



جامعة قاصدي مرباح ورقلة – الجزائر



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

في ميدان العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

فرع علوم التسيير - تخصص إدارة الأعمال-

بعنوان:

دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي

دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر – ورقلة -

من إعداد الطالبتين: خلود العالم/ مهدية ميدون

نوقشت وأجيزت علناً بتاريخ 2026/05/23

أمام اللجنة المتكونة من السادة: دة حت

- الأستاذ/ بن الزين إيمان (أستاذة محاضرة "ب"، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة) رئيساً.
- الأستاذ/ عرابة الحاج (أستاذ محاضر "أ"، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة) مشرفاً ومقرراً.
- الأستاذ/ قداش سميرة (أستاذة محاضرة "أ"، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة) مناقشاً.

السنة الجامعية 2026/2025



جامعة قاصدي مرباح ورقلة – الجزائر



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

في ميدان العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

فرع علوم التسيير - تخصص إدارة الأعمال-

بعنوان:

دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي

دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر – ورقلة -

من إعداد الطالبتين: خلود العالم/ مهدية ميدون

نوقشت وأجيزت علناً بتاريخ 2026/05/23

أمام اللجنة المتكونة من السادة:

- الأستاذ/ بن الزين إيمان (أستاذة محاضرة "ب"، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة) رئيساً.
- الأستاذ/ عرابة الحاج (أستاذ محاضر "أ"، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة) مشرفاً ومقرراً.
- الأستاذ/ قداش سمية (أستاذة محاضرة "أ"، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة) مناقشاً.

السنة الجامعية 2026/2025



الحمد لله

الحمد لله الذي قدرنا على إتمام هذا العمل المتواضع.
"وقل ربني أرحمهما كما ربياني صغير". أهدري ثمرة عملي إلى التي رفع الله من مقامها
وجعل الجنة تحت أقدامها، إلى التي غمرتني بعطفها وحنانها حباً.
إلى التي رشدتني إلى طريق النور، إلى من منحتني الإرادة ولها الفضل في تعليمي "أمي
حبيبتي".

إلى سدي الذي علمني الكفاح "أبي العزيز" أدامه الله وأطال عمره.
إلى أولئك الذين كنت معهم أروع أسرة وعشت معهم أجمل أيام عمري ونشأت
معهم على أفضل الأخلاق وأسماباً.
"أخواتي وأخي"

إلى من جمعني بهم القدر فكانوا أجمل ما قدمت لي الحياة إلى "رفقاء دربي كل يأسه".
إلى من قاسمتني وسرت معي الليالي من أجل إتمام هذه المذكرة "صديقتي مهيبة".
الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل إليه لولا فضله علي.

- خلود -



إهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب
المصطفى وأهله ومن وفى
الحمد لله الذي وفقنا لتتميم هذه الخطوة في
مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه
ثمرة الجهد والنجاح بفضلہ تعالى
إلى والدي الكريمين أمي وأبي
وإلى إخوتي الأعزاء وإلى عائلتي الكريمة
وإلى كل رفیقات المشوار

- مہدیة -

شكر وحرمان

الحمد لله كثيرا حتى يبلغ الحمد منتهاه والصلاة
والسلام على أشرف مخلوق أناره الله بنوره
انطلاقا من باب من لم يشكر الناس لم يشكر
الله تقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى الأستاذ المشرف
الحاج عرابة على إرشاداته وتوجيهاته .

كما لا يفوتنا الامتنان إلى الأستاذ المؤطر بالمؤسسة محمد خويلدات نظير
تعاونه ورحابة صدره .

كما تقدم بجزيل الشكر إلى السادة الأساتذة الأفاضل من ذوي الاختصاص والخبرة
كل باسمه ومقامه الذين تفضلوا بمراجعة أداة الدراسة (الاستبيان) وتحكيمها
حيث ساهمت ملاحظاتهم في ضبط عبارات الاستبيان وإخراجها بصيغتها
النهائية العلمية .

وإلى كل يد رافقتنا في إنجاز هذا العمل سواء من قريب أو بعيد .

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن دور إعادة هندسة العمليات الإدارية بأبعادها (تكنولوجيا المعلومات، الهيكل التنظيمي، العنصر البشري وتبسيط إجراءات العمل) في تحسين الأداء الوظيفي بأبعاده (الإنتاجية، جودة العمل، المعرفة بالعمل ونمط الأداء) بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر - ورقلة-. ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي بأسلوب تحليلي واستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، تم توزيع (60) استمارة استبيان على العمال الإداريين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة واستُردت منها (50) استمارة صالحة للتحليل، وتمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام برنامج SPSS نسخة 25.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية على تحسين الأداء في حين أثبتت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية. وتوصي الدراسة بضرورة مواصلة الاستثمار في الأنظمة الرقمية وتطوير الكفاءات البشرية وتبسيط الإجراءات الإدارية باستمرار.

الكلمات المفتاحية: إعادة هندسة العمليات الإدارية، تكنولوجيا المعلومات، عنصر بشري، هيكل تنظيمي، تبسيط إجراءات العمل، أداء وظيفي، الإنتاجية، جودة العمل، المعرفة بالعمل، نمط الأداء، اتصالات الجزائر.

Abstract:

This study aims to investigate the role of Business Process Re-engineering (BPR) through its dimensions (Information Technology, Organizational Structure, Human Resource, and Simplification of Work Procedures) in enhancing Job Performance across its dimensions (Productivity, Quality of Work, Knowledge of Work, and Performance Style) at the Operational Directorate of Algérie Télécom - Ouargla. To achieve the study's objectives, the descriptive-analytical approach was adopted, using the questionnaire as the primary tool for data collection. A total of 60 questionnaires were distributed to administrative employees at the Operational Directorate of Algérie Télécom. The statistical analysis of the data was conducted using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), version 25.

The study reached several key findings, most notably the existence of a statistically significant impact for each dimension of Business Process Re-engineering on enhancing Job Performance. In contrast, the results proved that there are no statistically significant differences in the attitudes of the sample members attributable to demographic and professional variables. The study recommended the necessity of continuing investment in digital systems, developing human competencies, and simplifying administrative procedures.

Key Word: Business Process Reengineering (BPR), Information Technology, Human Element, Organizational Structure, Streamlining Work Processes, Job Performance, Productivity, Work Quality, Job Knowledge, Performance Pattern, Algérie Télécom.

قائمة المحتويات:

الصفحة	المحتويات
III	الإهداء
V	الشكر
VI	الملخص
VII	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
X	قائمة الملاحق
VII	قائمة الرموز والإختصارات
ب	المقدمة
1	الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية للأداء الوظيفي وإعادة هندسة العمليات الإدارية
2	تمهيد الفصل
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للأداء الوظيفي وإعادة هندسة العمليات الإدارية
27	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للأداء الوظيفي وإعادة هندسة العمليات الإدارية
41	خلاصة الفصل
42	الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية لدور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي في المديرية العملية لاتصالات الجزائر -ورقة-
43	تمهيد الفصل
44	المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
54	المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
83	خلاصة الفصل
84	الخاتمة
88	قائمة المصادر والمراجع
94	الملاحق
109	الفهرس

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الجدول 1-1	مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة	39
الجدول 1-2	متغيرات الدراسة	44
الجدول 2-2	إحصاء الاستثمارات الموزعة والمستردة	50
الجدول 3-2	مجالات المتوسط الحسابي المرجح لمقياس ليكرت الخماسي	51
الجدول 4-2	نتائج اختبار ثبات المقاييس المستخدمة (إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء الوظيفي)	52
الجدول 5-2	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	54
الجدول 6-2	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	55
الجدول 7-2	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي	56
الجدول 8-2	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الأقدمية	75
الجدول 9-2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد تكنولوجيا المعلومات	59
الجدول 10-2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد العنصر البشري	60
الجدول 11-2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الهيكل التنظيمي	62
الجدول 12-2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد تبسيط إجراءات العمل	63
الجدول 13-2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية	64
الجدول 14-2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الإنتاجية (كمية العمل)	65
الجدول 15-2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد جودة العمل	66
الجدول 16-2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد المعرفة بالعمل	67
الجدول 17-2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد نمط الأداء	68
الجدول 18-2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الأداء الوظيفي	69
الجدول 19-2	مصفوفة الارتباط (بيرسون) بين أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء الوظيفي	70
الجدول 20-2	ملخص نموذج الانحدار البسيط لأثر تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي	71
الجدول 21-2	تحليل التباين لنموذج انحدار تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي	27
الجدول 22-2	معاملات انحدار تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي	72
الجدول 23-2	ملخص نموذج الانحدار البسيط لأثر العنصر البشري على الأداء الوظيفي	73
الجدول 24-2	تحليل التباين لنموذج انحدار العنصر البشري على الأداء الوظيفي	73
الجدول 25-2	معاملات انحدار العنصر البشري على الأداء الوظيفي	47
الجدول 26-2	ملخص نموذج الانحدار البسيط لأثر الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي	57
الجدول 27-2	تحليل التباين لنموذج انحدار الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي	57
الجدول 28-2	معاملات انحدار الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي	67

قائمة الجداول

77	ملخص نموذج الانحدار البسيط لأثر تبسيط إجراءات العمل على الأداء الوظيفي	الجدول 2-29
77	تحليل التباين لنموذج انحدار تبسيط إجراءات العمل على الأداء الوظيفي	الجدول 2-30
87	معاملات انحدار تبسيط إجراءات العمل على الأداء الوظيفي	الجدول 2-31
87	ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة (الانحدار الخطي البسيط)	الجدول 2-32
97	إحصاءات المجموعتين لاختبار T لمتغير الجنس	الجدول 2-33
78	نتائج اختبار T للعينات المستقلة لمتغير الجنس	الجدول 2-34
80	نتائج تحليل التباين الأحادي لمتغير العمر	الجدول 2-35
81	نتائج تحليل التباين الأحادي لمتغير المستوى التعليمي	الجدول 2-36
81	نتائج تحليل التباين الأحادي لمتغير سنوات الأقدمية	الجدول 2-37
82	ملخص نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة	الجدول 2-38

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
الشكل 1-1	النموذج المقترح للدراسة	هـ
الشكل 2-1	العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر في الأداء	8
الشكل 3-1	أبعاد الأداء الوظيفي	9
الشكل 4-1	أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية	20
الشكل 1-2	الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر ورقلة	46
الشكل 2-2	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	55
الشكل 3-2	توزيع أفراد العينة حسب العمر	56
الشكل 4-2	توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي	57
الشكل 5-2	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الأقدمية	58

قائمة الملاحق:

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	الاستبيان	95
02	قائمة الأساتذة المحكمين	98
03	مخرجات برنامج spss	99

قائمة الرموز والإختصارات

قائمة الرموز والإختصارات:

المفهوم المقابل باللغة العربية	المصطلح الكامل بالإنجليزية (Full Term)	الاختصار (Abbreviation)
إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)	Business Process Re-engineering	BPR
تكنولوجيا المعلومات	Information Technology	IT
العنصر البشري (الموارد البشرية)	Human Resources	HR
الهيكل التنظيمي	Organizational Structure	OS
تبسيط إجراءات العمل	Business Process Simplification	BPS
الأداء الوظيفي	Job Performance	JP

مقدمة

1- التوطئة:

تشهد بيئة المنظمات في العصر الراهن تحولات رقمية متسارعة ومنافسة شرسة، مما جعل إدارة هذه التغيرات تحدياً كبيراً يفرض على المؤسسات البحث عن نماذج إدارية غير تقليدية تتجاوز التحسينات الطفيفة. وفي ظل هذه البيئة المعقدة، يُعد الارتقاء بالأداء الوظيفي وتطوير بيئة العمل ضرورة إستراتيجية ومحوراً أساسياً لضمان الاستمرارية، فالموارد البشري ليس مجرد وسيلة للتنفيذ، بل هو المحرك الأساسي لنجاح أي عملية تطويرية. ومن هذا المنطلق برز مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية أو ما يُعرف بـ (الهندرة) كإستراتيجية رائدة تهدف إلى التغيير الجذري وإعادة النظر بشكل أساسي في كيفية أداء الأعمال، مستندة في ذلك إلى تكنولوجيا المعلومات كعمود فقري، وإلى العنصر البشري كقوة دافعة للتحويل والتطوير.

تعد المديرية العملية لاتصالات-ورقلة- نموذجاً للمؤسسات العمومية الاستراتيجية التي تواجه تحديات تكنولوجيا وإدارية مستمرة باعتبارها الفاعل الأساسي في قطاع الاتصالات بالمنطقة تقع على عاتقها مسؤولية ضمان استمرارية وجودة الخدمات في بيئة جغرافية وتقنية معقدة، إن اختيار هذه المؤسسة كدراسة حالة ينبع من كونها تعيش مرحلة انتقالية نحو الرقمنة الشاملة، مما يستوجب إعادة النظر في مسارات عملها الإدارية لتتوافق مع سرعة التدفق المعلوماتي وحجم الطلب المتزايد، وهو ما يجعلها اختياراً مثالياً لقياس أثر الإصلاحات الإدارية على سلوك وأداء الموظفين.

2- إشكالية الدراسة:

تتمحور مشكلة هذه الدراسة في محالة تشخيص واقع تطبيق الهندرة في المديرية العملية لاتصالات الجزائر -ورقلة- ومدى انعكاس ذلك على مستوى أداء موظفيها، ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

"ما دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -ورقلة-؟"

ويندرج تحت هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو أثر الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء الوظيفي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -ورقلة-؟
- ما هو أثر الاهتمام بالعنصر البشري في تحسين الأداء الوظيفي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -ورقلة-؟
- ما هو أثر تحديث الهيكل التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -ورقلة-؟
- ما هو أثر تبسيط إجراءات العمل في تحسين الأداء الوظيفي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -ورقلة-؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول إعادة هندسة العمليات الإدارية وأثرها في الأداء الوظيفي في المديرية العملية لاتصالات الجزائر - ورقلة - تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى / المؤهل العلمي الأقدمية)؟

3- فرضيات الدراسة:

للإجابة على الأسئلة المطروحة تم صياغة الفرضيات التالية:

- **الفرضية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0,05$ لاستخدام تكنولوجيا المعلومات على تحسين الأداء الوظيفي لموظفي المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة.

- **الفرضية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0,05$ للاهتمام بالعنصر البشري على تحسين الأداء الوظيفي لموظفي المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة.
- **الفرضية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0,05$ لتحديث الهيكل التنظيمي على تحسين الأداء الوظيفي لموظفي المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة.
- **الفرضية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0,05$ لتبسيط إجراءات العمل على تحسين الأداء الوظيفي لموظفي المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة.
- **الفرضية الخامسة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ في إجابات أفراد العينة حول موضوع الدراسة تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى / المؤهل العلمي، الأقدمية).

4- مبررات اختيار الموضوع:

- يعود سبب اختيارنا لهذا الموضوع إلى مجموعة من المبررات والاعتبارات الموضوعية والذاتية منها:
- كون إعادة هندسة العمليات الإدارية تعد من المواضيع الإدارية الحديثة نسبيا؛
- محاولة تشخيص واقع تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر -ورقلة- وكيفية تأثيره على الأداء الوظيفي لموظفي المؤسسة؛
- الميل الشخصي للموضوع.
- ارتباط موضوع الدراسة بمجال التخصص.

5-أهداف البحث:

- تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:
- قياس مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -ورقلة-؛
- تحديد مستوى تطبيق أبعاد الهندرة في المديرية العملية لاتصالات الجزائر -ورقلة-؛
- تبيان حجم الأثر الذي يتركه كل بعد من أبعاد الهندرة على الأداء الوظيفي لعمال المديرية العملية لاتصالات الجزائر -ورقلة.

6- أهمية البحث:

- تتجلى أهمية هذا البحث في القيمة العلمية والعملية والمتمثلة في:
- الأهمية العلمية:
- تقديم مادة علمية حديثة تجمع بين متغير «إعادة هندسة العمليات الإدارية» و"الأداء الوظيفي" مما يوفر مرجعا للطلبة والباحثين في تخصص إدارة الأعمال؛
- المساهمة في توضيح الجوانب النظرية لمفهوم "الهندرة" كمدخل إداري معاصر، بالإضافة إلى فتح آفاق بحثية حديثة.
- الأهمية العملية:
- توفير أداة تشخيصية لمسؤولي المؤسسة لتقييم مدى فعالية الإجراءات المتبعة حاليا، وتحديد الفجوات التي تعيق انسيابية العمل الإداري؛

- تقديم توصيات عملية ممكن التطبيق، يمكن للمديرية العملية لاتصالات الجزائر الاسترشاد بها مستقبلا في تطوير طرق عملها وتحسين أداء موظفيها.

7- حدود البحث:

- الحدود المكانية: المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة.
- الحدود الزمانية: من 2026/02/18 إلى 2026/03/17
- الحدود البشرية: تمت هذه الدراسة على عينة من العاملين الإداريين قدرها 60 عامل في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة.

- الحدود الموضوعية: تمت التركيز على إعادة هندسة العمليات الإدارية كمتغير مستقل بأبعاده (تكنولوجيا المعلومات، العنصر البشري، الهيكل التنظيمي، تبسيط إجراءات العمل) والتركيز على الأداء الوظيفي كمتغير تابع بأبعاده (الإنتاجية، جودة العمل المعرفة بالعمل، نمط الأداء).

8- منهج البحث والأدوات المستخدمة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بأسلوب تحليلي، كونه المنهج الملائم لوصف الظاهرة محل الدراسة وتحليل البيانات المستقاة من الميدان. وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من 60 عامل، مع استخدام برنامج spss لمعالجة البيانات إحصائيا.

9- مرجعية البحث:

اعتمدنا في انجاز هذه الدراسة على المسح المكتبي لمجموعة من المراجع العلمية المتنوعة من كتب، مقالات علمية، وأطروحات أكاديمية بالإضافة إلى المواقع الالكترونية ذات الصلة بموضوع البحث. أما فيما يخص الدراسة الميدانية فقد استندنا بشكل أساسي على الاستبيان كأداة لجمع البيانات من موظفي المديرية العملية لاتصالات الجزائر-ورقلة- وذلك بغرض تحليلها والوصول إلى نتائج تعكس واقع العلاقة بين متغيرات الدراسة.

10- صعوبات الدراسة:

لا يخلو أي بحث علمي ميداني من عقبات، وقد واجهنا في دراستنا الصعوبة التالية:

- واجهنا تحديات في الحصول على التسهيلات اللازمة لإجراء الدراسة؛
- تحفظ بعض الموظفين أو رفضهم التام للإجابة على الاستبيان، وذلك بسبب انشغالهم المهنية.

11- هيكل الدراسة:

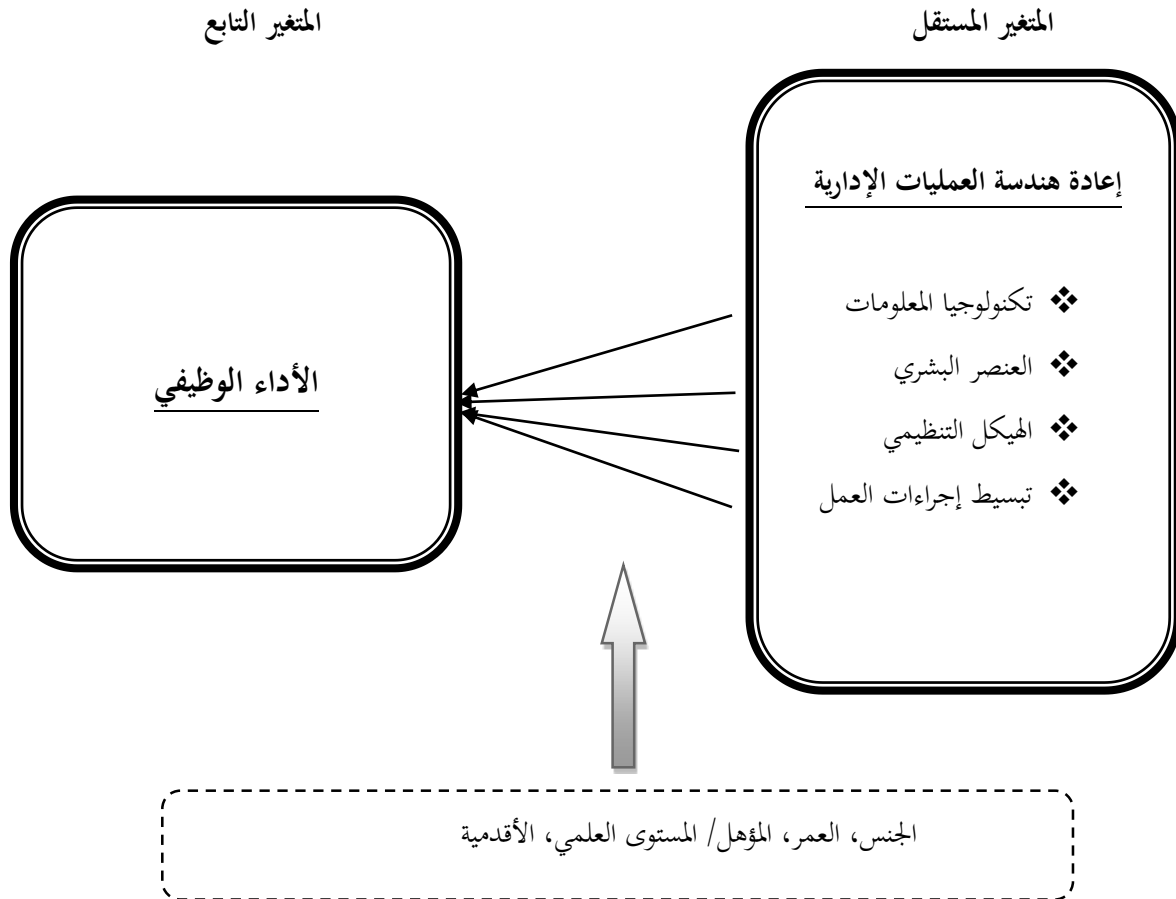
من أجل الإحاطة بموضوع الدراسة والإجابة عن الإشكالية المطروحة، تم تقسيم هذا البحث إلى فصلين أساسيين، حيث **حُصص الفصل الأول** لتناول الأدبيات النظرية والتطبيقية لموضوع الدراسة، وقد انقسم بدوره إلى مبحثين؛ **ركز المبحث الأول** على الإطار النظري لإعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء الوظيفي، بينما **حُصص المبحث الثاني** لاستعراض الأدبيات التطبيقية من خلال عرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية ومقارنتها بالدراسة الحالية.

أما **الفصل الثاني** فقد جاء بعنوان الدراسة التطبيقية لدور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي في المديرية العملية لاتصالات الجزائر - ورقلة-، وينقسم بدوره إلى مبحثين، حيث **حُصص المبحث الأول** لعرض منهجية الدراسة

والأدوات المستخدمة في جمع وتحليل البيانات، بينما يخصص المبحث الثاني لعرض النتائج الميدانية وتحليلها ومناقشتها في ضوء الفرضيات المطروحة، لنختم الدراسة بخاتمة تتضمن أهم الاستنتاجات والتوصيات المقترحة.

12- نموذج الدراسة:

الشكل رقم (1-1): النموذج المقترح للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الدراسات السابقة

الفصل الأول
الأدبيات النظرية
والتطبيقية للأداء
الوظيفي وإعادة هندسة
العمليات الإدارية

تمهيد الفصل:

يهدف هذا الفصل إلى تسليط الضوء على الأطر المفاهيمية والأدبيات النظرية والتطبيقية لمتغيرات الدراسة، وذلك من خلال تقسيمه إلى مبحثين أساسيين:

يتناول المبحث الأول: الأدبيات النظرية للأداء الوظيفي وإعادة هندسة العمليات الإدارية، حيث ينقسم إلى مطلبين حيث خصص المطلب الأول إلى تناول الأداء الوظيفي كمتغير تابع من حيث تعريفه ومعايير قياسه، بينما المطلب الثاني يسلط الضوء على ماهية إعادة هندسة العمليات الإدارية من حيث المفهوم والأهمية والأبعاد.

أما المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة)، فيستعرض جملة من البحوث التي تناولت موضوع الدراسة، حيث حُصص المطلب الأول للدراسات باللغة العربية، والمطلب الثاني للدراسات باللغة الأجنبية، لنختم بالمطلب الثالث الذي يتضمن مقارنة تحليلية للدراسة الحالية بالدراسات السابقة.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لإعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء الوظيفي

تعد إعادة هندسة العمليات الإدارية أحد أهم المداخل الحديثة التي تتبناها المؤسسات لتحقيق قفزات نوعية في تحسين أدائها الوظيفي وتطوير مخرجاتها. ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى الجانب النظري لهذين المتغيرين حيث تم تقسيمه إلى مطلبين أساسيين تناول المطلب الأول الإطار المفاهيمي لإعادة هندسة العمليات الإدارية بينما تناول المطلب الثاني الأداء الوظيفي بالإضافة إلى العلاقة بين المتغيرين.

المطلب الأول: ماهية الأداء الوظيفي

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى تسليط الضوء على الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي من خلال المفهوم والأهمية والعوامل المؤثرة فيه وابعاد ومؤشرات قياسه، وطرق تقييمه وأهدافها بالإضافة إلى العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء الوظيفي.

الفرع الأول: مفهوم وأهمية الأداء الوظيفي

أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي

يتطلب إلمام بمتغير "الأداء الوظيفي" الوقوف أولاً عند مفهوم "الأداء" كمصطلح مستقل، مما يتيح بناء صورة واضحة وملمة لهذا المتغير.

ظهر مصطلح "الأداء" في القرن التاسع عشر إذ تعود جذوره الأصلية إلى اللغة الفرنسية (performance) وكان يعرف آنذاك على أنه "النتيجة المحصلة من قبل حصان المسابقات والنجاح الذي يحصده في ذلك السباق ثم أصبح يستعمل مصطلح الأداء للدلالة على نتائج السباق العدو للرجال ليتطور بعدها على مدى القرن العشرين ليكون مؤشراً رقمياً لاستطاعة الآلة القصوى للإنتاج.¹

"التعريف اللغوي للأداء : يتضح من المعاجم أن "الأداء مصدر الفعل أدى. وأدى الشيء أي قام به، وهو ترجمة للمصطلح الإنجليزي (performance) والمشتق من الفعل (to perform) الذي يعني تأدية عمل معين".
أما المفهوم الاصطلاحي للأداء : هو "الإنجاز الفعلي للقدرات الكامنة لدى الفرد"، وجاء في مفهوم آخر على أنه: "مجموعة السلوكيات والتصرفات التي يظهر بها العمال أثناء تأدية أعمالهم التي تظهر بدورها مقدار التحسن الذي يطرأ على أسلوبهم في أداء ذلك العمل".

بمعنى آخر، "الأداء هو الشيء الذي يمكن أن يحققه الفرد أو مجموعة من الأفراد في منظمة وفقاً لسلطة الشخص ومسؤوليته لتحقيق أهداف المنظمة بطريقة مشروعة دون انتهاك أي قواعد والالتزام بالآداب والأخلاق".²

بعد الوقوف على مفهوم الأداء في سياقه العام، ننتقل الآن إلى مفهوم الأداء الوظيفي والذي تعددت تعاريفه وتعدد آراء الباحثين والمفكرين من أبرزها نذكر:

¹ - شوقي شادلي ، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2007_2001، ص72.

² - محمد بن سالم الهدفي، عمر العميلي، قياس أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة العمل في سلطنة عُمان، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، العدد 37، 5 مايو 2022، ص 357.

1- التعريف الأول: عرف على أنه "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث خلط بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد".¹

يتضح من خلال هذا التعريف أن جوهر الأداء الوظيفي يكمن في المخرجات والنتائج المحققة، ومدى إتمام الفرد لمهامه ومتطلبات وظيفته فعلياً.

2- التعريف الثاني: عرف على أنه "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا ان نميز بين بعدين من الابعاد الجزئية التي يمكن ان يقاس عليها اداء الفرد وهذه الابعاد هي كفاءة الاداء، وسرعة انجاز العمل".²

ركز هذا التعريف على مؤشرات واضحة وقابلة للقياس "الكفاءة" و"سرعة الإنجاز"، وذلك لقياس أداء الفرد في المنظمة.

3- التعريف الثالث: عرف على أنه "نتائج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك، مما جعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه ذلك السلوك".³

أوضح هذا التعريف أن الأداء الوظيفي هو مخرجات السلوك، حيث أن السلوك يمثل الوسيلة بينما تمثل النتائج الغاية وهو ما يحدث تغييراً في واقع بيئة العمل.

ومن خلال ما سبق يعرف الأداء الوظيفي كتعريف شامل على أنه "هو سلوك يؤدي إلى الهدف المسطر بالاستخدام المعقول للموارد المتاحة تبعاً للمعايير الموضوعية، والنتائج الحاصل من هذا السلوك معبر عنه بوحدات قياس معينة، تشير إلى درجة إتمام المهام المكونة للوظيفة، خلال فترة زمنية محددة".⁴

المفاهيم المرتبطة بالأداء الوظيفي:

نظراً لتداخل مفهوم الأداء الوظيفي مع بعض المفاهيم الأخرى سنحاول التمييز بينها:

- الفعالية: تعرف الفعالية بأنها العلاقة بين النتائج المحققة الأهداف المسطرة، إذ كلما اقترنت النتائج من الأهداف ظهرت فعالية المنظمة ويعبر عن الفعالية بالصيغة التالية:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{النتيجة المحققة}}{\text{الأهداف المسطرة}}$$

- الكفاءة: تتمثل في العلاقة بين الجهد، الموارد المستخدمة والمنفعة التي يحصل عليها العمال، فهي تمثل العلاقة بين النتائج المحققة والوسائل المستخدمة، ما يعني الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بأقل تكلفة وهي النسبة بين المخرجات والمدخلات.

¹ - علي حماش، تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة، مجلة القيس للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد 8، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2، الجزائر، 2020، ص 97.

² - أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 25 26.

³ - نسرين حسن الزوي، دور الثقافة التنظيمية في زيادة فاعلية الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على مديري المنظمات الصناعية بمدينة بنغازي، رسالة ماجستير في الإدارة (غ منشورة)، جامعة بنغازي، ليبيا، 2006، ص 33.

⁴ - مريم أرفيس، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة -دراسة نظرية-، مجلة التغيير الاجتماعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 6، بدون سنة، ص 481.

- الإنتاجية: تعبر الإنتاجية عن القدرة على خلق النتائج (القيمة المضافة) باستخدام عوامل الإنتاج خلال فترة زمنية معينة وهي علاقة نسبية بين عناصر الإنتاج المستخدمة لتوليد كمية معينة من الإنتاج، ومنه المعادلة التالية:¹

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{الإنتاج المحصل عليه}}{\text{الوقت اللازم للإنجاز}}$$

التعريف الإجرائي: وبناءً على ما تقدم، نخلص إلى التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي بأنه " الجهد المبذول للمورد البشري بالاعتماد على الموارد المتاحة، بتقدير كمية العمل وجودة العمل ومعرفة العامل بمهامه الوظيفية من خلال استخدام نمط أداء محدد في مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة.

ثانياً: أهمية الأداء الوظيفي

إن الأداء الوظيفي هو عنصر أو جزء أساسي في بقاء واستمرار المؤسسة بمختلف أشكالها، ولذا كان للأداء الوظيفي داخل هذه المؤسسات أهمية بمكان وذلك من خلال ما يلي:²

- إن العمليات التي تحدث داخل المؤسسات سواء كانت عمليات إنتاجية أو خدمية، فالأداء هو المكون الرئيسي لهذه العمليات، لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يعتبر المتحكم الوحيد في كلتا العمليتين، مما يساعد على تحقيق الربح بأقل تكلفة وأوفر وقت وأقل جهد وأفضل فعالية أو تحقيق خدمة ذات جودة عالية؛

- للأداء الوظيفي دور كبير في تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها العنصر البشري، أي المؤسسة الناجحة هي التي يكون أداء الموظفين فيها متميزاً، ولذا فإن اهتمام الموظفين بها، ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المؤسسة، وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع الموظفين فحسب، بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً، كما ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمؤسسة على ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة؛

- كما لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المؤسسة فقط، بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.

كما تتلخص أهمية الأداء الوظيفي فيما يلي:³

- دعم القدرة الدائمة للفرد على تقديم النتائج الايجابية والمرضية فيما يتعلق بالأداء الوظيفي؛
- دعم جميع المهام الرئيسية الموكلة للإدارة والتي في مقدمتها الاهتمام والعناية بتحقيق أهداف المؤسسة؛
- استثمار القدرة لدى الفرد على العمل، والتي تتولد من التدريب واكتساب المهارة اللازمة لأدائه الوظيفي.

¹ - نبيلة عدان، ضغوط العمل والأداء الوظيفي، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2019، ص 53، 52.

² - نور الدين صراب، أخلاقيات العمل وتأثيراتها على الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الإدارية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير (غ منشورة)، جامعة الجزائر 3، 2019-2020، ص 104.

³ - الهادي قوشية، الإدارة الالكترونية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية بالسجل المدني ببلدية عين زارة، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة طرابلس، العدد 14، 2024، ص 115.

وعليه فإن أهمية الأداء الوظيفي تمس الفرد في تطوير مهاراته، بالإضافة إلى أنه يضمن استمرارية المنظمة وتحقيقها لأهدافها مما ينعكس إيجاباً تنمية الدولة والمجتمع.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

إن الأداء الوظيفي شأنه شأن المداخل الأخرى حيث يتأثر بعدة عوامل يمكن أن ترفع أو تخفض في مستواه، ومن العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي نجد عوامل داخلية وأخرى خارجية ومنها:¹

1- العوامل الداخلية:

تأت العوامل الداخلية التي تؤثر على الأداء من التفاعل بين العناصر المختلفة داخل المؤسسة، مما يسمح لها بالسيطرة عليها، ومن أهمها:

أ- **غياب الأهداف التنظيمية:** إن مدى كفاءة وفعالية الأداء الوظيفي للموظف في المنظمة، يعتمد على المنظمة نفسها، إذ أن المنظمة التي تعمل دون وجود أهداف واضحة لا تقيس مدى ما تحقق من إنجازات، أو تحاسب موظفيها على أدائهم.

ب- **عدم المشاركة في الإدارة:** إن إلغاء أثر الموظف في المشاركة في الإدارة، أو في صنع القرار، يؤدي إلى إضعاف شعورهم بالمسؤولية والعمل الجماعي، ويجعل كل واحد يعمل بصفة الأنا دون أن يشارك زملاءه في العمل، قد يؤدي إلى تدني مستوى شعورهم بالرضا.²

ت- **المهيكل التنظيمي:** يعتبر الهيكل التنظيمي أهم عناصر المناخ التنظيمي تأثيراً على الأداء وذلك من طريقة انسياب القرارات والتوجيهات والأوامر من الإدارة العليا إلى الوسطى إلى التنفيذية، قدرته على تحديد وتبسيط إجراءات العمل وغيرها.

ث- **الاتصالات:** من الضروري جداً وجود نظام اتصالات فعال داخل المؤسسة ذلك من أجل التواصل البناء داخل المؤسسة بين العاملين والإدارة وبين العاملين بعضهم بعض، وبين مختلف المصاح وأيضاً خارج المؤسسة مع البيئة الخارجية.³

ج- **الالتزام العاطفي:** يشير الالتزام العاطفي إلى مدى ارتباط أعضاء المنظمة بها وجدانياً، وهو ما يمكن التعبير عنه أيضاً بمستوى انتماء هؤلاء الأعضاء للمنظمة وانخراطهم فيها. فعندما يتمتع الموظفون بدرجة عالية من الالتزام العاطفي تجاه منظمته، أي عندما يكونون معتمدين عليها نسبياً ويتبنون مواقف إيجابية تجاهها، فإن احتمالية مغادرتهم لها تنخفض بشكل ملحوظ. وفي الوقت ذاته يمكن لهذا الاعتماد وتلك المواقف الإيجابية أن تؤثر في فاعلية الموظفين ومستوى مساهمتهم في المنظمة، كما يشير أريك برايسيتا إلى أن دافع تحقيق الأهداف لدى الموظفين داخل المنظمة يجعلهم أكثر حرصاً على أداء مهامهم الوظيفية، إضافة إلى ذلك، سيبدى الموظفون التزاماً كبيراً بتحقيق الأداء المطلوب لضمان النجاح.⁴

ح- **مشكلات الرضا الوظيفي:** فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية التي تؤثر على الأداء، فكلما زاد لرضا زاد الأداء بالنسبة للعاملين.

