



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي نور البشير البيض



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان : علوم اقتصادية علوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة مالية

بعنوان:

إعادة هندسة الادارية ودورها في

الاداء التنظيمي

دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر البيض

من إعداد الطلاب:

تحت اشراف الاستاذ:

بوسالم أبوبكر

- حرطاني سيد أحمد

- زياتي صلاح الدين

السنة الجامعية: 2024/2023



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي نور البشير البيض



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان : علوم اقتصادية علوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: ادارة مالية

بعنوان:

إعادة هندسة الادارية ودورها في

الاداء التنظيمي

دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر البيض

من إعداد الطلاب:

تحت اشراف الاستاذ:

بوسالم أبوبكر

- حرطاني سيد أحمد

- زياتي صلاح الدين

شكر وعرفان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم
"من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم
الحمد لله على احسانه والشكر له على توفيقه وامتنانه
ونشهد ان لا إله الا الله وحده لا شريك له وان محمد عبده ورسوله
داعي الي رضوانه صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه وسلم
بعد شكر الله سبحانه وتعالى على توفيقه لنا للإتمام هذا البحث المتواضع
نتقدم بجزيل الشكر الى من شرفنا بإشرافه على مذكرتنا الاستاذ ابوبكر بوسالم كما نتقدم بجزيل الشكر
الى كل من كان يد العون.
"ربي اوزعني ان اشكر نعمتك التي انعمت علي وعلى والي وان اعمل صالحا ترضاه"

الإهداء

الحمد لله ومن يستحق الحمد الا إياه، الصلاة والسلام على خير الأنام سيدنا محمد عليه الصلاة والسلام.

الى الله قبل كل شيء الحمد لله لك كما ينبغي لوجهك وعظيم سلطانك

من قال انا لها "نالها" لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها ان تكون لم يكن الحلم قريبا ولا الطريق كان مخفوا

بالتسهيلات لكني فعلتها ونلتها

ابي يا خير عون كان لي عند المحن الى الجدار الذي استند عليه في تعبي وحزني الى الكتف الذي اضع عليه

اثقالي الى الذي احبه بقدر هذا العالم الى جنة الدنيا والآخرة

الى من تملك جنة تحت القدم

الى ملاكي الطاهر وقوتي بعد الله . داعمي الاولى الابدية الى من دعمتني بلا حدود واعطتني بلا مقابل

اهديك هذا الانجاز الذي لولا تضحياتك لما كان له وجود (امي)

الى من قال فيهم

(سَنَشُدُّ عَصَدَكَ بِأَخِيكَ)

الى من مدة يده دون كلل أو ملل وقت ضعفي (اخوتي ادامكم الله ضلعا ثابتا

الى من امننت بقدراتي وامان ايامي (اخواتي) ادامكم الله

حرطاني سيد احمد

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

(وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)

إلهي لا تطيب الليل إلا بشكرك ولا تطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب
الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك إلى من بلغ الرسالة وادى الأمانة ونصح الأمة إلى نبي الرحمة ونور العالمين

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم أفضل التسليم

إلى كلمة الله بالهيبه على من علمني العطاء بدون انتظار إلى من أحمل اسمه بكل فخر واعتزاز أرجو من الله أن
يمد في عمرك يا سندي وقوتي ستبقى نجما أهندي به إلى الأبد والدي العزيز أطل الله في عمره
إلى ملاكي في الحياة وسر الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي وبلسم جراحي حبيب قلبي أمني
إلى من بهم أرى نور الحياة إخوتي

زياني صلاح الدين

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور إعادة هندسة العمليات الإدارية بالتركيز على الأبعاد (دعم الإدارة العليا، الإستراتيجية، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، تمكين العاملين الإستعداد للتغيير على تحسين الأداء التنظيمي من خلال محاور (رضا الزبون، الأداء العمليتي، الأداء المالي، النمو والتعلم في مؤسسة اتصالات الجزائر، وذلك لمعرفة علاقة بينهم. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي و الاعتماد على الإستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث أجريت الدراسة على عينة قدرت ب 80 فرد من إجمالي عمال مؤسسة اتصالات الجزائر، وتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS 25 المعالجة البيانات.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها مستوى توفر ابعاد كل من إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء التنظيمي مرتفع في مؤسسة محل الدراسة، كما توصلنا على أن هناك علاقة طردية قوية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، يوجد أثر الأبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية بمستويات مختلفة على التوالي بعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال، دعم الإدارة العليا، تمكين العاملين، إستراتيجية، الإستعداد للتغيير. الكلمات المفتاحية: إعادة هندسة عمليات إدارية، أداء التنظيمي، اتصالات الجزائر، دعم إدارة عليا، تكنولوجيا معلومات واتصال.

الكلمات المفتاحية: إعادة هندسة عمليات إدارية، أداء التنظيمي، اتصالات الجزائر، دعم إدارة عليا، تكنولوجيا معلومات واتصال

Abstract:

This study aims to know the impact of administrative process re-engineering focusing on the dimensions (senior management support, strategy, information and communication technology, employee empowerment, readiness for change) on improving organizational performance through the axes (customer satisfaction, operational

performance, financial performance, growth and learning, in Algeria Telecom, in order to know a relationship between them. The descriptive analytical approach and reliance on the questionnaire were used as a tool for data collection, where the study was conducted on sample estimated at 80 individuals from the total workers of Algeria Telecom, and the statistical package program for social sciences SPSS 25 was used to process the data.

The study reached several results, including: the level of availability of both administrative process reengineering and organizational performance is high in the institution under study, and we also found that there is a strong positive relationship between administrative process reengineering and organizational performance in the institution under study, there is an impact of the dimensions of administrative process reengineering at different levels, respectively after information and communication technolog. Senior management support. Empowering employees. The strategy. Prepare for change.

Keywords: Administrative Process Re-engineering. Organizational Performance, Algeria Telecom, Senior Management Support, ICT.

فهرس المحتويات	
شكر وعرفان	
الإهداء	
الملخص	
Abstract	
أ	مقدمة
الفصل الاول: الادبيات ونظريات اعاده الهندسة الإدارية واداء التنظيمي	
6	تمهيد
5	المبحث الاول: إطار نظري لإعادة الهندسة العمليات الإدارية
5	المطلب الاول: نشأة ومفهوم إعادة الهندسة إدارية
8	المطلب الثاني: مكونات ومبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية
11	المطلب الثالث: مراحل وخطوات إعادة هندسة العمليات الادارية
14	المطلب الرابع : أهداف وابعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية
17	المبحث الثاني: الادبيات ونظريات الاداء التنظيمي
17	المطلب الاول: مفهوم الأداء التنظيمي

18	المطلب الثاني: خصائص الأداء
19	المطلب الثالث: معايير وعوامل المؤثرة في الأداء التنظيمي
21	المطلب الرابع: أبعاد الأداء التنظيمي وعلاقته باعادة الهندسة الادارية
24	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
24	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية (المحلية)
30	المطلب الثاني: دراسات سابقة باللغة الانجليزية
31	المطلب الثالث: محل الدراسة من الدراسات السابقة
34	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة ميدانية لاعادة الهندسة الإدارية ودورها في اداء التنظيمي	
36	تمهيد
37	المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر البيض وفروعها
37	المطلب الأول : تعريف ونشأة مؤسسة اتصالات الجزائر البيض
42	المبحث الثاني: الطريقة والأدوات دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأداء التنظيمي
42	المطلب الأول: منهج الدراسة
44	المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
44	المطلب الثالث: ثبات أداة الدراسة

47	المطلب الرابع : الادوات والبرامج الاحصائية المستخدمة في الدراسة
48	المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
48	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
53	المطلب الثاني: عرض وتاكيد من الفرضيات
62	المطلب الثالث :المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول لأبعاد الأداء التنظيمي
76	المطلب الرابع: مناقشة نتائج الدراسة
85	خلاصة الفصل
90	خاتمة
101	قائمة المراجع
91	قائمة الملاحق

فهرس الشكال	
42	الشكل 2. 1: الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر - البيض -
43	الشكل 2. 2: الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية
47	الشكل 2. 3: يوضح نموذج الدراسة
55	الشكل 2. 4: توزيع العينة حسب متغير الجنس
55	الشكل 2. 5: توزيع عينة الدراسة حسب السن
56	الشكل 2. 6: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي
57	الشكل 2. 7: توزيع عينة حسب خبرة في العمل
58	الشكل 2. 8: توزيع أفراد العينة حسب موقع الوظيفة
86	الشكل 2. 9: يوضح تطور رقم الأعمال لإتصالات الجزائر خلال سنوات (2010-2018)
87	الشكل 2. 10: يوضح عدد العمال المستفيدين من التكوين (2015-2023)

فهرس الجداول	
31	الجدول 1.1: يوضح مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
38	الجدول 1:2. بطاقة الفنية مؤسسة اتصالات الجزائر البيض
43	الجدول 2.2. يوضح توزيع عينة الدراسة
44	الجدول 2.3 يوضح درجات الموافقة حسب مقياس ليكارت الثلاثي: <i>Likern Scale</i>
45	الجدول 2.5 معاملات الثبات (طريقة ألفا كرونباخ) حسب أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية
46	الجدول 2.6: ثبات وصدق الأداء التنظيمي
48	الجدول 2:7. توزيع العينة حسب متغير الجنس
49	الجدول 2:8. توزيع عينة الدراسة حسب السن
50	الجدول 2:9. توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي
51	الجدول 2:10. توزيع عينة حسب خبرة في العمل
52	الجدول 2.11: توزيع أفراد العينة حسب موقع الوظيفة
53	الجدول 2.12: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة فيما يخص بعد دعم الإدارة العليا
55	الجدول 2.13: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة فيما يخص بعد الإستراتيجية
57	الجدول 2.14: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة فيما يخص بعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال
58	الجدول 2.15: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة فيما يخص بعد تمكين العاملين

60	الجدول 2. 16: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة فيما يخص بعد الإستعداد للتغيير
61	الجدول 2. 17: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية
62	الجدول 2. 18: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة فيما يخص بعد رضا الزبون
64	الجدول 2. 19: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة فيما يخص بعد الأداء العملياتي
65	الجدول 2. 20: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة فيما يخص بعد الأداء المالي
66	الجدول 2. 21: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة فيما يخص بعد النمو والتعلم
67	الجدول 2. 22: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول أبعاد الأداء التنظيمي
68	الجدول 2. 23: يوضح المصفوفة ارتباط بين ابعاد اعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء التنظيمي
70	الجدول 2. 24: يوضح معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع
71	الجدول 2. 25: يوضح تباين خط الانحدار
72	الجدول 2. 26: يوضح قيم معاملات خط الانحدار
74	الجدول 2. 27: يوضح قيم معاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise
81	الجدول 2. 28: يوضح عدد العمال المستفيدين من التكوين 87

مقدمة

في ظل التحولات السريعة في البيئة التنظيمية والتكنولوجية، تواجه المؤسسات تحديات جديدة تتطلب إعادة التفكير وتحديد العمليات الإدارية. مع زيادة شدة المنافسة وتسارع وتيرة التغيير، تجد المؤسسات أنفسها مضطرة للتكيف مع هذه التحولات بسرعة ومرونة خاصة في عصر الثورة التكنولوجية والتحولات الاقتصادية السريعة حيث يجب على مؤسسة مواجهة شتى تحديات متنوعة متعلقة بالابتكار، وتطوير القدرات، وتحسين الكفاءة، وتعزيز التنافسية.

في هذا السياق، يظهر التحول الشامل في الطرق والمنهجيات كأداة حيوية تسهم بفعالية في تحسين أداء المؤسسات، وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها بشكل أسرع. يتبنى هذا التحول استراتيجيات وأساليب جديدة تساعد الشركات في استثمار مواردها بشكل أفضل، وتحسين كفاءة العمليات، وتحديث الأساليب والتقنيات المستخدمة.

في هذا الاطار، تأتي إعادة الهندسة الإدارية كأداة مهمة لتحسين الأداء وتعزيز النجاح في المؤسسات، إعادة الهندسة الإدارية تعني إعادة تصميم العمليات والهيكل التنظيمية بشكل مبتكر وجذري، بهدف زيادة الكفاءة والفعالية وتحسين الأداء التنظيمي بشكل عام.

الاشكالية :

يعد تحسين الاداء التنظيمي للمؤسسة تحدياً بالغ الأهمية، حيث يتطلب توافر أهداف واضحة ومعروفة للمؤسسة . حيث تركز عملية إعادة الهندسة الادارية على ترجمة هذه الأهداف الرئيسية إلى أهداف فرعية محددة لكل عملية، مما يسهل تحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة بكفاءة وفعالية .لذا، يتناول هذا البحث دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين أداء التنظيمي للمؤسسة، من خلال استعراض كيفية تطبيقها وتأثيرها على العمليات الإدارية والنتائج النهائية، ما دور إعادة هندسة الادارية في تحسين الاداء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر البيض؟ ويتفرع السؤال الرئيسي إلى الاسئلة الفرعية التالية:

■ ما هي إعادة هندسة الادارية وما مستوى توفر ابعاد اعادة الهندسة الادارية في المؤسسة محل الدراسة؟

■ ما مستوى توفر ابعاد الاداء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر البيض؟

■ ما طبيعة العلاقة بين إعادة هندسة الادارية وتحسين اداء التنظيمي مؤسسة اتصالات الجزائر البيض؟

مقدمة

فرضيات الدراسة : من أجل تحقيق أهداف البحث والاجابة على الاشكالية المطروحة أعلاه يمكننا صياغة الفرضيات كتالي:

1. يوجد توافر ممتاز لابعاد اعادة الهندسة الادارية في مؤسسة اتصالات الجزائر البيض.
2. يوجد توافر ممتاز لابعاد الاداء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر البيض.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين ابعاد إعادة هندسة العمليات الادارية في مؤسسة اتصالات الجزائر البيض والاداء التنظيمي.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر.

اهداف الدراسة:

1. تحديد أكثر الابعاد تأثير على اعادة الهندسة الادارية.
2. تعرف على علاقة بين الاداء التنظيمي واعادة الهندسة الادارية.
3. تقديم التوصيات والمقترحات المناسبة في ضوء النتائج والتي ستساهم في تعزيز وتحسين الاداء التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر البيض.

أهمية الدراسة:

تمثلت أهمية البحث كونه تين موضوع مهم يدرس ارتباط بين إعادة هندسة العمليات وأثرها في تحسين الأداء التنظيمي في كلا الجانبين النظري والتطبيقي، وإمكانية الاستفادة من نتائج الدراسة والإقتراحات لتحسين أدائها وتحقيق أهدافها المرجوة.

مقدمة

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في الحدود المكانية والزمانية والموضوعية، وسوف نتكلم عن هذه الحدود في النقاط التالية:

■ **الحدود الموضوعية :** تهتم الدراسة بالمواضيع المرتبطة بإعادة هندسة العمليات الإدارية بالتركيز على الأبعاد التالية (دعم الإدارة العليا، الإستراتيجية، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، تمكين العاملين، الإستعداد للتغيير والأداء التنظيمي بالتركيز على رضا الزبون، الأداء العملي، الأداء المالي، النمو والتعلم في المؤسسة

■ **الحدود المكانية :** تقتصر الدراسة التطبيقية على مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة، باستعمال عدة أساليب التحليل للمعلومات المجمعة خلال هذا العمل

■ **الحدود الزمنية :** فالجانب النظري تمت معالجته، والجانب التطبيقي خلال السياسي الأول 2023

منهج البحث والأدوات المستخدمة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري للبحث، وهو ما يساهم في تشكيل خلفية علمية يمكن أن تفيد في إثراء الجوانب المختلفة للبحث، أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على أسلوب دراسة الميدانية والمنهج الإحصائي باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss 25 أما أداة جمع البيانات التي اعتمدت في دراستنا هذه فتمثلت في استمارة أسئلة موجهة للموظفين المؤسسة اتصالات الجزائر للإجابة عليها.

مرجعية الدراسة:

تم الاعتماد على نوعين من المصادر المجمع المعلومات هي:

الجانب النظري: ويشتمل على كتب المجالات والمذكرات.

الجانب التطبيقي : ويشتمل على الإستبيان الموجه إلى موظفين مؤسسة اتصالات الجزائر.

صعوبات الدراسة:

بشكل عام تمثلت صعوبات البحث فيما يلي:

- في تحديد حجم العينة نظرا لكبر مجتمع الدراسة
- في ضبط وتحديد أبعاد متغيرات الدراسة:
- قلة دراسات السابقة التي تربط بين المتغيرين في نفس القطاع.

هيكل الدراسة :

بغية معالجة الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات قمنا بتقسيم البحث حسب منهجية IMRAD الذي

يبدأ بمقدمة وفصلين وينتهي بخاتمة:

خصصنا الفصل الأول : الأدبيات النظرية لإعادة هندسة العمليات والأداء التنظيمي في دراسة الجانب النظري

الذي يتضمن مبحثين في المبحث الأول عالجنا فيه مجموعة من المفاهيم المتمثلة في الإطار العام لإعادة هندسة العمليات الإدارية وبعدها تطرقنا إلى أبعاد إعادة هندسة العمليات، ثم تطرقنا في المبحث الثاني إلى الدراسات السابقة التي عالجت موضوع البحث ومقارنتها بالدراسة الحالية واستخلاص أوجه التشابه والاختلاف من حيث الهدف والعينة وطريقة المعالجة والاستنتاجات

لنعرض في الفصل الثاني : دراسة ميدانية لإعادة هندسة العمليات ودورها في تحسين الأداء التنظيمي بمؤسسة

اتصالات الجزائر بالبيض، فتطرقنا في المبحث الأول الطريقة والأدوات في دراستنا الميدانية من خلال توضيح الطريقة أما بالنسبة للمبحث الثاني حاولنا فيه عرض ومناقشة نتائج الدراسة المتوصل إليها.

الفصل الاول:

الادبيات ونظريات اعادة الهندسة الإدارية

والاداء التنظيمي

تمهيد

في ظلّ عصرٍ يموج بالتطورات المتسارعة والعولمة المتنامية، بات التحسين المستمر ضرورةً ملحةً للبقاء والاستمرار. تبرز "إعادة هندسة الإدارة" كأداةٍ قويةٍ لتحقيق نقلةٍ نوعيةٍ في أداء المؤسسة، من خلال إجراء تغييراتٍ جذريةٍ في مختلف جوانب العمل لتحسين الأداء وتعظيم الأرباح وزيادة الإنتاجية. تُساعد إعادة الهيكلة على تحديد نقاط القوة وتعزيزها، وتحديد نقاط الضعف ومعالجتها للوصول إلى أعلى مستويات الأداء، ممّا يُشكل فلسفةً تُساعد المؤسسات على التكيف مع التغيرات وتحقيق النجاح في عصرٍ يتسم بالتنافسية.

المبحث الاول: الادبيات ونظريات اعاده الهندسة الإدارية.

المبحث الثاني: الادبيات ونظريات الاداء التنظيمي.

المبحث الثالث:دراسات السابقة .

المبحث الاول: إطار نظري لإعادة الهندسة العمليات الإدارية:

تُعد إعادة هندسة العمليات الإدارية إحدى أهم استراتيجيات التغيير المطبقة حالياً في المنظمات، وذلك نظراً لدورها البارز في تحقيق تحسينات جوهرية في الأداء من خلال إحداث تغيير جذري في أساليب أداء الأعمال.

المطلب الاول: نشأة ومفهوم اعادة الهندسة إدارية:

تُسلط هذه الفقرة الضوء على إعادة هندسة العمليات الإدارية، بدءاً من نشأتها وأهدافها، مروراً بتحديد أبعادها ومكوناتها، وصولاً إلى شرح مراحل تنفيذها.

اولا: نشأة اعادة الهندسة إدارية:

في ظلّ متطلبات القرن الحادي والعشرين المتغيرة بسرعة، تُواجه المنظمات ضرورة الخضوع لتحولات جذرية لمواكبة العصر. يُعدّ استخدام منهجية "إعادة هندسة الادارية"، المعروفة أيضاً باسم "الهندرة" أو "هندسة التغيير" على نطاق واسع، أحد أهمّ الأساليب لإدارة وتنفيذ التعديلات اللازمة في المنظمات. قد يبدو مصطلح "الهندرة" غريباً على البعض، لكنّه ليس مُفاجئاً كونه مصطلحاً حديثاً مُشتقاً من علمي الإدارة والهندسة. يُمثّل هذا المصطلح ترجمة عربية لمصطلح "Business Process Reengineering" الإنجليزي. ظهر مفهوم "الهندرة" لأول مرة في أوائل التسعينيات، تحديداً عام 1992، مع نشر المؤلفين الأمريكيين مايكل هامر وجيمس تشامبي كتابهما الشهير "هندسة المنظمات"¹.

منذ ذلك الحين، أحدثت إعادة هندسة الأعمال ثورة في عالم الإدارة الحديثة بأفكارها الجذرية، مُتحدية المنظمات والشركات لإعادة النظر في جميع أنشطتها وعملياتها واستراتيجياتها بشكل جذري.

1 أحمد عبد المجيد محمد أبو عمنشة، أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غرف 2011، ص 39

ومن الجدير بالذكر أن المؤلفين والباحثين في هذا المجال يقسمون مراحل تطور إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى مرحلتين:2

1- المرحلة الأولى(1993-1991):

تميزت هذه المرحلة بوجود بريق كبير حول مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية مع التركيز على استخدام تكنولوجيا المعلومات.

- ساهمت في نشر مفهوم إعادة هندسة العمليات بشكل كبير جهود كل من مايكل هامر وجيمس تشامبي.

- تم تطبيق إعادة هندسة العمليات في العديد من منظمات الأعمال والخدمات والمدارس.

- ساعد تقييم عمل المؤسسات والجامعات على اكتشاف فرص لتحسين العمليات.

2- المرحلة الثانية (1994-الآن) :

تميزت هذه المرحلة بتحقيق نتائج جيدة من خلال تطبيق BPR .

- ركزت على العمليات الإدارية بدلاً من الوظائف أو المهام الوظيفية.

- ساعدت على تحويل الوظائف من كونها متمركزة حول المهمة إلى عمل متعدد الأبعاد.

وقد اكتشفت الهندرة من خلال تقويم النمط عمل المؤسسات والجامعات التي كان لها الأثر الكبير في عمليات الموازنة بأولئك الذين أخفقوا في تحقيق طريقة جديدة لأداء العمليات .

تعد (الهندرة) مفهوما حديثا نسبيا، كان أحد معطيات الإدارة والحواسيب وتعددت تسمياته تبعاً لتوجهات الكتاب والباحثين في هذا الميدان ومنها (إعادة هندسة الهندسة الإدارية الهندرة) واشتهر هذا المفهوم في منظمات الأعمال

² صبيح كرم الكنان و إخلاص زكي فرج، مدى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية - دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين - مجلة أهل البيت جامعة لا توجد العدد 21، ص (146-147)

ونظم المعلومات لتوضح التحول التنظيمي في تلك المنظمات، تتطلب المندرة التركيز على العمليات الإدارية بدلا من الوظيفة أو المهام الوظيفية وتحدد مهمتها ليس فقط في كيفية اداء الوظائف على التأكد من أن مهامها الإنتاج والوظائف، وعند تنفيذ إعادة هندسة الإدارة (المندرة) في أي عملية، فإن الوظائف تنمو وتتطور من كونها متمركزة حول المهمة لتصبح عملا متعدد الأبعاد .

ثانيا :مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية:

هناك تعريفات متعددة لمفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية، ومن بينها:

يصف مايكل هامر وجيمس شامي (Hammer & Champy) إعادة هندسة العمليات الإدارية على أنها عملية إعادة تفكير أساسية وإعادة تصميم للعمليات بحذر، بهدف تحقيق تحسينات جوهرية في معايير الأداء الحاسمة، مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة؛³

بينما يعرفها راييموند ويوكون (Raymond & Bergeon) على أنها إحداث تغييرات جذرية في هيكلية العمليات التنظيمية، باستخدام التكنولوجيا المعلوماتية بشكل مثلى، لتحقيق تحسينات جوهرية في الجودة والأداء والإنتاجية⁴؛

فيما يعرفها Chan & Bardley على أنها منهجية تحقيق تطور جذري في أداء الشركات في فترة زمنية محددة نسبياً؛
إذاً، يتضح من هذه التعاريف أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تركز على إعادة صياغة العمليات بشكل أساسي، مع التركيز البارز على استخدام التكنولوجيا المعلوماتية. وتهدف إلى إحداث تحسينات جوهرية في الأداء والجودة والتكلفة والخدمة، مع التركيز على الوقت المناسب لتنفيذ هذه العمليات.

³ Michael Hammer& James Champy, "Reengineering the Corporation" A Manifesto for Business Revolution, first published in 2002, by Harper Collins Publishers, Inc, USA, 1995, P42

⁴ وسيم إسماعيل الهايل، "المندرة وإدارة التغيير"، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2018، ص 22-23

بالإضافة إلى ذلك، تشير الدراسات إلى أن هناك فئات معينة من المؤسسات التي تحتاج بشكل خاص إلى إعادة هندسة العمليات، وتشمل:

- المؤسسات التي تعاني من تدهور في موقعها أو أدائها؛
- المؤسسات التي تتجه نحو التدهور؛
- المؤسسات المتميزة التي وصلت إلى مرحلة متقدمة من التفوق والنجاح⁵.

