

متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع كوندور - بسكرة

*Exigences pour l'application de la réingénierie des processus administratifs dans
l'entreprise économique Étude de cas d'une entreprise de l'industrie du câble - Condor
Branch - Biskra*

*Requirements for the application of re-engineering of administrative processes in the
economic company Case Study of Cable Industry company - Condor Branch – Biskra*

أحلام غربال
طالبة دكتوراه
جامعة بسكرة
ahlamgbl@gmail.com
0665049216

محمد قريشي
أستاذ محاضر - أ
جامعة بسكرة
Grichi_mohamed@yahoo.com
0557601996

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى توفر متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، ولتحقيق ذلك تم صياغة فرضية رئيسية متضمنة سبعة فرضيات فرعية، وشملت الدراسة جميع إطارات مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، وقمنا بتوزيع الاستبانة عليهم جميعا عبر عدة زيارات ميدانية، وأسترد منها (60) إستبانة، وبعد فحصها لم يُستبعد أي منها نظرا لتحقيقها شروط الإجابة الصحيحة. قمنا باستخدام عدة أساليب إحصائية لتحليل البيانات منها: مقاييس الإحصاء الوصفي (الوسط الحسابي، الإنحراف المعياري)، وإختبار T للعينة الواحدة - One Sample T-test... الخ.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن مستوى توفر متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية جاء مرتفعا بدلالة ارتفاع الوسط الحسابي للإجابات (3.968). وعلى ضوء هذه النتائج قمنا بتقديم مجموعة من التوصيات أهمها: على المؤسسة محل الدراسة زيادة الإهتمام بإعادة هندسة العمليات الإدارية بأبعادها المختلفة وضرورة النظر إليها على أنها أحد المداخل الحديثة التي حققت ثورة في عالم الإدارة لمواكبة تغيرات المحيط باستمرار، بهدف الوصول إلى تحسينات جذرية في الأداء. الكلمات المفتاحية: إعادة هندسة العمليات الإدارية، المبادرة، تكنولوجيا المعلومات، السياسات الإدارية، التخطيط الإستراتيجي، التدريب، تنمية مهارات العاملين، والقوانين والتشريعات.

Abstract:

The purpose of this study is to identify the level of availability of the requirements of the re-engineering of the administrative processes at the Cable Industry company in Biskra. To achieve this, a main hypothesis was formulated including seven sub-hypotheses. The study included all the qualified employees of the Cable Industry company in Biskra, where we gave out the questionnaire to them all through several field visits and we have brought back (60) questionnaires, and after examining them, none of them were excluded due to the fulfillment of the conditions of the correct answer. We have used several statistical methods to analyze data, including descriptive statistical measures (Mean, Standard Deviation), One Sample T-test ... etc.

The study's results showed that the level of availability of the re-engineering requirements of the administrative processes was high in terms of the high mean of the answers (3.968). In

light of these results, we have made a number of recommendations. The most important of these recommendations are: The institution under study should increase the interest in re-engineering the administrative processes with its different dimensions and the need to view them as one of the modern approaches that have revolutionized the management world to keep pace with the changes in the outside world.

Keywords: re-engineering of administrative processes, initiative, information technology, management policies, strategic planning, training, staff development employees, laws and legislation.

1- المقدمة:

تسعى المؤسسات الحديثة والرائدة في مجال أعمالها إلى إحداث تغييرات جوهرية وتحديث بنية العمليات والمعلومات لديها لدعم عملية اتخاذ القرار، ومواكبة التغيرات التي تحدث في بيئتها المحيطة، وزيادة قدرتها على المنافسة والبقاء، ولا شك أن التغيير يهدف بالدرجة الأساسية إلى إكساب المؤسسات المرونة والقدرة اللازمة لتجسيد أهدافها وتعزيز ثقافتها بما يخدم نظرتها المستقبلية وخطتها الإستراتيجية ويعزز ميزتها التنافسية، وهناك الكثير من الأساليب الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحقيق مثل تلك الأهداف كإدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات الإدارية. ونظراً للتطور التكنولوجي الهائل وظهور الانترنت تم استخدام أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في كثير من المؤسسات والمصانع والوزارات والجامعات لما له من دور كبير في خفض التكاليف والوقت وتحسين الجودة.

ونظراً لأهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية في جانبي التغيير والتطوير، التي تكمن في قدرتها على إيجاد حلول جذرية لكل العقبات المختلفة، والتي يتم من خلالها رؤية الصورة الشاملة لأسلوب العمل بالمؤسسات المختلفة، إضافة إلى ذلك فهي تساعد على الخروج من الروتين والنظرة الضيقة للعمل وعدم الشمولية والحلول السريعة لمشكلات العمل، وتقوم منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية على التغيير في العمليات الإدارية وليس في المهام والمسؤوليات والوظيفة؛ فالعمليات هي المحور وليس الأشخاص والإدارات، وذلك بالاعتماد على تقنية المعلومات، والتفكير الاستراتيجي، وذلك بالبحث عن فرص التطوير والتغيير قبل بروز المشكلة، وليس بعد حدوثها، حيث يوجد نوعان من المصادر تعمل على دعم العمليات أحدهما: الأفراد الذين يقومون بالعمليات، وثانيهما: الأفراد الذين يقومون بالتحسين المستمر للعمليات. إذ أن المصادر المرتبطة بالعمليات تشمل الأفراد وخبراتهم، ونظام المعلومات، والأدوات المستخدمة.

تعتبر عملية التطوير محور اهتمام المسؤولين والقادة، وخاصة الإدارة العليا في جميع المؤسسات، وعليه فإن عملية التطوير يجب أن تكون مستمرة وقائمة، حتى تتماشى المؤسسات مع كل جديد، وأن تكون قادرة على البقاء والتمنافس في ظل بيئة متحركة. ويعتبر مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية، أحد مداخل التطوير، ومنهج جديد للفكر الإداري المعاصر القائم على التغيير الجذري وطرح الأساليب القديمة جانبا وإعادة التصميم العمليات التي تقوم بها المؤسسة حتى تقدم سلعة أو خدمة بالمواصفات والخصائص التي يفضلها الزبائن، لذا تسعى المؤسسات للاستثمار في معطيات إعادة هندسة العمليات وتطبيقها مباشرة لكسب الريادة وتحقيق التفوق التنافسي من خلال استثمار قدرات المؤسسة وتجسيدها، فضلاً عن إغلاق الأبواب بوجه المنافسين لاستثمار هذه المعطيات. وباعتبار المؤسسات الاقتصادية بحاجة دائمة إلى التطوير المستمر للأنظمة الإدارية التي تتبعها، وبالتالي تحتاج للتفكير بجديّة لإعادة هندسة العمليات الإدارية بما يتوافق مع الممارسات والأنظمة الحديثة في هذا المجال، ومن ثمة فإن المؤسسات الاقتصادية تعتبر مجالاً هاماً لتطبيق أسلوب إعادة الهندسة ومن هذا المنطلق سنحاول من خلال بحثنا هذا إلقاء الضوء على متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بإحدى المؤسسات الجزائرية والتي تتمثل في: مؤسسة صناعة الكوابل - فرع كوندور - بسكرة.

أولاً. الإطار العام للبحث

1- إشكالية البحث:

تعتبر إعادة هندسة العمليات الإدارية أحد المداخل الحديثة التي حققت ثورة في عالم الإدارة مواكبة تغيرات المحيط، بهدف الوصول إلى تحسينات جذرية، بإعادة النظر بكل ما تقوم به المؤسسة من عمليات وإجراءات ومهام، ولأهمية إعادة

هندسة العمليات الإدارية العلمية والتطبيقية أصبحت محل اهتمام المسؤولين في جل المستويات الإدارية في مختلف المؤسسات نظرا لأهميتها في تطوير تلك المؤسسات. ومن هنا برزت إشكالية بحثنا والتي يمكن صياغتها على النحو التالي:

ما هو مستوى توفر متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع كوندور - بسكرة؟

ويندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوى وعي المسيرين بالعمليات الإدارية " الفهم والإدراك " بالمؤسسة محل الدراسة بمتطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية ؟

- ما مستوى مبادرة المسيرين بالمؤسسة محل الدراسة بتوفير متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية ؟

- ما مستوى توفر السياسات الإدارية المتعلقة بتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة ؟

- ما مستوى التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية ؟

- ما مستوى تدريب وتنمية مهارات الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية؟

- ما مستوى توفر تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسة محل الدراسة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية؟

- ما مستوى تطبيق القوانين والتشريعات التي تحدد السياسة العامة بالمؤسسة محل الدراسة؟

2- أهمية البحث: يمكن حصر أهمية البحث في النقاط التالية:

- تكمن أهمية البحث في إظهار الأهمية العلمية والتطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية، كونها تعد من المداخل الحديثة والمهمة في ميدان الإدارة، إذ تتناول متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.

- قد يساهم البحث في التوصل إلى فهم لمتطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسة محل الدراسة.

