثر إعادة هندسة العمليات التجارية على الأداء التنظيمي لإدارة ترخيص السائقين والمركبات (DVLD) في الأردن. ويتضح من النتائج والمناقشات أن (DVLD) في الأردن تقوم بتنفيذ عملية إعادة هندسة الأعمال في عملياتها المختلفة والنتائج مهمة. وأظهرت النتائج وجود تأثير إحصائي إيجابي معنوي وتأثير وسيط كامل عند استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على دعم الادارة لتحسين الاداء التنظيمي والقدرة على تغيير واختيار منهجية إعادة هندسة الاعمال ومن جهة اخري تم العثور على تأثير سلبى وغير وسيط عندما تم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الثقافة التنظيمية والمواءمة الاستراتيجية الاعادة هندسة عمليات إعادة هيكلة الاعمال

*2 دراسة Asil Goksoy et al بعنوان " Business process Reengineering : Strategic tool of Managng Organizational Change an Application in a Multinational Company .

هدفت الدراسة إلى تحليل إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) كأداة استراتيجية للتغيير التنظيمي. وكذلك التعرف على تأثيرها في قسم الإنتاج في الشركة المتعددة الجنسيات (SMS Company) المتواجدة في تركيا. وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات تم توزيعها على (75) مفردة. توصلت نتائج الدراسة إلى تطبيق إعادة هندسة العمليات الادارية كان جيدا في الشركة المتعددة الجنسيات SMS Company، وأن من أهم أسباب نجاح تطبيق هذا الأسلوب التزاما لإدارة العليا والقيادة الفعالة ودعمها وتوفير الموارد المناسبة، والاتصالات الفعالة بين الموظفين قبل عملية إعادة الهندسة و أثناءها، العمل الجماعي، كفاءة فريق الهندرة، فعالية تكنولوجيا المعلومات وملاءمة استراتيجية الهندرة مع استراتيجية الشركة، والتركيز على العملاء.

*3 دراسة Sidikat et Mukaila Ayanda بعنوان " Impact Assessment of Business Process Reengineering on Organisational Performance .

هدفت الدراسة إلى تقييم إعادة هندسة على الأداء التنظيمي وكيف تساعد إعادة الهندسة المنظمات على إحداث تغييرات مبتكرة واستراتيجية، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاستعانة بالاستمارة والمقالة الشخصية كأدوات لجمع البيانات، حيث تم توزيع الاستبانة على 80 عامل في بنك PLC النيجيري. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن إعادة هندسة العمليات أصبحت سلاحا مفيدا للمنظمات والمؤسسات التي تسعى لتحسين وضعها الراهن والتي تعتمز الأداء التنظيمي الجيد، وتحقيق استراتيجية قيادة التكلفة في التشغيل.

الدراسات الأجنبية خاصة بتميز المؤسسي

- دراسة بعنوان ahalli(2013) تطبيق نموذج التميز الأوروبي في قياس أداء المؤسسة

هدفت الدراسة لقياس الأداء لمشروع قائم على صناعة الفولاذ في إيران بناء على معايير التمكين في نموذج النمو الأوروبي، وقد استعمل الباحث الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن المعايير المعينة لنطاق التمكين في نموذج التميز الأوروبي ودرجة إنجاز الأهداف تشير إلى أن كل معايير نطاق التمكين تتعلق بالشركة، وتؤدي نسبيا إلى تعزيز وتحسين أداء الشركة، وقد كان معيار القيادة (37.7)، ومعايير الموارد البشرية (32.4)، ومعايير السياسات والاستراتيجيات (40)، ومعايير الشركات والموارد (50)، ومعايير العمليات (50.5).

- دراسة بعنوان pakwihok (2010) تحقيق أداء الشركات المتميز وخصائص الأبعاد الإدارية ، بورصة تايلاند:

هدفت الدراسة إلى فهم لماذا تؤدي بعض المنظمات أداء متميز من المنافسين وقد أجريت الدراسة في بورصة الأسهم في تايلاند ونتج عن هذه الدراسة أن الأداء المالي للشركة والأداء الاجتماعي كان بمستوى عالي وان البعد الإداري للشركة يمكن أن يقودها لتحقيق

الأداء المتميز وكلما ارتفعت درجات البعد الإداري ارتفعت درجات الأداء المتميز وأهم الأبعاد الإدارية المؤثرة على الأداء المتميز هي الموارد البشرية وجودة الخصائص التنظيمية وان أهم مؤشرات الأداء المتميز للمنظمة هي جودة الموارد البشرية وجودة الخصائص التنظيمية وجودة القيادة الاستراتيجية وجودة الإدارة النظامية.

– دراسة (Collins Clark) دور ممارسات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات: هدفت الدراسة إلى التعرف على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات وعددها 73 شركة، وتكونت عينة الدراسة من 100 مدير عامل في هذه الشركات وقد أظهرت نتائج الدراسة: م وجود عالقة دالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات، وجود تخطيط جيد للعمالة ووجود معايير للتعين بعيدا عن المحسوبية ويطبق بدرجة مرتفعة، تقوم الشركات باستخدام أساليب حديثة في عملية الاستقطاب وتطبق بدرجة مرتفعة أيضا عدم وجود فروق ذات دالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية تعزى للجنس، المؤهل العلمي، العمر، الخبرة الوظيفية، المسمى الوظيفي. وقد أوصت الدراسة بضرورة التحديث المستمر لعملية التحليل الوظيفي في الشركات بسبب التطور التكنولوجي السريع.

المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

جاءت الدراسة الحالية بناء على ما طرحته الدراسات السابقة في إطار هندسة العمليات الإدارية، وما توصلت إليه من استنتاجات وما أفرزته من توصيات، حيث ساهمت الدراسات السابقة من اعطاء خلفية ونظرة على متغيرات الدراسة من خلال التعرف على بعض المصادر البحثية النظرية والتطبيقية، مما أعطى تسهيل في بناء منهجية الدراسة عن طريق تحديد المشكلة وعينة الدراسة، وبناء أداة لقياس دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي. وقد توصلت الدراسات السابقة إلى العديد من النتائج من أهمها:

* ان هناك اثر لعلاقة إعادة هندسة العمليات الادارية بالتميز المؤسسي؛

* أن إعادة هندسة العمليات الإدارية دور في تحقيق التميز المؤسسي والتنظيمي؛

* ضرورة وحتمية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الوقت الراهن نظرا للوضع الحالي الذي يسوده التغيرات المفاجئة.

وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة فيما يلي:

* تحاول هذه الدراسة ربط إعادة هندسة العمليات الإدارية بمتغير هام جدا وهو التميز المؤسسي، وهذا ما يميزها عن دراسات السابقة التي ربطت بمتغيرات أخرى؛

* غطت هذه الدراسة 6 أبعاد لإعادة الهندسة (الاستراتيجية، التزام وقناعة الإدارة العليا، تمكين العاملين، تكنولوجيا المعلومات،

الاتصال الفعال، الاستعداد لتغيير)، وقد اختلفت هذه الدراسة مع دراسات الاجنبية؛

من خلال عرض الدراسات السابقة لاحظنا وجود تباين فيما بينها، حيث نجد أن هذه الدراسة تتفق في الابعاد المتغير المستقل مع دراسة عبد الله سمير البحيري(2015) و دراسة الدكتور نور الدين مزهودة والاستاذة اسمهان قرزه واختلفت الدراسة الحالية في أغلب الأبعاد حسب مكان الدراسة، مع كل من دراسة مرام إسماعيل الأغا وقاسمي كمال. كما تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في منهج الدراسة (المنهج الوصفي التحليلي) وفي استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتتفق ايضا في عينة الدراسة الا أن دراسة قاسمي كمال تختلف عنهم في عينة الدراسة من خلال تخصيصها للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبصفة عامة تعتبر هذه الدراسة القليلة التي حاولت الربط بين إعادة هندسة العمليات الادارية والتميز المؤسسي في بيئة جزائرية.

الجدول رقم(1-01): مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة:

البيانات	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
الهدف	هدفت الدراسات الي: تعرف على هندسة العمليات الادارية ومعرفة مدي تأثير بعض العوامل على الهندرة بالنسبة لدراسة(مرام اسماعيل اغا) بالإضافة إلى دراسة عبد الله سمير البحيري(2015) هدفت إلى التعرف على دور إعادة هندسة العمليات الادارية في تحسين الاداء الإداري، ودراسة: د/ نور الدين مزهودة التي هدفت إلى إبراز إعادة هندسة عمليات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي باستثناء دراسة قاسمي كمال التي اختلفت دراسته حيث اعتمد إعادة هندسة العمليات الادارية كمدخل تغيير.	تهدف هذه الدراسة الى التعرف على دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسة وطنية الاشغال الكهربية
مجتمع العينة	هناك اختلاف بين الدراسات في مجتمع الدراسة حيث كل دراسة اسقطت دراستها على مجتمع معين، منها من طبقت على قطاع خدماتي(مصارف) واخري وزارة الصحة فلسطينية، مؤسسات الوطنية لأشغال الابار....	تم اسقاط هذه الدراسة على مؤسسة بقطاع الانتاج كهريف الأشغال الكهربية تقرت، وليست مؤسسة خاصة. وهاذا ما يميزها عن الدراسات السابقة التي طبقت في قطاعات مختلفة عنها.
ادوات تحليل والمنهج	استخدمت معظم الدراسات المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة التطبيقية معتمدة على الاستبانة والمقابلة.	اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لدراسة موضوع بالإضافة الى منهج دراسة حالة في الدراسة التطبيقية معتمدة على الاستبانة والمقابلة.

المصدر: من اعداد الطالبين

● مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

- 1- ضبط الإشكالية؛
- 2- تحليل متغيرات الدراسة؛
- 3- تحديد أبعاد الدراسة؛
- 4- تصميم الاستبيان؛

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم التطرق الى مختلف المفاهيم المتعلقة بإعادة هندسة العمليات الإدارية والتميز المؤسسي لدي العاملين، حيث أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تعتبر عامل مهم في المؤسسة التي تساهم في تحقيق التميز المؤسسي بالنسبة للمؤسسة ، حيث انه كلما كان هناك تطبيق الاعادة هندسة العمليات في المؤسسة واقتناع الادارة العليا وقبول من طرفهم وكذلك العاملين يغرس فيهم روح المسؤولية والمبادرة تصل بيهم الى مرحلة الثقة واقتناع بأهداف المؤسسة وبذلك تحقق المؤسسة درجات عالية من الأداء المتميز ومواكبة التغيرات البيئة الخارجة والداخلية

ومن خلال الفصل الثاني سنحاول اكتشافه أكثر في الجانب التطبيقي من خلال دراستنا الحالية التي قمنا بها على عينة من شركة الأشغال الوطنية للكهربة- الكهريف-.

الفصل الثاني: دراسة الميدانية لدور إعادة هندسة
العمليات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي في
مؤسسة أشغال الكهرباء-الكهريف- تقرت

تمهيد:

بغية الامام بموضوع الدراسة وتكملة للجانب النظري الذي تم التطرق إليه في الفصل الأول وللإجابة على الإشكالية الرئيسية سنتناول من خلال هذا الفصل الدراسة التطبيقية للموضوع، وذلك من خلال إجراء دراسة نتطرق إلى معرفة دور هندسة العمليات الإدارية في تحقيق تمييز المؤسسي في إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية حيث تم اختيار مؤسسة الوطنية الأشغال الكهربية- كهريف- تقرت ومحاولة اسقاط ما تم تناوله والتطرق له في الجانب النظري على الجانب التطبيقي وذلك عن طريق توزيع استمارة الاستبيان موجهه لصف الإدارة العليا الكوادر والعمال الإداريين من الشركة الأشغال الوطنية للكهربة كهريف تقرت حيث يحتوي هذا الفصل على مبحثين هما:

- المبحث الأول: الطريقة والادوات المستخدمة في الدراسة
- المبحث الثاني: مناقشة نتائج الدراسة

المبحث الأول: الطريقة والادوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

يتضمن هذا المبحث الطريقة المعتمدة في الدراسة الميدانية، بما فيها من تقديم العينة وعرض منهج الدراسة، بالإضافة إلى الأدوات المستخدمة في جمع البيانات وفي معالجتها من الأدوات الإحصائية وبرامج.

المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى منهج الدراسة وإلى التعرف على المؤسسة محل الدراسة، وكذا الأدوات المستعملة:

الفرع الأول: منهج الدراسة: يوضح المنهج الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في دراسته للوصول إلى النتائج والأهداف الموضوعية، ويمثل المنهج الطريق التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما أو موضوع معين بهدف التعرف على أسبابها وتقديم حلول لها، من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من بحثنا سوف نعتد على ما يلي:

أولاً: المنهج الوصفي التحليلي: والذي يمكن بواسطته جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل الدراسة ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها، كما تم الاعتماد في الجانب الميداني على أداة الاستبيان من أجل جمع البيانات.

1-المقابلة؛

2- الوثائق الرسمية؛

3- الاستبانة.

ثانياً: الأسلوب الإحصائي: والذي يمكننا من اختيار صحة الفرضيات باستعمال الأساليب والادوات الإحصائية في تحليل في تحليل البيانات، لتقييم إعادة هندسة العمليات الإدارية على تمييز المؤسسي بالنسبة للموظفين والإدارة العليا في المؤسسة الوطنية الأشغال الكهربية-تقرت- ، وذلك من خلال عينة م تمثل في الإدارة العليا والكوادر من العمال محل الدراسة.

ثالثا: متغيرات الدراسة

جدول رقم (2-01): يوضح متغيرات الدراسة

المتغيرات	متغيرات الدراسة
المتغير المستقل	إعادة هندسة العمليات الإدارية
المتغير التابع	التمييز المؤسسي

المصدر: من إعداد الطالبين

يوضح الجدول (2-01) متغيرات الدراسة، حيث أن إعادة هندسة العمليات الإدارية هو المتغير المستقل والمتغير التابع هو التمييز المؤسسي.

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

مؤسسة الوطنية الاشغال الكهربية الكهريف تقرت فرع من فروع الشركة الجزائرية للكهربة والغاز المسماة سونلغاز التي نشأة في 1982.

أولا: التعريف بالمؤسسة وهيكلها التنظيمي ومصلحة محل الدراسة

نشأت المؤسسة الوطنية الأشغال الكهربية باختصار (الكهريف) في الفاتح من أكتوبر 1982 بالمرسوم الرئاسي المعدل والمتمم رقم 11-212 المؤرخ في 2011/06/02 والمتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهربة والغاز والمسماة سونلغاز ش.ذ.أ. المديرية الجهوية للجنوب الشرقي- كهريف- تقرت مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي اقتصادي الإنتاج وتوزيع الكهرباء، وهي شركة ذات أسهم مخصصة في إنجاز مشاريع الكهرباء على مستوى الجنوب الشرقي، تقع على الطريق الوطني رقم 03 تحديدا المنطقة الصناعية ص.ب 135 تقرت يحدها شمالا محطة البنزين نفضال، جنوبا مصنع الاجر BMO وشرقا السكة الحديدية وغربا المجمع السكاني - حي مستقبل -رقم 03، تتربع على مساحة قدرها حوالي 59085 متر مربع.