المطلب الثاني: مكونات ومبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية :

اولا: مكونات إعادة هندسة العمليات الإدارية :

تتكون إعادة هندسة من عدة عمليات تقوم بها المؤسسة تذكروها⁶:

أن يكون التغيير أساسي: لا تشمل إعادة الهندسة الطرق والأساليب الإدارية المستخدمة، بل تتجاوزها إلى الأعمال نفسها، وتطرح أسئلة أساسية مثل: لماذا نقوم بهذه الأعمال ؟ ولماذا نتبع هذا الأسلوب في العمل ؟ مثل هذه الأسئلة تضع الفرضيات التي التي تحدد اساليب العمل ، وتدفع العاملين إلى إعادة النظر فيها .

أن يكون التغيير جذري: في إعادة هندسة العمليات الإدارية، الهدف هو استئصال الأساسيات القائمة وإعادة بناء الهيكل بطريقة تتلاءم مع متطلبات وأهداف المنظمة، بدلاً من إجراء تغييرات سطحية تقتصر على تحسين وتطوير الوضع الحالي دون تحقيق نتائج ذات قيمة ومغزى.

⁵ نادية شاكر حسين، تكامل إعادة هندسة العمليات والمداخل المعاصر التخفيض التكاليف في ظل فلسفة إدارة التغيير (غودج مقترح) دراسة تطبيقية في شعبة التكنولوجيا في الشركة العامة للصناعات الكهربائية في الوزيرية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 17، العدد 13 ص 69

⁶ احلام غربال، متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع كوندور. مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، جامعة مسيلة ، المجلد 03 العدد 01، 2019، ص 07.

أن تكون النتائج جوهريّة: تعتبر إعادة الهندسة جهداً مستمراً لتحقيق مستويات متقدمة من التطوير، وهذا يستلزم الانتقال من النهج التقليدي إلى الابتكار الشامل، وتجاوز كافة القيود التنظيمية، واستغلال تكنولوجيا المعلومات بشكل أساسي لتحقيق الأهداف المرجوة، وليس كعنصر إضافي.

أن يكون التغيير في العمليات: تركز إعادة هندسة العمليات الإدارية على تحليل وإعادة بناء العمليات الإدارية، وليس على الهياكل التنظيمية ومهام الإدارات أو المسؤوليات والوظائف، فالعمليات الإدارية نفسها هي محور التركيز والبحث، وليس الأشخاص والإدارات .

ثانيا :عناصر إعادة هندسة العمليات الإدارية:

تتمثل عناصر إعادة هندسة فيما يلي ⁷ :

إعادة تصميم العمليات: يتم التركيز على إعادة هيكلة العملية بشكل يؤدي إلى تحسين أدائها. يتعلق المصطلح "العملية" هنا بسلسلة من الأنشطة التي تهدف إلى معالجة مدخل واحد لتحقيق مخرجات محددة. يتم التركيز خلال هذه العملية على عناصر مهمة تختلف عن باقي المداخل، وهو التركيز على تغييرات وظيفية، وإعادة توزيع الموارد، وتغييرات في الهياكل، وتغييرات سلوكية. تُوجه هذه التغييرات نحو تحسين البرامج وتعزيز كفاءة العملية بشكل عام.

الابتكار والتجديد: تركز المداخل الأخرى على تحسين والتعديل الجزئي على المستوى الكليات أو العلاقات أو إضافة شيء أو حذف آخر، دون التغييرات الكبيرة، أما منهج إعادة هندسة الإدارية فيتضمن ترك الوضع الحالي تماما، إتباع أسلوب جديد مبتكر يتوقع منه إن طفرة واسعة وشاملة

تقديم منتجات جديدة : يعتمد التغيير المعتمد على استراتيجية إعادة الهندسة على استخدام آليات جديدة، تطوير أساليب إنتاج جديدة، تقديم تشكيلة منتجات متكرة، وبالتالي تقديم خدمات متعددة للزبون، ويعدو تقديم المنتجات الجديدة أمر ضروري للمنظمات الصناعية و الحديثة وذلك لسببين الأول أن التقاسيم التكنولوجي مستمر

7 صبيح كرم الكنان و إخلاص زكي فرج، مدى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية - دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين - مجلة أهل البيت جامعة لا توجد العدد 21، ص (146-147)

وسريع وأن المنظمات المنافسة تسعى للحصول على الميزة التنافسية من خلال تقديم منتجات جديدة، أما السبب الثاني يرجع إلى ان كل المنظمة نتج منتحالها. ولكن تستحق أرباح ثم تبدأ في الخفاض وعليه ساحة المنظمات إلى تقديم متحالفًا من أجل تعظيم الأرباح.

ثالثا: مبادئ إعادة هندسة العمليات الادارية:

- إن تحقيق إعادة الهندسة يتطلب مجموعة من المبادئ يمكن تلخيصها فيما يلي⁸:
- توحيد عملية جمع ومعالجة المعلومات في أيدي مجموعة من الأفراد، حيث يمكن أن يؤدي ذلك إلى تقليل حجم العمالة وتقليل خطأ؛
- يتم اتخاذ معظم القرارات المتعلقة بتنفيذ العملية من قبل الموظفين، مما يجعل الإشراف جزءًا من تنفيذ العملية، وبالتالي تقليل طبقات الإدارة؛
- الحصول على المعلومات مرة واحدة من المصدر الأصلي للتأكد من سلامتها وتقليل التكاليف؛
- ربط الأنشطة المتشابهة بدلاً من الجمع بين مخرجاتها؛
- نقل تنفيذ العملية إلى مستخدم مخرجاتها عن طريق تعيين التنفيذ للأفراد الذين يفهمون النتائج بشكل أفضل
- يصبح التنظيم وظيفة واحدة يمكن أن يؤديها فرد أو فريق عمل.

8 غازي عبد العزيز وأياد شاکر سلطان وعثمان عبد القادر هم امين، خفض التكاليف باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات دراسة تطبيقية في جامعة السلیمانیة، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 4، العدد 9، 2012، ص 350

المطلب الثالث: مراحل وخطوات إعادة هندسة العمليات الإدارية :

اولا:مراحل إعادة هندسة العمليات الادارية:

تتمثل في ⁹: تمر إعادة هندسة العمليات بعدة مراحل هي:

1-مرحلة التصور: وتتضمن الخطوات التالية :

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

2-مرحلة التشخيص: وتشمل الخطوات الآتية:

- التحليل ووصف العمليات الحالية والتعرف على أسبابها ودوافعها؛
- التحليل الكمي؛
- تحليل العلاقات السببية؛
- التعرف على احدث الوسائل التقنية والنماذج الناجمة؛
- وضع قائمة بأوليات العمليات المرسحة لإعادة الهندسة؛

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

- تحديد متطلبات المشروع؛

- تحديد فريق إعادة الهندسة؛

- وضع وتحديد أهداف الأداء ومعايير القياس؛

3- مرحلة إعادة التصميم: وتتكون من الخطوات أدناه:

- دراسة البدائل المتاحة للتصميم وتصور العملية الجديدة؛

- إعادة هيكلة الجانب البشري القوى العاملة).

4- مرحلة التطبيق:

وتشمل:

- خطة التحول؛

- التطبيق.

ثانيا خطوات اعاده الهندسة الادارية :

وتتكون عملية إعادة الهندسة من عدة خطوات¹⁰ :

الخطوة الأولى : لا بد من إدارة العمل للأمام بأداء العمل الحالي وجمع المعلومات عنه من الموضوعات الفنية

الإجراءات والخطوات وهي جزء من الإجراءات والنماذج الخاصة للبيانات، والأدوات وهي تشمل جميع الأجهزة الآلية المكتنية، والنظم المعلوماتية ومسألة قياس الوقت مهمة في تلك العمليات السابقة.

¹⁰ مجروبي شهرزاد دور إعادة هندسة فيدعم قرارات خفض التكلفة بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة على شركة الجنوب الغربي للبناء وحدة

البناء البيض رسالة دكتوراه في إدارة أعمال غير ،جامعة جيلالي ليايس سيدي بلعباس، 2018، ص54-55

الخطوة الثانية : المواضيع التنظيمية وتفصيلها كهيكل تنظيمي من إدارات وأقسام ومستوى كل إدارة قسم العمليات ورسمها وتدوينها واعتمادها من قبل مدراء الأقسام على صحتها.

الخطوة الثالثة: يؤخذ بعد ذلك آراء بعض الإداريين المستفيدين من هذه العملية والتعرف على نقاط الضعف المؤثرة على الأداء الإداري والإجراءات الحالية وتدوين جميع النقاط السلبية.

الخطوة الرابعة: يتم فيها تحديد البدائل ووضع تصميم لكل بديل ومن الأفضل أن يكون هنالك عدة بدائل وذلك لإعطاء عملية القياس بين البدائل الأفضلية قائمة بين البدائل.

الخطوة الخامسة : اختبار البديل ولا بد من توفر نقاط مهمة في كل بديل وأن البديل لا يخالف الهدف للإدارة ولا يكون خيالاً ولا يكون له تأثير على إحدى العمليات الإدارية مثل رفع التكلفة أو إطالة المدة الزمنية عند العمل بالبديل، إدخال التقنية الحديثة في العملية الإدارية قدر الإمكان من أجل إرضاء العميل.

الخطوة السادسة : بعد عملية الاختيار للبديل تقوم الإدارة المعنية بتوثيق العمل وتدريب فريق العمل للبدء بعملية إعادة هندسة للعمليات والأساليب المتخذة للإجراءات، وتعديل الإداري من حيث المواقع والقوى البشرية، وتحديث وتقليص ودمج النماذج المستخدمة لسير العمليات الإدارية، ووضع نظام متكامل للأنظمة الآلية والبرامج الحاسوبية المتكاملة.

الخطوة السابعة : عملية التطبيق الفعلي وتحديد مدة زمنية لتفعيل البديل وتكليف فريق عمل خاص لمراقبة التطبيق وتحديد المشكلات والعوائق سواء كانت إدارية أو مالية التي تحدث بسبب التطبيق لعملية إعادة الهندسة، وعليه فإننا نستطيع تلخيص ما تم عرضه إلى أن على المؤسسات الحكومية أو الخاصة أن تعمل على مراجعة وتقييم الإجراءات الإدارية العمود الفقري بصفة دورية مستمرة من أجل تحقيق رسالتها وأهدافها العامة بكل فعالية وكفاءة.

المطلب الرابع : أهداف وابعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية:

اولا: أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية:

يمكن تحديد أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية في النقاط التالية¹¹:

1. تحقيق تغيير جذري: في الأداء من خلال تغيير أسلوب وأدوات العمل التخلص من العمل الروتيني وأسلوب العمل الغير مرن، وتمكين العاملين من أداء الأعمال الصحيحة والمفيدة باستخدام قاعدة التفكير الإبداعية.
2. السرعة: تمكن المؤسسة من القيام بالأعمال بسرعة فائقة من خلال توفير المعلومات المطلوبة لإتخاذ القرارات وتسهيل الحصول عليها.
3. الجودة: تحسين جودة المنتجات التي تقدمها المؤسسة لتناسب مع احتياجات ورغبات العملاء.
4. التفوق على المنافسين: تحقيق ميزة التنافسية من خلال زيادة قيمة المنتج وتحسين استغلال الموارد وترشيد العمليات.
5. تخفيض التكاليف: هو من الأمور الهامة للمنظمات الأعمال والتي يمكن أن تكون عاملا أساسيا في نجاحها أو فشلها، ويمكن أن يتم تخفيض التكاليف عن طريق التخلص من التنظيمات المعيقة للعمل الدورات المتابعة التي تتطلب وقتا طويلا، المصاريف الإدارية الإضافية، والعمليات الغير ضرورية.
6. استمرارية التحسين: عملية التحسين هي عملية مستمرة، ونتيجة لذلك فإن إعادة التصميم الجذري في مراحل العمل لا تعني مطلقا أن تكف عن التحسين، فعن طريق الجمع بين الجودة والتحسينات المستمرة يمكن للسلطة الاستحواذ على موقع تنافسي متميزة.

¹¹ اشيراز حايف سي حايف "إعادة هندسة العمليات الإدارية"، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن - عمان، 2018، ص

ثانيا: ابعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية:

من اجل تنفيذ إعادة هندسة العمليات يجب توفر عدة متطلبات أساسية ويمكن تسميتها بالعناصر الحاسمة للنجاح وأيضا العوامل المؤثرة في تطبيق إعادة هندسة العمليات وهي ما يلي¹²:

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

- ويؤكد المعاينة 2010 على مسؤولية الإدارة العليا في وضع الرؤية المناسبة لبرامج الهندرة، مع أهمية نشر الرؤية ومرونتها ووضع الأهداف الملائمة والمطلوبة لبرامج الهندرة.

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

تمكين العاملين: لا يمكن بأي حال من الأحوال تجاهل أهمية التمكين وإدارة الموارد البشرية في نجاح تطبيق إعادة الهندسة. فقد أظهرت العديد من الدراسات أهمية العنصر الإنساني كعنصر أساسي وحاسم النجاح تنفيذ إعادة الهندسة zairi and sinclar 1995 وفقا لفلسفة إعادة الهندسة يتم تحويل العاملين في المستويات الإدارية الدنيا لاتخاذ قرارات ذات العلاقة بعملهم، وهذا بطبيعة الأمر يعنى التخلي عن النمط البيروقراطي السائد الهدف من تمكين العاملين رفع مستوى الرضا الوظيفي وتطوير العاملين ليصبحوا ذو مهارات متعددة skilled-multi ". لذلك لأي

12 مفلح راتب الحميدي، صبحي سلامة، مصطفى كافي، إعادة هندسة العمليات، الطبعة الأولى، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 159.

شركة أو مؤسسه تريد تطبيق نظام الهندسة الإدارية عليها الاهتمام بالعاملين وتمكينهم من الاشتراك بالقرارات و للوصول للرضا الوظيفي وتحقيق الأهداف¹³.

تكنولوجيا المعلومات: يترتب عن إعادة تصميم العمليات وإجراءات العمل وتغيير هيكله المورد البشري ضرورة تغيير تكنولوجيا المعلومات المستخدمة فلا يمكن إحداث تغيير في مجال دون أن تتأثر الحالات الأخرى، حيث تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا كبيرا في إنجاح إعادة هندسة العمليات وهو دور مزدوج والمتمثل في¹⁴:

دور الممكن: تلعب تكنولوجيا المعلومات دور الممكن الذي يزود المنظمة بالبنية التحتية الأساسية التي تربط أجزاءها ببعضها البعض، وتدعم التكامل التنظيمي والوظائف المتقاطعة، غير أنها ليست الممكن الوحيد، لذلك ينبغي أن ينظر إليها مع امکانات الأخرى كالموارد البشرية والهيكل التنظيمي، واعتبارها الوسيلة التي تغلب التغيير العمليات.

دور المنفذ: تساعد تكنولوجيا المعلومات على إخبار العمليات بطريقة أسهل من خلال مدحتها، لتحديد العمليات التي سيتم إعادة تصميمها يتطلب تحليل المعلومات حول الأداء هيكل العمليات التقييم يمكن تحقيق ذلك من خلال الاستفادة من استخدامات تكنولوجيا المعلومات.

الاستعداد للتغيير: بعد من أبرز التحديات الأساسية التي تواجهها المنظمات عند تطبيق الهندرة، فالاستعداد لتقبل وتبني التغيير هو العنصر المهم النجاح تطبيقها، ويتضمن الاستعداد للتغيير الرغبة في عدم البقاء على الوضع الحالي وإدخال تغييرات في القيم والممارسات والبناء التنظيمي¹⁵.

13 سينا جارا الله احمد إعادة هندسة العمليات الادارية (الهندرة) ودورها في تحسين اداء شركات التأمين، مجلة الجامعة العراقية، العدد 37، 2017، ص 472

14 شيراز حايف سي حايف، قائله اليمين ومقيدة يحاوي، دور إعادة هندسة العمليات في اكتساب الأساليب التنافسية دراسة حالة مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة، المجلة العالمية للإقتصاد والأعمال، الأردن، العدد 1 فبراير 2019، ص 136.

15 سينا جارا الله احمد إعادة هندسة العمليات الادارية (الهندرة) ودورها في تحسين اداء شركات التأمين، مجلة الجامعة العراقية، العدد 37، 2017، ص 473

المبحث الثاني: الادبيات ونظريات الاداء التنظيمي:

المطلب الاول: مفهوم الأداء التنظيمي:

سيتم في هذا القسم تسليط الضوء على مفهوم الأداء التنظيمي وجوانبه المختلفة. أولاً: مفهوم الأداء التنظيمي هناك العديد من التعريفات التي قُدمت لمفهوم الأداء التنظيمي، ومنها¹⁶:

طريقة استعمال المنظمة لمواردها المالية والبشرية وكيفية توظيف هذه الموارد بما يخدم تحقيق أهدافها المنشودة.

يُلاحظ أن التركيز هنا على الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة لبلوغ الغايات المحددة؛

يُعرف الأداء التنظيمي بأنه النتائج التي تُحقق من خلال التفاعل الكلي للأنشطة التنظيمية مع مواردها، والتي تظهر في قدرة المنظمة على جذب أفراد مؤهلين والمحافظة على نتائج إيجابية؛

يُلاحظ أن هذا التعريف يُركز على العنصر البشري كهدف رئيسي لتحقيق النتائج المطلوبة.

وكذلك يُعرف الأداء التنظيمي، حسب أبو بكر، بأنه مقياس لتقييم الأداء الذي تحققه المنظمة خلال فترة زمنية محددة، وهو مؤشر لفعالية وكفاءة المنظمات¹⁷.

يُلاحظ أن هذا التعريف يُشدد على الكفاءة والفعالية كمعايير للأداء الجيد للمنظمة.

¹⁶ لكرمة براهيمى، اثر رأس المال البشري على الأداء التنظيمي في المؤسسات الإستشفائية الخاصة - الشلف - ، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي جامعة المسيلة، المجلد 03، العدد 02، سنة 2019 م، ص05

¹⁷ Aysar Mohammed Khashman, "The Effect of Business Process Re-Engineering on Organizational Performance : The Mediating Role of Information and Communications Technology", Depatment of Managmenet The World Islamic Science and Education University (WISE), jordan, Intemational Journal of Business and Management, Vol 14, No 9, 2019, P04.

استنادًا إلى ما تم ذكره، يُعتبر الأداء التنظيمي عملية توظيف الأفراد والموارد المتنوعة للمؤسسة بطريقة تضمن الوصول إلى الأهداف المنشودة بأعلى درجات الكفاءة والفاعلية.

المطلب الثاني: خصائص الأداء:

- يتسم الأداء التنظيمي بعدة سمات تُسهم في تعزيز مكانة المؤسسة إذا ما تم تحقيقها، ومن هذه السمات 18:
- أ. الالتزام بالاستمرارية والثبات في العمل من خلال الاعتماد على الخبرات والمعارف التي تراكمت لدى المؤسسة عبر الزمن، مما يُمكنها من مواجهة التحديات دون التأثير بالتغيرات الطارئة أو غياب القيادات؛
 - ب. التعاون الجماعي والمشاركة الفعّالة في صنع القرارات، والتي تنبثق من التجارب والمعرفة المشتركة للفريق، بما يُعزز من قدرة المؤسسة على الإدارة الناجحة دون الاعتماد المفرط على القيادة الفردية؛
 - ت. تبني السياسات والأنظمة والقوانين التي تضمن الاستقرار والاستمرارية الإدارية والتشغيلية للمؤسسة، مما يُساعد على تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية؛
 - ث. مشاركة فاعلة من كافة أعضاء المؤسسة لتحقيق الأهداف، وذلك بتوجيه جهودهم نحو تطوير المؤسسة وتحديد مسؤوليات واضحة لكل فرد؛
 - ج. الأداء التنظيمي يميز المؤسسة في تقديم خدماتها بإتباع أحدث الأساليب والنظريات الإدارية؛
 - ح. يتطلب الأداء التنظيمي أيضًا جذب الكفاءات عبر سياسات استقطاب مدروسة، مع التركيز على تطوير وتأهيل العنصر البشري بشكل دائم ويُعد الحفاظ على استمرارية وتقدم المؤسسة؛
 - خ. الحفاظ على استمرارية وتقدم المؤسسة الحفاظ على استمرارية وتقدم المؤسسة، من خلال تعزيز الولاء والانتماء لدى العاملين، جزئًا لا يتجزأ من الأداء التنظيمي؛

- د. يضمن العمل المؤسسي تنمية قيادات مستقبلية ويفتح المجال للمتميزين للتقدم في المناصب العليا؛
- ذ. وأخيراً، يُفضل العمل المؤسسي الجماعي على العمل الفردي، حيث يُساهم العمل الجماعي في تحسين الأداء بشكل مستمر ويمنع تأثير النقص في أداء الأفراد على العمل الكلي.

المطلب الثالث: معايير وعوامل المؤثرة في الأداء التنظيمي:

تُعد معايير الأداء مجموعة من المقاييس والمؤشرات التي تصف النتائج المتوقعة للموظف المكلف بمهمة محددة، وتُتلخص العناصر الرئيسية لمعايير الأداء على النحو التالي¹⁹:

الكمية: تعبر عن مقدار العمل المطلوب الذي يجب أن يتماشى مع القدرات والموارد المتاحة للأفراد بالنظر إلى التكنولوجيا المتاحة. من المستحسن تحديد حجم العمل والكمية المنجزة كحافز للوصول إلى مستوى مقبول من التطور في الأداء الذي يتوافق مع الخبرة والتدريب والدعم المقدم للفرد في إطار التكنولوجيا المتوفرة.

الزمن: يُعتبر الزمن من العوامل الحيوية في تقييم الأداء الوظيفي، حيث يُمثل تقديراً للمدة اللازمة لإتمام المهام الموكلة. يُفضل تحديد فترة زمنية معينة للإنجاز، ويجب الأخذ بعين الاعتبار الاتفاق على جدول زمني ملائم لإنهاء العمل، مع الانتباه إلى:

الحجم الكلي للعمل الواجب إنجازه؛

العدد الإجمالي للموظفين المشاركين في إتمام العمل ذاته.

الإجراءات: تُعرف بأنها المسارات الموضوعية لتنظيم العمل وتحقيق النتائج المرجوة، أو بتعبير آخر، هي خطة متوقعة للخطوات والتدابير اللازمة للقيام بالمهام الوظيفية. من الضروري التوصل إلى تفاهم حول الطرق والمنهجيات المقبولة والمعتمدة للوصول إلى الأهداف. على الرغم من أن الإجراءات والخطوات المطلوبة لإتمام العمل متوقعة ومسجلة

¹⁹ ياسر عبد الوهاب، "استخدام منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء دراسة حالة اتحاد الصناعات المصرية"، المجلة العربية للإدارة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مجموعة 38، العدد 01، مصر، 2018

في وثائق المؤسسة وفقًا للوائح والقوانين وأنظمة المعلومات، إلا أن الاتفاق بين الإدارة والموظفين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل يُعد أمرًا مفضلًا. هذا يشمل كل ما يتعلق بإجراء المعاملات أو تسليمها، لضمان وضوح العملية لجميع الأطراف ولتجنب تأثر الأداء بغياب أي من الموظفين.

ثانيا: العوامل المؤثرة الأداء التنظيمي :

العوامل المتعددة المؤثرة على الأداء التنظيمي تشمل²⁰:

غياب الأهداف المحددة: الكيان الذي يفتقر إلى خطط عمل مفصلة وأهداف واضحة، بالإضافة إلى عدم تحديد معدلات الإنتاج المطلوبة، سيجد صعوبة في تقييم الإنجازات أو محاسبة الموظفين على أدائهم نظرًا لغياب معايير محددة مسبقًا. وبدون معايير أو مؤشرات لقياس الإنتاجية والأداء المتميز، لا يمكن التمييز بين الموظف ذي الأداء العالي وآخر ذي الأداء المتدني؛

عدم المشاركة في الإدارة: إذا لم يتم إشراك الموظفين في مختلف المستويات الإدارية في عمليات التخطيط واتخاذ القرار، فإن ذلك يخلق فجوة بين القيادات الإدارية والعاملين في الرتب الأدنى. هذا الانفصال يؤدي إلى نقص في الإحساس بالمسؤولية والتعاون الجماعي اللازم لتحقيق أهداف المؤسسة، مما ينعكس سلبًا على مستوى أداء الموظفين الذين قد يشعرون بأنهم لم يكونوا جزءًا من وضع الأهداف أو تطوير حلول للتحديات التي يواجهونها، وبالتالي قد يشعرون بالتهميش داخل المؤسسة؛

اختلاف مستويات الأداء: من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية، إذا لم يكن هناك ارتباط مباشر بين الأداء المتميز والتقدم الوظيفي والمكافآت، فإن الحوافز تفقد تأثيرها، يستلزم الأمر وجود نظام تقييم دقيق يميز بين الموظف المتفاني ذو الأداء العالي، والموظف الجاد ذو الأداء المعتدل، والموظف الذي يعاني من نقص في الإنتاجية؛

²⁰ أ أحمد بخوش، "إنعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي"، مجله العلوم الانسانيه والاجتماعيه، بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد

مشكلات الرضا الوظيفي: يُعد الرضا الوظيفي من الركائز الرئيسية التي تؤثر على أداء الموظفين. فالشعور بعدم الرضا أو تدنيه ينجم عنه أداء غير مرضٍ وإنتاجية منخفضة. يتأثر الرضا الوظيفي بمجموعة واسعة من العوامل سواء كانت تنظيمية أو شخصية تخص الموظف، مثل الجوانب الاجتماعية كالسن، المستوى التعليمي، الجنس، والعادات والتقاليد، بالإضافة إلى الجوانب التنظيمية كالمهام والمسؤوليات، ونظام الترقيات والمكافآت داخل المؤسسة؛

التسبب الإداري: يشير التسبب الإداري داخل المؤسسة إلى استنزاف ساعات العمل في نشاطات غير فعّالة، والتي قد تؤثر سلبيًا على إنتاجية باقي الموظفين. وغالبًا ما يكون التسبب الإداري نتيجة لأساليب القيادة أو الإشراف القائمة، أو بسبب العقلية السائدة ضمن الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

المطلب الرابع: أبعاد الأداء التنظيمي وعلاقته باعادة الهندسة الادارية :

تركز العديد من الدراسات على استعمال بطاقة الأداء المتوازن كألية لتقصي وتقييم الأداء التنظيمي، باعتبارها من الأدوات المعاصرة المعتمدة في هذا المجال. تضاف إلى ذلك أدوات تقييم أخرى، وذلك لأن الأبعاد الخمسة لبطاقة الأداء المتوازن تجسد بشكل شامل مختلف جوانب الأداء التنظيمي، وهو ما سيتم استعراضه لاحقًا.

