

إعادة الهندسة الأعمال و مدى مساهمتها في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية
- دراسة حالة مؤسستي سوناتراك و سونلغاز -

**Re-engineering business and its contribution to improving the
organizational performance of the economic institution**

-Case Study of Sonatrach and Sonlegaz-

بطاهر بنخنة

طالبة دكتوراه، جامعة مستغانم

د. عدالة عجال

أستاذ محاضر - أ، جامعة مستغانم

ملخص

تصر العديد من المؤسسات في العالم على إعادة هندسة الأعمال لتحسين الأرباح، ولخفض التكاليف، ولتحسين الجودة أو لتقديم خدمة أفضل للعميل في وقت مناسب. ولهذا تناولنا في هذا المقال عملية إعادة هندسة الأعمال ومساهمتها في تحسين الأداء التنظيمي باعتبارها احد أهم المداخل لتحسين أداء المؤسسات، حيث مررنا على مفهومها و أهم عناصرها وحددنا حالات المؤسسات التي تكون بحاجة إلى إعادة الهندسة. وتطرقنا إلى أبعاد الأداء التنظيمي وعلاقته بإعادة الهندسة في جانب النظري. أما الجانب التطبيقي فقد قمنا بتوزيع 50 استبيان على موظفي مؤسستي سوناتراك و سونلغاز، واسترجعنا منها 43 استبيان صالحة لمعالجة وبعد تحليلها توصلنا إلى أن إعادة الهندسة الأعمال تساهم في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: إعادة الهندسة الأعمال، المدخلات، الأداء التنظيمي، المؤسسة.

Abstract

Many organizations in the world insist on business reengineering to improve profits, reduce costs, improve quality, or provide better customer service in a timely manner. In this article, we discussed the process of business reengineering and its contribution to the improvement of organizational performance as one of the most important approaches to improving the performance of institutions, as we passed on the concept and the most important elements and identified the cases of institutions that need to re-engineering. We addressed the dimensions of organizational performance and its relation to re-engineering in theory. As for the practical aspect, we distributed 50 questionnaires to the employees of the Sonatrach Foundation. We retrieved from them 43 questionnaires valid for processing. After analyzing them, we concluded that re-engineering works contribute to improving the organization's organizational performance.

Keywords: Re-engineering Business, Input, Organizational Performance, Enterprise.

مقدمة

تعتبر إعادة هندسة الأعمال من العمليات التي ألفت الاهتمام بالصناعات وكذلك الأكاديمية المجتمع، لأنها من المرجح أن تغير الممارسة الإدارية وعمليات في المنظمات في المستقبل. غير أنه من المتفق عليه عموماً أن استعراض أساليب العمل أمر هام ولكنه ينطوي أيضاً على حل المشاكل. فهي تكشف مبادئ واستعراض أساليب العمل وتحديد العوامل التي تؤثر على نجاحها في تحسين أداء التنظيمي للمؤسسات، وكما تسلط الضوء على بعض المناقشات الرئيسية الموجودة حالياً في أساليب المتكورة المقدمة من طرفها.

ويمكن اعتبار إعادة الهندسة بكل وسائلها حافزاً قوياً للبرامج التي تهدف إلى رضا العملاء. وقد تم تصميمه في الواقع للتغلب على المشاكل المتعلقة بالوحدات والإدارات المختلفة في كثير من الأحيان وتحقيق أهداف الأداء المتناقصة. وبالتالي الطبيعة الجوهرية لإعادة الهندسة هي تلك الفعالية في منح رضا العملاء وتحسين مستوى الأداء التنظيمي للمؤسسات الذي له أهمية أكبر من الكفاءة في الوظائف. ومنه يمكن طرح الإشكالية التالية: "ماهي المساهمة التي تقدمها إعادة هندسة الأعمال في تحسين مستوى الأداء التنظيمي في المؤسسة؟"

الأسئلة الفرعية

- ماهي حالات التي تجب فيها إعادة هندسة الأعمال للمؤسسات؟
- فيما تتمثل إستراتيجية تحسين الأداء التنظيمي؟
- ماهي نسبة مساهمة إعادة هندسة الأعمال في تحسين أداء التنظيمي للمؤسسة؟

الفرضيات

- مستوى إعادة هندسة الأعمال في المؤسسة جيد و يتحسن باستمرار.
- مستوى الأداء التنظيمي في المؤسسة سيء و بحاجة إلى تحسين.
- إعادة هندسة العمليات تساهم في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة.

أهمية الدراسة: حاولنا في هذه الدراسة الإلمام بمختلف العناصر المتعلقة بإعادة هندسة الأعمال التي تعتبر من المداخل الهامة في تحسين أداء التنظيمي للمؤسسة، ولذلك قمنا بدراسة تطبيقية في مؤسسة سوناطراك وأخذنا موظفيها كعينة لتطبيق عليها المفاهيم النظرية.

المنهج المستخدم: اعتمدنا على المنهج الوصفي و التحليلي في الجانب النظري لتلاؤمه مع معطيات دراستنا، أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على المنهج دراسة حالة.

هيكل الدراسة: قسمنا دراستنا إلى ثلاث محاور، فقد ركزنا في المحور الأول على حالات التي تجب فيها إعادة هندسة الأعمال، أما المحور الثاني على إستراتيجية تحسين الأداء التنظيمي، أما المحور الثالث فقد ركزنا على مساهمة إعادة هندسة الأعمال في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة.

المحور الأول: حالات تطبيقات إعادة هندسة الأعمال

العديد من الدراسات في الآونة الأخيرة اهتمت بشكل مباشر بإعادة هندسة الأعمال، باعتبارها احد أهم الأساليب، التي ساهمت في إعادة التفكير الجذري في العمليات التي تحدث داخل المؤسسة، وكيفية تطويرها لتحقيق مخرجات ذات قيمة ومنفعة للمجتمع والمؤسسة.