- تقديم معلومات تساعد المسؤولين الإداريين في المؤسسة محل الدراسة على تحسين أداءها بما يجعلها قادرة على الوفاء بكافة التزاماتها.

- تعزيز فهم المسؤولين والعاملين لأهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية.

- تظهر أهمية هذا البحث نظرا لشح الدراسات الميدانية التي تناولت هذا الموضوع.

3- أهداف البحث: يهدف هذا البحث إلى تحقيق عدة أهداف أهمها:

- التركيز على أهم مفاهيم إعادة هندسة العمليات بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة.

- التعرف على مستوى توفر متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة.

- إمكانية التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض المقترحات التي تساعد المؤسسة محل الدراسة على تطوير وفهم أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية باعتبارها علم إداري جديد منظم ومخطط.

- المساهمة في توفير تصورات ومفاهيم نظرية لإعادة هندسة العمليات الإدارية.

4- فرضيات البحث: يقوم هذا البحث على الفرضية الرئيسية التالية (H1): تلتزم مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة كثيرا بمتطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، وذلك عند مستوى الدلالة 5%.

ويندرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

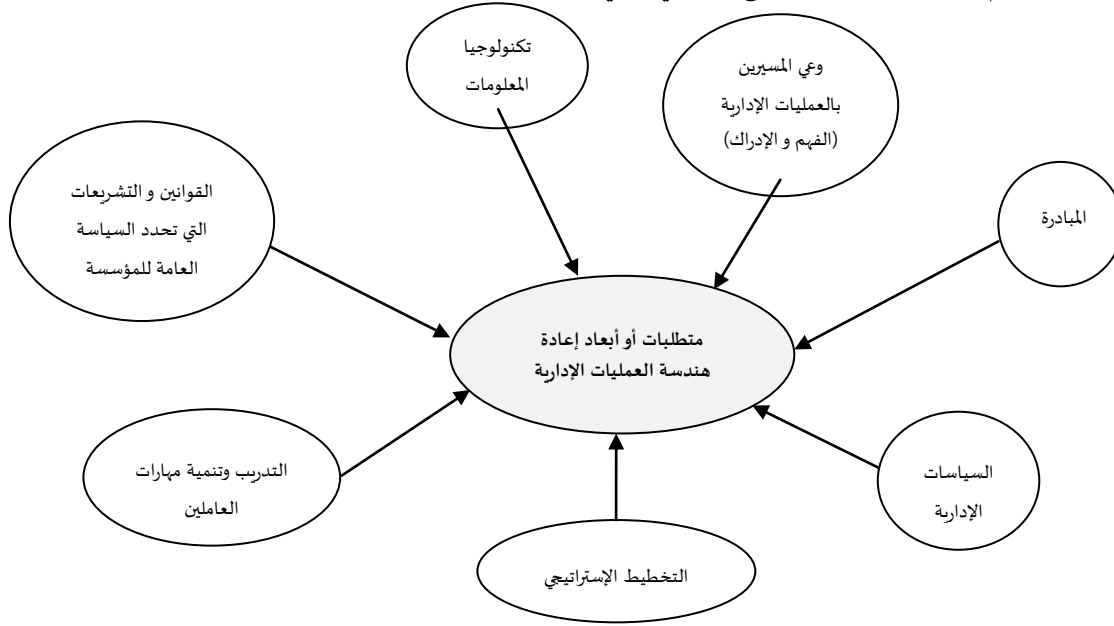
- الفرضية الفرعية الأولى (H11): يُؤثر بُعد وعي المسيرين بالعمليات الإدارية "الفهم و الإدراك" تأثيرا ذو دلالة إحصائية بمستوى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة (0.05).

- الفرضية الفرعية الثانية (H12): يُؤثر بُعد مبادرة المسيرين بالمؤسسة محل الدراسة تأثيرا ذو دلالة إحصائية بمستوى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة (0.05).

- الفرضية الفرعية الثالثة (H13): يُؤثر بُعد السياسات الإدارية تأثيرا ذو دلالة إحصائية في مستوى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة (0.05).

- الفرضية الفرعية الرابعة (H14): يُؤثر بُعد التخطيط الإستراتيجي تأثيراً ذو دلالة إحصائية في مستوى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة (0.05).
- الفرضية الفرعية الخامسة (H15): يُؤثر بُعد التدريب وتنمية مهارات العاملين تأثيراً ذو دلالة إحصائية في مستوى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة (0.05).
- الفرضية الفرعية السادسة (H16): يُؤثر بُعد تكنولوجيا المعلومات تأثيراً ذو دلالة إحصائية في مستوى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة (0.05).
- الفرضية الفرعية السابعة (H17): يُؤثر بُعد القوانين والتشريعات التي تحدد السياسة العامة للمؤسسة تأثيراً ذو دلالة إحصائية في مستوى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة (0.05).

5. نموذج البحث: يقوم هذا البحث على النموذج الفرضي التالي:



المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على دراسة سابقة

6- مجتمع وعينة البحث: يتكون مجتمع البحث المستهدف من جميع إطارات مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، والبالغ عددهم (97) عامل وعاملة، وقد استخدمنا أسلوب الحصر الشامل لمجتمع البحث، حيث تم توزيع الاستبانة عليهم جميعاً عبر زيارات ميدانية، وأسترد منها (60) إستبانة، وبعد فحصها لم يستبعد أي منها نظراً لتحقيقها شروط الإجابة الصحيحة.

7- أداة البحث: بعد استقراء العديد من الدراسات السابقة، تم تصميم استبانة خاصة من النوع المقفل كأداة لجمع البيانات من عينة البحث، وتتكون الاستبانة من قسمين: القسم الأول: يحتوي على البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين وهي: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة). القسم الثاني: ويحتوي على: " أبعاد أو متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية"، حيث تتضمن (53) عبارة تهدف إلى التعرف على مستوى توفر متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية وذلك من وجهة نظر أفراد عينة البحث، موزعة على سبعة أبعاد تم اختيارها بناء على مراجعة أدبيات هذا الموضوع التي يُعتقد أنها تشمل أهم أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية، وقد وزعت هذه العبارات على الشكل التالي:

- بعد وعي المسيرين بالعمليات الإدارية (الفهم والإدراك): وتمثله العبارات المرقمة من (1- 8).
- بعد المبادرة: وتمثله العبارات المرقمة من (9-14).
- بعد السياسات الإدارية: وتمثله العبارات المرقمة من (15-21).
- بعد التخطيط الإستراتيجي: وتمثله العبارات المرقمة من (22-30).
- بعد التدريب وتنمية مهارات العاملين: وتمثله العبارات المرقمة من (31-36).
- بعد تكنولوجيا المعلومات: وتمثله العبارات المرقمة من (37-45).

- بعد القوانين و التشريعات التي تحدد السياسة العامة للمؤسسة: وتمثله العبارات المرقمة من (46-53).

وقد تم تحديد أوزان عبارات الاستبانة وفقا لمقياس ليكرت الخماسي على النحو التالي: إعطاء خمس نقاط للإجابة (موافق بشدة)، وإعطاء الإجابة (موافق) أربع نقاط، والإجابة (محايد) ثلاث نقاط، والإجابة (غير موافق) نقطتين، والإجابة (غير موافق بشدة) نقطة واحد.

8- صدق وثبات أداة البحث

أ- صدق أداة البحث: يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث إعتدنا على ما يلي:

- صدق المحتوى أو الصدق الظاهري: للتحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من أنها تخدم أهداف البحث تم عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين في مجال بحثنا الحالي الذين يعملون بجامعة بسكرة، وطلب منهم دراسة الأداة، وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارة للمحتوى، وطلب منهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات، شموليتها، تنوع محتواها، تقويم مستوى الصياغة اللغوية والإخراج، أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يراه المحكم لازما. وتم القيام بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، وأجريت تعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح أكثر فهما وتحقيقا لأهداف البحث، وعليه فإن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري، وصدق محتوى الأداة. وبذلك يمكننا القول أن الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

- صدق المحك: تم حساب معامل "صدق المحك" من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (1)، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.958) وهو معامل مرتفع جداً ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كبيرة ومناسبة لأهداف هذا البحث، وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

ب- ثبات الأداة (Reliability): ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها. وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbachs Coefficient)، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60) فأكثر، حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول(1): نتائج معامل الثبات والصدق

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
إعادة هندسة العمليات الإدارية	8	0.694	0.833
	6	0.662	0.813
	7	0.609	0.780
	9	0.608	0.779
	6	0.804	0.896
	9	0.601	0.775
	8	0.627	0.791
المجموع	53	0.918	0.958

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v17

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.918) وهو معامل ثبات جيد جداً ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمحاور البحث وأبعادها مرتفعة ومناسبة لأغراض البحث. وبهذا نكون قد أكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج.