مفهوم بطاقة الأداء المتوازن: يُعرف نظام بطاقة الأداء المتوازن بأنه النظام الرائد الذي يسعى لتطوير آلية تقييم الأداء، مع التركيز على تحويل الاستراتيجيات التنظيمية إلى مجموعة من الأهداف المحددة والمؤشرات الدقيقة، وكذلك تحديد المعايير المنشودة والمبادرات الداعمة للتحسين المستمر.²¹

وعليه تتمثل أبعاد الأداء التنظيمي كما يلي:²²

²¹ شوشان سهام، أثر " تسيير الكفاءات البشرية على الأداء المؤسسي " دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة باتنة، رسالة دكتوراه في علوم التسيير ، جامعة باتنة 2018، ص 130

²² شيراز حاييف سي حاييف وأحلام خان، دليلة بركان، "إعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل إداري لتحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة الإقتصادية الجزائرية دراسة حالة شركة سونلغاز بولاية بسكرة، مجلة الإقتصاد الدولي والعولمة، جامعة محمد خيضر، المجلد (02)، العدد (01)، بسكرة 2019، ص10

الأداء العملياني: لا تكفي المؤشرات المالية وحدها لتقييم الأداء التنظيمي، بل من الضروري الاعتماد على معايير التشغيل التي تولي اهتمامًا للإجراءات والفعاليات الداخلية. وتتضمن هذه المعايير الأساليب المتبعة في الإنتاج وتكلفته، وتقييم فعالية العمليات الداخلية التي تؤثر مباشرةً على مستوى رضا العملاء من خلال قدرتها على إنتاج سلع ذات جودة عالية وتعزيز الإنتاجية. كما تشمل تقييم الكفاءات وتحديد العناصر التي تسهم في تحقيق الأهداف وتصحيح الانحرافات بهدف إضافة قيمة للعملاء.

رضا الزبون: يركز هذا الجانب على الاستراتيجيات المتنوعة التي تنتهجها المؤسسة لإضافة قيمة للعملاء. من الأهمية أن تحرص المؤسسة على بناء علاقة مستمرة مع عملائها لتكون على وعي بالتغيرات المستمرة في تفضيلاتهم ومتطلباتهم وأمنياتهم. هذا يمكن المؤسسة من تقديم منتجات عالية الجودة والقيمة تلي تطلعات العملاء، مما يؤدي إلى رضاهم وبالتالي كسب وفائهم. وتلعب درجة الرضا دورًا حاسمًا في جذب عملاء جدد والحفاظ على العملاء الحاليين، مما يساهم في تعزيز الحصة السوقية للمؤسسة.

1. **الأداء المالي:** يُعد البعد المالي محورًا أساسيًا بالنسبة لمعظم الباحثين، وعلى الرغم من التأكيد على دعم المعايير غير المالية، إلا أن الجانب المالي يظل الهدف الرئيسي للمؤسسات. تُعتبر المقاييس المالية مؤشرات رئيسية لتقييم الأداء من منظور المستثمرين، حيث يُنظر إلى هذا المنظور على أنه النتيجة النهائية لعمليات المؤسسة التي تهدف إلى إرضاء المساهمين وتلبية توقعاتهم من خلال تعزيز قيمة الاستثمارات وزيادة الأرباح. كما يُستخدم هذا المنظور لتحقيق الأهداف المالية أو لمقارنة مستوى الأرباح التي تحققها المؤسسة بالمقارنة مع منافسيها.

2. **النمو والتعلم:** يُظهر هذا الجانب قدرة المؤسسة على التكيف والنمو على المدى الطويل. في ظل التغيرات المستمرة بالبيئة التجارية، يعتمد استمرار وجود المؤسسة على قدرتها على الابتكار والتحسين المتواصل، وذلك من خلال توظيف موارد بشرية مبدعة وقادرة على الابتكار بشكل دائم. يتضمن هذا البعد تطوير القدرات اللازمة للمؤسسة لتنفيذ عمليات داخلية فعّالة تساهم في خلق قيمة مضافة للعملاء والمساهمين، وهي من بين المعايير المعتمدة للقياس في هذا المجال.

دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأداء التنظيمي:

- تسهم إعادة تصميم العمليات الإدارية في توجيه وتركيز المنظمة نحو تعزيز أدائها التنظيمي. يعتمد صانعو القرار على إعادة هندسة العمليات وتحسين الأداء التنظيمي كأداتين أساسيتين لزيادة كفاءة العمل وتحقيق الأهداف الموضوعية، حيث يتم التعامل مع كل منهما بشكل مستقل، لكنهما مترابطان ويؤثران في بعضهما بشكل متبادل؛
- تركز إعادة هندسة العمليات الإدارية على تحديث وتحسين العمليات القائمة لجعلها أكثر فاعلية وكفاءة، مما يساهم في تعزيز الأداء التنظيمي عبر زيادة الإنتاجية وخفض التكاليف والأخطاء، ورفع مستوى جودة المنتجات والخدمات، وتوجيه جهود المنظمة نحو تحسين أدائها، مما يؤدي إلى تحسين جوهرية في الأداء التنظيمي؛
- من ناحية أخرى، يشمل تحسين الأداء التنظيمي تطوير جميع جوانب العمل داخل المؤسسة، بما في ذلك العمليات، وأداء الأفراد، والمواقف الإدارية، والثقافة التنظيمية. وبالتالي، يؤدي التحسين في الأداء التنظيمي إلى تطوير العمليات والإنتاجية والجودة، مما يعود بالفائدة على إعادة هندسة العمليات الإدارية.²³

²³ Aysar Mohammed Khashman, "The Effect of Business Process Re-Engineering on Organizational Performance : The Mediating Role of Information and Communications Technology", Depatment of Managmenet The World Islamic Science and Education University (WISE), jordan, Intemational Journal of Business and Management, Vol 14, No 9, 2019, P04

المبحث الثالث الدراسات السابقة :

إثر استعراضنا للأبعاد المفاهيمية والمتغيرات ذات الصلة بالدراسة، والتي شملت تقديم تعريفات ومصطلحات مرتبطة بإعادة هندسة العمليات والأداء التنظيمي، نتقل الآن لاستعراض مجموعة من الدراسات البارزة التي تناولت هذه الثيمات، ومن بينها الدراسات الآتية:

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية (المحلية):

في إطار هذا القسم، نسعى لاستعراض أبرز الأبحاث والمؤلفات باللغة العربية التي ألفت الضوء على جوانب متعددة من الموضوع المطروح:

الدراسة الأولى:

شيراز حاييف سي حاييف أحلام خان دليلة بركان 2019 "إعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل إداري حديث التحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية" دراسة حالة شركة سونلغاز بولاية بسكرة - مجلة الإقتصاد الدولي والعملة مجلد (02) العدد (01).

تناولت الدراسة إعادة هندسة العمليات الإدارية وفق المحاور الآتية (البعد الإجرائي، البعد البشري، البعد التكنولوجي) وبدورها تؤثر على الأداء التنظيمي بأبعاده متمثلة في (الأداء المالي، الأداء العملياني رضا الزبون النمو والتعلم) وفق الإشكالية الآتية : ما دور إعادة هندسة العمليات الإدارية كأسلوب إداري حديث في تحسين الأداء التنظيمي لشركة سونلغاز بسكرة؟ حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التجريبي والإستبانة لجمع البيانات ووجهت جميع إشارات شركة الذي بلغ عددهم 37 إطار ومعالجتها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

وتوصلت الدراسة إلى نتائج الآتية:

- وجود دور إعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء التنظيمي الشركة؛

- هناك علاقة ارتباط عابية وأثر ذو دلالة إحصائية لكل عد من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء التنظيمي؛

نلاحظ ان دراسة كانت في نفس الموضوع إلا أنها اتبعت أبعاد أخرى مختلفة عن الدراسة الحالية.

الدراسة الثانية:

توفل عبد الرضا علوان، هناء حسن كاظم، 2019 "إعادة هندسة العمليات الإدارية وأثرها في تحقيق التميز التنافسي" دراسة تطبيقية الآراء المدراء في عينة من فنادق الدرجة الممتازة والأولى لمدينة بغداد، الجامعات السورية كلية العلوم السياحية، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة 42 - العدد 118.

هدفت الدراسة إعادة هندسة العمليات الإدارية بأبعادها المتمثلة في (القيادة القدرة على التحليل، إعادة التصميم الإتصال التنظيمي التحسين المستمر، الميزة التنافسية) وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي بأبعاده متمثلة في (الرؤية الإستراتيجية تكنولوجيا المعلومات الإبداع الجودة، التحفيز) من خلال الإشكالية التالية : ما مدى إدراك مدراء الفنادق المحولة المفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية ومقومات تطبيقها؟

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والمنهج التاريخي حيث تم إختبار الفرضيات بمجموعة من الأدوات الإحصائية اللامعلمية، واستعملت الإستبانة الجمع البيانات والمعلومات من المجتمع الكلي بالمدراء العاملين في فنادق الدرجة الممتازة والأولى و من هم بدرجتهم من أصحاب القرار في بغداد والبالغ عددهم (133) شخصا في جميع الفنادق توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن إعادة هندسة العمليات تعد تقنية مناسبة تعمل على تحقيق التكامل بين الوظائف المختلفة للمنظمة من خلال إعادة التصميم الجذري لتلك الوظائف الأمر الذي يمكن المنظمة من التكيف مع التغييرات المتسارعة في البيئة الخارجية بشكل عام يعمل على تحقيق عوامل النجاح الأساسية لأي منظمة والتي تتمثل في تحقيق رغبات الضيوف والاستجابة السريعة المتطلباتهم والمرونة العالية في العمليات.

- ان السعي لتحقيق التميز المؤسسي ليس غاية الوحيدة التي ترغب المنظمة في تحقيقها بل بعد بداية طريق من أجل العمل المستمر لتحقيق النتائج تنافسية في كل مرة والتجميع المستويات المنظمة.
- وجود اهتمام وحرص حقيقي من قبل إدارات الفنادق المبحوثة في تحقيق أبعاد التميز المؤسسي وينسب حيدة أن إجابات مجتمع الدراسة عن جميع فقرات الدراسة كانت تتفق معها، وهذا يعطى مؤشرا على أن إدارة الفنادق المبحوثة تسعى جاهدة التقوية سمعتها من خلال تلبية حاجات الأفراد العاملين وحاجات ورغبات الضيوف، وتطوير العلاقات والتعامل بلباقة وإدامة الثقة بينها وصولا منها لتحقيق التفوق المؤسسي.

تلاحظ أن الدراسة ارتكزت على مجموعة من أبعاد تختلف مع باقي دراسات سابقة أخرى وقد يكون سبب في ذلك طبيعة قطاع وبيئة داخلية للمؤسسة.

الدراسة الثالثة:

بياض مصطفى 2018 "ممارسات إعادة هندسة العمليات الإدارية ودورها في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" دراسة حالة مؤسسة سونلغاز فرع التوزيع تندوف المركز الجامعي على كافي ، تندوف الجزائر ، مجلة البشائر الإقتصادية ، المجلد الرابع العدد 3

الدراسة الرابعة:

رجب عبد الله حكومة، ورجاء البدري بن زقلام 2018، "مفاهيم إعادة هندسة العمليات وإمكانية تطبيقها لتحسين مستويات أداء المؤسسات" دراسة حالة جامعة طرابلس - الجزء الأول، قسم الهندسة الميكانيكية والصناعية، كلية الهندسة جامعة طرابلس، ليبيا، مجلة البحوث الهندسية (جامعة طرابلس ليبيا)، العدد (25).

هدفت الدراسة إلى مفاهيم إعادة هندسة العمليات بأبعادها دعم وتأيد الإدارة العليا، تكنولوجيا المعلومات جودة تقديم خدمات إدارية، الإستراتيجية، إستعداد للتغيير وإمكانية تطبيقها لتحسين مستويات أداء المؤسسات.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الإستبانة لجمع البيانات حيث تم توزيع الإستبيان على عينة استطلاعية ثم على أفراد المجتمع ككل البالغ عددهم (139) وتم إستخدام معامل ألفا كرونباخ لإختبار الفرضيات واختبار مستوى الثبات.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- ان الجامعة بحاجة إلى إجراءات سريعة لتحسين الوضع الحالي للعمليات الإدارية، والذي يمكن تحقيقه من خلال تطبيق مفاهيم إعادة هندسة العمليات، حيث مثل هذا الوضع تحتاج إلى التركيز بجدية على عوامل النجاح الحاسمة المفاهيم إعادة هندسة العمليات لضمان الفعالية في التطبيق؛
- حاجة الجامعة الملحة لإعادة هندسة العمليات، وأوصت بضرورة دعم الدارة العليا لتطبيق مفاهيم إعادة الهندسة بجامعة طرابلس، ونشر ثقافة التطوير والتحسين المستمر، وأن تسعى الجامعة لاستخدام المفاهيم الإدارية والتقنية الحديثة؛
- على الإدارة الجامعة أن تسعى لاستخدام الانظمة الإلكترونية في كافة المعاملات والعمليات الدارية بالجامعة، مع توفير شبكة الحملات تربط كافة الأقسام بالجامعة، الأمر الذي سيسهل تنفيذ ومتابعة كافة العمليات بالجامعة؛
- تلاحظ أن دراسة تم إضافة بعد جودة تقديم خدمات إدارية لإعادة هندسة العمليات وهو ما لم يظهر في دراسات السابقة أخرى.

الدراسة الخامسة:

هشام فوزي عباس علي 2018 دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء المؤسسي دراسة حالة الشركة العلمة المخابر القاهرة الكبرى الاكاديمية العربية للعلوم الإدارية والمالية والمصرفية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إعادة هندسة العمليات الإدارية بأبعادها المتمثلة في (إستراتيجية، التزام الإدارة العليا تكنولوجيا المعلومات، إتصال، تمكين العاملين، إستعداد للتغيير في تحسين الأداء المؤسسي من خلال الأبعاد (نوعية الأداء، تبسيط إجراءات العمل، حجم الأداء سرعة الإنجاز، كفاءة الأداء، ومعرفة مدى توفر المتطلبات الأساسية اللازمة التطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية من خلال الإشكالية التالية: ما هو دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الاداء المؤسسي في الشركة العامة المخابر القاهرة الكبرى؟

واستخدمت الدراسة منهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وإجراء مقابلات شخصية مع أعضاء إدلاع العليا للموارد البشرية، حيث تكونت عينة البحث من كل موظفي الشركة ورؤساء الأقسام ومدراء إداريين وعاملين يبلغ عددهم (2400) موظف باختلاف مستوياتهم الإدارية.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج الآتية:

- أن عملية إعادة تصميم وتسهيل العمليات الإدارية عبر تطبيق مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية تساهم بنسبة 69.01 في تحسين الأداء المؤسسي في الشركة؛
- وجود علاقة طردية إيجابية قوية بين تطبيق مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين الأداء المؤسسي، حيث أنه كلما دعمت وتبنت الشركة تطبيق هذه المبادئ كلما ساهم ذلك في تحسين مستوى الأداء المؤسسي فيها.

نلاحظ أن الدراسة ركزت على نفس أبعاد الدراسة الحالية لكن اختلفت في قطاع.

الدراسة السادسة :

سيناء جار الله احمد، 2017، "إعادة هندسة العمليات الادارية (الهندرة) ودورها في تحسين اداء شركات التأمين"، التربية للبنات، مجلة الجامعة العراقية – العدد 37/3.

نلاحظ أن الدراسة ركزت على نفس أبعاد الدراسة الحالية لكن اختلفت في قطاع.

تناولت الدراسة موضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية (المندرة) من خلال الأبعاد التالية (إستراتيجية، تمكين العاملين، التزام وقناعة الإدارة العليا، تكنولوجيا المعلومات، استعداد لتغيير) ودورها في تحسين اداء الشركات التأمين بأبعاد (تكلفة الجودة الخدمة، السرعة والإتقان باستخدام تكنولوجيا المعلومات المتطورة).

وتوصلت الدراسة إلى نتائج الآلية:

- تطبيق الهندرة يجب أن يتم على فترات متدرجة وليس فورية، وحتى يتمكن العاملون من استيعاب أنظمة ومهام التغييرات الجديدة؛

- أن تكون هناك حاجة ملحة وقناعة تامة من قبل الإدارة شركات التأمين بالعمل على تطبيق إعادة هندسة العمليات وأن تتوفر درجة كبيرة من الوضوح في سياسات التطوير التي يرغب التنظيم في إعتمادها، فإذا كان هدف التنظيم هو تحقيق طفرات عالية في الأداء ولم يستطع تحقيقها فإن الحاجة ملحة التطبيق إعادة هندسة العمليات؛

- أن تكون عملية القدرة يعتمد على تشخيص الخطأ ولحنه والأخطاء تكون موجودة دائما ويمكن تجاوزها من خلال تطبيق نظام إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركات التأمين.

نلاحظ أنها تمت في قطاع آخر وهو قطاع تأمين لكن باستخدام نفس ابعاد دراسة الحالية.

الدراسة السابعة:

صبح كرم الكتاي، اخلاص زكي فرج 2017 مدى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين أهل البيت العدد (21)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية وفق محاور التالية والعمليات الإدارية، الأداء الإستراتيجي، التخطيط، تقسيم العمل، تقويم أداء العاملين لتلخص مشكلة الدراسة ما مدى تطبيق المؤسسات التربوية عينة البحث المفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية؟

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدا الإستبانة كأداة رئيسية تم توزيعها على مجتمع البحث الذي شمل مديريات العامة للتربية في محافظة بغداد وأن اختيار عينة من دراسة تمثلت من رؤساء الأقسام والشعب في المؤسسات المذكورة بلغ عددها (531) فردا.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج الآتية:

- إعادة هندسة الإدارية عملية متكاملة تحتوي على مراحل متسلسلة الهدف إلى تغيير الجذري للعمليات الإدارية من اج مواجهة التحديات البيئية المفروضة على المديريات العاملة للتربية في محافظة بغداد وجعلها مؤسسات ديناميكية تتح مخرجات متميزة لها القدرة على تحقيق أهداف وزارة التربية
- اعتماد الهياكل التنظيمية الرأسية التي يتعدد فيها نطاق الإشراف والتي تحتاج إلى إعادة هيكلة حدريه النطاق الإشراف وتبسيط الإجراءات فضلا عن اعتماد المركزية العالية مما يدل على أن صناعة العاملين في العمل والإبداع

المطلب الثاني:دراسات سابقة باللغة الانجليزية:

Aysar Mohammed Khashman,2019, "The Effect of Business Process Re-Engineering on Organizational Performance: The Mediating Role of Information and Communications Technology", Department of Management the World Islamic Science and Education University (WISE), Jordan, Intonational Journal of Business and Management, Vol 14, No 9.

دراسة بعنوان: تأثير إعادة هندسة العمليات التجارية على الأداء التنظيمي الدور الوسيط للمعلومات والاتصالات تكنولوجيا.

هدفت الدراسة على عوامل تأثير إعادة هندسة العمليات التجارية وفق المحاور الآتية (دعم الإدارة العليا الموائمة الإستراتيجية لإعادة هندسة العمليات الثقافية التنظيمية، اختيار منهجية إعادة هندسة الاعمال القدرة على التغيير على الأداء التنظيمي بأبعاده والموارد المالية الموارد البشرية، التكنولوجيا) من خلال الإشكالية التالية: إلى أي مدى يمكن أن تؤثر إعادة هندسة العمليات التجارية على الأداء التنظيمي باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كتور وسيط؟

واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، وتم استخدام الاستبيان جمع البيانات على عينة عشوائية لهذه الدراسة المكونة 150 من العاملين في دائرة ترخيص السائقين والمركبات (DVLD) العاملة في المنطقة الوسطى وتم استخدام برنامج PLS التحليل العلاقات الأساسية بين الباكل الأكثر صلة الإتحاد تأثير غير مباشر ومناشر بين جميع المجموعات. وتوصلت الدراسة إلى نتائج الآتية:

- وجود تأثير إحصائي معنوي وتأثير وسط كامل عند استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على دعم إدارة tp التحسين الأداء التنظيمي والقدرة على التغيير واختيار منهجية BPR.

- تم العثور على تأثير سلبي وغير وسيط عندما تم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الثقافة التنظيمية والمواقعة الاستراتيجية لإعادة هندسة عمليات إعادة هيكلة الأعمال.

نلاحظ أنه تم إضافة بعد الثقافة التنظيمية لإعادة هندسة العمليات وهو ما لم يظهر في دراسات سابقة أخرى.

المطلب الثالث: محل الدراسة من الدراسات السابقة

اولا:أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسات الحالية.

الفصل الاول: الادبيات ونظريات اعاده الهندسة الإدارية واداء التنظيمي

الجدول 1. 1: يوضح مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة:

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
معظم الدراسات السابقة تمت في بيئة عربية وكانت في حدود سنوات قليلة ماضية و كانت من سنوات 2013/2022 حيث شملت الدراسات الأماكن التالية: سكرة، تندوف، مملكة العربية السعودية، البناء العراق، القاهرة سوريا الأردن نيجيريا وايلارو).	أنجزت دراستنا خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2024/2023 أما بالنسبة الحدود المكانية فكانت في مؤسسة اتصالات الجزائر	من حيث المكان والزمان
ركزت معظم الدراسات على عينات عشوائية وزعت عليها استمارات و اختلفت ما بين مدراء، موظفين وغيرهم	ركزنا في دراستنا على عينه المثلث في 80 عامل ي مؤسسة الصالات الجزائر بالبيض	من حيث العينة
تمت معالجة معظم الدراسات اعتمادا على المنهج الوصفي والاستبيان كأداة رئيسية.	اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره يقدم وصفا للموضوع كما حاولنا إسقاط النظري على الواقع اعتمدنا على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وبرنامج SPSS وبعض الإختبارات الإحصائية التحليل البيانات للوصول إلى نتائج	من حيث منهج الدراسة
اختلفت الدراسات السابقة بين جميع القطاعات منها الخدمانية والصناعية والتجارية والنتاجية	استهدفت الدراسة قطاع الخدمات حيث كانت على مؤسسة ذات طابع عمومي وهي مؤسسة اتصالات الجزائر البيض	من حيث نوع القطاع

الفصل الاول: الادبيات ونظريات اعاده الهندسة الإدارية واداء التنظيمي

من حيث المتغيرات	تناولنا في البحث متغيري إعادة هندسة العمليات تناولت الدراسات السابقة متغيرات مختلفة منها: الإدارية والأداء التنظيمي، حيث متغير المستقل ودعم الإدارة العليا استراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصال، تمكين العاملين الإستعداد التغير والأداء التنظيمي (رضا الزبون الأداء العملياتي، الأداء المالي، النمو والتعلم)	تناولت الدراسات السابقة متغيرات مختلفة منها: التصور التشخيص العمليات والمهام الهيكل التنظيمي التغير التكنولوجي التخطيط الإستراتيجي، تدريب وتنمية مهارات العاملين العمليات الإدارية.
من حيث الهدف	يهدف البحث إلى معرفة دور إعادة هندسة العمليات في الأداء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر	ركزت الغالبية العظمى من الأبحاث السابقة على استكشاف العوامل التي تؤثر في الأداء التنظيمي، بالإضافة إلى دراسة الأثر الذي أحدثته إعادة هندسة العمليات على هذا الأداء

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة

ثانيا : مجال الإستفادة من الدراسات السابقة:

- تم الرجوع إلى الأبحاث السابقة لتوفير أساس متين وإثراء الجوانب النظرية لدراستنا؛
- لعبت الأسئلة المطروحة في الأبحاث السابقة دورًا محوريًا في تصميم استبيان الدراسة الجارية؛
- ساهمت في ضبط واختيار المتغيرات التي على أساسها تتبناها الدراسة الحالية؛
- أسهمت الدراسات السابقة في تقديم رؤية أولية واضحة حول موضوع البحث، مما كان له دور كبير في تيسير إعداد الدراسة.

ثالثا : ما يميز الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

- طبيعة المؤسسة حيث تمت معالجتها في مؤسسة عمومية ذات طابع إقتصادي وهي مؤسسة إتصالات الجزائر عكس الدراسات السابقة؛
- أداة المستخدمة إستخدام أداة الإستبيان مع بعض مؤشرات كمية التي تعكس مستوى الأداء التنظيمي في المؤسسة؛
- محاولة إلمام بمختلف جوانب النظرية المختلف متغيرات الدراسة؛
- أول دراسة في حدود إطلاعنا تهتم بدراسة متغيرين معا على مستوى الجامعة.

خلاصة الفصل :

في هذا الفصل، بذلنا جهداً لاستكشاف الجوانب النظرية لموضوع الدراسة، متناولين بالتفصيل مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية وأبرز مراحلها وخطواتها، بالإضافة إلى تحليل الأداء التنظيمي من خلال تعريفه وبيان أبعاده والعوامل المؤثرة فيه، وكذلك تقصي العلاقة النظرية بين هذين المتغيرين.