أولاً: مفهوم إعادة هندسة الأعمال

عرفت على أنها: "مجموعة من الأنشطة التي تأخذ واحدة أو أكثر من أنواع الإخالات التي تلحق المخرجات ذات قيمة للعملاء".¹ حسب Champy and Hammer: "بأنها هي إعادة التفكير بصورة جذرية وإعادة تصميم للعمليات لتحقيق تحسينات كبيرة في التدابير المعاصرة التي تفتقد لأداء مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة".² و يؤكد حلمي: "على أنها إعادة تفكي العمل بالطرق القديمة و الانطلاق نحو شيء جديد تماما، الأمر الذي يتطلب العودة إلى نقطة البداية وابتكار أساليب لتحسين المخرجات أداء العمل".³ وتعرف أيضا: "هي منهج متكامل للإدارة الفعالة، وإذا ما نفذت بالشكل الصحيح بإضافة إلى التنفيذ السليم و الدقيق، وهناك أيضا عوامل أخرى مثل ضمان الإدارة العليا في التحسين المستمر، الالتزام و الدعم من حيث رأسمال".⁴ و أيضا عرفت: "هي نموذج إداري منهجي جديد مبني على أساس إعادة الهيكلة للعمليات و الهياكل و الوظائف الأساسية و النظم و من ثم البدء من خلال مجموعة جديدة من الوسائل و الأحداث اعتمادا على الكيانات القائمة لمواجهة التغييرات البيئية بهدف تحقيق تحسينات وتغييرات في أداء المنظمة".⁵ انطلاقا من التعاريف السابقة نستنتج أن إعادة هندسة الأعمال ما هي إلا إتباع مناهج جديدة في العمل لابتكار أساليب تحسن مستوى المخرجات للمؤسسات. ويمكن توضيح إعادة هندسة الأعمال من خلال الشكل التالي:

¹. Yih-Chang Chen, **Empirical Modelling for Participative Business Process Reengineering**, Business Process Management Journal, 2001,p70.

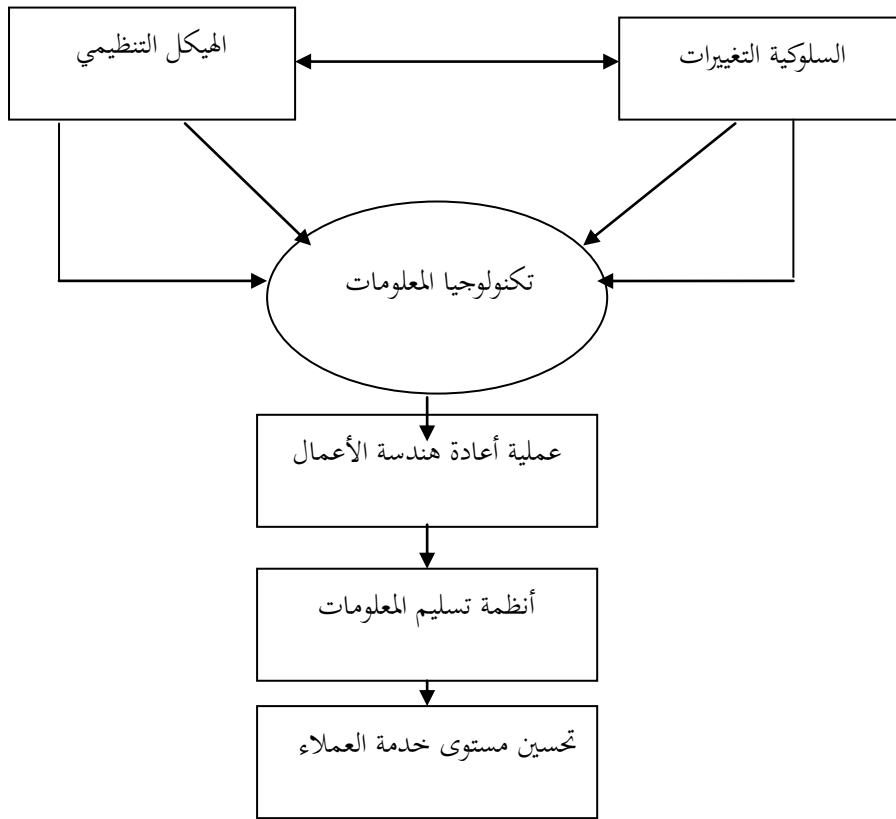
². S. Zygiaris, Msc, BPR Engineer, BPR Hellas SA, **Business Process Re-Engineering – BPR**, Report produced for the EC funded project, INNOREGIO: dissemination of innovation and knowledge management techniques, 2000, p2.

³. مفلح راتب الحميدي و آخرون، إعادة هندسة العمليات، ط1، دار حامد، الأردن، 2016، ص49.

⁴. عز الدين علي السويسي، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجي لتغيير التنظيمي، دار الأيام، الأردن، 2015، ص63.

⁵. أنمار عبد الرازق محمد، إستراتيجية التكامل وإعادة الهندسة و أثرها على الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، ط1، دار حامد، الأردن، 2015، ص128.

الشكل رقم (01): النموذج المفاهيمي للإعادة هندسة الأعمال



Source: A. Gunasekaran, B. KOBU, **Modelling and analysis of business process reengineering**, International Journal of Production Research, vol. 40, no. 11, 2002, p2525.

ثانيا: العناصر الأساسية لإعادة الهندسة

تتمثل هذه العناصر فيما يلي:⁶

- 1- إعادة تصميم العمليات: يجري التركيز في إعادة الهندسة على العملية، و المقصود بالعملية وفق هذا المنظور هي جملة الأنشطة التي تعالج مدخلا واحدا من المدخلات للحصول على مخرجات محددة، نلاحظ أنها تركز على عنصر مهم يخلق عن المداخل الأخرى في التغيير، و التي تركز بشكل خاص على تغيير وظيفي وإعادة توزيع الموارد و إلمام أو تغييرات في الهياكل أو تغييرات سلوكية تركز على برامج.
- 2- الابتكار و التجديد: تركز المداخل الأخرى على تحسين و التعديل الجزئي على مستوى الكيانات أو العلاقات أو إضافة شيء أو حذف آخر، دون تغييرات كبيرة، أما منهج إعادة الهندسة الإدارية فيتضمن ترك الوضع الحالي تماما، وإتباع أسلوب جديد مبتكر يتوقع منه إن طفرة واسعة وشاملة.
- 3- تقديم منتجات جديدة: يعتمد التغيير المعتمد على إستراتيجية إعادة الهندسة على استخدام آليات جديدة، تطوير أساليب إنتاج جديدة، تقديم تشكيلة منتجات مبتكرة، وبالتالي تقديم خدمات متجددة للزبون، ويعتبر تقديم المنتجات الجديدة أمر ضروري للمنظمات الصناعية و الحديثة وذلك لسببين الأول أن التقدم التكنولوجي مستمر وسريع وأن المنظمات المنافسة تسعى للحصول

⁶. عز الدين علي السويسي، نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 67-68.

