



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



المرجع :/2020

المهيدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

فروع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة بعنوان:

أثر إعادة هندسة العمليات على أداء العاملين
دراسة حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص " إدارة أعمال "

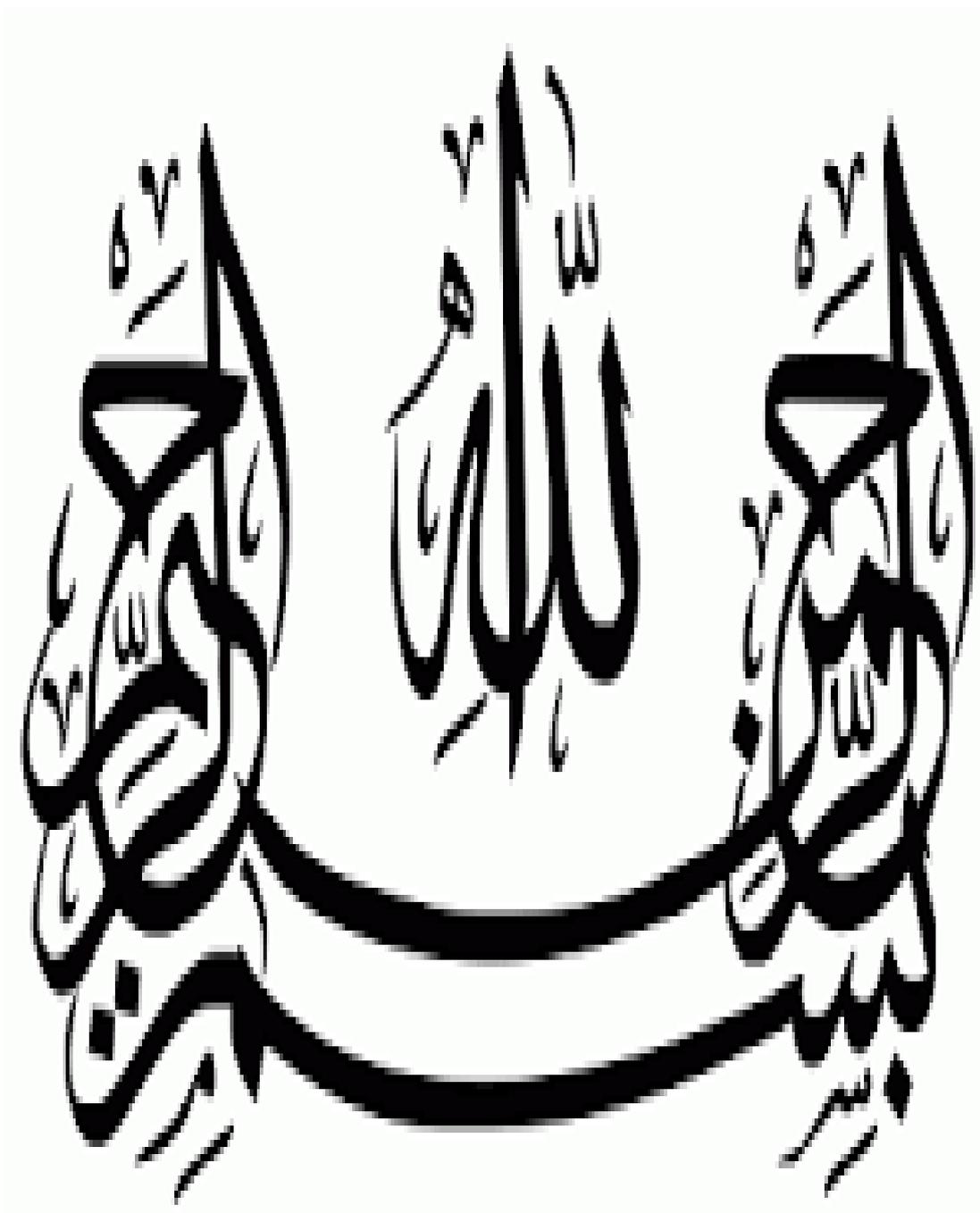
إشراف:
د. سنوسي أسامة

إعداد الطلبة:
- درموشي خولة
- بوطبة فوزي

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	د. برني ميلود
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	د. سنوسي أسامة
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	د. عاشوري إبراهيم

السنة الجامعية 2020/2019



دعاء

اللهم ألهمنا في أمرنا الصواب ويسر لنا في كل مسألة جواب ونجينا من كل ألوان

العذاب وبيض وجهنا يوم يشتد الحساب وزين مجالسنا بخير الأصحاب واجعل

دعائنا دعاء مستجاب ومحبة الرسول عليه أفضل الصلاة والسلام

اللهم أصلح لنا ديننا الذي هو عصمة أمرنا وأصلح لنا دنيانا التي فيها معاشنا

وأصلح لنا آخرتنا التي فيها معادنا واجعل الحياة زيادة لنا في كل خير واجعل

الموت راحة لنا من كل شر.

أمين يارب العالمين



شكر وعرافان

أحمد الله عز وجل الذي من علمنا بفضلته وأعاننا على إتمام هذه

المذكرة

نتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير والاحترام إلى الأستاذ والدكتور

"سنوسي أسامة"

لقبوله الإشراف على هذا العمل وعلى نصائحه وتوجيهاته التي لم

يبخل علينا بها ومساعدته لنا

كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذه

المذكرة من قريب أو بعيد

كما لا أنسى أن نشكر كل الأساتذة والزملاء ممن قدم لنا يد

المساعدة

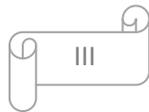
بالمركز الجامعي ميلة

إهداء

الحمد لله وحده والصلاة والسلام على من لا نبي بعده
ربي لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا
أهدي ثمرة جهدي إلى أول شخصين ناضلا من أجل أن يتحقق حلمي
إلى من منحنتي نبع حنانها وفيض عطائها، إلى التي كان دعاؤها سندا وسترا لي، إلى قرة عيني
"أمي الغالية" "نعاعة" أطال الله في عمرها
إلى سندي في الحياة ومثلي الأعلى، إلى من لم يبخل علي يوما، إليك يا معلم الصبر والعزيمة يا أعلى
ما يمتلكه المرء ويفتخر به "أبي العزيز" "أمبارك" أدامه الله فوق رؤوسنا
إلى المؤنسات الغاليات الحبيبات اللاتي كن دائما عوننا لي في الحياة إلى أخواتي
"رشيدة وسلمى وسمية" حفظهما الله لي
إلى سندي وقوتي بعد والدي في الحياة إلى إخوتي
"رضوان وعاصم"
إلى أخي العزيز رحمه الله "إسماعيل"
إلى أعز الصديقات اللاتي تقاسمت معهن أجمل وأتسع الأيام وكن دائما جنبي إلى
"هناء وحسنا"
إلى من جمعتني بهم أيام تكوين الوظيفة العمومي التي لا تنسى
"خولة وريان، سمية، حسبية"
وأخيرا أهدي عملي إلى كل أفراد عائلتي أعمامي
"عبد الحميد، مليكة وأم السعد"
ابنة عمي الوحيدة "إيناس"

خولة

Designed by PNGSUD



إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى من منحاني الحياة وسهرا على تربيتي
و تعليمي وبدعائهما وصلت إلى هذه المرتبة ومن أعيش
لكسب رضاها بعد الله والدي الكريمين برا بهما و عرفانا
بفضلهم أُمي العزيزة "بشار فايذة" ، أبي الكريم "بوطبة

مصطفى"

إلى كل عائلي أخواتي وإخوتي من أكبر فرد إلى أصغر فر
في العائلة.

إلى أعز أصدقائي.

فوزي

Designed by DINGBO

ملخص

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إعادة هندسة العمليات على أداء العاملين بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بالوصوف -ميلة-، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثين المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة التطبيقية على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، والذي طبق على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة وقدرت ب 30 عامل، ولمعالجة البيانات تم استخدام برنامج SPSS نسخة 24. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- توجد علاقة طردية موجبة بين إعادة الهندسة وأداء العاملين.
- يتأثر الأداء في المؤسسة محل الدراسة بالمتغيرات المستقلة المتمثلة في التزام وقناعة الإدارة العليا، تكنولوجيا المعلومات، الاستعداد للتغيير.

الكلمات المفتاحية: إعادة الهندسة ، الأداء، هندرة، تقييم الأداء.

Abstract :

This study aimed to indentify the effect of business reengineering to performance employees of the university center Abdhfid Boussouf- Mila- , In order to achieve the objectives of the study, the researchers use the analytical descriptive approach. In the practical part, we relied on the questionnaire as a research tool for data collection, which was applied on a random sample of 30 employees. This data was analyzed by using the SPSS version 24.

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

- There is a positive effect between re-engineering and performance employee.
- Improved performance in the institution under is influenced by the independent variables of high administration commitment and content, information technology and readiness for the change.

Key words : reengineering, performance, reindeer, performance evaluation,



فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	دعاء
II	شكر وعرقان
III-IV	الإهداء
V	الملخص
VI-IX	فهرس المحتويات
-XIII XII	فهرس الجداول والأشكال
ب-ح	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مدخل لإعادة هندسة العمليات
3	المطلب الأول: نشأة ومفهوم إعادة هندسة العمليات
3	الفرع الأول: نشأة إعادة هندسة العمليات
5-4	الفرع الثاني: مفهوم إعادة هندسة العمليات
5	المطلب الثاني: مبادئ ودوافع إعادة هندسة العمليات
6	الفرع الأول: مبادئ إعادة هندسة العمليات
7-6	الفرع الثاني: دوافع إعادة هندسة العمليات
8-7	الفرع الثالث: المنظمات التي تحتاج لإعادة هندسة العمليات
8	المطلب الثالث: مراحل وأبعاد إعادة هندسة العمليات
9-8	الفرع الأول: مراحل إعادة هندسة العمليات
10-9	الفرع الثاني: أبعاد إعادة هندسة العمليات
10	المطلب الرابع: أسباب نجاح وفشل إعادة هندسة العمليات
11-10	الفرع الأول: أسباب نجاح إعادة هندسة العمليات
12	الفرع الثاني: أسباب فشل إعادة هندسة العمليات
13	المبحث الثاني: عموميات حول الأداء
13	المطلب الأول: مفهوم الأداء والعوامل المؤثرة عليه
14-13	الفرع الأول: مفهوم الأداء
16-14	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء

17	المطلب الثاني: معايير الأداء ومحدداته
18-17	الفرع الأول: معايير الأداء
19-18	الفرع الثاني: محددات الأداء
19	المطلب الثالث: تقييم الأداء وأهميته
20-19	الفرع الأول: مفهوم وتقييم الأداء
21-20	الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء
21	المطلب الرابع: طرق تقييم الأداء وعلاقته بإعادة الهندسة
24-21	الفرع الأول: طرق التقييم التقليدية والحديثة للأداء
26-25	الفرع الثاني: علاقة الأداء بإعادة هندسة العمليات
27	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
29	تمهيد
30	المبحث الأول: الدراسات السابقة حول إعادة الهندسة والأداء
30	المطلب الأول: الدراسات السابقة حول إعادة الهندسة العمليات
36-30	الفرع الأول: الدراسات المحلية
41-36	الفرع الثاني: الدراسات العربية
46-42	الفرع الثالث: الدراسات الأجنبية
49	المطلب الثاني: الدراسات السابقة حول أداء العاملين
51-49	الفرع الأول: الدراسات المحلية
54-51	الفرع الثاني: الدراسات العربية
57-55	الفرع الثالث: الدراسات الأجنبية
57	المطلب الثالث: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة
58	المبحث الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة
58	المطلب الأول: التعقيب على دراسات إعادة الهندسة وأداء العاملين
58	الفرع الأول: التعقيب الخاص بإعادة هندسة العمليات
59	الفرع الثاني: التعقيب الخاص بأداء العاملين
60-59	المطلب الثاني: الدراسات التي ربطت إعادة هندسة العمليات بأداء العاملين
60	المطلب الثالث: ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة
	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر إعادة هندسة العمليات على أداء العاملين

62	تمهيد
63	المبحث الأول: تقديم عام لجامعة ميله
63	المطلب الأول: نشأة الجامعة وموقعها
63	الفرع الأول: نشأة الجامعة
64-63	الفرع الثاني: موقع الجامعة
65-64	الفرع الثالث: مهام الجامعة
65	المطلب الثاني: الهياكل القاعدية للجامعة
66	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للجامعة
67	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
68-67	المطلب الأول: أنموذج الدراسة
69	المطلب الثاني: أداة جمع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة
69	الفرع الأول: الأداة الرئيسية لجمع بيانات الدراسة الميدانية
70	الفرع الثاني: اختيار مقياس أداة الدراسة
71-70	الفرع الثالث: اختبار بيانات الدراسة
71	الفرع الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة
72	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة
73-72	الفرع الأول: الصدق الظاهري للاستمارة
75-73	الفرع الثاني: صدق الاتساق الداخلي للأداة
76-75	الفرع الثالث: ثبات أداة الدراسة
77-76	الفرع الرابع: اختبار التوزيع الطبيعي
78	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
83-78	المطلب الأول: وصف خصائص وسمات عينة الدراسة
83	المطلب الثاني: تحليل فقرات أداة الدراسة
88-83	الفرع الأول: نتائج تحليل المتغير المستقل (إعادة هندسة العمليات)
90-89	الفرع الثاني: نتائج تحليل المتغير التابع (أداء العاملين)
90	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات الدراسة
97-90	الفرع الأول: اختبار الفرضيات الفرعية
98-97	الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية
99	خلاصة الفصل

103-101	الخاتمة
-105 112	قائمة المصادر والمراجع
	قائمة الملاحق

قائمة

الجداول والأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	ملخص الدراسات السابقة	-46 48
02	مقياس الإجابة على الفقرات	70
03	أطوال فترات المقياس	70
04	آراء وملاحظات الأساتذة المحكمين للاستمارة	72
05	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات البعد (الهيكل التنظيمي) بالدرجة الكلية للبعد	73
06	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات البعد (الالتزام وقناعة الإدارة العليا) بالدرجة الكلية للبعد	73
07	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات البعد (تكنولوجيا المعلومات) بالدرجة الكلية للبعد	74
08	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات البعد (تمكين العاملين) بالدرجة الكلية للبعد	74
09	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات البعد (الاستعداد للتغيير) بالدرجة الكلية للبعد	74
10	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات البعد (أداء العاملين) بالدرجة الكلية للبعد	75
11	قيمة معامل ألفا كرونباخ الثبات لأداة الدراسة	76
12	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	76
13	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الجنس	78
14	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	79
15	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي	80
16	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الأقدمية	81
17	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الرتبة أو الوظيفة	82
18	استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات بعد الهيكل التنظيمي مرتبة حسب المتوسطات الموافقة	84
19	استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات بعد الالتزام وقناعة الإدارة العليا مرتبة حسب المتوسطات الموافقة	85
20	استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات بعد تكنولوجيا المعلومات مرتبة حسب المتوسطات الموافقة	86
21	استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات بعد تمكين العاملين مرتبة حسب المتوسطات	87

قائمة الجداول والأشكال

	الموافقة	
88	استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات بعد الاستعداد للتغيير مرتبة حسب المتوسطات الموافقة	22
89	استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات بعد أداء العاملين مرتبة حسب المتوسطات الموافقة	23
90	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد إعادة هندسة العمليات على أداء العاملين	24
96	نتائج تحليل التباين الحادي للمتغيرات الديموغرافية في تصورات الباحثين لمستوى إعادة هندسة العمليات	25
98	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر إعادة هندسة العمليات على أداء العاملين	26

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	العوامل المؤثرة في الأداء	14
02	الموقع الجغرافي للمركز الجامعي ميلة	64
03	الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بالوصوف -ميلة-	66
04	أنموذج الدراسة الافتراضية للعلاقة بين متغيرات الدراسة	68
05	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس	79
06	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	80
07	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي	81
08	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الأقدمية	82
09	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الرتبة أو الوظيفة	83



مقدمة

مقدمة عامة:

إن المنظمات نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة الخارجية يؤثر ويتأثر بها وبالتالي فهي ليست في حالة سكون أو ثبات وإنما هي قابلة للتغيير، سواء كانت هذه المنظمات خدمية أو صناعية، وذلك في ظل ما تواجهه من تحديات مستمرة وتغيرات جذرية ومتسارعة في ظل ذروة المعرفة، حدة المنافسة، ثروة الاتصالات، والتطورات التكنولوجية، مما يدفعها لتحسين أدائها لضمان البقاء والاستمرار، لكن في الظروف الراهنة التي يشهدها العالم مع أزمة فيروس كوفيد-19 يصعب تسيير أي منظمة.

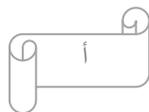
إن نجاح أي منظمة يتطلب مستوى عال من الأداء، والذي كان بالإمكان تحقيقه في الماضي من خلال مراقبة جودة المنتجات والخدمات فقط، أما في الحاضر من خلال التأقلم مع كل ما هو جديد من أفكار وتوجهات حديثة تكسب المنظمة صفة الحداثة والتطور، وبالتالي فهي ملزمة بالتحسين المستمر لعملياتها لضمان الجودة والفعالية.

وهذا بتبني أساليب ومناهج إدارية حديثة تساعد المنظمة على بلوغ أهدافها بفاعلية أكبر، وتحقيق نجاعة أفضل في إستغلال مواردها، والتي أبرزها إعادة هندسة العمليات الذي يحظى بأهمية بالغة لدى المسيرين لتمييزه عن باقي المناهج الأخرى، لأنه يركز على إعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية، النظم والسياسات، والهياكل التنظيمية، بهدف تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية في المنظمة، وزيادة رضا العاملين.

أولاً: إشكالية الدراسة:

إن أداء المؤسسة لا يمكن قياسه، إلا بشرط توافر أهداف معروفة متبعة من قبلها، ومن هنا فإن منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية يعتبر من بين اهم الأساليب الإدارية المستخدمة من طرف مختلف المؤسسات الهادفة إلى إجراء تغييرات جذرية في أسلوب وطريقة عملها من أجل التحسين في الوضع القائم حيث تهتم إعادة الهندسة بترجمة هذه الأهداف إلى أهداف فرعية خاصة بكل عملية لتسهيل للهدف الأسمى للمؤسسة بكفاءة وفعالية، لذلك سيتناول هذا البحث إشكالية أثر إعادة هندسة العمليات على أداء عمالي المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف.

مما سبق يمكن صياغة إشكالية الدراسة كما يلي:



ما مدى تأثير إعادة هندسة العمليات على أداء عمال المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-.

للإجابة على هذا السؤال الرئيسي نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- هل للهيكل التنظيمي أثر على أداء العاملين بالمركز الجامعي ميله؟
- هل للالتزام وقناعة الإدارة العليا أثر على أداء العاملين بالمركز الجامعي ميله؟
- هل لتكنولوجيا المعلومات أثر على أداء العاملين؟
- هل لتمكين العاملين أثر على أداء العاملين؟
- هل لاستعداد للتغيير أثر على أداء العاملين؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة لأثر إعادة هندسة العمليات على أداء العاملين، تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية، الرتبة أو الوظيفة)؟

ثانيا: الفرضيات:

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

الفرضية الرئيسية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات (الهيكل التنظيمي، إلتزام وقناعة الإدارة العليا، تكنولوجيا المعلومات، تمكين المعلومات، الاستعداد للتغيير) على أداء العاملين في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة- عند مستوى معنوية 0.05

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على أداء العاملين في المركز الجامعي عند مستوى معنوية 0.05؟

الفرضية الفرعية الثانية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإلتزام وقناعة الإدارة العليا على أداء العاملين في المركز الجامعي عند مستوى معنوية 0.05؟

الفرضية الفرعية الثالثة:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات على أداء العاملين في المركز الجامعي عند مستوى معنوية 0.05؟

الفرضية الفرعية الرابعة:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين على أداء العاملين في المركز الجامعي عند مستوى معنوية 0.05؟

الفرضية الفرعية الخامسة:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإستعداد للتغيير على أداء العاملين في المركز الجامعي عند مستوى معنوية 0.05؟

الفرضية الفرعية السادسة:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة لأثر إعادة هندسة العمليات على أداء العاملين، تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية، الرتبة أو الوظيفة).

ثالثاً: المنهج المتبع في الدراسة

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

أما الجانب التطبيقي فاعتمدنا على دراسة الميدانية بوصفه أحد الأساليب التي يعتمد عليها المنهج الوصفي التحليلي، من خلال إجراء الدراسة في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، مستعملين

الاستبيان، وإستخدام برنامج SPSS من أجل معرفة ودراسة مختلف المؤشرات وتحليلها للتعرف على أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات على أداء العاملين بالمركز الجامعي -ميلة-.

رابعاً: أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة فيما يلي:

1. الأهمية العلمية:

- تعد هذه الدراسة إضافة علمية جديدة لما كتب من أبحاث في هذا المجال وتعمل على تزويد مكتبة الجامعة برفاد جديد من المعرفة.
- تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على إعادة هندسة العمليات في إدارة الجامعة لوجود ندرة في الدراسات التي تطرقت إلى ذلك.
- محاولة إثراء الموضوع بمراجع جديدة

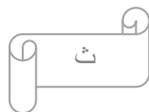
2. الأهمية العملية:

- التعريف بإعادة هندسة العمليات إعادة هندسة العمليات كاستراتيجية جديدة للتغيير لدى صانع القرار ووضع الخطط لدى إدارة الجامعة وما له من تغيير سريع وإيجابي للارتقاء بالأداء في الجامعة.
- العمل على تغيير واقع الأداء في الجامعة بصورة جذرية والبدء من جديد بما يلائم الخبرات والكفاءات بما يحسن الاداء عن طريق تطبيق هذه الاستراتيجية.

خامساً: أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على درجة تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية بالجامعة الجزائرية.
- تحديد أفضل الحلول لتطوير الأداء جامعة عبد الحفيظ بوالصوف.
- تقديم توصيات عملية تسهم ايجابيا في توفير المتطلبات الأساسية لتطبيق منهج إعادة هندسة العمليات وأثره على الأداء في جامعة -ميلة-.



سادسا: مبررات إختيار موضوع الدراسة

توجد عدة أسباب توجد عدة أسباب وراء اختيار الموضوع منها ما يلي:

- الاهتمام بالمواضيع الحديثة نسبيا والرغبة في البحث والاطلاع على هكذا مواضيع.
- الرغبة في معرفة كيف يمكن لمنهج إعادة الهندسة الإدارية التأثير على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.
- من بين المواضيع المقترحة من طرف الأستاذ وحظي باهتمام الباحث.
- تماشي الموضوع مع طبيعة التخصص الذي تلقيناه، حيث يعتبر من المواضيع التي تدخل في صميم تخصص إدارة الأعمال.

سابعا: حدود الدراسة:

- **الحدود المكانية:** تمت الدراسة في مؤسسة تابعة للقطاع العام، وهي المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف.
- **الحدود البشرية:** تم اختيار عينة عشوائية من العمال في إدارة المركز الجامعي.
- **الحدود الزمنية:** حددت فترة الدراسة من ديسمبر 2019 إلى أوت 2020.

ثامنا: هيكل البحث:

تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول، الفصل الأول جاءت فيه الأدبيات النظري لمتغيرات الدراسة كمفهوم إعادة هندسة العمليات وأداء العاملين وطبيعة العلاقة بينهما، أما الفصل الثاني تناول أهم الدراسات التي درست الموضوع بمختلف التوجهات، أما الفصل الثالث فعكسنا الواقع النظري للمؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال إعطاء تعريف حول المؤسسة مهامها وهيكلها، وكذا دراسة العلاقة الموجودة بين إعادة هندسة العمليات وأداء العاملين، كما تم التطرق إلى أسس جمع المادة العلمية وطرق تحليل البيانات.

تاسعا: صعوبات الدراسة:

- صعوبة توضيح مصطلح إعادة هندسة العمليات الإدارية للعديد من أفراد العينة لأنه يعتبر مصطلح حديث نسبيا.
- قلة الدراسات السابقة التي طبقت في نفس نوع المؤسسة محل الدراسة على حد إطلاع الباحثين.

- صعوبة عملية توزيع الاستبيان واسترجاعه، بسبب وجود إجراء صحي من جراء انتشار فيروس كورونا كوفيد-19.
- غياب العمال عن المؤسسة محل الدراسة تماشياً مع الأزمة والحجر المفروض على مؤسسات التعليم العالي، وضعف تجاوبهم مع أداة الدراسة.

الفصل الأول : الإطار

النظري لمتغيرات

الدراسة

تمهيد:

إن التحسن المستمر أصبح ضرورة لا مفر منها في العصر الحالي، خصوصاً بعد ظهور العولمة التي كانت بمثابة نقلة نوعية في جميع الميادين مما ألزم المؤسسات على اعتماد المناهج الحديثة لتضمن البقاء والاستمرار في ظل المنافسة الشرسة.

ومن المناهج التي برزت أهميتها في الوقت الحالي هو منهج إعادة هندسة العمليات الذي يقود عملية التغيير في المؤسسة بحيث تجعل المؤسسة تبدأ عملها من جديد أي تغييرات جذرية للعمليات الأساسية في المؤسسة.

كذلك أثار موضوع الأداء اهتمام الباحثين والمفكرين في حقل الإدارة، إلا أنه يعتبر أحد الأسلحة الإستراتيجية للمؤسسة من أجل البقاء والاستمرار في ممارسة نشاطها والوصول إلى أهدافها، لأن أداء العامل ينعكس على الأداء الكلي للمؤسسة.

سوف نتطرق في هذا الفصل إلى عنصرين هما إعادة هندسة العمليات نعالج فيه تعريف إعادة هندسة العمليات والتطرق إلى مبادئها ودوافع اللجوء إليها، المراحل التي تمر بها وتسليط الضوء على أبعاد إعادة هندسة العمليات، وأسباب نجاحها وفشلها، وبعد ذلك نتطرق إلى العنصر الثاني هو الأداء نعالج فيه عموميات حول الأداء من خلال تعريف أداء العاملين والعوامل المؤثرة عليه، محدداته ومعاييره، كما تطرقنا إلى تقييم الأداء وأهميته، وختاماً بطرق تقييم الأداء.

وبناء على ما تقدم قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين، هو ما كالتالي:

➤ المبحث الأول: مدخل لإعادة هندسة العمليات

➤ المبحث الثاني: عموميات حول الأداء

المبحث الأول: مدخل لإعادة هندسة العمليات

تعتبر إعادة هندسة العمليات واحدة من التوجهات الإدارية الحديثة، وأصبحت تحتل مكانة مهمة لدى المؤسسات لأنها تقود عملية التغيير، وفي هذا المبحث سنحاول التطرق إلى عموميات حول إعادة الهندسة من مفهوم ونشأة... إلخ ، أبعاد إعادة هندسة العمليات وأخيرا أسباب النجاح والفسل.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم إعادة هندسة العمليات

إن أحدث التطورات الفكر الإداري المعاصر هو أنتاج مفاهيم وممارسات جديدة لإدارة المؤسسات، وتعد إعادة هندسة العمليات من أبرزها.

الفرع الأول: نشأة إعادة هندسة العمليات

إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) هي عبارة عن كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتي هندسة و إدارة وهي في الواقع ترجمة المصطلح (Business Reengineering) الذي يعني إعادة هندسة الأعمال، حتى وإن لم يكن اللفظ يعني إعادة هندسة العمليات بالترجمة الحرفية، وقد ظهرت في بداية التسعينات، وبالتحديد في 1992 م، وذلك عند صدور أول كتاب في هذا المجال على يد الباحثين الأمريكيين (Michael Hammer et James Champy) المعنون ب"إعادة هندسة المؤسسات: مقدمة لثورة الأعمال"، ولعل أبرز ما يدعوا إليه هذا المدخل ويتمثل في دعوة العاملين إلى الإبداع في أعمالهم، والتخلص من قيود التكرار والرتابة والنظر إلى الامور المحيطة بأعمالها بنظرة شمولية تساعد على تفجير طاقات الإبداعية الكامنة في كل فرد منا، من خلال إعادة التفكير بصورة أساسية، وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية للمؤسسات لتحقيق نتائج تحسين طموحة في مقاييس الأداء العصرية، الخدمة، الجودة، التكلفة وسرعة إنجاز العمل.¹

¹ - عبد الله سمير البحيري، دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية، مذكرة ماجستير في القيادة والإدارة، (غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى- فلسطين، 2015، ص.29.

الفرع الثاني: مفهوم إعادة هندسة العمليات

هناك عدة دراسات تعرضت إلى تعريف إعادة الهندسة، ورغم اختلاف ما جاءت به من حيث الصياغة إلا أنها تتفق إلى حد كبير في مضمونها.

يعرفها "فرانسوا بيرجون" و"لويس رايمون" و"سيزار ريفار"، أن إعادة الهندسة عبارة عن إحداث تغيير جذري وعميق في جميع العمليات التنظيمية الممارسة، بالاستعانة بالوسائل الحديثة لنقل المعلومات والتعامل معها لتحقيق تحسينات أساسية في الإنتاجية والأداء والجودة .

واعتبرها كذلك "علاء محمد السيد قنديل" و"سامح عبد المطلب عامر" بأنها أحد المداخل الإدارية الحديثة، الذي يرمي إلى إجراء تغييرات جذرية وسريعة داخل المؤسسات، انطلاقاً من إعادة تصميم عملياتها الإستراتيجية وهيكلها التنظيمي وقيمتها وسياساتها.¹

بينما يعرفها "هامر وستانتن" بأنها إعادة التفكير الجوهري في عمليات المؤسسات، وإعادة تصميمها بشكل جذري لتحقيق تحسينات في الأداء.

أما "إيراكينغ" فيرى أن إعادة الهندسة تعني تغيير المنهج الأساسي للعمل لتحقيق تطوير جوهري في الأداء في مجالات السرعة، التكلفة، والجودة.

ويرى "ريموند مانجانيلي" أنها تعني إعادة التصميم السريع للعمليات الإدارية الإستراتيجية، وذات القيمة المضافة، والنظم والسياسات والبيئة التنظيمية المساندة بهدف تحسين العمل، وزيادة الكفاءة الإنتاجية.²

كما يعرفها "باركر" على أنها الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في إحداث التغيير في أنحاء المؤسسة من أجل تلبية احتياجات الزبائن.

أما "وارن بنيس وميش" فيعرفان إعادة الهندسة بأنها إعادة اكتشاف المؤسسة من خلال تحدي القيم التقليدية، فهي بمثابة إحلال مفاهيم وممارسات أخرى جديدة، وإعادة توجيه العاملين وتدريبهم في هذه

¹ - مزهود هشام، إدارة التكاليف داخل المؤسسة الصناعية الصغيرة والمتوسطة في ظل تبني مدخل إعادة الهندسة - حالة مؤسسات بالمناطق الصناعية لولاية سطيف - أطروحة دكتوراه علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، الجزائر، 2019، ص.29.

² - مفلح راتب الحميدي وآخرون، إعادة هندسة العمليات (الهندرة)، عمان، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2016، ص.47.

المفاهيم.¹ و يقصد "ديسلر" بأنها إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات بهدف تحقيق تغييرات جوهرية فائقة وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء.²

ومن خلال التعريفات السابقة اتضح أن إعادة الهندسة هي وسيلة إدارية منهجية تقوم على إحداث تغيير جذري، مخطط ومدروس في البناء التنظيمي للعمليات الإدارية، وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الإدارية والهيكل التنظيمي، والتي تركز على الكفاءات الجوهرية للمؤسسات الإنتاجية والخدماتية على حد سواء، بهدف إحداث تغيير جذري وسريع يكفل سرعة الإنجاز وتخفيض التكلفة وتحقيق جودة الخدمة المقدمة للزبائن والعملاء.

وعليه يمكن القول ان إعادة هندسة العمليات تنحصر في النقاط التالية:

- إعادة الهندسة تعتمد على منهجية التغيير في العمل.
- التركيز بشكل جوهري على العمليات الإدارية والعملاء في المنظمة وليس الأنشطة.
- عملية إعادة الهندسة تحتاج تقنيات ووسائل محددة.
- تكنولوجيا المعلومات تعتبر المحرك الأساسي لإعادة هندسة العمليات الإدارية.
- الهدف منها هو إدخال تغييرات جذرية وأساسية على النظم والآليات التي تنفذ من خلالها العمليات، وتنعكس إيجاباً على مستوى الكفاءة.

المطلب الثاني: مبادئ ودوافع إعادة هندسة العمليات

تتنوع المؤسسات التي تحتاج إلى تطبيق إعادة هندسة العمليات في الشكل والحجم والطبيعة والمشكلات، لذلك فالمؤسسة تستند على مدى توفر مجموعة من المبادئ والدوافع للقيام بإعادة هندسة العمليات. المؤسسة لا تلجأ إلى إعادة الهندسة إلا إذا كانت بحاجة إليها.

¹ - محبوب مراد، استخدام إستراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية- دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وكالة بسكرة، أطروحة دكتوراه في اقتصاد وتسيير المؤسسة، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة، الجزائر، 2014، ص.10.

² - هيثم عبد الحميد بيزان، مدخل في أهم أساليب الفكر الإداري المعاصر إعادة هندسة العمليات الإدارية، مجلة جامعة صبراتة العلمية، العدد 03، ليبيا، 2018، ص.57.

الفرع الأول: مبادئ إعادة هندسة العمليات¹

هناك العديد من المبادئ التي تقوم عليها إعادة هندسة العمليات الإدارية وتتمثل فيما يلي:

- تقوم إعادة الهندسة على إعادة تصميم العملية الواحدة من جديد بكامل مراحلها وخطواتها، وذلك من بدايتها وحتى نهايتها.
- تقوم على أساس تقنية المعلومات (نظام المعلومات) الحديثة وتبني اللامركزية في عملية استخدامها.
- تسعى إعادة الهندسة إلى دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة.
- تفويض الموظفين السلطة الكافية لأداء مهامهم بكفاءة بعد هندسة العمليات.
- توفير المرونة الكافية في تنفيذ مراحل وخطوات العمليات.
- تصميم العملية الواحدة بشكل يمكنها من أن تؤدي أكثر من عمل.
- تسعى الهندسة إلى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الكبيرة التي تستخدم تقنيات متقدمة.