تناول هذا الفصل الأدبيات التطبيقية المرتبطة بالموضوع، شاملاً الدراسات السابقة ذات الصلة بالمتغيرين المدروسين، سواء العربية منها أو الأجنبية. تم تحليل هذه الدراسات والتعليق عليها، ومن ثم مقارنتها بالدراسة الجارية لاستخلاص الفوائد الممكنة. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة بين المتغيرين، تم استكشافها واختبارها من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت في مؤسسة اتصالات الجزائر، كما ورد في الفصل الثاني.

الفصل الثاني:

دراسة ميدانية لاعادة الهندسة الإدارية

ودورها في اداء التنظيمي

تمهيد :

بعد عرض الإطار النظري للدراسة، والدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع، والتي هيئت الأرضية لمشكلة الدراسة المرتبطة "دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء التنظيمي"، يأتي هذا الفصل العملي كمحاولة لدراسة دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء التنظيمي وذلك من وجهة نظر عينة من الموظفين في شركة اتصالات الجزائر.

سيتضمن هذا الفصل تحديداً لمنهج وأتمودج الدراسة، ووصفاً لمجتمع الدراسة وعينته، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق بناءها وتصميمها وإعدادها، وثباتها وصدقها. سيشمل أيضاً وصفاً للإجراءات التي تم اتخاذها في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، والمعالجات الإحصائية المستخدمة في تحليل الدراسة.

هذا الفصل يهدف إلى تحقيق الهدف الأساسي للبحث حول دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء التنظيمي في شركة اتصالات الجزائر. لتحقيق هذا الهدف، سيتعين على الباحث أن يختبر ذلك الدور من خلال للأبعاد التالية:

❖ دعم الادارة العليا؛

❖ الاستراتيجية؛

❖ تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛

❖ تمكين العاملين؛

❖ الاستعداد للتغيير.

لأجل ذلك قسمنا هذا الفصل إلى أربعة مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر البيض.

المبحث الثاني: الطريقة والأدوات أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء التنظيمي

المبحث الثالث: عرض ومناقشة النتائج أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء التنظيمي.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر البيض وفروعها

سنتاول في هذا المبحث التقديم العام للمؤسسة من حيث التعريف بالمؤسسة ونشأتها وهيكلها وسنعرض

نشاطات وأهداف التي سطرتها مؤسسة اتصالات الجزائر - البيض

المطلب الأول : تعريف ونشأة مؤسسة اتصالات الجزائر البيض

1- مفهوم ونشأة المؤسسة:

مؤسسة اتصالات الجزائر، بالفرنسية Algérie télécom :مؤسسة عمومية جزائرية تأسست عام 2003, تنشط في مجال الهاتف الثابت و النقال موبيليس وخدمات الانترنت جواب والاتصالات الفضائية، نشأت بموجب قانون فبراير 2000 المرتبط بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات الفصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات وقد دخلت رسميا في سوق العمل في 01/01/2003

2- فروعها:

- الاتصالات الفضائية
- جواب
- موبيليس

3- بطاقتها الفنية :

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لاعادة الهندسة الإدارية ودورها في اداء التنظيمي

الجدول 1:2. بطاقة الفنية مؤسسة اتصالات الجزائر البيض

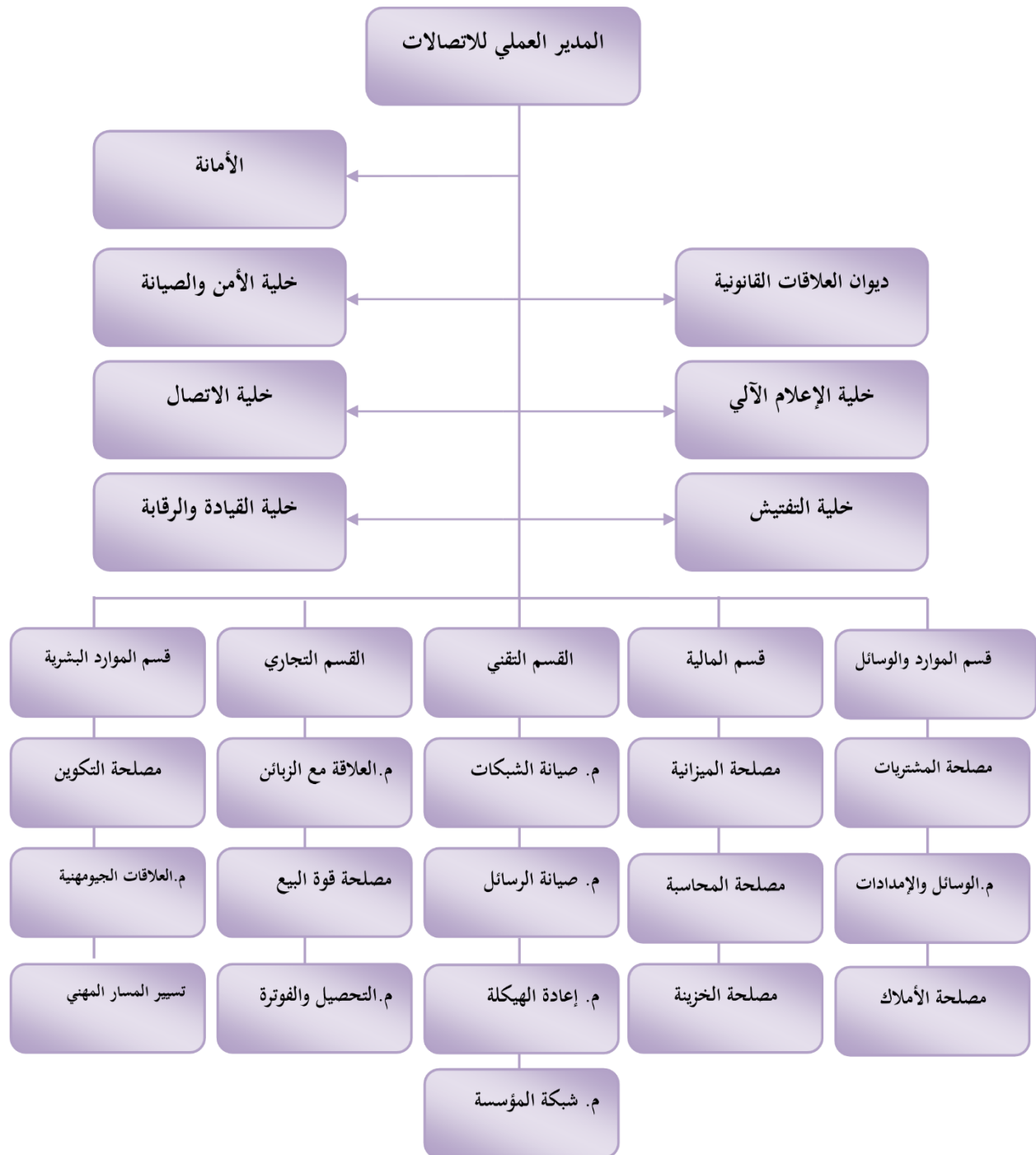
المعلومات	البيان
مؤسسة اتصالات الجزائر البيض	تسمية المؤسسة
بجانب مجلس القضاء البيض	العنوان
049.71.32.08	الهاتف
2003/01/01	تاريخ الإفتتاح

المصدر : معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

4- الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر - البيض -

اتصالات الجزائر تعتمد في هيكلها على منطق الشمولية أي إيصال منتجها إلى أبعد نقطة من هذه البلاد. فهي تسيورها مديرية عامة مقرها العاصمة و 12 مديرية إقليمية : لكل من (الجزائر) ، وهران ، قسنطينة ، سطيف عنابة ، ورقلة ، بشار ، باتنة تيزي وزو البليدة ، تلمسان) ، أين تم التقسيم حسب الأقاليم وتحتوي هذه المديريات الإقليمية على مديريات ولائية وأي تتواجد اتصالات الجزائر في 48 ولاية إضافة إلى 2 بالعاصمة بمجموع 50 مديرية عبر التراب الوطني ، من جهتها هذه المديريات الولائية تحتوي على وكالات تجارية ومراكزها التقنية .

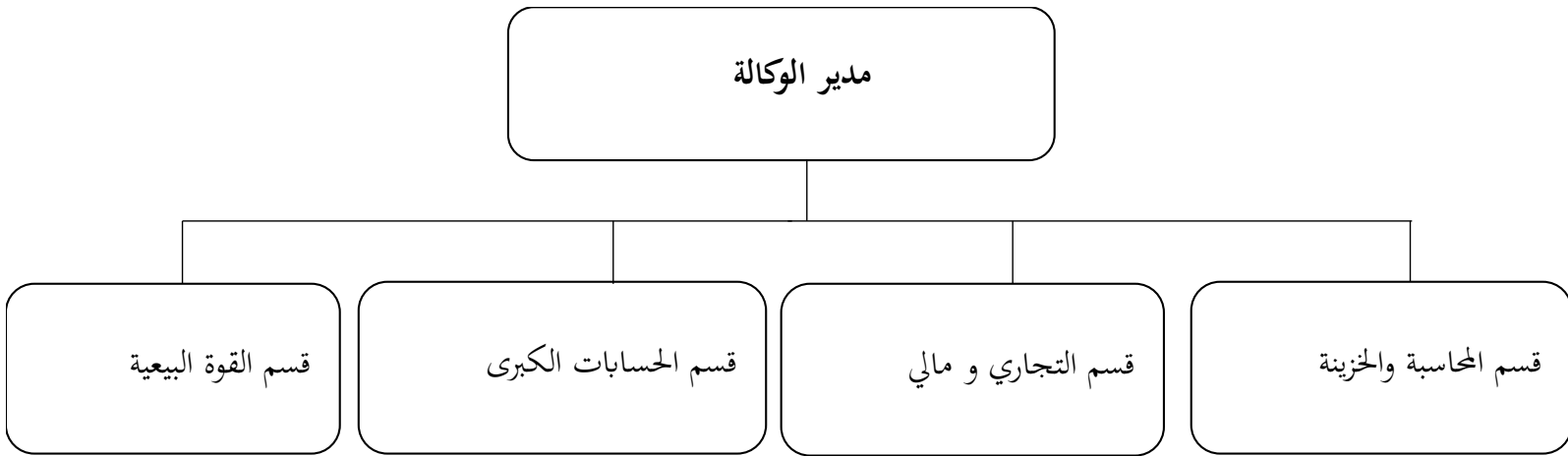
الشكل 2. 1: الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر - البيض -



المصدر : معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

5- الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية:

الشكل 2. 2: الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية



المصدر : معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

- **مدير الوكالة:** تتمثل مهامه في إدارة وتسيير الوكالة من الناحية التجارية والتقنية واتخاذ القرارات بالتنسيق مع مختلف الأقسام ، وهو المسؤول عن الممثلين التجاريين.
- **قسم المحاسبة والخزينة:** يتولى مهمة إعداد الميزانيات وإنجاز جميع العمليات المتعلقة بالمحاسبة ، المراقبة اليومية لجميع حالات التحصيل والتأكد من عمليات الدفع ومقارنتها بحسابات وأرصدة المؤسسة ، تسيير المخزون.

يضم هذا القسم:

مسير المخزون.

مسير المتابعة ومراقبة الصرف.

أمين الصندوق الرئيسي: تسجيل و جرد العمليات المالية اليومية إدخال المدفوعات إلى حساب المؤسسة حفظ المستندات الخاصة بالتحصيل والمصروفات في ملفات خاصة بشكل منتظم وبصورة سليمة.

● **القسم التجاري والمالي:** يتولى مهام شؤون المستخدمين والمراقبة المالية و التجارية خاصة على قسم المحاسبة بالإضافة إلى التسيير و التوجيه كما يتعلق بكل ما يخص الشؤون المالية الإشراف على عمليات البيع توثيق حجز القسيمة الهاتفية الواردة من مكاتب البريد ، مكلف بالتحصيل والإشراف على التسويق.

● **قسم الحسابات الكبرى** تتم فيه مختلف التعاملات مع المؤسسات الكبرى كالمدارس الجامعة .

يعتمد هذا القسم على البيع غير المباشر والدفع يتم بشيكات.

● **قسم القوة البيعية:** يضم هذا القسم التعامل المباشر مع الزبائن أي استقبال البائعين المتعددون والتقنيون الذين يهتمون بتسجيل الخلل والأعطاب والشكاوي لإبلاغ المصالح التقنية بها.

في الحقيقة هناك عدة خدمات يستفيد منها الزبائن حسب المواسم والفترات والغرض الأساسي منها هو تشجيع الزبون على زيادة استهلاكه من خدمات المؤسسة وبالتالي رفع المبيعات عبر كافة الوسائل التي تساهم مساهمة بليغة في رفع ولاء الزبون وبالتالي تفعيل الأنشطة البيعية لتحقيق أهداف ومخططات المؤسسة.

مؤسسة اتصالات الجزائر وانطلاقا من الواقع المعاش واستغلالها لمواردها وتفعيل لأنشطتها الداخلية تسعى اليوم لإحداث تغيير وتطوير بالمفهوم الواسع انطلاقا من استراتيجياتها وهيكلها التنظيمي مروراً بتوزيع مسؤولياتها ومختلف أنشطتها.

المبحث الثاني: الطريقة والأدوات دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأداء التنظيمي:

يتضمن هذا المبحث الأساليب والطرائق والإجراءات التي تم اعتمادها في الدراسة الميدانية من هذا البحث، وهي تتضمن منهج البحث، والمجتمع والعينة المدروسة في البحث، والإجراءات اللازمة لذلك وأساليب تحليل البيانات وتفسيرها مع محاولة لترميز محاور الدراسة وتبيين طبيعة توزيع عينة الدراسة.

المطلب الأول: منهج الدراسة:

المنهج العلمي هو تلك الطريقة التي يتبعها الطالب لدراسة ظاهرة أو مشكلة ما، بقصد وصفها وتفسير العلاقات المختلفة التي تؤثر وتتأثر بها، بقصد التحكم فيها والتنبؤ بسلوكها مستقبلاً، ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ظهر جلياً أن المنهج المناسب للدراسة والذي يحقق أهدافها، هو المنهج الوصفي والتحليلي بأسلوبيه (النظري والميداني)، كونه منهجاً مساعداً على التحليل الشامل والعميق للمشكلة قيد البحث، ولكونه المنهج الذي يمتاز بالوصف التفصيلي الدقيق للمعلومات ذات العلاقة كيفاً وكماً، فعلى صعيد الدراسة الوصفية، سيتم إجراء المسح المكتبي والاطلاع على البحوث النظرية والميدانية لبناء الإطار النظري للدراسة.

أما على صعيد البحث الميداني التحليلي، فسيتم إجراء دراسة ميدانية مع تحليل كافة البيانات واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة لمعالجتها، وستعتمد الدراسة على الاستبانة المخصصة لذلك.

اولا: مجتمع وعينة الدراسة:

من خلال هذه الدراسة سوف يتم استعمال مجموعة من الأدوات والطرق من الاساليب الإحصائية المناسبة الخصائص مجتمع وعينة الدراسة بغرض عرض، معالجة وتحليل المعطيات سوف نتطرق لذلك كالتالي:

يشمل مجتمع الدراسة جميع عمال مؤسسة اتصالات الجزائر البيض بالغ عددهم (435) حيث تم توزيع استبيان على العينة وقد قدر عدد الاستبيانات الموزعة حوالي (80) استبيان على عاملين في حين أنه تم استرداد (72) استبيان كلها صالحة للتحليل، وبالتالي فإن نسبة الاستجابة تقدر بحوالي 90% (الاستبيانات المقبولة لإجراء الدراسة والتحليل)، أما المتبقية منها فلم تستوفي شروط القبول نظرا لعدم اتمام محمل المعلومات من طرف المحيب.

الجدول 2.2. يوضح توزيع عينة الدراسة

عدد الإستبيانات	الموزعة	الصالحة للتحليل	غير مسترجعة	غير صالحة للتحليل
العدد	80	72	05	03
النسب المئوية	100%	90%	6.25%	3.75%

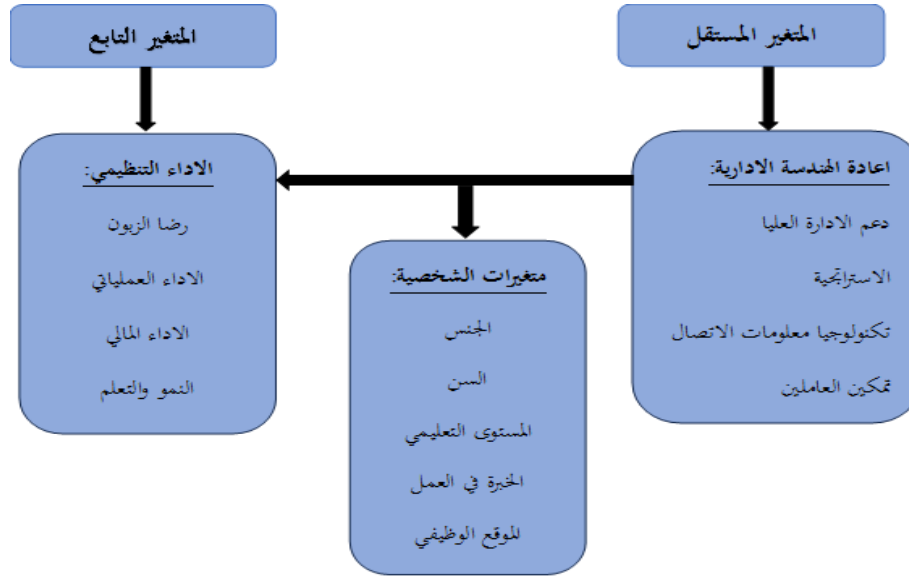
ثانيا : متغيرات الدراسة.

تمثل متغيرات الدراسة فيما يلي:

المتغير المستقل : ويشمل أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية المستعملة في الدراسة تمثلت في (دعم الإدارة العليا، الإستراتيجية، تكنولوجيا المعلومات والإتصال، تمكين العاملين، الاستعداد للتغيير).

المتغير التابع : و يشمل أبعاد الأداء التنظيمي (رضا الزبون بتركيز على السرعة والإتقان، الأداء العملياتي بتركيز على (جودة) الأداء المالي بتركيز على (تكلفة النمو والتعلم بتركيز على البعد الاجتماعي) و الشكل المبين أدناه يوضح متغيرات الدراسة :

الشكل 2. 3: يوضح نموذج الدراسة



المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية:

أداة الدراسة:

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية، حيث استخدمنا مقياس ليكارت الثلاثي، وحكم الاستبيان من طرف مجموعة من الأساتذة في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وذلك قصد الحصول على تقييم الاستبيان من قبلهم وبقيت الاستفادة من آرائهم، والملحق رقم (01) يمثل قائمة الأساتذة المحكمين، وبعد أن تم استرجاع الاستبيان من الأساتذة المحكمين والأخذ بآرائهم وملاحظاتهم، والقيام بإجراء التعديلات اللازمة على فقرات الاستبيان ظهر في شكله النهائي انظر الملحق رقم (02) وقد تم تقسيمه إلى ثلاث أجزاء كما يلي :

الجزء الأول: الخاص بأبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية:

يتعلق هذا الجزء بآراء العاملين حول إعادة هندسة العمليات الإدارية فقد تم تقسيمها إلى سنة وعشرون سؤال تعبر عن إعادة هندسة العمليات بأبعادها الخمسة : (دعم الإدارة العليا، الإستراتيجية، تكنولوجيا المعلومات والإتصال، تمكين العاملين الإستعداد للتغيير وهي كالأتي:

- دعم الإدارة العليا : وتتكون من أربع عبارات حيث من 1 إلى غاية 4 تشير البعد دعم الإدارة العليا.
- الإستراتيجية وتتكون من ست عبارات حيث من 5 إلى غاية 10 تشير إلى بعد الإستراتيجية.
- تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتتكون من ست عبارات حيث من 11 إلى غاية 16 تشير إلى بعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- تمكين العاملين وتتكون من خمس عبارات حيث من 17 إلى غاية 21 تشير إلى بعد المكين العاملين.
- الإستعداد للتغيير ويتكون من خمس عبارات حيث من 22 إلى غاية 26 تشير إلى بعد الاستعداد للتعبير.

الجزء الثاني : الخاص بالأداء التنظيمي:

يتعلق هذا الجزء بأبعاد الأداء التنظيمي والذي يتكون من أربعة أبعاد والمتمثلة في : رضا الزبون بتركيز على السرعة والإتقان الأداء العملياتي بتركيز على (خدمة)، الأداء المالي بتركيز على (تكلفة النمو والتعلم بتركيز على والبعد الاجتماعي فقد تم تقسيمها إلى عشرين سؤال كالتالي:

- رضا الزبون (السرعة والإتقان) : وتتكون من أربع عبارات حيث من 01 إلى غاية 04 تشير إلى بعد رضا الزبون؛
- الأداء العملياتي (خدمة وتتكون من خمس عبارات حيث من 05 إلى غاية 09 تشير إلى بعد الأداء العملياتي
- الأداء المالي (تكلفة): وتتكون من خمس عبارات حيث من 10 إلى غاية 14 تشير إلى بعد الأداء المالي؛
- النمو والتعلم (البعد الاجتماعي) : وتتكون من ست عبارات من 15 إلى غاية 20 تشير إلى بعد النمو والتعلم.

الجزء الثالث : الخاص بالخصائص الشخصية:

يتعلق محتوى هذا الجزء بالخصائص الشخصية لكل العاملين من الجنس السن، المستوى التعليمي، الحلوة في العمل الموقع الوظيفة.

وقد تم الاعتماد على مقياس البكارت الثلاثي الذي يعبر عن الخيارات وموافق محايد غير موافق) و هو مقياس ترتيب، والجدول التالي يوضح درجات الموافقة حسب جدول ليكارت الثلاثي:

الجدول 2. 3 يوضح درجات الموافقة حسب مقياس ليكارت الثلاثي: Likern Scale

البيانات	موافق	محايد	غير موافق
الترميز	3	2	1

درجات مقياس ليكارت التي قد تم إدخالها في برنامج SPSS 26 على الجدول أعلاه، حيث أعطينا كل إجابة درجة كالتالي موافق : درجة (03) محايد : درجة (02)، غير موافق : درجة (01).

الجدول 2. 4: يوضح طريقة توزيع متوسطات حسب جدول ليكارت الثلاثي (Likert Scale):

المتوسط المرجح	1 الى 1.66	1.67 الى 2.33	2.34 الى 3
الرأي (الاتجاه)	غير موافق	محايد	موافق
درجة التقييم	منخفض	متوسط	مرتفع

المصدر. عز حسن عبد الفتاح مقدمة في الاحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS الجزء الثالث الطبعة الأولى، خوارزم العلمية للنشر، 2008،

المطلب الثالث: ثبات أداة الدراسة:

وزع الاستبيان التأكد من الصدق الظاهري، حيث الثبات يعني استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساوي القيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة، أما الصدق فقصد به أن المقياس يقيس ما وضع القياس. وقد تم إختبار درجة الثبات وصدق المقياس من خلال معامل الاختبار القاكرونباخ وقد كانت النتائج كما يلي:

أولا : صدق وثبات أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية:

يقصد بثبات (Reliability) المقياس دقته واتساقه فيما يقيسه من معلومات عن سلوك واتجاهات المستقصى من خلال الحصول على نفس النتائج إذا تم إعادة استخدامه على نفس العينة، أي أنه يعطي قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، ويمكن التحقق من ثبات واتساق المقياس من خلال عدة طرق نذكر منها:

1. تقدير الثبات من خلال معامل كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha Coefficient :

اقترح كرونباخ (Cronbach) معادلة تعتمد على متوسط معاملات الارتباط بين أبعاد المقياس أطلق عليها معامل ألفا (Coefficient Alpha) لاختبار ثبات (Reliability) أو تجانس (Homogeneity) المقياس واتساقه الداخلي (Internal Consistency). حيث أن معامل "ألفا كرونباخ" كلما كان (0.7) فأكثر دل ذلك على الثبات والاتساق الداخلي للمقياس المستخدم.24

وقد أجرينا خطوات الثبات على العينة بطريقة "ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha)، لقياس ثبات الاستبانة تم احتساب معامل (ألفا كرونباخ) كمعامل للثبات الكلي، وارتباط الفقرات وفق الصيغة التالية:25

24- جولي بالانت، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (Spss)، ط2، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق، الجيزة، مصر، 2009، ص111.

