



القسم: علوم التسيير

الميدان : العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص : مالية و بنوك

المرجع :/2017

مذكرة بعد _____ وان :

إعادة هندسة العمليات ودورها في تحسين أداء المؤسسة

: عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية-ميلة-

مذكرة _____ مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص "مالية و بنوك"

() :

مزهود هشام

إعداد الطالبة:

بن لزرق نسيم

لجنة المناقشة :

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ	
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ	
مشرفا ومقررا	الجامعي عبد الحفيظ	مزهود هشام

السنة الجامعية: 2016/2017

دعاء

اللهم انفعنا بما علمتنا ويسر لنا سبيل العلم يا رب علمنا أن نحب الناس كلهم، وعلمنا أن نحاسب أنفسنا قبل أن نحاسب غيرنا، اللهم علمنا أن التسامح هو أكبر مراتب القوة، وأن الانتقام هو أول مظاهر العنف

يا رب لا تجعلنا نصاب بالغرور إذا نجحنا، ولا باليأس إذا أخفقنا بل فكرنا دائما أن الإخفاق هو التجربة التي تسبق النجاح.

يا رب إذا أعطيتنا نجاحا فلا تأخذ تواضعنا

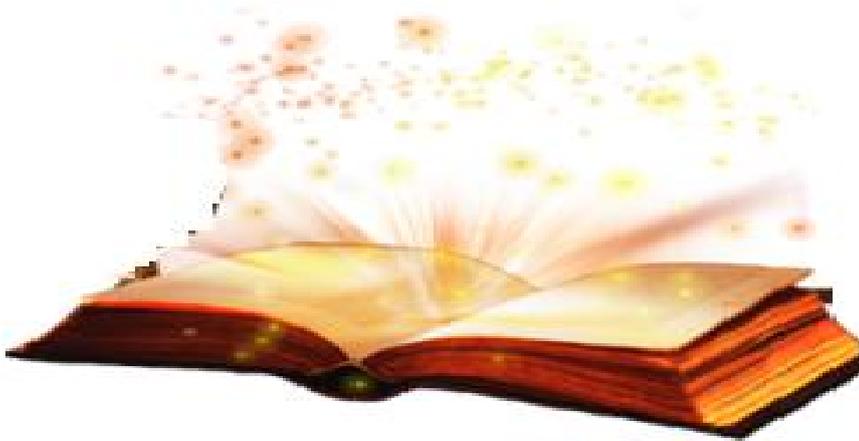
وإذا أعطيتنا تواضعا فلا تأخذ امتزازنا بكرامتنا

وإذا أسأنا يا رب إلى الناس فامنحنا شجاعة الاعتذار، وإذا أساء الناس إلينا فامنحنا شجاعة العفو. آمين يا رب العالمين.

كلما أدبني الدهر أراني نقص عقلي

وإذا ما زدته علما زادني علما بجهلي

الإمام الشافعي رضي الله عنه





بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

{ قُلْ اِنْ صَلَاتِيْ وَنَسْكَيْ وَمَحْيَايَ وَمَمَاتِيْ لِلّٰهِ رَبِّ الْعَالَمِيْنَ }

صَدَقَ اللّٰهُ الْعَظِيْمُ

أَهْدِيْ هَذَا الْعَمَلَ الْمَتَوَاضِعَ إِلَى مَنْ قَالَ فِيْهِمَا اللّٰهُ عَزَّ وَجَلَّ

{ وَقَضَى رِبْكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا }

صَدَقَ اللّٰهُ الْعَظِيْمُ

إِلَى مَنْ رَبَّنِي وَأَنَارَتِ دَرْبِي وَأَعَانَتْنِي بِالصَّلَاةِ وَالذُّعْوَاتِ إِلَى أَغْلَى إِنْسَانٍ فِي الْوُجُودِ أُمِّي الْحَبِيبَةُ

إِلَى مَنْ عَمِلَ بِكَدٍ فِي سَبِيلِي وَعَلَّمَنِي مَعْنَى الْكِفَاحِ وَأَوْطَنِي إِلَى مَا أَنَا عَلَيْهِ أَبِي الْكَرِيمِ

إِلَى مَنْ كَانُوا سِنْدَ لِي فِي حَيَاتِي إِخْوَاتِي وَأَخْوَاتِي

وَالِى كُلِّ الْأَهْلِ وَالْأَقْرَابِ.

