

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
فرع: علوم التسيير  
تخصص: إدارة أعمال



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير  
رقم: .....

## عنوان الموضوع:

# تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) على الأداء المؤسسي دراسة حالة جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

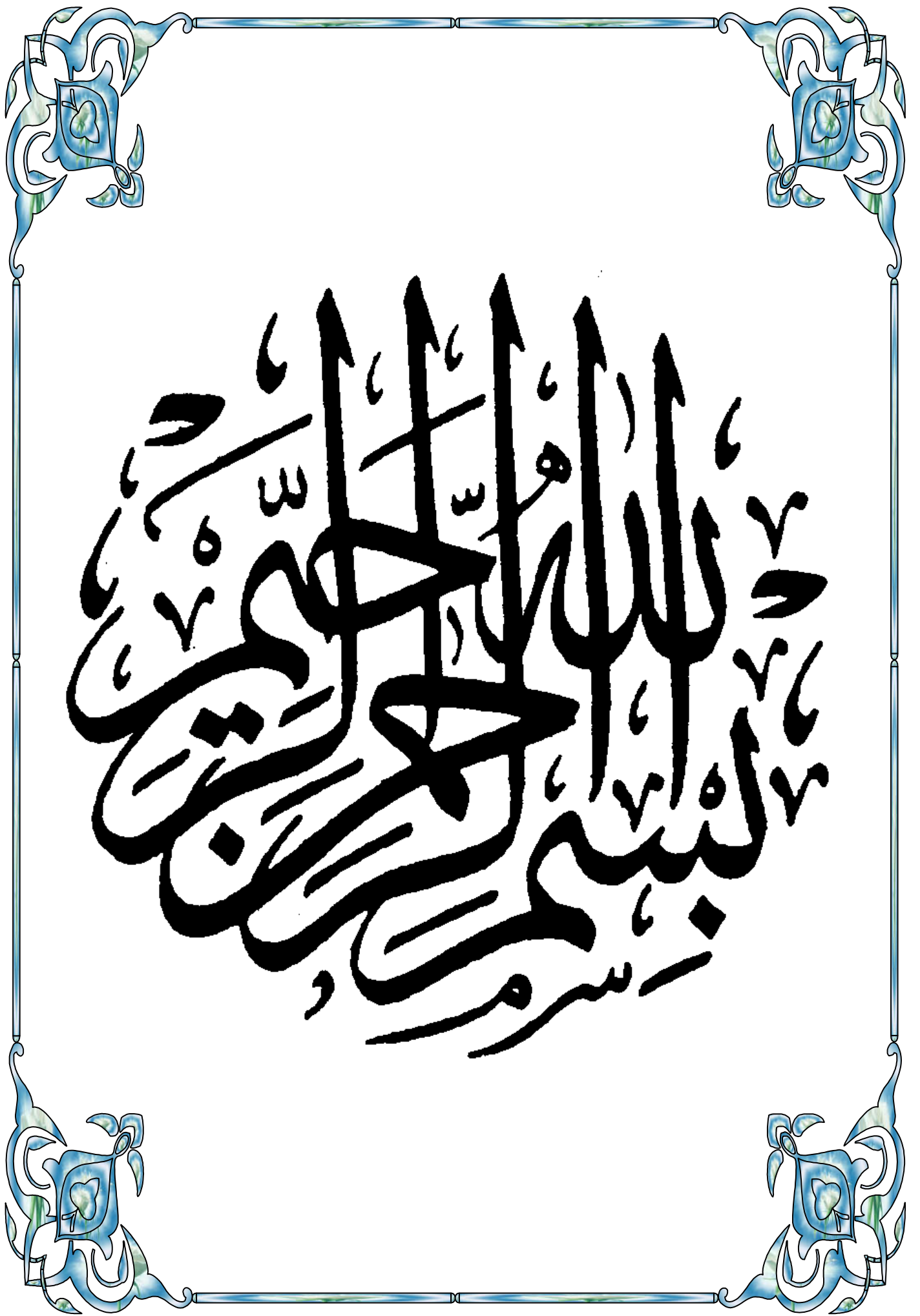
تحت إشراف الأستاذ:  
- نور الدين عسلي

من إعداد الطلبة:  
- سعيدة أرفيس

لجنة المناقشة		
الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
تمار توفيق	جامعة المسيلة	رئيسا
عسلي نور الدين	جامعة المسيلة	مشرفا ومقررا
بتغة صونيا	جامعة المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2018 / 2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# شكر و عرفان

أولا وقبل كل شيء أشكر الله سبحانه وتعالى الذي وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع.

كما أتوجه بعظيم امتناني وتقديري للأستاذ المشرف "عسلي نور الدين" الذي تفضل بالإشراف على توجيهنا ونصحنا في إنجاز هذا المجهود العلمي. والذي رافقنا بتوجيهاته الفذة طيلة القيام بهذا المجهود.

ولا يفوتنا أن نشكر كافة الإداريين و الأساتذة بقسم علوم التسيير بجامعة المسيلة على كل صغيرة وكبيرة أفادوني بها طيلة مشوارنا الدراسي.

سعيدة أرفيس



# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-	شكر
.I	قائمة المحتويات
.II	قائمة الجداول
.III	قائمة الأشكال
أ- ز	مقدمة عامة
<b>الفصل الأول</b> <b>الأدبيات النظرية</b>	
08	تمهيد
22-09	<b>المبحث الأول: ماهية إعادة هندسة العمليات الإدارية</b>
09	المطلب الأول : مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية ودوافعها
12	المطلب الثاني : أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية وعناصرها
16	المطلب الثالث: الأبعاد المؤثرة في إعادة هندسة العمليات الإدارية ومراحل تطبيقها
21	المطلب الرابع: الأخطاء المتوقعة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية وعوامل نجاحها
27-22	<b>المبحث الثاني: ماهية الأداء المؤسسي</b>
22	المطلب الأول: مفهوم الأداء المؤسسي وخصائصه
24	المطلب الثاني: مؤشرات الأداء المؤسسي
25	المطلب الثالث: خطوات تطوير الأداء المؤسسي
26	المطلب الرابع: تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي
33-27	<b>المبحث الثالث: إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي</b>
27	المطلب الأول: خصائص هندسة التعليم العالي وأهميتها
28	المطلب الثاني: إعادة هندسة العمليات الإدارية وتطبيقها في مؤسسات التعليم العالي
30	المطلب الثالث: خطوات تطبيق هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي
34	خلاصة الفصل الاول

<b>الفصل الثاني</b> <b>الدراسة الميدانية</b>	
35	تمهيد
43-36	<b>المبحث الأول : ميدان الدراسة والطريقة المستخدمة</b>
36	المطلب الأول: تعريف جامعة محمد بوضياف
39	المطلب الثاني: الطريقة المتبعة في الدراسة
53-44	<b>المبحث الثاني: خصائص العينة واختبار الفرضيات</b>
44	المطلب الأول: خصائص العينة
46	المطلب الثاني : اختبار الفرضيات
61-54	<b>المبحث الثالث: تحليل نتائج اختبار الفرضيات ومناقشتها</b>
54	المطلب الأول: التحليل والمناقشة
61	خلاصة الفصل الثاني
64	خاتمة عامة
-	قائمة المراجع
-	الملاحق

## قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	أوزان الإجابات والأهمية النسبية للوسط الحسابي	41
02	توزيع العبارات لمتغير الأداء المؤسسي	42
03	توزيع العبارات لمتغير تأثير هندسة العمليات الإدارية على أبعاد الأداء المؤسسي	42
04	نتائج اختبار الثبات	43
05	متغيرات الخصائص الوظيفية لأفراد العينة	45
06	اختبار الطبيعية لبيانات محور تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية على الفلسفة والرسالة والأهداف	47
07	اختبار ويلكسون للفرضية الأولى	47
08	اختبار الطبيعية لبيانات محور تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية على الحكم والإدارة	48
09	اختبار ويلكسون للفرضية الثانية	48
10	اختبار الطبيعية لبيانات محور تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية على النطاق المؤسسي	49
11	اختبار T-test للفرضية الثالثة	49
12	اختبار الطبيعية لبيانات محور تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية على الموارد المؤسسية والخدماتية	50
13	اختبار ويلكسون للفرضية الرابعة	50
14	اختبار الطبيعية للفرضية العامة	51
15	اختبار ويلكسون للفرضية العامة	51
16	اختبار الطبيعية لمستوى الأداء المؤسسي	52
17	اختبار T-test واختبار ويلكسون للفرضية الخامسة	52
18	اختبار الفرضية السادسة	54
19	المتوسطات والانحرافات لعبارات محور تأثير إعادة هندسة العمليات	55

	الإدارية على الفلسفة والرسالة والأهداف	
56	المتوسطات والانحرافات لعبارات محور تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية على الحكم والإدارة	20
57	المتوسطات والانحرافات لعبارات محور تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية على النطاق المؤسسي	21
58	المتوسطات والانحرافات لعبارات محور تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية على الموارد المؤسسية والخدماتية	22
60	المتوسطات الحسابية والانحرافات لعبارات محاور الأداء المؤسسي	23

### قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
ج	نموذج الدراسة	01
15	نموذج أهم عناصر أسلوب إعادة الهندسة والمفاهيم المرتبطة بها	02



مقدمة عامة

## تمهيد

لقد أصبح التغيير في الجامعات ضروريا ومهما في وقتنا الحالي، ذلك لأنها تعد الوحدة الأساسية لتجديد وتطوير المجتمع، إذ تعد الجامعات من المؤسسات المسؤولة عن التغيير والتجديد، التي تساعدها للتغلب على التحديات والمشكلات التي تتعرض لها من جهة، ومواكبة العصر وزيادة قدرتها على المنافسة والبقاء من جهة أخرى، وذلك للوصول إلى أهدافها وتعزيز ثقافتها، حيث أصبح التغيير يعد سمة من سمات هذا العصر، الذي تمثل فيه الحركة والسرعة العامل الأساسي للتفوق .

وقد أثرت عدة تساؤلات لدى الأكاديميين الإداريين حول قدرة الآليات الإدارية الحالية على التعامل مع مستجدات العصر وظروفه، وظهرت مطالبات بإعادة النظر في كثير من المفاهيم الإدارية السائدة لذا ينبغي أن تتأقلم وتستوعب وتمارس هذه التحولات التي تحدث من حولنا والمبادرة فورا بإعادة النظر في جميع مؤسسات التعليم العالي، بحيث يكون الهدف الرئيسي هو الوصول إلى معدلات عالمية من مستوى الأداء ونوعية المخرجات هذه الظروف هيأت الأجواء لقبول الدعوة إلى تبني فكرة وأسلوب الهندسة الإدارية (الهندرة) .

و من ناحية أخرى، يعد الأداء المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي مطلب استراتيجيا للتنمية الاقتصادية والثقافية في كل الدول، وخاصة في ظل هذا التنافس الملحوظ لإعداد قدر من الأهمية، وذلك لما طرأ مؤخرا من تطورات علمية وتكنولوجية أسرع بكثير من ذي قبل، مما انعكس بشكل واضح على النشاط العلمي والثقافي والاقتصادي، الذي يتطلب مهارات متطورة ومستويات أعلى في الأداء والقدرات .



## أولاً: طرح الإشكالية

واعتماداً على ما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

الى أي مدى تؤثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء المؤسسي، في جامعة محمد بوضياف -المسيلة- ؟

ويمكن تقسيم الإشكالية الرئيسية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات الإدارية على الفلسفة والرسالة والأهداف لدى عينة الدراسة؟
- 2- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات الإدارية على الحكم والإدارة لدى عينة الدراسة؟
- 3- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات الإدارية على النطاق المؤسسي لدى عينة الدراسة؟
- 4- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات الإدارية على الموارد المؤسسية والخدماتية لدى عينة الدراسة؟
- 5- ما مستوى الأداء المؤسسي في جامعة محمد بوضياف ؟
- 6- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول اثر اعادة هندسة العمليات الإدارية في الأداء المؤسسي تعزى للبيانات الشخصية؟

ثانياً: فرضيات الدراسة:

للإجابة عن الإشكالية الرئيسية قمت بصياغة الفرضية الرئيسية:

تأثر إعادة هندسة العمليات الإدارية بشكل فعال على الاداء المؤسسي، لدى المؤسسة المدروسة.

الفرضيات الفرعية :

- ف 1 -يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات الإدارية على الفلسفة والرسالة والأهداف لدى المؤسسة المدروسة.
- ف 2 -يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات الإدارية على الحكم والإدارة لدى المؤسسة المدروسة.
- ف 3 -يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات الإدارية على النطاق المؤسسي لدى المؤسسة المدروسة.

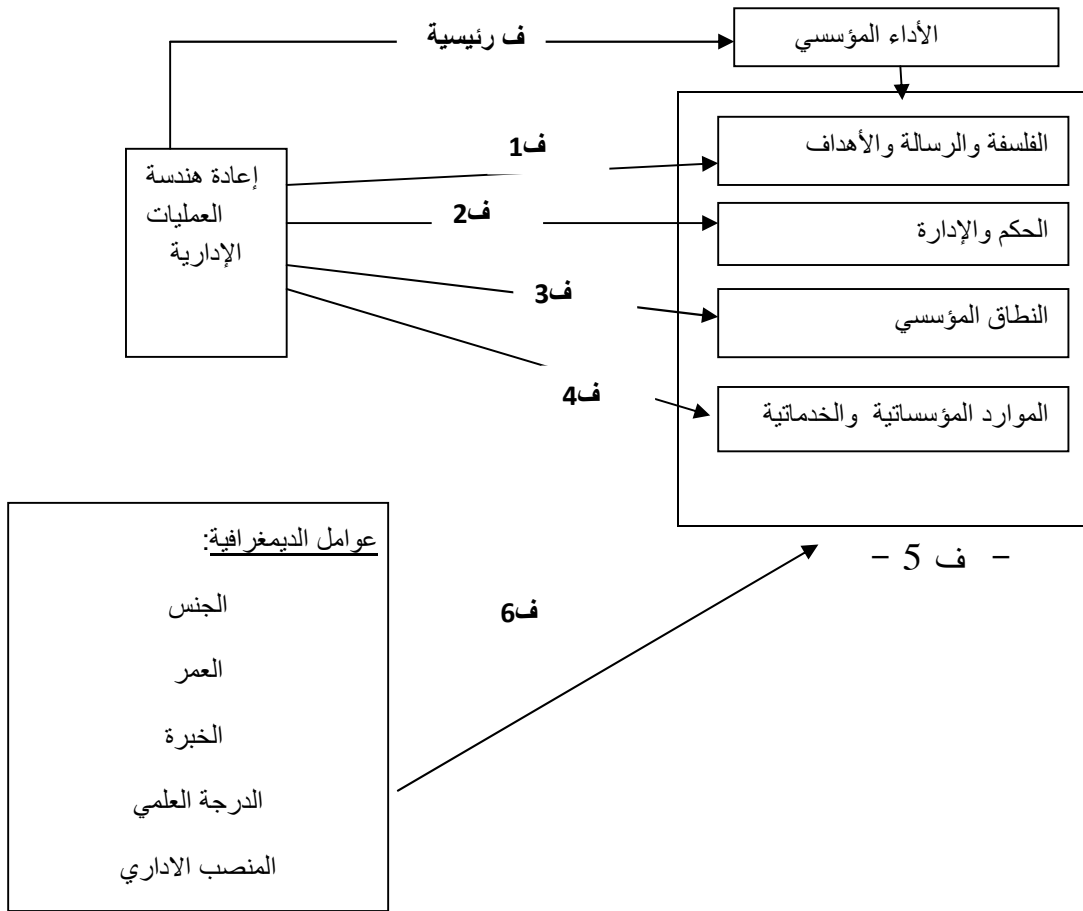
ف 4 - يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات الإدارية على الموارد المؤسساتية والخدماتية لدى المؤسسة المدروسة.

ف 5 - يوجد مستوى مقبول للأداء المؤسسي في جامعة محمد بوضياف - المسيلة - .

ف 6 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول اثر اعادة هندسة العمليات الإدارية في الأداء المؤسسي تعزى للبيانات الشخصية.

ثالثا : نموذج الدراسة

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الطالبة

**رابعاً: مبررات اختيار الموضوع :**

1. الشعور بأهمية الموضوع وضرورته واهتمام الطالب بهذا المجال.
2. الرغبة في تقديم اقتراحات لتطوير أداء الجامعة الجزائرية .
3. مدى قناعتنا بأهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية وأثرها على الأداء المؤسسي في الجامعة.

**خامساً: أهداف الدراسة:**

1. معرفة مدى التأثير الفعلي لإعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء المؤسسي في الجامعة .
2. التعرف على مدى وضوح المفاهيم المتعلقة بإعادة هندسة العمليات الإدارية.
3. معرفة المؤشرات التي تقيس الأداء المؤسسي في جامعة محمد بوضياف .
4. التعرف على علاقة المتغيرات ( الجنس، السن، الخبرة، المنصب الإداري، الدرجة العلمية) في اختلاف وجهات النظر لدى الباحثين نحو تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء المؤسسي في الجامعة .
5. تقديم مجموعة من التوصيات التي تعمل على تحسين الأداء المؤسسي في الجامعة.

**سادساً: أهمية الدراسة:**

1. بيان مدى أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية في الجامعة.
2. الكشف عن مدى تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء المؤسسي.
3. إثراء المكتبة الجامعية بالدراسات ذات الصلة بالموضوع .
4. يؤمل من نتائج هذه الدراسة ان تفيد ادارة الجامعة في الكليات المختلفة.

**سابعاً: منهج الدراسة والأدوات المستخدمة :**

من أجل دراسة عناصر الموضوع وتبيان أهمية تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء المؤسسي، تم الاعتماد على المنهج الوصفي مع الاعتماد على أسلوب دراسة حالة باستخدام أداة الاستبيان التي تم تحليل نتائجها باستخدام برنامج SPSS.

**ثامناً: متغيرات الدراسة :**

- المتغير المستقل : إعادة هندسة العمليات الإدارية
- المتغير التابع : الأداء المؤسسي

**تاسعا: حدود الدراسة:**

المجال المكاني: أجريت الدراسة بجامعة محمد بوضياف -المسيلة-. وقد اقتصرَت الدراسة على فئة الأساتذة الإداريين.