25- Anastasi ANNE, Psychological toasting, New York, Usa, 1982, P.117.

$$RTT = \left(\frac{N}{N-1} \right) \left(1 - \frac{\sum sdi^2}{sdi^2} \right)$$

حيث أن:

RTT = ارتباط الفا كرونباخ

N = عدد فقرات المقياس

$\sum Sdi^2$ = مجموع مربعات تباينات فقرات المقياس

Sdi^2 = مربع التباين الكلي للاختبار

الجدول 2. 5 معاملات الثبات (طريقة ألفا كرونباخ) حسب أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية

أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية.	معامل كرونباخ ألفا	الصدق	القرار
دعم الإدارة العليا	0.829	0.910	من خلال جدول محور أبعاد إعادة هندسة العمليات يتضح لنا أن معامل ألفا كرونباخ بلغت قيمته (0.92)، كلها قيم مرتفعة جدا، وهذا يعني أن هناك مصداقية في الاجابات مما يشير إلى أن فقرات الاستبيان تتمتع بالاتساق الداخلي، ومن ممكن إجراء الدراسة وتعميم نتائجها على جميع مجتمع الدراسة.
لإستراتيجية	0.852	0.923	
تكنولوجيا المعلومات والاتصال	0.899	0.948	
تمكين العاملين	0.801	0.894	
الإستعداد للتغيير	0.715	0.845	
	0.920	0.959	

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على تحليل بيانات الإستبيان

ثانيا : ثبات وصدق أبعاد الأداء التنظيمي:

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لاعادة الهندسة الإدارية ودورها في اداء التنظيمي

الجدول 2. 6: ثبات وصدق الأداء التنظيمي

أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية.	معامل كرونباخ ألفا	الصدق	القرار
رضا الزبون	0.777	0.881	من خلال الجدول محور أبعاد الأداء التنظيمي، يتضح لنا أن معامل ألفا كرونباخ بلغت قيمته (0.943) وهذا يعني أن فقرات الاستبيان تتمتع بالانساق الداخلي قري وموجب وهو ما يدل على مصداقية الاستبيان ومن الممكن إجراء الدراسة.
الأداء العملياتي	0.836	0.914	
الأداء المالي	0.874	0.934	
النمو والتعلم	0.895	0.946	
	0.943	0.971	

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على تحليل بيانات الإستبيان

توضح الجداول نتائج معامل الارتباط ألفا كرونباخ بأبعاد إعادة هندسة العمليات والأداء التنظيمي، حيث يوضح درجة الاتساق الداخلي بين محتويات الجزء الأول بأبعاد إعادة هندسة العمليات والأداء التنظيمي حيث بلغ في الثبات (0.96) في حين بلغت درجت الصدق (0.979) وهي مرتفعة وموجبة وهو ما يدل على مصداقية الاستبيان.

المطلب الرابع : الادوات والبرامج الاحصائية المستخدمة في الدراسة:

من أجل معالجة معطيات الاستبيان تم الاعتماد على بعض أدوات الإحصائية تذكر منها برنامج EXCEL وتشغيل برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (statistical package for social sciences) و SPSS25 بواسطة هذا لبرنامج تمت الاستعانة ببعض الأدوات الإحصائية التي تتناسب مع فرضيات الدراسة ومتغيراتها منها:

1. معامل الثبات والصدق ألفا كرونباخ لقياس ثبات وصدق الأداة الدراسة؛
2. استخدام التكرارات والنسب المئوية وذلك المعرفة توزيع أفراد العينة حسب متغير الخصائص الشخصية؛

3. متوسطات الحسابية المرجحة والانحراف المعياري لكل محور (بعد) وفقراته بهدف الكشف عن إتجاه
أراء العينة حول متغيرات الدراسة؛
4. مصفوفة الارتباط بوسون المعرفة العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل والتابع؛
5. معامل الاختار البسيط والمتعدد التدريجي وذلك لقياس أثر التغير المستقل وإعادة هندسة العمليات
الإدارية) على المتغير التابع (الأداء التنقيسي) ؛
6. اختبار التوزيع الطبيعي المعرفة اعتدالية التوزيع؛
7. اختبار Mann-Whitney (U-test) المعرفة الفروق في إجابات العينة التي تعزى للمتغيرات
الشخصية ذات متغيرات الثانية (الجنس) مثلاً؛
8. Kruskal-Wallis الإختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة (السن المستوى التعليمي، الخبرة في
العمل، موقع الوظيفة.

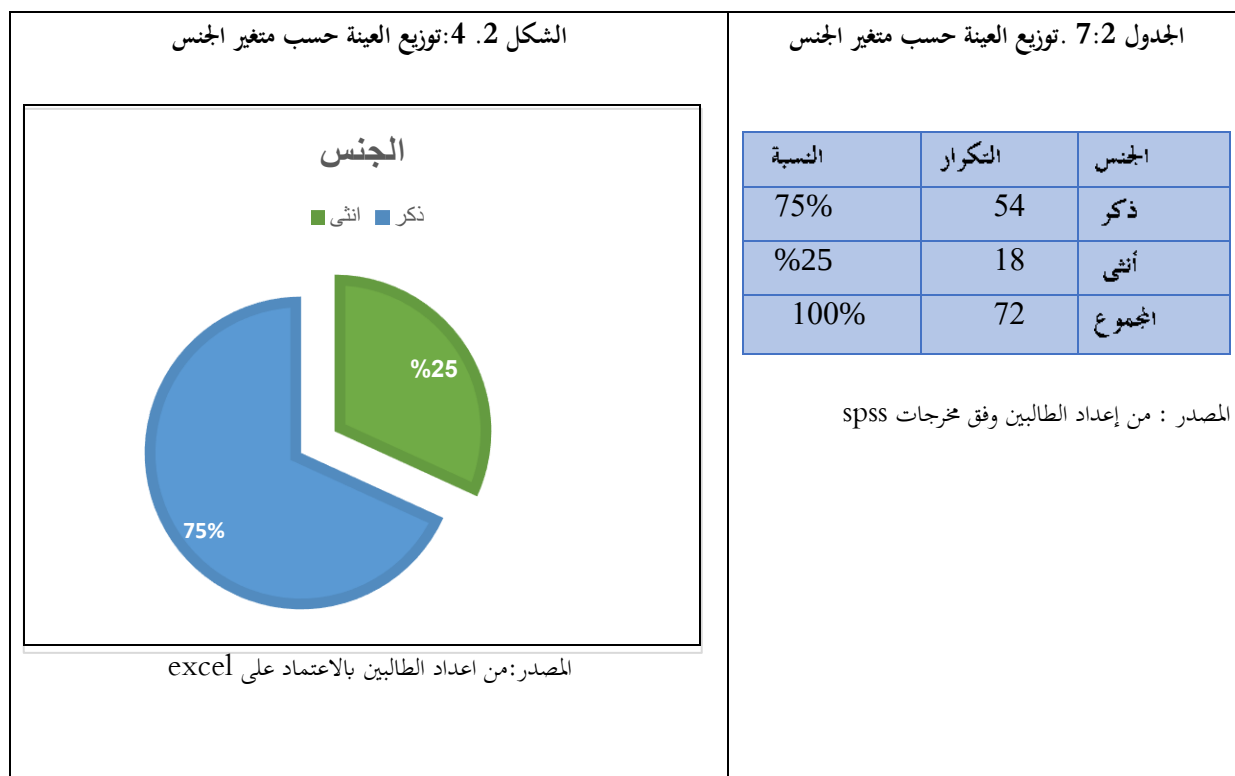
المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها:

ستقوم في هذا المبحث بالتطرق إلى نتائج الدراسة وتفسير النتائج وهذا للفرضيات الموضحة، حيث يتم دراسة خصائص العينة من حيث البيانات الأولية، إلى جانب إجابات العينة على العبارات التي تضمنها الاستبيان للوصول أخيرا إلى اختبار العرضيات.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية:

أولا: عرض النتائج المتعلقة بالخصائص الشخصية للعينة

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

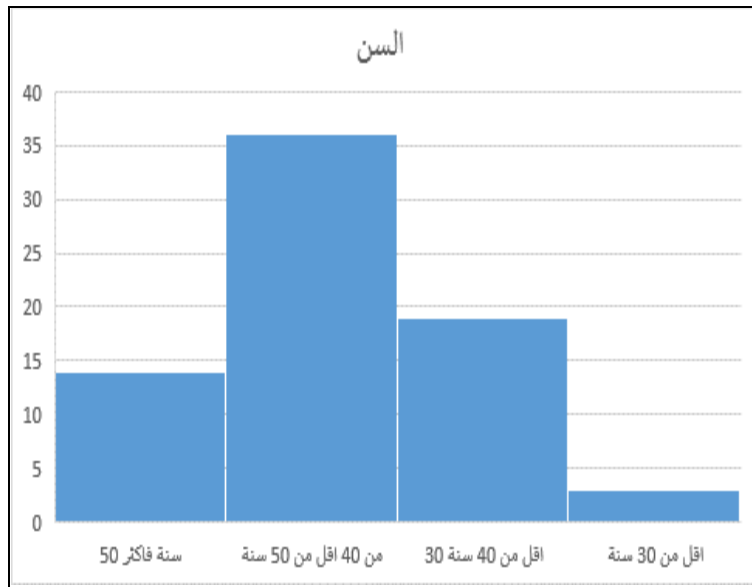


الفصل الثاني: دراسة ميدانية لاعادة الهندسة الإدارية ودورها في اداء التنظيمي

من خلال الجدول رقم (02-07) و الشكل رقم (02-01) المبينين أعلاه نلاحظ أن نسبة الذكور من نسبة الإناث حيث بلغت نسبة الذكور على 75% بتعداد 54 مفردة، أما نسبة الإناث كانت 25% بتعداد 18 مفرد وهذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة اتصالات الجزائر لأن نظام العمل بها يتطلب ذكور أكثر من الإناث.

ثانيا: توزيع عينة الدراسة حسب مغير السن :

الشكل 2. 5: توزيع عينة الدراسة حسب السن



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على excel

الجدول 2: 8. توزيع عينة الدراسة حسب السن

السن	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	3	4.20%
أقل من 40 سنة 30	19	26.40%
من 40 أقل من 50 سنة	36	50.00%
سنة فأكثر 50	14	19.40%
المجموع	72	100.00%

المصدر : من إعداد الطالبين وفق مخرجات spss

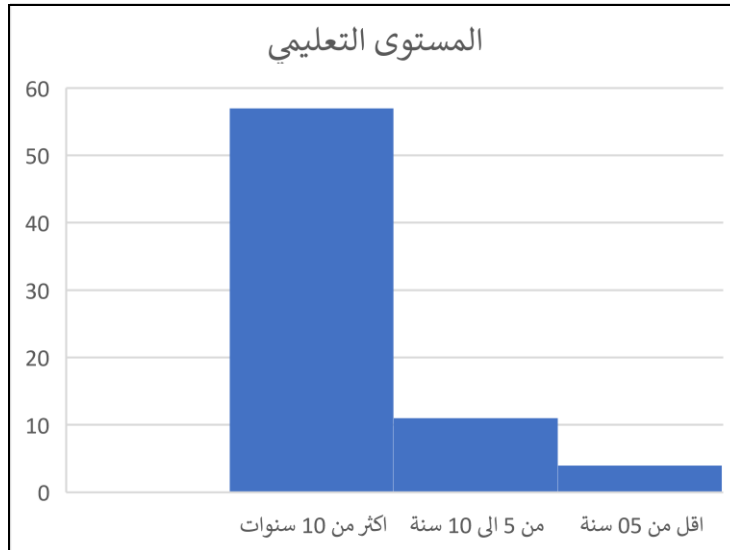
من خلال الجدول رقم (02-08) والشكل رقم (02-03) نلاحظ أن غالبية المبحوثين تقع أعمارهم في الفئة (من 40 إلى أقل من 50 سنة) حيث بلغ عدد أفراد العينة في هذه الفئة (36) ونسبة مئوية بلغت (50%)، تليها الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) والتي بلغ عدد أفرادها (19) ونسبة مئوية (26.4%)، ثم الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) حيث بلغ عدد أفراد العينة في هذه الفئة (14) ونسبة مئوية (19.4%)، وفي مرتبة الأخيرة

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لاعادة الهندسة الإدارية ودورها في اداء التنظيمي

الفئة العمرية التي تتراوح (أقل من 30 سنة) والتي بلغ عدد عدد أفرادها (03) بنسبة مئوية (4.2%)، ومن هذا فإن اغلب أفراد العينة من فئة أكبر من 40 سنة حيث يؤثر هذا على أداء المؤسسة كونهم أكثر خبرة.

ثالثا: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

الشكل 2. 6: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على excel

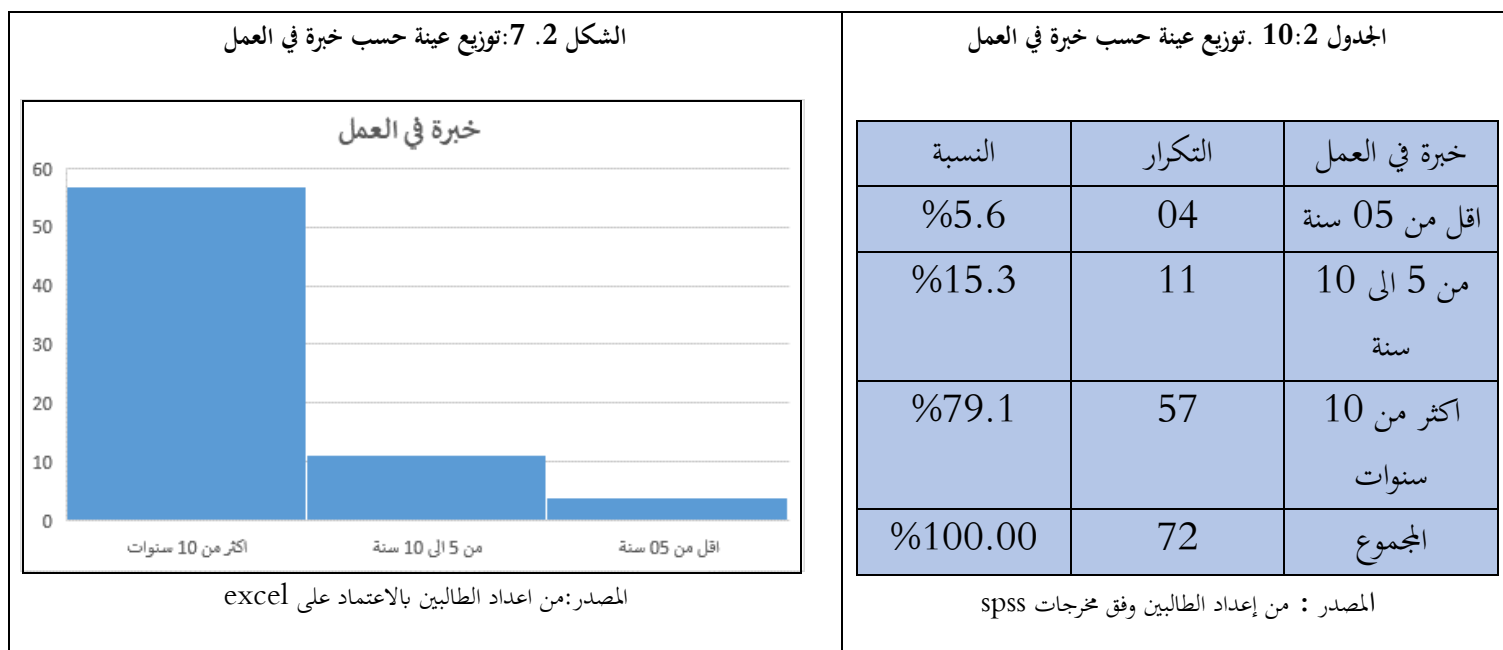
الجدول 2: 9. توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
30.60%	22	الثانوي فأقل
22.20%	16	ليسانس
43.10%	31	ماستر أو مهندس
4.20%	3	دراسات عليا) (ماجستير / دكتوراه)
%100.00	72	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبين وفق مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (02-09) والشكل رقم (02-04) المبينين أعلاه أن حل عينة الدراسة تتميز بمستوى تعليمي عالي وحيد ويتضح ذلك من خلال النسبة التي تحصل عليها أصحاب المستوى ماستر أو مهندسي قدرت 43.1% تعداد 31 مفردة، يليها مباشرة أصحاب المستوى ثانوي فأقل بنسبة (30.6) بتعداد (22) مفردة، ثم يأتي بعدها أصحاب المستوى ليسانس سنة (22.2%) بتعداد (16) مفردة، بينما تحصل أصحاب دراسات العليا ماجستير (الدكتوراه) على نسبة (4.2) تعداد (03) مفردة، ومنه يستنتج أن طبيعة نشاط المؤسسة تتطلب متخصصين في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال هذه فأن أغلبهم جامعيين يحملون شهادة الماستر أو مهندس لأن لديهم معارف أكثر مما يساهم في التحسين أداء المؤسسة ككل.

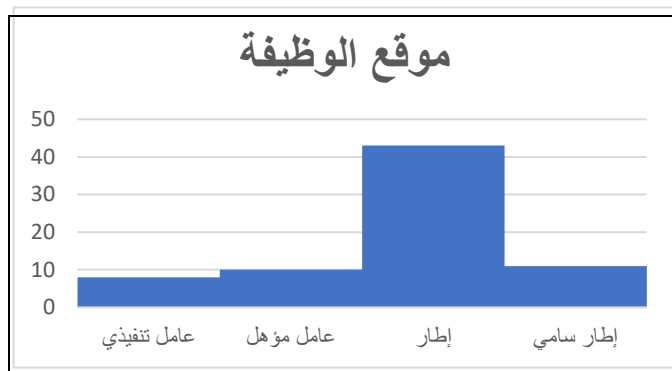
ثالثا: توزيع عينة الدراسة حسب خبرة في العمل:



من خلال الجدول (10) و الشكل البياني رقم (0205) أن نسبة 79.2% بتعداد (57) مفردة كانت للفتة. (أكثر من 10 سنوات حيث تعد الأكبر، لتأتي بعدها نسبة 15.3% بتعداد (11) مفردة كانت من 05 إلى 10 سنة)، ثم تأتي بعدها عدد سنوات الخبرة أقل من 05 سنة بنسبة 5.6% بتعداد (04) مفردة، حيث نلاحظ أن أغلبهم ذو خبرة في المجال أي أن هم دراية جيدة بكل ما يخص المؤسسة.

رابعاً: توزيع أفراد العينة حسب موقع الوظيفة:

الشكل 2. 8: توزيع أفراد العينة حسب موقع الوظيفة



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على excel

الجدول 2. 11: توزيع أفراد العينة حسب موقع الوظيفة

النسبة	التكرار	موقع الوظيفة
11.1%	08	عامل تنفيذي
13.9%	10	عامل مؤهل
59.7%	43	إطار
15.3%	11	إطار سامي
100,0%	72	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبين وفق مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (11) والشكل (06) توزيع أفراد العينة وفق الموقع الوظيفية، حيث يلاحظ أن أغلب فئة المستجوبة من الإطارات وهي أكبر نسبة في المؤسسة حيث قدرت ب 59.7% بتعداد (43) مفردة، ثم تليها فئة إطار سامي بنسبة 15.3% بتعداد (11) مفردة ثم تليها نسبة 13.9% التي تمثل فئة عامل مؤهل وبلغ عددهم (10) مفردات، وفي الأخير تجد فئة عامل التنفيذي الذي قدرت نسبته ب 11.1% بتعداد (08) مفردات، وهذا يفسر أن أغلب العينة من إطارات المؤسسة وهم حاملو شهادات جامعية، ولهم دراية واسعة بالقرارات والإجراءات المتبعة في المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثاني: عرض وتاكيد من الفرضيات:

أولاً: تحديد اتجاه آراء أفراد العينة حول متغيرات الدراسة:

🚩 النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى: يوجد توافر بمستوى أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في

مؤسسة اتصالات الجزائر فرع البيض.

وللإجابة على هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والغرض من حسابها هو

معرفة توجهات المستجوبين لمعرفة هل هناك تطبيق لأبعاد إعادة هندسة العمليات عينة الدراسة.

البعد الأول: اتجاهات آراء أفراد العينة فيما يخص بعد دعم الإدارة العليا:

أولاً: عرض نتائج:

الجدول 2. 12: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة فيما يخص بعد دعم الإدارة العليا:

الافتحات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
01	تعمل الإدارة العليا على دعم وتطوير وتحسين أسلوب العمليات الإدارية.	2.68	0.60	02 مرتفع
02	يتمتع أعضاء الإدارة بمعرفة كافية عن الممارسات الإدارية.	2.57	0.62	04 مرتفع
03	تعمل الإدارة على دراسة العمليات الإدارية لمحاولة تحسينها.	2.68	0.58	01 مرتفع
04	تعمل الإدارة العليا بالمؤسسة على إلغاء العمليات غير الضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة	2.60	0.55	03 مرتفع
05	المتوسط العام لبعء دعم الإدارة العليا	2.63	0.48	--- مرتفع

المصدر : من إعداد الطالبين وفق مخرجات spss

ثانيا: تحليل نتائج:

يوضح الجدول أعلاه المتعلق ببعد دعم الإدارة العليا أن الاتجاه العام لبعد دعم الإدارة العليا كان نحو الاتجاه مرتفع، بمتوسط حسابي قدر بـ(2.63) والانحراف المعياري (0,48) وهو يفسر توفر مستوى هذا البعد، كما يتضح لنا من الجدول أكثر العبارات أهمية في حين الفقرة العمل الإدارة على دراسة العمليات الإدارية محاولة تحسينها كانت على نحو مرتفع متوسط حسابي قدر بـ (2.68) وانحراف معياري (0.58) وهذا يدل على التحسين المستمر للإجراءات المتبعة في أداء العمل بحيث يرفع هذا من مستوى الأداء العمال ويقلل الانحرافات، ثم تليها عبارة تعمل الإدارة العليا على دعم وتطوير وتحسين أسلوب العمليات الإدارية" بمتوسط حسابي مرتفع (2.68) وبالحرف معياري(0.60) وهذا يدل على حرص إدارة المؤسسة على عملية التغيير التي من شأنها أن تحسن الأداء.

وحسب نتائج نجد أن المتوسط العام لبعد دعم الإدارة العليا مرتفع في مؤسسة محل الدراسة وهذا يدل على اهتمام الإدارة العليا بكافة الأنشطة المتعلقة بإعادة هندسة العمليات الإدارية من خلال متابعة الاجراءات المتبعة.

البعد الثاني: اتجاهات آراء أفراد العينة فيما يخص بعد الإستراتيجية:

أولاً: عرض نتائج:

الجدول 2. 13: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة فيما يخص بعد الإستراتيجية:

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه	الفقرات
2.65	0.56	01	مرتفع	05 توفر الإدارة العليا ميزانية خاصة لتطبيق الخطة الإستراتيجية.
2.61	0.57	02	مرتفع	06 تسهر الإدارة العليا على متابعة تنفيذ خطة الإستراتيجية.
2.60	0.57	03	مرتفع	07 تقوم الإدارة العليا على تقييم الخطة الإستراتيجية بشكل دوري.
2.44	0.67	06	مرتفع	08 تحدد الإدارة العليا خطة إستراتيجية واضحة ومكتوبة للجميع.
2.53	0.67	04	مرتفع	09 تمتلك الشركة إمكانيات لتحديد توقعات زبائنها الحاليين والمرقبين.
2.49	0.67	05	مرتفع	10 تمتلك الشركة فريق عمل كفء لإعداد خطط وبرامج إعادة الهندسة.
2.55	0.47	---	مرتفع	المتوسط العام لبعء الإستراتيجية

المصدر : من إعداد الطالبين وفق مخرجات spss

ثانياً: تحليل نتائج:

يوضح الجدول أعلاه المتعلق ببعء الإستراتيجية أن الاتجاه العام لبعء الإستراتيجية كان نحو الاتجاه مرتفع بمتوسط حسابي قدر ب (2.55) وانحراف معياري (0.47)، كما يتضح من الجدول ان أكثر العبارات أهمية والتي جاءت في المرتبة الأولى توفر الإدارة العليا ميزانية خاصة لتطبيق الخطة الإستراتيجية" كانت مرتفعة بمتوسط حسابي قدر ب (2.65) و بالحراف معياري (0.56) وهذا يدل على اهتمام المؤسسة بالجانب الإستراتيجي حيث تقوم بدعم استراتيجياتها

بالموارد اللازمة التي تحقق لها الأهداف والإستمرارية، ثم تليها عبارة التسهر الإدارة العليا على متابعة خطة الإستراتيجية "كانت بمتوسط حسابي مرتفع (2.61) وبإنحراف معياري (0.57) وهذا يدل على أن المؤسسة تتبع إجراءات التنفيذ لتقليل الإنحرافات عن الخطة الإستراتيجية، ثم عبارة تقوم الإدارة العليا على تقييم الخطة الإستراتيجية بشكل دوري بمتوسط حسابي (2.6) وانحراف معياري (0.57) وهذا يدل على حرص الإدارة على اكتشاف الإنحرافات وتقويمها.

وحسب النتائج نجد أن المتوسط العام لبعدها الإستراتيجية مرتفع في المؤسسة محل الدراسة وهذا يدل على أن المؤسسة تخصص ميزانية لتطبيق الخطة الإستراتيجية نوع مل كما تحرص على وضع خطط واضحة ومكتوبة وتنفيذها ومتابعتها داخل المؤسسة.

البعد الثالث: اتجاهات آراء أفراد العينة فيما يخص بعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

أولاً: عرض نتائج:

الجدول 2. 14: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة فيما يخص بعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
11 تستخدم الإدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصال للتواصل مع الجمهور والعملاء.	2.72	0.56	05	مرتفع
12 تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إنجاز العمليات الإدارية بسرعة ودقة.	2.81	0.43	02	مرتفع
13 تستخدم الشركة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تصميم وتنفيذ العمليات.	2.75	0.50	04	مرتفع
14 تقوم الإدارة العليا باستخدام تكنولوجيا المعلومات في عملية الاتصال.	2.85	0.40	01	مرتفع
15 تشجع الإدارة المؤسسة على استخدام تكنولوجيات المعلومات والاتصال في العمليات الإدارية.	2.79	0.47	03	مرتفع
16 تستخدم الشركة أحدث التقنيات في تصميم عمليات الإدارة.	2.65	0.59	06	مرتفع
المتوسط العام لبعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال	2.76	0.40	---	مرتفع

المصدر : من إعداد الطالبين وفق مخرجات spss

ثانياً: تحليل النتائج:

يوضح الجدول أعلاه المتعلق ببعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال أن الاتجاه العام تبعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال كان نحو الاتجاه مرتفع، وبمتوسط حسابي قدر بـ (2.76) وانحراف معياري (0,40) هذا يفسر موافقة العينة على فقرات هذا البعد، في حين جاءت العبارة "تقوم الإدارة العليا باستخدام تكنولوجيا المعلومات في عملية الاتصال"

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لاعادة الهندسة الإدارية ودورها في اداء التنظيمي

بمتوسط حسابي (2.85) والانحراف المعياري (0.40) يدل هذا على استغلال التكنولوجيا داخل المؤسسة لإيصال المعلومات بدقة وللجهة المعنية الحفاظ على سريتها، تليها عبارة "تساعد تكنولوجيا المعلومات والإتصال على إنجاز العمليات الإدارية بسرعة ودقة" بمتوسطة (2.81) والانحراف المعياري (0.43)، ثم عبارة الشمع الادارة المؤسسة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال في العمليات الإدارية بمتوسط (2.79) والانحراف (0.46) وهذا يدل بأن المؤسسة اتصالات الجزائر تعتمد على تكنولوجيا سواء في العمليات اليومية أو من خلال توصيف الوظائف بتحديد المهام والمسؤوليات.