إِلَى جَمِيعِ الْأَصْدِقَاءِ الَّذِي تَرَبَّطَ بَيْنَنَا جَسُورَ الْمَحَبَّةِ وَالْأَخُوَّةِ

إِلَى كُلِّ مَنْ نَسِيَهُمْ قَلْبِي وَلَمْ يَنْسَاهُمْ قَلْبِي.

نَسِيْمَةٌ

الشكر والتقدير

بسم الله والحمد لله الذي رزقنا ووهبنا التفكير وحسن التوكل عليه.

ورزقنا من العلم ما لو كنا نعلم.

والذي سمل لنا السبيل لإنجاز هذا العمل المتواضع.

يشرفنا أن تقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ المشرف
الذي له يبذل علي بحمده
المتواضع

وأفكاره النيرة وتوجيهاته وإرشاداته السديدة وملاحظاته الدقيقة وانتقاداته البناءة وطريقته المثلى في
إدارة التحفيز

المعنوي وذلك بتخصيصه لنا الأوقات الثمينة من أجل إثراء هذا العمل، فبأخلاقك وقيمك الجامعية كنز ولا
تزال

الأستاذ المثالي الذي يقتضى بك فأسال الله تعالى لك الأجر والثواب.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى كل الأساتذة المحكمين

كما نتقدم بالشكر إلى أستاذة المركز الجامعي وخاصة أستاذة محمد العلوم الاقتصادية الكرام الذين
أفادوني بعلمهم

وأخيرا نتقدم بالشكر لكافة الإخوة والزلاء والأصدقاء الذين مدوا لنا يد العون والمساعدة ولو بالسؤال عن
مسير

هذا العمل وإلى كل من ساعدنا ولو بإتسامة طيبة.

فلمؤلاء جميعا بدل الشكر ألفه شكر

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

المخلص

الملخص

نتيجة لعولمة النشاط الاقتصادي وزيادة حدة المنافسة و بروز تحديات جديدة في عالم الأعمال، يصبح من الضروري التفكير في إتباع أساليب إدارية جديدة كتوجه أو منهج مبتكر للتعامل مع متطلبات التغيرات والتحديات التي تواجهها المؤسسة في عالم الأعمال اليوم، ومن بين أهم المفاهيم والنظم الإدارية الحديثة برزت إعادة الهندسة كفلسفة متكاملة و سلاحا تنافسيا هامافي بيئة الأعمال تحاول تحقيق الطفرات النوعية والتحسين المستمر فيأداء المؤسسات.

إن تطبيق إعادة الهندسة ليست بالعملية السهلة بل تعتمد على توافر العديد من عناصر ومقومات النجاح المتمثلة بإعادة هندسة الموارد البشرية وإعادة هندسة نظم العمل وكذا إعادة هندسة الوظائف والعمليات وتحسين مستويات الأداء وخفض مستويات الرقابة وتحسين نظم الاتصال مما يساهم في الارتقاء بأداء المؤسسة، فالرغبة في تحسين الأداء لم يعد أمرا اختياريا تلجأ إليه إدارة المؤسسة أو تنصرف عنه باختيارها وإنما أصبح شرطا جوهريا لا مكان لبقاء المؤسسة و تعثرها.

إلى هنا يمكن القول بأنه ستضل إعادة الهندسة من أهم مداخل تحسين الأداء المستمر للمؤسسة بما يتناسب مع معطيات العصر الحالي وأيضا التطورات المستقبلية.