المجال الزمني: تناولنا هذه الدراسة في إطارها النظري والتطبيقي من بداية شهر جانفي 2018 أما الإطار التطبيقي فكان خلال المدة من 20 فيفري إلى غاية 5 مارس 2018 تم النزول فيها إلى الميدان لتوزيع الاستمارة على العينة، وجمعها ليتم بعد ذلك التحليل الإحصائي، وتحليل النتائج المتوصل إليها.

**عاشرا: الدراسات السابقة:**

خصت هذه الفقرة لعرض ومناقشة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث والتي حاولنا الاستفادة من معطياتها النظرية والتطبيقية.

**الدراسة الأولى:** مرام إسماعيل الآغا، دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في المصارف في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسلامية، غزة ، أكتوبر، 2006.

هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في المصارف بمحافظة غزة وذلك من خلال التعرف على مدى تأثير بعض العوامل المؤثرة بالهندرة وقد توصلت الباحثة على الفرضيات التالية:- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية الكفاء وإعادة بناء الهياكل التنظيمية، وأيضا على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية الكفاء وقدرات تكنولوجية عالية، وتقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات، حيث تمثل مجتمع عينة الدراسة من المدراء، العاملون، ورؤساء الأقسام بالمصارف العاملة في المحافظات، ولقد استخدمت الباحثة في دراستها المعتمدة على المنهج الوصفي التحليلي والاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات، حيث تم توزيع 150 استبانة، وتم استرداد 140 منها أي مانسبته 93%. ولقد توصل الى مجموعة من التوصيات: أن يتم إعداد الهيكل التنظيمي بناء على توجهه العملية ، وأن يظهر ذلك في الهيكل التنظيمي للمصرف ،اتخاذ القرارات الجماعية التي تشتمل على الإدارة العليا مع الموظفين، حيث يسهم ذلك في إعطاء دافع للموظفين بالاهتمام بتنفيذ هذه القرارات ودعمها.



**الدراسة الثانية: دراسة إياد علي الدجني، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي (دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية )، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، قسم المناهج وطرائق التدريس، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا، 2010.**

هدفت هذه الدراسة إلى : التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي وتطوير معايير ومؤشرات لقياس جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية، وأيضا التعرف على مدى الفروق في جودة الأداء المؤسسي بين الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة، وتقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات، ولقد استخدم الباحث في دراسته المعتمدة على المنهج الوصفي التحليلي ،ولقد استخدم الاستبيان وبطاقة المقابلة لعينة قدرت ب 30 فردا وقد توصل إلى مجموعة من النتائج :توافر جودة الأداء المؤسسي في بعد الفلسفة والرسالة والأهداف بنسبة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات البعد يساوي 75.97%،توافر جودة الأداء المؤسسي في بعد الحكم والإدارة بنسبة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات البعد يساوي 76.22% ، أما من توصياته: وضع آليات محددة ومنهجية تضمن مشاركة أوسع لمجتمع الجامعة الداخلي والخارجي عند صياغة رؤية ورسالة الجامعة عند تحديثها، وأيضا ترتيب الأهداف بحسب الأولوية التي يكون باستطاعة الجامعة تحقيقها.

**الدراسة الثالثة: احمد عبد المجيد محمد أبو عمشة، اثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة (دراسة حالة)، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة، حيث قدم الباحث مجموعة من الاقتراحات والتوصيات، تكون مجتمع عينة الدراسة من(1572) طالب وطالبة من المستويات الدراسية. تم توزيع(350) استبانة على الطلبة الذين يستفيدون من المنح الداخلية واسترجاع (248)، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج من أهمها:- تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" على دائرة صندوق الطالب أدى إلى تبسيط إجراءات العمل وتجويد الخدمة المقدمة، وتحسين صورة العاملين بدائرة صندوق الطالب .

## التعقيب عن الدراسات :

نلاحظ أن كل الدراسات السابقة ساهمت في بلورة رؤية الطالب حول موضوع الدراسة، باختلاف الأهداف التي سعت إليها كل دراسة لتحقيقها وباختلاف الموضوعات التي تناولتها، حيث تشابهت مع موضوع الدراسة في بعض الجوانب واختلفت في جوانب أخرى.

فقد أعطت كل دراسة رؤية واسعة لموضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء المؤسسي، حيث ركزت الدراسات على إعطاء الموضوع حقه الكافي، ومعرفة إعادة هندسة العمليات الإدارية، واكتشافها لكونها الشيء الوحيد الذي تم تسليط الضوء عليه، فمعظم الدراسات كانت مشتركة في بيئة الدراسة وهي المؤسسات التعليمية إلا دراسة واحدة قد تمت دراستها في المصارف، فهي الأخرى هدفت إلى تحديد درجة ومدى تأثير دور الموارد البشرية سواء كانت من العملاء أو الموظفين على إعادة هندسة العمليات الإدارية المصرفية، وقد اشتركت دراستنا مع الدراسات السابقة في بعض النقاط فكل الدراسات اعتمدت على أداة الاستبيان كان الهدف الرئيسي لكل دراسة هو معرفة درجة تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية، وهو جوهر دراستنا في معرفة تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء المؤسسي وأيضاً تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية (SPSS) من أجل حساب البيانات والوصول إلى نتائج مضبوطة ودقيقة .

واختلفت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في منهج الدراسة فكل الدراسات السابقة اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي بينما الدراسة الحالية اعتمدت على المنهج الوصفي فقط.

## الحادية عشر: هيكل الدراسة:

سعيًا للإجابة على إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها تناولنا الموضوع من خلال فصلين، الفصل الأول: متعلق بالإطار النظري والفصل الثاني متعلق بالإطار التطبيقي للدراسة، ويتضمن الفصل الأول على ثلاث مباحث، المبحث الأول تناولنا فيه : مفاهيم عامة حول إعادة هندسة العمليات الإدارية، أما المبحث الثاني: كان عن مفاهيم حول الأداء المؤسسي، أما المبحث الثالث كان تحت عنوان: إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي .

أما الفصل الثاني فكان متعلق بالدراسة الميدانية، حيث احتوى على ثلاث مباحث ، ففي المبحث الأول: تناولنا فيه التعريف بميدان الدراسة، أما المبحث الثاني فكان عن خصائص العينة واختبار الفرضيات والتي اقتصرت على أسلوب الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات، وأخيراً المبحث الثالث: فكان عبارة عن عرض مختلف النتائج الدراسة الميدانية وتحليلها وتفسيرها ومناقشتها.

الفصل الأول :



## الأدبيات النظرية

## تمهيد:

تعد إعادة هندسة العمليات الإدارية أو (الهندرة)، احد المداخل الإدارية الحديثة التي استعانت بها المنظمات لتحسين أدائها في تسعينات القرن العشرين، وظهرت عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان مايكل هامر وجيمس شامي مفهوم إعادة الهندسة كعنوان لكتابهما "إعادة هندسة المنظمة" ومنذ ذلك الحين أحدثت إعادة الهندسة ثورة حقيقية في عالم الإدارة بما تحمله من دعوة مريحة إلى إعادة النظر بشكل جذري في جميع الأنشطة بهدف تحسين الأداء، وذلك على كل المستويات التصميم، التشغيل، وغيره من العمليات التي تدفع بالمؤسسة نحو أحسن مردودية وأحسن استغلال وتسيير لمواردها المتاحة بهدف الرفع من القدرات التنافسية للمؤسسة.

تم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث :

المبحث الأول : ماهية إعادة هندسة العمليات الإدارية

المبحث الثاني : ماهية الأداء المؤسسي

المبحث الثالث: إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي

## المبحث الأول: ماهية إعادة هندسة العمليات الإدارية

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى أربع مطالب، حيث سنتناول في المطلب الأول مفاهيم حول إعادة هندسة العمليات الإدارية ودوافعها، أما المطلب الثاني تكلمنا عن أهمية وعناصر إعادة الهندسة والمطلب الثالث كان حول الأبعاد المؤثرة في إعادة هندسة العمليات الإدارية ومراحل تطبيقها، وفي الأخير المطلب الرابع الأخطاء المتوقعة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية وعوامل نجاحها.

## المطلب الأول : مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية ودوافعها

سننظر أولاً لمفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية

## الفرع الأول: مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية .

قد تبدو كلمة الهندرة غريبة على أسماء الكثير منا ولا غرابة في ذلك فهي كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتي هندسة وإدارة وهي تمثل الترجمة لكلمتي business Reengineering ،حيث يرى فريق أن الأفكار الأولى لمفهوم إعادة الهندسة ظهرت قبل ذلك وبالتحديد في بداية القرن العشرين بظهور علمي الإدارة والتسويق<sup>1</sup>.

وتعني أيضا إعادة هندسة العمليات الادارية BR تعبير جذري Radical في طريقة تفكير التنظيم , وبالتالي في أداء الأشياء بصورة أكثر تحديدا, فانه يشمل تغيير عمليات وهياكل تنظيمية بالإضافة إلى نمط الإدارة وسلوكها , ونظم التعويضات والمكافآت , بالإضافة إلى علاقات مع أصحاب الأسهم والعملاء والموردين والشركاء الخارجيين الآخرين.

وعلى هذا تختلف BR عن التحسين المستمر, والذي يعتبر تدريجيا , وخطويا ويؤدي ما يؤدي حاليا بصورة أفضل ببساطة , وتكون إعادة الهندسة مرادفا للابتكار وهي أكثر من تلقائية أو حوسبة العمليات الموجودة , فلا يكون التقدم مثلا من كتابة

<sup>1</sup> Timothy W. and al : Reengineering and the marketing function : Integration of theory and practice, journal of product and brand management, Vol.5. NO, MCB University press, USA, 1996, p 7.

الشيكات باليد إلى طباعتها باستخدام الحاسب .إعادة الهندسة تلغي الحاجة إلى الشيكات كلياً ، كما يكون الحال عليه في عمليات السحب والإيداع المباشر<sup>1</sup>.

وأيضاً تعرف بأنها التخلي عن إجراءات العمل القديمة الراسخة، والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تقديم الخدمات، لتحقيق التوافق مع متطلبات الجودة الشاملة<sup>2</sup>.

كما تعرف أنها تهتم بالعمليات وإعادة كيفية إتمام العمل، من خلال تغيير الوظائف والمهام والهياكل التنظيمية والتغيير في سلوك الأفراد العاملين، حيث تساعد على إعطاء رؤية كاملة عن العمل في الإدارات المختلفة<sup>3</sup>.

ويعرف (مايكل هامر وجيمس شامي) إعادة هندسة العمليات بأنها البدء من جديد أي نقطة الصفر. وليس الإصلاح وترميم الوضع القائم أو إجراء عمليات ترك البني الأساسية كما كانت عليه، كما أنه لا يعني (التزقيع). بل يعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة، والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات الزبائن<sup>4</sup>.

يتضمن مصطلح إعادة الهندسة أربعة مصطلحات يمكن إلقاء الضوء على كل منها بإيجاز فيما يلي<sup>5</sup>:

1-أساسي: fundamental عندما يتم تطبيق مدخل إعادة هندسة نظم العمل فإنه يتم طرح السؤالين التاليين:

- لماذا نقوم بهذا العمل ؟

<sup>1</sup>. جوزيف كيلادا ، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة ، دار المريخ ، ط1 ، الرياض، 2004 ، ص131.

<sup>2</sup>. علي عبد الهادي، أيمن علي عمر، علم تحليل وتصميم المنظمات مدخلي إعادة الهيكلة والهندسة، الدار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 291 .

<sup>3</sup>. سلامة عبد العظيم، ثورة إعادة الهندسة، دارالجامعة، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 29.

<sup>4</sup>. هناء القيسي ، درجة ممارسة متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية لرؤساء أقسام كليات التربية في جامعة المستنصرية، مجلة كلية التربية الأساسية، جامعة المستنصرية، بغداد، العراق، المجلد 21، العدد 87 ، 2015، ص 510.

<sup>5</sup>. احمد محمد غنيم، إعادة هندسة نظم العمل ،دار الإدارة للبحوث ، والتدريب ،والاستشارات، جامعة منصوره ،جمهورية مصر العربية، 2009، ص 48-50.

- لماذا نتبع أسلوبا معيناً في أدائه؟

وطرح هذين السؤالين الأساسيين يدفع المسؤولين إلى إعادة النظم في الأسس والفرضيات المحورية التي تحدد أساليب العمل المتبعة والتي يثبت أنها في كثير من الأحيان مفاهيم خاطئة أو غير مواكبة للزمن، حيث غالباً ما يتضح وجود أخطاء في طريقة أداء العمل وبالتالي يتم تجاهل ما هو قائم والتركيز على ما ينبغي أن يكون .

2- جذري Radical اشتقت كلمة radical من كلمة radix اللاتينية ومعناه الجذور، حيث يكون إعادة التغيير من الجذور وليس بمجرد تغييرات سطحية أو تعديلات ظاهرية للوضع القديم ، وبالتالي فإن الأمر يتطلب ضرورة التخلص من القديم تماماً، حيث يعني ذلك التخلي عن جميع الهياكل والإجراءات السابقة وابتكار أساليب جديدة مستحدثة ومستحقة لأداء العمل . وفي ضوء ذلك فإن إعادة هندسة نظم العمل يعني إعادة خلق العمل reinvention من خلال التجديد والابتكار، وليس من خلال تحسينات التطوير أو تعديل أساليب العمل القائمة .

3- فائق Dramatic لا تتعلق إعادة هندسة نظم العمل بالتحسينات النسبية المضطربة والشكلية، وإنما تهدف إلى تحقيق طفرات هائلة في معدلات الأداء وان هذه الطفرات تتطلب نفس والاستغناء عن الطرق القديمة، وإحلال بدلا منها الجديد المبتكر .

4- العمليات Process على رغم من أن هذا المصطلح يعد من أهم المصطلحات في تعريف إعادة هندسة نظم العمل، إلا أنه يعد أيضاً من أهم المصطلحات المستخدمة في هذا الصدد. ويقصد بمصطلح العمليات "مجموعة من الأنشطة التي تستوعب واحداً أو أكثر من المدخلات لتقديم منتج ذي قيمة للعملاء، وبالتالي فإن تسليم المنتجات ذات القيمة للعملاء هو ما تقوم به العملية .

\*ومن هذه التعاريف نستخلص عدة خصائص للهندسة الإدارية<sup>1</sup>:

1- تكامل عدة وظائف في وظيفة واحدة، وهذا بالطبع عكس تقسيم العمل الذي كان سائداً وهو عبارة عن دمج عدة وظائف متشابهة في وظيفة واحدة والذي يتولى مسؤولية إنهاء جميع إجراءات العملية من البداية إلى النهاية .

2- تخفيض أعمال الإصلاح إلى أدنى حد ممكن ويعتبر ذلك هو الطريق الآخر لتجنب الأعمال التي ليست ذات قيمة مضافة.

<sup>1</sup>. مصطفى يوسف، إدارة المستشفيات، دار مكتب الحامد للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2016، ص270.

3- تتم خطوات أداء العملية بصورة طبيعية , ولا توجد هناك حدودا مصطنعة، تميز مفهوم الهندرة .

4- العمليات ذات أوجه متعددة مع التنوع وفقا لمتطلبات المواطن.

### الفرع الثاني : دوافع إعادة الهندسة الإدارية

بسبب التغيير السريع في بيئة العمال تظهر ثلاثة قوى تدفع المنظمات التي تبني مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية يطلق عليها 3Cs كونها تبدأ في الانجليزية بالحرف C وهي<sup>1</sup> : الزبائن customers , المنافسة competitions والتغيير change .

- الزبائن : تعتبر فرص الإبداع والابتكار في مجال تصميم المنتجات والاستجابة لحاجات الزبائن من دواعي ومسببات تبني مدخل إعادة الهندسة الإدارية , فمع تغير شكل السوق العالمية من الإنتاج إلى التسويق ،أصبح المستهلك يفرض رغباته ويحدد مواصفات السلع والخدمات التي يطلبها، ومواعيد تسليمها وطريقة الدفع مما أدى بالمنظمات إلى القول أن نظم الإنتاج غير مرنة وبالتالي ظهرت حاجة تلك المنظمات إلى إحداث تغييرات جذرية .

-المنافسة: إن اشتداد حد المنافسة وتعدد أشكالها , جعل المنتجات تباع في الأسواق على أسس تنافسية متنوعة منها ما هو متعلق بالسعر أو بالجودة أو بخدمات ما بعد البيع مما خلق فرص واسعة للإبداع , وولد الحاجة إلى إعادة هندسة عمليات المنظمات لتمكين من التكيف باستمرار .

-التغيير المستمر: يفعل إفرزات التكنولوجيا الحديثة, وتزايد الانفتاح على الأسواق

العالمية, وتنشيط حركة الإبداع وأصبحت دورة حياة المنتجات قصيرة مقارنة مع السنوات الماضية , وظهرت الحاجة لاستخدام إعادة هندسة الإدارية كأداة للتكيف والانسجام مع نسبة بالغة التعقيد.

<sup>1</sup> محبوب مراد ، استخدام إستراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، الجزائر، 2013، ص50.

## المطلب الثاني: أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية وعناصرها

سنتناول في هذا المطلب على فرعين أساسيين أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية وعناصرها

## الفرع الأول : أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية

إن تطبيق أسلوب إعادة الهندسة من شأنه تحقيق ادخارات واسعة في التكاليف والنشاط ، وتحقيق تحسينات في الخدمات المقدمة للعملاء ، ويحقق تطبيق مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية فوائد كثيرة ومتعددة على المؤسسة مما يساعدها على العمل بفعالية وكفاءة والقدرة على مواجهة التحديات ، ولقد تم تلخيص هذه بما يلي<sup>1</sup>:

- 1- 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.
- 2- تتحول الأعمال من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة بحيث يترتب عليها مسؤولية مشتركة بين أعضاء فريق العمل.
- 3- تزيد من استقلالية الأفراد في أداء المهام ، حيث يتم تشغيل الأفراد القادرين على المبادرة وتأسيس قواعد العمل والإبداع والابتكار .
- 4- التشجيع على التعليم إضافة إلى التدريب ، وذلك لتنمية مهارات وقدرات الأفراد وتوسع مداركهم.
- 5- تتم مكافأة الأفراد وتقسيم نتائج عملهم بناء على النتائج النهائية بشكل جماعي
- 6- تعمل الهندرة على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة، بحيث يصبح الأداء الجيد والاهتمام بالعملاء هو من أولويات العاملين .
- 7- تساعد العاملين على اتخاذ القرارات دون قصر هذه العملية على المديرين.