تأسست سنة 1982 برأس مال قدره 1.000.000.000 دج، ويبلغ عدد عمالها 704 عامل منهم 632 عامل مؤقت و72 عامل دائم بفروعها 74 عامل على مستوى الجهوية للجنوب الشرقي كهريف، إذ يتراوح الاجر بين 30.000.00 الى 100.000.00 دج لها في كل ولاية ورشة عمل تعمل بصفة دائمة من أجل الاستجابة لمتطلبات الزبائن في الآجال المطلوبة حيث تغطي الولايات التالية: ورقلة، البزي، تمنراست، الوادي، بسكرة، غرداية، الاغواط، ولها قدرة إنتاجية سنوية تتعدى:

- إنجاز 3000 كلم من خطوط كهرباء العالية، متوسطة ومنخفضة التوتر؛
- تركيب 1000 وحدة من المحولات الكهربائية صغيرة وكبيرة الحجم؛
- كما تساهم الشركة سنويا بإنجاز ما يقارب 80 بالمئة من شبكة الكهرباء على مستوى القطر الوطني.

كما أنها تقوم بإنجاز المشاريع المستندة إليها ، والمتمثلة في:

- 1- انجاز شبكات الكهربائية الهوائية منخفضة التوتر، Ligne Basse Tension ؛
- 2- انجاز شبكات الكهربائية الهوائية متوسطة التوتر، Ligne Moyenne Tension ؛
- 3- انجاز شبكات الكهربائية الهوائية عالية التوتر، Ligne Haute Tension ؛
- 4- انجاز شبكات الكهربائية تحت أرضية منخفضة التوتر (BTS) Ligne Basse Tension ؛
- 5- انجاز شبكات الكهربائية تحت أرضية متوسطة التوتر، Ligne Moyenne Tension (MTS) ؛
- 6- انجاز شبكات الكهربائية تحت أرضية عالية التوتر (HTS) Ligne Haute Tension ؛
- 7- الإنارة العمومية. Eclairage Public ؛
- 8- شبكات توزيع الغاز Réseau de distribution de gaz ؛
- 9- محولات كهربائية ذات التوتر المتوسط والمنخفض؛
- 10- Poste Moyenne et Bass Tension ؛
- 11- محولات كهربائية ذات التوتر العالي، Poste Haute Tension (سلامي , وليد؛ لعقون, عبد الكريم؛، 2022)

2-هيكلها التنظيمي: يمثل الهيكل التنظيمي للمديرية للجنوب الشرقي-تقرت- هيكل وظيفي (أنظر الملحق رقم 01)

تمثل الإدارة العليا في المدير الجهوي ويحتوي على لجنة التسيير الجهوية.

وتتكون الإدارة الوسطي من مجموعة من الخلايا المساعد:(مساعدة التسيير الأمانة مصلحة الدراسات، مصلحة الوقاية والأمن، خلية

الاعلام الالي)

الإدارة التشغيلية: المتمثلة في عدة دوائر حيث تتفرع إلى خمسة دوائر تسعى إلى تحقيق أهداف وبرامج المؤسسة وهي:(دائرة الأشغال

والتجارة، دائرة المالية والمحاسبة، دائرة الشراء والتخزين، دائرة الوسائل والصيانة، دائرة المستخدمين) ويندرج تحتها المشاريع الجهوية حيث

تقسم إلى سبعة مناطق حسب الولايات يتأس كل منها رئيس مشروع تستند إليه مهمة إنجاز المشاريع المبرجة في حدود ولايته وهذا من

أجل تسهيل المهام ومتابعة المشاريع عن قرب ويتوفر لدي كل مشروع مكتب به مجموعة من الموظفين كهزمة وصل بين المديرية الجهوية

والمشروع الولائي وهي: (مشروع ورقلة، مشروع بسكرة، مشروع غرداية، مشروع لأغواط، مشروع إيليزي، مشروع تماراست)

3-مصلحة المستخدمين: تقع مصلحة المستخدمين والتي هي محل الدراسة في المستوى الثالث من الهيكل وهو مستوى الإدارة

التشغيلية وتأتي أهميتها بعد مصلحة الاستغلال وذلك لاتساع نطاق مهامها، وأصبحت مسؤولة ليس فقط على الأعمال الروتينية

وتتكون من (مصلحة المستخدمين وتندرج تحتها رئيس المصلحة و إطار تسيير المستخدمين وعون تسيير المستخدمين ومراسل

اجتماعي) و مصلحة التدريب والتكوين يندرج تحتها رئيس مصلحة وإطار تسيير التدريب والتعليم) حيث تعمل هذه المصلحة أساسا على استمرار نشاط المؤسسة وتطوير مهارات وتعزيز قدرات العاملين على مستواها الداخلي والخارجي, وذلك من خلال الاهداف الموضوعية لتحقيق غايات وأهداف المؤسسة، كما تتضمن دائرة المستخدمين مصطلحين مصلحة التدريب والتكوين ومصلحة المستخدمين. (سلامي, وليد؛ لعقون, عبد الكريم؛، 2022)

الفرع الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية: يتم التطرق في هذا المبحث إلى عرض مفصل للمنهجية والإجراءات التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة حالة وجهة نظر عينة من موظفي المؤسسة محل الدراسة حيث تم تحديد أداة الدراسة لإجابات بيانات العينة على محاور الاستبيان، والأساليب المعتمدة في المعالجة الإحصائية

أولا: عينة وأدوات الدراسة: سنتطرق من خلال هذا المطلب لعينة وأدوات جمع البيانات "الاستبيان"

عينة الدراسة: تمثلت عينة الدراسة في 50 موظف بمؤسسة الوطنية الأشغال الكهربية-الكهريف- وقد تم توزيع الاستبيان بشكل ورقي على عينة الدراسة 50 استمارة واسترجاع 45 استمارة وبعد الفرز تبين أن 44 استمارة قابلة للمعالجة الإحصائية في حين استمارة تم الغاءها، ليتحدد حجم العينة الموجه للتطبيق 44 فرد وهذا موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(2-02): يوضح عينة الدراسة

عدد الاستبيانات	الموزعة	الصالحة للتحليل	غير المسترجعة	الملغاة
العدد	50	44	05	01
النسبة	100%	88%	10%	2%

المصدر: من الطلبة وفق لنتائج توزيع الاستبيان

يوضح الجدول رقم(2-03) أفراد عينة الدراسة، حيث تم توزيع 50 استبيان بنسبة 100%، وتم استرجاع منها 45 بنسبة 90%، والاستبانات الغير مسترجعة هي 5 بنسبة 10% والملغاة 01 بنسبة 2% .

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة:

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى التفصيل في أدوات الدراسة المستخدمة، بداية بجمع المعلومات ثم الادوات الاساليب الاحصائية التي اعتمدنا عليها في حساب النتائج.

الفرع الأول: أدوات جمع البيانات: ومن أجل تيسير إجراءات الدراسة الميدانية والحصول على البيانات وجمعها وتحليلها لاستكمال الجانب الميداني للدراسة تم إعداد استبيان بشكل يساعد على جمع البيانات ودقة في تصميمه ما تم تناوله في الجانب النظري وأيضا الدراسات السابقة ومدى الوضوح الأسئلة والعبارات الاستبيان لتمكن أفراد العينة المستجوبين من الإجابة عنه بكل موضوعية وأنه خلصنا إلى بناء الاستبيان متكون من 40 عبارة وتضمن الاستبيان جزئيين على النحو التالي:

الجزء الأول: يتضمن البيانات الشخصية المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية عن أفراد عينة الدراسة حيث الجنس؛ الفئة العمرية؛ المستوى التعليمي، سنوات الأقدمية، الوظيفة الجزء الثاني: يشتمل على متغيرات الدراسة، وبدورها تم تقسيمها إلى محورين كما يلي

المحور الأول: يتعلق بالمتغير المستقل للدراسة المتمثل في إعادة هندسة العمليات الإدارية والذي احتوى على (24) عبارة تم تقسيمه ستة أبعاد كما يلي:

البعد الأول: الاستراتيجية؛

البعد الثاني: الالتزام وقناعة الإدارة العليا؛

البعد الثالث: تمكين العاملين؛

البعد الرابع: الاتصال الفعال؛

البعد الخامس: تكنولوجيا المعلومات؛

البعد السادس: الاستعداد لتغيير.

المحور الثاني: يتعلق بالمتغير التابع للدراسة المتمثل في التمييز المؤسسي والذي احتوى على (16) عبارة تم تقسيمه أربعة أبعاد كما يلي:

البعد الأول: التمييز القيادي؛

البعد الثاني: تمييز الموارد البشرية؛

البعد الثالث: تمييز الهيكل التنظيمي؛

البعد الرابع: تمييز الثقافة التنظيمية.

الفرع الثاني: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة يعتمد أسلوب التحليل الإحصائي على نوع المشكلة محل القياس والتحليل

ونوع البيانات وفيما يلي توضيح أهم الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب

باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS، عن طريق تفرغ بيانات قوائم الاستبيان في Excel ونقلها مباشرة إلى

SPSS(V25) وهذا للتوصل إلى ما يلي:

11 الأساليب الوصفية

- التكرار والنسب المئوية: للتعرف بالتفصيل على السمات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي: وذلك لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو بعد.
- الانحراف المعياري: للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو بعد.

2 الأساليب الاستدلالية

- معامل الثبات ألفا كرونباخ: وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة؛
- معامل الارتباط بيرسون: لتأكيد الصدق وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، كما تم استخدام معامل الارتباط لتحديد العلاقة والارتباط بين متغيرات الدراسة؛
- تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد عينة؛
- كما استخدمنا في البحث مقياس ليكارت الثلاثي التالي في محوري الدراسة.

الجدول رقم (2-03): مقياس ليكارت الثلاثي

الاتجاه العام للعينة	المتوسط الحسابي للمستويات الموافقة
منخفض	1 • - 1.66
متوسط	1.67 - 2.33
مرتفع	2.34 - 3

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاعتماد على المرجع: إيهاب عبد السلام محمود، تحليل البرنامج الإحصائي SPSS، الطبعة الأولى، درا الصفا للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 22.

ثانيا: وثائق المؤسسة: تم الاعتماد في دراستنا على الوثائق المتعلقة بالمؤسسة الوطنية لأشغال الكهرباء كهريف تقرت، والتي وفرت بعض المعطيات الضرورية لدراستنا، حيث تمثلت في بيانات حول عدد العمال بالمؤسسة الجهوية مع فروعها، وكذلك عدد العمال داخل المؤسسة الجهوية مصنفيين من حيث الجنس وموزعين على المصالح.

صدق وثبات العينة: لقد تم إجراء العديد من الاختبارات على الاستبيان للتأكد من صحته وثباته، مستخدما في ذلك تحكيم الاستبيان من خلال محكمين متخصصين في الموضوع، بالإضافة للاختبارات اللازمة للتحقق من الصدق والثبات.

صدق المحكمين: ولغرض معرفة مدى وضوح الأسئلة فقد تم عرضها على الأستاذ المشرف للتعرف على توجيهاته وكذلك أساتذة متخصصين في هذا المجال، وبعد ذلك تم صياغة العبارات بشكل ملائم وأكثر وضوحا وبساطة لتظهر في شكلها النهائي.

الوثائق: تم الاعتماد في دراستنا على الوثائق الخاصة بالشركة والتي وفرت بعض المعطيات الضرورية للبحث، حيث تمثلت بيانات حول الهيكل التنظيمي العام للشركة ومختلف فروعها و تصنيف العمال.

ثبات الاستبيان: لقد تم فحص عبارات الاستبيان من خلال مقياس ألفا كرونباخ، الموضح في الجدول الذي في الأسفل لحساب ثبات المقياس فلوحظ أن معامل الثبات شركة الوطنية لأشغال الكهرباء كهريف تقرت نسبته مقبولة، وتعد هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عالية وتفي أغراض الدراسة، بحيث يجب أن لا يقل قيمة المعامل عن لكي نعتمد النتائج المتوصل إليها في البحث.

الفرع الثالث: ثبات والاتساق الداخلي لأداة الدراسة: يتم في هذا المطلب معرفة مدى الاعتماد على استبيان الدراسة من خلال اختبار ثبات وصدق الاستبيان

أولاً: حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ: سنحاول من خلال هذا الجزء أن نبين مدى ثبات الاستبيان ومصداقيته للعمل في الموضوع من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ حيث كلما كان معامل ألفا أكبر من 0.6 كلما كان الاستبيان صالحاً للدراسة.

الجدول رقم (2-04): معاملات الثبات لشركة الوطنية للإشغال الكهربية-كهريف-تقرت

باستخدام معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

عبارات الاستبيان	معامل ألفا كرونباخ
40	0.925

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

لقد تبين أن معامل الثبات (Cronbach's alpha) يساوي 0.925 بالنسبة لكل الاستبيان، وهو أكبر من المعامل 0.60 ما يدل على ثبات أداة الدراسة هذا يعني أن هناك صدق وثبات في المحاور وبالتالي يمكن القول أن الاستبيان يتمتع بالثبات.

ثانياً: الاتساق الداخلي للاستبيان

مصفوفة الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة من خلال حساب معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد المتغير والدرجة الكلية له لكل من المتغير المستقل والمتغير التابع والجدول التالي توضح ذلك.

الجدول رقم (2-05): يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الدراسة

محاور الدراسة	Pearson Correlation	Sig
المحور الأول: إعادة هندسة العمليات الإدارية	0.953**	0.000
المحور الثاني: التمييز المؤسسي	0.816**	0.000
**دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير مصفوفة الارتباط للمتغيرين أن هناك علاقة ارتباط بين المتغير المستقل إعادة هندسة العمليات الإدارية والمتغير التابع التمييز المؤسسي حيث أظهرت النتائج أن قيم مستوى المعنوية للمتغيرين قدرت بـ (Sig=0.000)، وهي أقل من المستوى المعنوية المفروض (0.05)، وبالتالي هناك ارتباط بين متغيرين وبالتالي هناك اتساق داخلي لمحاو الاستبيان.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

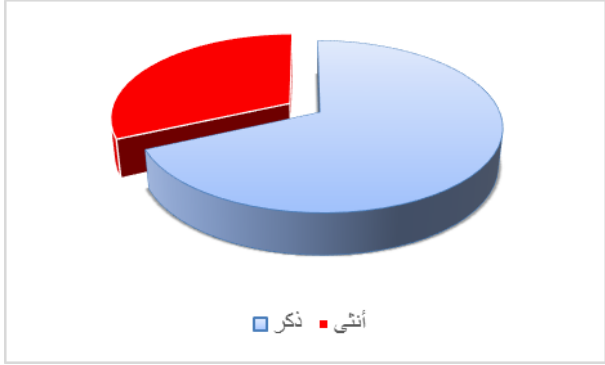
بعد عملية تفرغ الاستبيانات المسترجعة والصالحة للدراسة في برنامج **SPSS**، سنعرض فيما يلي مختلف النتائج المتحصل عليها والخاصة بالعينة المستجوبة.

المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة:

سنحاول في هذا المطلب عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة ومحاو الاستبيان.

الفرع الاول: الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة: تتمثل هذه الخصائص في الجنس، العمر والمؤهل العلمي حيث تم التوصل إلى النتائج التالية:

-توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الشكل رقم(2-01): التمثيل البياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	الجدول رقم(2-06): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس		
	النسبة %	التكرار	الجنس
	68,2	30	ذكر
	31,8	14	أنثى
	%100	44	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تتوزع عينة الدراسة المستجوبة حسب متغير الجنس نلاحظ حيث 68.2% لصالح الذكور في حين 31.8% لصالح الإناث من المجموع الإجمالي للنسب كما هو مبين في الشكل أعلاه(2-01)، وهذا يعود لطبيعة المؤسسة وطبيعة نشاطها.

1. توزيع عينة أفراد الدراسة حسب متغير العمر

الشكل رقم(2-02): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب العمر	الجدول رقم(2-07): توزيع عينة الدراسة حسب العمر		
	العمر	التكرار	النسبة %
<p>أقل من 30 سنة 6 من 30 إلى 40 سنة 23 من 41 إلى 50 سنة 12 من 51 سنة فأكثر 3</p>	أقل من 30 سنة	6	13,6
	من 30 إلى 40 سنة	23	52,3
	من 41 إلى 50 سنة	12	27,3
	من 51 سنة فأكثر	3	6,8
	المجموع	44	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه رقم (2-06): أن أغلبية الفئات العمرية المستجوبة محل الدراسة هي الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة بعدد 23 ونسبة 52.3%، تليها الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة بعدد 12 ونسبة 27.3% أما الفئة العمرية أقل من 30 سنة بعدد 6 ونسبة 13.6% في حين الفئة العمرية من 51 سنة فأكثر بعدد 3 ونسبة 6.8% من المجموع الإجمالي للنسب كما هو مبين في الشكل أعلاه. أي أن الفئة المستهدفة هم شباب من أجل أداء المهام بكل سلاسة.

2. توزيع عينة أفراد الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

الشكل رقم(2-03): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب سنوات المستوى التعليمي	الجدول رقم(2-08): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي		
	المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
<p>تقني 2 تقني سامي 14 ماستر 13 ماجستير 15</p>	تقني	2	4,5
	تقني سامي	14	31,8
	ماستر	13	29,5
	ماجستير	15	34,1
	المجموع	44	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه أن أغلبية عينة الدراسة بمستوى تعليمي ماجستير بعدد 15 ونسبة 34.1% تليها المستوى التعليمي تقمي سامي بعدد 14 ونسبة 31.8%، في حين ماستر بعدد 13 ونسبة 29.5% أما تقني بعدد 2 ونسبة 4.5% من المجموع الإجمالي للنسب. كما هو مبين في الشكل أعلاه، الأن تم تخصيص العينة من الإدارة العليا والإطارات في المؤسسة.

3. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

الشكل رقم(2-04): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	الجدول رقم(2-09): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة		
	النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة
<p>أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات من 10 إلى أقل من 15 سنة 15 سنة فما أكثر</p>	20,5	9	أقل من 5 سنوات
	45,5	20	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
	29,5	13	من 10 إلى أقل من 15 سنة
	4,5	2	15 سنة فما أكثر
	%100	44	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

توزع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية بأغلبية من 5 إلى أقل من 10 سنوات بعدد 20 ونسبة 45.5%، تليها من 10 إلى أقل من 15 سنة بعدد 13 ونسبة 29.5%، أما أقل من 5 سنوات بعدد 9 ونسبة 20.5%، في حين 15 سنة فأكثر بعدد 2 ونسبة 4.5% من المجموع الإجمالي للنسب كما هو مبين في الشكل أعلاه.

5. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة	الجدول رقم(2-10): توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة		
	النسبة %	التكرار	الوظيفة
<p>أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات من 10 إلى أقل من 15 سنة</p>	22,7	10	عون تحكم
	36,4	16	عون تنفيذ
	40,9	18	إطار في المؤسسة
	%100	44	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية عينة الدراسة من فئة إطار بالمؤسسة بعدد 18 ونسبة 40.9%، تليها عون تنفيذ بعدد 16 ونسبة 36.4%، أما عون تحكم بعدد 10 ونسبة 22.7% من المجموع الإجمالي للنسب.

الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الاستبيان:

سيتم في هذا الفرع عرض نتائج فرضيات الدراسة التي تم التوصل إليها ثم تحليلها.

1. النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى: يوجد مستوى مرتفع من إعادة هندسة العمليات الإدارية بالإدارة العليا بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية.

أولاً: تحليل ابعاد المحور الأول "إعادة هندسة العمليات الإدارية"

سنحاول من خلال هذا الجزء تحليل عبارة كل بعد من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية من خلال تحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة.

1- البعد الأول: الاستراتيجية

الجدول رقم (2-11): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول

الاتجاه العام للعينة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
متوسط	<u>4</u>	0,831	2,22	1-تعتمد الإدارة العليا خطة استراتيجية واضحة ومكتوبة
مرتفع	<u>2</u>	0,586	2,56	2-تعمل الإدارة العليا على تقييم الخطة الاستراتيجية بشكل دوري
مرتفع	<u>3</u>	0,588	2,54	3-توفر الإدارة العليا ميزانية خاصة لتطبيق الخطة الاستراتيجية
مرتفع	<u>1</u>	0,568	2,65	4-تعيد الإدارة العليا النظر في الهيكل التنظيمي بطريقة تلائم تنفيذ الاستراتيجية
مرتفع	<u>1</u>	0,392	2,50	البعد الأول: الاستراتيجية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

بالنسبة البعد الأول: الاستراتيجية

وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه احتل المرتبة الأولى بالمتوسط الحسابي (2.50) وبدرجة تطبيق مرتفعة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.33 إلى 3 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (2.22- 2.65) حيث أن "العبارة رقم 04 احتلت المرتبة الأولى" بمتوسط حسابي

(2.65) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أنه تعيد الإدارة العليا النظر في الهيكل التنظيمي بطريقة تلائم تنفيذ الاستراتيجية ، أما "العبارة رقم 02" جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2.56) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة أي تعمل الإدارة العليا على تقييم الخطة الاستراتيجية بشكل دوري، كما نجد رقم 03 بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.54) ما يدل على أن الإدارة العليا توفر ميزانية خاصة لتطبيق الخطة الاستراتيجية. و أخيرا العبارة رقم 01 بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.22) ما يدل على اعتماد الإدارة العليا خطة استراتيجية واضحة ومكتوبة .

2- البعد الثاني: التزام وقناعة ادارة العليا:

الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	0,685	2,63	5- تدرك الإدارة العليا أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية وتسعى لتطبيقها
مرتفع	0,780	2,36	5 تحدد الإدارة العليا العمليات الإدارية التي يمكن تحسينها عبر إعادة هندسة العمليات
مرتفع	0,789	2,43	7- يتوفر لدي الإدارة العليا الاستعداد لتدريب الموظفين والمدراء على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية
متوسط	0,697	2,54	8 تعمل الإدارة العليا بالمؤسسة على إلغاء العمليات الغير ضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة.
مرتفع	0,551	2,49	البعد الثاني: التزام وقناعة الإدارة العليا

النسبة البعد الثاني التزام وقناعة الإدارة العليا

وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه أحتل المرتبة الثانية بالمتوسط الحسابي (2.49) وبدرجة تطبيق مرتفعة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.33 إلى 3 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (2.36- 2.63) حيث أن "العبارة رقم 05 احتلت المرتبة الأولى" بمتوسط حسابي (2.63) أي تدرك الإدارة العليا أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية وتسعى لتطبيقها، أما "العبارة رقم 08" جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2.54) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة أي تعمل الإدارة العليا بالمؤسسة على إلغاء العمليات الغير ضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة، كما نجد رقم 07 بالمرتبة الثالثة و بمتوسط حسابي (2.43) ما يدل على أنه يتوفر لدي الإدارة العليا الاستعداد لتدريب الموظفين والمدراء على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية. و أخيرا العبارة " تحدد الإدارة العليا العمليات الإدارية التي يمكن تحسينها عبر إعادة هندسة العمليات" بمتوسط حسابي (2.36).

3- البعد الثالث: تمكين العاملين

الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	0,698	2,52	9- تعمل الإدارة العليا على تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين باستمرار
مرتفع	0,713	2,34	10- تعمل الإدارة العليا على مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات
مرتفع	0,718	2,36	11- تفويض الإدارة العليا السلطات والصلاحيات الكافية للعاملين لإنجاز المهام بسهولة
متوسط	0,686	2,25	12- تساعد برامج تنمية وتطوير الموظفين على إعادة هندسة العمليات الإدارية
مرتفع	0,468	2,36	البعد الثالث: تمكين العاملين

بالنسبة للبعد الثالث: تمكين العاملين

وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه أحتل المرتبة السادسة بالمتوسط الحسابي (2.36) ودرجة تطبيق مرتفعة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.33 إلى 3 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (2.25 - 2.52) حيث أن " العبارة رقم 09 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (2.52) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أنه تعمل الإدارة العليا على تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين باستمرار، أما "العبارة رقم 11" جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2.36) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة على تفويض الإدارة العليا السلطات والصلاحيات الكافية للعاملين لإنجاز المهام بسهولة، كما نجد العبارة رقم 10 بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.34) ما يدل على عمل الإدارة العليا على مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات.

4- البعد الرابع: الاتصال الفعال

الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	0,553	2,70	13- يتميز الهيكل التنظيمي بسرعة الاتصال الإداري بين المستويات الإدارية المختلفة
مرتفع	0,695	2,43	14- توفير الإدارة العليا قنوات الاتصال الفعالة التي تساعد على اتخاذ القرارات بصورة صحيحة
متوسط	0,739	2,31	15- تتميز الاتصالات الإدارية بين مستويات مختلفة بالدقة والوضوح
مرتفع	0,651	2,25	16- تعتمد الإدارة العليا على استخدام التكنولوجيا الحديثة في عملية الإيصال المعلومات بين مستويات الإدارية المختلفة
مرتفع	0,495	2,42	البعد الرابع: الاتصال الفعال

بالنسبة البعد الرابع: الاتصال الفعال

حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه أحتل المرتبة الخامسة بالمتوسط الحسابي (2.42) وبدرجة تطبيق مرتفعة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.33 إلى 3 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعبارته محصور بين (2.25-2.70), حيث نجد أن " العبارة رقم 13 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (3.70) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أن الهيكل التنظيمي يتميز بسرعة الاتصال الإداري بين المستويات الإدارية المختلفة، أما " العبارة رقم 14 "جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2.43) وموافقون في إجابته بدرجة مرتفعة على توفير الإدارة العليا قنوات الاتصال الفعالة التي تساعد على اتخاذ القرارات بصورة صحيحة، كما نجد العبارة " تتميز الاتصالات الإدارية بين مستويات مختلفة بالدقة والوضوح " جاءت بالمرتبة الثالثة و بمتوسط حسابي (2.31). أخيرا نجد العبارة رقم 16 وبمتوسط حسابي (2.25) ما يدل على أنه تعتمد الإدارة العليا على استخدام التكنولوجيا الحديثة في عملية الإيصال المعلومات بين مستويات الإدارية المختلفة

5- البعد الخامس: تكنولوجيا المعلومات

الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	0,663	2,54	17- يتم استخدام برمجيات حديثة لإدارة كافة العمليات وتقليص عملية الرقابة الادارية والمالية
متوسط	0,614	2,25	18- تتميز المعلومات والبيانات في الشركة بوفرته وسهولة تناولها
مرتفع	0,729	2,45	19- تساعد تكنولوجيا المعلومات المتوفرة على إنجاز العمليات الإدارية بسرعة ودقة

مرتفع	<u>2</u>	0,664	2,52	20- تتصف الشركة بالمواكبة والحساسية العالية للتطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة
مرتفع	<u>4</u>	0,508	2,44	البعد الخامس: تكنولوجيا المعلومات

بالنسبة البعد الخامس: تكنولوجيا المعلومات

وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه احتل المرتبة الرابعة بالمتوسط الحسابي (2.25) وبدرجة تطبيق مرتفعة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة من (1.61 إلى 2.33 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعبارته محصور بين (2.25 - 2.54)، حيث نجد أن "العبارة رقم 17 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.54) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أنه يتم استخدام برمجيات حديثة لإدارة كافة العمليات وتقليص عملية الرقابة الإدارية والمالية، أما "العبارة" تتصف الشركة بالمواكبة والحساسية العالية للتطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة" جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2.52) وموافقون في إجابته بدرجة مرتفعة، كما نجد العبارة رقم 19 جاءت بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.45) ما يدل على أن تكنولوجيا المعلومات المتوفرة تساعد على إنجاز العمليات الإدارية بسرعة ودقة. أخيراً نجد العبارة رقم 18 وبمتوسط حسابي (2.25) ما يدل على أنه تتميز المعلومات والبيانات في الشركة بوفرته وسهولة تناولها.

6- البعد السادس: الاستعداد لتغيير

الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
متوسط	0,701	2,29	21- يتم استحداث وحدات إدارية جديدة لمواكبة التغيرات اللازمة
مرتفع	0,644	2,34	22- يتوفر لدى الإدارة العليا الرغبة والاستعداد لتغيير الجذري في العمليات الإدارية
مرتفع	0,663	2,54	23- تتجه الإدارة نحو تغيير الهيكل التنظيمي الحالي الى شكل أكثر مرونة بين مستويات الإدارة
مرتفع	0,542	2,59	24- تشجع الإدارة العليا الموظفين على تحمل المسؤولية والمشاركة في صنع القرار
مرتفع	0,413	2,44	البعد السادس: الاستعداد للتغيير
مرتفع			المحور الأول: إعادة هندسة العمليات الإدارية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على إعادة هندسة العمليات الإدارية حسب عينة الدراسة بلغ (2.44) وبالانحراف معياري قدر بـ: (0.413) وهو أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الثاني هو ضمن مجال الموافقة (من 2.33 إلى 3 درجة)؛ أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة باتجاه موافق وهذا حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين.

بالنسبة البعد السادس: الاستعداد للتغيير

حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة المستجوبين نجد أنه احتل المرتبة الثالثة بالمتوسط الحسابي (2.44) وبدرجة تطبيق مرتفعة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة من (2.33 إلى 3 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعبارته محصور بين (2.29 - 2.59)، حيث نجد أن "العبارة رقم 24 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.59) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أن الإدارة العليا تشجع الموظفين على تحمل المسؤولية والمشاركة في صنع القرار، أما "العبارة" تتجه الإدارة نحو تغيير الهيكل التنظيمي الحالي الى شكل أكثر مرونة بين مستويات الادارية" فقد جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2.54) وموافقون في إجابته بدرجة مرتفعة، كما نجد أن العبارة رقم 23 جاءت بالمرتبة الثالثة و بمتوسط حسابي (2.34)، و هذا ما يدل على أنه يتوفر لدى الإدارة العليا الرغبة والاستعداد لتغيير الجذري في العمليات الإدارية. وأخيرا العبارة رقم 21 بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.29) ما يدل على أنه يتم استحداث وحدات إدارية جديدة لمواكبة التغيرات اللازمة.