الكلمات المفتاحية:

إعادة الهندسة (الهندرة)، إعادة هندسة الموارد البشرية، إعادة هندسة نظم العمل، إعادة هندسة الأعمال، تكنولوجيا المعلومات، إدارة العمليات، إعادة هندسة العمليات، الأداء، تحسين الأداء.

Résumé :

En raison de la mondialisation de l'activité économique, une concurrence accrue et l'émergence de nouveaux défis dans le monde des affaires, il devient nécessaire de réfléchir sur les nouvelles méthodes administratives d'une orientation ou une approche novatrice suivantes pour faire face aux exigences des changements et les défis auxquels l'organisation doit faire face dans le monde des affaires d'aujourd'hui, et parmi les concepts les plus importants des systèmes modernes de gestion, a vu le jour la philosophie réingénierie et l'arme intégrée est un important concurrentiel dans l'environnement des affaires, en essayant de réaliser des mutations qualitatives et l'amélioration continue de la performance des institutions. L'application de la réingénierie n'est pas un processus facile, mais dépendra de la disponibilité de nombreux éléments et les ingrédients du succès du retour de l'ingénierie des ressources humaines, ré-travail d'ingénierie des systèmes, CDDA ré-fonctions et les processus et d'améliorer les niveaux de performance et les niveaux de contrôle plus bas et améliorer les systèmes de communication d'ingénierie, ce qui contribue à améliorer la performance de l'institution, le désir de amélioration de la performance n'est plus complexe en option au service de gestion de l'entreprise ou le donner par choix, mais il est devenu une condition sine qua non pas de place pour la survie de l'institution et au point mort.

Et là, on peut dire qu'il sera autour de la réingénierie des entrées principales à l'amélioration continue de la performance de l'institution à la hauteur des exigences de l'époque actuelle ainsi que les développements futurs.

Mots-clés : Re-Engineering (Reengineering), la réingénierie des ressources humaines, des systèmes de travail de réingénierie, la réingénierie, la technologie de l'information, la gestion des opérations, la performance, l'amélioration des performances.

Summary

Summary:

Due to the globalization of economic activity, increased competition and the emergence of new challenges in the business world, it becomes necessary to reflect on the new administrative methods of an innovative orientation or approach to demands of the changes and challenges facing the organization in today's business world, and among the most important concepts of modern management systems, the philosophy of reengineering and the integrated an important competitive in the business environment, trying to achieve qualitative changes and continuous improvement in the performance of institutions.

The application of re-engineering is not an easy process, but will depend on the availability of many elements and ingredients of the successful return of human resources engineering, re-engineering systems work, re-engineering functions and processes and improve engineering communication systems, which helps to improve the performance of the institution, the desire to improve performance is more company's management service or give it by choice, but it has become a sine qua condition not place for the survival of the institution and stalled.

And there it can be said that it will be around the re-engineering of the main entrances to the continuous improvement of the institution's performance to match the requirements of the present era as well as future developments.

Keywords : reengineering, human resources reengineering, business process reengineering, information technology, operation management, performance, performance improvement.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

	الدعاء
	الإهداء
	الشكر والتقدير
	بسملة
VII	الملخص باللغة العربية
VIII	الملخص باللغة الفرنسية
IX	الملخص باللغة الانجليزية
XI- X	فهرس المحتويات
XXII- XIX	قائمة الجداول والأشكال
XXV - XXIII	قائمة الملاحق
أ- ز	مقدمة
الفصل الأول: أساسيات حول إعادة هندسة العمليات	
02	تمهيد
03	I. إعادة هندسة العمليات
03	1.I. ماهية إعادة هندسة العمليات