<sup>1</sup>. عبد الله سمير البحري ، دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2015، ص34.

### الفرع الثاني: عناصر إعادة هندسة العمليات الإدارية

من خلال التعاريف السابقة لإعادة هندسة العمليات الإدارية يتبين أن جميعها تشترك في عدد من العناصر التي تميزها عن غيرها من المفاهيم وأهم هذه العناصر ما يلي<sup>1</sup>:

أ- إعادة التفكير الأساسي: أي يجب التغيير في نسق التفكير ومنهجيته بالنسبة لقيادة المؤسسة على أن يراعي المبادئ التالية:

- التخلي عن الافتراضات المسبقة والتطلع الى الوضع الأفضل .
- الابتعاد عن الطرق و الأساليب القديمة في التفكير .
- التخلي عن الأفكار الحالية والتطلع على ما يجب أن يكون .

ب- إعادة تصميم العمليات: يتم مبدأ إعادة الهندسة الإدارية بتركيزه على نظم العمل أو ما يعرف بالعمليات الرئيسية في المؤسسة , إذ يتم دراسة وهندسة العمليات بكاملها ابتداء من استلام طلب العميل إلى أن يتم انجاز الخدمة المطلوبة , ولذلك فالهندرة تساعد على رؤية الصورة الكاملة للعمل , وتنقله بين الإدارات المختلفة ومعرفة الحواجز التشغيلية والتنظيمية التي تعيق العمل وتطيل من الزمن اللازم لتقديم الخدمة وإنهاء العمل.

ج- الابتكار والتجديد: بخلاف المداخل الأخرى التي تركز على التحسين والتعديل الجزئي في مستوى الكيانات أو العلاقات أو بإضافة شيء , وحذف آخر دون تغييرات كبيرة , فإن هذا الأسلوب يتضمن ترك الوضع الحالي تماما , وإتباعه أسلوب جديد يتوقع منه أن يحدث طفرة واسعة وشاملة ويحقق نتائج هائلة في نسبة تحسين الدخل والأرباح وزيادة الإنتاجية والتقليص من العمل.

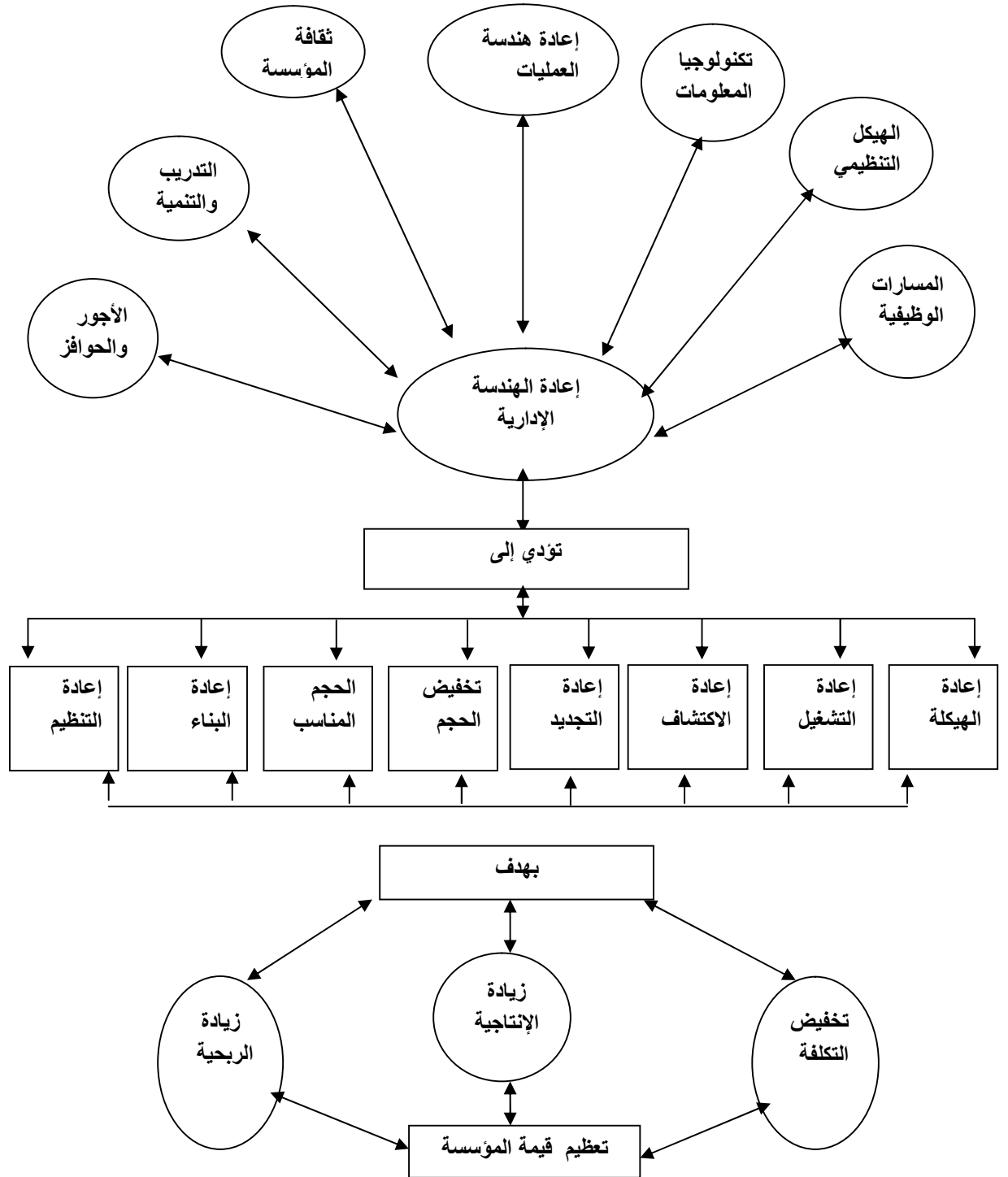
د- الاستخدام والابتكار لتكنولوجيا المعلومات: تعتمد إعادة الهندسة الإدارية على الاستقرار والتمثل في البحث عن فرص التطور والتغيير قبل بروز مشاكل تدعو للتغيير الجذري الذي يخلق أسلوبا إبداعيا في طرق وأساليب تنفيذ العمل .

<sup>1</sup> . شادي يحي ربحان، معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية بمحافظة غزة وسبل الحد منها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2014، ص 17.

هـ- إن يعتمد التغيير على التفكير الاستقرائي وليس الإنتاجي : تعتمد إعادة هندسة العمليات الإدارية على الاستقراء والمتمثل في البحث عن فرص التطور والتغيير قبل بروز مشاكل تدعو للتغيير والتطوير.

ويمكن تلخيص أهم عناصر أسلوب إعادة الهندسة والمفاهيم المرتبطة بها في الشكل :

الشكل رقم 02: عناصر أسلوب إعادة الهندسة والمفاهيم المرتبطة بها



المصدر :رفاعي ممدوح عبد العزيز،إعادة هندسة العمليات،كلية التجارة،جامعة عين شمس،ط1، مصر،2006،ص 09.

### المطلب الثالث : الأبعاد المؤثرة في إعادة الهندسة ومراحل تطبيقها

سنتناول في هذا المطلب على فرعين:

#### الفرع الأول: الأبعاد المؤثرة في إعادة الهندسة:

تؤثر ثلاثة أبعاد في إعادة الهندسة وهي<sup>1</sup>:

**أولاً: البعد التنظيمي (تصميم الهيكل التنظيمي):** يحدد الهيكل التنظيمي للمنظمة الأنماط الإدارية الخاصة بالأدوار المتكاملة التي يؤديها العاملين ضمن المستويات الإدارية، كما يحدد المسؤوليات والصلاحيات لجميع الوظائف الإدارية، فالهيكل التنظيمي يشير إلى ترتيب الأجزاء المختلفة في المنظمة، ويوضح العناصر الهيكلية، والعلاقة بين هذه العناصر، والعناصر المستخدمة في إدارة المنظمة ككل.

• **التغيير الهيكلي (إعادة الهيكلة):** يشمل التصرف الإداري الذي يحاول تحسين الأداء من خلال تغيير الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة وذلك من خلال التالي:

- 1- زيادة التوسع في الأعمال المستندة إلى الوظيفة أو إثراء الوظيفة.
- 2- التغييرات في العلاقة بين الإداريين والاستشاريين من خلال خلق مكاتب ومساعدين على أساس مؤقت أو دائم.
- 3- زيادة عدد المهام المستندة إلى الوظيفة، والهدف منها جعل الوظيفة أكثر إثارة وأهمية وتبعث على التحدي.

**ثانياً: البعد التكنولوجي:** تساعد تكنولوجيا المعلومات في عمليات إعادة هندسة من خلال العناصر التالية:

- الاعتماد على الانترنت والبريد الإلكتروني والمصادر المتعددة للمعلومات في ذات الوقت.
- التحول من قاعدة البيانات ونظام المعلومات الإدارية إلى شبكة المعلومات التي تساعد العديد على أداء العمل، مثال ذلك إدارة سلاسل التوريد.

<sup>1</sup>. عمار ياسر عبد الكاظم العابدي، دور إعادة هندسة العمليات المصرفية في تحقيق الأداء الاستراتيجي، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، جامعة الكوفة، العراق، العدد 21، 2017، ص 502.

- الاستفادة من شبكة الاتصالات السلكية واللاسلكية حتى يمكن الاستفادة من المركزية واللامركزية في نفس الوقت<sup>1</sup>.
- التحول من مركزية القرارات إلى شبكات القرارات، حيث يصبح كل فرد مسؤولاً عن اتخاذ القرار.
- إرسال التقارير الفورية online دون التواجد بالمكاتب من خلال الحاسوب المحمول.
- التحول من الاتصالات الشخصية بالعملاء إلى اتصالات الموضوعية الفعالة
- التحول من البحث عند الأشياء إلى كتب تقول لك الأشياء تحت هنا (بحوث التسويق)
- التحول من مراجعة الخطط دورياً إلى مراجعة الخطط تلقائياً، أي أنه تعتبر التكنولوجيا ضرورية لإعادة الهندسة.

### ثالثاً: البعد البشري

العملاء والموظفين هم الهدف الأكثر إفادة على الإطلاق، ومن أجل أن تتضح BPR يجب علينا أن نركز على إدارة الموارد البشرية HRM فهي الطريقة المستخدمة لدى المنظمات والمؤسسات العالمية لاختيار وتطوير وتقسيم وتعزيز الموظفين لتحقيق النسبة الكاملة للقوى العاملة لخدمة وإثراء أهداف الشركة وأدائها.

- عوامل نجاح الموارد البشرية: عوامل نجاح الموظفين يتضمن
  - 1- ضرورة أن تكون الإدارة حساسة ومدركة لدورها في خلق العمل الذي يسمح للموظفين التصرف بحرية على أفكارهم.
  - 2- تحتاج الإدارة لتبني الالتزام والملكية على كل المستويات، وفي نفس الوقت يجب أن تكون متسامحة مع الفشل، حيث أن السماح بالفشل والتعلم منه أساس في نجاح BPR.
  - 3- التعامل الفعال مع السياسات

<sup>1</sup>. مرام إسماعيل الآغا، دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية للهندرة في المصارف، رسالة ماجستير

غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، أكتوبر، 2006، ص 60.

<sup>2</sup>. المرجع نفسه، ص 60.

4- يخاف الموظف للتغيير ويحاولون حماية مواقعهم حيث يجب على الإدارة بجميع مستوياتها العمل لتخفيض هذا الخوف، وإخبار الموظفين بان وظائفهم آمنة، بينما يحدث التغيير لحل المشكلة القائمة.

#### الفرع الثاني: مراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية

تمر عملية إعادة الهندسة الإدارية بعدة مراحل أساسية والتي تسمح للمؤسسة بالتخطيط والإعداد الجيد لإنجاح برنامج إعادة الهندسة الإدارية وتنقسم كل مرحلة إلى مجموعة من المهام الفرعية، وهذه المراحل هي :

- \* مرحلة التحضير أو الإعداد
- \* مرحلة التخطيط
- \* مرحلة الرؤية أو إعادة التصميم
- \* مرحلة الحل
- \* مرحلة التحول

#### المرحلة الأولى: الإعداد أو التحضير

ويتم في هذه المرحلة بالأساس تحديد مجالات التطوير المستهدفة من خلال محاولة رصد اتجاهات الزبائن تجاه المزيج التسويقي الموجه لهم، وتحليل أسباب عدم الرضا وتحولهم عن العلامة التجارية الخاصة بالمنظمة. وبعد ذلك يجب أن تحدد مستويات وجوانب التغيير اللازمة لتحقيق رضا العملاء لإعادة هندستها<sup>1</sup>.

#### المرحلة الثانية: مرحلة التخطيط

بعد التعرف على مدى وفاء المنظمة بالتزاماتها نحو الزبائن، وبعد تحديد المجالات التي يمكن إدخالها لتطوير المزيج التسويقي الخاص بالمنظمة، يحدد القائمون عليها الأهداف العملية من إعادة الهندسة ويضعون خطة لذلك تعتمد بموجبها خرائط توضيحية للعمليات التي تؤديها المنظمة وتعطي لها مسميات محددة على غرار، عملية الشراء، التخزين، البيع ويفترض أن تكون لهذه العمليات خرائط ولوحات، وينبغي

<sup>1</sup> سعيد يس عامر و علي محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سرفيس، القاهرة، الطبعة الثانية، 1998، ص122.

في هذا الإطار تحليل هذه العمليات بدقة لفرز تلك الفعالة من تلك المعيبة، ليتم الحصول على نموذج عملياتي أفضل يركز بالأساس على: تكنولوجيا حديثة وتكنولوجيا المعلومات و تفكير ابتكاري ،وللتوصل إلى المستوى العملياتي المستهدف من إعادة الهندسة الإدارية ، يفترض القيام بنوعين من التحليل -داخلي وخارجي- ثم الربط بينهما من خلال تحليل مزدوج ثنائي<sup>1</sup> .

### المرحلة الثالثة: الرؤيا (إعادة تصميم العمليات)

تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل إعادة الهندسة وأكثرها صعوبة، وتستغرق وقتا وجهدا كبيرا<sup>2</sup>:

أولاً: تحديد التعديلات اللازمة: المطلوب هو تحديد التغيير المطلوب وإجرائه في العمليات المستهدفة، وتبرز هنا أهمية التدريب الذي يتلقاه العاملون قبل القيام بإعادة هندسة الإدارة ، وتتجلى الأفكار الجديدة في مجال تعديل العمليات في الجوانب التالية:

- زيادة سرعة العمليات .
- اختصار عدد الخطوات .
- استبعاد الخطوات التي لا تضيف قيمة.
- رفع مستوى جودة العملية.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الاقتداء بالنماذج الناجحة في إجراء التعديلات اللازمة يساعد فريق إعادة الهندسة على التفكير الإبداعي وذلك بالتعرف على أفضل التطبيقات في منظمات مشابهة داخل نفس مجال الأعمال

ثانياً: إعادة تصميم العمليات : من الأفضل طرح أكثر من بديل لتصميم العملية الجديدة، ويجب أن تحقق هذه البدائل الشروط التالية:

- أن تكون بمثابة رؤية مستقبلية للمشروع .
- يمكن تحقيقها ضمن إمكانيات المؤسسة.

<sup>1</sup>قاسمي كمال، إعادة هندسة نظم إدارة الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة سطيف، الجزائر، 1010-2011. ص62.

<sup>2</sup>محبوب مراد، مرجع سبق ذكره ،ص21.

### المرحلة الرابعة : الحل

وتهدف هذه المرحلة إلى تصميم حل قادر على تحقيق الرؤية حيث تنقسم هذه المرحلة إلى نوعين<sup>1</sup> : مرحلة التصميم الفني ومرحلة التصميم الاجتماعي .

حيث ينتج عن مرحلة التصميم الفني تحديد مواصفات التكنولوجيا والمعايير والإجراءات والنظم .

أما مرحلة التصميم الاجتماعي تحديد الأبعاد الإنسانية والنفسية لمشروع الثورة الإدارية المضادة من خلال وصف وتنظيم الوظائف والسلم الوظيفي وتحديد الحوافز ونظام التدريب الجديد.

### المرحلة الخامسة :التحول

وهي المرحلة الاخيرة التي تعني بتنفيذ وتطبيق التصميم الذي تم التوصل إليه وينقسم إلى المهام التالية<sup>2</sup>:

- وضع الهندرة في شكل المصور: حيث يتم ترجمة التصميم إلى خرائط تدفق تحدد العمليات والزمن المستغرق؛
- تصميم النماذج: أي تصميمها بشكل مبسط ومتكامل مع عمليات التوقيع أو المراجعة؛
- تصميم الأدوات والتكنولوجيا: يتم تحديد دور الأدوات والمعدات والآلات ؛
- وضع النظام على برنامج:تعتبر أنظمة المعلومات وشبكات الاتصال أساليب جيدة ومعاونة لجعل الهندرة ذات تأثير جذري، ويجب الاستفادة منها؛
- تدريب وتحفيز العاملين ؛
- تجربة النظام ؛ وذلك لمعرفة جوانب الضعف فيه؛
- التعديل النهائي للنظام : بعد معرفة نقاط الضعف، يتم تعديل النظام للتوصل لصورته النهائية.

<sup>1</sup>.احمد محمد غنيم، مرجع سبق ذكره، ص100-108.

<sup>2</sup>.احمد ماهر، تطوير المنظمات الدليل العالمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير،الدار الجامعية ، الإسكندرية ،مصر ، 2013، ص 557.