على الميزة التنافسية من خلال تقديم منتجات جديدة، أما السبب الثاني يرجع إلى أن كل المنظمة تنتج منتجاتها ولكن تستحق أرباح ثم تبدأ في انخفاض وعليه ستلجأ المنظمات إلى تقديم منتجاتها من أجل تعظيم الأرباح.

ثالثا: حالات المنظمة المرشحة لإعادة الهندسة و أهم معوقاتها

سننظر في هذا العنصر إلى حالات المنظمة المرشحة لإعادة الهندسة و أهم معوقاتها.

1. حالات المنظمة المرشحة لإعادة الهندسة

هناك عدة حالات تصبح فيها المنظمة مرشحة لإعادة الهندسة نذكر من بينها:⁷

1- حالة تدهور فعالية وكفاءة المنظمة: في هذه الحالة منظمة تكون تعاني من مظاهر سلبية مثل انخفاض الإنتاجية، تدني مستوى الأداء، ارتفاع تكاليف التشغيل.

2- حالة مقدمات تدهور فعالية وكفاءة المنظمات: هي حالة المنظمة التي لم يحدث فيها التدهور بعد إلا أن مؤشرات قوية يشير إلى حدوث تشير إلى حدوث التدهور قريبا، مثل ظهور منافسين جدد في نفس مجال الصناعة، تحول أذواق المستهلكين.

3- حالة المحافظة على التفوق ونجاح المنظمات: هي حالة تكون المنظمات تحقق نجاحا وكفاءة فعالية وتمتلك مؤشرات قوية على النجاح و التقدم في مجال العمل التي توجد فيه، سيطرة على السوق. وهناك عدة حالات أخرى:

- حالة منظمة التي تغير نظام اقتصاديتها بشكل جذري من النظام الاشتراكي إلى الرأسمالي.

- حالة المنظمة التي تعرضت للتدمير بسبب الحروب والكوارث الطبيعية.

- حالة المنظمة التي تزيد الاستفادة من تطبيقات تكنولوجيا جديدة.

2. معوقات و أسباب فشل إعادة الهندسة

وتتمثل هذه المعوقات و أسباب فشل إعادة الهندسة فيما يلي:⁸

1- المخاطر المالية: وتتمثل بعدم تحقق العوائد الاستثمارية المتوقعة من مشروع إعادة الهندسة.

2- المخاطر التقنية: و تتمثل بعدم فاعلية تقانة المعلومات أو عدم قدرتها على العمل.

3- المخاطر الوظيفية: وتتمثل بمواجهة المنظمة مشكلة إعادة تنظيم الخطة التي لا يمكن تطبيقها على أنواع العمليات التي تجري في المنظمة.

4- المخاطر العامة: وتحدث عندما تبحث المنظمة عن حلول خارج قدرتها أو عندما يفشل فريق لإعادة الهندسة في أدائه أو

عندما يظهر الأفراد المعارضة أو المقاومة أو يخسر مشروع إعادة الهندسة تدريجيا الالتزام المطلوب من قبل الإدارة العليا.

هذا فضلا عن المخاطرة في النظر إلى موضوع إعادة الهندسة ببساطة بوصفه مجرد توسيع لحقل نظم المعلومات و إن النجاح في بعض القطاعات و الوصول إلى مستويات أداء عالية قد تسبب الإدمان على هذا التوجه وبالتالي الدخول في إعادة هندسة أعمال لا تستدعي هذا التوجه.

المحور الثاني: إستراتيجية تحسين الأداء التنظيمي

الأداء التنظيمي هو واحد من المتغيرات الأكثر استخداما على نطاق واسع والتي تعتمد في الدراسات التنظيمية

اليوم، حيث إنه لا يزال واحدا من بين المفاهيم الأكثر دقة وذات الصياغات الغضفاضة في الأدبيات الإستراتيجية ومحط اهتمام الكثيرين، هذا بناء على التدابير المالية للأداء.

⁷. مفلح راتب الحميدي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص34.

⁸. أنمار عبد الرازق محمد، مرجع سبق ذكره، ص139.

أولاً: أبعاد الأداء التنظيمي

يمكننا أن نرى أن مفهوم الأداء التنظيمي له كما من المعاني، وبالتالي له عدة أبعاد سوف نتطرق إليها والتي تمثلت فيما يلي⁹:

1- البعد الاقتصادي

فلستناداً إلى النظرية الأولى للمنظمة (Taylor, Weber, Fayol)، التي تشير إلى أن التصميم الاقتصادي الكفاء للمنظمة العمل الرسمية أو الشركة هي أن تكون اقتصادية في المقام الأول. فهذا أول تصميم قاض بان المنظمة فعالة عندما تحقق أهدافها باستخدام الأقل الموارد الممكنة. فهو مفهوم مركزي من هذه المدرسة وتعني الكفاءة الاقتصادية تحقق الأهداف (الفعالية)، ولكن أيضاً الحصول على نتيجة الطريقة الأكثر اقتصاد (الكفاءة).

2- البعد الاجتماعي

ويستند على المدرسة العلاقات الإنسانية (Mayo, Maslow, McGregor) ويركز هذا البعد الثاني على جوانب الأداء التنظيمي التي تتعلق بالموارد البشرية. وفقاً Mayo وزملائه، فالمفهوم الأساسي لهذا الجانب من الكفاءة هي قيمة الموارد البشرية، أو القيمة المضافة من خلال نوعية القوى العاملة في العمل و المنظمة. في مراجعة الأدبيات التي كتبها (Morin, Savoie و Beaudin ، 1994) في تنمية الموارد البشرية، وتعبئة الروح المعنوية وأداء الموظفين، فهي المعايير الممكنة للحكم على فعالية الأداء التنظيمي من منظور البعد الاجتماعي.