03	1.1.I. نشأة وظهور إعادة الهندسة
05	2.1.I. مفهوم إعادة الهندسة
08	3.1.I. خصائص إعادة الهندسة
09	2.I. دوافع وأهمية إعادة هندسة العمليات
09	1.2.I. دوافع تبني إعادة هندسة العمليات
10	2.2.I. أهمية إعادة هندسة العمليات
11	3.I. مراحل وأهداف إعادة الهندسة
11	1.3.I. مراحل إعادة الهندسة
15	2.3.I. أهداف إعادة الهندسة
16	II. مستويات وأبعاد إعادة الهندسة
16	1.II. مستويات إعادة الهندسة والقائمون عليها
16	1.1.II. مستويات إعادة الهندسة
17	2.1.II. القائمون على إعادة هندسة العمليات
18	2.II. الأبعاد المؤثرة على إعادة الهندسة وعوامل نجاحها
18	1.2.II. الأبعاد المؤثرة على الهندسة
21	2.2.II. عوامل نجاح إعادة الهندسة
23	3.II. الفرق بين إعادة الهندسة والمداخل الإدارية الأخرى

23	1.3.II. الفرق بين إعادة الهندسة وإدارة الجودة الشاملة
24	2.3.II. الفرق بين إعادة الهندسة وبين إعادة التنظيم وإعادة الهيكلة
25	3.3.II. الفرق بين إعادة الهندسة الإدارية والتطوير التنظيمي والفرق بين إعادة الهندسة الإدارية والآلية
26	III. متطلبات تطبيق إعادة هندسة المؤسسة
26	III. 1. إعادة هندسة أنظمة العمل بالمؤسسة
26	III. 1.1. مراحل عملية إعادة هندسة نظم العمل
29	III. 2.1. العوامل التي تساعد على نجاح عملية إعادة هندسة نظم العمل
30	III. 3.1. العوامل التي تؤدي إلى فشل عملية إعادة هندسة نظم المعلومات
31	III. 4.1. التغييرات التي تحدثها إعادة الهندسة في بيئة العمل
33	III. 2. إعادة هندسة نظم الموارد البشرية
33	III. 1.2. إعادة هندسة وظائف وعمليات الموارد البشرية
38	III. 2.2. مراحل إعادة هندسة الموارد البشرية
38	III. 3.2. تأثير إعادة الهندسة على إدارة الموارد البشرية
39	III. 4.2. نتائج إعادة هندسة الموارد البشرية
40	III. 5.2. مضمون إعادة هندسة الموارد البشرية
43	III. 3. إعادة الهندسة وتقنيات المعلومات

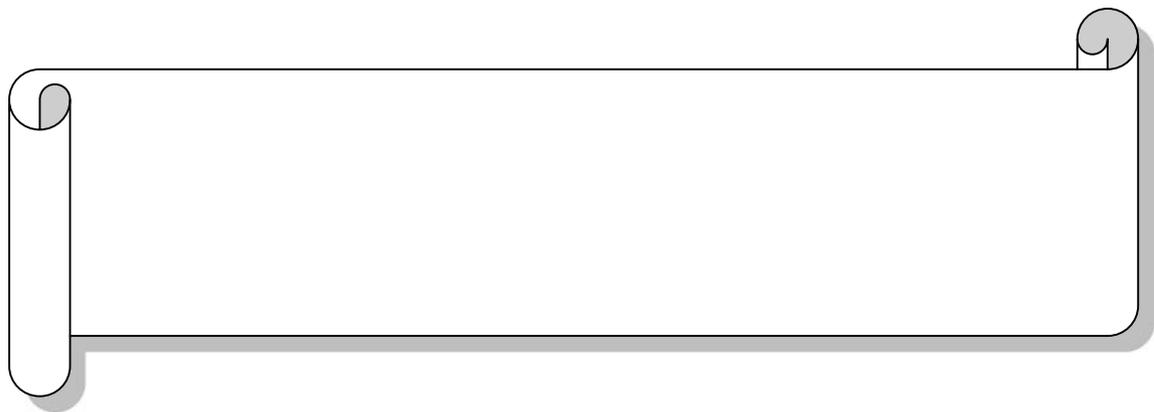
43	III.3.1. دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة الهندسة
44	III.3.2. التقنيات المستخدمة في إعادة الهندسة
46	III.3.3. أهمية وفوائد استخدام تكنولوجيا المعلومات
50	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: أساسيات حول الأداء بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	
52	تمهيد
53	I. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
53	I.1. ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
53	I.1.1. تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
56	I.2.1. خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
56	I.3.1. أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
60	I.2. تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمشاكل التي تعاني منها
60	I.2.1. تصنيفها
62	I.2.2. المشاكل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
63	I.3. الهيئات الداعمة لها في الجزائر
63	I.3.1. وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
63	I.3.2. الوكالة الوطنية لتطور الاستثمار