**المطلب الرابع : الأخطاء الشائعة و المتوقعة لتطبيق إعادة الهندسة وعوامل نجاحها**

**الفرع الأول : الأخطاء الشائعة والمتوقعة لتطبيق إعادة الهندسة**

هناك بعض الأخطاء الشائعة في عمليات الهندرة تؤدي إلى الفشل الحتمي، لماذا لان الهندرة عملية صعبة ومخيفة دون شك، لذا فهي لا تحتاج إلى تردد ولا تقبل أنصاف الحلول، ومن ابرز هذه الأخطاء<sup>1</sup>:

- محاولة إصلاح العمليات بدلاً من تغييرها تماماً؛
- التركيز على العمليات الإدارية وإعادة تصميمها فقط ؛
- تجاهل قيم الناس وثقافة المنظمة؛
- القبول بالنتائج الطفيفة والتحسينات السخيفة؛
- وضع العرافيل أمام الهندرة والتركيز على المظهر لا الجوهر ؛
- السماح للسلوكيات الإدارية السائدة أن تمنع الهندرة من الانطلاق؛
- محاولة إجراء عملية الهندرة من الأسفل إلى الأعلى؛
- تعيين شخص لا يفهم ما هي الهندرة لقيادة المعركة؛
- عدم تخصيص أية موارد لإجراء العملية؛

**الفرع الثاني : عوامل نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية**

يحتاج تنفيذ برنامج إعادة الهندسة إلى توافر عدد من المتطلبات الأساسية والتي يمكن تسميتها بالعناصر الحاسمة للنجاح ومن تلك المتطلبات<sup>2</sup>:

- **الإستراتيجية**: أوضحت العديد من الأدبيات أهمية إضفاء الطابع الاستراتيجي عند قيادة عملية إعادة الهندسة، فبرنامج إعادة الهندسة يجب أن يرتبط بالرؤيا والأهداف الإستراتيجية للشركة.
- **تمكين العاملين**: لا يمكن بأي حال من الأحوال تجاهل أهمية التمكين وإدارة الموارد البشرية في نجاح تطبيق إعادة الهندسة، فقد أظهرت العديد من

<sup>1</sup>. أيمن جمال عبد الهادي السر، واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص 57.

<sup>2</sup>. احمد عبد المجيد محمد أبو عمشة، اثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص 59.

- الدراسات أهمية العنصر الإنساني كعنصر أساسي وحاسم لنجاح تنفيذ إعادة الهندسة فالهدف من تمكين العاملين هو رفع مستوى الرضا الوظيفي وتطوير العاملين ليصبحوا ذو مهارات متعددة .
- **التزام وقناعة الإدارة العليا:** يتوقف نجاح إعادة هندسة العمليات على مدى التزام وقناعة الإدارة العليا في المنظمة بضرورة الحاجة لتبني برنامج لإعادة الهندسة من اجل تحسين الوضع التنافسي للشركة وذلك من خلال توضيح الرؤية وإيصالها لجميع العاملين .
  - **تكنولوجيا المعلومات :** تحتاج المنظمة لعملية الاتصال خلال تنفيذ المراحل المختلفة لعملية إعادة الهندسة ،ولمختلف المستويات وذلك من خلال تنفيذ استخدام نموذج سجل العمال، حيث تقوم المنظمة بإلغاء العمليات القديمة وتبدأ من الصفر، وذلك ببناء أفضل نموذج مثالي للعمليات .
  - **الاستعداد للتغيير:** أي الرغبة في عدم البقاء على الوضع الحالي وإدخال تغييرات في القيم والممارسات والبناء التنظيمي، حيث يتطلب تطبيق إعادة الهندسة تغيير الثقافة التنظيمية القديمة إلى الجديدة التي بموجبها تركز على المقومات الأساسية التي تتطلبها عملية التطبيق .

### المبحث الثاني: ماهية الأداء المؤسسي

سننظر إلى ذلك في ثلاث مطالب :

#### المطلب الأول: مفهوم الأداء المؤسسي

يعرف الأداء لغة على انه كلمة انجليزية مشتقة من الكلمة القديمة performance المأخوذة من الكلمة performer والتي تعني أتم وأنجز<sup>1</sup> وفيما يلي بعض التعريفات المقدمة عن الأداء

-يتمثل في قدرة المؤسسة على تنظيم واستغلال مواردها المتاحة بغرض تحقيق أهدافها في مختلف المستويات القصيرة،المتوسطة،الطويلة ومدى كفاءة وفعالية المؤسسة في

<sup>1</sup>.باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2009/ 2010، ص 49.

تحقيق أهدافها المسطرة.<sup>1</sup>

- الأداء يعرف بأنه المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها.<sup>2</sup>

لذلك يشير مفهوم الأداء في عمومه "إلى ذلك الفعل الذي يقود إلى انجاز الأعمال كما يجب أن تتجزأ، والذي يتصف بالشمولية والاستمرار، ومن ثم فهو بهذا المعنى يعتبر المحدد لنجاح المؤسسة وبقائها في الأسواق المستهدفة، كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المؤسسة على التكيف فيما بينها أو فشلها في تحقيق التأقلم المطلوب كما تجدر الإشارة إلى أن مفهوم الأداء يقترن بمصطلحين هاميين في التسيير هما الكفاءة والفعالية"<sup>3</sup>.

فالفعالية : هي درجة تحقيق الأهداف وتقاس من خلال العلاقة بين المخرجات الفعلية والمخرجات المقدره فكلما زادت مساهمة المخرجات في تحقيق الأهداف كانت المؤسسة أكثر فعالية.

الكفاءة : تعرف الكفاءة علي أنها القدرة خفض أو تحجيم الفاقد في المواد المتاحة للمؤسسة . وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجدولة.<sup>4</sup>

**ثانيا : خصائص الأداء المؤسسي: من أهم الخصائص مايلي:<sup>5</sup>**

- الأداء مفهوم واسع: يختلف مدلول الأداء باختلاف الجماعات أو الأفراد الذين يستخدمونه، فبالنسبة لمالكي المؤسسة قد يعني الأرباح، أما بالنسبة للقائد الإداري فقد يعني المردودية والقدرة التنافسية، أما بالنسبة للفرد العامل فقد يعني الأجور الجيدة.

<sup>1</sup>.صالح بلاسكا، قابلية تحقيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة فرحات عباس- سطيف، الجزائر، 2010-2011 ص 04.

<sup>2</sup>. توفيق محمد عبد المحسن، التقييم والتميز في الأداء، دار الفكر العربي، القاهرة، 2006، ص 03.

<sup>3</sup>. مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011-2012 ص 50.

<sup>4</sup>. وائل محمد صبحي ادريسي، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 71.

<sup>5</sup>.جيلح الصالح، اثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة أعمال، كلية

العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2006 ، ص 130.

- الأداء مفهوم متطور: إن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن، إذ أن المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها سواء كانت معايير داخلية للمؤسسة أو تلك التي تحددها البيئة الخارجية تكون متغيرة، فالعوامل التي تتحكم في نجاح المؤسسة في المرحلة الأولى لدخول السوق -الانطلاق - يمكن أن تكون غير ملائمة للحكم على أداء مؤسسة تمر بمرحلة النمو أو النضج، كما أنه قد توجد توليفة معينة من العوامل البشرية، التقنية، المالية والتنظيمية تجعل الأداء مرتفعا في موقف أو ظرف معين دون أن يكون ذلك في موقف أو ظروف أخرى، لأن هذه التوليفات متعددة ومتغيرة عبر الزمن، لذلك فإن التحدي الأساسي الذي يواجه القادة الإداريين هو إيجاد التوليفة المناسبة
- لتحقيق الأداء المرتفع.
- الأداء مفهوم شامل: يفضل بعض الباحثين استخدام مدخل شامل عند دراسة الأداء، لذلك يقترحون على القادة الإداريين مجموعة واسعة من المؤشرات المتكاملة لقياسه، حيث يوضح بعضها البعض، وهي ذات علاقة بالأهداف العديدة للمؤسسة، إذ أن المعايير المالية وحدها غير كاملة وغير كافية للتعبير عن أداء المؤسسة، لذلك على القادة الإداريين أن يستخدموا إلى جانبها معايير غير مالية وخاصة المعايير البشرية والاجتماعية لتكملها، وهي تشكل أساس النجاح في المستقبل لكونها توفر نظرة شاملة و ضرورية عن الأداء في مجالات متعددة .

### المطلب الثاني: مؤشرات الأداء المؤسسي

توجد أربعة مؤشرات للأداء المؤسسي<sup>1</sup>:

#### • معيار الفلسفة والرسالة والأهداف

يجسد هذا المعيار الإطار القيمي للمؤسسة من خلال التركيز على أهمية تحديد المنطلقات الأساسية التي تحكم مسار العمل . وتحدد غاياته ، والغرض الذي من أجله قامت المؤسسة . وهي الخطوة التي تعبر عن مرحلة مهمة من مراحل العمل التنظيمي .وهي مرحلة التكوين والتخطيط . وإذا كان من المسلمات الضرورية لهذه

<sup>1</sup>. إباد علي الدجني ، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي ، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق ، دمشق، 2010-2011، ص149.

المرحلة هو صياغة رسالة و أهداف المؤسسة . فان تأطير المؤسسة وتحويلاتها ، وتوحيد نهجها ، لابد أن يقوم علي فلسفة واضحة ومحددة .

### • المعيار الثاني : الحكم والإدارة

يتعلق معيار الحكم والإدارة بالقيادة والإدارة التي تدير المؤسسة . وبالبنية التنظيمية للبناء المؤسسي التي من خلالها تحقق إدارة المؤسسة .أهدافها في إطار منظومة بشرية ومادية تحتكم إلي سياسات واضحة وأنظمة وقوانين معتمدة تنظم العمل، من خلال لوائح تفصيلية لكل مجال من مجالاته . وهياكل ترسم مسار اتصالاتها وردود مسؤوليات العاملين فيها وواجباتهم كما تتطلب أن تكون بيئة العمل متناسب مع طبيعة أعمالها . وثقافة تنظيمية تسهم في توحيد اتجاهات الموظفين ورؤية ورسالة المؤسسة . وربط عناصر الحكم و الإدارة بمنظومة رقابية تهدف إلي تقويم المسار وتحسين الأداء وتطوير بنية العمل التنظيمي .

### المعيار الثالث: النطاق المؤسسي

يشير معيار النطاق المؤسسي إلي جوهر عمل المؤسسات التعليمية ودورها الرئيسي لارتباطه بقياس مدي فاعلية المؤسسة في تقديم خدماتها التعليمية والبحثية ، إذ يتوقع أن تتسق هذه البرامج والخدمات التعليمية مع رسالة المؤسسة . كما يتم تحديد علاقة المؤسسة بالمجتمع . والتأكد من تحقيق المنفعة المتبادلة وقياس سمعة المؤسسة علي المستويين المحلي والدولي .

### المعيار الرابع:الموارد المؤسسية والخدمات

تعد موارد المؤسسة من العوامل الأساسية التي تساعد المؤسسة على القيام بمهامها التي تضمنها رسالتها وأهدافها ،كما تعمل المؤسسة على تطوير هذه الموارد لتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية والمالية وتؤثر موارد المؤسسة في قدرتها على تحقيق المعايير المطلوبة للوصول إلى درجة من التميز تمكنها من تحسين أدائها والمنافسة على الصعيد المحلي والدولي .

### المطلب الثالث:خطوات تطوير الأداء المؤسسي

يمر هذا التطوير بعدة مراحل يمكن إيجازها في النقاط التالية<sup>1</sup>:

**مرحلة الاستعداد:** ويتم فيها مايلي:

- القناعة بأهمية التطوير ووجود نظام للتطوير والجودة ؛
- ترجمة تلك القناعة من خلال الالتزام الجاد للعاملين بالمؤسسة ؛
- تحديد الأشخاص المناسبين لإدارة هذا النظام والحفاظ عليه؛
- رفع مستوى الوعي لدى العاملين بأهمية التطوير في المؤسسة ؛
- تدريب العاملين وتحديد أدوارهم بوضوح في البرنامج المطبق.

**مرحلة التنفيذ:** وتشتمل على التالي :

- ملائمة الأنظمة والبرامج المطبقة لطبيعة المؤسسة؛
- دقة إجراءات التطوير التنفيذية؛
- وضوح التعليمات لكافة القطاعات والإدارات ؛
- تكوين فريق للتدقيق الداخلي لتطوير النظام.

**مرحلة ما بعد التنفيذ:**

- متابعة وملاحظة الخطوات التنفيذية
- متابعة مستوى الأداء لضمان المنافسة على مستوى رفيع؛
- الحرص على زيادة ثقة العملاء والمتعاملين مع المؤسسة؛
- إرساء فلسفة التطوير تسعى المؤسسة دوما إلى تحقيقها.

**المطلب الرابع: تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي**

تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي ليس بالقضية الجديدة، بل عرف مجراه في الجامعات الأمريكية منذ 100 عام تقريبا<sup>2</sup>.

إن تطور تقييم الأداء من مجرد عملية بسيطة تتعلق بتقييم أداء الطالب من خلال الفحص والمتابعة وتقييم الأداء التعليمي وتقييم الأداء التعليمي الى عملية مركبة تتعلق

<sup>1</sup> احمد موسى فرج الله، دور الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في تطوير الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2012، ص 50.

<sup>2</sup> خليل شرقي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ،جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر، 2015-2016 ، ص 75.

بتقييم أداء جميع محتويات نظام التعليم العالي، من خلال القياس والتحليل المعمق للنتائج لمعرفة مدى تحمل الجامعات لمسؤولياتها وتحقيقها لأهدافها.

تنوع مجالات تقييم مؤسسات التعليم العالي وتشمل :

- البرامج الأكاديمية؛
- التقييم المؤسسي ؛
- التعامل وفقا لإستراتيجية الجامعة فيما يختص بضمان الجودة؛
- ترتيب البرامج والمؤسسات على مستوى الجامعة؛

هذا التقييم وسيلة لصياغة استراتيجيات تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي على المستوى الكلي، والكليات والأقسام الأكاديمية والوحدات التشغيلية على المستوى الجزئي ذلك أن معرفة المستوى الحقيقي للأداء ونشر نتائجه يعطي تغذية عكسية لتخطيط استراتيجيات تحسين وتطوير الأداء من قبل هذه المؤسسات نفسها بهدف زيادة قدرتها التنافسية.

لذا ينبغي على مؤسسات التعليم العالي أن تشكل نظام مناسب لتقييم الأداء يستند إلى عمليات واليات قياس موضوعية غير متحيزة، هدفها تحديد نقاط الضعف للوقوف عليها وتحسينها ونقاط القوة بغية الاستفادة منها في الوصول إلى مستويات أداء متميزة، وذلك من خلال تحديد مدخلات ومخرجات كل الأنشطة والعمليات الخاضعة للتقييم، وتحديد مدى تحقيقها للنتائج المرجوة والأهداف المسطرة في ضوء رسالة الجامعة وإستراتيجيتها العامة للتطور، وهذا ما يفرض مناهج مختلفة للتقييم .

**المبحث الثالث: إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي**

**المطلب الأول :خصائص هندرة التعليم العالي وأهميتها:**

**الفرع الأول : خصائص هندرة إدارة التعليم العالي<sup>1</sup>:**

- التغيير الجذري في كافة مكونات منظومة التعليم والتعلم؛
- تركيز على الإبداع وكيفية إدارة التغيير المؤسسي لتحقيقه؛

1- إباد علي الدجني، التخطيط الاستراتيجي وإعادة هندسة العمليات، المحاضرة الخامسة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة،، فلسطين، ص 18.

- تركز على مخرجات التعليم والعمليات الفنية والإدارية المعززة لها؛
- الاستخدام الأمثل لأنظمة وتقنية المعلومات لتصبح مكونا رئيسيا في عمليات ومنتجات التعلم؛
- تركز على دور المدرسة كي تحدث تغييرا جذريا شاملا في إدارة البيئة المحيطة بها؛
- التحول بدور المؤسسات التعليمية من مؤسسات خدمية إلى خدمة استثمارية؛
- تركز على تنمية الإبداع حيث تحول الفصول إلى حضانات للإبداع يكون فيها دور الطالب إنتاج المعرفة؛
- تركز على إدارة التعلم من أجل التمكين والإتقان أكثر من إدارة التعلم من أجل اجتياز الامتحانات؛
- التحرر من إدارة الامتحانات التحريرية كوسيلة وحيدة إلى إدارة منظومة وسائل التقويم المختلفة؛
- تركز على إدارة التغيير الجذري في أساليب وطرائق التدريس.

#### الفرع الثاني: أهمية تطبيق الهندرة في المؤسسات التعليمية<sup>1</sup>:

- إعطائها مرونة عالية من خلال تمتع فرق العمل بصلاحيات واسعة، وممارسة اتخاذ القرارات بدرجة عالية من الاستقلالية؛
  - اعتماد معايير تقييم الأداء الجماعي، ومن ثم إعطاء التعويضات والحوافز بناء على المنتج النهائي لفرق العمل؛
  - اعتماد فرق العمل على منهجية الإبداع والابتكار لغايات المحافظة على التنظيمات في حالة صحية جيدة ووضع تنافسي جيد، ومن ثم زيادة قدرات التنظيمات على مواجهة التحديات؛
- توفير الوقت والجهد المستغرق لتقديم الأعمال وبالتالي انخفاض التكاليف.

#### المطلب الثاني: إعادة الهندسة وتطبيقها في مؤسسات التعليم العالي<sup>2</sup>:

1- المرجع نفسه، ص 19.

2- عدنان بدران وآخرون، التعليم والعالم العربي تحديات الألفية الثالثة، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، ط 1، الإمارات، 2000، ص 145.

في ظل التحديات التي أنتجتها العولمة، فإن التعليم العالي يتطلب إعادة هيكلة وإعادة هندسة من حيث توجيهه ونوعيته وإتاحته وتمويله وارتباطه بالاقتصاد عبر الانترنت، وتقنية المعلومات وتطوير الدراسات والمشاركة والتعليم مدى الحياة والتدريب، ولهذا يجب أن يقوم على الأسس التالية :

- قرارات فعالة ومستقلة يتم اتخاذها بعيدا على الممارسات البيروقراطية؛
- مرونة تسمح بإدخال التغييرات؛
- ضبط جودة الأنشطة الجامعية كافة؛
- إزالة المركزية عن القرارات والمساءلة الأكاديمية ؛
- تقويم الانجازات الأكاديمية والبحثية؛
- آلية فعالة للتمويل .

وإذا ماتعلق الأمر بالتوجهات المستقبلية لإدارة تنظيم الجامعة، نجد هناك بديلين أو خيارين هما: الطفرة الإستراتيجية أو التحسين المستمر، فالبديل الأول يقع تحت مفهوم إعادة الهندسة والذي تتسم مداخله بمستوى عال من المخاطرة والتعامل مع الوقت الحرج فضلا عن نفقاته المرتفعة وضرورة توفر خبرات متقدمة لإدارة عملياته، أما البديل الثاني فيقوم على إمكانية تحقيق التقدم من خلال سلسلة من الخطوات الصغيرة نسبيا ولكن بتأثير تراكمي كبير بالنتيجة<sup>1</sup>.