¹ - نور الدين صراب، مرجع سبق ذكره، ص 106.

² - أحمد بودوح، أثر الأداء الوظيفي في تحسين الخدمة العمومية بالإدارة المحلية: "والي الولاية أمموزجا"، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية (غ منشورة)، جامعة الجزائر 3، 2022 - 2023، ص 52.

³ - إيمان بن محمد، **العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية بملبنة نوميديا بقسنطينة**، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، جامعة عباس لغورور، خنشلة، العدد 3، جوان 2018، ص 245.

⁴ - Xinyue Chen, "Exploring the factors that affect employee performance," SHS Web of Conferences 181, no 01038 (2024), p2.

خ-اختلاف مستويات الأداء: يؤثر في العوامل التي تؤثر على أداء الموظفين في عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه.

د-نظام الحوافز: تعتبر الحوافز الموجه للأداء وذلك عن طريق إشباعها لرغبات وحاجات العاملين، حيث تترك الحوافز بأنواعها سواء كانت مادية أو معنوية بلا شك الأثر على أداء معظم العاملين، ويتمثل الأثر الوظيفي للحوافز في التزام الأشخاص بعملهم والقيام بأعباء وظيفتهم بجد وهمة ونشاط، حيث أن حصول الفرد على ما يطمح إليه من حوافز يترجم من خلال تقديم الجهود المساوية لمقدار الحافز الذي تمنحه إياه المؤسسة، إضافة إلى منح الحوافز لجو تنافس بين العمال، وهذا بدوره يؤدي إلى رفع كفاءة العمل.

ذ-التدريب: يعد التدريب من أبرز وسائل رفع الكفاءة والأداء وتطوير أساليب العمل، بالإضافة إلى أنه يؤدي إلى تحسين المهارات الفردية للموظف، وبالتالي تقليل تكلفة العمل اليومي وتقليل الهدر في الإمكانات المتاحة، وهذا ما يعكس لنا دور التدريب في رفع وتحسين أداء العاملين داخل المؤسسة.

ر-الثقافة التنظيمية: تعد الثقافة التنظيمية أحد المكونات الأساسية للمؤسسات الناجحة، وذلك لوجود علاقة بين الثقافة والأداء، إذ أن المؤسسة التي تدعم ثقافة المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة والمتعلقة بالتخطيط للعمل وتنظيم الجهود اللازمة لأدائه وتنفيذه والرقابة عليه، تساهم في تحسين أداء مواردها البشرية، كما أن منح أفراد التنظيم فرصة المساهمة في القرارات من خلال تبادل الآراء والأفكار والاستفادة من الخبرات وفق أسس وقواعد موضوعية، تؤدي إلى تحقيق أهداف الأفراد من جهة، وأهداف المؤسسة التي ينتمون إليها من جهة أخرى، وهذا ما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة والعاملين بها.¹

ز-الموارد المادية للمؤسسة: تؤثر الموارد المادية للمؤسسة مثل التكنولوجيا المستخدمة والأدوات والأجهزة والمعدات وغيرها على أداء الموظف، وكان ذلك أحد الأسباب التي جعلت المؤسسات والشركات تبدأ في العمل بنظام بيئات العمل المكتبية المفتوحة لتحسين التعاون وارتفاع مستوى أداء الموظفين.

س-البيانات والمعلومات: كلما قلت البيانات والمعلومات التي يستطيع الموظفون الوصول إليها قد تقل جودة القرارات التي يتخذونها، وبالتالي جودة ومستوى أدائهم الوظيفي، لذلك ينبغي على الإدارة أن تسمح بوصول الموظفين إلى البيانات والمعلومات التي تجعلهم يبتكرون في قراراتهم وأعمالهم، مما يؤثر بالطبع على ارتفاع مستوى أداءهم الوظيفي.

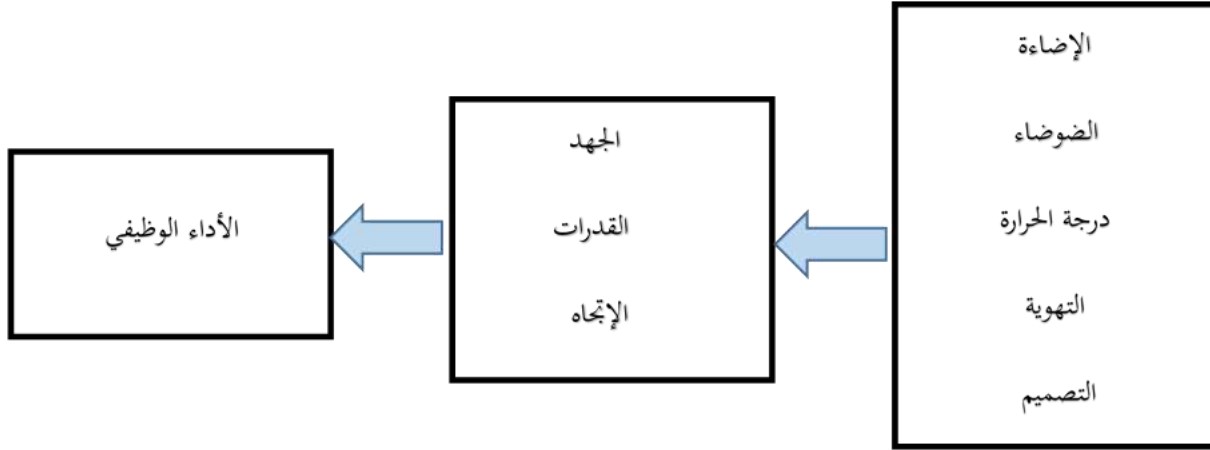
ش-القدرات الفردية: تتخذ الإدارة القدرات الفردية للموظف بعين الاعتبار عند التوظيف أو ترقية الموظف لأنها تؤثر على أداءه وبالتالي تؤثر على مستوى وجودة العمل، من القدرات الفردية القدرة على حل المشكلات، القدرة على العمل مع الفريق، القدرات القيادية، القدرة على التواصل بمهارة، إدارة الوقت، القدرة على التحليل، ومنها أيضاً الذكاء العاطفي والصحة العامة والتي تؤثر في كثير من الأحيان على القرارات ومستوى أداء العمل.²

¹ - سهام موفق، نجوية الحدي، نموذج مقترح يوضح العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين في المستشفيات العمومية الجزائرية، مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، المجلد 10، العدد 02، سبتمبر 2018، ص 77.

² - جهاد أحمد عبد الرزاق نعيبر، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات (EIMJ)، العدد 46، أبريل (شهر 4) 2022، ص 17.

ص-مشكلات البيئة المادية: تعتبر هذه المشاكل خارج نطاق سيطرة الفرد، والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، حيث أن عجز المنظمة على توفير بيئة مادية مناسبة من شأنه أن ينعكس سلباً على أداء العاملين، والشكل التالي رقم (1) يوضح العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر في الأداء:

الشكل رقم (1-2): العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر في الأداء الوظيفي



المصدر: نبيلة عدان، مرجع سابق، ص 65

يبين هذا الشكل مكونات البيئة المادية التي تؤثر على الأداء الوظيفي، إذ نجد تأثير عوامل كالحرارة، الإضاءة، التهوية، النظافة والتصميم التنظيمي، كل هذه المتغيرات تؤثر بدرجة متفاوتة الحدة حسب تنوع وتعقد بيئة العمل، إلا أن تأثيرها السلبي ينعكس على العامل وقدراته وعلى أدائه عموماً، ولذلك فإن عدم توفر هذه العوامل بالقدر المناسب سواء من حيث الزيادة أو النقصان يكون له عواقب وخيمة على الأداء الوظيفي للعامل وعلى المنظمة عموماً.¹

2- العوامل الخارجية:

تتضمن العوامل الخارجية المؤثرة على أداء المؤسسات قائمة من العوامل منها:²

أ - **البيئة الاجتماعية والثقافية:** من العادات والتقاليد الموروثة، النزاعات الفردية في المجتمع، نسبة الأمية، أنواع برامج التعليم المهني والفني.

ب - **البيئة الاقتصادية:** وذلك من حيث الإطار الاقتصادي العام للدولة (اقتصاد حر أو موجه).

ت - **البيئة السياسية والقانونية:** وذلك من حيث النظام السياسي، الاستقرار السياسي، مرونة الأنظمة والتشريعات، السياسات الخارجية.

¹ - نبيلة عدان، مرجع سبق ذكره، ص ص 64، 65.

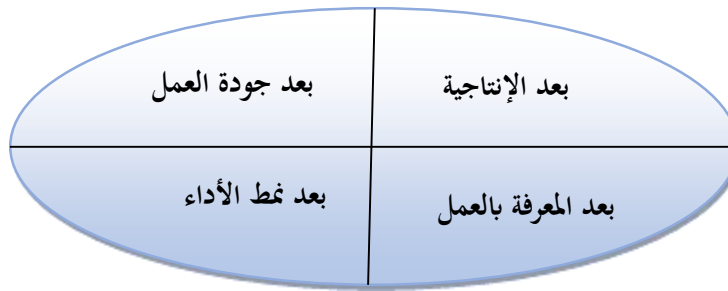
² - إبراهيم بلكايد، شوقي بوري، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين -دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدة وهران-، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17، السادس الثاني 2017، ص 262.

الفرع ثالث: أبعاد ومؤشرات الأداء الوظيفي

أولاً: أبعاد الأداء الوظيفي

- 1- الإنتاجية (كمية العمل): مقدار العمل الذي يؤذيه الفرد العامل، خلال مدة زمنية معينة، ومقدار القيمة المتولدة بشكل عدد من الأنشطة المنجزة في كل وحدة نتيجة العمل، حجم مستوى كمية المخرجات التي ينتجها الفرد.¹
- 2- جودة العمل: هي مؤشر لمستوى جودة العمل المنجز، بناءاً للشروط المحددة.
- 3- المعرفة بالعمل: و هي اتساع المعرفة حول العمل ومهاراته اللازمة.²
- 4- نمط الأداء : يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل فيها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج من هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل مشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع لإجراء بحث أو دراسة.³

الشكل رقم (1-3): أبعاد الأداء الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

ثانياً: مؤشرات الأداء الوظيفي:

يمثل الأداء الأساس للحكم على فعالية الأفراد والوحدات الإدارية والمنظمات وذلك من خلال مجموعة من مؤشرات أهمها:⁴

1. الإنتاجية:

- الروح المعنوية للأفراد العاملين ومعدلات الغياب عن العمل؛
- مدى إنجاز المهام والواجبات بدقة واثقان وسرعة؛
- درجة الانضباط واحترام النظام وأسلوب التعامل مع الموظفين؛

¹ -Iis, E. Y., Yunus, M., Adam, M., Sofyan, H, **Antecedent Model of Empowerment and Performance of Aceh Government with Motivation as the Intervening Variable**, The Journal of Social Sciences Research, Special Issue 2,2018, pp743,747.

² - أحمد حسين حسن الجرجري، زينب ربيع محمد الدبوني، المهارات الناعمة ودورها في تعزيز الأداء الوظيفي، مجلة مثنى العلوم الإدارية والاقتصادية (MJAES)، المجلد 13، العدد 1، جاجامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، 2023، ص 8،7.

³ جلال الدين بوعطيط، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة، رسالة ماجستير (غ منشورة)، جامعة منتوري - قسنطينة، 2008-2009، ص 88،89.

⁴ - العربي عطية، أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية، مجلة الباحث، العدد 10، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة 2012، ص 323.

- مستوى التعاون مع فريق العمل والمرونة والقدرة على إنجاز القارارت؛

- القدرة على الإبداع والابتكار.

وهناك من قسم هذه المؤشرات المستخدمة لدراسة الأداء الوظيفي إلى مايلي:

2. الفعالية: الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة في الوقت المناسب وعلى أكمل صورة وبأسلوب جيد مع البيئة المحيطة، ووفقا لهذا المفهوم، فإن الفعالية تقاس من خلال نسبة الأهداف التي تم تحقيقها فعليا إلى أهداف المخططة مسبقا أما على المستوى الفردي فتشير إلى مدى قدرة الفرد على تحقيق الأهداف المطلوبة منه.¹

3. الكفاءة: وتشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف أو أن يؤدي الفرد عمله بأقل تكلفة من الوقت و الجهد و المال.²

الفرع الرابع: طرق تقييم الأداء الوظيفي وأهدافها:

أولا: طرق تقييم الأداء الوظيفي

يقصد بأسلوب تقييم الأداء تلك الإجراءات اللازمة لاتخاذها لإعداد تقارير وتحديد دوريتها والجهات التي ترفع إليها، وتختلف هذه الطرق باختلاف المشروعات والأهداف المرجوة من عملية التقييم.

1. الطرق التقليدية:

حيث تعتمد هذه الطرق على الحكم والتقدير الشخصي للرؤساء، والتي تنفرع إلى عدة طرق منها:

أ-طريقة الترتيب البسيط:

تعد من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم الأداء، حيث يقوم المقيم بترتيب الأفراد على التقييم تنازليا حسب كفاءتهم من الأحسن إلى الأسوأ، وغالبا يتم ذلك بعد مقارنة أداء الشخص بالآخرين على أن لا يتم تقييم بالنسبة إلى صفة واحدة، بل يجب أن يشمل الأداء لكل شخص.³

ب. أسلوب المقارنات الزوجية:

يقوم وفقاً لهذا الأسلوب مقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين الآخرين ضمن المجموعة نفسها، فإذا كان لدينا مثلاً (5) أفراد عاملين يتم تقييم الفرد الأول (أ) مع الفرد الثاني (ب) لمعرفة من هو الأفضل، ومن ثم تتم المقارنة بين الفرد الأول مع كل م(ج)(د)(هـ) لمعرفة الأفضل، لذلك فإن الاستخدام هنا لهذا الأسلوب للأفراد العاملين يتضمن عشرة قرارات حيث يتم قرار بأخذ شخصين فقط.⁴

¹ - الشيخ الداوي، تحليل أسس النظرية لفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 7، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة 2009-2010، ص219.

²-Levy. Leboyer, "La Gestion Des Competences", Edition D'organisation, Paris, 1996, p42.

³ محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، طبعة 1، 2010، ص260.

⁴ كمال تشام وأخفي، علاقة الرضا الوظيفي والأداء في ظل تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 7، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية، جامعة غرداية، 2009، ص342

ج. طريقة التوزيع الإجباري: يتطلب من المقيم (الرئيس) توزيع مجموعة الموظفين (المرووسين) بأسلوب تقسيمهم إلى مجموعات مختلفة من حيث درجة أو مستوى التقييم، حيث تتراوح فئات التقييم بين ضعيف، أقل من المتوسط، متوسط، وأعلى من المتوسط وجيد.¹

د. طريقة المدرج: يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين، حيث أن لكل تصنيف درجة معينة للأداء، قد تكون هناك تصنيفات كالتالي: الأداء مرضي، غير مرضي، ممتاز.²

2. الطرق الحديثة لتقييم الأداء الوظيفي:

أ- الإدارة بالأهداف: وهي من الطرق الحديثة في تقييم الأداء، وأكثر الطرق القابلة للتطبيق، وتعتمد على زيادة مشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف التي يقوم بتحقيقها واتخاذ القرارات اللازمة لذلك، وتتطلب بشكل عام عقد لقاءات متعددة بين كل من الرؤساء والمرؤوسين معاً، وذلك بهدف تحديد العناصر أو المعايير الموضوعية التي تستخدم لقياس الأداء مستقبلاً.³

ب- طريقة الاختيار الإجباري: وتقوم على اختيار صفات معينة أعمالها إيجابية وأخرى سلبية تنعكس على وجه الدقة ما يتميز به الموظف من الأداء.⁴

ج- طريقة الملاحظة السلوكية: يستند هذا الأسلوب على مبدأ التركيز على الأبعاد السلوكية المتعلقة بأداء الموظف كما في الأسلوب السابق، لكنه يختلف عنه في وضع ترتيب تدريجي لتقييم يعطي الموظف وزناً ثم يقوم المشرف (المقيم) بجمع التقديرات ووضع النتيجة النهائية للموظف.⁵

د- طريقة مراكز التقييم: يستخدم هذا الأسلوب من أجل تقييم أداء الأفراد واختيارهم، حيث تحتوي نقاط التقييم على تحديد الصفات الأساسية التي تتضمن مهارات التنظيم والتخطيط والتفكير السليم ودوافع العمل والعلاقات الإنسانية التي تربطهم بالآخرين، وذلك من خلال وضع الأفراد في ظروف مشابهة لعملهم ومن ثم ملاحظة توفر الصفات عليهم.⁶

ثانياً: أهداف تقييم الأداء الوظيفي

إن الهدف الرئيسي من عملية تقييم الأداء الوظيفي هو التعرف على مدى جودة الأداء لكل فرد في المؤسسة، ودراسة كل جوانب القوة والضعف من أجل استخدامها في عملية تحسين الأداء، وتتمثل غاية تقييم الأداء في جملة من الأهداف:

1- على مستوى المنظمة:

وتتمثل أهداف عملية التقييم على مستوى المنظمة فيما يلي:

- يساعد على إعداد سياسة جيدة للترقية لأنه يعين الإدارة على اختيار أنسب المرشحين وأكفأ الأشخاص لشغل الوظيفة؛

¹ فاروق عبده فلي، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، طبعة 1، 2005، ص 273.

² محمد حسن زويلف، أحمد قطامين، الرقابة الإدارية- مدخل كمي، دار حنين، الأردن، 1995، ص 374.

³ الطاهر الوافي، التحفيز وأداء الموظفين، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة قسنطينة 2، 2013، ص 73.

⁴ عمار بن عبشي، دور التقييم الأداء العاملين في تحديد إحتياجات التدريب، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2005-2006، ص 27.

⁵ علي محمد ربايع، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات، ط 1، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 96.

⁶ وسيلة حمداي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2009، ص 133.

- يساعد النظام الموضوعي لتقييم الأداء على ترشيد سياسة الاختيار والتعيين والحكم على سلامتها؛
- يساعد على تحسين علاقات العمل في المؤسسة فهو يخلق شعور بالراحة والطمأنينة بين العاملين بسبب وجود نظام سليم وعادل لتقييم أعمالهم؛
- تحقيق رضا العاملين وخلق لديهم إحساس بأن التقييم ليس الهدف منه تصيد الأخطاء إنما مساعدة المرؤوسين على تحسين معدلات أدائهم؛
- يساعد النظام الموضوعي على احترام نظام العمل و قواعده لأن شعور الفرد بأن هناك من يقيم سلوكه و تصرفاته سوف يجعله أكثر التزام لنظام وقواعد العمل الموضوع؛¹
- كما أن عملية تقييم الأداء لحد ذاتها الهدف إلى الربح و التكامل بين الأهداف التنظيمية (الاستراتيجية) و نشاط العاملين وخصائص المناسبة لتنفيذ الاستراتيجية التنظيمية و المتمثلة في المخرجات المحدد سابقا ولذلك لابد أن يكون نظام تقييم الأداء مرنا يستجيب لأي تغير في استراتيجية المنظمة و ذلك يتغير مكوناته و السلوكيات و الخصائص اللازمة لأداء الاستراتيجي.²

2- على مستوى الفرد العامل:

- إن شعور الفرد في المؤسسة بالعدالة وأن جهوده المبذولة في العمل مأخوذ بعين الاعتبار يجعل منه أكثر إيجابية ويدفعه بذلك إلى العمل بكفاءة أكبر وهذا من أجل نيل احترام وتقدير المسؤولين؛
- كما أن نظام تقييم الأداء يساهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين وهذا بالاعتماد على مخرجات النظام، ويمكن اقتراح نظام حوافز معين؛
- كما يساعدهم على التعرف على نواحي القصور في أدائهم بغية منح الفرصة لتلافيها في المستقبل؛
- أيضاً التعرف على السلوك غير المقبول والذي يقلل من كفاءة العاملين من نظر الإدارة وبالتالي العمل على تجنبه.³

3- على مستوى المسؤولين:

- إن قيام المسؤول بتقييم أداء الفرد العامل والحكم عليه أنه قام بعمل جيد أو ضعيف أو حتى سيء ليس بالأمر السهل؛
- ولذا فإن نظام تقييم الأداء الموضوعي والسليم هو ما يساعد على تطوير العلاقات بين الفرد العامل والمؤسسة والمسؤول وتنميتها، وبالتالي التعرف على المشاكل وإيجاد الحلول المناسبة لها بالاستناد إلى مخرجات هذا النظام عن طريق التغذية العكسية؛
- كما يضع المسؤول في صورة سير العمل بالاتجاه الصحيح وبالتالي معرفة الخطأ قبل حدوثه ويساعده في تحديد نوع البرامج التدريبية الضرورية والتي من خلالها يمكن سد الخلل أو النقص في قدرات الكوادر البشرية؛
- كما أن البعض يعتبر أن نظام تقييم الأداء يعد وسيلة لتحسين عملية اتخاذ القرارات (دعم القرار).⁴

¹ صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 369، 368.

² سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي، دار وسائل للنشر، عمان الأردن، الطبعة 1، 2003، ص 139.

³ خالد دحية، دور نظام تقييم أداء الموارد البشرية في تحسين الأداء في المؤسسات الرياضية، مذكرة ماجستير في إدارة وتسيير رياضي، جامعة الجزائر 3، 2010-2011 ص 43.

⁴ عبد الكريم عبد الفتوح درويش، إدارة الأداء منظور التين المؤسسي، مركز البحوث، الشارقة الإمارات العربية المتحدة، طبعة 1، 2009، ص 30.

4- على مستوى الإدارة:

تتمثل أهمية عملية التقييم على مستوى الإدارة فيما يلي:¹

- الترقية في الدرجات، والترقية في الرتبة؛
- منح امتيازات مرتبطة بالمرئودية وتحسين الأداء؛
- منح الأوسمة التشريفية والمكافآت.

المطلب الثاني: ماهية إعادة هندسة العمليات الإدارية

من خلال هذا المطلب سنقوم بتسليط الضوء على الإطار المفاهيمي لإعادة هندسة العمليات الإدارية من خلال التعريف والأهمية والخصائص والعناصر وكذا أبعاد ومنهجيات ودواعي تطبيق ومتطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية.

الفرع الأول: مفهوم وأهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية

أولاً: مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية

ظهر مفهوم الهندرة عام 1992 بحيث أطلق الكاتبان الأمريكيان مايكل هامر وجيمس شامبي الهندرة كعنوان لكتابهما الشهير "هندرة المنظمات: بيان ثوري في إدارة الأعمال"² وذلك نتيجة للظروف الصعبة التي مرت بها الشركات في النصف الأخير من الثمانينات، وبدأت الشركات الرائدة تتنافس من خلال تطوير قدراتها مثل شركة (IBM) و(كوداك) و(فورد موتورز) التي استطاعت الوصول إلى القمة في المنافسة في الأسواق العالمية، ومن ثم تمت صياغة هذه الأساليب في أسلوب إداري جديد ومن ثم انتشر مفهوم إعادة هندسة العمليات بشكل سريع في جميع قطاعات الأعمال والأوساط الأكاديمية والعلمية، كاتجاه حديث يساهم في إحداث تغييرات جوهرية في أداء المنظمات من أجل مواكبة متطلبات العصر.³

وقد استخدم الباحثين العرب استعمال لفظ الهندرة للتعبير عن الـ Reengineering وهو لفظ مشتق من دمج جزء من لفظ الهندسة (هند) وجزء من لفظ الإدارة (درة). أما المصطلح الانكليزي الـ (Reengineering) فيتألف من شطرين الـ (Re) ومعناها (ثانية من جديد)، والشرط الثاني هو الـ (Engineering) والتي تعني بالـ (هندسة)، وعلى هذا الأساس فإن الـ (Reengineering) يقصد به (الهندسة من جديد) وهو مصطلح لا يبتعد كثيراً عن الترجمة العربية (إعادة الهندسة) والذي هو الترجمة الحرفية لمصطلح (Reengineering).⁴

وتأسيساً على ما تم تقديمه، فقد تعددت واختلقت تعاريف إعادة هندسة العمليات الإدارية باختلاف آراء ورؤى الباحثين والمفكرين ومن أبرز هذه التعاريف نجد:

¹ مراد إسماعيل، بولفساوي، دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 7، العدد 2، 2019، ص 246.

² خولة بلحمود، سمير بجاوي، مساهمة تطبيق الإدارة الإلكترونية في إعادة هندسة العمليات الإدارية دراسة حالة مديرية التوزيع لسونلغاز بعين صالح، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، المجلد 08، العدد 01، جوان 2023، ص 35.

³ أثير فاروق سعد، أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) على الأداء الوظيفي: حالة دراسية جامعة حائل، مجلة الآداب، جامعة دمار، المجلد 13، العدد 1، مارس 2025، ص 276.

⁴ يوسف عبد الإله أحمد، تأثير خصائص التفكير الاستراتيجي في مراحل تطبيق إعادة هندسة عمليات الأعمال: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين ومعاونيهم والاستشاريين في الشركة العامة للصناعات القطنية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20 العدد 79، ص 205.

1- تعريف (Hammer & Champy): يعرف المؤلفان إعادة الهندسة بأنها: "إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري لعمليات الأعمال لتحقيق تحسينات هائلة في معايير الأداء المعاصرة والحاسمة، مثل التكلفة، والجودة، والخدمة، والسرعة".¹ يلاحظ من خلال هذا التعريف أن المؤلفين استندا إلى أربعة مرتكزات أساسية (أساسي، جذري، فائق، عمليات) وهو ما يعكس أن الهندسة هي عملية إعادة بناء شامل للمنظمة، بدلا من مجرد تحسينات طفيفة أو جزئية.

2- ويعرفها (Louis Raymond): بأنها إحداث تغيير جذري في العمليات التنظيمية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات الاستخدام الأمثل وذلك لتحقيق تحسينات جوهرية في الجودة والإنتاجية.² حيث أشار رايغوند في تعريفه إلى الدور المحوري الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات باعتبارها ممكنا أساسيا لعملية الهندسة، وذلك من أجل تحقيق الكفاءة الإنتاجية والارتقاء بالجودة.

3- أما وارن بنيس وميش فيعرفان إعادة الهندسة بأنها: إعادة اكتشاف المؤسسة من خلال تحدي القيم التقليدية، فهي بمثابة إحلال مفاهيم وممارسات أخرى جديدة، وإعادة توجيه العاملين وتدريبهم في هذه المفاهيم.³ من خلال تعريف وارن بنيس وميش يتضح أن إعادة هندسة العمليات الإدارية ليست مجرد إجراء تقني أو هيكلي فحسب بل تغيير سلوكي وثقافي، كما ركزا على ضرورة اعداد وتأهيل المورد البشري لاستيعاب الممارسات الجديدة.

ومن خلال استعراضنا لمختلف التعاريف السابقة، يمكننا استخلاص تعريف شامل لإعادة هندسة العمليات الإدارية لاعتبارها: منهج إداري يقوم على إعادة التصميم الجذري والشامل لمسارات العمل، بالاعتماد على ركائز أساسية تتمثل في التقنيات الحديثة وتطوير الكفاءات البشرية، ومرونة الهياكل التنظيمية وذلك من أجل تحقيق مستوى عال في الأداء والكفاءة. **التعريف الإجرائي:** وكتعريف إجرائي لإعادة هندسة العمليات الإدارية يمكننا القول أنه عبارة عن التصميم الاستراتيجي للعمليات التي تقوم بها إدارة المؤسسة من خلال الاعتماد على العنصر البشري والتغيير في الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل باستخدام تكنولوجيا المعلومات من أجل تحقيق قيمة مضافة وميزة تنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

ثانيا: أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية

تعد إعادة الهندسة الأساس الذي يساعد المؤسسات على التقدم وتجاوز العقاقيل التي تواجهها، من خلال وضع الحلول الجذرية لكل ما يعترضها من مشكلات، وتبرز أهمية إعادة الهندسة فيما يلي:⁴

- الكفاءة التشغيلية: تجنب الارتباك والفوضى، توفير التكاليف وتقليص الوقت المستغرق في أداء الأعمال من خلال دمج الوظائف المتخصصة في تقديم المنتجات أو الخدمات في مكان واحد؛

¹ - Seher Naveeda, **Business Process Reengineering and Organizational Structure – A Case Study of Indian Commercial Banks**, *SOCRATES Journal*, Vol. 2, No. 3, p. 126.

² - محمد أمين بلخشي، علاقة الهندسة بتطوير الموارد البشرية دراسة ميدانية بالبنك الوطني الجزائري، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية (غ منشورة)، جامعة الجزائر (3)، 2017-2018، ص 9.

³ - مراد محبوب، استخدام استراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية- دراسة حالة بنك الفالحة والتنمية الريفية، وكالة بركة، أطروحة دكتوراه في اقتصاد وتسيير المؤسسة، (غ منشورة)، جامعة محمد خيضر-بسةكرة، الجزائر، بدون سنة، ص10.

⁴ - تسنيم عثمانية وهشام مزهود، تجارب عالمية في إعادة الهندسة، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 13، العدد 2، جويلية 2023، ص 145.

- **الإبداع والابتكار:** إن تطبيق منهج إعادة الهندسة يؤدي إلى الإبداع والابتكار من خلال تمكين العاملين والأخذ بمبادراتهم الفردية في تأدية الأعمال؛
- **العمل الجماعي:** دمج الوظائف البسيطة في عمليات مركبة تتولى القيام بها فرق عمل متكاملة ما من شأنه ترسيخ قيم التعاون وتضافر الجهود؛
- **المرونة التنظيمية:** تخفيض عدد المستويات التنظيمية والانتقال من التنظيم الهرمي إلى التنظيم الأفقي المتمركز حول العمليات، ومن ثم تمكين العاملين من اتخاذ القرارات؛
- **الثقافة التنظيمية:** تغيير ثقافة المؤسسة من خلال التركيز على الاهتمام بالعميل مثلاً بدل الرؤساء؛
- **تنمية المورد البشري:** تعليم الموظفين والعاملين وإعادة تدريبهم بهدف تنمية مهاراتهم وصقل قدراتهم وتوسيع مداركهم؛
- **نظم التحفيز:** اعتماد أنظمة مكافآت على أساس التركيز على النتائج المحققة بدل التقليدية المبنية على أساس الوقت المستغرق الذي يقضيه العامل في وظيفته بالإضافة إلى المكافآت الجماعية لاعتماد إعادة الهندسة على فرق العمل في إنجاز مختلف المهام.

الفرع الثاني: خصائص وعناصر إعادة هندسة العمليات الإدارية

أولاً: خصائص إعادة هندسة العمليات الإدارية

- يوجد هناك مجموعة من الخصائص لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية وهذه الخصائص كما يلي:¹
- الهندرة تقوم على انتقاد مهام المراجعة والرقابة بشكلها التقليدي الضخم غير المبرر، وذلك انطلاقاً من قناعتها بأن تكلفتها الاقتصادية أكبر من قيمة مردوداتها؛
- تقوم إعادة هندسة العمليات الإدارية على إعادة هيكلة وتنظيم العمل على أساس العملية ككل، بعكس النظريات الإدارية التقليدية التي تعمل على تقسيم العمل إلى مجموعات، يقوم بها مجموعة من الموظفين؛
- تتميز الهندرة بأنها تنطلق من التشكيك في منطق وشرعية العملية الإدارية وضرورة بقائها أصلاً، دون التركيز على تصحيح خطواتها بشكل انفرادي، من منطلق أن العملية كلها تحتاج إلى تغيير، أو إعادة بناء أو إلغاء؛
- ينصب اهتمام الهندرة على العمليات الإدارية وليس على الأنشطة كما هو الحال بالنسبة لأساليب النظم الإدارية التقليدية؛
- عملية الهندرة تبدأ دائماً من نقطة الصفر، فهي بطبيعتها أداة لإعادة التصميم والبناء من الجذور.

ثانياً: عناصر إعادة هندسة العمليات الإدارية

استناداً إلى بعض الأدبيات يمكن توضيح عناصر تعريف إعادة هندسة العمليات الإدارية كما يلي:²

1- أساسي: أي أنه على المؤسسة وكل العاملين فيها التفكير في كل وقت في تغيير أسلوب العمل للأفضل،³ حيث يجب على

¹ - أبو عيشة محمود محمد، واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعتي فلسطين وغزة الخاصتين من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين فيهما، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 6، العدد 14، 30 مايو 2022، ص 76.

² - فريصل الجربا، أثر إدارة هندسة العمليات الإدارية على الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان، رسالة ماجستير (غ منشورة)، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011، ص 13.

³ - مصطفى بياض، ممارسات إعادة هندسة العمليات الإدارية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز فرع التوزيع تندوف، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 4، العدد 3، ديسمبر 2018، ص 3.

الشركات طرح تساؤلات وجودية: لماذا نقوم بما نقوم به؟ ولماذا نؤديه بهذه الطريقة تحديدا؟ إن إعادة التشكيل تقتضي أولا التخلي عن القواعد المسبقة والمبادئ الراسخة. في مشاريع إعادة الهندسة، نبدأ بتحديد ما يجب على الشركة فعله قبل الخوض في كيفية فعله.¹

2- جذري: يتمثل التغيير الجذري في تحويل العناصر التنظيمية لإحدى العمليات التجارية الرئيسية، وهو أمر جوهري لبقاء المنظمة. يؤدي التغيير إلى أفكار وتقنيات وابتكارات وتحسينات جديدة. لذلك، من الأهمية بمكان أن تدرك المنظمات حاجتها للتغيير، وتتعلم كيفية إدارة العمليات بفعالية.²

3- جوهري: تهدف إعادة الهندسة إلى تحقيق طفرات كبيرة في الأداء وليس مجرد الاكتفاء بالتحسين اليسير، فهذا الأمر يمكن تحقيقه عن طريق مداخل التحسين الأخرى مثل KAIZEN والإدارة بالأهداف وغيرها.

4- العمليات: يعتبر هذا العنصر الأكثر أهمية في إعادة الهندسة لأن الكثير من المديرين يهتمون بالمناصب والمهام والأفراد والهيكل، ولكنهم قد يهملون جانب العمليات؛ والعملية التشغيلية هي تتابع لمجموعة من الأنشطة تقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة للعميل، فالمديرون قد يركزون على منطق الأنشطة الفردية عوض التركيز على الهدف الجماعي للعمليات والأنشطة، فماذا سيفيد المنظمة القيام بالأنشطة على أحسن وجه إذا كانت في النهاية لا تعطي في مجموعها قيمة للعميل، فالتنسيق والتكامل بين العمليات من أهم الأشياء التي تسعى إليها إعادة الهندسة وهو المنطق الذي ينبغي أن يفهمه المديرون والعاملون على حد سواء.³

الفرع الثالث: أبعاد ومنهجيات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية

أولا: أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية

تتكون إعادة هندسة العمليات الإدارية من عدة أبعاد يمكن من خلالها إعادة هندستها ويتم اخذ تلك الأبعاد والمتمثلة في (استخدام تكنولوجيا المعلومات والهيكل التنظيمي والاستعداد للتغيير وتبسيط إجراءات العمل) وسيتم الحديث عن هذه الأبعاد.

1- استخدام تكنولوجيا المعلومات :

يشكل تبني التكنولوجيا المتقدمة أحد الركائز الأساسية لإعادة هندسة العمليات الإدارية، حي تستخدم لتوفير أدوات فعالة تعيد تصميم العمليات الإدارية التقليدية. تعمل التكنولوجيا على تسريع العمليات وتقليل التعقيدات من خلال تحسين تدفق المعلومات وزيادة دقة البيانات، مما يؤدي إلى تقليل الجهد والوقت والتكاليف. إعادة الهندسة توظف تكنولوجيا المعلومات ليس فقط كوسيلة داعمة، بل كعامل تغيير أساسي يساهم في ابتكار حلول جديدة تدعم المرونة التنظيمية.⁴

¹ - Charlotte MOSNERON DUPIN, Fiche de lecture: **Le Reengineering، Réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances**, Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM)• Paris, 2002-2003, p 8 .

² - Waidi Adeniyi Akingbade, **Business Process Re-engineering and Customer Responses in Selected Food and Beverages Companies in Lagos State**, *Review of Public Administration and Management*, Vol. 3, No. 5, July 2014, p82.