64	3.3.I. الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب
65	4.3.I. الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر
65	5.3.I. صندوق ضمان القرض للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة
66	II. الأداء و تحسين الأداء
66	1.II. ماهية الأداء
66	1.1.II. مفهوم الأداء
70	2.1.II. مستويات الأداء
70	3.1.II. تصنيف و محددات أداء العاملين
72	2.II. تحسين الأداء
72	1.2.II. مفهوم تحسين الأداء
72	2.2.II. دوافع تحسين الأداء
74	3.2.II. نموذج تحسين الأداء
76	3.II. قياس و تقييم الأداء
76	1.3.II. قياس الأداء
77	2.3.II. تقييم الأداء
80	III. إدارة العمليات و تحسين الأداء
80	1.III. مفهوم الإدارة بالعمليات

80	1.3.III. تعريف الإدارة بالعمليات
80	2.3.III. العملية كأداة إدارية
81	III. 2. إعادة هندسة العمليات BPR
81	III. 1.2. مفهوم إعادة هندسة العمليات
82	III. 2.2. العمليات التي يتم إعادة هندستها ومعايير اختيارها
83	III. 3.2. مراحل عملية إعادة هندسة العمليات BPR
86	III. 3. إعادة هندسة العمليات كمدخل من مداخل التحسين الجذري للأداء
86	III. 1.3. توفير متطلبات تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات
87	III. 2.3. التطبيق العملي لإعادة هندسة العمليات
88	III. 3.3. نتائج تقييم إعادة هندسة العمليات
88	III. 4.3. المتابعة والتصحيح المستمر للأداء
90	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لدور إعادة هندسة العمليات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية ميله	
92	تمهيد
93	I. منهجية البحث
93	I. 1. تحديد منهج الدراسة والتعريف بعينته

93	I .1.1 .I منهج الدراسة
93	I .2.1 .I التعريف بمجتمع وعينة الدراسة
94	I .2 .I أدوات جمع البيانات وصدقها
94	I .1.1 .I أدوات الدراسة
95	I .2.1 .I الصدق الظاهري للاستبيان
96	I .3 .I أساليب المعالجة الإحصائية
97	II .II تحليل معطيات محاور الاستبيان
97	II .1 .II صدق وتبات أداة الدراسة و تحليل معطيات المعلومات الشخصية والوظيفية
97	II .1.1 .II صدق وتبات أداة الدراسة
101	II .2.1 .II تحليل معطيات العينة من حيث الجنس
103	II .3.1 .II تحليل معطيات العينة من حيث العمر
104	II .4.1 .II تحليل معطيات العينة من حيث المستوى الوظيفي
106	II .5.1 .II تحليل معطيات العينة من حيث الخبرة
107	II .6.1 .II تحليل معطيات العينة حسب المؤهل العلمي
109	II .2 .II عرض وتحليل محاور الدراسة
109	II .1.2 .II نتائج تحليل المحور الأول إعادة هندسة العمليات

116	II .2.2. نتائج تحليل المحور الثاني "الأداء"
124	III. اختبار فرضيات الدراسة
124	III.1. اختبار الفرضية الأولى
126	III.2. اختبار الفرضية الثانية
127	III.3. اختبار الفرضية الثالثة
129	III.4. اختبار الفرضية الرئيسية
130	III.5. معادلة الانحدار
130	III.1.5. نموذج الانحدار الخطي
132	III.2.5. التمثيل البياني لمعادلة خط الانحدار
133	خلاصة الفصل
137-134	خاتمة
146-138	قائمة المصادر و المراجع
167-147	قائمة الملاحق