والأخذ بالاعتبار خصائص الجامعة وطبيعتها وآليات حركتها من جهة، وما يوجهها من تحديات وفق ما يحيط من ضغوط بفعل متغيرات عصر المعلومات والمعرفة من جهة ثانية، يجعل من الطفرة أو التحسين المستمر خيارين متاحين أينما يكون فعلهما مؤثرا.

وبالتالي فإن مؤسسات التعليم العالي في ظل البيئة المتغيرة التي تتعامل معها وفي ظل تنوع مدخلاتها التي تفرض على هيئاتها الإدارية إتباع أساليب تطوير جذرية لإنتاج مخرجات كفوءة، فقد سعت العديد من الجامعات عالميا لإتباع أسلوب إعادة الهندسة، ولجأت كمرحلة أولى إلى إتباع المنهج التدريبي.

<sup>1</sup>. بسمان فيصل محبوب، إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية: دراسة تطبيقية لكليات العلوم الإدارية والتجارة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 149.

إن إعادة الهندسة في الجامعة هي عملية تطوير وتصميم جذرية تمس كافة العمليات التعليمية وما يرتبط بها من مناهج وطرق بحثية على مستوى كافة المستويات من طلاب وأساتذة ومؤثرين.

**المطلب الثالث: خطوات تطبيق إعادة هندسة العمليات لإدارة في مؤسسات التعليم العالي**

على سبيل المثال، قدمت بعض الدراسات الميدانية على مستوى الجامعة في مصر أهم المراحل التي تمر بها هذه العملية بالضبط على مستوى التدريب أي إعادة هندسة التدريب والتطوير، ولخصت إلى أنها تمر بخمسة مراحل أساسية هي<sup>1</sup>:

المرحلة الأولى: دعم الإدارة العليا لمنهج إعادة الهندسة؛

المرحلة الثانية: توفير متطلبات تطبيق منهج إعادة الهندسة؛

المرحلة الثالثة: التطبيق العملي لإعادة الهندسة؛

المرحلة الرابعة: تقييم نتائج إعادة الهندسة؛

المرحلة الخامسة: المتابعة والتصحيح المستمر لإعادة الهندسة.

وفي مايلي شرح لكل مرحلة باختصار:

### 1- دعم الإدارة العليا لمنهج إعادة الهندسة وذلك من خلال:

\* الاعتقاد بأهمية منهج إعادة الهندسة والثقة في النتائج النهائية لتطبيقه سواء على مستوى المنظمة ككل، أو على مستوى احد أنشطة التدريب؛

\* لرغبة والاستعداد للتغيير الجذري لعمليات التدريب والتطوير خاصة في ظل المنافسة الشديدة التي تتعرض لها منظمات الأعمال؛

\* الاستعداد لتحمل المخاطر ومعوقات التدريب في الأجل القصير؛

<sup>1</sup>. سيد محمد جاد الرب، إطار مقترح لإعادة هندسة عمليات تدريب وتطوير الموارد البشرية، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، جامعة اسيوط، مصر، المجلد 6، العدد الأول، 1992، ص 459.

\* دراسة جدوى تطبيق المنهج الجديد والتعرف على النتائج المتوقعة خاصة في الأجل الطويل. وهذا كله يتطلب السرعة، فكل تأخر في فهم إعادة الهندسة من جانب المديرين يوسع في النظم والسلطات الرقابية كما يجب الاعتماد على فرق العمل الموجهة ذاتيا ودعم العمالة المتقدم وتحسين الجودة على كل المستويات.

## 2- توفير متطلبات تطبيق منهج إعادة الهندسة، إذ يجب على الإدارة العليا

توفير المتطلبات التنظيمية والبشرية والمادية لإعادة الهندسة كما يلي:

أ- المتطلبات التنظيمية وذلك بتوفير :

-قسم أو إدارة مسؤولة عن إعادة الهندسة في الهيكل التنظيمي؛

- إعادة هيكلة النشاط المستهدفة في المنظمة بما يؤدي إلى المرونة والسرعة

والدقة في الأداء ؛

- تحديد العلاقة بين إعادة الهندسة القسم المستهدف والأنشطة الأخرى. -

ب - المتطلبات البشرية وذلك<sup>1</sup>:

- الإعداد الجيد للمدربين لإحداث التغيير الجذري في المفاهيم والأفكار؛

- إقناع وتأهيل الأفراد والأساتذة وعمال الإدارة المرتبطين بعملية التدريب

داخل الجامعة لقبول إعادة الهندسة والمشاركة في تنفيذها مع شرح مزايا إعادة الهندسة بالنسبة لهم في الأجل الطويل ؛

- بناء الثقافة التنظيمية لدى الأفراد، مثل التكيف مع إعادة الهندسة والتحول إلى

الفرق العمل الموجهة ذاتيا وتطوير التزام الأفراد بخدمة العميل .

ج - المتطلبات المادية وتشمل :

-توفير الميزانيات الملائمة لتحقيق أهداف إعادة الهندسة ؛

-تصميم نظم فعالة للأجور والمكافآت ؛

-توفير بيئة عمل مناسبة من حيث الموقع،التصميم،المساحة،التجهيزات،التدريبية؛

-إدخال نظم متقدمة مثل شبكة الانترنت والاتصال عن بعد والاعتماد على

التجهيزات الآلية لترشيد الوقت والجهد والتكلفة .

## 3- التطبيق العملي لإعادة الهندسة :بعد الحصول على الدعم وتأييد الإدارة لمنهج

إعادة الهندسة تأتي مرحلة التطبيق العملي لإعادة الهندسة وتتطلب مايلي :

\*تحديد أهداف إعادة الهندسة : وهذه الأهداف يجب أن تكون ملموحة وغير روتينية وقابلة للقياس الكمي.

<sup>1</sup>. بوحنية قوى، إعادة هندسة الأداء الجامعي،مقاربة معاصرة،مجلة الباحث جامعة ورقلة، ص 116

\*القيام بإجراءات التطوير والتغيير على مستوى المسؤولين عن التدريب من خلال

أ- التغيير في الدور الذي يقوم به المسؤولين عن التدريب من خلال:

- تحديد الاحتياجات التدريبية من قبل الإدارة العليا في الجامعة، من أجل إكساب الأفراد والأساتذة مهارات جديدة ومتنوعة في ظل ظروف عمل جديدة ومنافسة متغيرة ومشاركة المرؤوسين وتحديدها.

-التأكد من إلمام الموظفين حسب فئاتهم وتخصصاتهم ( العلمية والتكنولوجية أو الأدبية) بالمعلومات والبيانات والمعارف والمهارات اللازمة لتطوير وتحسين الأداء في التعليم الجامعي .

-توفير مصممي البرامج التعليمية خاصة البرامج الفنية والتكنولوجية، سواء من داخل قسم التدريب أو بالاستعانة ببعض المستشارين والخبراء

-تحديد ميزانية التدريب بالحجم الذي يخدم متطلبات التدريب ويحقق الأهداف في ظل إعادة هندسة التدريب.

ب- إعادة هندسة دور ووظيفة المدربين :

ففي إطار إعادة الهندسة فإن واجبات والمهارات المطلوبة للمدربين يجب أن تتغير لكي يكون المدرب ملما الماما كافيًا بالتكنولوجيات المستخدمة في قسم التدريب، خاصة استخدامات الحاسب الآلي والتعامل مع شبكات الانترنت واستخدام البريد الإلكتروني، وبالتالي فإن المدرب في ظل إعادة الهندسة سيحتاج إلى:  
-تطوير مهاراته التعليمية .

-تنمية القدرة على استخدام التكنولوجيا الحديثة.

-اكتشاف طرق جديدة في التدريب تتطلب مهارات جديدة.

ج - إحداث التغيير في المتدربين :

في ظل سياسة تخفيض الحجم وإعادة الهندسة ، توجد حاجة ملحة إلى زيادة أهمية وحجم التدريب حيث أصبح العبء الملقى على الأفراد أكثر من ذي قبل، فإعادة تدريب الموظفين تعبر مكون هام في النجاح الكلي لمجهودات إعادة الهندسة.

د- طرق وأساليب التدريب في ظل إعادة الهندسة :

حيث يعتبر استخدام طرق وأساليب جديدة وحديثة من أهم دعائم ومتطلبات تطبيق منهج إعادة الهندسة يمكن ذكر أهمها :نظام دعم الأداء الكترونيا ،نظام فيديو المؤثرات ،طريقة التعليم بمساعدة الحاسوب... الخ

4-تقييم نتائج إعادة الهندسة التدريب<sup>1</sup>:

ترتبط عملية تقييم جهودات إعادة الهندسة في مجال التدريب بالأهداف المخصصة في هذا المجال،ولا يتم هنا التركيز على الأساليب التقليدية في التقييم، أي التي تعني مقارنة الأداء والمعايير المستهدفة بالمعايير الفعلية،بل يكون التركيز على كيفية إعادة هندسة عملية التقييم ذاتيا،أي الإجابة على تساؤلات هي كيف تعظم عملية التقييم في ظل منهج إعادة الهندسة، وهذا مايتطلب أن تكون عملية التقييم :

- مستمرة تبدأ قبل بدء البرامج التدريبية وتستمر أثناء التنفيذ وبعد التنفيذ.
- اشترك المعنيين بالنشاط أي المدربين والمتدربين في عملية التقييم.
- تنمية التقييم الذاتي.

- ربط عملية التقدم في الأداء بنظام فعال للمكافآت.

- يجب أن تكون عملية التقييم متابعة ومتعددة الجوانب.

5- المتابعة والتصحيح المستمر لإعادة الهندسة: يمكن أن تكون عملية المتابعة وتصحيح الأداء للبرامج التدريبية في إطار فلسفة إعادة الهندسة بطرح التساؤلات التالية :

- ماهي البيانات والمعلومات التي أسفر عنها تقييم الأداء ؟
- ماهي أكثر طرق وأساليب التدريب فعالية ليتم التركيز عليها ؟
- هل التكاليف في الوقت والمال والجهود المنفقة على التدريب تتماشى مع العائد الناتج ؟

- ماهو حجم الانحرافات عن المعايير والأهداف المخططة؟هذه هي أهم خطوات تطبيق إعادة الهندسة في أنشطة إدارة الموارد البشرية بما يشمله من مكونات التدريب مطبقة على الهيئة الجامعية.

<sup>1</sup>- بوحنية قوى مرجع سابق ،ص 117.

## خلاصة الفصل الاول:

لقد تناولنا في هذا الفصل مفاهيم عامة حول إعادة هندسة العمليات الإدارية والتي تعني بأنها إعادة تصميم العمليات الأساسية للأعمال، وتحسينات جوهرية في عملية الأعمال التي يتم انجازها من خلال التفكير في تصميم هذه العملية ككل، بعد ذلك تناولنا أهمية ومراحل وأبعاد إعادة الهندسة الإدارية وعوائق تطبيقها.

أما المبحث الثاني فتناولنا فيه أيضا مفاهيم عامة حول الأداء المؤسسي الذي يعني بأنه المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها، بعد ذلك تناولنا مؤشراتته وتقييمه في مؤسسات التعليم العالي .

أما المبحث الثالث فكان حول إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي من حيث خصائص إعادة هندسة العمليات الإدارية في الجامعات وكيفية تطبيقها، من حيث الخطوات .

الفصل الثاني



# الدراسة الميدانية

## تمهيد:

بعد تحديد الإطار النظري لهذه الدراسة في الفصل الأول، ومعرفة مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية ومفهوم الأداء المؤسسي ، سنحاول في هذا الفصل تناول الجانب الميداني لهذا الموضوع، حيث أسقطنا دراستنا على اختيار جامعة محمد بوضياف ( المسيلة) محل الدراسة .

وسنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث ،المبحث الأول يتم تناول فيه ميدان الدراسة والأدوات المستخدمة ويتضمن تعريف بالمؤسسة والطريقة المتبعة فيه، بحيث اعتمدنا في دراستنا على استمارة الاستبيان الموجهة للأساتذة الإداريين، أما المبحث الثاني فيتم فيه خصائص العينة واختبار الفرضيات، أما المبحث الثالث فكان لتحليل نتائج اختبار الفرضيات ومناقشتها والخروج بالاقترحات المناسبة.

**المبحث الأول: ميدان الدراسة والطريقة المستخدمة**

يتضمن هذا المبحث على مطلبين، المطلب الأول نشأة وتطور جامعة محمد بوضياف، والهيكلة التنظيمية أما المطلب الثاني فتمحور حول الطريقة المتبعة في الدراسة.

**المطلب الأول: تعريف جامعة محمد بوضياف****الفرع الأول : الموقع الجغرافي لجامعة محمد بوضياف<sup>1</sup>**

تقع جامعة محمد بوضياف في مدينة المسيلة على الطريق الوطني رقم 65 الرابط بين المسيلة والجزائر العاصمة، يحيط بها نسيج عمراني هام وكذلك مجمعات صناعية وطنية من بينها الشركة الوطنية للنسيج، الشركة الوطنية للألمنيوم، مطاحن الحنونة، وكذلك الشركة الوطنية لصناعة الأجرور، المصنع الضخم للاسمنت.

**الفرع الثاني: نشأة وتطور جامعة محمد بوضياف**

أنشئت جامعة محمد بوضياف سنة 1985، وذلك بإنشاء المعهد الوطني للهندسة الميكانيكية، وفي سنة 1989 تم إنشاء المعهد الوطني للهندسة المدنية ومعهد تسيير التقنيات الحضرية، وفي سنة 1992 تم إنشاء المركز الجامعي بالمسيلة. تم فيه ترقية المعهدين الوطنيين المذكورين أعلاه وهذا بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 92/301 الصادر بتاريخ 07 جويلية 1992.

حيث أصبحت الجامعة حاليا تضم 07 كليات ومعهدين بالإضافة إلى قطب جامعي جيد كما عرفت الجامعة فتح عدة تخصصات في التدرج وما بعد التدرج، يقدر عدد الموظفين بالجامعة حاليا حوالي 1265 موظفا من متعاقدين ودائمين . ومن المعروف عن الجامعة جودة وكفاءة أساتذتها المقدر عددهم بحوالي 1402 والذين يقدمون دروسا في شتى الميادين لحوالي 29629 طالبا.

**الفرع الثالث: أهداف الجامعة**

أي مؤسسة تسعى إلى تحقيق أهداف مستقبلية مسطرة ومن أهم هذه الأهداف مايلي<sup>2</sup>:  
أولا: تتمثل المهام الأساسية للجامعة في مجال التكوين العالي على الخصوص  
فيما يلي :

- أ- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد،
- ب- المساهمة في إنتاج ونشر للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها،

<sup>1</sup> http://w.w.w.univ-msila.dz تم الاطلاع بتاريخ 2018/05/02

<sup>2</sup> http://w.w.w.univ-msila.dz تم الاطلاع بتاريخ 2018/05/02

ج- تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث وفي سبيل البحث،  
**ثانياً:** كما تتمثل المهام الأساسية للجامعة في مجال البحث العلمي والتطوير  
 التكنولوجي على الخصوص في ما يلي:

- أ- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي ،
- ب- المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية،
- ج- المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها،
- د- تثمين نتائج البحث ونشر الإعلام العلمي والتقني .

#### الفرع الرابع: الهيكل التنظيمي لجامعة محمد بوضياف

##### أولاً: رئاسة الجامعة

حسب المادة 07 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 14 أوت 2004 الذي يحدد  
 التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة  
 فان مديريات الجامعة مكونة من ثلاث نيابات المديرية والمتمثلة في :

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي والتكوين المتواصل والشهادات،
- نيابة مديرية للتنشيط وترقية البحث العلمي والعلاقات الخارجية والتعاون،
- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه.

حسب المادة 08 من نفس القرار الوزاري فان نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي  
 والتكوين المتواصل والشهادات تشمل المصالح التالية:

- مصلحة التعليم والتدريب والتقييم،
- مصلحة الشهادات والمعادلات،
- مصلحة التكوين لما بعد التدرج والتأهيل الجامعي .

حسب المادة 09 من نفس القرار، فان نيابة مديرية الجامعة للتنشيط وترقية البحث  
 العلمي. والعلاقات الخارجية والتعاون تشمل المصلحتين الآتيتين :

- مصلحة متابعة أنشطة البحث ،
- مصلحة التعاون والتبادل ما بين الجامعات والشراكة.

حسب المادة 10 من نفس القرار فان نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه  
 تشمل المصالح التالية:

- مصلحة الاستشراف،
- مصلحة التوجيه والإعلام،
- مصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة .

### ثانياً: الأمانة العامة ومصالحها

أما المادة 11 من القرار الوزاري التي حددت مصالح الأمانة العامة والتي يلحق بها مكتب التنظيم العام، ومكتب الأمن الداخلي والتي تتكون من المديريات الفرعية التالية :

- المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين ،
  - المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة،
  - المديرية الفرعية للوسائل والصيانة،
  - المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية.
- حسب المادة 12 تشمل المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين المصالح الآتية:

- مصلحة مستخدمي الأساتذة ،
  - مصلحة الموظفين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح،
  - مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتحديد المعلومات،
- وحسب المادة 13 تشمل المديرية الفرعية المالية ومحاسبة المصالح الآتية :

- مصلحة مراقبة التسيير والصفقات،
  - مصلحة الميزانية والمحاسبة ،
  - مصلحة تمويل أنشطة البحث،
- وحسب المادة 14 المديرية الفرعية للوسائل والصيانة تشمل المصالح التالية :

- مصلحة الوسائل والجرد،
- مصلحة الصيانة والنظافة،
- مصلحة الأرشيف .

وحسب المادة 15 تشمل المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية المصلحتين الآتيتين :

- مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية،
- مصلحة الأنشطة الرياضية والترفيهية.