3- البعد النظامي

في هذه الحالة، فإنه قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة، وخاصة خصائص السوق و التكنولوجيا. يربط المنظمة ببيئتها فهي لديها الموارد وقدرة على تحويل الصرف مقابل الموارد الأخرى، وعلى العكس يعدل البيئة بدوره (التغذية العكسية). ففي البعد النظامي، المنظمة هي نظام هدفها هو البقاء على قيد الحياة أو الاستدامة. فالمفهوم الاستدامة، يرتبط مع مفهوم الوقت المتعلق بحماية و تنمية الموارد المالية (الربحية)، وخدمة في السوق (التنافسية)، وجودة المنتج أو الخدمة. هذه المعايير تركز على العلاقات بين مكونات الشركة التي تؤثر على أدائها.

4- البعد السياسي

يسلط الضوء على المدرسة المكونات المتعددة، حيث مختلف الأفراد أو مجموعات تشكل أحكام حول معايير المنظمة فعالة، كما التي سبق ذكرها. بأن لها نفس المصلحة أو ليست مشتركة من قبل جميع الفئات ويمكن أن يكون حتى متناقضة والمعايير الكفاءة تختلف بين مكونات هي: الجهات المانحة، والعملاء، المنظمين والمجتمع. وبالتالي شرعية المنظمة، يشير إلى التقييم والارتياح من هذه المجموعات الرئيسية، هو مفهوم مركزي من هذا البعد.

ثانياً: تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي

الكفاية الإنتاجية وحدها لا تكفي لتحقيق النجاح و المنافسة و البقاء للمنظمة، فتحقيق مخرجات بكفاية عالية (كمية + مواصفات + اقل تكلفة)، من خلال استخدام كفاء للموارد (المدخلات)، يجب أن يكون بمستوى عالي من الجودة، لتحقيق الرضا لدى عملاء المنظمة، أي أن يلي المنتج (المخرجات) و الخدمات المقدمة للزبائن، احتياجاتهم و رغباتهم وتوقعاتهم ومعاملتهم معاملة حسنة، فالمنتج و الخدمة الجيدان ليسا من وجهة المنظمة، بل من وجهة نظر الزبون وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية بقيامها

⁹. Nancy Heppell, **Le roulement du personnel et la performance organisationnelle : l'effet modérateur des pratiques de gestion des ressources humaines**, Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures, Faculté des arts et sciences, Université de Montréal, Canada, septembre 2011, p26-29.

بمجلات وتوعية للموارد البشرية حول أن مسألة الجودة ورضا الزبائن مسألة في غاية الأهمية، وان خدمة العملاء وتحقيق الرضا والسعادة لديهم، هي مسؤولية كل من يعمل في المنظمة، فبقاؤها في حقل المنافسة السوقية يتوقف على الرضا فالجميع يجب أن يكون في خدمة عملاء المنظمة.

نستخلص أن الكفاءة الإنتاجية وفعالية الأداء التنظيمي يكملان بعضهما البعض فمن خلالهما تتمكن أية كمنظمة من تحقيق الرضا و السعادة لدى عملائها، مما يزيد من قوتها التنافسية في السوق وقدرتها على البقاء و الاستمرار.¹⁰

ثانيا: إعادة هندسة العمليات و علاقتها بالأداء التنظيمي

إن قياس مدى نجاح الأعمال الأساسية لمنظمة من حيث التكلفة، والجودة، وحسن التوقيت وخدمة تساعد على زيادة مجالات التحسين، و تقرر ما إذا كانت إعادة الهندسة هي النظام، وتقديم حجة مقنعة للاستثمار الوقت والموارد في إعادة تصميم عملية لتحقيق نتائج أفضل. فالقضايا والأنشطة والأسئلة التي تمت مناقشتها في هذا القسم تهدف إلى مساعدة المقيمين لتقييم قرار المنظمة لمتابعة إعادة الهيكلة باعتبارها يعني من إحداث تحسينات كبيرة في الأداء.

وإعادة الهندسة العمليات تساعد على توفير التوجيه والتركيز على جهود المنظمة لتحسين أداء التنظيمي. على سبيل المثال يمكن إعادة تقييم تظهر أنه مع مرور الوقت الأهداف والأولويات والأنشطة التي كانت هي العناصر الرئيسية لمهمتها الأصلية هي الآن أقل بكثير من قبل وبالمثل، فلقضايا جديدة التي قد تنشأ أصبحت الكبرى أنشطة المنظمة - وربما حتى أعمالها الرئيسية - مما يدعو إلى تغييرات في أولويات مهمة. وعلاوة على ذلك لا تحتاج إلى بعض الأنشطة التي يتعين القيام به.¹¹

تستخدم عملية إعادة هندسة العمليات مصطلح الأعمال في تحسين عملية بينما مصطلح التحول في كل مناقشة، فمن الواضح أن أهمية إعادة الهندسة تتفق مع الجميع على تحسين الأداء والكفاءة و فعالية وتقليل التكلفة وزيادة في الإنتاج. وباختصار يمكن القول أن تحسن جذري في الأداء التنظيمي هو الجانب الرئيسي في تمكين الشركات من تحسين الإنتاجية والعلاقات مع العملاء وقليل الوقت لطرح منتجات وخدمات جديدة من حيث الجودة للعملاء و الارتباط مع إستراتيجية من خلال تحديد أكثر العمليات الهامة للشركة. وتقليل تكلفة في الكفاح من أجل البقاء على قيد الحياة في هذه البيئة التجارية الحيوية، ويظهر الحاجة الملحة للشركات نحو تعديل أعمالهم.¹²

فلهدف هو تحديد مدى تأثير إعادة هندسة العمليات في أداء التنظيمي و إلى معرفة على وجه التحديد إلى أي مدى تسير التأثيرات العمل والابتكار واستبقاء الموظفين، لتحديد مستوى العلاقة بين عملية إعادة تصميم و رضا الموظفين وتحديد إلى أي مدى يمكن أن تؤثر على النجاح التنظيمي. وقد كشفت أن هناك علاقة إيجابية بين عملية إعادة تصميم والموظف، وهذا يعني أن عملية العمل ذات تنظيم جيد والأنشطة والواجبات فعالة ومخصصة لتعزيز الأداء التنظيمي. وتوصلت هذه الدراسة أن شركات في حاجة إلى موجة من إعادة الهندسة العمليات حتى تصبح أكثر مرونة وسرعة لتلبية الاحتياجات المتغيرة لقاعدة متنوعة لعملاء.¹³

¹⁰. بن عنتر عب الرحمان، إدارة الموارد البشرية (المفاهيم و الأسس، الأبعاد، الإستراتيجية)، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2010، ص 26.