الفرع الثاني: دوافع إعادة هندسة العمليات

تتبنى المنظمات برامج إعادة الهندسة انطلاقاً من ثلاث قوى رئيسية تدفعها في هذا الاتجاه الحديث وهي العملاء، المنافسة، والتغيير، وسنصلها فيما يلي:

- **العملاء:** تعتبر فرص الإبداع و الابتكار في مجال تصميم المنتجات والاستجابة لحاجات العملاء من دواعي ومسببات تبني مدخل إعادة الهندسة الإدارية، فمع تغير شكل السوق العالمية من الإنتاج إلى التسويق أصبح المستهلك يفرض رغباته ويحدد مواصفات السلع والخدمات التي يطلبها ومواعيد تسليمها وطريقة الدفع مما أدى بالمنظمات إلى التحول من نظم إنتاج غير مرنة ذات إنتاج واسع إلى نظم مرنة تعتمد على التوسيع في المنتجات.
- **المنافسة:** إن اشتداد حدة المنافسة و تعدد أشكالها، جعل المنتجات تباع في الأسواق على أساس تنافسية متنوعة منها ما هو متعلق بالسعر أو الجودة أو بخدمات ما بعد البيع، مما خلق فرص واسعة للإبداع، وأدى للحاجة إلى إعادة هندسة عمليات المؤسسات لتمكين من التكيف والاستمرار.²

¹ - إياذ علي الدجني، أنموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي - دراسة حالة الجامعة الإسلامية، مجلة جامعة دمشق، 2013، المجلد 29، العدد 01، سوريا، ص.326.

² - محبوب مراد، مرجع سبق ذكره، ص.ص.15.16.

• **التغيير:** هو قاعدة يجب أن تتبناها كل المنظمات الهادفة إلى إعادة هندسة عملياتها لأنها تتبنى التغيير كمدخل رئيسي لتطوير قدراتها، لذا أطلق عليها مصطلح هندسة التغيير.

وكما هو معروف أن الشيء الوحيد الثابت هو التغيير فإن ذلك يدلنا على أن السوق ومتطلبات العملاء وإمكانيات التكنولوجيا وقدرات الموظفين تتغير.

ويرى صاحب الدراسة أن هذه المحاور أساس تفكير كل مؤسسة تريد إعادة هندسة عملياتها لأن الهدف الرئيسي من العملية هو إرضاء العملاء وكسبهم وتحقيق ولائهم للمؤسسة ومن ثم تحقيق مركز تنافسي للشركة بين الشركات في السوق وتحقيق التغيير المطلوب دائما لتقليل التكاليف التشغيلية والوقت المستخدم لتنفيذ كل عملية من العمليات، وعليه فإن جميع المؤسسات تنطلق من **الدوافع الرئيسية** التالية لإعادة هندسة عملياتها:

- الرغبة في تخفيض التكلفة.
- ضغوط المنافسة في القطاعات المتعددة والشركات العالمية و المؤسسات الخدمائية.
- تدني مستوى رضا العملاء.¹

الفرع الثالث: المؤسسات التي تحتاج لتطبيق إعادة هندسة العمليات

إن كل الإدارات على اختلاف مبادئها وأسسها وأهدافها تحتاج إلى تطبيق أسلوب إعادة الهندسة في سبيل التكيف مع متغيرات البيئة والاستمرار في عالم تسوده المعلوماتية ونظم الاتصالات المتطورة، وضمن هذا الإطار بين مايكل هامر، 1990 أنواع المؤسسات التي تحتاج إلى إعادة الهندسة وهي:

- **المؤسسات ذات الوضع المتدهور:** هي تلك المؤسسات ذات الأداء المتدني، والتي تعاني من ارتفاع في تكاليف التشغيل وانخفاض جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها، وكذلك من عدم قدرتها على المنافسة وتحقيق الأرباح العالية، حيث تعد إعادة هندسة العمليات الإدارية في مثل هذه المؤسسات كمخرج للتغلب على هذه المشاكل التي تعاني منها.²

¹ - أحمد خليل محمود الكلوت، علاقة إعادة هندسة العمليات بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، (غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2017، ص.13.

² - شريفة رفاع وآخرون، دور الرقابة والتقييم في دعم إعادة بناء الهندسي لإدارة الخدمة العمومية الجزائرية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 08، الجزائر، 2015، ص.51.

- **المؤسسات التي في طريقها للتدهور:** وتتمثل في المؤسسات التي تكون أوضاعها المالية الحالية لا بأس بها ولكن تلوح في الأفق غيوم التدهور أو ظهور منافسين جدد أو التغيير في متطلبات وأذواق الزبائن، أو في قوانين العمل أو البيئة الاقتصادية التي تهدد بقاء المؤسسة ونجاحها في المستقبل. إذ يكون لدى إدارتها التنفيذية النظرة الثاقبة لاستباق المستجدات المستقبلية السلبية وتبدأ في إعادة هندسة أساليب عملها لمواكبة المستقبل.
- **المؤسسات التي بلغت قمة النجاح والتفوق:** وتتمثل في المؤسسات التي لا تواجه صعوبات ملموسة تلوح في آفاقها المستقبلية نذر التدهور، ولكن تتميز إدارتها التنفيذية بالطموح والتفاني لتحقيق المزيد من التفوق على منافسيها، وبهذا فإن إعادة الهندسة لمثل هذه المؤسسات تمثل فرصة لتوسيع الشقة بينها و بين منافسيها وتحقيق معدلات أداء قياسية.¹

المطلب الثالث: مراحل وأبعاد هندسة العمليات

إن إعادة هندسة العمليات في معظم الأحيان تبدأ من جديد دائماً، بدلاً من محاولة تعديل الوضع الحالي. وإعادة الهندسة تعتمد على متطلبات تعتبر عناصر النجاح الحاسمة.

الفرع الأول: مراحل إعادة هندسة العمليات

قدم الباحثون والمهتمون بإعادة هندسة العمليات الإدارية العديد من المناهج العلمية والتي تضمنت مجموعة من المراحل والخطوات التطبيقية التي يجب إتباعها لتطبيق مفهوم الهندرة بصورة مناسبة وسليمة وأبرز هذه المراحل هي:²

- **الرؤية والتصور:** تتضمن تحديد رؤية العمل وتقييم وضع المؤسسة الحالي من قبل رئيس فريق الهندسة.
- **الإعداد والتحضير:** ويشمل وضع خطة زمنية لخطوات العمل وأهدافها والصعوبات والمشاكل التي يمكن أن تواجه تطبيق هذا المفهوم وتقديم الحلول المناسبة.

¹ - ازهار مراد عوجة، دور مراحل إعادة هندسة العمليات في تنشيط مصادر القدرات التنظيمية، دراسة حالة في شركة العامة للسمنت الجنوبية، مجلة الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء، المجلد 03، العدد 09، العراق، 2014، ص.325.

² - مصطفى سعدي طالب، إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) وأثرها في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية- دراسة ميدانية على كلية التربية الجامعة المستنصرية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 117، العراق، 2020، ص.259.

- **التشخيص والتحليل الشامل:** ويتضمن توصيف شامل للعمليات التي تمارسها المؤسسة، وتتضمن هذه المرحلة توثيق العمليات الحالية ورسم خارطة عمل للمنظمة وكشف الخلل الذي قد يصيب العمليات أو بمعنى آخر كشف نقاط الضعف.
- **إعادة البناء أو التصميم:** ويعني تصميم العمليات بشكل جديد وطرح بدائل مختلفة، وتتضمن هذه المرحلة دراسة البدائل المتاحة للتصميم وتصور العملية الجديدة وإعادة هيكلة الجانب البشري.
- **التطبيق والتحول:** ويعتمد ذلك على التحول بين كل من العنصر البشري والعنصر التقني وخطوات العمل، بالإضافة إلى المراجعة والمتابعة المستمرة عند البدء بتنفيذ التغيير الجذري وقياس نتائج التغيير مقارنة بمرحلة ما قبل التحول إلى الاتجاه الجديد.

الفرع الثاني: أبعاد إعادة هندسة العمليات

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

- **الهيكل التنظيمي:** في هذا الصدد يجب أن توافق البيئة الأساسية الداعمة، العمليات المطلوب إعادة بناءها من ناحية النظم والسياسات والهيكل التنظيمية، ونفس الشيء بالنسبة للسياسات والإجراءات، فضلا عن ضرورة إعادة تصميم الهياكل التنظيمية في ضوء التوجه نحو الاعتماد على فرق العمل في مجالات وظيفية مختلفة كبديل عن الهياكل التنظيمية الوظيفية الهرمية المعروفة لدينا.¹
- **التزام وقناعة الإدارة العليا:** يتوقف نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية على مدى التزام وقناعة الإدارة العليا في المنظمة بضرورة الحاجة لتبني برنامج إعادة الهندسة، من أجل تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة، هذه القناعة يمكن أن تتجلى في صورة تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ البرنامج، حيث أظهرت العديد من الدراسات أهمية التزام الإدارة العليا ببرنامج إعادة الهندسة.²
- **تكنولوجيا المعلومات:** ويعتبر استخدام تكنولوجيا المعلومات كأداة لبناء عمليات جديدة بدلا من الاعتماد على العمليات القائمة على النظام القديم لتكنولوجيا المعلومات الموضوع الغالب على أدبيات إعادة الهندسة وقد ركز (Hammer,1990) على أهمية الحاجة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة لدعم

¹ - شراف براهيمى، الهندرة محل لتفعيل إدارة المعرفة في المؤسسة الجزائرية، - دراسة ميدانية على مؤسسة باتيميتال بعين الدفلى، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 08، الجزائر، 2018، ص.47.

² - أحمد عبد المجيد محمد أبو عشة، أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة، دراسة حالة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين، 2011، ص.59.

تنفيذ عملية إعادة الهندسة، وفقا لهؤلاء الباحثين يمكن تحقيق ذلك من خلال استخدام نموذج سجل العمال حيث تقوم المنظمة بإلغاء العمليات القديمة وتبدأ من الصفر وذلك ببناء أفضل نموذج مثالي للعمليات.¹

- **تمكين العاملين:** لا يمكن بأي حال من الأحوال تجاهل أهمية التمكين وإدارة الموارد البشرية في نجاح تطبيق إعادة الهندسة، فقد أظهرت العديد من الدراسات أهمية العنصر الإنساني كعنصر أساسي وحاسم لنجاح تنفيذ إعادة الهندسة، ووفقا لفلسفة إعادة الهندسة يتم تخويل العاملين في المستويات الادارية الدنيا لاتخاذ قرارات ذات العلاقة بعملهم، و هذا بطبيعة الأمر يعني التخلي عن النمط البيروقراطي السائد، والهدف من تمكين العاملين رفع مستوى الرضا الوظيفي وتطوير العاملين ليصبحوا ذو مهارات متعددة.²
- **الاستعداد للتغيير:** أحد التحديات الأساسية التي تواجهها مؤسسات القطاع العام عند تطبيق إعادة الهندسة يرتبط بعملية الاستعداد للتغيير، وينظر لعملية الاستعداد لتقبل وتبني التغيير كعنصر حاسم لنجاح تطبيق إعادة الهندسة، ويتضمن الاستعداد للتغيير، الرغبة في عدم البقاء على الوضع الحالي وإدخال تغييرات في القيم والممارسات والبناء التنظيمي، حيث يتطلب تطبيق إعادة الهندسة تغيير الثقافة التنظيمية القديمة التي يتم بموجبها العمل الحالي للمؤسسة، إلى ثقافة جديدة تركز على المقومات الأساسية التي تتطلبها عملية التطبيق.³

المطلب الرابع: أسباب نجاح وفشل إعادة هندسة العمليات

يمكن للمؤسسة أن تضع خطة متكاملة لإعادة هندسة العمليات لديها سعيا منها نحو إحداث عملية إنتقال نوعي في الأداء أو الخدمة المقدمة، إلا أنها قد تنجح في ذلك، أو قد تصطدم بالفشل، ولذلك تطرقنا في هذا المطلب إلى عوامل نجاح وفشل إعادة هندسة العمليات.

¹ - هيثم عبد الحميد بيزان، مرجع سبق ذكره، ص.67.

² - عبد الله سمير البحيري، مرجع سبق ذكره، ص.44.

³ - عبد الله سمير البحيري، مرجع نفسه ، ص.45.

الفرع الأول: عوامل نجاح إعادة هندسة العمليات

إن هناك عدة خطوط مرشدة لنجاح إعادة الهندسة أهمها وضع الإستراتيجية أولاً، ثم بعد ذلك تحديد التسهيلات اللازمة لتطبيق إعادة هندسة الأعمال، والتعهد والالتزام بإدارة وقيادة التغيير، والبدء قبل وقوع الأزمة، وكذلك التصميم من خلال الإعادة والتكرار وتزويد فرق العمل بالأدوات الإدارية والإحصائية الجديدة للتصميم مع مراعاة المرونة.

ويمكن تحديد العديد عوامل لنجاح الهندسة الإدارية:

- ضرورة دعم الإدارة العليا، حيث يتم البدء في تطبيقها من الإدارة العليا ثم الوسطى ثم الدنيا.
- ضرورة ابتكار أساليب علمية وكوادر بشرية ذات مهارات وقدرات عالية.
- ضرورة التركيز على العمليات وليست الإدارات، أي ضرورة إعادة هندسة العمليات الإدارية لغاية إرضاء الجمهور.
- التركيز على نوعية وتركيبية الأفراد التي تقوم بأداء العمل، حيث أن إعادة هندسة فرق العمل من أساسيات نجاح إعادة هندسة العمليات.
- التركيز على الإبداع والابتكار في العمليات التنظيمية، بشكل يؤدي إلى تقديم خدمات ذات مواصفات جديدة تعكس رضا الجمهور.
- ضرورة التخطيط العلمي لإنجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات ودراسة البيئة التنظيمية دراسة جيدة لتسهيل إنجاز هذه العملية.
- التقليل من مقاومة العاملين للتغيير إلى مفهوم هندسة العمليات، من خلال توعيتهم بأهمية هذا المفهوم والفوائد التي من الممكن أن تعود عليهم عند نجاحهم في تطبيقه.¹
- كما يمكن إضافة بعض العوامل التي من شأنها دعم السابقة على النحو التالي:²
- ضرورة تحديد النتائج المرغوبة من خلال رؤية كل نتيجة كملية مستمرة عبر الإدارات، أو الأقسام المختلفة في المؤسسة، والابتعاد عن تحليل عمل كل إدارة، أو وظيفة.
- التركيز على القيمة المضافة من كل عملية بدلاً من المهام التفصيلية التي تتكون منها العملية.

¹ - رانيا جاسر علي أبو عوض، واقع تطبيق هندسة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في دوان الموظفين العام بقطاع غزة، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، (غير منشورة)، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2015، ص.40.

² - عبد الله سمير البحيري، مرجع سبق ذكره، ص.39.

- اتخاذ القرارات الصعبة في المشاكل و عدم التردد.
- ربط الأنشطة المختلفة بعملياتها، والتأكد من أن الأنشطة يتم القيام بها في وضعها الطبيعي.

الفرع الثاني: أسباب فشل إعادة هندسة العمليات

وهناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى فشل إعادة هندسة العمليات الإدارية من أهمها ما يلي:

- اقتصار عملية التغيير على إعادة تصميم العمليات فقط دون أن تشمل جوانب العمل الرئيسية الأخرى.
- تحديد المشاكل التي تواجهها المؤسسة مسبقا وتقييد نطاق إعادة هندسة العمليات في ضوئها.
- عدم التركيز على العمليات والاهتمام ببعض المفاهيم الإدارية السائدة.
- عدم الاستعانة بتقنية المعلومات.
- تجاهل القيم والمفاهيم في بيئة المؤسسة، وعدم العمل على تغيير السلوكيات التي تتناسب وقيم العمل الجديدة.¹

كما أن هامر وشامبي قدما أسباب فشل إعادة الهندسة الإدارية من أهمها:²

- محاولة تقويم وإصلاح العمليات بدلا من تغييرها.
- البدء بالهندسة من القاعدة.
- تكليف أشخاص لا يعرفون إعادة الهندسة.
- تجاهل قيم ومفاهيم الأفراد.
- تخصيص موارد محدودة.
- الاكتفاء بالنتائج المتواضعة.
- الفشل في تمييز إعادة الهندسة و برامج تطوير أخرى.
- إطالة فترة إعادة الهندسة.

¹ - حازم عبد العزيز داود الننتشه، إنعكاسات إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، (غير منشورة)، جامعة الخليل، فلسطين، 2009، ص. ص. 36.35.

² - نور الدين حاروش، الهندسة الإدارية بين المفاهيم والتطبيقات، مجلة التواصل في الاقتصاد والإدارة والقانون، المجلد 24، العدد 02، أوت 2018، الجزائر، ص. 23.

المبحث الثاني: عموميات حول الأداء

يعد الأداء مفهوم هام وجوهري بالنسبة للمؤسسات، ويكاد أن يكون ظاهرة الشمولية والعنصر المحوري لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، فضلا عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات، والذي يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمه، لأنه يساهم في تطويرها وتحقيق أهدافها.

وسنحاول من خلال المبحث أن نتناول بالدراسة عموميات حول الأداء من خلال: المفهوم والنشأة، العوامل المؤثرة... إلخ بالإضافة إلى تقييم الأداء وطرقه.

المطلب الأول: مفهوم الأداء والعوامل المؤثرة عليه

إن الأداء مفهوم واسع ومحتوياته متجددة بتجدد وتغير وتطور أي مكون من مكونات المؤسسة على اختلاف أنواعها. وسنحاول في هذا المطلب أن نعطي نظرة حول مفهوم الأداء و العوامل المؤثرة فيه.

الفرع الأول: مفهوم الأداء

في مفهوم الأداء يجب أن نميز بين سمة العمل والسلوك والنتيجة للأداء، فسمة السلوك تشير إلى ما يقوم به الفرد في حالة العمل، أما الأداء فهو السلوك الذي له علاقة بأهداف المؤسسة، حيث تعددت التعاريف والمفاهيم في تعريف الأداء، بتعدد العلماء والباحثين، وهذا يرجع إلى الدراسات الكثيرة التي تناولت هذا الموضوع، ومن بين هذه التعاريف:

الأداء هو نشاط يمكن الفرد من انجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح، ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة.¹ وفي ناحية أخرى الأداء يشير إلى كافة السلوكيات التي تسهم في انجاز الأعمال الأساسية في المؤسسة مثل الانتاج والتسويق.²

وعرف "درة" الأداء بأنه تحقيق بعض الشروط أو الظروف التي تعكس نتيجة أو مجموعة من نتائج معينة لسلوك شخص معين أو مجموعة أشخاص.¹

¹ - بلقايد براهيم، بوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى الأداء - دراسة ميدانية بالمؤسسة للدهن لوحة وهران، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، الجزائر، 2017، ص. 259.

² - ناسوكوردو احمد، موزكان ابراهيم حسن، دور عوامل البيئة الداخلية في تحسين أداء العاملين، دراسة تحليلية لآراء المديرين في منظمة إعادة التأهيل والتعليم وصحة المجتمع (REACH) فرع أربيل، مجلة قه لاي زانست العلمية، المجلد 04، العدد 04، العراق، خريف 2019، ص. 1080.

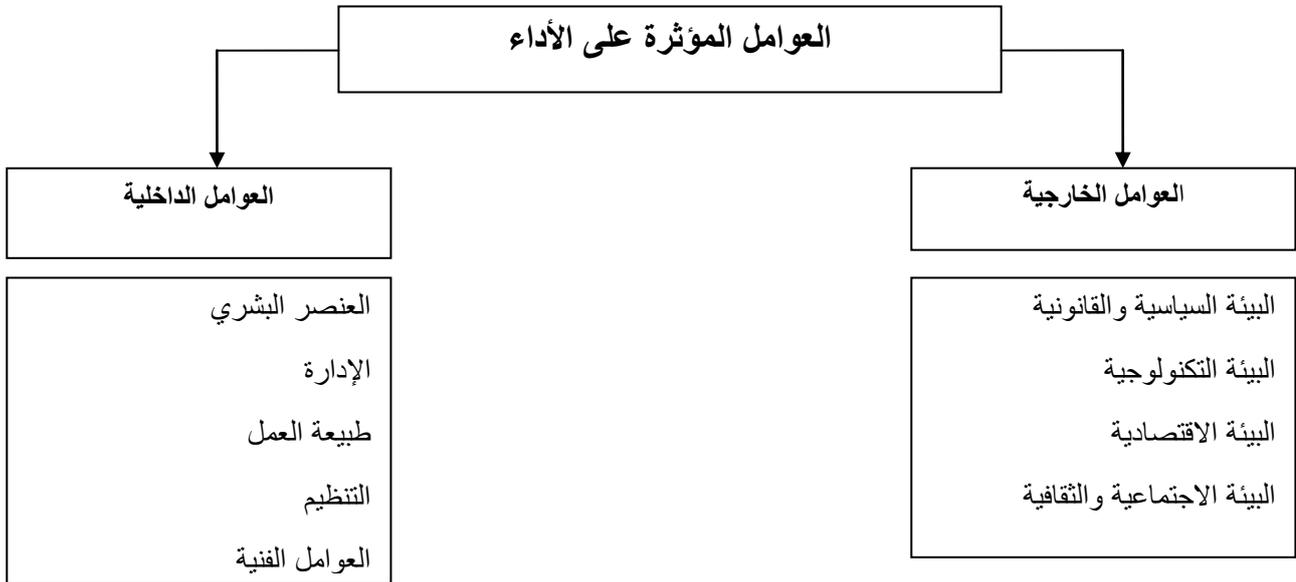
كما عرفه "Jean Yves" على أنه مجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل والقياس التي يحدده الباحثون، والتي تمكن من إعطاء حكم تقييمي على الأنشطة والنتائج والمنتجات وعلى اثار المؤسسة على البيئة الخارجية.²

من خلال هذه التعاريف المتعددة، يمكن تقديم تعريف للأداء على أنه ما يصدر من العامل من سلوك أثناء قيامه بعمله من درجة تحقيق وإتمام للمهام والمسؤوليات المكونة للوظيفة التي يشغلها، وهو يقدر من خلال النتائج المتحصل عليها أو بكمية المنتجات ونوعيتها أو السرعة والدقة في العمل.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء

إن تعدد العوامل المؤثرة في الأداء جعل مهمة تحديدها بدقة والاتفاق عليها من طرف الباحثين أمراً صعباً للغاية، وخاصة إذا كان الأمر يتعلق بتحديد مقدار التأثير وكثافته، وصنف الباحثين هذه العوامل إلى عوامل خارجية وعوامل داخلية كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 1: العوامل المؤثرة في الأداء



المصدر: بلقايد براهيم، بوري شوقي، مرجع سبق ذكره، ص 263.

¹ - عذاري سعود عبد الله، أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين - دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، (غير منشورة)، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011، ص.35.

² - جريي عبد الحكيم، دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، الجزائر، 2018، ص.119.

أولاً: العوامل الخارجية

وتتمثل في مجموعة المتغيرات والقيود التي لا تستطيع المنظمة التحكم بها، وهي بذلك تنتمي إلى البيئة الخارجية وتتمثل في:

- **البيئة الاقتصادية:** وتتمثل فيما تمتلكه المؤسسة من الموارد الاقتصادية، العمالة والبطالة، الاقتصاد المحلي والإقليمي والعالمي، والنظام الاقتصادي للدولة وأثره على المؤسسة.¹
- **البيئة الاجتماعية والثقافية:** وتتمثل في العادات والتقاليد الموروثة، النزعات الفردية في المجتمع، نسبة الأمية، أنواع برامج التعليم المهني والفني.²
- **البيئة التكنولوجية:** وتتمثل في التغيرات والتطورات التي تحدثها التكنولوجيا كإيجاد طرق جديدة لتحويل الموارد إلى سلع وخدمات، اختراع آلات جديدة من شأنها تخفيض تكاليف الإنتاج أو وقت الصناعة، ودور المسير اتجاه هذه العوامل هو اليقظة وتشجيع الإبداع والتجديد داخل المؤسسة.
- **البيئة السياسية والقانونية:** وتشمل القوانين والتشريعات التي تصدرها الدولة والتي تنظم عمل المؤسسات الاقتصادية المختلفة، مثل قوانين تشجيع الاستثمارات، القوانين الجبائية والضريبية، فالنظام السياسي للدولة وما يفرضه يمثل عاملاً هاماً مؤثراً على سياسات المؤسسة، وبالتالي يؤثر على كفاءتها.³

ثانياً: العوامل الداخلية

وهي كل ما تحتويه المؤسسة من وظائف متعددة ووسائل مختلفة، وهي تتكون من عدة عوامل كالتالي:

- **العنصر البشري:** يشكل المورد البشري أهم عنصر في المؤسسة باعتبار العامل الديناميكي المؤثر في جميع جوانب عملية الإنتاج، أما العوامل الأخرى فهي تؤثر بالدرجة التي يتحكم فيها العنصر البشري، حيث أن القرار الذي يتخذه الإنسان والعمل الذي يؤديه هو الأساس في تحديد جودة الإنتاج وكميته وتكلفته، كما أن نمو وتنافسية المؤسسة مرهون بمدى قدرتها على ترغيب واستقطاب عناصر بشرية

¹ - بوعرار أحمد شمس الدين، مدى فعالية مراجعة العمليات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مديرية التموين بفرع انتيبوتيكال التابع لصيدال، رسالة ماجستير في علوم التسيير، (غير منشورة)، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور يحي فارس بالمدينة، الجزائر، 2009، ص.45.

² - بلقايد براهيم، بوري شوقي، مرجع سبق ذكره، ص.262.

³ - ولد حمن سيد محمد، أهمية تمكين العاملين في تدعيم أداء المؤسسة - دراسة حالة المؤسسة الموريتانية للنقل البحري، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2011، ص.14.

متميزة في مهارتها ومعارفها واتجاهاتها، ومدلى الأهمية والعناية التي توليها للتنمية وتطوير العنصر البشري والعمل على تلبية طموحاته وأهدافه مع الأهداف الكلية للمؤسسة.¹

● **الإدارة:** يقع على عاتق الإدارة مسؤوليات كبرى ات أهمية بالغة في استخدام فعال لجميع الموارد التي تقع تحت سيطرة المؤسسة، ويقال أن أكثر من 75% من زيادة معدلات الأداء يعتمد على أساليب الإدارة، والمتمثلة في التخطيط والتنظيم والتنسيق والقيادة والرقابة، حيث تؤثر أساليبها على جميع الأنشطة، لذلك فإن أي ضعف أو تقصير لأي دعامة إدارية سيكون سببا في عجز كفاءة وفاعلية الإدارة ككل.²

● **التنظيم:** ويشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات، ونقسيم العمل وفقا للتخصصات وإحداث التغيرات اللازمة ونفعا للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل، كما أن التوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب هي كذلك عوامل من شأنها أن تؤثر على الأداء و تحقيق الأهداف بكفاءة ومستويات أعلى، ونظرا لعدم وجود تنظيم أو نظم جيدة تعمل بكفاءة عالية تحت جميع الظروف والمتغيرات، وجب إدخال المرونة والديناميكية في أي تنظيم بشكل يجعله قابل للتغيير وفقا للمتطلبات المستجدة.

● **طبيعة العمل:** تتحدد طبيعة العمل في مدى أهمية الوظيفة التي يشغلها العامل أو الموظف في المؤسسة، ومقدار الفرص التي يمتلكها والتي تتمحور بشكل أساسي في النمو والترقية والإشباع الوظيفي المتوقع، إذ أن إنتاجية الفرد تتحدد بعدة عوامل أهمها درجة الدافعية للعمل وولائه للمؤسسة.³

● **العوامل الفنية:** تعد عاملا مهما أيضا في التأثير على إنتاجية العامل الذي ينعكس على أدائه العام، فمعرفة استخدام الآلات والمعدات وتوفير مقومات العمل هي عوامل من شأنها أن تساهم في تحسين الإنتاجية واستمرار العمل وتحسين الأداء.⁴

¹ - بوعرار أحمد شمس الدين، مرجع سبق ذكره، ص.46.

² - بلقايد براهيم، بوري شوقي، مرجع سبق ذكره، ص.262.

³ - بوعرار أحمد شمس الدين، المرجع نفسه، ص.47.

⁴ - بوعرار أحمد شمس الدين، المرجع نفسه، ص.47.

المطلب الثاني: معايير ومحددات الأداء

معايير الأداء تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل العاملين، أما محددات الأداء فهي محصلة تفاعل دافعيته للأداء مع قدرته على الأداء وإدراكه لمحتوى عمله ودوره الوظيفي. في هذا المطلب سنحاول التفصيل كالتالي:

الفرع الأول: معايير الأداء

تمثل معايير الأداء مجموعة من الشروط المفترض وجودها لإنجاز عمل ما للوصول إلى تحقيق غايات مطلوبة حسب مواصفات معينة باقل تكاليف والجهد الجسماني والعقلي بسرعة وإتقان وفي أقل زمن، وعبر عنه بوحدات مادية، أو خدمية، أو ساعة عمل، أو سرعة إنجاز، أو تحقيق أهداف، أو درجة ممارسة عمل. وتتحصر أهم معايير الأداء فيما يلي:

- **حجم الأداء:** هي حجم المنجز وقدرة العامل على تحمل أعباء العمل، لذلك يفضل الإنفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء مما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريب وتسهيلات.
- **السرعة في الأداء:** ترجع أهمية الوقت إلى كونه من الموارد الغير قابلة للتجديد أو التعويض، فهو رأسمال وليس دخلا، مما يحتم أهمية استغلاله الاستغلال الصحيح في كل لحظة، لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة فهو لا يقدر بثمن، ويعد من بين خمسة موارد أساسية في مجال إدارة الأعمال وهي: المواد، المعلومات، الأفراد، الموارد المادية، والوقت من أهم المؤشرات التي يستند عليها أداء العمل، فهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل، لذلك يراعي الاتفاق على الوقت المناسب لإنجاز العمل على أن يراعي، كمية العمل المطلوب القيام به، عدد العاملين اللازمين لإنجاز العمل.¹
- **الإجراءات:** الخطوات التي يسير فيها أداء العمل، أو بمعنى آخر بيان توقعي للخطوات والاجراءات الضرورية الواجب إتباعها لتنفيذ مهام الوظيفة، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، بالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسليمها،

¹ - بن عدة محمد، أثر ضغوط العمل النفسية والاجتماعية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، الجزائر، 2018، ص.ص.111.112.

حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف، وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين. وهذا لا يعني قتل عمليات الابتكار والابداع لدى العاملين، ولكن الاتفاق والتفاهم على ما يريد المرؤوس تنفيذ مع رئيسه قبل اعتماد كأسلوب مفضل في انجاز العمل لضمان اتفائه وعدم مخالفته للنظم والتعليمات واللوائح والقوانين.

• **الجودة:** وهي أحد معايير الأداء، حيث يرى في جودة العمل وإتقانه أساسا لجميع الأنشطة بالمنظمة، فالجودة كما يعرفها "جوران" هي الملاءمة للاستخدام المستفيد كلما كانت جيدة. أما "كروسي" فتناول تعريفا يشترط فيه ثلاثة شروط لتحقيق الجودة: الوفاء بالمتطلبات، انعدام العيوب، تنفيذ العمل بصورة صحيحة من أول مرة وكل مرة. أما "ديمينغ" فيعرف الجودة على أنها احتياجات وتوقعات المستفيد حاضرا ومستقبلا.

والجودة هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على الجودة الأداء من حيث جودة الانفاق، والمنتج سواء خدمة أو سلعة، ولذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، وهذا يستدعي وجود مرجع وثائقي لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة، فضلا عن ضرورة الإتفاق على مستوى الجودة في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج والأهداف والتوقعات.¹

الفرع الثاني: محددات الأداء

تتمثل محددات الأداء في قدرة العامل على انجاز المهام المنوطة به ورغبته أو دافعيته نحو تلك المهام، وإدراك دوره أو مهمته بالإضافة إلى بيئة العمل، والأداء هو عبارة عن محصلة تفاعل العناصر التالية:

• **الدافعية:** يتوقف مدى نجاح المؤسسة وفعاليتها على مدى دافعية وحماس أفرادها، لذلك فلا بد على الرؤساء والمشرفين أن يتفهموا معنى وطبيعة دافعية الفرد وخاصة في مواقف العمل، وحسب "روبنز" فالدافعية هي: "الرغبة في ممارسة مستوى عال من الجهد لتحقيق الأهداف التنظيمية، شريطة أن يؤدي هذا الجهد إلى إشباع بعض الحاجات الفردية".²

• **القدرات:** وتعني استطاعة العامل أداء العمل الموكل إليه بالدرجة المطلوبة من الاتقان مقابل المعايير الموضوعية مسبقا، وتعتبر القدرة بدرجاتها المختلفة حسيلة التفاعل بين متغيرين هامين هما: المعرفة

¹ _ وداد بورصاص، دور الإدارة الإلكترونية في رفع من كفاءة أداء الموارد البشرية- دراسة حالة قطاع العدالة في الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار-غابية، الجزائر، 2016، ص. ص. 110-111.

² - بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية- دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور-خنشلة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر-بسكرة، الجزائر، 2014، ص.ص. 67-68.

والمهارة. حيث تعبر المعرفة عن حصيلة المعلومات التي توجد عند الفرد اتجاه شيء معين، في حين يقصد بالمهارة تطبيق ما يعرفه الإنسان واكتساب خبرة من هذا التطبيق تساعده على صقل قدرته على ما يقوم به من أعمال.

- **الإدراك:** إدراك الدور أو المهمة، يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء أعماله بتعريف إدراك الدور، ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء، لا بد من اتقان كل مكون من مكونات الأداء. إدراك الفرد لدوره الوظيفي يعني تصورات وانطباعاته والأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المؤسسة.¹
- **بيئة العمل:** وهي البيئة الداخلية التي توجد داخل المؤسسة وتؤثر فيها من الداخل، وتتمثل في النواحي الفنية والاجرائية لأداء الأعمال داخل المؤسسة كطرق أداء العمل والتقنية المستخدمة والنظم والقوانين الخاصة بالمؤسسة بما فيها الهيكل الرسمي وغير الرسمي، ومجموعات العمل الرسمية وغير الرسمية وأنماط الاتصالات وأساليب القيادة ونظام الأجور والحوافز والمهارات المتوفرة والفلسفة الإدارية.²

المطلب الثالث: تقييم الأداء وأهميته

إن التحديات المعاصرة للمؤسسات تتطلب منها الاهتمام أكثر بالأداء، من خلال تطوير معايير ومقاييس أكثر دقة وشمولية، وهذا في سبيل الارتقاء بأداء المؤسسة وتحقيق أهدافها. لذلك سنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم تقييم الأداء وأهميته، طرق التقييم.

الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء

يعد تقييم الأداء من المواضيع ذات الأهمية الكبيرة في مجالات العمل في مختلف المؤسسات بجميع أنواعها، لأنه ذو علاقة وارتباط مباشرين بإنتاجية العمل فيها وفعاليتها التنظيمية. وإن اختلفت التسميات التي تطلق عليها، يمثل تقييم الأداء، تحديد وتعريف الفرد بكيفية أدائه، لوظيفته، وأحيانا عمل خطة لتحسين

¹ - سعد قرمش زهرة، تقييم فعالية برامج التدريب الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر المتدربين - دراسة حالة مركب تكرير البترول بسكيكدة (RAIK)، أطروحة دكتوراه العلوم الاقتصادية، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار - عنابة، الجزائر، 2016، ص.ص. 221-223.

² - بوقطف محمود، مرجع سبق ذكره، ص.ص. 68-69.

وتطوير أدائه. وعندما يطبق تقييم الأداء بصورة جيدة وصحيحة، فإنه لا يوضح للفرد مستوى أدائه الحالي فقط، ولكنه يؤثر في مستوى جهد الفرد، وإتجاهات المهام المستقبلية.¹

عملية حيوية تهدف إلى الوقوف على أداء وسلوك العامل في عمله وتعريف بمدى كفاءته أو قصور في أداء واجباته ومسئوليته، وعلى أنه كذلك عملية موجبة لتحسين وتطوير العاملين والمبينة على كشف نقاط القوة والضعف، بهدف تطوير الأداء للعامل وبالتالي أداء المؤسسة ككل.²

يعرف "راندل" (1974) تقييم الأداء بأنه الاجراءات التي تساعد في تجميع، مراجعة مشاركة وإعطاء واستخدام المعلومات المتجمعة من حول الأفراد لغرض تحسين أدائهم في العمل.³

بالاعتماد على التعاريف السابقة وتعريف أخرى، نجد أن عملية قياس وتقييم الأداء تمثل أحد أهم الأنشطة التي يقاس من خلالها أداء الأفراد العاملين، للوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والايجابية على انتاجية الفرد.

الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء

تكمن أهمية تقييم أداء العاملين كونها أحد الأبعاد الأساسية في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة والتي لها فائدة كبيرة على المؤسسة بشكل عام وعلى العاملين بشكل خاص، ويمكن بيان أهمية عملية تقييم أداء العاملين فيما يلي:

- إشعار العاملين بمسئوليتهم، فعندما يشعر الفرد أن نشاطه وأدائه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين، وأن نتائج هذا التقييم سيترتب عليها اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل فإنه يشعر بمسئوليته اتجاه نفسه والعمل معاً، وسوف يبذل معظم جهده وطاقته لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضا رؤسائه.
- يضمن تقييم الأداء تحقيق عدالة المعاملة بين جميع العاملين في المؤسسة، بوجود نظام تقييم عادل وموضوعي قائم على أساس من التخطيط السليم والقواعد التنظيمية الموضوعية، حيث يضمن أن كل

¹ - رواية حسن، محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، تنمية المديرين - تقييم الأداء - المتغيرات البيئية - تعويضات الأفراد، عمان، دار التعليم الجامعي، 2014، ص.199.

² - حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 2009، ص.ص.170.169.

³ - مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري تنموي تكنولوجي عولمي، عمان، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2014، ص.225.

فرد ينال ما يستحقه من المزايا الوظيفية وفق جهده ونشاطه المبذول في عمله، وهذا ما يضمن أن كل من يعمل في المنظمة يلقى نفس معاملة الآخرين دون تمييز أو تمييز.¹

- رفع معنويات العاملين.
- يعتبر أداة أو وسيلة لتقييم ضعف العاملين واقتراح اجراءات لتحسين هذا الأداء.
- تحديد مدى كفاءة الفرد.²
- زيادة مستوى الرضا.
- تحديد مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين.
- خلق فرص احتكاك بين الرئيس والمرؤوسين.³

المطلب الرابع: طرق تقييم الأداء وعلاقته بإعادة هندسة العمليات

سنتطرق في هذا المطلب إلى طرق تقييم الأداء التقليدية وطرق التقييم الحديثة المعتمدة بكثرة، كما نتطرق إلى علاقة الأداء بإعادة هندسة العمليات، كما يلي:

الفرع الأول: طرق التقييم التقليدية والحديثة لأداء

تختلف طرق تقييم أداء العاملين حسب طبيعة كل مؤسسة وخصوصيتها وخصوصية الوظائف التي تحتوي عليها، غير أن معظم المؤسسات تعتمد أنظمة متماثلة ومتشابهة ما يستلزم فيها البساطة والوضوح والشمولية وهو ما يجعلها صالحة لتقييم أداء العاملين على اختلاف وظائفهم واختصاصاتهم، لذلك سنتطرق نحن إلى طرق تقسيم المعتمدة بكثرة وهي طرق تقليدية وطرق حديثة، كما يلي:

¹ - محمد نوري، أنظمة تقييم الأداء وأثرها على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية - شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط نموذجاً، أطروحة دكتوراه في العلوم الاجتماعية، (غير منشورة)، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2014، ص.175.

² - عادل دعاس، مساهمة التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين في المؤسسة - دراسة حالة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز - سونلغاز، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة خيضر - بسكرة، الجزائر، 2018، ص.123.

³ - سعيد رمضان، أثر تقسيم العمل على أداء الموارد البشرية - المؤسسة المينائية بسكيكدة نموذجاً، رسالة ماجستير في العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الانسانية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2014، ص.ص.58-59.

أولاً: طرق التقييم التقليدية

تعتمد الطرق التقليدية في عملية تقييم الأداء على الحكم الشخصي للرؤساء على أداء مرؤوسيه، وهناك عدة طرق تقليدية نذكر منها:

- **طريقة الترتيب البسيط:** وهي أبسط وأقدم الطرق المستخدمة في تقييم أداء العاملين حيث يقوم الشخص القائم بعملية التقييم بترتيب الأفراد محل التقييم تنازلياً حسب كفاءتهم من الأحسن إلى الأسوأ ويكون ذلك بمقارنة العاملين ببعضهم ويكون التقييم على الأداء الكلي للشخص.¹
- **طريقة المقارنة الثنائية:** حيث يقوم المشرف بمقارنة كل عامل مع عامل آخر ويختار الأكفأ في كل مقارنة ثنائية، وترتكز عملية تحديد الأفضل إما على أساس الأداء الكلي للعامل، أو على أساس صفة معينة ترتبط بالعمل، حيث يكتب على كل بطاقة اسمين يختار المقيم على أساس صفة معينة ترتبط بالعمل، حيث يكتب على كل بطاقة اسمين يختار المقيم الأكفأ منهما. وتشبه هذه الطريقة طريقة الترتيب البسيط إلا أنها تختلف عنها كونها مقارنة ثنائية بين اثنين من العاملين، أما طريقة الترتيب البسيط فهي تقارن بين العاملين كلياً.²
- **طريقة التوزيع الإجمالي:** تعتمد هذه الطريقة على مبدأ التقييم على المنحني، لذلك تتكئ هذه الطريقة التوزيع الطبيعي بحيث تكون النسبة الكبيرة من العاملين أقرب من الوسط الحسابي وموزعين بنسب متساوية. ويجري تقسيم الأفراد على مجموعات طبقاً للمستوى العام لأدائهم ومقارنتهم مع بعضهم البعض. من خلال كتابة اسم كل فرد عامل في بطاقة ثم يقوم المقيم بتوزيع هذه البطاقات التي تحمل أسماء الأفراد العاملين على مجموعات.

✓ المجموعة الأولى: ضعيف

✓ المجموعة الثانية: أقل من الوسط

✓ المجموعة الثالثة: مقبول

✓ المجموعة الرابعة: جيد

✓ المجموعة الخامسة: ممتاز

وتتم عملية التوزيع حسب نسب محددة لكل مجموعة كما يلي:

¹ - بويرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2012، ص.28.

² - حسين صديق، تقويم الأداء في المؤسسات الاجتماعية، مجلة جامعة دمشق، 2012، المجلد 28، العدد 01، سوريا، ص.229.

- ✓ المجموعة الأولى: 10% من العاملين
- ✓ المجموعة الثانية: 20% من العاملين
- ✓ المجموعة الثالثة: 40% من العاملين
- ✓ المجموعة الرابعة: 20% من العاملين
- ✓ المجموعة الخامسة: 10% من العاملين

تصلح هذه الطريقة مع الأعداد الكبيرة نسبيا وهي طريقة تجبر المقيم على دراسة الأفراد العاملين بشكل جيد، حتى يستطيع توزيعهم على النسب الإيجابية فيما بينهم.¹

- **طريقة التمثيل البياني:** تعتمد هذه الطريقة على صفات محددة في المقارنة وفي تقييم العاملين ويقاس أداء العامل وفق معايير محددة بمعنى تحديد صفات معينة تتعلق بالأداء مثل: نوعية الأداء وكمية الأداء ومن ثم يتم تحديد أوزان للتقديرات بالتدرج كالأتي:
- 1- ضعيف 2- مقبول 3- جيد 4- جيد جدا 5- ممتاز²

ثانيا: الطرق الحديثة

ظهرت هذه الطرق نتيجة للتطورات الحاصلة على مستوى العملية الإدارية في المؤسسة واهتمام الإدارة ونقتها بالعاملين، ومن بين هذه الطرق نجد:

- **طريقة قوائم المراجعة:** تعتمد هذه الطريقة بشكل رئيسي على دراسة كل نوع من الوظائف من أجل تحديد قائمة من الأسئلة، وتتضمن هذه القائمة مجموعة من العبارات الوصفية أي تصف الأداء الجيد للعامل، ولا يوجد قيد لعدد الأسئلة بل يخضع هذا العدد إلى نوع الوظيفة وماهيتها وطبيعتها، ويمكن تمثيل هذه الطريقة بنموذج الامتحانات الموضوعية، متعددة الأجوبة والذي يمثل فيه دور المقيم بدور الشخص يجيب على هذه الأسئلة ويختار أكثر ايجابية في رأيه، وتعتبر من أحدث الطرق المتبعة في قياس الأداء، ويجيب المقيم على الأسئلة بنعم أو لا حسب رأيه الشخصي بالفرد وبعدها يأتي دور إدارة

¹ - دحية خالد، دور نظام تقييم أداء الموارد البشرية في تحسين الأداء في المؤسسات الرياضية- دراسة حالة بعض مديريات الشباب الرياضية، رسالة ماجستير في الإدارة والتسيير الرياضي، (غير منشورة)، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2011، ص.59.

² - سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي-دراسة حالة عينة من الإداريين بكلليات ومعاهد جامعة باتنة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاجتماعية، (غير منشورة)، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية-قطب شتمة، جامعة محمد خيضر-بسكرة، الجزائر، 2014، ص.86.

الموارد البشرية في إعداد قيمة كل سؤال وتكون هذه القيم سرية لا يعلم بها المقيم نفسه، خوفا من احتمال التحيز.¹

- **طريقة الاختيار الإجباري:** تتضمن قائمة التقييم مجموعة من العبارات التي تصف أداء العمل. ويتم توزيع تلك العبارات في ثنائيات كل منهما يعبر عن الناحيتين من النواحي الإيجابية في الموظف وثنائيات أخرى تعبر عن النواحي السلبية في الفرد، وبعد أن يقوم الرئيس باختيار العبارات التي تمثل في رأيه في واقع الموظف، يتم إحالة القائمة إلى المسؤولين في إدارة الأفراد حيث تعط للإجابات المختارة الدرجات والأوزان التي حدد سلفا لكل موظف.²
- **طريقة الأحداث الحرجة:** يتم بموجب هذه الطريقة جمع أكبر عدد ممكن من الحوادث التي تؤثر في أداء الفرد لعمله، سواء من حيث نجاحه أو إخفاقه وتحديد قيمة كل حادث حسب أهميته للعمل، وتبقى سرية لدى الإدارة، ويطلب من المقيم ملاحظة أداء الفرد بشكل دقيق ليحدد أي من الوقائع تحدث خلال تأديته لعمله، ثم تقوم إدارة القوى العاملة بتحديد كفاءة الموظف على أساس عدد الحوادث التي حدثت في أدائه ثم استخراج المعدل الأخير الذي يعبر عن كفاء الفرد.³
- **طريقة الإدارة بالأهداف:** لقد كان Peter Drucker أول من أشار إلى مصطلح الإدارة بالأهداف، كأسلوب إداري يستمد فلسفته على الجانب الانساني من خلال كتابه ممارسة الإدارة، وتستخدم فلسفة الإدارة بالأهداف في مجال تقييم الأداء الواسع النطاق، ويرى "Odiorne" أن الإدارة بالأهداف عملية يقوم المدير ورئيسه بمقتضاه بتعريف الأهداف العامة وتحديد المجالات الرئيسية لمسؤولية كل منهما صورة في صورة نتائج متوقعة، ثم استخدام معايير تقيس مستوى انجاز الأهداف. فهي طريقة تعتمد على أسلوب العبرة بالنتائج فالرئيس المباشر لا يهتم بسلوك وصفات مرؤوسيه بل بما استطاعوا أن يحققوه من نتائج. وتعد الإدارة بالأهداف طريقة من تقييم الأداء لأن المرؤوس يشترك مع رئيسه في جميع مراحل التقييم بدءا من تحديد الأهداف وانتهاء بتقييم مدى تحققها، وهي لا تسعى إلى إصدار حكم على أداء الموظف بل تسعى إلى مساعدته على النمو والتطور.⁴

¹ - العبيدي عماره، محاولة قياس أداء المورد البشري في ظل مقارنة إدارة الجودة الشاملة- دراسة حالة مؤسسة روائح الورود، رسالة ماجستير في علوم التسيير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2015، ص.127.

² - دعاس عادل، مرجع سبق ذكره، ص.140.

³ - السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية- دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات والجرارات بالسوناكوم، رسالة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة منتوري- قسنطينة، الجزائر، 2012، ص.54.

⁴ - خذري توفيق، تأثير الحوافز المادية على أداء الكفاءات- دراسة حالة شركة اسمنت عين توتة-باتنة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر- بسكرة، الجزائر، 2019، ص.ص.32.33.

الفرع الثاني: علاقة أداء العاملين بإعادة هندسة العمليات

إذا تم الافتراض بأن إعادة الهندسة سوف تغير أسلوب وطريقة أداء الأعمال، فهذا يعني بالضرورة أن العاملين سوف يتأثرون بشكل مباشر عند تبني هذه الفلسفة الجديدة، وبالتالي تحقيق نتائج إعادة الهندسة يتطلب بالضرورة مواجهة قضية المورد البشري، وذلك من خلال:

أولاً: توفير أليات للإجابة على تساؤلات الافراد المتأثرين بالتغيير وتحديد التغيرات وتأثيرها عليهم والتوقعات المحتملة، ومحاولة حل الصراع والضغوط التي يتعرض لها الأفراد أثناء التغيير.

ثانياً: الاهتمام بالتدريب سواء كان التغيير على عمليات جديدة أول لتدعيم استخدام تكنولوجيا معين، أو للعمل في فرق عمل، أو لممارسة سلطة أكبر في اتخاذ القرارات، في كل الأحوال السابقة سيحتاج الأفراد إلى اكتساب مهارات جديدة، لأنه مهما توفر للمؤسسة كل الإمكانيات، فإن المهارات المطلوبة لتأدية المهام الجديدة هي أهم مطلب.

ثالثاً: إعادة توصيف وتعريف أنشطة إدارة الموارد البشرية التي ستؤثر على الافراد، فمثلاً إذا كان إعادة تصميم ممارسات العمل سيتسبب في إحداث بعض التغييرات يجب ان تصل للأفراد لمعرفةها.

وعموماً بالنسبة لعلاقة أداء العاملين(المورد البشري) في إعادة الهندسة يتم التركيز على التدريب كعنصر استراتيجي من عناصر إعادة الهندسة خاصة في مؤسسات التعليم العالي.¹

كما أنه أصبحت إعادة هندسة العمليات الإدارية عاملاً محفزاً للمنظمات التي تبحث عن التميز في إنتاجها ومخرجاتها واداء موظفيها، لذا تسارعت المؤسسات لتهيئة الأرضية لتطبيقها لما لهذا الأسلوب لخلق الفرص في مجالات عدة، والنقاط التالية تظهر تلك العلاقة:

- تسببت إلى حد كبير في تحسين الاداء الوظيفي وذلك من خلال تخطي القيام بالكثير من الاعمال الروتينية بما يترتب عليه من إنجاز الأعمال بسرعة وكفاءة ودقة متناهية وتكلفة قليلة.
- تسببت فب تقليل الأعباء الوظيفية الروتينية الملقاة على عاتق المدراء، مما يتيح لهم استغلال هذا الوقت في التخطيط الاستراتيجي ورسم السياسات العامة للمنظمة، مما أسهم في رفع كفاءة وفعالية الادارة العليا.
- تسببت في التأثير على الجانب المعنوي لدى العاملين باتجاه زيادة ولائهم وانتمائهم للمؤسسة من خلال ما توفره من فرص للاطلاع على المعلومات بشكل سهل مما يسهم في تعزيز مشاركتهم في عملية صنع القرار.

¹ - بوحنية قوي، إعادة هندسة الاداء الجامعي، مقاربة معاصرة، مجلة الباحث، 2007، العدد 5، الجزائر، ص. ص. 113، 114.

- إن اهتمام المنظمات بالتوجه نحو الميزة التنافسية يدفعها نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات، مما يبرز زيادة الاهتمام بالبحث والتطوير والتدريب الذي سهم في بناء وتنمية القدرات الفردية.
- تسببت في زيادة فعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها طويلة الاجل المتعلقة بالبقاء والنمو والاستمرار وذلك من خلال تحسين عمليات التعلم ونقل المعرفة، واستخدام شبكات الاعمال المحلية والعالمية، وتحسين فعالية عملية اتخاذ القرار وزيادة جودتها وتحسين محتوياتها وزيادة فعالية عملية الاتصالات الإدارية داخل المؤسسة وخارجها وتحسين عملية التنسيق والتحالف بين مختلف المستويات والوحدات الإدارية لإنجاز أهداف المؤسسة.
- تسببت في زيادة كفاءة المؤسسة في استغلال مواردها المختلفة لتوليد المخرجات المطلوبة بأقل تكلفة ممكنة وذلك من خلال أتمتة عملياتها وانشطتها اعتمادا على تطبيقات الحاسوب مما يسهم في تحسين نوعية المنتجات وتقليل التباين والتفاوت في مستوى أداء السلع والخدمات.
- تسببت في زيادة الفرص المتاحة امام المؤسسة في الأسواق الداخلية والخارجية وتفعيل عملية توليد وتطبيق الافكار الجديدة اللازمة لتطوير السلع والخدمات.
- تسببت في زيادة قدرة العاملين على الإبداع والتكيف الوظيفي من خلال نشر ثقافة التغيير والفوائد التي تعود عليهم.¹

¹ - محمد عبد الحميد محمود، إعادة هندسة العمليات الإدارية وأثرها في الأداء الوظيفي المصرفي في ظل مقاومة التغيير في بعض المصارف التجارية السودانية العاملة بولاية الخرطوم، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2018، ص 121.

خلاصة الفصل:

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

لهذا أصبحت المؤسسات مطالبة بتبني توجه جديد هو إعادة هندسة العمليات، لذلك تعتبر أحد التقنيات أو الأساليب التي لها الأثر البالغ في إنجاز العملية التغييرية بالمؤسسة، وإعادة ترتيب الأعمال، من خلال إحداث تغيير جذري في المؤسسة وعلى كيفية أدائها لنشاطاتها المختلفة، باعتبار المورد البشري أهم عنصر في المؤسسة وله دور في عملية إعادة الهندسة ويتأثر بشكل مباشر في عملية التغيير، تطبيق إعادة الهندسة يعتمد على تدريب العاملين على التغييرات الجديدة لضمان نجاح عملية إعادة الهندسة.

إن من أهم عوامل نجاح المؤسسة أيضا الأداء، فبقاء المؤسسات واستمرارها مرهون بهذا العنصر. لذلك يدخل الأداء ضمن متطلبات المهام المكلف بها العامل في إطار وظيفته بشكل خاص، ويدخل أيضا في إطار تحقيق المؤسسة لأهدافها.

A decorative scroll graphic with a light gray background and a dark gray border. The scroll is unrolled, with the top and bottom edges curled up. The text is centered on the scroll.

الفصل الثاني:

الدراسات السابقة

تمهيد:

تعد إعادة هندسة العمليات من الاتجاهات الإدارية المعاصرة، لذلك نجد هناك ندرة في الدراسات التي تعلق بهذا المجال وخاصة في وزارة التعليم العالي، لذلك قام الطالبين بالرجوع إلى العديد من الدراسات السابقة والدوريات العلمية وشبكة الانترنت والجامعات المحلية، للحصول على المادة العلمية المناسبة لهذا البحث، وقد استعان الطالبين بالكثير من الدراسات التي تناولت موضوع إعادة الهندسة و أداء العاملين من سنة 2011 إلى سنة 2020، لتكون هذه الدراسات حديثة مواكبة لدراسة الطالبين. وقد تم تقسيم هذا الفصل على النحو التالي:

➤ المبحث الأول: الدراسات السابقة حول إعادة الهندسة والأداء

➤ المبحث الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة

المبحث الأول: الدراسات السابقة حول إعادة الهندسة والأداء :

نظرا لأهمية الدراسات السابقة المتمثلة في إثراء الجانب النظري بالمعلومات، وربطه مع الجانب العلمي، والإفادة منها في المنهجية، وفي تطوير وصياغة أداة الدراسة الحالية، فقد تم تقسيم الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية وأيضا بمتغيرات الدراسة.

المطلب الأول: الدراسات السابقة حول إعادة الهندسة:

فيما يلي عرض لعدد من الدراسات السابقة التي تخص إعادة هندسة العمليات والتي أجريت في هذا المجال:

الفرع الأول: الدراسات المحلية

1. دراسة مزهود هشام (2019) بعنوان: إدارة التكاليف داخل المؤسسة الصناعية الصغيرة والمتوسطة في ظل تبني مدخل إعادة الهندسة.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مفهوم إعادة الهندسة كمدخل حديث لإدارة التغيير، وتحديد مستويات تطبيقه ومختلف الأبعاد الذي يشتمل عليها، والإجراءات الواجب التقيد بها لتبني التنظيم المرتكز حول العمليات، كأسلوب عمل متطور يتماشى مع الخصائص المميزة للمؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة الناشطة بالأسواق الجزائرية المفتوحة على العولمة. واعتمد الباحث على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي حيث شرح ووصف مختلف المصطلحات والمفاهيم المرتبطة بمتغيرات الدراسة، كما عمل على جمع البيانات من العينة المختارة لإجراء الدراسة الميدانية، وقام بإدخالها وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS) و (AMOS)، وقام بعدها بتحليل جميع المخرجات الإحصائية. ويتألف مجتمع الدراسة من جميع المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة الكائنة بولاية سطيف والتي تتوفر على منطقتين صناعيتين، الأولى ببلدية سطيف والثانية ببلدية العلماة. وقام باختيار (41) مؤسسة صناعية صغيرة ومتوسطة من كلتا المنطقتين، وعدد الاستبيانات الصالحة لإجراء التحليل قدر عددها (164) استبيان. وقد توصل الباحث إلى نتائج هامة تظهر أن المستوى المتوسط لتبني المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة المتواجدة بالمنطقتين الصناعيتين سطيف والعلماة المبادئ إعادة الهندسة. كما توصل أيضا لوجود العديد من النقائص من ناحية متطلبات التنظيمية لتطبيق إعادة الهندسة، ونقائص من ناحية متطلبات البعد البشري خصوصا ما تعلق منها بإعادة

هندسة عملية التوظيف والتحفيز والتدريب وإدارة الأداء، وقبول الأفراد لإعادة تصميم الهيكل التنظيمي (التغيير) دون إبداء أي نوع من الرفض.¹

2. دراسة شراف إبراهيمي (2018) بعنوان: الهندرة مدخل لتفعيل إدارة المعرفة في المؤسسة الجزائرية.

هدفت الدراسة لتعرف على إمكانية استخدام الهندرة كمدخل إداري حديث من أجل تفعيل إدارة المعرفة في مؤسسة باتيميتال بعين الدفلة مع تبيان أثر أبعاد الهندرة أكثر وأقوى مساهمة في دعم إدارة المعرفة في ذات المؤسسة. ومن أجل تحقيق هذا الهدف تم القيام بدراسة ميدانية باستخدام أسلوب الحصر الشامل على العاملين في مؤسسة باتيميتال عين الدفلة، في الفترة الممتدة بين شهر فيفري وشهر أفريل من عام (2017)، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يتضمن أسلوب المسح المكتبي بالرجوع إلى الأبحاث السابقة والإطلاع على أدبيات الموضوع، إلى جانب استخدام أسلوب المسح الميداني لجمع البيانات بواسطة قائمة استقصائية موجهة للعاملين في مؤسسة باتيميتال بعين الدفلى، ليتم بعد ذلك تحليلها إحصائياً لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة على إشكالياتها. حيث توصلت إلى النتائج تفيد بأن أبعاد الهندرة لها تأثير على إدارة المعرفة، وجود اختلاف في رؤى مفردات العينة لمتغيري الهندرة وإدارة المعرفة. كما خلصت أيضاً لضرورة تبني الهندرة بشكل عام كمدخل إداري يساعد المؤسسة على تفعيل إدارة المعرفة بشكل كفاء وفعال، ضرورة تنفيذ الهندرة من خلال الاعتماد على هياكل مرنة وسريعة التكيف مع التغيرات.²

3. دراسة مجدوبي شهرزاد (2018) بعنوان: دور إعادة الهندسة في دعم قرارات خفض التكلفة بالمؤسسة الاقتصادية

هدفت الدراسة توضيح كيف يمكن للمؤسسة أن تتبنى هذه التقنية التي تعتبر من أحدث تقنيات مراقبة التسيير بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة أداء هذه المؤسسة بالقضاء على الإجراءات التي تعيق الأداء الإداري. مما يسهم في رفع الأرباح وخفض التكاليف. اعتمد الباحث في الدراسة على المنهج الوصفي والاستقرائي، والتحليلي، فضلا عن اعتماد المنهج التجريبي. وقد توصلت إلى نتائج مفادها أنه تعتبر إعادة الهندسة أحد الآليات المهمة، من خلال إحداث تغيير جذري في تأدية نشاطات المؤسسة وعملياتها، وابتكار طرق جديدة لذلك وإحداث القطيعة مع التقاليد الإدارية والسلوكية التي لا جدوى من العمل بها، بل الأساس هو السرعة في الإنجاز والتكلفة الأقل. كما هناك محاور كثيرة تتم من خلالها عملية إعادة الهندسة، انطلاقاً من تحسين

¹ - مزهود هشام، مرجع سبق ذكره.

² - شراف إبراهيمي، مرجع سبق ذكره.

العمليات المتعلقة بمجال عمل معين، ووصولاً إلى إعادة التصميم بشكل جذري وسريع للعمليات بشكل يمكن المؤسسة من جني ثمار هذا المجهود في وقت مناسب، ومروراً بعمليات أخرى كتحديد الأنشطة المحققة للقيمة والعمليات الإستراتيجية والهيكل. يتحدد نجاح عملية إعادة الهندسة على مدى وجود دافعية وتحفيز لدى المسؤولين والمرؤوسين للقيام بالتغيير ومعرفة الجدوى من وراء ذلك، ومنه الالتزام بمبادئ التغيير ومتطلباته، التي عادة ما تنطلق من حاجات ورغبات الزبون، وقد تحتاج إلى مستشارين من خارج المؤسسة، مع تكوين فرق عمل مدربة في مجالات وظيفية متعددة، من نتائج إعادة الهندسة ظهور شكل جديد للمؤسسات تتميز بالصغر والبساطة، وهياكل تنظيمية مسطحة، تركز على اللامركزية في اتخاذ القرارات ويغلب عليها الطابع التكنولوجي ولمعلوماتي المتطور، والعمل بفرق العمل المؤهلة، ومستحدثة، ولم تصبح بعد جزءاً من الأفكار التقليدية. إن تطبيق إعادة الهندسة سوف يحقق العديد من الأهداف أهمها هدف خفض التكلفة وزيادة الربحية وبالتالي تحقيق الكفاءة والفاعلية للمؤسسات وبالشكل الذي يضمن لها البقاء والاستمرار في بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة ومواكبة التطور التكنولوجي في مختلف المجالات الاقتصادية. وأثناء تطبيق عملية إعادة الهندسة ترتفع التكاليف بالمؤسسة (تكاليف التطبيق) ولكن بعد تطبيقها تنخفض التكاليف بشكل ملحوظ. وقد أوصى الباحث على الشركات أن تقوم بتبني أسلوب إعادة هندسة العمليات لما له من فوائد في الشركات وخصوصاً في خفض التكاليف وما يترتب عليه من ميزات. وإعطاء موضوع إعادة الهندسة الأهمية والنظر إليه من منظور محاسبي يتمثل في نظم التكاليف وما يترتب عليه من منافسة للمؤسسات، ضرورة قيام إدارات المؤسسات والشركات الجزائرية بوضع إستراتيجية تبني إعادة الهندسة لمواصلة التطورات والمستجدات على صعيد الخدمات والمنتجات وتكنولوجيا المعلومات الحديثة.¹

4. دراسة خان أحلام (2015) بعنوان: أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار الأثر المباشر لإعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري، إضافة إلى الأثر غير المباشر لها من خلال ممارسات أو نظم عمل الأداء العالي، التي تساهم وبشكل كبير في فهم وتفسير علاقة إدارة الموارد البشرية بتحسين الأداء الكلي للمنظمات. لذا تم قياس هندسة الموارد من خلال أربعة أبعاد هي إعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية، استخدام تكنولوجيا المعلومات، إعادة التصميم

¹ - مجدوبي شهرزاد، دور إعادة الهندسة في دعم قرارات خفض التكلفة بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة على شركة الجنوب الغربي للبناء - وحدة البناء البيض، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجليلي اليابس سيدي بلعباس، الجزائر، 2018.

عمليات الموارد البشرية، تغير أدوار ومؤهلات الرؤساء والمرؤوسين. وقياس ممارسات الأداء البشري ببعديه المهام والسياقي إضافة للسلوك الإبداعي. وبغرض جمع البيانات الأولية تم إعداد استبانتين، الأولى تشخيصية، تم توزيعها على جميع موظفي إدارات الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية وبولاية بسكرة. والثانية أساسية تم توزيعها على جميع الرؤساء المباشرين في مؤسساتهم. كما تم الاعتماد على المقابلات لدعم تفسير النتائج. واعتمدت الدراسة على نموذج الانحدار بالنسبة لفرضيات التأثير المباشر، ونموذج المعادلات الهيكلية بالنسبة لفرضيات التأثير غير المباشر بالاستعانة بالنسخة (20) للبرنامج الإحصائي (SPSS) و (AMOS). وقد توصلت الباحثة إلى النتائج مفادها أن إعادة الهندسة هي انقلاب كلي على الواقع المفروض، فهي نظرة شمولية تتكون من عدة خطوات مبنية أساسا على إعادة النظر في كل ما يتم في المؤسسات من تفكير وتنظيم وتصميم وتحسين وتقييم. إعادة الهندسة ميزة تنافسية للمؤسسة إذا ما نجحت في تطبيقها، ذلك أنها تحقق نتائج فائقة الجودة والسرعة وبأقل التكاليف، لكنها بالمقابل مخاطرة كبيرة إن فشل تطبيقها. كما تسعى إعادة الهندسة إلى إعطاء شكل جديد للمؤسسات، والذي يتميز بالمرونة والبساطة، وبهياكل تنظيمية أفقية، حيث يغلب عليها الطابع التكنولوجي ولمعلوماتي المتطور، وإنجاز المهام عن طريق فرق عمل مؤهلة وذات أداء عالي. تختلف إعادة هندسة العمليات عن كل مدا خيل التغيير الأخرى في كونها لا تعني إصلاح الوضع القائم أو إجراء تعديلات وتحسينات على العمليات لتتم بشكل أفضل، كما لا تعنى بالهياكل أو المستويات أو النظم، وإنما هي إعادة النظر في كل ما سبق، والتخلي التام عن كل ما هو سابق. كما أنها تركز على عاملين أساسيين هما العمليات والموارد البشرية، فبالنسبة للعمليات فهي تحاول حل مشاكل التجزئة والتفكك بتركيزها على العمليات الأساسية وليس على الهيئات والوظائف. وأوصت الباحثة على عقد دورات تكوينية لموظفي إدارة الموارد البشرية في مجال إعادة هندسة العمليات من حيث مفاهيمها وعملياتها وخاصة فيما يتعلق بإعادة هندسة العمليات التي يمارسونها، العمل على نشر ثقافة التغيير والتطوير لدى الأفراد، والتي تركز على المقومات الأساسية التي يتطلبها تطبيق عملية إعادة الهندسة. والقيام بدراسة مسحية للتعرف على المعوقات التي قد تواجه تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية أو إعادة هندسة العمليات بشكل عام.¹

¹ - خان أحلام، أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة استطلاعية لآراء مسؤول الموارد البشرية مجموعة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2015.

5. دراسة محبوب مراد (2014) بعنوان: استخدام إستراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية.

هدفت هذه الدراسة إلى إثراء الجانب النظري حول إعادة الهندسة الإدارية مع توضيح العلاقة بين إعادة الهندسة الإدارية ومتطلبات تحسين الجودة، الوقوف على مستوى جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وكالة بسكرة، مع الاطلاع على التجربة البنك في مجال مواكبة التغييرات التكنولوجية والاقتصادية. في محاولة لتحسين جودة الخدمات المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية- وكالة بسكرة. طبقت هذه الدراسة على زبائن بنك التنمية الريفية- وكالة بسكرة. وذلك خلال الفترة الممتدة من الأسبوع الأول من شهر جوان (2013) إلى غاية الأسبوع الأخير من الشهر ديسمبر (2013)، نظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة تعذر القيام بمسح كامل لآراء زبائن الوكالة، وعليه اعتمد الباحث على عينة عشوائية من أجل توفير الوقت والجهد، وفي محاولة لتمثيل أغلب مفردات المجتمع وقع اختيار الباحث على العينة العشوائية الطبقية، وأعتمد على (101) استمارة لغرض التحليل الإحصائي. تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لوصف وبيان واقع متغيرات الدراسة والمتمثلة في المتغير المستقل وهو إعادة الهندسة الإدارية والمتغير التابع وهو جودة الخدمات المصرفية. توصل الباحث إلى النتائج تفيد بأن مضمون إعادة الهندسة ليس وليد الدراسات والأبحاث الإدارية فقط ولكن له جذور تمتد إلى مجالات عديدة منها العلوم الاجتماعية، والعلوم المالية. كما أنه هناك ارتباط وثيق بين تطور إعادة الهندسة الإدارية وانتشار تكنولوجيا المعلومات، وتوجد علاقة تكامل بين المفهومين، حيث يساعد كل منهما على تطبيق الآخر. وتهتم إعادة الهندسة الإدارية بالعمليات وتركز على كيفية أداء الأعمال، وليس على كيفية تنظيم المنظمات، وذلك من خلال تغيير الوظائف والمهام، والهياكل التنظيمية، والتغيير في سلوك الأفراد العاملين، وعليه يعتبر الجانب الإجرائي لسير العمليات الإدارية وتتمحور حوله باقي الجوانب الأخرى. تختلف إعادة الهندسة الإدارية عن مداخل التغيير الأخرى مثل: إدارة الجودة الشاملة، إعادة التنظيمي، إعادة الهيكلة، استخدام التكنولوجيا الحديثة. وتعتبر إعادة الهندسة الإدارية ضرورة فرضتها معطيات الواقع، ومنها اختلاف رغبات واحتياجات الزبائن وتغيرها بشكل سريع، وتأثرها بظهور الابتكارات التكنولوجية الحديثة، وبروز تحديات جديدة في مجال العمل المصرفي مثل حوكمة المؤسسات وإعادة الهندسة المالية. كما تساهم إعادة الهندسة الإدارية في تحسين الجودة الخدمات المصرفية من خلال تركيزها على الإبداع والابتكار والتغيير الجذري، خاصة وأنه من الصعب تخطيط الخدمات المصرفية وحمايتها من التقليد، أو إيجاد براءات الاختراع لها، بسبب عدم وجود مقاييس معيارية لتحديد نوعيتها. يتوقف نجاح إعادة الهندسة الإدارية في مجال تحسين جودة الخدمات

المصرفية على قياس رضا العملاء ومعرفة متطلباتهم، وعدم الركون لحجم الإيرادات أو عدد العملاء كمقياس لجودة الخدمات المقدمة، فقد تزيد الإيرادات مع سوء الخدمة نتيجة وجود ارتفاع في الأسعار، وقد يزيد عدد العملاء مع سوء الخدمة نتيجة لعدم ظهور منافس أفضل. **أوصى** الباحث بأن نجاح عملية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية يتطلب امتلاك رؤية مستقبلية، واستشرافية لما سوف تتجه إليه عوامل المحيط. التخصيص المسبق للموارد المادية والبشرية لبلوغ الأهداف المسطرة، الإبداع والابتكار، واتخاذ القرارات بمشاركة جميع الخبرات الموجودة في البنك. كما أن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال والسبق إليها مهم في تطبيق وإنجاح إعادة الهندسة الإدارية، اليقظة التنافسية من خلال المتابعة الدائمة لتصرفات المنافسين، المراجعة المستمرة لآراء العملاء وتجديد ثقة العمال استجابة لما يعرفه الاقتصاد العالمي من تحولات.¹

6. دراسة غول فرحات (2011): بعنوان دور إعادة الهندسة كأسلوب للتغيير التنظيمي في ظل الأوضاع البيئية الراهنة.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح طبيعة بيئة الأعمال في العصر الحديث ومفاهيم التغيير التنظيمي وأهدافه والأسباب التي تقف وراء إجراء هذه التغييرات وطبيعة إعادة هندسة العمليات بمحاورها المختلفة وعلاقتها بهذه التغييرات، هذا بالإضافة للمراحل الرئيسية لبرنامج إعادة الهندسة وعوامل النجاح المرتبة به والنتائج التي تنعكس على المؤسسة الجديدة بعد إعادة الهندسة لعملياتها المختلفة، وقد استخدم هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي لتوضيح المفاهيم الرئيسية لإعادة الهندسة والنتائج المترتبة عليها على مستوى المؤسسات المختلفة. وقد توصل الباحث إلى **النتائج** تفيد أنها تعتبر إعادة الهندسة إحدى الآليات الهامة في التغيير التنظيمي، من خلال إحداث تغيير جذري في كيفية تأدية المؤسسة لعملياتها. كما أن إعادة الهندسة تنطلق من محاور متعددة منها تحسين العمليات المتعلقة بعمل معين وصولاً لإعادة التصميم بشكل جذري وسريع للعمليات. غير أن نجاح إعادة الهندسة يتحدد بمدى دافعية المسؤولين والمرؤوسين للقيام بالتغيير، بعد إعادة الهندسة يظهر شكل جديد للمنظمة يتميز بالبساطة والهيكل المسطحة، اللامركزية في اتخاذ القرارات، العمل بروح الفريق والطابع التكنولوجي للعمليات. **وأوصى** الباحث بضرورة تبني المؤسسات لعمليات إعادة الهندسة لما لها من أثر بالغ في إنجاز العملية التغييرية بالمؤسسة، من خلال إحداث تغيير جذري في المؤسسة وعلى كيفية أدائها لنشاطاتها المختلفة بهدف تحسين الأداء وذلك على كل المستويات، التصميم، والتشغيل وغيره

¹ - محبوب مراد، مرجع سبق ذكره.

من العمليات، وضرورة عمل المؤسسة على التطبيق الدقيق لإعادة هندسة العمليات لأنها ترتبط بشكل هام في تعظيم قدراتها التنافسية في ظل الأوضاع البيئية الراهنة التي تتميز بالتعقيد والتغير السريع، وميزتها الأساسية أنها عابرة للحدود.¹

الفرع الثاني: الدراسات العربية

1. دراسة محمد عبد الحميد محمود (2018) بعنوان: إعادة هندسة العمليات الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي المصرفي في ظل مقاومة التغيير في بعض المصارف التجارية السودانية العامة بولاية الخرطوم.

هدفت الدراسة إلى قياس أثر عناصر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء الوظيفي وعناصره، مع وجود متغير معدل يؤثر على هذه العلاقة وهو مقاومة التغيير. وذلك بالمصارف التجارية السودانية العاملة بولاية الخرطوم محل الدراسة. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة، كما اعتمد في الجوانب التحليلية على برنامج (SPSS)، توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها، وجود علاقة ارتباط طردي بين تبسيط وتحسين إجراءات العمل كمستقل وجودة ناتج الأداء والملاءمة الوظيفية كمغيرات تابعة، وكذلك أن مقاومة التغيير تعدل العلاقة بين استخدام تقنية المعلومات كمستقل وجودة ناتج الأداء وكمية ناتج الأداء والملاءمة الوظيفية كمغيرات تابعة. توصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات منها، إعادة تصميم العمليات المصرفية بصورة مواكبة للتكنولوجيا، ومفهومة من قبل الموظفين والعملاء، وأيضا إشراك العاملين بالعاملين بالمصارف عينة الدراسة في عملية التغيير، تقليلا لمقاومة التغيير.²

2. دراسة إيمان جميل عبد الرحمن (2017) بعنوان: معوقات تطبيق الهندرة الإدارية والتطلعات المستقبلية لتجاوزها في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن معوقات تطبيق الهندرة الإدارية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، واقتراح أهم التطلعات المستقبلية لتجاوزها. اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي، بالاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات، والتأكد من صدقها وثباتها، تم تطبيقها على عينة عشوائية مكونة من (193) فردا،

¹ - فرحات غول، دور إعادة الهندسة كأسلوب للتغيير التنظيمي في ظل البيئة الراهنة، ورقة بحثية مقدمة ضمن ملتقى حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، ماي 2011، الجزائر.

² - محمد عبد الحميد محمود، مرجع سبق ذكره.

وهي تمثل نسبة (81%) من مجتمع الدراسة. تمت معالجة البيانات الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وأظهرت الدراسة نتائج مفادها أنه قد جاءت درجة المعوقات بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.01)، مجال المعوقات المالية، بالمرتبة الأولى، ومجال المعوقات البشرية في المرتبة الأخيرة من بين المعوقات، وقدمت توصيات حول المعوقات لجميع المجالات، المعوقات المالية، التقنية، الإدارية، التنظيمية والتقويمية والبشرية.¹

3. دراسة أحمد خليل محمود الكحلوت (2017) بعنوان: علاقة إعادة هندسة العمليات بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم وواقع إعادة هندسة العمليات والمهام والأنشطة المرتبطة بها ودراسة العلاقة ما بين إعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية في غزة وتحقيق الميزة التنافسية لها، ولتحقيق هذه الأهداف اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي معتمدة على الاستبانة لجمع البيانات حيث تكون مجتمع الدراسة من (287) من الأكاديميين لإداريين في الجامعات وتكونت عينة الدراسة من (164)، وقد استخدم الباحث لتحليل البيانات الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وقد توصل الباحث إلى النتائج تفيد بأن تطبيق إعادة هندسة العمليات في الجامعات الفلسطينية بمعدل مرتفع بنسبة (71.6%)، القيادة العليا للجامعات محل البحث تدعم تطبيق إعادة الهندسة، بنسبة (72.6%)، الجامعات تعيد بناء الهيكل التنظيمي ليناسب متطلبات إعادة الهندسة بنسبة (70.3%)، تتوفر الثقافة التنظيمية الداعمة لإعادة هندسة العمليات بدرجة مرتفعة بنسبة (73.2%). كما أنه توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إعادة الهندسة والميزة التنافسية في الجامعات، وقد أوصى الباحث على ضرورة إجراء دراسة تقييمية لواقع تطبيق تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في الجامعات المحلية وملاءمتها لعمليات إعادة هندسة العمليات، ضرورة قيام الجامعات المحلية بتخصيص مبالغ مالية سنوية موجهة نحو إعادة هندسة العمليات بهدف تعزيز القدرات التنافسية لها في التقدم التكنولوجي التسارع في أنظمة المعلومات. وضرورة تشكيل لجان دائمة لبحث العمليات اليومية وإعادة هندستها لضمان تحسينها المستمر وربط أدائها بتحقيق الميزة التنافسية.²

¹ إيمان جميل عبد الرحمان، معوقات تطبيق الهندرة الإدارية والتطلعات المستقبلية لتجاوزها في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية دراسة استطلاعية، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 14، العدد 02، ديسمبر 2017.

² أحمد خليل محمود الكحلوت، مرجع سبق ذكره.

4. دراسة رانيا جاسر علي أبو موز (2015) بعنوان: واقع تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العالم بقطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام، وتقديم عدد من النتائج والتوصيات التي تساهم في تطبيق أفضل لهندرة إدارة الموارد البشرية في ديوان الموظفين والوقوف على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين فيه، واعتمدت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي التحليلي، حيث طبقت هذه الدراسة على مجتمع الدراسة البالغ (90) موظفا وموظفة، أي تم استخدام الحصر الشامل لأغراض الدراسة تم تطوير استبانة بالاستعانة بالدراسات السابقة وذلك لقياس متغيرات الدراسة، كما استعانت ببرامج (SPSS) للتحليل الإحصائي. وقد توصلت الباحثة إلى النتائج تفيد بأن أبعاد الهندرة تتوافر في ديوان الموظفين العام بنسبة (58.65%) وهي نوعا ما تعتبر مقبولة. وجود علاقة طردية بين مدى توافر أبعاد الهندرة في ديوان الموظفين العام وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين فيه، تبعا لأوزانها، البعد التكنولوجي (63.61%)، البعد التنظيمي (59.49%)، البعد البشري (54.34%). توصلت الباحثة إلى التوصيات تفيد على ضرورة اقتناع الإدارة العليا بالديوان بالتغيير وبعملية الهندرة حتى يقوموا بدورهم بإقناع العاملين بهذه العملية، والاهتمام بهيكل المؤسسة بحيث تكون قادرة على أن تلبي الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمؤسسة بما يساهم في تحسين مستوى أداء العاملين وتحقيق الأهداف.¹

5. دراسة عبد الله سمير البحيري (2015) بعنوان: دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، ومعرفة مدى توفر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الوزارة، وأثرها على تحسين الأداء الإداري. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (176) موظف من رؤساء الأقسام ومدراء الدوائر الإداريين في الوزارة، حيث تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. وقد توصلت الباحثة إلى نتائج مفادها أن تتوافق المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الصحة الفلسطينية بنسبة (59.50%) وتساهم عملية إعادة تصميم

¹ - رانيا جاسر علي أبو موز، مرجع سبق ذكره.

وتسهيل العمليات الإدارية عبر تطبيق مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية بنسبة (69.01%) في تحسين الأداء الإداري في الوزارة. وأوصى الباحث بتعزيز تطبيق مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة لدورها في تحسين الأداء الإداري ووجود علاقة طردية بينهم. وضرورة تشكيل فريق إداري مميز يتخصص إدارة عملية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الوزارة.¹

6. دراسة عبد السلام علي رجب و أحمد سالم أحمد الزطيف (2015) بعنوان: تكامل المقارنة المرجعية وهندرة العمليات ودورها في تجويد مؤسسات التعليم العالي.

هدفت الدراسة إلى إبراز مدى تكامل أسلوبي المقارنة المرجعية وهندرة العمليات ودورها في تجويد مؤسسات التعليم العالي. وذلك عن طريق معرفة مستوى أداء هذه المؤسسات أولاً قياساً بأداء المؤسسات الأخرى ذات الريادة، وهذا القياس يتم الحصول عليه باستخدام أسلوب المقارنة المرجعية، ومن ثم العمل على زيادة الرقي والمحافظة على التقدم والإيجابيات الحاصل في جوانب بعض عمليات المؤسسة، ومعالجة جوانب العمليات التي تحتوي على نقاط الضعف والانحرافات، وذلك من خلال استخدام أسلوب هندرة العمليات الذي يعمل على تحقيق تحسينات جذرية للمؤسسات. اعتمدا الباحثان على المنهج الاستقرائي للاطلاع على أدبيات الدراسة وذلك من خلال تبويب وتفسير واستقراء ما ورد في الكتب والدوريات والدراسات والرسائل العلمية والمرتبطة بموضوع الدراسة. وقد توصل الباحثان إلى أن الدمج بين أسلوب المقارنة المرجعية وهندرة العمليات معا يوفر فعالية أكبر في تحسين جودة مؤسسات التعليم العالي.²

7. دراسة إياد علي الدجني (2013) بعنوان: أنموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي.

تهدف الدراسة إلى إلقاء الضوء على الجوانب المختلفة لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من حيث المفهوم، وآلية التطبيق والمزايا التي تحققها، وبيان مدى أهمية وحاجة الجامعات الفلسطينية كمؤسسات أكاديمية لتطبيق الهندرة، وتقديم تصور مقترح لتطبيق أسلوب إعادة الهندسة كأحد مداخل تحسين الخدمة المقدمة لجمهور المستفيدين ورفع كفاءتها وتحقيق الجودة الشاملة. وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي وبيان واقع إعادة هندسة العمليات في الجامعة الإسلامية بغزة، حيث قام الباحث بإعداد بطاقة المقابلة لتعرف واقع العمليات الإدارية في الجامعة، وقد طبقت أداة البحث على الجامعة الإسلامية كدراسة حالة يمكن تعميم

¹ - عبد الله سمير البحيري، مرجع سبق ذكره.

² - طاهر عبد السلام علي رجب، أحمد سالم أحمد الزطيف، تكامل المرجعية وهندرة العمليات ودورها في تجويد مؤسسات التعليم العالي، مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، المجلد 03، العدد 02، ليبيا، ديسمبر 2015.

نتائجها على الجامعات الأخرى على اعتبار تشابه العمل في الجامعات الفلسطينية. وقد توصل الباحثون إلى نتائج مفادها وجود محاولات لتوثيق أدلة العمل وتبسيط العمليات قبل تطبيق مشروع إعادة هندسة العمليات لا ترقى إلى درجة الممارسة الفاعلة. وإن استخدام أسلوب تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية يؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي الجامعة في مستوياتهم الإدارية كافة. كما إن تطبيق إعادة هندسة العمليات أدى إلى إحداث تعديلات جوهرية على أنظمة الجامعة الإدارية بما ينسجم مع متطلبات إعادة الهندسة وتحسين الخدمة. وأوصى الباحثون على نشر وتعزيز مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية للعاملين في الجامعة الإسلامية كافة من إداريين وأكاديميين.¹

8. دراسة أحمد عبد المجيد محمد أبو عمشة (2011) بعنوان: أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة.

تهدف هذه الدراسة للتعرف على أثر تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة، ويتكون مجتمع الدراسة من (1572) طالب وطالبة من المستويات الدراسية: الثالث والرابع والخامس، وتم تمثيل المجتمع من خلال العينة الطبقية للمستويات الدراسية الثلاثة، وقد توصل الباحث إلى نتائج مفادها أن تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" على دائرة صندوق الطالب أدى إلى تبسيط إجراءات العمل، وتجويد الخدمة المقدمة، وتحسين صورة العاملين بدائرة صندوق الطالب، كما أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a=0.05) بين تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية الهندرة، وتبسيط إجراءات العمل، وتجويد الخدمة المقدمة، وتحسين صورة العاملين بدائرة صندوق الطالب، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a=0.05) في آراء أفراد العينة، حول أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة تعزى إلى (الجنس، الكلية، المستوى الدراسي، المحافظة، ونوع المنحة الداخلية المقدم إليها)، وأوصى الباحث بإعادة هندسة العمليات للدوائر والعمادات التي تعاني من مشاكل في أداء مهامها وفق قواعد منهج إعادة الهندسة بهدف إحداث تغييرات جوهرية تزيد من كفاءة العمليات رغبة في رفع مستوى الأداء وزيادة فعاليته، والإسراع في تفعيل تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على باقي المنح والقروض والهبات التي يقدمها صندوق الطالب لطلبة الجامعة.²

¹ - إياد علي الدجني، مرجع سبق ذكره.

² - أحمد عبد المجيد محمد أبو عمشة، مرجع سبق ذكره.

9. دراسة دنيا حسن متولى مجاهد (2011) بعنوان: إعادة هندسة عمليات التشغيل كمدخل لتطوير الشركات المصرية.

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على مدخل إعادة هندسة العمليات ومبادئه الأساسية باعتباره من الاتجاهات الحديثة لتطوير عمليات التشغيل، عرض وتحليل لأهمية إعادة الهندسة وأهم ما تتميز بها من خصائص من أجل تخفيض دورة التشغيل. كما اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد على رصد خصائص الظاهرة محل البحث والدراسة، وكذلك استخدام عدد من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات التي سوف يتم جمعها باستخدام الحاسب الآلي وبالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS). واعتمدت الباحثة في دراستها على أسلوب الحصر الشامل لإدارات الشركة محل الدراسة (شركة نيسان بجمهورية مصر العربية)، وتم استبعاد الخدمات المعاونة بالشركة والبالغ عددهم (102) عامل نظرا لعدم ملاءمتهم لطبيعة أعمال الدراسة والهدف منها، وبالتالي فإن حجم المجتمع (420) مفردة، واعتمدت الباحثة في أخذ عينة من المؤسسات العاملة في مجال الدراسة وذلك بهدف تعميم نتائج الدراسة وتتمثل في (شركة جنرال موتورز، شركة سوزوكي، شركة بريما، الشركة الألمانية) وذلك يضم مجتمع الدراسة جميع المستويات في مجموع المؤسسات الأخرى، حيث تم استخدام أسلوب الحصر الشامل للإدارة العليا وبلغ عددهم (273) مفردة، وأخذ عينة من الإدارة الوسطى والإدارة التشغيلية وبلغ عددهم (3327) مفردة، بلغ حجم العينة (384) مفردة. وقد توصلت الباحثة إلى النتائج أنه تبين وجود علاقة بين المتغيرات وبين تطبيق مدخل إعادة هندسة عمليات التشغيل. فإن اهتمام الإدارة المسؤولة بالمؤسسات بتطوير وتحسين ينعكس ذلك بالإيجاب على سرعة تطبيق مدخل إعادة عمليات التشغيل. ووجود علاقة بين مدخل إعادة هندسة عمليات التشغيل وزيادة القدرة على تحسين وتطوير الأداء بالمؤسسة. وأوصت الباحثة بأهمية استكشاف وتحديد المعوقات والمشاكل التي تعوق تطبيق مدخل إعادة هندسة عمليات التشغيل، والعمل على التقليل من حدتها وعلاجها.¹

¹ - دنيا حسن متولى مجاهد، إعادة هندسة عمليات التشغيل كمدخل لتطوير الشركات المصرية، دراسة تطبيقية على شركة نيسان، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، (غير منشورة)، كلية التجارة، جامعة بنها، مصر، 2011.

الفرع الثالث: الدراسات الأجنبية

1. دراسة Dr. Binoy Mathew و Mr.Sunil kumar M.N (2020) بعنوان:

A Study on Strategic Issues and Challenges of Business Process Reengineering in Cooperative Banks and its Impact on Clients**القضايا الإستراتيجية وتحديات عملية إعادة هندسة العمليات في البنوك التعاونية وتأثيرها على العملاء**

هدفت الدراسة لمعرفة العلاقة بين إعادة هندسة العمليات والأداء المالي ورضا العملاء في البنوك التعاونية الهندية، ومحاولة تقييم تنفيذ عملية إعادة هندسة العمليات في البنوك محل الدراسة، وتحليل مشكلات تنفيذ إعادة الهندسة، واقتراح إصلاحات وتنفيذها في النظام البنوك لجعله موجهًا للكفاءة ومتوافقًا مع الظروف الهندية وتأثيره على أداء البنوك التعاونية وتطلعات العملاء. كما اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، ويتكون مجتمع الدراسة من خمسة فروع للبنوك التعاونية الوطنية في بنغال ورو اختيرت عينة الدراسة بطريقة عشوائية، استندت جميع التحليلات على البيانات الأولية والثانوية بحيث تم جمع البيانات الثانوية ذات الصلة من منشورات مختلفة من البحوث الإحصائية البنكية، والإحصاءات البنكية والجداول الإحصائية المتعلقة بالعمل البنكي في الهند، تقارير عن العملة المالية والمسح الاقتصادي، مكنتات مؤسسات البحث المختلفة، نشرة جمعية البنوك الهندية، تقرير المعهد الهندي للبنوك ومقالات الانترنت المختلفة. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج مفادها أن إعادة هندسة العمليات قد أثرت على رضا العملاء، تحسين الأداء، الشفافية، الأمن ومزيج المنتجات.¹

2. دراسة Gichanga joseph kimani (2019) بعنوان:

Influence of Business Process Reengineering on Performance**تأثير إعادة هندسة العمليات على الأداء**

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير إعادة هندسة العمليات على الأداء التنظيمي لهيئة الإيرادات الكينية، ومعرفة تأثير إستراتيجية الأعمال، الهيكل التنظيمي، العملية التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات والثقافة

¹ -Dr. Binoy Mathew&Mr. Sunil kumar M.N, A Study on Strategic Issues and Challenges of Business Process Reengineering in Cooperative Banks and its Impact on Clients, International Journal of Research and Analytical Reviews, Volume 7, Issue 1, February 2020.

التنظيمية على هيئة الإيرادات الكينية. استندت الدراسة على نظرية النظم، كما اعتمد الباحث المنهج الوصفي، يتكون مجتمع الدراسة من (1634) عامل في مختلف مستويات الإدارة، لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة مكونة من أسئلة مفتوحة ومغلقة، حيث تم جمع البيانات الأولية باستخدام استبانة ذاتية من قبل مساعدي الباحثين الذين تم تدريبهم على مهارات إجراء المقابلات، ثم قام الباحث ومساعديه شخصياً بإدارة الاستبيانات، حيث تم تفضيل طريقة السحب والاختيار لإعطاء الوقت الكافي للمستجيبين من أجل إعطاء إجابات مدروسة جيداً، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، مع الأخذ بعين الاعتبار برامج الإحصاءات الوصفية مثل مقاييس الاتجاه المركزي و التشتت الأكثر ملائمة للأسئلة المغلقة بينما تم استخدام تحليل المحتوى للأسئلة المفتوحة حيث تم تلخيص البيانات النوعية في مواضيع متجانسة، واستخدام تحليل الانحدار لشرح تأثير إعادة هندسة العمليات على الأداء. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج مفادها أن العملية التشغيلية وتكنولوجيا المعلومات لهما تأثير إيجابي وهام على أداء هيئة الإيرادات، حيث أن إستراتيجية العمل لها الأثر الأكبر على هيئة أداء تنظيم العمل (0.882)، تليها الثقافة التنظيمية (0.846)، ثم تكنولوجيا المعلومات (0.812)، ثم العملية التشغيلية (0.766)، بينما كان الهيكل التنظيمي أقل تأثير على الأداء بنسبة (0.633). توصي الدراسة بأنه من المهم أن تقوم المؤسسة بتحليل الوضع الحالي للمؤسسة من أجل النجاح، علاوة على ذلك أن تقوم بتنفيذ إعادة هندسة العمليات وألا تتجاهل الثقافة التنظيمية وأن تأكد على التواصل المستمر والتغذية العكسية.¹

3. دراسة Olusegun Sulaiman Atitku و Olawumi Dele Awolusi (2019) بعنوان:

Business Process Reengineering and Profitability in the Nigerian Oil and Gas Industry: The Mediating Influence of Operational Performance

أعادة هندسة العمليات والربحية في صناعة النفط والغاز النيجيرية: تأثيرهما على الأداء التشغيلي كمتغير وسيط

هدفت الدراسة لتفعيل نموذج نجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات، واختبار النموذج، وقياس أثر تنفيذ إعادة هندسة العمليات على الربحية في صناعة النفط والغاز النيجيرية، اعتمد الباحث المنهج الوصفي

¹-Gichanga Joseph Kimani, **Influence of Business Braces Reengineering On Performance**, A Research Project report Submitted in Partial Fulfillment of The Requirements for The Award of Master in Arts Project Planning and Management, University of Nairobi, 2019.

التحليلي، يتكون مجتمع الدراسة من (55305) عامل، لتحقيق أهداف الدراسة تم تقديم (550) استبيان إلى عينة الدراسة تم اختيارهم بطريقة عشوائية في المؤسسات محل الدراسة، من أجل جمع البيانات، و تم الاعتماد على (402) إجابة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة استجابة (62%). تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، و (AMOS). توصلت الدراسة إلى نتائج مفادها أن إعادة هندسة العمليات أثرت بشكل إيجابي على كل من الأداء التشغيلي والربحية في صناعة النفط والغاز النيجيرية، كما أن الأبعاد الأساسية للتطبيق الناجح لإعادة هندسة العمليات تساهم بشكل كبير في الأداء التشغيلي والربحية، كما يوضح النموذج الهيكلي التأثير الإيجابي للهيكل التنظيمي والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات على الربحية والأداء التشغيلي.¹

4. دراسة Akam .GU وآخرون (2018) بعنوان:

Business Reengineering Resources and the Performance of Quoted Brewing Firms in Nigeria.

أثر إعادة هندسة العمليات على أداء مؤسسات التخمير في نيجيريا.

هدفت الدراسة لمعرفة أثر إعادة هندسة العمليات على أداء مؤسسات التخمير في نيجيريا. وقد اعتمد الباحثون وجهات نظر دراسة (Kassahun 2012)، جمعت الدراسة إعادة هندسة العمليات في الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية. تم اختيار عينة عشوائية من (746) موظفاً من بين (3500) فرد من (5) مؤسسات تخمير تم تداولها في البورصة النيجيرية. تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (likert) تستخدم لجمع البيانات، وتم استخدام النسبة المئوية للتكرار لفحص معلومات أبعاد المتغير المستقل إعادة الهندسة في مؤسسات التخمير النيجيرية، بينما حلل نموذج الانحدار (OLS) تأثير إعادة هندسة العمليات على أداء مؤسسات التخمير في نيجيريا. وقد توصل الباحثون إلى نتائج مفادها أن الموارد المالية والتكنولوجية كانت في الاستخدام المناسب بينما كانت الموارد البشرية معتدلة، كما أن أداء المؤسسات التخمير في نيجيريا في الوقت الحاضر عالية حسب مقياس ليكرت الخماسي، وبينت نتيجة الانحدار إلى أن إعادة الهندسة لها تأثير كبير بنسبة (94%) على الأداء في المؤسسات الناشئة في نيجيريا، حيث كان هناك تأثير إيجابي

¹ - Olawumi Dele Awolusi, Olusegun Suleiman Atitku, **Business Process Reengineering and Profitability in the Nigerian Oil and Gas Industry: The Mediating Influence of Operational Performance**, Information Management and Business Review, Vole 11, No 3, September 2019.

بنسبة (63%) للموارد المالية بأعلى نسبة تأثر تليها الموارد البشرية بنسبة (20%) ثم التكنولوجيا (19%). بمعنى أن استخدام الموارد هو إستراتيجية حقيقية لتعزيز أداء المؤسسة. المؤسسة التي تتبع التغيرات الحالية من الابتكارات التكنولوجية ستعزز من قدرتها التنافسية ومعدل بقائها. وخلصت الدراسة إلى أن إعادة هندسة العمليات هي أداة حقيقية لتعزيز رضا الموظفين، والعمل الجماعي والتعاون، وجودة تقديم الخدمات وكذلك تحقيق الأهداف الإستراتيجية التنظيمية في المؤسسة.¹

5. دراسة (Sharma & Kant (2015) بعنوان:

HR Issues and Challenges in Implementing Business Process Reengineering in Government Organizations in India.

المعيقات والتحديات التي تواجه تطبيق إعادة هندسة العمليات في المؤسسات الحكومية الهندية.

هدفت الدراسة إلى تحليل وفهم العوامل المرتبطة بالموارد البشرية في عملية تطبيق إعادة الهندسة خصوصا في المؤسسات الحكومية في الهند وذلك لتحديد المقترحات للعوامل المرتبطة بالموارد البشرية من أجل المساعدة في تطبيق مبادرات إعادة الهندسة، وقد استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت على الأسلوب النوعي وليس الكمي، حيث تم الاعتماد على المصادر الثانوية فقط والتي تركزت في المقابلات الشخصية التي تمت مع بعض كبار المسؤولين في الحكومة للوقوف على المعضلات التي واجهت الموارد البشرية في تطبيق إعادة الهندسة، إضافة للاستعانة بالمواقع الرسمية والتقارير السنوية الصادرة عن عدة دوائر حكومية. وقد توصلت الباحثة إلى أهم نتائج مفاها أن معظم مبادرات إعادة الهندسة كانت في بدايتها مبادرات تطبيق تكنولوجيا جديدة مما يعزز فكرة إن تكنولوجيا تلعب دورا رئيسيا في منهج إعادة الهندسة. وخلصت الدراسة إلى توصيات مفاها أن على مبادرات إعادة الهندسة يجب عليها أن تهتم بالمواضيع المحيطة بالموارد البشرية.²

¹- Akam .GU & Others, **Business Reengineering Resources and the Performance of Quoted Brewing Firms in Nigeria**. Asian Business Research Journal, Vole 3, 15,25,2018.

²- Sharma.R& kant.R, **HR Issues and Challenges in Implementing Business Process Reengineering in Government Organizations in India**, European Journal of Business and Management, vol 7, Issus 19, 2015.

6. دراسة Sibhato , and singh (2012) بعنوان:

Evaluation on BPR Implementation in Ethiopian Higher Education Institutions.**تقييم تطبيق هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي الأثيوبية.**

هدفت الدراسة إلى تحليل عملية إعادة هندسة العمليات في مؤسسات التعليم العالي الأثيوبية، وتبين الحالة الحالية لتلك المؤسسات، وفعالية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، كما أن الدراسة تعرض عوامل المؤدية إلى النجاح والفشل، وتفسير كيف تؤثر تلك العوامل على عملية هندسة العمليات في مؤسسات التعليم العالي. وقد جمع الباحث البيانات عن طريق (160) استبانة مسح من أعضاء هيئة التدريس والمقابلات مع الأكاديميين أصحاب العملية الأساسية. وقد أظهرت نتائج البحث أن أداء المؤسسات غير فعال في عملية التواصل وتحقيق أهداف هندسة العمليات، وأن تقدم تلك المؤسسات منخفض، وأوضحت أن كل من (عدم تدريب الموظفين، والتقارير غير الواقعية التي تخفي التقدم الفعلي الإستراتيجية، والإدارة المحبطة من نتائج بطيئة، عدم تحديد الإدارة، وتردد الإدارة العليا في تمويل الإستراتيجية، وعجز تكنولوجيا المعلومات لدعم متطلبات الإستراتيجية) من العوامل المؤثرة سلباً على نجاح إستراتيجية هندسة العمليات الإدارية.

الجدول رقم (1): ملخص دراسات إعادة الهندسة

العلاقة	المتغير التابع	أبعاد إعادة الهندسة	عنوان الدراسة	سنة الدراسة	صاحب الدراسة	رقم الدراسة
توجد علاقة موجبة ضعيفة بين المتغير المستقل (إعادة الهندسة) والمتغير التابع (الميزة التنافسية).	الميزة التنافسية	الفني	إدارة التكاليف داخل المؤسسة الصناعية الصغيرة والمتوسطة في ظل تبني مدخل إعادة الهندسة.	2019	مزهود هشام	1
		التنظيمي				
		البشري				
		التكنولوجي				
توجد علاقة طردية قوية بين الهندرة كمتغير مستقل وإدارة المعرفة كمتغير تابع.	إدارة المعرفة	البشري	الهندرة مدخل لتفعيل إدارة المعرفة في المؤسسة الجزائرية.	2018	شرف براهيم	2
		تقنية المعلومات				
		عمليات المؤسسة				
		الهيكل التنظيمي				
توجد علاقة معنوية غير مباشرة تؤثر إعادة الهندسة في تحسين الأداء البشري من خلال دور	الأداء البشري	التكنولوجي	أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري للمؤسسة الاقتصادية	2015	خان أحلام	3
		إعادة تنظيم الموارد				
		البشرية				

الوسيط ممارسات الأداء العالي.		إعادة تصميم عمليات				
		إدارة الموارد البشرية				
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز تأثير أبعاد إعادة الهندسة الإدارية مجتمعة على أبعاد جودة الخدمة المصرفية.	جودة الخدمات	التنظيمي	استخدام إستراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية.	2014	محبوب مراد	4
		الإجرائي				
		التكنولوجي				
توجد علاقة ترابط حيث أن إعادة الهندسة أحد الآليات المهمة في عملية التغيير التنظيمي و تساهم في عملية التغيير و تحسين أداء وتنافسية المؤسسة.	التغيير التنظيمي	التنظيمي	دور إعادة الهندسة كأسلوب للتغيير التنظيمي في ظل الأوضاع البيئية الراهنة.	2011	غول فرحات	5
توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين إعادة الهندسة والميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية.	الميزة التنافسية	التزام وقناعة الإدارة العليا	علاقة إعادة هندسة العمليات بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في غزة.	2017	أحمد خليل محمود الكحلوت	6
		الهيكل التنظيمي				
		التخطيط الاستراتيجي				
		تكنولوجيا المعلومات				
		الاتصال				
		تمكين العاملين				
		الاستعداد للتغيير				
		تدريب وتنمية مهارات العاملين				
توجد علاقة طردية بين مدى تطبيق هندسة الموارد البشرية وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين.	الأداء الوظيفي	البشري	واقع تطبيق هندسة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة.	2015	رانيا جاسر علي أبو موسى	7
		التنظيمي				
		التكنولوجي				
توجد علاقة طردية إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية و تحسين الأداء الإداري.	الأداء الإداري	التزام وقناعة الإدارة العليا	دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية.	2015	عبد الله سمير البحيري	8
		الهيكل التنظيمي				
		التخطيط الاستراتيجي				
		تكنولوجيا المعلومات				
		الاتصال				

		تمكين العاملين				
		الاستعداد للتغيير				
		تدريب وتنمية مهارات العاملين				
توجد علاقة قوية حيث أظهرت النتائج أن كل أبعاد إعادة الهندسة لها تأثير إيجابي على الأداء.	الأداء	إستراتيجية الأعمال	Influence of Business Process Re-engineering on Performance.	2019	Gichanga & Joseph Kimani	9
		الهيكل التنظيمي				
		العملية التشغيلية				
		تكنولوجية المعلومات				
		الثقافة التنظيمية				
توجد علاقة ايجابية لتأثير إعادة هندسة العمليات على كل من الأداء التشغيلي و الربحية، كما يمكن تعميم النموذج المتوصل إليه في الدراسة على الصناعات التحويلية الأخرى.	الأداء التشغيلي	الهيكل التنظيمي	Business Process Re-engineering and profitability in the Nigerian oil gas industry; The Mediating Influence of Operational Performance	2019	Olawumi & Olusegun	10
		كفاءة الإدارة والدعم				
		تكنولوجيا المعلومات				
توجد علاقة كبيرة حيث أن إعادة الهندسة لها تأثير مباشر على أداء المؤسسات الناشئة النيجيرية.	أداء المؤسسات	التكنولوجي	Business Re-engineering Resources and The Performance Of Quoted Brewing Firms In Nigeria	2018	Akam Gu & Ethers,	11
		الموارد البشرية				
		الموارد المالية				

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

المطلب الثاني: الدراسات السابقة الخاصة بالأداء:

فيما يلي عرض لعدد من الدراسات السابقة التي تخص أداء العاملين والتي أجريت في هذا المجال.

الفرع الأول: الدراسات المحلية

1. دراسة تفرات يزيد، وآخرون (2019) بعنوان: أثر تدقيق الموارد البشرية في الرفع من أداء العاملين في المنظمات الاقتصادية الجزائرية.

يهدف البحث إلى تبيان أثر تدقيق إدارة الموارد البشرية في تفعيل أداء الأفراد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، واعتمد الباحث من جهة أخرى على أسلوب دراسة حالة في الجانب التطبيقي، كمحاولة على إسقاط الجانب النظري على أرضية الواقع من خلال دراسة حالة لشركة المواد الدسمة بولاية الجزائر، بعد توزيع استبانة على الموظفين في مديريات المحاسبة والمالية والتدقيق، واستخدام برنامج إلكتروني إحصائي في تحليل النتائج ومن ثم اختيار فرضيات الدراسة. توصل البحث إلى النتائج مفادها أن وظيفة إدارة الموارد البشرية تقوم بدور فعال في توجيه ومتابعة المورد البشري في المؤسسة. من أهم التوصيات التي خرج الباحثون بها في هذه الدراسة تتمثل في تقديم التحفيز للأفراد، تحسين ظروف العمل.¹

2. دراسة خالد رجم ورشيد مناصريه (2018) بعنوان: واقع تقييم أداء العاملين من وجهة نظر مديري الموارد البشرية.

هدفت الدراسة إلى الاطلاع على واقع تقييم أداء العاملين لستة مؤسسات نفطية، يتكون مجتمع الدراسة من مؤسستين وطنية (تابعة لمجمع سونطراك: المؤسسة الوطنية للتقيب، المؤسسة الوطنية لأشغال الآبار، المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار، المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء)، ومؤسستين نفطيتين أجنبيتين (HESS, Haliburton)، حيث تم استخدام المنهج الوصفي بالاعتماد على أداة المقابلة بشكل أساسي مع (28 فرداً) من مديري ورؤساء الأقسام لإدارة الموارد البشرية للمؤسسات عينة الدراسة، حيث (22 فرداً) من المؤسسات الوطنية، (06 أفراد) من المؤسستين الأجنبيتين، باستخدام المقياس الثلاثي موافق، موفق بشكل

¹ - تفرات يزيد وآخرون، أثر تدقيق الموارد البشرية في الرفع من أداء العاملين في المنظمات الاقتصادية الجزائرية، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، العدد 04، ألمانيا، أبريل 2019.

متوسط، غير موفق. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج تفيد أن المؤسسات الوطنية لا تهتم بعملية تقييم أداء العاملين وذلك بسبب عدم اهتمام الإدارة العليا بتطبيقه وعدم وضوح أهدافه وأهميته وكيفية تطبيقه واعتباره مجرد عمل إداري روتيني إضافي، إما بالنسبة للمؤسستين الأجنبية التي أجريت عليهما الدراسة أنهما توليان أهمية عظمى للموارد البشرية ويعتبراه المصدر الأول والوحيد لتحقيق الميزة التنافسية ولنجاح المؤسسة، كما تولي المؤسستين أهمية كبرى لعملية تقييم أداء العاملين لما لها أثر بالغ على كل من التوظيف، التدريب، المكافآت والترقيات.¹

3. دراسة سحنون فاروق (2018) بعنوان: استخدام الأساليب الكمية لاتخاذ القرار ودورها في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية.

هدفت الدراسة إلى بيان أهمية استخدام الأساليب الكمية في عملية اتخاذ القرار، ودورها في تحسين الأداء الاقتصادي لدى بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بولاية سطيف، وقد تم اعتماد المنهج الوصفي مع تفسير وتحليل الحقائق ومنهج دراسة الحالة، وذلك بالاعتماد على المسح المكتبي، المقابلات الشخصية، الأدوات الإحصائية بالاستعانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات من (52) المؤسسة عينة الدراسة، وتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أهم النتائج مفادها أن هناك دورا للأساليب الكمية لاتخاذ القرار في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسات محل الدراسة.²

4. دراسة عادل دعاس (2018) بعنوان: مساهمة التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين في المؤسسة.

هدفت الدراسة إلى إبراز مساهمة التدريب الإلكتروني من خلال أبعاده في تحسين أداء العاملين في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز - سونلغاز-، ولتحقيق ذلك الهدف تم الاعتماد على المنهج الوصفي، وقد استخدم لذلك أداتين للبحث وهما المقابلة والاستبيان، وتم التركيز على هذه الأخيرة لجمع البيانات عن متغيرات البحث من خلال توزيعها على عينة بحجم (83) مفردة من مجتمع العاملين والإداريين لشركة سونلغاز، وبعد

¹ - خالد رجم ورشيد مناصريه، واقع تقييم أداء العاملين من وجهة نظر مديري الموارد البشرية، دراسة حالة عينة من المؤسسات النفطية بحاكي مسعود، مجلة الباحث، العدد 21، الجزائر، 2019.

² - سحنون فاروق، استخدام الأساليب الكمية لاتخاذ القرار ودورها في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية، دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية سطيف، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف-1، الجزائر، 2018.

استرجاع الاستبيانات تم معالجتها ببرنامح الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V24)، مستعملين في ذلك مقاييس الإحصاء الوصفي، ومقاييس الإحصاء الاستدلالي. توصل البحث إلى النتائج مفادها وجود علاقة وأثر إيجابيين للتدريب الإلكتروني بأبعاده على أداء العاملين في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز- سونلغاز - . وأوصى الباحث من خلال النتائج المتوصل إليها بضرورة تكثيف الجهود في توفير التكنولوجيات الحديثة المعتمدة على الشبكات في تدريب وتنمية مواردها البشرية.¹

5. دراسة بلقايد إبراهيم، د.بوري شوقي (2017) بعنوان: علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين.

هدفت الدراسة لمعرفة كيف يمكن أن يؤثر التحفيز على مستوى أداء العاملين داخل المؤسسة، وتمثل مجتمع الدراسة في مؤسسة إنتاجية باختيار المؤسسة الوطنية للدهن وحدة وهران، حيث تم اختيار عينة من المجتمع ، حيث تم توزيع الاستبيان على الأفراد العاملين في المؤسسة المعنية بالدراسة، ومن بين أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة مفادها أن فعالية الحوافز لا يمكن أن يتحقق إلا بوجود ارتباط كامل وواضح، بين أداء العامل والحصول على الحافز، تعتبر مختلف الحوافز الدافع الإيجابي لأداء الموارد البشرية بحيث يعمل على الرفع من نسبته وتحسينه في المؤسسة، يلعب التحفيز دورا مهما في رفع الأداء، إلا أنه هناك عوامل أخرى تؤثر في أداء العاملين والتي تمس الجانب الشخصي والاجتماعي وحتى العملي كالخبرة، الوفاء للمؤسسة، حب العامل للمؤسسة...الخ.²

الفرع الثاني: الدراسات العربية

1. دراسة موزكان إبراهيم حسن و ناسوكوردو أحمد (2019) بعنوان : دور عوامل البيئة الداخلية في تحسين أداء العاملين.

يهدف الباحث إلى التعرف على أثر عوامل البيئة الداخلية على مستوى أداء العاملين في المؤسسة المبحوثة، وقد اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهتم ببحث الظاهرة وتحليلها للوصول إلى الاستنتاجات الدقيقة وتفسيرها، وقد اقتصر مجتمع الدراسة على المديرين في مؤسسة (REACH) بإقليم كردستان- العراق بمختلف تخصصاتهم، ويعتمد البحث على آراء المديرين في المؤسسة والبالغ عددهم (35) مديرا. وتوصل الباحث إلى النتائج مفادها أن العاملين في المؤسسة يرون بأن القيادة لا تهتم بقياس أداء

¹ - عادل دعاس، مرجع سبق ذكره.

² - بلقايد إبراهيم، بوري شوقي، مرجع سبق ذكره.

العاملين وفق معايير محددة ولا تتعامل بالشفافية مع العاملين. كما أن الاهتمام ببعد التدريب بشكل جيد لتحسين أداء العاملين وبعد تطوير قدراتهم، وذلك باستخدام الأساليب المتطورة وكلا الطريقتين العلمية والنظرية. وأوصى الباحث بالعمل من قبل المؤسسة على قياس أداء العاملين وفق معايير محددة وضرورة التعامل بشفافية أكبر مع الموظفين وضرورة الاهتمام بالتعامل من قبل الإدارة العليا بشكل مناسب مع العاملين. وضرورة العمل على زيادة الاهتمام بتدريب العاملين بالشكل الذي يساهم في تحسين أداء العاملين وتطوير قدراتهم باستخدام الأساليب التدريبية المتطورة علميا ونظريا.¹

2. دراسة إسماعيل المبروك أحمد الطبولي (2018) بعنوان: أثر سياسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين .

هدفت الدراسة إلى تحليل دور القيادة الإستراتيجية المتمثلة في اهتمام إدارة الموارد البشرية بالسياسات والممارسات التي تحقق الالتزام التنظيمي لدى العاملين داخل المؤسسة ورفع من أدائهم، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لاختبار الفرضيات والتحقق من أهداف الدراسة، كما تمثل مجتمع الدراسة في موظفي مصرف الجمهورية وفروعه بمدينة طرابلس في ليبيا وقد بلغ المجتمع الكلي للدراسة (3100) موظفا وعليه قد تم تحديد حجم العينة بنسبة 5/1 وفقا لعدد فقرات الاستبانة الذي بلغ (91) فقرة، لذلك بلغ حجم العينة (455). وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتي كان أهمها أن هناك علاقة ذات تأثير إيجابي لسياسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين حيث بلغت قيمة المسار بينهما (0.35) وذات اتجاه والذي يعزي أن ما نسبته (0.35) من أداء العاملين يعزى على عامل السياسات، وكانت قيمة المسار بين عامل الالتزام التنظيمي وأداء العاملين (0.67) وذات اتجاه ايجابي، بينما بلغ الأثر الإجمالي (92%) من أداء العاملين يعود على كل من سياسات إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي معا.²

¹ - موزكان إبراهيم حسن و ناسوكوردو أحمد، مرجع سبق ذكره.

² - إسماعيل مبروك أحمد الطبولي، أثر سياسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين، الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط، دراسة تطبيقية على مصرف الجمهورية-ليبيا، أطروحة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية، (غير منشورة)، كلية الإدارة والقيادة، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية، نيلاي، ماليزيا، 2018.

3. دراسة علي محمد العمرو، الحارث أبو حسين (2018) بعنوان: أثر فاعلية إستراتيجيات تدريب الموارد البشرية على أداء العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية.

هدفت الدراسة على بيان أثر فاعلية إستراتيجيات تدريب الموارد البشرية على أداء العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي استناداً إلى الكتب والمصادر والمجلات العلمية المحكمة ذات العلاقة بمفهوم إستراتيجيات تدريب الموارد البشرية وأداء العاملين، وتم تصميم استبانة لجمع البيانات، التي تحليلها باستخدام برنامج (SPSS)، وتم استخدام استبانة أداة لجمع البيانات المتعلقة في متغيرات الدراسة. وتكون مجتمع الدراسة من الجامعات الخاصة العاملة في العاصمة عمان، والبالغ عددها حتى وقت إعداد الدراسة (13) جامعة. وقام الباحثان باعتماد الطريقة العشوائية لاختيار العينة، إذ بلغت العينة (9) جامعات، تم جمع المعلومات من مديري الدوائر الإدارية ونوابهم ومساعديهم ورؤساء الأقسام. وخلصت الدراسة للعديد من النتائج كان من أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لفاعلية إستراتيجيات تدريب الموارد البشرية بأبعاها على أداء العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية.¹

4. دراسة عبد الله خالد سليم المعايطه (2017) بعنوان: الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين.

هدفت الدراسة إلى محاولة التعرف على أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في مؤسسة المناجم الفوسفات الأردنية المساهمة العامة والمحدودة. واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه النظري والميداني وقد تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، لمعالجة البيانات ومن أجل تحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على الاستبانة لغاية جمع المعلومات واختبار فرضيات بالدراسة وقد تم اختيار عينة عشوائية بنسبة (6%) من مجتمع الدراسة والعينة المستهدفة من العاملين في الطبقات الدنيا والمتوسطة، إجمالي عينة الدراسة (277) فرد، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج مفادها أن هناك علاقة إيجابية بين رضا العاملين وأدائهم في المؤسسة، وتبين أن مستوى الرضا الوظيفي عن الرواتب والحوافز والمكافآت يؤثر على أداء العاملين في مؤسسة الفوسفات الأردنية، وبناء على النتائج خلصت الدراسة إلى

¹ - علي محمد العمرو، الحارث أبو حسين، أثر فاعلية إستراتيجية تدريب الموارد البشرية على أداء العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة جامعة عمان العربية للبحوث، المجلد 01، العدد 01، الأردن، 2018.

مجموعة من التوصيات وهي ضرورة الاهتمام بالحوافز المادية، وإعطاء الإدارة اهتمام أكثر بالمقترحات التي يبديها العاملين وإشراك العاملين في الدورات والندوات.¹

5. دراسة شفاء كرو (2016) بعنوان: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات.

هدفت هذه الدراسة للبحث في الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين في مؤسسة جود. ومن أجل تحقيق أهداف البحث صمم الباحث استبيان مؤلف من (51) سؤال من أجل جمع البيانات الأولية من عينات الدراسة. يتكون مجتمع البحث من قطاع المؤسسات في سوريا وقد تم اختيار مؤسسة جود من أكبر المؤسسات السورية. أما عينة الدراسة فتكونت من الإداريين في مؤسسة جود والموظفين في إدارة الموارد البشرية، ثم تم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة المؤلفة من (70) مفردة وجمعها ثم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) باستخدام عددا من التحاليل. وخلصت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن الأداء الوظيفي للعاملين يتأثر إلى حد كبير بممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة وكان الأثر الأكبر لتحليل وتصميم الوظائف يليها مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتقييم الأداء، جميع الممارسات تؤثر بشكل إيجابي في أداء العاملين فكلما تحسن تطبيق هذه الممارسات يتحسن الأداء، وانتهت الدراسة بتقديم مجموعة من الحلول والمقترحات كالقيام بتدريب داخلي وخارجي للعاملين وإتاحة الفرصة لهم لاختيار البرامج التدريبية المناسبة وتطوير معايير التقييم وإتباع سياسة الباب المفتوح لإتاحة الفرصة للعاملين في المشاركة في القرارات والاقتراحات ووضع السياسات والاستراتيجيات التي ترفع من أداء المؤسسة بشكل عام وتؤدي إلى تطورها وازدهارها.²

¹ - عبد الله خالد سليم المعاينة، الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين، دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية المساهمة العامة المحدودة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 01، العدد 02، فلسطين، 2017.

² - شفاء كرو، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات، تطبيق عملي على شركة جود، رسالة ماجستير إدارة الأعمال تخصصي، (غير منشورة)، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2016.

الفرع الثالث: الدراسات الأجنبية

1. دراسة Faizah وآخرون (2020) بعنوان:

The Effect of Career Development and Servant Leadership on Employee Performance with Work Motivation as an Intervening Variable

أثر التطور الوظيفي والقيادة الخدمية على أداء العاملين مع تحفيز على العمل كمتغير تدخلي في وكالة التوظيف وتنمية الموارد البشرية في مدينة دينباسار

هدفت الدراسة لتحديد واختبار تأثير التطوير الوظيفي والقيادة الخدمية على أداء العاملين، وكذلك تحديد واختبار تأثير التطوير الوظيفي والقيادة الخدمية على تحفيز عمل الموظفين، ومعرفة تأثير التطوير الوظيفي والقيادة الخدمية على أداء الموظف من خلال تحفيز العمل كمتغير متداخل في وكالة التوظيف وتنمية الموارد البشرية في مدينة دينباسار. يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الدائمين في وكالة تنمية الموارد البشرية والتي بلغ عددها (48) عامل. تم استخدام طريقة أخذ العينات طريقة التعداد (العينة المشبعة)، تم تحليل البيانات باستخدام تقنية نمذجة المعادلة الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج مفادها أن التطور الوظيفي والقيادة الخدمية لهما أثر إيجابي وهام على أداء العامل، كما لهما تأثير إيجابي على تحفيز عمل الموظف، كذلك لدافع تحفيز على العمل أثر إيجابي وكبير على أداء الموظف.¹

2. دراسة Drwis Saban وآخرون (2020) بعنوان:

Impact of Islamic Work Ethics, Competencies, Compensation, Work Culture on Job Satisfaction and Employee Performance

أثر أخلاقيات العمل الإسلامية والكفاءات والتعويضات وثقافة العمل على الرضا الوظيفي وأداء العامل

هدفت الدراسة إلى محاولة التعرف على تأثير أخلاقيات العمل الإسلامية، الكفاءات، التعويضات والرضا الوظيفي لدى موظفي الفنادق أربع نجوم، وتحليل تأثير أخلاقيات العمل الإسلامية والكفاءات والتعويضات

¹-Faizah& Others, The effect of Career Development and Servant Leadership on Employee Performance With Work Motivation as an Intervening Variable In The Employment Agency and Human Resources Development City, International Journal of Contemporary Research and Review, Volume11, Issue 01, January 2020.

على أداء موظفي محل الدراسة، وكذا تحليل أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين، ومعرفة تأثير أخلاقيات العمل الإسلامية، الكفاءات، التعويضات، وثقافة العمل من خلال الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في فنادق أربع نجوم. لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبيان لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، يتكون مجتمع البحث من (20) فندق من فئة أربع نجوم في جنوب سولاويزي يبلغ عدد موظفيها (2491) عامل، كانت عينة الدراسة من (345) مستجيب باستخدام صيغة سلوفين (the slovene formula)، تم تحليل البيانات باستخدام نموذج المعادلة البنائية (AMOS). توصلت الدراسة أن هناك تسع فرضيات مباشرة تعطي كفاءات إيجابية وكبيرة تعويضا وثقافة عمل للرضا الوظيفي للعاملين، علاوة على أخلاقيات العمل الإسلامية، الكفاءات، التعويضات، وثقافة العمل من أجل إرضاء أداء العاملين في الفنادق أربع نجوم. أما بشكل غير مباشر هناك فرضية توفر تأثيرا إيجابيا وهاما وهي أخلاقيات العمل الإسلامية من خلال الرضا الوظيفي على أداء العاملين في محل الدراسة.¹

3. دراسة Mir Hamid reza torabi و آخرون (2016) بعنوان:

An Investigation of Knowledge Management on Human Resource Performance in Management

أثر إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية، في إدارة فروع بنك keshavarzi في طهران، وتحديد أولويات العناصر المختلفة لأداء الموارد البشرية، واقتراح إجراءات لتحسين الأداء مع تبيان أثر أبعاد إدارة المعرفة. ولتحقيق أهداف الدراسة. تم جمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج Kolmogroph Smirnov للنظر في الحالة الطبيعية لتوزيع المتغيرات كما تم استخدام اختبار الترتيب فريدمان (Friedman) على أبعاد أداء العاملين، تم إجراء الاختبار على عينة واحدة. وقد توصل الباحث إلى نتائج مفادها أن إدارة المعرفة لها تأثير كبير على أداء المورد البشري.²

¹-Drwis Saban& Others, **Impact of Islamic Work Ethics, Competencies, Compensation, Work Culture on Job Satisfaction and Employee Performance**, European Journal of Business and Management Research, Vole 05, No 01, January 2020.

²- Mir humid reza torabi& Others, **An Investigation of Knowledge Management on Human Resource Performance in Management of Keshavarzi Bank Branches in Tehran**, International Conference on New Challenges and Business: Organization and Leadership, 2 May 2016, Dubai, UAE.

4. دراسة Vu Hai Yen و Mai Ngoc Khuong (2016) بعنوان:

Investigate the Effects of Job stress on Employee Job Performance**أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعامل**

هدفت الدراسة لمعرفة أثر ضغوط العمل على أداء العاملين، دراسة حالة المنطقة الصناعية دونج كسينج بفيتنام، حللت الدراسة خمس عوامل (عبء العمل، غموض الدور، صراع الدور، علاقات العمل، التقدم الوظيفي وبيئة العمل) كمصادر لضغوط العمل على أداء العاملين في خمسة مؤسسات، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، ثم توزيعها على عينة مكونة من (378) عامل وتم تحليل المعلومات باستخدام بعض التقنيات الإحصائية الانحدار المتعدد وتحليل المسار وبرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج مفادها أنه هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للمصادر الخمسة في زيادة ضغوط العمل لدى العاملين في المؤسسات محل الدراسة، من بين العوامل الخمسة لضغوط العمل تعتبر علاقة العمل الأكثر تأثيراً على الأداء للعينة المختارة.¹

المطلب الثالث: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

ولقد توصلنا من خلال هذه الدراسات السابقة إلى تكوين صورة مبدئية عن العلاقة بين إعادة الهندسة وأداء العاملين بالإضافة إلى الاستفادة منها فيما يلي:

- إثراء الجانب النظري للدراسة، وصياغة فرضيات الدراسة.
- الربط بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.
- الاطلاع على تجارب الآخرين محليا وعربيا وعالميا.
- المساعدة في تفسير وتحليل نتائج الدراسة الحالية.
- المساعدة في تحديد أبعاد الدراسة، واختيار منهج الدراسة.
- ساهمت مجمل الدراسات السابقة وبشكل كبير في إعداد الاستبانة.

¹-Vu Hai Yen& Mai Ngoc Khuong , **Investigate the Effects of Job Stress on Employee Job Performance**, International Journal of Trade, Economics, and Fiancé, Vol 7, No 2, April 2016.

المبحث الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة

بعد التطرق للدراسات السابقة وأوجه الاستفادة منها، سنحاول التعقيب على دراسات إعادة الهندسة والأداء، والدراسات التي ربطت بين عملية إعادة الهندسة والاداء.

المطلب الأول: التعقيب على دراسات إعادة الهندسة والأداء

سنحاول قدر الإمكان التعقيب على الدراسات الخاصة بإعادة الهندسة ، ثم الخاصة بأداء العاملين.

الفرع الأول: التعقيب الخاص بإعادة الهندسة

يتضح من الدراسات السابقة التي تم عرضها أن معظم الدراسات اتفقت في اختيار غالبية الأبعاد الخاصة بالمتغير المستقل وهو إعادة الهندسة وكانت أعداد الدراسات التي اتفقت حول كل بعد تقريبا متساوية بما يشير لنفس القدر من الأهمية لكل منها، بينما ركزت بعض الدراسات على مجموعة مشتركة من الأبعاد مثل دراسة مزهود هشام، شراف براهيم، خان أحلام، محبوب مراد، رانيا أبو موص، دنيا مجاهد، (البعد التنظيمي، البعد الاستراتيجي، البعد التكنولوجي، بعد الموارد البشرية). واختلفت دراسات أخرى وكانت أشمل في التطرق إلى الإبعاد مثل دراسة أحمد خليل كحلوت، عبد الله البحيري، Olusegun Suleiman Atitku Awolusi Dele & (بعد الإستراتيجية، التزام وقناعة الإدارة العليا، تمكين العاملين، الاتصال، الاستعداد للتغيير، التكنولوجيا). واختلفت دراسات أخرى وركزت على أحد الأبعاد فقط مثل دراسة فرحات غول (بعد التغيير التنظيمي). وفي جانب آخر بعض الدراسات لم تتناول بشكل تفصيلي هذه الأبعاد وإنما دراسة تطبيق نموذج لعملية إعادة الهندسة أو خلق نموذج جديد، مثل دراسات مجدوبي شهرزاد، إيمان جميل، إياد علي الدجني، أبو عمشة، عبد السلام وآخرون & Sibhato & Singh; Sharma & Kant; Mathew; Dr Sunil kumar M.N (اعتمدت تعريفات إعادة الهندسة، الأهمية، المبادئ، أسباب فشل ونجاح إعادة الهندسة...).

من ناحية أخرى اتفقت معظم الدراسات في أسلوب البحث العلمي واتبعت منهجا وصفيا تحليليا، باستثناء بعضها التي اعتمدت أسلوب الحصر الشامل، والأسلوب الاستقرائي. أما عن أدوات الدراسة فكانت في الغالب هي الاستبانة وفي بعض الأحيان تستند للمقابلات الشخصية.

الفرع الثاني: التعقيب الخاص بأداء العاملين:

من خلال استعراض الدراسات السابقة المحلية، العربية، والأجنبية، اتضح أن الأداء في معظم الأحيان يكون متغير تابع في الدراسات، كما يلاحظ التنوع في طرح موضوع الأداء حيث اهتمت بعض الدراسات بأداء العاملين بشكل عام مثل دراسات بلقايد إبراهيم و بوري شوقي، إسماعيل المبروك الطبولي، علي محمد العمرو والحارث أبو الحسين، عبد الله خالد، شفاء كرو، Torabi reza mir، Saban drwis، Faizah، Hamid، وهذه الدراسات التي تشبه كثيرا موضوع دراستنا من حيث العنوان والمضمون، حيث كانت الدراسات مرجع لمعالجة موضوعنا في الجانب النظري، أما دراسات تفرات يزيد، سحنون فاروق، عادل دعاس، موزكان إبراهيم حسن، اهتمت بجانب تحسين الأداء في المؤسسة حيث ركزنا في هذه الدراسات على جانبها النظري وكيفية معالجتها لموضوع الأداء، كما أن الدراسة المتبقية خالد رجم ورشيد مناصريه، فقد اهتمت بتقييم الأداء الذي خصصنا له جزء في موضوع دراستنا وكان من بين اهتماماتنا.

المطلب الثاني: الدراسات التي ربطت إعادة هندسة العمليات وأداء العاملين

وفيما يتعلق بالدراسات السابقة التي بحثت العلاقة بين إعادة هندسة العمليات وأداء العاملين فلم نتوصل إلا على بعض الدراسات من الدراسات المحلية دراسة لخان أحلام حيث أنها تناولت موضوع إعادة الهندسة العمليات وأداء المورد البشري لكن بشكل عام وركزت على إعادة هندسة الموارد البشرية بشكل خاص وهذا هو الاختلاف بين دراستها ودراستنا، أما بالنسبة لدراسات العربية والتي تناولت العلاقة بأشكال مختلفة حيث دراسة رانيا جاسر أبو موز، واقع تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي، حيث سلطت الضوء على طرق تطبيق أفضل لإعادة هندسة الموارد البشرية والوقوف على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين. فيما بحثت دراسة محمد عبد الحميد محمود، إعادة هندسة العمليات الإدارية وأثرها في الأداء الوظيفي المصرفي في ظل مقاومة التغيير، حيث اهتمت بقياس أثر عناصر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء الوظيفي وعناصر، مع وجود متغير معدل يؤثر على هذه العلاقة وهو مقاومة التغيير، وقد اختلفت أبعاد الدراسة المتغير إعادة الهندسة مع أبعاد الدراسة الحالية. فيما بحثت دراسة عبد الله سمير البحيري، دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري، حيث ركزت الدراسة على معرفة مدى توفر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، وأثرها على تحسين الأداء، وتعتبر هذه الدراسة هي الأقرب من حيث مضمون الدراسة الحالية وتختلف في بعض الأبعاد ومحل الدراسة. وأخيرا الدراسات الأجنبية حيث كانت دراسة Gichanga joseph والتي درست تأثير إعادة هندسة العمليات

على الأداء والتي تشبه دراستنا لحد كبير من حيث عنوان الدراسة الحالية ومضمونها وتختلف في محل الدراسة، أما دراسة Akam.GU وهذه الأخيرة أيضا درست تأثير إعادة هندسة العمليات على أداء المؤسسات، تشبه دراستنا من حيث عنوان الدراسة الحالية ومضمونها تختلف في أحد الأبعاد المدروسة وهو البعد المورد المالي، ومحل الدراسة، ويجدر بنا الإشارة أن الدراسات الأجنبية التي تطرقنا إليها هي مقالات في مجالات حيث تتميز باهتمامها بالجانب التطبيقي أكثر من الجانب النظري.

المطلب الثالث: ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

تتميز دراستنا هذه مقارنة بالعديد من الدراسات والأبحاث السابقة المذكورة والمطلع عليها باختلافات جوهرية من حيث الإشكالية المراد معالجتها التي تتشكل من متغيرين إعادة هندسة العمليات كمتغير مستقل وأداء العاملين كمتغير تابع. من حيث الزمان والمكان، أنجزت دراسة الحالية خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2020/2019، أما بالنسبة للحدود المكانية فكانت في جامعة عبد الحفيظ بوصوف بولاية ميلة. من حيث العينة، تم التركيز على عينة عشوائية متكونة من 30 عامل في المؤسسة محل الدراسة. من حيث نوع القطاع، استهدفت الدراسة القطاع الحكومي، وهي جامعة عبد الحفيظ بوصوف.

الفصل الثالث: الدراسة

الميدانية لأثر إعادة

الهندسة على أداء

العاملين

تمهيد:

بعد التطرق إلى الفصلين السابقين الذي تناولنا فيهما الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة، حيث حاولنا إظهار العلاقة النظرية بين إعادة هندسة العمليات، في هذا الفصل نقوم بتقديم عام للمحل الدراسة للمركز جامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، وكذلك بعرض الخطوات المنهجية التي تم إتباعها من خلال تحديد أنموذج الدراسة، وكذلك أداة جمع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة، اختبار صدق وثبات أداة الدراسة، لتسهيل الوصول إلى النتائج المرغوبة.

المبحث الأول: تقديم عام للمركز جامعي ميله

في هذا المبحث سيتم التطرق إلى تقديم المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف- ميله- ومختلف مرافق ومعاهد المركز، وهياكله القاعدية والهياكل التنظيمية.

المطلب الأول: نشأة المركز الجامعي وموقعه

وسنتطرق فيه إلى نشأة المركز الجامعي، موقعه¹

الفرع الأول: نشأة المركز جامعي

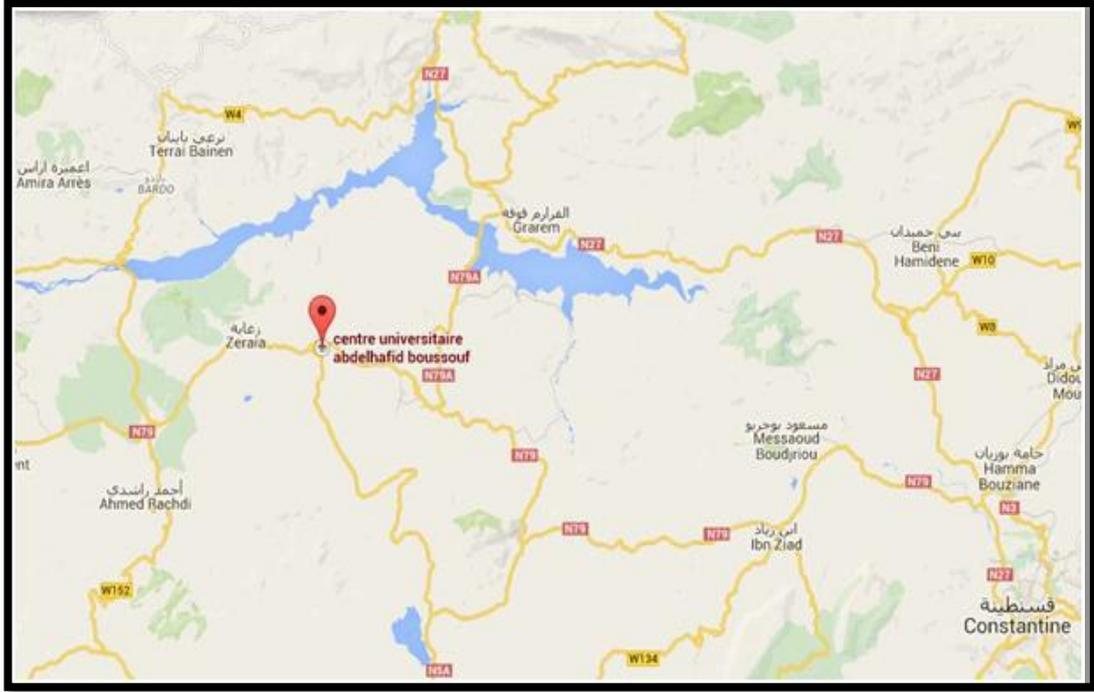
نشأ قطاع التعليم العالي بالولاية بافتتاح المركز جامع ميله، وهو مؤسسة عمومية ذات طابع علمي، ثقافي، ومهني، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي. ويهدف إلى توفير تكوين علمي ونوعي للطلبة في ميادين مختلفة. تم إنشاؤه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 08-204 مؤرخ في 06 رجب عام 1429 الموافق لـ 09 يوليو سنة 2008. فتح أبوابه خلال الموسم الجامعي 2008-2009 لأكثر من 1000 طالب، ليكون بذلك أول مؤسسة جامعية ينطلق بها قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الولاية، بموجب المقرر رقم 14/01 المؤرخ في 29 ذو الحجة الموافق لـ 23 أكتوبر 2014 الصادر عن وزارة المجاهدين والذي يتضمن تكريس تسمية المؤسسات الجامعية، تم إعادة تسمية المركز جامعي ميله باسم المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف وذلك يوم أول نوفمبر 2014 بذكرى ثورة التحرير الوطنية.

الفرع الثاني: موقع الجامعة ومساحتها

يقع المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميله- على بعد 8 كلم عن مركز مدينة ميله على الطريق الرابط بين بلدية ميله وبلدية زغاية، ويتربع على مساحة تقدر بحوالي 87 هكتار. على رغم من مساحته الكبيرة غير أن محيطه يتميز بطبيعته الفلاحية مما أدى إلى نقص في المرافق الخارجية للطلبة والأساتذة والإداريين أيضا.

¹ - <http://www.centre-univ-mila.dz>.

الشكل رقم (2): الموقع الجغرافي للمركز الجامعي ميلة



المصدر: <http://www.centre-univ-mila.dz>

الفرع الثالث: مهام المركز الجامعي²

في إطار مهام المرفق العام للتعليم العالي تتولى الجامعة مهام التكوين العالي والبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، تتمثل المهام الأساسية للمركز الجامعي في مجال التكوين العالي على الخصوص فيما يلي:

- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد.
- تلقين الطلبة مناهج البحث العلمي وترقية التكوين عن طريق البحث.
- المساهمة في إنتاج ونشر معهد للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها.
- المشاركة في التكوين المتواصل.

² - <http://www.centre-univ-mila.dz>

تتمثل المهام الأساسية للمركز الجامعي في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي على الخصوص فيما يلي:

- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
- المساهمة في ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.
- المساهمة في دعم القدرات العلمية والوطنية.
- تثمين نتائج البحوث ونشر الإعلام العلمي والتقني.
- المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.

المطلب الثاني: الهياكل القاعدية للمركز الجامعي³

يتوفر المركز الجامعي حاليا على 8000 مقعد بيداغوجي، وثلاث مكتبات ومطعم جامعي، ويتوفر على نخبة من الكفاءات العلمية في تخصصات مختلفة تشرف على تأطير طلبته ومنحهم تكوينا حسب احتياجاتهم ووفق مساراتهم وتخصصاتهم. وقد استقطب المركز الجامعي العديد من الأساتذة حسب الميادين التي يتوفر عليها.

يحتوي المركز جامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-، على ثلاث معاهد تأسست مع إنشاء الجامعة بموجب المرسوم التنفيذي 08-204 المؤرخ في 09 جويلية 2008 وهي:

1. معهد العلوم والتكنولوجيا: ويضم ثلاث أقسام

- قسم الرياضيات والإعلام الآلي.
- قسم العلوم الطبيعية والحياة.
- قسم العلوم والتقنيات.

2. معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: ويضم قسمين

- قسم العلوم الاقتصادية والتجارية.
- قسم علوم التسيير

3. معهد الآداب واللغات: يضم قسمين

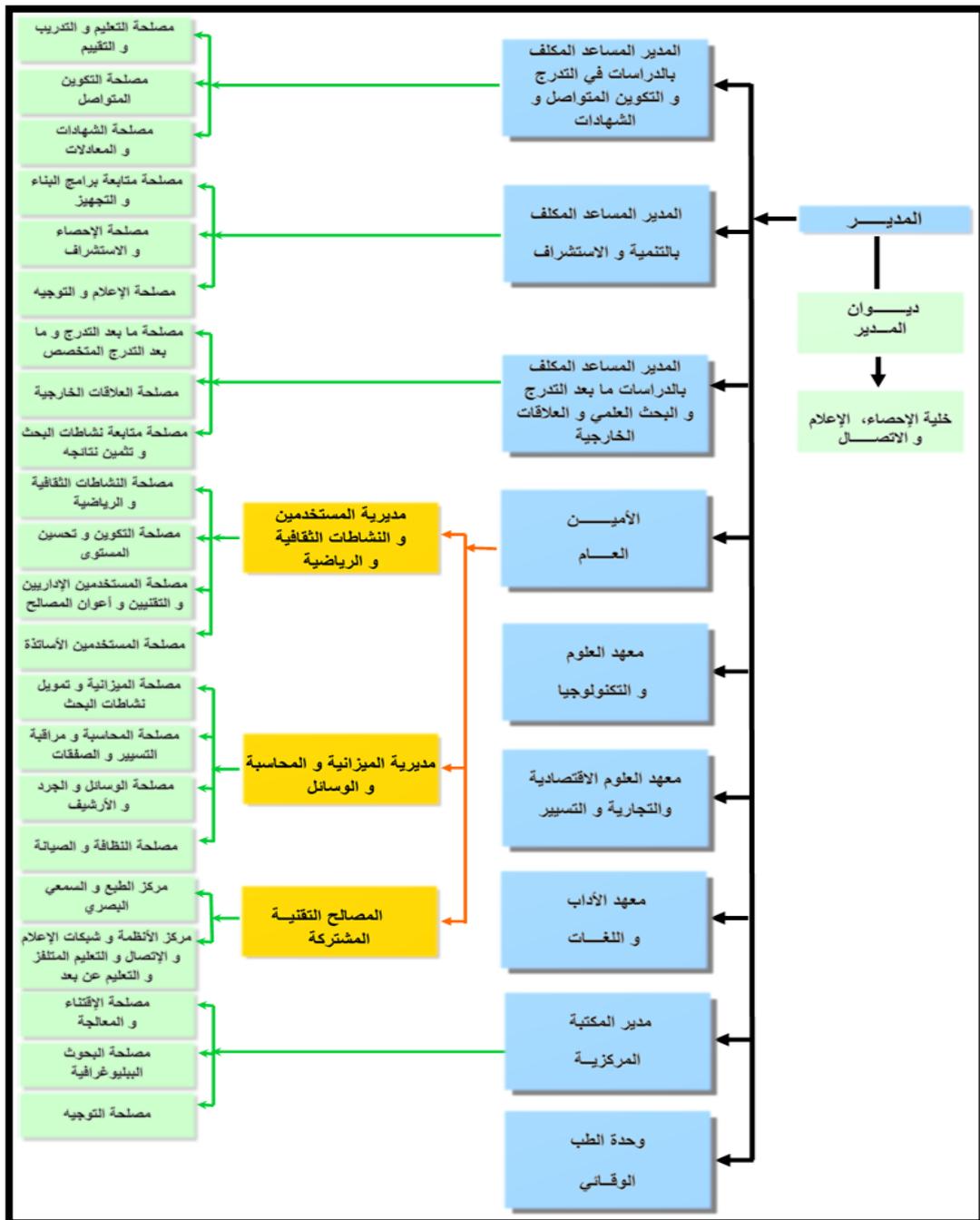
- قسم اللغة والأدب العربي.
- قسم اللغات الأجنبية.

³- <http://www.centre-univ-mila.dz>

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للجامعة

سننظر في هذا المطلب إلى الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بالوصوف:

الشكل رقم(3): الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بالوصوف -ميلة-



المصدر: <http://www.centre-univ-mila.dz>

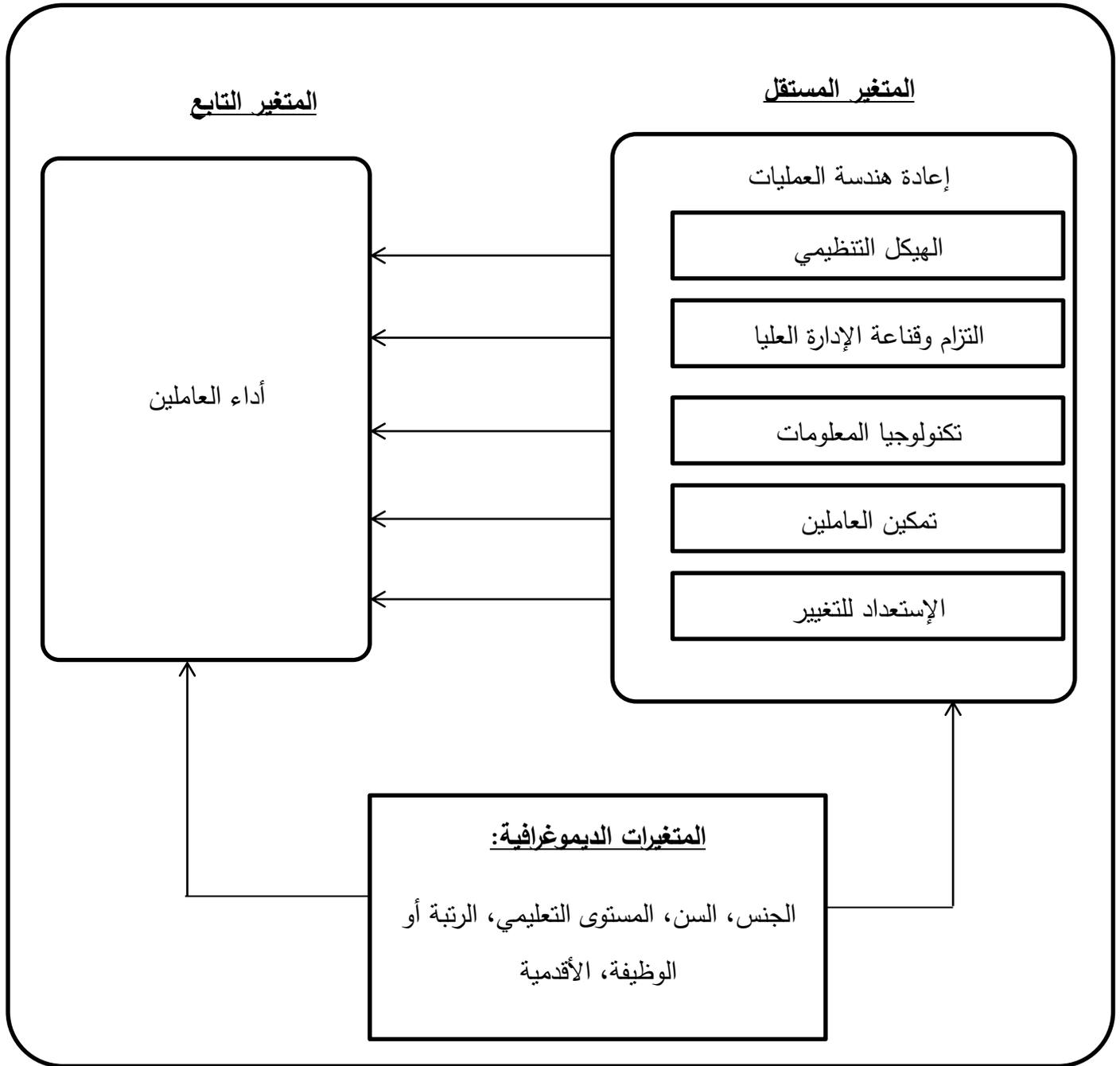
المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث وصفا مفصلا للإجراءات والطرق التي تم اعتمادها في الدراسة الميدانية، من ذلك وصف مجتمع الدراسة، تحديد عينتها، إعداد أداة الدراسة، التأكد من صدقها وثباتها، وطرق جمع البيانات والإجراءات اللازمة لذلك والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة وتحليل البيانات وتفسيرها.

المطلب الأول: نموذج الدراسة

بناء على مضمون الدراسة وأهدافها وفرضياتها، وبالاعتماد على الدراسات السابقة التي تناولت إدارة المعرفة، تم تصميم أنموذج فرضي للدراسة يوضح العلاقة بين المتغيرات الدراسة، معبرا عن الحلول التي يفترضها الطالب للإجابة على فرضيات الدراسة كما يلي:

الشكل رقم(4): أنموذج الدراسة الإفتراضي للعلاقة بين متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

يربط نموذج الدراسة بين إعادة هندسة العمليات كمتغير مستقل وأداء العاملين كمتغير تابع، ويندرج ضمن المتغير المستقل مجموعة من الأبعاد: الهيكل التنظيمي، التزام وقناعة الإدارة العليا، تكنولوجيا المعلومات، تمكين العاملين، الاستعداد للتغيير، بحيث تم دراسة علاقتها بالمتغير التابع بإعتباره متغير واحد.

المطلب الثاني: أداة جمع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية لبيانات أداة الدراسة

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى بيان الأداة الرئيسية التي تم من خلالها جمع البيانات والمعلومات الخاصة بموضوع البحث، كما سنتطرق أيضا إلى توضيح أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات، وسنختبر أيضا صدق وثبات أداة الدراسة.

الفرع الأول: الأداة الرئيسية لجمع بيانات الدراسة الميدانية

ونعني بأداة جمع البيانات الوسيلة التي يقوم من خلالها الباحث بجمع البيانات الضرورية لبحثه ونظرا لطبيعة الموضوع والمنهج المتبع في الدراسة، وبناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها والوقت المسموح به، والإمكانيات المتاحة، ارتأينا أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة هي (الاستمارة)، ويقصد بالاستمارة (الاستبيان) مجموعة من الاسئلة أو الجمل الخبرية التي يقوم المبحوث بالإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث حسب أغراض البحث العلمي. وعليه فقد تم تصميم أداة الدراسة على شكل استبيان ليتم توجيهه إلى الموظفين العاملين في إدارة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة- للوقوف على أثر إعادة هندسة العمليات على مستوى المركز على أداء العاملين.

ولقد تمت بناء وتطوير الاستمارة بالاعتماد على الاطار النظري للدراسة وعلى ضوء المراجعة الشاملة للدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، كما تم الاستعانة بأراء بعض الأساتذة الجامعيين، وقد تم تقسيم الاستبيان إلى محورين بالشكل التالي:

➤ المحور الأول: يتكون من البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة ويحتوي على (5) أسئلة، تمثلت في الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية بالإضافة إلى الرتبة أو الوظيفة.

➤ المحور الثاني: يتناول آراء أفراد عينة الدراسة اتجاه إعادة هندسة العمليات ويتكون من 20 عبارة تتعلق بإجابات أفراد العينة، مقسمة على 5 أبعاد وهي:

- بعد الهيكل التنظيمي، ويشمل البعد 4 عبارات.
- بعد التزام وقناعة الإدارة العليا، ويشمل (4) عبارات.
- بعد تكنولوجيا المعلومات، ويشمل (4) عبارات.
- بعد تمكين العاملين، ويشمل (4) عبارات.
- بعد الاستعداد للتغيير، ويشمل (4) عبارات.

➤ المحور الثالث: يتناول آراء أفراد عينة الدراسة اتجاه أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة، ويتكون من (8) عبارات تتعلق بإجابات أفراد العينة.

الفرع الثاني: اختيار مقياس أداة الدراسة

لقد تم اختيار مقياس ليكارت (likert scale) الخماسي كمقياس لأداة الدراسة، والسبب في ذلك يرجع إلى أنه من أكثر المقاييس استخداماً لقياس آراء الباحثين ولسهولة فهمه وتوازن درجاته، حيث يشير أفراد العينة الخاضعة للإختبار عن مدى موافقتهم على كل عبارة من العبارات التي يتكون منها مقياس الاتجاه المقترح، وقد ترجمت الاستجابات على النحو التالي، كما يوضحه الجدول رقم (2):

الجدول رقم (2): مقياس الإجابة على الفقرات

التصنيف (الرأي)	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطلبة.

ومن أجل تحديد فترة مقياس ليكارت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدمة في الدراسة تم حساب المدى وهو الفرق بين أعلى وأقل درجة بالمقياس (4=1-5)، ثم تم تقسيمه على عدد فترات المقياس الخمسة للحصول على طول فترة أي (0.8 = 5/4)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل في المقياس (وهو الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى، وهكذا ودواليك يتم إضافة طول الفترة (0.8)، للحد الأعلى للفترة السابقة للحصول على الحد الأعلى للفترة الموالية، والجدول رقم (3) يوضح أطول الفترات كما يلي:

الجدول رقم (3): أطوال فترات المقياس:

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الفترة	(1.8-1)	(2.6-1.8)	(3.4-2.6)	(4.2-3.4)	(5.0-4.2)
مستوى القبول	مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسط	ضعيفة	ضعيفة جدا

المصدر: من إعداد الطلبة.

الفرع الثالث: إختبار بيانات الدراسة:

من أجل إختبار صدق وثبات بيانات الدراسة تم استخدام مجموعة الإختبارات التالية:

➤ إختبار التوزيع الطبيعي: Smimov – test kolmogorov وذلك لإختبار اعتدالية التوزيع ومعرفة

ما إذا كانت بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

- معامل الارتباط بيرسون: استخدم هذا المعامل لمعرفة مدى ارتباط درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه (الاتساق الداخلي لأداة الدراسة).
- إختبار الفا كروباخ: "krombach alpha" وذلك لقياس ثبات فقرات أداة الدراسة (الاستبيان).

الفرع الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة

تختلف أساليب التحليل الإحصائي، من حيث شمولها وعمقها وتعقيدها باختلاف الهدف من إجراءها، ومن أجل الوصول إلى مؤشرات معتمدة ذات دلالات ومعنى، تدعم موضوع الدراسة وتحقق أهدافها وفرضياتها، فقد تم فحص البيانات ثم تفرغها وتبويبها، وجدولتها ليسهل التعامل معها، ومعالجة البيانات لغرض اختبار فرضيات الدراسة، حيث تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية الذي يرمز له "spss24" وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الإختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل التكرارات المتوسطة الحسابية والانحرافات المعيارية... الخ، وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل معدلات الارتباط، والتباين الأحادي، وذلك لتحليل بيانات الاستمارة والحصول على مخرجات لجميع فقراتها ومعرفة مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات ومحاور الاستبيان المختلفة، وللإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

- التكررات والنسب المئوية: تمت الاستعانة بالتكررات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، وكذا لتحديد استجابة أفرادها اتجاه عبارات محاور الاستمارة.
- المتوسط الحسابي: ويعتبر المتوسط الحسابي المقياس الأوسع استخداما من مقاييس النزعة المركزية، وقد استخدم لمعرفة أين تتمركز إجابات أفراد العينة ومدى أهميتها بالنسبة لهم.
- الانحراف المعياري: وهو مقياس من مقاييس التشتت ويستخدم لقياس ومعرفة مدى انحراف وتشتت إجابات الأفراد العينة لكل عبارة من العبارات عن متوسطها الحسابي، ويكون هناك اتفاق بين أفراد العينة على فقرة أو فقرات معينة إذا كان انحرافها المعياري منخفضا.
- تحليل التباين الأحادي: يستخدم هذا الاختبار للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الأفراد المبحوثين حول موضوع الدراسة باختلاف متغيراتهم الشخصية بمعنى اختبار معنوية آراء أفراد العينة لاختبار فرضيات الدراسة.
- تحليل الانحدار البسيط: لاختبار الفرضية الرئيسية الموضوعية للدراسة.
- تحليل الانحدار المتعدد: لاختبار الفرضيات الفرعية الموضوعية للدراسة.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

تم اختبار صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبيان) وفق خطوات.

الفرع الأول: الصدق الظاهري للاستمارة

يعد الصدق من الامور المطلوب توافرها في الأداة وذلك لبيان مدى قدرة كل عبارة من عباراتها على قياس ما وضعت لقياسه، بما يحقق أهداف الدراسة ويجيب على أسئلتها وفرضياتها، وللتحقق من صدق الاستمارة الظاهري ومعرفة مدى صلاحية استخدامها، قام الطالبين بعرض الاستمارة في صورتها الاولية والتي تهدف إلى تعرف على أثر إعادة هندسة العمليات على أداء العاملين على الأستاذ المشرف الذي كان لتوجيهاته دور كبير في تعديلها وصياغتها بشكل نهائي.

ثم تم عرض الاستمارة بعد ذلك في شكل نسخ أولية ملف وورد (word) على عدد من المحكمين من الأساتذة الجامعيين بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف من ذوي الخبرة والاختصاص والمعرفة في مجال البحث العلمي وموضوع الدراسة (الملحق رقم) لإبداء رأيهم في مدى دقة ووضوح العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة، وقد تم إجراء التعديلات المطلوبة على ضوء الآراء والملاحظات التي طرحها الأساتذة المحكمين والذي بلغ عددهم (6) محكمين، حيث تمثلت آرائهم وملاحظاتهم فيما يلي كما يوضحه الجدول رقم (4):

الجدول رقم (4): آراء وملاحظات الأساتذة المحكمين للاستمارة

الرقم	اسم ولقب الأستاذ المحكم	الملاحظات
01	قبائلي أمال	• تصحيح بعض العبارات وإعادة صياغتها
02	تريش حسينة	• تصحيح بعض العبارات وإعادة صياغتها
03	بوفنش وسيلة	• تصحيح بعض العبارات وإعادة صياغتها
04	زيد جابر	• تصحيح منهجية الاستبيان
05	براهيم عاشوري	• حذف بعض العبارات المكررة
06	سنا طباح	• تصحيح منهجية الاستبيان • صياغة بعض العبارات

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على ملاحظات الأساتذة المحكمين

وقد استجاب الطالبين لأراء السادة الأساتذة المحكمين في ظل التوجيهات والملاحظات التي أبدوها وتم القيام بما يلزم من حذف وتعديل في فقرات محاور الاستبيان بشكل دقيق يحقق التوازن بين مضامين الاستمارة وذلك في ضوء مقترحاتهم، وبعد إجراء التعديلات المقترحة تم التوصل إلى الاستمارة في صورتها وشكلها النهائي الملحق رقم(1).

الفرع الثاني: صدق الإتساق الداخلي للأداة

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، قمنا بالتأكد من الاتساق الداخلي والذي نقصد به مدى ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه الفقرة حيث تم حساب معامل الارتباط (بيرسون) وذلك لمعرفة درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستمارة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، كما هو موضح من خلال الجداول التالية:

الجدول رقم(5): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات البعد (الهيكل التنظيمي) بالدرجة الكلية للبعد

رقم العبارة	درجة الارتباط بالبعد
العبارة 01	0.268*
العبارة 02	0.739**
العبارة 03	0.853**
العبارة 04	0.740**

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

* دال عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل.

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج spss (انظر الملحق رقم 2-1)

الجدول رقم(6): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات البعد (الالتزام وقناعة الإدارة العليا) بالدرجة الكلية للبعد

رقم العبارة	درجة الارتباط بالبعد
العبارة 05	0.806**
العبارة 06	0.889**
العبارة 07	0.880**
العبارة 08	0.636**

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

* دال عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل.

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج spss (انظر الملحق رقم 2-2)

الجدول رقم(7): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات البعد (تكنولوجيا المعلومات) بالدرجة الكلية للبعد

رقم العبارة	درجة الارتباط بالبعد
العبارة 09	0.741**
العبارة 10	0.890**
العبارة 11	0.835**
العبارة 12	0.851**

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

* دال عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل.

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج spss (انظر الملحق رقم 2-3)

الجدول رقم(8): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات البعد (تمكين العاملين) بالدرجة الكلية للبعد

رقم العبارة	درجة الارتباط بالبعد
العبارة 13	0.831**
العبارة 14	0.817**
العبارة 15	0.780**
العبارة 16	0.886**

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

* دال عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل.

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج spss (انظر الملحق رقم 2-4)

الجدول رقم(9): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات البعد (الاستعداد للتغيير) بالدرجة الكلية للبعد

رقم العبارة	درجة الارتباط بالبعد
العبارة 17	0.832**
العبارة 18	0.861**
العبارة 19	0.799**
العبارة 20	0.889**

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج spss (انظر الملحق رقم 2-5)

الجدول رقم (10): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات البعد (أداء العاملين) بالدرجة الكلية للبعد

رقم العبارة	درجة الارتباط بالبعد
العبارة 21	0.723**
العبارة 22	0.798**
العبارة 23	0.832**
العبارة 24	0.709**
العبارة 25	0.742**
العبارة 26	0.716**
العبارة 27	0.819**
العبارة 28	0.800**

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

* دال عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل.

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 2-6)

من خلال الجداول السابقة أعلاه يتضح لنا ان قيمة معامل الارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها هي موجبة دالة إحصائيا عند مستوى 0.01 فأقل، أو عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل مما يدل على صدق اتساق العبارات مع محاورها، وبذلك تعتبر فقرات أو عبارات الاستمارة ككل صادقة لما وضعت لقياسه.

الفرع الثالث: ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات الاستمارة ان تعطي هذه الاستمارة نفس النتيجة فيما لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستمارة يعني استقرار في نتائجها وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة المبحوثة عدة مرات وخلال فترة زمنية معينة. وقد تم تحقق من ثبات استمارة من خلال استعمال طريقة معامل ألفا كرونباخ ALPHA CRONBACH، حيث كلما كان هذا المعامل يساوي 0.67 فأكثر كلما دل ذلك على ثبات (reliability) أو تجانس (homogeneity) أداة الدراسة (انظر الملحق رقم (11)، وقد أسفرت قيمة معامل الثبات لأداة الدراسة في النتائج التي يلخصها الجدول رقم (11) أدناه:

الجدول رقم (11): قيمة معامل ألفا كرونباخ الثبات لأداة الدراسة

اسم المتغير	عدد الفقرات	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)
إعادة هندسة العمليات	20	0.930
أداء العاملين	08	0.899
الاستمارة ككل	28	0.943

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج spss (انظر الملحق رقم 3-2، 1، 3)

من خلال الجدول رقم (11) أعلاه: يتضح لنا أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مقبولة وتكون (0.67)، حين نجد أن قيمة معامل الثبات للمتغير المستقل (إعادة هندسة العمليات) قد بلغت (0.930)، في حين قدرت قيمة معامل الثبات للمتغير التابع (أداء العاملين) (0.899)، بينما بلغت قيمة معامل الثبات للاستمارة ككل (0.943)، وهي قيمة ثبات مرتفعة كما أنها أعلى بكثير من النسبة المقبولة (0.67)، وهو ما يشير أيضا إلى إمكانية ثبات وصدق النتائج التي يمكن أن تسفر عنها هذه الدراسة.

الفرع الرابع: اختبار التوزيع الطبيعي

تتمثل اعتدالية التوزيع فيه اتباع البيانات التوزيع الطبيعي، والقيام بهذا الاختبار تم استعمال اختبار كولموجروف - سمرنوف والذي يعد من الاختبارات المعلمية للتوزيع الطبيعي. والجدول الموالي يوضح النتائج التي اسفر عنها هذا الاختبار:

الجدول رقم (12): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

اسم المتغير	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة (sig)
إعادة هندسة العمليات	20	0.139	0.145
أداء العاملين	08	0.98	0.2
الاستمارة ككل	28	0.128	0,2

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss (انظر الملحق رقم 3-4)

اعتماد على الجدول رقم (12) اعلاه والذي يبين نتائج الاختبار ($1 \text{ sampl } k_s$) للتوزيع الطبيعي يتضح أن نتيجة الإختبار للمتغير المستقل (إعادة هندسة العمليات) تقدر ب(0.145) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05)، أما نتيجة المتغير التابع (أداء العاملين) فقد قدرت ب(0.2)، في حين قدرت نتائج اختبار الاستمارة ككل ب (0.2) وهي كذلك أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05)، وهذا يشير إلى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وبالتالي يمكن استخدام الاختبارات المعملية لاختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات الديموغرافية المتعلقة بالخصائص الوظيفية والشخصية لأفراد عينة الدراسة، بالإضافة إلى المتغير المستقل (إعادة هندسة العمليات)، والمتغير التابع (أداء العاملين)، وفي ضوء هذه المتغيرات سيتم التطرق ضمن هذا المبحث إلى وصف خصائص عينة الدراسة وتحليل البيانات التي تم التوصل إليها من خلال البرنامج الاحصائي (spss)، في الأخير سيتم اختبار الفرضيات والنتائج المتحصل عليها.

المطلب الأول: وصف خصائص وسمات عينة الدراسة

اشتملت عينة الدراسة على عدد من المتغيرات الديموغرافية المتعلقة بالخصائص الشخصية للأفراد العاملين في المركز الجامعي -ميلة- والمتمثل في (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية، الرتبة أو الوظيفة)، وعليه يتم ضمن هذا المطلب وصف عينة الدراسة من خلال المعلومات الواردة في المحور الأول من الاستمارة ونتائج spss اعتمادا على الجداول للتكرارات والنسب المئوية وذلك على النحو التالي:

أولاً: الجنس: سيأتي توضيح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس من خلال ما يلي:

جدول رقم(13): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس:

النسب المئوية %	التكرار	الجنس
66.7%	20	ذكر
33.3%	10	أنثى
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج spss (انظر الملحق رقم 4-1)

الشكل رقم(5): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

تعليق: من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم(13) والشكلين رقم (5) أعلاه، يتضح أن ما نسبته 66.7% من عينة الدراسة هم من فئة الذكور بمجموع 20 موظف، وأن ما نسبته 33,3% من عينة الدراسة هم من فئة الإناث، بمجموع 10 موظفات، وعليه نستدل إلى إن أكثر من نصف الموظفين العاملين في المركز الجامعي -ميلة- محل الدراسة هم الذكور، وهو ما يفسر الطابع الذكوري الذي غلب على أفراد عينة الدراسة.

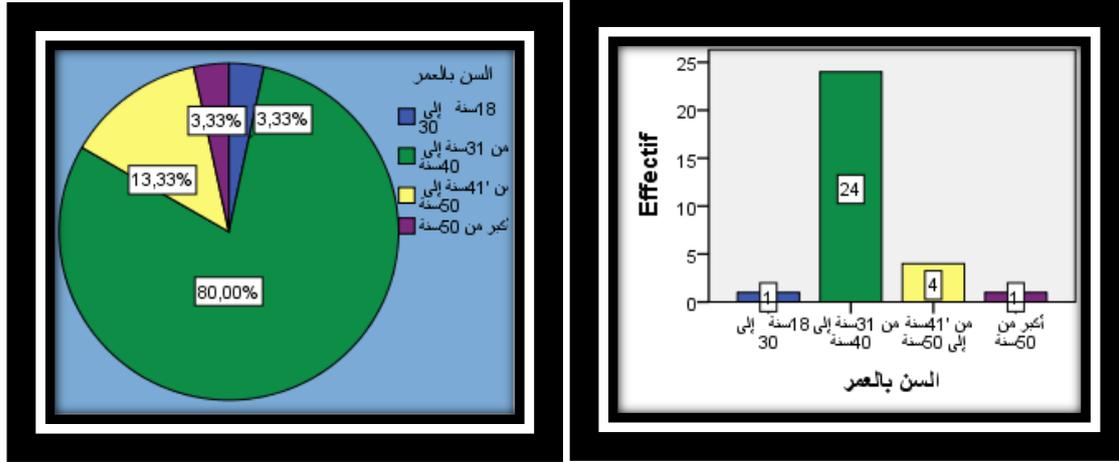
ثانيا: السن: يمكن توضيح أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر كما يلي:

جدول رقم (14): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر:

النسب المئوية%	التكرار	العمر
3.33%	1	من 18 سنة إلى 30 سنة
80%	24	من 31 سنة إلى 40 سنة
13.33%	4	من 41 سنة إلى 50 سنة
3.33%	1	أكثر من 50 سنة
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج spss (انظر ملحق رقم 4-2)

الشكل رقم (6): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر:



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

التعليق: يتضح لنا من خلال ما جاء من معطيات في الجدول رقم (14) والشكلين رقم (6) أعلاه أن 24 من أفراد عينة الدراسة والذين تتراوح أعمارهم بين 31 سنة إلى 40 سنة يمثلون ما نسبته 80% من إجمالي العينة المبحوثة، تليها ما نسبته 13.33% من أفراد العينة أعمارهم تتراوح ما بين 41 سنة إلى 50 سنة، ثم تليها فئة من 18 سنة إلى 30 سنة بنسبة 3.33%، بتساوي مع فئة أكثر من 50 سنة بنفس النسبة 3.33%، وهذا يدل على أن المركز الجامعي يولي اهتمام بالفئة الشبابية في شغل المناصب لأن لديهم القدرة على تحمل ضغوط ومصاعب العمل.

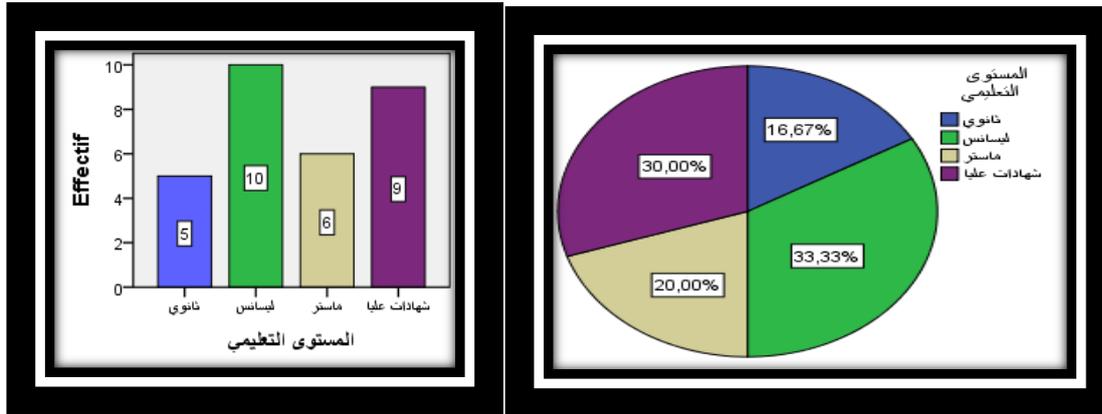
ثالثا: المسمى الوظيفي: سيأتي توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي من خلال ما يلي:

الجدول رقم (15): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي:

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
16.7%	5	ثانوي
33.3%	10	ليسانس
20.0%	6	ماستر
30.0%	9	شهادات عليا
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss (انظر الملحق رقم 4-3)

الشكل رقم (7): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

التعليق: من خلال الجدول رقم (15) والشكلين رقم (7) أعلاه يتضح لنا أن 10 أفراد من مجموع أفراد العينة المبحوثة والذين يمثلون نسبة 33.3% هم منحة شهادة ليسانس، وبذلك تكون هذه الفئة ذات النسبة الأكبر من بين مستويات التحصيل العلمي لأفراد عينة الدراسة، كما أن حملة شهادات دراسات عليا مثل ما نسبته 30% من إجمالي العينة بما يعادل 9 أفراد وأما ما نسبته 20% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي شهادة الماستر بمعدل 6 أفراد، بينما شكلت ما نسبته 16.7% من إجمالي عينة الدراسة الفئة ذات المستوى الثانوي بمجموع 5 أفراد.

وبالتالي نستدل إلى أن أكثر من 83.3% من الموظفين العاملين في إدارة المركز الجامعي محل الدراسة يتمتعون بمستوى علمي وتكوين عالي وهذا مؤشر إيجابي يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تعطي أهمية للمستوى العلمي بسبب طبيعة العمل، ولأن مناصب العمل الإداري فيها يقتضي ذلك.