وحسب النتائج نجد أن المتوسط العام لبعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال مرتفع في المؤسسة محل الدراسة مما يدل على أن المؤسسة تستعمل تكنولوجيا حديثة وتتبع التطورات السائدة في مجال الإتصال وهذا يحكم بطبيعة قطاع النشاط، كما تولى اهتمام بعملائها حيث توفر لهم كافة المعلومات على الخدمات بطريقة آلية ما يقلل عبء التنقل والاستعلام عن الخدمات.

البعد الرابع: اتجاهات آراء أفراد العينة فيما يخص بعد تمكين العاملين:

أولا: عرض نتائج:

الجدول 2. 15: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة فيما يخص بعد تمكين العاملين:

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
17	2.68	0.58	01	مرتفع
18	2.75	0.52	03	مرتفع
19	2.53	0.58	04	مرتفع
20	2.36	0.66	05	مرتفع
21	2.67	0.58	02	مرتفع

مرتفع	---	0.44	2.60	المتوسط العام لبعء تمكين العاملين
-------	-----	------	------	-----------------------------------

لمصدر : من إعداد الطالبين وفق مخرجات spss

ثانيا: تحليل النتائج:

يوضح الجدول أعلاه المتعلق ببعء تمكين العاملين أن الاتجاه العام لبعء تمكين العاملين كان نحو الاتجاه مرتفع بمتوسط حسابي قدر بـ (2,60) وانحراف معياري (0,44) مما يعني موافقة اراء العينة على ما جاء في فقرات البعد فقد جاءت العبارة " تختتم الإدارة بعملية التدريب بشكل مستمر" في الترتيب الأول متوسط (2.68) والانحراف (0.58) ويدل على أن المؤسسة تسعى لتجديد معلومات والمهارات موردتها البشري، تليها عبارة التحرص الإدارة العليا على تدريب الموظفين على تطبيق الممارسات الإدارية الحديثة " بمتوسط (2.67) والانحراف (0.58) حيث يدل اهتمام الإدارة بالمستجدات التي تطرأ على الممارسات الإدارية التي شأنها إضافة قيمة للمؤسسة، تليها "تحرص المؤسسة على تشجيع العمل الجماعي" بمتوسط (2.75) وانحراف (0.52) وهذا يدل على أن الإدارة تحرص على تشجيع عمالها على تحسين وضعهم لرفع ولاءهم للمؤسسة بحيث يزيد شعور انتمائهم للمؤسسة.

وحسب النتائج نجد أن المتوسط العام لبعء تمكين العاملين مرتفع في المؤسسة محل الدراسة وهذا يدل على وجود وعي واهتمام لتمكين العاملين وذلك يساعد على رفع مهاراتهم من خلال تدويرهم على مختلف الوظائف، وتعمل على رفع من انتماء موظفيها بحيث يعكس ولائهم تجاه المؤسسة.

البعد الخامس: اتجاهات آراء أفراد العينة فيما يخص بعد الإستعداد للتغيير:

أولاً: عرض نتائج:

الجدول 2. 16: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة فيما يخص بعد الإستعداد للتغيير:

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
22	2.44	0.63	03	مرتفع
23	2.44	0.67	04	مرتفع
24	2.57	0.67	01	مرتفع
25	2.42	0.71	05	مرتفع
26	2.54	0.63	02	مرتفع
المتوسط العام لبعء الإستعداد للتغيير	2.48	0.45	---	مرتفع

المصدر : من إعداد الطالبين وفق مخرجات spss

ثانياً: تحليل النتائج:

يوضح الجدول أعلاه المتعلق ببعء الإستعداد للتغيير أن الاتجاه العام لبعء الإستعداد للتغيير كان نحو الاتجاه مرتفع بمتوسط حسابي قدر بـ (2.48) والانحراف المعياري (0.45)، وقد جاءت عبارة "يتم تطوير أساليب العمل في المؤسسة بشكل دائم بمتوسط (2.57) والانحراف (0.67)، تليها "يؤثر التغيير الناجم عن عمليات التغيير في الإدارة في أعمال الشركة" بمتوسط (2.54) والانحراف (0.63) حيث ترى العينة موافقة على حول عمليات التغيير وتأثيرها الإيجابي في أعمال المؤسسة، ثم عبارة التغيير طبيعة اعمليات الإدارية في المؤسسة بإستمرار" وعبارة "تحرص الإدارة على تغيير العملات التي تعتبر من أولويات المؤسسة المتوسط (2.44) وانحراف (0.63) وهذا يدل على أن للتغيير تأثير جيد على العمال حيث تعتمد المؤسسة من الأولويات بدوره يقضي على الروتين في أداء المهام.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لاعادة الهندسة الإدارية ودورها في اداء التنظيمي

وحسب النتائج نجد أن المتوسط العام لبعدها الاستعداد للتغيير مرتفع في المؤسسة محل الدراسة مما يدل على رغبة العاملين على موايعة وتقبل التغييرات التي تحصل في المؤسسة، من خلال حرص الإدارة على إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار لتجنب المشاكل التي تنجم عن عمليات التغيير.

قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية:

أولاً: عرض نتائج:

الجدول 2. 17: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية:

أبعاد إعادة هندسة العمليات	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
دعم الإدارة العليا	2.63	0.48	02	مرتفع
الإستراتيجية	2.55	0.47	04	مرتفع
تكنولوجيا المعلومات والاتصال	2.76	0.40	01	مرتفع
تمكين العاملين	2.60	0.44	03	مرتفع
الإستعداد للتغيير	2.48	0.45	05	مرتفع
المتوسط إعادة هندسة العمليات	2.61	0.34	---	مرتفع

المصدر : من إعداد الطالبين وفق مخرجات spssa

ثانياً: تحليل النتائج:

بناءً على نتائج التي يوضحها الجدول رقم (02-17) فإن المؤسسة اتصالات الجزائر تهتم بأبعاد إعادة هندسة العمليات بترتيب كما يلي: البعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالدرجة الأولى وذلك راجع لطبيعة نشاط المؤسسة التي تنشط قطاع اتصالات تحتاج إلى تكنولوجيا مرتفعة، ثم تليها بالدرجة الثانية دعم الإدارة العليا ثم الدرجة الثالثة تمكين العاملين ثم الإستراتيجية ثم الإستعداد للتغيير وقد بلغ مستوى إعادة هندسة العمليات الإدارية المستوى المرتفع حيث بلغ متوسطه الحسابي 2.61 وانحراف المعياري 0.34 وعليه فإنه يوجد مستوى مرتفع لأبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسة اتصالات الجزائر.

مما يؤدي إلى قبول صحة الفرضية التي تنص على أنه يوجد توافر بمستوى مرتفع لأبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

المطلب الثالث: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول لأبعاد الأداء التنظيمي:

🇩🇿 النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية: يوجد توافر بمستوى مرتفع لأبعاد الأداء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر.

البعد الأول: اتجاهات آراء أفراد العينة فيما يخص بعد رضا الزبون

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد رضا الزبون بتركيز (السرعة والإتقان) ثم تحليلها.

أولاً: عرض نتائج:

الجدول 2. 18: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة فيما يخص بعد رضا الزبون

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
01 تتصف إجراءات سير العمليات بالبساطة والوضوح.	2.68	0.60	01	مرتفع
02 تقدم مؤسسة إتصالات الجزائر خدمات خالية من الأخطاء.	2.18	0.66	03	متوسط
03 يحفز مناخ العمل في المؤسسة على السرعة في تقديم الخدمة.	2.44	0.77	02	مرتفع
04 يتم إنجاز المعاملات في وقتها المحدد دون تأخير.	2.17	0.73	04	متوسط
المتوسط العام لبعده رضا الزبون	2.37	0.54	---	مرتفع

المصدر : من إعداد الطالبين وفق مخرجات spss

ثانيا: تحليل النتائج:

يوضح الجدول أعلاه المتعلق ببعد رضا الزبون أن الاتجاه العام لبعد رضا الزبون كان نحو الاتجاه مرتفع متوسط حسابي قدره (2.37) وانحراف معياري (0.54)، فقد جاءت العبارة " تتصف إجراءات سير العمليات بالبساطة والوضوح" بالترتيب الأول بمتوسط حسابي (2.68) والانحراف معياري (0.60) ويدل عن ابتعاد المؤسسة من تعقيد العمليات فبساطة العمليات تؤدي السرعة إنجاز العمل وأداء الخدمات تليها عبارة يحفز " مناخ العمل في المؤسسة على السرعة في تقديم الخدمة. المتوسط (2.44) وانحراف معياري (0.77)، والعبارة ذات الترتيب الثالث "نجد" تقدم مؤسسة اتصالات الجزائر خدمات خالية، الأخطاء من بمتوسط (218) والانحراف معياري (0.66) حيث تعمل المؤسسة على تقليل نسبة الوقوع في الأخطاء بدراسة جميع إجراءات سير العمل، والمجازها في الوقت المحدد لهذا فإن العبارة الموافقة لهذا "يتم إنجاز المعاملات في وقتها المحدد دون تأخير" بمتوسط حسابي (2.17) والانحراف معياري (0.73).

وحسب النتائج نجد أن المتوسط العام لبعد رضا الزبون بالتركيز على (السرعة والإتقان) مرتفع في المؤسسة محل الدراسة، أنها " تتصف إجراءات سير العمليات بالبساطة والوضوح" وعبارة "يحفز مناخ العمل في المؤسسة على سرعة في تقديم الخدمة" بالرغم من أن عبارتين تقدم مؤسسة اتصالات الجزائر خدمات خالية من الأخطاء" و "يتم إنجاز معاملات في وقتها المحدد دون تأخير" متوسطين إلا أنه كان مستوى مرتفع.

البعد الثاني: اتجاهات آراء أفراد العينة فيما يخص بعد الأداء العملياني:

أولاً: عرض نتائج:

الجدول 2. 19: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة فيما يخص بعد الأداء العملياني:

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
05	2.74	0.58	01	مرتفع
06	2.58	0.64	03	مرتفع
07	2.63	0.59	02	مرتفع
08	2.56	0.69	04	مرتفع
09	2.51	0.58	05	مرتفع
المتوسط العام لبعد الأداء العملياني	2.60	0.48	---	مرتفع

المصدر : من إعداد الطالبين وفق مخرجات spss

ثانياً: تحليل النتائج

يوضح الجدول أعلاه المتعلق ببعد الأداء العملياني أن الاتجاه العام لبعد الأداء العملياني كان نحو الاتجاه مرتفع بمتوسط حسابي قدر بـ (2.60) وانحراف معياري (0,48)، فقد جاءت العبارة "تسعى المؤسسة إلى تطوير وتحسين المستمر في أداء خدماتها" في الترتيب الأول متوسط حسابي (2.74) وانحراف معياري (0.58) وهذا يفسر بأن المؤسسة تسعى لتحقيق الاستمرارية والحفاظ على مكانتها السوقية من خلال الإبداع في الخدمات التي تقدمها، تليها عبارة "تقدم المؤسسة خدمات ما بعد البيع مناسبة لتطلعات العملاء بالترتيب الثاني متوسط (2.58) وانحراف معياري (0.64) وهذا لضمان ولاء زبائنهم تحدد المؤسسة مجموعة من العمليات التي تبقيها على اتصال مع الزبون في فترة أداء الخدمة أو بعدها. وحسب النتائج نجد أن المتوسط العام لبعد الأداء العملياني بالتركيز على الخدمة مرتفع في المؤسسة محل الدراسة، وهذا يدل على إهتمام المؤسسة بجانب الجودة في خدماتها تكون بحسب تطلعات زبائنهم من خلال دراسة توقعاتهم وتلبية حاجياتهم في الوقت.

البعد الثالث: اتجاهات آراء أفراد العينة فيما يخص بعد الأداء المالي:

أولاً: عرض نتائج:

الجدول 2. 20: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة فيما يخص بعد الأداء المالي:

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
10 تساهم السياسات والإجراءات المتبعة في الشركة على إنجاز الأعمال بكفاءة.	2.54	0.65	03	مرتفع
11 تسعى المؤسسة إلى التقليل من التكاليف.	2.53	0.69	04	مرتفع
12 تسعى المؤسسة الى تحقيق مستويات مرتفعة من الكفاءة.	2.61	0.62	01	مرتفع
13 تساهم عمليات التغيير الجذرية لإستخدام الأمثل للموارد المتاحة في المؤسسة.	2.49	0.63	05	مرتفع
14 يساهم التنسيق الجيد بين مختلف المصالح إلى التقليل التكاليف.	2.60	0.60	02	مرتفع
المتوسط العام لبعد الأداء المالي	2.55	0.52	---	مرتفع

المصدر : من إعداد الطالبين وفق مخرجات spss

ثانياً: تحليل نتائج:

يوضح الجدول أعلاه المتعلق ببعد الأداء المالي أن الاتحاد العام لبعد الأداء المالي كان نحو الاتجاه مرتفع، وبمتوسط حسابي قدر بـ(2.55) وانحراف معياري(0,52)، وقد جاءت العبارة "تسعى المؤسسة إلى تحقيق مستويات مرتفعة من الكفاءة" بالمرتبة الأولى متوسط حسابي (2.61) وانحراف معياري (0.62)، تليها عبارة "يساهم التنسيق الجيد بين مختلف المصالح إلى تقليل التكاليف" بمتوسط حسابي (2.60) والانحراف معياري (0.60)، ثم عبارة الساهم السياسات والإجراءات المتبعة في الشركة على إنجاز الأعمال بكفاءة بمتوسط (254) وانحراف (0.65)، ثم تليها السعى المؤسسة إلى التقليل من التكاليف" متوسط حسابي (2.53) وانحراف (0.69)، وفي الأخير "تساهم عمليات التغيير الجذرية لاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في المؤسسة بمتوسط (2.49) وانحراف المعياري (0.63).

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لاعادة الهندسة الإدارية ودورها في اداء التنظيمي

وحسب النتائج نجد أن المتوسط العام لبعد الأداء المالي بالتركيز على التكلفة مرتفع في المؤسسة محل الدراسة وهذا يدل على أن المؤسسة تسعى للوصول لأهدافها بفعالية وبأقل الموارد من خلال تقليل التكاليف والإجراءات التي من شأنها أن تؤثر على الأداء المالي في المؤسسة.

البعد الرابع: اتجاهات آراء أفراد العينة فيما يخص بعد النمو والتعلم:

أولاً: عرض نتائج:

الجدول 2. 21: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة فيما يخص بعد النمو والتعلم:

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
15	2.65	0.61	01	مرتفع
16	2.49	0.69	06	مرتفع
17	2.56	0.67	03	مرتفع
18	2.54	0.65	04	مرتفع
19	2.63	0.62	02	مرتفع
20	2.54	0.67	05	مرتفع
المتوسط العام لبعد النمو والتعلم	2.57	0.53	---	مرتفع

المصدر : من إعداد الطالبين وفق مخرجات spss

ثانياً: تحليل نتائج:

يوضح الجدول أعلاه المتعلق ببعد النمو والتعلم أن الاتجاه العام لبعد النمو والتعلم كان نحو الاتجاه مرتفع، وبمتوسط حسابي قدر بـ (2.57) وانحراف معياري (0,53)، حيث جاءت العبارة تحرص المؤسسة على بث روح الفريق الواحد بين أفراد المؤسسة أثناء القيام بالعمل" بمتوسط (2.65) وانحراف معياري (0.61) وهذا يدل على أن

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لاعادة الهندسة الإدارية ودورها في اداء التنظيمي

المؤسسة تعمل بنظام الفرق في انجاز مهامها حيث تم توجيه جهود العمال في اتجاه واحد الا وهو تحقيق هدف المؤسسة، تليها "تبذل المؤسسة أقصى الجهود للمحافظة على سمعتها ومكانتها في السوق" بمتوسط حسابي (2.63) وانحراف (0.62) وهذا يفسر أنها من المؤسسات التي تحتكر سوق اتصالات في الجزائر حيث تغطي بثقة المواطنين لها، تليها عبارة تمتلك المؤسسة موظفين ذو قدرات ومهارات تجلعهم يشاركون في إبداء الرؤى والتوجهات المستقبلية" بمتوسط (2.54) والانحراف (0.67) وهذا على اهتمام المؤسسة بإطاراتها وتمنح لهم الثقة مما يزيد من ادايتهم.

وحسب النتائج نجد أن المتوسط العام لبعد النمو والتعلم بالتركيز على البعد الاجتماعي مرتفع في المؤسسة محل الدراسة هذا يدل على اهتمام المؤسسة بجانب المسؤولية الاجتماعية تجاه العمال من جهة البيئة الخارجية من جهة أخرى أي الها تتفاعل مع جميع المتغيرات سواء الداخلية والخارجية.

• قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول أبعاد الأداء التنظيمي:

الجدول 2. 22: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول أبعاد الأداء التنظيمي

أبعاد الأداء التنظيمي	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
رضا الزبون (السرعة والإتقان)	2.37	0.54	04	مرتفع
الأداء العملياني (خدمة)	2.60	0.48	01	مرتفع
الأداء المالي (تكلفة)	2.55	0.52	03	مرتفع
النمو والتعلم (البعد الاجتماعي)	2.57	0.53	02	مرتفع
المتوسط العام الأداء التنظيمي	2.52	0.45	---	مرتفع

المصدر : من إعداد الطالبين وفق مخرجات spss

ثانيا: تحليل نتائج

من خلال الجدول نجد أن اتجاه آراء العينة حول مستوى الأداء التنظيمي مرتفع وهذا من خلال متوسطه الحسابي المقدّر ب (2.52) وبانحراف معياري (0.45)، وقد جاءت جميع المحاور بمستوى مرتفع لأن أفراد عينة الدراسة يربون ويولون أهمية لأبعاد الأداء التنظيمي حيث جاء بعد الأداء العملياني بالترتيب الأول بمتوسط (2.6) والانحراف (0.48) وهذا بما يتوافق مع : نشاط المؤسسة والذي يتمثل في مجال تقديم الخدمات الاتصالات، تليها بعد التعلم

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لاعادة الهندسة الإدارية ودورها في اداء التنظيمي

والنمو بمتوسط (2.57) والانحراف (0.53) وهو يفسر جانب المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تجاه العاملين أو البيئة الخارجية، ومن ثم بعد الأداء المالي بمتوسط (2.55) وانحراف (0.52)، وفي الأخير رضا الزبون بمتوسط (2.37) وانحراف (0.54) من خلال سرعة تقديم الخدمات التي توافق توقعات الزبون وذات جودة عالية ترفع من ولاء الزبون. وقد وجدنا أن مستوى الأداء التنظيمي مرتفع حيث بلغ متوسطه الحسابي (2.52) والانحراف معياري (0.45) وعليه فإنه هناك مستوى مرتفع لأبعاد الأداء التنظيمي في المؤسسة اتصالات الجزائر وهذا يدل على وجود وعي كبير للإطارات المؤسسة بضرورة تحسين الأداء التنظيمي.

🇩🇿 مما يؤدي إلى قبول صحة الفرضية الثانية التي تنص على أنه هناك توافر بمستوى مرتفع لأبعاد الأداء التنظيمي في المؤسسة اتصالات الجزائر.

🇩🇿 النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر.

للإجابة على هذه الفرضية والتأكد من صحتها أو عدمها، قمنا بحساب مصفوفة معاملات الارتباط بين المتغير مستقل (إعادة هندسة العمليات) بأبعادها والمتغير التابع (الأداء التنظيمي).

أولاً: عرض النتائج:

الجدول 2. 23: يوضح المصفوفة ارتباط بين ابعاد اعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء التنظيمي

الارتباطات							
إعادة هندسة العمليات الادارية		دعم الإدارة العليا	الاستراتيجية	تكنولوجيا المعلومات والاتصال	تمكين العاملين	الاستعداد للتغيير	المتغير المستقل: إعادة هندسة العمليات الادارية
الأداء التنظيمي	معامل الارتباط	,618	,630	,659	,618	,554	,800
	مستوى الدلالة	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	المجموع	72	72	72	72	72	72

المصدر : من إعداد الطالبين وفق مخرجات spss

تحليل النتائج:

من خلال الجدول الذي يظهر نتائج تحليل الارتباط (r) لمحور إعادة هندسة العمليات الإدارية كمتغير مستقل بأبعادها (دعم الإدارة العليا، الإستراتيجية، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، تمكين العاملين، الإستعداد للتغيير) مع الأداء التنظيمي كمتغير تابع، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بيرسون 80% عند مستوى معنوية ($\text{sig}=0.000$) وهي أقل من القيمة المعنوية $\alpha \leq 0.05$ وبالتالي فإن العلاقة الارتباطية بين محاور الدراسة لأبعاد المتغير المستقل إعادة هندسة العمليات والأداء التنظيمي علاقة طردية قوية وهي مهمة جدا، وأما قيمة معامل الارتباط بأبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع تتراوح على التوالي بين 61.8 % بالنسبة لبعد دعم الإدارة العليا و 63 % لبعد الإستراتيجية و 65.9 % لبعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال و 61.8 % لبعد تمكين العاملين و 55.4 % لبعد الإستعداد للتغيير عند مستوى دلالة 0.000.

 مما يؤدي إلى قبول صحة الفرضية الثالثة التي تنص على أن هناك علاقة بين أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر.

🔗 النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$

لأبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر.

معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة

أولاً: عرض نتائج:

الجدول 2. 24: يوضح معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع

ملخص النماذج ب									
نموذج	R معامل الارتباط	R-2 معامل التحديد	R-deux ajusté	الخطأ المعياري للتقدير	تحرير الاحصائيات				
					Variation de R-	Variation de F (تفاوت)	dd 11	dd 12	Sig variation de F
1	0.800 ^a	0.641	0.635	0.26950	0.641	124.733	1	70	,000
المتغير المستقل: إعادة هندسة العمليات الإدارية									
المتغير التابع: الأداء التنظيمي									

المصدر : من إعداد الطالبين وفق مخرجات spss

ثانياً: تحليل النتائج:

من الجدول رقم (24) يتبين لنا وجود دلالة إحصائية لتأثير إعادة هندسة العمليات على الأداء التنظيمي في مؤسسة محل الدراسة، حيث كان R معامل الارتباط الخطي $R=0.80$ ، أي وجود ارتباط خطي موجب بنسبة 80%، بمعنى أنه توجد علاقة طردية قوية بين إعادة هندسة العمليات كمتغير مستقل وبين الأداء التنظيمي كمتغير تابع، وبلغت نسبة اختبار R-deux (0.641%)، والتي تبين أن أبعاد إعادة هندسة العمليات تفسر ما مقداره 64.1% من الأداء التنظيمي اعتماداً على قيمة معامل التحديد، والباقي يرجع إلى عوامل أخرى منها (الثقافة التنظيمية، النمط القيادي، علاقات العمل، أخلاقيات العمل وغيرها).

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لاعادة الهندسة الإدارية ودورها في اداء التنظيمي

- تباين خط الإنحدار: يوضح الجدول الموالي تحليل تباين خط الإنحدار، حيث يدرس مدى ملائمة خط انحدار المعطيات.

أولاً: عرض النتائج:

الجدول 2. 25: يوضح تباين خط الإنحدار:

انوفا						
النموذج	مجموع المربعات	Ddl	متوسطات المربعات	قيمة اختبار تحليل التباين	مستوى دلالة الانحدار (sig)	
1	9.059	1	9.059	124.733	^b ,000	الانحدار
	5.084	70	0.073			البقايا
	14.143	71				المجموع
a المتغير التابع: الأداء التنظيمي.						
b المتغير المستقل: إعادة هندسة العمليات الإدارية.						

المصدر : من إعداد الطالبين وفق مخرجات spss

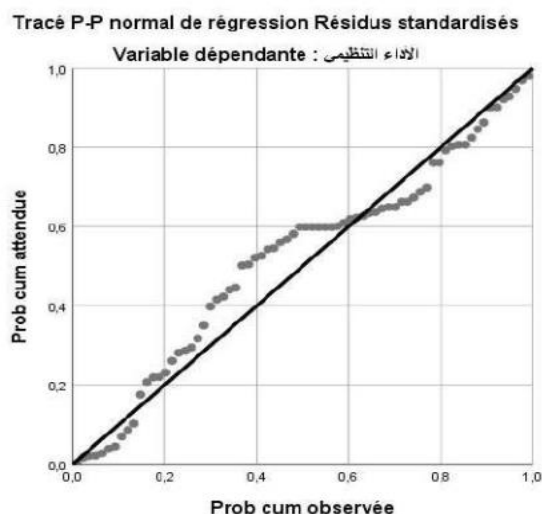
ثانياً: تحليل النتائج:

من الجدول رقم (25) بعد ما يلي:

- مجموع مربعات الإنحدار يساوي 9.059 ومجموع مربعات البواقي هو 5.084 ومجموع المربعات الكلية يساوي 14.143
- درجة حرية الإنحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي 70 أي بإجمالي 71.
- معدل مربعات الإنحدار هو 9.059 ومعدل مربعات البواقي 0.073.
- قيمة اختبار تحليل التباين خط الإنحدار هو 124.733.
- مستوى دلالة الإعتبار 0.000 أقل من مستوى الدلالة الفرضية الصفرية 0.05 فنرفضها.

وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (01-06) مدى ملائمة خط الانحدار:



- دراسة معاملات خط الانحدار:

أولاً: عرض النتائج:

الجدول 2. 26: يوضح قيم معاملات خط الانحدار:

المعاملات							
نموذج	المعاملات غير الموحدة		معاملات موحدة	T	مستوى الدلالة (sig)	احصائيات العلاقة الخطية المتداخلة	
	B	خطا تقليدي				VIF	التسامح
	ثابت	0.174-	0.244			-0.715	0.477
إعادة هندسة العمليات الادارية	1.035	0.093	0.800	11.168	0.000	1.000	1.000
a المتغير التابع : الأداء التنظيمي.							

a المتغير التابع : الاداء التنظيمي.

المصدر : من إعداد الطالبين وفق مخرجات spss

ثانيا: تحليل النتائج

يتضح لنا من الجدول ما يلي:

مقطع خط الانحدار يساوي -0.174 الذي يمثل a من معادلة المستقيم $Y = a + Bx$ أما ميل خط الانحدار B يساوي 1.035، كما نلاحظ أن قيمة Béta هي موجبة للدلالة على العلاقة طردية بين أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء التنظيمي، وهي تعني أنه كلما زادت الإجراءات المحققة لأبعاد إعادة هندسة العمليات كلما زاد أداء التنظيمي.

معادلة خط الانحدار هي: $Y = -0.174 + 1.035 x$

X: يمثل المتغير المستقل (إعادة هندسة العمليات).

Y: يمثل المتغير التابع (الأداء التنظيمي).

❖ التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي

❖ معاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise

أولاً: عرض النتائج:

الجدول 2. 27: يوضح قيم معاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise

المعاملات								
النموذج		المعاملات غير الموحدة		المعاملات الموحدة	T	مستوى الدلالة (sig)	احصائيات العلاقة الخطية المتداخلة	
		B	خطا تقليدي				VIF	التسامح
1	ثابت	-,328	,254		-,1.293	,200		
	دعم الإدارة العليا	,099	,113	,106	,874	,385	,343	2.919
	الاستراتيجية	,270	,087	,285	3.094	,003	,595	1.681
	تكنولوجيا المعلومات والاتصال	,368	,102	,333	3.615	,001	,594	1.685
	تمكين العاملين	,106	,124	,103	,854	,396	,344	2.905
	الاستعداد للتغيير	,247	,086	,249	2.865	,006	,667	1.499
	a المتغير التابع : الأداء التنظيمي							

المصدر : من إعداد الطالبين وفق مخرجات spss

ثانياً: تحليل النتائج

يتبين لنا من الجدول أعلاه ما يلي:

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة، حيث احتل بعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال المرتبة الأولى وذا سبب طبيعة قطاع المؤسسة يليه بعد الإستراتيجية لأن إعادة هندسة العمليات الإدارية تهتم بجانب الإستراتيجي أكثر ثم الإستعداد للتغيير لأن بيئة تتغير، حيث كان مستوى الدلالة لها على التوالي (0.001، 0.006، 0.003) أقل من مستوى الدلالة (0.05) أي كلها ذات دلالة إحصائية عند مستوى | الدلالة (0.05).

- تم إستبعاد المتغير المستقل (دعم الإدارة العليا، تمكين (العاملين حيث كان مستوى الدلالة لهما (0.385، 0.396) أكبر من مستوى الدلالة (0.05) يعني لم يكن ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

- مقطع خط الإنحدار يساوي -0.328- الذي يمثله من معادلة المستقيم

$$Y = A + B_{x1} + C_{x2} + D_{x3}$$

- العلاقة بين الأداء التنظيمي وبعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال B=0.368 يعني أنه كلما تحسن تكنولوجيا المعلومات والاتصال بمقدار وحدة تحسن مستوى الأداء التنظيمي ب (0.368).
- العلاقة بين الأداء التنظيمي وبعد الإستراتيجية C= 0.270 يعني أنه كلما تحسنت الإستراتيجية بمقدار وحدة واحدة تحسن الأداء التنظيمي ب (0.270).
- العلاقة بين الأداء التنظيمي وبعد الاستعداد للتغيير D= 0.247 يعني أنه كلما تحسن الإستعداد للتغيير بمقدار وحدة واحدة تحسن مستوى الأداء التنظيمي (0.247).
- وبالتالي يمكن كتابة معادلة خط الإنحدار هي:

$$Y = -0.328 + 0.368_{x1} + 0.270_{x2} + 0.247_{x3}$$

ومنه تصبح المعادلة كما يلي:

الأداء التنظيمي = (0.328) + تكنولوجيا المعلومات والاتصال (0.368) + الإستراتيجية (0.270) + الإستعداد للتغيير (0.247).

حيث:

Y : المتغير التابع (الأداء التنظيمي).

X1: تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

X2: الإستراتيجية.

X3: الإستعداد للتغيير.

وعليه يمكن القول بأن أبعاد التالية لإعادة هندسة العمليات الإدارية (تكنولوجيا المعلومات والاتصال الإستراتيجية، الإستعداد للتغيير) من بين أهم الأبعاد التي لها تأثير على مستوى الأداء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر

🚩 مما يؤدي إلى قبول صحة الفرضية الرابعة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لأبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر.

المطلب الرابع: مناقشة نتائج الدراسة

بعد تحليل الإستبيان وإختبار الفرضيات الدراسة بالأساليب الإحصائية المناسبة، من أجل تحليل بعض المتغيرات تم التوصل إلى النتائج التالية:

اختبار صحة الفرضية الأولى التي تنص على: يوجد توافر بمستوى مرتفع لأبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

تم اختبار صحة هذه الفرضية من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الممثلة، والتي تقيس أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (دعم الإدارة العليا، الإستراتيجية، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، تمكين العاملين، الإستعداد للتغيير):

فيما يخص بعد دعم الإدارة العليا:

بلغ المتوسط العام لبعد الإدارة العليا 2.63 وهو ما يوافق توفر بعد دعم الإدارة العليا في مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث يفسر أن العينة المستجوبة تدل على أن الإدارة تحرص على نشر رسالة وأهداف المؤسسة بين مختلف المستويات إدارية، كما أن الإدارة العليا للمؤسسة تدعم الأعمال من خلال دعم وتطوير أسلوب وإجراءات العمل

والعمل على تحسينها بشكل مستمر بحيث تضيف قيمة للمؤسسة وذلك لتخلي عن العمليات غير اللازمة كما يوضحها الهيكل التنظيمي (الملحق رقم 03).

فيما يخص بعد الإستراتيجية:

حيث بلغ المتوسط العام لبعد الإستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر 2.55 وهو مرتفع مما يفسر موافقة عينة الدراسة حول استراتيجيات المؤسسة وأهم على دراية برؤيتها، وان المؤسسة تعمل جاهدا لوضع خطط إستراتيجية والعمل على تنفيذها وتصحيح الانحرافات في الأداء واهتمام بزبائنهم من خلال دراسة السوق التي تمكنها من تلبية توقعاتهم وضمان ولائهم للمؤسسة على المدى البعيد.

فيما يخص بعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

جاء بمعدل مرتفع في مؤسسة محل الدراسة قدر بـ 2.76 حيث تفسر النتيجة إلى أن المؤسسة تعتمد على التقنيات الحديثة، أداء أنشطتها اليومية مما يحسن كفاءة الأداء ورفع فعاليتها كما تولى أهمية بعملائها وتوفير لهم كافة الإحتياجات والمعلومات المطلوبة عن الخدمة المقدمة وهذا يدل على ممكن تكنولوجيا المعلومات المؤسسة من الوصول إلى معلومات القيمة التي تساعد في اتخاذ القرار مما يسهل سير المجاز العمليات.

فيما يخص بعد تمكين العاملين:

بلغ المتوسط العام لبعد تمكين العاملين 2.60 وهو مستوى مرتفع، وهذا يدل على أن المؤسسة تميل على تدريب موردها البشري بشكل مستمر غير تشكيل فرق العمل منهم لغنجاز الاعمال الإدارية والفنية وبذلك يكون لهم القدرة على تزويد خبراتهم الفنية والإدارية، كما توفر الإدارة العليا على برامج لتنمية وتطوير قدرات الموظفين والعمل على تحفيزهم ومشاركتهم في عملية اتخاذ القرار وبهذا يولد شعور الولاء بالنسبة للعامل تجاه المؤسسة.

فيما يخص بعد الاستعداد للتغيير:

بعد الاستعداد للتغيير بلغ متوسطه الحسابي 2,48 الموافق لمستوى مرتفع حيث تفسر هذه النتائج، أن الإدارة العليا تعمل على تكييف موظفيها على عمليات التغيير بحيث تتجنب مقاومة هذا التغيير من خلال إشراكهم في العملية واخذ آراءهم بعين الاعتبار.

في حين جاء المتوسط العام محور إعادة هندسة العمليات الإدارية جميع أبعاده (2.61) وبالحرف معياري (0.34) في المؤسسة اتصالات الجزائر بمستوى مرتفع، ويوجع ذلك إلى أن العمال يتمتعون بمستوى مقبول من إعادة هندسة العمليات. شهدت مؤسسة اتصالات الجزائر علبة تغيرات خلال السنوات الأخيرة وذلك في ظل التحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، بحيث وجب عليها مواكبة هذه التطورات في 2003 كانت الإنطلاقة الرسمية مجمع اتصالات الجزائر أصبحت مؤسسة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد بعد ما تم فصل بينها وبين مؤسسات الأخرى مثل بريد الجزائر وموبيليس وغيرها التي كانت تابعة لها،

في 2011 تمت تخفيض 50% من المهام المديرية الجهوية التي كانت تقوم بإشراف، مراقبة، جمع الإحصائيات وقامو بتوكليها للمديريات الولائية التي بدورها تقوم بتخطيط وتنفيذ، وتشرف على وظائف ومهام أي أصبحت مستقلة بذاتها. في سنة 2017 جاء قرار إلغاء مفوضيات إقليمية والحقها بالمديريات التي تعمل معها في الولاية بمعنى إلغاء المديرية الجهوية التي كانت تعتبر وسيط بين المديرية العامة والمديرية الولائية على أن يتم ضم كل العتاد التابع لها بالإضافة إلى مراكز الجهوية وهذا التغيير التنظيمي أدى إلى استحداث مراكز جديدة وهذا نتيجة إلى دمج مراكز مع بعضها أو إلغائها نهائيا، ودا فعالي أدى إلى إلغائها نتيجة لتطور التكنولوجيا الجديدة وذلك بإعتماد على برامج محاسبي الذي تم خلاله تبني نظام معلومات الذي مكن المديرية العامة للوصول إلى كافة المعلومات من خلاله وبذلك لم تعد بحاجة إلى المديرية الجهوية بالإضافة إلى تكنولوجيا المعلومات التي تستعملها لصالحها الشخصي مثل (JPSS, HRacss) الذي يتيح تسيير داخلي للمؤسسة، أيضا من خلال ما تقدمه المؤسسة للزبائن من خدمات الذي يعتبر بمثابة تنقلات توعية للمؤسسة من خلال تخلي عن الكوابل النحاسية واستبدالها بألياف البصرية وتقنية MSAN بالإضافة إلى تقنية FTTH ذات التدفق العالي للإنترنت التي تضمن ولاء الزبون.²⁶

✚ مما يؤدي إلى قبول صحة الفرضية التي تنص على أنه هناك توافر بمستوى مرتفع لإعادة هندسة

العمليات الإدارية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

²⁶ مقابلة مع أستاذ "بوسالم أبوبكر" يوم 15-02-2023 على الساعة 12:12

حيث تتشابه مع نتيجة دراسة كل من:

- سيناء جار الله (2017): هناك وعي عالي لإعادة هندسة العمليات في الشركات الخدمية وبدرجة عالية.
- شيراز حايف سي حايف ودليلة بركان 2019: إتجاه العام لمستوى إدراك المبحوثين لتطبيقات إعادة هندسة العمليات إدارية كان كبير.
- عبد الرزاق سالم الرحالة 2014: هناك وعي المفهوم إعادة هندسة العمليات في شركة خدمية وبدرجة عالية.
- إزهار مراد عوجه 2014: أن جميع أبعاد حصلت على قيم أكبر أي تحقيق مراحل إعادة هندسة العمليات مستوى مرتفع.
- اختبار صحة الفرضية الثانية التي تنص على: يوجد توافر بمستوى مرتفع لأبعاد الأداء التنظيمي في المؤسسة اتصالات الجزائر.
- تم اختبار صحة هذه الفرضية من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الممثلة، والتي تقيس أبعاد الأداء التنظيمي (رضا الزبون الأداء العملياتي، الأداء المالي، النمو والتعلم):

فيما يخص بعد رضا الزبون (السرعة والإتقان):

فقد جاء بمستوى مرتفع قدر ب 2,37 يفسر هذا أن المؤسسة تعمل على تحقيق رضا عملاءها من. خلال الخدمات التي تقدمها وخدمات ما بعد البيع، بالإضافة على سرعة تقديمها مع تبسيط الإجراءات وجعلها واضحة للزبائن والعمل على معالجتها في أسرع وقت ومعرفة مستوى رضاهم على الخدمات المقدمة.

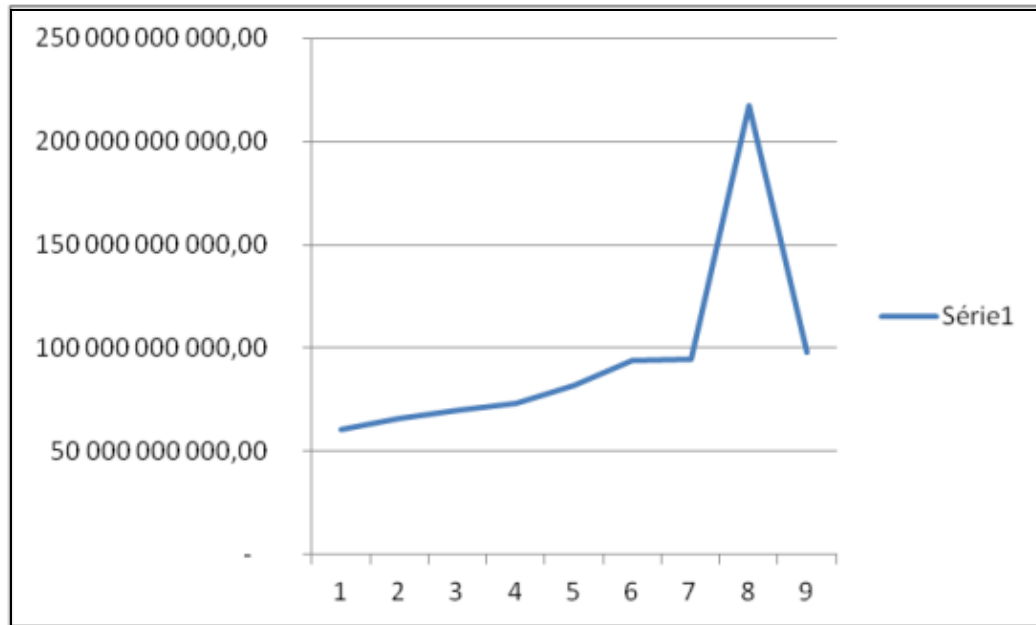
فيما يخص بعد الأداء العملياتي (خدمة):

فقد جاء متوسطه الحسابي 2,60 وهو مرتفع حيث ترى عينة الدراسة أن المؤسسة تسعى الى تطوير وتحسين أدائها من خلال دراسة توقعات الزبائن حيث تحدد أهدافها قبل البدء في العمل مما يسمح بتوجيه جمهور الأفراد نحو هدف محدد.

فيما يخص بعد الأداء المالي (التكلفة):

جاء متوسطه الحسابي 2,55 وهو مستوى مرتفع حيث تسعى المؤسسة لتقليل تكاليفها من خلال تحقيق الكفاءة في أداء الأعمال لهذا تقوم المؤسسة بدراسة السياسات والإجراءات التي من شأنها أن تؤثر على الأداء كما حققت المؤسسة نسبة نمو خلال السنوات الأخيرة، وذلك لإتباعها استراتيجية تخفيض التكاليف.

الشكل 2. 9: يوضح تطور رقم الأعمال لإتصالات الجزائر خلال سنوات (2010-2018)



المصدر : من إعداد الطالبين وفق مخرجات spss

فيما يخص بعد النمو والتعلم (البعد الاجتماعي):

بلغ المتوسط الحسابي 2,57 وتفسر هذه النتيجة على حرص المؤسسة على الرفع من انتماء العمال بتقديم خدمات اجتماعية مختلفة المرفع من أداءهم وكذلك الحرص على تكوينهم ومعرفة احتياجاتهم لمساعدة العاملين على الارتقاء بمستوى الاداء وتطوير قدراتهم ومهاراتهم إضافة الى مساهمتها في أنشطة اجتماعية متعلقة ببيئتها الخارجية ما يحافظ على سمعتها.

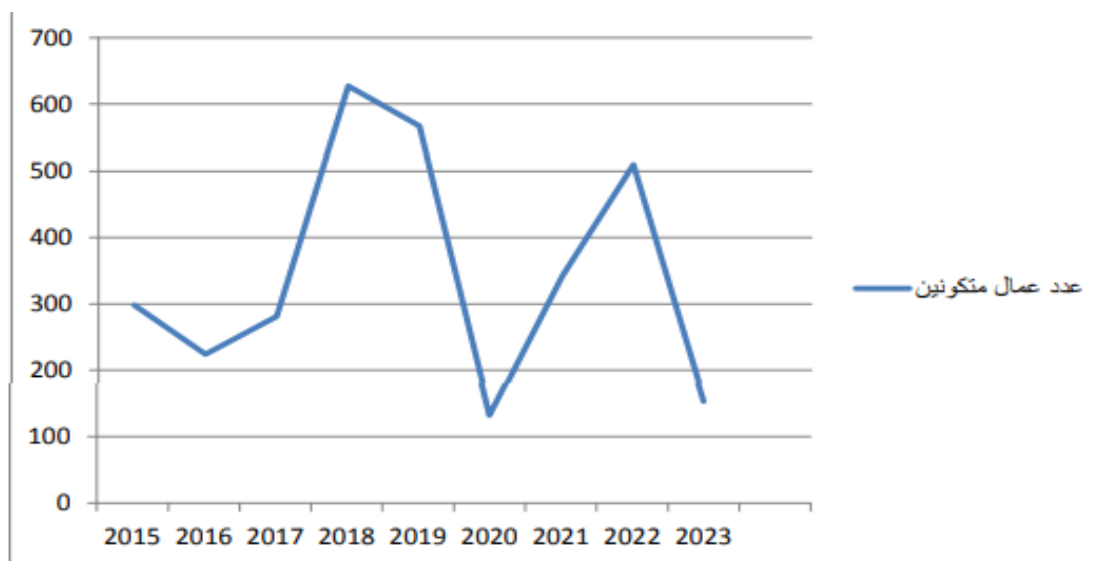
في حين جاء المتوسط العام غور الأداء التنظيمي بجميع أبعاده (2.52) والانحراف المعياري (0.45) في مؤسسة اتصالات الجزائر بمستوى مرتفع، وهذا راجع إلى نظرة افراد العينة حول توفر هذه الأبعاد.

الجدول 2. 28: يوضح عدد العمال المستفيدين من التكوين

سنة	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
عدد المتكويين	298	224	281	627	567	132	342	510	153

المصدر : من إعداد الطالبين وفق مخرجات spss

الشكل 2. 10: يوضح عدد العمال المستفيدين من التكوين (2015-2023)



المصدر : من إعداد الطالبين وفق مخرجات spss

مراحل التكوين في مؤسسة اتصالات الجزائر:

تتبع مؤسسة اتصالات الجزائر برنامج لتكوين عمال وتدريبهم بإتباعها مجموعة من طرق أو مراحل حيث يتم كأول مرحلة تحديد احتياجات العمال وذلك إما من خلال إبداء رأيهم، أو. خلال رؤسائهم وفق بعض من محددات يتم إتباعها وهي: تقييم مراجع الأداء، نتيجة الأخطاء التي يتم ارتكابها، من مراقبتهم أثناء العمل، من الوقت المستهلك في القيام بمهمة ما، بحيث تتم معالجة هذه المرحلة من بداية جويلية إلى نهاية أكتوبر سنة قبل تكوين بعدها يتم تحديد معلومات العمال كاملة وإرسالها إلى المديرية العامة وتكون هذه المرحلة في جميع: أنحاء الوطن وعلى أساسها تقوم بإعداد برنامج تكون هنا قد تمت مرحلة الثانية وهي مرحلة التصميم وذلك من خلال تحديد الاهداف المسطره ومواضيع المقترحة وإختيار أسلوب التكوين المناسب، بعد تلقي الرد من المديرية العامة يتم توزيع العمال إلى مدراس الجهوية التابعة للمؤسسة اتصالات الجزائر ، أو تكون في معاهد وطنية بمعنى مؤسسات المورددة للتكنولوجيا الجديدة أولا يتم تكوين مؤطرين المديرية ومن ثم يتم تكوين العمال فيها.

في حين تكون مرحلة الثالثة عبارة عن تنفيذ ومتابعة العملية التكوينية في تجسيد البرامج المخططة على ضوء ما هو مبرمج، وفي أخير تكون عملية التقييم البرامج التكوينية المتبعة من أجل معرفة مدى إستفادتهم من هذه العملية. أيضا تتبع برنامج آخر من خلال برمجة ملتقى تكويني الذي تدوم مدته (من يوم إلى ثلاث أيام) وهنا يكون للعمال حرية إختيار المؤسسة التي يتم تكوينهم فيها إما في مؤسسات خاصة أو عامة.

تشير إلى أن مؤسسة تعطي أولوية للمتربين من الجامعة، التكوين المهني في مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصال والإعلام الآلي مقارنة بمتربين عن باقي الشعب والتخصصات الأخرى.²⁷

🚩 مما يؤدي إلى قبول صحة الفرضية الثانية التي تنص على انه هناك توافر بمستوى مرتفع لأبعاد

الأداء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر.

²⁷ مقابلة مع سيد "سباقي محمد" يوم 22-05-2023 ساعة 11:17

حيث تتشابه مع نتيجة دراسة كل من:

- شيراز حايف مي حايف ودليلة بركان 2019: حيث كان إتجاه العام لوعي إطارات شركة سونلغاز بضرورة تحسين أداء التنظيمي لشركتهم كبيرا حاما.

- إزهار مراد عوجه 2014: ان جميع أبعاد حصلت على قيم متوسطها كبير جدا وهذا يشير إلى اتفاق العينة على توفر مستوى كبير من القدرات التنظيمية.

اختبار صحة الفرضية الثالثة التي تنص على: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر.

تم اختبار صحة هذه الفرضية من خلال حساب مصفوفة معاملات الارتباط **Pearson (r)** بين المتغير المستقل (إعادة هندسة العمليات الإدارية بأبعاده والمتغير التابع (الأداء التنظيمي).

أثبتت الدراسة أن جميع العلاقات الارتباطية دالة إحصائيا وعند مستويات إيجابية بين المتغير المستقل إعادة هندسة العمليات الإدارية بأبعاده (دعم الإدارة العليا، الإستراتيجية، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، تمكين العاملين، الإستعداد للتغيير) والمتغير التابع (الأداء) التنظيمي فكانت النسب على التوالي (61.8%، 63%، 65.9%، 55.4%)، حيث كان بعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال أكبر بعد بلغ معاملته 65.9%.

وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية بأبعادها والأداء التنظيمي ككل بـ (80%) وهي قيمة إيجابية تؤكد وجود علاقة طردية قوية بين إعادة هندسة العمليات بأبعادها والأداء التنظيمي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر، وهذا يدل على أن إعادة هندسة العمليات لها أهمية في توفر الأداء التنظيمي في مؤسسة محل الدراسة.

🚩 مما يؤدي إلى قبول صحة الفرضية الثالثة التي تنص على انه توجد علاقة بين أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر.

حيث تتشابه مع نتيجة دراسة كل من:

شيراز حايف سي حايف ودليلة بركان 2019: هناك علاقة ارتباطية وأثر ذو دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في إكتساب أسبقيات تنافسية.

اختبار صحة الفرضية الرابعة التي تنص على: يوجد أثر الأبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر.

أثبتت الدراسة أن هناك أثر بين إعادة هندسة العمليات والأداء التنظيمي في المؤسسة معمل الدراسة، حيث تبين لنا وجود دلالة إحصائية لتأثير إعادة هندسة العمليات على الأداء التنظيمي في مؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية حيث فسرت أبعاد إعادة هندسة العمليات ما مقداره 64.19. من الأداء التنظيمي اعتمادا على قيمة معامل التحديد، والباقي يرجع إلى عوامل أخرى منها (النمط القيادة، علاقات العمل، ثقافة تنظيمية).

وبناء على النتائج المتحصل عليها توصلنا إلى معادلة خط الانحدار التالية: $Y = -0.174 + 1.035X$ حيث Y يمثل الأداء التنظيمي، X يمثل إعادة هندسة العمليات، وعلاقة بينهما علاقة طردية قوية أي أنه كلما تحسنت إعادة هندسة العمليات بمقدار وحدة تحسن مستوى الأداء التنظيمي ب(1.035).

مما يؤدي إلى قبول صحة الفرضية الرابعة التي تنص على هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر.