¹¹. Gene L. Dodaro, Brian P. Crowley, **Business Process Reengineering Assessment Guide**, Accounting and Information Management Division, United States General Accounting Office, Version 3, May 1997, p15.

¹². Muhammad Nauman Habib and Dr. Attaullah Shah, **Business Process Reengineering: Literature Review of Approaches and Applications**, Proceedings of 3rd Asia-Pacific Business Research Conference 25 - 26 February 2013, Kuala Lumpur, Malaysia, p4.

¹³. Orogbu Obiageli Lilian, Dr. Onyeizugbe Chinedu Uzochukwu, **Business Process Reengineering And Organizational Performance Of Selected Automobile Firms In Southeast Of Nigeria**, European Journal of Business, Economics and Accountancy Vol. 3, No. 5, 2015, p1.

المحور الثالث: مساهمة إعادة الهندسة للأعمال في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية في مؤسستي سونطراك وسونلغاز-

سنحاول تقديم وصفا للمنهجية والإجراءات المتبعة في إنجاز الدراسة، إضافة إلى تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات

أولا: منهجية الدراسة الميدانية والأدوات المستخدمة

1- مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من موظفي مؤسسة السونطراك فرع بطيوة (gln1)، وموظفي مؤسسة سنلغاز، حيث تم توزيع 50 استمارة على موظفي المؤسسة، واسترجعت 43 استمارة صالحة للتحليل أي ما يعادل نسبة 86.00% من الاستمارات الموزعة.

2- أداة الدراسة: تم بناء الإستبانة لمعالجة المتغيرات الثلاثة للدراسة، حيث خصص حيز للمعلومات الشخصية لأفراد العينة ومشاريعهم (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، المؤسسة، عدد سنوات الخبرة في المؤسسة، الفئة الوظيفية).

في حين احتوت الإستبانة على 12 فقرة مقسمة على محورين، محور تحليل مستوى إعادة الهندسة للأعمال في المؤسسة يحتوي 6 فقرات، ومحور تحليل مستوى الأداء التنظيمي للمؤسسة ويشمل 6 فقرات أيضا.

كما أنه تجدر الإشارة أننا اعتمدنا مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) كأداة للدراسة وتحليل الاستبيان مع منح الدرجات التالية:

- من 1 إلى 1.79: غير موافق إطلاقا؛

- من 1.80 إلى 2.59: غير موافق؛

- من 2.60 إلى 3.39: محايد؛

- من 3.40 إلى 4.19: موافق؛

- من 4.20 إلى 5: موافق تماما.

3- الأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات: تم تحليل البيانات ومعالجتها بواسطة البرنامج الإحصائي (SPSS)، وقد تم قياس الاعتمادية للتأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال معامل ألفا-كرونباخ، كما تم تحليل الفقرات من خلال مقياس الإحصاء الوصفي (التكرارات، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري).

كما أن الفقرات تم ترتيبها وفقا لاختبار استيودنت للعينة الواحدة (One Sample T-test)، إضافة إلى استخدامه لاختبار الفرضيات، إضافة إلى استخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لتحليل تباين أجوبة أفراد العينة وفقا لبعض خصائص أفراد العينة ومشاريعهم.

أما بالنسبة لمستوى الدلالة المعتمد فهو (0.05) وهو الأكثر استعمالا في الدراسات الاقتصادية والاجتماعية، أي أننا نقبل الفرضية الصفرية H_0 إذا كان مستوى الدلالة المحسوب يفوق هذا المستوى، وإلا فإننا نرفض H_0 إذا كان مستوى الدلالة أقل من هذا المستوى وهو ما يعني وجود دلالة.

ثانيا: تحليل بيانات ونتائج الاستبيان

1 -تحليل ثبات وصدق فقرات الاستبيان: تم اختبار درجة وصدق فقرات كل محور من محاور الاستبيان من خلال

اختبار ألفا-كرونباخ، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): قيم ثبات وصدق الاستبيان (ألفا كرونباخ)

معامل الصدق	معامل الثبات	عدد الفقرات	المحور
91.59%	83.9%	6	تحليل مستوى إعادة الهندسة للأعمال في المؤسسة
74.556%	55.6%	6	تحليل مستوى الأداء التنظيمي للمؤسسة
89.33%	79.8%	12	المحاور السابقة معا

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يتضح أن معامل ألفا كرونباخ عال بالنسبة للاستبيان بجميع محاوره ومقبول نظرا أنه يفوق النسبة المقبولة 70% بالنسبة لإجمالي المحاور، وهذا مؤشر على الثبات النسبي لفقرات ومحاور الاستبيان ككل، كما أنه يتميز بمعامل صدق (الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ) عال جدا يفوق 89% ما يدل على صدق مختلف بياناته.