³ - سومية سعال، إعادة هندسة العمليات الإدارية دراسة تطبيقية بمؤسسة سوناطراك (DML) الأغواط، الجزائر، المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية، المجلد 7، العدد 1، الأغواط، 2023، ص 300.

⁴ - فتيحة بن عثمان، مسعودة شرفي، أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في أداء العاملين، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 11، العدد 01، أفريل 2025، ص 211.

1_1 خصائص تكنولوجيا المعلومات:

تتميز تكنولوجيا المعلومات بعدة سمات مميزات تتمثل في التالي:¹

- **التفاعلية:** أي أن المستعمل يكون في نفس الوقت المرسل والمستقبل سواء أكانوا أشخاصا، أم مؤسسات، أم جماعات...
- **اللاتزامية:** وتعني استخدام هذه التكنولوجيات في أي وقت يناسب المستخدم؛
- **اللامركزية:** ومعناه استقلالية تكنولوجيا المعلومات واستمرارية عملها في كل الأحوال؛
- **قابلية التوصيل:** ومفادها إمكانية الربط بين مختلف الأجهزة الاتصالية المتنوعة؛
- **الحركية:** أي الاستفادة من خدمات تكنولوجيا المعلومات في أي مكان يمكن أن يوجد فيه المستخدم، بشرط أن تتوفر لديه مختلف وسائل الاتصال.

1-2 أهمية تكنولوجيا المعلومات:

تعد تكنولوجيا المعلومات الأساس الذي تقوم عليه أي الشركة وذلك لمساهمتها في اتخاذ القرارات الصحيحة، حيث تظهر أهمية تكنولوجيا المعلومات من خلال ما يلي:²

- يعتبر التسيير علم يقوم على استخدام الأسلوب العلمي في معالجة المشاكل معتمدا في ذلك على التقنيات وهذا ما يتطلب الاستعمال المكثف لتكنولوجيا المعلومات في مختلف وظائف عملية التسيير سواء التخطيط أو التنظيم، التوجيه أو الرقابة، وذلك بتوفير المعلومات وتوصيلها في الوقت المناسب والجودة المطلوبة، وذلك لاعتماد وظائف عملية التسيير على توفر كمية معتبرة من المعلومات؛
- تعمل تكنولوجيا المعلومات على إحداث تغيرات جذرية في كل مفاصل الشركة وأعمالها، منتجاتها، أسواقها لامتداد استخدامها في مختلف أنشطة الشركة؛
- تدفع بالشركة للاستجابة والتكيف مع متطلبات البيئة حيث أن تطبيق مفهوم وأساليب تكنولوجيا المعلومات في الشركات يحتم عليها اللحاق بركب التطور تجنباً لاحتمالات العزلة والتخلف عن مواكبة عصر المعلوماتية؛
- ساهمت في تقليل حدوث الأزمات بما توفره من قاعدة معلومات مستقبلية.

1-3 دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إنجاح عملية إعادة الهندسة العمليات الإدارية:³

- يمكن إبراز أهم مساهمات تكنولوجيا المعلومات في تسهيل تنفيذ مبادئ إعادة الهندسة وإعادة تصميم العمليات فيما يلي:
- سهولة إرسال تقارير فورية دون الحاجة للتواجد في مكتب العمل، عبر أجهزة الحاسوب والهواتف الذكية، واستخدام الإنترنت والبريد الإلكتروني ومصادر المعلومات المتعددة في آن واحد؛

¹ - صالح مباركي، خير الدين جمعة، أثر تكنولوجيا المعلومات على التعلم التنظيمي، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 12، العدد 01، 2022، ص 265.

² - شهرزاد بحد، أهمية تكنولوجيا المعلومات ودورها في إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) - شركة فورد للسيارات نموذجا، مجلة حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 03، العدد 02، جامعة طاهري محمد بشار، الجزائر، 2012، ص ص 36، 37..

³ - hadeer mahmoud ismail, **re-engineering of administrative processes and their role in reducing work pressure**, world economics & finance bulletin (webf)• vol. 34, university of information technology and communications, 2024,p 38.

- الابتعاد عن مركزية القرارات واستخدام شبكات القرار، باعتبار أن كل موظف في المنظمة مسؤول عن اتخاذ القرارات المناسبة المتعلقة بمجال عمله؛
- المساعدة في تطوير مهارات وخبرات أعضاء المنظمة وتعليمهم، من خلال عقد مؤتمرات تتضمن برامج تدريب وتأهيل تعتمد على برمجيات عقد المؤتمرات الصوتية والمرئية عن بعد، مما يقلل تكاليف التدريب ويحقق الاستخدام الأمثل للوقت؛
- تطوير السلوك الإيجابي للأفراد في المنظمة، كنتيجة حتمية للتواصل المستمر بين المديرين والمؤوسين وما يترتب على ذلك من توضيح لكافة الأهداف المخطط لها وطرق تحقيقها؛
- خفض التكاليف من خلال إلغاء الأنشطة المكررة وتقليل الوقت اللازم لأداء العملية؛
- إلغاء السجلات الورقية، وتقليل الفجوات في نقل البيانات وتحسين دقتها؛
- تحقيق السرعة في إنجاز العمل والتميز بمرونة أكبر، مما يسمح بتجنب حدوث الأخطاء وتقليل تأثيرها في حال وقوعها.

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

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

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

2.2 الأسباب التي تدعو إلى إعادة تصميم الهيكل التنظيمي تتمثل الأسباب فيما يلي:³

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

3.2-أهداف الهيكل التنظيمي:

تسعى المنظمة من خلال هيكلها التنظيمي إلى تحقيق الأهداف التالية:⁴

¹ جيهان سلمان علاوي، أثر الهيكل التنظيمي في تمكين العاملين، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 53، 2017، ص 163

² رحيم حسين، عبد الفتاح علاوي، أثر أبعاد التغيير التنظيمي على أداء العاملين، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة برج بوعريش، الجزائر، العدد 12، 2014، ص 120

³ رانيا جاسم علي أبو عوض، واقع تطبيق هندسة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة، مذكرة ماجستير في القيادة والإدارة (غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسات للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، غزة، 2015، ص 36.

⁴ رانيا جاسم علي أبو عوض، مرجع سابق، ص 36.

- توضيح الإدارات والأقسام والوحدات داخل المنظمة؛
- توضيح المستويات الإدارية في المنظمة واختصاصات ومسؤوليات كل مستوى؛
- إبراز مبدأ التخصص وتقسيم العمل؛
- توضيح خطوط السلطة؛
- توضيح العلاقات الرسمية؛
- تسهيل عمليات بناء الوحدات والأقسام والإدارات؛
- تقليل الازدواجية؛
- ترتيب الوظائف والتنسيق بينها.

3-العنصر البشري:

يعد النشاط البشري داخل المؤسسة المكون الأكثر حساسية في إعادة هندسة العمليات، فخلافا لكون دعم الإدارة العليا لجهود إعادة الهندسة مهمة يسهل تحقيقها، فإن كسب دعم الإدارة المتوسطة والعاملين هي اختبار حقيقي كونها الجهة المنوط بها تنفيذ التغيير، وهي الطرف الأكثر عرضة لتهديدات فقدان مناصب الشغل بسبب أسلوب إعادة هندسة الأدوار والمهام، الذي يهدف إلى مواءمة اليد العاملة مع الاستراتيجيات المحددة بالإضافة إلى التعامل مع السياقات الثقافية والبيئية المتنوعة داخل المؤسسة باتجاه التغيير، بالتدريب والتعليم إلى جانب التحفيز وثقة لضمان مشاركتهم الفعالة في إنجاح مسار إعادة الهندسة.¹

4-تبسيط إجراءات العمل:

تسعى إعادة هندسة العمليات إلى تصميم الإجراءات الإدارية بطريقة أكثر بساطة، مع التركيز على إزالة الخطوات الزائدة التي لا تضيف قيمة حقيقية للعمل. يعكس هذا البعد في تحقيق الكفاءة التشغيلية من خلال تقليل الزمن المطلوب لإتمام العمليات وتعزيز القدرة على التكيف مع المتغيرات. في إطار إعادة هندسة العمليات الإدارية، يعتبر تبسيط الإجراءات أداة حيوية لتحسين تجربة العملاء وزيادة رضاهم، حي تركز المنهجية على إعادة تصميم العمليات بشكل يضمن تقديم قيمة مضافة لكل من العملاء والموظفين.²

1.4 مبادئ تبسيط إجراءات العمل:

تتمثل مبادئ تبسيط إجراءات العمل فيما يلي:³

1.1.4. تحديد المشاكل: فلا بد من تحديد هذه المشكلة سواء بدراسة واقع المنظمة ككل والتركيز على ادارات محددة قبل القيام بالدراسة والتعرف على الاختصاصات والإجراءات التي يراد تبسيطها.

2.1.4. وضع خطة العمل: بعد إن تحديد الهدف تتم عملية التفكير في المشكلة محل الدراسة وتحديد المعلومات المطلوبة ومصادرها.

¹ عبد الرؤوف مسعودي، دور إعادة هندسة الأعمال في تحسين جودة الخدمات في مؤسسة الاتصالات للهاتف النقال موبيليس، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 09، العدد 02، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي، تبسة (الجزائر)، 2025، ص 208.

² فتيحة بن عثمان، مسعودة شريفي، مرجع سبق ذكره، ص 212، 211.

³ - محمد مظهر مزعل الفراجي، رسول سعد، دور الحكومة الإلكترونية في تبسيط إجراءات العمل - دراسة ميدانية في وزارة التجارة دائرة التخطيط والمتابعة، مجلة التراث، المجلد 12، العدد 01، مارس 2022، ص ص 67-68.

3.1.4. جمع البيانات وتحليلها: عند القيام بجمع البيانات لابد الوصول الى البيانات الموثوقة ما يمكن الحصول عليه من خلال القوانين والأنظمة المعمول بها والتعليمات او البلاغات الرسمية والكشوفات والتقارير المعتمدة في المنظمة.

4.1.4. اقتراح الحل: ينبثق من المرحلة السابقة إعادة تسجيل الإجراءات الداخلة في تأدية الأعمال التي تمت دراستها وتقديم اقتراحات للحل ويكون ذلك اما شفويا او كتابة وعلى شكل تقرير مع التشديد على الالتزام بالمقترحات المهمة واعطاء فسحة من المرونة.

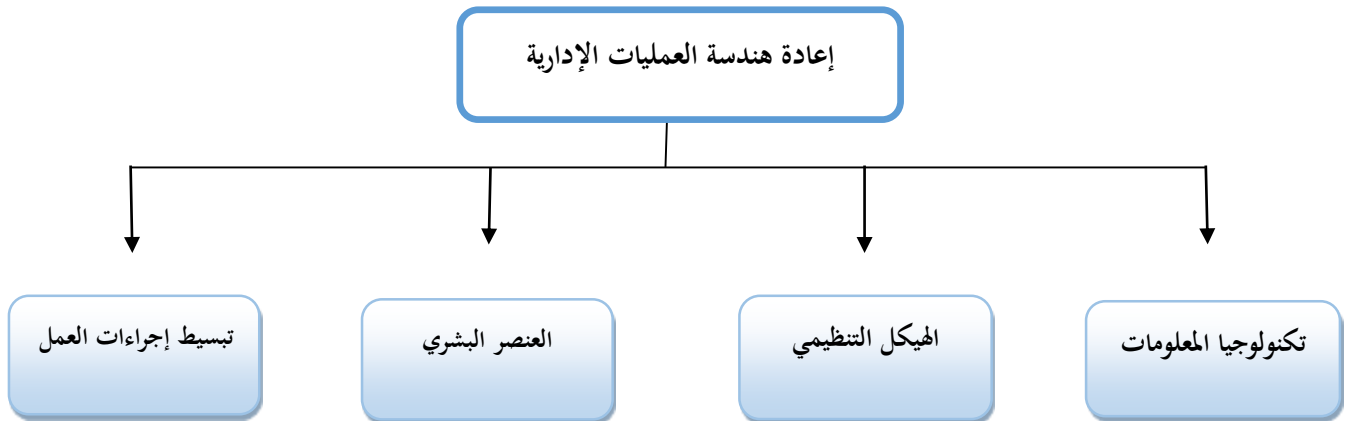
5.1.4. تنفيذ الاقتراحات: لابد ان تأخذ تلك المقترحات حيز التطبيق من خلال الأشخاص الذين قدموا تلك المقترحات وبإشراف الرئيس الأعلى لا عطائها دعم يعزز عملية التنفيذ السليم لما ورد في تلك التقارير.

2.4- أهمية تبسيط إجراءات العمل:

تظهر أهمية تبسيط إجراءات العمل من خلال تعديل الهياكل التنظيمية والوصف الوظيفي لبعض العاملين، ويتم تنفيذ تبسيط الإجراءات من خلال المراحل التالية:¹

- دراسة إجراءات والعمليات الإدارية الموجودة في أقسام والوحدات؛
- تنظيم الهياكل الإدارية والوصف الوظيفي؛
- التدريب على كيفية تبسيط الإجراءات والعمليات الإدارية؛
- إجراء التعديلات المطلوبة في النظام الإداري.

الشكل رقم (1-4): أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ما سبق

¹ - الدجني إياد علي يحيى، نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسستها التعليم العالي، مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 29، العدد 1، 2013، ص 28.

ثانيا: منهجيات ومراحل عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية

قدم الباحثون والمهتمون بأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية العديد من المناهج العملية الشاملة والتي تتضمن مجموعة من المراحل والخطوات التطبيقية والتي يجب أن تتبع لتطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية، وحدد كل من ماهر والسلطان أربع مراحل أساسية لتطبيق منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية وكل مرحلة من المراحل تنقسم إلى مجموعة من المهام الفرعية والتفصيلية وهي كالتالي:

- 1- **التصور والتحضير:** وتعني تعبئة المنظمة والعاملين لما سيبدأ من جهود ودراسة، وتبدأ بتدخل من المستشارين أو فريق الدراسة وتنتهي بقيام الإدارة العليا بتكليفهم بالدراسة، وهي تحتوي على المهام التالية:¹
 - أ- **الشعور بالمشكلة:** وهي وضع كافة المشاكل على سطح لكي يشعر بها العاملون والإدارة حتى يتم إقناعهم بما سيتم من دراسة للحصول على دعمهم (الإيمان بضرورة التغيير).
 - ب- **موافقة الإدارة:** إن دعم الإدارة العليا بالموافقة يعني التصريح بالتعاون والتزويد بالمعلومات والموارد، وحق المنظمة على هذا التعاون.
 - ت- **تدريب فريق العمل:** يجب تدريب المشاركين في فريق الدراسة على أسس وخطوات الهندسة، ويفضل أن يكون فريق من المستشارين الخارجيين مع الأخصائيين الداخليين.
 - ث- **إعداد الجدول الزمني (خطة العمل):** يجب أن يكون هناك خطوات ومهام واضحة ومرتبطة زمنياً، ومحددة التواريخ.
- 2- **دراسة العملاء و العمليات (التشخيص):** يتم في هذه المرحلة تحديد وتشخيص العملاء العمليات المراد إعادة هندستها، بوصفها المرتكز الرئيس للمشروع، وتحتوي هذه المرحلة على المهام التالية:²
 - أ- **دراسة عملاء المنظمة:** إن العملاء الخارجيين أو الوحدات الإدارية الداخلية التي يتم خدمتها يعتبرون بمثابة عملاء ويجب دراسة احتياجاتهم، ويجب التوصل إلى شكل يوضح العلاقة الحالية، وأيضا العلاقة المثالية مع العملاء.
 - ب- **دراسة العمليات:** وهنا يتم التركيز على دراسة الإجراءات الأساسية، وعددها، وتواليها والزمن الذي تستغرقه كل واحدة منها.
 - ت- **تحليل الأنشطة التابعة للعمليات:** تحليل الأنشطة ومعرفة العمليات والأنشطة الهامة، أو ما يطلق عليها العمليات والأنشطة الاستراتيجية أو ذات القيمة المضافة على كفاءة المنظمة.
 - ث- **دراسة العاملين والأدوات والمعلومات:** يتم دراسة كل ما يرتبط بالعمليات من العاملين القائمين بها، والنماذج المستخدمة والأدوات والأجهزة المستخدمة، وعلاقات ومعلومات مرتبطة بها.
 - ج- **دراسة العوامل المؤثرة:** يجب دراسة وجمع المعلومات أخرى عن أي عوامل أو عناصر مؤدية لنجاح أو فشل العمليات وأنشطة.
 - ح- **تحديد التنظيم المناسب:** وهنا يتم تحديد السلطات وحدود المسؤولية في كل عملية أو نشاط تابع حتى يتحدد التنظيم الملائم لها.

¹ - عبد الله سمير البحري، دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية، مذكرة ماجستير (غ منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، 2015، ص 37

² - ازدهار مراد عوجه، دور مراحل إعادة هندسة العمليات في تنشيط مصادر القدرات التنظيمية، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 3، العدد 9، ص 328.

3- إعادة التنظيم (التصميم): تهمتم هذه المرحلة بالتوصل إلى تصور عن التصميم المثالي للعمليات والمهام بحيث يتسم هذا التصميم الجديد بأنه مفاجئ وجذري ومؤدي إلى نتائج إيجابية للغاية وتحتوي هذه المرحلة على المهام التالية:¹

أ-تحليل وفهم العمليات: تحليل كافة العمليات وما يتبعها من مهام، ومعرفة أثر تغيير أو إلغاء أو دمج أي منها على الناتج النهائي لتقديم خدمة العميل.

ب-تحليل وفهم التدفق: تحليل خطوات سير العمليات والمهام المتتابة لها ووقف كل خطوة والتعطل في الخطوات، وأهمية وأثر كل خطوة على الناتج النهائي لتقديم خدمة العميل.

ج-تحديد أنشطة القيمة المضافة: التوصل إلى العمليات والمهام ذات الأهمية الكبيرة (أي ذات القيمة المضافة) والتي يجب الإبقاء عليها، وإلى العمليات الهامشية والتعطيلات التي يجب إلغاؤها.

د-المقارنة بالمنظمات الأخرى: مقارنة العمليات وتدفقها في منظمات أخرى، وذلك للحصول على أفكار جديدة للتطوير.

هـ-تحديد مشاكل العمليات: الحصول على معلومات عن مشاكل العاملين والأدوات وظروف العمل، والسلطات والمسؤوليات والتنسيق، والتشابك بين العمليات أو بين الوحدات الإدارية بغرض تعديلها وتحسين الأداء.

و- تحديد البدائل التحسين (تحديد البدائل): تحديد البدائل والاحتمالات المختلفة للتحسين، ويستمر التحليل هنا لمعرفة مزايا وعيوب وتكلفة العائد كل بديل للتوصل إلى أفضلها، وأهم بدائل التحسين: هي دمج عمليات أو مهام في عملية أو مهمة واحدة، وإلغاء البعض منها، وإعادة تصميم خطوات التدفق، وأماكن العمل، والنماذج المستخدمة، وتمكين العاملين من التصرف واتخاذ القرار، وتقليل نقاط التوقف والمراجعة والتدقيق أو إلغاؤها، وتوحيد نقاط الاتصال والتنسيق في يد المسؤول واحد.

ز-إعادة التصميم الفني والاجتماعي: يتم ترجمة الخطوات السابقة إلى تصور للتصميم المثالي، وهو ينقسم إلى تصميم في يهتم بالعمليات والمهام التابعة وتدفقها، إلى تصميم اجتماعي حينما تؤخذ في الحسبان الأعباء الإنسانية والنفسية والاجتماعية من خلال قبول الناس، وإدراكهم للتصميم الجديد، وعلاقته بمكانة الفرد والوظيفية التي يحصل عليها من التصميم المثالي.

4-التحول والتطبيق: وهي المرحلة الأخيرة التي تعني بتنفيذ وتطبيق التصميم الذي تم التوصل إليه وينقسم إلى المهام التالية:²

أ-وضع الهندرة في شكل مصور: هنا يتم ترجمة التصميم إلى خرائط تدفق تحدد العمليات، والمهام، والزمن المستغرق، وأوقات التعطل.

ب-تصميم النماذج: هنا نحتاج بعض العمليات والمهام إلى نماذج أو سجلات أو أوامر أو مستندات، ويجب تصميمها بشكل مبسط ومتكامل، مع عمليات التوقيع أو المراجعة أو الطوابع أو الرسوم المطلوبة.

ت-تصميم الأدوات والتكنولوجيا: وهنا يتم تحديد دور الأدوات والمعدات والآلات مثل الأدوات المكتبية وماكينات التصوير والكمبيوتر وأي أجهزة أخرى ذات علاقة بتسيير تدفق العمليات والمهام.

¹ - أحمد عبد المجيد محمد أبو عمشة، أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب من وجهة نظر الطلبة، مذكرة الماجستير في إدارة الأعمال (غ منشورة)، جامعة الإسلامية، 2011، ص ص56، 57.

² - تسايح محمد طه أحمد بشير، سامي مصطفى محمد علي، أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء الوظيفي، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 18، العدد 1، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، 2017، ص 7.

ث-وضع النظام على برامج: تعتبر أنظمة المعلومات وشبكات الاتصال، والإنترنت، والبرامج أساليب جيدة ومعاونة لجعل الهندرة ذات تأثير جذري ويجب الاستفادة من هذه الموارد المتاحة.

ج-تدريب وتحفيز العاملين: هنا يجب أن يكون العاملون على دراية بما يحدث من عمليات ومهام مرتبطين بها، وما لم يكن هؤلاء العاملون محفرين جيداً على إتباع النظام الجديد فيمكن أن تهدد الهندرة بالفشل.

ح-تجرب النظام (التطبيق): يتم هنا تطبيق البرامج ومهارات التي تدرب عليها العاملون، ويمكن تطبيق نظام الجديد بشكل تجريبي حتى يمكن معرفتك بعض جوانب الضعف فيه لتعديلها وتطويرها.

خ-التعديل النهائي للنظام: هنا يتم معرفة نقاط الضعف حيث يتم تعديل النظام للتوصل للصورة النهائية له تمهيداً لإقراره وتنفيذه بشكل واقعي.

الفرع الرابع: دواعي تطبيق ومتطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية

أولاً: دواعي تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية

يتبين أن هناك ثلاثة أنواع من المنظمات التي تحتاج لتطبيق عملية الهندرة وهي:

1. المنظمات ذات الوضع المتدهور: وهي التي يكون أداؤها متدنياً، وتعاني من ارتفاع في تكاليف التشغيل، وانخفاض في جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها، وكذلك عدم قدرتها على المنافسة وتحقيق الأرباح، فتطبيق عملية الهندرة في مثل هذه المنظمات سيمكنها من التغلب على المشاكل التي تعاني منها.¹

2- المنظمات التي لم تصل إلى التدهور ولكن تتوقع لإدارتها بلوغ ذلك الوضع في المستقبل القريب: مثل المنظمات التي لا تواجه صعوبات ملموسة، لكن تلوح في الأفق غيوم التدهور أو ظهور منافسين جدد أو التغير في أذواق العملاء أو في قوانين العمل والبيئة الاقتصادية.²

3_ المنظمات التي بلغت قمة التطور والنجاح: و تتمثل بالمنظمات التي لا تواجه صعوبات ملموسة ولا تلوح في آفاقها المستقبلية نذر التدهور ولكن تتميز إدارتها التنفيذية بالطموح والتفاني لتحقيق المزيد من التفوق على منافسيها وبهذا فإن إعادة الهندسة لمثل هذه المنظمات تمثل فرصة للتوسيع الهوة أو الشقة بينها و بين منافسيها ولتحقيق معدلات أداء قياسية.³

ثانياً: متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية

حتى يتم نجاح تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في أي مؤسسة يجب أن يتوفر لديها العديد من الشروط اللازمة لذلك، وتتمثل هذه الشروط فيما يلي:

1-أهمية أن تكون التنظيمات قد طبقت مفهوم إدارة الجودة الشاملة وسلسلة المواصفات العالمية (ISO 9000) على السلع والخدمات التي تقدمها كمتطلب أساسي لتطبيق عملية إعادة الهندسة؛

¹ -أحمد كنعان، أنموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي، مجلة جامعة دمشق، المجلد 29، العدد الأول، 2013، ص329.

² -الشيخ الداوي، سمية برنو، أثر عملية إعادة هندسة في تطوير الخدمة المصرفية دراسة حالة البنك الوطني الجزائري، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر 3، بدون سنة، ص9.

³ -مايكل هامر، جيمس شامي، إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات الهندرة، دعوة صريحة للثورة الإدارية الجديدة، ترجمة شمس الدين عثمان، الطبعة 2، الشركة العربية للإعلام العلمي، الشعاع، القاهرة، 2011، ص26.

- 2- أن تكون هناك حاجة ملحة وقناعة تامة من قبل الإدارة بالعمل على تطبيق إعادة الهندسة وأن تتوفر درجة كبيرة من الوضوح في سياسات التطوير التي يرغب التنظيم باعتمادها مع توفير الدعم اللازم لإنجاحها من قبل الإدارة العليا؛
- 3- ضرورة دعم الإدارة العليا إذ يتم البدء في تطبيقها من الإدارة العليا ثم الوصول إلى الإدارة الوسطى والدنيا؛
- 4- ضرورة ابتكار أساليب عمل جديدة، وتوفير ملاكات بشرية جديدة ذات مهارات وقدرات عالية؛¹
- 5- التدريب اللازم لفرق العمل والقائمين على تطبيق المفهوم الجديد؛
- 6- توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لنجاح المشروع؛
- 7- التركيز على العملات ذات القيمة المضافة دون تجاهل العمليات المساندة؛²
- 8- إدراك كاف ومحدث لرغبات الزبائن؛
- 9- تحليل سليم لموقف المؤسسة التعليمية، وتصميم أهداف التغيير؛
- 10- تحديد العمليات الجوهرية ذات الأولوية الأولى لتكون موضوعاً لإعادة الهندسة، ثم التحرك لتلك التالية لها في الأهمية حتى تكتمل إعادة الهندسة العمليات.³

الفرع الخامس: العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء الوظيفي

سوف يتم ربط العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية بالأداء الوظيفي من خلال التركيز على أبعاد الهندرة التالية: (تكنولوجيا المعلومات، العنصر البشري، الهيكل التنظيمي، تبسيط إجراءات العمل).

- 1- **علاقة تكنولوجيا المعلومات بالأداء الوظيفي:** أصبحت تكنولوجيا المعلومات عاملاً محفزاً للمنظمات الباحثة عن التميز في إنتاجها وعن الكفاءة والفاعلية في أدائها لذا تسارع المنظمات لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في خلق فرص جديدة ومبتكرة في مجالات عدة مثل رفع مستوى الأداء الوظيفي، تحسين القرارات الإدارية، تبسيط الإجراءات، الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتدريب العاملين على كيفية استخدامها لهذه التكنولوجيات وذلك لضمان عملها بشكل صحيح وبما يحقق معايير الأداء العالية للعاملين والتي تسعى المنظمات لتحقيقها، لذا فإن العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وأداء العاملين تتمثل في:⁴
 - تحسين الأداء الوظيفي من خلال انجاز الأعمال بسرعة وكفاءة ودقة وبتكلفة أقل وزيادة معدل أداء العاملين؛
 - زيادة الشعور بالانتماء والولاء من قبل العاملين تجاه المؤسسة لما توفره من فرص للاطلاع على المعلومات بشكل سهل مما يساهم في تعزيز مشاركتهم في عملية صنع القرار؛
 - تسهم في زيادة كفاءة المنظمة من خلال استخدام الحاسب الآلي في أداء عملياتها مما يؤدي إلى تحسين نوعية الأداء وتقليل التفاوت بين مستويات العاملين؛

¹ ازدهار مراد عوجه، مرجع سبق ذكره، ص 325.

² مجدولي شهرزاد، دور إعادة هندسة في دعم قرارات خفض التكلفة بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة دكتوراه في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة جيلالي لباس، سيدي بلعباس، 2017-2018، ص 64.

³ فضيلة سلمان داود، دور إعادة هندسة العمليات الأعمال في تحسين المستمر، مجلة دراسات محاسبية ومالية، مجلد 10، العدد 33، جامعة بغداد، 2015، ص 27.

⁴ -جميلة بغزو، تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات على جودة الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية -جامعة خنشلة-، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 07، العدد 01، أبريل 2023، ص 721.

- يساعد استخدام تكنولوجيا المعلومات على ربط الوظائف الإدارية المختلفة مع بعضها والقضاء على الازدواجية والتقليل من الأخطاء مما يؤدي إلى زيادة إنتاجية العاملين.

2- علاقة الهيكل التنظيمي بالأداء الوظيفي: للهيكل التنظيمي تأثير بالغ على أداء الأفراد، ويظهر ذلك من خلال توضيح طبيعة الهيكل التنظيمي ومدى اتصافه بالجمود أو المرونة، إذ أن الهيكل التنظيمي الذي يتصف بالجمود هو هيكل قائم على بيروقراطية التسيير، وهذه الأخيرة تتميز بالروتين وتعدد الإجراءات وجمودها وخضوع الرؤوس للرئيس، مما يؤدي إلى انعكاسات سلبية على الأداء، بحيث لا يقدم الفرصة للأفراد للمشاركة وتقديم أفكار جديدة تخدم مصلحة العمل كما يضعف روح الانتماء والولاء ويعرقل عملية الاتصال، وكل هذه الآثار الناتجة عن جمود الهيكل التنظيمي تنعكس على الأفراد نفسياً ووظيفياً وتتخذ شكل ضغوط مهنية وصراعات، كما أنها تبقي المنظمة غير مواكبة لما هو جديد في البيئة الخارجية. في حين نجد الهيكل التنظيمي المرن، هو هيكل يتصف بالمرونة لأنه قابل للتعديل والتجديد في قواعد وإجراءات العمل وذلك لمواكبة التطورات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية، والهيكل التنظيمي المرن يساهم في خلق التعاون وهو ما ينقص من حدة الصراعات في مكان العمل، كما أنه يهتم بالموارد البشرية بحيث يتيح لها الفرصة للمشاركة في عملية صنع القرارات ورسم السياسات وفتح المجال للإبداع والابتكار والاستشارة وهو ما يرفع الروح المعنوية لهؤلاء ويحفزهم على تقديم أداء كفؤ وبجودة ومهارة¹.

3- علاقة العنصر البشري بالأداء الوظيفي: مع ظهور القرن الحادي والعشرين وظهور أهمية المعرفة والمعلومات في المنظمات الحديثة زادت هنا أهمية العنصر البشري حيث أصبح من مورد إلى أصل من أصول المنظمة الثابتة، وتتميز إدارة الموارد البشرية في ظل الهندرة بصفتها أصول ذكية من خلال ما يلي:²

- الاهتمام بعقل الإنسان وقدراته الذهنية وإمكانياته في التفكير والابتكار والمشاركة في حل المشاكل وتحمل المسؤوليات؛
- الاهتمام تهتم بمحتوى العمل والبحث عما يعيق القدرات الذهنية للفرد لذا تهتم بالحوافز المعنوية وتمكين الإنسان ومنحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤوليات؛
- التنمية البشرية هي تنمية إبداعية وإطلاق لطاقات التفكير والابتكار وتنمية العمل الجماعي وشحن روح الفريق.

4- علاقة تبسيط إجراءات العمل بالأداء الوظيفي: يزداد حجم متطلبات العمل في العصر الحالي، وينعكس ذلك على إجراءات العمل الداخلية والخارجية، مما يتطلب تبسيط الإجراءات سواء عن المستوى التنظيمي أو المعلوماتي، أي الاستفادة من تقنية المعلومات في مواجهة الضغط على الأداء وزيادة جودته وكميته.

تحسين وتبسيط إجراءات العمل هو أحد عناصر إعادة هندسة العمليات الإدارية والتي تشير إلى إعادة التصميم الجذري للعمليات للتوصل إلى تحسينات جوهرية في مقاييس الأداء، وهذا يعني أهمية تطوير هذه العمليات لتكون ذات طبيعة مستمرة وتفاعلية وعميقة

¹ - أسماء بوعروبة، دور المناخ التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين: دراسة حالة بولاية الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية والعلاقات الدولية (غ منشورة)، جامعة الجزائر 3، 2017-2018، ص 112.

² - محمد أمين بلخشي، علاقة الهندرة بتطوير الموارد البشرية دراسة ميدانية بالبنك الوطني الجزائري، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية (غ منشورة)، جامعة الجزائر (3)، الجزائر، 2017-2018، ص 78.

تصل جذور وأساسيات العمل، ولذلك يتم التركيز على النشاط والإجراء الذي يؤديه العاملون، والأعمال التي يقدمونها وكيفية تنمية مهاراتهم وأدائهم¹.

¹ - محمد عبد الحميد محمود، إعادة هندسة العمليات الإدارية وأثرها في الأداء الوظيفي المصري في ظل مقاومة التغيير في بعض المصارف التجارية السودانية العاملة بولاية الخرطوم، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال (غ منشورة)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2018، ص 125.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء الوظيفي

سنقوم في هذا المبحث باستعراض جملة من الدراسات والبحوث الأكاديمية التي تناولت متغيرات الدراسة المتمثلة في إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء الوظيفي حيث اعتمدنا في عرضها على معيار اللغة (العربية والأجنبية) وفق تسلسل زمني من الأحدث إلى الأقدم، وقد تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب حيث تناول المطلب الأول الدراسات باللغة العربية، بينما خصص المطلب الثاني للدراسات باللغة الأجنبية لنحتم المطلب الثالث للعقيب على هذه الدراسات ومجال الاستفادة منها.

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

1-دراسة (بن عثمان فتيحة، وشريفي مسعودة) 2025 بعنوان:

"أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في أداء العاملين -دراسة حالة جامعة بشار"¹

هدفت الدراسة إلى التعرف على تحليل أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية كمتغير مستقل بأبعادها الثلاثة (دعم تكنولوجيا المعلومات، التغيير في سلوك العاملين، وتبسيط إجراءات العمل) ومساهمتها في تحسين أداء العاملين كمتغير تابع بأبعاده الثلاثة (السيطرة على التكاليف، تحسين جودة الخدمة، التحكم في الوقت)، وقد تمثل مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة طاهري محمد، وكانت عينة الدراسة 22 من العاملين الإداريين، واستخدمت الباحثان الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وقد اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية لإعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء العاملين. ومع ذلك، كانت قوة التأثير ضعيفة نسبياً، حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.442$ ومعامل التحديد $R^2 = 0.196$ ، مما يعني أن العوامل الأخرى غير المدرجة في الدراسة لها تأثير أكبر على أداء العاملين؛

- بعد دعم تكنولوجيا المعلومات، لم يظهر تأثير معنوي على أداء العاملين، حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.217$ ومعامل التحديد $R^2 = 0.04$ ومستوى الدلالة $Sig = 0.070$. وهذا ما يشير إلى أن التكنولوجيا لم تستغل بالشكل الأمثل لتحسين العمليات الإدارية أو أداء العاملين؛

- بعد التغيير في سلوك العاملين، كان لهذا البعد التأثير الأكبر، حيث أظهرت النتائج أن معامل الارتباط $R = 0.776$ ومعامل التحديد $R^2 = 0.603$ ، مما يشير إلى دور محوري لتطوير مهارات العاملين وتحفيزهم في تحسين الأداء؛

- بعد تبسيط إجراءات العمل، أظهر تأثيراً متوسطاً على الأداء، حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.578$ ومعامل التحديد $R^2 = 0.334$ ، مما يعني أن الجهود المبذولة لتبسيط العمليات لها أثر إيجابي ولكنها بحاجة إلى تعزيز.

بالإضافة إلى اقتراح عدة توصيات منها:

- تخصيص موازنة سنوية لتحديث الأجهزة والبرامج مثل أنظمة إدارة المستندات الإلكترونية.

- إقامة ورش عمل وبرامج تدريبية لتطوير مهارات العاملين وزيادة قدرتهم على التكيف مع التغيير.

¹ بن عثمان فتيحة، شريفي مسعودة، مرجع سبق ذكره، ص ص 223، 224.

- مراجعة شاملة للإجراءات التنظيمية لتحديد المراحل غير الضرورية وإلغائها أو دمجها لتحقيق الانسيابية.