الجدول رقم(2-12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الاجابات الافراد العينة حول ابعاد إعادة هندسة العمليات الادارية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى
01	الاستراتيجية	2.50	0.39252	01	مرتفع
02	التزام وقناعة الإدارة العليا	2.49	0.55113	02	مرتفع
03	تمكين العاملين	2.36	0.46	06	مرتفع
04	الاتصال الفعال	2.42	0.49	05	مرتفع
05	تكنولوجيا المعلومات	2.44	0.50	04	مرتفع
06	الاستعداد للتغيير	2.44	0.41	03	مرتفع
	المتوسط العام الأبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية	2.4460	0.36230	-	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالبين وفق لمخرجات (SPSS- V25)

بناء على النتائج التي يوضحها الجدول رقم(2-12) فإن المؤسسة الوطنية الأشغال الكهربية- كهريف- تقرت- تسود فيها الاستراتيجية والتزام وقناعة الإدارة العليا حيث جاء كل من متوسطا تماما بدرجة مرتفعة على التوالي(2.49-2.50)، إلا أنهما لا تخلوا من باقي الأبعاد الأخرى سلفا حيث جاء كل من متوسطات (الاستعداد للتغيير - تكنولوجيا المعلومات-الاتصال الفعال-تمكين العاملين) بدرجة مرتفعة وهم على التوالي، وهذا نتيجة لتجانس لنظرات الموظفين الأبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية، أما المتوسط الحسابي

لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول عينة الدراسة حول محور إعادة هندسة العمليات الإدارية بجميع أبعادها وبشكل عام كان (0.36230-2.4460).

وعليه فإن هناك مستوى نسبي مرتفع الأبعاد إعادة هندسة عمليات الإدارية بالمؤسسة الوطنية الأشغال الكهربية-كهريف-تقرت.

تحليل المحور الثاني: البعد الثاني التمييز المؤسسي

نص الفرضية الثانية: يوجد مستوى متوسط من التمييز المؤسسي بالإدارة العليا بالمؤسسة محل الدراسة المؤسسة الوطنية

الأشغال الكهربية-كهريف-تقرت.

سنحاول من خلال هذا الجزء تحليل عبارة كل بعد من أبعاد التمييز المؤسسي من خلال تحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة

الجدول رقم (2-13): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على أبعاد المحور الثاني

1- البعد الأول: التمييز القيادي

الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	0,775	2,34	يتم تبادل المعلومات في مستويات الإدارية المختلفة بسهولة وبساطة
متوسط	0,739	2,31	يتم تقليص نسبة الازدواجية في العمل فصل المهام وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات
مرتفع	0,654	2,38	سهولة إيصال التعليمات والقرارات الإدارية للموظفين من القائد
مرتفع	0,697	2,45	يتم تقليص نسبة الأعمال الروتينية في أداء الأعمال إدارية
مرتفع	0,495	2,37	البعد الأول: التمييز القيادي

بالنسبة البعد الأول: التمييز القيادي

وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه احتل المرتبة الثانية بالمتوسط الحسابي (2.37) وبدرجة تطبيق مرتفعة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.33 إلى 3 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (2.31- 2.45) حيث أن "العبارة رقم 28 احتلت المرتبة الأولى" بمتوسط حسابي (2.45) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أنه يتم تقليص نسبة الأعمال الروتينية في أداء الأعمال إدارية، أما "العبارة رقم 27" جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2.38) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة أي سهولة إيصال التعليمات والقرارات الإدارية للموظفين من القائد، كما نجد رقم 25 بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.34) ما يدل على أنه يتم تبادل المعلومات في مستويات الإدارية المختلفة بسهولة وبساطة. و أخيرا العبارة رقم 26 بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.31) ما يدل على أنه يتم تقليص نسبة الازدواجية في العمل فصل المهام وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات.

2- البعد الثاني: تمييز الموارد البشرية

الاتجاه العام للعينة	المرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
متوسط	<u>3</u>	0,719	2,25	يتحلى العاملون بمرونة عالية في التعامل مع الآخرين داخل المؤسسة
متوسط	<u>4</u>	0,777	2,00	يتمتع العاملون داخل المؤسسة بقدرة عالية على التركيز على الأهداف والغايات
مرتفع	<u>2</u>	0,722	2,38	يتعاون العامل مع الآخرين لإيجاد خدمات ومنتجات مبتكرة
مرتفع	<u>1</u>	0,588	2,45	تطوير الكوادر الإدارية العاملة لإيجاد أفضل وأسرع الحلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة.
متوسط	<u>4</u>	0,475	2,27	البعد الثاني: تمييز الموارد البشرية

بالنسبة البعد الثاني تمييز الموارد البشرية

وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه احتل المرتبة الرابعة بالمتوسط الحسابي (2.27) وبدرجة تطبيق متوسط حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.33 إلى 3 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (متوسطة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (2.00 - 2.45) حيث أن "العبارة رقم 32 احتلت المرتبة الأولى" بمتوسط حسابي (2.45) أي تطوير الكوادر الإدارية العاملة لإيجاد أفضل وأسرع الحلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة، أما "العبارة رقم 31" جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2.38) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة أي أنه يتعاون العامل مع الآخرين لإيجاد خدمات ومنتجات مبتكرة، كما نجد رقم 29 بالمرتبة الثالثة و بمتوسط حسابي (2.29) ما يدل على الاتصال في المؤسسة يتم في كثير من أحيان بعيدا عن التسلسل الهرمي. وأخيرا نجد العبارة "العاملون داخل المؤسسة بقدرة عالية على التركيز على الأهداف والغايات" و بمتوسط حسابي (2.00).

3- البعد الثالث: تمييز الهيكل التنظيمي

الاتجاه العام للعينة	المرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	<u>1</u>	0,549	2,47	1 يستوعب الهيكل التنظيمي إجراء التغييرات التي تحتاجها المؤسسة بكل مرونة
متوسط	<u>4</u>	0,758	2,27	1 يعكس الهيكل التنظيمي خطوط السلطة بوضوح مما يؤدي إلى تفادي الازدواجية في الوظائف.
متوسط	<u>3</u>	0,733	2,29	1 الاتصال في المؤسسة يتم في كثير من أحيان بعيدا عن التسلسل الهرمي
مرتفع	<u>2</u>	0,725	2,40	1 يتم تشجيع الوحدات في المؤسسة على العمل بشكل منسق وسير العمليات التنظيمية بشكل منظم بعيد عن العشوائية.
مرتفع	<u>3</u>	0,426	2,36	البعد الثالث: تمييز الهيكل التنظيمي

بالنسبة للبعد الثالث: تميز الهيكل التنظيمي

وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه أحتل المرتبة الثالثة بالمتوسط الحسابي (2.36) وبدرجة تطبيق مرتفعة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.33 إلى 3 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (2.27 – 2.47) حيث أن "العبرة رقم 33 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.47) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على يستوعب الهيكل التنظيمي إجراء التغييرات التي تحتاجها المؤسسة بكل مرونة أما "العبرة رقم 36" جاءت بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.40) و موافقون في إجابتهم عليها بدرجة مرتفعة على أنه يتم تشجيع الوحدات في المؤسسة على العمل بشكل منسق وسير العمليات التنظيمية بشكل منظم بعيد عن العشوائية، كما نجد العبرة رقم 35 بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.29) ما يدل على أن الاتصال في المؤسسة يتم في كثير من أحيان بعيدا عن التسلسل الهرمي. كما نجد العبرة " يعكس الهيكل التنظيمي خطوط السلطة بوضوح مما يؤدي إلى تفادي الازدواجية في الوظائف " جاءت بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.27) حسب أهميتها النسبية.

4- البعد الرابع: تمييز الثقافة التنظيمية

الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	0,718	2,36	هناك ثقافة سائدة مبنية على الاحترام المتبادل بين الإدارة العليا والعمال والشعور بالانتماء للمؤسسة ككل بدلا من الوحدة الخاصة
مرتفع	0,695	2,43	تتم المؤسسة بالتأثير على العاملين ليتماشى سلوكهم مع متطلبات المهام الجديدة
مرتفع	0,588	2,54	تتم المؤسسة بمعتقدات الأفراد والتغيرات التي يرغبون فيها وتركيز على الجودة
مرتفع	0,692	2,40	أشعر أنني مسؤول عن احتياجات ورغبات العميل داخل وخارج المؤسسة.
مرتفع	0,467	2,43	البعد الرابع: تمييز الثقافة التنظيمية
مرتفع	0.363	2.36	المحور الثالث: التمييز المؤسسي

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على تقييم التمييز المؤسسي حسب عينة الدراسة بلغ (2.36) وبالانحراف معياري قدر بـ: (0.363) وهو أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الأول هو ضمن مجال الموافقة (من 2.33 إلى 3 درجة)؛ أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن التمييز المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة باتجاه موافق وهذا حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين.

بالنسبة البعد الرابع: تمييز الثقافة التنظيمية

حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه أحتل المرتبة الاولى بالمتوسط الحسابي (2.43) و بدرجة تطبيق مرتفعة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.33 إلى 3 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (2.36-2.54)، حيث نجد أن "العبرة رقم 39 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.54) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أنه تهتم المؤسسة بمعتقدات الأفراد والتغيرات التي يرغبون فيها وتركيز على الجودة، أما "العبرة رقم 38" جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2.43) وموافقون في إجابتهم بدرجة مرتفعة على أن المؤسسة تهتم بالتأثير على العاملين ليتماشى سلوكهم مع متطلبات المهام الجديدة، كما نجد العبارة " أشعر أنني مسؤول عن احتياجات ورغبات العميل داخل وخارج المؤسسة" جاءت بالمرتبة الثالثة و بمتوسط حسابي (2.40) واخيرا نجد العبارة رقم 37 بمتوسط حسابي (2.36) ما يثبت أن هناك ثقافة سائدة مبنية على الاحترام المتبادل بين الإدارة العليا والعمال والشعور بالانتماء للمؤسسة ككل بدلا من الوحدة الخاصة.

الجدول رقم (2-14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول أبعاد تمييز المؤسسي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي
01	التمييز القيادي	2.37	0.49	02	مرتفع
02	تمييز الموارد البشرية	2.27	0.47	04	متوسط
03	تمييز الهيكل التنظيمي	2.36	0.42	03	مرتفع
04	تمييز الثقافة التنظيمي	2.43	0.46	01	مرتفع
	المتوسط العام الأبعاد التمييز المؤسسي	2.36	0.36	-	مرتفع

المصدر: نت إعداد الطالبين وفق لمخرجات (SPSS6V25)

بناء على النتائج التي يوضحها الجدول رقم(2-14) فإن المؤسسة الوطنية الأشغال الكهربائية-كهريف- تقرت- تسود فيها تمييز الثقافة التنظيمية والتمييز القيادي و تمييز الهيكل التنظيمي) على حيث جاء كل من متوسطا هما بدرجة مرتفعة على التوالي(2.43-2.37)، إلا أنهما لا تخلوا من باقي الأبعاد الأخرى سلفا حيث جاء (تمييز الموارد البشرية) بدرجة متوسطة وهذا نتيجة لدرجات متفاوتة لنظرات الموظفين الأبعاد التمييز المؤسسي، أما المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول عينة الدراسة حول محور تمييز المؤسسي بجميع أبعادها وبشكل عام كان(2.36) و الانحراف المعياري(0.36). وعليه فإن هناك مستوى نسبي مرتفع الأبعاد التمييز المؤسسي في مؤسسة الوطنية الأشغال الكهربائية-كهريف- تقرت.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة

بعد تحليل البيانات الأولية من الاستبيان سيتم في هذا المبحث اختبار صحة فرضيات الدراسة من خلال تباين مدى قبولها أو رفضها، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لذلك يجب أولا اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

الفرع الأول: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

بهدف التحقق من موضوعية نتائج الدراسة، تم الاعتماد على اختبار التوزيع ألعندالي للبيانات، هذا الأخير الذي يستخدم لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، والذي يؤثر بدوره على اختيار الاختبارات المطلوبة لاختبار الفرضيات، والجدول الموالي يلخص أهم النتائج

الجدول رقم (2-15): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

Shapiro-Wilk		محاو الدراسة
Sig	قيمة Z	
0.117	0.936	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه حيث نجد مستوى المعنوية لكل محاور الدراسة 0.117 أكبر من 0.05 وبالتالي فإن بيانات العينة المدروسة تتبع التوزيع الطبيعي. ومنه نستنتج أن بيانات جميع أبعاد الاستبيان تتوزع طبيعيا، وبالتالي يمكن إجراء الاختبارات المعلمية عليها، ما يستوجب الاعتماد على الاختبارات المعلمية للإجابة على الفرضيات الموضوعية.

ثانيا: نتائج اختبار الفرضيات الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب التعرف على نتائج الدراسة التطبيقية من خلال اختبار فرضيات الدراسة التي تم تقسيما إلى ثلاث فرضيات على النحو التالي:

1. نتائج اختبار الفرضية الأولى

نص الفرضية: يوجد مستوى مرتفع من إعادة هندسة العمليات الإدارية لإدارة العليا بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (One-Sample-T-test) (T) للعينه الواحدة لمقارنة المتوسط العام للإجابات (المتوسط الإجمالي لفقرات محور الأول) مع المتوسط الفرضي 3 عند مستوى دلالة 0.05 وفقا لبرنامج SPSS. والجدول التالي يبين نتائج هذا الاختبار:

الجدول(2-16): اختبار(T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الأولى)

مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى الدلالة sig	درجات الحرية	قيمة T المحسوبة
القيمة القصوى	القيمة الدنيا				
-0,4438	-0,6641	-0,55398	0,000	43	-10,142

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

يتضح من خلال الجدول أن: قيمة الانحراف Sig=0.000 أقل من مستوى الدلالة 0.05 ، ووفقا لقاعدة القرار المعتمدة في اختبار هذه الفرضية فإنه يمكن القول أنه يوجد مستوى مرتفع من إعادة هندسة العمليات الإدارية لإدارة العليا بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية، حسب وجهة نظر عينة الدراسة كما بين الجدول الفرق بين المتوسطين الحسابيين العام والفرضي و المقدر ب (-0.55398)، وهذا الفرق في حدود المجال [0.4438-0.6641] بمستوى ثقة (95%)، ويدل على أن المتوسط العام للإجابات يفوق المتوسط الفرضي (3)، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي العام لمحور الأول والمقدر ب (2.44) في حدود المجال [2.33-3]، ويمثل مستوى الموافقة مرتفعة حول فقرات محور الأول.