2- تحليل خصائص عينة الدراسة: تم تحليل إجابات 43 موظف في المؤسسة، وأظهرت خصائص بياناتهم الشخصية والوظيفية النتائج الآتية:

- بالنسبة لمتغير الجنس: 76.7% من المستجوبين ذكور، في حين تشكل نسبة الإناث 23.3%، وهو مؤشر على الضعف النسبي لتواجد وتمثيل العنصر النسوي في الوحدات التجارية للمؤسسات الكبيرة، نظرا لضعف المقاولاتية النسوية في الجزائر؛
- بالنسبة لمتغير السن: 16.3% تتراوح أعمارهم بين 21 و 30 سنة، 51.2% تتراوح أعمارهم بين 31 و 40 سنة، 30.2% تتراوح أعمارهم بين 41 و 50 سنة، و 2.3% تتراوح أعمارهم بين 51 و 60 سنة. وهي نسب تؤكد أن أغلب موظفي المؤسسات الجزائرية من الطبقة الشبانية من خريجي الجامعات، مع تواجد معتبر للكهول، وهو ما قد يعطيها ميزة تنافسية مصدرها الموارد البشرية بتكامل عنصري الشباب (التجديد) والخبرة؛
- بالنسبة لمتغير المستوى الدراسي: 16.3% مستواهم ثانوي، في حين أن 76.7% ذو مستوى جامعي، في حين أن 7.0% ذو مستوى دراسات عليا، وهذا وهي نسب تؤكد توجه الفرد الجامعي الجزائري إلى الوظائف العمومية، وتفضيلهم العمل في مناصب إدارية وتقنية في المؤسسات الاقتصادية، ما يوفر لهذه المؤسسات رأسمال فكري هام
- بالنسبة لعدد سنوات العمل في المؤسسة: 11.6% لم تتجاوز عدد سنوات عملهم 5 سنوات، 44.2% تتراوح عدد سنوات عملهم من 6 إلى 10 سنوات، 23.3% من 11 إلى 15 سنة، 11.6% عدد سنوات عملهم من 16 إلى 20 سنة، 2.3% من 21 إلى 25 سنة، 4.7% من 26 إلى 30 سنة، في حين أن 2.3% تفوق سنوات عملهم في المؤسسة 30 سنة، وهو ما يؤكد أن أغلب الموظفين في الوحدات من الشباب خريجي الجامعات ومعاهد التكوين الذين لا تتجاوز سنوات عملهم 10 سنوات.

3- تحليل فقرات محاور الدراسة: سنحلل نتائج الأجوبة عن فقرات كل محور من محاور الاستبيان:

3-1- تحليل فقرات المحور الأول: يتمثل المحور الأول في مستوى إعادة الهندسة للأعمال في المؤسسة، وهو يشمل 6 فقرات مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): استعراض فقرات المحور الأول

رقم الفقرة	عبارة الفقرة
01	تعمل إعادة هندسة الأعمال في المؤسسة على إعادة تصميم العمليات لتحقيق تحسينات كبيرة في أداء المؤسسة.
02	تستخدم المؤسسة مخرجات إعادة الهندسة التي تلحق المخرجات ذات قيمة للعملاء.
03	تقوم المؤسسة على العمل بالطرق القديمة و ابتكار أساليب لتحسين مخرجات الأداء العمل.
04	تعتبر إعادة الهندسة منهج متكامل للإدارة الفعالة إذا ما نفذت بالشكل الصحيح و الدقيق داخل المؤسسة
05	تعتمد المؤسسة إعادة الهندسة لمواجهة التغييرات البيئية بهدف تحقيق تحسينات وتغييرات في أداء المنظمة
06	تعتمد المؤسسة على إعادة الهندسة لتقديم تشكيلة منتجات مبتكرة، وبالتالي تقديم خدمات متجددة للزبون.

المصدر: الاستبيان المعد من طرف الباحثين

باستخدام الأدوات الإحصائية تم تحليل فقرات المحور الأول، والجدول التالي يوضح نتائج هذا التحليل:

الجدول رقم (03): تحليل فقرات المحور الأول

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة	القرار	الرتبة
01	3.51	1.07	غير موافق	2.127	0.578	العبارة غير محققة	06
02	3.69	1.10	غير موافق	2.198	0.028	العبارة محققة	02
03	3.32	1.02	محايد	2.144	0.425	العبارة غير محققة	05
04	3.88	0.85	موافق	2.992	0.004	العبارة محققة	01
05	3.62	1.02	موافق	1.968	0.043	العبارة محققة	04
06	3.41	1.13	محايد	3.032	0.230	العبارة غير محققة	03
المحور الأول	3.57	0.77	موافق	3.032	0.062	مستوى إعادة الهندسة للأعمال في المؤسسات محل الدراسة غير كاف وبحاجة لتحسين.	

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يتضح من الجدول السابق أن مستوى إعادة الهندسة للأعمال في المؤسسات محل الدراسة غير كاف وبحاجة لتحسين، وهذا راجع أساسا إلى عدم اهتمام المؤسسين بدمج القضايا الخاصة بأهمية إعادة الهندسة ضمن إستراتيجياتهم، وعدم تعزيزهم لطرق التي تسمح للموظفين لابتكار أساليب لتحسين المخرجات أداء العمل، وعدم سماح لهم بتبني استراتيجيات إعادة التفكير بصورة جذرية وإعادة تصميم للعمليات لتحقيق تحسينات كبيرة في التدابير المعاصرة و تبادل الاقتراحات والأفكار حول عملهم مع موظفين في مؤسسات أخرى، وهذا ما انعكس ضعفا في التنفيذ السليم و الدقيق لبرامج المسطرة خاصة من الجانب الإدارة العليا ، إضافة إلى ذلك اهتمامهما الكبير بكمية الإنتاج اليومي دون النظر إلى نوعية المنتج واهم من ذلك مصادره التي هي في نضوب بمرور الزمن، و عدم وضعهما لخطط بديلة لتعتمدهما في المستقبل. وهذا ما يوضح أن المؤسسات الجزائرية ما يزال أمامها الكثير لتصل إلى إستراتيجية المثلى لتطبيق إعادة الهندسة أعمال و وضعها ضمن برامجها.

3-2- تحليل فقرات المحور الثاني: يتمثل المحور الثاني في تحليل مستوى الأداء التنظيمي للمؤسسة، وهو يشمل 6 فقرات مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): استعراض فقرات المحور الثاني

رقم الفقرة	عبارة الفقرة
01	تقوم المؤسسة على تصنيف الموظفين في فئات لتشجيعهم على التصرف بطريقة تتوافق مع فئتهم.
02	يعمل الأداء التنظيمي في المؤسسة على تحديد القيمة المضافة من خلال ترويع القوى العاملة
03	تراعي المؤسسة سلوك جميع الأفراد العاملين في كافة الإدارات والأقسام الموجودة فيها.
04	ترتبط المؤسسة في هذا الأداء الموظفين بالبيئة التي يعملون في ظلها.
05	يحقق الأداء التنظيمي مستوى عالي من الجودة، لتحقيق الرضا لدى عملاء المؤسسة.
06	يساعد الأداء التنظيمي الجيد بقاء المؤسسة في حقل المنافسة السوقية.