2-دراسة (أثير فاروق سعد) 2025 بعنوان :

"أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية(الهندرة) على الأداء الوظيفي -حالة دراسية جامعة حائل".¹

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) كمتغير مستقل بأبعاده (البعد التخطيطي، البعد التنظيمي، البعد التوجيهي، البعد الوظيفي، البعد الرقابي) ومساهمتها في تحسين الأداء الوظيفي كمتغير تابع، وقد تمثل مجتمع الدراسة موظفي وأعضاء هيئة التدريس من جميع كليات جامعة حائل تتضمن كلا من (عميد الكلية، وكيل الكلية، عضو هيئة التدريس، مدير إداري، إداري)، وكانت عينة الدراسة 350 موظف، ويستخدم الباحث استبيان كأداة لجمع البيانات، وقد اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- اعتماد منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية يسهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي في جامعة حائل ويزيد من الرضا الوظيفي؛

- بينت الدراسة أن من أهم الإجراءات المتبعة في عملية التخطيط المتعلقة بالهندرة تتمثل بإدخال تكنولوجيا المعلومات، إعداد خطة طوارئ، اعتماد التخطيط الاستراتيجي، وشرح ووصف للمهام الموكلة لكل موظف؛

- من أبرز الإجراءات الفعالة المتعلقة بالبعد التنظيمي اعتماد أسلوب لأرشفة السجلات، للتمكن من الوصول للمعلومات بسرعة وسهولة، واعتماد تكنولوجيا المعلومات لتنظيم وتنسيق العمليات الجامعية المعقدة، واعتماد هيكل تنظيمي للمساهمة في الإشراف على العمليات الجامعية، وتوافر المرونة في الهيكل التنظيمي لحل المشاكل الطارئة؛

- أكدت الدراسة أهمية البعد التوجيهي من خلل اعتماد مبدأ التعاون وروح الفريق الواحد، وتوجيه الموظفين للالتحاق بدورات تدريبية مستمرة، وتقديم الاستشارات والنصائح المستمرة لتجنب الأخطاء.

بالإضافة إلى اقتراح عدة توصيات منها:

- تحسين الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي: الاستمرار في تبني منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية لأنها تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي، وزيادة الرضا الوظيفي بين الموظفين، وتقييم وتحديث العمليات بشكل منتظم؛ لضمان بقائها فعالة ومتماشية مع أهداف الجامعة.

- الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في التخطيط: إعطاء الأولوية لإدخال ودمج تكنولوجيا المعلومات لتبسيط العمليات الإدارية، ووضع خطط طوارئ شاملة، وتبني ممارسات التخطيط الاستراتيجي، وضمان شرح ووصف واضح للمهام الموكلة لكل موظف لتعزيز الكفاءة والاستعداد.

¹ أثير فاروق سعد، مرجع سبق ذكره، ص 301،300.

- تحسين الممارسات التنظيمية: تنفيذ أساليب أرشفة فعالة لتسهيل الوصول السريع إلى المعلومات واستخدام تكنولوجيا المعلومات لتنظيم وتنسيق العمليات الجامعية، وإنشاء هيكل تنظيمي مرن قادر على التكيف مع المشاكل العاجلة، وضمان الإشراف الفعال على العمليات.

3-دراسة (هناء محجوبي، وبوعمامة خامرة) 2024 بعنوان :

"دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق الأداء الإبداعي-دراسة حالة مؤسسة سونلغاز ورقلة(الجزائر)".¹
هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي تلعبه إعادة هندسة العمليات الإدارية كمتغير مستقل بأبعاده (التخطيط، التشخيص، تحديد التعديلات اللازمة، إعادة تصميم العمليات) ومساهمتها في تحقيق الأداء الإبداعي كمتغير تابع.
يمثل مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين لمؤسسة سونلغاز لورقلة، وتمثلت عينة الدراسة من 50 فردا من الموظفين، واستخدمت الباحثان إستبيان كأداة لجمع البيانات، وقد اعتمد على المنهج الوصفي.
وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تعد إعادة الهندسة العمليات مهمة جدا في التغيرات التي تحدث داخل المؤسسة؛
 - تهتم المؤسسة بشكل كبير بإعادة تصميم عملياتها وتحدد أهم العمليات التي تحقق أهداف المؤسسة وتقديم قيمة مضافة؛
 - كما أن المؤسسة تعرف على النماذج الناجحة وإحداث التقنيات والوسائل الحديثة؛
 - تهتم المؤسسة بالتدريب موظفيها على العمليات الجديدة حرصا منها على عدم الوقوع في مشاكل.
- بالإضافة إلى اقتراح التوصيات التالية:
- وضع خرائط وبرامج لإعادة هندسة العمليات داخل المؤسسة في الحالات الحرجة؛
 - استخدام أحدث الوسائل والأساليب المبتكرة في تصميم العمليات؛
 - زيادة اهتمام المؤسسة بطرق والآليات التي تحقق الأداء الإبداعي؛
 - النزاهة والمصادقية في تطبيق العمليات الجديدة.

4-دراسة (لعرج زخروف، ومحمد خيلفه) 2022 بعنوان:

"دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين أداء الموارد البشرية-دراسة حالة مديرية أملاك الدولة الأغواط".²
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية كمتغير مستقل بأبعاده (البعد الهيكلي، البعد التكنولوجي، البعد التنظيمي) ومدى مساهمتها في تحسين أداء الموارد البشرية كمتغير تابع، وقد تمثل مجتمع الدراسة موظفي مديرية أملاك الدولة لولاية الأغواط، وكانت عينة الدراسة متكونة من 60 موظف، واستخدم الباحث استبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

¹ هناء محجوبي، وبوعمامة خامرة، دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق الأداء الإبداعي، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 10، العدد 01، 2024، ص 287، 288.

² لعرج زخروف، محمد خيلفه، دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين أداء الموارد البشرية، مجلة طينة للدراسات العلمية الأكاديمية، المجلد 05، العدد 1، 2022، ص 1456، 1457.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- قناعة الإدارة العليا للمنظمة محل الدراسة بمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية بشكل كبير لتحسين أداء الموارد البشرية؛
- توفر المنظمة على المتطلبات الأساسية لتطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات والمتمثلة في (الإتصال، التكنولوجيا المعلومات، الالتزام، تمكين الموظفين) ما ساهم بشكل كبير في تحسين أداء الموارد البشرية لديها؛
- توفر المنظمة محل الدراسة على الهيكل تنظيمي مرن يمكنها من التواصل الفعال بين مختلف مستوياتها الإدارية وبالتالي تحقيق سرعة إنجاز الأعمال؛
- اعتماد المنظمة ومواكبتها لتكنولوجيا المعلومات الحديثة ومتطورة ما أثر بشكل كبير على إنجاز الأعمال بشكل أدق وسرعة أكبر وفي الوقت المحدد مما يؤدي بالضرورة إلى تحسين أداء موظفيها.

بالإضافة إلى اقتراح التوصيات التالية:

- حفاظ المنظمة محل الدراسة على ما تتوفر عليه من متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية؛
- ضرورة محافظة واستغلال المنظمة محل لوعي المسيرين لديها، وإتباع أساليب مبتكرة في مجال الإداري؛
- ضرورة مواصلة تبني المنظمة لمداخل إعادة الهندسة الإدارية وبشكل أكبر؛
- ضرورة مواصلة مواكبة التطور التكنولوجي لتحقيق أكثر أمثلية في الأداء.

5-دراسة (حاتم محمد عفسه، محمد عبد الله أبو عزيز، ياسر عادل أبو مصطفى) 2021 بعنوان:

"إعادة هندسة العمليات الإدارية وعلاقتها بجودة الخدمات بوزارة النقل والمواصلات بالسلطنة الفلسطينية الجنوبية".¹

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة إعادة هندسة العمليات الإدارية كمتغير مستقل بأبعاده (الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات، تمكين العاملين، الثقافة التنظيمية، التزام الإدارة العليا) وعلاقتها بجودة الخدمات كمتغير تابع بأبعادها (الملموسات، الاعتمادية، الاستجابة، المقدرة، التقمص العاطفي)، وقد تمثل مجتمع الدراسة جميع العاملين بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية بقطاع غزة، وكانت عينة الدراسة 130 موظف، حيث اعتمدت على الإستبيان كأداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ترتبط إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) بعلاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بجودة الخدمات بوزارة النقل والمواصلات، فكلما ارتفع مستوى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية كلما ارتفعت درجة جودة الخدمات بوزارة النقل والمواصلات؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية المتمثلة في (تكنولوجيا المعلومات، تمكين العاملين، الثقافة التنظيمية، التزام الإدارة العليا، الهيكل التنظيمي) وجودة الخدمات بوزارة النقل والمواصلات؛
- كانت درجة تبني وزارة النقل لبعد "تكنولوجيا المعلومات" الذي يعد أحد أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية بدرجة كبيرة، حيث حصل على وزن نسبي (73.73%)؛

¹ - حاتم محمد عفسه، محمد عبد الله أبو عزيز، ياسر عادل أبو مصطفى، إعادة هندسة العمليات الإدارية وعلاقتها بجودة الخدمات بوزارة النقل والمواصلات بالسلطنة الفلسطينية الجنوبية، مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، المجلد 8، العدد 2، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 2021، ص ص 64، 65.

- كانت درجة تبني وزارة النقل والمواصلات للأبعاد الأخرى لإعادة هندسة العمليات الإدارية بدرجة متوسطة حيث حصلت على الأوزان النسبية بحسب ما يلي: "تمكين العاملين" جاء بوزن نسبي (58.72%)، "الثقافة التنظيمية" جاءت بوزن نسبي (65.17%)، "التزام الإدارة العليا" جاءت بوزن نسبي (59.24%)، "الهيكل التنظيمي" جاء بوزن نسبي (59.40%).

بالإضافة إلى اقتراح التوصيات التالية:

- على وزارة النقل والمواصلات إعادة هندسة العمليات الإدارية بأبعادها (تكنولوجيا المعلومات، تمكين العاملين، الثقافة التنظيمية، التزام الإدارة العليا، الهيكل التنظيمي) وذلك بهدف زيادة نوعية جودة الخدمة المقدمة للعملاء؛
- ضرورة سعي وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية لامتلاك التكنولوجيا المتطورة والتي توفر لها سرعة ودقة إنجاز عملياتها وأنشطتها بما يضمن تحسين جودة خدماتها؛
- على وزارة النقل والمواصلات أن تتيح لموظفيها فرصة المشاركة في صياغة سياسات وإجراءات العمل التنفيذية لما لذلك من دور في تحسين الخدمات المقدمة للعملاء؛
- على وزارة النقل والمواصلات القيام بتوعية موظفيها بالأسباب التي تدفعها لإحداث التغيير الجذري في مهماتها وأنشطتها، وأهمية ذلك التغيير للموظف وللوزارة وللعملاء على حد سواء، كي يشعر الموظف بالأمان والاستقرار الوظيفي والذي لا شك سينعكس ذلك على جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

6-دراسة (مراد إسماعيل، بولفضاوي أمال) 2019 بعنوان:

"دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي-دراسة حالة مديرية أملاك الدولة عين تموشنت".¹

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إعادة عملية هندسة العمليات الإدارية كمتغير مستقل بأبعاده (البعد الهيكلي، البعد التنظيمي، البعد التكنولوجي) ومساهمتها في تحسين الأداء الوظيفي كمتغير تابع، وقد تمثل مجتمع الدراسة موظفي مديرية أملاك الدولة بولاية عين تموشنت، وكانت عينة الدراسة 80 موظف، واستخدمت الباحثان الاستبيان كأداة لجمع البيانات، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يجب ترسيخ ونشر فكرة إعادة الهندسة لدى الإدارة العليا لتحسين الأداء الوظيفي.
 - توفير المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق الهندرة، والمتمثلة في (الاستراتيجية، الإتصال، الالتزام وقناعة الإدارة العليا، تكنولوجيا المعلومات، تمكين العاملين والاستعداد للتغيير).
 - تعزيز وجود فكر استراتيجي واضح لدى الإدارة العليا لتبني مبادئ الهندرة.
 - زيادة مستوى وضوح وشفافية العمليات الإدارية لتحسين نوعية الأداء.
- بالإضافة إلى اقتراح التوصيات التالية:

- بناء نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية؛ الإسراع في تطبيق تكنولوجيا المعلومات وتفعيلها لتحسين الأداء الوظيفي؛

¹ - مراد إسماعيل، أمال بولفضاوي، دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 07، العدد 2، 2019، ص 254.

- الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي في دعم تطبيق مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية؛

- إعداد هيكل تنظيمي بناء على التوجه نحو الأفضل.

7-دراسة (ياسر عبد الوهاب) 2018 بعنوان:

"إستخدام منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء -دراسة حالة اتحاد الصناعات المصرية"¹.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إعادة هندسة العمليات كمتغير مستقل ومساهمتها في تحسين الأداء كمتغير تابع، وقد تمثل مجتمع الدراسة عينة من المبحوثين (رؤساء مجالس الغرف الصناعية، أعضاء ومجالس الإدارة، مديري العموم بتلك الغرف)، وكانت عينة الدراسة متكونة من 30 فرداً، واستخدم الباحث استبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- اتضح من التحليل الإحصائي أن هناك إدراكاً متزايداً من قبل المبحوثين باتحاد الصناعات المصرية والغرف الصناعية التابعة له بأهمية تطبيق وتفعيل منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية وبعض الممارسات الإدارية الحديثة، كما تبين أنه لا توجد اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية بين المبحوثين حول تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية؛

- هناك علاقة قوية بين تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين الأداء، حيث تبين أن تطبيق هذا المنهج يفسر (68.7%) من أسباب تحسين الأداء، ولم يتضح وجود اختلافات جوهرية بين المبحوثين باتحاد الصناعات المصرية والغرف الصناعية التابعة له، حول درجة أهمية تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية؛

- إن تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية، ساهم في إجراء تغيير منتظم ومتكامل في العملية الإدارية، مما حقق لها العديد من الأهداف، أهمها هدف تحسين الأداء بالمؤسسات الصناعية المصرية بالشكل الذي يضمن لها البقاء والاستمرار في بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة؛

- اتضح أن هناك علاقة ارتباط قوية بين تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين الأداء، وتدلل هذه العلاقة على اهتمام المؤسسات الصناعية المصرية مجتمع الدراسة بهذا المنهج، وهذا ينسجم مع مضمون فرضي الدراسة. بالإضافة إلى اقتراح التوصيات التالية:

- ضرورة الدراسة المتعمقة لمضامين الفكر الإداري فيما يتصل بمنهج إعادة هندسة العمليات الإدارية بالنسبة للمؤسسات الصناعية المصرية لما لذلك من مساهمة في تعزيز قدرتها على تحقيق أداء أفضل يضمن لها البقاء والنمو؛

- إن منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية، له تأثير أساسي على تحسين الأداء، بما تفرضه من تغييرات جذرية في إجراءاتها وعملياتها وإعادة النظر بشكل مستمر في إجراءات العمل وتطويرها، وهذا لا ينفي المساهمة الأساسية في تجسيد برامج التغيير الشامل بما يحقق مزايا تنافسية تمكن المؤسسات الصناعية المصرية من مواجهة التحديات الاقتصادية؛

¹ ياسر عبد الوهاب، إستخدام منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء، مجلة العربية للإدارة، مجلد38، العدد 1، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، جمهورية مصر العربية، 2018، ص ص 213، 214.

- إن التطبيق الفعال لمنهج إعادة هندسة العمليات الإدارية، يعمل على ابتكار الحلول للمشكلات التي تواجهها المؤسسات الصناعية المصرية، فضلاً عن تقليص الوقت والتكلفة، ومن ثم الوصول إلى الهدف الأساسي وهو تحسين الأداء؛
- ضرورة إعادة النظر في الأساليب والنظم والمبادئ الإدارية التقليدية، وتفعيل منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية، كأسلوب إداري حديث يساعد المؤسسات الصناعية المصرية على التأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية، خاصة في ظل الظروف والمستجدات التي تشهدها البيئة الصناعية المصرية.

8-دراسة (تساويح محمد طه أحمد البشير وسامي مصطفى محمد علي) 2017 بعنوان:

"أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء الوظيفي-دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي السوداني"¹

- هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية كمتغير مستقل بأبعاده (مستوى تكنولوجيات والاتصالات، تدخل الإدارة العليا، مشاركة العاملين، إعادة بناء الهيكلة) ومساهمتها في تحسين الأداء الوظيفي كمتغير تابع، وقد تمثل مجتمع الدراسة من المدراء ورؤساء الأقسام والموظفين لبنك فيصل السوداني الإسلامي، وكانت عينة الدراسة 125 موظف، واستخدم الباحثان الاستبيان كأداة لجمع البيانات، واعتمد على المنهج الوصفي التحليلي.
- وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها مايلي:
- استخدام أسلوب وتطبيق الهندرة يؤثر بصورة مباشرة على مقاييس ومستويات الاداء؛
- تساعد الهندرة في تغيير معايير التقييم الوظيفي؛
- الهياكل التنظيمية ساعدت في تحديد الاتصال بين الرؤساء والمرؤسين.
- بالإضافة إلى اقتراح التوصيات التالية:
- نشر وتعزيز مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية للعاملين في البنك؛
- مراجعة الهيكل التنظيمي بصورة دورية وتفعيل عملية الهندرة؛
- مراجعة الأداء سنوياً لتحقيق التحسين المستمر مما يؤدي إلى تحقيق الجودة العالية.

¹ تساويح محمد طه أحمد البشير، سامي مصطفى محمد علي، مرجع سبق ذكره، ص 15، 16.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

1- دراسة Hadeer Mahmoud Ismail & Badia Ghalayini، 2024 بعنوان:

"RE-ENGINEERING OF ADMINISTRATIVE PROCESSES AND THEIR ROLE IN REDUCING WORK PRESSURE"

(إعادة هندسة العمليات الإدارية ودورها في تقليل ضغوط العمل).¹

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف مدى تأثير تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية كمتغير مستقل بأبعاده (البعد التكنولوجي، البعد البشري، البعد التنظيمي) على ضغط العمل كمتغير تابع بأبعاده (عبء العمل، بيئة العمل، تضارب الأدوار). يمثل مجتمع الدراسة موظفي جامعة تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وكانت عينة الدراسة متكونة من 188 موظف، وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، بالإضافة إلى المقابلات الشخصية، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين متغير عملية إعادة الهندسة وضغط العمل؛
 - كما لم تلاحظ فروق ذات دلالة إحصائية في المتغيرات الديموغرافية على مستوى عمليات إعادة الهندسة، أي أنها لا تتأثر بالجنس (ذكر أو أنثى)، ولا بالعمر أو المستوى التعليمي؛
 - إضافةً إلى ذلك، لم توفق إدارة الجامعة في توظيف عمليات إعادة الهندسة بالشكل الأمثل لخفض ضغط العمل إلى المستوى المطلوب لا سيما في المجال التنظيمي؛
 - بينما لم تلاحظ أي تأثير للبعد التنظيمي في تخفيف ضغوط العمل في جامعة قيد الدراسة.
- بالإضافة إلى اقتراح التوصيات التالية:
- بأن توفر إدارة الجامعة جميع المعلومات اللازمة للموظفين لأداء مهامهم، بما في ذلك وضوح العمل وأساليب تنفيذها؛
 - تحديد الصلاحيات والمهام والأوصاف الوظيفية بوضوح؛
 - إشراك الموظفين في بعض القرارات المتعلقة بإدارة شؤونهم، كخطط تدريب، إعادة توزيع بعض التخصصات؛
 - دمج بعض الإدارات وإنشاء أقسام ووحدات تنظيمية أخرى حسب الحاجة.

2- دراسة Abdullah Qassem Ahmed Al-Wosabi & Abdellah Houssaini، 2024 بعنوان:

"Role of the Administrative Processes Re-engineering in Improving the Service Quality Provided by Public Telecommunication Corporation in Yemen"

(دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين جودة الخدمة المقدمة من قبل المؤسسة العامة للاتصالات في اليمن).²

¹ hadeer mahmoud ismail,op.cit, p43.

² abdullah qassem ahmed al-wosabi, prof abdellah houssaini, role of the administrative, processes re-engineering in improving the service quality provided by public telecommunication corporation in yemen, sebold report journal, the volume 19, the number03, 2024, pp95,96.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية كمتغير مستقل بأبعاده (البعد التنظيمي، البعد التكنولوجي، إلزام وإقتناع الإدارة العليا، تمكين الموظفين) ومساهمتها في تحسين جودة الخدمات كمتغير تابع بأبعاده (الإستجابة، الملموس، التعاطف، الأمان، الموثوقية)

يمثل مجتمع الدراسة عينة موظفي شركة الاتصالات العامة في اليمن، وكانت عينة الدراسة متكونة من 143 موظف، وإستخدم الباحث الإستبيان كأداة لجمع البيانات، وقد تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- هناك فجوة سلبية بين توقعات العملاء وإدراكهم لجودة الأداء الفعلي للخدمات التي تقدمها مؤسسة الاتصالات العامة على مستوى جميع أبعاد جودة الخدمات المعتمدة في الدراسة، وتعكس هذه النتيجة مؤشراً عملياً على الحاجة إلى تعزيز أبعاد جودة الخدمة وفقاً لأهميتها وترتيبها بما يتوافق مع وجهة نظر العملاء؛

- تتوفر المتطلبات الأساسية لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسة الاتصالات العامة، والتي تتضمن الحد الأدنى من العناصر اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، والتي وجود دور إيجابي في تحقيق جودة الخدمات التي تقدمها مؤسسة الاتصالات العامة؛

توجد علاقة ارتباط إيجابية ووظيفة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وجودة خدمات مؤسسة الاتصالات العامة؛
- تساهم عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية والأبعاد المتاحة حالياً في تحسين جودة خدمات مؤسسة الاتصالات العامة من خلال تحسين العمليات والأنشطة الإدارية المنجزة، وزيادة مستوى وضوح وشفافية العمليات الإدارية، والحد من الأخطاء والمشاكل في أداء العمل الإداري، وتطوير قدرة الموظفين الإداريين على تقديم خدمات عالية الجودة، مع مراعاة جميع أبعاد جودة الخدمات. بالإضافة إلى اقتراح عدة توصيات منها:

- يجب على مؤسسة الاتصالات العامة دعم وتعزيز العناصر الضرورية لتنفيذ إعادة هندسة العمليات الإدارية من خلال التركيز على بُعد إلزام الإدارة العليا ورضاها وتمكين الموظفين، لأنه أقل الأبعاد التي يتم تطبيقها من قبل مؤسسة الاتصالات العامة.
- ينبغي تصميم العمليات في مؤسسة الاتصالات العامة بناءً على فهم متطلبات واحتياجات العملاء.
- دمج الوظائف المتخصصة في وظيفة واحدة، وهنا، يجب أن يكون هناك مجموعة من أعمال التخصصات في مكان واحد بطريقة توفر الوقت وتقلل التكاليف وتنسق العمل وتنظمه.
- زيادة مستوى استقلالية الأفراد في أداء المهام، حيث يكون الأفراد قادرين على بدء ووضع قواعد العمل والإبداع والابتكار في طليعة العمل.

3- دراسة DJEROUROU Kheira & OUAHRANI Medjdoub، 2022 بعنوان :

"Re-engineering of administrative processes and their impact on improving performance: A Case Study of Ford Motor Company"

(إعادة هندسة العمليات الإدارية وأثرها على تحسين الأداء: دراسة حالة لشركة فورد موتور)¹.

¹- djerourou kheira, ouahrani medjdoub, **re-engineering of administrative processes and their impact on improving performance**, economy and environment review, volume: 05, the number02, university of mostaganem (algeria), 2022, p637

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية كمتغير مستقل بأبعاده (الاستراتيجية، الهيكل، العمليات، الثقافة) ومساهمتها في تحسين الأداء كمتغير تابع بأبعاده (التكلفة، السرعة، الجودة، خدمة).

يمثل مجتمع الدراسة موظفي Ford Motor Company، وكانت عينة الدراسة متكونة من 500 شخص، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.

وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- أدرك شركة فورد أن إعادة هندسة قسم الحسابات الدائنة فقط كانت غير مجدية، وكان التركيز الأمثل للجهود هو ما يمكن تسميته بعملية اقتناء البضائع، والتي تشمل الشراء والاستلام بالإضافة إلى الحسابات الدائنة؛
- عندما أعادت شركة فورد هندسة حسابات الدفع الخاصة بها، كان على موظفي الاستلام في الرصيف أن يتعلموا استخدام أجهزة الكمبيوتر الطرفية للتحقق من الشحنات، وكان عليهم اتخاذ قرارات بشأن ما إذا كانوا سيقبلون البضائع أم لا؛
- كما كان على وكلاء الشراء تحمل مسؤوليات جديدة - مثل التأكد من أن أوامر الشراء التي أدخلوها في قواعد البيانات تحتوي على المعلومات الصحيحة حول مكان إرسال الشيك.

4- دراسة Mohammed Faisal Rizq Abu Al-Basal, Salam Nawaf Almomani & Louglaithi Lakhdar، 2021 بعنوان:

"The Impact of Business Process Reengineering (BPR) on the Reduction of the Production Costs in the Jordanian Public Shareholding Companies listed on the ASE"
(أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على تخفيض تكاليف الإنتاج في الشركات المساهمة العامة الأردنية المدرجة في بورصة عمان).¹

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية كمتغير مستقل بأبعاده (هندسة الهياكل التنظيمية، اللامركزية، هندسة الموارد البشرية، معايير الجودة الشاملة، العمليات الصناعية تكنولوجيا، هندسة القيمة) ومساهمتها في خفض تكاليف كمتغير تابع بأبعاده (تكاليف الإنتاج المباشرة، المواد المباشرة، الصناعات غير المباشرة، التكاليف).
يمثل مجتمع الدراسة من جميع الشركات الصناعية المدرجة في بورصة أبو ظبي، وكانت عينة الدراسة متكونة من 44 شركة، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.
وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- تطبق الشركات الصناعية الأردنية أبعاد إعادة هندسة العمليات بدرجة متوسطة، حيث يميل أفراد العينة إلى تطبيق هذه الأبعاد، ولكن دون موافقة تامة؛ إذ بلغ متوسط مقياس أبعاد إعادة هندسة العمليات (2015) ما يشير إلى أهمية نسبية متوسطة. وهذا يدل على أن الشركات الصناعية العامة تسعى إلى تطبيق أبعاد إعادة هندسة العمليات، إلا أن هذا التطبيق لم يكن بالمستوى المطلوب؛

¹ -Mohammed Faisal Rizq Abu Al-Basal, Salam Nawaf Almomani, loughlaithi lakhadar, **The Impact of Business Process Reengineering (BPR) on the Reduction of the Production Costs in the Jordanian Public Shareholding Companies listed on the ASE**, Economic Researcher Review, VOL09, The number01,2021, pp116,117.

- احتل بُعد هندسة الموارد البشرية المرتبة الأولى بين أبعاد العلاقات العامة، حيث بلغ متوسط مقياسه 3.7.4، مما يدل على أهميته النسبية العالية. وهذا مؤشر على إدراك إدارات الشركات الصناعية الأردنية لأهمية العنصر البشري في تطوير العمليات وابتكارها، وقدرته على استخدام أدوات العمل والتكنولوجيا الحديثة على النحو الأمثل؛
 - تراوحت بقية أبعاد إعادة هندسة العمليات الأخرى بين الأهمية النسبية العالية والمتوسطة، حيث احتلت الأخيرة المرتبة الأخيرة بمتوسط (3345) بأهمية نسبية متوسطة. يشير هذا إلى أن آراء أفراد العينة كانت تميل إلى عدم الموافقة تماماً على تبني الشركات لهيكل تنظيمي يساهم في عملية التطوير ويدعم عمليات الابتكار داخل الشركة. علاوة على ذلك، تشير آراء أفراد العينة إلى أن الشركات لا تزال متمسكة بالعمل الروتيني، وأنها لا تسعى إلى زيادة التفاعلات بين الوحدات والأقسام والإدارات داخل الشركة؛
 - أظهرت نتائج التحليل أن الشركات الصناعية الأردنية تسعى إلى خفض تكاليف الإنتاج بشكل عام، إلا أن هذا الخفض لا يزال دون المستوى المطلوب، حيث بلغ متوسط بنود خفض تكاليف الإنتاج 3.461، وهو مستوى متوسط الأهمية النسبية. وقد تبين أن الشركات تسعى إلى ترشيد نفقاتها التشغيلية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وذلك باستخدام أساليب علمية وتطبيق أدوات المحاسبة الإدارية، مثل التكلفة المستهدفة والمقارنات المرجعية، وغيرها.
 - بالإضافة إلى اقتراح عدة توصيات منها:
 - ضرورة ابتعاد الأقسام في الشركات الصناعية عن العمل الروتيني، واتباع أساليب وطرق إدارية حديثة لتنسيق المهام بين الوحدات الداخلية وزيادة التفاعل فيما بينها. ويتم ذلك لغرض ضمان مساهمة الهيكل التنظيمي في تشجيع التعاون والتواصل بين الأقسام والموظفين لتبادل الخبرات والمعرفة من أجل تطوير بيئة العمل، وزيادة كفاءة العمليات الداخلية وخفض التكاليف.
 - عدم حصر عملية اتخاذ القرار في الإدارات العليا فقط، وتوسيع الصلاحيات التي تمارسها الإدارات الوسطى والدنيا، والابتعاد عن مركزية اتخاذ القرار لتأهيل كافة المستويات الإدارية لتحمل المسؤولية، واتخاذ القرارات في الأوقات المناسبة وفي حالات الأزمات لتجنب الخسائر وضياع الفرص الاستثمارية والبيعية.
 - توفير بيئة عمل مناسبة وآمنة للموظفين من خلال توفير متطلبات السلامة المهنية، وتأمين الموظفين ضد مخاطر إصابات العمل بهدف زيادة مستوى الرضا الوظيفي الذي يساهم في زيادة فاعلية وكفاءة أداء الموظفين، وبالتالي تقليل التكاليف.
- 5- دراسة Wameedh A. Khdair ، 2021 بعنوان:

"Business Process Re-Engineering and Its Effective Impact on Job Performance in South Refineries Company"

(إعادة هندسة العمليات الإدارية وأثرها الفعال على الأداء الوظيفي في شركة مصافي الجنوب).¹

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية كمتغير مستقل بأبعاده (البعد التنظيمي، البعد التكنولوجي، البعد البشري) ومساهمتها في تطوير الأداء الوظيفي كمتغير تابع.

¹- Wameedh A. Khdair, **Business Process Re-Engineering and Its Effective Impact on Job Performance in South Refineries Company**, South Asian Journal of Social Sciences & Humanities, VOL 2, The number5, Almaaqaq University, Basrah, 2021, P122.

يمثل مجتمع الدراسة موظفي شركة مصافي جنوب العراق، وكانت عينة الدراسة متكونة من 350 موظفاً، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- العلاقة بين جوانب إدارة الموارد البشرية، مثل العمل الجماعي، وكفاءة الإدارة، والهيكل التنظيمي، وتقنية المعلومات، والتواصل الفعال، لتحقيق نتائج إيجابية من خلال خفض التكاليف والوقت ورفع الإنتاجية، وذلك لتحديد مستوى إعادة هندسة العمليات التجارية في شركة مصافي جنوب العراق. ومن منظور الموظفين، على سبيل المثال، معرفة مستوى أداء الموظفين العاملين في شركة مصافي جنوب العراق؛
- تحديد قوة العلاقة بين موظفي الشركة والإدارة الهندسية، وتحديد مستوى إعادة هندسة العمليات التجارية في شركة مصافي جنوب العراق؛
- وجود علاقة مباشرة بين أبعاد هندسة العمليات الإدارية ومستوى الأداء الوظيفي.

6-دراسة Abdul Sattar H Yousif & Moayyad Al-Fawaeer, Mahmood B Ridha، 2019 بعنوان:

"An investigation into the Relationship between Business Processes Re-engineering (BPR) and Employees' Performance: An empirical study at the Jordanian public shareholding companies"

(دراسة العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وأداء الموظفين: دراسة تجريبية في شركات المساهمة العامة الأردنية)¹

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية كمتغير مستقل بأبعاده (البعد التكنولوجي، البعد الهيكل التنظيمي، البعد الإجرائي) وعلاقتها بأداء الموظفين كمتغير تابع بأبعاده (المعرفة، المهارة، الموقف).

يمثل مجتمع الدراسة جميع مديري الشركات الأردنية، وكانت عينة الدراسة متكونة من 80 موظف، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.

وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- عمليات الأعمال لها علاقة إيجابية وقوية وكبيرة في أداء الموظفين في أربع عشرة شركة أردنية قيد الدراسة، قد يكون ذلك بسبب تحديث الهيكل التنظيمي الذي قامت به هذه الشركات استجابة للتغيرات البيئية الهائلة والسريعة، خاصة في مجال تكنولوجيا

¹ -Moayyad Al-Fawaeer, Mahmood Ridha and Abdul Sattar H Yousif, **An investigation into the Relationship between Business Processes Re-engineering (BPR) and Employees' Performance: An empirical study at the Jordanian public shareholding companies**, Review of Applied Socio- Economic Research, o- Economic Research (Volume 17, The number1, University of Jordan, Jordan,2019, P14.

المعلومات وتطبيقاتها. تأثير الهيكل التنظيمي على أداء الموظفين يجب أن يحدّد فرق الإدارة في هذه الشركات على إيلاء مزيد من الاهتمام لإمكانية إجراء برنامج دوري لإعادة تصميم هيكل الشركة التنظيمي؛

- طبيعة أعمالهم تفرض عليهم استخدام تقنيات ونظم جديدة للحفاظ على مسار شركاتهم والحفاظ على مستوى الرضا المقصود لعملائهم والمساهمين. النتائج الجيدة للشركة، وتحقيق أهدافها، ونجاحها، وامتلاك ميزة تنافسية مميزة هي جميعها نتائج موظفي المنظمة. وهذا يعني أن المنظمة التجارية بحاجة إلى رضا وتأهيل موظفيها؛

- الرضا الوظيفي للموظفين سيتحقق من خلال نظام تعويض عادل، وظروف عمل جيدة، وثقافة تنظيمية إنسانية. يحتاج تأهيل الموظفين إلى برامج تدريب مستدامة تمنحهم المهارات اللازمة ليكونوا قادرين على التعامل مع التقنيات والأنظمة والأساليب والآليات الجديدة.

المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

سنحاول في هذا المطلب تلخيص أبرز نقاط أوجه المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة ومبرزين أهم أوجه التشابه والاختلاف.

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

الدراسة الحالية	الدراسات السابقة
من حيث الزمان والمكان	أجريت دراستنا بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر - ورقلة - سنة 2026 . أجريت في بيئة عربية و أجنبية وكانت في السنوات 2017،2018،2019،2021،2022،2024،2025.
من حيث المجتمع و العينة	ركزت دراستنا على العمال الإداريين حيث كانت العينة (50) عامل. وجود اختلاف بين الدراسات في مجتمع و عينة الدراسة.
من حيث متغيرات الدراسة	اعتمدت دراستنا على متغيرين إعادة هندسة العمليات الإدارية و الأداء الوظيفي. تناولت متغيرات مختلفة منها: أداء الموارد البشرية أداء العاملين الأداء الإبداعي، وهناك من تناولت بعد من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية.
من حيث أبعاد المتغيرات	تناولت الدراسة أربعة أبعاد بالنسبة للمتغير المستقل وهي (تكنولوجيا المعلومات العنصر البشري، الهيكل التنظيمي تبسيط إجراءات العمل) و بالنسبة للمتغير التابع (الإنتاجية جودة العمل المعرفة بالعمل، نمط الأداء)

من حيث الهدف	هدفت دراستنا إلى التعرف على أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء.	اشتركت جل الدراسات حول هدف رئيسي وهو معرفة أثر وعلاقة إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء (الوظيفي، العاملين، الإبداعي، الموارد البشرية).
--------------	--	--

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على ما سبق

ثالثا: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

- يكمن مجال الاستفادة من الدراسات السابقة كونها:
- ساهمت في إثراء الجانب النظري وإعداد الجانب التطبيقي؛
- الاطلاع على تجارب الباحثين الآخرين محليا وعربيا ودوليا؛
- ساهمت في تحديد إشكالية البحث؛
- ساعدت في صياغة فرضيات الدراسة؛
- ساعدت في إعطاء صورة أولية ونظرة شاملة وكاملة لموضع الدراسة مما سهل الانطلاق في الدراسة الحالية؛
- المساعدة في الاطلاع على الأساليب والأداة الإحصائية المستخدمة في الدراسة السابقة وتحديد الأداة المناسبة لاختبار صحة فرضيات الدراسة الحالية؛
- المساعدة في تحليل وتفسير نتائج الدراسة الحالية.

خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل تناول الجانب النظري لموضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء الوظيفي، حيث خصصنا المبحث الأول للأدبيات النظرية لكلا المتغيرين، من خلال التطرق أولاً إلى مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية، أهميتها، وأبعادها المتمثلة في (تكنولوجيا المعلومات، الهيكل التنظيمي، والموارد البشرية وتبسيط إجراءات العمل)، بالإضافة إلى الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي حيث تم استعراض تعريفه، معايير قياسه، والعوامل المؤثرة فيه، وفي الأخير أبرزنا طبيعة العلاقة الارتباطية التي تجمع بينهما من الناحية النظرية.

أما المبحث الثاني في هذا الفصل، فقد حُصص لعرض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع دراستنا، والتي شكلت المرجعية العلمية لبناء هذا البحث، حيث عرضنا الأهداف التي سعت إليها كل دراسة، المنهج المتبع، والعينة، وصولاً إلى أهم النتائج المتوصل إليها، وفي الأخير قمنا بعقد مقارنة بين تلك الدراسات وبين دراستنا الحالية لإبراز جوانب التشابه والاختلاف ومجالات الاستفادة منها.

أما فيما يخص معرفة مدى مساهمة إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي من الناحية التطبيقية، فسنقوم بتبيانها في الفصل الموالي من البحث.

الفصل الثاني
الدراسة التطبيقية لدور
إعادة هندسة العمليات
الإدارية في تحسين الأداء
الوظيفي في المديرية
العملية لاتصالات الجزائر

-ورقة-

تمهيد:

من أجل الإحاطة الفعلية بموضوع الدراسة وتكملة ما تم بناؤه على صعيد الجانب النظري من مفاهيم ومقاربات نظرية، تضمن هذا الفصل الجانب التطبيقي الذي يمثل المحرك الحقيقي لكل فرضية وضعناها، وذلك من خلال الدراسة الميدانية التي انجزناها على عينة شاملة من موظفي المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة. وقد اعتمدنا في جمع المعطيات على استبيان صُمم خصيصا بعد تحكيمه من قبل الأساتذة المختصين، ووزع مباشرة على جميع افراد مجتمع الدراسة. وقد عولجت البيانات المتحصل عليها بالأساليب الاحصائية المعتمدة في برنامج SPSS نسخة 25.

وقد جاء هذا الفصل مقسما الى مبحثين اساسيين يتكاملان في بناء اجابة علمية دقيقة على اشكالية الدراسة:

المبحث الاول: الطريقة والادوات المستخدمة في الدراسة الميدانية.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

يشمل هذا المبحث كل ما يتصل بالإطار المنهجي لسير البحث الميداني، من تحديد المنهج العلمي المعتمد إلى توصيف أداة جمع البيانات وضبط مجتمع الدراسة وعينتها، مروراً بتقديم المؤسسة محل الدراسة الذي يوفر السياق التنظيمي الضروري لفهم الظاهرة المدروسة.

المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة

الفرع الأول: منهج الدراسة

المنهج العلمي هو الخارطة التي توجه الباحث نحو أهدافه وتمكنه من التحكم في مسار بحثه بصرامة فكرية منهجية، وفي ضوء طبيعة إشكالاتنا المتعلقة بدور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي، إقتضت الدراسة توظيف عدة مناهج متكاملة فيما بينها على النحو الآتي:

أولاً - المنهج الوصفي بأسلوب تحليلي:

إعتمدنا هذا المنهج لوصف واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في المديرية العملية محل الدراسة، من خلال عرض خصائص أفراد العينة وتحليل إجاباتهم على عبارات الاستبيان بعداً ببعده، وتفسير النتائج في ضوء الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة. وقد اعتمدنا في الجانب الميداني على أداة الاستبيان بوصفها الوسيلة الأكثر ملاءمة لجمع بيانات كمية من مجتمع ذي حجم محدود.

ثانياً - المنهج الإحصائي:

وظفنا هذا المنهج لإحضاع البيانات الميدانية لسلسلة من المعالجات الإحصائية التي مكنتنا من قياس العلاقات بين المتغيرات وإختبار الفرضيات بأحكام علمية دقيقة. وقد شمل ذلك الإحصاء الوصفي والإستدلالي معاً، مما أتاح رسم صورة كاملة ودقيقة عن الظاهرة المدروسة في أبعادها الكمية والكيفية على حد سواء.

ثالثاً - متغيرات الدراسة:

تتمحور الدراسة حول متغيرين رئيسيين مترابطين تربطهما علاقة تأثير واضحة كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-2): متغيرات الدراسة

نوع المتغير	اسم المتغير	الابعاد الفرعية
المتغير المستقل	إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR)	تكنولوجيا المعلومات - العنصر البشري - الهيكل التنظيمي - تبسيط إجراءات العمل

المتغير التابع	الأداء الوظيفي	الإنتاجية (كمية العمل) - جودة العمل - المعرفة بالعمل - نمط الاداء
----------------	----------------	---

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على متغيرات الدراسة

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

اولا - التعريف بالمؤسسة محل الدراسة:

1- تقديم عام حول المديرية العملية لاتصالات الجزائر - ورقلة -:

تعتبر المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة إمتدادا تنظيميا لمؤسسة اتصالات الجزائر، التي تأسست سنة 2003 في إطار الإصلاحات التي عرفها قطاع البريد والمواصلات في الجزائر، بموجب القانون 2000/03 المؤرخ في 05 اوت 2000، والذي كرس مبدأ الفصل بين نشاطي البريد والاتصالات، وفتح المجال امام اعادة تنظيم القطاع وفق منطق اقتصادي حديث.

وقد نشأت اتصالات الجزائر كمؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم، تتمتع بالاستقلالية المالية وتخضع لقواعد التسيير التجاري، مع الحفاظ على طابعها العمومي، حيث اسندت لها مهمة تطوير واستغلال شبكة الاتصالات الوطنية، وضمان استمرارية الخدمة وتوسيعها عبر مختلف مناطق الوطن.

وفي هذا الإطار، تمثل المديرية العملية بورقلة أحد الهياكل اللامركزية التابعة للمؤسسة، حيث تتكفل بتجسيد السياسة العامة لاتصالات الجزائر على المستوى المحلي، من خلال الاشراف على تسيير نشاطات الاتصالات وتقديم الخدمات لفائدة سكان ولاية ورقلة والمناطق المجاورة.

وتتطلع المديرية العملية بعدة مهام اساسية، تتمثل في ضمان توفير خدمات الهاتف الثابت، وخدمات الانترنت بمختلف تقنياته، على غرار ADSL و VDSL و FTTH، اضافة الى خدمات نقل المعطيات لفائدة المؤسسات، مع السهر على صيانة الشبكات وتطويرها وتوسيع البنية التحتية للاتصالات بما يتماشى مع التطورات التكنولوجية.

كما تعتمد المديرية في نشاطها على شبكة من الوكالات التجارية المحلية، التي تضمن تقديم خدمات القرب للزبائن، سواء تعلق الامر بالاكنتاب في العروض، او معالجة الانشغالات، او تقديم مختلف الخدمات التجارية.

وتعمل المديرية العملية بورقلة في سياق يتسم بتسارع التحولات الرقمية وتزايد الطلب على خدمات الاتصالات والانترنت، الامر الذي يفرض عليها تحسين ادائها الداخلي وتبني اساليب تسيير أكثر فعالية، بما يسمح بالاستجابة لمتطلبات الزبائن وضمان جودة الخدمة، وهو ما يجعل مسألة اعادة هندسة العمليات الادارية من بين المحاور الاساسية لتطوير ادائها.

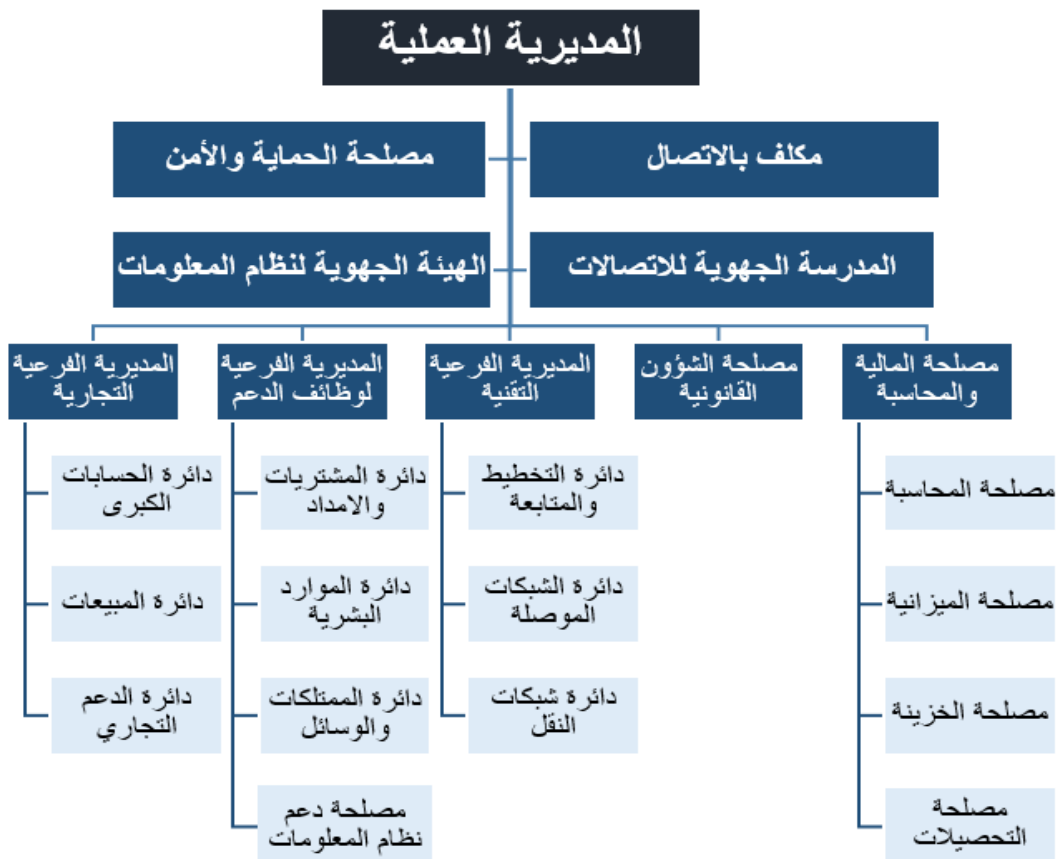
أهداف المؤسسة:

دخلت مؤسسة اتصالات الجزائر عالم تكنولوجيا المعلومات والاتصال بغية تحقيق الأهداف التالية:

- الزيادة في عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل عمليات المشاركة في مختلف خدمات الاتصال لأكثر عدد من المستعملين خاصة في المناطق الريفية.
 - الزيادة في جودة ونوعية الخدمات المعروضة، وجعلها أكثر منافسة في خدمات الاتصال.
 - تنمية وتطوير شبكة وطنية للاتصالات، وفعالية توصيلها بمختلف طرق الإعلام.
 - المشاركة كممثل رئيسي في مجال فتح برامج تطوير لمؤسسة الإعلام في الجزائر.
 - تطوير الخدمات الجديدة (البيع والشراء) عبر الشبكة العنكبوتية، وكذلك تطوير مراكز المعلومات والتوجيه.
- 2- الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر - ورقلة -:

هو عبارة عن مجموعة من الدوائر المالية، المادية والبشرية هدفه هو تحقيق التنسيق بين مختلف أقسامه من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وعليه تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية ورقلة على بنية وظيفية متطورة التي تربط بين الدوائر ومختلف المصالح مع وجود علاقة تكاملية فيما بينها كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-1): الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر - ورقلة



المصدر: وثائق المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة

1.2 المديرية الفرعية التجارية: هي فرع من فروع المديرية الولائية لاتصالات الجزائر بورقلة يتمثل دورها أساسا في تسيير ومتابعة كل العمليات التجارية على مستوى المديرية والوكالات التجارية وتنقسم الى ثلاث دوائر وهي:

- **دائرة الدعم التجاري:** يتمثل دورها أساسا في متابعة كل الاحصائيات وتصحيح الأخطاء التجارية الموجودة على مستوى نظام التسيير التجاري (NGPSS) وتنقسم الى مصلحتين:

. مصلحة متابعة الفوترة والمالية: ويتمثل مهامها في متابعة الفواتير التابعة للوكالات التجارية ومراقبة العمليات المالية داخل الوكالات التجارية.

. مصلحة الدعم التجاري: تتمثل مهامها في تسيير ومتابعة وتصحيح الأخطاء الموجودة في عمليات انظمة التسيير التجارية NGPSS المستخدم من طرف الوكالات التجارية.

- **دائرة الحسابات الكبرى:** تنقسم الى 3 مصالح:

. مصلحة العلاقات مع الزبائن: وتتمثل أهميتها في استقبال الزبائن ومتابعة انشغالهم من خلال تحسين الخدمات المقدمة ومتابعة التعطيلات والسهر على إرضاء الزبون.

. مصلحة تفعيل المبيعات: وتتمثل أهميتها ودورها في تنشيط المبيعات من خلال متابعة المبيعات على مستوى الوكالات التجارية ونقاط البيع بالإضافة الى تسيير المنتجات التابعة للمؤسسة.

. مصلحة التحصيلات: يتمثل دورها وأهميتها في متابعة كل تحصيلات الخاصة بالزبائن الذين لم يسددوا الفواتير السابقة وتحصيل كل الديون التابعة للمؤسسة.

2.2 المديرية الفرعية التقنية: هي الجهة المسؤولة عن الجوانب التقنية والهندسية ضمن شركة اتصالات الجزائر. تعمل هذه المديرية على تنفيذ وإدارة المشاريع التقنية في مجال الاتصالات، بما في ذلك تطوير البنية التحتية للشبكات وضمان سلامتها وكفاءتها. تشمل مهامها أيضا ضمان تشغيل الأنظمة بكفاءة وفعالية. تنقسم هذه المديرية الى فروع عدة وهي:

- **دائرة الدراسة والمتابعة:** تقوم بتحليل ومتابعة البيانات والمعلومات والمشاريع ذات الصلة بأداء الشبكات والخدمات، بالإضافة إلى متابعة تطور التقنيات الجديدة وتقديم التوصيات لتحسين الأداء. تجمع هذه الدائرة معلومات حول: تقنيات التنفيذ والتكنولوجيا المستخدمة في المشاريع، تحليل الاحتياجات التقنية، تقدير التكاليف، بيئة وموقع المشروع، دراسة التشريعات والقوانين المتعلقة بالخدمة التي ستقدم او المشروع وغيرها من المعلومات، ثم تقسم هذه المعلومات على الدوائر الأخرى كل حسب تخصصها.

- **دائرة شبكة النقل:** تعنى بتطوير وصيانة البنية التحتية لشبكات النقل الرئيسية مثل الكوابل الرئيسية والأبراج، لضمان توصيل البيانات والمعلومات بين المواقع المختلفة بكفاءة.

- دائرة شبكة الولوج (الشبكات الموصلة): مسؤولة عن تصميم وتنفيذ البنية التحتية للشبكات، وتوصيل العملاء بالخدمات التي تقدمها المؤسسة. تشمل مهامها تركيب وصيانة المعدات والأجهزة اللازمة لضمان نوافر الاتصال بين مختلف العملاء؛ مثلاً توصيل العملاء بخدمات الانترنت الثابتة، الهاتف الثابت وغيرها.

إضافة لهذه الدوائر هناك مراكز وإدارات أخرى تابعة للمديرية التقنية نذكر منها:

. المركز صيانة شبكة الولوج: وينقسم الى:

. مركز الصيانة والإنتاج CMP: يهتم بصيانة وإصلاح المعدات والأجهزة المستخدمة في شبكات الاتصال بما في ذلك الأجهزة السلكية واللاسلكية، معدات النقل والتوزيع؛ يهتم أيضاً بإنتاج المعدات والأجهزة اللازمة لتطوير وتوسيع الشبكات.

. مركز هندسة الخطوط: يهتم أساساً بالدراسة الفعلية للمشروع، حيث يقوم بتخطيط وتحليل الاحتياجات وتصميم الشبكات الجديدة أو توسيع الشبكات الحالية لضمان توفير الخدمة بشكل فعال وفقاً لمتطلبات الزبون والمعايير الفنية، أيضاً يتولى دور هندسة التصميم حيث يقوم برسم المخططات الهندسية والتصاميم المفصلة للبنية التحتية للشبكة بما في ذلك توجيه الكابلات وتوزيع الأجهزة وتوصيل الخدمات، وأخيراً يتولى دور مراقبة وتقييم الأداء حيث يتابع ويقيم أداء الشبكات وكفاءتها ويقدم الحلول عند الحاجة لتحسين الخدمات.

. مركز التراسل: يقوم بتوجيه وتبادل البيانات والمعلومات بين مختلف الشبكات والأنظمة، ويعمل على تأمين التواصل السلس والفعال بين الولايات وخارجها؛ يوجد عدد محدود من هذه المراكز حسب كبر الولاية، حيث توجد في ولاية ورقلة 4 مراكز (في مخادمة، بني ثور، حاسي مسعود وشارع روابح لا سيليس)

- مركز الصيانة والدعم البصري (CMSO): يعنى بصيانة وتصليح المشاكل التقنية التي تحدث في أنظمة الالياف البصرية (في حال حدوث مشاكل أو استفسارات تتعلق بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها الشركة)

-الإدارات:

. ادارة صيانة الشبكة الجوهرية: مسؤولة عن جهاز تبديل متروبوليتاني أو ما يسمى ب Metro Switch وهو جهاز يستخدم لربط وإدارة الكوابل في المدن أو المناطق الحضرية. يعمل على توزيع حركة البيانات وإرسالها بين محطات الاتصالات المختلفة في المنطقة، مما يساعد في توفير اتصالات سريعة ومستقرة للمستخدمين، تعمل هذه المؤسسة على صيانة هذا الجهاز وإدارته وتطويره.

. إدارة شبكة النقل: تهتم بصيانة وتشغيل معدات النقل مثل الأبراج والكوابل الرئيسية، وتعمل على توفير بنية تحتية موثوقة لتوصيل البيانات بين المواقع المختلفة.

. إدارة الطاقة الإقليمية والبيئة (EREE): تقوم بتوفير الطاقة اللازمة لتشغيل الشبكات ومعداتنا، وتوفر لها البيئة المناسبة لعملها كالمبردات، الإضاءة وغيرها.

. إدارة صيانة شبكة النقل: تنقسم إلى قسمين رئيسيين:

. قسم الراديو (Radio): يعنى بصيانة وتشغيل الأنظمة اللاسلكية في الشركة، مثل أنظمة الاتصالات اللاسلكية والمحطات اللاسلكية والأجهزة ذات الصلة. ويتولى هذا القسم أيضاً تطوير وتحديث البنية التحتية اللاسلكية للشركة لضمان سلامة التواصل وجودة الخدمة.

. قسم الألياف البصرية (Fibre Optique): يختص هذا القسم بصيانة وتشغيل شبكة الألياف البصرية التي تستخدم في الاتصالات داخل الشركة، ويتمثل ذلك في صيانة وتركيب وتطوير الكابلات والمعدات ذات الصلة بالألياف البصرية، بما في ذلك الأجهزة النشطة والغير نشطة. يهدف هذا القسم إلى ضمان استمرارية الخدمة وجودة الاتصالات عبر شبكة الألياف البصرية.

3.2 المديرية الفرعية للدعم: يتمثل دورها في توفير حاجيات المؤسسة وتتكون من:

- دائرة المشتريات: تنقسم بدورها الى مصلحتين:

- مصلحة الشراء: تختص هذه المصلحة بشراء المواد والمستلزمات اللازمة لعمل الشركة، مثل المعدات واللوازم الإدارية والتقنية.
- مصلحة التوريد: تهتم هذه المصلحة بتوفير الموارد الضرورية للمشاريع والأنشطة، مثل توفير العمالة والمواد الخام والمعدات اللازمة للإنتاج.

- دائرة الوسائل والممتلكات: تنقسم الى مصلحتين:

. مصلحة الوسائل العامة: تعنى هذه المصلحة بإدارة وصيانة الوسائل العامة للشركة، مثل السيارات والآلات والمعدات.
. مصلحة الممتلكات: تتولى هذه المصلحة إدارة الممتلكات والأصول التابعة للشركة، وتتضمن ذلك إدارة العقارات والمباني والأراضي.
- دائرة نظام المعلومات: تتمثل مهمة هذه الدائرة في إدارة وصيانة أنظمة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات الخاصة بالشركة، بما في ذلك الشبكات وقواعد البيانات والبرمجيات.

ثانيا - مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من مجموع موظفي المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة البالغ عددهم الاجمالي (471) موظفا، يتوزعون على مختلف الرتب المهنية: إطارات سامية، ورؤساء مصالح، وأعوان تحكم، وأعوان تنفيذ، واقتضى الموضوع التركيز على هذه الفئة بالذات لكونها الأكثر تفاعلا مع العمليات الإدارية اليومية، والأقدر على تقييم مسار إعادة الهندسة من الداخل بعيدا عن أي ضوضاء خارجية.

ثالثا - عينة الدراسة:

تم إختيار عينة عشوائية بسيطة، وبناءً عليها تم تحديد حجم عينة الدراسة التي شملت العمال الإداريين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -ورقلة-، حيث تم توزيع (60) استمارة استبيان، والجدول التالي يبين عينة الدراسة:

الجدول رقم (2-2): احصاء الاستثمارات الموزعة والمستردة

البيان	العدد	النسبة المئوية
الاستثمارات الموزعة	60	100%
الاستثمارات المستردة	53	88,33%
الاستثمارات الملغاة	3	5%
الاستثمارات الصالحة للتحليل	50	83,33%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على ما سبق

تشير بيانات الجدول (2-2) إلى أنه من أصل 60 استثمار موزعة، تم استرجاع 53 استثمار، أي بنسبة إستراد بلغت 88,33% وهي نسبة تعكس مستوى جيدا من تجاوب أفراد مجتمع الدراسة وإهتمامهم بموضوعها، كما تم إلغاء 3 إستثمارات لعدم صلاحيتها للتحليل، في حين بلغ عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل 50 استثمار، وهو ما يمثل نسبة 83,33% من إجمالي الإستثمارات الموزعة، وتعد هذه النسبة مقبولة إحصائيا، بما يتيح الإعتماد على النتائج المتحصل عليها بدرجة موثوقية مناسبة، خاصة في ظل وضوح صياغة فقرات الاستبيان ودقة إعدادها.

المطلب الثاني: الأداة المستخدمة في الدراسة

الفرع الأول: الأدوات والبرامج الإحصائية المستخدمة

إعتمدنا في معالجة البيانات الميدانية على برنامج SPSS الإصدار 25 (Statistical Package for the Social Sciences)، وهو من أكثر البرامج شيوعا في تحليل بيانات العلوم الاجتماعية والإدارية، ووظفنا ضمنه جملة من الأساليب الإحصائية المدرجة أدناه:

1. الإحصاء الوصفي: يشمل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف أدق توزيع إستجابات أفراد العينة حول عبارات الاستبيان وترتيبها تنازليا.
2. معامل ثبات الفاكرو نباخ: للتحقق من اتساق الاستبيان داخليا وقياس درجة موثوقيته من الناحية الإحصائية.
3. مصفوفة الارتباط (بيرسون): للكشف عن طبيعة وقوة العلاقات الارتباطية الثنائية بين أبعاد المتغير المستقل ومتغير الأداء الوظيفي.
4. الإنحدار الخطي البسيط: تم استخدامه لإختبار أثر كل بعد من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء الوظيفي، من خلال قياس تأثير كل بعد على حدة.

5. اختبار (ANOVA) F واختبار T: لقياس الدلالة الاحصائية الكلية لنموذج الانحدار، واختبار T لقياس الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار الجزئية.

الفرع الثاني: الاستبيان كأداة لجمع البيانات

تبقى الإستمارة الأداة الأكثر تواتراً في الدراسات الإدارية الكمية نظراً لقدرتها على جمع بيانات موحدة وقابلة للمقارنة من عدد كبير من المستجوبين في وقت وجيز، وقد صُمم الاستبيان انطلاقاً من المرجعية النظرية للدراسة، مع الإستفادة من نماذج الاستبيانات المعتمدة في الدراسات السابقة المتخصصة في مجال إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء الوظيفي، وفي صيغته النهائية بعد عملية التحكيم العلمي، تضمن الاستبيان ثلاثة محاور:

1- المحور الأول: البيانات العامة، ويضم أربعة متغيرات ديموغرافية: الجنس، العمر، المؤهل/المستوى العلمي، والأقدمية.

2- المحور الثاني: إعادة هندسة العمليات الإدارية، ويشمل ستة عشر (16) عبارة موزعة بالتساوي على أربعة أبعاد: بعد تكنولوجيا المعلومات (عبارات 01 إلى 04)، بعد العنصر البشري (عبارات 05 إلى 08)، بعد الهيكل التنظيمي (عبارات 09 إلى 12) وبعد تبسيط إجراءات العمل (عبارات 13 إلى 16).

3- المحور الثالث: الأداء الوظيفي، ويشمل بدوره ستة عشر (16) عبارة موزعة على أربعة أبعاد: بعد الإنتاجية (عبارات 01 إلى 04)، بعد جودة العمل (عبارات 05 إلى 08)، بعد المعرفة بالعمل (عبارات 09 إلى 12)، وبعد نخط الأداء (عبارات 13 إلى 16).

وللإجابة على عبارات المحورين الثاني والثالث، تم الاعتماد على سلم ليكرت الخماسي (Likert Scale) المتدرج من (1= غير موافق بشدة) إلى (5= موافق بشدة)، وهو السلم الأكثر استخداماً في قياس الاتجاهات والتقييمات الذاتية في الدراسات الاجتماعية والإدارية. وفيما يلي جدول يبين مجالات المتوسط الحسابي المرجح وما يقابلها من مستويات:

الجدول رقم (2-3): مجالات المتوسط الحسابي المرجح لقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	مجال المتوسط الحسابي	الاتجاه العام
غير موافق بشدة	[1.00 – 1.80]	منخفض جداً
غير موافق	[1.81 – 2.60]	منخفض
محايد	[2.61 – 3.40]	متوسط
موافق	[3.41 – 4.20]	مرتفع
موافق بشدة	[4.21 – 5.00]	مرتفع جداً

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يمكننا الجدول (2-3) من تصنيف المتوسطات الحسابية المتحصل عليها ضمن مستويات قياسية محددة المعالم، مما يتيح مقارنة موضوعية بين الأبعاد المختلفة وبين نتائج الدراسة والدراسات السابقة. وسيكون هذا الجدول مرجعنا الأساسي في التفسير الوصفي لكل عبارة وكل بعد على مدار هذا الفصل.

الفرع الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

قبل الإنطلاق في إدارة الاستبيان ميدانيا، كان لزاما التحقق من صلاحيته بوجهيهما: الصدق (Validités) أي هل يقيس الاستبيان فعلا ما صمم لقياسه، والثبات (Fiabilité) أي هل تبقى نتائجه مستقرة عبر التطبيقات المتكررة.

أولا - صدق المحكمين:

في مرحلة أولى عرضنا الاستبيان في صيغته الأولية على مجموعة من الأساتذة المحكمين المختصين في مجالات إدارة الأعمال (الملحق رقم 02). وقد قدم المحكمون ملاحظات قيمة حول بعض العبارات من حيث الوضوح والدقة المفاهيمية ومدى توافقها مع أبعاد الدراسة النظرية، مما دفع إلى إعادة صياغة عبارات عديدة وحذف ما جاء مكررا أو ملتبسا، لتخرج النسخة النهائية في شكلها الدقيق والمبسط الذي وزع على أفراد العينة.

ثانيا - الثبات بمعامل الفايكروناخ:

في مرحلة ثانية أجرينا إختبار الثبات على كل بعد وعلى الاستبيان ككل باستخدام معامل الفايكروناخ (Cronbach's Alpha)، الذي يقيس مدى الإتساق الداخلي لعبارات كل بعد فيما بينها، وتنص المعايير الإحصائية المتعارف عليها على أن المعامل مقبول إذا تجاوز عتبة 0.70، وجيد إذا تجاوز 0.80، وممتاز إذا اقترب من 0.90 فأكثر. وقد افضت نتائج الإختبار إلى ما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (2-4): نتائج إختبار ثبات المقاييس المستخدمة (إعادة هندسة العمليات الإدارية والإداء الوظيفي)

المحور / البعد	عدد العبارات	معامل الفايكروناخ
بعد تكنولوجيا المعلومات	04	0.947
بعد العنصر البشري	04	0.818
بعد الهيكل التنظيمي	04	0.875
بعد تبسيط إجراءات العمل	04	0.909
محور إعادة هندسة العمليات الإدارية	16	0.924
بعد الإنتاجية (كمية العمل)	04	0.828
بعد جودة العمل	04	0.880

0.900	04	بعد المعرفة بالعمل
0.915	04	بعد نمط الأداء
0.938	16	محور الأداء الوظيفي
0.965	32	الاستبيان ككل

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول (2-4) أن جميع قيم معامل الفاكرونباخ فاقت العتبة المعتمدة (0.70)، بل إن أغلبها تجاوز حاجز 0.80 مما يدل على اتساق داخلي ممتاز لعبارات كل بعد، وقد بلغت قيمة معامل الثبات لبعد تكنولوجيا المعلومات (0.947) لتحتل المرتبة الاولى في حين جاءت أضعف القيم لبعد العنصر البشري (0.818) الذي يبقى في مستوى جيد جدا. أما على المستوى الكلي للاستبيان فقد بلغ المعامل (0.965)، وهي قيمة ممتازة بكل المقاييس تجعل الأداة موثوقة تماما وصالحة للتطبيق في دراسات مشابهة.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

بعد الإنتهاء من تفريغ كل الإستمارات المستردة في قاعدة بيانات SPSS وإجراء المعالجات الإحصائية اللازمة، نعرض فيما يلي النتائج الميدانية المتحصل عليها بتسلسل منهجي مدروس، نبدأ منه بالخصائص الشخصية لأفراد العينة، ثم نتناول بالتحليل المعمق كل محور من محاور الاستبيان، لنصل في الأخير إلى الإختبار الإحصائي للفرضيات وربطها بإشكالية الدراسة.

المطلب الاول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

الفرع الاول: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

قبل الخوض في تحليل محاور الاستبيان الرئيسية، لا بد من رسم صورة واضحة عن التركيبة الشخصية لأفراد عينة الدراسة، لان هذه التركيبة تعكس البيئة الانسانية التي تمارس فيها ظاهرة اعادة الهندسة الادارية وتشكل من خلالها استجابات الموظفين.

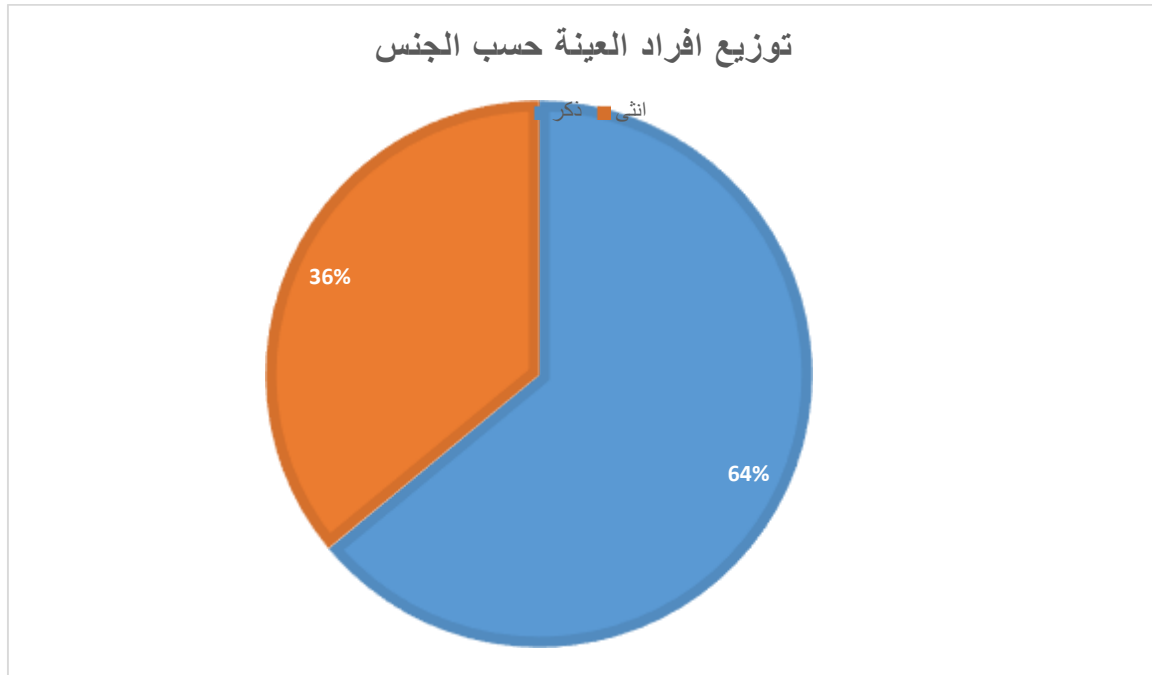
اولا - توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس:

الجدول رقم (2-5): توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	32	64.0%
أنثى	18	36.0%
المجموع	50	100.0%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (2-2): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول رقم (2-5) والشكل رقم (2-2) أن فئة الذكور تمثل الغالبية الكبرى من عينة الدراسة بنسبة 64.0% أي ما يعادل 32 موظفاً، في مقابل 36.0% للإناث أي 18 موظفة. ويمكن تفسير هذا التفاوت في ضوء طبيعة القطاع الاتصالي الذي تهيمن عليه المهام التقنية والميدانية التي تستلزم أحيان كثيرة تنقلات ميدانية وعمالاً خارج أوقات العمل الرسمية، مما يجعله تاريخياً أكثر استقطاباً للعمالة الذكورية. غير أن الحضور النسائي بنسبة 36.0% مؤشر لا يمكن إهماله، إذ يكشف عن توجه تدريجي لمديرية اتصالات الجزائر نحو تكافؤ الفرص وإدماج الكوادر النسائية في القطاعات التقنية التي ظلت لعقود فضاء ذكورياً بامتياز، ولا يطرح هذا التوزيع أي إشكال بالنسبة لصلاحية نتائج الدراسة كون المنهجية المعتمدة لا تستهدف المقارنة بين الجنسين بل تسعى إلى قياس التأثير الكلي لإعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء الوظيفي باعتبار الموظفين كتلة واحدة.