2. نتائج اختبار الفرضية الثانية

نص الفرضية: يوجد مستوى متوسط من التمييز المؤسسي بالإدارة العليا بالمؤسسة محل الدراسة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (One-Sample-T-test) (T) للعينة الواحدة لمقارنة المتوسط العام للإجابات (المتوسط الإجمالي لفقرات محور الأول) مع المتوسط الفرضي 3 عند مستوى دلالة 0.05 ووفقا لبرنامج SPSS. والجدول التالي بين نتائج هذا الاختبار:

الجدول(2-17): اختبار(T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الثانية)

مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى الدلالة sig	درجات الحرية	قيمة T المحسوبة
القيمة القصوى	القيمة الدنيا				
-0,5273	-0,7482	-0,63778	0,000	43	-11,644

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

تشير معطيات الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية $Sig=0.002$ أقل من مستوى الدلالة 0.05 ، ووفقاً لقاعدة القرار المعتمدة في اختبار هذه الفرضية فإنه يمكن القول أنه يوجد مستوى مرتفع من التمييز المؤسسي بالإدارة العليا بالمؤسسة محل الدراسة ، حسب وجهة نظر عينة الدراسة كما بين الجدول الفرق بين المتوسطين الحسابيين العام والفرضي و المقدر بـ (0.63778)، وهذا الفرق في حدود المجال [0.5273-0.7482] بمستوى ثقة (95 %)، ويدل على أن المتوسط العام للإجابات يفوق المتوسط الفرضي (3)، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي العام لمحور الثاني والمقدر بـ (2.36) في حدود المجال [3-2.33]، ويمثل مستوى الموافقة متوسطة حول فقرات محور الثاني

3* نتائج اختبار الفرضية الثالثة

نص الفرضية: توجد علاقة ارتباطية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والتمييز المؤسسي لدى الإدارة العليا بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية؛

تم اختبار هذا الفرضية من خلال نتائج الجدول التالي:

جدول رقم(2-18): اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

العامل	معامل الارتباط برسون R	مستوى الدلالة SIG
العلاقة ما بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والتمييز المؤسسي	0.816**	0.000

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من الجدول أعلاه الذي يمثل معامل الارتباط نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط ما بين متغير إعادة هندسة العمليات الإدارية والتمييز المؤسسي قدرت بقيمة 0.816، إذ نلاحظ أنها دالة إحصائية بالنظر إلى مستوى دلالتها البالغ قيمة 0.000، حيث انه أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)

4* نتائج اختبار الفرضية الرابعة

نص الفرضية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول إعادة هندسة العمليات الإدارية محل الدراسة الميدانية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية؛

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقاً لاختلاف بعد العوامل الشخصية والوظيفية استخدام تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة والنتائج كما يوضحها

الجدول (2-19): نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	المصدر	مجموع المربعات	قيمة F	مستوى المعنوي Sig
الجنس	بين المجموعات	0.508	4.156	0.048
	خلال المجموعات	5.136		
العمر	بين المجموعات	0.684	1.838	0.156
	خلال المجموعات	4.961		
المؤهل العلمي	بين المجموعات	0.633	1.683	0.186
	خلال المجموعات	5.012		
سنوات الأقدمية	بين المجموعات	2.172	8.339	0.000
	خلال المجموعات	3.473		
الوظيفة	بين المجموعات	0.228	0.863	0.429
	خلال المجموعات	5.416		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن قيم مستوى المعنوية المصاحبة لإحصائية F، جاءت أكبر من 0.05 بالنسبة لمتغيرات العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة أي لا توجد فروق معنوية في متوسطات إجابات أفراد العينة وبهذا نرفض نص الفرضية عند مستوى دلالة 0.05 فيما يتعلق بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين آراء أفراد عينة الدراسة المستجيبين لهذه الدراسة حول مدى مستوى إعادة هندسة العمليات الإدارية محل الدراسة تعزى للمتغيرات العمر، المؤهل العلمي والوظيفة، في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية في سنوات الأقدمية وهاذا راجع الأقدمية عمال في مؤسسة يكسبهم وعيا بضرورة تبني إعادة هندسة عمليات والتجديد الإداري.

5* نتائج اختبار الفرضية الخامسة

نص الفرضية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول التمييز المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقاً لاختلاف بعد العوامل الشخصية والوظيفية استخدام تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات عينة أفراد عينة الدراسة والنتائج كما يوضحها

الجدول (2-20): نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	المصدر	مجموع المربعات	قيمة F	مستوى المعنوي Sig
الجنس	بين المجموعات	0.347	2.738	0.105
	خلال المجموعات	5.329		
العمر	بين المجموعات	0.536	1.391	0.260
	خلال المجموعات	5.140		
المؤهل العلمي	بين المجموعات	0.555	1.446	0.244
	خلال المجموعات	5.121		
سنوات الأقدمية	بين المجموعات	2.188	8.364	0.000
	خلال المجموعات	3.488		
الوظيفة	بين المجموعات	0.117	0.430	0.653
	خلال المجموعات	5.560		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن قيم مستوى المعنوية المصاحبة لإحصائية F، جاءت أكبر من 0.05 بالنسبة لمتغيرات العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة أي لا توجد فروق معنوية في متوسطات إجابات أفراد العينة وبهذا نرفض نص الفرضية عند مستوى دلالة 0.05 فيما يتعلق بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين آراء أفراد عينة الدراسة المستجيبين لهذه الدراسة حول مدى مستوى إعادة هندسة العمليات الإدارية محل الدراسة تعزى للمتغيرات العمر، المؤهل العلمي والوظيفة، في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية في سنوات الأقدمية. العلاقة الارتباطية بين المتغيرات الدراسة**نتائج معامل الانحدار الخطي:

الجدول رقم (2-21): نتائج معامل الانحدار الخطي للعلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والتمييز المؤسسي

معامل التحديد (R ²)	اختبار (T)		اختبار (F)		معادلة الانحدار		
	مستوى الدلالة	قيمة (T)	مستوى الدلالة	قيمة (F)	الخطأ المعياري	المعاملات (B)	
0.666	0.01	2.464	0.000	83.892	0.212	0.523	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
	0.00	9.159			0.089	0.814	التمييز المؤسسي

المصدر من إعداد الطالبتين وفقا لبرنامج (SPSS25)

نلاحظ من خلال الجدول أن نتائج هذا الجدول مقبولة إحصائيا حيث بلغت قيمة "ف" (83.892) وهي دالة بمستوى الدلالة قدره (0.00)، وهذا يؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل إعادة هندسة العمليات الإدارية على المتغير التابع التمييز المؤسسي

كما بلغت قيمة "ت" المحسوبة (9.159) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما تشير إليه قيمة (B) التي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (إعادة هندسة العمليات الإدارية) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.81%) في المتغير التابع (التمييز المؤسسي)، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد (R²) المقدّر بـ (0.666) من التباين في المتغير التابع أي أن (66.6%) من التغيرات الحاصلة على مستوى التمييز المؤسسي سببها تغيرات على مستوى إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمؤسسة، مقابل دلالة قيمة "ت" لباقي العوامل الأخرى بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما يؤكد وجود عوامل أخرى تؤثر أيضا على التمييز المؤسسي، وعليه يمكن القول أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تساهم في تغيير التمييز المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة. هناك علاقة طردية قوية بين إعادة الهندسة العمليات الإدارية والتمييز المؤسسي لأن قيمة معامل الارتباط تساوي 0.816 أكبر من 0.7 وبما أن مستوي الدلالة يساوي 0.000 لأقل من 0.05 فإن هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين إعادة هندسة عمليات الإدارية والتمييز المؤسسي.

تحليل الانحدار الخطي البسيط

قمنا بإجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق التمييز المؤسسي والنموذج الآتي:

$$x = \text{إعادة هندسة العمليات الإدارية} = y = \text{التمييز المؤسسي}$$

$$\text{معادلة الانحدار الخطي البسيط} = y = 0.814 + x * 0.523$$

- معامل الارتباط بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والتمييز المؤسسي = 0.816 وهو يدل على وجود ارتباط موجب بينهما (sig=0.000 < α=0.05).

- معامل التحديد ($R^2=0.666$)، ومعامل التحديد المعدل = 0.658، الخطأ المعياري للتقدير = 0.21174، وتفسر قيمة معامل التحديد بـ 66% من تغير قيمة التمييز المؤسسي (المتغير التابع) يمكن أن يفسر باستخدام العلاقة الخطية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والتمييز المؤسسي والنسبة المتبقية 34% ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على التمييز المؤسسي. $Sig=0.000$ ، $F=83.892$ ، وهذا يدل على وجود علاقة معنوية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والتمييز المؤسسي وأن نموذج الانحدار السابق جيد.

$Sig=0.000$ ، $T=9.159$ وهذا يدل على أن إعادة هندسة العمليات الإدارية متغير مؤثر في تقدير التمييز المؤسسي ويجب أن يكون ضمن نموذج خط الانحدار.

إعادة التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي:

من تحليل النتائج لدينا أربع نماذج:

سنعتمد في الأخير على النموذج الثالث والنهائي في علاقة المتغير المستقل مع المتغير التابع وذلك من خلال ثلاثة ابعاد وهي:

الاتصال الفعال

تكنولوجيا المعلومات

الاستعداد للتغيير

جدول رقم (2-22) : يوضح أبعاد المتغير المستقل المتبقية في نموذج الدراسة :

Variables introduites/éliminées ^a			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الاتصال الفعال	.	Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire \leq ,050, Probabilité de F pour éliminer \geq ,100).
2	تكنولوجيا المعلومات	.	Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire \leq ,050, Probabilité de F pour éliminer \geq ,100).
3	الاستعداد للتغيير	.	Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire \leq ,050, Probabilité de F pour éliminer \geq ,100).
4	.	الاتصال الفعال	Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire \leq ,050, Probabilité de F pour éliminer \geq ,100).

a. Variable dépendante : التمييز المؤسسي

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي spss25

من الجدول السابق نلاحظ ان المتغيرات المستقلة المتبقية في نموذج الدراسة هي (الاتصال الفعال، تكنولوجيا المعلومات، الاستعداد للتغيير)، الجدول الموالي يوضح معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع لنموذج الدراسة:

الجدول رقم (2-23) يوضح معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع لنموذج الدراسة :

Récapitulatif des modèles ^e				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,695 ^a	,482	,470	,26450
2	,777 ^b	,603	,584	,23438
3	,843 ^c	,711	,689	,20269
4	,834 ^d	,696	,681	,20509

a. Prédicteurs : (Constante), الاتصال الفعال
 b. Prédicteurs : (Constante), تكنولوجيا المعلومات، الاتصال الفعال
 c. Prédicteurs : (Constante), تكنولوجيا المعلومات، الاستعداد للتغيير، الاتصال الفعال
 d. Prédicteurs : (Constante), تكنولوجيا المعلومات، الاستعداد للتغيير
 e. Variable dépendante : التميز المؤسسي

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي spss25

من الجدول السابق نلاحظ أن استخدام طريقة تحليل الانحدار المتعدد التدريجي أدى إلى ظهور ثلاثة متغيرات مستقلة وهي وهذا ما يتوافق تماماً مع نتائج عملية التحليل الإحصائي المتعدد السابقة. حيث بلغ معامل الارتباط الخطي بين هذين البعدين (البعد الشخصي والبعد التكنولوجي) والمتغير التابع (السلوك الإبداعي) نسبة (84.3%) وهو دليل على وجود ارتباط مرتفع بينها، حيث أن (71.1%) من التميز المؤسسي يعود إلى عمليات الاتصال الفعال واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاستعداد للتغيير والنسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ. علماً أن الفضل الأكبر في هذا الارتباط الخطي يعود للمتغير المستقل الاتصال الفعال فهو لوحد يضمن ارتباط خطي بنسبة (69.5%) مع المتغير التابع.

جدول رقم (2-24): يوضح تحليل تباين خط الانحدار بطريقة Stepwise

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,738	1	2,738	39,137	,000 ^b
	de Student	2,938	42	,070		
	Total	5,676	43			
2	Régression	3,424	2	1,712	31,165	,000 ^c
	de Student	2,252	41	,055		
	Total	5,676	43			
3	Régression	4,033	3	1,344	32,724	,000 ^d
	de Student	1,643	40	,041		
	Total	5,676	43			
4	Régression	3,952	2	1,976	46,976	,000 ^e
	de Student	1,725	41	,042		
	Total	5,676	43			

a. Variable dépendante : التمييز المؤسسي

b. Prédicteurs : (Constante), لاتصال الفعال

c. Prédicteurs : (Constante), تكنولوجيا المعلومات، لاتصال الفعال،

d. Prédicteurs : (Constante), لاتصال الفعال، تكنولوجيا المعلومات، الاستعداد للتغيير،

e. Prédicteurs : (Constante), تكنولوجيا المعلومات، الاستعداد للتغيير،

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي spss25

من الجدول السابق نجد ما يلي:

*مجموع مربعات الانحدار يساوي 4,033 ومجموع مربعات البواقي هو 1,643 ومجموع المربعات الكلي يساوي 5,676؛

*درجة حرية الانحدار هو 3 ودرجة حرية البواقي 40؛

*معدل مربعات الانحدار هو 1,344 ومعدل مربعات البواقي 0.041؛

*قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 32,724؛

*مستوى دلالة الاختبار 0.00 أقل من مستوى دلالة 0.05، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات.

*أما بالنسبة لدراسة معاملات خط الانحدار فالجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise:

جدول رقم (2-25): يوضح قيم معاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise :

		Coefficients ^a							
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés			Corrélations		
		B	Erreur standard	Bêta	T	Sig.	Corrélacion simple	Partielle	Partielle
1	(Constante)	1,128	,201		5,600	,000			
	لاتصال الفعال	,509	,081	,695	6,256	,000	,695	,695	,695
2	(Constante)	,812	,199		4,072	,000			
	لاتصال الفعال	,337	,087	,460	3,873	,000	,695	,518	,381
	تكنولوجيا المعلومات	,300	,085	,420	3,534	,001	,677	,483	,348
3	(Constante)	,341	,212		1,610	,115			
	الاتصال الفعال	,130	,092	,177	1,407	,167	,695	,217	,120
	تكنولوجيا المعلومات	,331	,074	,463	4,479	,000	,677	,578	,381

الاستعداد للتغيير	,368	,095	,419	3,850	,000	,655	,520	,328
4 (Constante)	,335	,214		1,563	,126			
تكنولوجيا المعلومات	,384	,064	,537	6,003	,000	,677	,684	,517
الاستعداد للتغيير	,446	,079	,507	5,669	,000	,655	,663	,488
a. Variable dépendante : التمييز المؤسسي								

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي spss25

من الجدول السابق يمكن تحديد مقطع خط الانحدار a ميل خط الانحدار بالنسبة لكل من الاتصال الفعال، تكنولوجيا المعلومات والاستعداد للتغيير وفق المعادلة التالية:

$$Y = a + c X_1 + b X_2 + d X_3$$

$$Y = 0.341 + 0.13X_1 + 0.331X_2 + 0.368X_3$$

ومنه معادلة خط الانحدار هي:

حيث:

Y تعبر عن المتغير التابع لتمييز المؤسسي؛

X_1 هي الاتصال الفعال؛

X_2 هي تكنولوجيا المعلومات؛

X_3 هي الاستعداد للتغيير.