ثانيا. الإطار النظري للبحث

1- مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية

إعادة هندسة العمليات الإدارية هي الوسيلة الإدارية التي تقدم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره، وتعتمد على إعادة الهيكلة وتصميم العمليات الإدارية بهدف تحقيق تطور جوهري في أداء المنظمات، إضافة إلى ذلك فهي عملية تحول الأعمال وابتكار عمليات وإجراءات عمل جديدة مختلفة جذريا عن الإجراءات السابقة من خلال إعادة التصميم (Varun & 1998:6). (Wiliam,

وبرأي (Hammer & CHampy,1993: 41) لإعادة الهندسة هي عملية إصلاح العمليات الإدارية والهيكل التنظيمية التي تحد من فعالية القدرة التنافسية وكفاءة المنظمة، حيث أصبحت إعادة هندسة العمليات الإدارية بالغة الأهمية نتيجة ضرورة إعادة الهيكلة العامة للاقتصاديات الصناعية ويمكن اعتبارها آلية لتحقيق عملية إعادة الهيكلة.

وحسب (Faisal & Nafie,2013: 21) إعادة هندسة العمليات الإدارية هي إعادة التفكير بشكل أساسي وإعادة التصميم بشكل جذري في عمليات الأعمال للوصول إلى تحسينات حاسمة في مقاييس الأداء المعاصرة مثل: التكلفة والجودة والخدمة والسرعة.

ولتبسيط هذا المفهوم فإنه يمكن ملاحظة اشتماله على أربعة عناصر أساسية وهي:

- إعادة التفكير بصورة أساسية.

- إعادة التصميم بصورة جذرية: فالهندرة تسعى إلى حلول جذرية لمشاكل العمل لا حلول سطحية ومؤقتة، أي إعادة تشكيل أسلوب جديد لأداء العمل. وهذا من خلال تصميم العمليات وتصميم طرق أداء الأعمال (مايكل، 2000: 16-17).

- نتائج تحسين هائلة: فإعادة هندسة العمليات الإدارية تسعى نتائج هائلة من التحسين في مختلف مقاييس الأداء ولا تكتفي بالتحسين الطفيف في الأداء.

- العمليات الرئيسية: وتتميز إعادة هندسة العمليات بتركيزها على العمليات وليس الإدارات أو المهام فقط، فالعمليات أشمل وأكبر وتغطي سلسلة الإجراءات المتعلقة بالعمل ابتداء من طلب العميل وانتهاء بتقديم الخدمة المطلوبة مروراً بكافة الأقسام والإدارات ذات العلاقة بما يحقق الصورة الكبيرة والشاملة لأعمال المنظمات (عاطف، 2009: 32-33).

انطلاقاً من التعاريف السابقة يتضح أن إعادة هندسة العمليات الإدارية هي وسيلة منهجية تقوم على إحداث تغيير جذري مخطط ومدروس في البناء التنظيمي للعمليات الإدارية، وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الإدارية والهيكل التنظيمي، والتي تركز على الكفاءات الجوهرية، بهدف إحداث تحسين جذري وسريع يكفل سرعة الانجاز، وتخفيض التكلفة وتحقيق الجودة، أي تقوم على البدء من جديد، وليس إصلاح أو ترميم للوضع الحالي، أو إجراء تغييرات طفيفة، وإنما تعنى التخلي التام عن إجراءات العمل التقليدية غير المجدية، وترك العمل بالطرق القديمة والانطلاق نحو شيء جديد تماماً، والتفكير بصورة جديدة في كيفية تقديم الخدمات التعليمية لتلبية احتياجات المستفيدين القديمة والانطلاق نحو شيء جديد تماماً، والتفكير بصورة جديدة في كيفية تقديم الخدمات التعليمية لتلبية احتياجات المستفيدين (نادية، 2010: 17-18).

2- خصائص إعادة هندسة العمليات الإدارية:

يمكن تحديد أهم خصائص إعادة هندسة العمليات الإدارية في النقاط التالية:

- تكامل عدة وظائف في وظيفة واحدة، وهذا بالطبع عكس تقسيم العمل الذي كان سائداً من قبل.

- اشتراك الموظف في اتخاذ القرارات المتعلقة بالوظيفة، فهو لم يعد مجرد منفذ ولكنه مشارك ومسؤول.

- تقليل المركزية وتقليل الإجراءات اللازمة للعمل (سلامة، 2007: 43).

- تنفيذ العمل حسب نوع وطبيعة كل نشاط، بدلا من الأسلوب التقليدي وهو ترتيب الخطوات المتتالية للعمل

- تخفيض أعمال الرقابة والمتابعة، وإتباع أساليب الرقابة الكلية (إياد، 2013: 317-355).

- البدء من نقطة الصفر بمعنى التغيير الجذري.

- تختلف اختلافاً أساسياً عن طرق التطوير الإداري التقليدية.

- تركز على العملاء (المخرجات) وعلى العمليات الإدارية لا على الأنشطة.

- تركز على الاستخدام الضروري لأنظمة وتقنية المعلومات (الشلي والنسور، 2002: 471-472).

3- فوائد تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية

بحقق تطبيق إعادة هندسة العمليات فوائد عديدة تعود على المؤسسات. يمكن أن نستخلص هذه الفوائد والعوائد الايجابية والتي من بينها:

- دمج الوظائف المتخصصة في وظيفة واحدة، وهنا لا بد من تجميع الأعمال ذات التخصصات الواحدة في مكان واحد بشكل يترتب عليه توفير الوقت وتخفيض التكاليف وتنسيق الأعمال وتنظيمها.
- تحول المهام من أعمال بسيطة إلى أعمال مركبة بحيث يترتب عليها مسؤولية مشتركة بين أعضاء فريق العمل.
- تزيد من استقلالية الأفراد في أداء المهام، حيث يتم تشغيل الأفراد القادرين على المبادرة وتأسيس قواعد العمل والإبداع والابتكار.
- التشجيع على التدريب وذلك لتنمية المهارات وقدرات الأفراد وتوسيع مداركهم.
- تغيير الثقافة التنظيمية السائدة، بحيث يصبح الأداء الجيد والاهتمام بالعملاء من أولويات العاملين (الأغا، 2006: 47).
- المساعدة في انجاز الأعمال بأقل وقت وكلفة ممكنة.
- زيادة الربحية نتيجة انخفاض التكاليف.
- تقديم أفضل الخدمات وبجودة عالية.
- تحقيق ميزة تنافسية إذا ما تم تطبيقها بشكل كفاء.
- تمكن المؤسسة من اعتماد تكنولوجيا متطورة (اللامي، ب س: 45-67).

4- مكونات إعادة هندسة العمليات الإدارية

بالنسبة لمكونات إعادة هندسة العمليات الإدارية نلاحظ بأنها هي الأخرى لا يوجد اتفاق عليها. والسبب في ذلك يعود لاختلاف وتباين مكونات العملية التي سيتم إعادة هندستها. ولكن هناك نظرة شمولية وعامة لهذه المكونات وذلك بالاعتماد على مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية:

- إعادة التفكير الأساسي: ويعني أن تطبيق إعادة هندسة العمليات يستلزم طرح أسئلة أساسية عن المؤسسة وكيفية إدارتها وتشغيلها، حيث أن طرح مثل هذه الأسئلة يدفع المسئولين إلى إعادة النظر في الأسس والفرضيات المحورية التي تحدد أساليب العمل المتبعة والتي تثبت في كثير من الأحيان أنها خاطئة وهنا ينبغي الإشارة إلى أن إعادة هندسة العمليات تحدد في البداية ما الذي يجب القيام به؟ ثم كيفية القيام بذلك؟ ولهذا فهي لا تعتمد على مفاهيم أو قواعد عمل جامدة بل تتجاهل ما هو كائن وتركز على ما ينبغي أن يكون (الصيرفي، 2006: 14-15).
- عملية إعادة التصميم الجذري: المطلوب في إعادة هندسة العمليات هو اقتلاع ما هو موجود من جذوره وإعادة بنائه بما يتناسب مع متطلبات وأهداف المؤسسة، وليس إحداث تغييرات سطحية تتمثل في تحسين وتطوير ما هو موجود دون الوصول إلى نتائج لها قيمة ومعنى (محبوب، 2014: 9).
- نتائج تحسين فائقة: إن إعادة الهندسة تعني الكفاح من أجل تحقيق مستويات عالية من التحسين وذلك يعني التخلص من الطرق التقليدية وكل ما يعقد الحدود التنظيمية ولا بد أن تكون شاملة وتستخدم تكنولوجيا المعلومات ليس لغرض العملية الموجودة فحسب بل للتمكن من عمليات جديدة أخرى.
- العمليات: يتميز مبدأ إعادة الهندسة بتركيزه على نظم العمل أو ما يعرف بالعمليات الرئيسية للمؤسسات المختلفة وليس الإدارات، إذ يتم دراسة وهندسة العمليات بكاملها ابتداء من استلام طلب العميل إلى أن يتم إنجاز الخدمة المطلوبة. ولذلك فالهندسة تساعد على رؤية الصورة الكاملة للعمل وتنقله بين الإدارات المختلفة ومعرفة الحواجز التشغيلية والتنظيمية التي تعوق العمل وتطيل من الزمن اللازم لتقديم الخدمة وإنهاء العمل. فلا بد من دراسة كل ما يخطط في العملية من حيث: وقت العملية لكل خطوة والتأخيرات الواقعة، وقت التسليم السريع والمهمات في كل خطوة، وعدد العاملين في العملية ونسبة وصول لتلبية الطلبات (الدليبي، 2005: 22).

5- متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية

إن تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية تحتاج إلى متطلبات لضمان نجاحها، وهي كالتالي:

- وعي المسيرين بالعمليات الإدارية " الفهم والإدراك": يستهدف أسلوب إعادة الهندسة في المؤسسات العمليات الإدارية وليس التنظيمات، أي يركز على كيفية أداء الأعمال في المؤسسات، وليس حول كيفية تنظيم المؤسسات، ولنجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية لابد من الفهم والإدراك بها من طرف المسيرين، والتي تتجلى من خلال القدرة على التخطيط والتنظيم والقيادة والتنسيق والرقابة التي تمثل حلقات العملية الإدارية التي تتسم بالعمومية والشمولية والاستمرارية، كما وتتأثر هذه العملية بعدة عوامل مختلفة منها: العوامل الإنسانية كالقدرات، والمهارات الشخصية في تأدية نشاط معين، والعوامل الفنية والتي تشمل الأسس والقواعد، والإمكانات المادية التي يلجأ إليها الإداري من تحقيق الأهداف المختلفة.

حيث يؤدي الفهم والإدراك بالعمليات الإدارية لدى المسيرين في ضوء إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى توليد مهارات لدى العاملين وأساليب انجاز الأعمال وتحقيقها من خلال تهيئة الظروف البيئية المادية والمعنوية، التي تعزز الفهم والإدراك لتلك العمليات المتعلقة بإدارة الأعمال الوظيفية وهذا ما يزيد من إدراكهم وفهمهم الجيد للعمليات الإدارية المنوطة بهم، ما يؤدي إلى تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء (الطراونة، وآخرون، 2011: 286-287).

- المبادرة: هي فن تنسيق للأفراد والجماعات ورفع حالتهم المعنوية للوصول إلى أهداف محددة، من خلال فتح مجال لإبداء الرأي والمشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة والتمكين، لذلك على المؤسسة الاعتماد على استراتيجيات متعددة في العمل، لخلق مناخ لتفعيل المبادرة في تطوير الإدارة في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الكساسبة، 2004: 51).

لا يمكن بأي حال من الأحوال تجاهل أهمية المبادرة وإدارة الموارد البشرية في نجاح تطبيق إعادة الهندسة. فقد أظهرت العديد من الدراسات أهمية العنصر الإنساني كعنصر أساسي وحاسم لنجاح تنفيذ إعادة الهندسة ووفقاً لفلسفة إعادة الهندسة يتم تخويل العاملين في المستويات الإدارية الدنيا لاتخاذ قرارات ذات العلاقة بعملهم، وهذا بطبيعة الأمر يعني التخلي عن النمط البيروقراطي السائد والهدف من مبادرة العاملين هو رفع مستوى الرضا الوظيفي، وتطوير العاملين ليصبحوا ذو مهارات متعددة وتشير نتائج البحوث إلى أهمية فكرة مبادرة العاملين في دعم كفاءة وفاعلية الأداء والإنتاجية في منظمات الأعمال في القطاعين العام والخاص، فقد وجد أن هناك علاقة موجبة قوية بين المبادرة لبناء الثقة بنفوس العاملين في المؤسسات وبين الرضا الوظيفي، وجودة القرارات، والانتماء للمؤسسة، ووضوح دور المسؤولية الوظيفية، ووضوح دور الأداء الإنتاجي، وتصميم الوظائف، ووسائل الرقابة، والعلاقات بين الوحدات الإدارية، والإبداع، وتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، كما وجد أن هناك علاقة وثيقة موجبة بين بناء الثقة وبين مستوى الاتصال في المؤسسة، ووجد أن تدني فاعلية المؤسسة له علاقة بضعف المبادرة، الذي يولد ضعف الثقة بين العاملين والإدارة (العتيبي، 2005: 26-27).

- السياسات الإدارية: وتنبثق من الإستراتيجية وهي خطوط عامة ودليل لاتخاذ القرارات وهي تقدم الإرشاد والتوجيه لمتخذي القرارات، إذن فهي مجموعة من القواعد والإجراءات والبرامج والأسس التي تساهم في تنفيذ وتحقيق الأهداف، وعليه فالسياسات تعرف وفق منظور الفكر الاستراتيجي بكونها مرشد للعمل أو التفكير للمرؤوسين وهي آليات تنفيذ الاستراتيجيات. وتتمثل أيضا في مجموعة من القواعد والتوجيهات التي تصدرها الإدارة العليا لترشد العاملين في أداء وظائفهم وتتخذ أسسا ومعيارا في اتخاذ القرارات (بكيرات، وآخرون، 2006: 143).

وتؤثر السياسات الإدارية في قدرة المؤسسة على إعادة هندسة العمليات الإدارية لما لها من دور في توجيه وإرشاد العاملين في عملية صنع واتخاذ القرارات التي تساعد في تبني إعادة هندسة للعمليات الإدارية للوصول إلى التطوير الإداري. لذلك تعتبر السياسات الإدارية من بين أهم متطلبات تطبيق إعادة الهندسة الإدارية فكلما كانت واضحة ومفهومة زادت من تخفيف الأعباء المتكررة والمتشابهة، وهذا يعطي الإدارة القدرة على توحيد المهام الفرعية وإعادة بناء عملياتها الإدارية مما يساعد على التطوير (موفق، 2002: 121).

- التخطيط الإستراتيجي: هو عبارة عن تخطيط للمستقبل وفق سيناريوهات تسعى إلى وضع فكر المخططين وتوجهاتهم وتوقعاتهم في إطار عملي قابل للتطبيق يراعي التغيرات والتطورات في مهام وأنشطة المؤسسة، لمواجهة التحديات والتغلب على الصعوبات وإستغلال الفرص ورصد الموارد والإمكانات التي تكفي لإنجاز مهام كل مرحلة (السبلي، 2011: 18).

- التدريب وتنمية مهارات العاملين: تسعى كل مؤسسة لتحقيق أعلى أداء من خلال مجهودات العاملين بها، وتحقيق السبق على المنافسين، لذلك فهي تتخذ من التدريب أساساً ومنهجا لعملها سواء لتدريب العاملين على الوظائف أو تنمية مهاراتهم

الوظيفية أو تطوير وتغيير سلوكهم الوظيفي. فالتدريب هو الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المؤسسة التي يعمل فيها، كما يعد وسيلة من الوسائل العلمية والعملية التي تسعى من خلالها إلى صقل قدرات الأفراد العاملين وتنمية مهاراتهم وزيادة معلوماتهم على سلوكهم واتجاهاتهم في المسارات الإيجابية التي تحقق أهداف الأفراد والمؤسسة في آن واحد (مايك، 2005: 120).

- تكنولوجيا المعلومات: أصبح استخدام التكنولوجيا في العمل من المقومات الأساسية لنجاح التنظيمات الإدارية، فالتغيرات والتحولت العالمية في أداء الأعمال تدفع التنظيمات إلى البحث عن أساليب عمل تواكب هذه التحديات وتحافظ على بقائها واستمرارها، فالمنافسة الشديدة في ضوء هذه التحولات أدت إلى ضرورة استخدام التكنولوجيا في أداء الأعمال. فعمل الإدارات يتطلب استخدام التكنولوجيا بصفة دائمة ومستمرة، والعمل دون استخدام هذه الأساليب يجعل أداء المؤسسات دون المطلوب، وبتكاليف عالية، إضافة إلى تراجع البناء التنظيمي لعدم قدرته على مواكبة المستجدات، فاستخدام التكنولوجيا يساعد التنظيمات الإدارية في السيطرة على البيئة المحيطة، ويساعد أيضا على توجيه الجهود بما يكفل العمل على تحقيق الأهداف المرسومة.

وتعرف تكنولوجيا المعلومات على أنها نطاق واسع من القدرات والمكونات أو العناصر المتنوعة المستخدمة في معالجة وخرن وتوزيع البيانات، بالإضافة إلى دورها في خلق المعرفة (ياسين، 2006: 307).

وهي نظام مكون من مجموعة من الموارد المترابطة والمتفاعلة يشتمل على الأجهزة والبرمجيات والموارد البشرية والبيانات والشبكات والاتصالات، التي تستخدم المعلومات المعتمدة على الحاسوب (أحمد، 2012: 18).
وعليه فإن تكنولوجيا المعلومات تشمل جميع الوسائل والأجهزة التي يستخدمها الأفراد في المؤسسة من أجل الحصول على البيانات والمعلومات ومعالجتها لغرض خزنها والرجوع لها عند الحاجة، وهي تتألف من مجموعة خبرات الأفراد وأجهزة الحاسوب ووسائل الاتصال الأخرى والبرمجيات التي تساعد في تحسين أداء المؤسسة (جبوري، 2009: 141-169).