ثانياً - توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر:

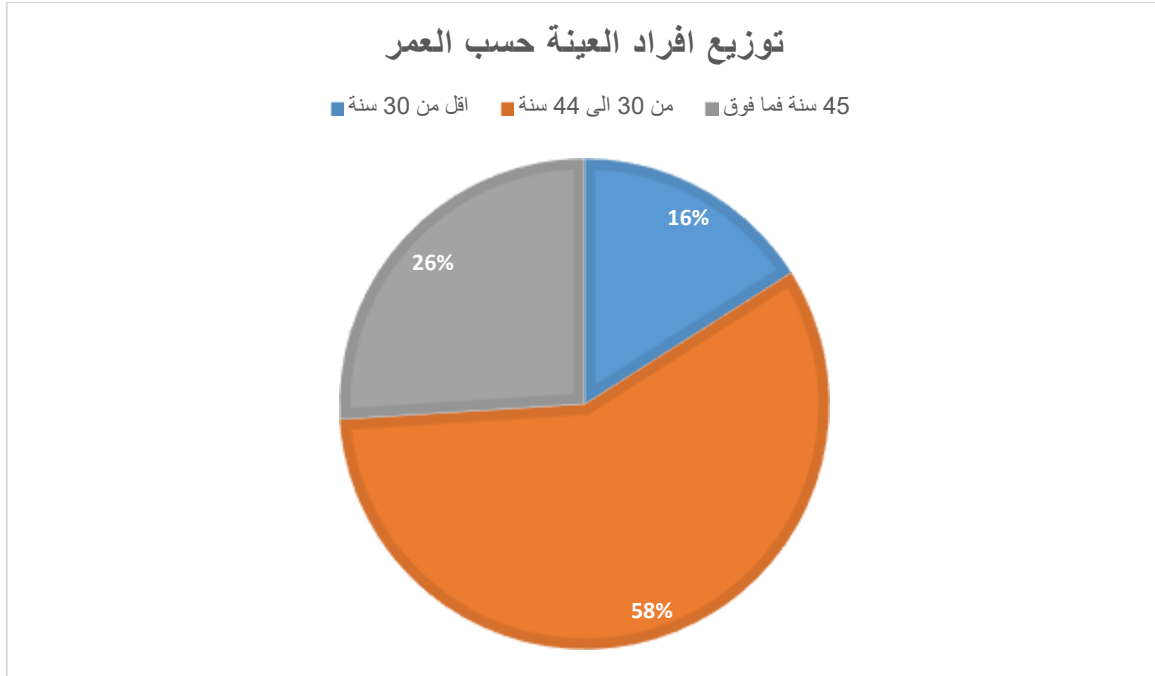
الجدول رقم (2-6): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	8	16.0%
من 30 الى 44 سنة	29	58.0%
45 سنة فما فوق	13	26.0%

المجموع	50	100.0%
---------	----	--------

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (2-3): توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

تظهر بيانات الجدول (2-6) أن الفئة العمرية الممتدة من 30 إلى 44 سنة تستحوذ على الحصة الأكبر من عينة الدراسة بنسبة 58.0% أي 29 موظفاً، وهي الفئة التي تجمع في كثير من الأحيان بين طراحة الفكر وخبرة الممارسة، مما يجعلها الأكثر قدرة على تقييم التحولات الجوهرية في بيئة العمل، وتأتي في المرتبة الثانية فئة الموظفين الذين تجاوزوا الخامسة والأربعين بنسبة 26.0% أي 13 موظفاً، وهذه الفئة تمثل الذاكرة المؤسسية للمديرية وتتمتع بمقارنة حية بين الأنماط القديمة والأنماط الحديثة في العمل، أما فئة الشباب دون الثلاثين فتتمثل 16.0% أي 8 موظفين فقط، وهو ما يفسره صعوبة الالتحاق المباشر بمؤسسات الاتصالات دون مسار تكويني طويل. ومجموع هذه التركيبة العمرية يوحي بأن المديرية تركز على الكوادر في مرحلة النضج المهني، وهم الأقدر على تشخيص مستوى التحول الحادث في ظل مسار إعادة الهندسة الادارية.

ثالثاً - توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي:

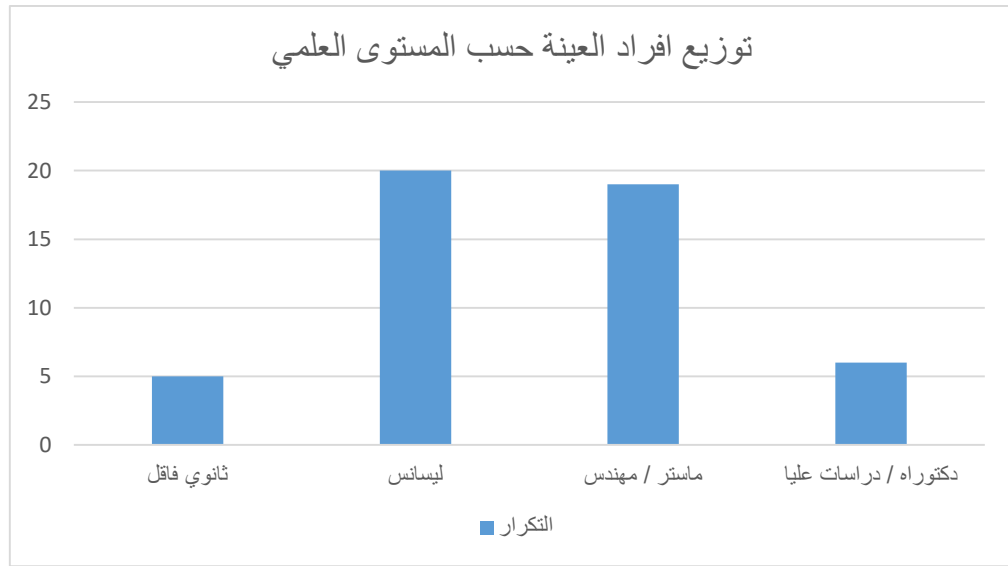
الجدول رقم (2-7): توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي

المستوى العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي فأقل	5	10.0%

ليسانس	20	40.0%
ماستر / مهندس	19	38.0%
دكتوراه / دراسات عليا	6	12.0%
المجموع	50	100.0%

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل 2-4: توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

تكشف بيانات الجدول (2-7) عن بنية تعليمية متقدمة جدا لكوادر المديرية العملية، إذ تمثل الفئات الجامعية مجتمعة ما نسبته 90.0% من إجمالي العينة، ويحتل حاملو شهادة الليسانس المرتبة الاولى بنسبة 40.0% اي 20 موظفا، يليهم مباشرة حاملو الماستر والمهندسون بنسبة 38.0% اي 19 موظفا، وهو ما يعكس اشتراط المؤسسة مستوى تكوينيا عاليا في وظائفها التقنية والتجارية. أما أصحاب الدكتوراه والدراسات العليا فتبلغ نسبتهم 12.0%، في حين لا يتجاوز أصحاب المستوى الثانوي فاقل 10.0% ممن يشغلون في هذه المؤسسة.

رابعا - توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية:

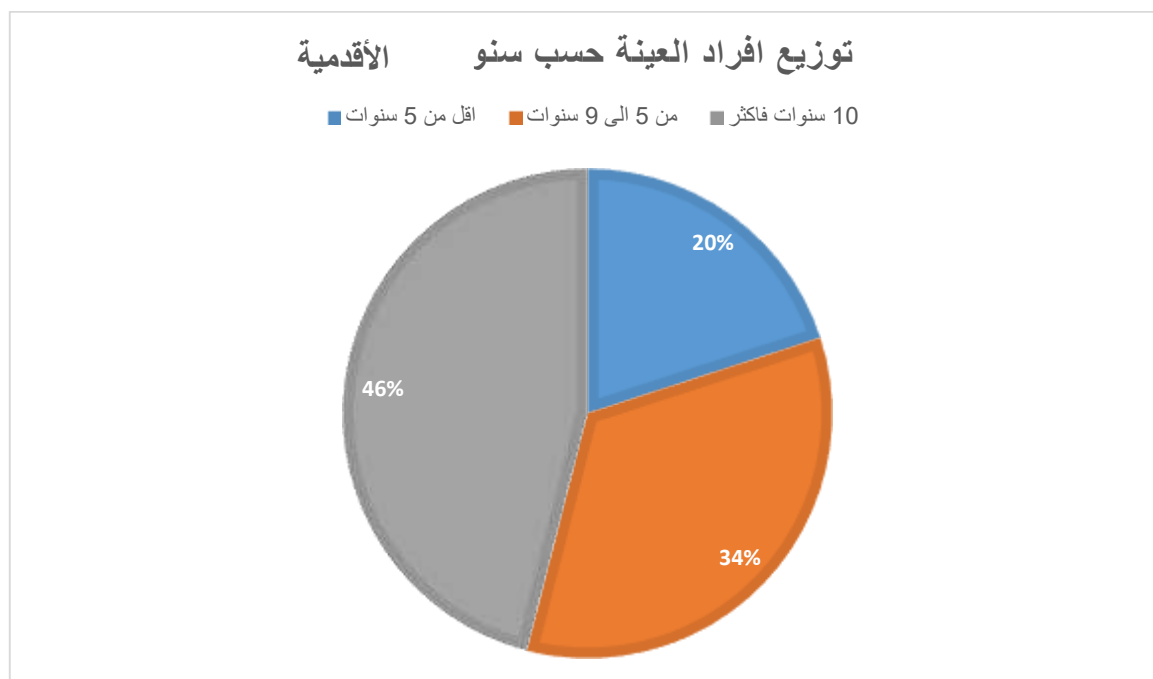
الجدول رقم (2-8): توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية

الاقدمية	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	10	20.0%

من 5 الى 9 سنوات	17	34.0%
10 سنوات فأكثر	23	46.0%
المجموع	50	100.0%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (2-5): توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

تشير نتائج الجدول (2-8) إلى أن فئة ذوي الخبرة المديدة التي تمتد لعشر سنوات فأكثر تستحوذ على النسبة الأعلى بـ 46.0% أي 23 موظفاً، وهو مؤشر على ثبات العمالة وإنخفاض معدل التسرب الوظيفي، مما يدل على أن المؤسسة توفر بيئة عمل مستقرة تشجع على الإستمرار، وتأتي فئة (5 إلى 9 سنوات) في المرتبة الثانية بنسبة 34.0% أي 17 موظفاً، وهم كوادري في طور بناء الخبرة وتعميقها، أما فئة حديثي الإنتساب (أقل من 5 سنوات) فتمثل 20.0% أي 10 موظفين، وهؤلاء هم مدخلات جديدة للمؤسسة تتلقف منظومة العمل الرقمية بسهولة أكبر كونها لم تختبر الأساليب التقليدية القديمة، ومن الناحية المنهجية تمنح هذه التركيبة الدراسة ثراءً تجريبياً مميزاً، فأصحاب الخبرة الطويلة قادرون على تقييم مسار التحول ومقارنته بالوضع السابق، في حين يمنح الحديثون في الإنتساب نظرة طازجة قائمة على تجربة العمل في الوضع الراهن فقط. وينعكس هذا التباين الإيجابي في سنوات الأقدمية مباشرة على الارتقاء بمستويات الأداء الوظيفي داخل المديرية العملية، حيث تساهم الخبرة المتراكمة للفئة الأولى في تقليص معدلات الخطأ وتسريع اتخاذ القرارات وإعادة هندسة العمليات بمرونة، بينما تضيف حيوية الفئة الحديثة طاقة إنتاجية وتكيفاً أسرع مع الأنظمة الرقمية المستحدثة، مما يؤدي في المحصلة إلى تكامل تنظيمي يدفع بالأداء الوظيفي الإجمالي للمؤسسة نحو التميز.

الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الاستبيان

بعد استعراض الخصائص الديموغرافية للعينة، ننتقل الآن إلى صلب التحليل من خلال دراسة محوري الاستبيان الرئيسيين: محور إعادة هندسة العمليات الإدارية ومحور الأداء الوظيفي، وسيرافق كل جدول تحليل وصفي معمق يستخرج الدلالات الحقيقية للأرقام ويربطها بالإطار النظري للدراسة.

1- المحور الثاني: إعادة هندسة العمليات الإدارية

يسعى هذا المحور إلى تشخيص مدى تجسيد المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة لمبادئ واليات إعادة هندسة العمليات الإدارية من منظور الموظفين أنفسهم الذين يعيشون هذا المسار التحويلي ويتفاعلون معه يوميا، وسيتم تناول كل بعد من الأبعاد الأربعة على حدة ثم استخلاص الصورة الإجمالية للمتغير المستقل.

1- البعد الأول: تكنولوجيا المعلومات

الجدول رقم (2-9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد تكنولوجيا المعلومات

الرقم	العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	المستوى
01	توفر المؤسسة بنية تحتية تقنية متطورة تدعم التحول نحو العمليات الرقمية.	0.71	3.98	3	مرتفع
02	ساعدت الانظمة المعلوماتية المستخدمة في تسريع تدفق المعلومات بين الاقسام.	0.68	4.02	2	مرتفع
03	ساهمت الرقمنة في تقليل الاعتماد على المعاملات الورقية داخل المؤسسة.	0.76	3.90	4	مرتفع
04	يتيح النظام المعلوماتي الحالي امكانية الوصول الى البيانات المطلوبة بدقة وسرعة.	0.65	4.14	1	مرتفع
	البعد الأول: تكنولوجيا المعلومات	0.64	4.01	-	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم (2-9) أن إجابات أفراد العينة الخاصة ببعد تكنولوجيا المعلومات جاءت كلها بإتجاه مرتفع، وهذا ما يوضحه المتوسط العام لعبارات هذا البعد الذي بلغ (4.01) وانحراف معياري (0.64)، مما يدل على أن موظفي المديرية العملية يدركون بصورة واسعة ومتجانسة الدور المحوري الذي تحضى به تكنولوجيا المعلومات في قلب مسار إعادة هندسة العمليات الإدارية.

وقد احتلت العبارة رقم (04) المتعلقة بإمكانية الوصول إلى البيانات بدقة وسرعة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.14) وانحراف معياري (0.65)، وهو ما يجسد أحد المبادئ الجوهرية لإعادة الهندسة الإدارية التي أكد عليها هامر وشامي حين رسما هدف جعل المعلومة في متناول صاحبها في الزمن الذي يحتاجها ودون الحاجة إلى وسطاء، إن توفر هذا المبدأ في الواقع الميداني للمديرية يدل على نضج تقني حقيقي في معالجة البيانات وتوزيعها.

ثم تأتي العبارة (02) المتعلقة بتسريع تدفق المعلومات بين الأقسام في المرتبة الثانية بمتوسط (4.02)، وهو مؤشر على أن الأنظمة المعلوماتية المعتمدة نجحت في كسر الحواجز التقليدية بين الوحدات التنظيمية وفتحت قنوات اتصال رقمية لحظية تخدم التنسيق والتعاون، في المقابل جاءت العبارة (03) المتعلقة بتقليص الاعتماد على المعاملات الورقية في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.90)، وهو ما يشير إلى أن مسار التخلص التام من الورق لم يكتمل فصوله بعد، فالبينة اللاورقية الكاملة (Paperless Environment) تستلزم لا مجرد أنظمة رقمية فقط، بل تغيير جذري في العقلية والعادات الإدارية المتوارثة أيضا.

وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة خضير (2021)، التي أكدت أن توظيف تكنولوجيا المعلومات ضمن منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية يساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء الوظيفي وتسريع تدفق المعلومات داخل المؤسسة، من خلال الاعتماد على الأنظمة الرقمية والشبكات المعلوماتية في إدارة العمليات.

كما تتوافق هذه النتيجة مع دراسة مراد اسماعيل (2019)، التي بينت وجود علاقة قوية جدا بين أبعاد إعادة هندسة العمليات وأداء الموظفين، حيث أظهرت النتائج أن البعد التكنولوجي يعد من العوامل الأساسية في تحسين الكفاءة وتطوير الأداء داخل المؤسسات.

2- البعد الثاني : العنصر البشري

الجدول رقم (2-10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد العنصر البشري

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
05	تشرك المؤسسة الموظفين في تصميم وتطوير اجراءات العمل.	3.62	0.78	3	مرتفع
06	توفر المؤسسة برامج تدريبية مستمرة لتأهيل الموظفين على اساليب العمل الحديثة.	3.86	0.67	1	مرتفع
07	يتملك الموظفون في المؤسسة المرونة الكافية للتكيف مع التغييرات الجذرية في اجراءات العمل.	3.66	0.74	2	مرتفع

08	تمنح المؤسسة صلاحيات كافية للموظفين لاتخاذ القرارات المرتبطة بمهامهم الوظيفية.	3.54	0.73	4	مرتفع
	البعد الثاني: العنصر البشري	3.67	0.59	-	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يكشف الجدول (2-10) أن البعد المتعلق بالعنصر البشري سجل متوسطا حسابيا عاما بلغ (3.67) بانحراف معياري (0.59) وهو مستوى مرتفع إذ يحتل المرتبة الثانية بين أبعاد المتغير المستقل، مما يعكس إدراك المؤسسة لأهمية تأهيل العنصر البشري وتدريبه لمواكبة التغيير.

وقد احتلت العبارة (06) المتعلقة بالبرامج التدريبية المستمرة المرتبة الأولى بمتوسط (3.86)، ما يدل على أن المؤسسة توظف التكوين المستمر أداة رئيسية لمواكبة التحولات التقنية في أساليب العمل، وهو أمر منسجم تماما مع ما أكدته أدبيات إعادة الهندسة من أن نجاح مشاريع التحول يتوقف بدرجة كبيرة على قدرة المؤسسة على تحويل كفاءات موظفيها وجعلها متناغمة مع المتطلبات الجديدة. في حين جاءت العبارة (08) المتعلقة بمنح الصلاحيات لاتخاذ القرارات في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.54)، ورغم بقائه في المستوى المرتفع فإن هذه المرتبة الأخيرة لها دلالة فثقافة التمكين (Empowerment) والتي تضعها مدرسة إعادة الهندسة في صدر أولوياتها لا تزال لم تترجم إلى سياسة مؤسسية راسخة. فالموظف المؤهل الذي يملك المهارة ولا يملك القرار يظل في صدام مع الهيكل البيروقراطي الذي يحتاج إلى إذن قبل كل خطوة، وهو ما يقتل مبادرته ويبطئ استجابته.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة **مراد اسماعيل (2019)**، التي أكدت وجود علاقة قوية جدا بين إعادة هندسة العمليات وأداء الموظفين، حيث بينت أن نجاح هذا التوجه يرتبط بدرجة كبيرة بكفاءة المورد البشري ومستوى تأهيله وقدرته على التكيف مع التغيرات التنظيمية.

كما تدعم هذه النتيجة دراسة **خضير (2021)**، التي أوضحت أن تطوير مهارات العاملين وتعزيز قدراتهم من خلال التدريب والعمل الجماعي يساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء الوظيفي، ويجعل الموظف أكثر قدرة على التفاعل مع متطلبات التغيير داخل المؤسسة.

ومن جهة أخرى، تفسر محدودية منح الصلاحيات رغم توفر الكفاءات بنتائج دراسة **أبو عزيز وأبو مصطفى (2021)**، التي أكدت أن تمكين العاملين يعد من العناصر الأساسية في نجاح إعادة هندسة العمليات، وأن ضعف هذا البعد يؤدي إلى تقليص فعالية الأداء ويحد من قدرة الموظف على المبادرة واتخاذ القرار.

3- البعد الثالث: الهيكل التنظيمي

الجدول رقم (2-11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الهيكل التنظيمي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
09	يتسم الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالمرونة التي تسمح بسرعة اتخاذ القرار.	3.58	0.81	3	مرتفع
10	ساهم دمج الوظائف المتشابهة في تقليل المستويات الادارية غير الضرورية.	3.42	0.86	4	متوسط
11	تتسم قنوات الاتصال الاداري بالوضوح بين مختلف الوحدات والمصالح.	3.66	0.85	2	مرتفع
12	يدعم الهيكل التنظيمي الحالي العمل بروح الفريق والتعاون بين الاقسام.	3.64	0.87	1	مرتفع
	البعد الثالث: الهيكل التنظيمي	3.57	0.72	-	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير بيانات الجدول (2-11) إلى أن بعد الهيكل التنظيمي جاء بمتوسط حسابي عام قدره (3.57) وانحراف معياري (0.72) وهو في حدود المستوى المرتفع غير أنه يحتل المرتبة الأخيرة بين أبعاد المتغير المستقل الأربعة، وهو ما يشير إلى أن تعديل الهياكل التنظيمية يتطلب وقتاً طويلاً وجديّة أكبر في التطبيق الإداري داخل المديرية.

وقد تصدرت العبارة (12) المتعلقة بدعم الهيكل التنظيمي للعمل الجماعي والتعاون بين الاقسام المرتبة الاولى بمتوسط (3.64) وهو مؤشر على ان البيئة التنظيمية تتسم بروح فريق نسبية تدعم التنسيق الافقي بين الوحدات. في حين جاءت العبارة (11) المتعلقة بوضوح قنوات الاتصال الاداري في المرتبة الثانية بمتوسط (3.66) وهو ما يؤكد ان المعلومات تتدفق عبر مسارات واضحة ومحددة رغم ثقل بعض المستويات الهرمية. اما العبارة (09) المتعلقة بمرونة الهيكل في اتخاذ القرار فجاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط (3.58) مما يكشف ان الرشاقة التنظيمية لا تزال دون المستوى المطلوب.

واللافت بحق هو ان العبارة (10) المتعلقة بدمج الوظائف وتقليص المستويات الادارية غير الضرورية سجلت أدنى متوسط بين جميع عبارات المتغير المستقل بأكمله (3.42) وهو في حدود المستوى المتوسط، مما يشير بوضوح الى ان عملية تسطيح الهرم الاداري لم تحقق بعد ما يكفي من التقدم. وهذا يعكس التحدي الهيكلي الكلاسيكي الذي تواجهه المؤسسات العمومية الجزائرية عموماً:

فالتغيير التقني أسرع بكثير من التغيير الهيكلي الذي يصطدم بمقاومة غير مباشرة من حاملي المناصب الادارية الوسيطة الذين يرون في التسطيح تهديدا لمواقعهم.

4- البعد الرابع: تبسيط إجراءات العمل

الجدول رقم (2-12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد تبسيط إجراءات العمل

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
13	تسعى المؤسسة بانتظام الى مراجعة اجراءات العمل والغاء المهام المتكررة.	3.64	0.66	1	مرتفع
14	تبتعد اجراءات العمل الحالية عن التعقيد والروتين الاداري السابق.	3.64	0.66	2	مرتفع
15	يتم دمج المهام المتشابهة في عملية واحدة لمنع تكرارها.	3.58	0.81	3	مرتفع
16	توفر المؤسسة ادلة عمل واضحة ومبسطة تشرح كيفية تنفيذ المهام دون غموض.	3.58	0.70	4	مرتفع
	البعد الرابع: تبسيط اجراءات العمل	3.61	0.63	-	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تبرز بيانات الجدول (2-12) ان بعد تبسيط اجراءات العمل حقق متوسطا حسابيا عاما قدره (3.61) بانحراف معياري (0.63)، وهو في المستوى المرتفع ويحتل المرتبة الثالثة بين ابعاد المتغير المستقل، وقد تقاسمت العبارتان (13) و(14) المرتبة الاولى والثانية بمتوسط (3.64) لكليهما، وهو تساؤل لافت يشير الى ان الموظفين يرون من جهة ان المؤسسة تسعى لمراجعة اجراءاتها بانتظام، ومن جهة اخرى ان هذه الجهود ترجمت فعليا الى ابتعاد ملموس عن الروتين السابق. هذا الترادف بين النية (مراجعة الاجراءات) والنتيجة (الابتعاد عن التعقيد) يدل على تماسك منظومة تبسيط الاجراءات في المديرية العملية.

في المقابل، جاءت العبارتان (15) و(16) في المرتبتين الاخيرتين بمتوسط (3.58) لكليهما. فعبارة دمج المهام المتشابهة في عملية واحدة تستدعي اعادة هندسة عميقة للمسارات الوظيفية تتجاوز مجرد تعديل النماذج الورقية، وهو ما يفسر تأخر تحقيقها. اما توفير ادلة العمل الواضحة فيعكس مدى التوثيق والتقنين الاجرائي الذي لا تزال المؤسسة في طور بنائه. وتتوافق هذه النتائج مع ما خلصت اليه دراسات متعددة في مجال ادارة التغيير من ان أصعب ما في اعادة هندسة العمليات ليس التصميم النظري للمسارات الجديدة بل التوثيق الاجرائي الدقيق الذي يضمن قابلية التطبيق والمتابعة.

– تحليل المحور الثاني من خلال متوسطات أبعاد (إعادة هندسة العمليات الإدارية):

الجدول رقم (2-13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد إعادة هندسة العمليات الادارية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	بعد تكنولوجيا المعلومات	4.01	0.64	1	مرتفع
2	بعد العنصر البشري	3.67	0.59	2	مرتفع
3	بعد تبسيط اجراءات العمل	3.61	0.63	3	مرتفع
4	بعد الهيكل التنظيمي	3.57	0.72	4	مرتفع
	المتغير المستقل: إعادة هندسة العمليات الادارية	3.71	0.57	-	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول (2-13) أن المتوسط الحسابي العام لمحور إعادة هندسة العمليات الادارية بلغ (3.71) بانحراف معياري (0.57)، وهو ضمن المجال الدال على مستوى مرتفع من الاستجابة (بين 3.41 و 4.20 وفق سلم ليكرت). وهذه النتيجة الاجمالية تحمل في طياتها جملة من الدلالات الاستراتيجية التي تستحق التوقف عندها بعمق.

فبعد تكنولوجيا المعلومات بمتوسط (4.01) يتصدر الابعاد الاربعة بفارق واضح، وهو ما يكشف ان الاستراتيجية التحديثية للمديرية العملية تركز على التحول الرقمي كركيزة اولى لاعادة الهندسة. وهذا توجه سليم من الناحية العلمية لان تكنولوجيا المعلومات تشكل الحامل التقني الذي تُبنى عليه بقية ابعاد التحول. غير ان الخطر يكمن في الاكتفاء بالبعد التقني دون الاهتمام الكافي بالابعاد الاخرى.

ويحتل بعد العنصر البشري المرتبة الثانية بمتوسط (3.67)، وهو ما يشير الى ان المؤسسة لا تحمل الكفاءات البشرية رغم تأخرها عن البعد التقني. ويليه بعد تبسيط اجراءات العمل (3.61) في المرتبة الثالثة، ثم بعد الهيكل التنظيمي في المرتبة الاخيرة (3.57). ويكشف هذا الترتيب ان المؤسسة تواجه تحديا بنويا: التغيير التقني يسبق التغيير الهيكلي، مما قد يخلق تناقرا بين حداثة الانظمة وقدم الهياكل. وهو ما تحذر منه ادبيات إعادة الهندسة التي تؤكد ان التحول الحقيقي يتطلب موازنة بين كل الابعاد دون ان يطغى أحدها على الآخر.

وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة خضير (2021)، التي أكدت أن إعادة هندسة العمليات تقوم على مجموعة من الأبعاد المتكاملة، تشمل البعد التكنولوجي والبشري والتنظيمي، وأن فعالية هذا التوجه لا تتحقق إلا من خلال تحقيق توازن بينها، حيث إن التركيز على بعد دون الآخر قد يحد من فعالية عملية التغيير ويؤثر على مستوى الأداء داخل المؤسسة.

2- المحور الثالث: الاداء الوظيفي

يسعى هذا المحور الى تشخيص المستوى الراهن للأداء الوظيفي لموظفي المديرية العملية بورقلة عبر ابعاده الاربعة، وذلك من منظور الموظف ذاته الذي يقيم واقع انجازه واستيعابه للأنظمة الجديدة ودرجة تكيفه مع الاجراءات المحدثة. وسيمكن هذا التحليل لاحقا من ربط مستوى الاداء بمستوى إعادة الهندسة ضمن نموذج تحليلي متكامل.

1- البعد الاول: الانتاجية (كمية العمل)

الجدول رقم (2-14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الانتاجية (كمية العمل)

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	لدي القدرة على انجاز المهام والمعاملات وفقا للمعايير المطلوبة.	4.02	0.47	2	مرتفع
02	استطيع القيام بمهام اضافية في وقت العمل.	3.90	0.54	4	مرتفع
03	استطيع التكيف مع التغيرات الجديدة بتحقيق مهامها المطلوبة بكفاءة عالية.	4.00	0.49	3	مرتفع
04	ادرك ان معدل انجازي للمهام يتحسن بشكل ملموس وملحوظ.	3.98	0.55	1	مرتفع
	البعد الأول : الإنتاجية (كمية العمل)	3.97	0.42	-	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول (2-14) ان اجابات افراد العينة الخاصة ببعد الانتاجية جاءت جميعها باتجاه مرتفع، بمتوسط حسابي عام بلغ (3.97) وانحراف معياري منخفض (0.42)، وهو ما يوضح لنا ان العمال يدركون تحسنا حقيقيا في قدراتهم الانتاجية الكمية بفضل الانظمة والاجراءات المحدثة.

وقد احتلت العبارة (04) المتعلقة بالتحسن الملموس في معدل انجاز المهام المرتبة الاولى بمتوسط (3.98)، وهو مؤشر استراتيجي هام لان الموظف لا يكتفي بوصف واقعه الانتاجي بل يشهد على مسار تطوره ويقارنه بما كان عليه سابقا. يليها العبارة (01) التي تقيس القدرة على الانجاز وفق المعايير بمتوسط (4.02) في المرتبة الثانية، مما يدل على ان الاجراءات الجديدة لم تتعارض مع معايير الجودة الموضوعية بل ادجمتها في مسارها التشغيلي. اما العبارة (03) المتعلقة بالتكيف مع التغيرات الجديدة فقد حصلت على متوسط (4.00) في المرتبة الثالثة، وهو ما يدل على مرونة وظيفية لافقة في التعامل مع التحولات المتلاحقة لدى الكوادر البشرية للمديرية.

في حين جاءت العبارة (02) حول المهام الاضافية في المرتبة الاخيرة بمتوسط (3.90)، وهو ما يبقى في المستوى المرتفع ويدل على ان الموظفين لا يزالون يُبدون استعدادا للقيام بأعباء استثنائية حين تقتضي الحاجة.

2- البعد الثاني: جودة العمل

الجدول رقم (2-15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد جودة العمل

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
05	ساعدتي العمليات الجديدة على تقليل الاخطاء المهنية اثناء اداء وظيفتي.	3.86	0.57	2	مرتفع
06	تتوافق الخدمات التي اقدمها مع معايير الجودة المعتمدة.	3.90	0.61	1	مرتفع
07	تتوفر لدي الادوات اللازمة لضمان انجاز العمل بالدقة المطلوبة.	3.84	0.71	3	مرتفع
08	قلل نظام العمل الحالي من الحاجة الى اعادة تصحيح المعاملات الادارية.	3.90	0.58	4	مرتفع
	البعد الثاني :جودة العمل	3.87	0.53	-	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من الجدول (2-15) ان بعد جودة العمل حصل على متوسط حسابي عام قدره (3.87) بانحراف معياري (0.53)، وهو مستوى مرتفع يجسد الارتباط الوثيق بين انظمة العمل المحدثّة ومستوى الجودة التي يقدمها الموظفون يوميا. وتشارك العبارتان (06) و(08) في المرتبة الاولى بمتوسط (3.90) لكليهما، وهو تقاسم ذو دلالة: فالعبارة (06) تقيس التوافق مع معايير الجودة المعتمدة، والعبارة (08) تقيس انحسار الحاجة الى اعادة التصحيح. وهاتان النتيجةتان حين تقرأان معا تكونان دليلا مزدوجا على ان الانظمة الجديدة لم تكتف برفع مستوى الاداء بل خفضت هامش الخطأ وقلصت الدورات الاضافية التي كانت تستنزف وقت الموظف وموارد المؤسسة.

وتأتي العبارة (05) المتعلقة بتقليص الاخطاء المهنية في المرتبة الثانية بمتوسط (3.86)، وهو ما يدل على ان الاجراءات الجديدة اسهمت في توجيه الموظف وضبط سلوكه المهني بصورة تقلل من الوقوع في الاخطاء. في حين جاءت العبارة (07) المتعلقة بتوفر الادوات اللازمة للدقة في المرتبة الاخيرة بمتوسط (3.84)، مما يشير الى ان توفير الادوات التشغيلية الداعمة للجودة لا يزال بحاجة الى مزيد من الاستثمار.

3- البعد الثالث: المعرفة بالعمل

الجدول رقم (2-16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد المعرفة بالعمل

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
09	امتلك فهما واضحا للخطوات الاجرائية التي تتطلبها وظيفتي.	3.94	0.65	2	مرتفع
10	يسهل علي استخدام الوسائل التكنولوجية المرتبطة بمهامي الوظيفية.	4.06	0.65	1	مرتفع
11	استطيع التعامل مع المشكلات المرتبطة بالعمل بفضل معرفتي بمهامي الوظيفية.	4.00	0.57	3	مرتفع
12	توفر المؤسسة المعلومات الضرورية لتحديث معارفي الوظيفية.	3.94	0.47	4	مرتفع
	البعد الثالث: المعرفة بالعمل	3.98	0.52	-	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تبين بيانات الجدول (2-16) ان بعد المعرفة بالعمل احتل المرتبة الاولى بين ابعاد الاداء الوظيفي الاربعة بمتوسط حسابي عام بلغ (3.98) وانحراف معياري (0.52). وهذه النتيجة لا تأتي من فراغ بل ترتبط ارتباطا مباشرا بالبنية التعليمية المتقدمة لكوادر المديرية التي رأيناها في التحليل الديموغرافي، اذ ان نسبة 90.0% من الجامعيين تفرز بطبيعة الحال مستوى معرفيا وظيفيا يفوق المعدلات المعتادة.

وقد احتلت العبارة (10) المتعلقة بسهولة استخدام الوسائل التكنولوجية المرتبطة بالمهام الوظيفية المرتبة الاولى بمتوسط لاف (4.06). وهذه النتيجة تحمل دلالة عميقة في سياق دراستنا: فالموظف الذي يملك الكفاءة التكنولوجية ويتعامل بيسر مع الوسائل الرقمية يستطيع استثمار البنية التحتية التقنية التي وفرتها المديرية استثمارا حقيقيا. بمعنى آخر، ثمة تناغم بين ما وفره البعد الاول (تكنولوجيا المعلومات في محور اعادة الهندسة) وما كشف عنه هذا البعد، مما يرسم صورة تكاملية مشجعة: المؤسسة تبني البنية التقنية، والموظف يملك الكفاءة لتشغيلها.

وتأتي العبارة (11) المتعلقة بالقدرة على حل المشكلات المهنية بفضل المعرفة الوظيفية في المرتبة الثالثة بمتوسط (4.00)، مما يعني ان الموظف لا ينتظر التعليمات لمواجهة كل عقبة بل يمتلك رصيда معرفيا كافيا يمكنه من الاستقلالية التشخيصية. في حين جاءت

العبارتان (09) و(12) بنفس المتوسط (3.94) مما يدل على تكافؤ بين فهم الخطوات الاجرائية وتوافر المعلومات اللازمة لتحديث المعرفة.

4- البعد الرابع: نمط الاداء

الجدول رقم (2-17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد نمط الاداء

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
13	الترم بالمسارات الاجرائية التي وضعتها هندسة العمليات.	3.96	0.45	2	مرتفع
14	اظهر مرونة كافية في التكيف مع التغييرات المستمرة في طرق اداء العمل.	3.94	0.47	3	مرتفع
15	احرص على ترتيب اولويات عملي بما يضمن انسيابية العمل في المؤسسة.	3.98	0.55	1	مرتفع
16	ساعدني نمط العمل الجديد على التنسيق الفعال مع زملائي في الاقسام الاخرى.	3.92	0.60	4	مرتفع
	البعد الرابع: نمط الاداء	3.95	0.47	-	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تكشف بيانات الجدول (2-17) أن بعد نمط الأداء حصل على متوسط حسابي عام بلغ (3.95) وانحراف معياري (0.47) وهو مستوى مرتفع يترجم إلى أن الموظفين لم يكتفوا بتعلم الاجراءات الجديدة بل استوعبوا فلسفتها وادرجوها في انماطهم السلوكية اليومية، مما يعني ان التغيير انتقل من الشكل الى الجوهر.

وقد تصدرت العبارة (15) المتعلقة بترتيب اولويات العمل لضمان انسيابية المرتبة الاولى بمتوسط (3.98)، وهو مؤشر دقيق يكشف أن إعادة الهندسة نجحت في بناء ثقافة إدارة الأولويات لدى الموظفين، فالموظف الذي يرتب أولوياته ضمن رؤية شاملة لانسيابية العمل في المؤسسة لا يفكر في مهمته كجزيرة معزولة بل كحلقة في سلسلة متكاملة، وهو بالضبط ما تسعى إعادة الهندسة الى تحقيقه من خلال التوجه نحو العمليات بدل الوظائف.

واحتلت العبارة (13) حول الالتزام بالمسارات الاجرائية المرتبة الثانية بمتوسط (3.96)، وهو ما يُسعد كل باحث في سلوك إعادة الهندسة، فالموظف الملتزم بالمسار الاجرائي هو موظف استوعب المنطق الكلي للعملية ولا يتخطى خطواتها. اما العبارة (14) حول المرونة في التكيف مع التغييرات المستمرة فجاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط (3.94)، في حين احتلت العبارة (16) حول التنسيق

مع الزملاء المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.92)، وهو ما يبقى في المستوى المرتفع ويشير إلى أن التعاون بين الأقسام حقيقي وأن التنسيق الأفقي يمارس فعليا في بيئة العمل.