الفرع الثاني: مناقشة النتائج الفرضيات

سيتم في هذا المطلب مناقشة النتائج المتوصل إليها.

اختبار صحة الفرضية الأولى التي تنص على: يوجد مستوى مرتفع من إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة الميداني.

اثبتت الدراسة ان المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على إعادة هندسة العمليات الإدارية حسب عينة الدراسة مرتفع بلغ (2.44) وبالاختلاف المعياري قدر به (0.413) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة باتجاه موافق وهذا حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين.

مما يؤدي إلى قبول صحة الفرضية الأولى التي تنص على أنه هناك مستوى مرتفع من إعادة هندسة العمليات الإدارية لإدارة العليا بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية المؤسسة الوطنية الأشغال الكهربائية- كهريف- تقرت

- اختبار صحة الفرضية الثانية التي تنص على: يوجد مستوى متوسط من التمييز المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة (المؤسسة الوطنية لأشغال الكهربية-كهريف-تقرت-)

اثبتت الدراسة أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على تقييم التمييز المؤسسي حسب عينة الدراسة بلغ (2.36) وبالانحراف معياري قدر ب: (0.363) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن التمييز المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة بمستوى مرتفع وهذا حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين.

مما يؤدي إلى رفض الفرضية الثانية التي تنص على أنه لا يوجد مستوى متوسط من التمييز المؤسسي بالإدارة العليا بالمؤسسة محل الدراسة المؤسسة الوطنية الأشغال

-اختبار صحة الفرضية الثالثة التي تنص على: توجد علاقة ارتباطية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والتمييز المؤسسي لدى الإدارة العليا بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية.

اثبتت الدراسة ان قيمة معامل الارتباط ما بين متغير إعادة هندسة العمليات الإدارية والتمييز المؤسسي قدرت بقيمة 0.816، إذ نلاحظ أنها دالة إحصائية بالنظر إلى مستوى دلالتها البالغ قيمة 0.000، حيث انه أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، هذا ما يجعلنا نقبل نص الفرضية.

مما يؤدي إلى قبول صحة الفرضية الثالثة التي تنص على: توجد علاقة ارتباطية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والتمييز المؤسسي لدى الإدارة العليا بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية

اختبار صحة الفرضية الرابعة التي تنص على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول إعادة هندسة العمليات الإدارية محل الدراسة الميدانية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

اثبتت الدراسة ان قيم مستوى المعنوية المصاحبة لإحصائية F، جاءت أكبر من 0.05 بالنسبة لمتغيرات العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة أي لا توجد فروق معنوية في متوسطات إجابات أفراد العينة وبهذا نرفض نص الفرضية عند مستوى دلالة 0.05 فيما يتعلق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين آراء أفراد عينة الدراسة المستجيبين لهذه الدراسة حول مدى مستوى إعادة هندسة العمليات الإدارية محل الدراسة تعزى للمتغيرات العمر، المؤهل العلمي والوظيفة، في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية في سنوات الأقدمية.

وعليه يمكن القول ان الفرضية الرابعة مقبولة جزئيا كونها مرفوضة عند خاصية (العمر، المؤهل العلمي والوظيفة) أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين إجابات العمال حول إعادة هندسة العمليات الإدارية محل الدراسة الميدانية تعزى للمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي والوظيفة)، ومقبولة عند خاصية (سنوات الأقدمية) أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين إجابات العمال حول إعادة هندسة العمليات الإدارية محل الدراسة الميدانية تعزى للمتغيرات (سنوات الأقدمية).

اختبار صحة الفرضية الخامسة التي تنص على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول التمييز المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

اثبتت الدراسة ان قيم مستوى المعنوية المصاحبة لإحصائية F، جاءت أكبر من 0.05 بالنسبة لمتغيرات العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة أي لا توجد فروق معنوية في متوسطات إجابات أفراد العينة وبهذا نرفض نص الفرضية عند مستوى دلالة 0.05. فيما يتعلق بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين آراء أفراد عينة الدراسة المستجيبين لهذه الدراسة حول مدى مستوى إعادة هندسة العمليات الإدارية محل الدراسة تعزى للمتغيرات، العمر، المؤهل العلمي والوظيفة، في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية في سنوات الأقدمية.

وعليه يمكن القول ان الفرضية الخامسة مرفوضة جزئياً كونها عند خاصية (العمر، المؤهل العلمي والوظيفة) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين إجابات العمال حول إعادة هندسة العمليات الإدارية محل الدراسة الميدانية تعزى للمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي والوظيفة)، ومقبولة عند خاصية (سنوات الأقدمية) أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين إجابات العمال حول إعادة هندسة العمليات الإدارية محل الدراسة الميدانية تعزى للمتغيرات (سنوات الأقدمية). بناء على النتائج اختبار الفرضية: نقبل نص الفرضية توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول التمييز المؤسسي بالمؤسسة محل دراسة الميدانية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

خلاصة الفصل

يتضمن هذا الفصل الدراسة الميدانية لمؤسسة الأشغال الكهربية- كهريف- ومن خلال هذا الفصل حاولنا أن نبين دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق التمييز المؤسسي وبعد توزيع الاستبيان على عينة الدراسة ، تم معالجة إجابات عينة الدراسة عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الـ SPSS لتتوصل في الأخير على نتائج اختبار الفرضيات التي أظهر نتائج الدراسة: أنه يوجد مستوى مرتفع من إعادة هندسة العمليات الإدارية لإدارة العليا بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية؛ يوجد مستوى مرتفع من التمييز المؤسسي بالإدارة العليا بالمؤسسة محل الدراسة؛ توجد علاقة ارتباطية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والتمييز المؤسسي لدى الإدارة العليا بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية ؛ توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول إعادة هندسة العمليات الإدارية محل الدراسة الميدانية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية؛ توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول التمييز المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية

خاتمة

خاتمة:

لقد حاولنا من خلال هذا الموضوع التعرف على دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق التمييز المؤسسي، وذلك من خلال الإجابة عن الإشكالية الرئيسية والمتمثلة في: ما هو دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق التمييز المؤسسي بالمؤسسة الوطنية للإشغال الكهربية - كهريف-تقرت التي تمثل إشكالية البحث، وللإجابة عليها قمن بتقسيم بحثنا إلى قسمين رئيسين الأول الجانب النظري الذي تطرقنا فيه إلى الأدبيات النظرية لإعادة هندسة العمليات الإدارية والتمييز المؤسسي، والتطبيقي المتمثل في بعض الدراسات السابقة التي تندرج تحت سياق هذا الموضوع، وأما القسم الثاني فخصص للدراسة ميدانية ودعمنا مضمون هذا البحث بالتمعيق في الإشكالية والإحاطة بما من جوانب مختلفة من خلال الدراسة الميدانية في مؤسسة الوطنية الأشغال الكهربية- كهريف-تقرت

وتظهر أهداف الدراسة التي نسعي من خلالها إلى معرفة ما مدي تطبيق إعادة الهندسة من ناحية العلمية في تحديد أهمية إعادة الهندسة الإدارية من خلال الفرضيات التالية:

1- اختبار الفرضيات

من خلال ما توصلنا عليه من نتائج لهذا الموضوع بشقيه النظري والتطبيقي والميداني يمكننا اختبار الفرضيات كالتالي: لقد قامت دراستنا على خمس فرضيات وسيتم اختبارها فيما يلي:

- الفرضية الأولى: يوجد مستوى مرتفع من إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية، وهو ما يثبت صحتها؛
- الفرضية الثانية: يوجد مستوى متوسط من التمييز المؤسسي بالإدارة العليا محل الدراسة، وهو ما ينفي صحتها؛
- الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباطية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والتمييز المؤسسي لدي الإدارة العليا بالمؤسسة محل الدراسة، وهو ما يثبت صحتها؛
- الفرضية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية الاجابات الأفراد عينة حول عادة هندسة العمليات الإدارية محل الدراسة الميدانية تعزي للمتغيرات الشخصية والوظيفية، وهو ما يثبت صحتها عند خاصية (العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة) وتنفي صحتها عند خاصية سنوات الأقدمية.
- الفرضية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية الاجابات الأفراد العينة حول التمييز المؤسسي محل الدراسة الميدانية تعزي للمتغيرات الشخصية والوظيفية، وهو ما ينفي صحتها عند خاصية(العمر والمؤهل العلمي والوظيفة) ويثبت صحتها عند خاصية(سنوات الأقدمية).

2- نتائج الدراسة:

- اتضح أن هناك مستوى مرتفع لإعادة هندسة عمليات الإدارة، وهذا راجع إلى اهتمام المؤسسة بتوفير عوامل إعادة هندسة عمليات الإدارة المتمثلة في (الاستراتيجية، التزام وقناعة الإدارة العليا، تمكين العاملين، الاتصال الفعال، تكنولوجيا المعلومات، الاستعداد لتغيير)؛
- اهتمام المؤسسة بالتميز المؤسسي نجده بمستوى مرتفع، وهذا ما يفسر أهمية تحقيق التميز في المؤسسة محل الدراسة في أدائها لمهامها وخدماتها، وإدراكها الأهمية القيادة كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي
- العلاقة الارتباطية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والتميز المؤسسي كمتغير تابع ، علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة 0.816 مما يؤكد أن إعادة هندسة العمليات الإدارية لها تأثير قوي على تحقيق التميز المؤسسي.
- من العوامل التي أثرت بشكل كبير على تميز المؤسسي (تميز القيادي، تميز الموارد البشرية، تميز الهيكل التنظيمي) بإضافة إلى عوامل أخرى تؤثر على التميز المؤسسي.

3- الاقتراحات

- يمكن تقديم مجموعة من التوصيات بهدف تبني إعادة هندسة عمليات الإدارة ولتحقيق التميز المؤسسي بالمؤسسة الوطنية الأشغال العمومية- كهربة-تقوت، انطلاقاً من نتائج وتتمثل فيما يلي:
 - أ- يجب على المؤسسة الوطنية الأشغال الكهربائية- كهريف، الاهتمام أكثر بعملية الاتصال لما له من دور كبير في المساهمة في نجاح عملية الاتصال بين مستويات وهذا ما يضمن من أداء المهم بكل سلاسة وبالتالي يكون له تأثير إيجابي على تحسين الأداء؛
 - ب- يجب على مؤسسة محل الدراسة العمل على إعطاء فرص أكبر للأفراد في مجال تميز العاملين من تكوين وتدريب لتحقيق أهداف وكذا الاهتمام بمشاركة العاملين وتحفيزهم من خلال أخذ بأفكارهم الإبداعية ومشاركتهم في اتخاذ القرارات ومناقشتها
 - ت- اهتمام المؤسسة بتوعية الأفراد العاملين من جميع الفئات بعقد دورات في مجال التكنولوجيا المعلومات والبرمجة لتكوير ممارستهم ومواكبة التطورات التكنولوجية؛
 - ث- عقد جلسات واجتماعات دورية من خلالها يتم عرض التجارب المتميزة في نفس المجال وذلك للاستفادة منها.

4- أفاق الدراسة

أ- أثر القيادة تحويلية على هندسة عمليات الإدارة؛

ب- دور الثقافة التنظيمية في تحقيق تمييز المؤسسة؛

ت- أثر تمكين العاملين ودوره في إعادة هندسة العمليات الإدارية؛

ث- دور فرق العمل في إعادة هندسة العمليات الإدارية.

وفي الأخير فإن بحثنا هذا لا يتعدى إلا ان يكون محاولة منا الإثراء احد أهم المواضيع، نتمنى أن نكون قد وفقنا في الامام بعض جوانبه.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

الكتب:

1. مفلح راتب حمدي، صبحي سلامة، مصطفى يوسف كافي، إعادة هندسة العمليات (المندرة)، الناشر عمان دار المكتبة الحامد للنشر وتوزيع 5819، رقم الايداع/2014/12، الطبعة الأولى (2016/1437)

مجالات:

2. مزهودة الدكتور نور الدين، و قرزه الاستاذة اسمهان) دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق التمييز المؤسسي. بومرداس. 2018.

أطروحات

3. أبو بكر، سالم دور التمكين الإداري في التمييز التنظيمي دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية. (2012)

4. أرفيس سعيدة، تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء المؤسسي، جامعة محمد بوضياف-مسيلة-، مسيلة. (2018/2017).

5. بدر بن سليمان بن عبد الله ال مزروع، بناء نموذج لتحقيق التمييز في أداء الأجهزة الأمنية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم

الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2010.

6. باسم عمر محمود اللوح، أثر العوامل الريادية في تحقيق التمييز المؤسسي. دراسة حالة موظفي الشركات الأوراق عالية في فلسطين، فلسطين، مذكرة الحصول على درجة ماجستير في إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية غزة(2017/1439)

7. البحيري عبد الله سمير، دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري، في وزارة الصحة الفلسطينية. فلسطين غزة: أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا 2015 -.

8. بن عامر سعيد ، و عبد الوهاب على محمد)، الفكر المعاصر في التنظيم والادارة. القاهرة 1998

9. خليفة علي الشروقي، تأثير إدارة الموارد البشرية على التمييز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين " بحث مقدم للأكاديمية الملكية للشرطة، كلية تدريب الضباط قسم الدراسات العليا ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية والأمنية 2018.

10. سارة علاق دراسة حالة -الجزائرية للمياه الجامعة)، التمييز المؤسسي، تأثير تمكين العاملين على تحقيق - جامعة العربي، أم بواقي،

11. سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، دار الوفا لدينا للطباعة والنشر، مصر، 2013

12. شادي يحيى ربحان، معوقات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية(المندرة) في المدارس الحكومية بمحافظات غزة وسبل الحد منها، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في أصول التربية، الجامعة الإسلامية غزة، 2014

13. صياحي، الأخضر، دور القيادة التحويلية في تحقيق التمييز المؤسسي، بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع كوندور. برج بوغريج. أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير، 2018، 2019

14. قاسمي كمال، إعادة هندسة نظم إدارة الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر 2010

15. محمد كامل عاشور خليفة، إعادة هندسة العمليات كمدخل لتعزيز التمييز المؤسسي، دراسة تطبيقية في جامعات الفلسطينية، للحصول على درجة الماجستير تخصص القيادة والإدارة 2018

16. مراد محبوب، استخدام إستراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية، بسكرة(2013/ 2014).