المصدر: الاستبيان المعد من طرف الباحثين

باستخدام الأدوات الإحصائية قمنا بتحليل فقرات المحور الثاني، والجدول التالي يوضح نتائج هذا التحليل:

الجدول رقم (05): تحليل فقرات المحور الثاني

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة	القرار	الرتبة
01	1.48	1.14	غير موافق	2.003	0.045	العبارة محققة	02
02	3.79	1.03	موافق	2.393	0.001	العبارة محققة	03
03	3.76	0.64	موافق	1.340	0.162	العبارة غير محققة	01
04	3.76	0.87	موافق	2.804	0.039	العبارة محققة	04
05	3.12	0.64	محايد	1.233	0.168	العبارة غير محققة	05
06	3.23	1.15	محايد	2.183	0.069	العبارة غير محققة	06
المحور الثاني	3.02	0.52	محايد	4.266	0.012	تحليل مستوى الأداء التنظيمي للمؤسسة جيد ويتحسن باستمرار في مؤسسة	

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يتضح من الجدول السابق أن مستوى الأداء التنظيمي جيد ويتحسن باستمرار في المؤسستين محل الدراسة، وهذا راجع لتوزيعهما للمسؤوليات وفق قدرات الموظفين وإمكانياتهم، فالأداء التنظيمي يهدف إلى تنشيط السلوك الإداري للموظفين داخل المؤسسة وجعلهم أكثر اهتمام بمبادئ الإدارة لتحقيق وظائفها، وبالتالي يساعد على التصميم التنظيمي في تنفيذ الأهداف لتسهيل تحقيق المنظمة لأهدافها، فلذا نجد أن أهمية الأداء التنظيمي تأتي من كونه يمثل قدرة المؤسسة واستعدادها للوصول إلى النتائج التي حددتها مسبقاً.

4- تحليل تباين أجوبة أفراد العينة: نحلل تباين أجوبة العينة حسب متغيرات هامة، هي المؤسسة، الخبرة والفئة الوظيفية باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي.

4-4-1- تحليل تباين أجوبة أفراد العينة حسب المؤسسة

بالنسبة للمحور الأول يوضح التباين في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): تحليل تباين أجوبة المحور الأول حسب المؤسسة

			الانحراف المعياري	المبمقسط الحسابي	عدد أفراد العينة	المؤسسة
			1.73	3.42	21	مؤسسة سونطراك
القرار	مستوى الدلالة	قيمة F	1.13	3.00	22	مؤسسة سونلغاز
لا يوجد تباين	0.669	0.406	1.07	3.51	43	المجموع

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يتضح من الجدول السابق أنه لا يوجد تباين واختلاف في إجابات عمال المؤسسات، رغم أن مؤسسة سونطراك تحتل الصدارة في تطبيق إعادة الهندسة مقارنة بمؤسسة سونلغاز. بالنسبة للمحور الثاني يوضح التباين في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): تحليل تباين أجوبة المحور الثاني حسب المؤسسة

			الانحراف المعياري	المبمقسط الحسابي	عدد أفراد العينة	المؤسسة
			1.46	3.14	21	ثانوي
القرار	مستوى الدلالة	قيمة F	1.73	3.00	22	دراسات عليا
لا يوجد تباين	0.678	0.393	1.14	3.48	43	المجموع

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يتضح من الجدول السابق أنه لا يوجد تباين واختلاف في إجابات عمال المؤسسات، رغم أن مؤسسة سونطراك تحتل الصدارة في مستوى الأداء التنظيمي مقارنة بمؤسسة سونلغاز.

2-4-2- تحليل تباين أجوبة أفراد العينة حسب الخبرة

بالنسبة للمحور الأول يوضح التباين في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): تحليل تباين أجوبة المحور الأول حسب الخبرة

			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد أفراد العينة	الخبرة
			0.44	3.86	5	أقل من أو يساوي 5 سنوات
			0.91	3.35	19	من 6 إلى 10 سنوات
			0.72	3.66	10	من 11 إلى 15 سنة
			0.68	3.16	5	من 16 إلى 20 سنة
			-	4.25	1	من 21 إلى 25 سنة
			0.35	4.00	2	من 26 إلى 30 سنة
القرار	مستوى الدلالة	قيمة F	-	3.35	1	أكثر من 30 سنة
لا يوجد تباين	0.636	0.719	0.77	3.57	43	المجموع

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يتضح من الجدول السابق أنه لا يوجد تباين واختلاف في إجابات العمال حسب الخبرة، و نجد فئة من 21 إلى 25 سنة هي أكثر الفئات استجابة من غيرها.

بالنسبة للمحور الثاني يوضح التباين في الجدول التالي:

الجدول رقم (09): تحليل تباين أجوبة المحور الثاني حسب الأجر

الخبرة	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من أو يساوي 5 سنوات	5	3.86	0.44
من 6 إلى 10 سنوات	19	3.35	0.91
من 11 إلى 15 سنة	10	3.66	0.72
من 16 إلى 20 سنة	5	3.66	0.68
من 21 إلى 25 سنة	1	3.16	-
من 26 إلى 30 سنة	2	4.25	0.35
أكثر من 30 سنة	1	4.00	-
المجموع	43	3.57	0.77

القرار	مستوى الدلالة	قيمة F
لا يوجد تباين	0.091	2.003

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يتضح من الجدول السابق أنه لا يوجد تباين واختلاف في إجابات العمال حسب الخبرة، و نجد فئة من 26 إلى 30 سنة هي أكثر الفئات استجابة من غيرها.

ثالثا: اختبار فرضيات الدراسة

1- اختبار الفرضية الأولى: من الجدول رقم (03) يتضح أن الفرضية الأولى غير محققة في المؤسسات محل الدراسة، حيث أن مستوى تحليل إعادة الهندسة للإعمال في مؤسستين مع ل الدراسة غير كاف وبجاجة لتحسين، وهو ما يفرض عليه ما تبني استراتيجيات الابتكار لتنمية قدرات موظفيهما للعمل على التغيير في عدة تشكلات.