حيث تتشابه مع نتيجة دراسة كل من:

شيراز حايف سي حايف ودليلة بركان 2019: تؤثر إعادة هندسة العمليات بأبعادها المتخلفة تأثيرا مباشرا على قدرة شركة سونلغاز على تحسين أدائها التنظيمي.

ازهار مراد عوجه التنظيمية 2014: وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمراحل إعادة هندسة العمليات في قدرات

Bako 2019: بأن إعادة هندسة العمليات التجارية لها تأثير كبير على الهدف التنظيمي.

خلاصة الفصل:

تطرقنا من خلال الفصل إلى معرفة واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية ودورها في الأداء التنظيمي، وعرض نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بإعادة هندسة العمليات ودورها على تحسين الأداء التنظيمي في اتصالات الجزائر البيض، وقد اقتصرنا الدراسة على عينة عشوائية تمثلت في (72) استبيان صالح للتحليل الإحصائي، كما تم استخدام الأساليب الإحصائية، كاستعانة ببرنامج Spss25 من اجل اختبار الفرضيات الدراسة وهذا من أجل جمع البيانات الخاصة بالدراسة وتحليلها بهدف الوصول إلى نتائج منها: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لأبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لأبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر، التي يمكننا من استنتاج قبول بعض الفرضيات ورفض أخرى حيث تم تقسيمه إلى مبحثين وتطرقنا في المبحث الأول إلى طريقة وأدوات المستخدمة في الدراسة، وفي المبحث الثاني تم فيه عرض النتائج المتحل عليها من خلال وتحليلها ومقارنتها مع نتائج دراسات السابقة.

خاتمة

خاتمة

حاولنا خلال هذه الدراسة تناول موضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية بأبعادها دعم إدارة العليا، الإستراتيجية تكنولوجيا المعلومات والإتصال، تمكين العاملين الإستعداد للتغيير وأثرها في تحسين الأداء التنظيمي بأبعاد المتمثلة في (رضا الزبون، الأداء العمليّ الأداء المالي النمو والتعلم في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبيض ومحاوله معرفة علاقة التي تربط بين المتعبين من خلال إشكالية البحث المتمثلة في ما أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر" ومن خلال دراستنا لهذا الموضوع توصلنا مجموعة من نتائج نظرية وتطبيقية وتقديم بعض الإقتراحات المتخذي القرار في المؤسسة من جهة، وتقديم بعض الإشكاليات كأفاق الدراسات مستقبلية من جهة أخرى.

النتائج النظرية للدراسة:

- عناصر إعادة هندسة العمليات الإدارية تتمثل في إعادة تصميم العمليات الابتكار والتجديد، تقديم منتجات جديدة؛
- تتمثل مكونات إعادة هندسة العمليات الإدارية في : إعادة التفكير الأساسي، عملية إعادة التصميم الجذري، نتائج تحسين فائقة العمليات؛
- تسعى إعادة هندسة العمليات إلى تحقيق أهدافها وذلك من خلال تحقيق تغيير الجذري في الأداء، سرعة، الجودة المنتجات التي تقدمها، تحقيق الميزة التنافسية، تخفيض التكاليف، كما تسعى إلى الإستمرارية في التحسين؛
- أهم أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية تتمثل في دعم الإدارة العليا، الإستراتيجية، تكنولوجيا المعلومات والإتصال، تمكين العاملين، الإستعداد للتغيير؛
- كما تمثلت أبعاد الأداء التنظيمي في (رضا الزبون، الأداء العمليّ، الأداء المالي، النمو والتعلم).

النتائج التطبيقية للدراسة:

توصلت الدراسة إلى جملة من نتائج تطبيقية من أهمها تذكر منها ما يلي:

- وجود مستوى مرتفع من إعادة هندسة العمليات في مؤسسة الصالات الجزائر حيث كان كل من بعد (دعم الإدارة العليا، الإستراتيجية، تكنولوجيا المعلومات والإتصال، تمكين العاملين الإستعداد للتغيير) بمستوى مرتفع؛
- وجود مستوى مرتفع لتوافر الأبعاد الأداء التنظيمي (رضا الزبون الأداء العمليتي ، الأداء المالي، النمو والتعلم) في مؤسسة اتصالات الجزائر
- وجود علاقة طردية القوية بين أبعاد إعادة هندسة العمليات متمثلة في دعم الإدارة العليا، الإستراتيجية، تكنولوجيا المعلومات والإتصال، تمكين العاملين الإستعداد للتغيير والأداء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث كان بعد (تكنولوجيا المعلومات والإتصال، إستراتيجية الإستعداد للتغيير) من بين أكثر الأبعاد تأثيرا في زيادة مستوى الأداء التنظيمي

اقتراحات الدراسة :

من خلال هذه الدراسة يمكن الاستخلاص اقتراحات التالية :

- ☞ إنجاز المعاملات في وقت المحدد والعمل على تحسينها أكثر؛
- ☞ تقليل من الأخطاء محاولة إرضاء الزبون وتلبية حاجات وكسب ولائه أكثر؛
- ☞ استثمار أكثر في التكنولوجيا المعلومات وذلك لضمان استمراريتها؛
- ☞ سعي أكثر لتحسين عملياتها الإدارية وذلك لمساعدتها في اتخاذ القرار؛
- ☞ ترسيخ ثقافة قبول التغيير؛

- ✍️ محافظة على سير العمليات بالبساطة ووضحة؛
- ✍️ سعي أكثر إلى تطوير وتحسين المستمر في أداء خدماتها وذلك يعكس سمعتها ومكانتها في السوق؛
- ✍️ محافظة على المستويات التي تحققها من الكفاءة؛
- ✍️ محافظة على روح فريق الواحد الموجود داخل المؤسسة بين العاملين وذلك يساهم في رفع أدائهم؛
- ✍️ استغلال المؤسسة الميزانية التي تطبقها في الخطة الإستراتيجية لبلوغ أهدافها.

افاق الدراسة:

- ✿ محددات إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات الإقتصادية
- ✿ أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء الإستراتيجي في مؤسسات صناعية
- ✿ أثر ثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي
- ✿ أثر أخلاقيات العمل على الثقة التنظيمية؛
- ✿ أثر علاقات العمل في تحسين الأداء التنظيمي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

1. صبيح كرم الكنان و إخلاص زكي فرج، مدى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية - دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين - مجلة أهل البيت جامعة لا توجد العدد 21.
2. وسيم إسماعيل الهاييل، "الهندرة وإدارة التغيير"، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2018.
3. نادية شاكر حسين، تكامل إعادة هندسة العمليات والمداخل المعاصر التخفيض التكاليف في ظل فلسفة إدارة التغيير (نموذج مقترح) دراسة تطبيقية في شعبة التكنولوجيا في الشركة العامة للصناعات الكهربائية في الوزيرية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 17.
4. احلام غربال، متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع كوندور. مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، جامعة مسيلة ، المجلد 03 العدد 01، 2019.
5. غازي عبد العزيز وأياد شاكر سلطان وعثمان عبد القادر همه امين، خفض التكاليف باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات دراسة تطبيقية في جامعة السليمانية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 9، 2012.
6. بتول عطية خلف، الإطار متكامل لتقنيات تخفيض التكاليف وإعادة هندسة العمليات لتطوير استراتيجيات الشركة دراسة تطبيقية في بعض الشركات التابعة لوزارة النفط، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 86، 2015.
7. مجروبي شهرزاد دور إعادة هندسة فيدعم قرارات خفض التكلفة بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة على شركة الجنوب الغربي للبناء وحدة البناء البيض رسالة دكتوراه في إدارة أعمال غير منشورة، جامعة جيلالي ليايس سيدي بلعباس، 2018.

8. اشيراز حايف سي حايف "إعادة هندسة العمليات الإدارية"، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن - عمان، 2018.
9. مفلح راتب الحميدي، صبحي سلامة، مصطفى كافي، إعادة هندسة العمليات، الطبعة الأولى، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
10. سيناء جار الله احمد إعادة هندسة العمليات الادارية (الهندرة) ودورها في تحسين اداء شركات التأمين، مجلة الجامعة العراقية، العدد 37، 2017.
11. شيراز حايف سي حايف، قالته اليمين ومقيدة يحياوي، دور إعادة هندسة العمليات في اكتساب الأسبقيات التنافسية دراسة حالة مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة، المجلة العالمية للإقتصاد والأعمال، الأردن، العدد 1 فبراير 2019.
12. لكريمة براهيم، اثر رأس المال البشري على الأداء التنظيمي في المؤسسات الإستشفائية الخاصة - الشلف -"، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي جامعة المسيلة، المجلد 03، العدد 02، سنة 2019.
13. باسم حاكم كاظم، تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأداء المؤسسي " تحت في مكتب المفتش العام لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، العدد 91 المجلد 22.
14. ياسر عبد الوهاب، "استخدام منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء دراسة حالة اتحاد الصناعات المصرية"، المجلة العربية للإدارة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مجموعة 38، العدد 01، مصر، 2018.
15. أحمد بخوش، "إنعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي"، مجله العلوم الانسانيه والاجتماعيه، بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد الثامن.

16. شوشان سهام، أثر "تسيير الكفاءات البشرية على الأداء المؤسسي" دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة باتنة، رسالة دكتوراه في علوم التسيير جامعة باتنة 2018.
17. شيراز حايف سي حايف وأحلام خان، دليلة بركان، "إعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل إداري لتحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة شركة سونلغاز بولاية بسكرة، مجلة الإقتصاد الدولي والعولمة، جامعة محمد خيضر، المجلد (02)، العدد (01)، بسكرة 2019.

المراجع باللغة الانجليزية:

1. Michael Hammer& James Champy, "Reengineering the Corporation" A Manifesto for Business Revolution, first published in 2002, by Harper Collins Publishers, Inc, USA, 1995.
2. Aysar Mohammed Khashman, "The Effect of Business Process Re-Engineering on Organizational Performance: The Mediating Role of Information and Communications Technology", Depatment of Managmenet the World Islamic Science and Education University (WISE), jordan, Intemational Journal of Business and Management, Vol 14, No 9, 2019.

الملاحق

قائمة الملاحق

الملحق رقم 1

المركز الجامعي نور البشير البيض

كلية علوم اقتصادية علوم تجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

سيدي سيدي المحترمة (ة)

في إطار التحضير لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة المالية حول موضوع : " أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين أداء التنظيم في مؤسسة اتصالات الجزائر نضع بين ايديكم الإستمارة التالية كأساس جمع البيانات المجتمع الدراسة حول هذا الموضوع راجين منكم التفضل بالإجابة على كل الأسئلة الواردة بكل صدق وموضوعية لتحقيق الأهداف المرجوة من هذا البحث وتبقى إجاباتكم سرية ولن يتم استخدامها إلا لعرض البحث العلمي.

من إعداد الطالبين : حرطاني سيد احمد زياتي صلاح الدين

ملاحظة: يرجى وضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

إعادة هندسة العمليات الإدارية يقصدها دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة وذلك من خلال النظر إلى مهام تلك الوظائف وليست النتائج بحيث يتم التجار العملية مرة واحدة فقط.

المحور الأول : البيانات الشخصية

- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى .
- السن: ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 أقل من 40 سنة ☐ من 40 أقل من 50 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر
- المستوى العلمي: ☐ ثانوي فأقل ☐ ليسانس ☐ ماستر او مهندس ☐ دراسات عليا (ماجستير / دكتوراه) .
- الخبرة في العمل: ☐ أقل من 05 سنة ☐ من 05 إلى 10 سنوات أكثر ☐ من 10 سنوات .
- الموقع الوظيفية : ☐ عامل تنفيذي ☐ عامل مؤهل ☐ إطار ☐ إطار سامي

المحور الثاني : إعادة هندسة العمليات الإدارية

المحور الأول: الأسئلة النظرية المتعلقة إعادة هندسة العمليات

غير موافق	محايد	موافق	الفقرة	
			1-دعم الإدارة العليا	
			تعمل الإدارة العليا على دعم وتطوير وتحسين أسلوب العمليات الإدارية.	01
			يتمتع أعضاء الإدارة معرفة كافية عن الممارسات الإدارية	02
			تعمل الإدارة على دراسة العمليات الإدارية محاولة تحسينها.	03
			تعمل الإدارة العليا بالمؤسسة على إلغاء العمليات غير الضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة	04
			2-إستراتيجية	
			توفر الإدارة العليا ميزانية خاصة لتطبيق الخطة الإستراتيجية .	05
			تسهر الإدارة العليا على متابعة تنفيذ خطة الإستراتيجية .	06
			تقوم الإدارة العليا على تقييم الخطة الإستراتيجية بشكل دوري.	07
			تحدد الإدارة العليا خطة إستراتيجية واضحة ومكتوبة للجميع.	08
			تمتلك الشركة إمكانيات لتحديد توقعات زبائها الحاليين والمرتبين	09

10	تمتلك الشركة فريق عمل كفء الإعداد خطط وبرامج إعادة الهندسة		
	3-تكنولوجيا المعلومات والاتصال		
11	تستخدم الإدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصال للتواصل مع الجمهور والعملاء.		
12	تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تجار العمليات الإدارية بسرعة ودقة		
13	تستخدم الشركة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تصميم وتنفيذ العمليات		
14	تقوم الإدارة العليا باستخدام تكنولوجيا المعلومات في عملية الاتصال		
15	تشجع الإدارة المؤسسة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في العمليات الإدارية		
16	تستخدم الشركة أحدث التقنيات في تصميم عمليات الإدارة.		
	4-تمكين العاملين		
17	تهتم الإدارة بعملية التدريب بشكل مستمر.		
18	تحرص المؤسسة على تشجيع العمل الجماعي.		
19	تستخدم المؤسسة برنامج إعادة الهندسة لتحفيز العاملين على الالتزام بمواعيد والمكان العمل.		

20	تعمل الإدارة العليا بإشراك العاملين في إتخاذ القرار.		
21	تحرص الإدارة العليا على تدريب الموظفين على تطبيق الممارسات الإدارية الحديثة.		
	5-الإستعداد للتغيير		
22	تتغير طبيعة العمليات الإدارية في المؤسسة الإستمرار.		
23	تحرص الإدارة على تغيير العمليات التي تعتبر من أولويات المؤسسة.		
24	يتم تطوير أساليب العمل في المؤسسة بشكل دائم .		
25	يشارك العمال في مختلف عمليات التغيير في المؤسسة كل حسب الخصصه.		
26	يؤثر التغيير الناجم عن عمليات التعبير في الإدارة في أعمال الشركة		

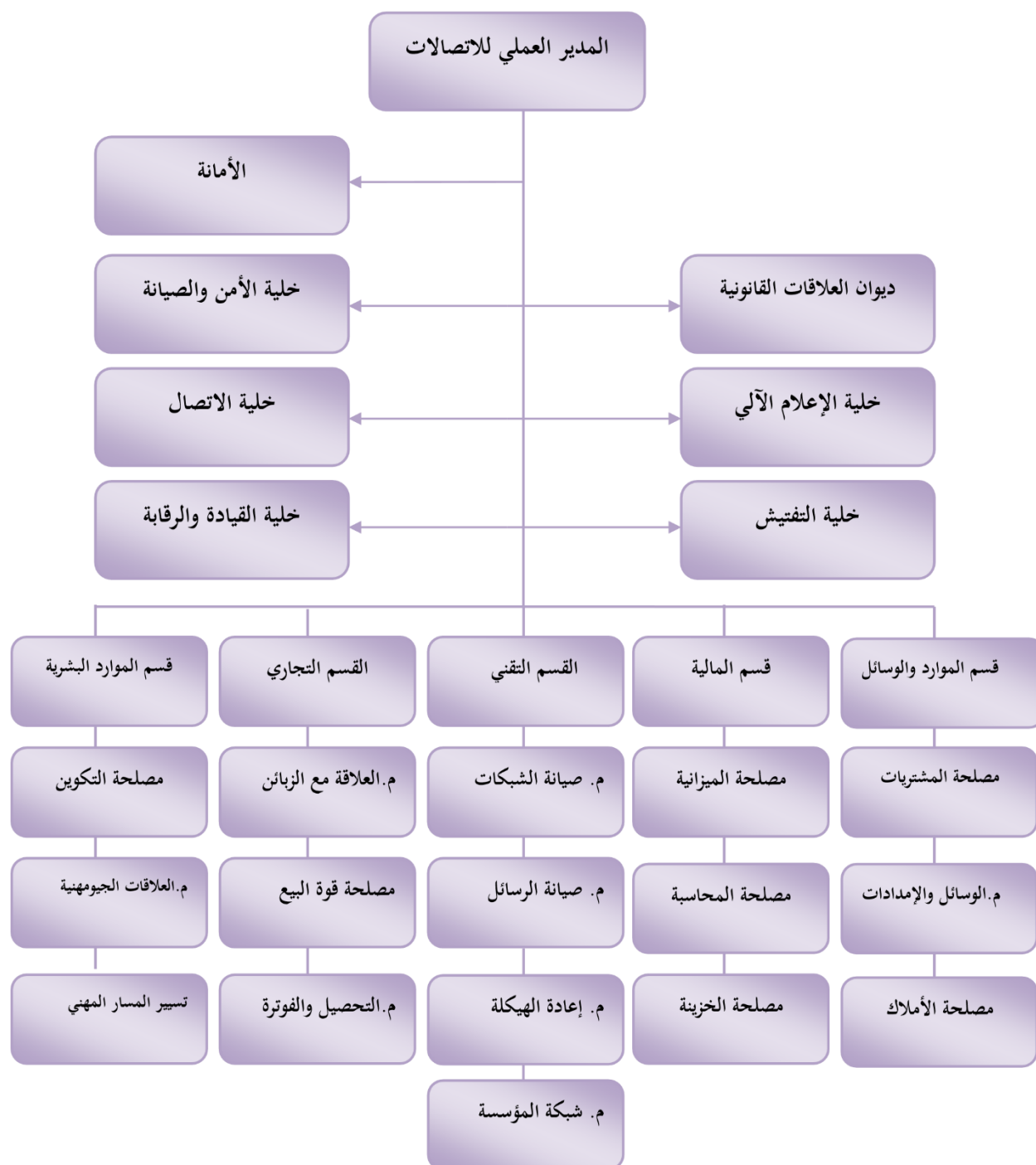
ثانيا :الأسئلة النظرية المتعلقة بالاداء التنظيمي:

غير موافق	محايد	موافق	الفقرة	
			رضا الزبون السرعة والإتقان)	
			تنصف إجراءات سير العمليات بالبساطة والوضوح.	01
			تقدم مؤسسة إتصالات الجزائر خدمات خالية من الأخطاء.	02

			03	يحفز مناخ العمل في المؤسسة على السرعة في تقديم الخدمة.
			04	يتم إنجاز المعاملات في وقتها المحدد دون تأخير.
				2 - الأداء العملي (خدمة)
			05	تسعى المؤسسة إلى تطوير وتحسين المستمر في أداء خدماتها .
			06	تقدم المؤسسة خدمات ما بعد البيع مناسبة التطلعات العملاء
			07	تقوم مؤسسة بتحديد مجموعة من الأهداف قبل البدء في أي خدمة .
			08	تتميز الخدمات المقدمة بالجودة العالية.
			09	تتوافق الخدمات المقدمة مع توقعات العملاء
				3 الأداء المالي (تكلفة)
			10	تساهم السياسات والإجراءات المتبعة في الشركة على الجار الأعمال بكفاءة
			11	تسعى المؤسسة إلى التقليل من التكاليف
			12	تسعى المؤسسة إلى تحقيق مستويات مرتفعة من الكفاءة.
			13	تسهم عمليات التغيير الجذرية لإستخدام الأمثل للموارد المتاحة في المؤسسة.
			14	يساهم التنسيق الجيد بين مختلف المصالح إلى التقليل التكاليف.

			4 النمو والتعلم (البعد الاجتماعي)	
			15 تحرص المؤسسة على بث روح الفريق الواحد بين أفراد المؤسسة أثناء القيام بالعمل.	
			16 يستفيد العمال من خدمات اجتماعية تساهم في رفع أدائهم .	
			17 تتيح المؤسسة فرصة التكوين والتدريب للجميع العمال بشكل مستمر.	
			18 تمتلك المؤسسة موظفين ذو قدرات ومهارات أجعلهم يشاركون في إبداء الرؤى والتوجهات المستقبلية	
			19 تيزل المؤسسة أقصى الجهود للمحافظة على سمعتها ومكانتها في السوق.	
			20 تسعى المؤسسة إلى مساهمة في المناطق المجتمعية والبيئية	

الملحق رقم 2



الملحق رقم 3:

1. معامل اتساق الفاكرونباخ

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,960	46

2. الجداول التكرارية المتغيرات الشخصية :

الجنس					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	54	75,0	75,0	75,0
	أنثى	18	25,0	25,0	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

السن					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	3	4,2	4,2	4,2
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	19	26,4	26,4	30,6
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	36	50,0	50,0	80,6
	50 سنة فأكثر	14	19,4	19,4	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

المستوى التعليمي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي فأقل	22	30,6	30,6	30,6
	الليسانس	16	22,2	22,2	52,8
	ماجستير أو مهندس	31	43,1	43,1	95,8
	دراسات عليا	3	4,2	4,2	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

الخبرة في العمل					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	4	5,6	5,6	5,6
	من 05 إلى 10 سنوات	11	15,3	15,3	20,8
	أكثر من 10 سنوات	57	79,2	79,2	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

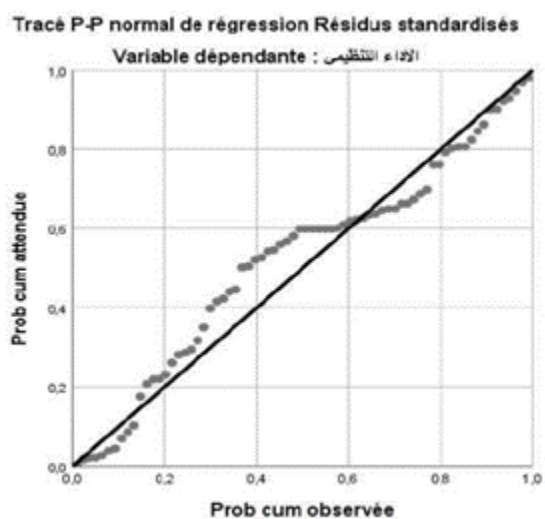
موقع الوظيفة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عامل تنفيذي	8	11,1	11,1	11,1
	عامل مؤهل	10	13,9	13,9	25,0
	إطار	43	59,7	59,7	84,7
	إطار سامي	11	15,3	15,3	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

1. اختبار الإنحدار الخطي البسيط:

ملخص النماذج ب									
تحرير الاحصائيات					الخطا المعياري للتقدير	R-deux ajusté	R-2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	نموذج
Sig variation de F	ddl 2	ddl 1	Variation de F (تفاوت)	Variation de R-					
,000	70	1	124.733	0.641	0.26950	0.635	0.641	0.800 ^a	1
المتغير المستقل: إعادة هندسة العمليات الإدارية									
المتغير التابع: الأداء التنظيمي									

تباين خط الانحدار :

انوفا						
النموذج	مجموع المربعات	Ddl	متوسطات المربعات	قيمة اختبار تحليل التباين	مستوى دلالة الانحدار (sig)	
1	9.059	1	9.059	124.733	^b .000	الانحدار
	5.084	70	0.073			البقايا
	14.143	71				المجموع
a المتغير التابع: الأداء التنظيمي.						
b المتغير المستقل: إعادة هندسة العمليات الإدارية.						



. 2 ملائمة خط الانحدار

Contents

5.....	شكر وعرفان
6.....	الإهداء
7.....	الإهداء
8.....	الملخص
8.....	Abstract
أ.....	مقدمة
6.....	تمهيد
7.....	المبحث الاول: إطار نظري لإعادة الهندسة العمليات الإدارية:
7.....	المطلب الاول: نشأة ومفهوم إعادة الهندسة إدارية:
10.....	المطلب الثاني: مكونات ومبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية :
13.....	المطلب الثالث: مراحل وخطوات إعادة هندسة العمليات الادارية :
16.....	المطلب الرابع : أهداف وابعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية:
19.....	المبحث الثاني: الادبيات ونظريات الاداء التنظيمي:
19.....	المطلب الاول: مفهوم الأداء التنظيمي:
20.....	المطلب الثاني: خصائص الأداء:
21.....	المطلب الثالث: معايير وعوامل المؤثرة في الأداء التنظيمي:
23.....	المطلب الرابع: أبعاد الأداء التنظيمي وعلاقته باعادة الهندسة الادارية :
26.....	المبحث الثالث الدراسات السابقة :
26.....	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية (المحلية):
32.....	المطلب الثاني: دراسات سابقة باللغة الانجليزية:
33.....	المطلب الثالث: محل الدراسة من الدراسات السابقة
37.....	خلاصة الفصل :

39	تمهيد :
40	المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر البيض وفروعها.
40	المطلب الأول : تعريف ونشأة مؤسسة اتصالات الجزائر البيض
45	المبحث الثاني: الطريقة والأدوات دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأداء التنظيمي:
45	المطلب الأول: منهج الدراسة:
47	
47	المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية:
50	المطلب الثالث: ثبات أداة الدراسة:
52	المطلب الرابع : الأدوات والبرامج الاحصائية المستخدمة في الدراسة:
54	المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها:
54	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية:
59	المطلب الثاني: عرض وتاكيد من الفرضيات:
68	المطلب الثالث : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول لأبعاد الأداء التنظيمي:
82	المطلب الرابع: مناقشة نتائج الدراسة
91	خلاصة الفصل:
93	خاتمة
97	قائمة المراجع:
101	قائمة الملاحق
101	الملحق رقم 1
107	الملحق رقم 2
108	الملحق رقم 3: