



جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية



أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة

بعنوان:

إعادة هندسة العمليات الإدارية وتأثيرها على تحسين الأداء الوظيفي في
البنوك الجزائرية-دراسة على البنك الوطني الجزائري لولاية مستغانم-

تحت إشراف:

د/ وهراني مجدوب

د/ عتيق عائشة (مشرف مساعد)

من إعداد الطالبة:

جرورو خيرة

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة مستغانم	أستاذ محاضر "أ"	د. مادوري نور الدين
مشرفا، مقررا	جامعة مستغانم	أستاذ محاضر "أ"	د. وهراني مجدوب
مشرفا مساعد	جامعة مستغانم	أستاذة محاضرة "أ"	د. عتيق عائشة
ممتحنا	جامعة مستغانم	أستاذ محاضر "أ"	د. بكرتي بومدين
ممتحنا	جامعة غليزان	أستاذ	د. بشيكر عابد
ممتحنا	جامعة معسكر	أستاذ محاضر "أ"	د. بشرول فيصل

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ
(ان اللّٰه لا یغیر ما بقوم حتی
یغیروا ما بأنفسهم)

سورة الرعد الآية: 11

الإهداء

الحمد لله وكفى، والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى

إلى أعلى ما أملك في هذا الوجود، والداي الحبيبان، فخري واعتازي

إلى أخواتي الأعزاء

إلى مشرف على اطروحة الذي لم يبخل على بأي شيء إلى من دعمني في مساري الدراسي وكان لي نعم

الأستاذ والمرشد

أستاذ وهراني مجدوب

أستاذة عتيق عائشة

إلى كل من دعا لي، شجعني، وطيب خاطري بكلمة إلى كل هؤلاء، أهدي عملي المتواضع هذا.

شكر وتقدير

الحمد والشكر والثناء كله لله عز وجل على أن وفقني وهداني ويسر لي عملي هذا
أتقدم بشكري الخالص للأستاذ المشرف " وهراني مجدوب"، عرفانا له بما قدمه لي من مساعدة، وبما أجاد

به عليا من نصائح وتوجيهات قيمة

فشكرا كل الشكر والامتنان

كما أتقدم بشكري إلى أستاذة " عتيق عائشة" على تشجيعي ومساعدتي طوال مساري الدراسي
ولا يفوتني أن أشكر كل أعضاء لجنة المناقشة الأفاضل، على تكبدهم عناء قراءة وتقييم عملي هذا وتشريفي

بحضورهم

شكري إلى كل من قدم لي يد العون من قريب أو بعيد.

- جزاكم الله عني كل خير -

صفحة	العنوان	
		الإهداء والشكر
		قائمة المحتويات
		قائمة الجداول
		قائمة الأشكال
		قائمة الملاحق
02-10		مقدمة عامة
13-54	الفصل الأول: الاطار النظري لإعادة هندسة العمليات الإدارية	
12		تمهيد
13	ماهية أسلوب إعادة الهندسة	المبحث الاول
13	تأصيل أسلوب إعادة الهندسة ومفهومه	المطلب الأول
18	مفاهيم أساسية حول العملية الإدارية	المطلب الثاني
23	الأهمية، أهداف أسلوب إعادة الهندسة	المطلب الثالث
25	خصائص أسلوب إعادة الهندسة ومقارنتها بباقي المفاهيم الإدارية الأخرى	المطلب الرابع
30	اساسيات أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية	المبحث الثاني
30	ابعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية:	المطلب الاول
33	العوامل الحاسمة والمؤدية لنجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية	المطلب الثاني

34	أسباب تبني أسلوب إعادة الهندسة في المؤسسة	المطلب الثالث
36	المبادئ العامة لإعادة هندسة العمليات الإدارية:	المطلب الرابع
38	تطبيق أسلوب إعادة الهندسة في المؤسسة	المبحث الثالث
39	مؤسسات التي تحتاج الى تطبيق أسلوب إعادة الهندسة ومجالات تطبيقها	المطلب الاول
42	منهاج المعتمد لتطبيق أسلوب إعادة الهندسة في المؤسسة	المطلب الثاني
44	مراحل تطبيق إعادة هندسة في المؤسسة والقائمون عليها	المطلب الثالث
49	عوامل نجاح أو فشل أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية	المطلب الرابع
54		خلاصة الفصل
56-85	الفصل الثاني: أساليب تحسين الأداء الوظيفي	
56		تمهيد
57	ماهية الأداء الوظيفي	المبحث الاول
57	مفهوم الأداء الوظيفي	المطلب الأول
58	العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي	المطلب الثاني
61	علاقة الأداء الوظيفي بالمفاهيم الإدارية أخرى	المطلب الثالث
62	اساليب تحسين الأداء الوظيفي	المطلب الرابع
68	إعادة هندسة العمليات الإدارية كأسلوب لتحسين الأداء الوظيفي	المبحث الثاني
69	إعادة هندسة الهيكل التنظيمي	المطلب الأول

72	إعادة هندسة الموارد البشرية	المطلب الثاني
74	إعادة هندسة نظم المعلومات	المطلب الثالث
76	إعادة هندسة الثقافة التنظيمية	المطلب الرابع
79	تجارب منظمات في تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية	المبحث الثالث
79	نموذج شركة فورد للسيارات (Ford)	المطلب الأول
80	نموذج شركة أي. بي. إم (IBM) للانتمان	المطلب الثاني
83	نموذج شركة كوداك وشركة فوجي	المطلب الثالث
85		خلاصة الفصل
	الفصل الثالث : دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية وتأثيرها على تحسين الأداء الوظيفي في البنك الوطني الجزائري لولاية مستغانم	
87		تمهيد
88	الإطار النظري للبنك الوطني الجزائري BNA لولاية مستغانم	المبحث الأول
88	تقديم البنك الوطني الجزائري بولاية مستغانم (BNA)	المطلب الأول
90	خدمات التي يقدمها البنك الوطني الجزائري (BNA)	المطلب الثاني
90	الإجراءات المنهجية للدراسة وأدوات تحليلها	المبحث الثاني
90	الاطار المنهجي للدراسة	المطلب الأول
94	صدق وثبات الاستبيان	المطلب الثاني
105	التحليل الاحصائي لبيانات عينة الدراسة	المبحث الثالث
105	عرض وتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة	المطلب الأول

فهرس المحتويات

109	عرض وتحليل آراء افراد العينة حسب محاور الدراسة	المطلب الثاني
127	اختبار فرضيات الدراسة واستظهار النتائج	المبحث الثالث
127	اختبار الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية	المطلب الاول
138	دراسة الفروق الإحصائية في إجابات المبحوثين	المطلب الثاني
147		خلاصة الفصل
151-149		خاتمة عامة
159-153		قائمة المراجع
228-161		الملاحق
229		الملخص

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
28	الفرق بين إعادة الهندسة وإدارة الجودة الشاملة	01
29	نقاط الاختلاف بين أسلوب إعادة هندسة وباقي المداخل	02
53	عوامل نجاح او فشل تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الادارية	03
92	توزيع درجات مقياس ليكات الخماسي	04
92	يوضح تعيين الاتجاه حسب مقياس ليكرت	05
95	يبين حسابات صدق المحتوى	06
98	محك قبول صدق المحتوى (المحكمين)	07
100	معاملات الارتباط بين كل درجة كل عبارة وبين درجات البعد المنتمية له (عدد العينة=10)	08
101	معاملات الارتباط بين درجة كل بعد المنتمية له والدرجة الكلية لاستبيان (عدد العينة=15)	09
101	نتائج اختبار Ttest للدراسة الفروق بين متوسطات المجموعات الطرفية (الأربعي الأعلى، الأربعي الأدنى).	10
102	نتائج ثبات الاستبيان باستخدام طريقة التجزئة النصفية.	11
102	يبين ثبات الاستبيان Reliability Statistics	12
103	نتائج ثبات الاستبيان ككل في حالة حذف درجة المفردة Items-Total Statistics	13
104	يبين اهم الوسائل المستعملة في المعالجة الإحصائية	14
105	متغير (النوع) الجنس بالنسبة لعينة البحث	15
106	متغير المستوى التعليمي بالنسبة لعينة الدراسة	16

قائمة الجداول

107	متغير المركز الوظيفي بالنسبة لعينة الدراسة	17
108	متغير سنوات الخبرة بالنسبة لعينة الدراسة	18
110	يبين الإحصاء الوصفي وتحليل فقرات البعد التنظيمي.	19
113	يبين الإحصاء الوصفي وتحليل فقرات البعد البشري.	20
116	يبين الإحصاء الوصفي وتحليل فقرات البعد التكنولوجي	21
119	يبين الإحصاء الوصفي وتحليل فقرات بعد الثقافة التنظيمية	22
121	يبين الإحصاء الوصفي وتحليل بعد الكفاءة	23
123	يبين الإحصاء الوصفي وتحليل فقرات بعد الفعالية	24
125	يبين الإحصاء الوصفي وتحليل فقرات بعد الابتكار	25
128	يبين نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر البعد التنظيمي على الأداء الوظيفي	26
130	يبين نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر البعد البشري على الاداء الوظيفي	27
132	يبين نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر البعد التكنولوجي على الاداء الوظيفي.	28
134	يبين نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر بعد الثقافة التنظيمية على الاداء الوظيفي.	29
136	يبين نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر الأبعاد الأربعة (البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد التكنولوجي، بعد الثقافة التنظيمية) على الاداء الوظيفي.	30
137	يبين نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر الأبعاد الأربعة (البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد التكنولوجي، بعد الثقافة التنظيمية) على الاداء الوظيفي.	31

قائمة الجداول

139	دلالة الفروق في إعادة هندسة العمليات الإدارية حسب النوع (الجنس)	32
140	نتائج تحليل الفروق بإحصاءة (كروسكال واليز) لمتغير إعادة هندسة العمليات الإدارية حسب المستوى التعليمي	33
141	نتائج تحليل الفروق بإحصاءة (كروسكال واليز) لمتغير إعادة هندسة العمليات الإدارية حسب المتغير الديمغرافي المركز الوظيفي	34
142	نتائج تحليل الفروق بإحصاءة (كروسكال واليز) لمتغير إعادة هندسة العمليات الإدارية حسب سنوات الخبرة	35
143	دلالة الفروق في الأداء الوظيفي حسب الجنس	36
144	نتائج تحليل الفروق بإحصاءة (كروسكال واليز) لمتغير الأداء الوظيفي حسب المستوى التعليمي	37
145	نتائج تحليل الفروق بإحصاءة (كروسكال واليز) لمتغير الأداء الوظيفي حسب المتغير الديمغرافي المركز الوظيفي	38
145	نتائج تحليل الفروق بإحصاءة (كروسكال واليز) لمتغير الأداء الوظيفي حسب سنوات الخبرة	39

الصفحة	العنوان	الرقم
10	نموذج مقترح للدراسة	01
13	اختصار كلمة إعادة الهندسة	02
15	مخطط لمفهوم أسلوب إعادة الهندسة	03
19	العناصر الأساسية للعملية	04
21	موقع العمليات الإدارية ضمن مسلمات عمل الإدارة	05
31	ابعاد أسلوب إعادة الهندسة	06
40	المؤسسات التي تحتاج الى تطبيق أسلوب إعادة الهندسة	07
45	مراحل تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الادارية	08
48	الافراد بإعادة هندسة المؤسسة	09
63	ثلاثية عمليات الإدارة لجوران	10
69	الهيكل التنظيمي الوظيفي	11
70	الهيكل التنظيمي المتمركز حول العمليات	12
71	التقسيم العمودي للمهام: التنظيم الوظيفي مقابل التنظيم المتمركز حول العمليات	13
89	الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري لولاية مستغانم	14
93	موقع وكالة البنك الوطني الجزائري لولاية مستغانم	15
105	تمثيل لمتغير الجنس بالنسبة لعينة البحث	16
106	تمثيل لمتغير استعمال المستوى التعليمي بالنسبة لعينة الدراسة	17
107	تمثيل لمتغير المركز الوظيفي بالنسبة لعينة الدراسة	18

قائمة الاشكال

108	تمثيل لمتغير سنوات الخبرة (الخبرة المهنية) بالنسبة لعينة الدراسة	19
-----	--	----

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
164-161	الاستبانة الموزعة	01
165	قائمة محكي الاستبانة	02
227-166	مخرجات المعالجة الإحصائية	03
228	هيكل التنظيمي للمؤسسة	04

مقدمة عامة

تواجه المنظمات في الوقت الحالي تحديات كبيرة في بيئة الاعمال التي تعمل فيها، كاتساع نطاق المنافسة وزيادة شدتها، وزيادة الحاجات وتنوع البدائل أمام العملاء وتغير تركيب القوى العاملة، بالإضافة الى ذلك، التطور التكنولوجي الهائل، والثورة المعلوماتية وغير ذلك من التطورات في مجالات مختلفة من الاقتصاد، بما في ذلك القطاع المصرفي. لذا، يعتمد نجاح واستمرارية أي منظمة في تحقيق أهدافها على مدى قدرتها في مواكبة هذه التغيرات والتطورات والتكيف معها. نتيجة ذلك سعت المنظمات الاعمال الى ضرورة إعادة النظر في أهدافها واستراتيجيتها لتناسب مع هذا الواقع المتغير، ولم يعد الاستمرار العمل بأساليب إدارية تقليدية كافية، مما يتطلب التفكير بوسائل وطرق إدارية حديثة تركز على زيادة تحسين الأداء في المنظمة من خلال رضا العاملين عن عملهم ورفع مستوى الولاء للمنظمة. فالعاملون الذين يشعرون بالرضا والاستيعاب في بيئة العمل يكونون أكثر إنتاجية ومشاركة في تحقيق اهداف المنظمة مما ينعكس إيجابا على الأداء الوظيفي للمنظمة وزيادة فاعليتها، بالإضافة الى ذلك، العاملون يتطلعون الى بيئة عمل تقدم لهم فرص التطوير والنمو المهني، بحيث سيكونون أكثر رغبة في البقاء والاستمرار في العمل، هذا يقلل من مشكلة تحول العاملين والتكاليف المرتبطة بها، ويساهم في استقرار واستمرارية القوى العاملة في المنظمة.

يعتبر القطاع المصرفي من القطاعات الاستراتيجية في الاقتصاد، ويعد أحد المحركات الرئيسية للنمو الاقتصادي. للقطاع المصرفي دورا هاما في تنفيذ برامج الإصلاح الاقتصادي التي تمثلت أهم ملامحها في مجموعة من التحولات الجذرية التي شهدتها الساحة المالية والمصرفية العالمية حيث تزايد الاهتمام بتحرير النشاط المصرفي وتخفيض القيود والتدخلات الحكومية، غير ان هذه التحولات الطارئة على محيطها الخارجي، قد جعلتها تواجه منافسة شديدة فرضت عليها إعادة النظر في بنيتها التنظيمية بتبنيها للأساليب الإدارية الحديثة، لتكيف مع الظروف الاقتصادية الحالية الحادثة في بيئتها غير المستقرة من أجل الاستمرارية وإرضاء زبائنها، التي جعلها تختار الهيكل التنظيمي يكون ملائما لتلك الظروف وتسمح للبنوك بتحسين الأداء الوظيفي للعاملين، ويمكنها الاستجابة بشكل أفضل لاحتياجات العملاء ومتطلبات السوق من خلال تحسين العمليات واستخدام التكنولوجيا وإدارة المخاطر بشكل فعال.

يعتبر اسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية إحدى أساليب الحيوية في المجال الإداري، والتي تختلف عن الأساليب الإدارية الأخرى، إذ يهدف هذا الأسلوب التوصل إلى تغييرات جذرية اعتمادا على تكنولوجيا معلومات حديثة في مجال الوقت اللازم لتنفيذ العمليات الادارية، تقليل التكاليف وتحسين أدائها. نجد ان أسلوب إعادة هندسة العمليات الادارية هو تعبير عن منهج يقوم على تفكير ابداعي لعمليات المؤسسة، أي القيام بتبسيط العمليات وجعلها أكثر كفاءة وفعالية، وذلك ليقوم العاملين بأداء الاعمال الصحيحة وبالطريقة الصحيحة التي يريدونها العميل ويتطلع إليها.

ضمن هذا السياق شرعت الجزائر، منذ بداية تسعينات القرن الماضي، بتبني إصلاحات تهدف إلى تحرير القطاع المصرفي وفتحته أمام المنافسة، وذلك من خلال إصدار القانون 90-10 في ابريل 1990 المتعلق بالنقد والقرض، الذي فتح المجال لإنشاء بنوك الخاصة الوطنية المختلطة، وفتح فروع البنوك الأجنبية في البلاد. لكن سرعان ما تم تعديل قانون النقد والقرض في سنتي 2001 ثم 2003. من خلال الامر 01/01 المؤرخ في 27 فبراير 2001 والامر 11/03 المؤرخ في 26 أوت 2003، بناء على التزامات الجزائر المالية والمصرفية واستجابة لتطورات البيئة المصرفية المحلية. ومع ذلك، لا يزال هناك تحديات تتعلق بالمنافسة في السوق المصرفية الجزائرية وقدرة المصارف العمومية على مواجهة هذه المنافسة، كمحدودية وعدم تنوع الخدمات المصرفية التي تقدمها، وتنظيمها التقليدي، وضعف التأطير البشري فيها. وفي 2004، انضمت الجزائر الى مجموعة دول ميدا، بحيث تتلقى هذه مجموعة تمويلًا من الاتحاد الأوروبي ويدعمها صندوق النقد الدولي (FMI)، يهدف هذا البرنامج الى مساعدة الدول المشاركة في وضع استراتيجيات تطوير لقطاعاتها الاقتصادية الرئيسية لمواكبة المعايير الدولية، واقتراح برنامج ميدا أسلوب إعادة هندسة عمليات المصرفية، بهدف تحسين الأداء الوظيفي للعاملين. ومن اجل تحقيق هذه اهداف تم تشجيع استخدام التكنولوجيا في المعاملات الإدارية لتحسين الاتصال والتواصل، وأصبحت العلاقة بين المصارف العاملين هي المحور الأساسي لتقديم أحسن أداء وظيفي.

هذه الإجراءات تهدف الى تحسين الأداء المصرفي في الجزائر، وتحقيق سرعة في انجاز المعاملات الإدارية بأقل التكاليف، وتعزيز التكنولوجيا المصرفية والتحول الى الادارة الالكترونية كوسيلة لتسهيل العمليات المصرفية للعموم. بجانب الإصلاحات القانونية والتشريعية، قم البنك الوطني الجزائري (BNA) وغيرها من المصارف العمومية في الجزائر بتنفيذ إصلاحات هيكلية وتنظيمية تهدف الى تعزيز قدرة المصارف على مواجهة التحديات الاقتصادية والتكنولوجية، لتحسين أداء الوظيفي للبنوك من خلال إعادة تصميم وتحسين العمليات الداخلية لتحقيق أهداف البنك وزيادة الكفاءة والفعالية أداء الوظيفي للعاملين، تم اعتماد أسلوب إعادة هندسة العمليات الادارية لإعادة البناء التنظيمي التي تهدف الى إعادة تأهيل المصارف وتطويرها.

الإشكالية:

مع نمو وتزايد الدور الذي تقوم به المؤسسات المصرفية في اقتصاديات الدول، أصبح من الضروري على البنوك أن تفكر في إحداث تغييرات جوهرية جذرية لتحسين أدائها بحيث تحقق لها الأفضلية التنافسية تتمثل في تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية بتكلفة منخفضة والسرعة في العمل تضمن لها البقاء والاستمرارية في ظل نظام اقتصادي حر يتميز بشدة المنافسة وزيادة حركة العولمة الإدارية في بيئة الاعمال.

وتعد إعادة هندسة العمليات الادارية أهم وأبرز الأساليب الإدارية المعاصرة لصناعة تلك التغيرات بحيث تعمل بصورة مستمرة نحو التطور والابتكار اللذين يعملان على تحسين الأداء في المؤسسة.

بناء على هذا، سنتطرق هذه الدراسة من الإشكالية التالية:

ما أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي في البنك الوطني الجزائري لولاية مستغانم؟
الأسئلة الفرعية:

- ما درجة استخدام إعادة هندسة العمليات الإدارية في البنك الوطني الجزائري (BNA) لولاية مستغانم؟
- ما مستوى الأداء الوظيفي في البنك الوطني الجزائري (BNA) لولاية مستغانم؟
- ما أثر استخدام إعادة هندسة العمليات الإدارية بأبعادها (البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد التكنولوجي، البعد الثقافي) على تحسين الأداء الوظيفي بأبعاده (الكفاءة، الفعالية، الابتكار) في البنك الوطني الجزائري (BNA) لولاية مستغانم؟
- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استخدام إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المستوى العلمي، المركز الوظيفي، الخبرة)؟
- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المستوى العلمي، المركز الوظيفي، الخبرة)؟

الفرضيات:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات الإدارية بأبعاده (البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد التكنولوجي، البعد الثقافية التنظيمية) في تحسين الأداء الوظيفي بأبعاده (الكفاءة، الفعالية، الابتكار) لبنك الوطني الجزائري لولاية مستغانم، وتتفرع الى:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية البعد التنظيمي كأحد أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي بأبعاده (الكفاءة، الفعالية، الابتكار).
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية البعد البشري كأحد أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي بأبعاده (الكفاءة، الفعالية، الابتكار).
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية البعد التكنولوجي كأحد أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي بأبعاده (الكفاءة، الفعالية، الابتكار).
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية البعد الثقافية التنظيمية كأحد أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي بأبعاده (الكفاءة، الفعالية، الابتكار).

اهداف الدراسة:

- التعرف على درجة استخدام إعادة هندسة العمليات الإدارية في البنك الوطني الجزائري (BNA) لولاية مستغانم.
- التعرف على مستوى الأداء الوظيفي في البنك الوطني الجزائري (BNA) لولاية مستغانم.
- الكشف عن أثر استخدام إعادة هندسة العمليات الإدارية بأبعادها (البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد التكنولوجي، البعد الثقافي) على تحسين الأداء الوظيفي بأبعاده (الكفاءة، الفعالية، الابتكار) في البنك الوطني الجزائري (BNA) لولاية مستغانم.
- تحديد الفروق في استجابات افراد عينة لدراسة نحو درجة استخدام إعادة هندسة العمليات الإدارية في البنك الوطني الجزائري (BNA).
- تحديد الفروق في استجابات افراد عينة لدراسة نحو مستوى الأداء الوظيفي في البنك الوطني الجزائري (BNA).

أهمية الدراسة:

تكتسي هذه الدراسة أهمية بالغة سواء في جانبها النظري او التطبيقي، بالنظر لكونها تقدم مساهمة بسيطة للبنوك الجزائرية والبنك محل الدراسة بشكل خاص لتحسين أدائه من خلال تحسين أداء عامله فيه باعتبارهم من اهم الموارد الاستراتيجية للمنظمة وأكثرها تميزا عن باقي الموارد في الوقت الراهن، حيث تنبع مكانة متميزة للعاملين من خلال تفاعلها مع الخطط الاستراتيجية للمؤسسة التي تسعى الى تحسين مستوى الأداء العام. وذلك من خلال تبني أحد اهم الأساليب الإدارية الحديثة والمتمثل في أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية، بالإضافة الى كل ذلك، فإن ما سنقوم به من اسقاط للجزء النظري على عينة من البنوك لولاية مستغانم، سوف يكون له العديد من الاثار الإيجابية نتيجة لتشخيص واقع البنك محل الدراسة وإيجاد حلول للمشاكل التي تعاني منها في مجال بحثنا.

حدود الدراسة:

يتعين على الباحث ان يضع استنتاجات منطقية تساعد في توضيح نطاق البحث وتحديد حدوده. هذا التحديد يساعد على تجنب التعميمات المفرطة او الوصول الى نتائج تتجاوز نطاق الدراسة، مما يوفر الوقت والجهد. تمت هذه الدراسة ضمن الحدود التالية:

1. الحدود النظرية: التي تستند الى التحليل العلمي والتركيز على جوانب القيمة المضافة المحتملة، والاحاطة بالجوانب معرفية ذات الصلة بموضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء الوظيفي.
2. الحدود المكانية: تم اجراء الدراسة الميدانية داخل البنك الوطني الجزائري لولاية مستغانم.
3. الحدود البشرية: تشمل الدراسة الميدانية جميع الإطارات داخل البنك محل الدراسة.
4. الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة من شهر مارس 2023 الى غاية شهر أوت 2023، حيث تم جمع البيانات والمعلومات، من خلال توزيع الاستبانات ثم اجراء مقابلات مع بعض الإطارات في البنك محل الدراسة لاستكمال الجوانب التي لم يتمكن من تغطيتها عن طريق الاستبيان الموزع.

صعوبات الدراسة:

يحتاج كل بحث علمي الى جهد ووقت للإلمام بمختلف جوانب الموضوع وجمع المعلومات التي يحتاجها، وعلى غرار باقي الباحثين واجهت الباحثة العديد من الصعوبات عند انجاز هذا البحث، نذكر أهمها:

- عدم الحصول على التسهيلات الكافية لإجراء الدراسة الميدانية، اين تعرضنا للرفض من طرف البعض، والتماطل في منح الموافقة بالنسبة للبعض الاخر؛
- صعوبة القيام بالمقابلات مع بعض المسؤولين ففي كل مرة يتم اعطائي موعدا لاحقا؛
- صعوبة فهم المبحوثين لبعض المصطلحات الواردة في الاستبانة؛
- واجهت الباحثة صعوبة كبيرة خصوصا عند توزيع الاستمارات واسترجاعها؛

أسباب اختيار الموضوع:

لعل اهم ما دفعنا على استكشاف في موضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء الوظيفي هو التطور الحديث في مجال إدارة الموارد البشرية ودورها الأساسي في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة، من خلال مساهمتها الحيوية في تطوير القدرات الفردية للعاملين، والاستفادة من أساليب التغيير. هذه الأساليب التي لم تجد بعد مجال المناسب لتطبيقها والاستفادة من تأثيراتها الإيجابية، شجعتنا أكثر على البحث في مدى تأثير أحدها في حالة تطبيقه، وقمنا باختيار أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية باعتباره أحد اهم الأساليب تجسيدا للتغيير الجذري في مختلف المجالات، نظرا لفعاليتها في تحقيق النتائج سواء تعلق الامر بالأداء البشري، او بالأداء الكلي. كما أنه وبالرغم من أهميته الا اننا لاحظنا ان الدراسات التي تناولته سواء باللغة العربية او الاجنبية مازالت محدودة وقليلة، مما شجعنا الى الاستفادة من هذه الفرصة لتقديم دراسة في هذا السياق. بالإضافة الى ذلك كان اختيارنا لهذا الموضوع لأثره المكتبة الجزائرية بسبب قلة الدراسات والبحوث العلمية، التي تناولت الأساليب والطرق المتطورة المستخدمة في إعادة الهندسة، والأداء الوظيفي للبنوك الجزائرية.

المنهج المتبع في الدراسة:

بناء على الأسئلة المطروحة والفرضيات المعتمدة في هذا البحث، واستنادا الى التركيز نحو تحسين الأداء الوظيفي كمتغير تابع اعتمادا على أسلوب إعادة الهندسة كمتغير مستقل، سيتم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي. سنقوم بشرح ووصف مختلف المصطلحات والمفاهيم المتعلقة بإعادة الهندسة، الإداء الوظيفي وغيرها من المواضيع ذات الصلة بمتغيرات الدراسة باستناد الى المعلومات المتاحة في المراجع العلمية المتنوعة. بالإضافة الى ذلك، سيتم جمع البيانات من العينة المختارة لإجراء الدراسة الميدانية، وسيتم ادخالها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS V26، سنقوم بتحليل النتائج الإحصائية المستخرجة منها لفهم أفضل للعلاقات والتأثيرات المتعلقة بموضوع البحث.

الدراسات السابقة:

تحتوي الدراسات السابقة أهمية بالغة في تدعيم الجوانب النظرية والتطبيقية لبحثنا هذا، خصوصاً تلك المرتبطة بمواضيع إعادة الهندسة، الأداء الوظيفي الكفاء الإدارية، الفعالية الإدارية. وهنا بالضبط نشير انه لم نجد أي دراسة علمية تم من خلالها الربط بين التنظيم المتمركز حول العمليات وابعاد الأداء الوظيفي (الكفاءة، الفعالية، الابتكار)، في ظل أهمية الاقتصادية للبنوك الجزائرية. الامر الذي يزيد من أهمية بحثنا هذا، حيث يمكننا عرض أهم تلك الدراسات السابقة كالآتي:

1. دراسة: سالم زايد خليفة الطنجي، بعنوان " أنموذج مقترح لتطوير أداء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في دولة الامارات العربية المتحدة في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الادارية"، دراسة حالة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي 2008، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان. هدفت هذه الدراسة الى بناء أنموذج مقترح لتطوير أداء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الادارية. وقد توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

— ان واقع التطوير الإداري في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في دولة الامارات العربية المتحدة كان بشكل عام مرتفعاً؛

— ان درجة الموافقة على الانموذج المقترح لتطوير أداء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في دولة الامارات العربية المتحدة في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية كان مرتفعاً بشكل عام.

— تمثلت ابعاد النموذج المقترح لتطوير أداء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في دولة الامارات العربية المتحدة في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية على 07 مجالات هي: فهم وإدراك العمليات الإدارية، والمبادرة، والتخطيط، واعداد البرامج، والتغيير، والتطبيق، والتقييم.

2. دراسة: شهلاء حمزة صادق الجبوري، بعنوان " الهندسة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمداء الكليات الاهلية في محافظة بغداد من وجهة نظر رؤساء الأقسام والتدريسيين"، دراسة ميدانية في الكليات الاهلية (2015)، أطروحة دكتوراه، جامعة بغداد.

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع الهندسة الإدارية وعلاقتها بالاداء الوظيفي لدى عمداء الكليات الاهلية في محافظة بغداد ووجهة نظر رؤساء الأقسام والتدريسيين، توصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

— فهم وإدراك المبحوثين لفائدة الهندسة الإدارية من خلال المهارات وأساليب انجاز الاعمال وتحقيق الأهداف المرسومة.

— يتميز المبحوثين بأداء وظيفي جيد وذلك من خلال تسيير أمور كلياتهم التي يتولون قيادتها، والمأمهم بالأنظمة والقوانين الإدارية الخاصة بالكلية.

— وجود علاقة ارتباطية قوية بين كلا المتغيرين الهندسة الإدارية والأداء الوظيفي.

3. دراسة: تسايح محمد طه احمد البشير، سامي مصطفى محمد علي، بعنوان " أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء الوظيفي": دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي السوداني، مجلة العلوم والتقانة في العلوم الاقتصادية، المجلد (18)، العدد (1)، 2017، جامعة السودان.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر هندسة العمليات الإدارية في الأداء الوظيفي في بنك فيصل الإسلامي السوداني، وذلك من خلال التعرف على مدى تأثير وعلاقة بعض العوامل (الهيكل التنظيمية، مستوى التكنولوجيا والاتصالات) المؤثرة على الهندرة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي: ان استخدام أسلوب تطبيق الهندرة يؤثر بصورة مباشرة على مقاييس ومستويات الأداء، أيضا تساعد الهندرة في تغيير معايير التقييم الوظيفي، كذلك ان الهياكل التنظيمية ساعدت في تحديد الاتصال بين الرؤساء والمرؤسين. أوصلت الدراسة بالعمل على نشر وتعزيز مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية للعاملين في البنك، والعمل على مراجعة الأداء سنويا لتحقيق التحسين المستمر مما يؤدي الى تحقيق الجودة العالية، أيضا مراجعة الهيكل التنظيمي بالبنك بصورة دورية وتفعيل عملية الهندرة.

4. دراسة: مراد إسماعيل، بولفضاوي أمال، بعنوان " دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي": دراسة حالة مديرية أملاك الدولة في ولاية عين تموشنت، 2019، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد (07)، العدد (02)، جامعة ادنار.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي بمديرية أملاك الدولة-عين تموشنت-، استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلنا الى ان للهندرة دور كبير في تحسين الأداء، لكن بالنسبة للهيئات الإدارية فإن اعتماد هذه الأساليب يعتبر ضئيلا جدا.

5. دراسة: ياسر لطيف خلف، احمد عباس حمادي، وسام علي حسين، بعنوان " هندرة الموارد البشرية وأثرها في تطوير أداء العاملين": -دراسة تطبيقية في معمل السجاد العراقي في بغداد، مجلة الدنانير، العدد (17)، الجامعة العراقية، 2019.

هدف هذا البحث الى التعرف على هندرة الموارد البشرية وأثرها في أداء العاملين في معمل السجاد العراقي في بغداد، اعتمد المنهج الوصفي التحليلي وكذلك الاستعانة بالبرنامج الاحصائي (SPSS)، وقد توصل البحث الى مجموعة نتائج أهمها: ان الهندرة دورا هاما في تطوير الأداء الوظيفي لدى العاملين فضلا عن توفر الهندرة بشكل متوسط في معمل السجاد العراقي وضرورة تبني بعض الاستراتيجيات لرفع الأداء الوظيفي لدى العاملين في المعمل.

6. دراسة: الخير عمارة محمد علي عمار، بعنوان " الدور الوسيط للإبداع الإداري في العلاقة بين هندسة العمليات (الهندرة) وأداء العاملين": -دراسة ميدانية على شركات الاتصال- السودان- مدينة الأبيض، مجلة اراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، الجزائر، المجلد (03)، العدد (02)، المركز الجامعي أفلو، 2021.

هدفت هذه الدراسة الى قياس الدور الوسيط للإبداع الإداري (الطلاقة، المرونة، الاصاله) في العلاقة بين الهندرة وأداء العاملين (البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد التكنولوجي) - دراسة حالة الشركة السودانية للاتصالات المحدودة(سوداتل) (2021)، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، توصلت الدراسة الى

انه لا توجد علاقة دالة احصائيا بين هندسة العمليات (الهندرة) وأداء العاملين، وان الابداع الإداري لا يتوسط العلاقة بين هندسة العمليات (الهندرة) وأداء العاملين.

مساهمة البحث:

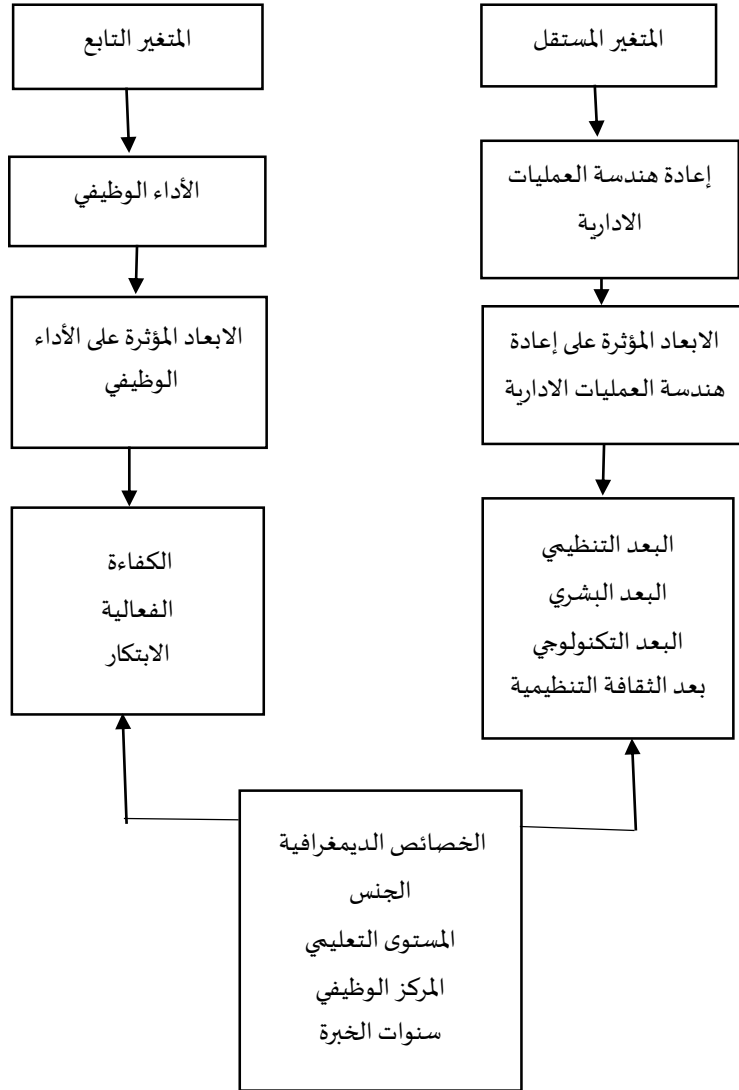
من خلال تحليل كافة الدراسات السابقة التي تناولت موضوع دراسة تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي، من الواضح ان هذه الدراسة تلتقي مع بعض الدراسات السابقة التي تناولت كلا من موضوعي إعادة هندسة العمليات الإدارية، والأداء الوظيفي في بعض المتغيرات الفرعية والابعاد، لكن ما يميزها، بالإضافة الى الاختلاف من حيث الهدف والمجتمع الدراسة والعينة، وهو احتوائها هذه الابعاد مضاف لها ابعاد أخرى ضمن اطار الدراسة وحدودها، فيما يتعلق بإعادة هندسة العمليات الإدارية فتمثلت الدراسة الابعاد الفرعية الاتية (البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد التكنولوجي، البعد الثقافة التنظيمية)، وفيما يتعلق بالأداء الوظيفي فتمثلت الدراسة الابعاد الفرعية الاتية (الكفاءة، الفعالية، الابتكار)، أيضا نلاحظ ان معظم الدراسات السابقة تعرضت لدراسة ميدانية في المؤسسات الحكومية عمومية، كما ان اغلب الدراسات أجريت في بيئات غربية وعربية قد لا تتشابه بالضرورة مع حالة الجزائر، لذلك تحاول هذه الدراسة.

الهيكل العام للدراسة: تتناول الدراسة الحالية الفصول التالية:

ولمعالجة هذه الدراسة، قمنا بتقسيمها الى (04) فصول، فصلين نظريين نتطرق من خلالهما الى ادبيات الدراسة واهم المقاربات والتطورات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، بينما تمثل الفصل الثالث في دراسة تطبيقية على مجتمع البنوك في الجزائر. وبالتالي تم تقسيم هذه الدراسة كما يلي:

- ✓ الفصل الأول: الإطار النظري لإعادة هندسة العمليات الادارية
- ✓ الفصل الثاني: تحسين أساليب الأداء الوظيفي
- ✓ الفصل الثالث: دراسة تطبيقه لإعادة هندسة العمليات الإدارية وتأثيرها على تحسين الأداء الوظيفي في البنك الوطني الجزائري لولاية مستغانم

الشكل (01): نموذج مقترح للدراسة



المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على الدراسات السابقة

الفصل الأول:

الإطار النظري لإعادة

هندسة العمليات الإدارية

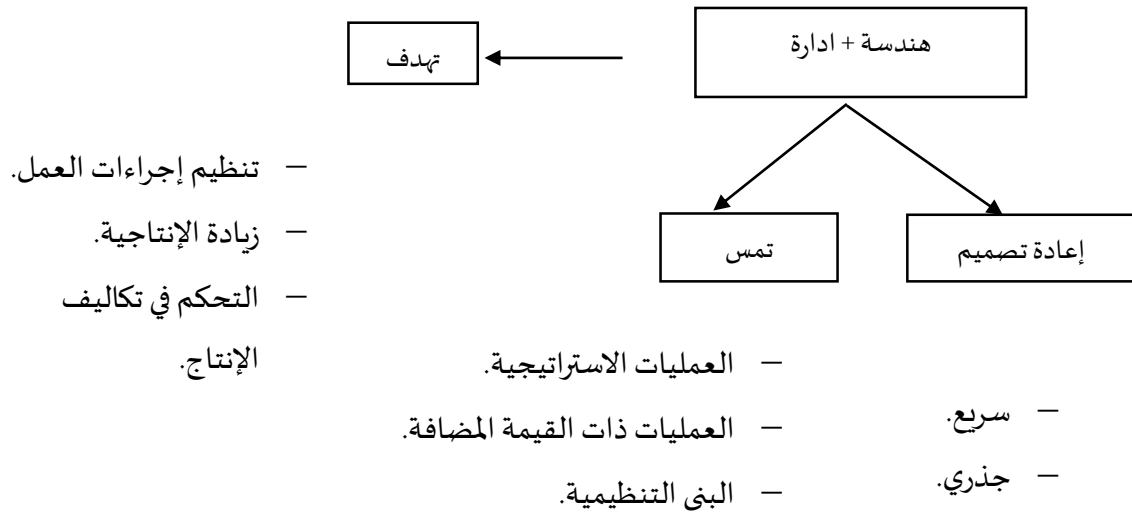
تمهيد:

في ظل هذا العالم المتعدد الجوانب والمترابط، أصبح من الضروري على المؤسسات التغلب على التحديات والمتطلبات العالمية المتغيرة، بحيث تهدف المؤسسات حاليا الوصول الى الارتقاء بمستوى أداء وظيفي للعاملين من خلال تطوير قدراتهم ومهاراتهم المهنية ، ومن اجل ذلك تعمل المؤسسات على التجديد والتطوير بإعادة تنظيم العمل حول عملياتها وتحول تركيزها من الوظائف والاعمال المنفردة الى النظرة الكلية للمؤسسة، لذلك تتجه المؤسسات إلى تغيير استراتيجياتها وذلك بالاعتماد على استخدام أحداث الأساليب الإدارية، ويعتبر أسلوب إعادة الهندسة اسلوب إداري حديث يهدف إلى تطوير المؤسسة وتحسين أدائها بإجراء تغييرات جذرية فيها. لقد وصفه العديد من المؤلفين بطرق مختلفة (إعادة هندسة العمليات، الهندسة الإدارية، إعادة هندسة الهندرة)، بحيث يتطلب هذا الأسلوب التركيز على العمليات الإدارية، وبدلا من اهتمامه بوصف وتحديد كيفية أدائها للمهام او وظائف معينة، يتمحور هذا أسلوب حول تحديد ما إذا كانت تلك المهام أو الوظائف ضرورية لتحقيق العملية الموجهة نحو العميل، وهذه الطريقة يكون أسلوب إعادة هندسة متميز عن مهام الوظائف، فهو يسعى إلى أداء الاعمال المفيدة وذات قيمة مضافة وبالطريقة الصحيحة ، فأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية هو الوسيلة الإدارية التي تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره ويعتمد على الفكر الإبداعي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بهدف تحقيق تطور جوهري في المؤسسات لتناسب مع متطلبات هذا العصر.

المبحث الأول: ماهية أسلوب إعادة الهندسة

أسلوب إعادة هندسة مصطلح يجله كثيرون، يعتبر أحد المداخل التي حققت ثورة في عالم الإدارة الحديث، فأصبح تطبيق هذا الأسلوب ضرورة تساعد المؤسسة في مواجهة مختلف التحديات، خاصة مع التطورات التي يشهدها العالم اليوم، بما في ذلك المجال التكنولوجي. تم بناء مصطلح هندسة ادارية من خلال دمج مصطلحي: هندسة والإدارة، لتصبح هندرة:

الشكل (02): اختصار كلمة إعادة الهندسة



المصدر: من اعداد الباحثة

المطلب الأول: تأصيل أسلوب إعادة الهندسة ومفهومه

الفرع الأول: مفهوم أسلوب إعادة الهندسة

ليس هناك اتفاق واضح ومحدد بين الباحثين والمفكرين الادارة حول مفهوم أسلوب إعادة هندسة لذلك تعددت آراء الباحثين في تناول مفهومها وذلك على النحو التالي:

يعد أسلوب إعادة الهندسة من أهم التطورات العلمية والعملية الامر الذي جعل كثيرا من المنظمات في العالم تسعى لتطبيقه، ويعتبر أسلوب إعادة الهندسة كأداة لتحسين الأداء، من خلال إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية الاستراتيجية ذات القيمة المضافة¹ والتخلي التام عن إجراءات العمل القديمة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات وتقديم الخدمات ذات جودة لتحقيق رغبات العملاء. ويقوم أسلوب إعادة الهندسة على عدة مفاهيم أساسية تتبلور في التمكين العاملين اي منح الأفراد

¹ حجاجة علي خلف، أوراق إدارية، دار قنديل للنشر وتوزيع، عمان، 2008، ص ص 125.

والمرؤوسين في مختلف المستويات الادارية الحرية في ممارسة المهام وتحقيق الرقابة الذاتية على الأنشطة، والمشاركة في اتخاذ القرار، وقد اعتبر التمكين كفلسفة إدارية تمكن في إعطاء المزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للعاملين، وأيضاً بالإضافة إلى التمكين لدينا مفهوم فرق العمل والتعاون¹.

يقصد بمصطلح أسلوب إعادة الهندسة البدء بكل شيء جديد والأنشطة ذات القيمة المضافة، وكما يقول مايكل هامر إنها: "تعتبر بمثابة بيان رسمي عن ثورة في المؤسسة"²، ويقال إنها الثورة التالية في المنظمات والأعمال التجارية مقارنة بتأثير مفهوم التخصص وتقسيم العمل لآدم سميث والتي كانت لها أهميتها وفعاليتها خلال القرنين الماضيين، ويشير أحد الكتاب بأنها ليست تعديلاً إدارياً أو تغييراً تنظيمياً في الوضع الحالي للمؤسسة بل هي مفهوم لرفض ونبذ المفهوم الكلاسيكي لتخصص العمل، إنها عبارة عن إعادة اكتشاف وتصميم المؤسسة من خلال إعادة تصميم العملية الادارية.

ويعرف كل من هامر وشامبي إعادة هندسة عمليات الأعمال بأنها: إعادة التفكير بصورة أساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية بالمؤسسات لتحقيق تحسينات جوهرية في معايير الأداء العصرية، المنتج، والجودة والتكلفة وسرعة انجاز العمل³.

ويمكن ملاحظة أن تعريف كل من هامر وشامبي يشتمل أربعة عناصر أساسية هي⁴:

– إعادة التفكير في الاساسيات:

عند تطبيق أسلوب إعادة الهندسة، يجب على المؤسسة أن تقوم بتقييم اهداف المؤسسة ومتطلبات العملاء، وإعادة النظر في طريقة العمل المتبع ومراجعة ما يقوم به العاملين من الاعمال والطريقة التي يتم بها انجاز هذه الأعمال.

– إعادة التصميم بطريقة جذرية:

فأسلوب إعادة الهندسة يسعى إلى إيجاد حلول جذرية لمشاكل العمل لا حلول سطحية، وهذا ما يتميز به عن غيره من الأساليب الإدارية، وبذلك فإن أسلوب إعادة الهندسة يعني التجديد والابتكار وليس تحسين أو تعديل أساليب العمل القائمة.

¹ د. العياشي زرار، د. كززة جمال، إعادة هندسة العمليات الإدارية كمحدد لأداء المؤسسة الاقتصادية، الطبعة الأولى، ألفا للوثائق، الجزائر-قسنطينة، 2020، ص ص 21.

² د. كمال قاسمي، دراسة إمكانية تطبيق مدخل إعادة الهندسة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: بالتطبيق على 30 مؤسسة صغيرة ومتوسطة جزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، عدد 8، حجم 5، 2012، ص ص 53.

³ Michael hammer, James Champy, **le reengineering : réinventer de l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performance**, Dunod, paris, 1993, p 41

⁴ محمد حكمت، إدارة العمليات الإدارية الحديثة والمتقدمة، الطبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2015، ص ص 174-175.

– العمليات الرئيسية:

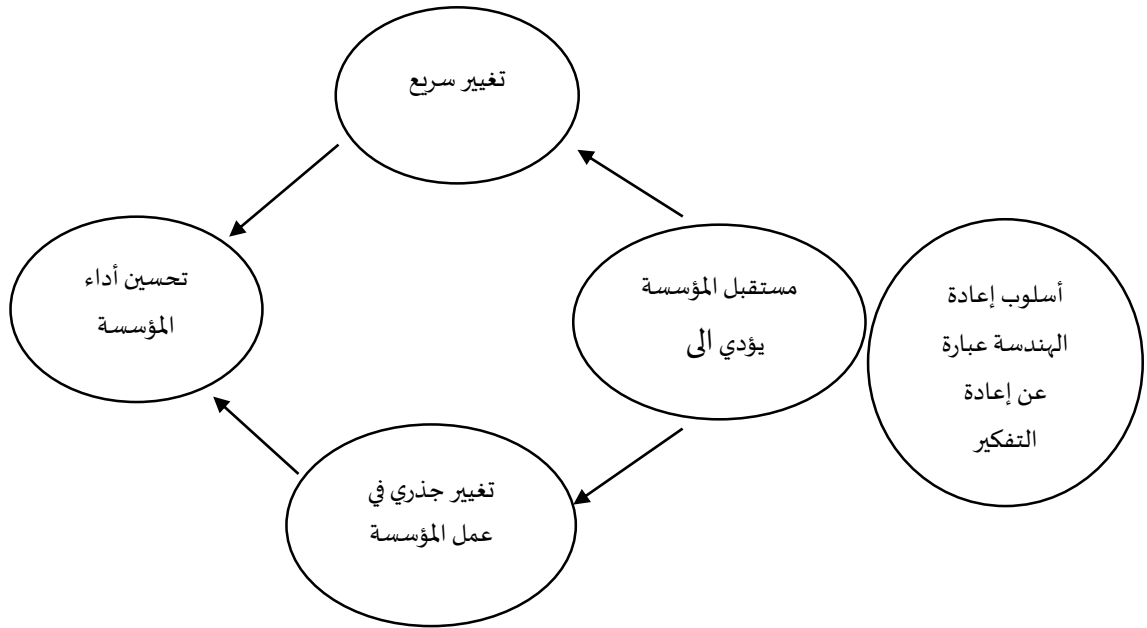
ويتميز أسلوب إعادة الهندسة بتركيزه على العمليات، فالعمليات أشمل وأكبر وتغطي سلسلة الإجراءات المتعلقة بالعمل ابتداء من طلب العميل وانتهاء بتقديم المنتج المطلوب مروراً بكافة الأقسام والإدارات ذات العلاقة بما يحقق الصورة الشاملة للمؤسسة؛

– نتائج تحسين هائلة:

بحيث يهدف إلى تحسينات كبيرة في معايير الأداء، فهو يعمل على مساعدة الإدارة في تحقيق نتائج هائلة في تحسين الدخل وتقليص الزمن اللازم لإنجاز العمل وتقديم الخدمات ذات جودة للعملاء.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول بأن أسلوب إعادة الهندسة يشير إلى التفكير الابداعي للعاملين في المؤسسة، وأيضاً رغبتهم الأكيدة في إجراء التغييرات الجذرية، وذلك بهدف تحسين الأداء، والمخطط التالي، يوضح أسلوب إعادة الهندسة حسب هامر وتشامبي.

الشكل رقم (03): مخطط لمفهوم أسلوب إعادة الهندسة



المصدر: العياشي زرزار، كنزة جمال، مرجع سبق ذكره، ص ص24.

حظي أسلوب إعادة الهندسة باهتمام العديد من الكتاب والباحثين في مجال الإدارة، حيث يرى كل من "فرانسوا بيرجون" و"لويس رايمون" و"سيزان ريفار"، أن أسلوب 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 وجودة الإنتاج¹. كما يرى "بيترنايل" و"أمريك سوهال"، أن إعادة الهندسة عبارة عن إعادة تصميم لعمليات المؤسسة وهيكلها التنظيمي وأنظمة المعلومات التي تتوفر عليها، لتحقيق نتائج وتحسينات جذرية تتجسد بتقليص الوقت والتكلفة وتعظيم القيمة التي تتضمنها المنتجات والخدمات².

أما وارن بينيس وميشيل ميش فيعرفان أسلوب إعادة الهندسة بأنه: إعادة تشكيل المؤسسة، فهو بمثابة التحويل ثقافي للتوجهات الكلية للعاملين بالمؤسسة، فهي تعني تحدي القيم التقليدية، وهو يعني أيضا تحدي الطرق السابق تجربتها في تنفيذ العمليات، ولذلك فإن أسلوب إعادة الهندسة بمثابة إحلال مفاهيم وممارسات أخرى جديدة، إنه يحوي أيضا إعادة توجيه العاملين وإعادة تدريبهم في هذه المفاهيم والممارسات الجديدة³. هذا التعريف ركز على أن أسلوب إعادة الهندسة هو أسلوب تتبناه المؤسسة للتخلص من كل المفاهيم والممارسات القديمة، بهدف زرع توجهات جديدة للعاملين داخل المؤسسة. وهناك من يعرف أسلوب إعادة الهندسة بأنه عبارة عن تغيير جذري في طريقة تنظيم المؤسسة، وبالتالي في أداء الأشياء وبصورة أكثر تحديدا فإنه يشمل تغيير العمليات، والهياكل التنظيمية بالإضافة إلى نمط الإدارة وسلوكها ونظم المعلومات. هذا التعريف ركز على أن تطبيق أسلوب إعادة الهندسة يتكون من إعادة هندسة الموارد البشرية وإعادة الهيكلة التنظيمية وإعادة هندسة نظم المعلومات في المؤسسة⁴. كما يمكن تعريف أسلوب إعادة الهندسة: "أن أسلوب إعادة الهندسة ما هي إلا منهج للتطوير والتحسين، يسمح بالربط بين تكنولوجيا المعلومات والعمليات المتعلقة بمجال تسيير الموارد البشرية، وبما يؤدي إلى إعادة تصميم العمليات بشكل جذري، انطلاقا من الاختيار والتعيين وصولا إلى التكوين وتقييم الأداء، وكذا تنمية مهارات العاملين.... إلخ من أجل تحقيق أهداف المؤسسة"⁵.

¹ Francois Bergeron and others, **Determinants of business process reengineering success in small and large enterprises: An empirical study in the Canadian context**, Journal of Small Business Management, USA, 1998, Volume 36, Issue 01, p. 72, Article published at the following site:

<https://www.proquest.com/openview/ce820c4a1be0fef69f8ece566313eb1b/1?pq->

² Peter Neil, Amrik Sohal, **Business process reengineering: a review of recent literature**, Technovation journal. 1999. Volume 09. Issue 09, p.574, Article published at the following site:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0166497299000590>

³ Mische Michael, A. Bennis Warren, **Reinventing through Reengineering, Information Systems Management**. Vol 13, Issue 3, 1996, p: 60. sur site: www.tandfonline.com.

⁴ العياشي زرزار، كثرة جمال، مرجع سبق ذكره، ص 26.

⁵ بن لحبيب بشير، دور إعادة هندسة وظيفة التدريب كنموذج مقترح لتنمية المورد البشري في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الإسلامية والحضارة، العدد 06، مركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة بالانغواط-الجزائر، 2017، ص 416.

وتشمل إعادة الهندسة على عدد من مفاهيم وهي¹:

أ. تبدأ إعادة الهندسة من الصفر أي اننا نكتب في ورقة بيضاء لم يكتب فيها أحد من قبل. فهي إعادة تصميم جذرية Radical Redesign.

ب. ليست إعادة الهندسة عملية ترميم او اصلاح للعمليات القائمة، بل تجديد لها.

ت. إعادة الهندسة تؤثر للتخلي عن كل ترميم.

ث. إعادة الهندسة ذات طابع عمومي، بمعنى ان يمكن تطبيقها في كافة أنواع العمليات والمنظمات.

ومن خلال مختلف التعاريف التي تناولت أسلوب إعادة الهندسة، يمكن القول أن أسلوب إعادة الهندسة هو إحدى الاساليب لتطوير الإداري في العصر الحديث، ونظرا لحدثة هذا الاتجاه فقد تناولته الكتابات والدراسات بمسميات مختلفة منها: (إعادة هندسة العمليات الإدارية، الهندرة، إعادة البناء، الهندسة الإدارية، إعادة هندسة النظم)، هدفه إحداث تغييرات جذرية في أساليب وطرق العمل في المؤسسة من خلال رسم صورة جديدة تماما لها، بهدف الوصول إلى تحسينات جذرية في مجال الوقت اللازم لتقديم الخدمة، وتقليل التكاليف، وتحسين نوعية الخدمة لتحسين الأداء في المؤسسة.

الفرع الثاني: نشأة أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية

كان أول ظهور لاسلوب إعادة الهندسة مع افتتاح مؤسسة "Massachusetts Institute of Technology" عام 1983م بإعداد دراسات بعنوان: "Management in the 1990s"، ضمن مجموعة من الأبحاث العلمية، التي هدفت إلى معرفة أهمية ودور تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسات الاقتصادية²، وبعدها مباشرة قام كل من "توماس دافنبورت" و"جايمس شورت" في جوان 1990م بإنجاز دراسة تحت عنوان "The new industrial engineering: information technology and business process redesign"، حيث كان الهدف منها محاولة تحليل العلاقة الموجودة بين اعتماد المؤسسات على التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال وإعادة تصميم عملياتها. بعدها وخلال نفس السنة، قام الباحث "مايكل هامر" بنشر مقال تحت عنوان "Obliterate note automate"، أين تناول العديد من الجوانب إعادة هندسة عمليات المؤسسة، ليأتي بعدها مباشرة المفكرين "جايمس تشامبي" و"مايكل هامر" بكتاب سنة 1993م، الذي حمل عنوان "Reengineering the corporation: A manifesto for business"³ والذي قاما من خلاله بشرح وتحديد

¹ مصطفى يوسف كافي، الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق، دار ومؤسسة رسلان، دمشق، 2018، ص 142.

² Isaac M.Colbert, **Reengineering MIT's Administrative Processes**, The MIT Faculty Newsletter, vol 7, No 4,1995,p 3.

³ Bannaga Tha El-Zubair, El-Rusheed Habob Mohammed, Adil Mohammed Dafalla &Saad Aaleh M.Alqarni, **Practicability of Application of Re-engineering the Administrative Processes at Colleges of Education in Universities in Arab-Majority Countries**, International Education Studies, Canada ,Vol 14,No 5,Issn 1912-9020E-ISSN 1913-9039,2021, p89.

العديد من المفاهيم و أساسيات مختلف المرتبطة بموضوع إعادة الهندسة، . ونفس العام أجرت مجموعة من الابحاث لدى مؤسسة (سي اس سي) للخدمات الاستشارية بحثا لفحص طبيعة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وبين تغيير المنظمة. لتأتي بعد ذلك العديد من الدراسات والأبحاث المفصلة التي اهتمت بهذا الموضوع. ارتبط ظهور إعادة الهندسة بالاستثمارات الضخمة التي قامت بها الشركات الأمريكية في مجال تكنولوجيا المعلومات مع بداية فترة التسعينات من القرن العشرين، بضرورة إعادة تصميم أنظمة العمل وباقي العمليات والأنشطة الممارسة، بسبب الاعتماد على الوسائل التكنولوجية المستخدمة في تخزين ونقل البيانات بين أجزاء الهيكل التنظيمي، كنتيجة للمنافسة الشديدة من قبل الشركات اليابانية¹. لينتشر بعدها ويشمل باقي المجالات والوظائف، من خلال إعادة النظر في الأنشطة والإجراءات المعتمدة بالمؤسسة.

المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول العملية الإدارية

تعتبر العمليات بمثابة محور إعادة الهندسة والمجال الرئيسي لإجراء التغييرات الجذرية بالمؤسسة، انطلاقا من تحويل الهيكل التنظيمي للمؤسسة لهيكل متمركز حول العمليات.

الفرع الأول: مفهوم العملية:

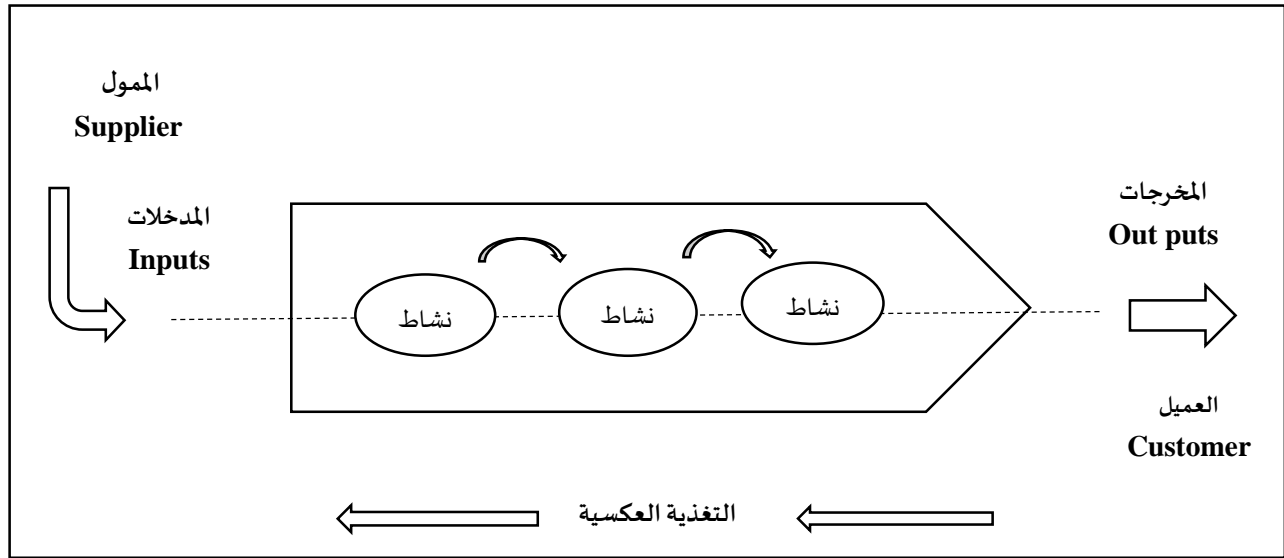
عرف (Davenport) العمليات على أنها " مجموعة متناغمة ومتناسقة من الأنشطة التي تم تصميمها لتعمل معا لتحويل المدخلات إلى مخرجات محدد بهدف تحقيق متطلبات ورغبات الزبائن أو الأسواق ولإضافة قيمة وتحقيق النتائج"².

نستنتج أن العملية هي عبارة عن سلسلة من الأنشطة المترابطة التي تحول المدخلات إلى المخرجات، وهذه السلسلة تضيف قيمة للمدخلات بإجراء التعديلات الضرورية عليها لتنتج منتج جديدا حسب رغبات العملاء. تتكون العملية من مجموعة من العناصر، الأنشطة والموارد الاقتصادية، التي يمكننا إدراجها ضمن ثلاثة مجموعات هي: المدخلات، أنشطة ومهام العملية بالإضافة للمخرجات. حيث يمكننا تلخيص ذلك وفقا للشكل (02).

¹ Sanjay Mohapatra, **Business process reengineering: automation decision points in process reengineering: automation decision points in process reengineering** (USA: Springer,2013) p.04.

² Davenport Thomas (1993), **Process innovation reengineering work through information technology**, Harvard Business school press, Boston, MA, https://www.academia.edu/3284109/Process_innovation_reengineering_work_through_information_technology.

الشكل رقم (04): العناصر الأساسية للعملية



Source: Fabienne Gureea (2007), **Pilotage stratégique de l'entreprise : le rôle du tableau de bord prospectif**, de Boeck, Bruxelles, p38.

تتمثل هذه العناصر كما هي مبينة في الشكل السابق فيما يلي¹:

1. المدخلات (Inputs): وتتمثل في المواد، المعدات، المعلومات، الأشخاص والأموال... التي تحتاجها المؤسسة لتصنع المنتج أو لتحقيق نتائج معينة بشكل عام؛
2. المخرجات (Outputs): وتتمثل في المنتجات أو الخدمات أو النتائج المقدمة للعميل؛
3. العميل (Customer): هو الشخص المستخدم للمنتجات وهناك نوعان؛ عميل داخلي (العاملين) و عميل خارجي (الزبائن)، حيث يرى بعض الباحثين أن احتياجات العميل الخارجي تقود العمليات الأساسية بشكل عام؛ بينما تقود احتياجات العميل الداخلي العمليات المساعدة
4. الممول (Supplier): هو الجهة الممولة للمدخلات التي تستخدم في العملية.

ومن بين خصائص العملية بما يلي²:

— ملكية معرفة بوضوح:

في إطار التنظيم الوظيفي فإن المسئول عن العملية هو رئيس القسم، الذي يتم قياس أدائه بمعدلات ذات طابع كمي كالتكلفة والجودة والوقت. أما في إطار التنظيم المتمركز حول العمليات، فنجد أن مسؤولية العملية

¹ أحمد بن صالح عبد الحفيظ، المنهج العلمي لتطبيق الهندرة، الأردن: درا وائل للطباعة والنشر، 2003، ص ص 22.

² مزهود هشام، إدارة التكاليف داخل المؤسسة الصناعية الصغيرة والمتوسطة في ظل تبني مدخل إعادة الهندسة-حالة مؤسسات المناطق الصناعية لولاية سطيف-، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 01-الجزائري-، 2018/2019، ص ص 40-41.

تقع تحت عاتق فريق العمل الموجه ذاتيا، من خلال المسئول عن الفريق الذي يكلف بمهام إدارة أنشطة العملية لتحقيق الأهداف المحددة والمخرجات المرغوب فيها.

- طاقة(سعة): تمثل الطاقة معدل مخرجات العملية.
- التوثيق: المقصود به هو القيام بالتسجيل المادي المفصل لتدفق العمل في العملية، وفقا لمعدلات محددة ومدروسة مسبقا.
- نقاط المراقبة: تنظيم نقاط المراقبة جودة العملية أو توفر تغذية مرتجعة.
- الفاعلية:

تعني مدى تحقيق الأهداف وفقا للمقاييس الداخلية، التي تعكس متطلبات أداء الأنشطة والمقاييس الخارجية التي تعكس متطلبات العملاء، حيث يتم قياس كل ذلك انطلاقا من التغذية العكسية، التي تسجل شكاوى عملاء العملية ودرجة تذبذب جودة مخرجاتها...إلخ.

- الكفاءة:

وتمثل درجة إنتاجية الأنشطة الداخلية للعملية، من خلال كمية مخرجاتها خلال فترات محددة من الزمن، حيث تعتبر العملية أقل كفاءة كلما زادت أنشطتها التي لا تضيف قيمة للمخرجات والعكس صحيح.

- قابلية التكيف: تكون العملية قابلة للتكيف إذا كان من الممكن أن تتغير لتتلاءم مع المتطلبات الجديدة بدون تعديلات جوهرية.

- القياسات:

توفر القياسات أساسا إحصائيا لمراقبة العمل وإدارة التغيير بمعنى آخر فهي تزود التغذية المرتجعة بمبدأ أساسي، والقياسات المستمرة هي قياسات متضمنة في أي عملية مدارة بشكل جيد لأنها تتأكد من أن المنتج سوف يتفق مع المواصفات.

- الاجراء التصحيحي:

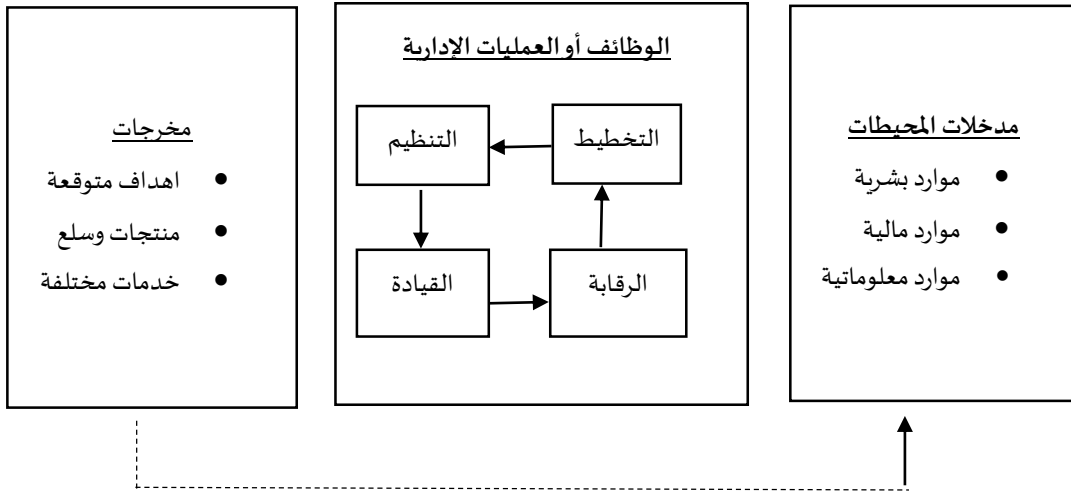
وهو الاجراء المطلوب لتصحيح التغيرات الطبيعية في العملية المصممة والمدارة بشكل جيد، تحدد التغذية العكسية الداخلية من القياسات في نقطة أو أكثر من نقاط المراقبة الحاجة الى اجراء تصحيحي قبل انتاج منتجات ذات جودة أدنى من المطلوب، فالتغذية العكسية والإجراء التصحيحي هما قلب مراقبة العملية ومن دونهما تفقد العملية قابليتها للتكرار وجودتها واتساقها.

— حدود العملية: هي حدود العملية من البداية الى النهاية أو من اول خطوة الى اخر خطوة.

الفرع الثاني: العملية الإدارية

تشكل العملية الإدارية همزة وصل بين مدخلات المؤسسة ومخرجاتها، حيث أن دورها يزداد أهمية من خلال استخدام الإدارة لها كمحول أساسي للمدخلات التي تأتي بها المؤسسة من محيطها إلى مخرجات مطابقة لأهدافها، فالعمليات الإدارية ليست سوى وظائف أو نشاطات فكرية وتنفيذية قادرة على تحويل الموارد على اختلاف أنواعها إلى مخرجات على شكل أهداف و سلع وخدمات كما هو مبين في الشكل (2-3). فالمديرين يخططون وينظمون ويقودون ويراقبون من خلال الموارد البشرية، ويقدر ما يسعى هؤلاء لتحصيل النوعية من المدخلات واختيارها واستخدامها، ويقدر ما يستخدمون بمنطق وحكمة العمليات الإدارية المتعارف عليها، فإنهم يحققون مخرجات مميزة وذات جودة عالية. ويضاف إلى ذلك فإن استخدام المديرين لهذه العمليات بفعالية وثبات يقرب بين المؤسسة ومحيطها. وللإشارة فإن جميع المؤسسات دون استثناء تعمل ضمن قواعد أو مسلمات الإدارة الأربعة؛ مدخلات، عمليات، مخرجات، ومعلومات مرتدة¹.

الشكل رقم (05): موقع العمليات الإدارية ضمن مسلمات عمل الإدارة



المصدر: حاييف شيراز سي حاييف، مرجع سابق، ص 107.

وقد قسم بورتر العمليات الى مجموعتين رئيسيتين هي كالتالي²:

المجموعة الأولى: وهي العمليات الأساسية وهي ذات القيمة المضافة والتي تتعلق بصفة مباشرة بالمستفيدين.

¹ حاييف سي حاييف شيراز، دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة-الجزائر، 2015/2016، ص 107.

² إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، السلوك الإداري والهندسة الإدارية، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، الجيزة، الطبعة الأولى، 2015، ص 122,123

المجموعة الثانية: وهي العمليات المساندة وهي التي تساعد العمليات الأساسية على تحسين الأداء.

وهناك عمليات إدارية تتم قبل البدء في التنفيذ وتشمل التخطيط والتنظيم أما العمليات الإدارية التي تلحق بالتنفيذ فهي الرقابة ويترتب على نتائج الرقابة إعادة النظر في الخطط الموضوعة لتلائم ظروف التنفيذ وأخذ تلك النتائج محل اعتبار عند وضع الخطط المستقبلية.

يتم تحديد العمليات التي تحتاج الى إعادة هندسة¹:

من البداية تجدر الإشارة الى انه من غير الممكن ان تقوم المنظمة بإعادة هندسة جميع عملياتها الثالثة في وقت واحد وإنما يجب أن يتم إخضاع تلك العمليات الثلاثة لمعايير من اجل تحديد أولويات إخضاعها لمشاريع لإعادة الهندسة وهذه المعايير هي:

أ. معيار الخلل:

وهو معيار يستخدم في تحديد أي العمليات توجه درجة عالية من الخلل الوظيفي. ويتمثل في:

1. الافراط في تبادل المعلومات او وجود معلومات زائدة عن الاحتياج.
2. قيام الموظفين بإدخال معلومات مستخرجة من حاسب الى حاسب آخر.
3. نقص في المخزون السلعي او تكدسه وارتفاع نسبة التقادم.
4. التزايد المستمر في الأنشطة الرقابية مقارنة بالأنشطة الإنتاجية.
5. تزايد نسب التعديلات الخاصة والحالات الاستثنائية.

ب. معيار الأهمية:

وهو معيار يستخدم في تحديد أي المعلومات أكثر تأثيراً على العملاء وهنا يمكن للمنظمة تحديد المعايير التي تهتم العملاء أكثر من غيرها مثل موعد تسليم، موصفات المنتج، السعر....، ومن ثم ربط هذه المعايير بالعمليات ذات التأثير الأكبر على العملاء وذلك بهدف إعادة قائمة بأولويات العمليات التي يجب إعادة هندستها.

ت. معيار الجدوى:

هو معيار يستخدم في تحديد العمليات التي تحط بأعلى درجة من الجدوى إعادة التصميم وهنا يتم أخذ مجموعة من العوامل في الحسبان من أهمها:

¹ عبدربه راند محمد، الإدارة العامة الحديثة، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، 2013، عمان، ص ص 146-147.

1. كبر حجم العملية فكلما كان حجم العملية كبير كلما شاركت فيه وحدات تنظيمية أكثر وكلما اتسع نطاق تلك العملية غير أن احتمال النجاح هنا يكون قليلا لأنه يعني الحاجة الى مشاركة عدد أكبر من المديرين وكذا ضبط عدد كبير من النظم.
2. ارتفاع تكاليف أسلوب إعادة الهندسة ولا سيما في مجال نظم المعلومات.
3. مدى كفاءة فريق العمل الموكل إليه تنفيذ مشاريع إعادة الهندسة.

المطلب الثالث: أهمية، أهداف أسلوب إعادة الهندسة

تسعى المؤسسات الى تطبيق أسلوب إعادة الهندسة نظرا لأهمية كبيرة في تحسين أداء المؤسسات، من خلال تطبيقه في المؤسسة بطريقة علمية وصحيحة يحقق لها مجموعة الأهداف.

الفرع الأول: أهمية أسلوب إعادة الهندسة

تبرز أهمية أسلوب إعادة هندسة في كونه وسيلة عملية، هدفها خدمة العديد من الأطراف مثل احداث تغييرات في أداء العاملين، من حيث استقلالية الافراد في أداء المهام، مما يتطلب من العاملين ان يكونوا قادرين على تأسيس القواعد والتعليمات بأنفسهم، أي قادرين على الابداع في أعمالهم والتخلص من قيود التكرار والمبادرة، وتقوم الإدارة بتكليف فرق العمل بمسؤولية تنفيذ العمليات الإدارية بشكل كامل¹، وبذلك تسهم إعادة الهندسة في تحقيق العديد من المزايا نوجزها في النقاط التالية²:

1. تشجيع التفكير الإبداعي من خلال طرح أفكار جديدة ومبتكرة؛
2. تعزيز مستوى رضا العاملين؛
3. تحقيق الاستجابة الفورية لطلبات العملاء، والارتقاء بنوعية المنتجات والخدمات المقدمة لهم، مما يؤدي الى زيادة درجة رضاهم عن منتجات المؤسسة بصورة تفوق منتجات المنافسين؛
4. تسريع الاستجابة للمتغيرات على النحو الذي يعزز القدرة التنافسية للمؤسسة؛
5. القضاء على النظام البيروقراطي في العمل من خلال إلغاء التقسيم السابق للعمليات وإلغاء التخصص الوظيفي؛
6. الجمع بين المركزية واللامركزية، حيث تعمل تكنولوجيا المعلومات على تمكين الإدارات من العمل بشكل مستقل وربطها بشبكة واحدة.
7. التخلص من الأنشطة غير الضرورية وتقليص التكاليف الى اقصى درجة.

¹ خلف الله بن يوسف، عياش زبير، أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في تعزيز جودة التعليم الجامعي: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجامعية، مجلة البشائر الاقتصادية، مجلد 7، العدد 1، افريل 2021، ص 390.

² علوان رمزي، طلوش فارس، إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندسة) كمدخل لتحسين أداء المورد البشري: دراسة حالة مؤسسة اقمشة الشرق DRAPEST خنشلة، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 1، جوان 2020، ص 338.

الفرع الثاني: اهداف أسلوب إعادة هندسة

يعتبر إعادة هندسة العمليات اسلوب اداري حديث يهدف الى احداث تغيير جذري في العمليات عن طريق إعادة تصميم أساليب وطرق العمل بالمؤسسة من اجل تطوير وتحسين العمليات بهدف تحسين العاملين، إضافة الى تحقيق الأهداف التالية¹:

- تحقيق تغيير جذري في الإدارة: حيث يتمثل هذا الهدف في العمل على تغيير طريقة وأدوات العمل والنتائج من خلال تمكين العاملين من أداء الاعمال الصحيحة والمفيدة باستخدام قاعدة التفكير الإبداعي؛
- التخلص من التعقيدات والإجراءات المكتيبة؛
- يهدف أسلوب إعادة هندسة الى تمكين المنظمة من القيام بأعمالها بسرعة عالية من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها؛
- استخدام نظم المعلومات في عمليات التحليل والرقابة والاتصالات ودعم القرار؛
- خفض عدد المستويات التنظيمية بمعنى إدارات أقل، وظائف أقل ورقابة أقل؛
- تحويل المديرين في المؤسسة إلى معلمين ومديرين في آن واحد مع حتمية توافر مهارات عالية في أساليب التعامل مع الآخرين، فتكون فرق عمل تمارس صلاحيات مستقلة، وإعطاء التنظيم والأفراد العاملين درجة كبيرة من المرونة والبساطة وتفويض السلطة في اتخاذ القرارات، يؤدي إلى تحول دور المديرين من مشرفين إلى أفراد يعملون على مساعدة العاملين وتوجيههم وتحسين المشكلات التنظيمية والعمل على وضع حلول لها²؛
- تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية الى تخفيض التكلفة من خلال الغاء العمليات غير الضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة؛
- تشجيع الابتكار ودعم النتائج المحققة وتحفيز ومكافأة العاملين، وطرح أفكار جديدة؛
- الحد من دور الإدارة الوسطى حيث لم يعد هناك حاجة إلى وسيط بين العمال والقائد في إطار فرق العمل؛
- تغيير أسلوب الترقية إلى التركيز على الأداء والقدرات؛

¹ مزهود هشام، دراسة استطلاعية حول واقع ومتطلبات إعادة هندسة المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية بالمنطقة الصناعية للعلمة بسطيف، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - العدد الاقتصادي، -، جامعة زيان عاشور بالجلفة، مجلد11، العدد 1، 2017، صص 204-205.

² سلامة عبد العظيم حسين، ثورة إعادة الهندسة: مدخل جديد لمنظومة التعليم، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007، ص 33.

– التركيز على العملاء: يهدف أسلوب أعاد الهندسة الى توجيه المنظمة الى التركيز على العملاء م خلا تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم، بحيث يتم إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا الغرض.

المطلب الرابع: خصائص أسلوب إعادة الهندسة ومقارنتها بباقي المفاهيم الإدارية الأخرى

تشترك الاساليب الإدارية الحديثة في الهدف الذي تسعى الى تحقيقه وهو تحسين أداء المنظمات وزيادة كفاءتها وفعاليتها، وباعتبار إعادة هندسة العمليات اسلوب اداري انتجه الفكر الإداري الحديث فيعتبر مكملا للمداخل الإدارية الأخرى، بحيث تختلف عن إدارة الجودة الشاملة التي تركز على التحسين المستمر للجودة، ولا تستهدف مجرد إعادة التنظيم، بل يمثل إعادة التنظيم المرحلة التالية لإعادة تصميم العمليات إذا تطلبت حذفاً او استحداثاً لإدارة او قسم او إعادة توزيع العمالة. بناء على ما سبق سنقوم بإجراء مقارنة بين إعادة هندسة العمليات وبعض مداخل التغيير لتوضيح الفروقات الأساسية بينها.

الفرع الأول: خصائص أسلوب إعادة الهندسة

يتميز أسلوب إعادة الهندسة كغيره من الأساليب الإدارية بمجموعة من الخصائص، نذكر أهمها فيما يلي¹:

– تكامل عدة وظائف في وظيفة أخرى جديدة:

حيث إن إلغاء تعدد جهات الاختصاص يعني التخلص من الأخطاء أو إعادة العمل، كما أنها تؤدي إلى خفض التكاليف الإدارية غير المباشرة، ومن المميزات أيضاً تحسين مستوى الرقابة نظراً لتنفيذها بواسطة عدد أقل مما يسهل توزيع المسؤوليات عليهم ومراقبة أدائهم؛

– تنفيذ خطوات العمليات حسب طبيعتها والتخلي على أسلوب خطوط العمل

الامر الذي يؤدي إلى انجاز العديد من خطوات العمل في وقت واحد، حيث يتميز أسلوب إعادة الهندسة بالتخلي عن أسلوب ترتيب الخطوات المتتالية للعمل، والتي لا تنفيذ في شيء سوى تأخير إنجاز العمل بطريقتين: الأولى، تتمثل في أنجاز العديد من الخطوات في وقت واحد، والثانية، خفض الوقت المستغرق بين خطوات العمل الأولى والأخيرة مما يؤدي إلى تضيق الفارق الزمني بين تلك الخطوات؛

¹ محمد قريشي، أحلام غربال، متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل – فرع كوندور-بسكرة، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، جامعة المسيلة، المجلد 03، العدد 01، 2019، ص126.

– الموظفون يتخذون القرارات:

حيث أنه يلاحظ ان المنظمات التي تتبنى إعادة الهندسة تقوم بإسناد العمليات أفقيا ورأسيا إلى الموظفين ومن ثم يستدعي الأمر منح هؤلاء الموظفين القدرة على اتخاذ القرارات بعد أن كان ذلك حكرا على المديرين فقط؛

– تعدد خصائص العمليات:

فالعمليات التقليدية المصممة بطريقة واحدة لمعالجة جميع الحالات في غاية التعقيد نظرا لاشتمالها على إجراءات واستثناءات خاصة لمعالجة نطاق واسع من الحالات بينما تكون العمليات ذات المواصفات المتعددة على النقيض من ذلك نظرا لأن كل من مواصفاتها يتم تقييمها لمعالجة الحالات المناسبة فقط وبالتالي تنتفي الحاجة إلى الإجراءات الاستثنائية الخاصة؛

– انجاز العمل في مكانه:

بمعنى أن العلاقة بين العمليات وتنظيمات العمل بعد تطبيق أسلوب إعادة الهندسة تبدو مختلفة عن السابق، حيث يؤدي نقل العمل من خلال الوحدات التنظيمية المستقلة بينما يؤدي الأسلوب الجديد المتمثل في توحيد ومناقلة العمل إلى الجهات الأكثر فعالية لإنجازه إلى الاستغناء عن الحاجة إلى ضم أجزاء العمل المشتتة؛

– خفض مستويات الرقابة والمراجعة:

حيث يستهدف إعادة الهندسة إلى اتباع أسلوب مراقبة أكثر توازنا من خلال استبدال الخطوات الرقابية الصارمة بأساليب الرقابة الكلية بمعنى النظر في الحالات العامة بدلا من الحالات الفردية؛

– الجمع بين المركزية واللامركزية:

تتمكن المؤسسات التي تطبق أسلوب إعادة الهندسة من الجمع بين مميزات المركزية واللامركزية في عملياتها، حيث تساعد تقنية المعلومات المتطورة على تمكين الإدارات من العمل بصورة مستقلة، وفي نفس الوقت تمكن المؤسسة من الاستفادة من مزايا المركزية عن طريق ربط جميع الإدارات بشبكة اتصالات واحدة؛

الفرع الثاني: أسلوب إعادة الهندسة ومقارنته بباقي المفاهيم الإدارية الأخرى

– الفرق بين إعادة الهيكلة وأسلوب إعادة الهندسة:

تختلف إعادة الهندسة عن إعادة الهيكلة في¹:

أ. تركز إعادة الهيكلة على العلاقات المختلفة بالمنظمات كما أن مجال التغيير ينصب على التنظيم ككل

ويكون اتجاه التغيير وظيفي وتحقق أهداف التحسين بصورة تدريجية.

ب. أما إعادة الهندسة فتركز على الأساسية ويكون التغيير جذري ومحور الاهتمام العمليات وأيضاً تحقق

أهداف التحسين بصورة فجائية وسريعة.

– الفرق إعادة هندسة العمليات وإعادة هندسة الاعمال:

هناك فرق بين إعادة هندسة العمليات وإعادة هندسة الأعمال، حيث يرى Drew أن إعادة هندسة

الاعمال Business Reengineering أكثر اتساعاً في المجال والغرض وذلك من إعادة هندسة العملية

Process Reengineering.²

تقسم إعادة الهندسة الى قسمين رئيسيين³:

أ. إعادة هندسة العمليات:

هو اول وأكثر التقسيمات شيوعاً، ذلك أن التأكيد يكون على العمليات الجوهرية تم تحليلها وإعادة

التفكير الجذري وإعادة تصميم عملية التنفيذ الخاصة بها.

ب. إعادة هندسة الاعمال:

يشترك هذا المدخل من الاستراتيجية العامة للمنظمة وتكون عملية إعادة التقييم من اعلى الى أسفل وتتم

إعادة التصميم للأعمال بصورة كلية، حيث يشمل الأنشطة التي تتم عبر الإدارات الوظيفية ونظم الإدارة

والهيكل التنظيمية والدافعية ونظم المكافآت ونظم الارشاد في الأداء وتدريب الإدارة وتطوير قدراتها ومهاراتها،

وبالتالي فهذا المدخل يبني على افتراض أساسي هو ان نجاح المنافسة في المستقبل سوف يبني على العلاقة القوية

بين الاستراتيجية والكفاءة والعمليات الجوهرية والبناء التنظيمي.

¹ رفاعي ، ممدوح عبد العزيز(2006)، إعادة هندسة العمليات، كلية التجارة جامعة عين شمس، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر.

² محمد أحمد بصنوي ، هشام عبد الحفيظ الغريب، المرجع الحديث في الهندسة الإدارية، مكتبة الملك فهد للنشر والتوزيع، جدة، 2014م، ص 265.

³ مازن جهاد إسماعيل الشويكي، دورنظم دعم القرار في تطبيق إعادة الهندسة للنظم الأكاديمية والإدارية في الجامعات: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، لنيل أطروحة دكتوراه، قسم إدارة الاعمال، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، 2019، ص 48.

– الفرق بين إدارة الجودة الشاملة وأسلوب إعادة الهندسة:

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة، حيث عرف كل من **Gosts et Danis** إدارة الجودة الشاملة على انها مدخل لإنجاز الاعمال وتعظيم قدرة المنظمة على التنافس من خلال التحسين المستمر لجودة منتجاتها وخدماتها، وأداء أفرادها وعملياتها، والبيئة التي تعمل فيها¹. وتعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها التحسين المستمر في جميع أنشطة المنظمة بشكل يؤدي الى تسليم سلع وخدمات ذات جودة مرتفعة².

من التعاريف السابقة نجد إدارة الجودة الشاملة تستهدف تحسين جودة العمليات من خلال تحسينات إضافية وتدرجية على ما هو قائم، بينما تستهدف إعادة الهندسة إعادة تصميم الجذري واحداث تغييرات جوهرية واستبدال ما هو قائم. ويمكن تلخيص الاختلافات الأساسية بين الاسلوبين في الجدول التالي:

الجدول (01): الفرق بين إعادة الهندسة وإدارة الجودة الشاملة

أوجه الاختلاف	إدارة الجودة الشاملة	إعادة الهندسة الإدارية
نوع التغيير	تطوري، طريقة أفضل للمنافسة.	ثوري، طريقة جديدة لإعادة العمل.
الوسيلة	إضافة قيمة للعمليات الحالية.	إلغاء العملية الحالية.
المجال	تشمل المؤسسة ككل.	تركز على عمليات محددة.
دواعي الاستخدام	<ul style="list-style-type: none"> – كثرة شكاوى العملاء. – ضعف الأداء الإداري. – انخفاض الجودة. 	<ul style="list-style-type: none"> – تعقد الإجراءات الإدارية. – ضعف الإنتاجية. – تدني كفاءة المؤسسة. – التغيير الجذري في معطيات البيئة الخارجية.
متطلبات التنفيذ	<ul style="list-style-type: none"> – بناء فرق عمل. – تدريب مستمر للعاملين. 	<ul style="list-style-type: none"> – التفكير الإبداعي. – استخدام أساليب التقنية.

المصدر: محبوب مراد، استخدام استراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة، لنيل أطروحة دكتوراه، علوم اقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2013/2014، ص 29.

¹ Harvey, Satrina & Millett, Bruce, **OD TQM and Bpr: Acomparative Approach**, Australian Journal of management & organizational Behavior, vol 2, NO 3, 1999, P 32.

² سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الشاملة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 45.

– الفرق بين إعادة هندسة وإعادة التنظيم:

تشير عملية إعادة التنظيم الى الجهود الهادفة الى تحسين أداء الإداري من خلال إعادة النظر في الهياكل التنظيمية من اجل الحد من تداخل الاختصاصات، والازدواجية في العمل، وتحقيق درجة عالية من التعاون والتجانس بين الأنشطة، وينتج عن ذلك تغيير في المستويات الإدارية والاختصاصات. وقد يكون هذا التغيير بسيطاً او جذرياً، يمس بعض او جميع الوحدات الإدارية، وعليه فإعادة التنظيم قد ينتج عنها تنظيم اداري جديد، لكن يشرف على نفس العملية القديمة، في حيث تلغى إعادة الهندسة التقسيم السابق للعملية¹.

– الفرق بين إعادة الهندسة والتطوير التنظيمي:

اجتمعت تعريفات التطوير التنظيمي على ان العنصر البشري هو محو الاهتمام بما يحمله من قيم وأفكار لأنه هو المسئول عن التخطيط والتنفيذ² في حين تركز إعادة الهندسة على العمليات الإدارية، كما نجد ان مصطلح التطوير يشير الى إضافة تحسينات على شيء موجود أصلاً وليس اختراع شيء جديد، بينما تشير إعادة الهندسة الى الابتكار والاختراع والتغيير الجذري.

الجدول التالي يوضح الفرق بين إعادة هندسة والمداخل الإدارية الأخرى:

¹ محبوب مراد، مرجع سبق ذكره، ص 30.

² موسى اللوزي، التطوير التنظيمي اساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للطباعة، عمان، 1999، ص 281.

الجدول (02): نقاط الاختلاف بين أسلوب إعادة هندسة وباقي المداخل

أبعاد المقارنة	إعادة الهندسة	إدارة الجودة الشاملة	إعادة الهيكلة	الأتمتة	إعادة التصميم	إعادة التنظيم
مجالات البحث	كل شيء بالمؤسسة	متطلبات العملاء	العلاقة بين المستويات الادارية	التطبيقات التكنولوجية التقنية	حجم العاملة بالمؤسسة	كل أجزاء المؤسسة باستثناء العمليات
مجال التغيير	العمليات الإدارية	من القاعد الى القمة	الهيكل التنظيمي	الأنظمة الموجودة بالمؤسسة	الأنشطة الوظيفية واليد العاملة	التضخم او التقليل الأفقي او العمودي للمؤسسة
التركيز	العمليات الإدارية	الأنشطة الوظيفية	الإدارات الوظيفية	إجراءات وأساليب العمل	الوحدات الإدارية الوظيفية	تصميم هيكل اداري جديد يشرف على نفس العمليات التشغيلية
الأهداف المراد تحقيقها	سريعة وجذرية	تراكمية/ تدريجية	تراكمية/ تدريجية	تراكمية/ تدريجية	تراكمية/ تدريجية	تدرجية

المصدر: مجدوبي شهرزاد، دور إعادة الهندسة في دعم قرارات خفض التكلفة بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة على شركة الجنوب الغربي للبناء-وحدة البناء البيض-، تخصص إدارة الاعمال، قسم علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي ليايس سيدي بلعباس، 2017/2018، ص 33.

من خلال الجدول، يتضح لنا جليا أوجه الاختلاف بين أسلوب إعادة الهندسة وباقي الاساليب الإدارية، فبالرجوع لإعادة الهندسة نجد انها تشمل جميع جوانب المؤسسة انطلاقا من تركيزها على العمليات الإدارية، والقيام بتصميم جديد ومبتكر كليا للمؤسسة بهدف تحقيق نتائج سريعة وجذرية في الأداء، وتحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة للمستهلك في وقت قصير وتقليل تكاليفها. على عكس إدارة الجودة الشاملة التي تهتم فقط بحاجات ورغبات المستهلكين، ومحاولة العمل على تلبيتها بالانطلاق من القاعدة الى القمة، أما فيما يتعلق بمجال التغيير بحشد جميع وظائف المؤسسة والاهتمام بها، لذلك فهي تسعى الى تحقيق نتائج تراكمية وتدرجية من خلال التركيز كذلك على العمليات الإدارية. اما إعادة الهيكلة فتهتم بالعلاقة الموجودة بين المستويات الإدارية للمؤسسة، بالعمل على تقليصها وإلغاء غير ضرورية منها. حيث تنتج بسبب التضخم في الهيكل التنظيمي، وما ينجم عنه من ارتفاع للتكاليف وتعقيد في إجراءات العمل الإداري، وهي بذلك كإدارة الجودة الشاملة تسعى لتحقيق نتائج تراكمية وتدرجية بالتركيز على الوحدات الوظيفية. وبالنسبة للاتمة فنجدها تهتم بالتطبيقات التكنولوجية والتقنية الحديثة بالمؤسسة، والاستعانة بها لتسهيل أداء العمل، واحلال الآلة مكان العمل البشري. وبالنسبة لإعادة التنظيم، فنجدها تهتم بإجراء تغييرات تتعلق بالتقليل

الافقي والعمودي للمؤسسة، بإعادة تنظيم مواقع الافراد على مستوى الهيكل التنظيمي وتستنني من ذلك العمليات التشغيلية الممارسة، بحيث تركز على تقديم هيكل تنظيمي اداري جديد يشرف على نفس المستوى والأنشطة التشغيلية.

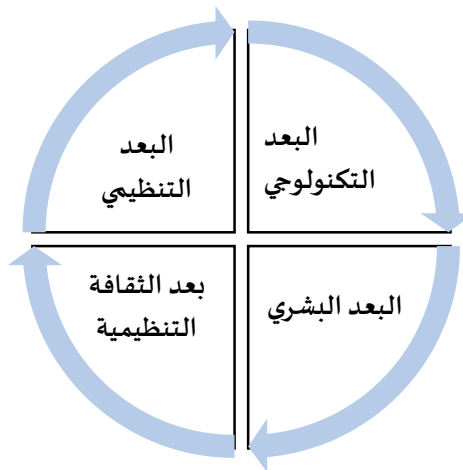
المبحث الثاني: اساسيات أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية

ان أسلوب إعادة الهندسة كغيره من الأساليب الإدارية، يجب تحليله لتتمكن المؤسسة من تطبيقه من خلال التعرف على ابعاده التي يركز عليها والمبادئ التي يقوم عليها، والعوامل المؤدية لنجاحه، لتتمكن المؤسسة من احداث تغييرات في الأداء لتضمن بقائها واستمراريتها.

المطلب الأول: ابعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية:

تعتبر إعادة هندسة العمليات الإدارية نموذج جديد يتأثر ويؤثر في كل المجالات في المؤسسة ويؤدي الى تغيير في عدة جوانب التي تطلق عليها ابعاد إعادة هندسة العمليات وهي ممثلة في مجالات التي تجري عليها التغييرات حيث تتعلق بكيفية التحول من هيكل الهرمي الى الهيكل المسطح او المصفوفي وكيفية الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات وكيفية تغيير الموظفين من متمركزين حول مهمة الى افراد عامل متعدد المهارات وكيفية المديرين من مشرفين وكيفية تغيير نظم إجراءات العمل من اجل زيادة قدرة المؤسسة على تحقيق الكفاءة والفعالية. حيث تتمثل اهم ابعاد إعادة الهندسة في¹:

الشكل (06): ابعاد أسلوب إعادة الهندسة



المصدر: من اعداد الباحثة

¹ نورالدين مزهود، اسمهان قرزه، إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الابار(ENTP)، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، جامعة أمحمد بوقرة، جامعة بومرداس، العدد 2، ديسمبر 2018، ص ص 66-67.

– البعد التنظيمي (تصميم الهيكل التنظيمي):

يعد الهيكل التنظيمي أحد الابعاد الرئيسية في مشروع إعادة هندسة العمليات الإدارية حيث يتم إعادة تصميم المنظمات وكسر التسلسل الهرمي الى فرق وظيفية شاملة، فمن المهم ان تقوم المنظمات بإجراء تغييرات جذرية في هياكلها التنظيمية لكي تحقق النجاح التنظيمي وتحسن من أدائها. فمرونة الهيكل التنظيمي تجعل المنظمة قادرة على تطبيق التغيير وتشجيع الابداع والابتكار في التنظيم، لذا فإن عدم قدرة المنظمات على وضع هياكل تنظيمية مرنة يولد مشاكل وصعوبات في احداث تغييرات جذرية في هياكلها التنظيمية وإعادة الهندسة يجب ان تستكمل بهياكل تنظيمية مسطحة وتجاهل الهياكل التنظيمية العمودية التقليدية التي جعلت من إدارة المنظمات العامة وتفاعلها من الخارج جامدة وبطيئة. ومما سبق نلاحظ ان التغيير الجذري في الهياكل التنظيمية يكون بتغيير نمط الهيكل التنظيمي وذلك بالانتقال من الهيكل التنظيمي الوظيفي الى الهيكل التنظيمي المسطح الذي يعتمد بشكل أساسي على العمل بروح الفرق وعلى اللامركزية في اتخاذ القرارات.

– البعد التكنولوجي (قدرات تكنولوجيا المعلومات):

حسب هامر وتشامبي، لا يوجد إعادة هندسة دون نظم معلومات، فهذه الأخيرة هي احدى اهم الأدوات المتاحة للإدارة من اجل التكيف والتعامل مع التغيير، وبالتالي فإن تطبيق أسلوب إعادة الهندسة يعتمد بشكل أساسي على مواكبة التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات.

– البعد البشري:

تتطلب التغييرات المذكورة سابقا التي تنتج عن تنفيذ إعادة الهندسة تغييرات في متطلبات التوظيف في مختلف المجالات في المنظمة، وتؤدي التحديثات التقنية غالبا الى تخفيض في عدد العمالة المطلوبة وفي نفس الوقت تتطلب التحديثات التقنية قدرا أعلى من المهارة الفنية. فالتغييرات في نظام الإدارة مثل: الهيكل التنظيمي وطرق أداء العمل والنظم والمهام وغيرها والتي بدورها تتطلب تغييرات في الصفات الواجب توافرها في الموارد البشرية المطلوبة من حيث العدد، التوزيع والتدريب المطلوب. وهكذا يتضح أنه من الضروري إيجاد التناغم بين التغييرات التنظيمية كنتيجة لإعادة الهندسة والصفات الواجب توافرها في العنصر البشري الذي تعتمد عليه المنظمة في تنفيذ هذه المتغيرات. وفي معظم الحالات يكون هناك تغير في القدرات والمعارف والمواقف والاتجاهات المطلوبة لتنفيذ العمل بفعالية العمل بفعالية في جميع المواقع التي يتم انشاؤها في المنظمة.

– البعد الثقافي التنظيمية:

تحتاج المنظمات الى تغير الثقافة التنظيمية القديمة الى ثقافة جديدة تركز على التغير في المبادئ والقيم والمفاهيم والمعتقدات السائدة بما يناسب مبادئ أسلوب إعادة الهندسة. اذ أنه لابد من تغير التوجه الثقافي للعاملين عند تطبيق أسلوب إعادة الهندسة وذلك لتقليل مقاومة العاملين للتغيير. حيث انه لنجاح تطبيق أسلوب إعادة الهندسة لابد من التحول من الثقافة التقليدية السائدة بالمنظمة الى ثقافة التنظيمية الفعالة المرتبطة بفرق العمل، وتمكين العاملين، والمبادرة والمشاركة في اتخاذ القرارات. لمواجهة مقاومة التغيير أسلوب إعادة الهندسة متعارف عليه عند العاملين بهدف حماية أوضاعهم، يجب على الإدارة الاهتمام بالتدريب والتعليم لخلق ثقافة الانفتاح للتغير والمعرفة والابداع، وقبول التحدي في العمل وتكوين فرق العمل، وتفويض السلطات، وإعطاء الحريات، وتغيير السياسات. حيث انه لابد من خلق ثقافة تنظيمية تعتمد على ترسيخ قيم واتجاهات إيجابية نحو مبادئ معينة منها: تحسين الإدارة وتعميق روح الالتزام، وتشجيع الابداع الجماعي ونشر روح الفريق، وتحمل المسؤولية والرقابة، ونشر روح التحدي والرغبة في التفوق. لنجاح أسلوب إعادة الهندسة وخلق ميزة تنافسية للمنظمات¹.

المطلب الثاني: العوامل الحاسمة والمؤدية لنجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية

يحتاج تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية الى توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية والتي تم تسميتها بالعوامل الحاسمة او الفاعلة للنجاح ومن تلك المتطلبات²:

1. الاستراتيجية:

أوضحت العديد من الادبيات أهمية إضفاء الطابع الاستراتيجي عند قيادة عملية إعادة الهندسة، فبرنامج إعادة الهندسة يجب ان ترتبط ارتباطا وثيقا بالرؤيا والاهداف الاستراتيجية للمنظمة، وقد عزا (Chang & Chung) نسبة الإخفاق العالية في برامج إعادة الهندسة الى فشل العديد من المنظمات في دمج برنامج إعادة الهندسة في رؤيتهم واهدافهم الاستراتيجية.

2. التزام وقناعة الإدارة العليا:

يتوقف نجاح إعادة هندسة العمليات على مدى التزام وقناعة الإدارة العليا في المنظمة بضرورة الحاجة لتبني برنامج إعادة الهندسة، من اجل تحسن الوضع التنافسي للمنظمة، هذه القناعة يمكن ان تتجلى في صورة

¹امل محمد شيخ حسين دهنوري، العوامل المؤثرة على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (دراسة تطبيقية في الخطوط الجوية العربية السعودية)، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات- العدد 31، ج 2، تشرين الأول 2013، ص 62.

² ثروت مشهور، استراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص ص 232-233.

تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ البرنامج، حيث أظهرت العديد من الدراسات أهمية التزام وقناعة الإدارة العليا ببرنامج إعادة الهندسة.

3. تمكين العاملين:

لا يمكن بأي حال من الأحوال تجاهل أهمية التمكين وإدارة الموارد البشرية في نجاح تطبيق إعادة الهندسة. فقد أظهرت العديد من الدراسات أهمية العنصر الإنساني كعنصر أساسي وحاسم لتنفيذ إعادة الهندسة ووفقا لفلسفة إعادة الهندسة يتم تحويل العاملين في المستويات الإدارية لدينا لاتخاذ قرارات ذات العلاقة بعملهم، وهذا بطبيعة الامر يعني التخلي عن النمط البيروقراطي السائد والهدف من تمكين العاملين رفع مستوى الرضا الوظيفي، وتطوير العاملين ليصبحوا ذو مهارات متعددة.

4. الاتصال:

يعتبر الاتصال أحد العناصر الأساسية المساعدة لتنفيذ إعادة الهندسة وتبني التغييرات المصاحبة له وتحتاج المنظمة لعملية الاتصال خلايا تنفيذ المراحل المختلفة لعملية إعادة الهندسة ولمختلف المستويات الإدارية وتشكل قناعة الموظفين في المراحل الأولية لتنفيذ إعادة الهندسة أساسيا لتقبل الموظفين للتغييرات المترتبة على عملية التنفيذ، ويعتمد ذلك بصورة جوهرية على قدرة الإدارة في تبني قنوات الاتصال الفعال والمستمر مع أصحاب المصالح داخل المنظمة وخارجها وتعتبر عملية الاتصال ضرورية لتحقيق الاستقرار التنظيمي عند الشروع في تطبيق إعادة الهندسة.

5. التكنولوجيا (التقنية المستخدمة):

ويعتبر استخدام تكنولوجيا المعلومات كأداة لبناء عمليات جديدة بدلا من الاعتماد على العمليات القائمة على النظام القديم لتكنولوجيا المعلومات الموضوع الغالب على ادبيات إعادة الهندسة وقد ركز (Hammer) على أهمية الحاجة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة لدعم 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.

6. الاستعداد للتغيير:

يعتبر الاستعداد للتغيير أحد التحديات الأساسية التي تواجهها منظمات القطاع العام عند تطبيق إعادة الهندسة وينظر لعملية الاستعداد لتقبل وتبني التغيير كعنصر حاسم لنجاح تطبيق أعاد 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 بموجها العمل الحالي

في المنظمة، الى ثقافة جديدة تركز على المقومات الأساسية الى تطلها عملية التطبيق، وثقافة المنظمة تشمل مجموعة المبادئ والقيم والمفاهيم والمعتقدات السائدة لدى الافراد داخل المنظمة، وبالتالي تقوم بدور أساسي في التأثير على قدرة المنظمة على التكيف مع التغيير، وقد أكد الكثير من العلماء على أهمية ثقافة المنظمة كعنصر رئيس في نجاح تطبيق إعادة الهندسة¹.

المطلب الثالث: أسباب تبني أسلوب إعادة الهندسة في المؤسسة

هناك مجموعة من الأسباب التي تستوجب على المؤسسات تطبيق أسلوب إعادة الهندسة وهي تتمثل في الأسباب التالية²:
أسباب الداخلية:

يعد من أهم الأسباب التي دعت الى تبني أسلوب إعادة الهندسة هو تفشي البيروقراطية، خاصة في المنظمات كبيرة الحجم فاهتمام تلك المنظمات كان مركز حول تحقيق نمو متزايد بدلا من إعادة التفكير في العمليات الأساسية أدى الى انتشار البيروقراطية من اجل ضمان النظام، مما أدى الى تعقيد العمليات والتركيز الداخلي على سد حاجة الإجراءات البيروقراطية والعمليات الرئيسية في مجال العمل. علاوة على ذلك تفشي ظاهرة الإفلاس المتزايد في المنظمات، وعدم قدرتها على الإدارة ودعوة الأجانب للقيام بإدارة المنظمات، وانتشار ظاهرة ارتفاع التكاليف والمخزون الراكد بسبب تدهور الإنتاجية وانخفاض الجودة وتحول الطلب على المنتجات الأجنبية.

أسباب الخارجية:

ظهور العولمة وتحديد التجارة الدولية، أدى بالمنظمات المحلية الى الاستعداد الكامل عن طريق التدريب المكثف لتكون قادرة على الوقوف امام منافسة المنظمات الأجنبية، ولعل أبرز ما تميز هذه الفترة انتشار تكنولوجيا المعلومات الجديدة، ويرجع فشل كثير من المنظمات في عدم الاستفادة من الاستثمار في ثورة المعلومات الجديدة، واستخدامها بطريقة بسيطة في عملياتها الإدارية، بدلا من للاستجابة والتوافق مع قدرة وكفاءة التكنولوجيا الجديدة، اما الان فقد زاد ادراك المنظمات بأن التكنولوجيا الجديدة تعد مهمة فهي تسمح للمنظمات بأحداث تعديلات جوهرية للعمليات التنظيمية الهامة بحيث تعدل العمليات لتناسب القدرات التكنولوجية الجديدة بدلا من جعل التكنولوجيا هي التي تتناسب مع الوظائف الحالية.

¹ شريفة رفاع، منى مسغوني، محمد العربي قزون، دور الرقابة والتقييم في دعم إعادة البناء الهندسي لإدارة الخدمة العمومية الجزائرية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة ورقلة، العدد 08، حجم 2015.04، ص 53

² كمال عبد الفتاح محمد بشون، سلوى عبد القادر خليفية، عبد الباقي العواضي، تسخير الهندرة كأداة لتطوير المنظمات العامة: تأصيل نظري، international journal of management and Human Science، Issue 2، v2، 2018، .ejournal.lucp.net/index.php/ijmhs، ص 03.

وقد زاد الاهتمام بتطبيقها بفعل ثلاث عوامل مهمة سميت بـ(3C)¹ وهي كالآتي:

أ. الزبائن Customer:

ان التغيرات التي تشهدها بيئة الاعمال الحديثة قد أدت الى جعل الزبون هو الأساس في تحقيق الميزة التنافسية من حيث الدور الذي يلعبه من ناحية تحديد مواصفات المنتجات التي يرغب فيها ومحاولة إعادة تصميم العمليات ذات العلاقة بالمنتج وفق تلك المواصفات فضلاً عن القيام بالبحث عن أسواق جديدة لتصنيع وبيع المنتج وفق رغبات الزبائن.

ب. المنافسة Competition:

أصبح عامل المنافسة من العوامل المهمة التي جعلت عدة وحدات اقتصادية تتنافس مع بعضها من اجل كسب رضا الزبون. إذ شملت المنافسة كل من السعر، الجودة، خدمات ما بعد البيع، طريقة وسرعة التوصيل، طريقة السداد، وغيرها، وقد أثرت المنافسة في الوحدات الاقتصادية بحيث أدت بها الى تغيير طرائق الإنتاج والتقنيات المستخدمة فيها وكذلك تأثيرها على الأسواق بسبب دخول العديد من الوحدات الاقتصادية فيها، إذ أصبح للوحدات الاقتصادية الجديدة الفرصة في الحصول على الحصة السوقية للوحدات التي فقدت هذه الحصة.

ت. التغيير Change:

ان التغيير المستمر في العديد من العوامل مثل الزبائن، الأسواق، المنتجات، التقنيات والبيئة الصناعية، والانفتاح على الأسواق العالمية أدت الى قصر دورة حياة المنتج وزيادة الابتكار. لذلك فإن الحاجة أصبحت ملحة في قيام الوحدات الاقتصادية بإعادة هندسة عملياتها من اجل التكيف مع التغيير الحاصل مع بيئة الاعمال في ظل ما تشهده من تعقيدات يصعب السيطرة عليها.

المطلب الرابع: المبادئ العامة لإعادة هندسة العمليات الإدارية:

يقوم أسلوب أعاد هندسة العمليات الإدارية على مجموعة من المبادئ التي تمثل الأسس الأساسية لتحقيق تحسين الأداء وزيادة الكفاءة في المؤسسة، تتمثل ابرز هذه المبادئ في التالية²:

¹ علي تحسين كاظم الخفاجي، صلاح مهدي جواد الكواز ، دور التكامل بين تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة وإعادة هندسة العمليات في تقويم وتحسين الأداء الاستراتيجي دراسة تطبيقية في مصنع إطارات الديوانية للمدة (2016-2017). ، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة المثنى، العراق، المجلد 9، العدد 4، 2019، ص43.

² Fragoso Torres Jaime, "Business Reengineering in Government Agency: Lessons from an Experience in Mexico", Journal of Service and Management, vol 8, p60.

– التنظيم على أساس النتائج وليس المهام:

حيث يتم وضع اهداف معينة لفترة زمنية محددة ثم يتم قياس النتائج الفعلية في مقابل الأهداف او النتائج المتوقعة، ويتم قياس أداء الافراد او فرق العمل وتعويضهم على أساس القيمة التي يقدمونها.

– التركيز على العميل:

تركز عمليات إعادة الهندسة على المستفيدين من تنفيذ العمليات، الاهتمام الدائم بطلبات الزبائن حيث يساعد على تحسين الأداء والقضاء على المعوقات والحواجز التنظيمية.

– الاهتمام بالعمليات المنتجة للقيمة المضافة:

البدء بالعمليات ذات القيمة المضافة ثم تحديد العمليات المساعدة أيضا، كذلك يتطلب ادماج تكنولوجيا المعلومات للعمليات ذات القيمة المضافة والعمليات المساعدة.

– تفويض السلطة الى الفرد المسؤول عن انجاز العمل: وذلك بإعادة التفكير وإعادة تعيين او تحديد حدود الرقابة؛

– الاستغناء قدر الإمكان عن العمل الورقي وعن المكاتب والقيود الرقابية:

ويقصد بها تصميم العمليات مع مراعاة المرونة وتزويد فرق العمل بالأدوات والأساليب الحديثة والتقليل من القيود الرقابية التقليدية غير الضرورية ووضع آليات لكشف الأخطاء ومراقبة الحالات الاستثنائية في نظام المعلومات.

– التركيز على التوجيه:

يتحول الرؤساء من مشرفين الى موجهين ومنسقين، لتقديم المساعدة المطلوبة الى فريق العمل، فيعملون كقادة مهمتهم الأساسية تنمية قدرات العاملين ومهاراتهم.

– انجاز العمل في الوحدات التنظيمية المناسبة:

توكل مهمة انجاز عمل معين الى الإدارة التي تحتاج الى هذا العمل، وليس من الضروري ان تقوم به الإدارة المتخصصة في أدائه أصلا، فيمكن لإدارة شئون العاملين مثلا شراء التجهيزات المكتبية المطلوبة لأداء اعمالها مباشرة دون الرجوع الى إدارة الشراء.

– الدمج الوظيفي:

حيث يتم ضم وظائف منفصلة في وظيفة واحدة، مما يحقق عدة مزايا منها سهولة توزيع أعباء العمل ومسؤولياته على الافراد، تحسين مستوى الرقابة، التخلص من الأخطاء الناتجة عن تعدد الإدارات في العمل واكتشاف أساليب جديدة ومبتكرة في العمل.

– التفكير الاستقرائي:

معظم الرؤساء التنفيذيين والمديرين يمارسون التفكير الاستنتاجي، حيث يتم الكشف عن المشكلات أولاً ثم البحث وتقويم الحلول المناسبة لها، غير ان تبني مدخل إعادة الهندسة يتطلب استخدام نمط مختلف من التفكير الاستقرائي أي استقراء وتصور الحلول أولاً، ثم البحث عن المشكلات التي يمكن ان تعالجها تلك الحلول، وربما يؤدي ذلك الى اكتشاف مشكلات كانت مخفية.

– الاعتماد على فرق العمل:

من خلال التحول من منهجية عمل الوحدات التنظيمية التقليدية الى فرق عمل دائمة او مؤقتة، ويترتب على ذلك تغير مفهوم العمل، فتصبح المسؤولية عن النتائج مشتركة بين كل أعضاء الفريق، وتتلاشى تماماً المسؤولية الفردية.

– الاستخدام الابتكاري لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

تعتبر التكنولوجيا من العوامل الأساسية في نجاحها، ومن خلالها يمكن تخيل حلول جديدة لمشاكل غير مرئية او ربما لم تحدث بعد، والتخلص من الأنماط الجامدة والقواعد التقليدية للعمل.

– تقليص مستويات الرقابة:

يتم تخفيض مستويات الرقابة على اعتبار ان الافراط في الرقابة يعد من الاعمال المكلفة وعديمة القيمة، ويتم استخدام الضوابط الرقابية في حدود فعاليتها وجدواها الاقتصادية¹.

– التركيز على التعلم:

يتحول الاعداد للوظيفة من التدريب الى التعلم مما يساعد على زيادة المدارك والامام بمحيط العمل، وتعلم كيفية أداء الاعمال بطريقة مثلى.

¹ غنيم أحمد محمد، مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات، المكتبة العصرية، مصر، ص ص 398-390.

– التركيز على القدرات عند الترقية:

حسب هذا المبدأ تعتبر الترقيات تغييرا في الوضع الوظيفي وليست مكافأة، وتعتمد في ذلك على القدرات وليس الأداء.

– التحول الى التنظيمات الافقية:

امام وجود فرق عمل يتراجع التسلسل الهرمي للتنظيم، حيث يتم التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي الى الافقي، لأن انجاز العمل يتم من خلال فرق تضم موظفين أكفاء يعملون بمستوى كبير من الاستقلالية.

المبحث الثالث: تطبيق أسلوب إعادة الهندسة في المؤسسة

تمر المؤسسات التي تطبق أسلوب إعادة الهندسة بمجموعة من مراحل الأساسية تحت اشراف مجموعة من الافراد مختصين لنجاح الجهود والاهداف المرتبطة بهذه العملية، بحيث يتوقف نجاح تطبيق أسلوب إعادة الهندسة بشكل أساسي على منهجية تطبيقه في المؤسسة.

المطلب الأول: مؤسسات التي تحتاج الى تطبيق أسلوب إعادة الهندسة ومجالات تطبيقها

الفرع الأول: مؤسسات التي تحتاج الى تطبيق أسلوب إعادة الهندسة

يعد أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية توجه اداري حديث لقيادة التغيير، بحيث يساهم في تحسين أداء المؤسسات على اختلاف أنواعها سواء كانت ذات وضع متدهور او في طريقها للتدهور او التي بلغت قمة التفوق والنجاح، لمواكبة تغييرات بيئة الاعمال.

يرى كل من "مايكل هامر" و"جيمس تشامبي"، ان هناك ثلاثة أنواع من المؤسسات الاقتصادية التي تحتاج لإعادة هندستها هي¹:

أ. المؤسسات ذات الوضع المتدهور:

هي المؤسسات التي تعاني من ارتفاع مضطرد في تكاليف التشغيل مما يبعدها عن المنافسة (بطء في الإنجاز، عدم جودة الخدمة، ارتفاع تكاليف)، او التي تدنت خدماتها الى المستوى الذي يدفع عملاءها الى المجاهرة بالشكوى والتذمر او الفشل المتكرر لمنتجاتها في الأسواق، حاجة الى اجراء إعادة الهندسة باستعانة بمجموعة من الخبراء او استشاريين بطلب كافة اوليات العمل وإجراءات العملية المنجزة.

¹ Asli ERIM, Ozalp VAYVAY, Is the Business Process Reengineering (BPR), Proved Itself to Be a Trustable Change Management Approach for Multinational Corporations? Case studies from the literature, Journal of aeronautics and space technologies, 2010, V4, N4, p 26.

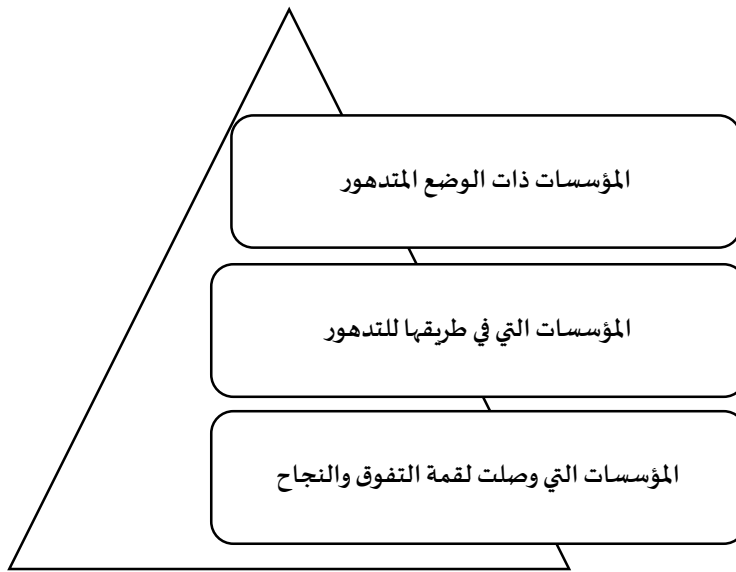
ب. المؤسسات التي في طريقها للتدهور:

هي المؤسسات التي لم تتدهور بعد، تتوقع إدارة المؤسسة الى بلوغ التدهور في المستقبل القريب فعلى سبيل المثال قد تكون الأوضاع المالية للمنظمة في وضع لا بأس به ولكن هناك مؤشرات تظهر في الوصول الى الحالة التدهور، ومنها ظهور المنافسين جدد او التغيير في اذواق العملاء او في قوانين العمل او البيئة الاقتصادية التي تهدد بقاء المنظمة ونجاحها في مستقبل.

ت. المؤسسات التي وصلت لقمة التفوق والنجاح:

تتمثل في المؤسسات التي لا تواجه صعوبات ملموسة ولا تظهر مؤشرات التدهور، ولكن تتميز اداراتها التنفيذية بالطموح الابداع الحقيقي للمزيد من التفوق على المنافسين. وبالتالي فإن أسلوب إعادة الهندسة بالنسبة لهذه المؤسسات تتمثل في التوسيع الفرق بينها وبين منافسيها وتحقيق معدلات قياسية في الأداء.

الشكل (07): المؤسسات التي تحتاج الى تطبيق أسلوب إعادة الهندسة



المصدر: من اعداد الباحثة

تختلف المؤسسات السابقة الذكر في الحجم، وطبيعة النشاط، ونوع المشكلات التي تواجهها، لذلك تتحدد حاجتها الى إعادة الهندسة تبعا لنوع هذه المشكلات¹:

1. تتعرض المؤسسات ذات الوضع المتدهور للمشاكل الاتية او البعض منها:

— أداء متدني بالتالي انخفاض جودة المنتجات والخدمات؛

¹ سماح بلعيد، هندرة المنظمات - مشروع تحدي كبير- في دنيا الإدارة والاعمال-، مجلة العلوم الإنسانية -المركز الجامعي تندوف -الجزائر، العدد 03، ص ص 15-13

- ارتفاع تكلفة التشغيل؛
- عدم القدرة على المنافسة؛
- 2. قد تواجه المؤسسات التي في طريقها الى التدهور العراقيل الاتية او البعض منها:
 - تناقص حصة السوق لصالح المنافسين؛
 - ارتفاع تدريجي في تكلفة التشغيل؛
 - تناقص تدريجي في الربحية؛
 - تراجع تدريجي لمركز التنافسي؛
- 3. قد تتوفر المؤسسات الرائدة والتي بلغت قمة التفوق والنجاح المزايا الاتية:
 - 4. سيطرة على السوق؛
 - 5. نمو تدريجي في الربحية؛
 - 6. جودة المنتجات والخدمات؛
 - 7. البقاء واحداث فارق تنافسي.

بناء على ما سبق يمكن ان نستخلص الاختلاف بين الأنواع الثلاث من الشركات التي تحتاج الى أسلوب إعادة الهندسة اعمالها، فالنوع الأول يعبر عن تعرض المنظمة بالإحباط من جراء اصطدامها بالحواجز والعوائق في وتيرة أعمالها ودورة حياة مشروعها (تدني الخدمات، فشل المنتج في تحصيل القاعدة السوقية، شكاوى العملاء...) أما النوع الثاني، تسير فيه المنظمة بمعدلات نجاح ظاهرة في مستوى أعمالها ولكن مؤشرات في الاداء، تتوقع ان تكون حاجزا مستقبليا لها، فتقترح أسلوب إعادة الهندسة كحل وحيد. اما النوع الثالث: فهو منهج المأمول والمرغوب الذي تحققه المنظمات في رصيد أعمالها، وهي تلجأ الى أسلوب إعادة الهندسة من أجل اغتنام الفرصة الأفضل لبلوغ الريادة، بعد الثقة الكاملة المحققة في مستوى الأداء بالفاعلية والكفاءة العالية والمبدعة...ولا مجال هنا للحديث عن الحواجز والعوائق ... النجاح دائما.

الفرع الثاني: مجالات تطبيق أسلوب إعادة الهندسة

تتمثل المجالات الرئيسية لتطبيق أسلوب إعادة الهندسة في مجموعة من الأنشطة المحققة للقيمة المضافة، العمليات، العمليات الاستراتيجية، الهياكل التنظيمية، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي¹:

¹ فرحات غول، دور إعادة الهندسة كاسلوب للتغيير التنظيمي في ظل الأوضاع البيئية الراهنة، الملتقى العلمي الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، ماي 2011، جامعة الجزائر03، ص 12.

أولاً: العمليات:

العمليات الرئيسية تمثل العنصر المحوري المستهدف تطويره في برامج إعادة الهندسة، لأن هذه العمليات لها تأثير على القيمة المحققة من وجهة نظر المستهلك من خلال مجموعة من الأنشطة التي تقوم بتحويل المدخلات الى المخرجات، بأحسن طريقة ممكنة وبمردودية عالية تفوق النتائج المحققة قبل إعادة الهندسة، وتشمل هذه العمليات ما يلي:

- تطوير المنتج؛
- تنفيذ أوامر الشراء؛
- التصنيع / عمليات التشغيل؛
- الامدادات، التوزيع والنقل؛
- التسويق والمبيعات؛

ثانياً: الأنشطة المحققة للقيمة المضافة:

تتمثل في الأنشطة المشكلة للعملية والتي تضيف شيئاً ذو أهمية وقيمة للمستهلك، وعادة ما تشمل هذه الأنشطة ثلاثة أنواع:

- أنشطة محققة للقيمة؛
- أنشطة المناولة والمتمثلة في التعاملات اليومية التي تعمل على تحريك أجزاء ومكونات العمل عبر حدود الوظائف المختلفة داخل المؤسسة؛
- أنشطة الرقابة والمتابعة؛

ثالثاً: العمليات الاستراتيجية:

حيث توجه المؤسسة اهتمامها نحو إعادة بناء وهندسة العمليات الضرورية اللازمة لإنجاز الأهداف وتحقيق الرؤية المستقبلية للمؤسسة وتحويلها الواقع ملموس.

رابعاً: الهياكل التنظيمية:

يجب ان توافق البنية الأساسية الداعمة للعمليات المطلوبة إعادة بناءها من ناحية النظم والسياسات والهياكل التنظيمية، وذلك من خلال مراجعة نظم تشغيل البيانات حسب متطلبات واحتياجات العملية الجديدة، ونفس الشيء بالنسبة للسياسات والإجراءات، فضلاً عن ضرورة إعادة تصميم الهياكل التنظيمية

في ضوء التوجه نحو الاعتماد على فرق العمل في مجالات وظيفية مختلفة كبديل عن الهياكل التنظيمية الوظيفية والهرمية المعروفة لدينا.

المطلب الثاني: مناهج المعتمد لتطبيق أسلوب إعادة الهندسة في المؤسسة

هناك عدة مناهج مطبقة في أسلوب إعادة هندسة، في حين تركز بعض هذه المنهجيات على مهام التحليل وإعادة الهندسة، و البعض الآخر يركز على تحديد الاستراتيجية، او تنمية نظم المعلومات المستخدمة فيها، مما يوفر طرقا عديدة ومتنوعة يمكن ان تستفيد بها المؤسسات عند تطبيق مفاهيم أسلوب إعادة الهندسة، وبالطبع ليس من المحتمل ان يكون هناك منهجا واحدا تدير عليه المؤسسات وذلك راجع للتباين بين المؤسسات وخصائصها والمشكلات التي تواجهها، وسنحاول من خلال العناصر التالية توضيح عدد من مختلف المناهج وما تتضمنه من مراحل وتقديم اهم الشروط اللازمة لتطبيقها¹:

1. منهجية مايكل هامر وجيمس شامبي سنة 1993:

منهجية (Hammer & Champy) عام 1993 مكونة من ستة مراحل، بحيث تعتمد على عدة مبادئ هي:

- يجب موافقة الإدارة العليا على تنفيذ أسلوب إعادة الهندسة؛
 - برمجة مجموعة واضحة من الأهداف؛
 - تحديد بدقة رغبات العملاء؛
 - وضع تصور مثالي؛
 - الاعتماد على التكنولوجيا وسرعة الحصول على المعلومات ومن مصادر موثوقة؛
 - تحويل المؤسسات الى فرق عمليات؛
 - التنظيم يكون مركزا على المخرجات لا على المهام؛
 - اتخاذ القرار في مكان تأدية العمل؛
2. منهجية هنري جوهانسون وآخرون سنة 1993:

هذه المنهجية تتميز بثلاث مراحل أساسية:

- مرحلة الاكتشاف: وفيها يتم ابتكار التصور الاستراتيجي للمؤسسة كما يتم فيها أيضا تحديد العمليات المحورية المساعدة على تحقيق هذه الاستراتيجية؛
- مرحلة إعادة التصميم: فهي توجه نحو تفصيل، تخطيط وهندسة العملية؛

¹ بلال خلف سكارنه، التطوير التنظيمي والإداري، الطبعة الثانية، دار المسيرة، عمان-الأردن، 2013، ص 152.

– مرحلة الادراك: وتهتم ببحث تأثير التصميم المعاد صياغته على الاستراتيجية عند التنفيذ؛

3. منهجية دانيال موريس وجول براندون سنة 1993:

تتكون هذه المنهجية من قسمين رئيسين:

القسم الأول: تحديد المكانة: حيث يتم تنمية الاستراتيجيات الخاصة بالمؤسسة في اطار غايات محددة واهداف صارمة، وفي نفس الوقت تقديم نموذج للعمل الحالي في صورة خرائط نشاط العمل ثم يخضع هذه النموذج للتحليل لتحديد مشروعات إعادة الهندسة؛

القسم ثاني: إعادة هندسة أي تشكيل فرق عمل: وتتكون هذه المنهجية من 09 خطوات، تبدأ بتحديد الفرص ثم تعريف وتقويم الحلول البديلة يليه اختيار العمل الأكثر ملائمة وتنفيذه، ويتبع ذلك باستكمال مشروع إعادة وتحديث البيانات، او وضع نموذج جديد للعمل يستخدم كأساس لأي تغيير آخر.

4. منهجية تشارلز أديروبروس موراي سنة 1994:

يفترض ان أسلوب إعادة الهندسة تتكون من حلقتين متسلسلتين:

- يتحدد فيها أي العوامل التي تحتاج الى إعادة هندسة، والبدء في فهم العميل، وفهم السوق والتحرك خلال رؤية عريضة لتحديد استراتيجيات وصيغ العمليات؛
- تعبر عن المدخل الكلاسيكي لإعادة هندسة، وتستمر كلا الحلقتين بواسطة فرق إعادة الهندسة والتي تعمل في مشاريع عديدة داخل المؤسسة.

5. منهجية جيمس ريجان سنة 1995:

تحتوي هذه المنهجية على 05 مراحل أساسية الكبرى لاي نشاط من حيث جمع وتوفير المعلومات، ثم اتخاذ القرار، ثم تطوير الخطة وتنفيذها، ومن مزايا هذه المنهجية ان جيمس ريجان أوضح الهدف الهدف من مراحل منهجيته واهتم بكل مرحلة، ونظرا اليها من خلال مجموعة من المحطات، وحدد نواتجها ووصف العملية الخاصة بكل مرحلة، كما أورد قائمة بالمعايير الخارجية اللازمة الاجراء المرحلة، وقدم الأدوات والطرق المستخدمة داخل المرحلة، وأخيرا أوضح المخاطر المحتملة وما قد تتعرض له المرحلة من مشكلات

6. منهجية ريموند مانجانيللي ومارك كلين سنة 1995:

تتكون هذه المنهجية من 05 مراحل (الاعداد، التحديد، التصور، الحل والتحويل) وتتضمن داخلها 45 خطوة ومن أبرز ملامحها أنها تركز على احداث تغييرات جذرية في العمليات الاستراتيجية ذات القيمة المضافة.

7. منهجية ديفينبورت:

تتكون من خمس خطوات، وتوضحت هذه المنهجية ان عملية بناء (تصميم النموذج) تتضمن جانبين:

- بناء العمليات؛
- تصميم النموذج الجديد؛

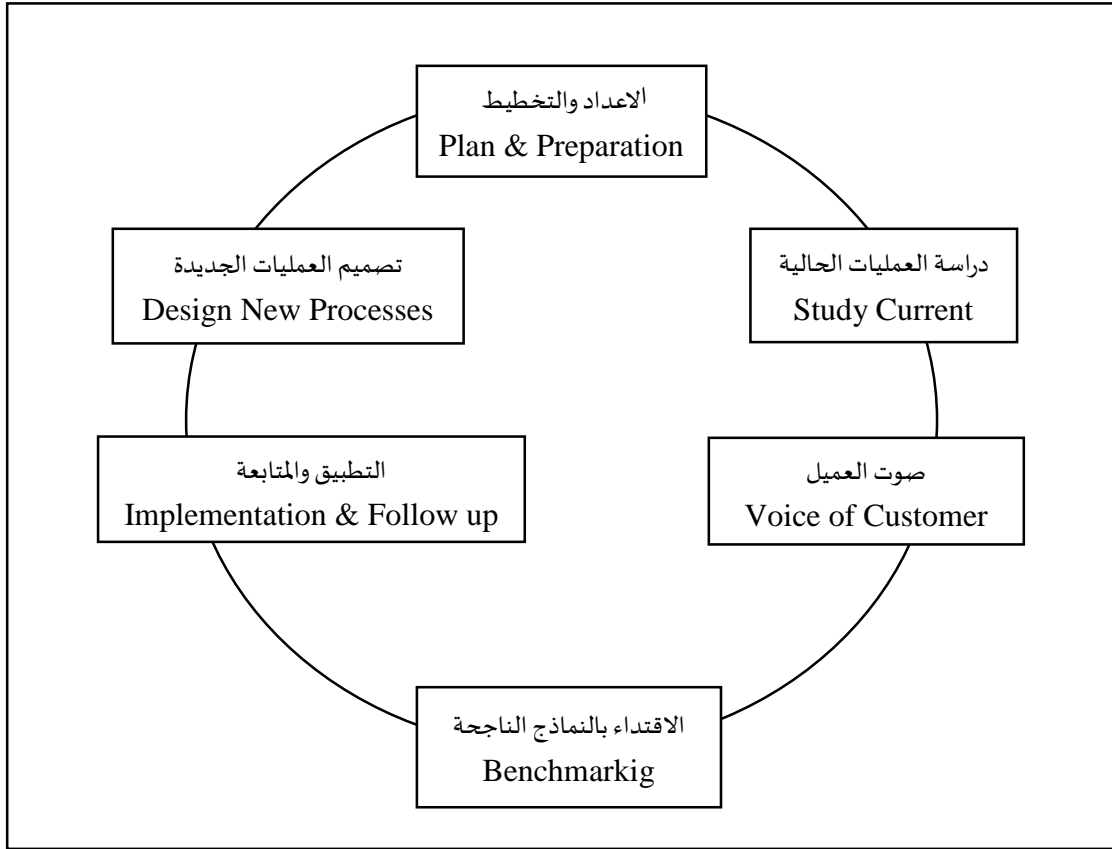
ويعني ذلك اخذه في الاعتبار العناصر التنظيمية الأخرى ذات التأثير على العمليات الخاضعة لإعادة الهندسة والتي يجب ان يشملها أيضا جهد إعادة الهندسة.

المطلب الثالث: مراحل تطبيق إعادة هندسة في المؤسسة والقائمون عليها

إعادة هندسة العمليات الإدارية هي عملية شاملة ومتعددة المراحل تستهدف تحسين أداء المؤسسة وزيادة كفاءتها. بشكل مستمر يقوم الافراد القائمين على هذه العملية بقياس أداء العمليات ومتابعتها بعناية لتحقيق الأهداف المرسومة.

الفرع الأول: هناك ست مراحل لإعادة الهندسة التي يتم اتباعها في العديد من المشاريع، وتتميز عن غيرها من المراحل بتركيزها على صوت العميل والافتداء بالنماذج الناجحة كركيزتين أساسيتين، وتتضمن هذه المراحل النقاط التالية هي:

الشكل (08): مراحل تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الادارية



المصدر: عبد الحفيظ، احمد بن صالح، مرجع سبق ذكره، ص 28.

1. التشخيص وتحديد مجالات التطوير (التشخيص ودراسة الزبائن)¹:

يتم في هذه الخطوة:

- أ. دراسة الوضع الحالي للمنظمة؛
 - ب. التعرف على درجة رضا الزبائن عن السلعة وهل يجدون فيها ما يشبع حاجاتهم أي هل تفي العمليات الحالية بمتطلبات الزبائن وتوقعاتهم؟
 - ت. إذا كانت هناك علامة لعدم رضا فما هي أسبابه؟ وما هو التحول الذي حدث في توقعات الزبائن؟ وكيف يمكن الوفاء بهذه التوقعات؟
 - ث. ماهي مجالات التغيير والتحسين والتطوير الممكنة حتى تفي السلعة/ الخدمة باحتياجات الزبائن؟
- ويجب التأكيد بأن إعادة هندسة العمليات تعني بالعمليات التي تقوم بها الإدارات والأقسام والوحدات المختلفة فتعيد هندستها ولا تعيد هندسة الوحدة بنفسها. إن نتيجة هذه المرحلة هي تحديد مجالات التغيير والتحسين

¹ عادل هادي البغدادي، هاشم فوزي العبادي، علي رزاق جواد العابري، أثر إدارة المعرفة في إعادة هندسة عمليات منظمة الاعمال دراسة تطبيقية في معمل إطارات بابل، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 21، جوان 05، 2001، ص ص 138-139.

والتطوير والتي تصبح الأهداف التي تبتغي المنظمة تحقيقها من إعادة هندسة الأعمال وذلك لتحقيق الهدف الكبير وهو تحسين الأداء الكلي للمنظمة وزيادة فعاليتها.

2. مرحلة التخطيط (إعداد خريطة العمليات الحالية):

أ. تبدأ هذه الخطة برسم خرائط توضيحية للعمليات التي تؤديها المنظمة وإعطاء مسميات محددة لهذه العمليات (عملية الشراء - التخزين - التصنيع - البيع).

ب. وضع لكل من هذه العمليات خرائط ولوحات تدفق تفصيلية توضح سير العملية.

ت. يقوم فريق إعادة الهندسة بفحص هذه العمليات كل على حدة حتى يتم اختيار العمليات المعيبة والمتقادمة وغير الملائمة والتي تحدث مشكلات وتسبب نقص الجودة أو ارتفاع التكاليف.

وهنا يجب فهم العمليات الحالية فهما عميقا متكاملًا حتى يتم تحديد الحلول الملائمة أو بمعنى آخر تحديد الشكل الجديد للعمليات.

3. تحديد التعديلات اللازمة (التحليل الداخلي):

وهذه هي أهم مرحلة من مراحل إعادة هندسة كما أنها أكثرها صعوبة وقد تستغرق وقتًا وجهداً كبيراً فالمطلوب هو تحديد التغيير المطلوب وإجراؤه في العمليات المدروسة. وفي هذه المرحلة تبرز أهمية التدريب الذي يتلقاه العاملون قبل القيام بإعادة هندسة.

لتحسين كفاءة العمليات وجودتها، يتوجب زيادة سرعة العمليات وتقليل الوقت المستغرق في كل خطوة، بالإضافة إلى إلغاء الخطوات التي تسبب في ارتفاع التكاليف دون إضافة قيمة فعلية.

4. الاقتداء بالنماذج الناجحة:

يهدف الاقتداء بالنماذج الناجحة إلى التعرف على أفضل التطبيقات في منظمات متشابهة داخل نفس مجال الأعمال أو في منظمات أخرى خارج مجال الأعمال أو في منظمات عالمية. وذلك للاسترشاد والإفادة بما حققته هذه المنظمات وربما أسفرت هذه المعايير عن طرق جديدة أخرى أي أن الاقتداء يساعد طريق إعادة الهندسة على التفكير الإبداعي وتمثل هذه المرحلة خطوة هامة في سبيل الوصول إلى التصميم الجديد للعملية.

5. إعادة تصميم العمليات:

عند القيام بوضع تصميم للعملية الجديدة فمن الأفضل طرح أكثر من بديل والتي تحقق الشروط التالية:

أ. أن تحقق هذه البدائل الرؤية المستقبلية للمشروع.

ب. أن يمكن تحقيقها ضمن إمكانيات المنظمة.

ت. أن تؤدي إلى قفزة وتغيير هائلة.

ث. أن تكون أقل تكلفة عند تطبيقها.

ج. أن تحقق رغبة الزبائن.

بعد ذلك تتم المفاضلة بين هذه البدائل واختيار أفضلها وأسرعها وأدقها وأجودها ولا بد حتى يتم الوصول إلى تصميم أفضل للعملية من أن تحرص الإدارة على استخدام التكنولوجيا الحديثة وتكنولوجيا المعلومات والتفكير الإبداعي.

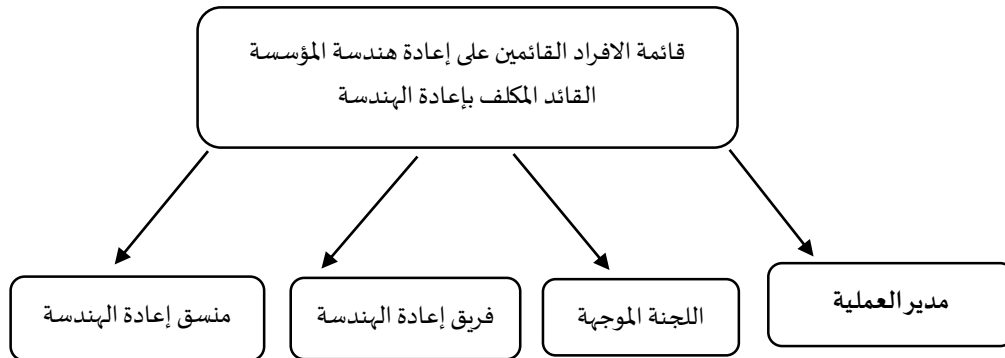
6. التطبيق والمتابعة:

أي وضع الخطة الجديدة موضع التنفيذ ولا بد هنا من تدريب العاملين على العمليات الجديدة حتى يتم تنفيذها بالحد الأدنى من الأخطاء أو الصعوبات كما يتطلب الأمر متابعة مستمرة واعية وحذرة لقياس النتائج الأولية وتحديد درجة فاعليتها في تحقيق الأهداف المطلوبة

الفرع الثاني: القائمون على إعادة هندسة العمليات الإدارية

وتتضمن جهود إعادة هندسة العمليات القائد وصاحب العملية الذي يقوم بها، وفريق إعادة الهندسة ولجنة تسيير إعادة هندسة العمليات الاجمالية، وكذا قائد رئيسي يطلق عليه القيصر (Czar)، بمجرد ان تختار المنظمة أسلوب إعادة الهندسة فإنها مسؤولة فريق إعادة هندسة العمليات لإزالة الحواجز وإيجاد خطوات جديدة للعملية، وتطوير أدوار وظيفية جديدة وتحول في المسؤوليات، انهم ينظرون كيف يكون تطبيق المبادئ الأساسية لإعادة هندسة العمليات مثل " اقل عدد من الافراد ينبغي انخراطهم في أداء العملية"¹ ، فاختيار وتنظيم المختصين بتطبيق أسلوب إعادة الهندسة هو الأساس لنجاح الجهود والاهداف المرتبطة بهذه العملية، ويمكن تحديد الجهات التي تتولى عملية إعادة الهندسة مجتمعة او منفردة كالتالي:²

الشكل (09): الافراد بإعادة هندسة المؤسسة



المصدر: علي عبد الهادي مسلم، ايمن علي عمر، قراءات في علم تحليل وتصميم منظمات الاعمال: مدخل إعادة الهيكلة وإعادة الهندسة، مصر: الدار الجامعية، 2007، الطبعة الأولى، ص 325.

¹ دونالد أندرسون، منصور بن عبد العزيز المعشوق (مترجم)، عبد المحسن اللعيد(مراجع)، تطوير المنظمات عملية إدارة التغيير التنظيمي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2017، ص ص 490-491.

² هيثم عبد الحميد بيزان، مدخل في أهم أساليب الفكر الإداري المعاصر إعادة هندسة العمليات الإدارية، مجلة جامعة صبراتة العلمية، العدد 03، يونيو 2018، ص ص 64-65.

1. قائد العملية:

هو أحد المسؤولين الذين يتولون قيادة فريق إعادة هندسة الاعمال والمعنيين بها وهو يتبنى فكرة إعادة هندسة، يقوم بدعم المدير المسئول (صاحب العملية) وفريق إعادة هندسة يختار المستشارين الخارجيين الذين تستعين بهم المنظمة في إعادة الهندسة، ويراقب تطبيق إعادة هندسة الاعمال وقيم النتائج الحقيقية.

2. صاحب العملية:

هو المدير المسئول عن تطبيق إعادة هندسة الاعمال في مجال معين او عمليات معينة، ويكون على اتصال مباشر بقائد إعادة هندسة الاعمال وينسق معه ويتلقى منه التشجيع والدعم اللازم، ويشكل فريق إعادة هندسة الاعمال، ويمتلك الصلاحيات ويمارسها حتى تمكنه من توفير الموارد اللازمة التي يحتاج إليها الفريق.

3. فريق إعادة هندسة العمليات:

هم مجموعة من الافراد المتخصصين الذي سيقومون بعملية إعادة هندسة الاعمال من تشخيص وتصميم وتنفيذ عملية إعادة الهندسة وعادة ما يتكون الفريق من عاملين داخل المنظمة وعاملين خارجها، ويتكون الفريق من أربعة الى ستة افراد يتم اختيار أعضاء الفريق حسب الشروط والصفات التالية الخبرة العملية المراد هندستها، مهارات التفاعل الإيجابي، مهارات الاتصال، روح العمل الجماعي، النظرة الشمولية، الابداع، التفاؤل، الحماس، الإصرار، للباقة، وقد يحتاج الامر الى اكثر من فريق عندما تكون هناك اكثر من عملية لإعادة هندسة الاعمال.

4. اللجنة الموجهة:

هي لجنة مكونة من كبار المديرين في المنظمة يقوم هؤلاء المدبرون بوضع وتطوير إعادة هندسة، تحديد الأهداف المطلوبة، مراقبة تنفيذ أنشطة إعادة الهندسة، تقييم النتائج المحصلة.

5. منسق عمليات إعادة الهندسة:

يسمى أحيانا بالقيصر وهو الشخص الذي ينسق بين عمليات إعادة الهندسة، يبحث عن الموارد المطلوبة لهذه العمليات ومستلزمات كل منها، ويبحث باستمرار في تطوير أساليب إعادة الهندسة لزيادة كفاءتها وفعاليتها.

المطلب الرابع: عوامل نجاح أو فشل أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية

أظهرت دراسة (Sockalingamand Doswell, 1996) أن نسبة النجاح في تنفيذ إعادة هندسة العمليات بلغت (72%) في الولايات المتحدة الأمريكية و(77%) في أوروبا، وفي دراسة لـ (Al.Mashari et al, 2001) بلغت النسبة العامة للنجاح في تنفيذ عمليات إعادة الهندسة (55%)، فكانت في الولايات المتحدة الأمريكية نسبة النجاح (61%)، لكن بالرغم من ذلك فإن المؤسسات التي فشلت في تحقيق اهداف إعادة الهندسة، تمكنت من احداث تحسينات جوهرية فيما يتعلق بتخفيض التكاليف، تحسين الجودة، تحسين مستوى خدمة العملاء، السرعة، وزيادة رضا العملاء، لذلك أضحت إعادة هندسة العمليات احد اهم وابرز الأساليب الإدارية في العصر الحالي¹.

فرع الأول: عوامل نجاح أسلوب إعادة الهندسة

عوامل نجاح إعادة هندسة العمليات تلعب دورا حاسما في تحقيق اهداف هذه العملية وضمان تحسين الأداء وكفاءة. يمكن استخلاص عوامل نجاح إعادة الهندسة فيما يلي²:

– ضرورة دعم الإدارة العليا لعملية إعادة الهندسة:

ان تكون هناك حاجة ملحة وقناعة تامة من قبل الإدارة بالعمل على تطبيق أسلوب إعادة الهندسة، وان تتوفر درجة كبيرة من الوضوح في سياسات التطوير التي ترغب المؤسسة باعتمادها، فإذا كان الهدف هو تحقيق طفرات عالية في الأداء ولم يستطع تحقيقها من خلال تبني أسلوب اداري مختلف، فإن ذلك دليل على وجود حاجة ملحة لتطبيق أسلوب إعادة الهندسة، وتقليص الفجوة بين منتجات المؤسسة من سلع وخدمات ومنتجات المؤسسات الأخرى المنافسة.

– تركيز على تغيير ثقافة المنظمة:

أي مدى تقبل العاملين داخل المؤسسة للتغيير ومحاولة التقليل من مقاومته، من خلال توعيتهم بأهمية إعادة الهندسة، ونقصد بالاستعداد للتغيير الرغبة في عدم البقاء على الوضع الحالي وإدخال تغييرات في البناء التنظيمي وتغيير الثقافة التنظيمية القديمة، التي تقوم بالتأثير في قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيير، وأكد كل من (Hammer & Stanton) على أهمية ثقافة المنظمة كعنصر رئيسي في نجاح تطبيق إعادة الهندسة.

¹ الزريقات، خالد خلف سالم، الخرشنة، ياسين كاسب، أثر التعلم التنظيمي في تعزيز ابعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، العدد 3، المجلد 6، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، الأردن، 2010، ص:326.

² نورالدين حاروش، رقيقة حروش، علم الإدارة من المدرسة التقليدية الى الهندرة، دار الايام للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية 2015، ص ص 341-342.

– تكنولوجيا المعلومات:

يعتبر استخدام تكنولوجيا المعلومات أداة هامة لبناء عمليات جديدة ودعم تنفيذ مشروع إعادة الهندسة، وتعد أداة مشجعة لإبداعات الافراد لاستخدامها في انجاز العمليات بالسرعة المطلوبة؛

– التركيز على إعادة تصميم العملية:

يشير الى التركيز على تحليل وتحسين كيفية تنفيذ الأنشطة والعمليات داخل المنظمة بهدف زيادة الكفاءة والفعالية.

– تخصيص موارد مالية مناسبة: يشير الى تخصيص ميزانية او موارد مالية كافية لتنفيذ عمليات إعادة الهيكلة او التحسين بنجاح.

– لا تقوم بإعادة الهندسة عندما يكون المشرف على أبواب التقاعد:

يعني انه يجي تجنب تنفيذ عمليات إعادة الهيكلة او التغيير الشامل المفاهيم الإدارية عندما يكون المشرف او الشخص المسؤول عن هذه العمليات على وشك الاعتزال او التقاعد، هذا لان العمليات تتطلب قيادة قوية وتوجيه مستدام.

– التغيير الشامل للمفاهيم الإدارية القديمة

يعني تغيير كلي أو جذري للأفكار والمفاهيم الإدارية التقليدية التي تستخدم في إدارة المنظمة، هذا يشير الى التحول من أساليب ونهج قديمة الى أساليب ونهج حديثة ومحدثة.

– وجود نظام اتصال فعال:

يعتبر الاتصال أحد العناصر الأساسية المساعدة في برنامج إعادة الهندسة، حيث تحتاج المؤسسة للاتصال خلال تنفيذ المراحل المختلفة لعملية إعادة الهندسة وفي مختلف المستويات الإدارية.

– مراجعة شاملة لاحتياجات الزبون:

فهم احتياجات الزبون وتلبيتها هو عنصر أساسي في نجاح أي عملية، وهذا يعكس التركيز على تحقيق القيمة للزبون وضمان رضاه وزيادة النجاح في السوق.

– اختيار أعضاء فريق أكفاء:

يتوقف نجاح التحول النوعي في المؤسسة على الافراد من حيث معرفتهم وخبرتهم ورغبتهم في التغيير، وهذا ما يفرض بناء مهارات جديدة عن طريق التكوين والتعلم الجماعي وتفويض السلطة، مما يتيح للأفراد تحمل المسؤولية ويعطهم شعورا بالإنجاز والحرية أكبر في العمل.

– المتابعة والتدقيق:

يعني مراقبة ومراجعة عملية إعادة تصميم العمليات الإدارية بشكل دوري ومنتظم بعد تنفيذ التغييرات، حيث تهدف الى ضمان استدامة وتحسين العمليات بما يتوافق مع اهداف المنظمة والمعايير المحددة.

الفرع الثاني: عوامل فشل أسلوب إعادة الهندسة

على الرغم من فشل العديد من مشاريع إعادة الهندسة في تحقيق أهدافها، الا ان هذا لا يعكس ضعفها بحد ذاتها، تستطيع إعادة الهندسة تحقيق نتائج مذهلة في تطوير وتحسين الأداء عندما تنفذ بشكل صحيح، عادة يكون فشل هذه المشاريع ناتجا عن الأخطاء التي ترتكبها المؤسسات عند تنفيذها. ويمكن ان يكون لذلك أسبابا متعددة كقلة التخطيط وسوء التنفيذ، بالإضافة الى تعقيد المشاريع نفسها. فيما يلي اهم العوامل التي ساهمت في فشل مشاريع إعادة الهندسة في العديد من الحالات¹:

- تعدد اللوائح والقوانين المعمول بها كما ان هذه اللوائح والقوانين تميل الى التعقيد فضلا عن تقادمها الامر الذي يؤدي الى ضياع الوقت والجهد وثم شيوع البيروقراطية وانخفاض مستويات الأداء؛
- عدم تخصيص الموارد الكافية (المال، الوقت، الافراد...) وهذا يعتبر من الأخطاء الحقيقية التي يقع فيها مصممو برامج إعادة الهندسة نتيجة عدم الحصول على الدعم الكافي سواء المادي او المعنوي من الإدارة او عدم تخصيص ميزانية كافية لإعادة الهندسة؛
- محاولة اصلاح العمليات بدلا من تغييرها جذريا وإعادة تكوينها تعني أنك تسعى لتحسين او تصحيح العمليات الحالية دون اجراء تغييرات كبيرة في هيكلها او وظائفها.
- عدم وجود الدعم الكافي من الإدارة التنفيذية حيث انها من أكثر أسباب فشل مشاريع إعادة الهندسة شيوعا في كثير من تجارب المؤسسات؛

¹ توفيق محمد، تقييم الأداء "مداخل جديدة لعالم جديد"، دار الفكر العربي، دار النهضة العربية، جمهورية مصر العربية، 2002، ص ص218-219.

- اعتبار بعض الجهات أسلوب إعادة الهندسة فرصة للتخلص من بعض الموظفين المسبيين لبعض المشكلات لديها، فتقوم بترشيحهم لعضوية فريق إعادة الهندسة، او عدم قيام بعض الجهات بإشراك الموظفين ذوي الخبرة خوفا من تعطل الاعمال لديها؛
- أكثر ما يؤدي الى فشل أسلوب إعادة الهندسة في تحقيق أهدافها وتحقيق الرؤية المستقبلية التي تم وضعها هو استغراق الكثير من الوقت وضياع كثير من الجهد في دراسة وتحليل العملية الحالية، مما يؤدي الى عدم مقدرة فريق العمل على استنباط الأفكار المبدعة في التصميم الجديد، فكلما أمضي الفريق أكبر في العملية الحالية كلما ارتبط بأسلوب العمل الحالي أكثر؛
- عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم قد يجعلهم يحرصون على اتباع أسلوب مركزي في الإدارة، بحيث يحتكرون حق اتخاذ القرارات، ولا يعطون الفرصة لأي نوع من المشاركة من قبل العاملين؛
- تكليف اشخاص لا يعرفون ما المقصود بإعادة الهندسة للقيام بها، فنجاح عملية إعادة الهندسة يتطلب ان يكون الإداري المكلف بها له وعي بمفهوم إعادة الهندسة وتتوفر فيه العقلية القيادية المناسبة؛
- سوء اختيار العملية التي تحتاج الى إعادة الهندسة، فكثير من مشاريع إعادة الهندسة التي قامت على تحقيق مصالح شخصية وصلت الى فشل ذريع، أو اختيار العملية بطرق عشوائية؛
- الاختيار السيئ للفريق العمل، فهو يعتبر من اهم الشروط لإنجاح تطبيق أسلوب إعادة الهندسة، لذلك يجب الاختيار الجيد لأعضاء الفريق العمل بكل حيادية؛
- عدم استخدام تقنية المعلومات الامثل يؤدي حتما الى عدم فعالية التصميم الجديد وعدم منافسته حتى ولو كان من أفضل التصميم¹؛

¹ Boukhadra Meriem, Dr Boufas Cherif , **Business process reengineering and quality management better Together- case study: the Toyota production system**, , Economic and Management Research Journal, vol 14,N03,2020, p 296.

الجدول التالي يوضح باختصار عوامل نجاح او فشل في تطبيق إعادة هندسة:

الجدول (03): عوامل نجاح او فشل تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الادارية

عوامل النجاح	عوامل الفشل
توفر الموظفين يتمتعون بالقيادة الإدارية الجيدة.	عدم توفر المعلومات اللازمة لتطبيق مشروعات إعادة الهندسة.
تركيز إعادة الهندسة على مخرجات العملية التي تحقق رضا العملاء.	مقاومة بعض الموظفين لإعادة الهندسة.
تدريب وتعليم الموظفين على مشاريع إعادة الهندسة	عدم وضوح الأدوار لبعض الموظفين في إعادة الهندسة.
توفير البرامج والاتصالات الجيدة واجراء الاستفسارات للعملاء حول العملية الجديدة.	قصور النظرة المستقبلية لبعض المنظمات.
توفير الدعم المالي اللازم للقيام بمشروع إعادة الهندسة	قصور تدريب وتأهيل الموارد البشرية لمشروعات إعادة الهندسة.
التخطيط الجيد ذو الأهداف الواضحة، والنتائج القابلة للقياس.	المبادرات المتعددة غير المنسقة والتخطيط السيئ.
اتباع المنهجية منظمة ومعروفة لإعادة تصميم الإجراءات.	عدم توفر طرق، وأدوات ومنهجيات واضحة.
تناسق بين أنشطة إعادة إجراءات العمل واهداف العمل.	عدم الرغبة في التغيير والالتزام القوي بالإجراءات الحالية.
نشر الوعي بأهمية المشروع وإدارة التغيير.	التوقعات غير الواقعية.
استخدام التقنية التي يمكن أن تدعم التغيير.	ضعف التزام الإدارة العليا بالتغيير.

المصدر: سلامة عبد العظيم حسين، مرجع سبق ذكره، ص 83.

خاتمة:

تطرقنا من خلال هذا الفصل لأهم الأفكار المرتبطة بالتغيير ، حيث حاولنا ابراز أهمية مفهوم أسلوب إعادة الهندسة وحتمية تبنيه من قبل الإدارة العليا من اجل تحسين الأداء الوظيفي، بالإضافة لإيضاح العلاقة والفروق الموجودة بينه وبين باقي المفاهيم الإدارية الأخرى، متحوصلين لفكرة هامة مفادها ان أسلوب إعادة الهندسة هي أحدث أسلوب للتغيير ، تم التوصل اليه كنتيجة حتمية للتغيرات الطارئة على المحيط الخارجي للمؤسسة الاقتصادية، بسبب ظروف العولمة وظهور تكنولوجيا المعلومات واستخدامها للرفع من كفاءة وفعالية العمليات الإدارية.

يتطلب أسلوب إعادة الهندسة ضروري لإحداث تغييرات جذرية تمس أربعة مجالات أساسية، حيث تبدأ بضرورة إعادة هندسة البعد التنظيمي الذي يرتبط الكيفية التي يجب ان تتداخل معها الأنشطة والمهام اللازمتين، يرتبط نجاح تبني أسلوب إعادة الهندسة مرتبط بإعادة هندسة الموارد البشرية، انطلاقا من كون الافراد أهم مورد اقتصادي تتوفر عليه المؤسسة، اذ يتطلب ذلك التأثير على ثقافة التنظيمية للمؤسسة باتجاه يضمن قبول جميع الموظفين، عند كافة مستوياتهم، للتغييرات المراد احداثها وبطريقة تنخفض عندها مستويات مقاومة التغيير. يعتمد أسلوب إعادة الهندسة أساسا على أدوات ووسائل تكنولوجيا المعلومات الحديثة، بتسهيلها لأداء الأنشطة والعمليات بأعلى مستويات السرعة التي تتحقق معها أعلى درجات الرضا بالنسبة لزيائن المؤسسة عن منتجاتها وخدماتها. حيث تركز على خلق قنوات اتصال بين المؤسسة ومحيطها الخارجي، بشكل يضمن سرعة وسهولة نقل البيانات والمعلومات.

الفصل الثاني:

أساليب تحسين الأداء
الوظيفي

يجسد الفكر الإداري المعاصر في أساسه فكرة ان الإدارة تركز بشكل أساسي على إدارة الموارد البشرية، والإدارة الناجحة تهتم بالموارد البشرية ابتداء من الاختيار السليم، فهو نقطة الانطلاق في نظام فعال للإدارة؛ وذلك باختيار الافراد الذين لديهم مهارات عقلية ومهارات الابتكار، كما تختار الافراد الذين تتفق ثقافتهم مع ثقافة المنظمة، مروراً بالتدريب، واجبار جميع الموظفين على الالتحاق بالتدريب عند بداية التعيين وكل سنة، ومروراً بالتحفيز وتوفير مناخ العمل وانتهاء بالتقييم السليم للأداء. حيث يستدعي التطوير في بيئة العاملين الى الحاجة الى التطوير في هيكل الموارد البشرية بإضافة افراد جدد يتمتعون بمهارات وقدرات جديدة او الاستغناء عن بعض الافراد او العمل على تغيير وتطوير مهارات واتجاهات وسلوكيات الافراد الموجودين في التنظيم وبما يتوافق مع الأدوار الجديدة المطلوبة منهم. وقد فاضت الدوريات العلمية بتقارير كثيرة عن قيادات جديدة، وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية ومحاولات اشراك العاملين فيها في وضع السياسات بصورة أكثر فاعلية، والتركيز على أسلوب فرق العمل وابتكار حوافز جديدة للجهود المبذولة الفردية منها او الجماعية، وكثير من الأساليب الأخرى التي تركز على تحقيق غاية واحدة هي تحسين الأداء الوظيفي

لقد زاد الاهتمام بالموارد البشرية، لان العنصر البشري هو من يقوم بالتخطيط والتنظيم والتنفيذ ومتابعة سير العمل لتحقيق الأهداف المنشودة. لهذا يمكن القول بان العنصر البشري بأدائه يعتبر مخزون استراتيجي مهم تملكه المؤسسة للبقاء والنمو والوقوف في وجه التحديات.

وفي هذا الفصل سوف نستعرض مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره ومحدداته وطرق قياسه ومحدداته والعوامل المؤثرة عليه.

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

تتمثل أهمية الأداء الوظيفي بأنه عنصر أساسي في مسار المهني في أي مجال. عندما يكون الأداء مميزا في بيئة عمل تعزز العدالة والمساواة، فإن ذلك يؤدي الى تحقيق مكانة مرموقة للفرد داخل المنظمة ويساهم في استقرارها وازدهارها. في عالم مليء بالتغيرات السريعة والمنافسة الشديدة. يصبح الأداء العالي واحدا من سمات المؤسسات القادرة على النجاح. وهذا الأداء ليس الا نتيجة مجموع أداء الافراد داخل المنظمة، ولذا يجب النظر في جميع الجوانب المؤثرة عليه بما في ذلك المهارات والدعم والدوافع والظروف العامة لضمان تحقيقه بنجاح.

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

الفرع الأول: تعريف الأداء الوظيفي

يجب تسليط الضوء في البداية على مصطلح الأداء بصفة عامة، حيث عرفه الخزامي بأنه "تحويلات المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية والمواد نصف مصنعة والآلات الى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة"¹.

كما يعرف بأنه "تحقيق الشروط او الظروف التي تعكس نتيجة، او مجموعة نتائج معينة لسلوك شخص معين"². ويشير توماس جيلبرت (Thomas Gilbert) الى ان مصطلح الأداء هو ما يقوم به الافراد من اعمال في المنظمة التي يعملون بها، والأداء هو التفاعل بين السلوك والانجاز، إنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا³. ويرى (Robbins & Coulter) تعريف الأداء الوظيفي بأنه النتيجة النهائية المراد الوصول اليها لنشاط ما الذي ينجزه اما فرد او مجموعة من افراد في مكان العمل⁴.

نستنتج ان الاداء الوظيفي هو عبارة عن نظام متكامل يكون الأداء الفردي عنصر فيه، وهذا يرجع العنصر البشري الذي هو العنصر الفعال في الأداء الذي يتمتع من خبرات وقدرات لإنجاز الاعمال.

¹ مراد إسماعيل، بولفضاوي امال، دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي-دراسة حالة مديرية أملك الدولة عين تموشنت، مجلة التكامل الاقتصادي، مجلد 07، العدد 02، جوان 2019، ص 245.

² عصمت سليم القرالة، "الحكمانية في الأداء الوظيفي"، الطبعة الثانية، دار جليس الزمان، عمان، 2009، ص 48.

³ محمد عيد السريعي، الابداع والأداء، الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2017، ص 72.

⁴ عبد السلام محمد عبد الحفيظ، عبد القادر انويجي البديري، خالد محمد الرفادي، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي للعاملين بديوان بلدية بنغازي، مجلة جامعة بنغازي العلمية، 2019، مجلد 32، العدد 2، ليبيا، ص 107.

الفرع الثاني: عناصر الأداء الوظيفي

يتكون الأداء من مجموعة من العناصر أهمها¹:

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الاعمال في أوقاتها المحدد، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

هناك عوامل متعددة تؤثر على أداء المؤسسة، بعضها يرتبط بعوامل متعلقة بالتنظيم الإداري، في حين يعود البعض الآخر الى عوامل متعلقة بسلوك الأفراد. من المهم دراستها وتحليلها بعناية لضمان تنفيذ منهجية فعالة في تقييم وتحسين الأداء. سنقوم بفحص هذه العوامل²:

1. الهيكل التنظيمي:

هو نظام رسمي يحدد تنظيم العمل في المؤسسة، ويتضمن توزيع المهام والمسؤوليات بين الوحدات والموظفين، ويحدد عدد الوحدات الوظيفية والمستويات الإدارية، ويحدد سلطات ومسؤوليات كل فرد وكيفية التنسيق بينهم.

له تأثير إيجابي على الأداء فهو يتيح فرص الإبداع والتكيف والمشاركة في اتخاذ القرار، إذا كان الهيكل التنظيمي المطبق في المؤسسة يتميز بالمرونة والتنسيق بين المصالح ويكتسي صفة الهيكل المنظم.

أما تأثيره السلبي في المؤسسات التي تعاني من وجود هيكل تنظيمي جامدا، اعد بطريقة سيئة منذ البداية وصعب التعديل، فيصبح غير ملائم لاستغلال جهود الموظفين ولا بدفعهم للتطور والتفاعل.

¹ خلوف زهرة، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 09، 2013. جامعة جيلالي بونعامه خميس مليانة، الجزائر، ص 270.

² مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، الطبعة الأولى، دار المناهج، عمان-الأردن، 2015، ص 56.

2. نظام الرواتب والحوافز: يؤثر نظام الرواتب والحوافز إيجابا وسلبا على أداء الوظيفي

نظام الرواتب: فهو يوقظ الشعور بالاطمئنان والرضا الوظيفي، عند ارتفاع الروح المعنوية لدى الموظفين المنتمين الى المؤسسة، بسبب توفر لهم راتب كاف يسد حاجياتهم المختلفة والاستفادة من الخدمات. عكس ذلك، عندما يكون راتب الزهيد أثر سلبي، بسبب عدم كفايته وجعل الموظفين يتجهون الى التراخي والكسل في أداء مهامهم الوظيفية.

نظام الحوافز: عندما تقوم المؤسسة بتطبيق نظام الحوافز بصورة عادلة مع الموظفين، يؤدي الى خلق مناخ إيجابي يساهم في زيادة الكفاءة والفعالية في أداء المهام الوظيفية وتحقيق اهداف المؤسسة، فكلما كانت الحوافز ملائمة لحاجات ورغبات الموظفين كلما ساعد على أداء وظائفهم بجد وثبات، فهي التي تدفع على اثاره القوى المحركة للموظفين. عكس ذلك، يؤثر نظام الحوافز سلبي على أداء الوظيفي، إذا لم تطبقه المؤسسة بصورة عادلة لاسيما إذا تدخلت فيها الرغبات الشخصية، فقد تؤدي الى خلق جو عمل شيء، يؤدي بدوره الى ضغوط نفسية وجسدية على الموظفين ذوي الكفاءة والتميز في مهامه.

3. نظام الترقية والتدريب:

نظام الترقية: يؤثر بشكل إيجابي على أداء الموظفين، عندما يشعرون بالتحفيز لوجود امامهم مسار وظيفي يسمح لهم بالتقدم لوظائف اعلى في المؤسسة، ودافعا على أداء أفضل ما لديه من مهارات. وتؤثر سلبي على أداء الوظيفي لعدم استفادتهم من التقدم الوظيفي رغم بذلهم لمجهود معتبر بمؤهلهم لذلك، ويرجع الى عدم ربط الترقية بالقدرة والكفاءة على الأداء، وضياح الوقت لانشغالهم بالدورات التدريبية والتكوينية.

نظام التدريب: يؤدي التدريب دور حيوي في أثره الإيجابي على تحسين الأداء فضلا عن زيادة معارف الموظفين ووضع المؤسسة في مركز قوي لمواجهة المشاكل التي تعترضها، اما في أثره السلبي، فالتدريب ان لم يتم ربطه بالترقية والاجر، يحدث حالة احباط لدى المتدرب، مما قد يؤدي الى دوران وترك العمل.

4. البيئة المادية للعمل: للبيئة المادية المرتبة حسنة المظهر والنظافة في العمل اثرا طيبا في نفوس

الموظفين وصحتهم وروحهم المعنوية، وتؤثر على انسياب المهام الوظيفية، وتؤدي التهوية والتدفئة الجيدة في المؤسسة الى أداء وظيفي جيد، هذا بالإضافة انخفاض نسبة الحوادث والاصابات والامراض بينهم، وتوفير الراحة النفسية وبالتالي الاقبال على العمل والأداء الجيد. وعكس لعدم نظافة المكان يؤثر سلبي على معنويات الموظفين وبالتالي أداءهم، كما ان الضوضاء والازعاج يعتبران من الأسباب الرئيسية لارتباك الموظف واعاقته عن أداء عمله، علاوة لما تحدثه من توتر نفسي وتعب واجهاد عصبي، وبالتالي زيادة غياب الموظفين وهبوط معنوياتهم.

5. القيادة الإدارية¹:

فالقائد الناجح الذي يتمتع بمجموعة من الصفات كالقدرة على الاقناع والثقة بالنفس، يستطيع ان يهتم بالمرؤوسين ويؤثر على سلوكهم، بتلبية الحاجيات الاجتماعية للمرؤوسين مع العمل على تحفيزهم وتدريبهم، وهذا من اجل تقديم أفضل الأداء.

وتؤثر القيادة الإدارية سلبا إذا ما أسيء استخدمها او تمت تحت يد قائد متسلط، يدفع بأفراد المؤسسة الى العمل باستعمال العنف كالخوف والتهديد، اما القائد المتساهل فيساهم في خلق درجة كبيرة في الفوضى، والتسيب الموظفين في أداء وظائفهم.

6. الثقافة التنظيمية: لثقافة المنظمة تأثير على أداء الافراد والتي نوردها فيما يلي²:

ان ثقافة المنظمة تعتبر شكلا من اشكال الرقابة الاجتماعية التي لها تأثير على قرارات الموظفين وسلوكياتهم فهي توجه الموظفين بشكل فعال يتناسب مع التوقعات التنظيمية بحيث تساعد الموظفين على فهم الاحداث التنظيمية فيصيرون قادرين على تأدية ما هو مطلوب منهم دون تضييع الوقت في محاولة تصور ما يتوقع منهم ان يعملوا، أيضا تمكن العمال من التواصل بشكل أكثر فعالية وان يصلوا الى مستويات اعلى في التعاون مع بعضهم البعض مما يمكنهم من تحقيق أداء مرتفع.

ان ثقافة المنظمة تعتبر بمثابة "الغراء" الذي يربط العاملين ويجعلهم يشعرون بأنهم عنصر تكاملي في التجربة التنظيمية السائدة لأنها تشبع حاجة العاملين الى هوية اجتماعية، هذه الخاصية ازداد أهمية في المنظمات ذات القوى العاملة المتعددة الجنسيات.

7. المشاركة في اتخاذ القرار:

مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات تعزز ادائهم بشكل إيجابي من خلال تقليل المقاومة وزيادة قبولهم للقرارات الإدارية، وتعزز من سلوكياتهم وتعزيز القوى الداعمة للقرارات. على الجانب الاخر، عدم مشاركتهم يؤثر سلبا على نفسياتهم، يقلل من روحهم المعنوية، يزيد من التصادم مع صناع القرار، يضيع الوقت، ويضعف الأداء الوظيفي.

8. الاتصال الإداري³:

الجوانب الإيجابية للاتصال الفعال تشمل التوافق مع الأهداف المطلوبة واستخدام لغة مناسبة زمانا ومكانا، مما يسهم في بناء الثقة بين الموظفين وتحقيق التوافق، وتشكيل فرق عمل في المؤسسة للتعرف على المشاكل الداخلية بينهم. اما الجوانب السلبية، فتتضمن تأثير سلبي على نوعية الرسائل وأداء الفريق عند وقوع

¹ محفوظ رضا جلجل، دور القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية"، مجلة التنمية والموارد البشرية، بحوث ودراسات، المجلد 06، العدد 9، سنة 2018، ص 94.

² خلوف زهرة، مرجع سبق ذكره، ص 173.

³ رضوان بلخيري، سارة جابري، مدخل للاتصال والعلاقات العامة، طبعة 1، الجزائر: جسور للنشر والتوزيع، 2014، ص 50.

أخطاء في الاتصال، مثل استخدام رسائل غير مناسبة أو توقيت غير مناسب، والاجتماعات الدورية الزائدة التي تؤدي إلى ضياع الوقت والملل.

المطلب الثالث: علاقة الأداء الوظيفي بالمفاهيم الإدارية أخرى

الكفاءة، الفعالية والابتكار يلعب كل عنصر منهم دوراً حاسماً في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة. حيث تركز الكفاءة على تطوير المهارات والقدرات الشخصية للفرد، في حين تتعلق الفعالية بإدارة الموارد بشكل فعال، والابتكار يشجع على تطوير حلول جديدة وتحسين العمليات. جميعها تعمل وسويًا لتعزيز وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة.

الفرع الأول: علاقة الأداء الوظيفي بالكفاءة

العلاقة بين الأداء الوظيفي والكفاءة وثيقة جداً. الأداء الوظيفي يشير إلى مدى قدرة شخص ما على أداء مهامه وواجباته في مكان العمل بكفاءة وفعالية. بينما الكفاءة تعني وجود المهارات والقدرات اللازمة لأداء هذه المهام بفعالية¹. عندما يكون شخص ما كفء في مجال عمله، فإنه يكون قادراً على تحقيق الأداء الوظيفي عالي. وبالعكس، عندما يفتقر شخص إلى الكفاءة الضرورية، قد يعاني من أداء وظيفي ضعيف. لذا، الكفاءة تلعب دوراً حاسماً في تحسين الأداء الوظيفي وضمان تحقيق الأهداف المطلوبة في مكان العمل.

الفرع الثاني: علاقة الأداء الوظيفي بالفعالية

تعني الفعالية "دور الإداري في تحقيق أفضل النتائج المرجوة، فهي تقاس بكمية أداء العامل في الإدارة وبذلك فهي تركز على وظائف الإدارة"².

الأداء الوظيفي الجيد يمكن أن يساهم في تحقيق الفعالية عندما يقوم الشخص بأداء مهامه بكفاءة وبإنجاح أكثر انخراطاً وقدرة على تحقيق الأهداف المنصوص عليها بفعالية. الفعالية يمكن أن تكون مؤشراً على الأداء الوظيفي عندما يتم تحقيق الأهداف بفعالية وبأقل جهد، فإن هذا يشير إلى أن فريق العمل يؤدي مهامهم بشكل جيد.

الفرع الثالث: علاقة الأداء الوظيفي بالابتكار

الابتكار هو عملية تطوير وتطبيق أفكار جديدة أو طرق جديدة لحل المشكلات، وهو يهدف إلى تحقيق تطوير ملموس وإيجابي وتعزيز الكفاءة والفعالية³. عندما يشجع مكان العمل على الابتكار، يمكن أن يؤدي ذلك

¹ محمد علي نسيم، التوأمان الكفاءة والفعالية، دار جوانا للنشر والتوزيع، طبعة 2016، القاهرة، ص 24.

² بلقاسم سلاطونية، الفعالية الإدارية في المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2013، القاهرة، ص 25.

³ أسامة خيري، إدارة الابتكار، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة 12، عمان-الأردن، ص 68.

الى تحسين الأداء الوظيفي. الافراد الذين يشعرون بالحرية في تقديم أفكار جديدة واستخدام أساليب مبتكرة قد يكونون أكثر فعالية في أداء واجباتهم. تحفز الثقافة التي تشجع على الابتكار الافراد على تحقيق أداء وظيفي أفضل، عندما يشعر الافراد بأنهم جزء من بيئة مبتكرة، يمكنهم البحث عن طرق لتحقيق النجاح وتطوير أنفسهم. الابتكار يمكن ان يساعد في تطوير أساليب جديدة وفعالة لتحقيق الأهداف المحددة. هذا يمكن ان ينتج عنه تحسين في الأداء الوظيفي بشكل عام. الابتكار يمكن ان يكون عاملا رئيسيا في تعزيز وتحسين الأداء الوظيفي في مكان العمل، حيث يشجع على التفكير الإبداعي، والبحث عن حلول جديدة لتحقيق الأهداف.

المطلب الرابع: اساليب تحسين الأداء الوظيفي

تعتبر أساليب تحسين الأداء فلسفة إدارية تستهدف تحسين العمليات والأنشطة بصفة مستدامة بهدف تقليل العيوب ورفع مستوى الأداء لمواجهة المنافسين. تحسين الأداء الوظيفي هو عملية تهدف الى تطوير وزيادة كفاءة وفعالية الافراد في اداء مهامهم وواجباتهم بشكل أفضل، حيث يهدف تحسين الأداء الوظيفي الى تحقيق تحسين شامل في أداء الافراد او الفرق او المؤسسات من خلال التركيز على الكفاءة والجودة وتحقيق الأهداف المحددة. تنقسم هذه الأساليب الى نوعين رئيسيين هما: أساليب التحسين المستمر، وأساليب التحسين الجذري.

الفرع الأول: أساليب التحسين المستمر

يسعى مفهوم التحسين المستمر نحو التحسين التدريجي بطريقة مستمرة وأداء الأشياء الصغيرة بطريقة أفضل، لتحقيق مستويات اعلى للأداء، يتم ذلك بمشاركة جميع افراد المؤسسة عن طريق اغتنام فرص التحسين واختيار طرق جديدة للعمل، وعرف التحسين المستمر على انه تقنية تهدف الى تحسين العمليات والأنشطة الموجودة في المؤسسة من خلال المشاركة الشاملة للإدارة والافراد لتحقيق مجموعة من الأهداف أهمها تحسين الجودة مع خفض التكاليف وتحقيق رضا الزبون. ومن اهم الأساليب الإدارية لتحسين الأداء بشكل مستمر في المؤسسة، نذكر ما يلي:

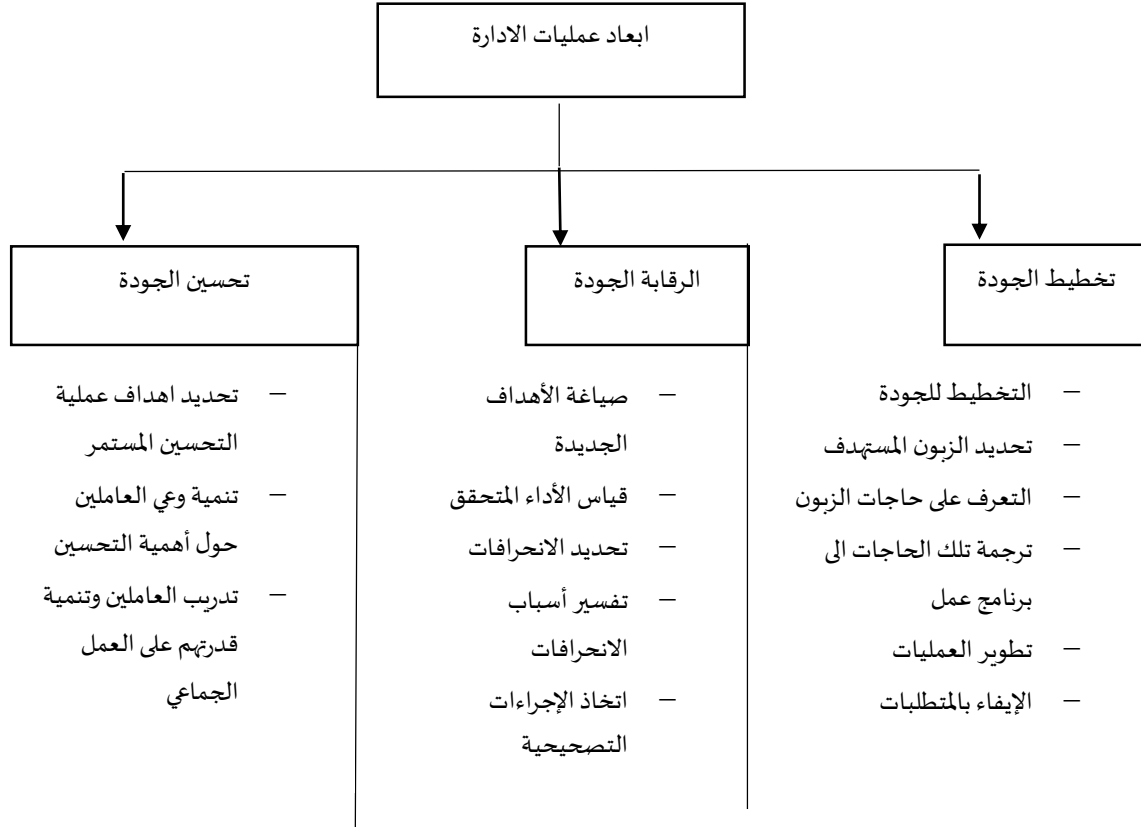
1. اسلوب مثلث جوران:

يعتقد جوران بقوة التزام الإدارة العليا من حيث دعم الجهد الخاص بالجودة وقد نادى بتبني فكرة فريق العمل والتي تعمل بشكل مستمر على تحسين مستويات الجودة، عرف جوران الجودة أنها: "الملائمة للاستعمال وليس بالضرورة الملائمة للمواصفات المطلوبة"¹. وقد ترجم جوران هذه الأفكار في شكل أطلق عليه ثلاثية

¹ عبد الستار علي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2008، ص 67.

عمليات الإدارة لجوران وهي تخطيط الجودة، ضبط الجودة، تحسين الجودة ويمكن توضيح ثلاثية عمليات الإدارة لجوران في الشكل الآتي:

الشكل رقم (10): ثلاثية عمليات الإدارة لجوران



المصدر: قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 2000، 9001، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009، عمان، الأردن، ص 87.

2. اسلوب إدارة الجودة الشاملة:

تطرقنا الى مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الفصل السابق، حيث تركز على تحسين الجودة كقوة محفزة في كافة المجالات الوظيفية، وهذه المبادئ تتلخص فيما يلي:

- التركيز على العميل: يتم التركيز على أهمية العميل كمرتكز أساسي في نجاح إدارة الجودة الشاملة لأي منظمة. حيث تسعى المؤسسة الى تلبية احتياجات العميل والعمل على تحقيق رضاه. هذا يتطلب من المؤسسة مراقبة وفهم دائم لاحتياجات العميل الحالية والمستقبلية والعمل على تصميم منتج يناسب

- توقعاته. وبالإضافة الى ذلك، يتعين على المؤسسة قياس مدى رضا العميل نحو المنتجات والخدمات التي تقدمها لضمان تحسينها وضمان استمرارية رضا العميل¹.
- دعم وتأييد الإدارة العليا: يشدد على ان الإدارة العليا يجب ان تكون ملتزمة ومقتنعة بأن التطور والتحسين المستمر ضروريين، لذلك يتعين عليها اتخاذ قرار استراتيجي يتعلق باستخدام الجودة كسلاح يساهم في تحقيق النجاح والتفوق على المنافسين في السوق. يعني ذلك ان الإدارة العليا تعتبر الجودة والارتقاء بها كأساس لتحسين أداء المؤسسة وزيادة تنافسيتهما في السوق.
- التركيز على إدارة الموارد البشرية: تعتبر امرا ذا أولوية كبيرة لتحفيز وتفعيل إدارة الجودة الشاملة. تهدف هذه الجهود الى تحقيق النجاح من خلال الاهتمام بالأفراد في المؤسسة وذلك بهدف تحسين أدائهم بشكل مستمر. يتعين على المؤسسة ان تركز على تطوير وإدارة موظفيها بفعالية لضمان تحسين الجودة وتحقيق الأهداف المرجوة.
- التحسين المستمر: هو عملية مستمرة تهدف الى تطوير وتحسين منتجات او خدمات الشركة. يتضمن ذلك دعم البحث والتطوير وتشجيع الابداع من اجل تقديم منتجات أفضل جودة².
- تكمن أهمية تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة في كونها لا تنعكس على المؤسسة فقط بل يتعدى ذلك الى الافراد العاملين فيها، وسنوضح ذلك في النقاط التالية³:
- تهدف ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الأساس الى تحسين ورفع مستوى الأداء الوظيفي، بحيث يؤثر هذا الأخير على كفاءة وفعالية المؤسسات في تحقيق أهدافها وتحقيق رؤيتها المستقبلية. يمثل الأداء المتميز تحقيق نتائج استثنائية يتفوق بها العامل على نفسه وعلى الآخرين، يتضمن هذا الأداء الالتزام بالجودة وتجنب الأخطاء والانحرافات وهو جزء من مفهوم إدارة الجودة الشاملة. عندما تزيد المؤسسة اهتمامها بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتبني معايير التحسن المستمر، يمكن رؤية زيادة في مؤشر الأداء الوظيفي. يهدف تحسين ظروف العمل لجميع الموظفين داخل المؤسسة، رضا الموظفين، وارضاء العملاء، وتقديم منتجات وخدمات عالية الجودة، وزيادة في الإنتاج والتطوير، وتحقيق تنافسية في السوق، وتعزيز الابتكار وزيادة الإنتاجية.
- كما يمكن الإشارة في هذا الصدد ان ما أحدث المعجزة اليابانية وما نتج عنها من بروز اليابان باعتبارها قطبا صناعيا يقود العالم بجودة شاملة سواء في منتجاته او خدماته العالية هو بتركيز على الأداء الوظيفي، كما أكد ذلك رواد الجودة أمثال "جوران وكروسي" ان المنظمات في كل أنحاء العالم تتسابق نحو التحسن المستمر في مجال الجودة.

¹ خضير كاظم محمود، إدارة الجودة الشاملة، دراسة الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة 1، الأردن، 2000، ص 98.

² خالد عبد العزيز بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي، الكبيعان للنشر والتوزيع، الرياض، 1998، ص 180.

³ مختار يوب، إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالاداء الوظيفي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد 31، ص 365.

3. أسلوب كايزن:

هي تقنية استخدمها اليابانيون وتعني التغيير الجيد لعمليات المؤسسة وافرادها بهدف تحسين أدائها، تعمل طريقة كايزن على القيام بالتطوير المستمر في جميع المجالات، هذه التقنية هي عبارة عن سيرة تدرجية تشجع كل عامل على التفكير في كيفية تحسين بيئتهم العملية وتقديم اقتراحات لذلك. المهم في أسلوب كايزن انها لا تتطلب استثمارات مالية كبيرة بل تعتمد بشكل أساسي على تحفيز الموظفين، تبدأ بفرضية ان أي عمل يمكن تحسينه وان كل عملية تحتوي على هدر يمكن التخلص منها، يهدف بشكل أساسي لتحقيق قيمة مضافة للعملية ورفاهية العميل. العمل بأسلوب كايزن يشمل حل المشاكل البسيطة وتحسين العمليات بسرعة في ورش العمل، يشمل أيضا تشكيل فريق خاص يعمل على مشروع ويكرس وقته لتحقيق تحسينات مستمرة وسريعة في العمليات¹.

وتكمن أهمية تطبيق أسلوب كايزن في تحسين الأداء الوظيفي، بتوفير مجموعة من الفوائد التالية²:

- التقليل من الهدر في العمليات قدر الإمكان، مما يؤدي بالتالي في تحسين زمن وتكلفة وجودة العملية؛
- تحسين الجانب الاجتماعي بتغيير ثقافة العاملين والمؤسسة من خلال التعلم باعتبار ان التعلم جزء أساسي في فلسفة كايزن حيث يشجع الفرد يتعلم كيف يحدد أهدافه ويصل إليها بنفسه؛
- يساعد مدخل كايزن على خلق بيئة قيادية تتفاعل مع النتائج وتعزز من رغبة الافراد في صنع التغيير مهما كلف الامر من جهد؛
- تفتقد مؤسسات القطاع العام العمل بروح الفريق وبالتالي فإن كايزن يساعد على جعل هذه الروح لدى جميع الافراد؛
- يقلل أسلوب كايزن من المناوشات والاختلافات التي تكون بين الطبقات الإدارية، كما يساعد على تكوين أسس الابداع داخل المؤسسة؛

الفرع الثاني: أساليب التحسين الجذري

التحسين الجذري هو نهج تحسين الأداء الذي يستهدف تحقيق تطور كبير ومفاجئ في أداء المؤسسة، وذلك عبر اجراء تغييرات جذرية في عملياتها. يستخدم هذا النهج عندما تكون هناك فجوة كبيرة بين الأداء الحالي والأداء المطلوب، سواء لتلبية احتياجات العملاء او التنافس في سوق تنافسي او التكيف مع التغييرات في البيئة. يعتمد التحسين الجذري على الابداع او الابتكار، حيث يتم تطوير أفكار وعمليات جديدة لاستبدال تلك

¹ Nicolas Volck, **Déployer et exploiter Lean six sigma**, Editions d'organisation, Paris, 2009, p 98,

https://www.academia.edu/37979386/Deployer_et_exploiter_lean_six_sigma.

² العياشي زرزار، كتزة جمال، مرجع سبق ذكره، 153.

القديمة. هذا النهج يهدف الى تحقيق تحسين سريع وكبير في الأداء بما يتوافق مع احتياجات المؤسسة وأهدافها الحالية، ومن أهم مداخل التحسين الجذري ما يلي:

1. إدارة هوشين كانري:

إدارة هوشين هي أسلوب لإدارة الشركات والمؤسسات بطريقة استراتيجية تهدف الى توجيه الموارد نحو الأهداف الرئيسية للنمو. تأتي كلمة هوشين كانري من اللغة اليابانية، تتكون من مقطعين: "هو" وتعني "طريقة" و"شين" تعني "البوصلة"، اما كلمة كانري فتعني التخطيط. تعمل إدارة هوشين كأداة توجيهية تساعد في تنفيذ السياسات الاستراتيجية بشكل موحد ومنتظم¹. هذا أسلوب يهدف الى توحيد الموارد وتعبئها لسد الثغرات الحيوية في الأداء الاستراتيجي، حيث يتم تحديد الأولويات بناء على أهميتها وتعزيز التركيز على تحقيق رؤية المؤسسة بصفة دائمة، بدلا من وضع الأولويات بالاعتماد على التغيرات البيئية، واحتياجات الصناعة والزبائن بشكل فقط. ويمكن ابراز أهمية إدارة هوشين كانري كمدخل لتحسين الأداء من خلال النقاط التالية²:

- التحسين في الاعمال اليومية: يشير الى الجهود المبذولة لتحسين مختلف جوانب الاعمال مثل زيادة جودة المنتجات أو الخدمات وتخفيض التكاليف وزيادة الكفاءة.
- حل المشكلات: يقصد بها أهمية مهارة حل المشكلات في إدارة الاعمال، سواء كانت المشكلات قديمة أو حديثة أو متوقعة في المستقبل.
- الابداع: أهمية تعزيز الابداع في مختلف جوانب المؤسسة: الإدارية، التكنولوجية، وذلك لتحسين الأداء وتطوير منتجات وخدمات جديدة.
- تدريب وتطوير الافراد: أهمية توجيه جهود التدريب وتطوير المهارات لدى الموظفين، مما يساعد في تعزيز كفاءتهم وزيادة إنتاجيتهم.

ومنه فإن إدارة هوشين هي الطريقة الاستراتيجية لإدارة التغيير داخل المؤسسة، حيث تهدف الى توحيد الرؤية وتنسيق أنظمة المؤسسة لتحقيق اهداف محددة، وتشمل هذه العملية أيضا مراقبة النتائج لضمان تحقيق الأهداف المحددة.

¹ منار محمد جابر، أليات مقترحة لتحقيق التكامل بين اليقظة الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانري بالجامعات المصرية، مجلة العلوم التربوية، جامعة جنوب الوادي، عدد 4، 2019، ص 244.

² ميشيل بيشتل، سر الإدارة اليابانية: توجيه الشركة باستخدام بوصلة "هوشين كانري". خلاصات كتب المدير ورجل الاعمال، الشركة العربية للاعلام العلمي شعاع، القاهرة، العدد 8، افريل 1996، <https://www.pinterest.com> بتاريخ 2023/09/28 على ساعة 06:00.

2. أسلوب إعادة الهيكلة:

يعتبر أسلوب إعادة الهيكلة من أهم الأساليب الإدارية التي تتبناها المؤسسات بهدف تحسين أدائها ولقد تطرقنا الى مفهوم هذا الأسلوب في الفصل الأول، ويمكن ابراز أهمية إعادة الهيكلة في تحسين الأداء في المؤسسة¹:

- اتخاذ المؤسسة إجراءات وتعديلات هيكلية بهدف التغلب على العوائق والقيود التي تمنعها من العمل بكفاءة؛
- تبني المؤسسة أساليب إدارية متقدمة تساعد في اتخاذ القرارات أفضل واستخدام مواردها بكفاءة، مع النظر في التكاليف والعوائد؛
- تعظيم الاستفادة من موارد المؤسسة المتاحة مع الاخذ في الاعتبار النفقة والعائد، وتغليب الخدمة والعائد على منطوق السلطة؛
- إعادة توزيع السلطات في الهيكل التنظيمي لتمكين مستويات الإدارة المناسبة من اتخاذ القرارات بدلا من التركيز الحصري على الإدارة العليا، وتكييف هياكل التنظيمية مع طبيعة نشاط المؤسسة ومجال عملها بدلا من توحيدها، مما يشجع على الابتكار والابداع؛
- يشجع أسلوب على محاسبة الأداء بناء على النتائج المحققة بدلا من الهياكل التنظيمية الثابتة؛

فإعادة الهيكلة يقوم بإحداث تغييرات جذرية في طرق العمل والمفاهيم الإدارية المستعملة وهذا ما يسمح بإزالة القيود التي تحد من فعالية المتغيرات، وتفعيل العلاقات بين المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي التي تسمح بدورها بتحسين ورفع مستوى الأداء، من خلال تحسين نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة وهذا بتحسين أداء الافراد العاملين بها بتطبيق مبدأ المسألة من تحسين أداء العمل، والاهتمام بتدريب الموظفين ومتابعة مساهمهم المهني، وتشجيعهم على تحسين إنتاجيتهم، وكذا تسهيل أنظمة العمل وتحسينها وضع تصورا واضح للوظائف التي تؤديها المؤسسة وما تطلبه من إدارة الموارد البشرية.

3. إعادة الهندسة:

تم التطرق لأسلوب إعادة الهندسة بالتفصيل في الفصل الأول، فأسلوب إعادة الهندسة يستخدم في تغيير وتحسين أداء المؤسسات بشكل جذري، يتم ذلك من خلال تغيير سلوك الفريق داخل المؤسسة والتخلي عن الأساليب التقليدية للإدارة، هذا الأسلوب يتضمن مسئولية الفريق عن قياس الأداء ومتابعة الأنشطة وتقييم العمليات ومقارنتها بأفضل أداء ممكن. يتم تطبيق التحسين المستمر وإعادة الهندسة في مختلف اقسام

¹ منصور عبد الله الميمان، إعادة الهيكلة الإدارية ودورها في تحسين الأداء، جريدة المدينة، <https://www.al-madina.com>، بتاريخ 2023/09/28 على الساعة 05:30.

المؤسسة، سواء كان ذلك من خلال تحسين العمليات بواسطة التصنيع او الرقابة على الجودة، او دعمها بواسطة تكنولوجيا المعلومات¹. الهدف الرئيسي لهذا الأسلوب هو تحقيق تحسين كبير في أداء المؤسسة من خلال تغيير جذري وليس تحسينات سطحية. إنه يهدف الى إعادة بناء المؤسسة بشكل يتناسب مع احتياجاتها وأهدافها الحالية. وبذلك فإن أهمية تبني أسلوب إعادة الهندسة لتحسين أداء المؤسسة يمكن حصرها فيما يلي²:

- يهدف أسلوب إعادة الهندسة الى إعادة تصميم العمليات الإدارية لتحسين الأداء وتغيير الأساليب الحالية لتحقيق كفاءة وفعالية أكبر في العمليات التنظيمية:
- يتضمن إعادة التصميم العمليات في كيفية القيام بالأعمال وتغيير النظام والأدوات المستخدمة، وتحرير الافراد من القيود الجامدة وتشجيعهم على الابتكار والابداع والتنفيذ بما يتوافق مع متطلبات المؤسسة واهدافها.
- تغيير وحدات العمل من الأقسام إلى فرق العملية لتعزيز التنسيق والتعاون بين الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الإنتاجية.
- تغيير دور الفرد من المراقب إلى الداعم لتمكين الموظفين ودعمهم في اتخاذ القرارات وتحقيق اهداف المؤسسة. هذا التغيير يعزز الشعور بالانتماء والتحفيز لدى الموظفين
- يؤدي تحسين الأداء الوظيفي الى تحقيق السرعة في انجاز الاعمال، جودة المخرجات حيث يتم إنجازها بكفاءة عالية وفقا لمعايير تم تحديدها مسبقا، والاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة لتقليل التكاليف.

المبحث الثاني: إعادة هندسة العمليات الإدارية كأسلوب لتحسين الأداء الوظيفي:

يرتكز تطبيق أسلوب إعادة الهندسة في المؤسسة على كل من إعادة هندسة الهيكل التنظيمي، إعادة هندسة الموارد البشرية، إعادة هندسة نظم المعلومات وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية، فقد تزايد الاهتمام بهذه المرتكزات كون الموارد البشرية اليوم أصبحت تمثل رأس مال بالنسبة للمؤسسة، عن طريق انتهاج ثقافة تنظيمية تساعد في تغير التوجه الثقافي للعاملين مما يساعد في تقليل مقاومة العاملين للتغيير، وكذلك تلعب نظم المعلومات دور حاسم في رفع أداء المؤسسات حيث توفر كافة المعلومات المناسبة في الأوقات الأكثر ملائمة لمختلف المستويات الإدارية الامر الذي يتطلب بدوره إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للمؤسسة بما يتماشى مع خصائص المؤسسة، وذلك لدعم جميع المهام والوظائف الإدارية بالإضافة الى تحسين وتطوير حركة الاتصالات

¹ موسى اللوزي، التنظيم الإداري (الأساليب والاستشارات)، الطبعة الأولى، دار زمزم، عمان-الأردن، 2010، ص 90.

² نورالدين حاروش وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 321.

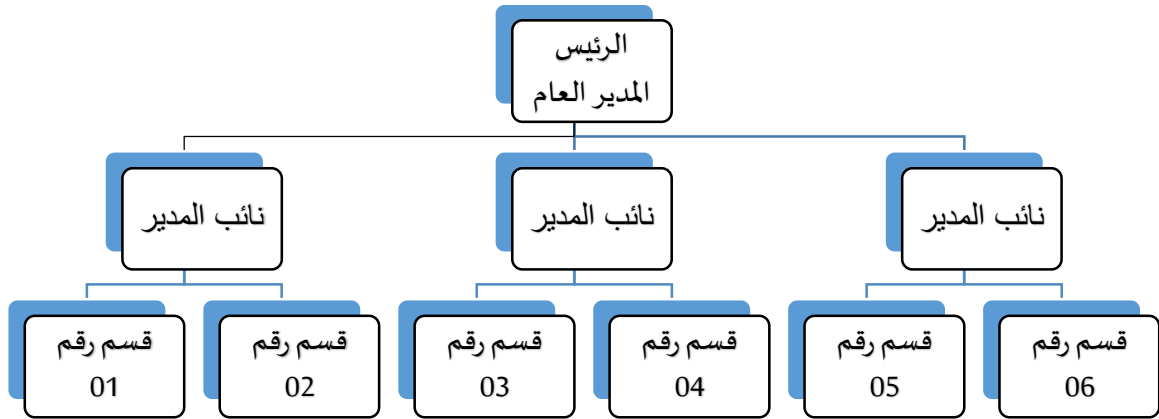
الفصل الثاني: أساليب تحسين الأداء الوظيفي

وتدفق المعلومات بين تلك المستويات، وكل ذلك من شأنه ان ينعكس إيجابيا على أدائها، وسنحاول ابراز العلاقة بين أسلوب إعادة الهندسة بأبعاده الأربعة وتحسين أداء الوظيفي للمؤسسة من خلال المطالب الأربعة:

المطلب الأول: إعادة هندسة الهيكل التنظيمي

شهدت الهياكل التنظيمية تحولات كبيرة من الناحية الفكرية والنظرية والتطبيقية. ففي البداية، تم تنظيم أنشطة المؤسسات وفقا لمبدأ التخصص وتقسيم العمل، وهذا ما أشار اليه المفكر " هنري فايول" الذي صنف وظائف المؤسسة ضمن 06 مجموعات رئيسية هي: الوظيفة التقنية، الوظيفة التجارية، الوظيفة المالية، الوظيفة الأمنية، الوظيفة المحاسبية والوظيفة الإدارية. ومع استمرار تطور الحياة الاقتصادية وتطور هياكل السوق، أصبحت هذه الرؤية الوظيفية للمؤسسات أكثر وضوحا، والشكل رقم () يوضح لنا ذلك.

الشكل رقم (11): الهيكل التنظيمي الوظيفي

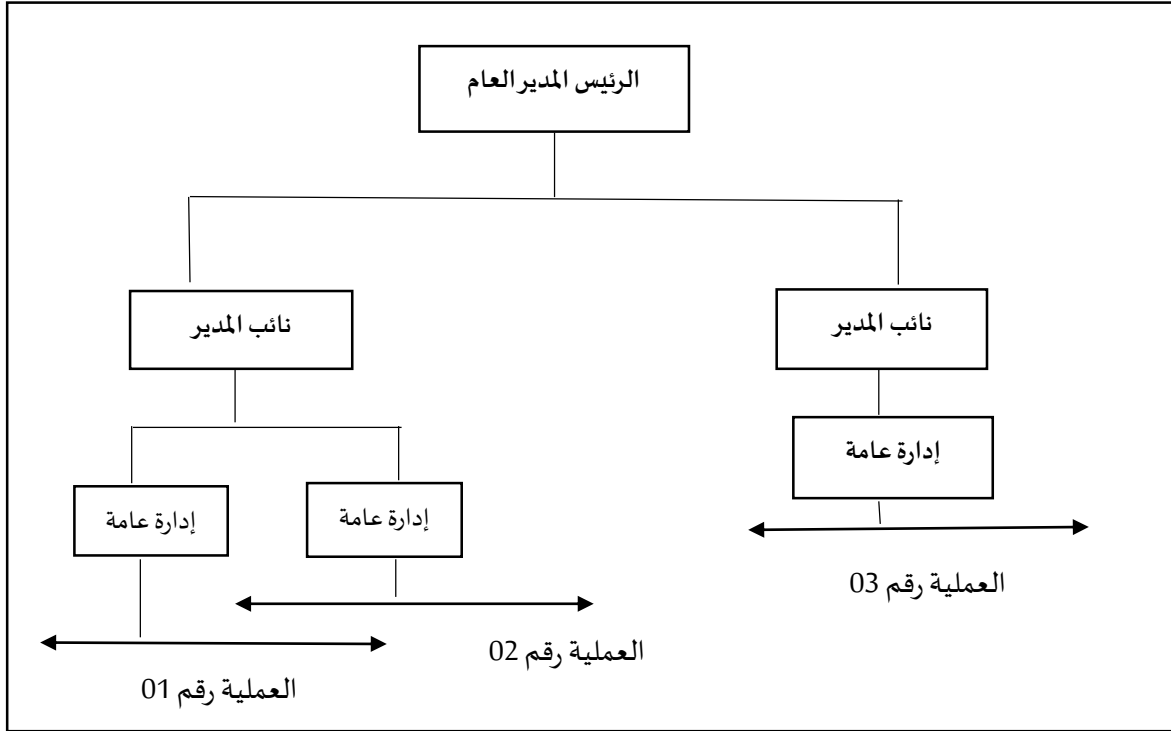


المصدر: جيمس ايفان، جيمس دين، الجودة الشاملة: الإدارة والتنظيم والاستراتيجية، تعريب ومراجعة: رفاعي محمد رفاعي، محمد السيد احمد عبد المتعال (المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر، 2001)، ص 276.

من خلال الشكل رقم (11): يمكننا القول انه عند تبني الهيكل التنظيمي الوظيفي العمودي يقوم على مبدأ تجميع الأنشطة التشغيلية حسب طبيعتها في اقسام، يترأسها رئيس يتولى مسئولية انجاز تلك الأنشطة المتجانسة وفقا لمعايير محددة مسبقا.

تزامنا مع التطورات التي تشهدها بيئة الاعمال، خاصة التطور التكنولوجيا، فقد ظهرت حاجة ملحة للبحث عن النماذج الإدارية التي من شأنها ان تقضي على المشاكل التي تتضمنها تلك الهياكل الوظيفية، والتي تفتقر لأليات اتصال فعالة التي تضمن السرعة والمصدقية في العمل، فظهر مفهوم إعادة الهندسة والهيكل التنظيمي المتمركز حول العمليات. يمكننا توضيح ذلك من خلال الشكل رقم (12):

الشكل رقم (12): الهيكل التنظيمي المتمركز حول العمليات



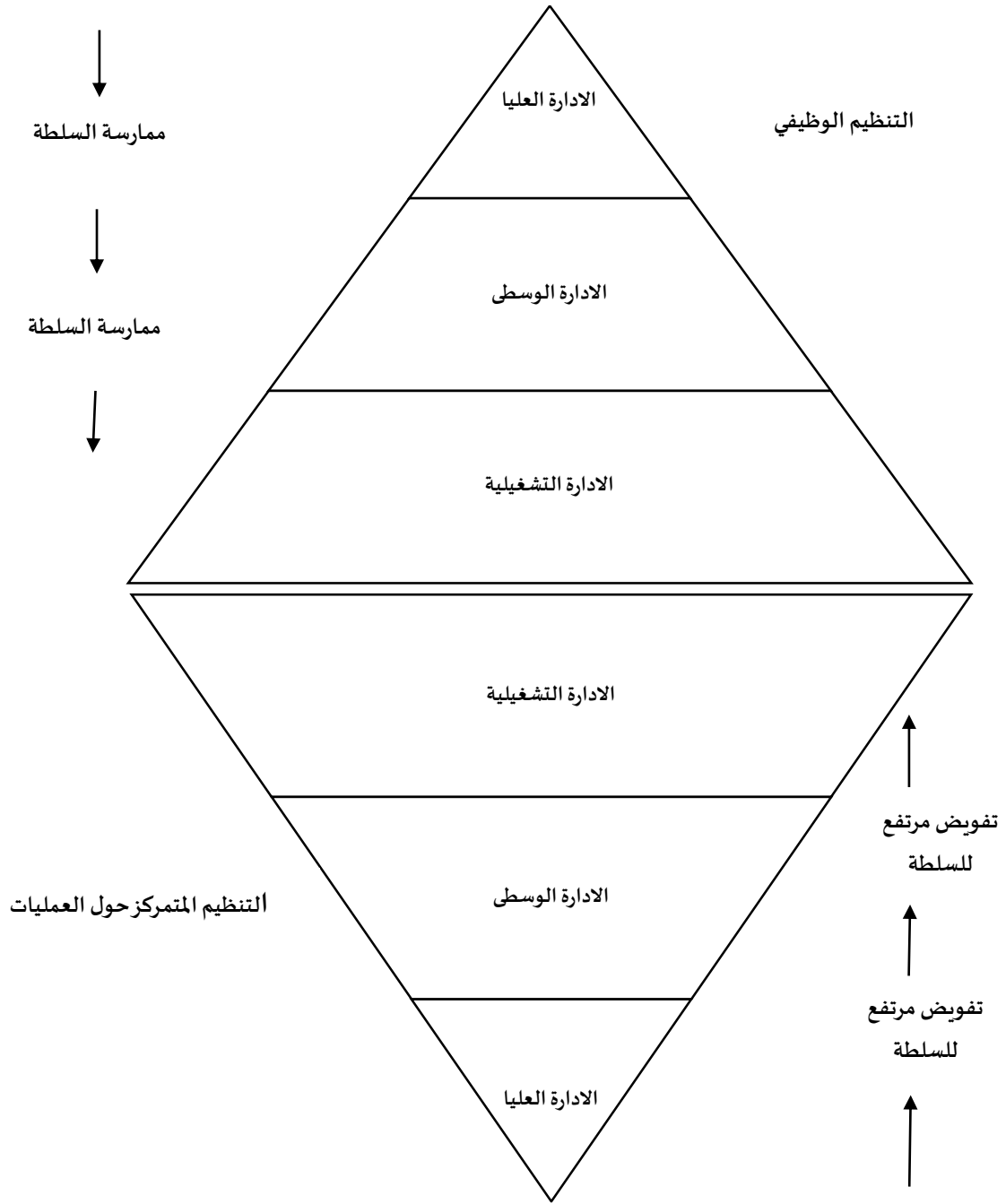
المصدر: جيمس ايفان، جيمس دين، مرجع سبق ذكره، ص 276.

من خلال الشكل رقم (12): يمكننا القول انه عند تبني الهيكل التنظيمي المتمركز حول العمليات، نجد ان تنظيم المستوى التشغيلي للمؤسسة يتم افقيا من خلال تجميع الأنشطة في عمليات غير متجانسة من ناحية طبيعتها، وتقوم على مبدأ إضافة قيمة للمدخلات والحصول على مخرجات مطابقة لرغبات العميل.

اما فيما يخص بتقسيم العمودي للمهام، فيتم القيام بربط الأنشطة التي تمارس من طرف الإدارة العليا بالأنشطة التشغيلية عند المستوى الأدنى، من خلال الإدارة الوسطى التي تتولى مهمة التنسيق بينهم. وفي إطار التنظيم الوظيفي، يقوم المدير بالتنازل عن جزء من السلطة التي يتمتع بها لمدرء فرعيين مؤهلين ومتخصصين في مهام محددة، في إطار تفويض السلطة. على اختلاف التنظيم المتمركز حول العمليات، فنجد انه يتم التقليل من عدد الطبقات الهرمية في الهيكل التنظيمي، بربط الإدارة العليا بالمستوى التشغيلي والاستعانة بالتكنولوجيا الحديثة للاتصال في نقل البيانات والمعلومات، أي تحقيق التنسيق بين أجزاء الهيكل التنظيمي¹. ويمكننا توضيح ذلك من خلال الشكل رقم (13)

¹ دايفيد راتشمان وآخرون، الإدارة المعاصرة، تعريب ومراجعة: رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد احمد عبد المتعال (المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر، 2001)، ص 199.

الشكل رقم (13): التقسيم العمودي للمهام: التنظيم الوظيفي مقابل التنظيم المتمركز حول العمليات



المصدر: ليل سبنسر، هندرة الموارد البشرية: تحقيق نتائج خارقة في جودة العمل وتخفيض التكاليف، تعريب شمس الدين عثمان، مراجعة: بندر بن محمد على آل ظافر القحطاني (مصر: الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع، 2000) الطبعة الأولى، ص ص 158، 159.

كما هو موضح في الشكل رقم (13) أعلاه، نلاحظ ان التنظيم الوظيفي لأنشطة المؤسسة يقوم في الأساس على مفهوم السلطة وممارستها، أي على ضرورة التقييد بالتقسيم الوظيفي لأنشطة الممارسة، وضبط دقيق لهيكل السلطة القائمة على التخصص والمسؤولية. أما التنظيم المتمركز حول العمليات والمندرج في إطار

إعادة الهندسة، فهو قائم على التفويض المرتفع للسلطة بالاتجاه المستوى التشغيلي، وتمكين الافراد من أداء الاعمال وفقا لمستوى تأهيلهم.

يتعلق البعد التنظيمي أساسا بالهيكل التنظيمي، انطلاقا من مختلف التقسيمات والمستويات الإدارية التي يوضحها الشكل (13). حيث يتم التخلي عن الهيكل الوظيفي العمودي التي يقوم على تجميع الأنشطة ضمن اقسام ومصالح، وتبني الهيكل المتمركز حول العمليات الافقي، كما يتم تبسيط التقسيم العمودي للهيكل التنظيمي، من خلال تغيير المفاهيم المرتبطة بالسلطة وتسلسل المناصب، وما يتبعها من إجراءات ادارية كالعمل في شكل فرق، والاعتماد على تمكين العمال والتفويض المرتفع للسلطة تجاه المستوى التشغيلي، ويرتكز بصفة كبيرة على التكنولوجيا الحديثة لنقل المعلومات¹.

المطلب الثاني: إعادة هندسة الموارد البشرية

يقوم أسلوب إعادة الهندسة على تغيير طريقة الأداء الموظفين، فبذلك يتم إعادة الهندسة الموارد البشرية فهم المؤثرون في عملية إعادة الهندسة والمتأثرون بشكل مباشر، وإعادة هندسة الموارد البشرية هي محاولة مخططة ومبرمجة لتعظيم قيمة الموارد البشرية وتطوير ادائها. فهي لا تقتصر على إعادة تكوين وتشكيل محتوى المعارف والمهارات لدى الافراد وتفعيلهم لضمان استفادة القصوة منهم لصالح المؤسسة، وانما تتجاوز ذلك الى إعادة تصميم الأدوات والأساليب التي يتم بها إعادة تصميم الموارد البشرية وتكوين راس مال البشري في المؤسسة، إعادة هندسة الموارد البشرية هي إعادة تصميم الأسس والمبادئ والعمليات التي يتم على أساسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة².

يتم إعادة هندسة الموارد البشرية من خلال³:

- توزيع العاملين في شكل فرق ذات الأداء العالي متعاونة واعطائهم سلطة أكبر في اتخاذ القرارات؛
- الاهتمام بالتدريب وتطوير العاملين وتحسين قدراتهم سواء كان التغيير على عمليات الجديدة او لتدعيم استخدام التكنولوجي معين، او للممارسة سلطة أكبر في اتخاذ القرارات، على العموم يحتاج العاملين الى اكتساب مهارات جديدة لتأدية المهام الجديدة بالمؤسسة؛
- وضع خطط للعمليات الجديدة السهلة وتجنب الخطط الصعبة المعقدة؛
- اهتمام بالجانب النفسي للعاملين في المؤسسة والعمل على تحسينه؛

¹ مزهود هشام، إدارة التكاليف داخل المؤسسة الصناعية الصغيرة والمتوسطة في ظل تبني مدخل إعادة الهندسة-حالة مؤسسات بالمناطق الصناعية لولاية سطيف مرجع سبق ذكره، ص 59.

² أحلام خان، مرجع سبق ذكره، ص 168

³ زاهر عبد الرحيم عاطف، الهيكل التنظيمي للمنظمة (الهندرة)، دار الراية، عمان-الأردن، 2010، ص 38.

– إعادة هندسة النظم واللوائح والإجراءات وتبسيطها؛

فعند تطبيق أسلوب إعادة هندية الموارد البشرية تحتاج الإدارة العليا الى دعم البرامج التدريبية الموجهة للعاملين، والتي توضح لهم مزايا الأسلوب الجديد والاثار الإيجابية عليهم، وإذا كان النشاط التدريبي كعنصر استراتيجي يستهدف ادخال نظم ومفاهيم ومناهج جديدة واجراء تغييرات جوهرية في العمل، فإن الامر يتطلب تطوير واحداث تغييرات جذرية في النشاط التدريبي نفسه لتحقيق اهداف المؤسسة، وهنا تأتي أهمية إعادة هندسة التدريب¹ بالمؤسسة. فالتدريب هو "عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك العاملين من الناحية المهنية او الوظيفية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج اليها وتحصيل المعلومات التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة للعمل وللإدارة والانماط السلوكية والمهارات الملائمة، من اجل رفع الأداء وتحسينه، بحيث تتحقق في افراد الشروط المطلوبة لإتقان العمل مع السرعة والاقتصاد في التكلفة".

ان التدريب اللازم في إطار إعادة هندسة الموارد البشرية في المؤسسة، يشمل النواحي التالية:

– التدريب الفني:

يختص هذا النوع من التدريب الجوانب الفنية والمهنية للعمل من خلال تعميق المهارات والقدرات للعامل حتى يتمكن من رفع أدائه حسب المجال المراد إعادة هندسته في المؤسسة، وبالتالي فإنه يتم تقديم برامج تدريبية حسب الحاجة وحسب المجال. قد يشمل التدريب الفني تعليم شخص ما كيفية استخدام نظام التواصل بالعملاء او كيفية استخدام نظام إدارة علاقات العملاء عبر الانترنت. اما التدريب المهني فيجب ان يتم بشكل مستمر حتى يكون العامل مطلع على التحديثات الأخيرة في المجال المهني لوظيفته².

– التدريب الفكري:

تعتبر الإدارة عملية فكرية في المقام الأول، والعامل اليوم لم يعد المنفذ لبرامج وخطط الرؤساء، بل أصبح يساهم بأفكاره وابداعه وابتكاراته، والمؤسسة الحالية أصبحت تسمى بالمؤسسة المعرفية³ لأنها تعتمد على الافراد الذين يفكرون ويبدعون في إيجاد طرق جديدة، كما ان العاملين في المؤسسة اليوم أصبحوا يمثلون راس مال فكري الذي هو عبارة عن القدرة العقلية التي تمثل الثروة الحقيقية للمؤسسات، كما تسمى المجتمعات المتقدمة بالمجتمعات العرفية. فمن الاجدر تدريب العاملين على اتخاذ القرارات وكيفية حل

¹ فائزة بوراس، واقع إعادة هندسة التدريب وأثره في تطوير استراتيجيات تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 07، ديسمبر 2014، جامعة باتنة، ص ص 61-60.

² زبيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة، عمان-الأردن، 2006، ص 202.

³ أسامة خيري، مرجع سبق ذكره، ص 78.

المشكلات، نظم المعلومات، التفكير الإبداعي والابتكاري، وهذه كلها مجالات فكرية معرفية تحصن الافراد وتهيئهم لمواجهة الصعوبات والتحديات وما يخفيه المستقبل من طوارئ.

– **التدريب السلوكي:** يهدف الى تغيير وجهات نظر المتدرب واتجاهاته ومحاولة إقناعه بفائدة فكرة معينة. وقد وضع خضير والكبيسي ان "التدريب له علاقة كبيرة بمجال علم النفس، وانه يمكن لهذا التدريب المساهمة في تطوير نشاط التدريب والتنمية البشرية بالمؤسسة وذلك بالتأكيد على التركيز التدريب على تعديل وتغيير الجوانب السلوكية للأفراد، والتي لها اثر كبير على أداء الافراد وذلك من خلال التأثير على القيم والعادات وغيرها"¹.

من اهم عناصر إعادة هندسة الموارد البشرية في المؤسسة هو إعادة تصميم أساليب التحفيز داخل المؤسسة لرفع روح المعنوية للموظفين، بحيث تصبح أساليب التحفيز جماعية لا فردية، أي تعطي الحوافز على أساس ما ينجزه فريق العمل بأكمله داخل المؤسسة بما يرفع أداؤها²، لان أسلوب إعادة الهندسة عموما يحتاج الى روح التعاون والعمل ضمن فريق عمل متناسق ومشاركة فعالة، ومنه تعمل المؤسسة على تنمية مهارات الافراد في العمل الجماعي لرفع أداء العاملين في المؤسسة.

المطلب الثالث: إعادة هندسة نظم المعلومات

إعادة هندسة نظم المعلومات هو نتيجة إرادة التغيير في المؤسسة، وذلك نتيجة العديد من الدوافع، كالتغيرات التكنولوجية وظهور منافسين ذوي نظم معلومات متطورة، او تغييرات التشريعية والقوانين، ظهور احتياجات جديدة للمؤسسة.... الخ. حيث تختلف دور تكنولوجيا المعلومات بالنسبة لإعادة الهندسة عن دورها بالنسبة لباقي وأساليب إدارية في المؤسسة، حيث نجد ان استخدامها ارتبط بمحاولة التحول من العمل التقليدي الى العمل الالكتروني، بتحويل البيانات والمعلومات المختلفة الى شكل الكتروني يسهل نقله بسرعة جد عالية وتكلفة جد منخفضة، انطلاقا من أجهزة الاعلام الالي والهاتف والفاكس. اذ ان تكنولوجيا المعلومات تستعمل عند إعادة هندسة المؤسسة لتسهيل ممارسة الأنشطة، بتمكين الإدارة العليا من الوصول لتصميم للعمليات، بربطها للمهام المشكلة لها وتبسيط إجراءات أداؤها³.

تعرف إعادة هندسة نظم المعلومات بأنها الاستثمار استراتيجي في تكنولوجيا المعلومات كعنصر تمكين يمكن من اجراء تحسينات فائقة في الأداء، يتضمن ذلك تحليل العمليات الحالية وتحديد الفجوات والمشكلات ومن ثم إعادة تصميمها. "ان إعادة هندسة نظم المعلومات هي استخدام تكنولوجيا المعلومات لخلق وتوليد

¹ عبد الوهاب احمد طه، فريدة محمد مجاهد، ياسر عبد العاطي، تأثير التدريب السلوكي على علاقات العاملين في الفنادق الخمس نجوم بالقاهرة الكبرى، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة (JAAUTH)، المجلد 22 العدد3، يونيو 2022، ص 295.

² صالح علي عودة الهالات، إدارة التميز (الممارسة الحديثة في إدارة المنظمات الاعمال)، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان-الأردن، 2014، ص 111.

³ نبيل عزت احمد موسى، اساسيات نظم المعلومات في المنظمات الإدارية، المملكة العربية السعودية، مكتبة الملك فهد الوطنية، 2006، الطبعة 2، ص 35.

عمليات وأساليب وانماط عمل جديدة من خلال ما تقدمه من إمكانات ظاهرة وكامنة، تظهر نتيجة لفهم وتصور التطبيقات الممكنة لتكنولوجيا المعلومات التي تنتج من التفكير الاستقرائي الذي يتصور ويضع الحلول الإيجابية يجب استخدامها بشكل ابتكار ومبدع¹.

يمكننا ابراز اهم مساهمات تكنولوجيا المعلومات في تسهيل تنفيذ مبادئ إعادة هندسة ضمن النقاط التالية:

- إمكانية ارسال التقارير الفورية دون الحاجة للتواجد بمكاتب العمل، باستخدام الحاسوب وأجهزة الهواتف الذكية، والاستعانة بالإنترنت والبريد الإلكتروني والمصادر المتعددة للمعلومات في آن واحد.
- التحول من مركزية في اتخاذ القرارات الى اللامركزية، حيث يصبح كل عامل بالمؤسسة مسئولاً عن اتخاذ القرار المناسب الذي يخص مجال عمله وهذا من مبادئ إعادة الهندسة، وتحقق المرونة في تبادل المعلومات بين العاملين².
- توظيف المعلومات بالشكل المناسب لتحقيق الابداع في العمل، وبما يسهل من التحسين ليتمكن العاملين من أداء الاعمال الجديدة؛
- إعطاء الفرصة للعاملين للعمل بتقارب أكبر، والاتصال مع بعضهم على الرغم من تباعدهم مكانياً؛
- وضع نظام في الاختبارات في كافة برامج التدريبية، لتقييم فاعلية التدريب وقدرات العاملين؛
- توفير احتياجات التعلم الذاتي والمستمر من الاختبارات، وإعادة تحديد مستويات الأداء عن طريق النظم الآلية؛
- تنمية السلوك الإيجابي للعاملين بالمؤسسة، كنتيجة حتمية للاتصال المستمر بين الرؤساء والمرؤوسين وما ينجم عنه من توضيح لجميع الأهداف المخطط لها وأساليب تحقيقها.
- تخفيض التكاليف انطلاقاً من الغاء الأنشطة الزائدة والتخلص من السجلات الورقية وتقليص الزمن اللازم لأداء العملية.
- التخلص من الأخطاء التي يقع فيها العاملين الناجمة عن مناولة العمل ما بين الوحدات الإدارية، نتيجة توفر المعلومات إلكترونياً في قاعدة البيانات.
- تساهم تكنولوجيا المعلومات بإزالة الحواجز المكانية والزمنية التي تفصل المستويات الإدارية.

¹ Mohsen Attaran, **Exploring the Relationship between information Technology and Business Process Reengineering**, Information and Management, California-USA, V41, Issue 5, May 2004, p 548.

² فريد النجار، إعادة هندسة العمليات وهيكل الشركات للتعامل مع العولمة والحروب التجارية الجديدة، مصر، دار طيبة للنشر والتوزيع والتجهيزات العلمية، 2005، ص 181.

- المساعدة على تطوير مهارات وخبرات افراد المؤسسة وتعليمهم، بعقد المؤتمرات التي تتضمن برامج التدريب والتأهيل بالاعتماد على برمجيات الصوتية والمرئية عن بعد.
- الاستعانة بالنظم الخبيرة التي تمكن الموظفين والعمال ذوي المهارات المنخفضة نسبيا من العمل بكفاءة وفعالية، والارتقاء لمستوى الخبراء المدربين جيداً¹.

المطلب الرابع: إعادة هندسة الثقافة التنظيمية

في ظل التغيرات التي تعرفها المنظمات يمثل فيها العنصر البشري دورا استراتيجيا مهم، بحيث يكون لإدارة الموارد البشرية دورا حاسم في توجيه هذا التغيير وضمان استيعاب الموظفين للتغيرات الجديدة الناتجة عن إعادة الهندسة، ففشل مشروع إعادة الهندسة في تحقيق الجهود المستهدفة منها غالبا ما يعود الى عدم فهم الموظفين للثقافة الجديدة التي تنشأ نتيجة لهذا التغيير، تعتبر أهمية تغيير الثقافة التنظيمية كجزء من أسلوب إعادة الهندسة، ويتعين على القادة فهم هذه الثقافة وتعديلها بشكل مناسب لتتناسب مع اهداف التغيير، وبالتالي فإن نجاح مشروع إعادة الهندسة يعتمد أساسا على مدى تكييف واستجابة المناخ التنظيمي الداخلي، وبالتالي فإن ثقافة المنظمة إعادة الهندسة يرتبطان ارتباطا قويا.

تغيير الثقافة التنظيمية هو عملية صعبة وتستغرق وقت ، ولا تتحول بمرسوم او قانون او قرارا، فهذا التغيير يكون تحت تأثير الأفعال اليومية أكثر منه تحت البرامج التدريبية او قرارات المسيرين، ويتحقق التغيير بنفس الموارد البشرية وذلك بتشخيص القيم والمعتقدات التي تقوم عليها المجموعات والافراد داخل التنظيم والتي ستكون محل احداث التغيير، وهنا تقوم الإدارة العليا بتشخيص الثقافة في المنظمة وذلك من أجل الاكتشاف السريع والذكي لتدعيم ثقافة التنظيمية يكون من شأنها بناء مناخ تنظيمي إيجابي، وعندما يصبح واضحا في المنظمة بأن الممارسات القديمة لم تعد مجدية يكون في هذه الحالة الطريق ممهدا لإدخال وقبول معتقدات وقيم جديدة تبني السلوك الجديد، وبهذا يتم تحديد ما سيفعله الافراد، فالقيم تحدد الأسلوب الذي يعمل به الافراد.

من خلال ما سبق تبرز أهمية العنصر البشري لأنه المكون الأساسي لثقافة المنظمة وهو من اهم دعائم التغيير والتطوير وذلك من خلال قوته الذهنية ومهاراته الفكرية، ويساهم أيضا بذكائه، دافعيته ورغباته في الإنجاز والتعاون الفعال من خلال العمل في فريق والمساهمة في إنجاح التغيير في المنظمة.

¹ مزهود هشام، مرجع سبق ذكره، ص ص 70-71.

– ثقافة المشاركة في اتخاذ القرار:

تعرف المشاركة في اتخاذ القرار على انها اشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة من خلال تبادل الآراء والاستفادة من الخبرات بين الموظفين والمديرين لتحقيق اهداف الافراد المؤسسة. حيث تعمل المشاركة في اتخاذ القرار في رفع معنويات الموظفين مما يتعكس إيجابيا على أدائهم، وتطوير مهاراتهم في اتخاذ القرارات السليمة وتعزز من الابداع والابتكار في العمل، مما يؤدي الى زيادة الإنتاجية وتحسين جودة العمل، بالإضافة الى ذلك، تساهم المشاركة في اتخاذ القرار في تعزيز مشاعر الانتماء للمنظمة ورفع رضا الموظفين عن وظائفهم¹.

– ثقافة العمل في فريق (فريق العمل):

يعرف فريق العمل بمجموعة من الافراد الذين يمتلكون خبرات ومهارات متنوعة، وهو ملتزمون بمهمة مشتركة تتعلق بأعمال منظمة معينة. يجتمع هؤلاء الافراد معا لتبادل المعلومات والتعاون من أجل تحقيق اهداف المنظمة. يعتمد أسلوب إعادة الهندسة على فريق يتكون من وحدة وظيفية واحدة، وعضاؤها يشغلون مهامها متكاملة، يتم تدريب أعضاء هذا الفريق على المهارات اللازمة قبل بدء العمل، ويتولون تحديد احتياجات التدريب المستقبلية لأنفسهم. تتخذ القرارات بشكل دوري بمشاركة جميع أعضاء الفريق يتم تحديد الأهداف ومراجعة الأداء وقياسه، ويتعاون أعضاء الفريق مع الإدارات الأخرى لضمان التنسيق السليم².

– ثقافة التمكين:

هو نهج يهدف الى منح الموظفين حرية وصلاحيات أكبر في مجال عملهم مع تشجيعهم على التفكير والابتكار، يمكن للمنظمات تقليل عدد المستويات الإدارية في هياكلها والاستفادة من خبرات ومهارات موظفيها بشكل أفضل، يتطلب التمكين استثمار في التدريب وتطوير الموظفين لتعزيز مستوى أدائهم وقدراتهم بحيث يهدف الى بناء بيئة عمل تشجع على الابتكار والنمو المستدام في المؤسسة³.

– ثقافة التعلم (المنظمة المتعلمة):

المنظمة المتعلمة هي نوع من المؤسسات التي تولي اهتماما كبيرا بتعزيز عملية التعلم المستمر داخلها. بحيث تبنى بيئة تشجع على نقل وانتشار المعرفة داخل المؤسسة. تسعى هذه المؤسسة الى تطوير مواردها البشرية باستمرار من خلال تعلم أشياء جديدة وتطبيقها في أنشطتها اليومية. يعتبر التعلم المستمر جزءا أساسيا من

¹ عزبرو راشدة، المشاركة في عملية صنع القرار وسبل تفعيلها، جامعة ايت خلدون – تيارت-، ص 2(2023/09/07)، <https://iefpedia.com>:19:38.

² مدحت محمد أبو النصر، فرق العمل الناجحة: البناء والنمو والإدارة، لإنجاز المهام بشكل أفضل وأسهل، الطبعة 3، 2015، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، ص ص 46، 47.

³ عالية جواد محمد علي، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركات العامة للصناعات الصوفية في بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 36، 2013، ص 169.

ثقافة هذه المؤسسة، يعمل على تحسين المهارات والتطوير الدائم للموارد البشرية. تجعل المؤسسة المتعلمة التعلم والتحسين المستمرين جزءاً من استراتيجياتها الأساسية، مما يمكنها من التكيف مع التغييرات المستمرة في البيئة وتلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل. ببساطة، المنظمة المتعلمة هي التي تسعى إلى التميز من خلال تطوير مواردها البشرية وتقديم منتجات أو خدمات جديدة ومبتكرة بشكل مستمر للحفاظ على نجاحها واستدامتها في السوق¹.

– تشجيع ثقافة الابداع والابتكار في المنظمة:

على الرغم من الاختلاف في التعاريف للابتكار إلا أنها تتضمن فكرة واحد والتي تتمثل في أفكار جديدة يتم تطبيقها على أرض الواقع، ويتميز الابتكار في ظل إعادة الهندسة بخاصية الجذرية، فالابتكارات الجذرية تتضمن تحديد مشاكل جديدة واستكشاف فرص جديدة².

– الالتزام واحترام قيمة الوقت:

يعتبر عنصر الوقت من عناصر الإدارة، فكل عمل اداري يحتاج الى وقت وتوقيت مناسب حتى يحقق أهدافه، وان أداء الفرد لعمله ودوره في معالجة المشكلات يتأثر بمدى حريته في تقرير الكيفية التي يقضي بها وقته لذلك فإن حسن استغلال الوقت والاستفادة منه بشكل سليم يؤدي الى رفع مستوى الأداء الوظيفي³.

– إعادة هندسة القيم:

يعرف إعادة الهندسة التنظيمية بأنها عملية إعادة تصميم هيكل وعمليات المنظمة بهدف زيادة الكفاءة وتحسين الأداء. ومن بين جوانب هذه العملية هو التحول في نظام القيم في المنظمة حيث تمثل القيم معتقدات أساسية للناس حول عملهم وتؤثر بشكل كبير على سلوكهم. ومن بين هذه القيم المهمة في عملية إعادة الهندسة هي قيمة السرعة، حيث يجب ان يؤمن العاملين ان العملية يجب ان تكون سريعة وفعالة للحد من الهدر في الوقت والمال. بالإضافة الى ذلك، هناك قيم تنظيمية أخرى مثل التكامل والاتصال وروح الفريق جميعها تلعب دوراً في نجاح عملية إعادة الهندسة. القيم الروحية مهمة للمنظمة مثل الثقة واحترام الفرد. عندما يثق العاملين في الإدارة وتكون هناك ثقة متبادلة، يمكن تقليل التوتر والصراع داخل المنظمة. لذا يجب محاولة مواءمة قيم المنظمة مع قيم الافراد داخلها لضمان تحقيق الأهداف بنجاح. هذا يتطلب دراسة شخصية لكل فرد ومعرفة مختلف أنماط شخصيتهم.

¹ أبو القاسم حمدي، التنمية الاستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة: دراسة حالة مديرية الصيانة سوناطراك بالأغواط، سنة 2011، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2013/2012، ص 117.

² عاطف عوض، أثر تطبيق عناصر الابداع الإداري في التطوير التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد 3، 2013، ص 208، 209.

³ عجيلات عبد الباقي، إدارة الوقت-المعوقات والحلول-، مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 08، العدد 02، ديسمبر 2017، ص 68.

المبحث الثالث: تجارب منظمات في تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية

المطلب الأول: نموذج شركة فورد للسيارات (Ford)

شركة "فورد" هي شركة دولية ذات أصل أمريكي لتصنيع السيارات، أسسها "هنري فورد" في مدينة ديربورن في ولاية ميشيغان الأمريكية ولا يزال مقر الشركة الأساسية في تلك المدينة. شركة فورد تعتبر من أكبر 10 مصنعي السيارات في العالم، ومن بين الشركات التي اتخذت عملية إعادة الهندسة ونجحت في ذلك¹.

بدأت شركة "فورد" تنظر إلى إدارة الحسابات الدائنة لـ 500 شخص عن كثب. وسرعان ما أدركت أن غالبية الوقت لكل موظف انفق على ملاحقة الاختلافات بين أوامر الشراء، وإيصالات الشحن والفواتير، قررت "فورد" إعادة هندسة أجزاء عملية الشراء بالكامل. ويتكون من:

العملية: الحسابات الدائنة.

الحسابات الدائنة للقسم: تتكون من 500 موظف.

العديد من المعاملات: أمر الشراء، استلام الوثيقة والفاتورة

إعادة هندسة المشتريات في الوقت المناسب.

لغرض تطبيق إعادة الهندسة اتخذت "شركة فورد" الخطوات التالية:

- تم إنشاء قاعدة بيانات على شبكة الانترنت لأوامر الشراء. كلما أصدر المشتري أمر الشراء تم إدخالها في قاعدة البيانات.
- كما يتم استلام البضائع، حيث يقوم شخص بالتحقق من قاعدة البيانات. إذا تطابقت الشحنة مع أمر شراء، فإنه يتم الاستلام. أما إذا كانت الشحنة غير مطابقة، فإنه لا يقبل. ولذلك، لا توجد أية اختلافات ممكنة بين أمر الشراء وما تم استلامه فعليا.
- بمجرد استلام الشحنة، يتم تحديث قاعدة البيانات ويتم إنشاء الاختيار تلقائيا وتصدر إلى البائع في الوقت المناسب.

¹ بخدة شهرزاد، أهمية تكنولوجيا المعلومات ودورها في إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) - شركة فورد للسيارات نموذجا-. حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 3، العدد 2، جامعة بشار، ص 44، 45.

وكانت نتائج برنامج شركة "فورد" لإعادة الهندسة كما يلي:

انخفاض عدد الموظفين في قسم المشتريات لشركة "فورد" من 500 شخص الى 125 شخص (التخفيض بنسبة 75%) وفي نفس الوقت الكفاءة تحسنت بشكل كبير، ان إعادة هندسة العمليات الشراء في "فورد" توضح ان التغييرات كانت مستحيلة دون استخدام تكنولوجيا المعلومات.

المطلب الثاني: نموذج شركة أي. بي. إم (IBM) للانتماء

هي احدى شركات التي تقوم بتمويل الحاسبات الالية والخدمات التي تنتجها (أي. بي. أم)، حيث يعتبر تمويل مشتريات العملاء من أكثر مجالات العمل نجاحا¹.

وكانت عمليات هذه الشركة خلال سنواتها الأولى تجري كالآتي:

- تبدأ الخطوة الأولى في سلسلة العمليات بقيام واحد من الموظفين (14) باستقبال إحدى المكالمات الواردة من ممثلي مبيعات (أي. بي. أو) والتي تتضمن طلب التمويل وتسجيل تلك المعلومات.
- تتمثل الخطوة الثانية في قيام موظف آخر بنقل المعلومات التي تم تسجيلها الى إدارة الائتمان، حيث يقوم موظف مختص بمراجعة الوضع الائتماني للعميل، ثم يقوم بتسجيل نتيجة المراجعة وإرسالها الى إدارة تطبيقات العمل.
- تقوم إدارة تطبيقات العمل بتعديل عقد القروض الموحد وفقا لطلب العميل، ثم يقوم أحد موظفيها بعد ذلك بإرفاق الشروط الخاصة بالعميل مع الطلب وإرسالها الى الممثل.
- يقوم الممثل بتحديد نسبة الفائدة المترتبة على العميل، وتسجيل ذلك وإرسالها الى الجهة التالية وهي المجموعة الكتابية.
- في الخطوة الخامسة تقوم المجموعة الكتابية كافة تلك البيانات في خطاب شامل. يرسل بالبريد السريع الى ممثل المبيعات المعني في (أي. بي. أم).

وتستغرق هذه العملية في المتوسط (06) أيام وربما تمتد الى أسبوعين. وعليه فإنه من وجهة نظر ممثل المبيعات تبدو هذه الفترة طويلة جدا وربما تدفع العميل للبحث عن ممول اخر، او التعرض لشراء من شركة منافسة، او التخلي عن عملية الشراء تماما، وبالتالي يضطر ممثل المبيعات الى اجراء اتصالات متلاحقة لمتابعة طلبه ولا يجد إجابة من قبل أي طرف طالما أن العملية ترتبط بسلسلة من الإدارات الموظفين ويكون طابه حائرا من مكتب الى آخر.

¹ حبش، محمد (20/11/2012)، مقابلة مع اكبر خبير عالمي في الهندرة (الهندسة الإدارية)، تم الاطلاع عليه في (15/09/2023)، مدونة ناسداك (ادارة الاعمال)، <https://www.mhabash.com>.

حاولت الشركة تحسين هذه العملية وتجربة عدة أساليب. فمثلا تقرر إنشاء مكتب للمراقبة يكون مسئولاً عن متابعة الطلبات الواردة والرد على استفسارات ممثلي المبيعات بشأنها، وذلك من خلال قيام كل إدارة بدلا من إرسال الطلب بعد إكمال الإجراءات التي تخصها الى الإدارة التالية بإرساله مباشرة الى مكتب المراقبة الذي يقوم بدوره بإرساله الى جهة الاختصاص التالية مما يوفر المتابعة اللازمة ويسهل الرد على المكالمات الواردة بشأنه التي توجه الى ذلك المكتب فقط.

ساعد هذا على حل مشكلة واحدة فعلا فيما يتعلق بمتابعة وضع طلبات الإقراض وإجراءاتها وتزويد ممثلي المبيعات بالمعلومات التي يطلبونها، ولكن للأسف فإن هذا أضاف خطوة أخرى الى سلسلة الإجراءات مما زاد في مدة التأخير، لذا قام اثنان من كبار المديرين بالشركة بأخذ أحد طلبات التمويل والطواف بأنفسهم على الجهات (05) المختصة بإجراءاته وطلبوا من الموظفين في كل إدارة ترك ما بأيديهم من عمل وإكمال الإجراءات المتعلقة بالطلب في نطاق اختصاصهم فورا، ودون تأجيل.

اكتشفوا من تلك التجربة ان إجراءات الطلب استغرقت فعليا 90 دقيقة فقط مما يعني ان باقي الوقت الذي كان يضيع في السابق (06) أيام، كان يستهلك في دوران الطلب من إدارة الى أخرى، بناء على ذلك بدأت الإدارة التنفيذية للشركة في إعادة النظر بصورة جوهرية ومراجعة العملية الكاملة لإصدار قروض التمويل واتجاه التفكير الى مضاعفة إنتاجية الموظفين لاختصار الوقت الذي تستغرقه تلك العملية الى النصف تقريبا أي (45 دقيقة)، ولكن المشكلة لا تكمن في المهام او الموظفين التي يقومون بأدائها وانما في تصميم إجراءات العملية نفسها، بمعنى اخر فإن العملية هي التي كانت تحتاج الى التغيير وليس خطواتها الفردية.

في النهاية توصلت الشركة الى قرار استبدال موظفيها الاخصائيين (مراجعي الائتمان والمؤمنين.... الخ) بموظفين ذوي اختصاصات عامة، وبذلك أصبح دوران الطلب من مكتب الى آخر مسئولية موظف واحد يسمى منظم الصفقات ويتم ذلك من البداية الى النهاية دون تدخل أي جهة أخرى.

ولكن كيف يتسنى لموظف واحد القيام بعمل أربعة أخصائيين؟

لقد اعتمد تصميم عملية طلبات التمويل السابقة على افتراض هو ان أي طلب يعتبر بالضرورة مختلفا عن كل الطلبات الأخرى ويصعب تنفيذه، مما يستدعي اشتراك أربعة من الاخصائيين المؤهلين في تلك العملية، لكن الواقع ينفي صحة هذا الافتراض حيث كانت معظم الطلبات بسيطة جدا وسهلة التنفيذ، وبالتالي فإن العملية القديمة كانت معقدة الإجراءات لمقابلة صعوبة تنفيذها بالطريقة التي تصورها الاداريون.

عندما قامت إدارة الشركة بالفحص الدقيق للمهام التي كان يقوم بها الاخصائيون اكتشفوا ان معظم تلك المهام لا تختلف كثيرا عن المهام الكتابية مثل استخلاص المعلومات بشأن وضع ائتمان العملاء من قاعدة المعلومات واستخراج البيانات من الملفات.... الخ.

وعليه فإن هذه المهام تتوافق مع قدرات موظف واحد للقيام بها إذا توفرت له المساندة اللازمة من قبل نظام معلومات سهل الاستخدام، ويوفر له الحصول على جميع المعلومات والأساليب التي كان يستخدمها الاخصائيون السابقون.

أيضا قامت الشركة بتطوير نظام معلومات لمساندة منظمي الصفقات يوفر لهم في معظم الارشادات التي تحتاجون اليها، كما يمكنهم الاستعانة في الحالات المعقدة بمجموعة صغيرة من الاخصائيين في مراجعة الائتمان والتمثمين.... الخ. وهكذا اختفت تدخلات الأطراف الخارجية لأن منظمي الصفقات والخصائيين بدأوا يعملون كفريق واحد.

حققت الشركة تحسينات استثنائية في الأداء نتيجة لإعادة تصميم عملياتها على هذا النحو، حيث اختصرت فترة انجاز كل صفقة من أسبوع الى أربع ساعات دون الحاجة الى زيادة عدد موظفيها. بل أدى ذلك الى خفض محدود للقوى العاملة بها، وفي نفس الوقت زاد عدد الصفقات التي تعقدها الى مائة ضعف بالمقارنة مع حجم معاملاتها السابقة وفي هذا الإطار فإن هذه النسبة التي حققتها شركة (أي. بي. ام) للائتمان والتي تجاوزت (90%) في اختصار وقت انجاز العمل ومضاعفة معدلات الإنتاجية يمكن تصنف بكل سهولة في نطاق إعادة الهندسة، حيث حققت الشركة تحسينات فائقة في معدلات الإدارة من خلال التغيير الجذري لعملياتها، على أساس التخلي عن أساليب وافترضاها السابقة وابتكار أساليب عمل جديدة.

المطلب الثالث: نموذج شركة كوداك وشركة فوجي

مثال اخر على إعادة الهندسة هو عملية "تطوير الإنتاج" في شركة كوداك لمواجهة المنافسة القديمة من شركة (فوجي) التي طورت في عام 1987 نوعا جديدا ن الكاميرات (مقاس 35 ملم يتم استخدامها مرة واحدة، وهي من النوع الذي يكون مجهزة بفيلم يستخدم مرة واحدة أيضا، ثم يقوم المشتري بعد ذلك بإعادة الكاميرات الى الشركة الصانعة والتي تقوم بدورها بتحميض الفيلم وتفكيك الكاميرا الى أجزاء لإعادة استخدامها¹.

كانت كوداك في ذلك الوقت لا تملك أي منتج منافس وقد تستغرق عمليات انتاجها التقليدية حوالي 70 أسبوعا لتطوير منتج منافس لكاميرا شركة "فوجي" ومن الممكن ان يتيح هذا الوقت الطويل الفرصة لشركة "فوجي" لتصنيع منتج متطور آخر أو سبق شركة كوداك في غزو أسواق جديدة.

1. Asli ERIM, Ozalp VAYVAY, Op. Cit, P:44.

لذلك ومن اجل تقليص فترة الإنتاج واللحاق بالأسواق قامت كوداك بإعادة هندسة عملية تطوير الإنتاج الخاصة بها. فقد كانت معظم عمليات تطوير الإنتاج السابقة تتبع نمط العمليات المتتالية المتميزة بالبطء او العمليات المتوازية التي تتصف بالبطء أيضا لأسباب مختلفة في العمليات المتتالية كان العاملون المختصون بإنتاج أحد أجزاء المنتج ينتظرون حتى انتهاء الخطوة الإنتاجية التي تسبقهم للبدء في عملهم.

فمثلا يبدأ العمل أولا مصممو هياكل الكاميرات يليهم مصممو العدسات ثم مصممو جهاز تحريك الفيلم..... الخ أما في العمليات المتوازية فإن جميع الأجزاء تصمم في آن واحد ثم تجمع في النهاية، ولكن تواجه هذه الطريقة مشكلة ان الأجزاء المصممة بطريقة منفردة قد لا تتوافق عند تجميعها وتركيبها معا، السبب في ذلك هو أنه بالرغم من عمل جميع العاملين على تصميم قياسي واحد لكل كاميرا، تحدث عادة بعض التحسينات التي تقوم بها مجموعة معينة أثناء عمله ولا يتم اشعار مجموعات العمل الأخرى بها، مما يستدعي إعادة تصميم الجزء المختلف مرة أخرى وبالتالي إبطاء العملية الإنتاجية.

اعتمدت شركة كوداك في إعادة الهندسة عملياتها الإنتاجية على استخدام التقنية الحديثة التي أطلق عليها اسم التصميم اندى والتصنيع الالي، حيث تمكن هذه التقنية المهندسين من اعداد تصميماتهم عن طريق الحاسب الالي بدلا من طاولات التصميم الهندسية. وبالرغم من أن العمل على شاشة الحاسب الالي أفضل من العمل على الورق ويزيد إنتاجية المصممين، إلا ان تأثيره يظل قليلا جدا على عملية الإنتاج الكلية.

ولكن أسمت شركة كوداك قاعدة معلومات متكاملة لتصميم المنتجات حيث ساعدتها تلك التقنية على القيام يوميا بجمع العمل الذي ينجزه المهندسون ودمج تلك التصميمات في تصميم واحد متكامل. كما تقوم مجموعات التصميم في صباح كل يوم بمراجعة قاعدة المعلومات للتأكد من عدم حدوث تغيير في بيانات التصميم التي تحتويها، وفي حالة اكتشاف أي اختلافات يقومون بتصحيحها فورا بدلا من الانتظار لأسابيع وأشهر كما كان يحدث سابقا، أيضا تسمح هذه التقنية لمهندسي التصنيع في البدء بتصميم ادواتهم خلال فترة وجيزة وبمجرد انتهاء مصممي الإنتاج من اعداد النموذج الأول.

وقد استخدمت هذه الطريقة الجديدة في العمليات التي ابتعتها شركة كوداك وأطلق عليها الهندسة المتزامنة (**Concurrent Engineering**) بتوسيع في العديد من الصناعات الفضائية وصناعة السيارات، كما بدأت تجذب الشركات المتخصصة في انتاج السلع الاستهلاكية.

استفادت شركة كوداك من أسلوب إعادة الهندسة المتزامنة في اختصار الوقت اللازم لإنتاج الكاميرا المشابهة لكاميرا شركة "فوجي" مقاس 35 ملم" الى النصف تقريبا، ونظرا لان العملية الجديدة تسمح لمصممي الأدوات ببدء عملهم قبل الانتهاء من تصميم المنتج، فإنه بالإمكان الاستفادة من خبراتهم في اعداد تصميم أكثر سهولة في التصنيع وأقل تكلفة. وفي هذا المجال حققت شركة "كوداك" خفضا في التكاليف بنسبة 20%.

خاتمة الفصل:

من خلال هذا الفصل يمكن القول ان أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية تكمن في كونها وسيلة عملية هدفها احداث تغييرات جذرية في أداء الوظيفي للعاملين، بالإضافة الى مساهمتها في تبني أساليب جديدة في إدارة الموارد البشرية بأقل التكاليف ووفقا لاحتياجات السرعة من خلال الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، الى جانب تغييرها التام للهيكلية التقليدية المعتمدة على التخصص الدقيق وتقسيم العمل، والتمركز الشديد للسلطات بالانتقال الى الهيكلية الأفقية المرنة المعتمدة على العمليات وليس الوظائف، والعمل في شكل فرق متعدد المهام والاختصاصات ومستقلة . تمارس إعادة الهندسة دورا مهما في منح العاملين صلاحيات اتخاذ القرارات، تخفيض مستويات الإدارية ومشاركة رؤساء والمرؤوسين في تقديم آرائهم وافكارهم اعتمادا على ثقافة التنظيمية للمؤسسة وهذا بدوره يمكن ان يسهم في تعزيز معنويات العاملين وتحفزهم على الابداع والارتقاء بمستويات أدائهم في العمل.

الفصل الثالث:

دراسة تطبيقية لإعادة

هندسة العمليات الإدارية

وتأثيرها على تحسين الأداء

الوظيفي في البنك الوطني

الجزائري، بولاية مستغانم

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية وتأثيرها على تحسين الأداء الوظيفي في البنك الوطني الجزائري لولاية مستغانم

تمهيد:

بعد تطرقنا بالشرح والتحليل الجانب النظري لجميع المتغيرات والاسس والمفاهيم المرتبطة بهذه الدراسة، وانطلاقا من اطلاعنا بالفحص والتحليل للدراسات والأبحاث المشابهة لطبيعة دراستنا، قمنا باختيار عينة من مجتمع البحث المتمثل في البنك الوطني الجزائري، المتواجد بولاية مستغانم. كما قمنا بتحديد كل الأطر المنهجية والأدوات الإحصائية المناسبة لجمع البيانات وتحليلها، واختبار الفرضيات والوصول للنتائج الميدانية المناسبة المرتبطة بإعادة الهندسة وتحسين الأداء الوظيفي، ومن ثم التأكد من صحة ما تم الاتفاق عليه نظريا. لقد قمنا باختيار قطاع البنوك كنتيجة لأهمية البالغة التي تحتلها ضمن إطار الاقتصاد، من خلال مساهمتها الفعالة في رفع معدلات النمو الاقتصادي وتحقيق التنمية بمختلف أشكالها.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية وتأثيرها على تحسين الأداء الوظيفي في

البنك الوطني الجزائري لولاية مستغانم

المبحث الأول: الإطار النظري للبنك الوطني الجزائري BNA لولاية مستغانم

المطلب الأول: تقديم البنك الوطني الجزائري (BNA)

التعريف بالبنك الوطني الجزائري: بعد ستة أشهر من تاريخ استقلال الجزائر تم انشاء البنك المركز الجزائري والخزينة العمومية، إلا أن انشاء البنوك التجارية لم يتم الا في منتصف سنة 1966م بداية بالبنك الوطني الجزائري الذي يعتبر اول البنوك التجارية المنشأة بعد الاستقلال بتاريخ 13/06/1966 م عن طريق المرسوم رقم 66-178.

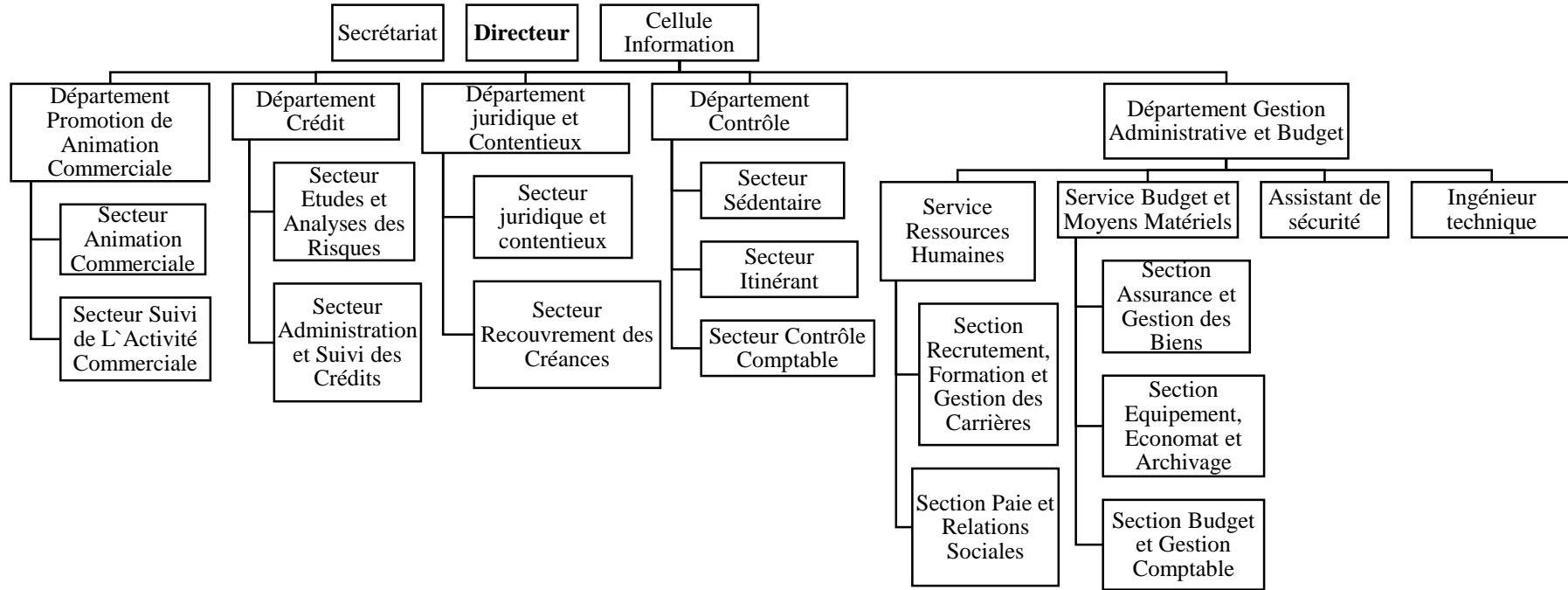
بدايات البنك الوطني كانت صعبة بسبب احتكار البنوك الأجنبية لأفضل الحصص السوقية الزراعية والصناعية، الا انه بنهاية سنة 1968م تمكن البنك من استعادة 70 وكالة تجارية كانت تابعة لبنوك اجنبية، حيث استفادة من عدم استقرار الأوضاع السياسية والاقتصادية آنذاك، واهتم البنك الوطني الجزائري بتمويل الصناعات الإنتاجية للقطاع العمومية والزراعة الى غاية 1982م حيث تمت إعادة هيكلتها وخلق بنك متخصص في الزراعة.

بين سنتي 1993 و 1994م خضع البنك الوطني الجزائري لتدقيقين ماليين مما جعله اول بنك يصادق عليه من طرف مجلس النقد والقرض سنة 1995م.

هيكل البنك الوطني الجزائري يتكون بصفة خاصة لولاية مستغانم من 4 وكالات تجارية، تضمن العلاقة مع الزبائن، ويتضح ذلك من خلال الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري (ملحق رقم 04)

¹ محمد أمين بلخشي، علاقة الهندرة بتطوير الموارد البشرية -دراسة ميدانية بالبنك الوطني الجزائري-، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم التنظيمات السياسية والادارية، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر (3)، 2017/2018، ص 243.

الشكل (14): الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري لولاية مستغانم



المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على وثائق بنك الوطني الجزائري BNA -ولاية مستغانم -

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية وتأثيرها على تحسين الأداء الوظيفي في البنك الوطني الجزائري لولاية مستغانم

المطلب الثاني: الخدمات التي يقدمها البنك الوطني الجزائري لولاية مستغانم

تتنوع الخدمات البنك الوطني الجزائري الى نوعين من الخدمات والتي تتمثل في¹:

1. الخدمات الائتمانية: وتتكون من ثلاثة أصناف والتي تتمثل في:
 - القروض الخاصة: هذا النوع من القروض تحكمه اتفاقيات مسبقة، وهذه القروض تكون موجهة ذات طابع اجتماعي مثل قروض: ANGEM/CNAC/ANSEJ/OUSRATIC.
 - القروض الخاصة بالأفراد: مثل القرض العقاري.
 - القروض الموجهة الى المؤسسات: وتتمثل هذه القروض في:
 - قروض الاستثمار متوسطة المدى.
 - قروض الاستغلال.
 - قروض الخزينة.
 - قروض بالإمضاء.
 - قروض التجارة الخارجية.
2. الخدمات الغير الائتمانية: مثل الحسابات الجارية والشخصية، دفاتر الادخار والتوفير من فتح ومتابعة وغلق، دفاتر الشيكات، تسيير الفوائد، العمليات المتعلقة بالتداولات المالية، التحويلات على الحساب، المقاصة الالكترونية، الكشوف، آلات الصرف، بطاقات الدفع والسحب ما بين البنوك، عمليات الصندوق، استقبال الودائع تأجير الخزائن الحديدية.....الخ.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة وأدوات تحليلها

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

1. منهج الدراسة وادواتها:

لمعالجة مشكلة الدراسة واثبات صحة الفرضيات من عدمها، يتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب التطبيقي من خلال تحليل البيانات المتحصل عليها من إجابات المبحوثين وقمنا بمعالجتها احصائيا بالاستعانة برنامج spss v26 واستخدمنا أداة جمع البيانات المتمثلة في الاستبيان.

2.1. أدوات الدراسة الميدانية: تم الاعتماد في جمع البيانات على الاستبيان والمقابلة التي اجريناها مع بعض المسؤولين داخل المؤسسات والملاحظة، وذلك كالآتي:

¹ محمد أمين بلخشي، نفس المرجع، ص 247.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية وتأثيرها على تحسين الأداء الوظيفي في البنك الوطني الجزائري لولاية مستغانم

- 1.2.1. الاستبيان: حيث تم تصميمه من خلال التقيد بالمراحل والخطوات الثلاثة التالية:
- أ. مراحل اعداد الاستبيان وتحكيمة: تماشيا مع طبيعة البيانات المراد جمعها والمنهج المتبع في اعداد الدراسة، ارتأينا ان الأداة الأكثر تلاؤما مع ما تتضمنه هذه الدراسة هي الاستبيان، اذ قمنا بتصميم استبيان كمرحلة أولية من اجل استخدامه في جمع البيانات، وقمنا بإجراء التعديلات اللازمة عليه ليتلاءم أكثر مع طبيعة متغيرات الدراسة، انطلاقا من المراجع المعتمدة عليها والدراسات السابقة المنجزة. ليتم بعدها توزيعه على مجموعة من الأساتذة المحكمين والمتخصصين في إعادة الهندسة والأداء الوظيفي، والذين قدموا لنا جملة من الملاحظات الهامة التي تم اخذها بعين الاعتبار، والاعتماد عليها في حذف وازافة الأفكار والعبارات المناسبة، ليصبح الاستبيان جاهزا للتوزيع على العينة محل الدراسة.
- ب. محاور الاستبيان: تضمن الاستبيان 34 عبارة معبرة في مختلف متغيرات دراستنا ومرتبة وفقا لثلاثة محاور أساسية، يمكننا ذكرها كالآتي:
- المحور الأول: البيانات الشخصية: يتضمن هذا المحور الأول مجموعة من البيانات الشخصية المتمثلة في: الجنس، المستوى العلمي، سنوات الخبرة(الاقدمية)، المركز الوظيفي.
 - المحور الثاني: العبارة المرتبطة بالإعادة هندسة العمليات الإدارية: يتضمن هذا المحور أربعة محاور فرعية كالآتي:
 - ✓ البعد التنظيمي: معبر عنه (05) عبارات.
 - ✓ البعد البشري: معبر عنه (05) عبارات.
 - ✓ البعد التكنولوجي: معبر عنه (05) عبارات.
 - ✓ البعد الثقافة التنظيمية: معبر عنه (05) عبارات.
 - المحور الثالث: العبارات المتعلقة بالأداء الوظيفي: يتألف هذا المحور من 3 محاور فرعية هي:
 - ✓ بعد الكفاءة: معبر عنه (05) عبارات.
 - ✓ بعد الفعالية: معبر عنه (05) عبارات.
 - ✓ بعد الابتكار: معبر عنه (04) عبارات.
- ج. مقياس الاستبيان: انطلاقا من طبيعة ومضمون دراستنا المراد جمعها وتحليلها، فقد قمنا باختيار مقياس ليكرت "Likert" بسبب كونه الأكثر انسجاما مع المتغيرات المبحوث عنها، والأكثر تعبيرات عن آراء المبحوثين بتمييزه بالدقة من حيث درجة موافقة او رفض المبحوثين للعبارات المقدمة. حيث استعملنا خمسة عبارات معبرة عن إجابات المبحوثين، كما هو مبين بالجدول رقم (04):

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية وتأثيرها على تحسين الأداء الوظيفي في

البنك الوطني الجزائري لولاية مستغانم

الجدول رقم (04): توزيع درجات مقياس ليكات الخماسي

بدائل القياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	05	04	03	02	01

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مقياس ليكرت (Likert Scale)

2.2.1. المقابلة: سعيًا للحصول على أكبر قدر من المعلومات المساعدة على فهمنا وتفسيرنا للظاهرة

محل الدراسة. فقد لجأنا لأجراء مقابلات عديدة مع مسؤولي وموظفين البنك، لضمان إيجاد تفسيرات منطقية ودقيقة للإجابات المتحصل عليها جراء توزيع الاستبيان، وكذا توفير أكبر قدر من البيانات التي من شأنها المساهمة في فهم العلاقة المراد دراستها.

2.2.1. الملاحظة: وتعتبر من بين الأدوات التي سنستعملها في انجاز دراستنا، حيث تمكن من خلالها

بالتقييم المباشر لطراق أداء العمل.

لإعداد دليل الموافقة لتحليل استجابات عينة الدراسة على عبارات الاستبيان، فقد تم الاعتماد على

الأدوات الإحصائية التالية: المدى، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، حيث:

المدى: لتحديد مجالات لمقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الاستبيان حيث تم حساب المدى ويساوي

(أعلى درجة في المقياس - أدنى درجة في مقياس) $(4 = 5 - 1)$ وللحصول على طول الفئة للتنقل بين

المجالات الموافقة نقوم بقسمة المدى على عدد درجات الموافقة وذلك على نحو التالي: طول الفئة = المدى /

عدد درجات المقياس، وعليه طول الفئة $0.8 = \frac{4}{5}$ ، بإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة

الموافقة نحصل على الحد الأعلى لكل مجال مثلا: $(1 + 0.8 = 1.80)$ ، والجدول رقم (05) يبين ذلك،

حيث تفيد هذه العملية في التعرف على موقف الفرد لإجمالي افراد العينة، على كل عبارة وعلى كل محور،

وعليه نحصل على المجالات التالية:

جدول رقم (05): يوضح تعيين الاتجاه حسب مقياس ليكرت

الاتجاه العام او المستوى	المقياس	مجال المتوسط الحسابي
بدرجة منخفضة جدا	غير موافق بشدة	من 1 الى 1.80 درجة
بدرجة منخفضة	غير موافق	من 1.80 الى 2.60 درجة
بدرجة متوسطة	محايد	من 2.61 الى 3.40 درجة
بدرجة عالية	موافق	من 3.41 الى 4.20 درجة
بدرجة عالية جدا	موافق بشدة	من 4.21 الى 5 درجة

المصدر: من اعداد باحثة بالاعتماد على مقياس ليكرت (Likert scale)

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية وتأثيرها على تحسين الأداء الوظيفي في البنك الوطني الجزائري لولاية مستغانم

2. مجتمع وعينة الدراسة:

1.2. مجتمع الدراسة:

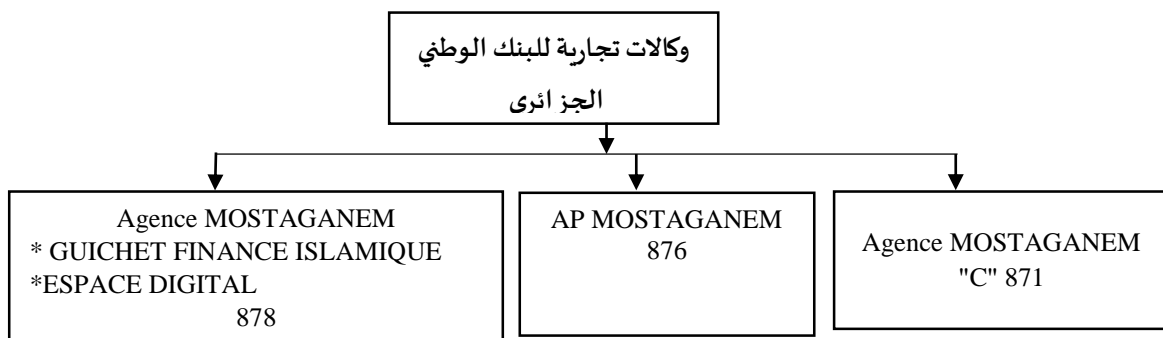
يستدعي القيام بأية دراسة ميدانية تحديد كل من المجتمع المستهدف وكذا عينة الدراسة، مع توضيح الطريقة المتبعة في تحديد هذه العينة. يتمثل مجتمع البحث في (225) وكالة تجارية موزعة على كامل التراب الوطني، وهو العدد المتوفر لحد الان (2024) لان البنك الوطني الجزائري سينشأ وكالات جديدة أخرى مستقبلا.

2.2. عينة الدراسة:

قبل التطرق الى كيفية اختيار العينة، تحاول الباحثة أولا التطرق الى أسباب اختيار العينة، وهذا راجع الى:

- استحالة اجراء الدراسة على كامل مجتمع البحث.
 - إمكانيات الطالب المادية المحدودة.
 - تجانس مجتمع البحث، فجميع الوكالات على مستوى الوطن طبق عليهم نفس التغيير ويعملون بنفس النظام والتسيير.
 - حصول على تسهيلات من الجانب الإداري في وكالات ولاية مستغانم.
- اما عن كيفية اختيار العينة فقد تم استخدام العينة العمدية (القصدية)، بحيث اختارت الباحثة عينة عمدية متمثلة في (03) وكالات تجارية موزعة على ولاية مستغانم وتتمثل هذه الوكالات التي اختارتها الباحثة لإجراء الدراسة الميدانية في: (871-876-878).

الشكل رقم (15): موقع وكالة البنك الوطني الجزائري لولاية مستغانم



المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على وثائق البنك الوطني الجزائري -ولاية مستغانم-

كما يختلف عدد الموظفين من وكالة الى وكالة تجارية أخرى، فقد تمكنت الباحثة من جمع واسترداد (64) استبانة كلها صالحة لإجراء التحليل والدراسة. اما عن طريق توزيع الاستبيان فقد تم بطريقة غير مباشرة من خلال الاتصال بالمسؤولين في الوكالات المعينة بالدراسة، ثم اعطائي موعدا لاستلامها.

يرى سامي محمد أنه " لأجل الوصول الى أدق النتائج ولأجل التأكد من صلاحية الاختبارات، وجب على الباحث اخضاع الاختبارات الى الأسس العلمية لها"، اذ ان الاختبارات وسيلة تساعد على تقييم الأداء ومقارنة مستوياته بأهدافه الموضوعية، إذ يجب ان تتمتع بمعدلات عالية من الصدق والثبات والموضوعية"¹.

1. صدق الاستبيان

بعد اعداد الأسئلة أداة الدراسة (الاستبيان) في صورتها الأولية تم توزيعها، توزع على مجموعة من المحكمين من أجل تعديلها من حيث المفردات وكيفية صياغتها، ودقتها وموضوعيتها ومدى مناسبة الأداة للغرض الذي وضع لأجله.

الصدق: هو ذلك الاختبار القادر على قياس الشيء الذي صمم من أجل قياسه².

للتأكد من صدق المقياس المستخدم قامت الباحثة بالتأكد من صدقه، بالطرق التالية:

1.1. صدق المحتوى:

يدل على مدى تمثيل محتوى الاختبار للنطاق السلوكي الشامل للسمة المراد الاستدلال عليها، إذ يجب أن يكون المحتوى ممثلاً تمثيلاً صادقاً لنطاق المفردات الذي يتم تحديده مسبقاً.

قامت الطالبة الباحثة بعرض الاستبيان على مجموعة من المختصين في المجال من رتبهم أستاذ محاضر "أ" وأكثر، لإبداء الرأي في ملائمة لغرض البحث، وتقديم أي ملاحظات يدونها مناسبة، من حيث مدى مناسبة الفقرات، وتنوع محتواها، وسلامة ودقة الصياغة اللغوية والعلمية لفقرات المقياس ووضوحها، وقد أجمع المحكمين على صدق محتوى (صدق المحكمين) {قائمة الأساتذة (المحكمين) انظر الملحق رقم (02)}:

¹ سامي محمد، القياس والتقويم في التربية وعلم النفس، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 252.

² نبيل عبد الهادي، المدخل الى القياس والتقويم التربوي واستخدامه في مجال التدريس الصفى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 121.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية وتأثيرها على تحسين الأداء الوظيفي في البنك الوطني الجزائري لولاية مستغانم

جدول رقم (06): يبين حسابات صدق المحتوى

المتوسط	نسبة الاتفاق %	معادلة لاوشي Lawche				الرقم	العبارات
		الفرق /8	الفرق	لا يقيس 0	يقيس 1		
الجزء الأول							
البعد التنظيمي							
01	100	01	08	00	08	01	يعتزم البنك إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي (الغاء، دمج) للمهام المتشابهة.
0.87	87.50	0.75	06	01	07	02	أرى أنه من الأفضل ان يتم تسمية المناصب حسب العمليات البنكية.
0.37	37.50	-0.25	-2	5	3	/	يعمل البنك على التخلص من بيروقراطية العمل المكتبي المكلف للجهد والوقت.
01	100	01	08	00	08	03	يعمل البنك على تفويض السلطة للموظفين (اللامركزية) في اتخاذ القرارات.
0.87	87.50	0.75	06	01	07	04	تشجيع البنك الموظفين على أداء العمل في شكل جماعي تعاوني.
0.50	50	00	00	4	4	/	التباعد الجغرافي الكبير بين إدارة البنك والفروع يعيق العمل.
1	100	1	8	00	08	05	يعمل البنك على تخفيض المستويات الإدارية.
البعد البشري							
01	100	01	8	00	08	06	يعمل البنك على تطبيق استراتيجية لتطوير قدرات الموظفين.
01	100	01	8	00	08	07	يعمل المسؤولون على توجيه الأداء الإداري للموظفين.
0.50	50	00	00	04	04	/	يدرک الموظفين أهمية توجه البنك للإدارة الالكترونية.
1	100	1	8	00	08	08	يعمل البنك على اشراك الموظفين في تطوير إجراءات العمل.
0.87	87.50	0.75	6	01	07	09	تلقيت من البنك برامج تكوينية حول مختلف التحولات لتواكب المستجدات الحالية.
0.37	37.50	-0.25	-2	05	03	/	يتحمل الموظفون مسؤولية تنفيذ العمليات الإدارية.
1	100	1	08	00	08	10	اهتمام البنك بالتدريب السلوكي للموظفين اتجاه العملاء.
0.37	37.50	-0.25	-2	05	03	/	الموظفين في البنك قادرون على استخدام تكنولوجيا المعلومات.
البعد التكنولوجي							
1	100	1	8	00	08	11	يملك البنك قاعدة بيانات الكترونية تسهل للموظفين حصولهم على المعلومات.
0.37	37.50	-0.25	-2	5	3	/	يوفر البنك شبكات اتصالات داخلية وخارجية متاحة لجميع الموظفين.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية وتأثيرها على تحسين الأداء الوظيفي في البنك الوطني الجزائري لولاية مستغانم

1	100	1	8	00	08	يوفر البنك التجهيزات الالكترونية الحديثة لتسيير العمليات الإدارية.	12
1	100	1	8	00	08	يوجد خبراء في البنك في مجال تصميم وتطوير البرامج الالكترونية.	13
0.25	25	-0.50	-4	06	02	يعمل البنك بإشراك موظفيها في دورات تدريبية ذات علاقة TI.	/
0.87	87.50	0.75	6	01	07	البنك يمتلك موقع الكتروني على شبكة الانترنت.	14
0.50	50	00	00	04	04	يوفر البنك عددا كافيا من التجهيزات الالكترونية الحديثة اللازمة.	/
1	100	1	8	00	08	يعمل البنك على التقليل من التعامل بالأوراق.	15
بعد الثقافة التنظيمية							
1	100	1	8	00	08	يقوم البنك بترقية الموظفين الذين يساهمون في نشر رسالة المؤسسة.	16
1	100	1	8	00	08	يقوم البنك بتشجيعي لتعبير عن افكاري.	17
0.37	37.50	0.25-	-2	05	03	يشجع البنك موظفيه التوجه نحو التغيير في بيئة ثقافية قابلة	/
0.50	50	00	00	04	04	يشجع البنك التعاون والتفاعل بين الموظفين.	/
0.87	87.50	0.75	6	01	07	يعمل البنك على تحقيق رضا العملاء من خلال تقديم افضل خدمة.	18
1	100	1	8	00	08	يدعم البنك الإنجازات الشخصية للموظفين.	19
0.25	25	-0.50	-4	06	02	يركز البنك على تحقيق الكفاءة والفعالية لتحقيق أداء افضل.	/
1	100	1	8	00	08	اشعر بالأمن والاستقرار الوظيفي.	20
الجزء الثاني							
الكفاءة							
0.37	37.50	-0.25	-2	05	03	يوفر البنك آليات فعالة للتواصل الداخلي والتنسيق بين الموظفين.	/
1	100	1	8	00	08	أتمتع بالمهارة المهنية لإنجاز العمل بنجاح.	21
0.87	87.50	0.75	6	01	07	انا متمكن(ة) من انجاز المهام بشكل سليم وصحيح.	22
0.50	50	00	00	04	04	يتمتع الموظفين في البنك بالمهارة المهنية والمعرفة الفنية المطلوبة.	/
1	100	1	8	00	08	أبذل جهدا لإنجاز المهام في الوقت المحدد.	23
1	100	1	8	00	08	يقوم البنك بإجراء تقييم بشكل دوري لقياس مخرجات العملية الإدارية.	24
0.87	87.50	0.75	6	01	07	يقدم البنك الخدمات بنكية تتميز بالجودة.	25
0.37	37.50	-0.25	-2	05	03	يشعر الموظفون بالرضا عن أعمالهم.	/

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية وتأثيرها على تحسين الأداء الوظيفي في البنك الوطني الجزائري لولاية مستغانم

الفعالية							
1	100	1	8	00	08	يسعى البنك في اتجاه لتحقيق غالبية أهدافها.	26
0.25	25	-0.50	-4	06	02	يقدم موظفين البنك خدمات تتميز بالجودة والموثوقية للعملاء.	/
1	100	1	8	00	08	يتمتع البنك بسهولة تدفق المعلومات بين مستويات الإدارة.	27
0.25	25	-0.50	-4	6	2	يتميز الموظفون في البنك بالجدية والقدرة على تحمل المسؤولية.	/
1	100	1	8	00	08	أتميز في عملي بالقدرة على الاقناع والتأثير على أداء العاملين بفعالية.	28
0.37	37.50	-0.25	-2	05	03	يؤدي الموظفون المهام الموكلة إليهم طبقا لمعايير القانونية والتنظيمية المعمول بها.	/
0.87	87.50	0.75	6	01	07	المحافظة على الإنجاز وسمعة الطيبة.	29
1	100	1	8	00	08	أشعر بالرضا عن عملي.	30
الابتكار							
0.25	25	00	-4	6	2	تبني البنك تطبيقات مصرفية واستخدام التكنولوجيا	/
1	100	1	8	00	08	يعمل البنك على تشجيعي لتقديم أفكار جديدة.	31
1	100	1	8	00	08	يمنحني البنك مكافآت عندما أقوم بتقديم أفكار جديدة تساعد في تطوير العمل.	32
0.37	37.50	-0.25	-2	05	03	يشجع البنك المستويات الدنيا على تقديم أفكارهم الإبداعية ومناقشتها.	/
1	100	1	8	00	08	قدرة الموظف على تنفيذ العمليات الإدارية بطرق جديدة متطورة.	33
0.87	87.50	0.75	6	01	07	ينظم البنك برامج تدريبية لتعزيز المهارات الإبداعية.	34
0.50	50	00	00	4	4	توفير الوقت والموارد اللازمة للموظفين للتفكير والابتكار.	/
31.75						مجموع نسب صدق المحتوى لل فقرات	
$0.93 \times 100 = 93\%$ أكبر من 0.75						مؤشر صدق المحتوى	
3287.5						مجموع نسب الاتفاق	
96.69% أكبر من						نسبة صدق المحتوى =	

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان حسب برنامج Excel

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية وتأثيرها على تحسين الأداء الوظيفي في البنك الوطني الجزائري لولاية مستغانم

تم حساب صدق المحتوى بثلاث طرق، هي:

1. معادلة لاوشي (Lawche): لحساب مؤشر صدق المحتوى باستخدام المعادلتين التاليتين:

$$\text{نسبة صدق المحتوى للفقرة} = \frac{\text{عدد الذين اتفقوا أنها تقيس} - \text{عدد الذين لم يتفقوا أنها تقيس}}{\text{عدد المحكمين الاجمالي}}$$

$$\text{مؤشر صدق المحتوى للاستبيان ككل} = \frac{\text{مجموع نسب صدق المحتوى لجميع الفقرات}}{\text{عدد الفقرات}}$$

او اعتماد المعادلة المختصرة التي قدمها محمد إبراهيم حيث:

$$\text{نسبة صدق المحتوى للفقرة} = \frac{\text{متوسط اتفاق المحكمين في ان الفقرة تقيس} - 0.50}{0.50}$$

محك قبول معامل صدق المحتوى: الجدول التالي يوضح ذلك

الجدول رقم (07): محك قبول صدق المحتوى (المحكمين)

عدد المحكمين	اقل قيمة مقبولة لمعامل صدق المحتوى
5	0.99
6	0.99
7	0.99
8	0.75
9	0.78
10	0.62
11	0.59
12	0.56
13	0.54
14	0.51
15	0.49
20	0.42
25	0.37
30	0.33
35	0.31
40	0.29

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على قائمة المحكمين

من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ ان الفقرات التي قبلت فاقت نسبة صدق المحتوى فيها 0.8 والاستبيان ككل تحصل على مؤشر صدق محتوى عالي قدر بـ 0.93 وهو يتجاوز المؤشر الذي وضعه "لاوشي" (Lawche) عندما يكون عدد المحكمين 8 وهو 0.75 وبالتالي فالاستبيان يتميز بمؤشر صدق محتوى عالي.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية وتأثيرها على تحسين الأداء الوظيفي في البنك الوطني الجزائري لولاية مستغانم

عدد الذين اتفقوا على أن الفقرة تقيس

عدد المحكمين $\times 100$

2. نسبة الاتفاق %:

من خلال الجدول رقم (06): نلاحظ ان الفقرات التي قبلت هي التي تحصلت على نسبة اتفاق أكبر من 80%.

3. متوسط الفقرة: تم إعطاء ترميز رقم 1 (تقيس) و 0 (لا تقيس)، حيث تقوم بـ:

عدد المحكمين الذين يرون ان الفقرة تقيس $\times 1$ + عدد المحكمين الذين يرون ان الفقرة لا تقيس $\times 0$

عدد المحكمين الكلي

من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ ان الفقرات التي قبلت هي التي تحصلت على متوسط فقرة يتجاوز 0.8.

كما أجمع المحكمين على ان المقياس المختار يقيس ظاهريا - سطحيا - ما وضع لأجل قياسه.

يدل صدق الاستبيان على مدى قدرته على قياس المتغيرات التي صمم لتقدير قيمتها. حيث قمنا بعرضه، كما سبق ذكره، على مجموعة من المتخصصين في مجال إعادة الهندسة والأداء الوظيفي، وذلك بعد الاطلاع على مختلف البحوث والدراسات المتوفرة في المجالين المذكورين. كما قمنا بالاعتماد على اختبارات الاتساق الداخلي واختبار الثبات كالآتي:

2.1. صدق الاتساق الداخلي

تم التأكيد من صدق مقياس الدراسة الحالية بطريقة الاتساق الداخلي حيث تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة وبين درجات البعد المنتمية له، وكذا معاملات الارتباط بين مجموع درجات كل بعد وبين الدرجة الكلية للاستبيان، والجدول رقم (08)، ورقم (09) يوضحان:

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية وتأثيرها على تحسين الأداء الوظيفي في البنك الوطني الجزائري لولاية مستغانم

جدول (08): معاملات الارتباط بين كل درجة كل عبارة وبين درجات البعد المنتمية له (عدد العينة=15)

البعد	رقم العبارة	معامل الارتباط	اللالة
بعد الكفاءة	21	**0.79	دال ومرتفع
	22	**0.83	دال ومرتفع
	23	0.40	غير دال ومقبول
	24	**0.76	دال ومرتفع
	25	0.50	غير دال ومقبول
بعد الفعالية	26	0.46	غير دال ومقبول
	27	**0.76	دال ومرتفع
	28	**0.68	دال ومرتفع
	29	**0.77	دال ومرتفع
	30	*0.60	دال ومرتفع
بعد الابتكار	31	**0.75	دال ومرتفع
	32	**0.85	دال ومرتفع
	33	*0.61	دال ومرتفع
	34	**0.82	دال ومرتفع

البعد	رقم العبارة	معامل الارتباط مع بعدها	اللالة
البعد التنظيمي	01	**0.73	دال ومرتفع
	02	**0.80	دال ومرتفع
	03	0.45	غير دال ومقبول
	04	0.49	غير دال ومقبول
	05	**0.66	دال ومرتفع
البعد البشري	06	0.82	دال ومرتفع
	07	0.51	غير دال ومقبول
	08	**0.77	دال ومرتفع
	09	**0.84	دال ومرتفع
	10	**0.83	دال ومرتفع
البعد التكنولوجي	11	*0.64	دال ومرتفع
	12	*0.64	دال ومرتفع
	13	*0.61	دال ومرتفع
	14	0.50	غير دال ومقبول
	15	*0.59	دال ومرتفع
بعد الثقافة التنظيمية	16	**0.85	دال ومرتفع
	17	**0.71	دال ومرتفع
	18	0.610	غير دال ومقبول
	19	0.568	غير دال ومقبول
	20	**0.71	دال ومرتفع

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على برنامج Spss V26

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية وتأثيرها على تحسين الأداء الوظيفي في البنك الوطني الجزائري لولاية مستغانم

يتضح من الجدول رقم (08) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة وبين درجات البعد المنتمية له، كلها جاءت بين مقبولة ودالة، مما يبين اتساق كل عبارة ببعدها الذي تنتهي إليها.

جدول رقم (09): معاملات الارتباط بين درجة كل بعد المنتمية له والدرجة الكلية لاستبيان (عدد العينة=15)

البعد	معامل الارتباط مع البعد الكلي	الدلالة
بعد الكفاءة	0.86**	دال
بعد الفعالية	0.88**	دال
بعد الابتكار	0.82**	دال

البعد	معامل الارتباط مع البعد الكلي	الدلالة
البعد التنظيمي	0.57*	دال
البعد البشري	0.87**	دال
البعد التكنولوجي	0.66**	دال
البعد الثقافية التنظيمية	0.80**	دال

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على برنامج Spss V26

يتضح من الجدول رقم (09) ان معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والبعد الكلي للاستبيان كلها جاءت دالة، مما يبين اتساق كل بعد من البعد الكلي، مما يبين صدق أبعاد الاستبيان.

– الصدق الذاتي:

$$\sqrt{\text{معامل الثبات}} = \text{معامل الصدق الذاتي}$$

{انظر نتائج الصدق الذاتي ضمن الجدول رقم (12)}

– صدق المقارنة الطرفية:

جدول رقم (10): نتائج اختبار Ttest للدراسة الفروق بين متوسطات المجموعات الطرفية (الأربع الأعلى، الأربع الأدنى).

المجموعة الطرفية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة Ttest	قيمة Sig	دلالة الفروق
مجموعة الأربع الأعلى	4	3.11	0.26	-7.04	0.000	دال احصائيا
مجموعة الأربع الأدنى	4	4.05	0.03			

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على برنامج Spss V26

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية وتأثيرها على تحسين الأداء الوظيفي في البنك الوطني الجزائري لولاية مستغانم

يتضح من الجدول رقم (10) وجود فروق دالة احصائيا بين متوسط مجموعة الارباعي الأعلى ومتوسط مجموعة الارباعي الأدنى في الدرجة الكلية للمقياس، لصالح متوسط مجموعة الارباعي الأعلى، (عند مستوى دلالة 0.05)، حيث جاءت قيمة $Sig=0.000$ وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المرتفعين والمنخفضين على الاستبيان، مما يحقق صدق المقارنة الطرفية.

3.1. ثبات الاختبارات:

الاختبار الثابت هو "الاختبار الذي يعطي نتائج متقاربة أو نفس النتائج اذا طبق اكثر من مرة في ظروف متماثلة"¹.

طريقة التجزئة النصفية:

جدول رقم (11): نتائج ثبات الاستبيان باستخدام طريقة التجزئة النصفية.

التجزئة النصفية		عدد العينة	عدد العبارات	المقياس
طريقة جثمان العامة	طريقة سيرمان-برون			
0.85	0.86	15	34	

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على برنامج Spss V26

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ ان قيمة الثبات بطريقة التجزئة النصفية تساوي (0.86) باستخدام تصحيح سيرمان-براون و(0.85) بتصحيح معادلة جثمان العامة، وعليه فهي قيمتان مرتفعتان، مما يبين المقياس بطريقة التجزئة النصفية.

معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha):

تم التأكد من ثبات استبيان الدراسة، بينوده الـ(34) بطريقة معامل ألفا كرونباخ كما هو موضح في الجدول رقم (12):

جدول رقم (12): يبين ثبات الاستبيان Reliability Statistics

الصدق الذاتي	ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha	عدد الفقرات N of Items	المقياس ككل
0.95	0.906	34	

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على برنامج Spss V26

بلغ معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) (0.91) وهو معامل يدل على ثبات مرتفع جدا للمقياس بطريقة ألفا كرونباخ.

¹ إبراهيم بن عبد العزيز عيلج، مناهج وطرق البحث العلمي، دار صفاء للنشر، عمان، 2010، ص 117.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية وتأثيرها على تحسين الأداء الوظيفي في البنك الوطني الجزائري لولاية مستغانم

والجدول التالي يوضح قيمة ثبات المقياس ككل في حال حذف درجة المفردة:

جدول رقم (13): نتائج ثبات الاستبيان ككل في حالة حذف درجة المفردة Items-Total Statistics

العبارة	ثبات المقياس ككل في حالة حذف المفردة Cronbach`s Alpha if Item Deleted	العبارة	ثبات المقياس ككل في حالة حذف درجة المفردة Cronbach`s Alpha if Item Deleted
18	906	1	907
19	907	2	903
20	905	3	909
21	901	4	911
22	900	5	902
23	903	6	900
24	903	7	909
25	906	8	898
26	908	9	897
27	900	10	902
28	901	11	904
29	899	12	904
30	903	13	903
31	900	14	908
32	902	15	909
33	909	16	895
34	897	17	903

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على برنامج Spss V26

نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) ان جميع فقرات المقياس جاءت قيمة ألفا كرونباخ لها في حالة حذفها اقل من او تساوي او اكبر قليلا من قيمة الفا كرونباخ (0.91)، مما يدل على أهمية تلك الفقرات في الرفع من قيمة الثبات، مما يعني ان المقياس ثابت بطريقة ألفا كرونباخ.

أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة

بعد جمع البيانات للمتغيرات التي استخدمت في هذا البحث تم اجراء المعالجة الإحصائية المناسبة لتحقيق الأهداف والتحقق من مدى صحة الفروض باستخدام القوانين الإحصائية، وكذا الحاسب الآلي بواسطة برنامج التحليل التنبؤي (PASW) V28 (Predictive Analytics Software) (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية سابقا-SPSS) (IBM SPSS Statistical Package for the Social Sciences)، وقد تم حساب ما يلي:

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية وتأثيرها على تحسين الأداء الوظيفي في

البنك الوطني الجزائري لولاية مستغانم

جدول رقم (14): يبين اهم الوسائل المستعملة في المعالجة الإحصائية

Mean	المتوسط الحسابي
Standard Deviation	الانحراف المعياري
Median	الوسيط
Minimum	اقل قيمة
Maximum	اكبر قيمة
Spearman Correlation Coefficient	معامل الارتباط سبيرمان (لا معلمي)
Ttest	اختبار T
ANOVA	تحليل التباين الأحادي
Percentage %	النسبة المئوية%
Kruskal-Wallis Test	كروسكال واليز
Test Mann-Whitney	اختبار مان ويتني
Multiple Regression Stepwise	الانحدار الخطي المتعدد المتدرج
Multiple Regression Enter	الانحدار الخطي المتعدد الادخال
Simple Linear Regression	الانحدار البسيط

المصدر: من اعداد الباحثة

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية وتأثيرها على تحسين الأداء الوظيفي في البنك الوطني الجزائري لولاية مستغانم

المبحث الثالث: التحليل الاحصائي لبيانات عينة الدراسة

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة

تحليل ومناقشة خصائص وسمات عينة البحث {النوع(الجنس)، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، الاقدمية (الخبرة المهنية)}.

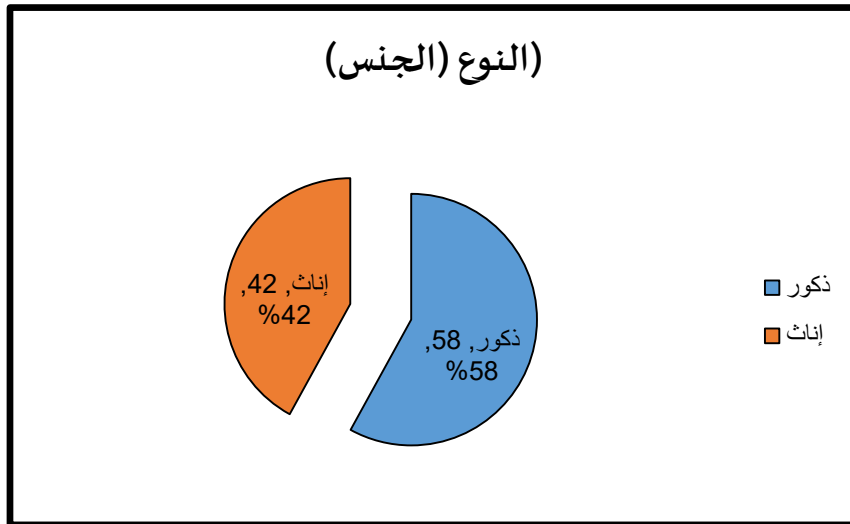
1. النوع (الجنس):

جدول رقم (15): متغير (النوع) الجنس بالنسبة لعينة الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	متغير النوع (الجنس)	
58	29	ذكر	
42	21	أنثى	
100	50	المجموع	

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان حسب برنامج Excel

شكل رقم (16): تمثيل لمتغير الجنس بالنسبة لعينة البحث



المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على الجدول السابق

نلاحظ من خلال الجدول (15) والشكل رقم (16) ان نسبة العينة من الذكور قدرت به 58%، في حين نسبة إناث قدرت به 42%، يشير هذا الى طبيعة العنصر البشري داخل البنك.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية وتأثيرها على تحسين الأداء الوظيفي في البنك الوطني الجزائري لولاية مستغانم

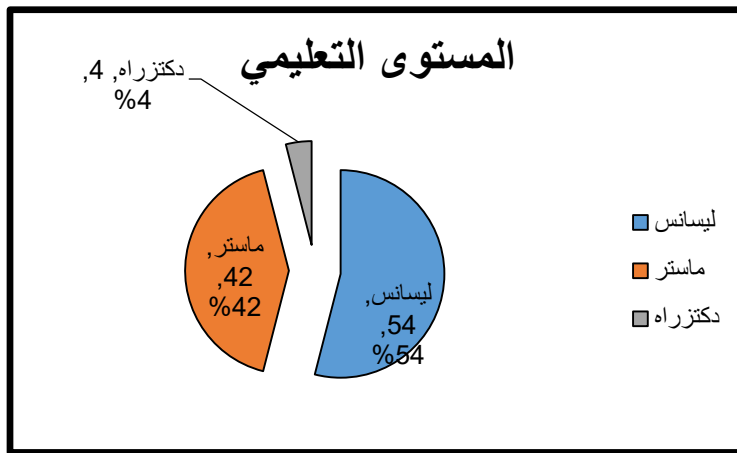
2. المستوى التعليمي:

جدول رقم (16): متغير المستوى التعليمي بالنسبة لعينة الدراسة

النسبة المئوية (%)	التكرار	متغير المستوى التعليمي
54	27	ليسانس
42	21	ماستر
04	02	دكتوراه
100	50	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان حسب برنامج Excel

شكل رقم (17): تمثيل لمتغير استعمال المستوى التعليمي بالنسبة لعينة الدراسة



المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على الجدول السابق

من خلال الجدول رقم (16) والشكل رقم (17) نلاحظ ان نسبة الكبيرة للمستوى التعليمي لعينة الدراسة حظي بها ذو شهادة الليسانس بنسبة مقدارها 54%، تليها نسبة المستوى التعليمي الماستر بنسبة 42% ثم الدكتوراه بنسبة ضعيفة قدرها 4% ، يشير هذا على حرص البنك على اختيار الإطارات مؤهلة علميا وقادرة على مواكبة التنمية والتطور التكنولوجي والإداري، قد يكون نتيجة للتغيرات التي يشهدها قطاع المصرف وما ترتب عليه من تغييرات عن مستوى التركيبة البشرية نتيجة تغيير التكنولوجيا المستخدمة، وهذا ما يعزز القدرة والمعرفة الكافية لفهم فقرات الاستبيان وأيضا في التغيير المحكم، والدقيق عن آرائهم وتوجهاتهم حول متغيرات الدراسة.

اما بالنسبة لنسبة قليلة لدكتوراه فإنه من المتعرف عليه في مجتمعنا انه من يحمل هذه الدرجة العلمية عادة يتجه الى العمل الأكاديمي في الجامعة.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية وتأثيرها على تحسين الأداء الوظيفي في البنك الوطني الجزائري لولاية مستغانم

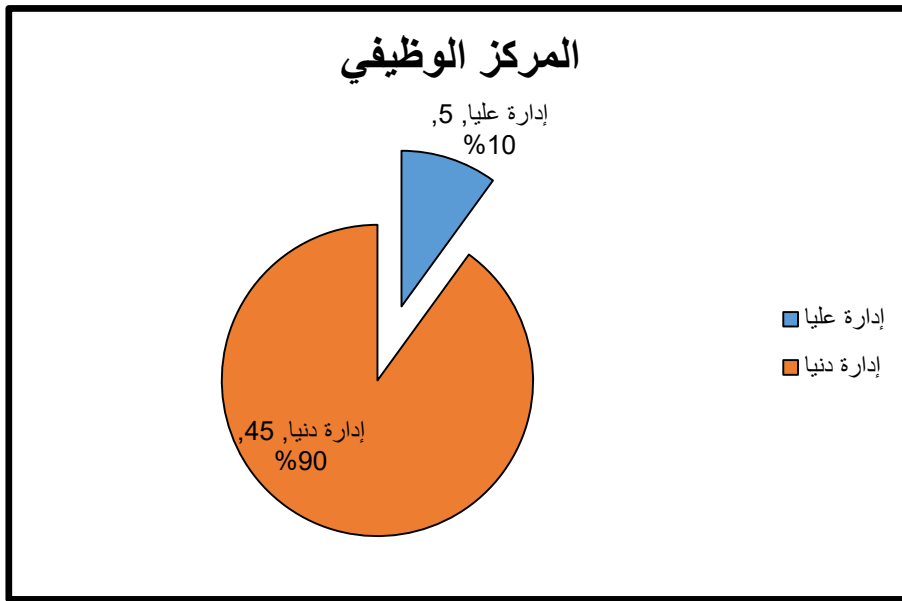
3. المركز الوظيفي

جدول (17): متغير المركز الوظيفي بالنسبة لعينة الدراسة.

النسبة المئوية (%)	التكرار		
10	05	إدارة عليا	متغير المركز الوظيفي
90	45	إدارة دنيا	
100	50	المجموع	

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان حسب برنامج Excel

شكل رقم (18): تمثيل لمتغير المركز الوظيفي بالنسبة لعينة الدراسة



المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على الجدول السابق

من خلال الجدول رقم (17) والشكل رقم (18) نلاحظ ان النسبة الكبيرة لعينة الدراسة كانت من إدارة دنيا (الموظفين) بنسبة 90%، وثانيا نجد إدارة عليا (المديرين، رؤساء الأقسام) المقدر نسبتهم بـ 10%. ويتضح ان معظم افراد عينة الدراسة من إدارة دنيا (العاملين) مهتمين بموضوع الدراسة بحكم موقعهم الوظيفي مما يدل على صدق الاستبانة في تحقيق اهداف الدراسة.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية وتأثيرها على تحسين الأداء الوظيفي في البنك الوطني الجزائري لولاية مستغانم

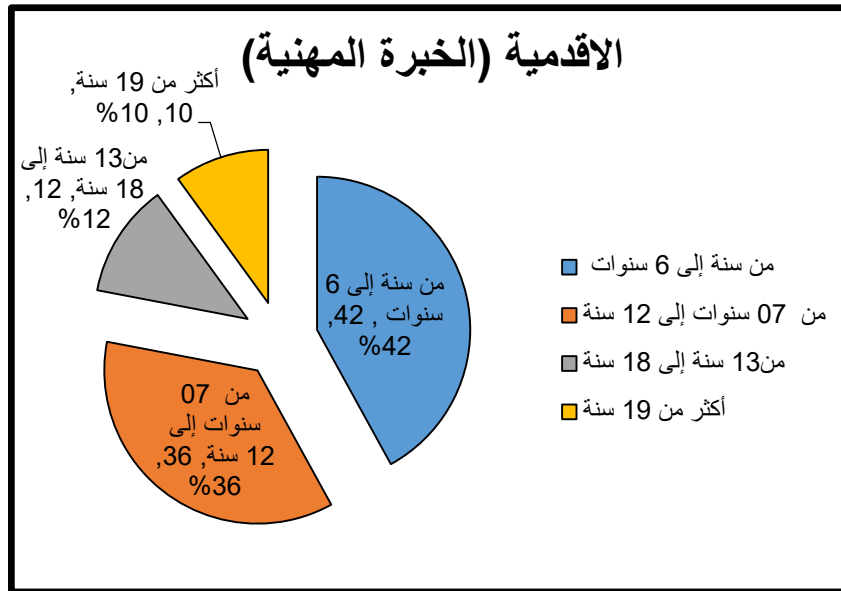
4. الاقدمية (الخبرة المهنية):

جدول رقم (18): متغير الاقدمية (الخبرة المهنية) بالنسبة لعينة الدراسة.

النسبة المئوية (%)	التكرار		
42	21	من سنة الى 6 سنوات	متغير الاقدمية (الخبرة المهنية)
36	18	من 07 سنوات الى 12 سنة	
12	06	من 13 سنة الى 18 سنة	
10	05	اكثر من 19 سنة	
100	50	المجموع	

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان حسب برنامج Excel

شكل رقم (19): تمثيل لمتغير الاقدمية (الخبرة المهنية) بالنسبة لعينة الدراسة



المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على الجدول السابق

من خلال الجدول رقم (18) والشكل رقم (19) نلاحظ أن نسبة الموظفين ذو الاقدمية في العمل (من سنة الى 06 سنوات) تقدر بـ 42%، في حين ان النسبة من (من 07 سنوات الى 12 سنة) فقد بلغت 36%، تليهم (من 13 سنة الى 18 سنة) تقدر نسبتهم بـ 12%، ومن لديهم (أكثر من 19 سنة) فنسبتهم 10%، هذا مؤشر يدل على انه قد أجريت تغييرات وإعادة توزيع المناصب وتوظيف عدد كبير من الشباب خلال سنوات الأخيرة بحيث يسعى البنك للاستفادة من الكفاءات الشابة لكونها تمثل أكبر نسبة.

اما بالنسبة لفئة الموظفين الباقية فمعظمهم انهموا دراساتهم الجامعية بالموازاة مع أداءهم لأعمالهم في البنك قصد تنمية وتطوير قدراتهم العلمية والمعرفية.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية وتأثيرها على تحسين الأداء الوظيفي في البنك الوطني الجزائري لولاية مستغانم

اما فيما يخص فئة 10% الفئة أصحاب الخبرات المتراكمة والمتعددة في إدارة العمل الإداري، والذين يكون لهم دور التوجيه والإرشاد وتدريب الفئات الشبابية على مواجهة أعباء العمل.

مما سبق نستنتج ان افراد العينة المستجوبة متنوعة من حيث خصائصها الشخصية والمهنية، الامر الذي من شأنه ضمان الحصول على إجابات تتميز بالمصداقية عن العبارات التي يتضمنها الاستبيان.

المطلب الثاني: عرض وتحليل آراء افراد العينة حسب محاور الدراسة

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة (One Sample Ttest) لتحليل فقرات الاستبيان، وتكون الفقرة إيجابية بمعنى ان افراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية، او كان الوزن النسبي أكبر من 60%، وتكون الفقرة سلبية بمعنى ان افراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة T المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية او الوزن النسبي اقل من 60%.

1. عرض وتحليل آراء أفراد العينة حول المحور الثاني:

المحور الثاني: إعادة هندسة العمليات الإدارية

البعد الأول: البعد التنظيمي

جدول رقم (19): يبين الإحصاء الوصفي وتحليل فقرات البعد التنظيمي

الدرجة او المستوى	الرتبة	دلالة t		الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	تكرار
		Sig	t											
البعد التنظيمي														
عالية	3	0.000	6.02	76.4	0.96	3.82	50	01	06	04	29	10	يعتزم البنك احداث تغييرات في الهيكل التنظيمي (الغاء، دمج) للمهام المتشابهة.	01
							100%	02	12	08	58	20		
عالية	2	0.000	6.31	76.4	0.92	3.82	50	00	05	11	22	12	أرى أنه من الأفضل ان يتم تسمية المناصب حسب العمليات البنكية.	02
							100%	00	10	22	44	24		
عالية	4	0.031	2.22	76.4	1.21	3.83	50	02	14	07	17	10	يعمل البنك على تفويض السلطة للموظفين (اللامركزية) في اتخاذ القرارات.	03
							100%	04	28	14	34	20		
عالية جدا	1	0.000	12.83	87.2	0.75	4.36	50	00	02	02	22	24	تشجيع البنك الموظفين على أداء العمل في شكل جماعي تعاوني.	04
							100%	00	04	04	44	48		
متوسطة	5	0.017	2.48	67.2	1.02	3.36	50	00	14	10	20	06	يعمل البنك على تخفيض المستويات الإدارية.	05
							100%	00	28	20	40	12		

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية وتأثيرها على تحسين الأداء الوظيفي في البنك الوطني الجزائري لولاية مستغانم

من خلال الجدول رقم (19) وباستعمال الإحصاء الوصفي من خلال المتوسط الحسابي الذي استعملناه في ترتيب الفقرات وتحديد مستواها، كذا الوزن النسبي للفقرة، ثم حساب قيمة t والتعرف على دلالتها من أجل معرفة مدى قبول الفقرة من طرف عينة البحث، وعليه تم التوصل الى ما يلي:

العبارة رقم (04): "تشجيع البنك الموظفين على أداء العمل في شكل جماعي تعاوني"، احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.36) بمستوى قبول (عالي جدا) وبوزن نسبي قدره (87.2%). وهذا الترتيب يؤكد تأييد غالبية المبحوثين على ان البنك محل الدراسة يتبنى ثقافة العمل الجماعي وتنميته باعتبارها مؤسسة اقتصادية تعمل في ظل شدة المنافسة وبالتالي فهي بحاجة الى تشجيع العاملين على توليد أكبر قدر من الأفكار وتشجيع تشارك فيما بينهم بما ينعكس على أدائهم وتشجيع الابداع والابتكار في المؤسسة.

العبارة رقم (02): "أرى انه من الأفضل ان يتم تسمية المناصب حسب العمليات البنكية"، احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.82) بمستوى قبول (عالي) وبوزن نسبي قدره (76.4%)، وهذا مؤشر إيجابي على ان المبحوثين متفقين بشكل كبير على ضرورة تسمية المناصب حسب العملية الإدارية، بحيث يساعد ذلك على تحديد الأدوار والمسؤوليات الخاصة بكل منصب، مما يساهم في تحديد المهارات والخبرات المطلوبة لكل وظيفة، مما يزيد من فعالية الأداء ويتيح للعاملين فرص أوضح للترقية وتقدم المهني.

العبارة رقم (01): "يعتزم البنك احداث تغييرات في الهيكل التنظيمي (الغاء، دمج) للمهام المتشابهة"، احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.82) بمستوى قبول (عالي) وبوزن نسبي قدره (76.4%)، حيث يشير نسبة كبيرة من المبحوثين من خلال ممارستهم لمهامهم بشكل مستمر الى وجود أنشطة بإدارة البنك يمكن التخلي عنها ووجود أنشطة يمكن دمجها لتجنب الازدواجية في العمل وتقليل الضغط على العاملين من مستوى الاجهاد وبالتالي توفير للوقت والجهد والتكلفة دون الإضرار بالعمل، حيث يساعد تركيز الجهود بإلغاء المهام الزائدة والمتكررة من تبسيط العملية الإدارية، توجيه جهوده العاملين نحو المهام الأكثر أهمية وتوفير الموارد والتي تساهم بشكل أكبر في تحقيق الأهداف المؤسسة، لذلك كانوا مؤيدين لفكرة تجميع العمليات المتشابهة ليقوم بها شخص واحد يتمتع بمهارات عالية يحقق فعالية.

العبارة رقم (03): "يعمل البنك على تفويض السلطة للموظفين (اللامركزية) في اتخاذ القرارات"، احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.82) بمستوى قبول (عالي) وبوزن نسبي قدره (76.4%)، رغم ترتيبها المتأخر مقارنة بالعبارات الأخرى فإن بعض المبحوثين كانوا مع فكرة قيام الإدارات العليا بفسح مجال الحرية للعاملين لاتخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع للإدارة العليا الا في الحالات الضرورية، بغية تقديم الخدمات بكفاءة وفعالية، ويجب ان تكون هناك ضوابط لضمان استخدام السلطة بشكل مناسب وفعال. وحسب المقابلات التي قامت بها الباحثة مع نائب المدير وكالة البنك الوطني الجزائري، على ان هناك بعض القرارات التي يتم فيها اشراك العاملين، وهناك بعض القرارات التي لا يتم فيها اشراك العاملين وبالتالي فإن المديرين يشركون فقط العاملين الذي يثقون فيهم وتربطهم معه علاقة شخصية جيدة، إضافة الى ذلك ان الإدارة

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية وتأثيرها على تحسين الأداء الوظيفي في البنك الوطني الجزائري لولاية مستغانم

العليا تمنح الصلاحيات الكافية لإنجاز المهام فقط، ولكن اتخاذ القرار يكون بالرجوع اليها (مركز القرار) وهذا ما يضعف قدرات وامكانيات المرؤوسين ويحد من فعاليتهم في العمل ويولد الشعور بعدم الانتماء لبيئة العمل، وهنا نقترح على ان يتم اشراك جميع العاملين حتى يشعر كل عامل في البنك بأنه مهم في التنظيم وتزيد لديهم روح المبادرة والتعاون على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للبنك.

العبارة رقم (05): "يعمل البنك على تخفيض المستويات الإدارية"، احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (3.36) بمستوى قبول (متوسط) وبوزن نسبي قدره (67.2%)، رغم ان هذه العبارة حصلت على نسبة قبول كبيرة، غير ان هناك في نفس الوقت نسبة كبيرة من المتخوفين من فكرة تقليص عدد المستويات الإدارية (التخلص من الإدارة الوسطى) منهم المحايدون والرافضين، قد يكون مصدر تخوفهم هو النتائج المترتبة عن هذه التغييرات منها ما قد يهدد مناصبهم، لان التخلص من الإدارة الوسطى يعني أنه سيتم التخلص من العديد من المناصب وتسريح عدد كبير من العمال التي تشغل هذه المناصب، وهذا ما يفسر الترتيب الأخير لهذه العبارة من حيث الأهمية، من خلال المقابلات التي اجراها الباحث فإن بنك BNA لم يعتمد سياسة الخروج من البنك ولم يقيم بتسريح أي عامل، وهذا ما يؤكد ان أسلوب إعادة الهندسة ليس لتخفيض عدد العمال وانما لتحسين الجودة واسباع حاجات العملاء واثراء مهام العاملين.

البعد الثاني: البعد البشري

جدول رقم (20): يبين الإحصاء الوصفي وتحليل فقرات البعد البشري

الدرجة او المستوى	الرتبة	دلالة		الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	رقم العبارة
		Sig	t											
البعد البشري														
عالية	2	0.000	78.8	0.91	3.94	50	00	05	07	24	14	14	يعمل البنك على تطبيق استراتيجيات لتطوير قدرات الموظفين.	06
						100%	00	10	14	48	28			
عالية	3	0,000	77.2	0.70	3.86	50	00	01	13	28	08	08	يعمل المسؤولين على توجيه الأداء الإداري للموظفين.	07
						100%	00	02	26	56	16			
عالية	4	0,000	74.8	0.92	3.74	50	00	06	11	23	10	10	يعمل البنك على اشراك الموظفين في تطوير إجراءات العمل.	08
						100%	00	12	22	46	20			
عالية	5	0,000	68.8	1.21	3.44	50	02	12	10	14	12	12	تلقيت من البنك برامج تكوينية حول مختلف التحولات لتواكب المستجدات الحالية.	09
						100%	04	24	20	28	24			
عالية جدا	1	0,000	84.4	0.91	4.22	50	01	02	04	21	22	22	اهتمام البنك بالتدريب السلوكي للموظفين اتجاه العملاء.	10
						100%	02	04	08	42	44			

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية وتأثيرها على تحسين الأداء الوظيفي في البنك الوطني الجزائري لولاية مستغانم

من خلال الجدول رقم (20) وباستعمال الإحصاء الوصفي من خلال المتوسط الحسابي الذي استعملناه في ترتيب الفقرات وتحديد مستواها، كذا الوزن النسبي للفقرة، ثم حساب قيمة t والتعرف على دلالتها من اجل معرفة مدى قبول الفقرة من طرف عينة البحث، وعليه تم التوصل الى ما يلي:

العبارة رقم (10): "اهتمام البنك بالتدريب السلوكي للموظفين اتجاه العملاء"، احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4,22) بمستوى قبول (عالي جدا) وبوزن نسبي قدره (84,4%)، يؤكد نسبة كبيرة من المبحوثين تأييدهم لهذه عبارة، ويتضح ذلك من خلال تحسن مستوى أداء العاملين في تقديم الخدمة للعملاء والتواصل الفعال معهم (ترحيب بهم، التواصل اللفظي وغير اللفظي)، وزيادة فهم احتياجاتهم وتوقعاتهم، حيث أكد اغلبية المبحوثين قدرتهم على التعامل مع الشكاوي وحل المشكلات بشكل فعال وسريع، بحيث يساهم كل هذا الى تعزيز الثقة بين العملاء والبنك.

العبارة (06): "يعمل البنك على تطبيق استراتيجية لتطوير قدرات الموظفين"، احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3,94) بمستوى قبول (عالي) وبوزن نسبي قدره (78,8%)، يشير ذلك الى سعي البنك الى تطوير مهارات وقدرات العاملين، وذلك من خلال مستوى الخبرة وبرمجة دورات تدريبية لزيادة معرفتهم في انجاز العمل في اقل وقت وبالمقابل يتوقع البنك من العاملين ان يقدم أفضل أداء له من خلال الخدمة المقدمة.

العبارة (07): "يعمل المسؤولون على توجيه الأداء الإداري للموظفين"، احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3,86) بمستوى قبول (عالي) وبوزن نسبي قدره (77,2%)، يشير هذا الى العاملين يتلقون توجيهها ودعما من المسؤولين مما يساعد في تطوير مهاراتهم نحو المجالات التي يحتاجون الى تطويرها ويساعدونهم في معالجة المشكلات التي تواجههم وتنفيذ العمليات المبتكرة في اقل وقت، الا ان هناك نسبة قليلة من المبحوثين في مقابلة أجريت معهم، ان هناك بعض المسؤولين لا يعلم زميله كل شيء حتى يبقى تحت سيطرته ويتحكم فيه، وهذا ليس من مظاهر إعادة الهندسة.

العبارة (08): "يعمل البنك على اشراك الموظفين في تطوير إجراءات العمل"، احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3,74) بمستوى قبول (عالي) وبوزن نسبي قدره (74,8%)، هذا يشير الى شعور العاملين بالمسؤولية والانتماء وبناء الثقة والشفافية بينهم وبين الإدارة، مما يخلق بيئة عمل إيجابية ويعطيهم دافعية لإنجاز العمل بتقديم أفكار مبتكرة تساهم في تطوير إجراءات جديدة او تحسين الإجراءات الحالية بطرق مبتكرة.

العبارة (09): "تلقيت من البنك برامج تكوينية حول مختلف التحولات لتواكب المستجدات الحالية"، احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (3,44) بمستوى قبول (عالي) وبوزن نسبي قدره (68,8%)، بعد اجراء الباحث مقابلة مع المبحوثين، استنتجت ان ليس كل العاملين يتلقون برامج تدريبية، فمثلا في اطار

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية وتأثيرها على تحسين الأداء الوظيفي في
البنك الوطني الجزائري لولاية مستغانم

انطلاق مشروع الصيرفة الإسلامية ، تم برمجة دورات تكوينية شارك فيها رؤساء اقسام فقط في ، ولهذا يؤكد الباحث على ضرورة اشراك جميع العاملين في الدورات التكوينية، ليكون كل العاملين على دراية تامة بالتطورات والمتغيرات المحيط الخارجي وكيفية التعامل معه.

جدول رقم (21): يبين الإحصاء الوصفي وتحليل فقرات البعد التكنولوجي

الدرجة او المستوى	الرتبة	دلالة t		الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	الترتيب
		Sig	t											
البعد التكنولوجي														
عالية	3	0.000	5.90	76.4	0.98	3.82	50	00	07	08	22	13	يملك البنك قاعدة بيانات الكترونية تسهل للموظفين حصولهم على المعلومات.	11
							100%	00	14	16	44	26		
عالية	2	0.000	7.23	79.6	0.96	3.98	50	01	04	05	25	15	يوفر البنك التجهيزات الالكترونية الحديثة لتسيير العمليات الإدارية.	12
							% 100	02	08	10	50	30		
عالية	4	0.017	2.48	68.4	1.20	3.42	50	04	08	10	19	09	يوجد خبراء في البنك في مجال تصميم وتطوير البرامج الالكترونية.	13
							% 100	08	16	20	38	18		
عالية جدا	1	0.000	11.55	88	0.86	4.40	50	02	00	00	22	26	البنك يمتلك موقع الكتروني على شبكة الانترنت.	14
							% 100	04	00	00	44	52		
متوسطة	5	0.08	1.78	66.8	1.35	3.34	50	08	06	06	21	09	يعمل البنك على التقليل من التعامل بالأوراق.	15
							% 100	16	12	12	42	18		

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية وتأثيرها على تحسين الأداء الوظيفي في البنك الوطني الجزائري لولاية مستغانم

من خلال الجدول رقم (21) وباستعمال الإحصاء الوصفي من خلال المتوسط الحسابي الذي استعملناه في ترتيب الفقرات وتحديد مستواها، كذا الوزن النسبي للفقرة، ثم حساب قيمة t والتعرف على دلالتها من أجل معرفة مدى قبول الفقرة من طرف عينة البحث، وعليه تم التوصل الى ما يلي:

العبارة رقم (14): "البنك يمتلك موقع الكتروني على شبكة الانترنت"، احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.40) بمستوى قبول (عالي جدا) وبوزن نسبي قدره (88%)، يتيح هذا الموقع للرؤساء والمرؤوسين على حد سواء الاطلاع وبشكل فوري ومستمر للاطلاع على المهام الموكلة إليهم، وعلى التعليمات والمستجدات، فالموقع الالكتروني يسمح لكل العاملين الوصول الى المعلومات التي يحتاجونها بخصوص إجراءات وطرق العمل، كذلك يسمح للعاملين بتنفيذ مهامهم عبر الانترنت بسهولة وفعالية.

العبارة رقم (12): "يوفر البنك التجهيزات الالكترونية الحديثة لتسيير العمليات الإدارية"، احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.98) بمستوى قبول (عالي) وبوزن نسبي قدره (79.6%)، كان توجه الباحثين بالموافقة التامة حيث حققت هذه العبارة درجة قبول كبيرة جدا، لإدراكهم أهمية النظم الالكترونية في تقليل التكلفة والوقت وإنجاز العمل بأحسن جودة، وان استخدام البرامج والتقنيات الحاسوبية المسهلة للعمل، بحيث تساعدهم انهاء معاملاتهم دون مشقة الانتقال من مكان الى اخر، ومساهمة في تسريع تدفق المعلومات في البنك ووصولها في الوقت المناسب.

العبارة رقم (11): "يمتلك البنك قاعدة بيانات الكترونية تسهل للموظفين حصولهم على المعلومات"، احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.82) بمستوى قبول (عالي) وبوزن نسبي قدره (76.4%)، يؤكد اغلبيية الباحثين بالبنك حاجتهم الى قاعدة بيانات الكترونية، مما يسهل عليهم الاطلاع على بياناتهم الشخصية وتخزينها بشكل آمن ومنظم او تعديلها وتسجيل أوقات الحضور هم وانصرافهم من العمل، ومثلا ان يطلب العامل مختلف الخدمات المتعلقة به، كطلب العطل والغياب، الاطلاع على المكافآت والأجور.....، وهذا ما يؤكد دائما على الوعي الكبيرة للعاملين حول أهمية استخدام التكنولوجيا في العمل.

العبارة رقم (13): "يوجد خبراء في البنك في مجال تصميم وتطوير البرامج الالكترونية"، احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.42) بمستوى قبول (عالي) وبوزن نسبي قدره (68.4%)، يؤكد اغلبيية العاملين اسهام وجود خبراء في مجال البرامج الالكترونية في تطوير أنظمة وتطبيقات تقنية تسهل عليهم أداء مهامهم بشكل أكثر فعالية، مما يعزز التعاون والتنسيق بين الفرق في البنك.

العبارة رقم (15): "يعمل البنك على التقليل من التعامل بالأوراق"، احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (3.34) بمستوى قبول (متوسط) وبوزن نسبي قدره (66.8%)، يعتبر التقليل من التعامل بالأوراق من اهم نتائج إعادة هندسة العمليات الإدارية، الا انه نجد ان هناك بعض الباحثين لديهم تخوف

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية وتأثيرها على تحسين الأداء الوظيفي في
البنك الوطني الجزائري لولاية مستغانم

من الاعتماد الكلي على العمل الإلكتروني، اين يفضلون التعامل بالوثائق والأوراق ولو كانوا يعتمدون على
التعاملات الإلكترونية، وهذا ما أكده نائب رئيس بنك الوطني الجزائري في مقابلة أجريت معه.

جدول رقم (22): يبين الإحصاء الوصفي وتحليل فقرات بعد الثقافة التنظيمية

الدرجة او المستوى	الرتبة	دلالة t		الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	رقم
		Sig	t											
بعد الثقافة التنظيمية														
متوسطة	5	0.78	0.28	59.2	1	2.96	50	02	18	12	16	02	يقوم البنك بترقية الموظفين الذين يساهمون في نشر رسالة البنك.	16
							100	04	36	24	32	04		
متوسطة	4	0.78	0.28	60.8	1	3.04	50	01	17	15	13	04	يقوم البنك بتشجيعي للتعبير عن افكاري.	17
							100	02	34	30	26	08		
عالية جدا	1	0.000	12.5 0	86	0.73	4.30	50	00	02	02	25	21	يعمل البنك على تحقيق رضا العملاء من خلال تقديم افضل خدمة.	18
							100	00	04	04	50	42		
متوسطة	3	0.08	1.79	66	1.18	3.30	50	03	12	10	17	08	يدعم البنك الإنجازات الشخصية للموظفين.	19
							100	06	24	20	34	16		
عالية	2	0.000	4.18	72.8	1.08	3.64	50	02	08	05	26	09	اشعر بالأمن والاستقرار الوظيفي.	20
							100	04	16	10	52	18		

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية وتأثيرها على تحسين الأداء الوظيفي في البنك الوطني الجزائري لولاية مستغانم

من خلال الجدول رقم (22) وباستعمال الإحصاء الوصفي من خلال المتوسط الحسابي الذي استعملناه في ترتيب الفقرات وتحديد مستواها، وكذا الوزن النسبي للفقرة، ثم حساب قيمة t والتعرف على دلالتها من اجل معرفة مدى قبول الفقرة من طرف عينة البحث، وعليه تم التوصل الى ما يلي:

العبارة رقم (18): "يعمل البنك على تحقيق رضا العملاء من خلال تقديم أفضل خدمة"، احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.30) بمستوى قبول (عالي جدا) وبوزن نسبي قدره (86%)، هذا يشير الى ان هناك وضوح لدى المبحوثين ان الهدف الرئيسي والاستراتيجي للبنك BNA هو رضا العملاء، وان تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية كان من اجل خدمة العملاء وارضائهم.

العبارة رقم (20): "اشعر بالأمن والاستقرار الوظيفي"، احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.64) بمستوى قبول (عالي جدا) وبوزن نسبي قدره (72.8%)، اتفق اغلبية المبحوثين ان التعامل بين العاملين بالتعاون والثقة يلعب دورا في خلق بيئة عمل مشجعة ومستدامة تعمل على زيادة الولاء والانتماء للبنك، حيث يتم ذلك عندما يتم إعادة هندسة الثقافة التنظيمية بشكل فعال.

العبارة رقم (19): "يدعم البنك الإنجازات الشخصية للموظفين"، احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.30) بمستوى قبول (متوسط) وبوزن نسبي قدره (66%)، يشير هذا الى سعي البنك الى بناء علاقة قوية بينه وبين العاملين، حيث يدعم البنك بعض الإنجازات الشخصية لعاملين كالعمر، الحج، التمويل لشراء منزل او سيارة، دعم التعليم لتطوير مهاراتهم حيث ان هناك بعض العاملين يزولون دراساتهم الجامعية، بهدف الترقية والتطور المهني.

العبارة رقم (17): "يقوم البنك بتشجيعي للتعبير عن افكاري"، احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.04) بمستوى قبول (متوسط) وبوزن نسبي قدره (60.8%)، اتفق رأي اغلبية المبحوثين على عدم استماع الى آرائهم بجدية وهذا ما يقلل من رغبتهم في المشاركة، اما بالنسبة المبحوثين الذين يؤيدون الفكرة فقد يرجع ذلك لتشجيع بعض الرؤساء المرؤوسين عن ابداء رأيهم في بعض الأمور الإدارية بسيطة، ليس لها قيمة مضافة في تطور البنك.

العبارة رقم (16): "يقوم البنك بترقية الموظفين الذين يساهمون في نشر رسالة البنك"، احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (2.96) بمستوى قبول (متوسط) وبوزن نسبي قدره (59.2%)، بعد مقابلة أجريت مع موظفين بنك BNA، اتضح ان الترقية بالنسبة للمناصب العليا تكون على أساس مقابلة عمل (شهادات، اقدمية، لغات اجنبية،..)، وهناك ترقية فيما يخص الادارة الدنيا تكون على أساس قدراتهم ومهاراتهم في عمل فيتم ترقيتهم الى درجة اعلى.

2. عرض وتحليل آراء أفراد العينة حول المحور الثالث:

المحور الثالث: الأداء الوظيفي

البعد الأول: بعد الكفاءة

جدول رقم (23): يبين الإحصاء الوصفي وتحليل بعد الكفاءة

الدرجة أو المستوى	الرتبة	دلالة t		الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	رقم العبارة
		Sig	t											
الكفاءة														
عالية جدا	2	0.000	12.1 8	84.4	0.71	4.22	50	00	00	8	23	19	اتمتع بالمهارة المهنية لإنجاز العمل بنجاح.	21
							100%	00	00	16	46	38		
عالية	3	0.000	9.55	82	0.81	4.10	50	00	2	8	23	17	انا متمكن(ة) من انجاز المهام بشكل سليم وصحيح	22
							100%	00	4	16	46	34		
عالية جدا	1	0.000	14.1 4	85.6	0.64	4.28	50	00	00	5	26	19	ابذل جهدا لإنجاز المهام في الوقت المحدد.	23
							100%	00	00	10	52	38		
عالية	5	0.000	6.22	76.8	0.95	3.84	50	00	5	12	19	14	يقوم البنك بإجراء تقييم بشكل دوري لقياس مخرجات العملية الإدارية.	24
							100%	00	10	24	38	28		
عالية	4	0.000	9.45	81.2	0.79	4.06	50	00	3	5	28	14	يقدم البنك خدمات بنكية تتميز بالجودة.	25
							100%	00	6	10	56	28		

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية وتأثيرها على تحسين الأداء الوظيفي في البنك الوطني الجزائري لولاية مستغانم

من خلال الجدول رقم (23) وباستعمال الإحصاء الوصفي من خلال المتوسط الحسابي الذي استعملناه في ترتيب الفقرات وتحديد مستواها، كذا الوزن النسبي للفقرة، ثم حساب قيمة t والتعرف على دلالتها من أجل معرفة مدى قبول الفقرة من طرف عينة البحث، وعليه تم التوصل الى ما يلي:

العبارة رقم (23): "ابذل جهدا لإنجاز المهام في الوقت المحدد"، احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.28) بمستوى قبول (عالي جدا) وبوزن نسبي قدره (85.6%)، تشير هذه النتيجة الى حرص الباحثين بمواعيد (أوقات) العمل، إضافة الى ذلك تحديد أولويات المهام واستخدام جداول زمنية.

العبارة رقم (21): "امتتع بالمهارة المهنية لإنجاز العمل بنجاح"، احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4.22) بمستوى قبول (عالي جدا) وبوزن نسبي قدره (84.4%)، يشير هذا الى ان الباحثين لديهم فهم لمجال عملهم ويتمتعون بمهارات فنية فيه (إدارة الوقت)، العمل بشكل جيد ضمن فريق يحفزهم على العمل بشكل ابداعي وإيجاد حلول فعالة لأي مشاكل قد تواجههم، واهم نقطة هي الاتصال الفعال مع زملاء العاملين لتبادل المعلومات، وتحسين التعامل مع العملاء وتقبل أي سؤال او استفسار منه.

العبارة رقم (22): "انا متمكنة" من انجاز المهام بشكل سليم وصحيح"، احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (4.10) بمستوى قبول (عالي) وبوزن نسبي قدره (82%)، طبعاً هذا يعكس مهارات العاملين الفعالة والمهنية، نلتبس ان اغلبية الباحثين يسعون نحو تركيز جهودهم لتفاصيل العمل المطلوبة بشكل دقيق وفعال دون أخطاء او مشاكل او محاولة التقليل منها، ومراقبة جودة العمل المنجزة.

العبارة رقم (25): "يقدم البنك خدمات بنكية تتميز بالجودة"، احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (4.06) بمستوى قبول (عالي) وبوزن نسبي قدره (81.2%)، اجمع اغلب الباحثين على انه من الضروري التركيز على تحسين مستوى الجودة التي تعد مصدر لتحقيق الميزة التنافسية، وهذا يشير الى انهم يدركون ان تحقيق مستوى عال من الجودة في خدمة البنكية يعتبر من أهم الأساليب التي يستخدمها البنك في الحفاظ على زبائنه وضمأن ولائهم وجذب زبائن جدد بالإضافة الى انه يساهم في تحسين سمعة البنك.

العبارة رقم (24): "يقوم البنك بإجراء تقييم بشكل دوري لقياس مخرجات العملية الإدارية"، احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (3.84) بمستوى قبول (عالي) وبوزن نسبي قدره (76.8%)، يشير هذا الى قيام البنك بتقييم مؤهلات ومهارات العاملين والتزامهم بالوقت، ومدى رضا العملاء عن الخدمات التي يقدمها البنك (الجودة)، كفاءة استخدام التكنولوجيا في تسيير العمليات الإدارية، الأخطاء التي يقع فيها العاملين، الشكاوي المقدمة من العملاء ان وجدت...، وبناء على البيانات والمعلومات المجمعة يتم تقديم التوصيات والمقترحات لتحسين العملية الإدارية.

البعد الثاني: بعد الفعالية

جدول رقم (24): يبين الإحصاء الوصفي وتحليل فقرات بعد الفعالية

الدرجة او المستوى	الرتبة	دلالة t		الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	رقم
		Sig	t											
الفعالية														
عالية	1	0.000	9.16	81.2	0.82	4.06	50	00	2	9	23	16	يسعى البنك في اتجاه لتحقيق غالبية أهدافه.	26
							100%	00	4	18	46	32		
عالية	5	0.000	6.56	74	0.84	3.78	50	00	5	9	28	8	يتمتع البنك بسهولة تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية.	27
							100%	00	10	18	56	16		
عالية	2	0.000	9.72	80.4	0.74	4.02	50	00	1	10	26	13	أتميز في عملي بالقدرة على الاقناع والتأثير على أداء العاملين بفعالية.	28
							100%	00	2	20	52	26		
عالية	4	0.000	6.64	76.4	0.87	3.82	50	00	5	9	26	10	المحافظة على الإنجاز وسمعة الطيبة.	29
							100%	00	10	18	52	20		
عالية	3	0.000	10.59	79.6	0.65	3.98	50	00	2	5	35	8	اشعر بالرضا عن عملي.	30
							100%	00	4	10	70	16		

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية وتأثيرها على تحسين الأداء الوظيفي في

البنك الوطني الجزائري لولاية مستغانم

من خلال الجدول رقم (24) وباستعمال الإحصاء الوصفي من خلال المتوسط الحسابي الذي استعملناه في ترتيب الفقرات وتحديد مستواها، كذا الوزن النسبي للفقرة، ثم حساب قيمة t والتعرف على دلالتها من اجل معرفة مدى قبول الفقرة من طرف عينة البحث، وعليه تم التوصل الى ما يلي:

العبارة رقم (26): "يسعى البنك في اتجاه لتحقيق غالبية أهدافه"، احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.06) بمستوى قبول (عالي) وبوزن نسبي قدره (81.2%)، يشير هذا الى ان العاملين في البنك يتميزون بالأداء الوظيفي الجيد وذلك من خلال تسيير أمور البنك وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، بحيث يعملون على تغيير الأساليب التقليدية في التعامل مع العملاء وبناء سمعة قوية.

العبارة رقم (28): "تميز في عملي بالقدرة على الاقناع والتأثير على أداء العاملين بفعالية"، احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4.02) بمستوى قبول (عالي) وبوزن نسبي قدره (80.4%)، يشير هذا الى ان العاملين في البنك يمارسون سلوكا ديمقراطيا من خلال قدرتهم على الاقناع، واتخاذ قراراتهم بشفافية وظهارهم المرونة في التعامل والتعاون في تحقيق الأهداف المرسومة، الامر الذي يؤدي الى وجود إطار مهني كفء يعمل على التطوير المستمر للأداء.

العبارة رقم (30): "اشعر بالرضا عن عملي"، احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.98) بمستوى قبول (عالي) وبوزن نسبي قدره (79.6%)، هذا يشير الى ان العاملين البنك يشعرون بالرضا نحو السياسات البنك في السياق الوظيفي ومدى الاهتمام بالعاملين من خلال تدريبهم وتكوينهم وتطوير قدراتهم لغرض مواكبة التغيرات ورفع من المستويات الأداء لديهم وبالتالي تحقيق اهداف البنك.

العبارة رقم (29): "المحافظة على الإنجاز وسمعة الطيبة"، احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.82) بمستوى قبول (عالي) وبوزن نسبي قدره (76.5%)، تشير هذه الى حرص العاملين على الاستمرار في تقديم الأداء المتميز والالتزام بالجودة والموثوقية في العمل، وسعي الى بناء سمعة طيبة للبنك من خلال تفاعلهم الإيجابي اثناء تقديم الخدمات المطلوبة.

العبارة رقم (27): "يتمتع البنك بسهولة تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية"، احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (3.78) بمستوى قبول (عالي) وبوزن نسبي قدره (74%)، يعني ان البنك يتمتع بنظام فعال يسمح بانتقال المعلومات بسلاسة وسرعة بين مختلف مستويات الإدارة، مما يسهل عملية اتخاذ القرارات وتنسيق الجهود بين الفرق والاقسام المختلفة وسهولة الاتصال والتواصل ذي الاتجاهين مع العاملين من خلال ما يتوافر من أجهزة وتقنيات حديثة لتشجيعهم على الاتصال والتواصل.

جدول رقم (25): يبين الإحصاء الوصفي وتحليل فقرات بعد الابتكار

الدرجة أو المستوى	الرتبة	دلالة t		الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	رقم
		Sig	t											
متوسطة	3	0.03	2.18	66.4	1.04	3.32	50	00	14	13	16	7	يعمل البنك على تشجيعي لتقديم أفكار جديدة.	31
							100%	00	28	26	32	14		
متوسطة	4	0.04	2.10	53.6	1.08	2.68	50	5	20	15	6	4	يمنحني البنك مكافأة عندما أقوم بتقديم أفكار جديدة تساعد في تطوير العمل.	32
							100%	10	40	30	12	8		
عالية	1	0.000	7.60	80.8	0.97	4.04	50	1	4	4	24	17	قدرة الموظف على تنفيذ العمليات الإدارية بطرق جديدة ومتطورة.	33
							100%	2	8	8	48	34		
عالية	2	0.000	4.78	74	1.03	3.70	50	1	6	12	19	12	ينظم البنك برامج تدريبية لتعزيز المهارات الإبداعية.	34
							100%	2	12	24	38	24		

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية وتأثيرها على تحسين الأداء الوظيفي في البنك الوطني الجزائري لولاية مستغانم

من خلال الجدول رقم (25) وباستعمال الإحصاء الوصفي من خلال المتوسط الحسابي الذي استعملناه في ترتيب الفقرات وتحديد مستواها، كذا الوزن النسبي للفقرة، ثم حساب قيمة t والتعرف على دلالتها من اجل معرفة مدى قبول الفقرة من طرف عينة البحث، وعليه تمت التوصل الى ما يلي:

العبارة رقم (33): "قدرة الموظف على تنفيذ العمليات الإدارية بطرق جديدة ومتطورة"، احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.04) بمستوى قبول (عالي جدا) وبوزن نسبي قدره (80.8%)، هذا يشير الى قدرة العاملين على التعامل مع التحديات بطرق إبداعية ومبتكرة وانتج أساليب إدارية فعالة، وانهم قادرون على تطبيق التكنولوجيا والممارسات الجديدة لتحسين كفاءة العمل.

العبارة رقم (34): "ينظم البنك برامج تدريبية لتعزيز المهارات الإبداعية"، احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.70) بمستوى قبول (عالي جدا) وبوزن نسبي قدره (74%)، يشير الى ان البنك يهتم بالدورات التدريبية للعاملين من اجل تنمية قدرتهم على التفكير الابداعي وابتكار الحلول الجديدة للتحديات والمشاكل المتعلقة بالعمل المصرفي وتحسين أدائهم في البنك.

العبارة رقم (31): "يعمل البنك على تشجيعي لتقديم أفكار جديدة"، احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.32) بمستوى قبول (متوسط) وبوزن نسبي قدره (66.4%)، يشير هذا الى تدعيم البنك التفكير الابداعي للعاملين من خلال تطوير مهاراتهم وزيادة كفاءتهم على استخدام المعارف مما يزيد قدرتهم على القيام بأعمال مبتكرة، بهدف تحسين الخدمات المصرفية وتلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل.

العبارة رقم (32): "يمنحني البنك مكافأة عندما أقوم بتقديم أفكار جديدة تساعد في تطوير العمل"، احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (2.68) بمستوى قبول (متوسط) وبوزن نسبي قدره (53.6%)، يشير هذا الى استياء اغلبية العاملين لان الحوافز المادية قليلة ولم يقتنع بها العاملين، حيث ان هذه التغييرات صاحبها زيادة طفيفة وقليلة في أجور العاملين وهنا يقترح الباحث زيادة حوافز من اجل تشجيع العاملين.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية وتأثيرها على تحسين الأداء الوظيفي في البنك الوطني الجزائري لولاية مستغانم

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة واستظهار النتائج

التعريف بمتغيرات النموذج:

اعتمدنا في هذا البحث على نموذج قياسي بطريقة المربعات الصغرى (Ordinary Least Square) (OLS) التي تتمتع بخاصية أفضل مقدر خطي غير متحيز من خلال تقليل الخطأ إلى أقل ما يمكن، من خلال إيجاد الخط الذي يشمل أكبر عدد ممكن من النقاط أو تكون قريبة منه يتكون من متغيرين، المتغير المستقل والمتمثل في إعادة هندسة العمليات الإدارية بأبعادها الأربعة (البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد التكنولوجي، بعد الثقافة التنظيمية)، والمتغير التابع متمثل في الأداء الوظيفي بأبعاده الثلاثة (الكفاءة، الفعالية، الابتكار)، حيث نفترض خطية العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع، ويأخذ الشكل التالي:

$$Y = ax + b$$

حيث:

Y = المتغير التابع أو المتنبئ به والمتمثل في الأداء الوظيفي بأبعاده الثلاثة.

X = المتغير المستقل أو المتنبئ والمتمثل في إعادة هندسة العمليات الإدارية بأبعادها الأربعة.

a, b عبارة عن معاملين يحددان العلاقة بين X و Y

من المعادلة السابقة يمكن استنتاج (التنبؤ) بقيمة Y إذا علمنا قيمة X ، أي حساب معادلة الانحدار السابقة (انحدار y على x أو التنبؤ بقيمة y من خلال قيمة x)

المطلب الأول: اختبار الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار كل من نموذج الانحدار البسيط ونموذج الانحدار المتعدد لأثر إعادة هندسة العمليات الإدارية وأبعادها المتمثلة في (البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد التكنولوجي، البعد الثقافية التنظيمية) على تحسين الأداء الوظيفي في بنك الوطني الجزائري لولاية مستغانم.

أ. باستخدام تحليل الانحدار البسيط

تحليل ومناقشة الفرضيات الفرعية للدراسة:

✓ اختبار الفرضية الفرعية الأول:

وتنص الفرضية الأولى على ما يلي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين البعد التنظيمي كأحد ابعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين الأداء الوظيفي بأبعاده (الكفاءة، الفعالية، الابتكار)".

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية وتأثيرها على تحسين الأداء الوظيفي في البنك الوطني الجزائري لولاية مستغانم

وبناء على هذه الفرضية قمنا بصياغة الفرضيات الإحصائية التالية:

- ✓ الفرضية الصفرية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين البعد التنظيمي كأحد ابعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين الأداء الوظيفي بأبعاده (الكفاءة، الفعالية، الابتكار)".
- ✓ الفرضية البديلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين البعد التنظيمي كأحد ابعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين الأداء الوظيفي بأبعاده (الكفاءة، الفعالية، الابتكار)".

لإثبات الفرضية اعتمدنا على معامل الارتباط بيرسون وتحليل الانحدار البسيط لمعرفة وجود الارتباط بين المتغيرات، ومعامل التحديد لتفسير نسبة مساهمة المتغير المستقل في تفسير المتغير التابع من خلال ما يلي:

جدول رقم (26): يبين نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر البعد التنظيمي على الأداء الوظيفي.

البعد التنظيمي						العامل
قيمة Sig	قيمة F	المعامل البائي	معامل الانحدار	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0.04	4.62	2.78	0.30	0.09	0.30	الأداء الوظيفي

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات Spss V26

من خلال الجدول رقم (26) يتضح ان معامل الارتباط (0.30)، مما يدل على وجود علاقة ضعيفة طردية بين البعد التنظيمي والأداء الوظيفي، كما بلغ معامل التحديد (0.09) وهذا يشير الى ان البعد التنظيمي يفسر ما نسبته 9% من التباين في درجات الأداء الوظيفي، وهي كمية صغيرة من التباين المفسر بواسطة البعد التنظيمي، اما النسبة الباقية والمقدرة بـ 91% فترجع لمتغيرات أخرى، اما قيمة معامل الانحدار فقد بلغت 0.30 وهذا يعني ان الزيادة بوحدة واحدة في البعد التنظيمي يؤدي الى زيادة في الأداء الوظيفي بقيمة 0.30. كما يتضح ان قيمة F دالة احصائيا عند مستوى دلالة (0.05) حيث قيمة Sig=0.04، وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05 مما يشير الى وجود أثر دال احصائيا للمتغير المستقل (البعد التنظيمي) على درجات المتغير التابع (الأداء الوظيفي).

كما نلاحظ ان قيمة المعامل البائي (2.78) وهي دالة احصائيا، كما ان درجة أثر البعد التنظيمي على الأداء الوظيفي تأثير موجب (0.30) ودال احصائيا أيضا (0.04)، ومنه يمكن صياغة معادلة الانحدار التي تعين على التنبؤ بدرجات الأداء الوظيفي من درجات البعد التنظيمي، وذلك وفق المعادلة التالية:

$$\text{الأداء الوظيفي} = 0.30 \text{ البعد التنظيمي} + 2.78$$

أي انه كلما ارتفعت درجات البعد التنظيمي ارتفعت درجات الأداء الوظيفي، ومنه نستنتج انه يوجد أثر دلالة إحصائية للبعد التنظيمي على الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة 0.05، وبناء عليه تم رفض الفرضية

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية وتأثيرها على تحسين الأداء الوظيفي في البنك الوطني الجزائري لولاية مستغانم

الصفيرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على انه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين البعد التنظيمي كأحد ابعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين الأداء الوظيفي بأبعاده (الكفاءة، الفعالية، الابتكار)".

قام البنك محل الدراسة بخطى أولية نحو تطبيق أسلوب إعادة الهندسة، وذلك من خلال تسمية المناصب حسب العمليات الإدارية التي تشكل الأساس لبناء بيئة عمل جماعية فعالة، حيث عمل البنك على تشجيع ثقافة العمل الجماعي عن طريق استحداث فرق متعددة المهام تضم افرادا يتمتعون بالمهارات اللازمة للإبداع والابتكار، بالإضافة الى ذلك، قام البنك بتحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح، مما ساهم في تنسيق الجهود بين الأقسام المختلفة بشكل فعال، وتسهيل قنوات الاتصال داخل البنك من خلال تبادل المعلومات والأفكار بين العاملين. وتجدر الإشارة الى ان وضوح الأدوار والمسؤوليات أسهم في بناء الثقة والاحترام بين العاملين مما دفع بثقافة العمل الجماعي للانتشار داخل البنك، اين نلتمس وعيا كبيرا من قبل العاملين بإدارة البنك بضرورة الانتقال من الهيكلية العمودية المبنية على تقسيم العمل وفق التخصص والمعتمدة أساسا على النظرة التيلورية الى الهيكلية الأفقية المرنة المعتمدة على شكل فرق عمل. كما وقد عملت إدارة البنك على التخلي عن بعض الأنشطة التي لا تضيف قيمة مضافة للعمل، ودمج بعضها لتجنب الازدواجية وتقليل الضغط على العاملين من خلال تبسيط إجراءات العمل والقضاء على الروتين الإداري وبالتالي توفير الوقت والجهد والتكلفة، لذلك كانوا العاملين بالبنك مؤيدين لفكرة دمج العمليات المتشابهة ليقوم بها شخص واحد يتمتع بمهارات عالية، لتقليل مراحل العمل وإلغاء تعدد التوجهات الاختصاص مما يؤدي الى التخلص من مشكل التأخير ويحقق السرعة في انجاز العمل وتخفيض عدد الأخطاء المرحلية.

اما بالنسبة للجوانب النقص التي يعاني منها البنك فيما يتعلق بهذا البعد، نجد ان الإدارة العليا للبنك تمنح الصلاحيات للعاملين لإنجاز المهام فقط، اما فيما يخص المشاركة في اتخاذ القرارات يكون بالرجوع اليها (المركزية) حيث ان رؤساء الإدارة العليا لا يرون في هذه المشاركة فائدة لهم وانهم اكثر معرفة باتخاذ القرار المناسب، مما يسبب ضعف مشاركة العاملين في صنع القرار، الامر الذي قد يولد فجوة بينهم وبين رؤساء الإدارة العليا، وهذا يؤدي الى ضعف الشعور بالمسؤولية، والانتماء لتحقيق اهداف البنك ككل ويحد من قدرتهم على الابتكار والمبادرة، وبالتالي تدني مستوى الأداء الوظيفي لدى هؤلاء العاملين. حيث نتج عن تمركز السلطة في يد الإدارة العليا زيادة المستويات الإدارية وما يترتب عليه من زيادة التكاليف وتباعد المسافات بين الإدارة العليا والعاملين وصعوبة التنسيق والاتصال مما يؤدي الى زيادة البيروقراطية، وبطء في اتخاذ القرارات نتيجة تراجع التمكين الوظيفي. وهذا يوضح ان البنك محل الدراسة لا يزال يفتقر الى تصميم هيكل تنظيمي مناسب، مما يفسر أن رؤساء البنك لم يمنحوا الاهتمام الكافي لهيئة بيئة تنظيمية خالية من الهياكل الرأسية، وهذا يرجع اما الى نقص المعرفة بأهمية هذا الأسلوب او الى كيفية تطبيقه، الا ان هذه النتيجة تشير الى ان الإدارة العليا للبنك قامت بأداء العمل قد استطاعتهم وفقا لهذا الأسلوب.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية وتأثيرها على تحسين الأداء الوظيفي في البنك الوطني الجزائري لولاية مستغانم

✓ اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

وتنص فرضية الثانية على ما يلي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين البعد البشري كأحد ابعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين الأداء الوظيفي بأبعاده (الكفاءة، الفعالية، الابتكار)" وبناء على هذه الفرضية قمنا بصياغة الفرضيات الإحصائية التالية:

- ✓ الفرضية الصفرية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين البعد البشري كأحد ابعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين الأداء الوظيفي بأبعاده (الكفاءة، الفعالية، الابتكار)".
- ✓ الفرضية البديلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين البعد البشري كأحد ابعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين الأداء الوظيفي بأبعاده (الكفاءة، الفعالية، الابتكار)".

لإثبات الفرضية اعتمدنا على معامل الارتباط بيرسون وتحليل الانحدار البسيط لمعرفة وجود الارتباط بين المتغيرات، ومعامل التحديد لتفسير نسبة مساهمة المتغير المستقل في تفسير المتغير التابع من خلال ما يلي:

جدول رقم (27): يبين نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر البعد البشري على الأداء الوظيفي.

البعد البشري						العامل
قيمة Sig	قيمة F	المعامل الباني	معامل الانحدار	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0.000	42.58	1.64	0.57	0.47	0.69	الأداء الوظيفي

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات Spss V26

من خلال الجدول رقم (27) يتضح ان معامل الارتباط (0.69)، مما يدل على وجود علاقة متوسطة وطردية بين البعد البشري والأداء الوظيفي، كما بلغ معامل التحديد (0.47) وهذا يشير الى ان البعد البشري يفسر ما نسبته 47% من التباين في درجات الأداء الوظيفي، وهي كمية معتبرة من التباين المفسرة بواسطة البعد البشري، اما النسبة الباقية والمقدرة بـ 53% فترجع لمتغيرات أخرى، أما قيمة معامل الانحدار فقد بلغت 0.57 وهذا يعني ان الزيادة بوحدة واحدة في البعد البشري يؤدي الى زيادة في الأداء الوظيفي بقيمة 0.57.

كما يتضح ان قيمة F دالة احصائيا عند مستوى دلالة (0.05) حيث قيمة Sig=0.000 وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05، مما يشير الى وجود أثر احصائيا للمتغير المستقل (البعد البشري) على درجات المتغير التابع (الأداء الوظيفي).

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية وتأثيرها على تحسين الأداء الوظيفي في البنك الوطني الجزائري لولاية مستغانم

كما نلاحظ ان قيمة المعامل البائي (1.64) وهي دالة احصائيا (0.000)، كما ان درجة أثر البعد البشري على الأداء الوظيفي تأثير موجب (0.57) ودال احصائيا أيضا (0.000)، ومنه يمكن صياغة معادلة الانحدار التي تعين التنبؤ بدرجات الأداء الوظيفي من درجات البعد البشري، وذلك وفق المعادلة التالية:

$$\text{الأداء الوظيفي} = 0.57 \times \text{البعد البشري} + 1.64$$

أي انه كلما ارتفعت درجات البعد البشري ارتفعت درجات الأداء الوظيفي، ومنه نستنتج انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد البشري على الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة 0.05، وبناء عليه تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على انه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين البعد البشري كأحد ابعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين الأداء الوظيفي بأبعاده (الكفاءة، الفعالية، الابتكار)".

في ظل التغييرات المستمرة في البيئة المصرفية، يظهر البنك محل الدراسة اهتماما كبيرا بتحسين الأداء الوظيفي للعاملين لديه، يتجلى هذا الاهتمام من خلال تطبيق استراتيجيات متنوعة تهدف الى تطوير مهاراتهم وقدراتهم، مثل التدريب السلوكي الذي يركز على التواصل الفعال، الاستماع الجيد، التعامل مع الشكاوى، وإدارة النزاعات. بالإضافة الى ذلك، اعتمد البنك على استخدام دراسات حالة للمواقف الواقعية التي قد يواجهها العاملون مع العملاء لتعزيز جاهزيتهم، ويعد تقديم ملاحظات بناءة جزءا مهما من التدريب السلوكي عن طريق تقييم أداء العاملين بشكل دوري وتقديم ملاحظات تساعدهم في تحسين مهاراتهم. كما يسعى البنك لتنظيم جلسات توجيهية لمناقشة نقاط القوة ومجالات التحسين. لم يقتصر الامر على ذلك، فقد تم إعادة تشكيل أدوار المديرين وتحول عملهم من مراقبين الى منسقين موجبين لأداء العاملين لضمان تحقيق اهداف البنك وتطويرها، بالإضافة الى ذلك، يشجع البنك على اشراك العاملين في تطوير إجراءات العمل من خلال تنظيم اجتماعات تفاعلية لمناقشة التحديات واقتراح الحلول المبتكرة، بالإضافة الى اجراء استطلاعات دورية لجمع آراء العاملين ومقترحاتهم بهدف تحسين الكفاءة وتبسيط العمليات. ويحرص البنك على توفير برامج تكوينية تستهدف مواكبة التحولات الجديدة في القطاع المصرفي مثل الصيرفة الاسلامية، مما يعكس اهتمامه الشديد بتطوير مهارات العاملين وتزويدهم بالمعرفة اللازمة لتقديم خدمات عالية الجودة. كما يعتمد البنك فكرة التعلم اثناء أداء العمل مع توفير أدوات وتقنيات تكنولوجية حديثة لدعم أداء العاملين، مما يعزز فعالية التدريب ويزيد من تطبيقه العملي. من خلال هذه الاستراتيجيات، استطاع البنك تحقيق تحسينات ملحوظة في مستوى الأداء الوظيفي لعامله، خاصة تفاعلهم مع العملاء بشكل إيجابي وفعال، مما يدل على نجاح الإدارة العليا للبنك في توفير الإجراءات ذات العلاقة بالبعد البشري والتي تساعد على نجاح برامج إعادة الهندسة.

✓ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

وتنص الفرضية الثالثة على ما يلي: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين البعد التكنولوجي كأحد ابعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين الأداء الوظيفي بأبعاده (الكفاءة، الفعالية، الابتكار)"

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية وتأثيرها على تحسين الأداء الوظيفي في البنك الوطني الجزائري لولاية مستغانم

وبناء على هذه الفرضية قمنا بصياغة الفرضيات الإحصائية التالية:

- ✓ الفرضية الصفرية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين البعد التكنولوجي كأحد ابعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين الأداء الوظيفي بأبعاده (الكفاءة، الفعالية، الابتكار)".
- ✓ الفرضية البديلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين البعد التكنولوجي كأحد ابعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين الأداء الوظيفي بأبعاده (الكفاءة، الفعالية، الابتكار)".

لإثبات الفرضية اعتمدنا على معامل الارتباط بيرسون وتحليل الانحدار البسيط لمعرفة وجود الارتباط بين المتغيرات، ومعامل التحديد لتفسير نسبة مساهمة المتغير المستقل في تفسير المتغير التابع من خلال ما يلي:

جدول رقم (28): يبين نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر البعد التكنولوجي على الأداء الوظيفي.

المتغير التابع	البعد التكنولوجي				
	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار	المعامل البائي	قيمة F
الأداء الوظيفي	0.55	0.30	0.38	2.36	20.86
					قيمة Sig
					0.000

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات Spss V26

من خلال الجدول رقم (28) يتضح ان معامل الارتباط (0.55)، مما يدل على وجود علاقة متوسطة وطرديّة بين البعد التكنولوجي والأداء الوظيفي، كما بلغ معامل التحديد (0.30) وهذا يشير الى ان البعد التكنولوجي يفسر ما نسبته 30% من التباين في درجات الأداء الوظيفي، وهي كمية معتبرة من التباين المفسر بواسطة البعد التكنولوجي، اما النسبة الباقية والمقدرة به 70% فترجع لمتغيرات أخرى، اما قيمة معامل الانحدار فقد بلغت 0.38 وهذا يعني ان زيادة بوحدة واحدة في البعد التكنولوجي يؤدي الى زيادة في الأداء الوظيفي بقيمة 0.38. كما يتضح ان قيمة F دالة احصائيا عند مستوى دلالة (0.05) حيث قيمة Sig = 0.000 وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05، مما يشير الى وجود أثر دال احصائيا للمتغير المستقل (البعد التكنولوجي) على درجات المتغير التابع (الأداء الوظيفي).

كما نلاحظ ان قيمة المعامل البائي (2.36) وهي دالة احصائيا (0.000)، كما ان درجة أثر البعد التكنولوجي على الأداء الوظيفي تأثير موجب (0.38) ودال احصائيا أيضا (0.000)، ومنه يمكن صياغة معادلة الانحدار التي يتعين على التنبؤ بدرجات الأداء الوظيفي من درجات البعد التكنولوجي، وفق المعادلة التالية:

$$\text{الأداء الوظيفي} = 0.38 \times \text{البعد التكنولوجي} + 2.36$$

أي انه كلما ارتفعت درجات البعد التكنولوجي ارتفعت درجات الأداء الوظيفي، ومنه نستنتج انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التكنولوجي على الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة 0.05، وبناء عليه تم رفض

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية وتأثيرها على تحسين الأداء الوظيفي في البنك الوطني الجزائري لولاية مستغانم

الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على انه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين البعد التكنولوجي كأحد ابعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين الأداء الوظيفي بأبعاده (الكفاءة، الفعالية، الابتكار)".

يوضح البنك اهتمامه بالتحوّل الرقمي ومواكبة التطورات التكنولوجية من خلال استثماراته في البنية التحتية اللازمة لتكنولوجيا المعلومات، يشمل ذلك توفير التجهيزات الالكترونية الحديثة التي تسهم في تسهيل العمليات الإدارية وجعلها أكثر كفاءة، مما يساعد العاملين على إنجاز مهامهم بسرعة ودقة، ويقلل من الأخطاء ويوفر الوقت والجهد، يتمثل هذا في وجود قاعدة بيانات الكترونية وشبكة اتصال داخلية فعالة، حيث تتوفر أجهزة حاسوب متطورة وشبكات اتصال فعالة في المكاتب الإدارية، يديروها عاملين يتمتعون بمعرفة جيدة في العمل الإلكتروني، مما يسهل تدفق المعلومات والاتصال بين العاملين في مختلف الإدارات. كما عمل البنك على استقطاب عاملين خبراء مختصين في تصميم وتطوير البرامج الالكترونية، مما يتيح تطوير برامج مخصصة تتوافق مع بنية ومتطلبات البنك، ويقلل الاعتماد على الشركات الخارجية، ويزيد قدرة البنك على الابتكار وتحسين خدماته الالكترونية. وقد عمل البنك على انشاء موقع إلكتروني يسهل على العاملين تقديم الخدمات للعملاء عن بعد، مما يقلل من الضغط على الفروع ويسمح للعاملين بالتركيز على مهام أخرى، ويعزز قدرتهم على التفاعل مع العملاء بشكل أكثر فعالية من خلال تقديم خدمات المصرفية عبر الإنترنت. يلعب إعادة هندسة تكنولوجيا المعلومات دوراً كبيراً في تحسين الأداء الوظيفي للبنك، حيث يساهم في تخفيض تكلفة العمليات الروتينية والكتابية، وتقليل الحاجة لساعات العمل الإضافي، ويعزز من أداء العاملين من خلال إزالة الأعمال الروتينية واستثمار قدراتهم في المهام الابتكارية، ويدعم قدرتهم على اتخاذ قرارات مدروسة وسريعة بفضل توفر المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب، مما يؤدي إلى جودة في القرارات وسرعة في الإنجاز.

من خلال التحليل يتضح أن الاستثمارات التكنولوجية التي قام بها البنك لها تأثير إيجابي ومباشر على الأداء الوظيفي للعاملين، اهتمام البنك بالتكنولوجيا الحديثة يعكس رؤيته نحو التحوّل الرقمي وتقديم خدمات مصرفية مبتكرة وسريعة تلي احتياجات العملاء وتزيد من رضاهم، وتقليل الاعتماد على الأوراق واحتمال فقدان المستندات أو تلفها، من خلال التحوّل إلى العمليات الرقمية ويقلل من الوقت المستغرق في إدارة الوثائق الورقية، مما يساهم في تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف. تقليل التعامل بالأوراق يعزز أيضاً الأمان ويسهل عملية التخزين والاسترجاع للمعلومات. ومع ذلك، يواجه البنك تحديات تتعلق بمقاومة بعض الموظفين للانتقال إلى العمليات الرقمية، وتفضيل الاستخدام التقليدي للمعاملات الورقية، مما يعيق التبنّي الكامل للتكنولوجيا الحديثة.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

وتنص الفرضية الرابعة على ما يلي: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين البعد الثقافة التنظيمية كأحد ابعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين الأداء الوظيفي بأبعاده (الكفاءة، الفعالية، الابتكار)"

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية وتأثيرها على تحسين الأداء الوظيفي في البنك الوطني الجزائري لولاية مستغانم

وبناء على هذه الفرضية قمنا بصياغة الفرضيات الإحصائية التالية:

- ✓ الفرضية الصفرية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين البعد الثقافي التنظيمية كأحد ابعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين الأداء الوظيفي بأبعاده (الكفاءة، الفعالية، الابتكار)".
- ✓ الفرضية البديلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين البعد الثقافي التنظيمية كأحد ابعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين الأداء الوظيفي بأبعاده (الكفاءة، الفعالية، الابتكار)".

لإثبات الفرضية اعتمدنا على معامل الارتباط بيرسون وتحليل الانحدار البسيط لمعرفة وجود الارتباط بين المتغيرات، ومعامل التحديد لتفسير نسبة مساهمة المتغير المستقل في تفسير المتغير التابع من خلال ما يلي:

جدول رقم (29): يبين نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر بعد الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي.

البعد الثقافي التنظيمية						العامل
قيمة Sig	قيمة F	المعامل البائي	معامل الانحدار	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0.000	37.21	2.22	0.46	0.44	0.66	الأداء الوظيفي

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات Spss V26

من خلال الجدول رقم (29) يتضح ان معامل الارتباط (0.55)، مما يدل على وجود علاقة متوسطة وطردية بين بعد الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، كما بلغ معامل التحديد (0.44) وهذا يشير إلى ان بعد الثقافة التنظيمية يفسر ما نسبته 44% من التباين في درجات الأداء الوظيفي، وهي كمية معتبرة من التباين المفسر بواسطة بعد الثقافة التنظيمية، اما النسبة الباقية والمقدرة بـ 56% فترجع لمتغيرات أخرى، أما قيمة معامل الانحدار فقد بلغت 0.46 وهذا يعني ان الزيادة بوحدة واحدة في بعد الثقافة التنظيمية يؤدي الى زيادة في الأداء الوظيفي بقيمة 0.46.

كما يتضح ان قيمة F دالة احصائيا عند مستوى دلالة (0.05) حيث قيمة Sig=0.000 وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05، مما يشير الى وجود أثر دال احصائيا للمتغير المستقل (بعد الثقافة التنظيمية) على درجات المتغير التابع (الأداء الوظيفي).

كما نلاحظ ان قيمة المعامل البائي (2.22) وهي دالة احصائيا (0.000)، كما ان درجة أثر بعد الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي تأثير موجب (0.46) ودال احصائيا أيضا (0.000)، ومنه يمكن صياغة معادلة الانحدار التي تعين على التنبؤ بدرجات الأداء الوظيفي من درجات بعد الثقافة التنظيمية، وذلك وفق المعادلة التالية:

$$\text{الأداء الوظيفي} = 0.46 \text{ بعد الثقافة التنظيمية} + 2.22$$

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية وتأثيرها على تحسين الأداء الوظيفي في البنك الوطني الجزائري لولاية مستغانم

أي أنه كلما ارتفعت درجات بعد الثقافة التنظيمية ارتفعت درجات الأداء الوظيفي، ومنه نستنتج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بعد الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة 0.05، وبناء عليه تم رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين البعد الثقافة التنظيمية كأحد ابعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين الأداء الوظيفي بأبعاده (الكفاءة، الفعالية، الابتكار)".

تلعب الثقافة التنظيمية دورا حاسما في دعم أسلوب إعادة الهندسة. بموجها، يمكن للبنك استغلال تفاعل العاملين مع رؤيته وتحفيزهم لتبني التغيير واستخدام الموارد بفعالية أكبر. الثقافة التنظيمية السائدة في البنك محل الدراسة ملائمة لتشجيع العاملين على تعبير عن الأفكار وخلق بيئة عمل تعزز من الابداع. كما يولي البنك أهمية كبيرة لنشر ثقافة الجودة وضرورة تشجيع العاملين على تبني هذه الثقافة، مما ينعكس إيجابا على مستوى أدائهم. لتحقيق ذلك، تظهر العديد من الممارسات التي اعتمدها البنك لإعادة هندسة الثقافة التنظيمية لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين، من خلال التفاعل والتعاون بين العاملين، والاستثمار في تدريب وتطوير مهاراتهم. دعم والاعتراف بالإنجازات الشخصية للعاملين، التحفيز الإيجابي بتقديم الترقيات القائمة على الأداء يعزز من روح التنافس الإيجابي بين العاملين مما يدفعهم لتحسين أدائهم باستمرار، تحقيق رضا العملاء من خلال تقديم أفضل خدمة يعزز من معنويات العاملين ويدفعهم لتقديم أفضل ما لديهم. كل هذه الممارسات تعزز من الشعور العاملين بالأمان والاستقرار الوظيفي وتركيزهم على مهامهم مما يزيد من تفانيهم في العمل ويحسن من أدائهم. يوضح هذا التحليل ان البنك لديه ثقافة تنظيمية تشجع على احداث تغييرات جوهرية وتحسينات مستمرة، الا انها ينقصها استماع الرؤساء لأراء وأفكار المرؤوسين وعمل على تشجيعها. في النهاية، يمكن القول ان هذه الممارسات تشير الى ان البنك يسعى لتعزيز ثقافته التنظيمية لدعم الابداع والجودة، مما يسهم في تحسين الأداء الوظيفي ورضا العاملين والعملاء على حد سواء.

ب. باستخدام تحليل الانحدار المتعدد:

من اجل الخروج بنتائج نهائية لهذه الدراسة وجب علينا الإجابة على الفرضية الرئيسية التالية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات الإدارية بأبعاده (البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد التكنولوجي، البعد الثقافة التنظيمية) في تحسين الأداء الوظيفي بأبعاده (الكفاءة، الفعالية، الابتكار"، والتي قمنا بتقسيمها الى فرضيتين احصائيتين:

✓ الفرضية الصفريّة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية بأبعاده (البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد التكنولوجي، البعد الثقافة التنظيمية) في تحسين الأداء الوظيفي بأبعاده (الكفاءة، الفعالية، الابتكار)".

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية وتأثيرها على تحسين الأداء الوظيفي في البنك الوطني الجزائري لولاية مستغانم

✓ الفرضية البديلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية بأبعادها (البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد التكنولوجي، البعد الثقافية التنظيمية) في تحسين الأداء الوظيفي بأبعاده (الكفاءة، الفعالية، الابتكار)".

✓ طريقة الادخال (Enter):

جدول رقم (30): يبين نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر الابعاد الأربعة (البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد التكنولوجي، بعد الثقافة التنظيمية) على الأداء الوظيفي.

دلالة T		دلالة F		المتغير التابع=الأداء الوظيفي				المتغيرات المستقلة
قيمة Sig	قيمة T	قيمة Sig	قيمة F	المعامل البائي	معامل الانحدار	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0.69	0.40	0.000	20	2.22	0.04	0.64	0.80	البعد التنظيمي
0.000	3.83				0.35			البعد البشري
0.08	1.78				0.13			البعد التكنولوجي
0.004	3.01				0.24			بعد الثقافة التنظيمية

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات Spss V26

من خلال الجدول رقم (30) يتضح ان معامل الارتباط (0.80)، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية مرتفعة بين ابعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية مجتمعة، كما بلغ معامل التحديد (0.64) وهذا يشير الا ان المتغيرات الأربعة مجتمعة يفسر ما نسبته 64% من التباين في درجات الأداء الوظيفي، وهي كمية معتبرة من التباين المفسر بواسطة إعادة هندسة العمليات الإدارية، اما النسبة الباقية والمقدرة به 36% فترجع لمتغيرات أخرى.

كما يتضح ان قيمة F(20) دالة احصائيا عند مستوى دلالة (0.05) حيث قيمة Sig=0.000 وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05، مما يشير الى معنوية ذلك الأثر.

كما يتضح ان بعدي (البعد التنظيمي والبعد التكنولوجي) لم يشيروا الى وجود أثر دال احصائيا على درجات المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، حيث قيمة Sig لهما أكبر من مستوى الدلالة 0.05 (0.69 و 0.08) على الترتيب، أي غير دالين احصائيا، في حين ان المتغيرين الاخرين (البعد البشري وبعد الثقافة التنظيمية) اشارا الى وجود أثر دال احصائيا على درجات المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، حيث قيمة Sig لهما اقل من مستوى الدلالة 0.05 (0.004 و 0.004) على الترتيب، أي دالين احصائيا.

ومنه يمكن صياغة معادلة الانحدار التي تعين على التنبؤ بدرجات الأداء الوظيفي من ابعاد إعادة هندسة العمليات الادارية، وذلك وفق المعادلة التالية:

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية وتأثيرها على تحسين الأداء الوظيفي في

البنك الوطني الجزائري لولاية مستغانم

$$\text{الأداء الوظيفي} = 0.97 + (0.35 \times \text{البعد البشري}) + (0.24 \times \text{بعد الثقافة التنظيمية}) + (0.13 \times \text{البعد التكنولوجي}) + (0.04 \times \text{البعد التنظيمي}).$$

أي انه كلما ارتفعت درجات إعادة هندسة العمليات الإدارية ارتفعت درجات الأداء الوظيفي، ومنه نستنتج انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاده إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة 0.05.

✓ طريقة الانحدار المتعدد المتدرج (stepwise):

جدول رقم (31): يبين نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر الأبعاد الأربعة (البعد التنظيمي، البعد

البشري، البعد التكنولوجي، بعد الثقافة التنظيمية) على الأداء الوظيفي

دلالة F		المتغير التابع = الأداء الوظيفي			المتغيرات المستقلة
قيمة Sig	قيمة F	المعامل البائي	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0.000	36.80	1.30	0.61	0.78	البعد البشري
					بعد الثقافة التنظيمية

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات Spss V26

من خلال الجدول رقم (31) يتضح ان معامل الارتباط (0.78)، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية مرتفعة بين بعدي (البعد البشري، بعد الثقافة التنظيمية) اللذين لهما تأثير دال باستخدام طريقة (Stepwise)، كما بلغ معامل التحديد (0.61) وهذا يشير الى ان البعدين معا يفسران ما نسبته 61% من التباين في درجات الأداء الوظيفي، وهي كمية معتبرة من التباين المفسر بواسطة هذين المتغيرين، اما النسبة الباقية والمقدرة ب 39% فترجع لمتغيرات أخرى.

كما يتضح ان قيمة F (36.80) دالة احصائيا عند مستوى دلالة (0.05) حيث قيمة Sig=0.000 وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05، مما يشير الى معنوية ذلك الأثر. ومن المخرجات الإحصائية يتضح ان الثابت دال احصائيا، كما ان تأثير كل من المتغيرين المستقلين (البعد البشري) و(بعد الثقافة التنظيمية) دال احصائيا أيضا.

ومنه يمكن صياغة معادلة الانحدار التي تعين على التنبؤ بدرجات الأداء الوظيفي من ابعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية، وذلك وفق المعادلة التالية:

$$\text{الأداء الوظيفي} = 1.30 + (0.39 \times \text{البعد البشري}) + (0.30 \times \text{بعد الثقافة التنظيمية})$$

أي كلما ارتفعت درجات إعادة هندسة العمليات الإدارية ارتفعت درجات الأداء الوظيفي، ومنه نستنتج انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدي (البعد البشري، بعد الثقافة التنظيمية) على الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة 0.05.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية وتأثيرها على تحسين الأداء الوظيفي في

البنك الوطني الجزائري لولاية مستغانم

يمكن تفسير ذلك بان الجهود التي بذلها البنك في إعادة هندسة البعدين التنظيمي والتكنولوجي وحدها لم تكن كافية لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين، حيث كان التركيز على بعض الجوانب وإهمال جوانب أخرى وهناك عوامل أخرى أكثر تأثيراً.

يمكن تفسير عدم وجود أثر دال احصائياً للبعد التنظيمي على الأداء الوظيفي بإهمال البنك التركيز على سياسة تفويض السلطة في اتخاذ القرارات (المركزية) نتيجة استمرار العمل ضمن الهياكل التنظيمية العمودية، مما يعطل قدرات العاملين في التركيز على القضايا الاستراتيجية ويزيد من ضغط الإداري، يؤدي الضغط الى زيادة معدلات الاجتهاد العاملين ويقلل من فرص تطوير مهاراتهم وتقديم الأفكار الجديدة، مما يولد ذلك شعور العاملين بعدم التقدير ويقلل من رضاهم وتحفيزهم. بالإضافة الى ذلك، تعقيد العمليات بسبب زيادة مستويات الإدارية يؤدي الى بطء في اتخاذ القرارات، كل هذه العوامل تسهم في خلق بيئة بيروقراطية في البنك.

يمكن تفسير عدم وجود أثر دال احصائياً للبعد التكنولوجي على الأداء الوظيفي بإهمال البنك جانب التحول الى الأنظمة الرقمية لتتماشى مع التوجهات العالمية نحو التحول الرقمي. على الرغم من ان التكنولوجيا وسيلة تسهل العمل وتزيد من الكفاءة العاملين، الا انه واجه هذا التغيير مقاومة من العاملين، من جهة التعامل بالأوراق، مما لها من عوائق في تحسين العمليات الإدارية والأداء الوظيفي، حيث ان التعامل بالأوراق يتطلب وقت، بطء تنفيذ العمليات، تكاليف الورق والطباعة، صعوبة عبور على مستندات محددة في الأرشيف ...، إذا لم يكن لدى العاملين المهارات اللازمة لاستخدام التكنولوجيا الجديدة أو عدم توفير التدريب والدعم الكافيين للعاملين لاستخدام التقنيات الجديدة بشكل صحيح يمكن ان يؤدي الى عدم تحقيق الفوائد المتوقعة.

البعدين البشري والثقافة التنظيمية لهم تأثير في تحسين الأداء الوظيفي لأنهما يرتبطان بشكل مباشر بسلوكيات الموظفين، على سبي المثال، توفير البنك بيئة عمل تشجع على التعلم وتوفير برامج تدريب للعاملين، توفير الامن والاستقرار الوظيفي، دعم الإنجازات الشخصية للعاملين اهتمام البنك بالتدريب السلوكي وتوجيه الإداري للعاملين.

نستنتج ان الفرضية غير محققة كلياً لأنها تحقق أثر دال احصائياً في البعدين البشري والثقافة التنظيمية، وأثر غير دال احصائياً في البعدين البشري والتكنولوجي.

المطلب الثاني: دراسة الفروق الإحصائية في إجابات المبحوثين

1. دراسة الفروق الإحصائية في إجابات المبحوثين حول المحور الأول: إعادة هندسة العمليات الإدارية

الفرضية الرئيسية: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استخدام إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى لمتغير الديمغرافي (الجنس، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، سنوات الخبرة)".

نص الفرضية الفرعية الأولى: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استخدام إعادة هندسة

العمليات الإدارية تعزى لمتغير الديمغرافي (الجنس)". وبناء عليه قمنا بصياغة الفرضيات الإحصائية التالي:

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية وتأثيرها على تحسين الأداء الوظيفي في البنك الوطني الجزائري لولاية مستغانم

✓ الفرضية الصفرية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استخدام إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى لمتغير الديمغرافي (الجنس)".

✓ الفرضية البديلة: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استخدام إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى لمتغير الديمغرافي (الجنس)".

جدول رقم (32): دلالة الفروق في إعادة هندسة العمليات الإدارية حسب النوع (الجنس)

العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة مان ويتني	قيمة Sig	دلالة مان ويتني
متغير النوع (الجنس)	ذكر	29	3.76	0.50	0.40
	انثى	21	3.64	0.37	
غير دال احصائيا					

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات Spss V26

يتبين لنا من الجدول (32) ان قيمة (مان ويتني) المحسوبة كانت غير دالة عند مستوى دلالة (0.05) (لان قيمة Sig أكبر من مستوى الدلالة 0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى لمتغير الديمغرافي الجنس. وبذلك نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استخدام إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى لمتغير الديمغرافي (الجنس)"، مما يؤكد ان الموظفين في البنك الوطني الجزائري على اختلاف جنسهم لم يختلفوا في وصف ممارستهم لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية، وقد يعود ذلك الى ان الموظفين يتعرضون للظروف نفسها، سواء المادية منها او المعنوية، ويخضعون لتعليمات واحدة مركزية وربما يعاملون في الاعم الاغلب معاملته تكاد تكون متماثلة.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية وتأثيرها على تحسين الأداء الوظيفي في البنك الوطني الجزائري لولاية مستغانم

نص الفرضية الفرعية الثانية: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استخدام إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى لمتغير الديمغرافي (المستوى التعليمي)". وبناء عليه قمنا بصياغة الفرضيات الإحصائية التالي:

✓ الفرضية الصفريّة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استخدام إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى لمتغير الديمغرافي (المستوى التعليمي)".

✓ الفرضية البديلة: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استخدام إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى لمتغير الديمغرافي (المستوى التعليمي)".

جدول رقم (33): نتائج تحليل الفروق بإحصاءة (كروسكال واليز) لمتغير إعادة هندسة العمليات الإدارية حسب المستوى التعليمي

دلالة الفروق	قيمة كروسكال واليز Kruskal-Wallis Test			المستوى التعليمي	
	قيمة Sig	Statistic	العدد		
غير دالة احصائيا	0.26	2.69	27	ليسانس	1
			21	ماستر	2
			2	دكتوراه	3

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات Spss V26

من خلال الجدول رقم (33) والذي يبين دلالة الفروق حسب متغير المستوى التعليمي في درجة إعادة هندسة العمليات الإدارية، حيث جاءت قيمة كروسكال واليز غير دالة إحصائية لان قيمة Sig=0.26 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، مما يبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير إعادة هندسة العمليات الإدارية حسب متغير الديمغرافي المستوى التعليمي، وبذلك ترفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفريّة "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استخدام إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى لمتغير الديمغرافي (المستوى التعليمي)"، مما يؤكد ان الموظفين على اختلاف مؤهلهم العلمي لم يختلفوا في وصف ممارستهم لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية.

نص الفرضية الفرعية الثالثة: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استخدام إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى لمتغير الديمغرافي (المركز الوظيفي)". وبناء عليه قمنا بصياغة الفرضيات الإحصائية التالي:

✓ الفرضية الصفريّة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استخدام إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى لمتغير الديمغرافي (المركز الوظيفي)".

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية وتأثيرها على تحسين الأداء الوظيفي في البنك الوطني الجزائري لولاية مستغانم

✓ الفرضية البديلة: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استخدام إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى لمتغير الديمغرافي (المركز الوظيفي)".

جدول رقم (34): نتائج تحليل الفروق لمتغير إعادة هندسة العمليات الإدارية حسب المتغير الديمغرافي المركز الوظيفي

العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة مان ويتني	قيمة Sig	دلالة مان ويتني
إدارة عليا (مديرين، رؤساء أقسام)	3.81	0.50	97.500	0.63	غير دال احصائيا
إدارة دنيا (موظفين)	0.45	0.37			

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات Spss V26

من خلال الجدول رقم (34) ان قيمة (مان ويتني) المحسوبة كانت غير دالة عند مستوى دلالة (0.05) - لان قيمة Sig اكبر من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى لمتغير المركز الوظيفي، وبذلك ترفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استخدام إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى لمتغير الديمغرافي (المركز الوظيفي)".، مما يؤكد ان الموظفين على اختلاف مركزهم الوظيفي لم يختلفوا في وصف ممارستهم لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية.

نص الفرضية الفرعية الرابعة: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استخدام إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى لمتغير الديمغرافي (سنوات الخبرة)". وبناء عليه قمنا بصياغة الفرضيات الإحصائية التالي:

✓ الفرضية الصفرية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استخدام إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى لمتغير الديمغرافي (سنوات الخبرة)".

✓ الفرضية البديلة: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استخدام إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى لمتغير الديمغرافي (سنوات الخبرة)".

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية وتأثيرها على تحسين الأداء الوظيفي في البنك الوطني الجزائري لولاية مستغانم

جدول رقم (35): نتائج تحليل الفروق بإحصاءة (كروسكال واليز) لمتغير إعادة هندسة العمليات الإدارية حسب سنوات الخبرة

دلالة الفروق	قيمة كروسكال واليز Kruskal-Wallis Test			المستوى التعليمي	
	قيمة Sig	Statistic	العدد		
غير دلالة احصائيا	0.06	7.24	21	من سنة الى 6 سنوات	1
			18	من 07 سنوات الى 12 سنوات	2
			6	من 13 سنة الى 18 سنة	3
			5	اكثر من 19 سنة	4

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات Spss V26

من خلال الجدول رقم (35) والذي يبين دلالة الفروق حسب متغير سنوات الخبرة في درجة إعادة هندسة العمليات الإدارية، حيث جاءت قيمة كروسكال واليز غير دلالة احصائيا لان قيمة $Sig=0.06$ وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، مما يبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير إعادة هندسة العمليات الإدارية حسب متغير الديمغرافي سنوات الخبرة، وبذلك ترفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استخدام إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى لمتغير الديمغرافي (سنوات الخبرة)"، مما يؤكد ان الموظفين على اختلاف خبرتهم المهنية لم يختلفوا في وصف ممارستهم لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية وتأثيرها على تحسين الأداء الوظيفي في البنك الوطني الجزائري لولاية مستغانم

بناء على ما سبق يتبين انه لا توجد فروق في إجابات افراد عينة البحث تبعاً للمتغيرات الديمغرافية، ولذلك نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استخدام إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى لمتغير الديمغرافي (الجنس، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، سنوات الخبرة)".

2. دراسة الفروق الإحصائية في إجابات المبحوثين حول المحور الثاني: الأداء الوظيفي

الفرضية الرئيسية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الديمغرافي (الجنس، المؤهل التعليمي، المركز الوظيفي، سنوات الخبرة)".

نص الفرضية الفرعية الأولى: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الديمغرافي (الجنس)". وبناء عليه قمنا بصياغة الفرضيات الإحصائية التالي:

✓ الفرضية الصفرية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الديمغرافي (الجنس)".

✓ الفرضية البديلة: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الديمغرافي (الجنس)".

جدول رقم (36): دلالة الفروق في الأداء الوظيفي حسب الجنس

العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة مان ويتني	قيمة Sig	دلالة مان ويتني
ذكر	3.87	0.52	257.50	0.35	غير دال احصائيا
أنثى	3.75	0.42			

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات Spss V26

يتبين لنا من الجدول رقم (36) ان قيمة (مان ويتني) المحسوبة كانت غير دالة عند مستوى دلالة (0.05)- (لان قيمة Sig اكبر من مستوى الدلالة 0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الديمغرافي الجنس، وبذلك نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الديمغرافي (الجنس)", مما يؤكد ان الموظفين على اختلاف جنسهم يرون ان تحسين الأداء الوظيفي للبنك الوطني الجزائري يعد ضروري جدا وبدرجة كبيرة بالنسبة للجنسين.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية وتأثيرها على تحسين الأداء الوظيفي في البنك الوطني الجزائري لولاية مستغانم

نص الفرضية الفرعية الثانية: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الديمغرافي (المستوى العلمي)". وبناء عليه قمنا بصياغة الفرضيات الإحصائية التالي:

- ✓ الفرضية الصفرية: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الديمغرافي (المستوى التعليمي)".
- ✓ الفرضية البديلة: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الديمغرافي (المستوى التعليمي)".

جدول رقم (37): نتائج تحليل الفروق بإحصاءة (كروسكال واليز) لمتغير الأداء الوظيفي حسب المستوى التعليمي

دلالة الفروق	قيمة كروسكال واليز Kruskal-Wallis Test			المستوى التعليمي		
	قيمة Sig	Statistic	العدد			
غير دالة احصائيا	0.69	0.74	27	ليسانس	1	الدرجة الكلية للأداء الوظيفي
			21	ماستر	2	
			2	دكتوراه	3	

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات Spss V26

من خلال الجدول رقم (37) والذي يبين دلالة الفروق حسب متغير المستوى التعليمي في درجة الأداء الوظيفي، حيث جاءت قيمة كروسكال واليز غير دالة احصائيا لان قيمة Sig=0.69 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، مما يبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الأداء الوظيفي حسب متغير المستوى التعليمي، وبذلك نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الديمغرافي (المستوى التعليمي)", مما يؤكد ان الموظفين في البنك الوطني الجزائري على اختلاف مستواهم العلمي يرون ان تحسين الأداء الوظيفي للبنك الوطني الجزائري يعد ضروري جدا وبدرجة كبيرة.

نص الفرضية الفرعية الثالثة: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الديمغرافي (المركز الوظيفي)". وبناء عليه قمنا بصياغة الفرضيات الإحصائية التالي:

- ✓ الفرضية الصفرية: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الديمغرافي (المركز الوظيفي)".
- ✓ الفرضية البديلة: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الديمغرافي (المركز الوظيفي)".

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية وتأثيرها على تحسين الأداء الوظيفي في البنك الوطني الجزائري لولاية مستغانم

جدول رقم (38): نتائج تحليل الفروق لمتغير الأداء الوظيفي حسب المتغير الديمغرافي المركز الوظيفي

العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة مان ويتي	قيمة Sig	دلالة مان ويتي
05	3.76	0.64	112	0.99	غير دال احصائيا
45	3.82	0.47			

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات Spss V26

يتبين لنا من الجدول (38) ان قيمة (مان ويتي) المحسوبة كانت غير دالة عند مستوى دلالة (0.05)- (لان قيمة Sig اكبر من مستوى الدلالة 0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تعزى لمتغير المركز الوظيفي، وبذلك نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الديمغرافي (المركز الوظيفي)"، مما يؤكد ان الموظفين في البنك الوطني الجزائري على اختلاف مركزهم الوظيفي يرون ان تحسين الأداء الوظيفي للبنك الوطني الجزائري يعد ضروري جدا وبدرجة كبيرة.

نص الفرضية الفرعية الرابعة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الديمغرافي (سنوات الخبرة)". وبناء عليه قمنا بصياغة الفرضيات الإحصائية التالي:

✓ الفرضية الصفرية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الديمغرافي (سنوات الخبرة)".

✓ الفرضية البديلة: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الديمغرافي (سنوات الخبرة)".

جدول رقم (39): نتائج تحليل الفروق بإحصاءة (كروسكال واليز) لمتغير الأداء الوظيفي حسب سنوات الخبرة

دلالة الفروق	قيمة كروسكال واليز			المستوى التعليمي	
	قيمة Sig	Statistic	العدد		
غير دالة احصائيا	0.06	7.24	21	1	من سنة الى 6 سنوات
			18	2	من 7 سنوات الى 12 سنة
			6	3	من 13 سنة الى 18 سنة
			5	4	اكثر من 19 سنة

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات Spss V26

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية وتأثيرها على تحسين الأداء الوظيفي في البنك الوطني الجزائري لولاية مستغانم

من خلال الجدول رقم (39) والذي يبين دلالة الفروق حسب متغير المستوى التعليمي في درجة الأداء الوظيفي، حيث جاءت قيمة كروسكال واليز غير دالة احصائيا لان قيمة $Sig=0.06$ وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، مما يبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الأداء الوظيفي حسب متغير سنوات الخبرة، وبذلك نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الديمغرافي (سنوات الخبرة)"، مما يؤكد ان الموظفين في البنك الوطني الجزائري على اختلاف خبرتهم المهنية يرون ان تحسين الأداء الوظيفي للبنك الوطني الجزائري يعد ضروري جدا وبدرجة كبيرة.

بناء على ما سبق يتبين انه لا توجد فروق في إجابات افراد عينة البحث تبعا للمتغيرات الديمغرافية، ولذلك نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الديمغرافي (الجنس، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، سنوات الخبرة)".

من خلال إسقاط الأطار النظري على الواقع العملي بإجراء دراسة ميدانية بمجموعة من فروع البنك الوطني الجزائري بولاية مستغانم واعتمادا على عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة تبين لنا أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية في كونها أحداث لتغييرات جذرية على في الأداء الوظيفي من قبل الإداريين، بالإضافة الى مساهمتها في تبني أساليب وطرق جديدة في تحسين الأداء الوظيفي تقدم قيمة أكبر للمستفيدين وبأقل التكاليف من خلال الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الى جانب تغييرها التام للهيكلية التقليدية المعتمدة على التخصص الدقيق وتقسيم العمل، والتمركز الشديد للسلطات بالانتقال الى الهيكلية الأفقية المرنة المعتمدة على العمليات وليس الوظائف، ولعل الجانب الأكثر أهمية في التغييرات التي تحدثها هذه المنهجية الجذرية هو أحداث تغييرات في مؤهلات وادوار موظفي البنك بتركيزهم على المهام الاستراتيجية ذات القيمة المضافة الأعلى، وممارسة المهام الإدارية الأخرى في هذه الإدارة من قبل الموظفين بتحولها الى مختصين ذو كفاءة، الى جانب مشاركة المرؤوسين في أداء بعض المهام الإدارية الروتينية التي تتعلق بهم. كل هذه التغييرات الجذرية تساهم بشكل قوي في تحسين الأداء الوظيفي من خلال تحقيق مستويات متميزة في أداء الموارد البشرية.

واتضح ذلك بشكل عملي من خلال إجابات الباحثين على أسئلة الاستبيان المعد لغرض إيجاد الربط بين المتغيرات الدراسة، حيث ظهر ان هناك علاقة ارتباط إيجابية وأثر ذو دلالة إحصائية لكل بعد من ابعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (نتائج الانحدار البسيط) في الأداء الوظيفي في البنك، مما سبق يمكن القول ان إعادة هندسة العمليات الإدارية تلعب دورا مهما في تهيئة المناخ المناسب لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في البنك، من خلال ابعادها (البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد التكنولوجي والبعد الثقافة التنظيمية)، حيث احتل البعد البشري المرتبة (01) من حيث العلاقة بينه وبين مستوى الأداء الوظيفي بمعامل ارتباط يقدر بـ 0.96، يليه بعد الثقافة التنظيمية 0.66، بعد التكنولوجي بـ 0.55 ثم بعد التنظيمي 0.30. وبالنسبة لأبعاد إعادة الهندسة مجتمعة نجد ان كل من البعد التنظيمي وبعد الثقافة التنظيمية لم يحقق تأثيرا ذو دلالة معنوية، وهو ما تبين نتائج الانحدار المتعدد باستخدام طريقتين Enter، Stepwise التي تستبعد تماما المتغيرات الغير دالة احصائيا.

خاتمة عامة

أصبح أحداث التغيير من أجل تحسين الأداء شرطاً أساسياً لبقاء البنوك واستمراريتها، وأساس لتدعيم قدراتها التنافسية في ظل بيئة تتميز بالتعقيد والتغير المستمر، ومقتضيات التكيف مع هذه البيئة يستوجب البحث عن الأساليب الإدارية الحديثة والسبل المثلى لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، لذا اتجهت العديد من البنوك إلى تبني أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية الذي يعد من أبرز ما اقترحت تطورات الفكر الإداري المعاصر، كمنهجية وفلسفة متكاملة لتحقيق طفرات نوعية وتحسينات جوهرية في معايير الأداء الوظيفي. يهدف هذا الأسلوب إلى أحداث تغييرات جذرية تمس الهيكلة التنظيمية، التركيبة البشرية، والتكنولوجيا المستخدمة والثقافة التنظيمية للبنك، وتقديم مفاهيم وممارسات إدارية جديدة لإيجاد حلول جذرية لمختلف المشاكل، من خلال إعادة تصميم وابتكار العمليات بشكل ينسجم مع متطلبات التطور المستمر من أجل تقديم منتجات متميزة للعملاء وتخفيض الوقت والتكلفة المترتبة عن إنجاز الأعمال والتخلص من مصادر هدر الموارد والطاقات، والاستفادة من التطور المذهل في تكنولوجيا المعلومات التي تسمح للمؤسسة بإعادة تصميم تنظيمها بشكل جذري، وتجاوز التقسيم التقليدي للعمل، وتمكين المورد البشري من خلال منحه كافة الصلاحيات واستقلالية أكبر في إنجاز الأعمال واتخاذ القرارات بهدف تشجيعه على الابتكار وإخراج طاقته الكامنة.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور إعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء الوظيفي للبنك، وذلك من خلال دراسة وتحليل آراء واتجاهات إطارات مجموعة من فروع بنك الوطني الجزائري بولاية مستغانم، من أجل التعرف على مستوى وعيهم بحاجة مؤسساتهم إلى إعادة الهندسة ووعيهم بضرورة تحسين الأداء الوظيفي في ظل تغيرات في ظل تغيرات المحيط، وقد مكنتنا هذه الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي من الخروج بجملة من النتائج يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

1. نتائج الجانب النظري:

بعد تطرقنا في الفصول النظرية إلى متغيري الدراسة "الأداء الوظيفي" و"إعادة هندسة العمليات الإدارية" والعلاقة التي تجمعهما، توصلنا إلى النتائج التالية:

1. هناك العديد من الأساليب التي يمكن أن تتبناها مؤسسة في محاولاتها لتحسين الأداء الوظيفي، غير أن هذه الدراسة أشارت إلى أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية وهي جوهر هذه الدراسة؛
2. تسعى إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى إعطاء شكل جديد للمؤسسات تتميز بالمرونة والبساطة، من خلال التحول إلى الهياكل التنظيمية الأفقية، والاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات المتطورة، وإنجاز المهام عن طريق فرق عمل مؤهلة وذات إعادة عالي؛
3. تختلف إعادة هندسة العمليات الإدارية عن الأساليب الإدارية الأخرى كإدارة الجودة الشاملة، إعادة الهيكلة، فهي لا تعني إصلاح الوضع القائم أو إجراء تعديلات وتحسينات على العمليات لتتم بشكل

أفضل، وانما هي إعادة النظر في كل ما سبق والتفكير بصورة جديدة والتخلي التام عن كل ما تعودت المؤسسة القيام به، بينما تركز الأساليب الإدارية الأخرى على احداث تحسينات تدريجية او توفير أساليب أكثر فعالية لأداء نفس العمليات السابقة؛

4. الهدف الأساسي لإعادة هندسة العمليات الإدارية هو تحقيق تحسين سريع وجوهري في معايير الأداء، من خلال تخفيض مراحل العمليات ووقتها وتكلفتها وزيادة عوائدها وقيمتها المضافة، فضلا عن الاستجابة السريعة لمختلف التغييرات؛

5. ينعكس تبني أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية بأبعادها الأربعة (التنظيمي، البشري، التكنولوجي، الثقافة التنظيمية) إيجابا على قدرة البنك على تحقيق تحسين في الأداء الوظيفي (الكفاءة، الفعالية، الابتكار)؛

1. نتائج الجانب التطبيقي:

بعد عرض خصائص البنك محل الدراسة، والخصائص الديموغرافية للمبحوثين والتعرف على اتجاهاتهم، وبعد تحليل محاور الاستبانة واختبار فرضيات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وبعد تفسير النتائج المتحصل عليها، توصلنا الى النتائج التالية:

1. أوضحت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى بأبعادها مجتمعة كل من البعد التنظيمي وبعد التكنولوجي لم يحقق تأثيرا ذو دلالة معنوية، وهو ما تبين نتائج الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise التي تستبعد تماما المتغيرات الغير دالة إحصائيا، وهناك أثر ذو دلالة إحصائية للبعدين البشري والثقافة التنظيمية، ومن خلال تقدير التباين للانحدار توضح ان نموذج الدراسة أتصف بشكل عام بقوة تفسيرية مقبولة، وفسرت إعادة هندسة العمليات الإدارية التباين في الأداء الوظيفي بـ (0.61%) والباقي يعزى الى متغيرات أخرى؛
2. أوضحت نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لكل بعد من ابعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأداء الوظيفي، واختلفت درجة التأثير حيث ظهر البعد البشري كأهم متغير والأكثر تأثير حيث فسر التباين في الأداء الوظيفي بنسبة (47%) وهي أعلى نسبة تأثير مقارنة بالأبعاد الأخرى، وعليه البعد الثقافة التنظيمية (44%)، ثم البعد التكنولوجي بنسبة (30%) وفي الأخير البعد التنظيمي بنسبة (9%).
3. من خلال نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) واختبار (T-Test) لاختبار وجود او عدم وجود فروق في إجابات افراد عينة البحث على عبارات محور إعادة هندسة العمليات الإدارية تبعا للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المستوى العلمي، المركز الوظيفي، عدد سنوات الاقدمية) بينت نتائج التحليل الاحصائي عدم تأثر إجابات المبحوثين الذين استطلعنا آراءهم بخصائصهم الشخصية؛

4. من خلال نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) واختبار (T-Test) لاختبار وجود او عدم وجود فروق في إجابات افراد عينة البحث على عبارات محور الأداء الوظيفي تبعا للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المستوى العلمي، المركز الوظيفي، عدد سنوات الاقدمية) بينت نتائج التحليل الاحصائي عدم تأثر إجابات المبحوثين الذين استطلعنا آراءهم بخصائصهم الشخصية؛ استنادا الى ما توصلنا اليه من نتائج نشير الى اهم التوصيات التي تعزز هذا الإطار البحثي، حيث توصي هذه الدراسة بما يلي:

1. العمل على نشر ثقافة التغيير والتطوير لدى الافراد، والتي تعتبر من المقومات الأساسية التي يتطلبها تطبيق عمليات إعادة الهندسة؛
2. احداث تغيير جذري في البناء التنظيمي، كون الهيكلية الحالية للمؤسسات محل الدراسة تتميز بالجمود ومعيقة للعمل؛
3. تجديد نظم الإدارة لتواكب التطورات الحاصلة في المحيط، والتخلص من المهام الروتينية المكلفة للجهد والوقت والتركيز على المهام الاستراتيجية المحققة للقيمة؛
4. منح الافراد الثقة والاستقلالية في العمل، وتوفير مناخ تنظيمي يشجع على تقبل فكرة التغيير في أساليب العمل وتطوير إجراءاته وتسهيل تنفيذها لتحسين مستوى أداء البنوك؛
5. التقليل من توجه الإدارة نحو المركزية، من خلال تفويض السلطة، واشراك الافراد في صنع القرارات مما يحفزهم على تنفيذها بكفاءة وفعالية وضرورة الاستفادة من أفكارهم لانهم الاقدر على توليد أفكار جديدة فيما يخص العمل، وتحديد سبب المشاكل التي تواجههم ومحاولة إيجاد الحلول لها؛

قائمة المراجع

كتب:

1. إبراهيم بن عبد العزيز عيلج، مناهج وطرق البحث العلمي، دار صفاء للنشر، عمان، 2010.
2. أحمد بن صالح عبد الحفيظ، المنهج العلمي لتطبيق الهندرة، الأردن: درا وائل للطباعة والنشر، 2003.
3. أسامة خيري، إدارة الابداع والابتكارات، دار اليازة للنشر والتوزيع، الطبعة 12، عمان-الأردن.
4. إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، السلوك الإداري والهندسة الإدارية، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، الجيزة، الطبعة الأولى، 2015.
5. بلال خلف سكارنه، التطوير التنظيمي والإداري، الطبعة الثانية، دار المسيرة، عمان-الأردن، 2013.
6. بلقاسم سلاطينية، الفعالية الإدارية في المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2013، القاهرة.
7. توفيق محمد، تقييم الأداء "مداخل جديدة لعالم جديد"، دار الفكر العربي، دار النهضة العربية، جمهورية مصر العربية، 2002.
8. ثروت مشهور، استراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
9. حجاجة علي خلف، أوراق إدارية، دار قنديل للنشر وتوزيع، عمان، 2008.
10. خالد عبد العزيز بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي، الكبيعان للنشر والتوزيع، الرياض، 1998.
11. خالد عبد العزيز بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي، الكبيعان للنشر والتوزيع، الرياض، 1998.
12. خضير كاظم محمود، إدارة الجودة الشاملة، دراسة الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة 1، الأردن، 2000.
13. دايفيد راتشمان وآخرون، الإدارة المعاصرة، تعريب ومراجعة: رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد احمد عبد المتعال (المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر، 2001).
14. دونالد أندرسون، منصور بن عبد العزيز المشوق (مترجم)، عبد المحسن اللعيد (مراجع)، تطوير المنظمات عملية إدارة التغيير التنظيمي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2017.
15. رضوان بلخيري، سارة جابري، مدخل للاتصال والعلاقات العامة، طبعة 1، الجزائر: جسور للنشر والتوزيع، 2014.
16. رفاعي، ممدوح عبد العزيز (2006)، إعادة هندسة العمليات، كلية التجارة جامعة عين شمس، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر.
17. زاهر عبد الرحيم عاطف، الهيكل التنظيمي للمنظمة (الهندرة)، دار اليازة، عمان-الأردن، 2010.
18. زبيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة، عمان-الأردن، 2006.
19. سامي محمد، القياس والتقويم في التربية وعلم النفس، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2000، عمان.
20. سلامة عبد العظيم حسين، ثورة إعادة الهندسة: مدخل جديد لمنظومة التعليم، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007.

21. سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الشاملة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
22. صالح علي عودة الهلالات، إدارة التميز (الممارسة الحديثة في إدارة المنظمات الاعمال)، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان-الأردن، 2014.
23. عبد الستار علي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2008.
24. عبد ربه رائد محمد، الإدارة العامة الحديثة، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، 2013، عمان.
25. عصمت سليم القرالة، "الحكمانية في الأداء الوظيفي"، الطبعة الثانية، دار جليس الزمان، عمان، 2009.
26. العياشي زرزار، كنزة جمال، إعادة هندسة العمليات الإدارية كمحدد لأداء المؤسسة الاقتصادية، الطبعة الأولى، ألفا للوثائق، الجزائر-قسنطينة، 2020.
27. غنيم أحمد محمد، مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات، المكتبة العصرية، مصر.
28. فريد النجار، إعادة هندسة العمليات وهيكلية الشركات للتعامل مع العولمة والحروب التجارية الجديدة، مصر، دار طيبة للنشر والتوزيع والتجهيزات العلمية، 2005.
29. مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، الطبعة الأولى، دار المناهج، عمان-الأردن، 2015.
30. محمد أحمد بصنوي، هشام عبد الحفيظ الغريب، المرجع الحديث في الهندسة الإدارية، مكتبة الملك فهد للنشر والتوزيع، جدة، 2014م.
31. محمد حكمت، إدارة العمليات الإدارية الحديثة والمتقدمة، الطبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2015.
32. محمد علي نسيم، التوأمان الكفاءة والفعالية، دار جوانا للنشر والتوزيع، طبعة 2016، القاهرة.
33. محمد عيد السريحي، الابداع والأداء، الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2017.
34. مدحت محمد أبو النصر، فرق العمل الناجحة: البناء والنمو والإدارة، لإنجاز المهام بشكل أفضل وأسهل، الطبعة 3، 2015، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر.
35. مصطفى يوسف كافي، الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق، دار ومؤسسة رسلان، دمشق، 2018.
36. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي اساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للطباعة، عمان، 1999.
37. موسى اللوزي، التنظيم الإداري (الأساليب والاستشارات)، الطبعة الأولى، دار زمزم، عمان-الأردن، 2010.
38. نبيل عبد الهادي، المدخل الى القياس والتقويم التربوي واستخدامه في مجال التدريس الصفي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
39. نبيل عزت احمد موسى، اساسيات نظم المعلومات في المنظمات الإدارية، المملكة العربية السعودية، مكتبة الملك فهد الوطنية، 2006، الطبعة 2.
40. نورالدين حاروش، رفيقة حاروش، علم الإدارة من المدرسة التقليدية الى الهندرة، دار الايام للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية 2015.

أطروحة دكتوراه:

1. أبو القاسم حمدي، التنمية الاستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة: دراسة حالة مديرية الصيانة سوناطراك بالأغواط، سنة 2011، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 03/2012/2013.
2. حاي ف سي حاي ف شيراز، دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة-الجزائر، 2016/2015.
3. مازن جهاد إسماعيل الشوبكي، دور نظم دعم القرار في تطبيق إعادة الهندسة للنظم الأكاديمية والإدارية في الجامعات: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، لنيل أطروحة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، 2019.
4. مزهود هشام، إدارة التكاليف داخل المؤسسة الصناعية الصغيرة والمتوسطة في ظل تبني مدخل إعادة الهندسة-حالة مؤسسات بالمناطق الصناعية لولاية سطيف-، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 01-الجزائري-، 2019/2018.
5. محمد أمين بلخشي، علاقة الهندرة بتطوير الموارد البشرية -دراسة ميدانية بالبنك الوطني الجزائري-، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم التنظيمات السياسية والإدارية، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر (3)، 2018/2017.

مقالات:

1. أمل محمد شيخ حسين دمنهوري، العوامل المؤثرة على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (دراسة تطبيقية في الخطوط الجوية العربية السعودية)، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات- العدد 31، ج 2، تشرين الأول 2013.
2. بخدة شهرزاد، أهمية تكنولوجيا المعلومات ودورها في إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) -شركة وفورد للسيارات نموذجاً-، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 3، العدد 2، جامعة بشار.
3. بن لحبيب بشير، دور إعادة هندسة وظيفة التدريب كنموذج مقترح لتنمية المورد البشري في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الإسلامية والحضارة، العدد 06، مركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة بالأغواط-الجزائر-، 2017.
4. خلف الله بن يوسف، عياش زبير، أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في تعزيز جودة التعليم الجامعي: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجامعية، مجلة البشائر الاقتصادية، مجلد 7، العدد 1، أفريل 2021.

5. خلوف زهرة، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 09، 2013. جامعة جيلالي بونعامة خميس مليانة، الجزائر.
6. الزريقات، خالد خلف سالم، الخرشة، ياسين كاسب، أثر التعلم التنظيمي في تعزيز ابعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، العدد 3، المجلد 6، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، الأردن، 2010.
7. سماح بلعيد، هندرة المنظمات – مشروع تحدي كبير- في دنيا الإدارة والاعمال-، مجلة العلوم الإنسانية –المركز الجامعي تندوف –الجزائر، العدد 03.
8. شريفة رفيع، منى مسغوني، محمد العربي قزون، دور الرقابة والتقييم في دعم إعادة البناء الهندسي لإدارة الخدمة العمومية الجزائرية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة ورقلة، العدد 08، حجم 04، 2015.
9. عادل هادي البغدادي، هاشم فوزي العبادي، علي رزاق جواد العابري، أثر إدارة المعرفة في إعادة هندسة عمليات منظمة الاعمال دراسة تطبيقية في معمل إطارات بابل، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 21، جوان 05، 2001.
10. عاطف عوض، أثر تطبيق عناصر الابداع الإداري في التطوير التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد 3، 2013.
11. عالية جواد محمد علي، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركات العامة للصناعات الصوفية في بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 36، 2013.
12. عبد السلام محمد عبد الحفيظ، عبد القادر انويجي البدري، خالد محمد الرفادي، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي للعاملين بديوان بلدية بنغازي، مجلة جامعة بنغازي العلمية، 2019، مجلد 32، العدد 2، ليبيا.
13. عبد الوهاب احمد طه، فريدة محمد مجاهد، ياسر عبد العاطي، تأثير التدريب السلوكي على علاقات العاملين في الفنادق الخمس نجوم بالقاهرة الكبرى، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة (JAAUTH)، المجلد 22 العدد 3، يونيو 2022.
14. عجيلات عبد الباقي، إدارة الوقت-المعوقات والحلول-، مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 08، العدد 02، ديسمبر 2017.
15. علوان رمزي، طلوش فارس، إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) كمدخل لتحسين أداء المورد البشري: دراسة حالة مؤسسة اقمشة الشرق DRAPEST خنشلة، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 1، جوان 2020.
16. علي تحسين كاظم الخفاجي، صلاح مهدي جواد الكواز، دور التكامل بين تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة وإعادة هندسة العمليات في تقويم وتحسين الأداء الاستراتيجي دراسة تطبيقية في

- مصنع إطارات الديوانية للمدة (2016-2017)، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة المثنى، العراق، المجلد 9، العدد 4، 2019.
17. فايزة بوراس، و أفع إعادة هندسة التدريب و أثره في تطوير استراتيجيات تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 07، ديسمبر 2014، جامعة باتنة.
18. فايزة بوراس، و أفع إعادة هندسة التدريب و أثره في تطوير استراتيجيات تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 07، ديسمبر 2014، جامعة باتنة.
19. كمال عبد الفتاح محمد بشون، سلوى عبد القادر خليفية، عبد الباقي العواضي، تسخير الهندرة كأداة لتطوير المنظمات العامة: تأصيل نظري، international journal of management and Human Science، Issue 2، v2، 2018، ejournal.lucp.net/index.php/ijmhs.
20. كمال قاسمي، دراسة إمكانية تطبيق مدخل إعادة الهندسة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: بالتطبيق على 30 مؤسسة صغيرة ومتوسطة جزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، عدد 8، حجم 5، 2012.
21. محفوظ رضا جلجل، دور القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية"، مجلة التنمية والموارد البشرية، بحوث ودراسات، المجلد 06، العدد 9، سنة 2018.
22. محمد قريشي، أحلام غربال، متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكواابل – فرع كوندور-بسكرة، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، جامعة المسيلة، المجلد 03، العدد 01، 2019.
23. مختار يوب، إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد 31.
24. مراد إسماعيل، بولفضاوي امال، دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي- دراسة حالة مديرية أملاك الدولة عين تموشنت، مجلة التكامل الاقتصادي، مجلد 07، العدد 02، جوان 2019.
25. مزهود هشام، دراسة استطلاعية حول و أفع ومتطلبات إعادة هندسة المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية بالمنطقة الصناعية للعلمة بسطيف، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية – العدد الاقتصادي-، جامعة زيان عاشور بالجلفة، مجلد 11، العدد 1، 2017.
26. منار محمد جابر، أليات مقترحة لتحقيق التكامل بين اليقظة الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانري بالجامعات المصرية، مجلة العلوم التربوية، جامعة جنوب الوادي، عدد 4، 2019.
27. نورالدين مزهود، اسمهان قرزه، إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الابار (ENTP)، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، جامعة أمحمد بوقرة، جامعة بومرداس، العدد 2، ديسمبر 2018.
28. هيثم عبد الحميد بيزان، مدخل في أهم أساليب الفكر الإداري المعاصر إعادة هندسة العمليات الإدارية، مجلة جامعة صبراتة العلمية، العدد 03، يونيو 2018.

ملتقيات:

1. فرحات غول، دور إعادة الهندسة كأسلوب للتغيير التنظيمي في ظل الأوضاع البيئية الراهنة، الملتقى العلمي الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، ماي 2011، جامعة الجزائر 03.
مواقع الكترونية:
 1. عزيزو راشدة، المشاركة في عملية صنع القرار وسبل تفعيلها، جامعة ايت خلدون -تيارت-،
<https://iefpedia.com>، (2023/09/07):19:38.
 2. منصور عبد الله الميمان، إعادة الهيكلة الإدارية ودورها في تحسين الأداء، جريدة المدينة،
<https://www.al-madina.com/article/14425/> بتاريخ 2023/09/28 على الساعة 05:30.
 3. ميشيل بيشتل، سر الإدارة اليابانية: توجيه الشركة باستخدام بوصلة "هوشين كانري"، خلاصات
كتب المدير ورجل الاعمال، الشركة العربية للاعلام العلمي شعاع، القاهرة، العدد 8، افريل 1996،
<https://www.pinterest.com> بتاريخ 2023/09/28 على ساعة 06:00.
 4. حبش، محمد (20/11/2012)، مقابلة مع اكبر خبير عالمي في الهندرة (الهندسة الإدارية)، تم
الاطلاع عليه في (15/09/2023)، مدونة ناسداك (ادارة الاعمال)،
<https://www.mhabash.com>.

Livres:

1. Michael hammer, James Champy, **le reengineering : réinventer de l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performance**, Dunod, paris, 1993.
2. Nicolas Volck, **Déployer et exploiter Lean six sigma**, Editions d'organisation, Paris, 2009, p 98,
https://www.academia.edu/37979386/Deployer_et_exploiter_lean_six_sigma.
3. Sanjay Mohapatra, **Business process reengineering: automation decision points in process reengineering: automation decision points in process reengineering** (USA: Springer,2013).

Les articles :

1. Asli ERIM, Ozalp VAYVAY, **Is the Business Process Reengineering (BPR), Proved Itself to Be a Trustable Change Management Approach for Multinational Corporations? Case studies from the literature**, Journal of aeronautics and space technologies, 2010, V4, N4.
2. Bannaga Tha El-Zubair, El-Rusheed Habob Mohammed, Adil Mohammed Dafalla & Saad Aaleh M. Alqarni, **Practicability of Application of Re-engineering the Administrative Processes at Colleges of Education in Universities in Arab-Majority Countries**, International Education Studies, Canada ,Vol 14, No 5, Issn 1912-9020E-ISSN 1913-9039, 2021.
3. Boukhadra Meriem, Dr Boufas Cherif , **Business process reengineering and quality management better Together- case study: the Toyota production system**, , Economic and Management Research Journal, vol 14, N03, 2020.

4. Davenport Thomas (1993), **Process innovation reengineering work through information technology**, Harvard Business school press, Boston, MA,
https://www.academia.edu/3284109/Process_innovation_reengineering_work_through_information_technology.
5. Fragoso Torres Jaime, “**Business Reengineering in Government Agency: Lessons from an Experience in Mexico**”, Journal of Service and Management, vol 8.
6. Francois Bergeron and others, **Determinants of business process reengineering success in small and large enterprises: An empirical study in the Canadian context**, Journal of Small Business Management, USA, 1998, Volume 36, Issue 01, p. 72, Article published at the following site:
<https://www.proquest.com/openview/ce820c4a1be0fef69f8ece566313eb1b/1?pq->
7. Harvey, Satrina & Millett, Bruce, **OD TQM and Bpr: A comparative Approach**, Australian Journal of management & organizational Behavior, vol 2, NO 3, 1999.
8. Isaac M.Colbert, **Reengineering MIT`s Administrative Processes**, The MIT Faculty Newsletter, vol 7, No 4,1995.
9. Mische Michael, A.Bennis Warren, **Reinventing through Reengineering, Information Systems Management**. Vol 13, Issue 3, 1996, p: 60.sur site:www.tandfonline.com.
10. Mohsen Attaran, **Exploring the Relationship between information Technology and Business Process Reengineering**, Information and Management, California-USA, V41, Issue 5, May 2004.
11. Peter Neil, Amrik Sohal, **Business process reengineering: a review of recent literature**, Technovation journal. 1999.Volume 09. Issue 09, p.574, Article published at the following site:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0166497299000590>

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم الاقتصادية
استمارة رسالة دكتوراه
2024/2023

تحية طيبة وبعد:

سيدي الكريم، سيدي الكريمة، باعتباركم أحد موظفي بنك الوطني الجزائري (BNA)، نضع بين يديك هذا الاستبيان والذي يهدف للقيام بإعداد أطروحة دكتوراه بعنوان: "إعادة هندسة العمليات الإدارية وتأثيرها على تحسين الأداء الوظيفي في البنوك الجزائرية-دراسة حال بنك الوطني الجزائري-".

نعلم ان هذا الموضوع محور اهتمام العديد من الشركات العالمية من الوقت الحالي، حيث يشير مصطلح "إعادة هندسة العمليات الإدارية" الى البدء من الصفر في تصميم أساليب وأنظمة العمل، بهدف تحقيق تحسينات جذرية في الأداء وتحقيق نتائج متميزة في مجالات مثل التكلفة، السرعة، الجودة ومستوى الخدمة. يعني ذلك التفكير بطرق جديدة مبتكرة لتقديم الخدمات وتلبية رغبات العملاء، بدلا من مجرد إصلاح الحالة الحالية او اجراء تغييرات هامشية تعمل على تعديل النظام القائم بشكل محدود.

لذا نرجو منكم قراءة العبارات المختلفة بدقة والاجابة عنها بصدق وموضوعية، نؤكد لكم أن جميع البيانات والمعلومات التي تتضمنها لن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي ولا تحوي اية معلومات شخصية، وستكون دقة اجابتك عوننا كبيرا لنا في التوصل الى نتائج علمية صحيحة وموضوعية، وذلك بوضع علامة (X) على الإجابة الملائمة.

تقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير وشكرا على حسن تعاونكم.

الباحثة:

أستاذ المشرف:

المعلومات الشخصية:

1. الجنس:

ذكر () أنثى ()

2. المستوى العلمي:

ليسانس () ماستر () دكتوراه ()

3. المركز الوظيفي:

مدير () رئيس قسم () موظف ()

4. عدد سنوات الاقدمية:

6-1 سنة () 12-7 سنة ()
18-13 سنة () 19 سنة فأكثر ()

ضع علامة (X) عند الإجابة التي تراها مناسبة:

الجزء الأول

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
البعد التنظيمي						
01	يعتزم البنك إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي (الغاء، دمج) للمهام المتشابهة.					
02	أرى انه من الافضل ان يتم تسمية المناصب حسب العمليات البنكية.					
03	يعمل البنك على تفويض السلطة للموظفين (اللامركزية) في اتخاذ القرارات.					
04	تشجيع البنك الموظفين على أداء العمل في شكل جماعي تعاوني.					
05	يعمل البنك على تخفيض المستويات الإدارية.					
البعد البشري						
06	يعمل البنك على تطبيق استراتيجية لتطوير قدرات الموظفين.					
07	يعمل المسؤولون على توجيه الاداء الوظيفي للموظفين.					
08	يعمل البنك على اشراك الموظفين في تطوير إجراءات العمل.					
09	تلقيت من البنك برامج تكوينية حول المستجدات الحالية (الصيرفة الإسلامية.....).					

					اهتمام البنك بالتدريب السلوكي للموظفين اتجاه العملاء.	10
البعد التكنولوجي						
					يملك البنك قاعدة بيانات الكترونية تسهل للموظفين حصولهم على المعلومات.	11
					يوفر البنك التجهيزات الالكترونية الحديثة لتسيير العمليات الادارية .	12
					يوجد خبراء في البنك في مجال تصميم وتطوير البرامج الالكترونية.	13
					البنك يمتلك موقع الكتروني على شبكة الانترنت.	14
					يعمل البنك على التقليل من التعامل بالأوراق.	15
الثقافة التنظيمية						
					يقوم البنك بترقية الموظفين الذين يساهمون في نشر رسالة المؤسسة.	16
					يقوم البنك بتشجيعي للتعبير عن أفكاره.	17
					يعمل البنك على تحقيق رضا العملاء من خلال تقديم افضل خدمة.	18
					يدعم البنك الإنجازات الشخصية للموظفين.	19
					اشعر بالأمن والاستقرار الوظيفي.	20

الجزء الثاني

الرقم	العبارات
الكفاءة	
21	أتمتع بالمهارة المهنية لإنجاز العمل بنجاح.
22	انا متمكن(ة) من انجاز المهام بشكل سليم وصحيح.
23	أبذل جهدا لإنجاز المهام في الوقت المحدد.
24	يقوم البنك بإجراء تقييم بشكل دوري لقياس مخرجات العملية الادارية.
25	يقدم البنك خدمات بنكية تتميز بالجودة.
الفعالية	
26	يسعى البنك في اتجاه لتحقيق غالبية أهدافه.
27	يتمتع البنك بسهولة تدفق المعلومات بين مستويات الإدارة.

					أتميز في عملي بالقدرة على الاقتناع والتأثير على أداء العاملين بفعالية.	28
					المحافظة على الإنجاز وسمعة الطيبة.	29
					أشعر بالرضا عن عملي.	30
الابتكار						
					يعمل البنك على تشجيعي لتقديم أفكار جديدة.	31
					يمنحني البنك مكافآت عندما أقوم بتقديم أفكار جديدة تساعد في تطوير العمل.	32
					قدرة الموظف على تنفيذ العمليات الإدارية بطرق جديدة متطورة.	33
					ينظم البنك برامج تدريبية لتعزيز المهارات الإبداعية.	34

قائمة محكمي الاستبانة

الرقم	الأستاذ المحكم	الرتبة	جامعة الارتباط
01	مواعي بحرية	أستاذة محاضرة (أ)	جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
02	العياشي زرار	أستاذ تعليم العالي	20 أوت 1955 سكيكدة
03	زياد أمحمد	أستاذ تعليم العالي	جامعة مصطفى اسطمبولي - معسكر
04	رياض صالح عبد القادر القاعود	محاضر غير متفرغ	كلية الحص الجامعية، جامعة البقاء التطبيقية، الأردن
05	حمد محمد الصقر	دكتور	جامعة نوتنجهام UK
06	تحمم مجدي احمد جنيدي	دكتور	كلية الإدارة والتكنولوجيا بالأكاديمية العربية للعلوم التكنولوجيا والنقل البحري، الإسكندرية.
07	حولية يحييا	أستاذ محاضر (أ)	جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب
08	محبوب مراد	أستاذ محاضر	جامعة محمد خيضر بسكرة.

ملحق (3):

مخرجات المعالجة الإحصائية:

الاتساق الداخلي:

Correlations

		جزء1ع1	جزء1ع2	جزء1ع3	جزء1ع4	جزء1ع5	البعد.التنظي مي
جزء1ع1	Pearson Correlation	1	.465	-.045-	.184	.439	.730**
	Sig. (2-tailed)		.081	.875	.512	.102	.002
	N	15	15	15	15	15	15
جزء1ع2	Pearson Correlation	.465	1	.016	.207	.623*	.805**
	Sig. (2-tailed)	.081		.955	.460	.013	.000
	N	15	15	15	15	15	15
جزء1ع3	Pearson Correlation	-.045-	.016	1	-.036-	.000	0.451
	Sig. (2-tailed)	.875	.955		.900	1.000	.273
	N	15	15	15	15	15	15
جزء1ع4	Pearson Correlation	.184	.207	-.036-	1	-.175-	0.487
	Sig. (2-tailed)	.512	.460	.900		.534	.152
	N	15	15	15	15	15	15
جزء1ع5	Pearson Correlation	.439	.623*	.000	-.175-	1	.661**
	Sig. (2-tailed)	.102	.013	1.000	.534		.007
	N	15	15	15	15	15	15
البعد.التنظيم ي	Pearson Correlation	.730**	.805**	.303	.389	.661**	1
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.273	.152	.007	
	N	15	15	15	15	15	15

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		جزء1ع6	جزء1ع7	جزء1ع8	جزء1ع9	جزء1ع10	البعد.البشر ي
جزء1ع6	Pearson Correlation	1	-.135-	.705**	.758**	.634*	.822**
	Sig. (2-tailed)		.632	.003	.001	.011	.000
	N	15	15	15	15	15	15
جزء1ع7	Pearson Correlation	-.135-	1	.050	.029	.330	0.512
	Sig. (2-tailed)	.632		.859	.917	.230	.217
	N	15	15	15	15	15	15
جزء1ع8	Pearson Correlation	.705**	.050	1	.508	.465	.770**
	Sig. (2-tailed)						
	N	15	15	15	15	15	15

	Sig. (2-tailed)	.003	.859		.053	.081	.001
	N	15	15	15	15	15	15
جزء 1ع9	Pearson Correlation	.758**	.029	.508	1	.643**	.837**
	Sig. (2-tailed)	.001	.917	.053		.010	.000
	N	15	15	15	15	15	15
جزء 1ع10	Pearson Correlation	.634*	.330	.465	.643**	1	.829**
	Sig. (2-tailed)	.011	.230	.081	.010		.000
	N	15	15	15	15	15	15
البعد.البشري	Pearson Correlation	.822**	.338	.770**	.837**	.829**	1
ي	Sig. (2-tailed)	.000	.217	.001	.000	.000	
	N	15	15	15	15	15	15

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		جزء 1ع11	جزء 1ع12	جزء 1ع13	جزء 1ع14	جزء 1ع15	البعد.التكنولوجيا ي
جزء 1ع11	Pearson Correlation	1	1.000**	.280	.739**	-.161-	.636*
	Sig. (2-tailed)		.000	.311	.002	.566	.011
	N	15	15	15	15	15	15
جزء 1ع12	Pearson Correlation	1.000**	1	.280	.739**	-.161-	.636*
	Sig. (2-tailed)	.000		.311	.002	.566	.011
	N	15	15	15	15	15	15
جزء 1ع13	Pearson Correlation	.280	.280	1	.142	.217	.613*
	Sig. (2-tailed)	.311	.311		.613	.436	.015
	N	15	15	15	15	15	15
جزء 1ع14	Pearson Correlation	.739**	.739**	.142	1	-.218-	.502
	Sig. (2-tailed)	.002	.002	.613		.435	.057
	N	15	15	15	15	15	15
جزء 1ع15	Pearson Correlation	-.161-	-.161-	.217	-.218-	1	.592*
	Sig. (2-tailed)	.566	.566	.436	.435		.020
	N	15	15	15	15	15	15
البعد.التكنولوجيا ي	Pearson Correlation	.636*	.636*	.613*	.502	.592*	1
	Sig. (2-tailed)	.011	.011	.015	.057	.020	
	N	15	15	15	15	15	15

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		جزء 1ع16	جزء 1ع17	جزء 1ع18	جزء 1ع19	جزء 1ع20	بعد.الثقافة.التنظي مية
جزء 1ع16	Pearson Correlation	1	.560*	.105	.149	.410	.848**
	Sig. (2-tailed)		.030	.711	.595	.129	.000
	N	15	15	15	15	15	15
جزء 1ع17	Pearson Correlation	.560*	1	.049	-.330-	.760**	.706**
	Sig. (2-tailed)	.030		.862	.229	.001	.003
	N	15	15	15	15	15	15
جزء 1ع18	Pearson Correlation	.105	.049	1	.153	.134	0.610
	Sig. (2-tailed)	.711	.862		.586	.635	.197
	N	15	15	15	15	15	15
جزء 1ع19	Pearson Correlation	.149	-.330-	.153	1	-.082-	0.568
	Sig. (2-tailed)	.595	.229	.586		.772	.280
	N	15	15	15	15	15	15
جزء 1ع20	Pearson Correlation	.410	.760**	.134	-.082-	1	.710**
	Sig. (2-tailed)	.129	.001	.635	.772		.003
	N	15	15	15	15	15	15
بعد.الثقافة.التنظي مية	Pearson Correlation	.848**	.706**	.353	.299	.710**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.003	.197	.280	.003	
	N	15	15	15	15	15	15

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

Correlations

		جزء 2ع21	جزء 2ع22	جزء 2ع23	جزء 2ع24	جزء 2ع25	بعد.الكفاءة
جزء 2ع21	Pearson Correlation	1	.916**	.201	.579*	.000	.791**
	Sig. (2-tailed)		.000	.473	.024	1.000	.000
	N	15	15	15	15	15	15
جزء 2ع22	Pearson Correlation	.916**	1	.264	.497	.148	.835**
	Sig. (2-tailed)	.000		.341	.059	.599	.000
	N	15	15	15	15	15	15
جزء 2ع23	Pearson Correlation	.201	.264	1	.080	.000	.404
	Sig. (2-tailed)	.473	.341		.777	1.000	.136
	N	15	15	15	15	15	15
جزء 2ع24	Pearson Correlation	.579*	.497	.080	1	.269	.760**
	Sig. (2-tailed)	.024	.059	.777		.333	.001
	N	15	15	15	15	15	15
جزء 2ع25	Pearson Correlation	.000	.148	.000	.269	1	.497
	Sig. (2-tailed)	1.000	.599	1.000	.333		.060

	N	15	15	15	15	15	15
بعد الكفاءة	Pearson Correlation	.791**	.835**	.404	.760**	.497	1
ة	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.136	.001	.060	
	N	15	15	15	15	15	15

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		جزء 2ع26	جزء 2ع27	جزء 2ع28	جزء 2ع29	جزء 2ع30	بعد.الفعالية
جزء 2ع26	Pearson Correlation	1	.208	-.045-	.354	.043	.461
	Sig. (2-tailed)		.457	.874	.196	.879	.084
	N	15	15	15	15	15	15
جزء 2ع27	Pearson Correlation	.208	1	.364	.344	.423	.760**
	Sig. (2-tailed)	.457		.182	.209	.116	.001
	N	15	15	15	15	15	15
جزء 2ع28	Pearson Correlation	-.045-	.364	1	.449	.260	.684**
	Sig. (2-tailed)	.874	.182		.093	.349	.005
	N	15	15	15	15	15	15
جزء 2ع29	Pearson Correlation	.354	.344	.449	1	.647**	.769**
	Sig. (2-tailed)	.196	.209	.093		.009	.001
	N	15	15	15	15	15	15
جزء 2ع30	Pearson Correlation	.043	.423	.260	.647**	1	.601*
	Sig. (2-tailed)	.879	.116	.349	.009		.018
	N	15	15	15	15	15	15
بعد.الفعالية	Pearson Correlation	.461	.760**	.684**	.769**	.601*	1
	Sig. (2-tailed)	.084	.001	.005	.001	.018	
	N	15	15	15	15	15	15

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		جزء 2ع31	جزء 2ع32	جزء 2ع33	جزء 2ع34	بعد.الإبتكار
جزء 2ع31	Pearson Correlation	1	.729**	.059	.663**	.749**
	Sig. (2-tailed)		.002	.834	.007	.001
	N	15	15	15	15	15
جزء 2ع32	Pearson Correlation	.729**	1	.284	.636*	.847**
	Sig. (2-tailed)	.002		.304	.011	.000
	N	15	15	15	15	15

جزء 2 ع 33	Pearson Correlation	.059	.284	1	.263	.615*
	Sig. (2-tailed)	.834	.304		.343	.015
	N	15	15	15	15	15
جزء 2 ع 34	Pearson Correlation	.663**	.636*	.263	1	.817**
	Sig. (2-tailed)	.007	.011	.343		.000
	N	15	15	15	15	15
بعد الإبتكار	Pearson Correlation	.749**	.847**	.615*	.817**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.015	.000	
	N	15	15	15	15	15

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		البعد.التنظيمي	البعد.البشري	البعد.التكنولوجي	بعد الثقافة. التنظيمية	بعد الكفاءة	بعد الفعالية	بعد الإبتكار	البعد.الكلي
البعد.التنظيمي	Pearson Correlation	1	.288	.221	.566*	.272	.365	.387	.573*
	Sig. (2-tailed)		.297	.429	.028	.326	.181	.154	.026
	N	15	15	15	15	15	15	15	15
البعد.البشري	Pearson Correlation	.288	1	.719**	.689**	.729**	.697**	.637*	.867**
	Sig. (2-tailed)	.297		.002	.005	.002	.004	.011	.000
	N	15	15	15	15	15	15	15	15
البعد.التكنولوجي	Pearson Correlation	.221	.719**	1	.390	.643**	.537*	.306	.664**
	Sig. (2-tailed)	.429	.002		.151	.010	.039	.267	.007
	N	15	15	15	15	15	15	15	15
بعد الثقافة. التنظيمية	Pearson Correlation	.566*	.689**	.390	1	.538*	.651**	.580*	.801**
	Sig. (2-tailed)	.028	.005	.151		.039	.009	.023	.000
	N	15	15	15	15	15	15	15	15
بعد الكفاءة	Pearson Correlation	.272	.729**	.643**	.538*	1	.918**	.678**	.862**
	Sig. (2-tailed)	.326	.002	.010	.039		.000	.005	.000
	N	15	15	15	15	15	15	15	15
بعد الفعالية	Pearson Correlation	.365	.697**	.537*	.651**	.918**	1	.695**	.882**
	Sig. (2-tailed)	.181	.004	.039	.009	.000		.004	.000
	N	15	15	15	15	15	15	15	15

الملاحق

بعد الإبتكار	Pearson Correlation	.387	.637*	.306	.580*	.678**	.695**	1	.816**
	Sig. (2-tailed)	.154	.011	.267	.023	.005	.004		.000
	N	15	15	15	15	15	15	15	15
البعد الكلي	Pearson Correlation	.573*	.867**	.664**	.801**	.862**	.882**	.816**	1
	Sig. (2-tailed)	.026	.000	.007	.000	.000	.000	.000	.000
	N	15	15	15	15	15	15	15	15

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

المقارنة الطرفية:

Group Statistics

	مقارنة طرفية	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
البعد الكلي	1.00	4	3.1089	.26518	.13259
ي	2.00	4	4.0500	.03299	.01650

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
البعد الكلي	Equal variances assumed	3.829	.098	-7.043-	6	.000	-.94107-	.13361	-1.26801-	-.61414-
	Equal variances not assumed			-7.043-	3.093	.005	-.94107-	.13361	-1.35915-	-.52299-

الفاكرونباخ:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.906	34

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
جزء1ع1	121.73	180.495	.294	.907
جزء1ع2	122.20	176.457	.476	.903
جزء1ع3	121.93	185.781	.135	.909
جزء1ع4	121.60	190.543	-.056-	.911
جزء1ع5	121.33	176.524	.511	.902
جزء1ع6	121.73	175.781	.698	.900
جزء1ع7	121.53	187.552	.070	.909
جزء1ع8	122.47	169.267	.765	.898
جزء1ع9	121.87	166.124	.778	.897
جزء1ع10	121.07	178.638	.575	.902
جزء1ع11	121.07	183.495	.504	.904
جزء1ع12	121.07	183.495	.504	.904
جزء1ع13	121.60	180.829	.549	.903
جزء1ع14	120.93	188.924	.055	.908
جزء1ع15	123.00	179.143	.265	.909
جزء1ع16	121.87	166.552	.877	.895
جزء1ع17	122.40	180.829	.456	.903
جزء1ع18	121.13	187.838	.171	.906
جزء1ع19	121.53	186.981	.136	.907
جزء1ع20	121.47	184.410	.376	.905
جزء2ع21	121.13	179.410	.681	.901
جزء2ع22	121.20	176.600	.761	.900
جزء2ع23	120.93	181.638	.589	.903
جزء2ع24	121.40	180.543	.471	.903
جزء2ع25	121.33	183.810	.272	.906
جزء2ع26	121.27	186.638	.123	.908
جزء2ع27	121.80	171.029	.642	.900
جزء2ع28	121.80	172.886	.572	.901
جزء2ع29	120.87	175.981	.799	.899
جزء2ع30	121.53	182.410	.659	.903
جزء2ع31	122.27	174.495	.702	.900
جزء2ع32	122.80	175.743	.551	.902
جزء2ع33	122.13	181.124	.227	.909
جزء2ع34	122.00	169.429	.842	.897

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	15	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	15	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.773
		N of Items	17 ^a
	Part 2	Value	.886
		N of Items	17 ^b
		Total N of Items	34
Correlation Between Forms			.749
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.857
	Unequal Length		.857
Guttman Split-Half Coefficient			.849

a. The items are: جزء 1ع2, جزء 1ع4, جزء 1ع5, جزء 1ع3, جزء 1ع7, جزء 1ع8, جزء 1ع6, جزء 1ع10, جزء 1ع9, جزء 1ع1, جزء 1ع15, جزء 1ع11, جزء 1ع13, جزء 1ع12, جزء 1ع14, جزء 1ع19, جزء 1ع17.

b. The items are: جزء 1ع16, جزء 1ع18, جزء 1ع20, جزء 2ع21, جزء 2ع23, جزء 2ع25, جزء 2ع24, جزء 2ع22, جزء 2ع29, جزء 2ع28, جزء 2ع30, جزء 2ع26, جزء 2ع27, جزء 2ع31, جزء 2ع32, جزء 2ع34, جزء 2ع33.

Scale Statistics

	Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
Part 1	61.60	44.971	6.706	17 ^a
Part 2	63.73	64.352	8.022	17 ^b
Both Parts	125.33	189.952	13.782	34

a. The items are: 2ع1 جزء, 4ع1 جزء, 5ع1 جزء, 3ع1 جزء, 7ع1 جزء, 8ع1 جزء, 6ع1 جزء, 10ع1 جزء, 9ع1 جزء, 1ع1 جزء, 17ع1 جزء, 15ع1 جزء, 11ع1 جزء, 13ع1 جزء, 12ع1 جزء, 14ع1 جزء, 19ع1 جزء.

b. The items are: 21ع2 جزء, 20ع1 جزء, 18ع1 جزء, 16ع1 جزء, 26ع2 جزء, 27ع2 جزء, 22ع2 جزء, 24ع2 جزء, 25ع2 جزء, 23ع2 جزء, 34ع2 جزء, 32ع2 جزء, 31ع2 جزء, 29ع2 جزء, 28ع2 جزء, 30ع2 جزء, 33ع2 جزء.

مخرجات المعالجة الإحصائية:

خصائص العينة:

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	29	58.0	58.0	58.0
أنثى	21	42.0	42.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

التعليمي المستوى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ليسانس	27	54.0	54.0	54.0
ماستر	21	42.0	42.0	96.0
دكتوراه	2	4.0	4.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

المركز الوظيفي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid إدارة عليا	5	10.0	10.0	10.0
إدارة دنيا	45	90.0	90.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

الاقدمية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid من سنة إلى 6 سنوات	21	42.0	42.0	42.0
من 7 سنوات إلى 12 سنة	18	36.0	36.0	78.0
من 13 سنة إلى 18 سنة	6	12.0	12.0	90.0
أكبر من 19 سنة	5	10.0	10.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

عبارات المقياس:

Statistics

	ع1	ع2	ع3	ع4	ع5
N Valid	50	50	50	50	50
Missing	0	0	0	0	0
Mean	3.82	3.82	3.38	4.36	3.36
Std. Deviation	.962	.919	1.210	.749	1.025
Minimum	1	2	1	2	2
Maximum	5	5	5	5	5
Sum	191	191	169	218	168

Statistics

	ع6	ع7	ع8	ع9	ع10
N Valid	50	50	50	50	50
Missing	0	0	0	0	0
Mean	3.94	3.86	3.74	3.44	4.22
Std. Deviation	.913	.700	.922	1.215	.910
Minimum	2	2	2	1	1
Maximum	5	5	5	5	5
Sum	197	193	187	172	211

Statistics

	ع11	ع12	ع13	ع14	ع15
N Valid	50	50	50	50	50
Missing	0	0	0	0	0
Mean	3.82	3.98	3.42	4.40	3.34
Std. Deviation	.983	.958	1.197	.857	1.349
Minimum	2	1	1	1	1
Maximum	5	5	5	5	5
Sum	191	199	171	220	167

Statistics

	ع16	ع17	ع18	ع19	ع20
N Valid	50	50	50	50	50
Missing	0	0	0	0	0

Mean	2.96	3.04	4.30	3.30	3.64
Std. Deviation	1.009	1.009	.735	1.182	1.083
Minimum	1	1	2	1	1
Maximum	5	5	5	5	5
Sum	148	152	215	165	182

Statistics

	ع21	ع22	ع23	ع24	ع25
N Valid	50	50	50	50	50
Missing	0	0	0	0	0
Mean	4.22	4.10	4.280	3.840	4.06
Std. Deviation	.708	.814	.6402	.9553	.793
Minimum	3	2	3.0	2.0	2
Maximum	5	5	5.0	5.0	5
Sum	211	205	214.0	192.0	203

Statistics

	ع26	ع27	ع28	ع29	ع30
N Valid	50	50	50	50	50
Missing	0	0	0	0	0
Mean	4.06	3.78	4.02	3.82	3.98
Std. Deviation	.818	.840	.742	.873	.654
Minimum	2	2	2	2	2
Maximum	5	5	5	5	5
Sum	203	189	201	191	199

statistics

	ع31	ع32	ع33	ع34
N Valid	50	50	50	50
Missing	0	0	0	0
Mean	3.32	2.680	4.040	3.70
Std. Deviation	1.039	1.0774	.9681	1.035
Minimum	2	1.0	1.0	1
Maximum	5	5.0	5.0	5
Sum	166	134.0	202.0	185

ع1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	1	2.0	2.0	2.0
غير موافق	6	12.0	12.0	14.0
محايد	4	8.0	8.0	22.0
موافق	29	58.0	58.0	80.0
موافق بشدة	10	20.0	20.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

ع2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	5	10.0	10.0	10.0
محايد	11	22.0	22.0	32.0
موافق	22	44.0	44.0	76.0
موافق بشدة	12	24.0	24.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

ع3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	2	4.0	4.0	4.0
غير موافق	14	28.0	28.0	32.0
محايد	7	14.0	14.0	46.0
موافق	17	34.0	34.0	80.0
موافق بشدة	10	20.0	20.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

ع4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	2	4.0	4.0	4.0
محايد	2	4.0	4.0	8.0
موافق	22	44.0	44.0	52.0
موافق بشدة	24	48.0	48.0	100.0

Total	50	100.0	100.0
-------	----	-------	-------

ع5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	14	28.0	28.0	28.0
محايد	10	20.0	20.0	48.0
موافق	20	40.0	40.0	88.0
موافق بشدة	6	12.0	12.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

ع6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	5	10.0	10.0	10.0
محايد	7	14.0	14.0	24.0
موافق	24	48.0	48.0	72.0
موافق بشدة	14	28.0	28.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

ع7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	1	2.0	2.0	2.0
محايد	13	26.0	26.0	28.0
موافق	28	56.0	56.0	84.0
موافق بشدة	8	16.0	16.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

ع8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	6	12.0	12.0	12.0
محايد	11	22.0	22.0	34.0
موافق	23	46.0	46.0	80.0
موافق بشدة	10	20.0	20.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

ع9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	2	4.0	4.0	4.0
غير موافق	12	24.0	24.0	28.0
محايد	10	20.0	20.0	48.0
موافق	14	28.0	28.0	76.0
موافق بشدة	12	24.0	24.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

ع10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	1	2.0	2.0	2.0
غير موافق	2	4.0	4.0	6.0
محايد	4	8.0	8.0	14.0
موافق	21	42.0	42.0	56.0
موافق بشدة	22	44.0	44.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

ع11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	7	14.0	14.0	14.0
محايد	8	16.0	16.0	30.0
موافق	22	44.0	44.0	74.0
موافق بشدة	13	26.0	26.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

ع12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	1	2.0	2.0	2.0
غير موافق	4	8.0	8.0	10.0
محايد	5	10.0	10.0	20.0
موافق	25	50.0	50.0	70.0
موافق بشدة	15	30.0	30.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

ع13

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	4	8.0	8.0	8.0
غير موافق	8	16.0	16.0	24.0
محايد	10	20.0	20.0	44.0
موافق	19	38.0	38.0	82.0
موافق بشدة	9	18.0	18.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

ع14

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	2	4.0	4.0	4.0
موافق	22	44.0	44.0	48.0
موافق بشدة	26	52.0	52.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

ع15

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	8	16.0	16.0	16.0
غير موافق	6	12.0	12.0	28.0
محايد	6	12.0	12.0	40.0
موافق	21	42.0	42.0	82.0
موافق بشدة	9	18.0	18.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

ع16

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	2	4.0	4.0	4.0
غير موافق	18	36.0	36.0	40.0
محايد	12	24.0	24.0	64.0
موافق	16	32.0	32.0	96.0
موافق بشدة	2	4.0	4.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

ع17

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	1	2.0	2.0	2.0
غير موافق	17	34.0	34.0	36.0

محايد	15	30.0	30.0	66.0
موافق	13	26.0	26.0	92.0
موافق بشدة	4	8.0	8.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

ع18

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	2	4.0	4.0	4.0
محايد	2	4.0	4.0	8.0
موافق	25	50.0	50.0	58.0
موافق بشدة	21	42.0	42.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

ع19

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	3	6.0	6.0	6.0
غير موافق	12	24.0	24.0	30.0
محايد	10	20.0	20.0	50.0
موافق	17	34.0	34.0	84.0
موافق بشدة	8	16.0	16.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

ع20

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	2	4.0	4.0	4.0
غير موافق	8	16.0	16.0	20.0
محايد	5	10.0	10.0	30.0
موافق	26	52.0	52.0	82.0
موافق بشدة	9	18.0	18.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

ع21

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	8	16.0	16.0	16.0
موافق	23	46.0	46.0	62.0
موافق بشدة	19	38.0	38.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

ع22

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	2	4.0	4.0	4.0
محايد	8	16.0	16.0	20.0
موافق	23	46.0	46.0	66.0
موافق بشدة	17	34.0	34.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

ع23

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	5	10.0	10.0	10.0
موافق	26	52.0	52.0	62.0
موافق بشدة	19	38.0	38.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

ع24

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	5	10.0	10.0	10.0
محايد	12	24.0	24.0	34.0
موافق	19	38.0	38.0	72.0
موافق بشدة	14	28.0	28.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

ع25

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	3	6.0	6.0	6.0
محايد	5	10.0	10.0	16.0
موافق	28	56.0	56.0	72.0
موافق بشدة	14	28.0	28.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

ع26

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	2	4.0	4.0	4.0
محايد	9	18.0	18.0	22.0
موافق	23	46.0	46.0	68.0
موافق بشدة	16	32.0	32.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

ع27

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	5	10.0	10.0	10.0
محايد	9	18.0	18.0	28.0
موافق	28	56.0	56.0	84.0
موافق بشدة	8	16.0	16.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

ع28

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	1	2.0	2.0	2.0
محايد	10	20.0	20.0	22.0
موافق	26	52.0	52.0	74.0

موافق بشدة	13	26.0	26.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

ع29

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	5	10.0	10.0	10.0
محايد	9	18.0	18.0	28.0
موافق	26	52.0	52.0	80.0
موافق بشدة	10	20.0	20.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

ع30

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	2	4.0	4.0	4.0
محايد	5	10.0	10.0	14.0
موافق	35	70.0	70.0	84.0
موافق بشدة	8	16.0	16.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

ع31

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق غير	14	28.0	28.0	28.0
محايد	13	26.0	26.0	54.0
موافق	16	32.0	32.0	86.0

موافق بشدة	7	14.0	14.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

ع32

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	5	10.0	10.0	10.0
غير موافق	20	40.0	40.0	50.0
محايد	15	30.0	30.0	80.0
موافق	6	12.0	12.0	92.0
موافق بشدة	4	8.0	8.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

ع33

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	1	2.0	2.0	2.0
غير موافق	4	8.0	8.0	10.0
محايد	4	8.0	8.0	18.0
موافق	24	48.0	48.0	66.0
موافق بشدة	17	34.0	34.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

ع34

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	1	2.0	2.0	2.0
غير موافق	6	12.0	12.0	14.0

محايد	12	24.0	24.0	38.0
موافق	19	38.0	38.0	76.0
موافق بشدة	12	24.0	24.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
ع1	6.025	49	.000	.820	.55	1.09
ع2	6.310	49	.000	.820	.56	1.08
ع3	2.220	49	.031	.380	.04	.72
ع4	12.832	49	.000	1.360	1.15	1.57
ع5	2.483	49	.017	.360	.07	.65
ع6	7.282	49	.000	.940	.68	1.20
ع7	8.686	49	.000	.860	.66	1.06
ع8	5.678	49	.000	.740	.48	1.00
ع9	2.561	49	.014	.440	.09	.79
ع10	9.480	49	.000	1.220	.96	1.48
ع11	5.897	49	.000	.820	.54	1.10
ع12	7.233	49	.000	.980	.71	1.25
ع13	2.482	49	.017	.420	.08	.76
ع14	11.549	49	.000	1.400	1.16	1.64
ع15	1.782	49	.081	.340	-.04-	.72
ع16	-.280-	49	.780	-.040-	-.33-	.25
ع17	.280	49	.780	.040	-.25-	.33
ع18	12.500	49	.000	1.300	1.09	1.51
ع19	1.794	49	.079	.300	-.04-	.64
ع20	4.177	49	.000	.640	.33	.95
ع21	12.180	49	.000	1.220	1.02	1.42
ع22	9.551	49	.000	1.100	.87	1.33
ع23	14.139	49	.000	1.2800	1.098	1.462
ع24	6.217	49	.000	.8400	.568	1.112
ع25	9.451	49	.000	1.060	.83	1.29
ع26	9.158	49	.000	1.060	.83	1.29
ع27	6.565	49	.000	.780	.54	1.02
ع28	9.720	49	.000	1.020	.81	1.23
ع29	6.639	49	.000	.820	.57	1.07
ع30	10.590	49	.000	.980	.79	1.17
ع31	2.178	49	.034	.320	.02	.62
ع32	-2.100-	49	.041	-.3200-	-.626-	-.014-
ع33	7.597	49	.000	1.0400	.765	1.315

ع34	4.782	49	.000	.700	.41	.99
-----	-------	----	------	------	-----	-----

مخرجات تحليل الانحدار البسيط

(البعد التنظيمي والاداء الوظيفي)

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
الاداء الوظيفي	3.8223	.48104	50
البعد التنظيمي	3.7480	.51080	50

Correlations

		الاداء الوظيفي	البعد التنظيمي
Pearson Correlation	الاداء الوظيفي	1.000	.296
	البعد التنظيمي	.296	1.000
Sig. (1-tailed)	الاداء الوظيفي	.	.018
	البعد التنظيمي	.018	.
N	الاداء الوظيفي	50	50
	البعد التنظيمي	50	50

Variables Entered/Removed^a

Mode	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	البعد التنظيمي ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.296 ^a	.088	.069	.46419

a. Predictors: (Constant), البعد التنظيمي

b. Dependent Variable: الاداء الوظيفي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.996	1	.996	4.621	.037 ^b
	Residual	10.343	48	.215		
	Total	11.339	49			

a. Dependent Variable: الاداء الوظيفي

b. Predictors: (Constant), التنظيمي. البعد

Coefficients^a

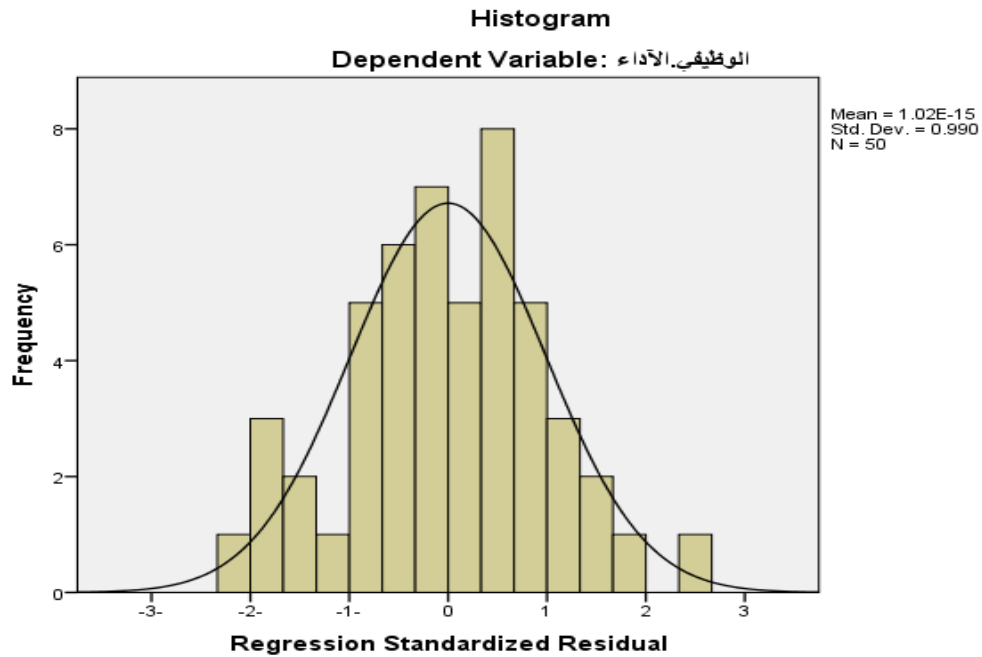
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.776	.491		5.655	.000
	البعد. التنظيمي	.279	.130	.296	2.150	.037

a. Dependent Variable: الوظيفي. الاداء

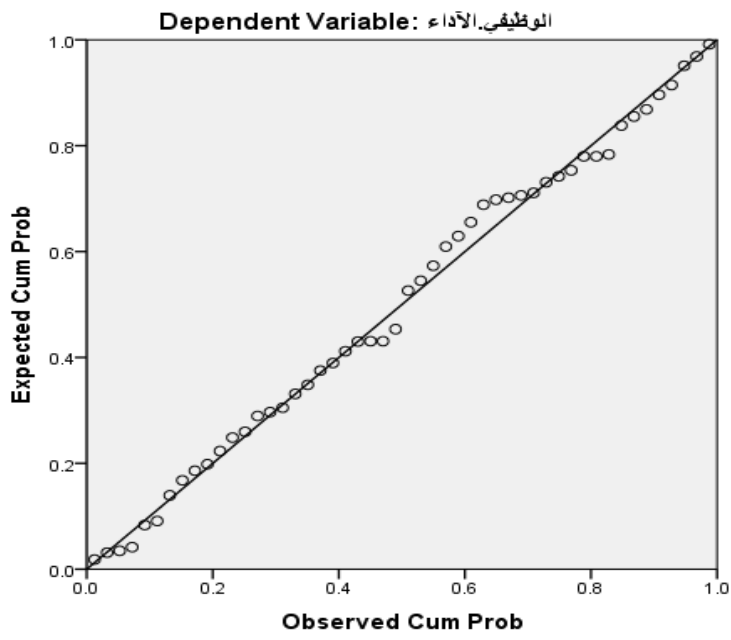
Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3.5578	4.1717	3.8223	.14256	50
Residual	-.97096	1.10734	.00000	.45943	50
Std. Predicted Value	-1.856	2.451	.000	1.000	50
Std. Residual	-2.092	2.386	.000	.990	50

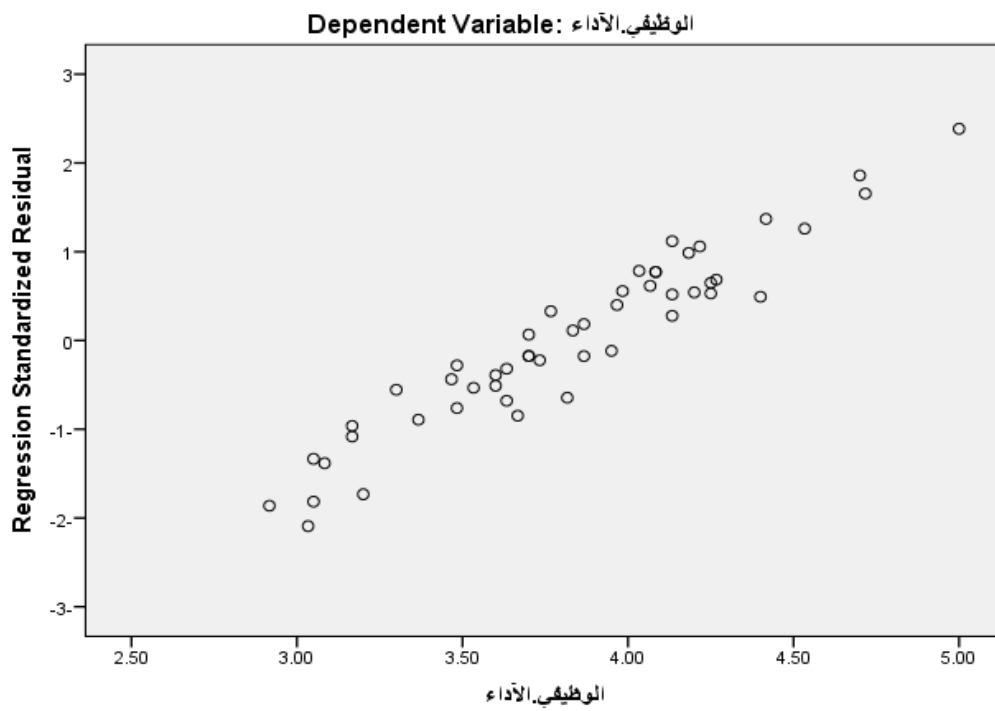
a. Dependent Variable: الوظيفي. الاداء

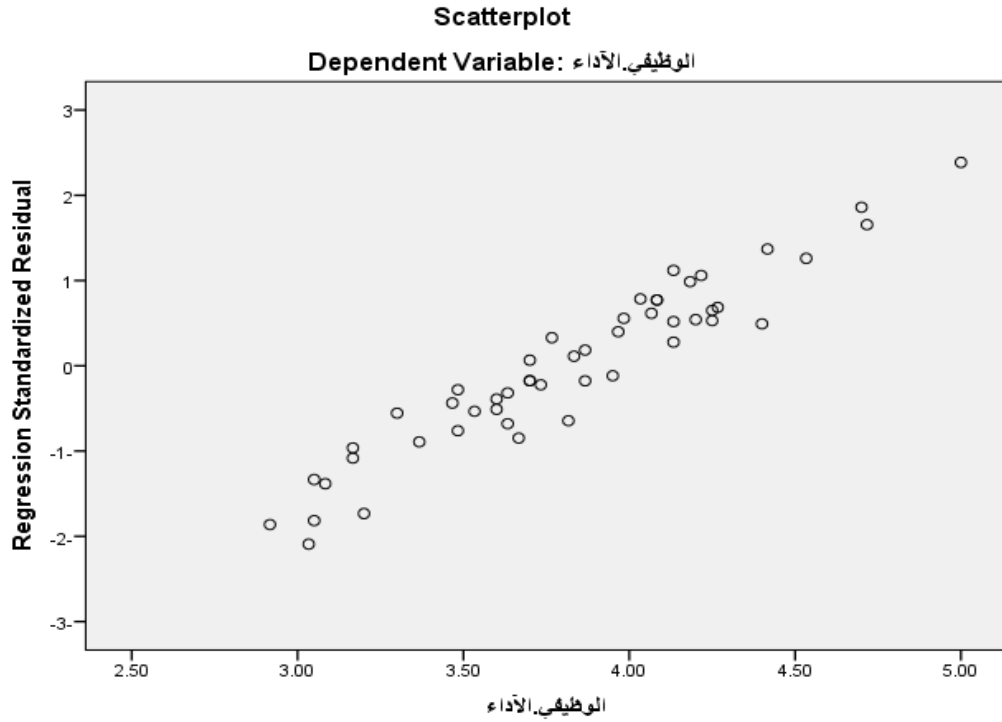


Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Scatterplot





(البعد البشري والاداء الوظيفي)

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
الاداء الوظيفي	3.8223	.48104	50
البعد البشري	3.8400	.58134	50

Correlations

		الاداء الوظيفي	البعد البشري
Pearson Correlation	الاداء الوظيفي	1.000	.686
	البعد البشري	.686	1.000
Sig. (1-tailed)	الاداء الوظيفي	.	.000
	البعد البشري	.000	.
N	الاداء الوظيفي	50	50
	البعد البشري	50	50

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	البعد البشري ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الوظيفي.الاداء

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.686 ^a	.470	.459	.35380

a. Predictors: (Constant), البشري.البعد

b. Dependent Variable: الوظيفي.الاداء

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	5.330	1	5.330	42.585	.000 ^b
Residual	6.008	48	.125		
Total	11.339	49			

a. Dependent Variable: الوظيفي.الاداء

b. Predictors: (Constant), البشري.البعد

Coefficients^a

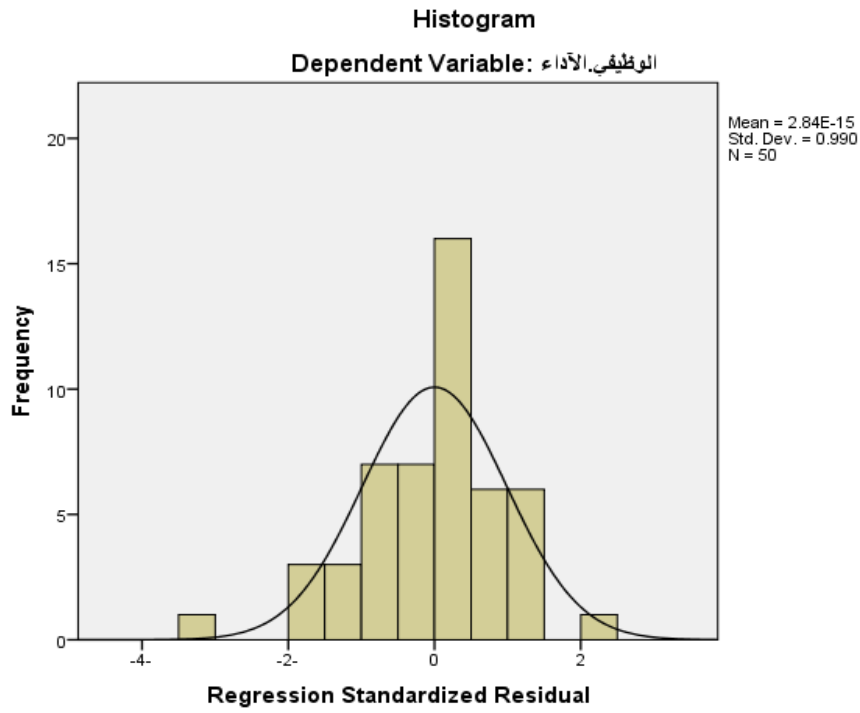
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.644	.338		4.869	.000
	البشري.البعد	.567	.087	.686	6.526	.000

a. Dependent Variable: الوظيفي.الاداء

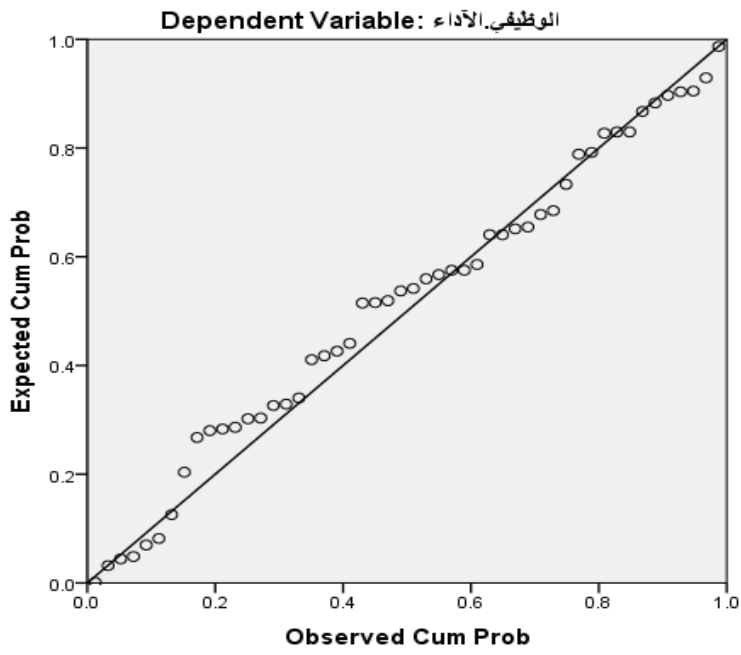
Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3.2323	4.4805	3.8223	.32983	50
Residual	-1.10672	.78689	.00000	.35017	50
Std. Predicted Value	-1.789	1.995	.000	1.000	50
Std. Residual	-3.128	2.224	.000	.990	50

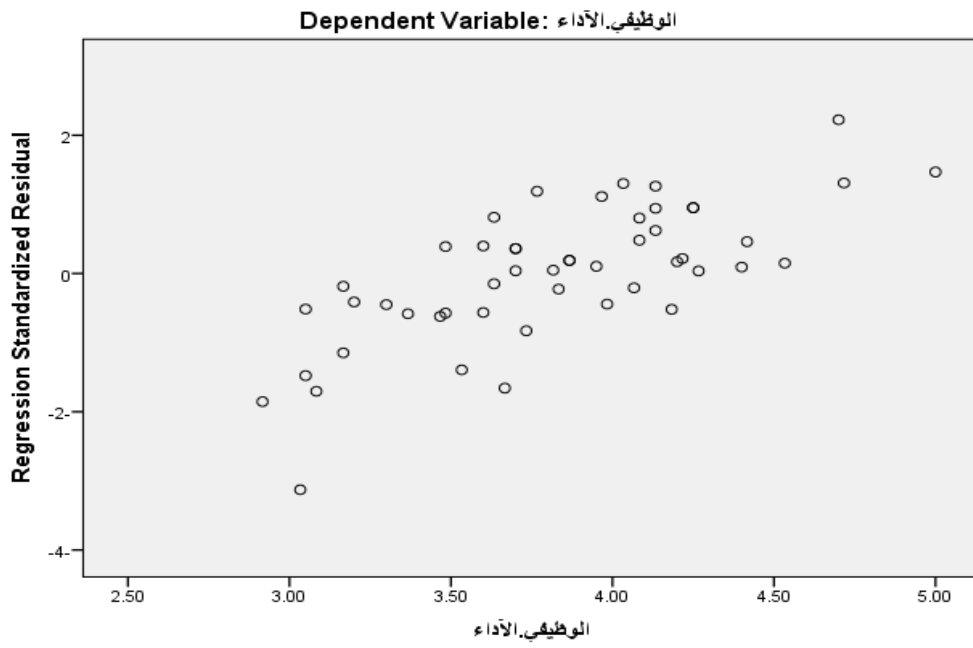
a. Dependent Variable: الوظيفي.الاداء



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Scatterplot



Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
الاداء الوظيفي	3.8223	.48104	50
البعد التكنولوجي	3.7920	.68804	50

Correlations

		الوظيفي.الاداء	التكنولوجي.البعد
Pearson Correlation	الاداء الوظيفي	1.000	.550
	البعد التكنولوجي	.550	1.000
Sig. (1-tailed)	الاداء الوظيفي	.	.000
	البعد التكنولوجي	.000	.
N	الاداء الوظيفي	50	50
	البعد التكنولوجي	50	50

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	البعد التكنولوجي ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الوظيفي.الاداء

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.550 ^a	.303	.288	.40580

a. Predictors: (Constant), التكنولوجي.البعد

b. Dependent Variable: الوظيفي.الاداء

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	3.434	1	3.434	20.856	.000 ^b
Residual	7.904	48	.165		
Total	11.339	49			

a. Dependent Variable: الوظيفي.الاداء

b. Predictors: (Constant), التكنولوجي.البعد

Coefficients^a

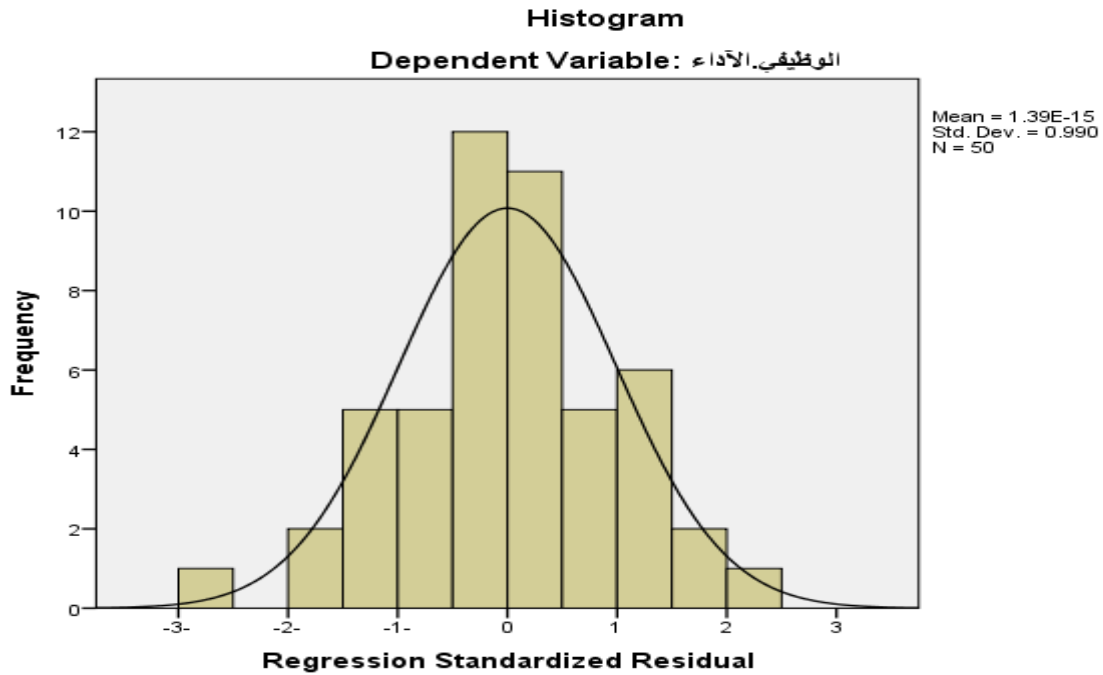
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.363	.325		7.280	.000
البعد التكنولوجي	.385	.084	.550	4.567	.000

a. Dependent Variable: الوظيفي.الاداء

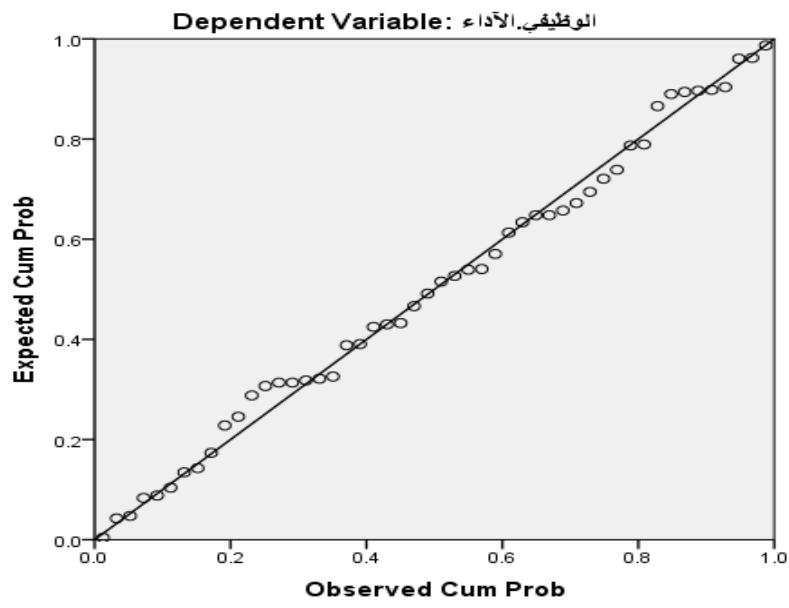
Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3.3637	4.2871	3.8223	.26474	50
Residual	-1.08323	.90299	.00000	.40164	50
Std. Predicted Value	-1.732	1.756	.000	1.000	50
Std. Residual	-2.669	2.225	.000	.990	50

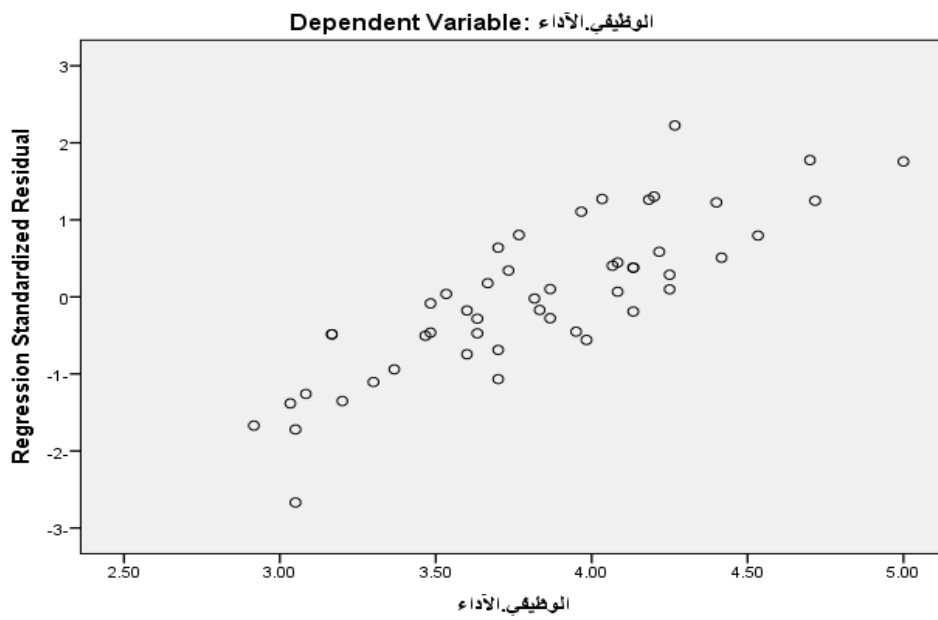
a. Dependent Variable: الوظيفي.الاداء



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Scatterplot



(البعد التكنولوجي والاداء الوظيفي)

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
الاداء الوظيفي	3.8223	.48104	50
بعد الثقافة التنظيمية	3.4480	.68519	50

Correlations

	الاداء الوظيفي	بعد الثقافة التنظيمية
Pearson Correlation	الاداء الوظيفي 1.000	بعد الثقافة التنظيمية .661
Sig. (1-tailed)	الاداء الوظيفي .	بعد الثقافة التنظيمية .000
N	الاداء الوظيفي 50	بعد الثقافة التنظيمية 50

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	بعد الثقافة التنظيمية ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.661 ^a	.437	.425	.36477

a. Predictors: (Constant), بعد الثقافة التنظيمية

b. Dependent Variable: الاداء الوظيفي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.952	1	4.952	37.214	.000 ^b
	Residual	6.387	48	.133		
	Total	11.339	49			

a. Dependent Variable: الاداء الوظيفي

b. Predictors: (Constant), بعد الثقافة التنظيمية

Coefficients^a

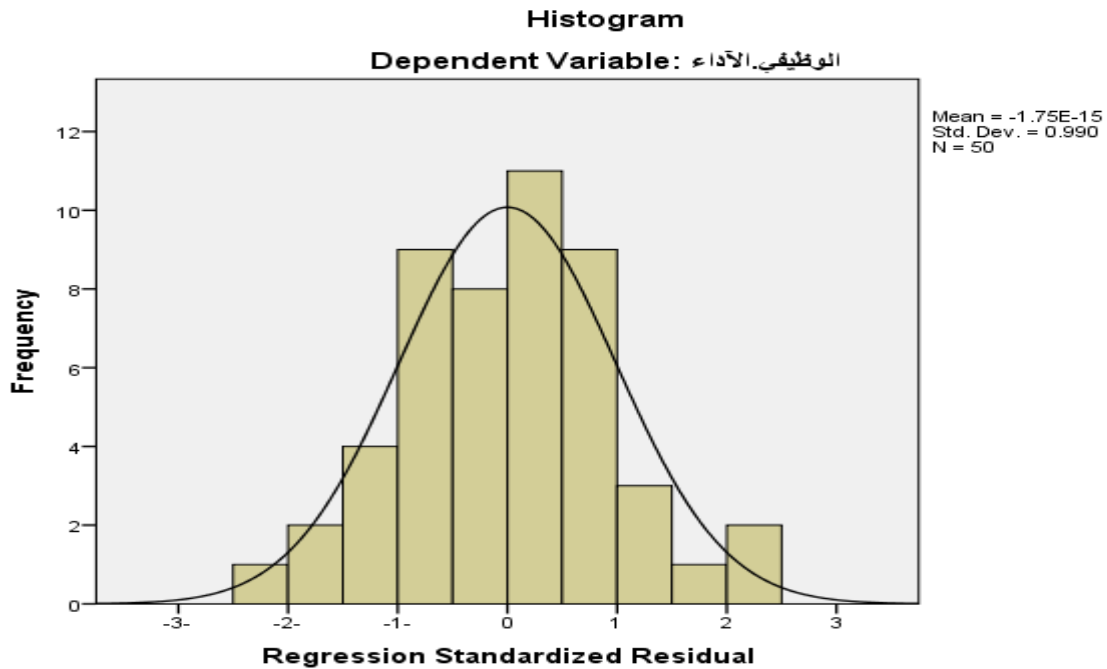
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.223	.267		8.316	.000
	بعد.الثقافة.التنظيمية	.464	.076	.661	6.100	.000

a. Dependent Variable: الوظيفي.الاداء

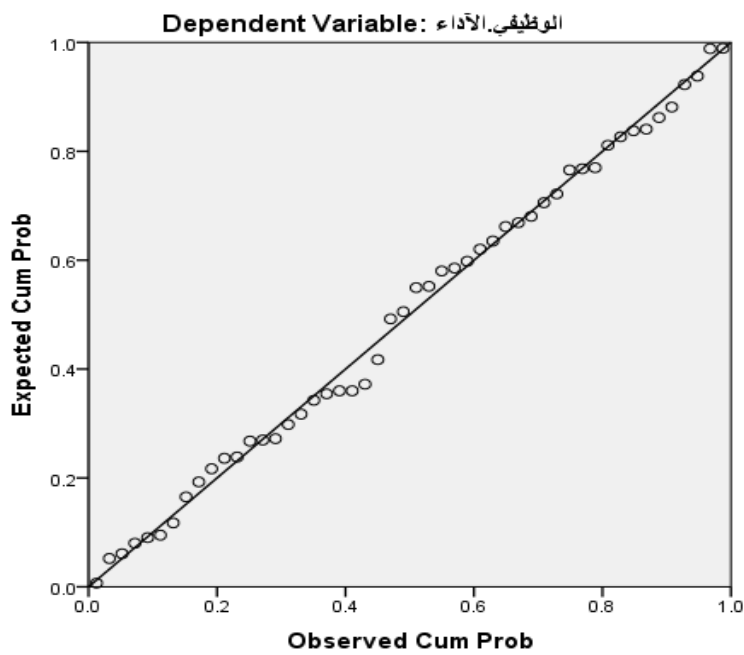
Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3.2433	4.4496	3.8223	.31789	50
Residual	-.90231	.83776	.00000	.36103	50
Std. Predicted Value	-1.821	1.973	.000	1.000	50
Std. Residual	-2.474	2.297	.000	.990	50

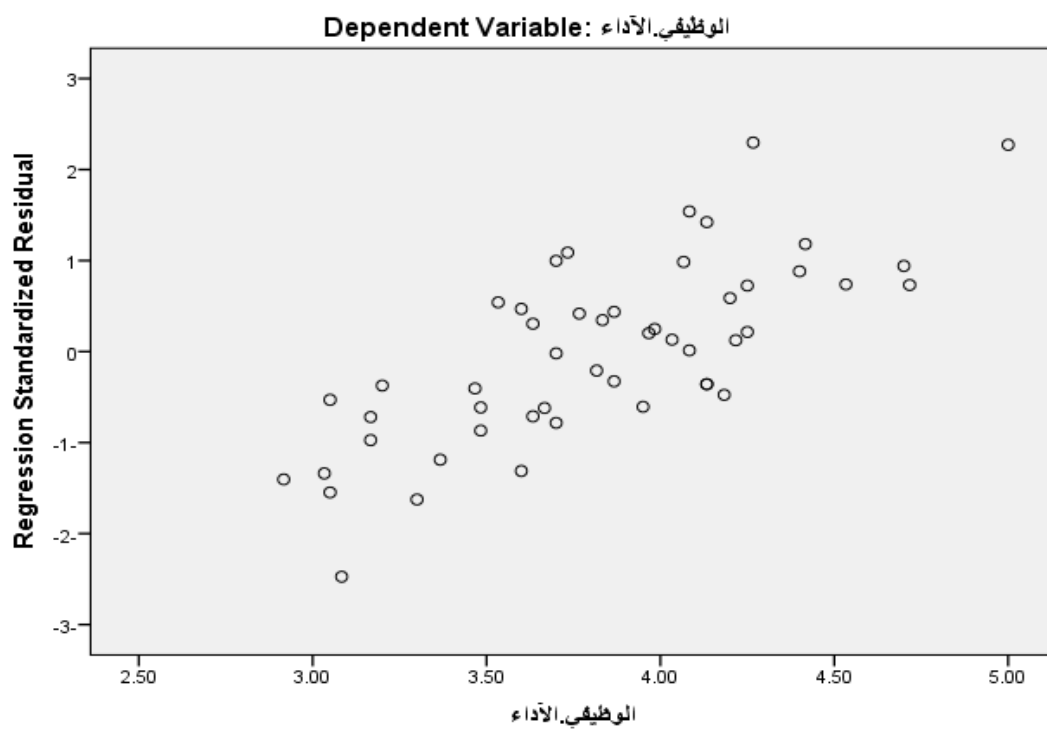
a. Dependent Variable: الوظيفي.الاداء



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Scatterplot



التحليل بطريقة الانحدار المتعدد:

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
الاداء.الوظيفي	3.8223	.48104	50
البعد.التنظيمي	3.7480	.51080	50
البعد.البشري	3.8400	.58134	50
البعد.التكنولوجي	3.7920	.68804	50
بعد.الثقافة.التنظيمية	3.4480	.68519	50

Correlations

	الاداء.الوظي في	البعد.التنظيم ي	البعد.البشر ي	البعد.التكنولوجي	بعد.الثقافة.التنظيمية	
Pearson Correlation	الاداء.الوظيفي	1.000	.296	.686	.550	.661
	البعد.التنظيمي	.296	1.000	.392	.259	.112
	البعد.البشري	.686	.392	1.000	.382	.487
	البعد.التكنولوجي	.550	.259	.382	1.000	.529
	بعد.الثقافة.التنظ يمية	.661	.112	.487	.529	1.000
Sig. (1-tailed)	الاداء.الوظيفي	.	.018	.000	.000	.000
	البعد.التنظيمي	.018	.	.002	.035	.219
	البعد.البشري	.000	.002	.	.003	.000
	البعد.التكنولوجي	.000	.035	.003	.	.000
	بعد.الثقافة.التنظ يمية	.000	.219	.000	.000	.
N	الاداء.الوظيفي	50	50	50	50	50
	البعد.التنظيمي	50	50	50	50	50
	البعد.البشري	50	50	50	50	50
	البعد.التكنولوجي	50	50	50	50	50
	بعد.الثقافة.التنظ يمية	50	50	50	50	50

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	بعد.الثقافة.التنظيمية ،البعد.التنظيمي ،البعد.التكنولوجي البعد.البشري ^b		Enter

a. Dependent Variable: الوظيفي.الاداء

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.800 ^a	.640	.608	.30116	1.571

a. Predictors: (Constant), التنظيمي.البعد، التنظيمية.الثقافة.بعد،

البشري.البعد، التكنولوجي.البعد

b. Dependent Variable: الوظيفي.الاداء

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.257	4	1.814	20.003	.000 ^b
	Residual	4.081	45	.091		
	Total	11.339	49			

a. Dependent Variable: الوظيفي.الاداء

b. Predictors: (Constant)، التكنولوجي.البعد، التنظيمي.البعد، التنظيمية.الثقافة.بعد،

البشري.البعد

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.973	.386		2.519	.015		
	التنظيمي.البعد	.037	.094	.040	.400	.691	.808	1.237
	البشري.البعد	.354	.092	.428	3.834	.000	.643	1.555
	التكنولوجي.البعد	.135	.076	.194	1.779	.082	.675	1.482
	التن.الثقافة.بعد ظيمية	.243	.081	.346	3.012	.004	.607	1.647

a. Dependent Variable: الوظيفي.الاداء

Collinearity Diagnostics^a

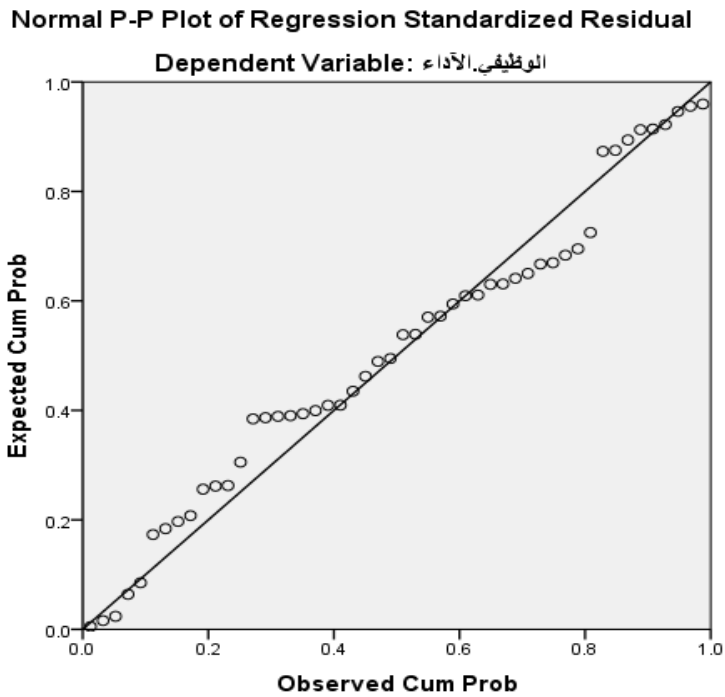
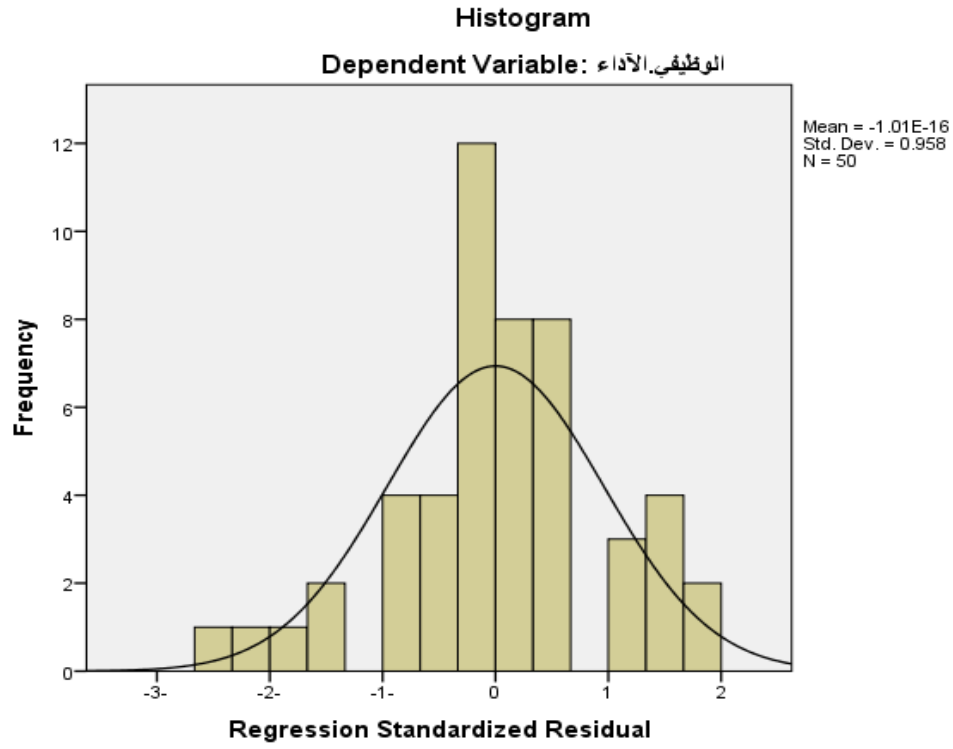
Mode	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions				
				(Constant)	التنظ. البعد يعي	البش. البعد ري	التكنول. البعد وجي	الت. الثقافة. بعد ظيمية
1	1	4.937	1.000	.00	.00	.00	.00	.00
	2	.028	13.260	.04	.17	.01	.07	.38
	3	.017	17.211	.00	.00	.14	.83	.23
	4	.010	21.731	.29	.03	.78	.09	.23
	5	.008	24.574	.66	.80	.07	.01	.16

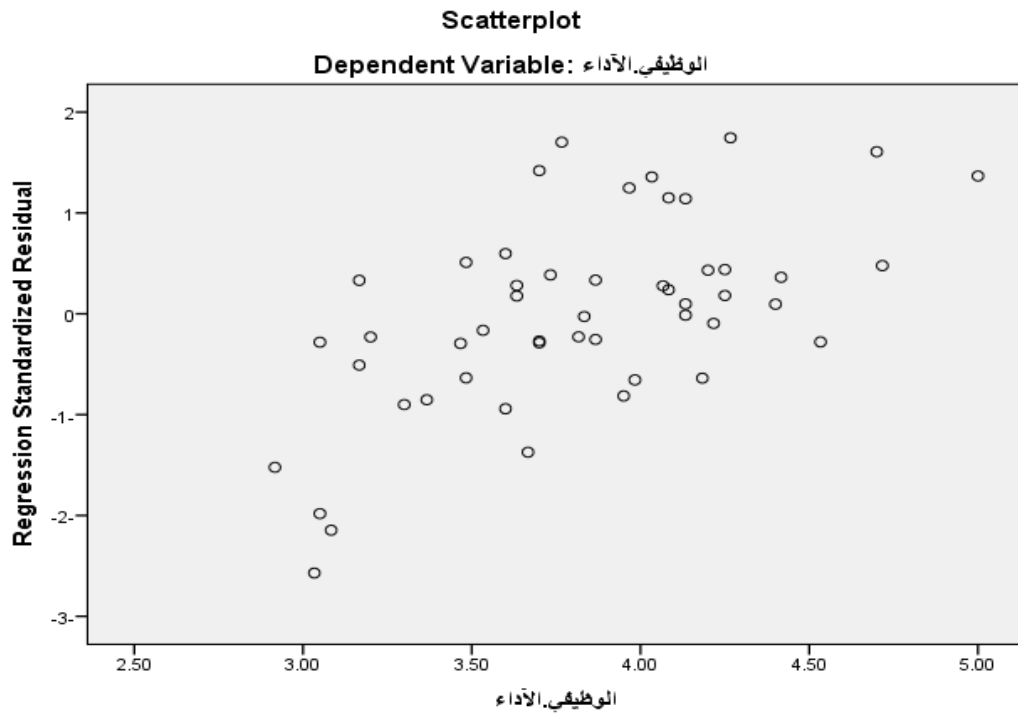
a. Dependent Variable: الوظيفي. الاداء

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3.0666	4.6173	3.8223	.38485	50
Residual	-.77417-	.52564	.00000	.28861	50
Std. Predicted Value	-1.964-	2.066	.000	1.000	50
Std. Residual	-2.571-	1.745	.000	.958	50

a. Dependent Variable: الوظيفي. الاداء





طريقة stepwis

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	البعد.البشري	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
2	بعد.الثقافة.التنظيمية	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).

a. Dependent Variable: **الاداء.الوظيفي**

Model Summary^c

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.686 ^a	.470	.459	.35380	
2	.781 ^b	.610	.594	.30663	1.589

a. Predictors: (Constant), **البشري.البعد**

b. Predictors: (Constant), **بعد،البشري.البعد، التنظيمية.الثقافة.بعد**

c. Dependent Variable: **الاداء.الوظيفي**

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.330	1	5.330	42.585	.000 ^b
	Residual	6.008	48	.125		
	Total	11.339	49			
2	Regression	6.920	2	3.460	36.796	.000 ^c
	Residual	4.419	47	.094		
	Total	11.339	49			

a. Dependent Variable: الوظيفي.الاداء

b. Predictors: (Constant), البشري.البعد

c. Predictors: (Constant), البشري.البعد, بعد,الثقافة.بعد, البشري.البعد

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.644	.338		4.869	.000		
	البشري.البعد	.567	.087	.686	6.526	.000	1.000	1.000
2	(Constant)	1.269	.306		4.142	.000		
	البشري.البعد	.395	.086	.477	4.575	.000	.763	1.311
	بعد.الثقافة.ال تنظيمية	.301	.073	.429	4.111	.000	.763	1.311

a. Dependent Variable: الوظيفي.الاداء

Excluded Variables^a

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics		
						Tolerance	VIF	Minimum Tolerance
1	البعد.التنظيمي	.033 ^b	.282	.779	.041	.846	1.182	.846
	البعد.التكنولوجي	.337 ^b	3.250	.002	.428	.854	1.171	.854
	بعد.الثقافة.التنظيمية	.429 ^b	4.111	.000	.514	.763	1.311	.763
2	البعد.التنظيمي	.073 ^c	.731	.468	.107	.838	1.193	.648
	البعد.التكنولوجي	.202 ^c	1.905	.063	.270	.700	1.429	.625

a. Dependent Variable: الوظيفي.الاداء

b. Predictors in the Model: (Constant), البشري.البعء

c. Predictors in the Model: (Constant), البشري.البعء, الثقافة.بعء

Collinearity Diagnostics^a

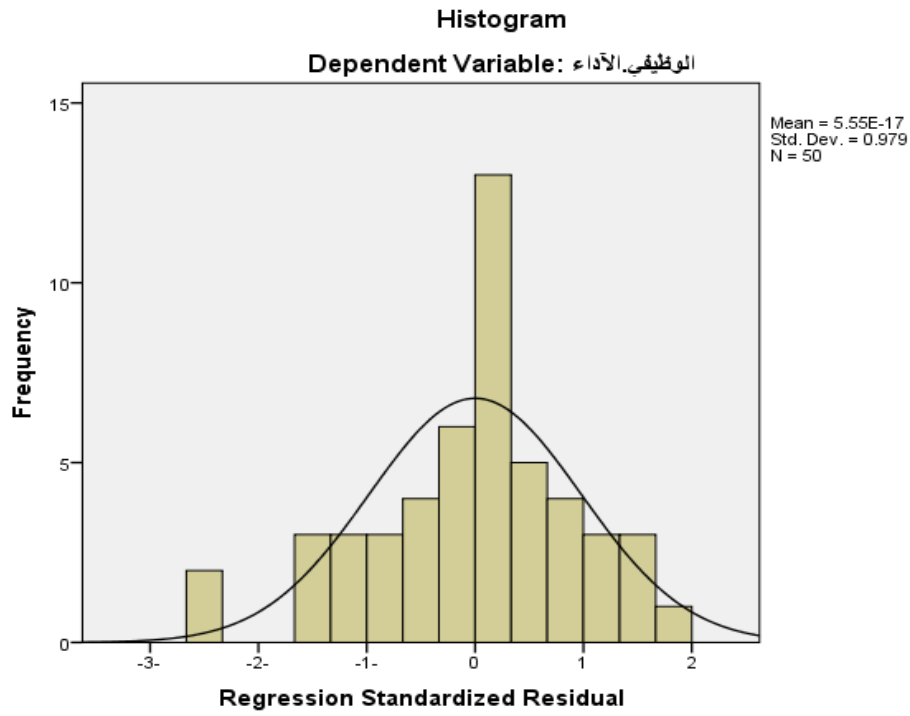
Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	البعء.البشري	بعء.الثقافة.التنظيمية
1	1	1.989	1.000	.01	.01	
	2	.011	13.419	.99	.99	
2	1	2.970	1.000	.00	.00	.00
	2	.020	12.279	.30	.06	.92
	3	.011	16.679	.70	.94	.07

a. Dependent Variable: الوظيفي.الاداء

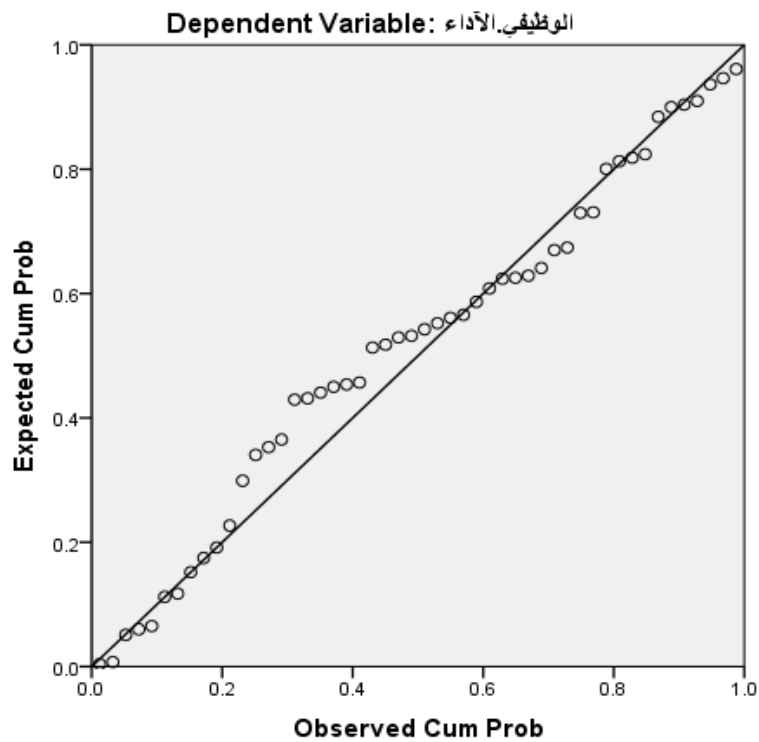
Residuals Statistics^a

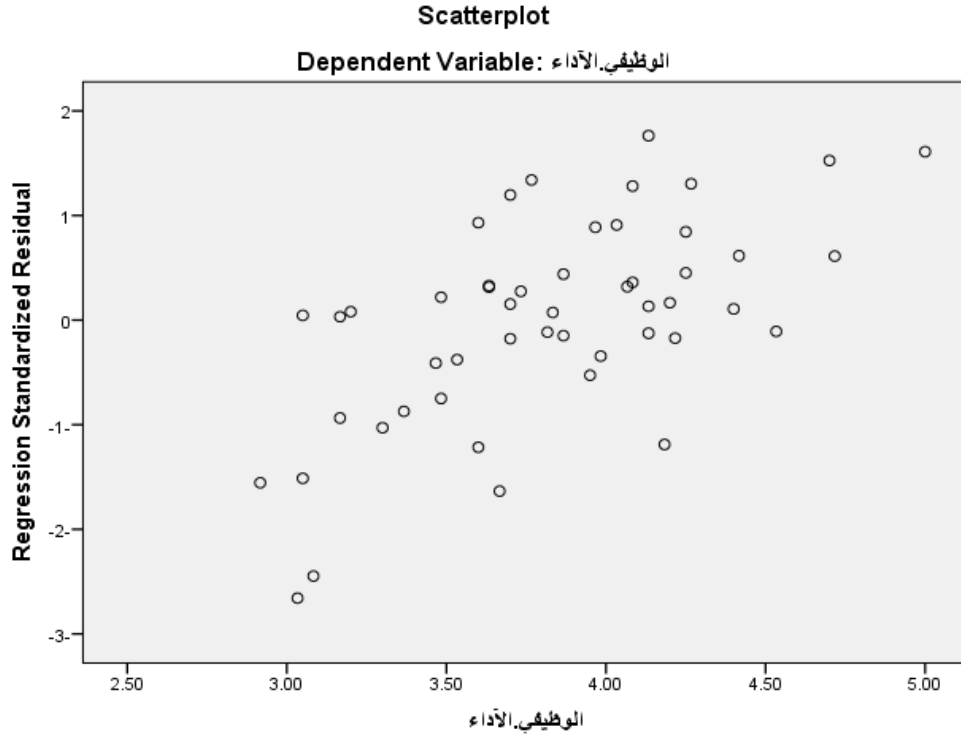
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3.0364	4.5666	3.8223	.37579	50
Residual	-.81502-	.54052	.00000	.30031	50
Std. Predicted Value	-2.092-	1.981	.000	1.000	50
Std. Residual	-2.658-	1.763	.000	.979	50

a. Dependent Variable: الوظيفي.الاداء



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual





الفروق في إعادة هندسة العمليات الإدارية:

1- حسب الجنس:

Descriptive Statistics					
	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
إعادة هندسة العمليات الإدارية.	50	3.7070	.44915	2.80	4.60
الجنس	50	1.42	.499	1	2

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
إعادة هندسة العمليات الإدارية.	ذكر	29	3.7569	.50120	.09307
	أنثى	21	3.6381	.36603	.07987

Ranks

	الجنس	N	Mean Rank	Sum of Ranks
إعادة هندسة العمليات الإدارية.	ذكر	29	26.97	782.00
	أنثى	21	23.48	493.00
	Total	50		

Test Statistics ^a	
	إعادة هندسة العمليات الإدارية
Mann-Whitney U	262.000
Wilcoxon W	493.000
Z	-.836-
Asymp. Sig. (2-tailed)	.403
a. Grouping Variable: الجنس	

2- حسب المستوى التعليمي:

Descriptives

إعادة هندسة العمليات الإدارية

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	Between-Component Variance
					Lower Bound	Upper Bound			
ليسانس	27	3.8019	.47687	.09177	3.6132	3.9905	2.80	4.60	
ماستر	21	3.6024	.39701	.08664	3.4217	3.7831	2.95	4.45	
دكتوراه	2	3.5250	.53033	.37500	-1.2398-	8.2898	3.15	3.90	
Total	50	3.7070	.44915	.06352	3.5794	3.8346	2.80	4.60	
Model			.44593	.06306	3.5801	3.8339			
Fixed Effects				.08049	3.3607	4.0533			.00533
Random Effects									

Test of Homogeneity of Variances

إعادة هندسة العمليات الإدارية

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
.914	2	47	.408

ANOVA

إعادة هندسة العمليات الادارية

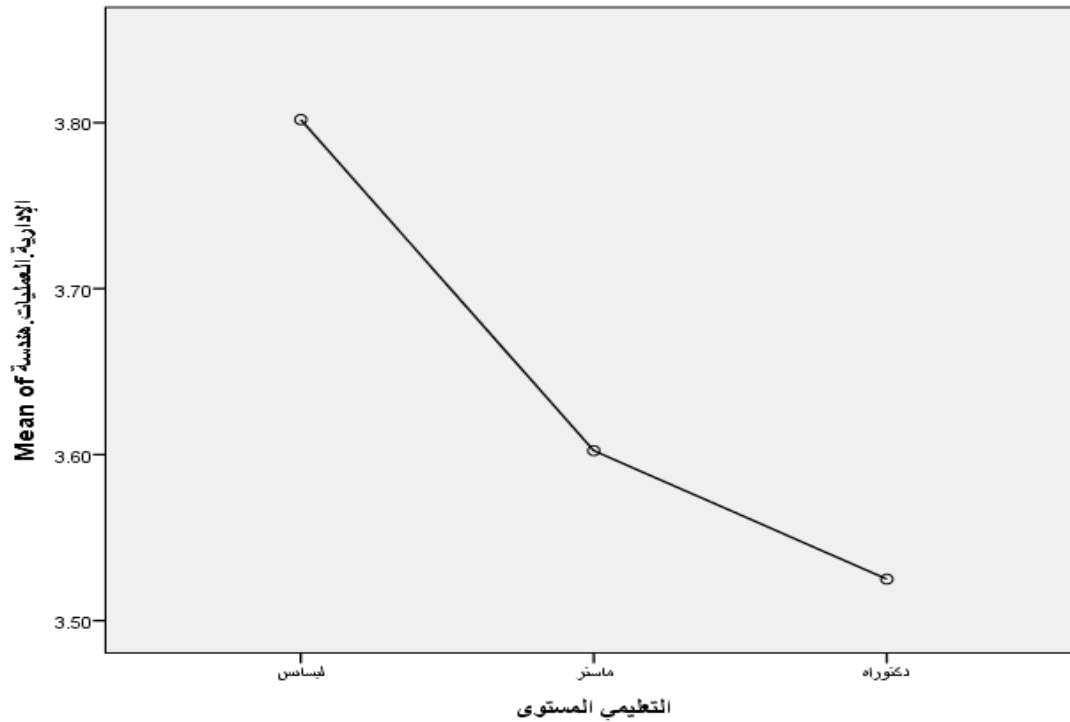
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.539	2	.270	1.355	.268
Within Groups	9.346	47	.199		
Total	9.885	49			

Robust Tests of Equality of Means

إعادة هندسة العمليات الادارية

	Statistic ^a	df1	df2	Sig.
Welch	1.087	2	2.752	.449
Brown-Forsythe	1.157	2	2.945	.426

a. Asymptotically F distributed.



Test Statistics^{a,b}

	إعادة هندسة العمليات الادارية
Chi-Square	2.687
df	2
Asymp. Sig.	.261

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: التعليمي المستوى

3- حسب المركز الوظيفي:

Descriptive Statistics					
	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
إعادة هندسة العمليات الادارية	50	3.7070	.44915	2.80	4.60
المركز الوظيفي	50	1.90	.303	1	2

Descriptive Statistics						
المركز الوظيفي		N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
إدارة عليا	إعادة هندسة العمليات الادارية	5	3.15	4.45	3.8100	.50175
	Valid N (listwise)	5				
إدارة دنيا	إعادة هندسة العمليات الادارية	45	2.80	4.60	3.6956	.44770
	Valid N (listwise)	45				

Ranks				
	المركز الوظيفي	N	Mean Rank	Sum of Ranks
إعادة هندسة العمليات الادارية	إدارة عليا	5	28.50	142.50
	إدارة دنيا	45	25.17	1132.50
	Total	50		

Test Statistics ^a	
	إعادة هندسة العمليات الادارية
Mann-Whitney U	97.500
Wilcoxon W	1132.500

Z	-.486-
Asymp. Sig. (2-tailed)	.627
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	.638 ^b
a. Grouping Variable: المركز الوظيفي	
b. Not corrected for ties.	

4- حسب الأقدمية:

Descriptives

إعادة هندسة العمليات الإدارية

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	Between-Component Variance
					Lower Bound	Upper Bound			
من سنة إلى 6 سنوات	21	3.7810	.38713	.08448	3.6047	3.9572	3.30	4.60	
من 7 سنوات إلى 12 سنة	18	3.4972	.43874	.10341	3.2790	3.7154	2.80	4.45	
من 13 سنة إلى 18 سنة	6	3.9500	.54129	.22098	3.3819	4.5181	2.95	4.60	
أكبر من 19 سنة	5	3.8600	.43932	.19647	3.3145	4.4055	3.20	4.30	
Total	50	3.7070	.44915	.06352	3.5794	3.8346	2.80	4.60	
Model			.43003	.06082	3.5846	3.8294			
Fixed Effects									
Random Effects				.10875	3.3609	4.0531			.02460

Test of Homogeneity of Variances

إعادة هندسة العمليات الادارية

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
.032	3	46	.992

ANOVA

إعادة هندسة العمليات الادارية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.378	3	.459	2.484	.073

Within Groups	8.507	46	.185		
Total	9.885	49			

Robust Tests of Equality of Means

إعادة هندسة العمليات الادارية

	Statistic ^a	df1	df2	Sig.
Welch	2.009	3	12.011	.166
Brown-Forsythe	2.148	3	18.622	.129

a. Asymptotically F distributed.

Multiple Comparisons

Dependent Variable: إعادة هندسة العمليات الادارية

		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Tukey HSD	من 7 سنوات إلى 12 سنوات	.28373	.13813	.184	-.0845-	.6519
	من 13 سنة إلى 18 سنة	-.16905-	.19907	.831	-.6997-	.3616
	أكبر من 19 سنة	-.07905-	.21399	.983	-.6494-	.4913
	من 6 سنة إلى 12 سنوات	-.28373-	.13813	.184	-.6519-	.0845
	من 13 سنة إلى 18 سنة	-.45278-	.20272	.129	-.9931-	.0876
	أكبر من 19 سنة	-.36278-	.21739	.352	-.9422-	.2167
	من 6 سنة إلى 12 سنوات	.16905	.19907	.831	-.3616-	.6997
	من 7 سنوات إلى 12 سنة	.45278	.20272	.129	-.0876-	.9931
	أكبر من 19 سنة	.09000	.26040	.986	-.6041-	.7841
	من 6 سنة إلى 12 سنوات	.07905	.21399	.983	-.4913-	.6494
	من 7 سنوات إلى 12 سنة	.36278	.21739	.352	-.2167-	.9422
	من 13 سنة إلى 18 سنة	-.09000-	.26040	.986	-.7841-	.6041
Scheffe	من 7 سنوات إلى 12 سنوات	.28373	.13813	.253	-.1171-	.6846

	من 13 سنة إلى 18 سنة	-0.16905	.19907	.868	-0.7467	.4086
	أكبر من 19 سنة	-0.07905	.21399	.987	-0.7000	.5419
	من 7 سنوات إلى 12 سنة	-0.28373	.13813	.253	-0.6846	.1171
	من 13 سنة إلى 18 سنة	-0.45278	.20272	.188	-1.0410	.1355
	أكبر من 19 سنة	-0.36278	.21739	.435	-0.9936	.2681
	من 13 سنة إلى 18 سنة	.16905	.19907	.868	-0.4086	.7467
	من 7 سنوات إلى 12 سنة	.45278	.20272	.188	-0.1355	1.0410
	أكبر من 19 سنة	.09000	.26040	.989	-0.6656	.8456
	من 6 سنة إلى 12 سنة	.07905	.21399	.987	-0.5419	.7000
	من 7 سنوات إلى 12 سنة	.36278	.21739	.435	-0.2681	.9936
	من 13 سنة إلى 18 سنة	-0.09000	.26040	.989	-0.8456	.6656
LSD	من 6 سنة إلى 12 سنة	.28373*	.13813	.046	.0057	.5618
	من 13 سنة إلى 18 سنة	-0.16905	.19907	.400	-0.5697	.2317
	أكبر من 19 سنة	-0.07905	.21399	.714	-0.5098	.3517
	من 7 سنوات إلى 12 سنة	-0.28373*	.13813	.046	-0.5618	-0.0057
	من 13 سنة إلى 18 سنة	-0.45278*	.20272	.030	-0.8608	-0.0447
	أكبر من 19 سنة	-0.36278	.21739	.102	-0.8004	.0748
	من 13 سنة إلى 18 سنة	.16905	.19907	.400	-0.2317	.5697
	من 7 سنوات إلى 12 سنة	.45278*	.20272	.030	.0447	.8608
	أكبر من 19 سنة	.09000	.26040	.731	-0.4342	.6142
	من 6 سنة إلى 12 سنة	.07905	.21399	.714	-0.3517	.5098
	من 7 سنوات إلى 12 سنة	.36278	.21739	.102	-0.0748	.8004
	من 13 سنة إلى 18 سنة	-0.09000	.26040	.731	-0.6142	.4342

Tamhane	من 7 سنوات إلى 12 سنة	من سنة إلى 6 سنوات	.28373	.13353	.222	-.0890-	.6565
	من 13 سنة إلى 18 سنة		-.16905-	.23658	.984	-1.0476-	.7095
	أكبر من 19 سنة		-.07905-	.21386	1.000	-.9287-	.7706
	6 إلى سنة من سنوات	12 إلى سنوات 7 من سنة	-.28373-	.13353	.222	-.6565-	.0890
	من 13 سنة إلى 18 سنة		-.45278-	.24398	.483	-1.3221-	.4166
	أكبر من 19 سنة		-.36278-	.22202	.623	-1.1936-	.4680
	من سنة إلى 6 سنوات	من 13 سنة إلى 18 سنة	.16905	.23658	.984	-.7095-	1.0476
	من 7 سنوات إلى 12 سنة		.45278	.24398	.483	-.4166-	1.3221
	أكبر من 19 سنة		.09000	.29569	1.000	-.9008-	1.0808
	من سنة إلى 6 سنوات	أكبر من 19 سنة	.07905	.21386	1.000	-.7706-	.9287
	من 7 سنوات إلى 12 سنة		.36278	.22202	.623	-.4680-	1.1936
	من 13 سنة إلى 18 سنة		-.09000-	.29569	1.000	-1.0808-	.9008

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

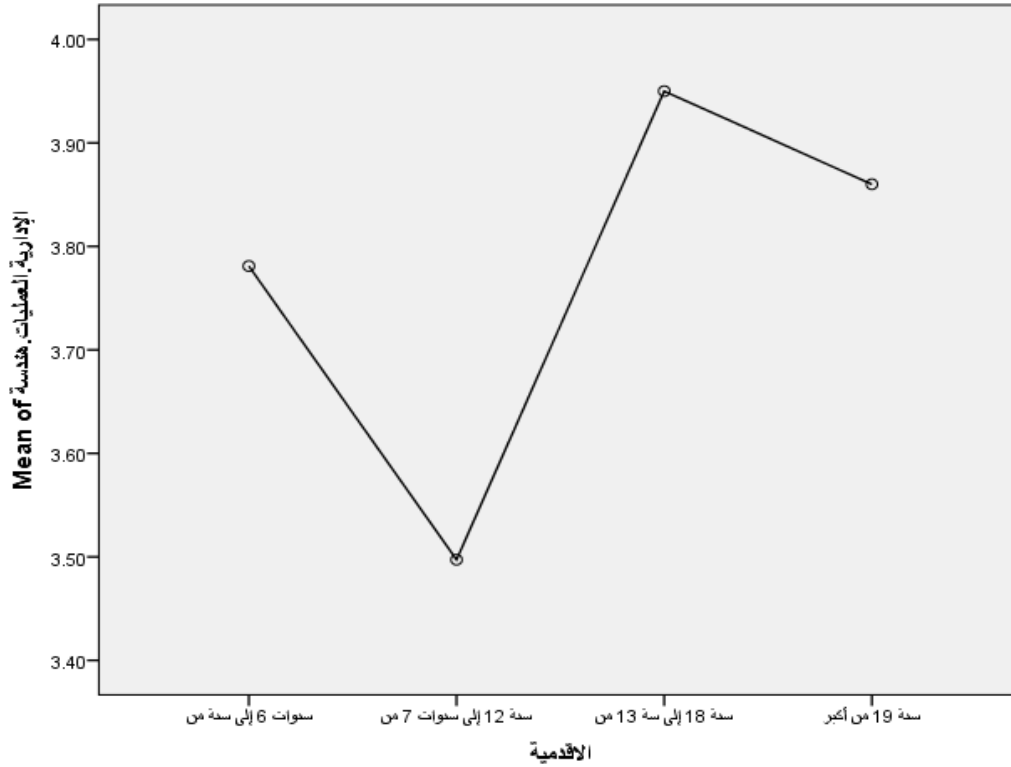
إعادة هندسة العمليات الإدارية

	الاقدمية	N	Subset for alpha = 0.05	
			1	
Tukey HSD ^{a,b}	من 7 سنوات إلى 12 سنة	18	3.4972	
	من سنة إلى 6 سنوات	21	3.7810	
	أكبر من 19 سنة	5	3.8600	
	من 13 سنة إلى 18 سنة	6	3.9500	
	Sig.			.146
Scheffe ^{a,b}	من 7 سنوات إلى 12 سنة	18	3.4972	
	من سنة إلى 6 سنوات	21	3.7810	
	أكبر من 19 سنة	5	3.8600	
	من 13 سنة إلى 18 سنة	6	3.9500	
	Sig.			.209

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 8.514.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.



كروسكال واليز:

Test Statistics^{a,b}

	إعادة هندسة العمليات الادارية
Chi-Square	7.241
df	3
Asymp. Sig.	.065

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: الأقدمية

الفروق في الاداء الوظيفي:

1- حسب الجنس:

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum

الاداء.الوظيفي	50	3.8223	.48104	2.92	5.00
الجنس	50	1.42	.499	1	2

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الاداء.الوظي	ذكر	29	3.8713	.52173	.09688
	أنثى	21	3.7548	.42141	.09196

Ranks

	الجنس	N	Mean Rank	Sum of Ranks
الاداء.الاداء	ذكر	29	27.12	786.50
في	أنثى	21	23.26	488.50
	Total	50		

Test Statistics^a

	الاداء.الوظيفي
Mann-Whitney U	257.500
Wilcoxon W	488.500
Z	-.924-
Asymp. Sig. (2-tailed)	.355

a. Grouping Variable: الجنس

2-حسب المستوى التعليمي:

Descriptives

الاداء.الوظيفي

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	Between - Component Variance
					Lower Bound	Upper Bound			
ليسانس	27	3.8833	.52707	.10143	3.6748	4.0918	2.92	5.00	
ماستر	21	3.7683	.40555	.08850	3.5837	3.9529	3.05	4.40	

دكتوراه	2	3.5667	.73068	.51667	-2.9982-	10.1315	3.05	4.08
Total	50	3.8223	.48104	.06803	3.6856	3.9590	2.92	5.00
Mo Fixed del Effects			.48479	.06856	3.6844	3.9603		
Random Effects				.06856 ^a	3.5273 ^a	4.1173 ^a		-.00669-

a. Warning: Between-component variance is negative. It was replaced by 0.0 in computing this random effects measure.

Test of Homogeneity of Variances

الاداء.الوظيفي

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1.010	2	47	.372

ANOVA

الوظيفي.الاداء

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.293	2	.146	.623	.541
Within Groups	11.046	47	.235		
Total	11.339	49			

Robust Tests of Equality of Means

الاداء.الوظيفي

	Statistic ^a	df1	df2	Sig.
Welch	.386	2	2.694	.712
Brown-Forsythe	.398	2	2.052	.715

a. Asymptotically F distributed.

Multiple Comparisons

Dependent Variable: الاداء.الوظيفي

	(I) المستوى التعليمي	(J) المستوى التعليمي	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Tukey HSD	ليسانس	ماستر	.11508	.14105	.695	-.2263-	.4564
		دكتوراه	.31667	.35527	.648	-.5431-	1.1765
	ماستر	ليسانس	-.11508-	.14105	.695	-.4564-	.2263

		دكتوراه	.20159	.35875	.841	- .6666-	1.0698
	دكتوراه	ليسانس	-.31667-	.35527	.648	-1.1765-	.5431
		ماستر	-.20159-	.35875	.841	-1.0698-	.6666
Scheffe		ليسانس	.11508	.14105	.719	- .2415-	.4716
		دكتوراه	.31667	.35527	.674	- .5814-	1.2147
		ليسانس	-.11508-	.14105	.719	- .4716-	.2415
		دكتوراه	.20159	.35875	.854	- .7053-	1.1085
		ليسانس	-.31667-	.35527	.674	-1.2147-	.5814
		ماستر	-.20159-	.35875	.854	-1.1085-	.7053
LSD		ليسانس	.11508	.14105	.419	- .1687-	.3988
		دكتوراه	.31667	.35527	.377	- .3980-	1.0314
		ليسانس	-.11508-	.14105	.419	- .3988-	.1687
		دكتوراه	.20159	.35875	.577	- .5201-	.9233
		ليسانس	-.31667-	.35527	.377	-1.0314-	.3980
		ماستر	-.20159-	.35875	.577	- .9233-	.5201
Tamhane		ليسانس	.11508	.13461	.781	- .2185-	.4486
		دكتوراه	.31667	.52653	.957	-15.1069-	15.7403
		ليسانس	-.11508-	.13461	.781	- .4486-	.2185
		دكتوراه	.20159	.52419	.987	-16.0445-	16.4477
		ليسانس	-.31667-	.52653	.957	-15.7403-	15.1069
		ماستر	-.20159-	.52419	.987	-16.4477-	16.0445

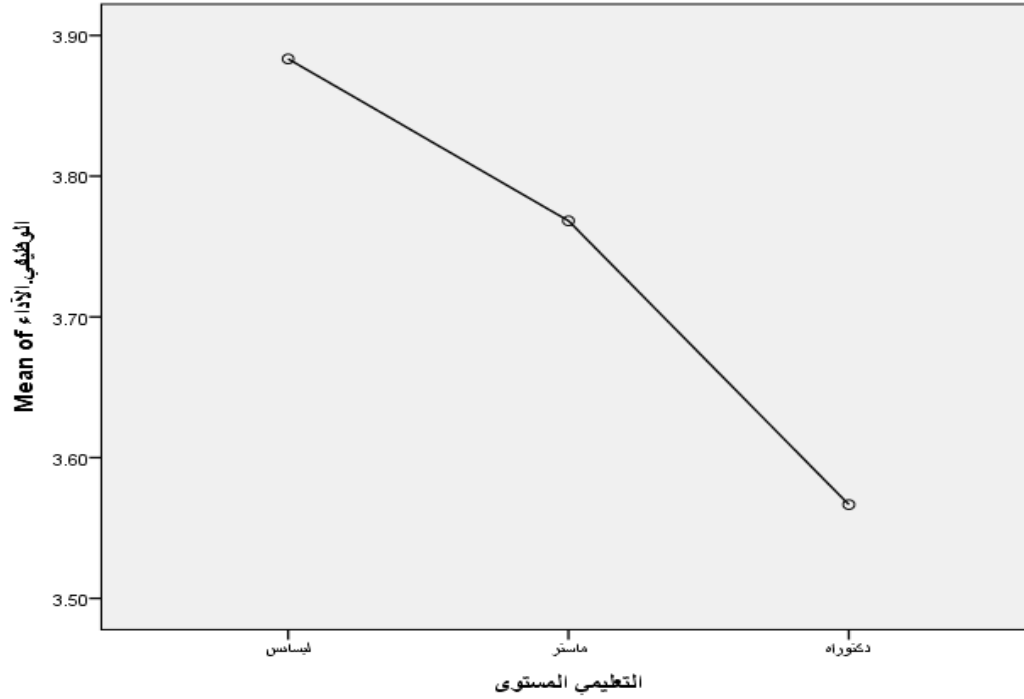
الأداء الوظيفي

	المستوى التعليقي	N	Subset for alpha = 0.05
			1
Tukey HSD ^{a,b}	دكتوراه	2	3.5667
	ماستر	21	3.7683
	ليسانس	27	3.8833
	Sig.		.552
Scheffe ^{a,b}	دكتوراه	2	3.5667
	ماستر	21	3.7683
	ليسانس	27	3.8833
	Sig.		.582

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 5.131.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.



كروسكال واليز:

Test Statistics^{a,b}

	الاداء.الوظيفي
Chi-Square	.743
df	2
Asymp. Sig.	.690

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: المستوى التعليمي

3-حسب المركز الوظيفي:

Descriptive Statistics					
	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
الاداء . الوظيفي	50	3.8223	.48104	2.92	5.00
المركز الوظيفي	50	1.90	.303	1	2

Descriptive Statistics						
المركز الوظيفي		N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
إدارة عليا	الأداء الوظيفي	5	3.05	4.40	3.7600	.64330
	Valid N (listwise)	5				
إدارة دنيا	الأداء الوظيفي	45	2.92	5.00	3.8293	.46860
	Valid N (listwise)	45				

Ranks				
	المركز الوظيفي	N	Mean Rank	Sum of Ranks
الأداء الوظيفي.	إدارة عليا	5	25.40	127.00
	إدارة دنيا	45	25.51	1148.00
	Total	50		

Test Statistics ^a	
	الأداء الوظيفي.
Mann-Whitney U	112.00 0
Wilcoxon W	127.00 0
Z	-.016-
Asymp. Sig. (2-tailed)	.987
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	1.000 ^b
a. Grouping Variable: المركز الوظيفي	
b. Not corrected for ties.	

Descriptives

الأداء الوظيفي

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	Between-Component Variance
					Lower Bound	Upper Bound			
من سنة إلى 6 سنوات	21	3.8706	.48531	.10590	3.6497	4.0915	3.05	5.00	
من 7 سنوات إلى 12 سنة	18	3.7148	.42245	.09957	3.5047	3.9249	3.05	4.42	
من 13 سنة إلى 18 سنة	6	4.0722	.46603	.19026	3.5832	4.5613	3.17	4.53	
أكبر من 19 سنة	5	3.7067	.67264	.30081	2.8715	4.5419	2.92	4.25	
Total	50	3.8223	.48104	.06803	3.6856	3.9590	2.92	5.00	
Model			.48094	.06802	3.6854	3.9592			
Fixed Effects									
Random Effects				.06836	3.6048	4.0399			.00014

Test of Homogeneity of Variances

الاداء الوظيفي

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1.228	3	46	.310

ANOVA

الاداء الوظيفي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.699	3	.233	1.007	.398
Within Groups	10.640	46	.231		
Total	11.339	49			

Robust Tests of Equality of Means

الاداء الوظيفي

	Statistic ^a	df1	df2	Sig.
Welch	.973	3	11.961	.438
Brown-Forsythe	.823	3	14.290	.502

a. Asymptotically F distributed.

Multiple Comparisons

Dependent Variable: الوظيفي.الاداء

			Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
	الاقدمية (I)	الاقدمية (J)					
Tukey HSD	من سنة إلى 6 سنوات	من 7 سنوات إلى 12 سنة	.15582	.15448	.745	-.2560-	.5676
		من 13 سنة إلى 18 سنة	-.20159-	.22263	.802	-.7950-	.3918
		أكبر من 19 سنة	.16397	.23932	.902	-.4739-	.8019
	من 7 سنوات إلى 12 سنة	من سنة إلى 6 سنوات	-.15582-	.15448	.745	-.5676-	.2560
		من 13 سنة إلى 18 سنة	-.35741-	.22672	.402	-.9617-	.2469
		أكبر من 19 سنة	.00815	.24313	1.000	-.6399-	.6562
	من 13 سنة إلى 18 سنة	من سنة إلى 6 سنوات	.20159	.22263	.802	-.3918-	.7950
		من 7 سنوات إلى 12 سنة	.35741	.22672	.402	-.2469-	.9617
		أكبر من 19 سنة	.36556	.29122	.596	-.4107-	1.1418
	أكبر من 19 سنة	من سنة إلى 6 سنوات	-.16397-	.23932	.902	-.8019-	.4739
		من 7 سنوات إلى 12 سنة	-.00815-	.24313	1.000	-.6562-	.6399
		من 13 سنة إلى 18 سنة	-.36556-	.29122	.596	-1.1418-	.4107
Scheffe	من سنة إلى 6 سنوات	من 7 سنوات إلى 12 سنة	.15582	.15448	.797	-.2925-	.6041
		من 13 سنة إلى 18 سنة	-.20159-	.22263	.844	-.8476-	.4445
		أكبر من 19 سنة	.16397	.23932	.925	-.5305-	.8584
	من 7 سنوات إلى 12 سنة	من سنة إلى 6 سنوات	-.15582-	.15448	.797	-.6041-	.2925
		من 13 سنة إلى 18 سنة	-.35741-	.22672	.485	-1.0153-	.3005
		أكبر من 19 سنة	.00815	.24313	1.000	-.6974-	.7137
من 13 سنة إلى 18 سنة	من سنة إلى 6 سنوات	.20159	.22263	.844	-.4445-	.8476	
	من 7 سنوات إلى 12 سنة	.35741	.22672	.485	-.3005-	1.0153	

	أكبر من 19 سنة	.36556	.29122	.667	-.4795-	1.2106
	من سنة إلى 6 سنوات أكبر من 19 سنة	-.16397-	.23932	.925	-.8584-	.5305
	من 7 سنوات إلى 12 سنة	-.00815-	.24313	1.000	-.7137-	.6974
	من 13 سنة إلى 18 سنة	-.36556-	.29122	.667	-1.2106-	.4795
LSD	من 7 سنوات إلى 12 سنة	.15582	.15448	.318	-.1551-	.4668
	من 13 سنة إلى 18 سنة	-.20159-	.22263	.370	-.6497-	.2465
	أكبر من 19 سنة	.16397	.23932	.497	-.3178-	.6457
	من 7 سنوات إلى 12 سنة	-.15582-	.15448	.318	-.4668-	.1551
	من 13 سنة إلى 18 سنة	-.35741-	.22672	.122	-.8138-	.0990
	أكبر من 19 سنة	.00815	.24313	.973	-.4812-	.4975
	من 13 سنة إلى 18 سنة	.20159	.22263	.370	-.2465-	.6497
	من 7 سنوات إلى 12 سنة	.35741	.22672	.122	-.0990-	.8138
	أكبر من 19 سنة	.36556	.29122	.216	-.2206-	.9518
	من 6 سنوات إلى 7 سنوات أكبر من 19 سنة	-.16397-	.23932	.497	-.6457-	.3178
	من 7 سنوات إلى 12 سنة	-.00815-	.24313	.973	-.4975-	.4812
	من 13 سنة إلى 18 سنة	-.36556-	.29122	.216	-.9518-	.2206
Tamhane	من 7 سنوات إلى 12 سنة	.15582	.14536	.873	-.2482-	.5598
	من 13 سنة إلى 18 سنة	-.20159-	.21775	.943	-.9458-	.5426
	أكبر من 19 سنة	.16397	.31891	.997	-1.1692-	1.4972
	من 7 سنوات إلى 12 سنة	-.15582-	.14536	.873	-.5598-	.2482
	من 13 سنة إلى 18 سنة	-.35741-	.21474	.581	-1.1031-	.3883
	أكبر من 19 سنة	.00815	.31686	1.000	-1.3349-	1.3512
	من 13 سنة إلى 18 سنة	.20159	.21775	.943	-.5426-	.9458
	من 7 سنوات إلى 12 سنة	.35741	.21474	.581	-.3883-	1.1031
	أكبر من 19 سنة	.36556	.35593	.916	-.9261-	1.6572
	من 6 سنوات إلى 7 سنوات أكبر من 19 سنة	-.16397-	.31891	.997	-1.4972-	1.1692

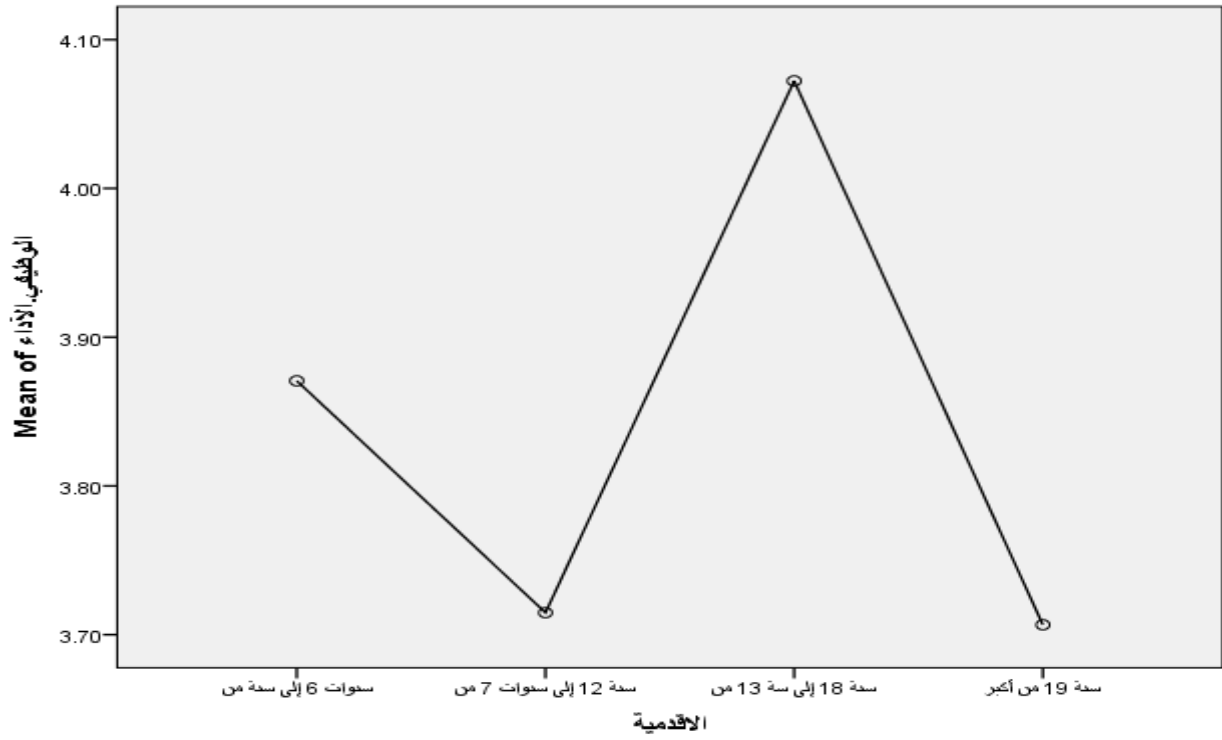
من 7 سنوات إلى 12 سنة	-0.00815-	.31686	1.000	-1.3512-	1.3349
من 13 سنة إلى 18 سنة	-.36556-	.35593	.916	-1.6572-	.9261

الأداء الوظيفي

	الاقدمية	N	Subset for alpha = 0.05
			1
Tukey	أكبر من 19 سنة	5	3.7067
HSD ^{a,b}	من 7 سنوات إلى 12 سنة	18	3.7148
	من سنة إلى 6 سنوات	21	3.8706
	من 13 سنة إلى 18 سنة	6	4.0722
	Sig.		.406
Scheffe ^{a,b}	أكبر من 19 سنة	5	3.7067
	من 7 سنوات إلى 12 سنة	18	3.7148
	من سنة إلى 6 سنوات	21	3.8706
	من 13 سنة إلى 18 سنة	6	4.0722
	Sig.		.490

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

- a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 8.514.
- b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.



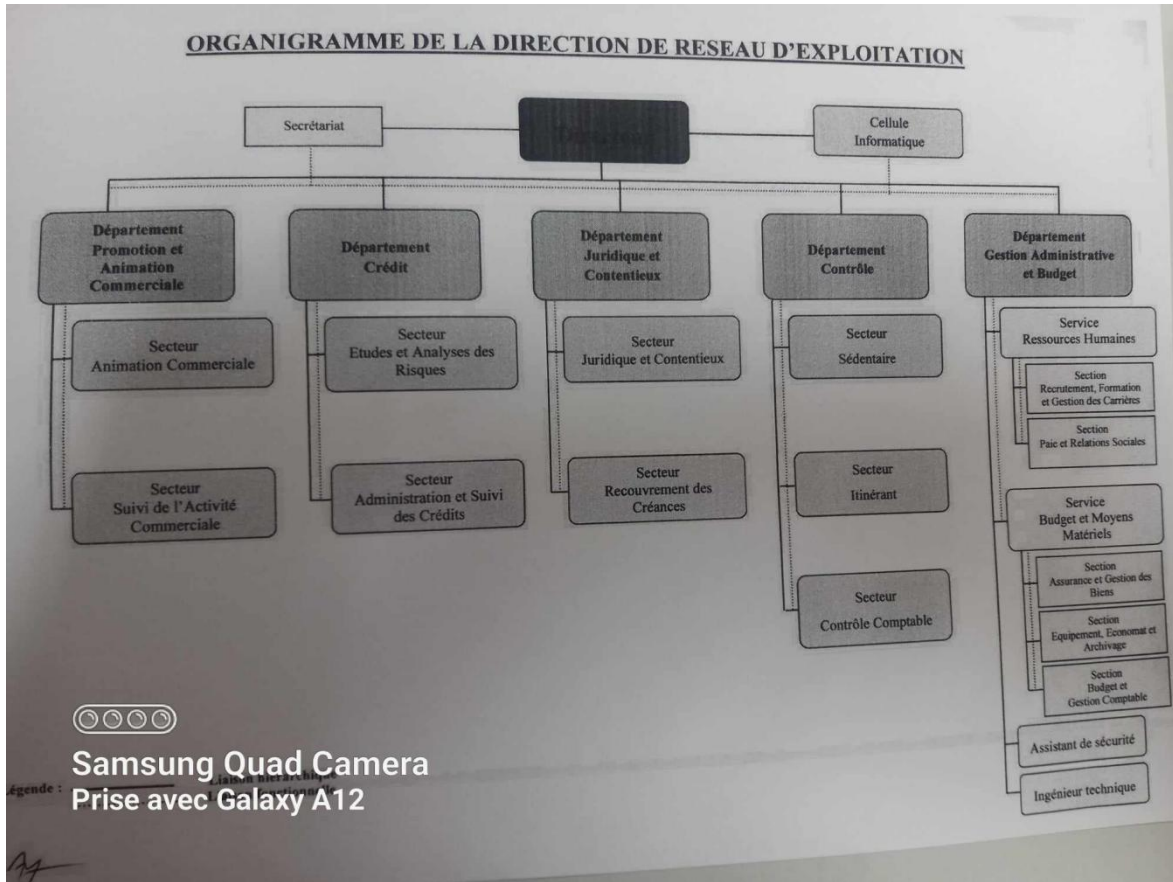
كروسكال واليز:

Test Statistics^{a,b}

	الاداء.الوظيفي
Chi-Square	3.368
df	3
Asymp. Sig.	.338

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: الاقدمية



هدفت هذه الدراسة الى اختبار أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للبنك الوطني الجزائري، والتعرف على تصورات المبحوثين بمستوى وعيهم بضرورة إعادة هندسة العمليات الإدارية، ومستوى وعيهم بضرورة تحسين الأداء الوظيفي، واختبار فروق في تلك التصورات تبعا لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية. وتم قياس "إعادة هندسة العمليات الإدارية" بأربعة ابعاد (بعد تنظيمي، بعد بشري، بعد تكنولوجي، بعد ثقافة تنظيمية)، و"الأداء الوظيفي" بثلاثة ابعاده (الكفاءة، الفعالية، الابتكار).

تشكل مجتمع هذه الدراسة من جميع وكالات بنك الوطني الجزائري لولاية مستغانم حيث بلغ عددهم (03)، وتم جمع البيانات والمعلومات باستخدام الاستبانة كأداة أساسية والمقابلة كأداة مكملة استهدفت بعض إطارات البنك محل الدراسة من اجل تدعيم تفسير النتائج. استخدم في تحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS.

وقد توصلت هذه الدراسة الى جملة من النتائج أهمها انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للبنك الوطني الجزائري بولاية مستغانم وذلك عند مستوى الدلالة $(0.05=\alpha)$ ، وكذلك توصلت الدراسة الى انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات البنك بضرورة إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى الى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، المستوى العلمي، المركز الوظيفي، سنوات الخبرة)، هذا بالإضافة الى انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات البنك بضرورة تحسين الأداء الوظيفي تعزى الى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، المستوى العلمي، المركز الوظيفي، سنوات الخبرة).

الكلمات المفتاحية: إعادة هندسة العمليات الإدارية، الأداء الوظيفي، إعادة هندسة الموارد البشرية.

This study aimed to examine the impact of Re-engineering of administrative processes on improving job performance at the National Bank of Algeria. It sought to understand the respondents' perceptions of the necessity Re-engineering of administrative processes, their awareness of the need to improve job performance, and to test the differences in these perceptions based on their personal and job characteristics. the measurement of "Re-engineering of administrative processes " was based on four dimensions(organizational, human, technological, organizational culture), and "job performance" was measured through its dimensions (efficiency, effectiveness, innovation).

The population of this study consists of all the agencies of the National Bank of Algeria in the state of Mostaganem, totalling (03). Data and information were collected using a questionnaire as the primary tool and interviews as a supplementary tool, targeting some of the bank's executives under study to support the interpretation of the results. Data analysis was conducted using the statistical program Spss.

The study reached several conclusions, the most important being that there is a statistically significant effect of business process reengineering on improving job performance at the Nation Bank of Algeria in the state of Mostaganem at a significance level of ($\alpha=0.05$).Additionally the study found that there are no statistically significant differences in the level of awareness among the bank's executives about the necessity of Re-engineering of administrative processes attributed to demographic variables(gender, educational level, job position, years of experience).Furthermore, there are no statistically significant differences in the level of awareness among the bank's executive about the necessity of improving job performance attributed to demographic variable (gender, educational level, job position, years of experience).

Keyword: Re-engineering of administrative processes, Job performance, Human Resource Re-engineering.