– تحليل المحور الثالث من خلال متوسطات الأبعاد (الأداء الوظيفي):

الجدول رقم (2-18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الأداء الوظيفي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	بعد المعرفة بالعمل	3.98	0.52	1	مرتفع
2	بعد الانتاجية (كمية العمل)	3.97	0.42	2	مرتفع
3	بعد نمط الاداء	3.95	0.47	3	مرتفع
4	بعد جودة العمل	3.87	0.53	4	مرتفع
	المتغير التابع: الاداء الوظيفي	3.94	0.45	–	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يظهر الجدول (2-18) أن المتوسط الحسابي العام لمحور الأداء الوظيفي بلغ (3.94) بانحراف معياري (0.45)، وهو مستوى مرتفع يدل على أن الموظفين يقيمون أدائهم الوظيفي بنظرة إيجابية تعكس رضاهم الذاتي عن إنجازاتهم واستيعابهم للتغيرات الجديدة. وقد جاء ترتيب الأبعاد على النحو الآتي: المعرفة بالعمل (3.98) في المرتبة الأولى، تليها الانتاجية (3.97) ثم نمط الأداء (3.95) وفي المرتبة الأخيرة جودة العمل (3.87) مع احتفاظها بالمستوى المرتفع. وهذا الترتيب يحمل دلالة إحصائية: المعرفة والانتاجية في الصدارة يعني أن الموظفين يفهمون مهامهم ويُنجزونها بكفاءة، وهو ما يرجع جزئيا إلى المستوى التعليمي المرتفع للكوادر من جهة وإلى جودة الأنظمة التقنية المعتمدة من جهة أخرى. في حين يشير تأخر بعد الجودة في المرتبة الأخيرة إلى أن هناك هامشا للتحسين على صعيد توفير الأدوات الداعمة للدقة في الإنجاز، وهو ما يستدعي تعزيزا إضافيا في توفير الوسائل التشغيلية ورسكلة الأنظمة الرقابية.

ومجمل القول أن مؤشرات الأداء الوظيفي تبدو في مستوى لائق يتوافق مع الجهود التحديثية التي تبذلها المديرية العملية على صعيد إعادة هندسة عملياتها، مما يفتح الباب أمام التساؤل الجوهرية: هل ثمة علاقة إحصائية قابلة للقياس بين مستوى إعادة الهندسة (3.71) ومستوى الأداء الوظيفي (3.94)؟ وهذا بالضبط ما ستجيب عنه نتائج التحليل الإحصائي الاستدلالي في المطلب الموالي.

المطلب الثاني: تحليل ومناقشة النتائج

الفرع الأول: ربط النتائج بالفرضيات وتفسيرها

أولاً - العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة:

قبل الانتقال إلى اختبار الفرضيات بأسلوب الانحدار الخطي البسيط، نعرض مصفوفة الارتباط (بيرسون) التي تكشف عن طبيعة وقوة العلاقات الثنائية بين أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء الوظيفي.

الجدول رقم (2-19): مصفوفة الارتباط (بيرسون) بين أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء الوظيفي

المتغيرات	IT	HR	OS	SP	الأداء الوظيفي
تكنولوجيا المعلومات (IT)	1.000	0.798	0.601	0.685	0.710
العنصر البشري (HR)	0.798	1.000	0.666	0.682	0.619
الهيكل التنظيمي (OS)	0.601	0.666	1.000	0.730	0.431
تبسيط الإجراءات (SP)	0.685	0.682	0.730	1.000	0.521
الأداء الوظيفي	0.710	0.619	0.431	0.521	1.000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول (2-19) ان جميع العلاقات الارتباطية بين أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية ومتغير الأداء الوظيفي دالة احصائياً عند مستوى 0.01 وذات اتجاه موجب دون استثناء. وتتصدر قيمة الارتباط بين تكنولوجيا المعلومات والأداء الوظيفي بمعامل ($r = 0.710$) وهو ارتباط قوي جداً، يليه العنصر البشري ($r = 0.619$)، ثم تبسيط الإجراءات ($r = 0.521$)، وفي المرتبة الأخيرة الهيكل التنظيمي ($r = 0.431$)، وهو ارتباط موجب ودال احصائياً، غير انه يبقى أضعف نسبياً مقارنة ببقية الأبعاد، مما يشير إلى ان تأثير الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي اقل وضوحاً مقارنة بالعوامل التقنية والبشرية، وهو ما يتماشى مع ما تم التوصل إليه في التحليل الوصفي من كونه الحلقة الأضعف ضمن أبعاد إعادة الهندسة. وهذه النتيجة الإجمالية تثبت بصورة قاطعة ان كل بعد من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية يرتبط ارتباطاً موجباً ودالاً بالأداء الوظيفي على حدة، مما يمهد لتطبيق الانحدار الخطي البسيط لاختبار كل فرضية منفردة.

وتلفت الانتباه الارتباطات العالية جداً داخل أبعاد المتغير المستقل ذاتها، إذ تبلغ قيمة معامل الارتباط بين IT و HR (0.798) وبين OS و SP (0.730). وهذه الارتباطات المتبادلة العالية تعني انه إذا اعتمدنا الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات مجتمعة فانه

سيظهر مشكلة التعددية الخطية (Multicollinearity) التي تضعف دلالة معاملات الانحدار الجزئية وتجعل كل متغير يبدو غير دال رغم ان تأثيره المباشر ثابت. ولهذا السبب الاحصائي الموثق اعتمدنا اسلوب الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر كل بعد على الاداء الوظيفي بصورة منفصلة، وهو الاسلوب الاكثر ملاءمة لطبيعة بياناتنا.

ثانيا - اختبار فرضيات الدراسة بأسلوب الانحدار الخطي البسيط:

اعتمدنا في اختبار الفرضيات الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لكل فرضية فرعية على حدة، وذلك لسببين منهجين: اولا وجود ارتباطات مرتفعة بين الابعاد المستقلة تفضي الى مشكلة التعددية الخطية في النموذج المتعدد. وثانيا لان اشكالية الدراسة صيغت على شكل اربعة اسئلة فرعية مستقلة تتناول أثر كل بعد على حدة. وفيما يلي نتائج اختبار كل فرضية:

اولا - اختبار الفرضية الفرعية الأولى (أثر تكنولوجيا المعلومات):

تنص الفرضية الفرعية الاولى على ما يلي: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات على تحسين الاداء الوظيفي لموظفي المديرية العمالية لاتصالات الجزائر بورقلة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ولاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على اسلوب الانحدار الخطي البسيط، باعتباره الانسب لدراسة أثر متغير مستقل (تكنولوجيا المعلومات) على متغير تابع (الاداء الوظيفي).

الجدول رقم (2-20): ملخص نموذج الانحدار البسيط لأثر تكنولوجيا المعلومات على الاداء الوظيفي

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المعدل R ² adj	الخطأ المعياري للتقدير
1	0.710	0.504	0.494	0.318

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (20) أعلاه، والمتعلقة بملخص نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي، أن معامل الارتباط بلغ ($R=0.710$)، وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية وقوية بين المتغيرين. كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.504$)، وهذا يعني أن تكنولوجيا المعلومات تفسر ما نسبته (50%) من التغيرات الحاصلة في الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العمالية بورقلة.

الجدول رقم (2-21): تحليل التباين لنموذج انحدار تكنولوجيا المعلومات على الاداء الوظيفي

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة Sig.
الانحدار	4.926	1	4.926	48.770	0.000
البواقي	4.848	48	0.101	-	-
الاجمالي	9.773	49	-	-	-

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تظهر بيانات الجدول رقم (21) الخاص بتحليل التباين (ANOVA) معنوية نموذج الانحدار بصورة إجمالية، حيث بلغت قيمة فيشر المحسوبة ($F=48.770$) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية ($Sig = 0.000$) وهو أقل من المستوى المحدد بـ (0.05) وتثبت هذه النتيجة بوضوح الصلاحية الكبيرة للنموذج المقدر من الناحية القياسية، مما يعني أن تكنولوجيا المعلومات كمتغير مستقل تمتلك قدرة تفسيرية حقيقية ومعنوية في التنبؤ بالتغيرات التي تطرأ على الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة.

الجدول رقم (2-22): معاملات انحدار تكنولوجيا المعلومات على الاداء الوظيفي

المتغير	B غير معياري	الخطأ المعياري	Beta معياري	قيمة t	Sig.
الثابت	2.054	0.280	-	7.333	0.000
تكنولوجيا المعلومات (IT)	0.477	0.068	0.710	6.984	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

ومنه قبول الفرضية الفرعية الاولى، يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتكنولوجيا المعلومات على الاداء الوظيفي ($Beta=0.710$), ($F=48.770$, $Sig.=0.000 < 0.05$, $R^2=0.504$)

يتضح من الجداول (20-2) و(21-2) و(22-2) ان نموذج الانحدار البسيط بين تكنولوجيا المعلومات والاداء الوظيفي دال احصائياً بإجمالي، اذ بلغت قيمة F المحسوبة (48.770) عند مستوى دلالة ($Sig.=0.000$). ويفسر هذا النموذج ما نسبته ($R^2=50.4\%$) من التباين في الاداء الوظيفي، وهو ما يدل على ان تكنولوجيا المعلومات تمثل عاملاً مؤثراً بشكل معتبر في تحسين الاداء داخل المؤسسة. فكل وحدة ارتفاع في مستوى توظيف تكنولوجيا المعلومات تقترن بارتفاع (0.477) وحدة في الاداء الوظيفي، وهو ما يجعل الاستثمار في الانظمة المعلوماتية اولوية استراتيجية قصوى. ومعادلة خط الانحدار هي

$$= 2.054 + 0.477 (IT) \text{ الاداء الوظيفي}$$

ثانيا - اختبار الفرضية الفرعية الثانية (أثر العنصر البشري):

تنص الفرضية الفرعية الثانية على ما يلي: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للاهتمام بالعنصر البشري على تحسين الاداء الوظيفي لموظفي المديرية العمالية لاتصالات الجزائر بورقلة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$. ولاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على اسلوب الانحدار الخطي البسيط، باعتباره الانسب لدراسة أثر متغير مستقل (العنصر البشري) على متغير تابع (الاداء الوظيفي).

الجدول 2-23: ملخص نموذج الانحدار البسيط لأثر العنصر البشري على الاداء الوظيفي

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المعدل R ² adj	الخطأ المعياري للتقدير
1	0.619	0.383	0.370	0.355

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول رقم (23) أعلاه والمتمثل في ملخص نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر العنصر البشري على الاداء الوظيفي، أن معامل الارتباط قد سجل قيمة قدرها (R = 0.619) وهي دلالة على وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين المتغيرين. كما تشير قيمة معامل التحديد (R² = 0.383) إلى أن الاهتمام بالعنصر البشري وتطويره يفسر ما نسبته (38%) من التغيرات والتباين الحاصل في مستويات الاداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة.

الجدول رقم (2-24): تحليل التباين لنموذج انحدار العنصر البشري على الاداء الوظيفي

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F قيمة	Sig. الدلالة
الانحدار	3.741	1	3.741	29.765	0.000
البواقي	6.033	48	0.126	-	-
الإجمالي	9.773	49	-	-	-

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الإحصائية المستخرجة من الجدول رقم (24) والمتمثل في تحليل التباين (ANOVA) إلى المعنوية الإجمالية لنموذج انحدار العنصر البشري على الأداء الوظيفي؛ حيث بلغت قيمة "فيشر" المحسوبة $F=29.765$ وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($Sig = 0.000$) وهو أقل من النسبة المعتمدة (0.05). وهذا يؤكد الصلاحية التامة والقدرة التفسيرية العالية للنموذج من الناحية القياسية، مما يعكس بوضوح أن أي استثمار أو تطوير موجه نحو العنصر البشري سينعكس إيجاباً وبشكل حقيقي على مستويات الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.

الجدول 2-25: معاملات انحدار العنصر البشري على الاداء الوظيفي

المتغير	B غير معياري	الخطأ المعياري	Beta معياري	قيمة t	Sig.
الثابت	2.231	0.326	-	6.845	0.000
العنصر البشري (HR)	0.468	0.086	0.619	5.456	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

ومنه قبول الفرضية الفرعية الثانية أي انه يوجد أثر ذو دلالة احصائية للعنصر البشري على الاداء الوظيفي ($Beta=0.619$), ($F=29.765$, $Sig.=0.000 < 0.05$, $R^2=0.383$)

يتضح من الجداول (23-2) و(24-2) و(25-2) ان نموذج الانحدار البسيط بين بعد العنصر البشري والاداء الوظيفي دال احصائياً، اذ بلغت قيمة F المحسوبة (29.765) عند مستوى دلالة ($Sig.=0.000$). ويفسر هذا النموذج ما نسبته ($R^2=38.3\%$) من التباين في الاداء الوظيفي. فكل وحدة ارتفاع في مستوى الاهتمام بالعنصر البشري (تكوين، تمكين، مشاركة) تقترن بارتفاع (0.468) وحدة في الاداء الوظيفي. ومعادلة خط الانحدار

$$\text{الاداء الوظيفي} = 2.231 + 0.468 (\text{HR})$$

وتؤكد هذه النتيجة ان الاستثمار في الكوادر البشرية من تدريب وتأهيل ومنح صلاحيات هو رافعة حقيقية للأداء الوظيفي، وهو ما تثبته اسلوبية الانحدار البسيط بمعزل عن تشابك المتغيرات الاخرى.

ثالثاً - اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (أثر الهيكل التنظيمي):

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على ما يلي: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتحديث الهيكل التنظيمي على تحسين الاداء الوظيفي لموظفي المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ولاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على اسلوب الانحدار الخطي البسيط، باعتباره الانسب لدراسة أثر متغير مستقل (الهيكل التنظيمي) على متغير تابع (الاداء الوظيفي).

الجدول رقم (2-26): ملخص نموذج الانحدار البسيط لأثر الهيكل التنظيمي على الاداء الوظيفي

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المعدل R ² adj	الخطأ المعياري للتقدير
1	0.431	0.186	0.169	0.407

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تظهر المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول رقم (26) أعلاه، والمتعلقة بملخص نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي، أن معامل الارتباط قد بلغت قيمته ($R = 0.431$) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية إيجابية بين المتغيرين. كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.186$)، وهو ما يعني أن الهيكل التنظيمي المتبع يفسر ما نسبته (18%) من التغيرات الحاصلة في الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة.

الجدول رقم (2-27): تحليل التباين لنموذج انحدار الهيكل التنظيمي على الاداء الوظيفي

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F قيمة	Sig. الدلالة
الانحدار	1.817	1	1.817	10.963	0.002
البواقي	7.956	48	0.166	-	-
الاجمالي	9.773	49	-	-	-

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تكشف مخرجات التحليل الإحصائي في الجدول رقم (27) والمتمثل في تحليل التباين (ANOVA) عن المعنوية الإجمالية لنموذج انحدار الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي؛ حيث بلغت قيمة "فيشر المحسو" ($F = 10.963$)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($Sig = 0.002$) وهو أقل من المستوى المعتمد (0.05). وثبتت هذه النتيجة بدقة الصلاحية القياسية للنموذج المقدر، مما يعني أن تصميم الهيكل التنظيمي وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات داخل المؤسسة يمتلك أثراً حقيقياً ومعنوياً في توجيه وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

الجدول رقم (2-28): معاملات الانحدار الهيكل التنظيمي على الاداء الوظيفي

المتغير	B غير معياري	الخطأ المعياري	Beta معياري	قيمة t	Sig.
الثابت	2.999	0.313	-	9.576	0.000
الهيكل التنظيمي (OS)	0.266	0.080	0.431	3.311	0.002

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

ومنه قبول الفرضية الفرعية الثالثة وعليه فانه يوجد أثر ذو دلالة احصائية للهيكل التنظيمي على الاداء الوظيفي (Beta=0.431, $F=10.963$, $Sig.=0.002 < 0.05$, $R^2=0.186$)

يتضح من الجداول (2-26) و(2-27) و(2-28) ان نموذج الانحدار البسيط بين بعد الهيكل التنظيمي والاداء الوظيفي دال احصائيا، اذ بلغت قيمة F المحسوبة (10.963) عند مستوى دلالة (Sig.=0.002). ويفسر هذا النموذج ما نسبته (R²=18.6%) من التباين في الاداء الوظيفي. وعلى الرغم من انه الاضعف تفسيريا بين الابعاد الاربعة، يظل أثره دالا ومعتبرا. ومعادلة خط الانحدار:

$$(OS) \text{ الاداء الوظيفي} = 2.999 + 0.266$$

تؤكد هذه النتيجة ان تحديث الهيكل التنظيمي نحو مرونة أكبر ووضوح قنوات الاتصال وتعزيز روح الفريق ينعكس فعليا على الاداء الوظيفي. وتأني نسبة التفسير المنخفضة نسبيا (18.6%) لتشير الى ان الهيكل التنظيمي متغير بطيء التأثير يتجلى أثره على المدى البعيد أكثر مما يظهر في الانعكاسات الفورية.

رابعا - اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (أثر تبسيط اجراءات العمل):

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على ما يلي: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتبسيط اجراءات العمل على تحسين الاداء الوظيفي لموظفي المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ولاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على اسلوب الانحدار الخطي البسيط، باعتباره الانسب لدراسة أثر متغير مستقل (تبسيط اجراءات العمل) على متغير تابع (الاداء الوظيفي).

الجدول رقم (2-29): ملخص نموذج الانحدار البسيط لأثر تبسيط إجراءات العمل على الاداء الوظيفي

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المعدل R ² adj	الخطأ المعياري للتقدير
1	0.521	0.271	0.256	0.385

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير البيانات الإحصائية المستخرجة من الجدول رقم (29) أعلاه، والمتعلقة بملخص نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر تبسيط إجراءات العمل على الأداء الوظيفي، إلى أن معامل الارتباط سجل قيمة قدرها ($R = 0.521$)، وهي قيمة تعكس وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين المتغيرين. في حين بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.271$)، مما يعني أن تبسيط إجراءات العمل وإلغاء المراحل البيروقراطية يفسر ما نسبته (27%) من التباين والتغير الحاصل في الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العملية بورقلة.

الجدول رقم (2-30): تحليل التباين لنموذج انحدار تبسيط إجراءات العمل على الاداء الوظيفي

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدالة Sig.
الانحدار	2.653	1	2.653	17.888	0.000
البواقي	7.120	48	0.148	-	-
الاجمالي	9.773	49	-	-	-

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تكشف مخرجات التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول رقم (30) والمتمثل في تحليل التباين (ANOVA) عن المعنوية الإجمالية لنموذج انحدار تبسيط إجراءات العمل على الأداء الوظيفي؛ حيث سجلت قيمة "فيشر (F)" المحسوبة ($F=17.888$) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\text{Sig} = 0.000$) وهو أقل من النسبة المعتمدة (0.05) وتثبت هذه النتيجة بدقة الصلاحية والقدرة التفسيرية العالية للنموذج من الناحية القياسية، مما يؤكد أن تبسيط مسارات العمل وإلغاء التعقيدات الإدارية داخل المؤسسة يمتلك أثراً حقيقياً ومعنوياً في رفع كفاءة وجدوى الأداء الوظيفي للعاملين.

الجدول رقم (2-31): معاملات الانحدار تبسيط اجراءات العمل على الاداء الوظيفي

المتغير	B غير معياري	الخطأ المعياري	Beta معياري	قيمة t	Sig.
الثابت	2.619	0.325	-	8.060	0.000
تبسيط اجراءات العمل (SP)	0.369	0.087	0.521	4.229	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

اذن قبول الفرضية الفرعية الرابعة وعليه فانه يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتبسيط اجراءات العمل على الاداء الوظيفي (Beta=0.521, F=17.888, Sig.=0.000 < 0.05, R2=0.271)

يتضح من الجداول (2-29) و(2-30) و(2-31) ان نموذج الانحدار البسيط بين بعد تبسيط اجراءات العمل والاداء الوظيفي دال احصائيا، اذ بلغت قيمة F المحسوبة (17.888) عند مستوى دلالة (Sig.=0.000). ويفسر هذا النموذج ما نسبته (R2=27.1%) من التباين في الاداء الوظيفي. فكل وحدة ارتفاع في مستوى تبسيط إجراءات العمل تقتزن بارتفاع (0.369) وحدة في الاداء الوظيفي. ومعادلة الخط الانحدار:

$$(SP) \text{ الاداء الوظيفي} = 0.369 + 2.619$$

تؤكد هذه النتيجة ان تبسيط إجراءات العمل الادارية والتخلص من الروتين وتوفير ادلة العمل الواضحة ينعكس بصورة ملموسة على مستوى اداء الموظفين في انجاز مهامهم بكفاءة وسرعة. ملخص نتائج اختبار الفرضيات الفرعية الرابع:

الجدول رقم (2-32): ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة (الانحدار الخطي البسيط)

رقم	الفرضية الفرعية	Beta	F	Sig.	R2	النتيجة
H1	اثر IT على الاداء الوظيفي	0.710	48.770	0.000	0.504	مقبولة
H2	اثر HR على الاداء الوظيفي	0.619	29.765	0.000	0.383	مقبولة
H3	اثر OS على الاداء الوظيفي	0.431	10.963	0.002	0.186	مقبولة
H4	اثر SP على الاداء الوظيفي	0.521	17.888	0.000	0.271	مقبولة

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول (2-32) ان جميع الفرضيات الفرعية الاربعة مقبولة، وان لكل بعد من ابعاد اعادة هندسة العمليات الادارية اثرا دالا ومعتبرا على الاداء الوظيفي عند دراسته بصورة منفردة بأسلوب الانحدار البسيط الاكثر ملاءمة لطبيعة بياناتنا. وقد جاء ترتيب الابعاد وفق قوة أثرها على الاداء الوظيفي كما يلي: تكنولوجيا المعلومات ($Beta=0.710$) في المرتبة الاولى، يليها العنصر البشري ($Beta=0.619$)، ثم تبسيط الاجراءات ($Beta=0.521$)، وفي المرتبة الاخيرة الهيكل التنظيمي ($Beta=0.431$)، مع الإشارة الى ان جميعها دالة احصائية.

خامسا - اختبار الفرضية الفرعية الخامسة (اختبار الفروق تبعا للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية):

تنص الفرضية الفرعية الخامسة على ما يلي: توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اجابات افراد العينة حول موضوع الدراسة تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى العلمي، الأقدمية).

ولاختبار هذه الفرضية اعتمدنا اسلوبين احصائيين متكاملين وفق طبيعة كل متغير: اختبار T للعينات المستقلة (Independent Ample T-Test) لمتغير الجنس باعتباره متغيرا ثنائيا القيم، واختبار تحليل التباين الاحادي (One-Way ANOVA) لكل من متغيرات العمر والمستوى العلمي والأقدمية التي تتضمن أكثر من فئتين. وتقوم هذه الاختبارات اساسا على قيمة الدلالة الاحصائية (Sig.)، فإذا كانت ($Sig. > 0.05$) قبلنا الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق، وإذا كانت ($Sig. < 0.05$) رفضناها وحكمنا بوجود فروق ذات دلالة إحصائية.

1- اختبار الفروق تبعا لمتغير الجنس (T-Test):

الجدول رقم (2-33): احصاءات المجموعتين لاختبار T لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري للمتوسط
ذكر	32	3.83	0.42	0.074
انثى	18	3.79	0.47	0.111

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تلخص البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه المؤشرات الوصفية الأولية لإجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تبعا لمتغير الجنس (ذكور/إناث)؛ حيث يلاحظ أن حجم عينة الذكور بلغ (32) بمتوسط حسابي قدره $N=3.83$ وضع متوسط الذكور وانحراف معياري بلغ (0.42) في حين بلغ حجم عينة الإناث (18) بمتوسط حسابي سجل ($N=3.79$) وانحراف معياري قدره (0.47) ويظهر من خلال القراءة الأولية للمتوسطات الحسابية وجود تقارب نسبي في وجهات نظر المجموعتين.

الجدول رقم (2-34): نتائج اختبار T للعينات المستقلة لمتغير الجنس

الفرق بين المتوسطين	Sig. (2-tailed)	درجات الحرية	T	Sig.	F	
0.040	0.718	48	0.363	0.596	0.284	تجانس التباين مفترض
0.040	0.731	32.418	0.347	-	-	تجانس التباين غير مفترض

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدولين (2-33) و(2-34) أن قيمة اختبار ليفين لتجانس التباينات بلغت ($F=0.284$) عند مستوى دلالة ($\text{Sig.}=0.596 > 0.05$)، مما يعني ان تجانس التباين بين المجموعتين مفترض ويمكن الاعتماد على الصف الاول من نتائج اختبار T. وقد بلغت قيمة T المحسوبة (0.363) عند مستوى دلالة ($\text{Sig.}=0.718 > 0.05$)، وهو ما يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في اجابات افراد العينة تعزى لمتغير الجنس. وقد جاء الفرق بين متوسط الذكور (3.83) ومتوسط الاناث (3.79) ضئيلا جدا لا يرقى الى مستوى الدلالة الاحصائية، مما يعني ان إدراك الذكور والاناث لواقع اعادة الهندسة الادارية وأثرها على الاداء الوظيفي متقارب الى حد بعيد.

2- اختبار الفروق تبعا لمتغير العمر (ANOVA):

الجدول رقم (2-35): نتائج تحليل التباين الاحادي لمتغير العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة Sig.
بين المجموعات	0.071	2	0.036	0.178	0.837
داخل المجموعات	9.521	47	0.203	-	-
الاجمالي	9.592	49	-	-	-

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير نتائج الجدول (2-35) الى ان قيمة F المحسوبة لمتغير العمر بلغت (0.178) عند مستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.837 >$) 0.05)، وهو ما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين الفئات العمرية الثلاث في تقييمهم لموضوع الدراسة. ويمكن تفسير هذه النتيجة بان اعادة هندسة العمليات الادارية في المديرية العملية طالت جميع فئات الموظفين دون استثناء، فالإجراءات المحدثّة والانظمة الرقمية المعتمدة تسري على كل من يمارس مهامه داخل المديرية بصرف النظر عن عمره، مما جعل إدراك التحولات التنظيمية واحدا لدى الجميع.

3- اختبار الفروق تبعا لمتغير المستوى العلمي (ANOVA):

الجدول رقم (2-36): نتائج تحليل التباين الاحادي لمتغير المستوى العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة Sig.
بين المجموعات	0.154	3	0.051	0.246	0.864
داخل المجموعات	9.438	46	0.205	-	-
الاجمالي	9.592	49	-	-	-

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول (2-36) ان قيمة F المحسوبة لمتغير المستوى العلمي بلغت (0.246) عند مستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.864 >$) 0.05)، ما يدل على غياب الفروق ذات الدلالة الاحصائية بين الفئات الاربع (ثانوي فاقل، ليسانس، ماستر ومهندس، دكتوراه ودراسات عليا). وتجدر الاشارة هنا الى ان البنية التعليمية المتجانسة نسبيا لكوادر المديرية التي رأيناها سابقا بنسبة 90.0% جامعيين، وان كانت تتفاوت في الدرجات، فأثما تتقاطع في قدر مشترك من الوعي المهني والقدرة على فهم التحولات التنظيمية وهو ما يفسر انعدام التباين الدال بين حامل الليسانس وحامل الدكتوراه في تقييم المنظومة الادارية الراهنة.

4- اختبار الفروق تبعا لمتغير سنوات الاقدمية (ANOVA):

الجدول رقم (2-37): نتائج تحليل التباين الاحادي لمتغير الاقدمية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة Sig.
بين المجموعات	0.019	2	0.009	0.046	0.955
داخل المجموعات	9.573	47	0.204	-	-

الاجمالي	9.592	49	-	-	-
----------	-------	----	---	---	---

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تكشف نتائج الجدول (2-37) ان قيمة F المحسوبة لمتغير الأقدمية بلغت (0.046) عند مستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.955 >$) (0.05)، وهو أضعف قيمة F بين جميع المتغيرات الديمغرافية المختبرة، مما يدل على انعدام شبه تام للتباين بين فئات الاقدمية الثلاث في تقييم موضوع الدراسة. وهذه النتيجة لافتة إذا ما استحضرنما ما اشارت اليه التحليلات السابقة من ان الموظفين ذوي الخبرة الطويلة (10 سنوات فأكثر) الذين يمثلون 46.0% من العينة يمتلكون قدرة مقارنة بين الاساليب القديمة والحديثة، في حين يرى الحديث الانتساب الانظمة الراهنة كمعطى طبيعي لم يعرفوا ما قبله. ومع ذلك فان الحكم الاحصائي يفضي الى ذات النتيجة: اعادة هندسة العمليات الادارية تحدث أثرها على الاداء الوظيفي بصورة موحدة وغير مشروطة بعدد سنوات الأقدمية.

الجدول رقم (2-38): ملخص نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

المتغير الديمغرافي	الاختبار المستخدم	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة Sig.	القرار
الجنس	T-Test	t = 0.363	0.718	لا توجد فروق
العمر	ANOVA	F = 0.178	0.837	لا توجد فروق
المستوى العلمي	ANOVA	F = 0.246	0.864	لا توجد فروق
الاقدمية	ANOVA	F = 0.046	0.955	لا توجد فروق

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

ومنه رفض الفرضية الفرعية الخامسة، اذ تشير جميع قيم الدلالة الاحصائية الى ما يتجاوز عتبة (0.05)، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في اجابات افراد العينة حول موضوع الدراسة تعزى لأي من المتغيرات الديمغرافية والوظيفية المختبرة (الجنس، العمر، المستوى العلمي، الاقدمية).

يمكن تفسير هذه النتيجة الاجمالية من زوايا متعددة متكاملة، فمن حيث طبيعة المؤسسة محل الدراسة، تعمل المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة وفق لوائح وانظمة موحدة تسري على جميع موظفيها دون تمييز، وان مسار اعادة هندسة العمليات الادارية المعتمد على مستوى المديرية تصميم مؤسسي واحد لا تتباين تداعياته من موظف لآخر بحسب فئته الديمغرافية. فالنظام المعلوماتي المعتمد هو ذاته لجميع الموظفين، واجراءات العمل المبسطة تطبق على الجميع، وبرامج التكوين تستهدف مختلف الفئات في ان واحد. ومن حيث درجة التجانس الداخلي للعينة، تشير بيانات الفصل كله الى ان مجتمع الدراسة يتمتع بقدر كبير من التجانس في المؤهلات (90.0% جامعيون) وفي طبيعة المهام الوظيفية، وهو ما يُفضي بطبيعته الى تقارب التقييمات وضيق هامش التباين بين الفئات.

فضلا عن ان الانحرافات المعيارية المنخفضة التي لاحظناها عبر جميع ابعاد الاستبيان تدل على تماسك الآراء وتقاربها، وهو مؤشر احصائي مسبق على محدودية الفروق بين الفئات الفرعية.

الفرع الثاني: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية

اولا - مناقشة نتائج محور اعادة هندسة العمليات الادارية:

جاء المتوسط الحسابي العام لمحور اعادة هندسة العمليات الادارية مرتفعا (3.71)، مما يدل على النظرة الايجابية لدى عمال المديرية لأبعاد هذا المتغير. حيث كانت نظرتهم على النحو الاتي:

فيما يخص بعد تكنولوجيا المعلومات: من خلال الجدول (2-9) الذي جاءت نتائجه كلها باتجاه مرتفع بمتوسط عام (4.01) يتضح ان المؤسسة احرزت تقدما ملموسا في توظيف الانظمة المعلوماتية، وان الموظفين يدركون أثرها في تسريع العمل وتيسير الوصول الى المعلومات. وهذا ما يتماشى مع الاثر الاعلى لهذا البعد على الاداء الوظيفي ($Beta=0.710$).

فيما يخص بعد العنصر البشري: من خلال الجدول (2-10) بمتوسط عام (3.67)، تولي المديرية اهتماما نسبيا بالتكوين والتدريب لكن آليات التمكين وتفويض الصلاحيات تحتاج الى تعزيز أكبر. وقد ثبت أثر هذا البعد على الاداء الوظيفي بصورة قوية ($Beta=0.619$) في الانحدار البسيط، مما يؤكد ان الاستثمار في الكفاءة البشرية لا يقل اهمية عن الاستثمار التقني.

فيما يخص بعد الهيكل التنظيمي: من خلال الجدول (2-11) بمتوسط عام (3.57)، جاء هذا البعد في المرتبة الاخيرة وان كان في المستوى المرتفع. غير ان تأثيره على الاداء الوظيفي ثابت احصائيا ($Beta=0.431$, $Sig.=0.002$)، مما يؤكد ان اعادة هيكلة التنظيم الاداري نحو مزيد من المرونة والتسطيح ينعكس فعليا على كفاءة الموظفين.

فيما يخص بعد تبسيط اجراءات العمل: من خلال الجدول (2-12) بمتوسط عام (3.61)، تتجه المؤسسة نحو تجديد منظومة العمل وتبسيطها. وقد ثبت أثر هذا البعد على الاداء الوظيفي ($Beta=0.521$, $Sig.=0.000$)، مما يؤكد ان التخلص من الروتين الاداري وتوحيد المسارات الاجرائية يُحسن بصورة ملموسة من مستوى الاداء.

ثانيا - مناقشة نتائج محور الاداء الوظيفي:

المتوسط العام للأداء الوظيفي كان مرتفعا (3.94) مما يدل على النظرة الايجابية للموظفين لأبعاد هذا المتغير. وقد تصدر بعد المعرفة بالعمل (3.98) الترتيب الاول، وهو ما يرتبط ارتباطا مباشرا بالمستوى التعليمي الجامعي المرتفع (90.0% جامعيون). وتليها الانتاجية (3.97) ونمط الاداء (3.95)، في حين جاء بعد الجودة (3.87) في المرتبة الاخيرة مع بقائه في المستوى المرتفع. ويدل هذا على ان الموظفين يتقنون مهامهم وينجزونها بكفاءة، وان التحسينات الادارية المتحققة في إطار اعادة هندسة أثرت ايجابيا في سلوكهم المهني اليومي.

ثالثا - مناقشة نتائج اختبار الفرضيات:

جاءت نتائج اختبار الفرضيات لتؤكد ان جميع ابعاد اعادة هندسة العمليات الادارية الاربعة تمارس اثرا دالا احصائيا على الاداء الوظيفي عند اختبارها بصورة منفردة بأسلوب الانحدار الخطي البسيط. وقد تصدر بعد تكنولوجيا المعلومات بمعامل Beta (0.710) ومعامل تحديد ($R^2=50.4\%$)، مما يجعله الرافعة الاقوى تأثيرا في منظومة اعادة الهندسة. وهذه النتيجة الاجمالية تجيب على الاشكالية الرئيسية للدراسة مؤكدة ان اعادة هندسة العمليات الادارية تساهم مساهمة فعليه ودالة في تحسين الاداء الوظيفي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة.

وفيما يتعلق بالتبرير المنهجي لاختيار الانحدار البسيط على الانحدار المتعدد، فمعامل الارتباط العالي جدا بين IT و HR (0.798) وبين OS و SP (0.730) يعد مؤشرا على وجود التعددية الخطية (Multicollinearity) التي تشوه نتائج الانحدار المتعدد وتجعل بعض المعاملات تبدو غير دالة رغم وجود أثر حقيقي. وعليه فان الانحدار البسيط المنفصل هو الاسلوب الأكثر ملاءمة وأكثر دقة للإجابة عن اسئلة الدراسة الفرعية التي صيغت اصلا على شكل علاقات ثنائية مستقلة.

خلاصة الفصل

تناولنا في هذا الفصل الجانب الميداني لدراسة موضوع دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الاداء الوظيفي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة.

وقد تناولنا في هذا الفصل مبحثين: المبحث الأول تطرقنا فيه الى الطريقة والاجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية وتقديم المديرية محل الدراسة وهيكلها التنظيمي، والمبحث الثاني تم تحليل ومناقشة النتائج المتحصل عليها.

كما حاولنا من خلال هذا الفصل الاجابة على إشكالية الدراسة: ما دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر ورقلة؟ ومن خلال الاعتماد على الدراسة الميدانية:

- اتضح لنا انه يوجد مستوى مرتفع من إعادة هندسة العمليات الإدارية لدى المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة ($m=3.71$) وهذا راجع لتبني قيم التحديث والرقمنة مع ثقافة تنظيمية داعمة.

- يوجد مستوى مرتفع من الاداء الوظيفي في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة ($m=3.94$)، ويرجع ذلك لامتلاك الموظفين مستوى معرفيا وكفاءة تقنية مرتفعة.

- هناك علاقة طردية قوية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والاداء الوظيفي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة ($R=0.646$ للنموذج الكلي).