### ثالثاً: المكتبة المركزية

حسب المادة 21 من نفس القرار الوزاري التي حددت المكتبة المركزية للجامعة والتي تحتوي على المصالح الآتية :

- مصلحة الاقتناء،
- مصلحة المعالجة،
- مصلحة الببليوغرافي،
- مصلحة التوجيه،

رابعاً: المصالح المشتركة

كما تضم الجامعة المصالح المشتركة التالية :

- مركز التعليم المكثف للغات،
- مركز الطبع والسمعي البصري،
- مركز الأنظمة وشبكة الإعلام والاتصال والتعليم عن بعد،
- البهو التكنولوجي.

**المطلب الثاني: الطريقة المتبعة في الدراسة**

سنتناول في هذا المطلب عرض الطريقة المتبعة في الدراسة وذلك من خلال التعرف على مجتمع وعينة الدراسة وأهم أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة.

**الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة**

**أولاً: تحديد مجتمع الدراسة**

يتكون مجتمع الدراسة من عينة من الأفراد العاملين ( الأساتذة الإداريين ) من جامعة محمد بوضياف بولاية المسيلة ، والمتمثلين في شاغلي المناصب التالية: عميد، نائب عميد، رئيس قسم، مسؤول شعبة، مسؤول تخصص. وفي هذا الإطار تم توزيع 40 استمارة، وتم اختيار العينة عشوائياً .

**ثانياً : الإحصائيات الخاصة بالاستمارات الموزعة والمفقودة**

لقد تم توزيع (40) استمارة استبيان في جامعة محمد بوضياف عن طريق الطالبة، وذلك من أجل تقديم بعض الشروح، وتم استرجاعها كلها وبذلك يكون إجمالي الاستبيانات الخاضعة للدراسة (40) استبيان.

**الفرع الثاني: بيانات الدراسة وطرق وأدوات جمعها.**

**أولاً: بيانات الدراسة:** تم الاعتماد على مجموعة من البيانات الأولية والثانوية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، ويتمثل في ما يلي:

\*المصادر الثانوية : لمعالجة الإطار النظري للبحث والمتمثلة أساساً في الكتب باللغة العربية واللغة الأجنبية ذات العلاقة، وكذا الدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، بالإضافة إلى البحث والاطلاع على مواقع مختلفة على شبكة الانترنت .

\*المصادر الأولية : ولمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث، لجأنا إلى جمع البيانات الأولية من خلال استمارة استبيان كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصاً

لهذا الغرض، ووزعت على الأساتذة الإداريين لدى المؤسسة المدروسة، وقمنا بجمع وتفرغ وتحليل الاستبيان باستخدام برنامج SPSS الإحصائي .

### ثانيا : أدوات جمع البيانات

اعتمدنا في دراستنا لموضوع بحثنا هذا، كأداة أساسية استمارة استبيان، وتم الاعتماد في جمع البيانات على الاستبيان، على دراسة إياد علي الدجني<sup>1</sup>، وبمساعدة من الأستاذ المشرف، وقد صمم وفقا لذلك بطريقة مبسطة، واحتوى على أسئلة سهلة وواضحة وإدخال بعض التعديلات والفقرات بما يتناسب مع طبيعة الدراسة، كما أن الإجابة على الأسئلة كانت وفق منهج الإجابات المغلقة وهذا من أجل تسهيل عملية تحليل النتائج، والملحق رقم ( 02 ) يوضح نموذج الاستبيان وقد تم إعداد الاستبيان علي النحو التالي:

- إعداد استبيان أولي من أجل جمع البيانات والمعلومات.
- عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف من أجل اختبار مدى ملائمة لجمع البيانات.
- تعديل الاستبيان بشكل أولي حسب ما أقرحه الأستاذ.
- عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين الآتية أسمائهم في الملحق رقم( 01 )، والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل من إضافة وحذف لبعض العبارات وتعديل البعض .
- الوصول إلي الصيغة النهائية بعد التعديلات والتصحيحات كما هو موضح في الملحق رقم (02).

- توزيع استمارة الاستبيان على أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

- القيام بتحليل وتفسير واختبار الفرضيات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS

### الفرع الثالث : أداة الدراسة الميدانية والأساليب الإحصائية المستخدمة

اعتمدنا في دراستنا لموضوع بحثنا هذا، كأداة أساسية "استمارة استبيان"

**أولا : تصميم الاستبيان :** تم تقسيم استمارة الاستبيان إلى جزئين احدهما خصص للبيانات الشخصية العامة لعينة الدراسة وتتكون من خمسة فقرات وهي الجنس، السن، الخبرة، الدرجة العلمية، المنصب الإداري

<sup>1</sup> إياد علي الدجني، مرجع سبق ذكره ، ص344-350.

أما الجزء الثاني فيتناول محورين، يتكون كل محور من 16 عبارة موجهة للأساتذة الإداريين، قصد الوقوف على آرائهم المتعلقة بمحور الأداء المؤسسي ومحور إعادة هندسة العمليات الإدارية .

وقد تم قياس اتجاهات الأساتذة والإداريين من خلال أوزان الإجابات والأهمية النسبية للوسط الحسابي ، ويعبر عنها من خلال الأرقام من 1 إلى 5 كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم(01): أوزان الإجابات والأهمية النسبية للوسط الحسابي

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق لحد ما	موافق بشدة	موافق بشدة
الوسط	1	2	3	4	5
المتوسط الحسابي	1.80-1	2.40-1.81	3.60-2.41	4.20-3.61	5.00-4.21

المصدر: من إعداد الطالبة

#### ثانيا: محتوى الاستبيان:

احتوى الاستبيان على المقدمة لأجل تقديم موضوع الدراسة للمستقضي منهم، وتعريفهم بهدفها الأكاديمي ولتشجيعهم على المشاركة في الموضوع، وقمنا بتقديم الدراسة على أنها في إطار عملي بحث، وأن موضوعها يتعلق بتأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية ، كما بينا أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها، لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وقد تم تقسيم الاستبيان إلي ثلاث بيانات رئيسية وهي:

#### • : بيانات الشخصية.

الجنس

السن

الخبرة

الدرجة العلمية

المنصب الإداري

• محاور المتغير الأول الأداء المؤسسي ويشتمل على:

حيث تحتوي هذا المحاور على 16 عبارة تعكس أهم أبعاد الأداء المؤسسي، والتي وزعت كالتالي:

الجدول رقم(02): توزيع العبارات لمتغير الأداء المؤسسي.

المحاور	الترقيم
أ - الفلسفة والرسالة والأهداف	من العبارة 1 إلي العبارة 4.
ب- الإدارة والحكم	من العبارة 5 إلي العبارة 8.
ج - النطاق المؤسسي	من العبارة 9 إلي العبارة 12.
د - الموارد المؤسساتية والخدماتية	من العبارة 13 إلي العبارة 16.

المصدر: من إعداد الطالبة.

• محاور المتغير الثاني إعادة هندسة العمليات الإدارية ويتكون من:

ويحتوي هذا المحاور على 16 عبارة تعكس تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية على أبعاد الأداء المؤسسي والتي وزعت كالتالي:

الجدول رقم ( 03 ): توزيع العبارات لمتغير تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية على أبعاد الأداء المؤسسي .

المحاور	الترقيم
أ - تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية على الفلسفة والرسالة والأهداف	من العبارة 1 إلي العبارة 4
ب - تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية على الحكم والإدارة	من العبارة 5 إلي العبارة 8
ج - تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية على النطاق المؤسسي	من العبارة 9 إلي العبارة 12
د - تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية على الموارد المؤسساتية والخدماتية.	من العبارة 13 إلي العبارة 16

المصدر: من إعداد الطالبة.

الفرع الرابع : الأدوات الإحصائية المستخدمة:

أولاً : ثبات وصدق أداة الدراسة

• **صدق الاستبيان ( الصدق الظاهري):** قامت الطالبة بالتأكد من صدق فقرات الاستبيان، من خلال عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من أربعة أساتذة من أعضاء الهيئة التدريسية ، في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بجامعة محمد بوضياف- المسيلة- قسم علوم التسيير. بالإضافة إلي الأستاذ المشرف، كما هو موضح في الملحق رقم (01)، وقد تم الاستجابة لآراء الأساتذة المحكمين والقيام بما يلزم من تعديل على ضوء مقترحاتهم وبذلك تم صياغة الاستبيان في صورته النهائية ليتم تطبيقه على عينة الدراسة.

• **ثبات الاستبيان:** من أجل اختبار مصداقية وثبات الاستبيان ولتأكد من مصداقية المستجوبين في الإجابة على عبارات الاستبيان لكل متغير على حدي، فقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لتحقيق الغرض المطلوب، لذلك قمنا بالتأكد من ثبات فقرات الاستبيان من خلال إجراء اختبار ألفا كورمباخ Cronbach's Alpha كما هو موضح في الجدول.

• **معامل ثبات الاستبيان كرونباخ cronbach' s Alpha**

**الجدول رقم (04) : نتائج اختبار الثبات  $\alpha$  كرونباخ**

المتغيرات	الأبعاد	عدد العبارات	كرونباخ $\alpha$
الأداء المؤسسي	الفلسفة والرسالة والأهداف	4	0.806
	الحكم والإدارة	4	0.737
	النطاق المؤسسي	4	0.623
	الموارد المؤسسية والخدماتية	4	0.671
	<b>كل الأبعاد</b>	<b>16</b>	<b>0.861</b>
اعادة هندسة العمليات الإدارية BPR	اثر BPR على الفلسفة والرسالة والأهداف	4	0.843
	اثر BPR على الحكم والإدارة	4	0.818
	اثر BPR على النطاق المؤسسي	4	0.713
	اثر BPR على الموارد المؤسسية والخدماتية	4	0.794
	<b>كل الأبعاد</b>	<b>16</b>	<b>0.909</b>

**المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss**

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الأداء المؤسسي تساوي 0.861 % اي 86% ، أما بالنسبة لإعادة هندسة العمليات الإدارية فكانت نسبة الفا كرونباخ لجميع العبارات تساوي 0.909 اي بنسبة 90% وهي قيمة ذات دلالة إحصائية تشير إلي وجود ترابط بين عبارات الاستمارة .

**ثانيا: البرامج والأدوات المستخدمة في معالجة البيانات.**

بعد أن تم تحصيل العدد النهائي للاستبيانات المقبولة تم الاعتماد في عرض وتحليل البيانات، استخدام بعض الأساليب الإحصائية المتاحة في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (statistical package for social sciences22) وهو باختصار SPSS.

**ثالثا : الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل بيانات الدراسة :**

- \* النسبة المئوية والتكرارات لمعرفة خصائص عينة الدراسة.
- \* المتوسط الحسابي
- \* الانحراف المعياري لمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض استجابات عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات أسئلة الاستبيان.
- \* معامل ألفا كرونباخ Alpha cronbach's لقياس ثبات أبعاد الأداء المؤسسي وأبعاد هندسة العمليات الإدارية لمؤسسة محل الدراسة.
- \* اختبار التوزيع الطبيعي شابيرو وبيلك لمعرفة نوع توزيع بيانات العينة.
- \* كروسكال وليز لاختبار تباين الفروق.
- \* اختبار (T-test) للعينة الواحدة : يستخدم هذا الاختبار لغرض التأكد من مدى وجود دلالة إحصائية في إجابات المستقصى منهم لاختبار فرضيات الدراسة.
- \* اختبار التباين الأحادي One way.anova.

**المبحث الثاني :خصائص العينة واختبار الفرضيات**

يشتمل هذا المبحث خصائص العينة واختبار الفرضيات

**المطلب الأول : خصائص العينة :**

فيما يخص خصائص عينة الدراسة فقد تم تناولها من خلال خمسة متغيرات تصنف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة والمتمثلة في الجنس، السن، الخبرة، الدرجة العلمية ، المنصب الإداري الموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم ( 05 ): يوضح مختلف متغيرات الخصائص الوظيفية لأفراد العينة.

النسبة المئوية%	التكرارات		
100%	40	ذكر	الجنس
00	00	أنثى	
37.5%	15	من 25 إلي 35 سنة	السن
55%	22	من 36 إلي 50 سنة	
7.5%	3	أكثر من 50 سنة	
12.5%	5	أقل من 5 سنوات	الخبرة
55%	22	من 6 إلى 10 سنوات	
32.5%	13	أكثر من 10 سنوات	
2.5%	1	أستاذ تعليم العالي	الدرجة العلمية
40%	16	أستاذ محاضر أ	
22.5%	9	أستاذ محاضر ب	
22.5%	9	أستاذ مساعد أ	
12.5%	5	أستاذ مساعد ب	
5%	2	عميد	المنصب الإداري
0	0	نائب العميد	
30%	12	رئيس قسم	
52.5%	21	مساعد رئيس قسم	
5%	2	رئيس شعبة	
7.5%	3	مسؤول تخصص	

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

يشير الجدول أن نسبة الأفراد كلها هي نسبة الذكور، حيث بلغ عددهم 40 فرد بنسبة 100% من أفراد العينة،  
 في حين أن الفئة العمرية الأكبر كانت تتراوح أعمارهم من 36 إلى 50 سنة بنسبة 55% ثم تليها الفئة التي تتراوح أعمارهم بين 25 إلى 35 سنة بنسبة 37.5%، في حين كان عدد الفئة العمرية الأكثر من 50 سنة في المرتبة الأخيرة بنسبة 7.5%.  
 أما بالنسبة للخبرة فقد كانت النسبة العالية 55% التي تراوحت خبرتهم من 6 إلى 10 سنوات حيث بلغ عددهم 22 فرد، ثم تليه الأفراد الذين خبرتهم أكثر من 10 سنوات بنسبة 32.5 حيث كان عدد الأفراد فيها 13 فرد وتأتي في الأخير الخبرة التي اقل من 5 سنوات حيث كان عددهم 5 أفراد بنسبة 12.5% ،  
 وبالنسبة للدرجة العلمية فكانت النسبة العالية للأستاذ المحاضر "أ" بنسبة 40% حيث كان عددهم 16 أستاذ، تليها في المرتبة الثانية تساوي الدرجات بين الأستاذ المحاضر "ب" والأستاذ المساعد "أ" حيث كان عددهم 9 أفراد بنسبة 22.5%، وبعدها يأتي أستاذ مساعد "ب" بنسبة 12.5% حيث كان عددهم 5 أفراد ثم تأتي درجة أستاذ تعليم العالي بنسبة 2.5% حيث كان أستاذ واحد فقط.  
 أما بخصوص المنصب الإداري فقد كانت النسبة العالية لمنصب مساعد رئيس قسم حيث كانت النسبة 52.5% لـ 21 فردا، ثم يليها منصب رئيس قسم بنسبة 30% كان عدد الأفراد فيه 12 فردا، ثم يأتي في المرتبة الثالثة مسؤول تخصص بنسبة 7.5% لثلاثة أفراد ، أما بخصوص منصب العميد ورئيس الشعبة فقد تساوت النسبة بنتيجة 5% حيث كان عددهم فردان فقط.

#### المطلب الثاني : اختبار الفرضيات

##### الفرع الأول : اختبار الفرضية الأولى

وتنص الفرضية الأولى على انه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات الإدارية على الفلسفة والرسالة والأهداف لدى المؤسسة المدروسة. ولاختبار الفرضية الفرعية الأولى نتعرف أولا على طبيعة توزيع البيانات من خلال إجراء اختبار الطبيعي شابيروا ويك لأن  $n = 40$

الجدول رقم ( 06 ) : اختبار الطبيعية لبيانات محور تأثير هندسة العمليات الإدارية على الفلسفة والرسالة والأهداف

النتيجة	اختبار شابيرو ويلك			عدد العبارات	
	Sig	درجة الحرية	إحصائية		
غير طبيعي	0.021	40	0.934	04	اثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الفلسفة والرسالة والأهداف

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول يتضح أن مستوى الدلالة اقل من 0.05 وبالتالي فان التوزيع غير طبيعي ويستعمل اختبار ويلكسن اللامعلمي في اختبار الفرضية الأولى حيث نقترح أن يكون الوسيط يساوي 3 .

الجدول رقم ( 07 ) : اختبار ويلكسن للفرضية الأولى

النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة Z	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
دال إحصائياً	0.00	-4.41	0.00	3	اثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الفلسفة والرسالة والأهداف

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المحور الذي يقيس تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية على الفلسفة والرسالة والأهداف لدى المؤسسة المدروسة قد بلغ متوسطه العام 3 وانحراف معياري قدره 0.00 وبإجراء اختبار ويلكسن حيث أن  $Z=-4.41$  ومستوى دلالة 0.00 أقل من 0.05 يدل هذا على أنها دالة إحصائياً أي أن الفرضية الأولى صحيحة ومحقة .

الفرع الثاني : اختبار الفرضية الثانية

تنص الفرضية الثانية أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات الإدارية على الحكم والإدارة لدى المؤسسة المدروسة، ولاختبار الفرضية

الفرعية الثانية نتعرف أولاً على طبيعة التوزيع البيانات من خلال إجراء اختبار الطبيعي شابيرو ويلك لأن  $n = 40$ .

الجدول رقم (08): اختبار الطبيعية لبيانات محور تأثير هندسة العمليات الإدارية على الحكم والإدارة

النتيجة	اختبار شابيرو ويلك			عدد العبارات	
	Sig	درجة الحرية	إحصائية		
غير طبيعي	0.046	40	0.944	04	اثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الحكم والإدارة

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول يتضح أن مستوى الدلالة اقل من 0.05 وبالتالي فان التوزيع غير طبيعي ويستعمل اختبار ويلكسن اللامعلمي في اختبار الفرضية الثانية حيث نقترح أن يكون الوسيط يساوي 3 .

الجدول رقم ( 09 ) : اختبار ويلكسن للفرضية الثانية

النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة Z	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
دال إحصائياً	0.00	-3.601	0.00	3	اثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الحكم والإدارة

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المحور الذي يقيس تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية على الحكم والإدارة لدى المؤسسة المدروسة قد بلغ متوسطه العام 3 وانحراف معياري قدره 0.00 وبإجراء اختبار ويلكسن حيث أن  $Z = -3.601$  ومستوى دلالة 0.00 أقل من 0.05 يدل هذا على أنها دالة إحصائياً أي أن الفرضية الثانية صحيحة ومحققة .

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الثالثة

وتنص على انه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات الإدارية على النطاق المؤسسي لدى المؤسسة المدروسة. ولاختبار الفرضية الفرعية الثالثة نتعرف أولاً على طبيعة التوزيع البيانات من خلال إجراء اختبار الطبيعي شابيرو ويلك لأن  $n = 40$ .