رقم الجدول	عنوان الجدول	
01	الفرق بين إعادة الهندسة وإدارة الجودة الشاملة	23
02	مراحل مشروع الهندرة	29 - 28
03	مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تسهيل عملية إعادة الهندسة	49
04	تعريف الاتحاد الأوروبي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لسنة 2005	54
05	تصنيف المؤسسات حسب التعريف الياباني	54
06	تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القانون الجزائري	55
07	تصنيف مقاييس الأداء	77
08	مقارنة بين المؤسسات التقليدية والمؤسسات المعاد هندستها	89
09	درجات مقياس (ليكرت)	95
10	أطوال فترات المقياس	95
11	أسماء الأساتذة المحكمين للاستبيان	96
12	معاملات الارتباط بيرسون لعبارات البعد البشري لإعادة الهندسة مع الدرجة الكلية للبعد	98
13	معاملات الارتباط بيرسون لعبارات البعد التكنولوجي لإعادة الهندسة مع الدرجة الكلية للبعد	98
14	معاملات الارتباط بيرسون لعبارات البعد التنظيمي لإعادة الهندسة مع الدرجة الكلية للبعد	99
15	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات البعد التنظيمي للمتغير التابع (الأداء) مع الدرجة الكلية للبعد	99
16	معاملات الارتباط بيرسون لعبارات البعد الاجتماعي للمتغير التابع (الأداء) مع الدرجة الكلية للبعد	100
17	معاملات الارتباط بيرسون لعبارات البعد الاقتصادي للمتغير التابع (الأداء) مع الدرجة الكلية للبعد	100
18	معاملات الارتباط بيرسون لعبارات البعد البيئي للمتغير التابع (الأداء) مع الدرجة الكلية للبعد	101
19	معامل الثبات (آلفا كرونباخ) لمتغير الدراسة	101

102	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	20
104	توزيع أفراد العينة حسب العمر	21
105	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	22
107	توزيع أفراد العينة من حيث الخبرة المهنية	23
108	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	24
110	استجابة أفراد العينة لعبارات البعد البشري مرتبة حسب المتوسطات الموافقة	25
112	استجابة أفراد العينة لعبارات البعد التكنولوجي مرتبة حسب المتوسطات الموافقة	26
115-114	استجابة أفراد العينة لعبارات البعد التنظيمي مرتبة حسب المتوسطات الموافقة	27
117	استجابة أفراد العينة لعبارات البعد التنظيمي مرتبة حسب المتوسطات الموافقة	28
119	استجابة أفراد العينة لعبارات البعد الاجتماعي مرتبة حسب المتوسطات الموافقة	29
121	استجابة أفراد العينة لعبارات البعد الاقتصادي مرتبة حسب المتوسطات الموافقة	30
123	استجابة أفراد العينة لعبارات البعد البيئي مرتبة حسب المتوسطات الموافقة	31
125	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لقياس دور البعد البشري لإعادة هندسة العمليات في التحسين من الأداء	32
126	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لقياس دور البعد التكنولوجي لإعادة هندسة العمليات في التحسين من الأداء	33
128	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لقياس دور البعد التنظيمي لإعادة هندسة العمليات في التحسين من الأداء	34
129	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لقياس دور إعادة هندسة العمليات في التحسين من الأداء	35
131	جدول معادلة خط الانحدار	36

رقم الشكل	عنوان الشكل	لصفحة
01	فكرة استراتيجية اعادة هندسة المؤسسة	07
02	حاجة إدارة الموارد البشرية إلى إعادة الهندسة	37
03	تكاليف الموارد البشرية والقيمة المضافة	42
04	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	68
05	نموذج تحسين الأداء	75
06	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	102
07	توزيع أفراد العينة حسب العمر	103
08	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	105
09	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	106
10	توزيع أفراد العينة بحسب المؤهل العلمي	108

مدرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
1	الاستبيان	153-148
2	معاملات الارتباط بيرسون لعبارات البعد البشري لإعادة الهندسة مع الدرجة الكلية للبعد	154
3	معاملات الارتباط بيرسون لعبارات البعد التكنولوجي لإعادة الهندسة مع الدرجة الكلية للبعد	155-154
4	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات البعد التنظيمي للمتغير التابع (الأداء) مع الدرجة الكلية للبعد	155
5	معاملات الارتباط بيرسون لعبارات البعد الاجتماعي للمتغير التابع (الأداء) مع الدرجة الكلية للبعد	156
6	معاملات الارتباط بيرسون لعبارات البعد الاقتصادي للمتغير التابع (الأداء) مع الدرجة الكلية للبعد	157
7	معاملات الارتباط بيرسون لعبارات البعد البيئي للمتغير التابع (الأداء) مع الدرجة الكلية للبعد	157
8	توزيع أفراد العينة حسب الجنس، العمر المستوى الوظيفي، الخبرة المهنية، المؤهل العلمي	159-158
9	استجابة أفراد العينة لعبارات البعد البشري مرتبة حسب المتوسطات الموافقة	160
10	استجابة أفراد العينة لعبارات البعد التكنولوجي مرتبة حسب المتوسطات الموافقة	161
11	استجابة أفراد العينة لعبارات البعد التنظيمي مرتبة حسب المتوسطات الموافقة	162
12	استجابة أفراد العينة لعبارات البعد التنظيمي مرتبة حسب المتوسطات الموافقة	163
13	استجابة أفراد العينة لعبارات البعد الاجتماعي مرتبة حسب المتوسطات الموافقة	163
14	استجابة أفراد العينة لعبارات البعد الاقتصادي مرتبة حسب المتوسطات الموافقة	164

164	استجابة أفراد العينة لعبارات البعد البيئي مرتبة حسب المتوسطات الموافقة	15
164	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لقياس دور البعد البشري لإعادة هندسة العمليات في التحسين من الأداء	16
166-165	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لقياس دور البعد التكنولوجي لإعادة هندسة العمليات في التحسين من الأداء	17
166	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لقياس دور البعد التنظيمي لإعادة هندسة العمليات في التحسين من الأداء	18
167	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لقياس دور إعادة هندسة العمليات في التحسين من الأداء	19
168-167	جدول معادلة خط الانحدار	20

مقدمة

مقدمة

لقد شهد العالم في الآونة الأخيرة مجموعة من التغيرات والتطورات السريعة في العديد من المجالات حتى أطلق على العصر الحالي عصر العولمة، هذا التطور الهائل في تكنولوجيا الإنتاج والمعلومات قد أثر على كمية ونوعية المعلومات التي تحتاج إليها قطاعات الأعمال.

في ظل هذه التطورات المتسارعة التي ميزت البيئة الصناعية من غموض وعدم الاستقرار في ظل منافسة تزداد حدتها وتتعدد منابعها، أدى بالمؤسسات الاقتصادية سواء كانت عامة أو خاصة، إنتاجية أو خدمية إلى السعي وراء إحداث تغييرات جوهرية وتحديث بنية العمليات والمعلومات لديها ومواكبة التغيرات التي تحدث في بيئتها المحيطة وزيادة قدرتها على المنافسة والاهتمام بالأساليب الإدارية الهادفة التي تستهدف مباشرة كل ما له صلة بالسلوك المراد تبنيه بهدف تحسين مستوى أدائها من خلال خلق تموضع أحسن مقارنة بمنافسيها.

إذ أن تسيير أي مؤسسة ليس بالعملية السهلة، بل يتوجب على المسير دائما تحقيق معدلات معينة من الأداء خاصة وأنه يتعين عليه تسيير المفارقة بين العمل بأقل التكاليف وأقل وقت بالمقابل تحقيق أفضل النتائج، وهذا لأن العمل يستدعي مجهودات معينة واستنزاف للمورد مع السعي للوصول إلى تحقيق الأهداف.