17. مرام إسماعيل الأغا، دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في المصارف في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسلامية، غزة، أكتوبر، 2006
18. عبد المعطي محمود البحيصي، دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة ميدانية على كليات التقنية في محافظات القطاع غزة، مذكرة تدخل لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر-غزة، 2014
19. النصور أسماء ، أثر خصائص المنظمة المتعلقة في تحقيق التميز المؤسسي "دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الوسط، الاردن 2010
20. نسرين جاسم مجّد، زينب أبو على خلف، إعادة هندسة العمليات الإدارية في ضوء التوجه الاستراتيجي بحث ميداني لعينة القيادات العليا في وزارة النفط، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية (جامعة بغداد)، المجلد23، العدد2017،97
21. نورهان بوزغاية، و فريال بن قويطن.)، تأثير إعادة هندسة على جودة مؤسسات التعليم العالي.ميلة(2019/2020).
22. هناء القيسي، درجة ممارسة متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية(الهندرة) لرؤساء أقسام كليات التربية في جامعتي بغداد والمستنصرية، مجلة كلية التربية الأساسية، المجلد21، العدد87، 2015
23. هيفاء راشد راكان الدغمي " أثر التمكين الإداري في التميز المؤسسي " وزارة الشباب في محافظة الزرقاء، أطروحة دكتوراه كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية القسم الإدارة العامة الأردن 2019.
24. وهيبه شاطري. (2018/2017)، إعادة هندسة العمليات كمدخل للتغير في تنمية الميزة التنافسية. البويرة.

مقالة:

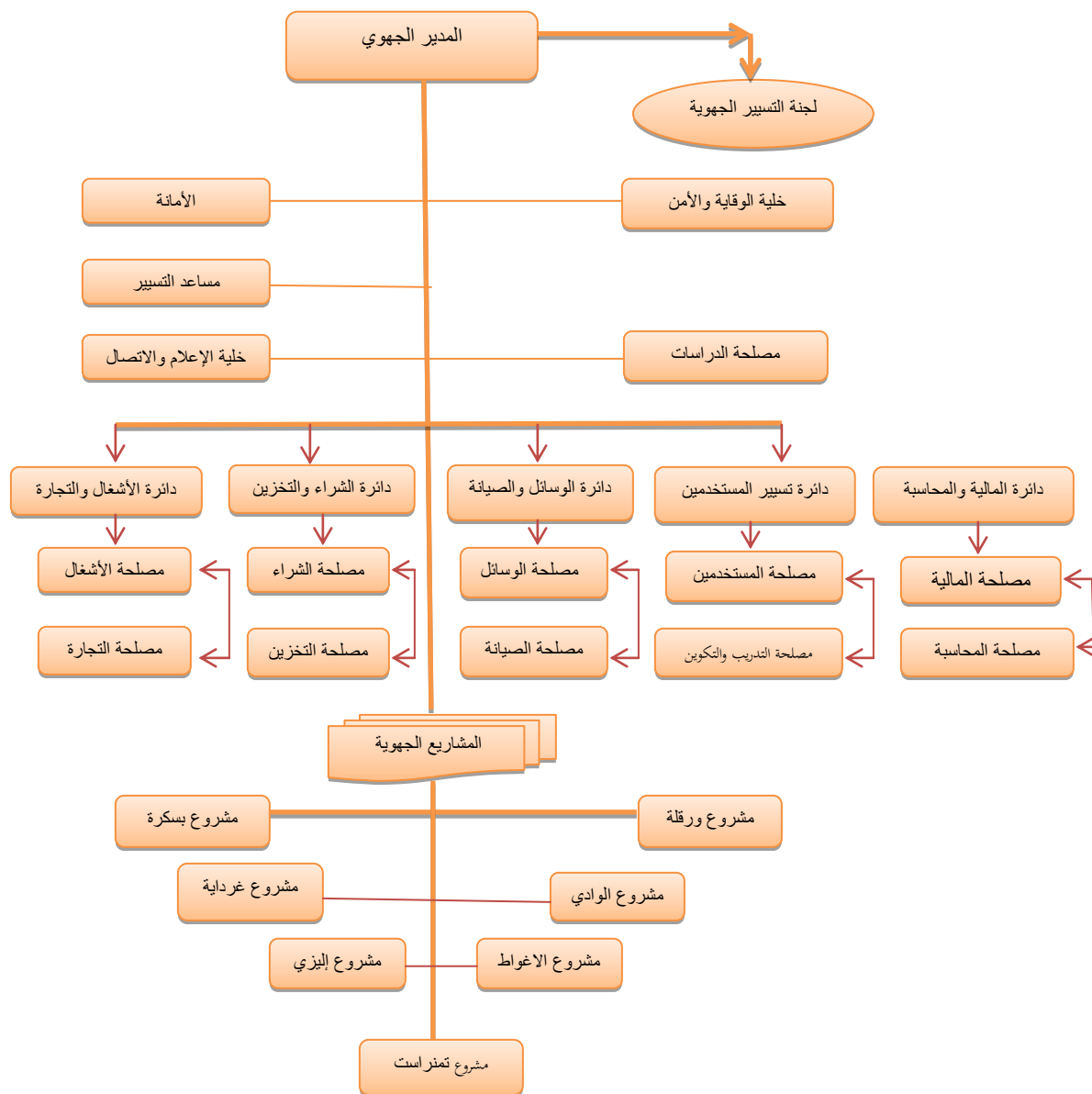
25. حسن 2010، مقالة: بعنوان " ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي " دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية
26. مقالة،أثر خصائص المنظمة المتعلقة في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية

مراجع أجنبية:

- 27International Journal of business and management, vol.14, No.9, 20191
- 28Asil Goksoy et al"" بعنوان Business process Reengineering : Strategic tool of Managing Organizational Change an Application in a Multinational Company
- 29Sidikat et Mukaila Ayanda" بعنوان Impact Assessment of Business Process Reengineeringon Organisational Performanc

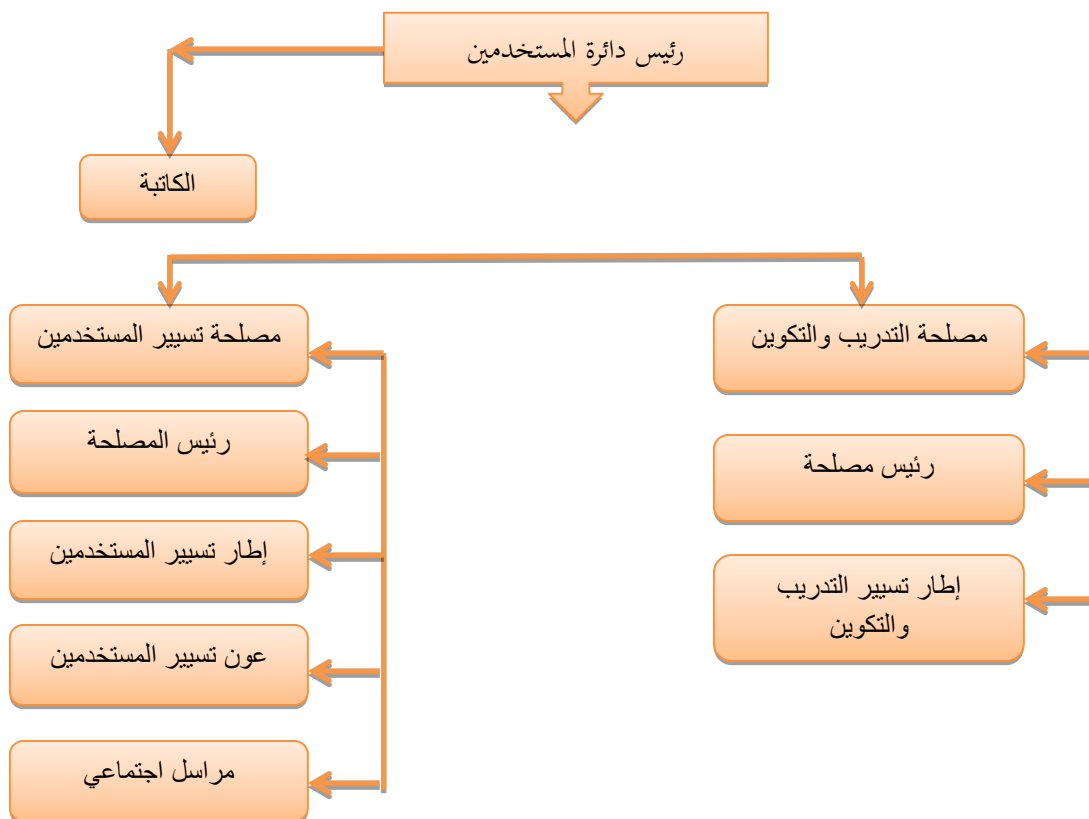
الملاحق

الملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة الوطنية للإشغال الكهربية-تقوت-(كهريف):



المصدر: مصلحة تسيير المستخدمين للمديرية الجهوية للجنوب الشرقي كهريف- تقوت

الملاحق رقم (02): الهيكل التنظيمي لمصلحة المستخدمين محل الدراسة



الملحق(03): قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	اسم الأستاذ	درجة العلمية	جهة العمل
01	سلامي منيرة (المشرفة)	أستاذ	جامعة ورقلة
02	سعيدات النجمي	أستاذ محاضر -أ-	جامعة ورقلة
03	عرابة الحاج	أستاذ	جامعة ورقلة
04	بناصرية رشيد	أستاذ	جامعة ورقلة

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

استبيان

أخي العامل أختي العاملة في مؤسسة الكهريف تقرت نضع بين ايديكم هذا الاستبيان الخاص بمذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر أكاديمي والمعونة ب: دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق التمييز المؤسسي.
لذا نرجو من سيادتكم المحترمة الإجابة على الأسئلة حسب رأيكم، مع فائق الاحترام والتقدير.
ولكم منا كل الشكر والتقدير. من إعداد الطالبين: تحت إشراف الأستاذ:

ملاحظة: يرجى وضع علامة (X) في الخانة التي

تري أنها مناسبة.

هندسة العمليات الادارية: هو إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية، لتحقيق تحسينات جوهرية في معايير قياس الأداء الحاسمة مثل: التكلفة - الجودة - الخدمة والسرعة. وتعتبر منهج لتحقيق تطوير جذري في أداء الشركات في وقت قصير نسبيا.

التمييز المؤسسي: عبارة عن جميع الجهود المبذولة لتحقيق الأهداف والاحتياجات المنشودة ضمن إطار داخلي للمؤسسة، يشتمل التمييز المؤسسي على كل معايير الأداء المتفوق، والتي تهدف إلى تحفيز الموظفين على تقديم مستوى عالٍ من الخدمات لتحقيق رضا العملاء وتلبية متطلباتهم، مما يؤدي إلى نتائج متميزة، وعلى هذا الفريق أن يقوم بعمليات النوعية اللازمة لتحقيق التميز والجودة في الأداء وعليه أن يبني ثقافة داعمة للتطوير المؤسسي بدعم من الإدارة العليا للمؤسسة.

أولاً: محور المعلومات العامة

يهدف هذا القسم الى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية للعمال في شركة الكهريف بغرض تحليل النتائج فيما بعد لذا نرجوا منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية:

		أنثى	ذكر	الجنس
من 51 سنة فأكثر	من 41 إلى 50 سنة	من 30 إلى 40 سنة	أقل من 30 سنة	العمر
ماجستير	ماستر	تقني سامي	تقني	المؤهل العلمي
15 فما أكثر	من 10 إلى أقل من 15 سنة	من 05 إلى أقل من 10 سنوات	أقل من 05 سنوات	سنوات الأقدمية
	اطار في مؤسسة	عون تنفيذ	عون تحكم	الوظيفة

المحور الثاني: إعادة هندسة العمليات الإدارية

البيان	الرقم	سلم القياس		
		موافق	محايد	غير موافق
البعد الأول: الاستراتيجية				
تعتمد الإدارة العليا خطة استراتيجية واضحة ومكتوبة	01			
تعمل الإدارة العليا على تقييم الخطة الاستراتيجية بشكل دوري	02			
توفير الإدارة العليا ميزانية خاصة لتطبيق الخطة الاستراتيجية	03			
تعيد الإدارة العليا النظر في الهيكل التنظيمي بطريقة تلائم تنفيذ الاستراتيجية	04			
البعد الثاني: التزام وقناعة الإدارة العليا				
تدرك الإدارة العليا أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية وتسعى لتطبيقها	05			
تحدد الإدارة العليا العمليات الإدارية التي يمكن تحسينها عبر إعادة هندسة العمليات	06			
يتوفر لدى الإدارة العليا الاستعداد لتدريب الموظفين والمدراء على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية	07			
تعمل الإدارة العليا بالمؤسسة على إلغاء العمليات الغير ضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة.	08			
البعد الثالث: تمكين العاملين				
تعمل الإدارة العليا على تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين باستمرار	09			
تعمل الإدارة العليا على مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات	10			
تفويض الإدارة العليا السلطات والصلاحيات الكافية للعاملين لإنجاز المهام بسهولة	11			

12	تساعد برامج تنمية وتطوير الموظفين على إعادة هندسة العمليات الإدارية			
البعد الرابع: الاتصال الفعال				
13	يتميز الهيكل التنظيمي بسرعة الاتصال الإداري بين المستويات الإدارية المختلفة			
14	توفير الإدارة العليا قنوات الاتصال الفعالة التي تساعد على اتخاذ القرارات بصورة صحيحة			
15	تتميز الاتصالات الإدارية بين مستويات المختلفة بالدقة والوضوح			
16	تعتمد الإدارة العليا على استخدام التكنولوجيا الحديثة في عملية الإيصال المعلومات بين مستويات الإدارة المختلفة			
البعد الخامس: تكنولوجيا المعلومات				
17	يتم استخدام برمجيات حديثة لإدارة كافة العمليات وتقليص عملية الرقابة الادارية والمالية			
18	تتميز المعلومات والبيانات في الشركة بوفرتهما وسهولة تناولها			
19	تساعد تكنولوجيا المعلومات المتوفرة على إنجاز العمليات الإدارية بسرعة ودقة			
20	تتصف الشركة بالمواكبة والحساسية العالية للتطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة			
البعد السادس: الاستعداد لتغيير				
21	يتم استحداث وحدات إدارية جديدة لمواكبة التغيرات الازمة			
22	يتوفر لدى الإدارة العليا الرغبة والاستعداد لتغيير الجذري في العمليات الإدارية			
23	تتجه الإدارة نحو تغيير الهيكل التنظيمي الحالي الى شكل أكثر مرونة بين مستويات الإدارية			
24	تشجع الإدارة العليا الموظفين على تحمل المسؤولية والمشاركة في صنع القرار			

المحور الثالث: التمييز المؤسسي

البعد الأول: التمييز القيادي				
25	يتم تبادل المعلومات في مستويات الإدارية المختلفة بسهولة وبساطة			
26	يتم تقليص نسبة الازدواجية في العمل فصل المهام وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات			
27	سهولة إيصال التعليمات والقرارات الإدارية للموظفين من القائد			
28	يتم تقليص نسبة الأعمال الروتينية في أداء الأعمال إدارية			
البعد الثاني: تمييز الموارد البشرية				
29	يتحلى العاملون بمرونة عالية في التعامل مع الآخرين داخل المؤسسة			
30	يتمتع العاملون داخل المؤسسة بقدرة عالية على التركيز على الأهداف والغايات			
31	يتعاون العامل مع الآخرين لإيجاد خدمات ومنتجات مبتكرة			
32	تطوير الكوادر الإدارية العاملة لإيجاد أفضل وأسرع الحلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة.			
البعد الثالث: تميز الهيكل التنظيمي				
33	يستوعب الهيكل التنظيمي إجراء التغيرات التي تحتاجها المؤسسة بكل مرونة			
34	يعكس الهيكل التنظيمي خطوط السلطة بوضوح مما يؤدي إلى تفادي الازدواجية في الوظائف.			
35	الاتصال في المؤسسة يتم في كثير من أحيان بعيدا عن التسلسل الهرمي			

			36	يتم تشجيع الوحدات في المؤسسة على العمل بشكل منسق وسير العمليات التنظيمية بشكل منظم بعيد عن العشوائية.
موافق	محايد	غير موافق	البعد الرابع: تميز الثقافة التنظيمية	
			37	هناك ثقافة سائدة مبنية على الاحترام المتبادل بين الإدارة العليا والعمال والشعور بالانتماء للمؤسسة ككل بدلا من الوحدة الخاصة
			38	تهتم المؤسسة بالتأثير على العاملين ليتماشى سلوكهم مع متطلبات المهام الجديدة
			39	تهتم المؤسسة بمعتقدات الأفراد والتغيرات التي يرغبون فيها وتركيز على الجودة
			40	أشعر أنني مسؤول عن احتياجات ورغبات العميل داخل وخارج المؤسسة.

شكرا لتعاونكم معنا

الملحق رقم (05):

الملحق رقم (01-5): نتائج اختبار ألفا كرونباخ

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	44	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	44	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,925	40

الملحق رقم (02-5): نتائج الاتساق الداخلي

Correlations

		TTTTTT1	TTTTT2	TTOTO
TTTTTT1	Pearson Correlation	1	,816**	,953**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	44	44	44
TTTTT2	Pearson Correlation	,816**	1	,816**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	44	44	44
TTOTO	Pearson Correlation	,953**	,816**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	44	44	44

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق رقم (5-03): نتائج توزيع عينة الدراسة

		الجنس			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	ذكر	30	68,2	68,2	68,2
	أنثى	14	31,8	31,8	100,0
Total		44	100,0	100,0	

		العمر			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	سنة 30 من أقل	6	13,6	13,6	13,6
	سنة 40 إلى 30 من	23	52,3	52,3	65,9
	سنة 50 إلى 41 من	12	27,3	27,3	93,2
	فأكثر سنة 51 من	3	6,8	6,8	100,0
Total		44	100,0	100,0	

		العلمي.المؤهل			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	تقني	2	4,5	4,5	4,5
	سامي تقني	14	31,8	31,8	36,4
	ماستر	13	29,5	29,5	65,9
	ماجستير	15	34,1	34,1	100,0
Total		44	100,0	100,0	

		الخبرة.سنوات			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	سنوات 5 من أقل	9	20,5	20,5	20,5
	سنوات 10 من أقل إلى 5 من	20	45,5	45,5	65,9
	سنة 15 من أقل إلى 10 من	13	29,5	29,5	95,5
	أكثر فما سنة 15	2	4,5	4,5	100,0
Total		44	100,0	100,0	

		الوظيفة			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	تحكم عون	10	22,7	22,7	22,7
	تنفيذ عون	16	36,4	36,4	59,1
	المؤسسة في إطار	18	40,9	40,9	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

الملحق رقم (04-5): نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
X1	44	2,2273	,83146
X2	44	2,5682	,58658
X3	44	2,5455	,58883
X4	44	2,6591	,56828
XXXX1	44	2,5000	,39252
X5	44	2,6364	,68509
X6	44	2,3636	,78031
X7	44	2,4318	,78940
X8	44	2,5455	,69732
XXXX2	44	2,4943	,55113
X9	44	2,5227	,69846
X10	44	2,3409	,71343
X11	44	2,3636	,71823
X12	44	2,2500	,68624
XXXX3	44	2,3693	,46845
X13	44	2,7045	,55320
X14	44	2,4318	,69542
X15	44	2,3182	,73998
X16	44	2,2500	,65147
XXXX4	44	2,4261	,49585
X17	44	2,5455	,66313
X18	44	2,2500	,61474
X19	44	2,4545	,72991
X20	44	2,5227	,66433

XXXX5	44	2,4432	,50826
X21	44	2,2955	,70148
X22	44	2,3409	,64495
X23	44	2,5455	,66313
X24	44	2,5909	,54210
XXXX6	44	2,4432	,41366
Valid N (listwise)	44		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
X25	44	2,3409	,77589
X26	44	2,3182	,73998
X27	44	2,3864	,65471
X28	44	2,4545	,69732
MMMMMM1	44	2,3750	,49562
X29	44	2,2500	,71933
X30	44	2,0000	,77759
X31	44	2,3864	,72227
X32	44	2,4545	,58883
MMMMMM2	44	2,2727	,47562
X33	44	2,4773	,54936
X34	44	2,2727	,75832
X35	44	2,2955	,73388
X36	44	2,4091	,72555
MMMMMM3	44	2,3636	,42609
X37	44	2,3636	,71823
X38	44	2,4318	,69542
X39	44	2,5455	,58883
X40	44	2,4091	,69276
MMMMMM4	44	2,4375	,46732
Valid N (listwise)	44		

الملحق رقم (05-5): نتائج اختبار الفرضية الأولى

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
TTOTO	,104	44	,200*	,936	44	,117

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

a. Lilliefors Significance Correction

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
TTTTTT1	44	2,4460	,36230	,05462

One-Sample Test

	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
					Test Value = 3	
TTTTTT1	-10,142	43	,000	-,55398	-,6641	-,4438

الملحق رقم (06-5): نتائج اختبار الفرضية الثانية

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
TTTTT2	44	2,3622	,36333	,05477

One-Sample Test

	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
					Test Value = 3	
TTTTT2	-11,644	43	,000	-,63778	-,7482	-,5273

الملحق رقم (5-07): نتائج اختبار الفرضية الثالثة

Correlations

		TTTTT2	TTTTTT1
TTTTT2	Pearson Correlation	1	,816**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	44	44
TTTTTT1	Pearson Correlation	,816**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	44	44

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق رقم (5-08): نتائج اختبار الفرضية الرابعة

ANOVA

TTTTTT1

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,508	1	,508	4,156	,048
Within Groups	5,136	42	,122		
Total	5,644	43			

ANOVA

TTTTTT1

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,684	3	,228	1,838	,156
Within Groups	4,961	40	,124		
Total	5,644	43			

ANOVA

TTTTTT1

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,633	3	,211	1,683	,186
Within Groups	5,012	40	,125		
Total	5,644	43			

ANOVA

TTTTTT1

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,172	3	,724	8,339	,000
Within Groups	3,473	40	,087		
Total	5,644	43			

ANOVA

TTTTTT1

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,228	2	,114	,863	,429
Within Groups	5,416	41	,132		
Total	5,644	43			

الملحق رقم (08-5): نتائج اختبار الفرضية الخامسة

ANOVA

TTTTT2

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,347	1	,347	2,738	,105
Within Groups	5,329	42	,127		
Total	5,676	43			

ANOVA

TTTTT2

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,536	3	,179	1,391	,260
Within Groups	5,140	40	,129		
Total	5,676	43			

ANOVA

TTTTT2

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,555	3	,185	1,446	,244

Within Groups	5,121	40	,128		
Total	5,676	43			

ANOVA

TTTTT2

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,188	3	,729	8,364	,000
Within Groups	3,488	40	,087		
Total	5,676	43			

ANOVA

TTTTT2

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,117	2	,058	,430	,653
Within Groups	5,560	41	,136		
Total	5,676	43			

Variables introduites /éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	B ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : A

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,816 ^a	,666	,658	,21174

a. Prédicteurs : (Constante), B

ANOVA^a

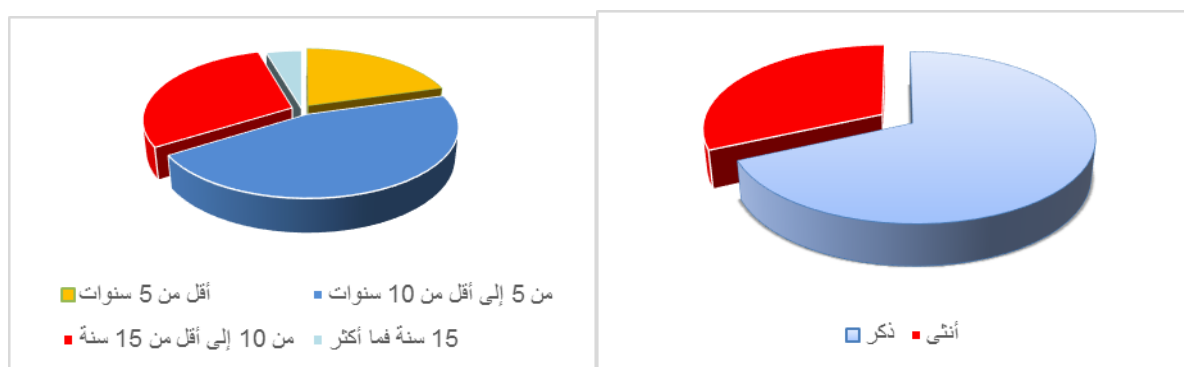
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,761	1	3,761	83,892	,000 ^b
	de Student	1,883	42	,045		
	Total	5,644	43			

a. Variable dépendante : A

b. Prédicteurs : (Constante), B

		Coefficients ^a			
		Coefficients non standardizes		Coefficients standardisés	
Modèle		B	Erreur standard	Bêta	T
1	(Constante)	,523	,212		2,464
	B	,814	,089	,816	9,159
					Sig.
					,018
					,000

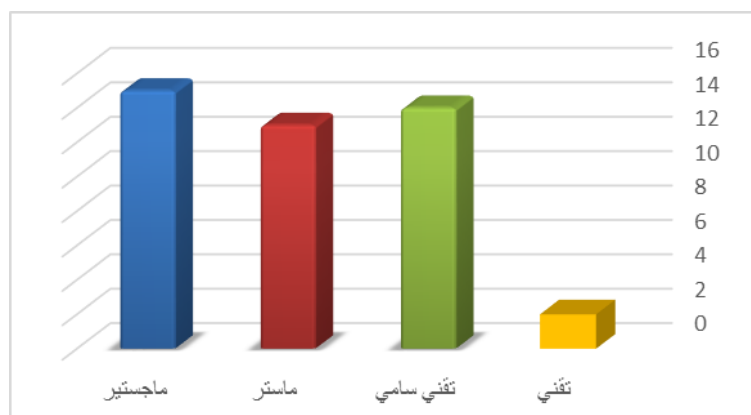
a. Variable dépendante : A



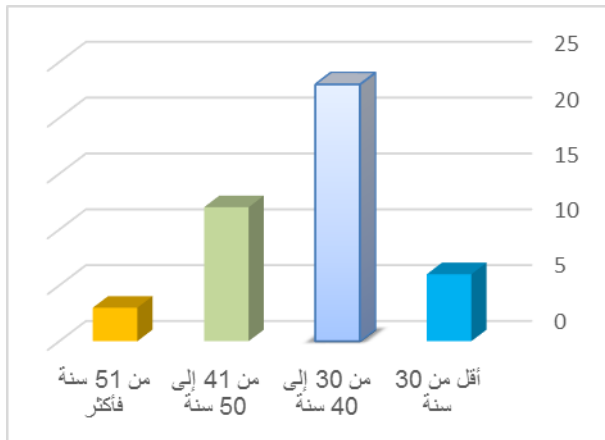
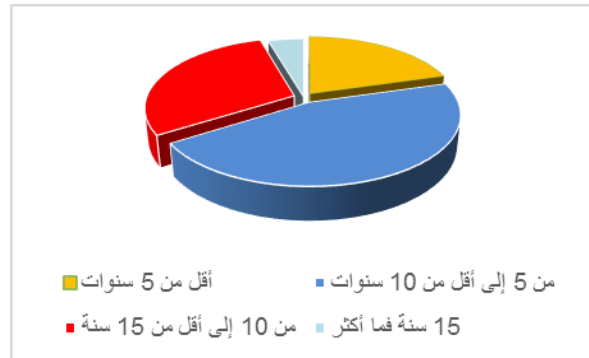
- التمثيل البياني حسب الوظيفة

التمثيل البياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

3- التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب مستوى التعليمي



تمثيل بياني حسب الخبرة



- التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب العمر

الفهرس

الصفحة	العنوان
III	الإهداء
V	الشكر والتقدير
VI	الملخص
VII	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال
X	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية لدور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق التمييز المؤسسي	
1	تمهيد
1	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لإعادة هندسة العمليات الإدارية والتمييز المؤسسي
1	المطلب الأول: ماهية إعادة هندسة العمليات الإدارية
1	الفرع الأول: نشأة ومفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية
2	الفرع الثاني: دوافع تطبيق إعادة الهندسة العمليات الإدارية
4	الفرع الثالث: أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية
4	الفرع الرابع أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية

5	المطلب الثاني: عموميات إعادة هندسة العمليات الإدارية
5	الفرع الأول: عناصر إعادة هندسة العمليات الإدارية
6	الفرع الثاني: خطوات ومراحل تطبيق هندسة العمليات
8	الفرع الثالث: عوامل إعادة هندسة العمليات الإدارية والأبعاد المؤثرة فيها والفريق القائم عليها
10	الفرع الرابع: الأخطاء الشائعة والمتوقعة لتطبيق إعادة الهندسة
11	المطلب الثالث ماهية التمييز المؤسسي
11	الفرع الأول: مفهوم ونشأة التمييز المؤسسي
13	الفرع الثاني: أساسيات التمييز المؤسسي
المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة) المتعلقة بإعادة هندسة العمليات الإدارية والتمييز المؤسسي	
17	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية والاجنبية
24	المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة
25	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق التمييز المؤسسي في مؤسسة الوطنية الأشغال الكهربية تفرت-الكهريف	
27	تمهيد
27	المبحث الأول: الطريقة والادوات المستخدمة في الدراسة
27	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
27	الفرع الأول: منهج الدراسة

28	الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
30	الفرع الثالث: الاجراءات المنهجية للدراسة
30	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
30	الفرع الأول: أدوات جمع البيانات
31	الفرع الثاني: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة
33	الفرع الثالث: ثبات والاتساق الداخلي لأداة الدراسة
34	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
34	المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة
34	الفرع الأول: الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة
37	الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الاستبيان
47	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة
47	الفرع الأول: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي
57	لفرع الثاني: مناقشة النتائج الفرضيات
60	خلاصة الفصل
62	الخاتمة
66	قائمة المراجع
69	الملاحق
87	الفهرس