الجدول رقم ( 10 ) : اختبار الطبيعية لبيانات محور تأثير هندسة العمليات الإدارية على النطاق المؤسسي.

النتيجة	اختبار شابيرو ويلك			عدد العبارات	
	Sig	درجة الحرية	إحصائية		
طبيعي	0.111	40	0.955	04	اثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على النطاق المؤسسي

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول يتضح أن مستوى الدلالة أكبر من 0.05 وبالتالي فإن التوزيع طبيعي، ونستعمل اختبار T-TEST في اختبار الفرضية الثالثة حيث نقترح أن يكون الوسيط يساوي 3 .

الجدول رقم ( 11 ) اختبار T-TEST للفرضية الثالثة

النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط العام	
دال إحصائياً	0.00	1.744	0.725	3.20	اثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على النطاق المؤسسي

المصدر من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن محور اثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على النطاق المؤسسي لدى المؤسسة المدروسة قد بلغ متوسطه العام 3.20 وانحراف معياري قدره 0.725 وبإجراء اختبار T-TEST حيث أن  $T = 1.744$  وبمستوى دلالة 0.00 يدل هذا على أنها دالة إحصائياً أي أن الفرضية الثالثة صحيحة ومحقة .

الفرع الرابع : اختبار الفرضية الرابعة

وتنص على انه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات الإدارية على الموارد المؤسسية والخدماتية لدى المؤسسة المدروسة. ولاختبار الفرضية الفرعية الرابعة نتعرف أولاً على طبيعة التوزيع البيانات من خلال إجراء اختبار الطبيعي شابيرو ويلك لأن  $n = 40$

الجدول رقم (12): اختبار الطبيعية لبيانات محور تأثير هندسة العمليات الإدارية على الموارد المؤسسية

النتيجة	اختبار شابيرو ويلك			عدد العبارات	
	Sig	درجة الحرية	إحصائية		
غير طبيعي	0.002	40	0.900	04	اثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الموارد المؤسسية والخدماتية

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول يتضح أن مستوى الدلالة اقل من 0.05 وبالتالي فان التوزيع غير طبيعي ويستعمل اختبار ويلكسن اللامعلمي في اختبار الفرضية الرابعة حيث نقترح أن يكون الوسيط يساوي 3 .

الجدول رقم ( 13 ) : اختبار ويلكسن للفرضية الرابعة

النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة Z	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
دال إحصائيا	0.00	-4.254	0.00	3	اثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الموارد المؤسسية والخدماتية

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المحور الذي يقيس تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية على الموارد المؤسسية لدى المؤسسة المدروسة قد بلغ متوسطه العام 3 وبانحراف معياري قدره 0.00 وبإجراء اختبار ويلكسن حيث أن  $Z=-4.254$  ومستوى دلالة 0.00 اقل من 0.05 يدل هذا على أنها دالة إحصائيا أي أن الفرضية الرابعة صحيحة ومحقة .

**الفرع الخامس: اختبار الفرضية الرئيسية**

وتنص الفرضية العام على تأثر إعادة هندسة العمليات الإدارية بشكل فعال على الأداء المؤسسي، لدى المؤسسة المدروسة، واختبار الفرضية العامة نتعرف أولاً على طبيعة توزيع البيانات من خلال إجراء اختبار الطبيعية شابيروا ويلك لان  $n=40$ .  
الجدول رقم ( 14 ) : اختبار الطبيعية لبيانات محور أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء المؤسسي

النتيجة	اختبار شابيروا ويلك			عدد العبارات	
	Sig	درجة الحرية	إحصائية		
غير طبيعي	0.018	40	0.931	16	إعادة هندسة العمليات الإدارية

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول يتضح أن مستوى الدلالة اقل من 0.05 وبالتالي فان التوزيع غير طبيعي ويستعمل اختبار ويلكسن اللامعلمي في اختبار الفرضية العامة حيث نقترح أن يكون الوسيط يساوي 3 .

**الجدول رقم ( 15 ) : اختبار ويلكسن للفرضية إعادة هندسة العمليات الإدارية**

النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة Z	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
دال إحصائياً	0.00	-4.121	0.55	3.47	إعادة هندسة العمليات الإدارية

المصدر من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن محور أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء المؤسسي قد بلغ متوسطه العام 3 وانحراف معياري قدره 0.55 وبإجراء اختبار ويلكسن حيث أن  $Z=-4.121$  ومستوى دلالة 0.00 اقل من 0.05 يدل هذا أنها على دالة إحصائية أي أن الفرضية صحيحة ومحقة .

**الفرع السادس: اختبار الفرضية الخامسة لمستوى الأداء المؤسسي**

وتنص على انه يوجد مستوى مقبول للأداء المؤسسي لدى المؤسسة المدروسة، ولاختبار الفرضية الفرعية الخامسة نتعرف أولاً على طبيعة توزيع البيانات من خلال إجراء اختبار طبيعي شبيرواويلك لان  $n=40$ .

**الجدول رقم ( 16): اختبار الطبيعية لمستوى الأداء المؤسسي**

الأبعاد	إحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	النتيجة
الرسالة	0.923	40	0.01	غير طبيعي
الحكم	0.938	40	0.03	غير طبيعي
النطاق	0.956	40	0.125	طبيعي
الموارد	0.956	40	0.125	طبيعي
الأداء	0.938	40	0.03	غير طبيعي

**المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS**

من خلال الجدول يتضح أن مستوى الدلالة أكبر من 0.05 في كل من النطاق و الموارد وبالتالي فان التوزيع طبيعي ونستعمل اختبار T-TEST أما فيما يتعلق بالرسالة والحكم والأداء فان مستوى الدلالة اقل من 0.05 إذا فالتوزيع غير طبيعي ونستعمل اختبار ويلكسون في اختبار الفرضية الخامسة حيث نقترح أن يكون الوسيط يساوي 3.

**الجدول رقم (17) اختبار T-TEST واختبار ويلكسون**

	المتوسط	الانحراف	قيمة t	قيمة Z	المعنوية	النتيجة
الرسالة	3.65	0.62	-	-4.53	0.00	دال احصائيا
الحكم	3.58	0.73	-	-3.95	0.00	دال احصائيا
النطاق	3.25	0.66	2.01	-	0.025	دال احصائيا
الموارد	3.53	0.64	5.27	-	0.00	دال احصائيا
الأداء	3.49	0.52	-	-4.31	0.00	دال احصائيا

**المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS**

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المحور الذي يقيس محور الأداء المؤسسي لدى المؤسسة المدروسة قد بلغ متوسطه العام 3.49 وبتباين معياري قدره 0.52 وبإجراء اختبار ويلكسون حيث أن  $Z = -4.31$  وبمستوى دلالة 0.00 وهو أقل من 0.05 يدل هذا على أنها دالة إحصائية أي أن الفرضية الخامسة صحيحة ومحقة .

#### الفرع السابع : اختبار الفرضية السادسة

تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول أثر

إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأداء المؤسسي تعزى للبيانات الشخصية، واختبار هذه

الفرضية نستخدم اختبار التباين الاحادي one way anova و تحديد F واختبار كروسكال

وليز kruskal-wallis وذلك حسب طبيعة توزيع البيانات.

الجدول رقم ( 18 ) : اختبار الفرضية السادسة

البيانات الشخصية	التكرار	اختبار الطبيعية	النتيجة	ANOVA قيمة F	اختبار كروسكال وليز قيمة كاي مربع	مستوى المعنوية	النتيجة
الجنس	40	-	-	-	-	-	-
السن	15	0.215	غير طبيعي	-	2.95	0.229	لا توجد فروق
	22	0.002					
	03	0.183					
الخبرة	5	0.58	غير طبيعي	-	0.85	0.65	لا توجد فروق
	22	0.16					
	13	0.02					
الدرجة العلمية	1	-	غير طبيعي	-	3.58	0.46	لا توجد فروق
	16	0.079					
	9	0.14					
	9	0.22					
	5	0.20					
المنصب الإداري	2	-	طبيعي	1.32	-	0.27	لا توجد فروق
	12	0.23					
	21	0.19					
	2	-					
	3	0.46					

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول تبين انه تم استبعاد متغير الجنس نظرا لكون العينة كلها ذكور وبالتالي لم يكن قياس الفروق في الإجابات على أساس الجنس .

بينما باقي البيانات الشخصية ومن خلال اختبار الفرضيات تبين أن كل البيانات الشخصية لا تتأثر في إجابات المبحوثين حول اثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء المؤسسي لدى المؤسسة المدروسة .أي أن الفرضية السادسة صحيحة ومحقة .

### المبحث الثالث: تحليل نتائج اختبار الفرضيات ومناقشتها

#### المطلب الأول : تحليل ومناقشة الفرضيات

#### الفرع الأول :مناقشة الفرضية الأولى

تم التوصل إلى صحة الفرضية الأولى من خلال الاختبار المبين في الجدول رقم(07)ويمكن تحليل هذه الفرضية من خلال حساب متوسطات وانحرافات العبارات المخصصة لقياس محورا ثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الفلسفة و الرسالة.

الجدول رقم(19) : المتوسطات الحسابية والانحرافات لعبارات محور تأثير إعادة هندسة

#### العمليات الإدارية على الفلسفة والرسالة والأهداف

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
موافق	1	0.65	3.67	تسهم عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحديد فلسفة الجامعة ورسالتها.
موافق لحد ما	4	0.78	3.55	تؤثر عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية على ضرورة انسجام بين أهداف الجامعة مع فلسفتها .
موافق لحد ما	3	0.74	3.57	تمثل إعادة هندسة العمليات الإدارية آلية للتحسين المستمر .
موافق	2	0.86	3.62	تمكن عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية من تطويرالجامعة وتحقيق أهدافها
موافق لحد ما	-	0.63	3.60	تؤثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الفلسفة والرسالة والأهداف

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه: تبين أن متوسط الحسابي للعبارات يتراوح بين (3.67 - 3.55) وبانحراف معياري (0.65 - 0.86)، وبين هذا أن معظم إجابات المبحوثين تتجه نحو الموافقة حيث أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تسهم في تحديد فلسفة الجامعة ورسالتها وأهدافها لتحقيق التحسن المستمر وتطوير الجامعة. ويدل هذا على صحة الفرضية الأولى أي انه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات الإدارية على الفلسفة والرسالة والأهداف تتجسد في: تنويع

التخصصات الملائمة مع الشغل، ارتفاع نسبة نجاح طلبة نظام LMD بأطواره الثلاث مقارنة بالنظام الكلاسيكي، وتلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث وفي سبيل البحث، وأيضا المساهمة في إنتاج ونشر معمم للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها.

### الفرع الثاني : تحليل ومناقشة الفرضية الثانية

تم التوصل إلى صحة الفرضية الثانية من خلال الاختبار المبين في الجدول رقم (09)، ويمكن تحليل هذه الفرضية من خلال حساب متوسطات وانحرافات العبارات المخصصة لقياس محور اثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الحكم والإدارة.

الجدول رقم ( 20 ) : المتوسطات الحسابية والانحرافات لعبارات محور تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية على الحكم والإدارة.

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
موافق لحد ما	2	0.84	3.55	تسهم عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في بناء الهياكل التنظيمية بشكل مناسب .
موافق لحد ما	3	0.81	3.47	تستخدم الجامعة إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين جودة عملياتها الداخلية
موافق لحد ما	1	0.93	3.57	تسهم هندسة العمليات الإدارية في تحسين بيئة العمل التنظيمي
موافق لحد ما	4	0.92	3.40	تشجع عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية على التعاون والعمل الجماعي
-	-	0.70	3.50	تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية على الحكم والإدارة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه تبين أن متوسط الحسابي للعبارات يتراوح بين (3.40-3.57) وانحراف معياري (0.70-0.93)، ويبين هذا ان معظم إجابات المبحوثين تتجه نحو الموافقة حيث أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تسهم في بناء الهياكل التنظيمية بشكل مناسب وتحسن من جودة العمليات الداخلية لدى الجامعة مما ساهم في التشجيع على العمل الجماعي وتحسين بيئة العمل التنظيمي.

ويدل صحة الفرضية انه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات الإدارية على الحكم والإدارة تتجسد في : تحسين جودة البرامج الحالية ،ومطابقة الشهادة المحلية مع الشهادات الدولية، وأيضاً المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها، مثل توقع اتفاقية تعاون وشراكة مع مجمع كوندور، لجنة تقييم خارجي لجامعة محمد بوضياف المسيلة خبراء من كندا ، ومسابقة أفضل فكرة مشروع بالتعاون مع دار المقاولاتية ونادي ريادة الأعمال، وعقد اتفاقية مع لافارج الاسمنت. وأيضاً الملتقى الدولي الرابع حول السياسات التنموية العربية وعمليات الإنتاج ، الندوة الوطنية الأولى حول السجل التجاري الإلكتروني.

#### الفرع الثالث: تحليل ومناقشة الفرضية الثالثة:

تم التوصل إلى صحة الفرضية الثالثة من خلال الاختبار المبين في الجدول رقم (11)، ويمكن تحليل هذه الفرضية من خلال حساب متوسطات وانحرافات العبارات المخصصة لقياس محور اثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على النطاق المؤسسي.

الجدول رقم ( 21 ) : المتوسطات الحسابية والانحرافات لعبارات محور تأثير إعادة هندسة

#### العمليات الإدارية على النطاق المؤسسي

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
محايد	2	0.95	3.3750	تتسجم البرامج التعليمية في الجامعة مع فلسفتها ورسالتها.
محايد	1	0.83	3.3750	تسهم عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية بتقييم نوعية البرامج المطروحة
محايد	4	1.12	3.0250	تستفيد الجامعة من نتائج الأبحاث العلمية في عملية تخطيط وتطوير برامجها.
محايد	3	1.02	3.0250	تقوم الجامعة بتسويق برامجها لجمهورها المستهدف
-	-	0.72	3.20	تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية على النطاق المؤسسي

المصدر من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق تبين أن متوسط الحسابي للعبارات يتراوح بين ( 3.02-3.37 ) وبانحراف معياري ( 0.83-1.12 )، وببين هذا أن معظم إجابات المبحوثين تتجه نحو الموافقة إلى حد ما حيث أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تساهم ولو بشكل قليل بتقييم نوعية البرامج المطروحة والاستفادة من نتائج الأبحاث العلمية في عملية تخطيط وتطوير برامجها، لتسويقها لجمهورها المستهدف.

ويدل صحة الفرضية الثالثة انه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات الإدارية على النطاق المؤسسي تتجسد في: مشروع خلية الجودة على مستوى الجامعة والكليات، بالإضافة إلى المستودع المؤسسي للجامعة ، والنظام الوطني للتوثيق الإلكتروني SNDL ، البوابة الوطنية للإشعارات عن الأطروحة PNS ، دليل المكتبة الجامعية (SYNGEB) ، المستودع المؤسسي للجامعة (DSPACE) .

#### الفرع الرابع : تحليل ومناقشة الفرضية الرابعة

تم التوصل إلى صحة الفرضية الرابعة من خلال الاختبار المبين في الجدول رقم ( 13)، ويمكن تحليل هذه الفرضية من خلال حساب متوسطات وانحرافات العبارات المخصصة لقياس محور اثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الموارد المؤسسية والخدماتية.

#### جدول رقم ( 22) : المتوسطات الحسابية والانحرافات لعبارات محور تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية على الموارد المؤسسية والخدماتية.

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
موافق	1	0.76	3.67	تسهم عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحديد احتياجات الجامعة من الخدمات والمرافق المطلوبة.
موافق لحد ما	3	0.90	3.45	تسهم عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير مواردها.
موافق	2	0.79	3.67	إعادة هندسة العمليات الإدارية في الجامعة تنمي مهارات الموظفين وأدائهم.
موافق لحد ما	4	0.67	3.52	تساعد إعادة هندسة العمليات الإدارية في تخفيض التكاليف
-	-	0.62	3.58	تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية على الموارد المؤسسية والخدماتية.

المصدر من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه: تبين أن متوسط الحسابي للعبارات يتراوح بين (3.67-3.52) وبانحراف معياري (0.90-0.67)، ويبين هذا أن معظم إجابات المبحوثين تتجه نحو الموافقة حيث أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تنمي مهارات الموظفين، وتساعد أيضا في تخفيض

التكاليف ،مما ساهم في تطوير مواردها وتحديد احتياجات الجامعة من الخدمات والمرافق المطلوبة. ويدل صحة الفرضية الرابعة انه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات الإدارية على الموارد المؤسسية والخدماتية المدروسة تتجسد في :أرضية التعليم عن بعد ، وبوابة المجالات العلمية، إعلانات البحث العلمي في كيفية التأهيل الجامعي، والتعليم الالكتروني الذي ساهم في سرعة واختصار الوقت والتكاليف.

#### الفرع الخامس : تحليل ومناقشة الفرضية الخامسة

تم التوصل إلى صحة الفرضية الخامسة من خلال الاختبار المبين في الجدول رقم ( 17 ) ، ويمكن تحليل هذه الفرضية من خلال حساب متوسطات وانحرافات العبارات المخصصة لقياس محاور الأداء المؤسسي.

الجدول رقم ( 23 ) : المتوسطات الحسابية والانحرافات لعبارات محاور الأداء المؤسسي.

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	
موافق	1	0.769	3.85	العبارة 1	الفلسفة والرسالة والأهداف
موافق إلى حد ما	3	0.671	3.600	العبارة 2	
موافق	2	0.764	3.675	العبارة 3	
موافق إلى حد ما	4	0.905	3.500	العبارة 4	
موافق	-	0.621	3.656	الكلية	
موافق	2	1.06	3.87	العبارة 5	الحكم والإدارة
موافق	1	0.79	4.07	العبارة 6	
موافق إلى حد ما	3	0.98	3.25	العبارة 7	
موافق إلى حد ما	4	1.07	3.15	العبارة 8	
موافق لحد ما	-	0.73	3.58	الكلية	
موافق إلى حد ما	3	0.98	3.47	العبارة 9	النطاق المؤسسي
موافق إلى حد ما	2	0.81	3.55	العبارة 10	
موافق	1	1.01	3.70	العبارة 11	
موافق إلى حد ما	4	0.93	3.42	العبارة 12	
موافق لحد ما	-	0.64	3.53	الكلية	
موافق	1	0.78	3.72	العبارة 13	الموارد المؤسسية و الخدماتية
موافق إلى حد ما	4	0.91	2.87	العبارة 14	
موافق إلى حد ما	2	0.99	3.20	العبارة 15	
موافق إلى حد ما	3	1.06	3.05	العبارة 16	
موافق لحد ما	-	0.66	3.21	الكلية	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه: تبين أن المتوسط الحسابي لعبارات محور الفلسفة والرسالة والأهداف يتراوح بين (3.50-3.85) وبانحراف معياري (0.67-0.90)، وبين هذا أن معظم إجابات المبحوثين تتجه نحو الموافقة، حيث أن معظم المبحوثين يرون أن هناك مستوى مقبول للأداء المؤسسي يتمثل في: تناسب وتطوير فلسفة ورسالة الجامعة مع أهدافها القابلة للقياس، التي تستخدمها الجامعة في التخطيط للأنشطة والعمليات الإدارية.