- القوانين والتشريعات التي تحدد السياسة العامة للمؤسسة: القوانين هي مجموعة القواعد التي تنظم سلوك العاملين في المؤسسة، والتي يكفل احترامها بجزء يوقع على الخلاف، والتشريعات هي مصدر واحد من مصادر القانون وتقوم إلى جانب مصادر أخرى تساهم في خلق القواعد القانونية، فالمؤسسة تحتاج إلى مجموعة من القوانين الداخلية لتستعملها كأداة رئيسية لها في تعاملاتها داخليا، وفي المقابل تخضع لقوانين مفروضة عليها من طرف الدولة، حيث أن المؤسسات تعمل في مجالات مختلفة لذلك تصادف أمور تحتاج في إدارتها إلى ترتيب منصوص عليها في القانون، وحتى لا يساء تطبيقها تقوم المؤسسة بالمبادرة في سن القوانين للحفاظ على السياسة العامة لها ضمن حدودها، حيث تتمثل السياسة العامة للمؤسسة في خيارات المؤسسة من النشاطات التي تخدم المصلحة العامة، والتي يعدها ويطورها العاملين والمدراء (الفار، 2006: 64).

ثالثا. الإطار التطبيقي للبحث

1-3. تحليل محاور الاستبانة

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت الخماسي) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بأبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية، وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (1- أقل من 2.5) دالا على مستوى "منخفض" من القبول، و من (2.5- أقل من 3.5) دالا على مستوى "متوسط"، ومن (3.5-5) دالا على مستوى "مرتفع".

1- تحليل المحاور الإجمالية للإجابة على السؤال التالي:

ما مستوى توفر متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع كوندور بسكرة؟

للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول (2) الموالي:

جدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية

في المؤسسة محل الدراسة

الرقم	أبعاد أو متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1	وعي المسيرين بالعمليات الإدارية (الفهم والإدراك)	3.862	0.449	7	مرتفع
2	المبادرة	3.888	0.267	6	مرتفع
3	السياسات الإدارية	4.131	0.307	2	مرتفع
4	التخطيط الإستراتيجي	4.248	0.280	1	مرتفع
5	التدريب وتنمية المهارات	3.588	0.860	8	مرتفع
6	تكنولوجيا المعلومات	4.083	0.371	3	مرتفع
7	القوانين والتشريعات التي تحدد السياسة العامة للمؤسسة	3.916	0.474	4	مرتفع
	إعادة هندسة العمليات الإدارية بشكل تام	3.968	0.336	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v17

يتبين من خلال الجدول (2)، أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على متغير متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية مجتمعة جاء مرتفعاً بدلالة ارتفاع الوسط الحسابي للإجابات (3.968) بانحراف معياري (0.336)، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة أيضاً على أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.588-4.248). إذ جاء بُعد التخطيط الإستراتيجي في المرتبة الأولى بأعلى متوسط (4.248)، تلاه في المرتبة الثانية بُعد السياسات الإدارية بمتوسط (4.131)، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد تكنولوجيا المعلومات بمتوسط (4.083)، بعده جاء في المرتبة الرابعة بُعد القوانين والتشريعات التي تحدد السياسة العامة للمؤسسة بمتوسط (3.916)، وفي المرتبة الخامسة بُعد المبادرة بمتوسط (3.888)، وفي المرتبة السادسة بُعد وعي المسيرين بالعمليات الإدارية (الفهم والإدراك) بمتوسط (3.862)، بينما جاء بُعد التدريب وتنمية المهارات في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.588).

2- تحليل المحور الثاني للإجابة على السؤال التالي:

ما مستوى وعي المسيرين بالمؤسسة محل الدراسة بمتطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية؟

للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بُعد وعي المسيرين بالعمليات الإدارية

الرقم	بُعد " وعي المسيرين بالعمليات الإدارية " وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1	يعي المسير مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية مما يضمن التقدم والتطوير.	4.38	0.490	1	مرتفع
2	يعمل المسير على تقليل عدد مرات التدقيق والمراجعة لتوفير السرعة في الأداء.	3.48	1.112	7	متوسط
3	يعمل المسير على إعادة التفكير بالأساسيات والتخلص من الروتين القديم.	4.32	0.469	2	مرتفع

4	يركز المسير على معرفة الأساليب التي تنجزها الأعمال.	2.98	1.186	5	متوسط
5	يركز المسير على إيجاد بيئة تنظيمية خالية من الهياكل التنظيمية الرأسية (التوجه نحو اللامركزية).	3.83	0.785	6	مرتفع
6	يعمل المسير على تهيئة الظروف المادية المحيطة في ضوء قدرة العاملين على التعلم و الاستيعاب.	4.23	0.427	3	مرتفع
7	يتم دراسة الاتجاهات لجميع العاملين قبل الشروع في العمل.	3.47	0.812	8	متوسط
8	تشكل طبيعة العمل من القوى والعوامل الاجتماعية والاقتصادية.	4.20	0.708	4	مرتفع
وعي المسيرين بالعمليات الإدارية ككل		3.862	0.449	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v17

يتبين من الجدول (3) أن مستوى وعي المسيرين بالعمليات الإدارية في المؤسسة محل الدراسة جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة؛ إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن هذا البُعد (3.862). كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البُعد أنها تُشكل قبولاً تراوح بين المتوسط والمرتفع، حيث كانت المتوسطات محصورة بين (2.98-4.38) بانحرافات معيارية محصورة بين (0.427-1.186). هذه النتيجة تدل على أن المسيرين بالمؤسسة محل الدراسة لديهم الوعي والإدراك اللازمين لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بشكل جيد بما يضمن التقدم والتطور، وأن المسير يعمل على إعادة التفكير بالأساسيات والتخلص من الروتين وتهيئة الظروف المادية المحيطة في ضوء قدرة العاملين على التعلم والاستيعاب.

3- تحليل المحور الثاني للإجابة على السؤال التالي:

ما مستوى مبادرة المسيرين بالمؤسسة محل الدراسة بتوفير متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية؟ للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

جدول(4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بُعد المبادرة

الرقم	بُعد المبادرة وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
9	يساهم العاملون في اتخاذ القرارات.	4.20	0.708	1	مرتفع
10	يحتفظ المسير في المؤسسة لنفسه بجميع الصلاحيات.	3.47	0.982	5	متوسط
11	يستطيع المسير في المؤسسة كسب ثقة العاملين والتأثير فيهم.	3.43	1.115	6	متوسط
12	يعطي المسير الحرية والاستقلالية للعاملين في ممارسة أعمالهم.	4.08	0.869	3	مرتفع
13	يوجد فريق العمل ضمن ضوابط محددة قادرة على إنجاز الأعمال	3.73	0.578	4	مرتفع
14	لدى المؤسسة أهداف مكتوبة ومتفق عليها من قبل الجميع.	4.20	0.819	2	مرتفع
المبادرة ككل		3.888	0.263	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v17

يتبين من الجدول (4) أن مستوى مبادرة المسيرين بالمؤسسة محل الدراسة بتطبيق متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة؛ إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن هذا البُعد (3.888). كما نلاحظ من متوسط

إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البُعد تشكل قبولاً تراوح بين المتوسط والمرتفع، حيث كانت المتوسطات محصورة ما بين (3.43-4.20). هذه النتيجة تدل على أن المسيرين بالمؤسسة محل الدراسة يساهمون في اتخاذ القرارات، ولدى المؤسسة أهداف مكتوبة ومنتفق عليها من قبل الجميع، ويعطي المسير الحرية والاستقلالية للعاملين في ممارسة أعمالهم.

4- تحليل المحور الثالث للإجابة على السؤال التالي:

ما مستوى توفر السياسات الإدارية المتعلقة بتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة؟

للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول(5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة البحث عن عبارات بُعد السياسات الإدارية

الرقم	بُعد السياسات الإدارية وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
15	لدى المؤسسة سياسات إدارية واضحة ومفهومة.	4.42	0.497	1	مرتفع
16	السياسات الإدارية في المؤسسة ترشد العاملين في أداء وظائفهم	4.42	0.497	2	مرتفع
17	السياسات الإدارية في المؤسسة تقودها للوصول إلى قرارات أكثر عقلانية.	4.40	0.494	3	مرتفع
18	السياسات الإدارية الموجودة تولد الثقة لدى العاملين.	4.22	0.415	4	مرتفع
19	السياسات الإدارية الموجودة تعطي للمسيرين عند ممارستها الخبرات والمعارف.	3.50	0.651	7	متوسط
20	السياسات الإدارية تخفف الكثير من الأعباء الإدارية خاصة تلك المتشابهة والمتكررة.	3.78	0.739	6	مرتفع
21	السياسات الإدارية تعمل على توجيه عملية صنع واتخاذ القرارات نحو تطوير الأداء.	4.20	0.576	5	مرتفع
	السياسات الإدارية ككل	4.131	0.307	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v17

يتبين من الجدول (5) أن مستوى توفر السياسات الإدارية المتعلقة بتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة جاء مرتفعاً وفقاً لمقياس الدراسة؛ إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن هذا البُعد (4.131). كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البُعد تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث كانت المتوسطات محصورة ما بين (3.50-4.42)، هذه النتيجة تدل على أن المؤسسة محل الدراسة لديها سياسات إدارية واضحة تُرشد العاملين في أداء وظائفهم وتقودهم للوصول لقرارات أكثر عقلانية.

5- تحليل المحور الرابع للإجابة على السؤال التالي:

ما مستوى توفر التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة ؟

للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

جدول(6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بُعد التخطيط الإستراتيجي

الرقم	بُعد التخطيط الإستراتيجي وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
22	رسالة المؤسسة واضحة لجميع العاملين.	4.40	0.494	1	مرتفع

مرتفع	3	0.486	4.37	يوجد لدى المؤسسة أهداف طويلة المدى كجزء من الخطة الإستراتيجية.	23
مرتفع	4	0.481	4.35	يتم تطبيق الخطة الإستراتيجية في المؤسسة بشكل منهجي.	24
مرتفع	6	0.462	4.30	تعمل المؤسسة على تحليل الفرص ونقاط القوة.	25
مرتفع	8	0.390	4.18	تعمل المؤسسة على تحليل المخاطر ونقاط الضعف.	26
مرتفع	5	0.624	4.32	تعمل المؤسسة على تقييم الخطة الإستراتيجية بشكل دوري.	27
مرتفع	2	0.490	4.38	تساعد آليات التخطيط المتبعة في المؤسسة على تسهيل حدوث عملية التطوير.	28
مرتفع	7	0.708	4.20	تعتمد المؤسسة على مرونة الخطة الموضوعية لتحقيق الأهداف المعلنة والمرسومة.	28
مرتفع	9	0.656	4.10	تعتمد المؤسسة على خطة طوارئ لمواجهة الأمور غير الاعتيادية أثناء سير العمل.	30
مرتفع	/	0.280	4.248	التخطيط الإستراتيجي ككل	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v17

يتبين من الجدول (6) أن مستوى التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة؛ إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن هذا البُعد (4.248). كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البُعد تشكل قبولا مرتفعا، حيث كانت المتوسطات محصورة ما بين (4.10- 4.40)، هذه النتيجة تدل على أن رسالة المؤسسة محل الدراسة واضحة لجميع العاملين، حيث تساعد آليات التخطيط المتبعة في المؤسسة على تسهيل عملية التطوير، ويوجد لدى المؤسسة أهداف طويلة المدى كجزء من الخطة الإستراتيجية التي يتم تطبيقها بشكل منهجي.

6- تحليل المحور الخامس للإجابة على السؤال التالي:

ما مستوى تدريب وتنمية مهارات المسيرين بالمؤسسة محل الدراسة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية؟ للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بُعد التدريب وتنمية المهارات

الرقم	بُعد تدريب وتنمية مهارات المسيرين وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
31	لدى المؤسسة خطة لتطوير وتنمية مهارات العاملين بها.	4.10	0.656	1	مرتفع
32	تعمل المؤسسة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بها باستمرار.	4.03	0.736	2	مرتفع
33	تخصص المؤسسة جزء من ميزانيتها لتطوير العاملين بها مهنيا.	3.63	1.235	5	مرتفع
34	تراعي المؤسسة التطورات التكنولوجية الحديثة عند وضع خطط التدريب	3.88	1.263	4	مرتفع
35	تعمل المؤسسة على التنوع في أساليب التدريب.	3.52	1.049	6	مرتفع
36	تعمل المؤسسة على تدريب المسيرين على تشكيل فرق العمل من أجل تحسين الأداء.	3.98	1.049	3	مرتفع
	التدريب و تنمية المهارات ككل	3.588	0.860	/	مرتفع

يتبين من الجدول (7) أن مستوى تدريب وتنمية مهارات المسيرين بالمؤسسة محل الدراسة لتطبيق إعادة هندسة العمليات جاء مرتفعاً وفقاً لمقياس الدراسة؛ إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن هذا البُعد (3.588). كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البُعد تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث كانت المتوسطات محصورة ما بين (3.52-4.10)، هذه النتيجة تدل على أنه لدى المؤسسة خطة لتطوير وتنمية مهارات العاملين بها، وتعمل المؤسسة على تحديد الاحتياجات التدريبية بها باستمرار، كما تعمل على تدريب المسيرين على تشكيل فرق العمل من أجل تحسين الأداء، إضافة إلى مواكبة المؤسسة الدائم للتطورات التكنولوجية.

7- تحليل المحور السادس للإجابة على السؤال التالي:

ما مستوى توفر تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسة محل الدراسة اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية؟

للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بُعد تكنولوجيا المعلومات

الرقم	بُعد تكنولوجيا المعلومات وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
37	تسعى المؤسسة دائماً إلى مواكبة التطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة.	4.02	0.725	6	متوسط
38	تستخدم المؤسسة شبكة الانترنت في اتصالاتها الداخلية والخارجية بين العاملين فيها.	4.18	0.567	4	متوسط
39	زادت المؤسسة من قدرتها على تنسيق عملياتها الإدارية المختلفة التي تعمل بها من خلال تكنولوجيا المعلومات.	4.37	0.688	2	مرتفع
40	هناك إلمام جيد بالتطورات التكنولوجية المناسبة لأهداف وسياسات واستراتيجيات الإدارات العامة والمؤسسة ككل.	4.52	0.676	1	مرتفع
41	يمكن للعاملين بالمؤسسة أن يديروا المعلومات من أي موقع من خلال استخدام أجهزة الحاسوب.	4.02	0.854	7	مرتفع
42	تمكن تكنولوجيا المعلومات المؤسسة من الوصول إلى المعلومات القيمة التي تساعد في اتخاذ القرار.	3.48	1.097	8	متوسط
43	تميز المعلومات و البيانات في المؤسسة بوفرته وسهولة نقلها مما يؤدي إلى السرعة في الأداء.	3.37	1.025	9	متوسط
44	تمكن تكنولوجيا المعلومات من إنجاز العمليات الإدارية المعقدة في الوقت المحدد.	4.03	0.802	5	مرتفع
45	لدى المؤسسة القدرة على إعادة تصميم عملياتها الإدارية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات.	4.30	0.462	3	مرتفع
	تكنولوجيا المعلومات ككل	4.083	0.371	/	مرتفع

يتبين من خلال الجدول (8) أن مستوى توفر تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسة محل الدراسة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية جاء مرتفعاً وفقاً لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن هذا البُعد (4.083). كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البُعد تشكل قبولاً تراوح بين المتوسط ومرتفع، حيث كانت المتوسطات محصورة ما بين (3.37-4.52)، هذه النتيجة تدل على أنه هناك إلمام جيد بالتطورات التكنولوجية المناسبة لأهداف وسياسات واستراتيجيات الإدارات العامة والمؤسسة ككل، وزادت المؤسسة من قدرتها على تنسيق عملياتها الإدارية المختلفة التي تعمل بها من خلال تكنولوجيا المعلومات، ولديها القدرة على إعادة تصميم عملياتها الإدارية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات.

8- تحليل المحور السابع للإجابة على السؤال التالي:

ما مستوى تطبيق القوانين والتشريعات التي تحدد السياسة العامة بالمؤسسة محل الدراسة؟

للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

جدول(9):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بُعد القوانين والتشريعات التي تحدد السياسة العامة للمؤسسة

الرقم	بُعد القوانين والتشريعات وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
46	تقوم المؤسسة بتعريف العاملين بالقوانين واللوائح المنظمة للعمل.	4.30	0.462	4	متوسط
47	القوانين و اللوائح المنظمة لأعمال المؤسسة واضحة ومفهومة.	4.23	0.427	5	متوسط
48	القوانين و اللوائح المعمول بها بالمؤسسة توضح الأهداف والتخصصات..	4.43	0.500	1	مرتفع
49	أداء الأعمال بالمؤسسة يعتمد على القوانين بعيدا عن الممارسة و التقدير الشخصي.	3.62	1.263	7	مرتفع
50	تساعد القوانين واللوائح في المؤسسة على الإبتكار والتطوير.	4.32	0.469	2	مرتفع
51	تساعد القوانين والتشريعات على تقييم أداء عمل المؤسسة ومدى انسجامه مع الأهداف العليا للدولة وسياساتها.	4.32	0.469	3	مرتفع
52	تفرض القوانين والتشريعات على المؤسسة رفع تقارير دورية عن سير عملها.	3.03	1.149	8	متوسط
53	تأخذ القوانين والتشريعات بعين الاعتبار وجود آلية لتلقي الشكاوى و الاقتراحات داخل المؤسسة.	3.92	1.049	6	مرتفع
	القوانين والتشريعات التي تحدد السياسة العامة للمؤسسة ككل	3.916	0.473	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v17

يتبين من خلال الجدول (9) أن مستوى تطبيق القوانين والتشريعات التي تحدد السياسة العامة بالمؤسسة محل الدراسة جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة؛ إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن هذا البُعد (3.916). كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البُعد تشكل قبولا تراوح بين المتوسط ومرتفع، حيث كانت المتوسطات محصورة ما بين (3.03- 4.43). هذه النتيجة تدل على القوانين واللوائح المعمول بها بالمؤسسة توضح الأهداف والتخصصات، وتساعد على الإبتكار والتطوير، وعلى تقييم أداء عمل المؤسسة ومدى انسجامه مع الأهداف العليا للدولة وسياساتها.

2-3. اختبار الفرضيات

1- إختبار الفرضية الرئيسية:(H1):"تلتزم مؤسسة صناعة الكوابل - فرع كوندور- بسكرة كثيرا بمتطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، وذلك عند مستوى الدلالة 5%".

لاختبار وتحليل هذه الفرضية استخدمنا اختبار T للعينة الواحدة (One- Sample T- test) وذلك كما يلي:

الجدول(10): نتائج اختبار T للعينة الواحدة لتحليل واختبار الفرضية الرئيسية

قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية*	مستوى المعنوية المحسوب	مستوى المعنوية المعتمد
22.267	2.000	*0.000	0.05

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية(0.05)

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v17

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن T المحسوبة (22.267) أكبر من t الجدولية (2.00) فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بديلها التي تؤكد على أن مؤسسة صناعة الكوابل تلتزم كثيرا بأبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية وذلك عند مستوى المعنوية (0.05). هذه النتيجة يؤكدها مستوى المعنوية المحسوب "0.000" هو أقل من مستوى المعنوية المعتمد.

2- اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H11): "يؤثر مستوى وعي المسيرين بالعمليات الإدارية "الفهم و الإدراك" تأثيراً ذو دلالة إحصائية في مستوى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$."

الجدول(11):تحليل واختبار الفرضية الفرعية الأولى

قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية*	مستوى المعنوية المحسوب	مستوى المعنوية المعتمد
14.878	2.000	*0.000	0.05

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v17

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن T المحسوبة (14.878) أكبر من t الجدولية (2.00) وبهذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بديلها الفرعية الأولى التي تنص على أن " مستوى وعي المسيرين بالعمليات الإدارية يؤثر تأثيراً ذو دلالة إحصائية في مستوى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$."

3- اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H12): "يؤثر مستوى مبادرة المسيرين بالمؤسسة محل الدراسة تأثيراً ذو دلالة إحصائية في مستوى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$."

الجدول(12):تحليل واختبار الفرضية الفرعية الثانية

قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية**	مستوى المعنوية المحسوب	مستوى المعنوية المعتمد
26.143	2.000	*0.000	0.05

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v17

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن T المحسوبة (26.143) أكبر من t الجدولية (2.00) وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بديلها الفرعية الثانية التي تنص على أن " مستوى مبادرة المسيرين بالمؤسسة محل الدراسة يؤثر تأثيراً ذو دلالة إحصائية في مستوى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية وذلك عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$."

4- الفرضية الفرعية الثالثة (H13): "يؤثر مستوى توفر السياسات الإدارية تأثيراً ذو دلالة إحصائية في مستوى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$."

الجدول(13):تحليل واختبار الفرضية الفرعية الثالثة

قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية*	مستوى المعنوية المحسوب	مستوى المعنوية المعتمد
28.530	2.000	*0.000	0.05

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v17

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن T المحسوبة (28.530) أكبر من t الجدولية (2.00) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بديلها الفرعية الثالثة التي تؤكد على أن " مستوى توفر السياسات الإدارية يؤثر تأثيراً ذو دلالة إحصائية في مستوى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$."

5- الفرضية الفرعية الرابعة (H14): "يؤثر بُعد التخطيط الإستراتيجي تأثيراً ذو دلالة إحصائية في مستوى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$."

الجدول(14):تحليل واختبار الفرضية الفرعية الرابعة

مستوى المعنوية المعتمد	مستوى المعنوية المحسوب	قيمة T الجدولية*	قيمة T المحسوبة
0.05	*0.000	2.000	34.434

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية(0.05)

المصدر:من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v17

من خلال هذا الجدول نجد أن T المحسوبة (34.434) أكبر من t الجدولية (2.00) ومنه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بديلها الفرعية الرابعة التي تنص على "مستوى التخطيط الإستراتيجي يؤثر تأثيرا ذو دلالة إحصائية في مستوى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)".

6- الفرضية الفرعية الخامسة(H15):"يؤثر بُعد التدريب وتنمية مهارات العاملين تأثيرا ذو دلالة إحصائية بمستوى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)".

الجدول(15):تحليل واختبار الفرضية الفرعية الخامسة

مستوى المعنوية المعتمد	مستوى المعنوية المحسوب	قيمة T الجدولية**	قيمة T المحسوبة
0.05	*0.000	2.000	5.301

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية(0.05)

المصدر:من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v17

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن T المحسوبة (5.301) أكبر من t الجدولية (2.00) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بديلها الفرعية الخامسة التي تؤكد على أن " مستوى التدريب وتنمية مهارات العاملين يؤثر تأثيرا ذو دلالة إحصائية في مستوى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)".

7- الفرضية الفرعية السادسة(H16):"يؤثر بُعد تكنولوجيا المعلومات تأثيرا ذو دلالة إحصائية في مستوى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)".

الجدول(16):تحليل واختبار الفرضية الفرعية السادسة

مستوى المعنوية المعتمد	مستوى المعنوية المحسوب	قيمة T الجدولية*	قيمة T المحسوبة
0.05	*0.000	2.000	22.593

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية(0.05)

المصدر:من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v17

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن T المحسوبة (22.593) أكبر من t الجدولية (2.00) وبهذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بديلها الفرعية السادسة التي تنص على " مستوى توفر تكنولوجيا المعلومات يُؤثر تأثيرا ذو دلالة إحصائية في مستوى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)".

8- الفرضية الفرعية السابعة(H17):"يؤثر بُعد القوانين والتشريعات التي تحدد السياسة العامة للمؤسسة تأثيرا ذو دلالة إحصائية بمستوى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)".

الجدول(17):تحليل واختبار الفرضية الفرعية السابعة

قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية**	مستوى المعنوية المحسوب	مستوى المعنوية المعتمد
14.954	2.000	*0.000	0.05

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v17

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن T المحسوبة (14.954) أكبر من t الجدولية (2.00) وبهذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بديلها الفرعية السابعة التي تنص على أن مستوى تطبيق القوانين والتشريعات يؤثر تأثيراً ذو دلالة إحصائية في مستوى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

رابعاً. النتائج والتوصيات

مما لا شك فيه أن إعادة هندسة العمليات الإدارية أصبحت من أحد مداخل التطوير التي تركز على إعادة التصميم السريع والتغيير الجذري للعمليات الإستراتيجية وذات القيمة المضافة، وكذلك للنظم، والسياسات، والهياكل التنظيمية، بهدف تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وباعتبار المؤسسات الاقتصادية بحاجة دائمة للتطوير والتحسين المستمر، فمن المفروض عليها التفكير بجديّة لإعادة هندسة عملياتها الإدارية بما يتوافق مع الممارسات والأنظمة الحديثة في هذا المجال، من خلال السعي إلى توفير كافة متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمؤسسة المراد إعادة هندستها.

1-4. نتائج الدراسة الميدانية:

- أظهرت الدراسة أن مستوى توفر متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة جاء مرتفعاً بدلالة إرتفاع الوسط الحسابي للإجابات (3.968).
- مستوى إهتمام المؤسسة محل الدراسة بالتخطيط الإستراتيجي جاء مرتفعاً وفقاً لمقياس الدراسة وذلك بدلالة ارتفاع الوسط الحسابي للإجابات (4.248)، وتدل هذه النتيجة على أن رسالة المؤسسة واضحة لدى جميع العاملين، وأن المؤسسة لديها أهداف طويلة المدى كجزء من خططها الإستراتيجية، وأنها تقوم أيضاً بتحليل الفرص ونقاط القوة وتحليل المخاطر ونقاط الضعف.
- مستوى إهتمام المؤسسة محل الدراسة بالسياسات الإدارية جاء مرتفعاً وفقاً لمقياس الدراسة وذلك بدلالة الوسط الحسابي للإجابات (4.131)، وتدل هذه النتيجة على المؤسسة لديها سياسات إدارية واضحة وتُرشد العاملين على أداء وظائفهم، وتولد الثقة بينهم، وتخفف الكثير من الأعباء الإدارية.
- مستوى إهتمام المؤسسة محل الدراسة بتكنولوجيا المعلومات جاء مرتفعاً وفقاً لمقياس الدراسة وذلك بدلالة الوسط الحسابي للإجابات (4.083)، وتدل هذه النتيجة على أن المؤسسة تواكب دائماً التطورات التكنولوجية الهائلة، وهذا الأمر يمكنها من إنجاز العمليات الإدارية المعقدة في الوقت المحدد.
- مستوى إهتمام المؤسسة محل الدراسة بالقوانين والتشريعات التي تحدد السياسة العامة للمؤسسة جاء مرتفعاً وفقاً لمقياس الدراسة وذلك بدلالة الوسط الحسابي للإجابات (3.916)، وتدل هذه النتيجة على أن المؤسسة تقوم بتعريف العاملين بالقوانين واللوائح المنظمة للعمل بشكل جيد، وهذا ما يساعد على تحقيق الإبتكار والتطوير الإداري.
- مستوى إهتمام المؤسسة محل الدراسة بسياسة المبادرة جاء مرتفعاً وفقاً لمقياس الدراسة وذلك بدلالة الوسط الحسابي للإجابات البالغ (3.888)، وتدل هذه النتيجة على أن العاملين بالمؤسسة يساهمون في إتخاذ القرارات، ولديهم الحرية والاستقلالية في ممارسة أعمالهم.
- مستوى وعي مسيري المؤسسة محل الدراسة بالعمليات الإدارية (الفهم والإدراك) جاء مرتفعاً وفقاً لمقياس الدراسة وذلك بدلالة الوسط الحسابي للإجابات (3.862).

- مستوى إهتمام المؤسسة محل الدراسة بالتدريب وتنمية المهارات جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة وذلك بدلالة الوسط الحسابي للإجابات(3.588)، وتدلل هذه النتيجة على أن المؤسسة لديها خطة سنوية لتطوير وتنمية مهارات العاملين بها، وتراعي التطورات التكنولوجية الحديثة عند وضع الخطط التدريبية.
- يُؤثر مستوى وعي المديرين بالعمليات الإدارية "الفهم والإدراك" تأثيرا ذو دلالة إحصائية بمتطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).
- يؤثر مستوى مبادرة المديرين بالمؤسسة محل الدراسة تأثيرا ذو دلالة إحصائية بتوفير متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية وذلك عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).
- يؤثر مستوى توفر السياسات الإدارية تأثيرا ذو دلالة إحصائية في مستوى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).
- يؤثر التخطيط الإستراتيجي تأثيرا ذو دلالة إحصائية في مستوى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).
- يؤثر التدريب وتنمية مهارات العاملين تأثيرا ذو دلالة إحصائية في مستوى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).
- تؤثر تكنولوجيا المعلومات تأثيرا ذو دلالة إحصائية في مستوى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).
- يؤثر مستوى تطبيق القوانين والتشريعات التي تحدد السياسة العامة للمؤسسة تأثيرا ذو دلالة إحصائية في مستوى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

2-4. التوصيات

بناء على النتائج السابقة التي توصلت إليها الدراسة، نوصي بما يلي:

- ضرورة الحفاظ على متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة.
- ضرورة حفاظ المؤسسة لعمليها على إعداد خطة لتطوير العمل الإداري والأخذ بعين الاعتبار إعادة بناء العمليات الإدارية الموجودة بها، وإشراك مختلف المستويات الإدارية.
- ضرورة تبني المؤسسة لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية بصورة واضحة وصريحة.
- ضرورة الحفاظ واستغلال المؤسسة لوعي المديرين بها بالعمليات الإدارية في إتباع أساليب عمل إبتكارية في مجال الإدارة.
- ضرورة الحفاظ على القيام بتدريب وتنمية مهارات العاملين وتعزيزها لغاية إيجاد موظف يلم بكافة العمليات الإدارية، ومواصلة تدريبهم حتى يكونوا بمثابة عوامل مساعدة على تحقيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- ضرورة تشجيع الإدارة العليا على أية أفكار جديدة تقدم من قبل العاملين في المؤسسة محل الدراسة ودعمها، باختلاف مستوياتهم الإدارية، من أجل تعزيز المبادرة.
- ضرورة الحفاظ على وعي المديرين بالعمليات الإدارية من أجل ضمان التطبيق الجيد لإعادة هندسة العمليات الإدارية.
- العمل على تخصيص أموال كافية لتنفيذ ومتابعة الأفكار التي تتسم بالمخاطرة العالية، من أجل ضمان المحافظة على ممارسة التخطيط الإستراتيجي الذي يعمل بشكل كبير على تسهيل عملية التطوير.
- تشجيع العاملين على العمل ضمن فرق عمل تسودها روح المخاطرة والمجازفة.

قائمة المراجع

المراجع العربية

- 1- مايكل، هامر. (2000). ثورة إعادة الهندسة: دليلك إلى ثورة إعادة هندسة العمليات الإدارية. ط1. الرياض. المملكة العربية السعودية: دار آفاق الإبداع للنشر والإعلام.
- 2- عاطف، زاهر عبد الرحيم. (2009). هندرة المنظمات: الهيكل التنظيمي للمنظمة. ط1. عمان. الأردن: دار الراجحة للنشر والتوزيع.

- 3- نادية، مراد يوسف حنون.(2010).درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية: من وجهة نظر المديرين و المديرات. رسالة ماجستير في الإدارة التربوية غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية في، كلية الدراسات العليا، نابلس، فلسطين.
- 4- سلامة، عبد العظيم حسين.(2007).ثورة إعادة الهندسة: مدخل جديد لمنظومة التعليم.الإسكندرية. مصر: دار الجامعة الجديدة.
- 5- إياد، علي الدجني.(2013). "أنموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة الجامعة الإسلامية". مجلة جامعة دمشق، جامعة دمشق.مج29، ع1.
- 6- الشليبي، هيثم حمود، والنسور، مروان محمد.(2002).إدارة المنشآت المعاصرة. ط1. عمان. الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 7- الأغا، مرام إسماعيل.(2006). دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية " الهندرة" في المصارف في قطاع غزة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة.
- 8- اللامي ، غسان قاسم داود.(بدون سنة). "إعادة هندسة عمليات الخدمة وأثرها في نجاح المشاريع الصغيرة". مجلة كلية المأمون الجامعية، ع19.
- 9- الصيرفي ، محمد.(2006).هندرة الموارد البشرية. ط1. الإسكندرية، مصر: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.
- 10- محبوب، مراد.(2014). استخدام إستراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة. رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- 11- الدليبي، رضاء حازم محمد يحي.(2005). التفكير بإعادة هندسة الأعمال وأثره في جودة الخدمات الصحية: دراسة حالة مستشفى السلام العام والخنساء في الموصل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الموصل، كلية الإدارة والإقتصاد، العراق.
- 12- الطراونة، سليمان محمد، وآخرون. (2011). "درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية التربية التعليم لعمان الرابعة". مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، جامعة القدس. ع24.
- 13- الكساسبة، محمد. (2004). دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة عمليات الأعمال. رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة عمان العربية، كلية الإدارة والإقتصاد، الأردن.
- 14- العتيبي، آسيا.(2005). الحوار التربوي بين الأستاذ الجامعي وطلاب الدراسات العليا في ضوء ثقافة إعادة الهندسة. رسالة ماجستير في الإدارة التربوية غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- 15- بكيرات، فايز، وآخرون.(2006).العملية التشريعية في فلسطين بين النظرية والتطبيق. فلسطين: مؤسسة ناديا للطباعة والنشر.
- 16- موفق، محمد. (2002). إدارة الأعمال الحكومية. ط1. عمان. الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 17- السهلي، فيحان فهد غازي. (2011). متطلبات التخطيط الإستراتيجي ودورها في الحد من أضرار الكوارث.رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 18- مايك، ويلز.(2005).إدارة عملية التدريب: وضع المبادئ وضع التنفيذ.(ترجمة) محسن الدسوقي. الرياض. المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة.
- 19- ياسين، سعد غالب.(2006).أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات. ط1.الأردن:دار المناهج.
- 20- أحمد، وليد أبو شكر.(2012).أثر تكنولوجيا المعلومات في المستشفيات الخاصة على جودة الخدمات.رسالة ماجستير في الأعمال الإلكترونية غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط ، كلية الأعمال، الأردن.
- 21- جبوري، ندى إسماعيل.(2009).أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء المنظمي.مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، بغداد، ع22.
- 22- الفار، عبد القادر.(2006). المدخل لدراسة العلوم القانونية. ط1. عمان.الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

²³-Varun ,G.,&Wiliam,J.K.(1998). **Business process change** : Reengineering concepts,Methods and Technologie,London:Idia Group Publishing.

24-Hammer,M.,&CHampy,J.(1993). **Le Reengeering** : reinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances, Paris : Dunod.

²⁵Faisal, M.,&Nafie, S. A.(2013). **The Role of Processes Re-Engineering and Workflow In The transformation Of Government** , International Journal of Computational Engineering Research, 3 rded, UniversityKhartoum – sudan.