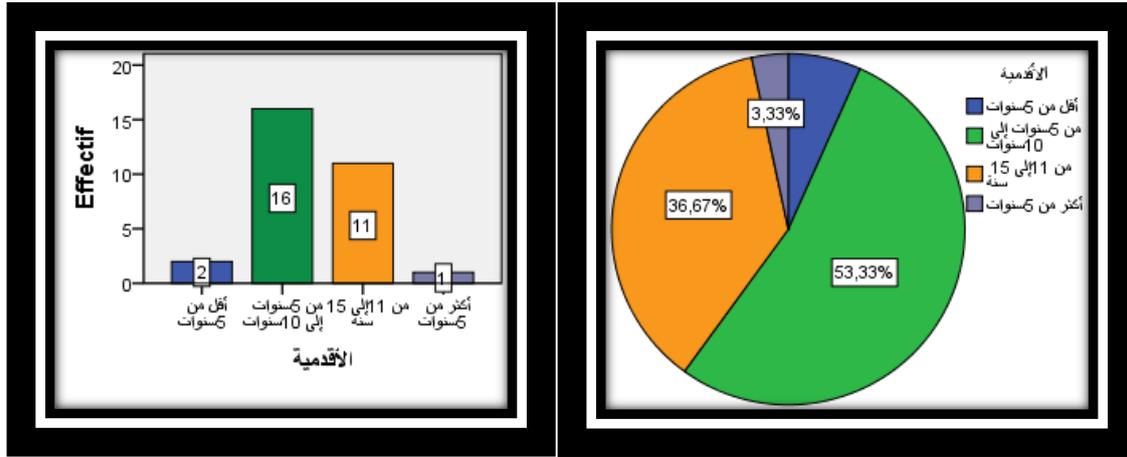
رابعاً: **الأقدمية:** سيأتي عرض توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الأقدمية كما يلي:

الجدول رقم (16): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الأقدمية:

النسب المئوية%	التكرار	الأقدمية
6.7%	2	أقل من 5 سنوات
53.3%	16	من 5 إلى 10 سنوات
36.7%	11	من 11 إلى 15 سنة
3.3%	1	أكثر من 15 سنة
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss (انظر الملحق رقم 4-4)

الشكل رقم (8): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الأقدمية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق: من خلال الجدول رقم (16) والشكلين رقم (8) أعلاه يتضح لنا أن ما نسبته 53.33% من أفراد عينة الدراسة سنوات الأقدمية من 5 سنوات إلى 10 سنوات بمجموع 16 فرد، وهي بذلك تمثل النسبة الأكبر ضمن فئات عينة الدراسة، تليها الأقدمية من 11 إلى 15 سنة والتي تمثل ما نسبته 36.7% من مجموع العينة المبحوثة، ما يعادل 11 فرداً، لتتدرج بعد ذلك الفئتين الباقيتين بنسب مئوية متقاربة جداً، حيث أن ما نسبته 6.7% والذين يمثلون 2 أفراد بلغت عدد سنوات الأقدمية لديهم أقل من 5 سنوات، وأن ما نسبته 3.33% من أفراد العينة بلغت عدد سنوات الأقدمية لديهم أكثر من 15 سنة بمجموع فرد واحد (1).

وعليه يمكن القول أن عنصر الأقدمية متوفر بدرجة كبيرة في المؤسسة محل الدراسة، مما يدل على أنها تحافظ على عمالها القدامى لأنهم ملمون بقواعد العمل وقيم المؤسسة وإجراءاتها، وكما أنها لم تهمل توظيف الكفاءات الشابة لاستثمار طاقاتهم وجهودهم.

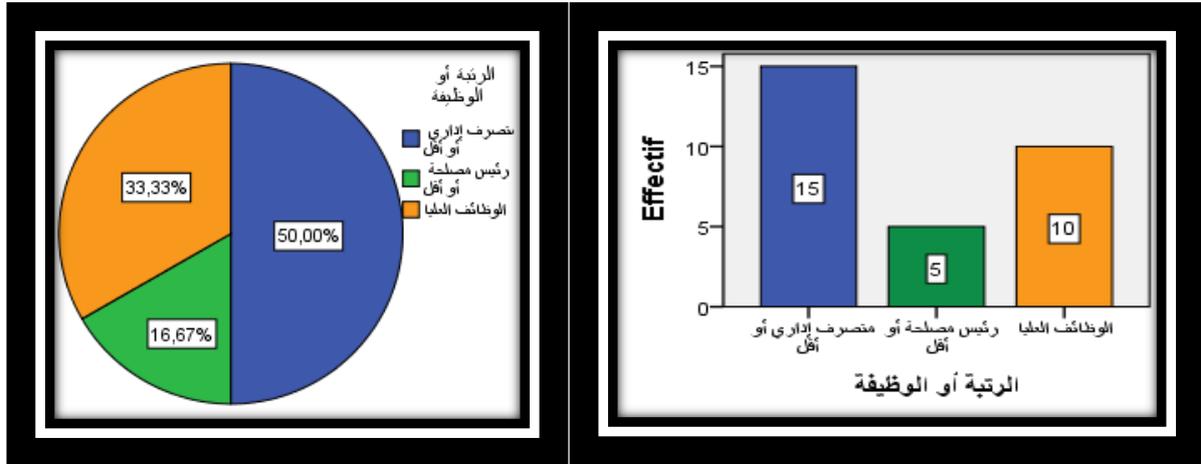
خامساً: الرتبة أو الوظيفة:

الجدول رقم (17): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الرتبة أو الوظيفة

النسب المئوية %	التكرار	
0%	0	عامل مهني
50%	15	متصرف إداري أو أقل
16.7%	5	رئيس مصلحة أو أقل
33.3%	10	الوظائف العليا
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 4-5)

الشكل رقم (9): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الرتبة أو الوظيفة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

التعليق: يتضح من خلال الجدول رقم (17)، والشكلين رقم(9)، أعلاه أن 16 من أفراد العينة المبحوثة وبنسبة 50% من إجمالي العينة يندرجون تحت المسمى الوظيفي متصرف إداري أول أقل، وهي تمثل النسبة الكبرى ضمن فئات عينة الدراسة، لتليها فئة تحت المسمى الوظيفي الوظائف العليا بنسبة مئوية قدرت ب 33.3%، من مجموع أفراد العينة، ثم تأتي ما نسبتها 16.67% من مجموع أفراد العينة من فئة مسمى وظيفي رئيس مصلحة أو أقل بمجموع 5 موظفين، وعليه نستدل أن أكثر أفراد عينة الدراسة الذين تم استجوابهم لهم علاقة مباشرة بإدارة الجامعة.

المطلب الثاني: تحليل فقرات أداة الدراسة

من خلال هذا المطلب سنتناول نتائج التحليل الاحصائي لبيانات متغيرات الدراسة وذلك وفق المقاييس الاحصائية الوصفية الأولية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية، درجة موافقة أفراد العينة المبحوثين)، وذلك ضمن كل بعد من الأبعاد التي تم تصميمها وصياغتها في فقرات الاستمارة، حيث سنقوم بتحليل النتائج المتوصل إليها بعد تفريغ البيانات في برنامج spss كما يأتي:

الفرع الأول: نتائج تحليل المتغير المستقل (إعادة هندسة العمليات)

تم قياس المتغير المستقل (إعادة هندسة العمليات) من خلال خمسة أبعاد تمثلت في (الهيكل التنظيمي، التزام وقناعة الإدارة العليا، تكنولوجيا المعلومات، تمكين العاملين، الاستعداد للتغيير)، وتظهر النتائج المتحصل عليها في الجداول التالية: (انظر الملحق رقم 5)

أولاً: نتائج تحليل بعد الهيكل التنظيمي: اسفرت نتائج تحليل هذا البعد على ما يلي:

الجدول رقم (18) استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارة بعد الهيكل التنظيمي مرتبة حسب المتوسطات

الموافقة:

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	يتميز الهيكل التنظيمي الحالي للجامعة بلامركزية في اتخاذ القرارات.	3.10	1.185	2	متوسط
02	تعمل الجامعة وفق هيكل تنظيمي واضح.	2.37	1.159	4	متوسط
03	تقوم الوحدات الإدارية بالتنسيق والتعاون بين بعضها البعض.	2.57	1.251	3	متوسط
04	يتسم الهيكل التنظيمي بمرونة تساعد في التعامل مع الأزمات حال وقوعها.	3.17	1.117	1	متوسط
/	الدرجة الكلية للبعد	2.80	1.178	/	متوسط

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss (انظر الملحق رقم 5)

التعليق: من خلال الجدول رقم (18) أعلاه والذي يتضمن نتائج تحليل البعد الاول من أبعاد إعادة الهندسة وهو بعد الهيكل التنظيمي، والذي كانت عدد الأسئلة التي تقيسه هي 4 تمثلت في الفقرات (من 1 إلى 4) كما جاء في أداة الدراسة (أنظر الملحق رقم 1) حيث يتضح لنا أن الدرجة الكلية لهذا البعد قد حققت مستوى موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة ومتوسط حسابي قدر ب (2.80) وانحراف معياري بلغ (1.178)، وقد جاءت الفقرة رقم (4) في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب (3.17) وانحراف معياري ب (1.117)، تليها العبارة رقم (1) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر ب (3.10) وانحراف معياري ب (1.185)، لتأتي الفقرة رقم (3) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.57) وانحراف معياري ب (1.251)، في حين جاءت العبارة رقم (2) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدر ب (2.37) وانحراف معياري بلغ (1.159).

كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لهذا البعد قد جاءت بدرجة متوسطة، مما يدل على وجود مستوى متوسط من الاهتمام بالهيكل التنظيمي ومدى مرونته.

الجدول رقم (19) استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات بعد التزام وقناعة الإدارة العليا مرتبة حسب المتوسطات الموافقة:

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
05	تتوفر لدى الإدارة العليا قناعة بأن النماذج المستخدمة في إجراءات العمل بحاجة إلى التطوير مستمر.	2.37	1.245	3	متوسط
06	تحدد الإدارة العليا العمليات التي بالإمكان تحسينها.	2.43	1.073	2	متوسط
07	تلتزم الإدارة العليا بإحداث تغييرات جذرية إداريا وتنظيميا.	2.80	1.495	1	متوسط
08	تحرص الإدارة على مواكبة المستجدات التقنية في مجال الحاسب الآلي في كل الإدارات.	2.37	1.189	3	متوسط
/	الدرجة الكلية للبعد	2.49	1.25	/	متوسط

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss (انظر الملحق رقم 5)

التعليق: من خلال الجدول رقم (19) أعلاه والذي يتضمن نتائج تحليل البعد الثاني من أبعاد إعادة الهندسة وهو بعد التزام وقناعة الإدارة العليا، والذي كانت عدد الأسئلة التي تقيسه هي 4 تمثلت في الفقرات (من 5 إلى 8) كما جاء في أداة الدراسة (أنظر الملحق رقم 1) حيث يتضح لنا أن الدرجة الكلية لهذا البعد قد حققت مستوى موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة ومتوسط حسابي قدر ب (2.49) وانحراف معياري بلغ (1.25)، وقد جاءت الفقرة رقم (7) في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب (2.80) وانحراف معياري ب (1.459)، تليها العبارة رقم (6) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر ب (2.43) وانحراف معياري ب (1.073)، لتأتي الفقرة رقم (5 و 8) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.37) وانحراف معياري ب (1.245 و 1.189) على الترتيب.

كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لهذا البعد قد جاءت بدرجة متوسطة، مما يدل على وجود مستوى متوسط من الاهتمام بإحداث تغييرات جذرية والعمليات التي يمكن تحسينها.

الجدول رقم (20) استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات بعد تكنولوجيا المعلومات مرتبة حسب المتوسطات الموافقة:

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
09	تعمل الجامعة على مواكبة التغيرات والتطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة.	2.60	1.037	1	متوسط
10	تساعد تكنولوجيا المعلومات المتوفرة على تنسيق العمل الإداري بين المستويات الإدارية بسهولة.	2.20	1.031	2	متوسط
11	تساهم تكنولوجيا المعلومات المتاحة في الحصول على البيانات عند الحاجة إليها وفي الوقت المناسب.	2.07	0.980	3	متوسط
12	تمكن تكنولوجيا المعلومات المستخدمة العاملين من إدارة أعمالهم الإدارية بسهولة.	2.00	0.983	4	متوسط
/	الدرجة الكلية للبعد	2.21	1.007	/	متوسط

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss (انظر الملحق رقم 5)

التعليق: من خلال الجدول رقم (20) أعلاه والذي يتضمن نتائج تحليل البعد الثالث من أبعاد إعادة الهندسة وهو بعد تكنولوجيا المعلومات، والذي كانت عدد الأسئلة التي تقيسه هي 4 تمثلت في الفقرات (من 9 إلى 12) كما جاء في أداة الدراسة (أنظر الملحق رقم 1) حيث يتضح لنا أن الدرجة الكلية لهذا البعد قد حققت مستوى موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة ومتوسط حسابي قدر ب (2.21) وانحراف معياري بلغ (1.007)، وقد جاءت الفقرة رقم (9) في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب (2.60) وانحراف معياري ب (1.037)، تليها العبارة رقم (10) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر ب (2.20) وانحراف معياري ب (2.07)، لتأتي الفقرة رقم (11) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.07) وانحراف معياري ب (0.980)، في حين جاءت العبارة رقم (12) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدر ب (2.00) وانحراف معياري بلغ (0.983)

كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لهذا البعد قد جاءت بدرجة متوسطة، مما يدل على وجود مستوى متوسط من الاهتمام، مما يدل على ضعف البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في الجامعة، لأن الإدارة لا تعمل على مواكبة التغيرات والتطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة بشكل كبير، وتكنولوجيا المعلومات المتوفرة لا تمكن العاملين من إنجاز أعمالهم بسهولة.

الجدول رقم (21) استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات بعد تمكين العاملين مرتبة حسب المتوسطات الموافقة:

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
13	تخصص الإدارة العليا ميزانية خاصة لتطوير وتكوين العاملين لكسب مهارات متعددة	3.27	1.172	2	متوسط
14	تعمل الإدارة العليا على تحديد الحاجيات التدريبية للعاملين باستمرار	3.40	1.102	1	متوسط
15	تقوم الإدارة العليا بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات	3.33	1.184	3	متوسط
16	تساعد الإدارة العليا العاملين على إيجاد حلول مبتكرة للمشاكل العمل اليومية.	3.33	1.213	3	متوسط
/	الدرجة الكلية للبعد	3.33	1.167	/	متوسط

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss (انظر الملحق رقم 5)

التعليق: من خلال الجدول رقم (21) أعلاه والذي يتضمن نتائج تحليل البعد الرابع من أبعاد إعادة الهندسة وهو بعد تمكين العاملين، والذي كانت عدد الأسئلة التي تقيسه هي 4 تمثلت في الفقرات (من 13 إلى 16) كما جاء في أداة الدراسة (أنظر الملحق رقم 1) حيث يتضح لنا أن الدرجة الكلية لهذا البعد قد حققت مستوى موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة ومتوسط حسابي قدر ب(3.33) وانحراف معياري بلغ (1.167)، وقد جاءت الفقرة رقم (14) في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب (3.40) وانحراف معياري ب (1.102)، تليها العبارة رقم (13) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر ب (3.27) وانحراف معياري ب (1.172)، لتأتي الفقرة رقم (15 و 16) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري ب (1.184 و 1.213) على الترتيب.

كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لهذا البعد قد جاءت بدرجة متوسطة، مما يدل على وجود مستوى متوسط من الاهتمام، مما يدل على نقص بتمكين العاملين في المؤسسة محل الدراسة، كما أنها لا تولي إهتمام كبير للبحث في الاحتياجات التدريبية.

الجدول رقم (22) استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات بعد الاستعداد للتغيير مرتبة حسب المتوسطات الموافقة:

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
17	تقبل الإدارة العليا وتتبنى التغيير الجذري للعمليات كعنصر حاسم لنجاح تطبيق إعادة الهندسة.	3.03	1.170	3	متوسط
18	يتوفر لدى الإدارة العليا القابلية والاستعداد الدائم للتغيير.	3.20	1.143	1	متوسط
19	يقبل العاملون بالتغيير في العمليات الإدارية والأنشطة.	2.90	1.143	4	متوسط
20	يتم استحداث وحدات إدارية جديدة لمواكبة التغييرات اللازمة.	3.13	1.106	2	متوسط
/	الدرجة الكلية للبعد	3.06	1.140	/	متوسط

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 5)

التعليق: من خلال الجدول رقم (22) أعلاه والذي يتضمن نتائج تحليل البعد الخامس من أبعاد إعادة الهندسة وهو بعد الاستعداد للتغيير، والذي كانت عدد الأسئلة التي تقيسه هي 4 تمثلت في الفقرات (من 17 إلى 20) كما جاء في أداة الدراسة (أنظر الملحق رقم 1) حيث يتضح لنا أن الدرجة الكلية لهذا البعد قد حققت مستوى موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة ومتوسط حسابي قدر ب (3.06) وانحراف معياري بلغ (1.140)، وقد جاءت الفقرة رقم (18) في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب (3.20) وانحراف معياري ب (1.143)، تليها العبارة رقم (20) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر ب (3.13) وانحراف معياري ب (1.106)، لتأتي الفقرة رقم (17) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.03) وانحراف معياري ب (1.170)، في حين جاءت العبارة رقم (19) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدر ب (2.90) وانحراف معياري بلغ (1.143)

كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لهذا البعد قد جاءت بدرجة متوسطة، مما يدل على وجود مستوى متوسط من الاهتمام، مما يدل على ضعف رغبة العاملين في تقبل التغييرات التي قد تجدها المؤسسة.

الفرع الثاني: نتائج تحليل المتغير التابع (أداء العاملين)

الجدول رقم (23) استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارة بعد أداء العاملين مرتبة حسب المتوسطات

الموافقة:

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
21	يمتلك العاملون بالجامعة القدرات المناسبة لطبيعة العمل.	2.43	1.135	7	متوسط
22	يتوفر لدى العاملين المعرفة الكاملة بالأدوار والوظائف التي يقومون بها.	2.63	1.159	6	متوسط
23	تتوفر الرغبة لدى العاملين لإنجاز أعمالهم.	2.77	1.165	3	متوسط
24	يحرص العاملون على إنجاز العمل في الوقت المناسب.	2.73	1.285	4	متوسط
25	يحدد نظام تقييم الأداء بشكل فعال نقاط القوة والضعف لدى العاملين.	2.70	1.208	5	متوسط
26	يتم تقييم الأداء على أسس علمية ومعايير واضحة.	2.93	1.143	1	متوسط
27	يطور العاملون أداءهم ومهاراتهم بشكل مستمر.	2.63	1.129	6	متوسط
28	يتقيد العاملون بقواعد وإجراءات العمل.	2.80	1.291	2	متوسط
/	الدرجة الكلية للبعد	2.70	1.189	/	متوسط

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss (انظر الملحق رقم 5)

التعليق: من خلال الجدول رقم (23) أعلاه والذي يتضمن نتائج تحليل المتغير التابع وهو أداء العاملين، والذي كانت عدد الأسئلة التي تقيسه هي 8 تمثلت في الفقرات (من 21 إلى 28) كما جاء في أداة الدراسة (أنظر الملحق رقم 1) حيث يتضح لنا أن الدرجة الكلية لهذا البعد قد حققت مستوى موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة ومتوسط حسابي قدر ب (2.70) وانحراف معياري بلغ (1.189)، وقد جاءت الفقرة رقم (26) في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب (2.93) وانحراف معياري ب (1.143)، تليها العبارة رقم (28) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر ب (2.80) وانحراف معياري ب (1.291)، لتأتي الفقرة رقم (23) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.77) وانحراف معياري ب (1.165)، في حين جاءت العبارة رقم (24) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر ب (2.73) وانحراف معياري بلغ (1.285)، لتليها العبارة رقم (25) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدر ب (2.70) وانحراف معياري بلغ (1.208)، في حين جاءت العبارتين (27، 22) في المرتبة السادسة بنفس قيمة المتوسط الحسابي (2.63) وانحراف معياري بلغ (1.159)،

1.129) على الترتيب، في حين جاءت العبارة رقم (21) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدر ب (2.43) وبتباين معياري بلغ (1.135).

كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لهذا البعد قد جاءت بدرجة متوسطة، مما يدل على وجود مستوى متوسط من الاهتمام، لتقييم الأداء بأسس علمية ومعايير واضحة، وتطوير العاملين لمهاراتهم بشكل مستمر.

المطلب الثالث: فرضيات الدراسة:

سيتم من خلال هذا المطلب الأخير اختبار فرضيات الدراسة، والتي تمت صياغتها على ضوء إشكالية الدراسة وأسئلتها، حيث تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط simple linear regression analyses، وذلك لتحديد درجة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع، وبالتالي تحديد قبول أو رفض فرضيات الدراسة، وتم استخدام تحليل الانحدار المتعدد "Multiple Regression analysis"، لاختبار الفرضيات الفرعية، كما تم استخدام تحليل التباين الاحادي "one way anova" لاختبار الفروقات في تصورات المبحوثين للمتغير المستقل (إعادة هندسة العمليات)، كما يلي:

الفرع الأول: اختبار الفرضيات الفرعية

الجدول رقم (24): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد إعادة هندسة العمليات على أداء العاملين

المتغير	B	الخطأ المعياري	Beta	T المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الثابت	0.781	0.468		1.669	0.105
الهيكل التنظيمي	-0.168	0.196	-0.142	-0.856	0.400
التزام وقناعة الإدارة العليا	-0.405	0.187	-0.446	-2.161	0.041
تكنولوجيا المعلومات	0.495	0.231	0.453	2.146	0.042
تمكين العاملين	-0.025	0.167	-0.027	-0.151	0.881
الاستعداد للتغيير	0.777	0.212	0.832	3.672	0.001

(مستوى الدلالة $\alpha=0.05$) المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على مخرجات spss (انظر الملحق رقم 6-3)

من خلال الجدول رقم (24) تم الاعتماد على المعادلة التالية ($y = \alpha + Bx_1 + Bx_2 + Bx_3 + Bx_4 + Bx_5$) التي يمكن من خلالها اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة وذلك كالآتي:

إختبار الفرضية الفرعية الأولى:

القائلة بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) للهيكل التنظيمي على أداء العاملين في المركز الجامعي-ميلة- حيث أن:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) للهيكل التنظيمي على أداء العاملين فالمركز الجامعي -ميلة-

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) للهيكل التنظيمي على أداء العاملين فالمركز الجامعي -ميلة-

ولغرض اختبار هذه الفرضية تم استخدام " أسلوب الانحدار المتعدد" (بالاعتماد على الدراسات السابقة)، وذلك لتحديد ما إذا كان الهيكل التنظيمي أثر على أداء العاملين أم لا، وبعد معالجة البيانات باستخدام برنامج "spss"، ثم الحصول على النتائج كما هو موضح في الجدول رقم(24).

التعليق: يتضح من خلال نتائج التحليل الإحصائي الواردة في الجدول رقم (24) أعلاه ما يلي:

أنه لا يوجد تأثير للمتغير المستقل (الهيكل التنظيمي) في المتغير التابع (أداء العاملين)، استنادا إلى قيمة T المحسوبة ($T = -0.856$)، وتشير قيمة Beta إلى التغير في وحدة واحدة من المتغير المستقل تؤدي إلى التغير ب (16.8%) في المتغير التابع (أداء العاملين) كما أن مستوى الدلالة الاحصائية ($\text{sig} = 0.400$)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$) مما يقتضي رفض الفرضية البديلة H1 التي نصت على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) للهيكل التنظيمي على أداء العاملين في المركز الجامعي -ميلة- " وقبول الفرضية البديلة H0 القائلة بأنه:

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) للهيكل التنظيمي على أداء العاملين في المركز الجامعي -ميلة-

اختبار الفرضية الفرعية الثانية

القائلة بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) التزام وقناعة الإدارة العليا على أداء العاملين في المركز الجامعي-ميلة- حيث أن:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) التزام وقناعة الإدارة العليا على أداء العاملين فالمركز الجامعي -ميلة-

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) التزام وقناعة الإدارة العليا على أداء العاملين فالمركز الجامعي -ميلة-

ولغرض اختبار هذه الفرضية تم استخدام "أسلوب الانحدار المتعدد" (بالاعتماد على الدراسات السابقة)، وذلك لتحديد ما إذا كان التزام وقناعة الإدارة العليا أثر على أداء العاملين أم لا، وبعد معالجة البيانات باستخدام برنامج "spss"، ثم الحصول على النتائج كما هو موضح في الجدول رقم(24):

التعليق: يتضح من خلال نتائج التحليل الإحصائي الواردة في الجدول رقم (24) أعلاه ما يلي:

أنه يوجد تأثير للمتغير المستقل (التزام وقناعة الإدارة العليا) في المتغير التابع (أداء العاملين)، استنادا إلى قيمة T المحسوبة ($T=-2.161$) ، وتشير قيمة Beta إلى التغير في وحدة واحدة من المتغير المستقل تؤدي إلى التغير ب (40.5%)، كما أن مستوى الدلالة الاحصائية ($\text{sig}=0.041$)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)توجد علاقة موجبة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) بين بعد التزام وقناعة إدارة العليا وبين أداء العاملين، مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية H0 التي نصت على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) التزام وقناعة الإدارة العليا على أداء العاملين في المركز الجامعي -ميلة-" وقبول الفرضية البديلة H1 القائلة بأنه:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) لالتزام وقناعة الإدارة العليا على أداء العاملين في المركز الجامعي -ميلة-

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

القائلة بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) لتكنولوجيا المعلومات على أداء العاملين في المركز الجامعي-ميلة- حيث أن:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) لتكنولوجيا المعلومات على أداء العاملين فالمركز الجامعي -ميلة-

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) لتكنولوجيا المعلومات على أداء العاملين فالمركز الجامعي -ميلة-

ولغرض اختبار هذه الفرضية تم استخدام "أسلوب الانحدار الخطي المتعدد" (بالاعتماد على الدراسات السابقة)، وذلك لتحديد ما إذا كان لتكنولوجيا المعلومات أثر على أداء العاملين أم لا، وبعد معالجة البيانات باستخدام برنامج "spss"، ثم الحصول على النتائج كما هو موضح في الجدول رقم(24):

التعليق: يتضح من خلال نتائج التحليل الإحصائي الواردة في الجدول رقم (24) أعلاه ما يلي:

أنه يوجد تأثير للمتغير المستقل (تكنولوجيا المعلومات) في المتغير التابع (أداء العاملين)، استنادا إلى قيمة T المحسوبة ($T=2.146$) ، وتشير قيمة Beta إلى التغير في وحدة واحدة من المتغير المستقل تؤدي إلى التغير ب (49.5%)، كما أن مستوى الدلالة الاحصائية ($\text{sig}=0.042$)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)توجد علاقة موجبة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) بين بعد تكنولوجيا المعلومات وبين بعد أداء العاملين، مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية H0 التي نصت على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) لتكنولوجيا المعلومات على أداء العاملين في المركز الجامعي -ميلة-" وقبول الفرضية البديلة H1 القائلة بأنه:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) لتكنولوجيا المعلومات على أداء العاملين في المركز الجامعي -ميلة-

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

القائلة بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) لتمكين العاملين على أداء العاملين في المركز الجامعي-ميلة- حيث أن:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) لتمكين العاملين على أداء العاملين فالمركز الجامعي -ميلة-

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) لتمكين العاملين على أداء العاملين فالمركز الجامعي -ميلة-

ولغرض اختبار هذه الفرضية تم استخدام " أسلوب الانحدار المتعدد" (بالاعتماد على الدراسات السابقة)، وذلك لتحديد ما إذا كان لتمكين العاملين أثر على أداء العاملين أم لا، وبعد معالجة البيانات باستخدام برنامج "spss"، ثم الحصول على النتائج كما هو موضح في الجدول رقم(24):

التعليق: يتضح من خلال نتائج التحليل الإحصائي الواردة في الجدول رقم (24) أعلاه ما يلي:

أنه لا يوجد تأثير للمتغير المستقل (تمكين العاملين) في المتغير التابع (أداء العاملين)، استنادا إلى قيمة T المحسوبة ($T=-0.151$) ، وتشير قيمة Beta إلى التغير في وحدة واحدة من المتغير المستقل تؤدي إلى التغير ب (2.5%)، كما أن مستوى الدلالة الاحصائية ($\text{sig}= 0.881$)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$) مما يقتضي رفض الفرضية البديلة H1 التي نصت على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) تمكين العاملين على أداء العاملين في المركز الجامعي -ميلة-" وقبول الفرضية الصفرية H0 القائلة بأنه:

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) تمكين العاملين على أداء العاملين في المركز الجامعي -ميلة-

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

القائلة بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) للاستعداد للتغيير على أداء العاملين في المركز الجامعي-ميلة- حيث أن:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) للاستعداد للتغيير على أداء العاملين فالمركز الجامعي -ميلة-

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) للاستعداد للتغيير على أداء العاملين فالمركز الجامعي -ميلة-

ولغرض اختبار هذه الفرضية تم استخدام "أسلوب الانحدار المتعدد" (بالاعتماد على الدراسات السابقة)، وذلك لتحديد ما إذا كان الاستعداد للتغيير أثر على أداء العاملين أم لا، وبعد معالجة البيانات باستخدام برنامج "spss"، ثم الحصول على النتائج كما هو موضح في الجدول رقم(24):

التعليق: يتضح من خلال نتائج التحليل الإحصائي الواردة في الجدول رقم (24) أعلاه ما يلي:

أنه يوجد تأثير للمتغير المستقل (الاستعداد للتغيير) في المتغير التابع (أداء العاملين)، استنادا إلى قيمة T المحسوبة ($T=3.672$) ، وتشير قيمة Beta إلى التغير في وحدة واحدة من المتغير المستقل تؤدي إلى التغير ب (83.2%)، كما أن مستوى الدلالة الاحصائية ($\text{sig}=0.001$)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)توجد علاقة موجبة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) بين بعد الاستعداد للتغيير وبين بعد أداء العاملين

مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية H0 التي نصت على أنه: " لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)الاستعداد للتغيير على أداء العاملين في المركز الجامعي -ميلة- " وقبول الفرضية البديلة H1 القائلة بأنه:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) الاستعداد للتغيير على أداء العاملين في المركز الجامعي -ميلة- "

اختبار الفرضية الفرعية السادسة

القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) في متوسطات إجابات أفراد العينة لمستوى إعادة هندسة العمليات تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية، الرتبة أو الوظيفة) حيث أن:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة لأثر إعادة هندسة العمليات على أداء العاملين، تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية، الرتبة أو الوظيفة).

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة لأثر إعادة هندسة العمليات على أداء العاملين، تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية، الرتبة أو الوظيفة).

ولغرض اختبار هذه الفرضية تم استخدام "تحليل التباين الأحادي" **One way anova** " (بالاعتماد على الدراسات السابقة)، وذلك لبيان الفروقات في المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة والتي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية، الرتبة أو الوظيفة)، وبعد معالجة البيانات باستخدام برنامج "spss"، ثم الحصول على النتائج كما هو موضح في الجدول رقم(25):

الجدول رقم(25): نتائج تحليل التباين الأحادي للمتغيرات الديموغرافية في تصورات المبحوثين لمستوى

إعادة هندسة العمليات:

المتغير	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة *sig
الجنس	بين المجموعات	17	3.667	0.216	0.863	0.619
	داخل المجموعات	12	3.000	0.250		
السن	بين المجموعات	17	5.917	0.348	1.856	0.140
	داخل المجموعات	12	2.250	0.188		
المستوى التعليمي	بين المجموعات	17	26.050	1.532	2.062	0.103
	داخل المجموعات	12	8.917	0.743		
الأقدمية	بين المجموعات	17	8.050	0.474	1.156	0.407
	داخل المجموعات	12	4.917	0.410		
الرتبة	بين المجموعات	17	19.500	1.156	2.950	0.031
	داخل المجموعات	12	4.667	0.389		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss (انظر الملحق رقم6-2)

التعليق: يتضح من خلال نتائج التحليل الإحصائي الواردة في الجدول رقم (25) أعلاه ما يلي:

✚ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات المبحوثين لمستوى إعادة هندسة العمليات باختلاف متغير الجنس حيث وجد أن ($F=0.863$) ومستوى الدلالة ($\text{sig}=0.140$) وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

✚ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات المبحوثين لمستوى إعادة هندسة العمليات باختلاف متغير السن حيث وجد أن ($F=1.856$) ومستوى الدلالة ($\text{sig}=0.140$) وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

✚ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات المبحوثين لمستوى إعادة هندسة العمليات باختلاف متغير المستوى التعليمي حيث وجد أن ($F=2.062$) ومستوى الدلالة ($\text{sig}=0.103$) وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

✚ توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات المبحوثين لمستوى إعادة هندسة العمليات باختلاف متغير الأقدمية حيث وجد أن ($F=1.156$) ومستوى الدلالة ($\text{sig}=0.407$) وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

✚ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات المبحوثين لمستوى إعادة هندسة العمليات باختلاف متغير الرتبة أو الوظيفة حيث وجد أن ($F=2.950$) ومستوى الدلالة ($\text{sig}=0.031$) وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية

القائلة بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) لإعادة الهندسة العمليات على أداء العاملين في المركز الجامعي -ميلة- حيث أن:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) لإعادة هندسة العمليات على أداء العاملين فالمركز الجامعي -ميلة-

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) لإعادة هندسة العمليات على أداء العاملين فالمركز الجامعي -ميلة-

ولغرض اختبار هذه الفرضية تم استخدام " أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط" (بالاعتماد على الدراسات السابقة)، وذلك لتحديد ما إذا كان لإعادة هندسة العمليات أثر على أداء العاملين أم لا، وبعد معالجة البيانات باستخدام برنامج "spss"، ثم الحصول على النتائج كما هو موضح في الجدول رقم(26):

الجدول رقم(26): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر إعادة هندسة العمليات على أداء العاملين

مستوى الدلالة الإحصائية (sig)*	قيمة F محسوبة	معامل التحديد R - deux	معامل الارتباط الثنائي "R"	المعاملات القيم
0.000	17.713	0.387	0.622	
*ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha=0.05)$				

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss (انظر الملحق رقم 6)

التعليق: يتضح من خلال نتائج التحليل الإحصائي الواردة في الجدول رقم (26) أعلاه ما يلي:

✚ توجد علاقة موجبة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha=0.05)$ بين متغير إعادة هندسة العمليات وبين متغير أداء العاملين، حيث بلغ معامل الارتباط $(R= 0.622)$ بين المتغيرين، وتشير قيمة هذا الارتباط إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل (إعادة هندسة العمليات)، بوحدة واحدة يقابله التغير بنسبة (62.2%) في المتغير التابع (أداء العاملين).

✚ تشير قيمة معامل التحديد والبالغة $(R^2= 0.387)$ ، بأن متغير إعادة هندسة العمليات يفسر ما نسبته (38.7%) من التغيرات التي تطرأ في متغير أداء العاملين.

✚ تقدر قيمة F المحسوبة $(F=17.713)$ وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة المعتمد $(\alpha=0.05)$ ، كما أن مستوى الدلالة الاحصائية $(sig=0.000)$ للاختبار، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد $(\alpha=0.05)$ مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية H_0 التي نصت على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية $(\alpha=0.05)$ لإعادة هندسة العمليات على أداء العاملين في المركز الجامعي -ميلة-" وقبول الفرضية البديلة H_1 القائلة بأنه:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية $(\alpha=0.05)$ لإعادة هندسة العمليات على أداء العاملين في المركز الجامعي -ميلة-

خلاصة الفصل:

تضمن هذا الفصل دراسة واقع إعادة هندسة العمليات وأثرها على أداء العاملين في جامعة عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-.

حيث تناولنا في المبحث الأول تقديم عام للجامعة محل الدراسة، أما المبحث الثاني فكان تقديم للإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية. كما تم توضيح النتائج المتحصل عليها من خلال تحليل عبارات الاستبيان لتحديد درجة الموافقة عليها للوقوف على أثر أبعاد إعادة هندسة العمليات في المؤسسة محل الدراسة وهي (الهيكل التنظيمي، التزام وقناعة الإدارة العليا، تكنولوجيا المعلومات، تمكين العاملين، الاستعداد للتغيير) على أداء العاملين، والوقوف على طبيعة العلاقة بين المتغيرين.