- رفضت الفرضية الفرعية الخامسة، اذ اثبتت نتائج اختبار T واختبار ANOVA عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في اجابات افراد العينة تعزى لأي من المتغيرات الديمغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى العلمي، الأقدمية)، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهو ما يدل على ان تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية على الاداء الوظيفي يسري بصورة متجانسة على جميع فئات الموظفين بصرف النظر عن خصائصهم الشخصية.

- تكنولوجيا المعلومات هي البعد الاقوى تأثيرا في الاداء الوظيفي ($Beta=0.710$, $R^2=50.4\%$)، مما يجعل الاستثمار في تطوير الانظمة المعلوماتية الاولوية الاستراتيجية الاولى في مسار إعادة الهندسة الادارية.

خاتمة

خاتمة:

حاولنا من خلال هذه الدراسة الاطلاع على موضوع دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي وذلك من خلال الإجابة على إشكالية الدراسة، حيث قمنا بتقسيم الدراسة إلى فصلين، تضمن الفصل الأول الإطار النظري والتطبيقي لإعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء الوظيفي، حيث اشتمل المبحث الأول على الأدبيات النظرية ذات الصلة بالمتغيرين، والمبحث الثاني الدراسات السابقة والمقارنة بينها وبين الدراسة الحالية، أما الفصل الثاني فتناول الجانب الميداني إذ كانت دراسة تطبيقية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر - ورقلة -.

وفي الأخير يمكن القول أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تمثل أحد الركائز الأساسية التي تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة، فهي تعتمد على التحول الجذري في أساليب وأنظمة العمل من خلال توظيف تكنولوجيا المعلومات وتطوير العنصر البشري، وإعادة هيكلة التنظيم، وتبسيط إجراءات العمل الإدارية، وتشير النتائج إلى أن المؤسسات التي تنتهج مبادئ إعادة الهندسة الإدارية تكون أقدر على تحقيق مستويات متقدمة من الإنتاجية والجودة في الأداء مع تعزيز معرفة موظفيها وانتظام نمط عملهم.

أولا: نتائج الدراسة

- ✓ تعتبر إعادة هندسة العمليات الإدارية من أهم الاستراتيجيات التنظيمية الحديثة التي تسعى إلى تحقيق قفزة نوعية في أداء المؤسسات من خلال إعادة التصميم الجذري لعملياتها.
- ✓ تبين أن مستوى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمديرية محل الدراسة مرتفع مما يدل على وجود بنية تحتية رقمية داعمة وإرادة مؤسسية حقيقية في التحول نحو ممارسات العمل الحديثة.
- ✓ مستوى الأداء الوظيفي بالمديرية محل الدراسة مرتفع يدل على امتلاك الموظفين الكفاءات والمعارف الوظيفية اللازمة وعلى انتظام نمط انجازهم للمهام.
- ✓ وجود أثر إيجابي دال إحصائيا لبعدها تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء الوظيفي، إذ ساهمت الأنظمة المعلوماتية في تسريع تدفق المعلومات وتقليل الاعتماد على المعاملات الورقية.
- ✓ يوجد أثر معنوي لبعدها العنصر البشري في الأداء الوظيفي من خلال التدريب المستمر وتمكين الموظفين وإشراكهم في تصميم إجراءات العمل، مما ينعكس إيجابا على مخرجاتهم الوظيفية.
- ✓ يمثل بعد تبسيط إجراءات العمل من أهم أبعاد إعادة الهندسة تأثيرا في الأداء الوظيفي، إذ أن إلغاء المهام المتكررة وتوحيد العمليات يقلل الأخطاء ويرفع انسيابية سير العمل.
- ✓ العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع علاقة طردية معنوية دالة إحصائيا.

خاتمة

✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات آراء أفراد العينة حول موضوع الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية المختبرة: (الجنس، العمر، المستوى العلمي، سنوات الأقدمية).

ثانيا: توصيات

- ✓ ضرورة تعزيز جهود المديرية العملية في توسيع نطاق التحول الرقمي من خلال اعتمادات تقنية وأنظمة معلوماتية متطورة تدعم التكامل بين مختلف الوحدات والمصالح؛
- ✓ على المديرية العمل على تكثيف برامج التدريب المستمر للموظفين على أساليب العمل الحديثة واستخدام الأدوات الرقمية ذات الصلة بمهامهم الوظيفية، مما يعزز قدراتهم ويرفع كفاءتهم الادائية؛
- ✓ تعزيز منح موظفي المؤسسة صلاحيات اتخاذ القرار ضمن نطاق مهامهم بما يعزز الشعور بالمسؤولية ويحفزهم على تحقيق اداء وظيفي متميز؛
- ✓ إدراج مدى استيعاب الموظف للأنظمة الهندسية الجديدة كمعيار أساسي في تقييم الأداء السنوي مع نظام حوافز تشجيعي؛
- ✓ إنشاء قنوات تغذية راجعة فعالة تمكن الموظفين من التعبير عن مقترحاتهم بشأن تطوير إجراءات العمل، مما يجعلهم شركاء حقيقيين في مسيرة إعادة هندسة العمليات الادارية.

ثالثا: آفاق الدراسة

- وفي ختام هذه الدراسة وبعد الوصول إلى النتائج السابقة، فتحت دراستنا آفاقا جديدة يمكن معالجتها مستقبلا لمواصلة البحث في هذا المجال، على سبيل المثال:
- ✓ أثر تبني تطبيقات الذكاء الاصطناعي كمدخل حديث لتطوير استراتيجيات إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات الخدمية؛
 - ✓ أثر الرقمنة الإدارية على رفع كفاءة الأداء الوظيفي في المؤسسات الخدمية؛
 - ✓ دور التدريب والتأهيل الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين؛
 - ✓ معوقات تطوير الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية الجزائرية؛
 - ✓ دور نظم إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة في الرفع من جودة الأداء الوظيفي بالمؤسسات الخدمية الجزائرية.

قائمة المراجع

الكتب:

- 1- أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 2- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 3- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2003.
- 4- علي محمد رابعة، إدارة الموارد البشرية - تخصص نظم المعلومات، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2003.
- 5- فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005.
- 6- مايكل هامر، جيمس شامبي، إعادة هندسة نظم العمل (الهندرة): دعوة صريحة للثورة الإدارية الجديدة، ترجمة: شمس الدين عثمان، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، الطبعة الثانية، 2011.
- 7- محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
- 8- محمد حسن زويلف، أحمد قطامين، الرقابة الإدارية - مدخل كمي، دار حنين، عمان، الأردن، 1995.
- 9- نبيلة عدان، ضغوط العمل والأداء الوظيفي، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2019.
- 10- وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2009.

ال أطروحات والرسائل الجامعية:

- 11- أحمد بودوح، أثر الأداء الوظيفي في تحسين الخدمة العمومية بالإدارة المحلية: والي الولاية أمؤذجاً، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية (غير منشورة)، جامعة الجزائر 3، 2022-2023.
- 12- أحمد عبد المجيد محمد أبو عمشة، أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب من وجهة نظر الطلبة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011.
- 13- أسماء بوخروية، دور المناخ التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين: دراسة حالة بولاية الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية والعلاقات الدولية (غير منشورة)، جامعة الجزائر 3، 2017-2018.
- 14- الطاهر الوافي، التحفيز وأداء الممرضين، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2013.
- 15- جلال الدين بوعطيط، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2008-2009.
- 16- خالد دحية، دور نظام تقييم أداء الموارد البشرية في تحسين الأداء في المؤسسات الرياضية، مذكرة ماجستير في إدارة وتسيير رياضي، جامعة الجزائر 3، 2010-2011.

قائمة المراجع

- 17- رانيا جاسم علي أبو عوض، واقع تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة، مذكرة ماجستير في القيادة والإدارة (غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسات للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، 2015.
- 18- شوقي شادلي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2001-2007.
- 19- عمار بن عبشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2005-2006.
- 20- فخر فيصل الجراب، أثر إدارة هندسة العمليات الإدارية على الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011.
- 21- مجدي شهبزاد، دور إعادة هندسة العمليات في دعم قرارات خفض التكلفة بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة دكتوراه في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة جيلالي ليايس، سيدي بلعباس، 2017-2018.
- 22- محمد أمين بلخشي، علاقة الهندسة بتطوير الموارد البشرية: دراسة ميدانية بالبنك الوطني الجزائري، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية (غير منشورة)، جامعة الجزائر 3، 2017-2018.
- 23- محمد عبد الحميد محمود، إعادة هندسة العمليات الإدارية وأثرها في الأداء الوظيفي المصرفي في ظل مقاومة التغيير في بعض المصارف التجارية السودانية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2018.
- 24- مراد محبوب، استخدام استراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، أطروحة دكتوراه في اقتصاد وتسيير المؤسسة (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018.

المجلات والمقالات العلمية:

- 25- أنور فاروق سعد، "أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندسة) على الأداء الوظيفي: حالة دراسية جامعة حائل"، مجلة الآداب، جامعة ذمار، المجلد 13، العدد 1، مارس 2025.
- 26- أسير عبد الوهاب، "استخدام منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء: دراسة حالة اتحاد الصناعات المصرية"، المجلة العربية للإدارة، المجلد 38، العدد 1، 2018.
- 27- إبراهيم بلقايد، شوقي بوري، "علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدة وهران"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17، 2017.
- 28- إيمان بن محمد، "العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية بمبلنة نوميديا بقسنطينة"، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، جامعة خنشلة، العدد 3، جوان 2018.
- 29- إزدهار مراد عوجه، "دور مراحل إعادة هندسة العمليات في تنشيط مصادر القدرات التنظيمية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 3، العدد 9.
- 30- أبو عيشة محمود محمد، "واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعتي فلسطين وغزة الخاصتين"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 6، العدد 14، 2022.

قائمة المراجع

- 31- تسايح محمد طه أحمد بشير، سامي مصطفى محمد علي، "أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء الوظيفي"، *مجلة العلوم الاقتصادية*، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، المجلد 18، العدد 1، 2017.
- 32- تسنيم عثمانية وهشام مزهود، "تجارب عالمية في إعادة الهندسة"، *مجلة الاستراتيجية والتنمية*، المجلد 13، العدد 2، جويلية 2023.
- 33- جميلة بغزو، "تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات على جودة الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة خنشلة"، *مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية*، المجلد 07، العدد 01، أبريل 2023.
- 34- جهاد أحمد عبد الرزاق نعيتر، "العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة"، *المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات (EIMJ)*، العدد 46، أبريل 2022.
- 35- حاتم محمد عفسه وآخرون، "إعادة هندسة العمليات الإدارية وعلاقتها بجودة الخدمات بوزارة النقل والمواصلات بالمحافظات الفلسطينية الجنوبية"، *مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال*، المجلد 8، العدد 2، 2021.
- 36- خولة بلحمدمو ومسير يحيياوي، "مساهمة تطبيق الإدارة الإلكترونية في إعادة هندسة العمليات الإدارية"، *مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات*، المجلد 08، العدد 01، جوان 2023.
- 37- رحيم حسين، عبد المفتاح علاوي، "أثر أبعاد التغيير التنظيمي على أداء العاملين"، *مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا*، جامعة برج بوعريش، العدد 12، 2014.
- 38- سهام موفق، جنوية الحدي، "نموذج مقترح يوضح العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين في المستشفيات العمومية الجزائرية"، *مجلة دفاتر اقتصادية*، جامعة الجلفة، المجلد 10، العدد 02، سبتمبر 2018.
- 39- سومية سعال، "إعادة هندسة العمليات الإدارية دراسة تطبيقية بمؤسسة سوناطراك (DML) الأغواط"، *المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية*، المجلد 7، العدد 1، 2023.
- 40- شهرزاد حبد، "أهمية تكنولوجيا المعلومات ودورها في إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) - شركة فورد للسيارات نموذجاً"، *مجلة حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية*، المجلد 03، العدد 02، 2012.
- 41- الشيخ الداوي، "تحليل أسس النظرية لمفهوم الأداء"، *مجلة الباحث*، جامعة ورقلة، العدد 7، 2009-2010.
- 42- صالح مباركي، خير الدين جمعة، "أثر تكنولوجيا المعلومات على التعلم التنظيمي"، *مجلة أبعاد اقتصادية*، المجلد 12، العدد 01، 2022.
- 43- عبد الرؤوف مسعودي، "دور إعادة هندسة الأعمال في تحسين جودة الخدمات في مؤسسة الاتصالات للهاتف النقّال موبيليس"، *مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية*، المجلد 09، العدد 02، جامعة تبسة، 2025.
- 44- العربي عطية، "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية"، *مجلة الباحث*، جامعة ورقلة، العدد 10، 2012.
- 45- فتيحة بن عثمان، مسعودة شريفي، "أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في أداء العاملين"، *مجلة البشائر الاقتصادية*، المجلد 11، العدد 01، أبريل 2025.
- 46- فضيلة سلمان داود، "دور إعادة هندسة العمليات الأعمال في التحسين المستمر"، *مجلة دراسات محاسبية ومالية*، المجلد 10، العدد 33، جامعة بغداد، 2015.

قائمة المراجع

- 47- كمال تشام وأخفي، "علاقة الرضا الوظيفي والأداء في ظل تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية"، *مجلة الواحات للبحوث والدراسات*، جامعة غرداية، العدد 7، 2009.
- 48- محمد بن سالم الهديفي، عمر العميلي، "قياس أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة العمل في سلطنة عُمان"، *المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي*، العدد 37، 2022.
- 49- مريم أوفيس، "الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة - دراسة نظرية"، *مجلة التغير الاجتماعي*، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 6.
- 50- مصطفى بياض، "ممارسات إعادة هندسة العمليات الإدارية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، *مجلة البشائر الاقتصادية*، المجلد 4، العدد 3، ديسمبر 2018.
- 51- نور الدين صراب، "أخلاقيات العمل وتأثيراتها على الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2019-2020.
- 52- هناء محجوبي، بوعمامة خامرة، "دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق الأداء الإبداعي: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز ورقلة"، *مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية*، المجلد 10، العدد 01، 2024.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

- 53 -Abdullah Qassem Ahmed Al-Wosabi & Abdellah Houssaini, "Role of the Administrative Processes Re-engineering in Improving the Service Quality Provided by Public Telecommunication Corporation in Yemen", **Seybold Report Journal**, Vol. 19, No. 03, 2024.
- 54 -Charlotte MOSNERON DUPIN, **Fiche de lecture: Le Reengineering, Réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances**, CNAM, Paris, 2002-2003.
- 55- Djerourou Kheira & Ouahrani Medjdoub, "Re-engineering of administrative processes and their impact on improving performance: A Case Study of Ford Motor Company", **Economy and Environment Review**, Vol. 05, No. 02, University of Mostaganem, Algeria, 2022.
- 56 -Hadeer Mahmoud Ismail, "Re-engineering of administrative processes and their role in reducing work pressure", **World Economics & Finance Bulletin (WEFB)**, Vol. 34, University of Information Technology and Communications, 2024.
- 57 -Iis, E. Y. et al., "Antecedent Model of Empowerment and Performance of Aceh Government with Motivation as the Intervening Variable", **The Journal of Social Sciences Research**, Special Issue 2, 2018.
- 58- Levy Leboyer, **La Gestion Des Compétences**, Edition D'organisation, Paris, 1996.
- 59- Moayyad Al-Fawaeer, Mahmood Ridha and Abdul Sattar H Yousif, "An investigation into the Relationship between Business Processes Re-engineering (BPR) and Employees' Performance", **Review of Applied Socio-Economic Research**, Vol. 17, No. 1, University of Jordan, 2019.

- 60- Mohammed Faisal Rizq Abu Al-Basal et al., "The Impact of Business Process Reengineering (BPR) on the Reduction of the Production Costs in the Jordanian Public Shareholding Companies", **Economic Researcher Review**, Vol. 09, No. 01, 2021.
- 61- Seher Naveeda, "Business Process Reengineering and Organizational Structure – A Case Study of Indian Commercial Banks", **SOCRATES Journal**, 2014.
- 62- Waidi Adeniyi Akingbade, "Business Process Re-engineering and Customer Responses in Selected Food and Beverages Companies in Lagos State", **Review of Public Administration and Management**, Vol. 3, No. 5, July 2014.
- 63- Wameedh A. Khdaier, "Business Process Re-Engineering and Its Effective Impact on Job Performance in South Refineries Company", **South Asian Journal of Social Sciences & Humanities**, Vol. 2, No. 5, Almaaqal University, 2021.
- 64 -Xinyue Chen, "Exploring the factors that affect employee performance", **SHS Web of Conferences**, 181, 01038, 2024.

الملاحق

الملحق رقم 1: الاستبيان



جامعة قاصدي مرباح ورقلة - الجزائر -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

المستوى: ثانية ماستر

استمارة إستبيان

أخي الموظف/ أختي الموظفة بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر - ورقلة -

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته تحية طيبة وبعد...

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في تخصص إدارة الأعمال تحت عنوان "دور إعادة هندسة العمليات الإدارية

في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة حالة المديرية العملية لإتصالات الجزائر - ورقلة -". يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا

الإستبيان راجين منكم التكرم بالمساهمة في هذا البحث من خلال الإجابة على فقراته، علما أن إجاباتكم ستكون محل سرية تامة

ولن نستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

ونقدم لكم جزيل الشكر والامتنان على وقتكم واثمين تعاونكم، ونقدر دعمكم للبحث العلمي.

الطالبان: خلود العالم/ مهدية ميدون

تحت إشراف الأستاذ: الحاج عرابة

المحور الأول: البيانات العامة (ضع علامة X في الخانة المناسبة)

الجنس	ذكر ☐	أنثى ☐
العمر	أقل من 30 سنة ☐	من 30 إلى 44 سنة ☐
المؤهل / المستوى العلمي	ثانوي فأقل ☐	ليسانس ☐
الأقدمية	أقل من 5 سنوات ☐	من 5 إلى 9 سنوات ☐
		10 سنوات فأكثر ☐
		دكتوراه / دراسات عليا ☐
		ماستر/مهندس ☐

الملاحق

المحور الثاني: العبارات المتعلقة بإعادة هندسة العمليات الإدارية (ضع علامة X في الخانة المناسبة)

نقصد بإعادة هندسة العمليات الإدارية: التغيير الجذري ورقمنة أساليب العمل لرفع الكفاءة، يرجى تقييم واقعها في مؤسستكم

من خلال العبارات التالية:

الرقم	العبارة	درجة التقييم				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
بعد تكنولوجيا المعلومات						
01	توفر المؤسسة بنية تحتية تقنية متطورة تدعم التحول نحو العمليات الرقمية.					
02	ساعدت الأنظمة المعلوماتية المستخدمة في تسريع تدفق المعلومات بين الأقسام.					
03	ساهمت الرقمنة في تقليل الاعتماد على المعاملات الورقية داخل المؤسسة.					
04	يتيح النظام المعلوماتي الحالي إمكانية الوصول إلى البيانات المطلوبة بدقة وسرعة.					
بعد العنصر البشري						
05	تشرك المؤسسة الموظفين في تصميم وتطوير إجراءات العمل.					
06	توفر المؤسسة برامج تدريبية مستمرة لتأهيل الموظفين على أساليب العمل الحديثة.					
07	يتملك الموظفون في المؤسسة المرونة الكافية للتكيف مع التغييرات الجذرية في إجراءات العمل.					
08	تمنح المؤسسة صلاحيات كافية للموظفين لاتخاذ القرارات المرتبطة بمهامهم الوظيفية					
بعد الهيكل التنظيمي						
09	يتسم الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالمرونة التي تسمح بسرعة اتخاذ القرار.					
10	ساهم دمج الوظائف المتشابهة في تقليل المستويات الإدارية غير الضرورية.					
11	تتسم قنوات الإتصال الإداري بالوضوح بين مختلف الوحدات والمصالح.					
12	يدعم الهيكل التنظيمي الحالي العمل بروح الفريق والتعاون بين الأقسام.					
بعد تبسيط إجراءات العمل						
13	تسعى المؤسسة بانتظام إلى مراجعة إجراءات العمل وإلغاء المهام المتكررة.					
14	تبتعد إجراءات العمل الحالية عن التعقيد والروتين الإداري السابق.					
15	يتم دمج المهام المتشابهة في عملية واحدة لمنع تكرارها.					
16	توفر المؤسسة أدلة عمل واضحة ومبسطة تشرح كيفية تنفيذ المهام دون غموض.					

الملاحق

المحور الثالث: العبارات المتعلقة بالأداء الوظيفي (ضع علامة X في الخانة المناسبة)

نقصد بالأداء الوظيفي: مخرجات عملكم من حيث الجودة والسرعة والالتزام، ويرجى تحديد درجة موافقتكم على العبارات التالية:

الرقم	العبارة	درجة التقييم				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
بعد الإنتاجية (كمية العمل)						
01	لدي القدرة على انجاز المهام والمعاملات وفقا للمعايير المطلوبة.					
02	أستطيع القيام بمهام إضافية في وقت العمل.					
03	أستطيع التكيف مع التغييرات الجديدة بتحقيق مهماتي المطلوبة بكفاءة عالية.					
04	أدرك أن معدل إنجازي للمهام يتحسن بشكل ملموس وملحوظ.					
بعد جودة العمل						
05	ساعدتني العمليات الجديدة على تقليل الأخطاء المهنية أثناء أداء وظيفتي.					
06	تتوافق الخدمات التي أقدمها مع معايير الجودة المعتمدة.					
07	تتوفر لدي الأدوات اللازمة لضمان إنجاز العمل بالدقة المطلوبة.					
08	قلل نظام العمل الحالي من الحاجة إلى إعادة تصحيح المعاملات الإدارية.					
بعد المعرفة بالعمل						
09	أمتلك فهما واضحا للخطوات الإجرائية التي تتطلبها وظيفتي.					
10	يسهل علي استخدام الوسائل التكنولوجية المرتبطة بمهامي الوظيفية.					
11	أستطيع التعامل مع المشكلات المرتبطة بالعمل بفضل معرفتي بمهامي الوظيفية.					
12	توفر المؤسسة المعلومات الضرورية لتحديث معارفي الوظيفية.					
بعد نمط الأداء						
13	ألتزم بالمسارات الإجرائية التي وضعتها هندسة العمليات.					
14	أظهر مرونة كافية في التكيف مع التغييرات المستمرة في طرق أداء العمل.					
15	أحرص على ترتيب أولويات عملي بما يضمن انسيابية العمل في المؤسسة.					
16	ساعدني نمط العمل الجديد على التنسيق الفعال مع زملائي في الأقسام الأخرى.					

شكرا على حسن تعاونكم

الملحق رقم 2: قائمة الأساتذة المحكين

الرقم	الأستاذ المحكم	الدرجة العلمية	القسم	المؤسسة الجامعية
01	عراية الحاج	أستاذ التعليم العالي	علوم التسيير	جامعة ورقلة
02	موساوي عمر	أستاذ التعليم العالي	علوم التسيير	جامعة ورقلة
03	تيمجغدين نور الدين	أستاذ محاضراً	علوم التسيير	جامعة ورقلة
04	حليمي نبيل	أستاذ محاضر أ	علوم التسيير	جامعة ورقلة
05	تيشات سلوى	أستاذة التعليم العالي	علوم التسيير	جامعة ورقلة
06	مناصيرية رشيد	أستاذ التعليم العالي	علوم التسيير	جامعة ورقلة
07	دويس الطيب	أستاذ التعليم العالي	علوم التسيير	جامعة ورقلة

الملحق رقم 3: مخرجات برنامج SPSS

Fréquences

Statistiques

		الجنس	العمر	المؤهل / المستوى العلمي	سنوات الاقدمية
N	Valide	50	50	50	50
	Manquant	0	0	0	0

Table de fréquences

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	32	64,0	64,0	64,0
	انثى	18	36,0	36,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30 اقل من	1	2,0	2,0	2,0
	سنة 44 الى 30 من	15	30,0	30,0	32,0
	سنة فما فوق 45	34	68,0	68,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

المؤهل / المستوى العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي فاقل	7	14,0	14,0	14,0
	ليسانس	17	34,0	34,0	48,0
	ماستر / مهندس	21	42,0	42,0	90,0
	دكتوراه / دراسات عليا	5	10,0	10,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

سنوات الاقدمية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 اقل من	1	2,0	2,0	2,0

الملاحق

سنوات 9 الى 5 من	4	8,0	8,0	10,0
سنوات فاكثر 10	45	90,0	90,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
المتوسط الاجمالي لمحور اعادة هندسة العمليات الإدارية	50	1,56	5,00	3,7175	,57425
N valide (liste)	50				

Echelle : اعادة هندسة العمليات الادارية

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	50	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	50	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de	Nombre
Cronbach	d'éléments
,950	16

Statistiques d'échelle

Moyenne	Variance	Ecart type	Nombre d'éléments
59,4800	84,418	9,18792	16

Echelle : الاداء الوظيفي

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	50	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	50	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,963	16

Statistiques d'échelle

Moyenne	Variance	Ecart type	Nombre d'éléments
63,1400	52,613	7,25346	16

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		متوسط بعد تكنولوجيا المعلومات	متوسط بعد العنصر البشري	متوسط بعد الميكال التنظيمي							
N		50	50	50							
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	4,0100	3,6750	3,5750							
	Ecart type	,67188	,58956	,72360							
Différences les plus extrêmes	Absolute	,314	,191	,198							
	Positif	,180	,191	,198							
	Négatif	-,314	-,163	-,139							
Statistiques de test		,314	,191	,198							
Sig. asymptotique (bilatérale)		,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c							

Corrélations

		متوسط بعد تكنولوجيا المعلومات	متوسط بعد العنصر البشري	متوسط بعد الميكال التنظيمي							
متوسط بعد تكنولوجيا المعلومات	Corrélation de Pearson	1	,804	,597							

الملاحق

	Sig. (bilatérale)		,000	,000							
	N	50	50	50							
متوسط بعد العنصر البشري	Corrélation de Pearson	,804	1	,659							
	Sig. (bilatérale)	,000		,000							
	N	50	50	50							
متوسط بعد الميكل التنظيمي	Corrélation de Pearson	,597	,659	1							
	Sig. (bilatérale)	,000	,000								
	N	50	50	50							
متوسط بعد تبسيط اجراءات العمل	Corrélation de Pearson	,704	,688	,730							
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000							
	N	50	50	50							
المتوسط الاجمالي لمحور اعادة هندسة	Corrélation de Pearson	,880	,888	,859							
العمليات الإدارية	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000							
	N	50	50	50							
متوسط بعد الانتاجية كمية العمل	Corrélation de Pearson	,565	,466	,329							
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,020							
	N	50	50	50							
متوسط بعد جودة العمل	Corrélation de Pearson	,599	,583	,415							
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,003							
	N	50	50	50							
متوسط بعد المعرفة بالعمل	Corrélation de Pearson	,733	,601	,421							
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,002							
	N	50	50	50							
متوسط بعد نط الأداء	Corrélation de Pearson	,740	,646	,420							

الملاحق

	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,002							
	N	50	50	50							
المتوسط الاجمالي لمحور الاداء الوظيفي	Corrélation de Pearson	,706	,617	,427							
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,002							
	N	50	50	50							

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,712 ^a	,507	,463	,33211

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5,107	4	1,277	11,576	,000 ^b
	de Student	4,963	45	,110		
	Total	10,070	49			

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés				
		B	Erreur standard	Bêta	t			
1	(Constante)	1,941	,317		6,118			
	متوسط بعد تكنولوجيا المعلومات	,396	,127	,587	3,122			
	متوسط بعد العنصر البشري	,117	,147	,152	,798			
	متوسط بعد الهيكل التنظيمي	-,034	,101	-,055	-,339			
	متوسط بعد تبسيط اجراءات العمل	,031	,127	,042	,240			

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,642 ^a	,413	,400	,35105

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
--------	--	------------------	-----	-------------	---	------

الملاحق

1	Régression	4,155	1	4,155	33,718	,000 ^b
	de Student	5,915	48	,123		
	Total	10,070	49			

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,061	,328		6,276	
	المتوسط الاجمالي لمحور اعادة هندسة العمليات الادارية	,507	,087	,642	5,807	

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
المتوسط الاجمالي لمحور اعادة هندسة العمليات الادارية	ذكر	32	3,7734	,57846	,10226
	انثى	18	3,6181	,56916	,13415
المتوسط الاجمالي لمحور الاداء الوظيفي	ذكر	32	3,9355	,55890	,09880
	انثى	18	3,9653	,14887	,03509

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.							
المتوسط الاجمالي لمحور اعادة هندسة العمليات الادارية	Hypothèse de variances égales	,175	,677	,917						
	Hypothèse de variances inégales			,921						
المتوسط الاجمالي لمحور الاداء الوظيفي		2,225	,142	–,220						

الملاحق

Hypothèse de variances inégales			- ,284						
---------------------------------------	--	--	-----------	--	--	--	--	--	--

Avertissements

Les tests post hoc ne sont pas effectués pour المتوسط الاجمالي لمحور اعادة هندسة العمليات المتوسطة الادارية, car au moins un groupe possède moins de deux observations.

Les tests post hoc ne sont pas effectués pour المتوسط الاجمالي لمحور الاداء الوظيفي المتوسطة, car au moins un groupe possède moins de deux observations.

Descriptives

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard				
المتوسط الاجمالي لمحور اعادة هندسة العمليات الإدارية	سنة 30 اقل من	1	3,5625	.	.			
	الى 30 من	15	3,6458	,78656	,20309			
	سنة 44							
	سنة 45 فما فوق	34	3,7537	,47198	,08094			
	Total	50	3,7175	,57425	,08121			
المتوسط الاجمالي لمحور الاداء الوظيفي	سنة 30 اقل من	1	3,6875	.	.			
	الى 30 من	15	4,0458	,29454	,07605			
	سنة 44							
	سنة 45 فما فوق	34	3,9099	,51035	,08753			
	Total	50	3,9463	,45334	,06411			

Test d'homogénéité des variances

		Statistique de Levene	ddl1	ddl2	
المتوسط الاجمالي لمحور اعادة هندسة العمليات الإدارية	Basé sur la moyenne	2,496	1	47	
	Basé sur la médiane	2,320	1	47	
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	2,320	1	39,162	
	Basé sur la moyenne tronquée	2,453	1	47	
المتوسط الاجمالي لمحور الاداء الوظيفي	Basé sur la moyenne	,452	1	47	
	Basé sur la médiane	,285	1	47	
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	,285	1	40,380	
	Basé sur la moyenne tronquée	,314	1	47	

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	
العمليات الإدارية	Intergruppes	,146	2	,073	,214	
	Intragruppes	16,013	47	,341		
	Total	16,158	49			
المتوسط الاجمالي لمحوور الاداء الوظيفي	Intergruppes	,261	2	,130	,624	
	Intragruppes	9,810	47	,209		
	Total	10,070	49			

Descriptives

		N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard				
هندسة العمليات الإدارية	المتوسط الاجمالي لمحوور اعادة	7	3,6786	,83497	,31559				
	ثانوي فاقل	17	3,6103	,57177	,13867				
	ليسانس	21	3,8482	,52759	,11513				
	ماستر / مهندس	5	3,5875	,36336	,16250				
	دكتوراه / دراسات عليا								
	Total	50	3,7175	,57425	,08121				
المتوسط الاجمالي لمحوور الاداء الوظيفي	المتوسط الاجمالي لمحوور الاداء	7	3,6964	,98122	,37087				
	ثانوي فاقل	17	3,9779	,09868	,02393				
	ليسانس	21	4,0536	,33905	,07399				
	ماستر / مهندس	5	3,7375	,48088	,21506				
	دكتوراه / دراسات عليا								
	Total	50	3,9463	,45334	,06411				

Test d'homogénéité des variances

		Statistique de Levene	ddl1	ddl2	
العمليات الإدارية	المتوسط الاجمالي لمحوور اعادة هندسة	Basé sur la moyenne	,560	3	46
		Basé sur la médiane	,451	3	46
		Basé sur la médiane avec ddl ajusté	,451	3	39,227
		Basé sur la moyenne tronquée	,559	3	46
المتوسط الاجمالي لمحوور الاداء الوظيفي		Basé sur la moyenne	5,491	3	46
		Basé sur la médiane	2,049	3	46
		Basé sur la médiane avec ddl ajusté	2,049	3	12,310

الملاحق

Basé sur la moyenne tronquée	3,903	3	46	
------------------------------	-------	---	----	--

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	
العمليات الإدارية	Intergruppes	,649	3	,216	,642	
	Intragruppes	15,509	46	,337		
	Total	16,158	49			
المتوسط الاجمالي لمحوور الاداء الوظيفي	Intergruppes	,914	3	,305	1,530	
	Intragruppes	9,157	46	,199		
	Total	10,070	49			

Sous-ensembles homogènes :

Descriptives

		N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard				
العمليات الإدارية	5 اقل من سنوات	1	3,5625	.	.				
	9 الى 5 من سنوات	4	3,6719	,27183	,13592				
	10 سنوات فأكثر	45	3,7250	,60116	,08962				
	Total	50	3,7175	,57425	,08121				
المتوسط الاجمالي لمحوور الاداء الوظيفي	5 اقل من سنوات	1	3,6875	.	.				
	9 الى 5 من سنوات	4	3,8281	,20650	,10325				
	10 سنوات فأكثر	45	3,9625	,47213	,07038				
	Total	50	3,9463	,45334	,06411				

Test d'homogénéité des variances

		Statistique de Levene	ddl1	ddl2	
العمليات الإدارية	Basé sur la moyenne	,711	1	47	
	Basé sur la médiane	,689	1	47	
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	,689	1	44,981	

الملاحق

	Basé sur la moyenne tronquée	,669	1	47	
المتوسط الاجمالي لمحوور الاداء الوظيفي	Basé sur la moyenne	,068	1	47	
	Basé sur la médiane	,051	1	47	
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	,051	1	44,734	
	Basé sur la moyenne tronquée	,045	1	47	

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	
المتوسط الاجمالي لمحوور اعادة هندسة العمليات الإدارية	Intergruppes	,035	2	,017	,051	
	Intragruppes	16,123	47	,343		
	Total	16,158	49			
المتوسط الاجمالي لمحوور الاداء الوظيفي	Intergruppes	,135	2	,067	,318	
	Intragruppes	9,936	47	,211		
	Total	10,070	49			

الفهرس

الصفحة	الفهرس
III	الإهداء
V	شكر وعرفان
VI	الملخص
VII	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
X	قائمة الملاحق
110	قائمة الرموز والإختصارات
ب	مقدمة
01	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للأداء الوظيفي وإعادة هندسة العمليات الإدارية
02	تمهيد الفصل
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للأداء الوظيفي وإعادة هندسة العمليات الإدارية
03	المطلب الأول: ماهية الأداء الوظيفي
03	الفرع الأول: مفهوم وأهمية الأداء الوظيفي
06	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
09	الفرع الثالث: أبعاد ومؤشرات الأداء الوظيفي
10	الفرع الرابع: طرق تقييم الأداء الوظيفي وأهدافها
13	المطلب الثاني: ماهية إعادة هندسة العمليات الإدارية
13	الفرع الأول: مفهوم وأهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية
15	الفرع الثاني: خصائص وعناصر إعادة هندسة العمليات الإدارية
17	الفرع الثالث: أبعاد زومنهجيات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية
23	الفرع الرابع: دواعي تطبيق ومتطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية
25	الفرع الخامس: العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية و الأداء الوظيفي
27	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للأداء الوظيفي وإعادة هندسة العمليات الإدارية
27	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

الفهرس

34	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
39	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
41	خلاصة الفصل
42	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية الدراسة التطبيقية لدور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي في المديرية العملية لاتصالات الجزائر -ورقلة-
43	تمهيد
44	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
44	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
44	الفرع الأول: منهج الدراسة
45	الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
50	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
50	الفرع الأول: الأدوات والبرامج الإحصائية المستخدمة
51	الفرع الثاني الاستبيان أداة لجمع البيانات
52	الفرع الثالث: صدق وثبات أداة الاستبيان
54	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
54	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
54	الفرع الأول: الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة
59	الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الاستبيان
70	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة النتائج
70	الفرع الأول: ربط النتائج بالفرضيات وتفسيرها
81	الفرع الثاني: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية
83	خلاصة الفصل
84	خاتمة
88	قائمة المراجع
94	الملاحق
109	الفهرس