2- اختبار الفرضية الثانية: من الجدول رقم (05) يتضح أن الفرضية الثانية محققة في المؤسسات محل الدراسة، حيث أن مستوى الأداء التنظيمي جيد ويتحسن باستمرار في مؤسستين، فهي تحرص على ترسيخ السلوك الإداري لموظفيهما بهدف تحقيق أهدافهما المرجوة.

3- اختبار الفرضية الثالثة: لاختبار صحة الفرضية الثالثة لابد من قياس مدى ارتباط إعادة الهندسة للأعمال (المتغير المستقل) في تحسين الأداء التنظيمي (المتغير التابع)، والتي يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (08): تحليل ارتباط المتغيرين

المتغير	الأول (متغير مستقل)	مستوى الدلالة	القرار
الثاني (متغير تابع)	42.9%	0.004	توجد دلالة ارتباط ضعيف موجب

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يتضح من الجدول السابق أن هناك ارتباط دال إحصائيا رغم ضعفه، وبالتالي فإنه يوجد علاقة بين إعادة الهندسة للأعمال و الأداء التنظيمي للمؤسسات وطبيعة هذه العلاقة موجبة ضعيفة.

خلاصة

ومن الواضح أن إعادة هندسة الأعمال ساهمت في التوجه الإدارة من دورها التقليدي نحو دور أكثر إستراتيجية داخل المؤسسة. فإعادة هندسة الأعمال تعتبر من المبادئ الأساسية التي تضمنت العديد من الإجراءات لإعادة التطبيقات والتصميمات في مجال الإدارة، فمن الأفضل لتطبيقها التنسيق بين جميع الجهود المبذولة المتابعة ومعاصرة في مجموعة متنوعة من العروض المطلوبة من قبل العالم التنافسي الحالي.

فعملية إعادة هندسة التي تطبق تدعو دائما إلى تغيير والعمل على التجديد لخفض التكاليف، وتحسين الأداء التنظيمي لزيادة القدرة التنافسية. فهي تخطط لجعل خطوة التغيير وتحسين الأداء التنظيمي من الخطوات التي يجب الحفاظ عليها، لأن هنا المؤسسة لديها حاجة لعمليات التي تقلل من التأخيرات، وتزيل الأخطاء، وتعزز الفهم وتقلل من التجاوزات. و يجب أن تكون هذه العمليات قابلة للتكيف مع الاحتياجات المتغيرة وأن توفر منظمة ذات أداء جيد. ومنه يمكن التوصل إلى النتائج التالية:

- تعتبر إعادة هندسة من العمليات ذات أثر كبير في تغييرات التي تحدث داخل نطاق المؤسسة.
- الأداء التنظيمي يرتبط بشكل كبير بتوزيع المسؤوليات على الموظفين داخل المؤسسة.
- مستوى إعادة هندسة للأعمال في المؤسسة ضعيف، وذلك لعدم حاجة المنظمة للتجديد أو التغيير.
- تساهم إعادة هندسة للأعمال على تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسة.

أهم التوصيات:

- القيام بوضع برامج لفهم عملية إعادة الهندسة وكيفية تطبيقها في حالات المرحلة.
- اعتماد أساليب حديثة ومجربة من قبل المؤسسات الكبرى في مجال تحسين أو إعادة التطبيق الأداء التنظيمي.
- يجب على المؤسسة أن تدرك إعادة التصميم أو التغيير في طرق الإنتاج عنصر جد هام لها.

قائمة المراجع

1 - الكتب

1. مفلح راتب الحميدي و آخرون، إعادة هندسة العمليات، ط1، دار حامد، الأردن، 2016.
2. عز الدين علي السويسي، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجي لتغيير التنظيمي، دار الأيام، الأردن، 2015.
3. أثمار عبد الرازق محمد، إستراتيجية التكامل وإعادة الهندسة و أثرها على الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، ط1، دار حامد، الأردن، 2015.
4. بن عنتر عب الرحمان، إدارة الموارد البشرية (المفاهيم و الأسس، الأبعاد، الإستراتيجية)، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2010.

2 - المجلات والملتقيات

5. Yih-Chang Chen, **Empirical Modelling for Participative Business Process Reengineering**, Business Process Management Journal, 2001.

6. S. Zygiaris, Msc, BPR Engineer, BPR Hellas SA, **Business Process Re-Engineering – BPR**, Report produced for the EC funded project, INNOREGIO: dissemination of innovation and knowledge management techniques, 2000.
7. Nancy Heppell, **Le roulement du personnel et la performance organisationnelle : l'effet modérateur des pratiques de gestion des ressources humaines**, Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures ,Faculté des arts et sciences ,Université de Montréal, Canada, septembre 2011.
8. Gene L. Dodaro, Brian P. Crowley, **Business Process Reengineering Assessment Guide** , Accounting and Information Management Division, United States General Accounting Office, Version 3, May 1997.
9. Muhammad Nauman Habib and Dr. Attaullah Shah, **Business Process Reengineering: Literature Review of Approaches and Applications**, Proceedings of 3rd Asia-Pacific Business Research Conference 25 – 26 February 2013.
10. Orogbu Obiageli Lilian, Dr. Onyeizugbe Chinedu Uzochukwu, **Business Process Reengineering And Organizational Performance Of Selected Automobile Firms In Southeast Of Nigeria**, European Journal of Business, Economics and Accountancy Vol. 3, No. 5, 2015.

جامعة الجزائر 3

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية

مجلة علمية دورية محكمة تصدر عن مخبر العلوم والسياسات الاقتصادية (جامعة الجزائر 3)

رقم الإيداع القانوني 6693-2600

ردم 1268-2335

تعهد شرفي

أنا الموقع أدناه، أتعهد بأن هذا البحث غير منشور أو مقدم للنشر في مكان آخر،
وأنه لا ينتهك أي حقوق ملكية دولية، وأني قد اطّلت على قواعد وشروط النشر
بالمجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، وسألتزم بها وعلى ذلك
أوافق.

الاسم واللقب: بطاهر بختة

المؤسسة المستخدمة: جامعة مستغانم

رقم الهاتف: 07.78.79.06.88

البريد الإلكتروني: bakhta_48@hotmail.fr

الإمضاء

Bettahar bakhta