خاتمة

الخاتمة:

شهد العالم تغييرات جذرية ومتسارعة خاصة بعد ظهور العولمة التي حولت العالم إلى قرية صغيرة، حيث أنها قلصت المسافات بين القارات، لذا أصبح من الضروري على المؤسسات الجزائرية إعادة هندسة عملياتها الإدارية لتتماشي مع التغييرات والتطورات الحاصلة في بيئة العمل، ولاستغلال نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف لتحسين وتطوير أدائها لضمان البقاء والاستمرار.

لهذا حاولنا من خلال هذه الدراسة إظهار أثر إعادة هندسة العمليات على أداء العاملين في المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف، ومن أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية التي كانت " ما مدى تأثير إعادة هندسة العمليات على أداء العاملين بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف -ميلة-"، والاشكاليات الفرعية واختبار الفرضيات المصاغة، للإحاطة بكل جوانب الموضوع، تم تقسم البحث إلى ثلاثة فصول نظري الذي تم من خلاله إعطاء المفاهيم الأساسية لمتغيرات الدراسة، وفصل نظري آخر تم تطرق فيه إلى الدراسات السابقة حول متغيرات الدراسة، والفصل الأخير تطبيقي فقد وضعنا من خلاله الخطوات المنهجية المتبعة بالإضافة إلى مجتمع الدراسة والأدوات المستخدمة في جمع البيانات وكذلك طرق المعالجة الإحصائية لاختبار فرضيات الدراسة والتي كانت كما يلي:

اختبار فرضيات الدراسة :

- الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) للهيكل التنظيمي على أداء العاملين في المركز الجامعي -ميلة-
- الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) للالتزام وقناعة الإدارة العليا على أداء العاملين في المركز الجامعي -ميلة-.
- الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) لتكنولوجيا المعلومات على أداء العاملين في المركز الجامعي -ميلة-.
- الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) تمكين العاملين على أداء العاملين في المركز الجامعي -ميلة-.
- الفرضية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) للاستعداد للتغيير على أداء العاملين بالمركز الجامعي -ميلة-.

- الفرضية السادسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة لأثر إعادة هندسة العمليات على أداء العاملين، تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية).

النتائج الميدانية للدراسة :

- ضعف اهتمام المركز الجامعي بالهيكل التنظيمي، كما أنه يتميز بلامركزية في اتخاذ القرار.
- عدم اهتمام المؤسسة محل الدراسة بالتغييرات الجذرية والعمليات التي يمكن تحسينها.
- ضعف البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في المركز الجامعي.
- لا تعمل المؤسسة محل الدراسة على مواكبة التغييرات والتطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة بشكل كبير.
- تكنولوجيا المعلومات المتوفرة لا تمكن العاملين من إنجاز أعمالهم بسهولة.
- نقص في الاهتمام بتمكين العاملين في المؤسسة محل الدراسة.
- لا تولي اهتمام كبير للبحث في الاحتياجات التدريبية للعاملين في المركز الجامعي.
- ضعف في رغبة العاملين في تقبل التغييرات في العمليات الإدارية والأنشطة.
- عدم الاهتمام بدرجة كبيرة بتقييم العاملين على أسس علمية ومعايير واضحة.
- ضعف في رغبة العاملين في تطوير مهاراتهم وأدائهم بشكل مستمر.

التوصيات:

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

- دراسة وتحليل البنية الداخلية لتحديد العمليات الإدارية التي يجب تحسينها للتخلص من الإجراءات الروتينية
- تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات لتخلص من المعاملات الورقية لإنجاز المهام بسرعة وسهولة.
- توفير شبكة الانترنت في الوحدات الإدارية مع حجب المواقع التي لا يحتاجها الموظف لأداء عمله
- تعزيز الإدارة الالكترونية في المؤسسة للحد من الأساليب التقليدية غير الفعالة.

- الحرص على تنظيم لقاءات واجتماعات دورية من أجل تعزيز التواصل بين الطاقم الإداري والعاملين ومناقشة المشاكل التي تواجههم أثناء عملهم.
- الاهتمام بسياسة التدريب وإعطاء فرصة للموظفين الإداريين في تعلم مهارات جديدة تساعدهم على أداء مهامهم.
- تفويض الصلاحيات للموظفين لتمكينهم من إدارة أعمالهم اليومية، وغرس روح المسؤولية.
- الاهتمام بتشكيل فرق عمل لرفع روح المعنوية، والاستفادة من الخبرات وتشجيع الإبداع.
- تعميم ثقافة التغيير داخل المؤسسة من خلال عقد مؤتمرات ولقاءات مع الموظفين.
- عدم التركيز على أداء الجانب التقني فقط والاهتمام بتحسين وتطوير الأداء الإداري.

أفاق الدراسة:

حاولنا في هذه الدراسة إبراز أثر إعادة هندسة العمليات على أداء العاملين، ولإثراء هذا الموضوع نقترح البحث فيما يلي:

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

قائمة المصادر

والمراجع

أولاً: الكتب

1. راوية حسن، محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، تنمية المديرين - تقييم الأداء - المتغيرات البيئية - تعويضات الأفراد، عمان، دار التعليم الجامعي، 2014.
2. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 2009.
3. مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري تنموي تكنولوجي عولمي، عمان، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2014.
4. مفلح راتب الحميدي وآخرون، إعادة هندسة العمليات (الهندرة)، عمان، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2016.

ثانياً: المذكرات والرسائل الجامعية

5. عبد الله سمير البحيري، دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية، مذكرة ماجستير في القيادة والإدارة، (غير منشورة)، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى برنامج القيادة والإدارة - غزة - فلسطين، 2015.
6. مزهود هشام، إدارة التكاليف داخل المؤسسة الصناعية الصغيرة والمتوسطة في ظل تبني مدخل إعادة الهندسة - حالة مؤسسات بالمناطق الصناعية لولاية سطيف - أطروحة دكتوراه علوم التسيير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، الجزائر، 2019.
7. محبوب مراد، استخدام استراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية - دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وكالة بسكرة، أطروحة دكتوراه في اقتصاد وتسيير المؤسسة، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2014.
8. أحمد خليل محمود الكحلوت، علاقة إعادة هندسة العمليات بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، (غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2017.
9. أحمد عبد المجيد محمد أبو عمشة، أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة، دراسة حالة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين، 2011.

قائمة المصادر والمراجع

10. رانيا جاسر علي أبو عوض، واقع تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في دوان الموظفين العام بقطاع غزة، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، (غير منشورة)، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2015.
11. حازم عبد العزيز داود المنتشه، إنعكاسات إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، (غير منشورة)، جامعة الخليل، فلسطين، 2009.
12. عذاري سعود عبد الله، أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين - دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، (غير منشورة)، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011.
13. جري عبد الحكيم، دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، الجزائر، 2018.
14. بوعرار أحمد شمس الدين، مدى فعالية مراجعة العمليات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مديرية التموين بفرع انتيبوتيكال التابع لصيدال، رسالة ماجستير في علوم التسيير، (غير منشورة)، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور يحي فارس بالمدينة، الجزائر، 2009.
15. ولد حمن سيد محمد، أهمية تمكين العاملين في تدعيم أداء المؤسسة - دراسة حالة المؤسسة الموريتانية للنقل البحري، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2011.
16. بن عدة محمد، أثر ضغوط العمل النفسية والاجتماعية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، الجزائر، 2018.

قائمة المصادر والمراجع

17. وداد بورصاص، دور الإدارة الإلكترونية في رفع من كفاءة أداء الموارد البشرية- دراسة حالة قطاع العدالة في الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير،(غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار-عنابة، الجزائر، 2016.
18. بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية- دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور-خنشلة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع،(غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر-بسكرة، الجزائر، 2014.
19. سعد قرمش زهرة، تقييم فعالية برامج التدريب الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر المتدربين- دراسة حالة مركب تكرير البترول بسكيدة(RAIK)، أطروحة دكتوراه العلوم الاقتصادية،(غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار-عنابة، الجزائر، 2016.
20. محمد نوري، أنظمة تقييم الأداء وأثرها على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية- دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية-شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط نموذجاً، أطروحة دكتوراه في العلوم الاجتماعية،(غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر2، الجزائر، 2014.
21. عادل دعاس، مساهمة التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين في المؤسسة- دراسة حالة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز-سونلغاز، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير،(غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة خيضر-بسكرة، الجزائر، 2018.
22. سعيد رمضان، أثر تقسيم العمل على أداء الموارد البشرية- المؤسسة المينائية بسكيدة نموذجاً، رسالة ماجستير في العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة 20 أوت 1955 سكيدة، الجزائر، 2014.
23. بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة الجزارات الفلاحية، رسالة ماجستير في علوم التسيير،(غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2012.
24. دحيه خالد، دور نظام تقييم أداء الموارد البشرية في تحسين الأداء في المؤسسات الرياضية- دراسة حالة بعض مديريات الشباب الرياضة، رسالة ماجستير في الإدارة والتسيير الرياضي،(غير منشورة)، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2011.

25. سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي-دراسة حالة عينة من الاداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاجتماعية،(غير منشورة)، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية-قطب شتمة، جامعة محمد خيضر-بسكرة، الجزائر، 2014.
26. العبيدي عماره، محاولة قياس أداء المورد البشري في ظل مقارنة إدارة الجودة الشاملة- دراسة حالة مؤسسة روائح الورود، رسالة ماجستير في علوم التسيير،(غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2015.
27. السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية- دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات والجرارات بالسوناكوم، رسالة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة منتوري- قسنطينة، الجزائر، 2012.
28. خذري توفيق، تأثير الحوافز المادية على أداء الكفاءات- دراسة حالة شركة اسمنت عين توتة-باتنة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير،(غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2019.
29. شفاء كرو، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات، تطبيق عملي على شركة جود، رسالة ماجستير إدارة الاعمال تخصصي،(غير منشورة)، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2016.
30. إسماعيل مبروك أحمد الطبولي، أثر سياسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين، الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط، دراسة تطبيقية على مصرف الجمهورية-ليبيا، أطروحة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية،(غير منشورة)، كلية الإدارة والقيادة، جامعة العلوم الاسلامية الماليزية، نيلاي، ماليزيا، 2018.
31. سحنون فاروق، استخدام الأساليب الكمية لاتخاذ القرار ودورها في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية، دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية سطيف، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية،(غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف-1، الجزائر، 2018.
32. دينا حسن متولى مجاهد، إعادة هندسة عمليات التشغيل كمدخل لتطوير الشركات المصرية، دراسة تطبيقية على شركة نيسان، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال،(غير منشورة)، كلية التجارة، جامعة بنها، مصر، 2011.
33. مجدوبي شهرزاد، دور إعادة الهندسة في دعم قرارات خفض التكلفة بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة على شركة الجنوب الغربي للبناء- وحدة البناء البيض، أطروحة دكتوراه في العلوم

قائمة المصادر والمراجع

- الاقتصادية،(غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجبيلي
اليابس سيدي بلعباس، الجزائر، 2018.
34. خان أحلام، أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية،
دراسة استطلاعية لآراء مسؤولي الموارد البشرية مجموعة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة،
أطروحة دكتوراه في علوم التسيير،(غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجاري وعلوم التسيير،
جامعة محمد خيضر-بسكرة، الجزائر، 2015.
35. محمد عبد الحميد محمود، إعادة هندسة العمليات الإدارية وأثرها في الأداء الوظيفي المصرفي في
ظل مقاومة التغيير في بعض المصارف التجارية السودانية العاملة بولاية الخرطوم، أطروحة دكتوراه
الفلسفة في إدارة الأعمال،(غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا،
السودان، 2018.
- ثالثا: المجالات العلمية**
36. إياد علي الدجني، أنموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم
العالي- دراسة حالة الجامعة الإسلامية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 29، العدد 01، سوريا، 2013.
37. هيثم عبد الحميد بيزان، مدخل في أهم أساليب الفكر الإداري المعاصر إعادة هندسة العمليات
الإدارية، مجلة جامعة صبراتة العلمية، العدد 03، ليبيا، 2018.
38. نور الدين حاروش، الهندسة الإدارية بين المفاهيم والتطبيقات، مجلة التواصل في الاقتصاد والإدارة
والقانون، المجلد 24، العدد 02، أوث 2018، الجزائر، ص. 23.
39. شراف براهيم، الهندرة محل لتفعيل إدارة المعرفة في المؤسسة الجزائرية،- دراسة ميدانية على
مؤسسة باتيميتال بعين الدفلى، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 08، الجزائر، 2018.
40. شريفة رفاع وآخرون، دور الرقابة والتقييم في دعم إعادة بناء الهندسي لإدارة الخدمة العمومية
الجزائرية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 08، الجزائر، 2015.
41. ازهار مراد عوجة، دور مراحل إعادة هندسة العمليات في تنشيط مصادر القدرات التنظيمية، دراسة
حالة في شركة العامة للسمنت الجنوبية، مجلة الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء، المجلد 03، العدد 09،
العراق، 2014.

قائمة المصادر والمراجع

42. مصطفى سعدي طالب، إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) وأثرها في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية- دراسة ميدانية على كلية التربية الجامعة المستنصرية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 117، العراق، 2020.
43. بلقايد براهيم، بوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى الأداء- دراسة ميدانية بالمؤسسة للدهن لوحدة وهران، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، الجزائر 2017.
44. حسين صديق، تقويم الأداء في المؤسسات الاجتماعية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد 01، سوريا، 2012.
45. ناسوكوردو احمد، موزكان ابراهيم حسن، دور عوامل البيئة الداخلية في تحسين أداء العاملين، دراسة تحليلية لآراء المديرين في منظمة إعادة التأهيل والتعليم وصحة المجتمع (REACH) فرع أربيل، مجلة قه لاي زانست العلمية، المجلد 04، العدد 04، العراق، خريف 2019.
46. إيمان جميل عبد الرحمان، معوقات تطبيق الهندرة الإدارية والتطلعات المستقبلية لتجاوزها في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية دراسة استطلاعية، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 14، العدد 02، ديسمبر 2017.
47. طاهر عبد السلام علي رجب، أحمد سالم أحمد الزطيف، تكامل المرجعية وهندرة العمليات ودورها في تجويد مؤسسات التعليم العالي، مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، المجلد 03، العدد 02، ليبيا، ديسمبر 2015.
48. تفرارات يزيد وآخرون، أثر تدقيق الموارد البشرية في الرفع من أداء العاملين في المنظمات الاقتصادية الجزائرية، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، العدد 04، ألمانيا، أبريل 2019.
49. خالد رجم ورشيد مناصرية، واقع تقييم أداء العاملين من وجهة نظر مديري الموارد البشرية، دراسة حالة عينة من المؤسسات التغطية بحاسي مسعود، مجلة الباحث، العدد 21، الجزائر، 2019.
50. علي محمد العمرو، الحارث أبو حسين، أثر فاعلية استراتيجية تدريب الموارد البشرية على أداء العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة جامعة عمان العربية للبحوث، المجلد 01، العدد 01، الأردن، 2018.
51. عبد الله خالد سليم المعايطه، الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين، دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية المساهمة العامة المحدودة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 01، العدد 02، فلسطين، 2017.

رابعاً: الملتقيات

52. فرحات غول، دور إعادة الهندسة كأسلوب للتغيير التنظيمي في ظل البيئة الراهنة، ورقة بحثية مقدمة ضمن ملتقى حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، ماي 2011، الجزائر.

خامساً: المصادر الأجنبية

53. Dr. Binoy Mathew & Mr. Sunil kumar M.N, A Study on Strategic Issues and Challenges of Business Process Re-Engineering in Cooperative Banks and its Impact on Clients, International Journal of Research and Analytical Reviews, Volume 7, Issue 1, February 2020.
54. Gichanga Joseph Kimani, Influence of Business Process Re-Engineering On Performance, A Reserch Project report Submitted in Partial Fulfillment of The Requirments for The Award of Mastr in Arts Project Planning and Management, University of Nairobi, 2019.
55. Olawumi Dele Awolusi, Olusegun Sulaiman Atitku, Business Process Re-Engineering and Profitability in The Nigerian Oil and Gas Industry : The Mediating Influence of Operational Performance, Information Management and Business Review, Vol 11, No 3, September 2019.
56. Akam .GU & Others, Business Reengineering Resources and The Performance of Quoted Brewing Firms in Nigeria. Asian Business Research Journal, Vol 3, 15,25,2018.
57. Sharma.R & kant.R, HR Issues and Challenges in Implementing Business Process Reengineering in Government Organizations in India, European Journal of Business and Management, vol 7, Issus 19, 2015.
58. Sibhato Hailekiros, & singh Ajit, Evaluation on BPR Implementation in Ethiopian Higher Education Institutions, Global Journal of Management and Business Reserch, volume 12, Isuss 11, July 2012.
59. Faizah & Others, The effect of Career Development and Servant Leadership on Employee Perfomance With Work Motivation as an Intervening Variable In The Employment Agency and Human Resources Development City, International Journal of Contemporary Research and Review, Volume11, Issue 01, January 2020.
60. Drwis Saban & Others, Impact of Islamic Work Ethics, Competencies, Compensation, Work Culture on Job Satisfaction and Employee Performance, European Journal of Business and Management Research, Vol 05, No 01, January 2020.

قائمة المصادر والمراجع

61. Mir hamid reza torabi & Others, An Investigation of Knowledge Management on Human Resource Performance in Management of Keshavarzi Bank Branches in Tehran, 3International Conference on New Challenges and Business: Organization and Leaderhip, 2 May 2016, Dubai, UAE.
62. Vu Hai Yen & Mai Ngoc Khuong , Investigate the Effects of Job Stress on Employee Job Performance, International Journal of Trade, Economics, and Finace, Vol 7, No 2, April 2016.

سادسا: المواقع الإلكترونية

63. <http://www.centre-univ-mila.dz>

قائمة الملاحق

الملحق رقم(1): الاستبيان

جامعة عبد الحفيظ بوصوف -ميلة-

معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

قسم علوم التسيير

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته وبعد:

في إطار إعداد مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال نهدف من خلال هذه الاستبانة إلى جمع البيانات اللازمة لدراسة " أثر إعادة هندسة العمليات على أداء العاملين بالجامعة " ، يطيب لنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة راجين منكم التعاون بغرض إفادتنا من خلال قراءة جميع فقراتها والإجابة عنها بكل موضوعية لما لذلك من أثر كبير على صحة النتائج التي سوف نتوصل إليها.

نرجو أن تتقبلوا فائق التحية والاحترام

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

من إعداد الطلبة :

درموشي خولة khawlakhaw19967@gmail.com

بوطبة فوزي fouziboutebba95@gmail.com

تحتوي استمارة الاستبيان على ثلاثة محاور

المحور الأول: يشمل المعلومات العامة التي تتعلق بالبيانات الشخصية الخاصة بكم

المحورين الثاني والثالث: يتعلقان بموضوع الدراسة المذكور أعلاه، لذا يرجى وضع علامة × في الخانة المناسبة.

المحور الأول: الخصائص الشخصية:

1. الجنس:

ذكر أنثى

2. السن:

من 18 سنة إلى 30 سنة من 31 إلى 40 سنة
 من 41 إلى 50 سنة أكبر من 50 سنة

3. المستوى التعليمي:

ثانوي ليسانس
 ماستر شهادات عليا

4. الأقدمية:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات
 من 11 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

5. الرتبة أو الوظيفة:

عامل مهني متصرف إداري أو أقل
 رئيس مصلحة أو أقل الوظائف العليا

المحور الثاني: إعادة هندسة العمليات

* تعريف إعادة الهندسة: هي وسيلة إدارية منهجية تقوم على إحداث تغيير جذري، مخطط ومدروس في البناء التنظيمي للعمليات الإدارية، وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الإدارية والهيكل التنظيمي، والتي تركز على الكفاءات الجوهرية للمؤسسات الإنتاجية والخدماتية على حد سواء، بهدف إحداث تغيير جذري وسريع يكفل سرعة الإنجاز وتخفيض التكلفة وتحقيق جودة الخدمة المقدمة للزبائن و العملاء.

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الهيكل التنظيمي						
01	يتميز الهيكل التنظيمي الحالي للجامعة بلامركزية في اتخاذ القرارات.					
02	تعمل الجامعة وفق هيكل تنظيمي واضح.					
03	تقوم الوحدات الإدارية بالتنسيق والتعاون بين بعضها البعض.					
04	يتسم الهيكل التنظيمي بمرونة تساعد في التعامل مع الأزمات حال وقوعها.					
التزام وقناعة الإدارة العليا						
05	تتوفر لدى الإدارة العليا قناعة بأن النماذج المستخدمة في إجراءات العمل بحاجة إلى التطوير مستمر.					
06	تحدد الإدارة العليا العمليات التي بالإمكان تحسينها.					
07	تلتزم الإدارة العليا بإحداث تغييرات جذرية إداريا وتنظيميا.					
08	تحرص الإدارة على مواكبة المستجدات التقنية في مجال الحاسب الألي في كل الإدارات.					
تكنولوجيا المعلومات						
09	تعمل الجامعة على مواكبة التغيرات والتطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة.					
10	تساعد تكنولوجيا المعلومات المتوفرة على تنسيق العمل الإداري بين المستويات الإدارية بسهولة.					
11	تساهم تكنولوجيا المعلومات المتاحة في الحصول على البيانات عند الحاجة إليها وفي الوقت المناسب.					
12	تمكن تكنولوجيا المعلومات المستخدمة العاملين من إدارة أعمالهم الإدارية بسهولة.					
تمكين العاملين						
13	تخصص الإدارة العليا ميزانية خاصة لتطوير وتكوين العاملين لكسب مهارات متعددة					
14	تعمل الإدارة العليا على تحديد الحاجيات التدريبية للعاملين باستمرار					
15	تقوم الإدارة العليا بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات					
16	تساعد الإدارة العليا العاملين على إيجاد حلول مبتكرة للمشاكل العمل اليومية.					

الاستعداد للتغيير					
				17	تقبل الإدارة العليا وتتبنى التغيير الجذري للعمليات كعنصر حاسم لنجاح تطبيق إعادة الهندسة.
				18	يتوفر لدى الإدارة العليا القابلية والاستعداد الدائم للتغيير.
				19	يقبل العاملون بالتغيير في العمليات الإدارية والأنشطة.
				20	يتم استحداث وحدات إدارية جديدة لمواكبة التغييرات اللازمة.

المحور الثالث: أداء العاملين

* تعريف تقييم الأداء: عملية قياس وتقييم الأداء تمثل أحد أهم الأنشطة التي يقاس من خلالها أداء الأفراد العاملين، للوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والايجابية على انتاجية الفرد.

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
21	يملك العاملون بالجامعة القدرات المناسبة لطبيعة العمل.					
22	يتوفر لدى العاملين المعرفة الكاملة بالأدوار والوظائف التي يقومون بها.					
23	تتوفر الرغبة لدى العاملين لإنجاز أعمالهم.					
24	يحرص العاملون على إنجاز العمل في الوقت المناسب.					
25	يحدد نظام تقييم الأداء بشكل فعال نقاط القوة والضعف لدى العاملين.					
26	يتم تقييم الأداء على أسس علمية ومعايير واضحة.					
27	يطور العاملون أداءهم ومهاراتهم بشكل مستمر.					
28	ينتقد العاملون بقواعد وإجراءات العمل.					

الملحق رقم (2): قياس اتساق الداخلي لفقرات ومحاور الاستمارة باستخدام معامل الارتباط بيرسون

1. معاملات ارتباط بيرسون لعبارات بعد (الهيكل التنظيمي) بالدرجة الكلية للبعد.

Corrélations		
يتميز الهيكل التنظيمي الحالي للجامعة بلامركزية في اتخاذ القرارات	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,286 ,125 30
تعمل الجامعة وفق هيكل تنظيمي واضح	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,739** ,000 30
تقوم الوحدات الإدارية بالتنسيق والتعاون بين بعضها البعض	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,853** ,000 30
يتسم الهيكل التنظيمي بمرونة تساعد في التعامل مع الأزمات حال وقوعها	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,740** ,000 30
	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 30

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

2. معاملات الارتباط بيرسون لعبارات بعد (التزام وقناعة الإدارة العليا) بالدرجة الكلية:

Corrélations

تتوفر لدى الإدارة العليا قناعة بأن النماذج المستخدمة في إجراءات العمل بحاجة إلى التطوير مستمر	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,806** ,000 30
تحدد الإدارة العليا العمليات التي بالإمكان تحسينها	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,889** ,000 30
تلتزم الإدارة العليا بإحداث تغييرات جزرية إداريا وتنظيميا	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,880** ,000 30
تحرص الإدارة على مواكبة المستجدات التقنية في مجال الحاسب الآلي في كل الإدارات	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,636** ,000 30
	Mng Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 30

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

3. معاملات ارتباط بيرسون لعبارات بعد مدى (تكنولوجيا المعلومات) بالدرجة الكلية للبعد.

Corrélations

تعمل الجامعة على مواكبة التغيرات والتطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,741** ,000 30
تساعد تكنولوجيا المعلومات المتوفرة على تنسيق العمل الإداري بين المستويات الإدارية بسهولة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,890** ,000 30
تساهم تكنولوجيا المعلومات المتاحة في الحصول على البيانات عند الحاجة إليها وفي الوقت المناسب	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,835** ,000 30
تمكن تكنولوجيا المعلومات المستخدمة العاملين من إدارة أعمالهم الإدارية بسهولة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,851** ,000 30
	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 30

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

4. معاملات ارتباط بيرسون لعبارات بعد تمكين العاملين بالدرجة الكلية للبعد.

Corrélations

تخصص الإدارة العليا ميزانية Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,831** ,000 30
تعمل الإدارة العليا على تحديد الحاجيات التدريبية للعاملين باستمرار Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,817** ,000 30
تقوم الإدارة العليا بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,780** ,000 30
تساعد الإدارة العليا العاملين على إيجاد حلول مبتكرة للمشاكل العمل اليومية Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,886** ,000 30
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 30

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

5. معاملات ارتباط بيرسون لعبارات بعد الاستعداد للتغيير بالدرجة الكلية للبعد

Corrélations

تقبل الإدارة العليا وتتبنى التغيير الجزري للعمليات كعنصر حاسم لنجاح تطبيق إعادة الهندسة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,832** ,000 30
يتوفر لدى الإدارة العليا القابلية والاستعداد الدائم للتغيير	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,861** ,000 30
يقبل العاملون بالتغيير في العمليات الإدارية والأنشطة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,799** ,000 30
يتم استحداث وحدات إدارية جديدة لمواكبة التغييرات اللازمة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,899** ,000 30
	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 30

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

6. معاملات ارتباط بيرسون لعبارات بعد أداء العاملين بالدرجة الكلية للبعد:

Corrélations		
القدرات بالجامعة العاملون يمتلك العمل لطبيعة المناسبة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,723** ,000 30
الكاملة المعرفة العاملين لدى يتوفر بها يقومون التي والوظائف بالأدوار	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,798** ,000 30
لإنجاز العاملين لدى الرغبة تتوفر أعمالهم	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,832** ,000 30
في العمل إنجاز على العاملون يحرص المناسب الوقت	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,709** ,000 30
فعال بشكل الأداء تقييم نظام يحدد العاملين لدى والضعف القوة نقاط	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,742** ,000 30
علمية أسس على الأداء تقييم يتم واضحة ومعايير	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,716** ,000 30
بشكل ومهاراتهم أداءهم العاملون يطور مستمر	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,819** ,000 30
العمل وإجراءات بقواعد العاملون يتقيد	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,800** ,000 30
	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 30

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

الملحق رقم (3): معامل الثبات Alpha Cronbach ألفا كرونباخ والتوزيع الطبيعي
لأداة الدراسة:

1. معامل الثبات فقرات المتغير المستقل (إعادة الهندسة):

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,930	20

2. معامل الثبات فقرات المتغير التابع (أداء العاملين):

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,899	8

3. معامل الثبات فقرات الاستمارة ككل:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,943	28

4. اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة:

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

N		30	30	30
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	2,7833	2,7042	2,7607
	Ecart type	,75707	,91296	,73217
Différences les plus extrêmes	Absolue	,139	,098	,128
	Positif	,139	,098	,128
	Négatif	-,069	-,078	-,086
Statistiques de test		,139	,098	,128
Sig. asymptotique (bilatérale)		,145 ^c	,200 ^{c,d}	,200 ^{c,d}

- a. La distribution du test est Normale.
- b. Calculée à partir des données.
- c. Correction de signification de Lilliefors.
- d. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

الملحق رقم (4): وصف خصائص عينة الدراسة:

1. توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس:

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	20	66,7	66,7	66,7
أنثى	10	33,3	33,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

2. توزيع عينة الدراسة وفق متغير السن:

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 18 سنة إلى 30	1	3,3	3,3	3,3
من 31 سنة إلى 40 سنة	24	80,0	80,0	83,3
من 41 سنة إلى 50 سنة	4	13,3	13,3	96,7
أكبر من 50 سنة	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

3. توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي:

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ثانوي	5	16,7	16,7	16,7
ليسانس	10	33,3	33,3	50,0
ماستر	6	20,0	20,0	70,0
شهادات عليا	9	30,0	30,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

4. توزيع عينة الدراسة وفق متغير الأقدمية:

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 5 سنوات	2	6,7	6,7	6,7
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	16	53,3	53,3	60,0
من 11 إلى 15 سنة	11	36,7	36,7	96,7
أكثر من 5 سنوات	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

5. توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الرتبة أو الوظيفة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide متصرف إداري أو أقل	15	50,0	50,0	50,0
رئيس مصلحة أو أقل	5	16,7	16,7	66,7
الوظائف العليا	10	33,3	33,3	
Total	30	100,0	100,0	100,0

الملحق رقم (5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات
الدراسة:

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
يتميز الهيكل التنظيمي الحالي للجامعة بلامركزية في اتخاذ القرارات	30	3,10	1,185
تعمل الجامعة وفق هيكل تنظيمي واضح	30	2,37	1,159
تقوم الوحدات الإدارية بالتنسيق والتعاون بين بعضها البعض	30	2,57	1,251
يتسم الهيكل التنظيمي بمرونة تساعد في التعامل مع الأزمات حال وقوعها	30	3,17	1,117
تتوفر لدى الإدارة العليا قناعة بأن النماذج المستخدمة في إجراءات العمل بحاجة إلى التطوير مستمر	30	2,43	1,073
تحدد الإدارة العليا العمليات التي بالإمكان تحسينها	30	2,80	1,495
تلتزم الإدارة العليا بإحداث تغييرات جذرية إداريا وتنظيميا	30	2,37	1,189
تحرص الإدارة على مواكبة المستجدات التقنية في مجال الحاسب الآلي في كل الإدارات	30	2,60	1,037
تعمل الجامعة على مواكبة التغيرات والتطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة	30	2,20	1,031
تساعد تكنولوجيا المعلومات المتوفرة على تنسيق العمل الإداري بين المستويات الإدارية بسهولة			

تساهم تكنولوجيا المعلومات المتاحة في الحصول على البيانات عند الحاجة إليها وفي الوقت المناسب	30	2,07	,980
تمكن تكنولوجيا المعلومات المستخدمة العاملين من إدارة أعمالهم الإدارية بسهولة	30	2,00	,983
تخصص الإدارة العليا ميزانية خاصة لتطوير وتكوين العاملين لكسب مهارات متعددة	30	3,27	1,172
تعمل الإدارة العليا على تحديد الحاجيات التدريبية للعاملين باستمرار	30	3,40	1,102
تقوم الإدارة العليا بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات	30	3,33	1,184
تساعد الإدارة العليا العاملين على إيجاد حلول مبتكرة للمشاكل العمل اليومية	30	3,33	1,213
تقبل الإدارة العليا وتتبنى التغيير الجذري للعمليات كعنصر حاسم لنجاح تطبيق إعادة الهندسة	30	3,03	1,098
يتوفر لدى الإدارة العليا القابلية والاستعداد الدائم للتغيير	30	3,20	1,270
يقبل العاملون بالتغيير في العمليات الإدارية والأنشطة	30	2,93	1,143
يتم استحداث وحدات إدارية جديدة لمواكبة التغييرات اللازمة	30	3,13	1,106
يمتلك العاملون بالجامعة القدرات المناسبة لطبيعة العمل	30	2,43	1,135
يتوفر لدى العاملين المعرفة الكاملة بالأدوار والوظائف التي يقومون بها	30	2,63	1,159
تتوفر الرغبة لدى العاملين لإنجاز أعمالهم	30	2,77	1,165
يحرص العاملون على إنجاز العمل في الوقت المناسب	30	2,73	1,285

يحدد نظام تقييم الأداء بشكل فعال نقاط القوة والضعف لدى العاملين	30	2,70	1,208
يتم تقييم الأداء على أسس علمية ومعايير واضحة	30	2,93	1,143
يطور العاملون أداءهم ومهاراتهم بشكل مستمر	30	2,63	1,129
يتقيد العاملون بقواعد وإجراءات العمل	30	2,80	1,297
N valide (liste)	30		

الملحق رقم (6): نتائج اختبار فرضيات الدراسة
1. أسلوب الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,622 ^a	,387	,366	,60300

a. Prédicteurs : (Constante), M2

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6,441	1	6,441	17,713	,000 ^b
	Résidu	10,181	28	,364		
	Total	16,622	29			

a. Variable dépendante : M1

b. Prédicteurs : (Constante), M2

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	1,387	,349	,622	3,970	,000
	M2	,516	,123		4,209	,000

a. Variable dépendante : M1

2. اختبار التباين الأحادي للفرضية الفرعية السادسة:

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
الجنس	Inter-groupes	3,667	17	,216	,863	,619
	Intragroupes	3,000	12	,250		
	Total	6,667	29			
بالعمر السن	Inter-groupes	5,917	17	,348	1,856	,140
	Intragroupes	2,250	12	,188		
	Total	8,167	29			
التعليمي المستوى	Inter-groupes	26,050	17	1,532	2,062	,103
	Intragroupes	8,917	12	,743		
	Total	34,967	29			
الأقدمية	Inter-groupes	8,050	17	,474	1,156	,407
	Intragroupes	4,917	12	,410		
	Total	12,967	29			
الوظيفة أو الرتبة	Inter-groupes	19,500	17	1,147	2,950	,031
	Intragroupes	4,667	12	,389		
	Total	24,167	29			

3. اختبار نتائج الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات الفرعية:

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
	B	Erreur standard			
1 (Constante)	,781	,468		1,669	,108
ORG	-,168	,196	-,142	-,856	,400
MNG	-,405	,187	-,446	-2,161	,041
TECH	,495	,231	,453	2,146	,042
CHANG	,777	,212	,832	3,672	,001
EMP	-,025	,167	-,027	-,151	,881

a. Variable dépendante : M2