أما بالنسبة لعبارات محور الحكم والإدارة تبين أن المتوسط الحسابي يتراوح بين (3.15-3.87) وبانحراف معياري (0.79-1.06)، وبين هذا أن معظم إجابات المبحوثين تتجه نحو الموافقة، حيث أن معظم المبحوثين يرون أن هناك مستوى مقبول للأداء المؤسسي يتمثل في: وجود هيكل إداري يمتلك الصلاحيات الكافية لإدارة الجامعة، وأيضاً امتلاكها لوثائق تثبت أنشطتها وعملياتها وتقييم دوري لأفراد طاقمها الأكاديمي والإداري.

أما عبارات محور النطاق المؤسسي تبين أن المتوسط الحسابي يتراوح بين (3.42-3.70) وبانحراف معياري (0.81-1.01)، وبين هذا أن معظم إجابات المبحوثين تتجه نحو الموافقة إلى حد ما، حيث أن معظم المبحوثين يرون أن هناك مستوى مقبول للأداء المؤسسي يتمثل في: انسجام وتزويد البرامج التعليمية بالمهارات والمعارف التعليمية، وضمان الجامعة حرية الباحثين في إجراء الأبحاث وتقرير النتائج.

أما بالنسبة لعبارات محور الموارد المؤسسية والخدمات تبين أن المتوسط الحسابي يتراوح بين (2.87-3.72) وبانحراف معياري (0.78-1.06)، وبين هذا أن معظم إجابات المبحوثين تتجه نحو الموافقة، حيث أن معظم المبحوثين يرون أن هناك مستوى مقبول للأداء المؤسسي يتمثل في: تدعيم المبادرات الفردية والإبداعية ووضعها لخطط وسياسات مالية مستقبلية، وتوفير الجامعة لنظام اتصالي معلوماتي فعال. ويدل هذا على صحة الفرضية الخامسة أي أن هناك توافق في وجود مستوى مقبول للأداء المؤسسي.

## خلاصة الفصل الثاني :

ومن خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها على جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، ونظرا لأهمية تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء المؤسسي في جامعة محمد بوضياف تم إجراء الدراسة الميدانية بالجامعة لكشف مدى تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية على الجامعة ومستوى أدائها .

وقد تم التطرق إلى تقديم جامعة محمد بوضياف من خلال تعريفها وكذا هيكلها التنظيمي ثم تحليل عينة الدراسة، والتعرف على أداة الدراسة والإجراءات التي تم اتخاذها للتأكد من صدقها وثباتها والأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة.

وتم عرض نتائج الدراسة وتحليلها، ومن خلال تحليلنا لمختلف المحاور التي تمت دراستها على جامعة محمد بوضياف، وبناءا على ذلك تم التوصل إلى نتائج الفرضيات كما يلي :

-يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات الإدارية على الفلسفة والرسالة والأهداف لدى المؤسسة المدروسة.

-يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات الإدارية على الحكم والإدارة لدى المؤسسة المدروسة.

-يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات الإدارية على النطاق المؤسسي لدى المؤسسة المدروسة.

-يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات الإدارية على الموارد المؤسساتية والخدماتية لدى المؤسسة المدروسة.

- يوجد مستوى مقبول للأداء المؤسسي في جامعة محمد بوضياف .

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول اثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأداء المؤسسي تعزى للبيانات الشخصية.



خاتمة عامة

## خاتمة عامة

نستخلص من خلال دراستنا أن إعادة هندسة العمليات الإدارية ضرورية في تطبيقها على الجامعات، وذلك من خلال إحداث تغيير شامل في تخطيط وأداء العمليات، واعتمادها لمعايير تقييم الأداء الجماعي، لإعطائها مرونة عالية وذلك من خلال معرفة نقاط القوة والضعف للمؤسسة و تمتع فرق العمل بصلاحيات واسعة لممارسة اتخاذ القرارات بدرجة عالية من الاستقلالية .

**نتائج الدراسة:** تعتبر هذه الدراسة محاولة لمعرفة درجة تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية

على الأداء المؤسسي، حيث توصلنا للنتائج التالية:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات الإدارية على الفلسفة والرسالة والأهداف لدى المؤسسة المدروسة.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات الإدارية على الحكم والإدارة لدى المؤسسة المدروسة.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات الإدارية على النطاق المؤسسي لدى المؤسسة المدروسة.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات الإدارية على الموارد المؤسسية والخدمات لدى المؤسسة المدروسة.
- يوجد مستوى مقبول للأداء المؤسسي في جامعة محمد بوضياف .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول اثر اعادة هندسة العمليات الإدارية في الأداء المؤسسي تعزى للبيانات الشخصية.

## اقتراحات الدراسة :

- 1- تعزيز مفهوم اعادة هندسة العمليات الإداريين للعاملين في الجامعة.
- 2- ضرورة مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة.
- 3- تطوير العمل الإداري في الجامعة.
- 4- التركيز على العملاء، من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم.
- 5- تحديد أهداف الجامعة بوضوح تام وبدون أي غموض.
- 6- البحث عن أساليب جديدة ومبتكرة لأداء العمليات، وتحسين أداء الإدارة الجامعية.
- 7- ضرورة الحرص على أن تكون إستراتيجية الجامعة واضحة ومكتوبة.

8- تصميم هيكل تنظيمي يساعد على سرعة الاتصال الإداري داخل وخارج الجامعة.

9- تحسين المهارات الإدارية من خلال إجراء دورات تكوينية.

10- وضع خطط وبرامج لإعادة الهيكلة وهندسة الإجراءات والنظم الإدارية لزيادة الفعالية في الأداء ورفع مستوى الجودة.

#### آفاق الدراسة:

- مدى تأثير الهندرة على مؤسسات التعليمية.
- تأثير إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي.
- معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية وأثرها على الأداء المؤسسي .
- أثر تطبيق إعادة الهندسة على الميزة التنافسية.



# قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب:

1. احمد ماهر، تطوير المنظمات الدليل العالمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2013.
  2. احمد محمد غنيم، إعادة هندسة هندسة نظم العمل، دار الإدارة للبحوث والتدريب والاستشارات، جامعة منصور، جمهورية مصر العربية، 2009.
  3. بسمان فيصل محبوب، إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية: دراسة تطبيقية لكليات العلوم الإدارية والتجارة. القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
  4. توفيق محمد عبد المحسن، التقييم والتميز في الاداء، دار الفكر العربي، القاهرة، 2006.
  5. جوزيف كيلادا، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، دار المريخ، ط1 ، الرياض ، 2004.
  6. رفاعي ممدوح عبد العزيز، إعادة هندسة العمليات، كلية التجارة ، جامعة شمس، ط1، مصر، 2006.
  7. مصطفى يوسف، إدارة المستشفيات، دار مكتب الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
  8. علي عبد الهادي، أيمن علي عمر، علم تحليل وتصميم المنظمات مدخلي إعادة الهيكلة والهندسة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
  9. عدنان بدران وآخرون، التعليم والعالم العربي تحديات الألفية الثالثة، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية ، ط 1 ، الإمارات ، 2000.
  10. سلامة عبد العظيم، ثورة اعادة الهندسة، دارالجامعة، الإسكندرية، مصر، 2007.
  11. سعيد يس عامر و علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سرفيس، القاهرة، الطبعة الثانية، 1998.
  12. وائل محمد صبحي ادريسي، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- ثانياً: المذكرات والأطروحات:

1. احمد موسى فرج الله، دور الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في تطوير الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، فلسطين، 2012.
2. احمد عبد المجيد محمد أبو عمشة، اثر تطبيق اعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011.
3. إياد علي الدجني، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، مذكرة دكتوراه ، جامعة دمشق، 2010-2011.
4. أيمن جمال عبد الهادي السر، واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.

5. باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2009-2010 .
6. جيلح الصالح، اثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2006 .
7. خليل شرقي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، أطروحة دكتوراه ، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، الجزائر، 2015-2016.
8. مرام إسماعيل الأغا، دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الادارية للهندرة في المصارف، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، اكتوبر، 2006.
9. محبوب مراد، استخدام استراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013.
10. مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011-2012 ص 50.
11. صالح بلاسكا، قابلية تحقيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة التقييم الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2010 - 2011.
12. عبد الله سمير البحري، دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2015.
13. قاسمي كمال، إعادة هندسة نظم إدارة الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2010.
14. شادي يحي ربحان، معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية بمحافظات غزة وسبل الحد منها، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية، 2014.

ثالثا:المجلات:

1. . بوحنية قوى، اعادة هندسة الاداء الجامعي، مقارنة معاصرة، مجلة الباحث،ورقلة ، الجزائر .
2. عمار ياسر عبد الكاظم العابدي، دور إعادة هندسة العمليات المصرفية في تحقيق الأداء الاستراتيجي ، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، جامعة الكوفة، العراق ،العدد21، 2017.
3. سيد محمد جاد الرب، اطار مقترح لإعادة هندسة عمليات تدريب وتطوير الموارد البشرية، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، جامعة اسيوط ، مصر، المجلد 6، العدد الاول، 1992.
4. هناء القيسي، درجة ممارسة متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية لرؤساء أقسام كليات التربية في جامعة المستنصرية ، مجلة كلية التربية الأساسية ، جامعة المستنصرية ، بغداد ، المجلد21، العدد87، 2015.

رابعا : الملتقيات والمحاضرات

- 1.إياد علي الدجني، التخطيط الاستراتيجي وإعادة هندسة العمليات، المحاضرة الخامسة ،كلية التربية ، الجامعة الإسلامية، غزة ، فلسطين.
- المراجع الأجنبية:

1. Timothy W. and al : **Reengineering and the marketing function** : Integration of theory and practice, journal of product and brand management, Vol.5. NO, MCB University press, USA, 1996.

خامسا :المواقع الالكترونية:

1. [HTTP://WWW.UNIV-MSILA.DZ](http://WWW.UNIV-MSILA.DZ).



الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال

استبيان

تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء المؤسسي  
جامعة محمد بوضياف

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته....

في البداية نشكركم على ما خصصته لنا من وقتك الثمين ونشكر لك حسن تعاونك مسبقا

يطيب لي أن أتقدم لكم بهذا الاستبيان الذي يدخل في إطار علمي يهدف إلى تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء المؤسسي، لذا ألتمس منكم أن تبدوا آرائكم حول مختلف بنود الاستبيان من خلال الإجابة بكل صدق وموضوعية على جميع الأسئلة ، إن سير البحث العلمي ومصادقية نتائجه يعتمد على مدى مساهمتكم وتوافق أجوبتكم مع حقيقة شعوركم وانطباعاتكم .

وأعدكم بأن أجوبتكم ستحظى بالسرية الكاملة والعناية الفائقة ، لكم مني كامل الشكر والتقدير والاحترام .

تحت إشراف الأستاذ :

د . نور الدين عسلي

من إعداد الطالبة :

سعيدة أرفيس

البيانات العامة:

1 : الجنس : ذكر  أنثى

2 : العمر : من 25 إلى 35 سنة  من 35 إلى 50 سنة  أكثر من 50 سنة

3 : الخبرة : أقل من 5 سنوات  من 6 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

4-الدرجة العلمية : أستاذ مساعد أ  أستاذ مساعد ب  أستاذ محاضر أ  أستاذ محاضر ب

المنصب الإداري

عميد  نائب العميد  رئيس قسم

مساعد رئيس قسم  رئيس شعبة  مسؤول تخصص

نخطكم علما بالمصطلحات المستخدمة في الاستبيان نقصد بها :

المحور الأول:الأداء المؤسسي

الأداء المؤسسي : يعرف بأنه المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها

الرقم	البيانات	موافق بشدة	موافق	موافق لحد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
أ- الفلسفة والرسالة والأهداف						
1	تتناسب فلسفة ورسالة الجامعة مع أهدافها					
2	تحرص الجامعة على صياغة أهداف قابلة للقياس					
3	تعمل الجامعة على تطوير الرسالة والأهداف باستمرار					
4	تستخدم الجامعة الرسالة والأهداف في التخطيط للأنشطة والعمليات الادارية					
ب - الحكم والادارة						
1	يوجد للجامعة هيكل اداري يمتلك الصلاحيات الكافية لادارة الجامعة					
2	تمتلك الجامعة وثائق تثبت أنشطتها وعملياتها					
3	تقوم الجامعة بتقييم دوري لأفراد طاقمها الاداري					
4	تقوم الجامعة بتقييم دوري لأفراد طاقمها الأكاديمي					
ج-النطاق المؤسسي						
1	تنسجم البرامج التعليمية في الجامعة مع فلسفتها ورسالتها					
2	تزود البرامج التعليمية الطلبة بالمهارات والمعارف التعليمية					
3	تضمن الجامعة حرية الباحثين في اجراء الابحاث وتقرير النتائج					
4	تخصص الجامعة موزانات مناسبة لإقامة المؤتمرات والندوات التعليمية					

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق لحد ما	غير موافق بشدة	غير موافق
د- الموارد المؤسسية والخدماتية						
1	تقدم الجامعة خدمات ملائمة لاحتياجات المستفيدين منها(الطلاب، الأساتذة)					
2	تقوم الجامعة بوضع خطط وسياسات مالية مستقبلية دقيقة					
3	تدعم الجامعة المبادرات الفردية والابداعية					
4	توفر الجامعة نظام اتصالي معلوماتي فعال					

### المحور الثاني :اعادة هندسة العمليات الإدارية

تعريف اعادة هندسة العمليات الادارية : هي اعادة التفكير بصورة أساسية واعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية بالمنظمات لتحقيق نتائج جيدة.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق لحد ما	غير موافق بشدة	غير موافق
أ- أثر اعادة هندسة العمليات الإدارية على الفلسفة والرسالة والأهداف						
1	تسهم عملية اعادة هندسة العمليات الادارية في تحديد فلسفة الجامعة ورسالتها					
2	تؤثر عملية اعادة هندسة العمليات الادارية على ضرورة انسجام بين اهداف الجامعة مع فلسفتها					
3	تمثل اعادة هندسة العمليات الادارية آلية للتحسين المستمر					
4	تمكن عملية اعادة هندسة العمليات الادارية من تطوير الجامعة وتحقيق اهدافها					
ب- أثر اعادة هندسة العمليات الإدارية على الحكم والادارة						
1	تسهم عملية اعادة هندسة العمليات الادارية في بناء الهياكل التنظيمية بشكل مناسب					
2	تستخدم الجامعة اعادة هندسة العمليات الادارية في تحسين جودة عملياتها الداخلية					
3	تسهم هندسة العمليات الادارية في تحسين بيئة العمل التنظيمي					
4	تشجع عملية اعادة هندسة العمليات الادارية على التعاون والعمل الجماعي					
ج- أثر اعادة هندسة العمليات الإدارية على النطاق المؤسسي						
1	تتسجم البرامج التعليمية في الجامعة مع فلسفتها ورسالتها					
2	تسهم عملية اعادة هندسة العمليات الادارية بتقييم نوعية البرامج المطروحة .					
3	تستفيد الجامعة من نتائج الابحاث العلمية في عملية تخطيط وتطوير برامجها					
4	تقوم الجامعة بتسويق برامجها لجمهورها المستهدف					

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق لحد ما	موافق	موافق بشدة	العبارة	الرقم
د- أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الموارد المؤسسية والخدماتية						
					تسهم عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحديد احتياجات الجامعة من الخدمات والمرافق المطلوبة	1
					تسهم عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير مواردها	2
					إعادة هندسة العمليات الإدارية في الجامعة تنمي مهارات الموظفين و أدائهم	3
					تساعد إعادة هندسة العمليات الإدارية في تخفيض التكاليف	4

\*\* في رأيك :

❖ هل إعادة هندسة العمليات الإدارية في الجامعة (الانتقال من النظام الكلاسيكي الى النظام L.M.D) ساهم في تطوير الأداء

المؤسسي للجامعة ؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

وشكرا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



## ملخص الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات التعليمية، وذلك من خلال تأثيرها على الأداء المؤسسي وأيضاً علاقة أو مؤشرات الأداء المؤسسي بإعادة هندسة العمليات الإدارية.

حيث قمنا باختيار جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، محل الدراسة لفئة الأساتذة الإداريين لجميع الكليات ولقد قدرت عينة الدراسة بـ 40 موظف باستعمال أداة الاستبيان برنامج SPSS; وقد توصلنا إلي أهم نذكرها:

- يوجد مستوى مقبول للأداء المؤسسي في جامعة محمد بوضياف لدى عينة الدراسة .

- تأثر إعادة هندسة العمليات الإدارية بشكل فعال على الأداء المؤسسي، لدى المؤسسة المدروسة.

**الكلمات المفتاحية:** إعادة هندسة العمليات الإدارية ، الأداء المؤسسي ،الجامعة.

### **Abstract:**

The study aims at identifying the impact of re-engineering of administrative processes in university institutions through their impact on institutional performance as well as the relationship of institutional performance factors to the reengineering of administrative processes.

To reach the objectives of the study, we used the appropriate descriptive approach to study and the questionnaire.

We selected a sample of 40 administrative professors from the University of Mohamed Boudiaf MSILA, in all the faculties, and using the program and after analysis we reached the following results:

-There is an acceptable level of institutional performance at Mohammed Boudiaf University in the study sample.

-The re-engineering of administrative processes has been impacted effectively on the institutional performance.

**Keywords:** reengineering of administrative processes, institutional performance, university.