ل للوصول إلى هذا التقدم لا بد من تبني أفكار أو أساليب تساعد بسهولة ويسر للوصول إلى هذه النتائج ومن أهم هذه الأساليب، إعادة الهندسة (الهندرة) فهي الوسيلة الأكثر فعالية لتحقيق الأهداف سواء على مستوى المؤسسة أو على مستوى العاملين، وذلك من خلال إدخال تعديلات جذرية على آليات العمل تضمن ثلاث عناصر أساسية هي (التكلفة الأقل، الوقت الأقصر، المردود الأعلى)، فأداء المؤسسة لا يمكن قياسه إلا بشرط توافر أهداف معروفة ومتبعة من قبلها، لذلك فإن إعادة الهندسة باعتبارها أسلوب علمي ومدرّس تهتم بتوجيه المؤسسة نحو تحقيق النتائج والوصول إلى الأهداف المنشودة.

من هذا السياق، نطرح الإشكالية التالية:

ما هو دور إعادة هندسة العمليات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية ميلة؟

ومن خلال هذه الإشكالية يمكن أن تتدرج التساؤلات الفرعية التالية:

- هل للبعد البشري لإعادة هندسة العمليات دور في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
- هل للبعد التكنولوجي لإعادة هندسة العمليات دور في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

- هل للبعد التنظيمي لإعادة هندسة العمليات دور في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

فرضيات الدراسة

بالاعتماد على إشكالية البحث والتساؤلات الفرعية، يمكننا أن نقدم بعض الإجابات المؤقتة والتي من شأن الدراسة إثباتها أو نفيها، وهي كما يلي:

الفرضية الرئيسية:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية ميله، وتنبطق عن هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية كالتالي:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للبعد البشري لإعادة هندسة العمليات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للبعد التكنولوجي لإعادة هندسة العمليات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للبعد التنظيمي لإعادة هندسة العمليات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية الدراسة في كون أن موضوع إعادة الهندسة في المؤسسة من أكثر المواضيع أهمية في وقتنا الحاضر كما تساهم في رفع مستوى أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها المرغوبة؛
- تتبع أهميتها من حداثة الموضوع لهذا النوع من الدراسات التي يتطلبها الواقع العملي؛
- تستمد الدراسة أهميتها أيضا كونها تعتبر مرجعا هاما للباحثين والمهتمين وتفتح بابا واسعا أمامهم لإجراء المزيد من الدراسات المستقبلية في موضوع الدراسة؛
- أيضا تتمثل أهمية الدراسة عمليا كونها تقدم توصيات ومقترحات لصناع القرار في المؤسسات محل الدراسة لتطوير أدائها باستخدام منهج إعادة هندسة العمليات وبالتالي تحسين جودة الخدمات وزيادة الإنتاجية.

أهداف الدراسة:

- بناء على الإشكالية المطروحة، فإن الدراسة تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:
- تعزيز مفهوم إعادة الهندسة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية ميله؛

- إثراء الجانب النظري حول مستويات الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومعرفة سبل تحسين أدائها؛
- التعرف على علاقة إعادة الهندسة بأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- معرفة الدور الذي تلعبه إعادة الهندسة في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية ميلة.

أسباب اختيار الموضوع:

يرجع اختيارنا لهذا الموضوع إلى الأسباب التالية:

- تماشي الموضوع مع التخصص المتبع؛
- الرغبة الشخصية في الإثراء والاطلاع على هذا الموضوع؛
- إظهار أهمية إعادة الهندسة في المؤسسات الاقتصادية؛
- تسليط الضوء على دور إعادة الهندسة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية؛
- قلة الدراسات التي تتناول موضوع دور إعادة الهندسة في تحسين الأداء؛
- محاولة ربط الجانب النظري بالجانب العملي؛
- الوصول إلى التوصيات على أساس النتائج المتوصل إليها.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود هذه الدراسة، في الحدود المكانية، حيث تتم الدراسة التطبيقية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية ميلة، وكذا الحدود الزمنية حيث تمت الدراسة في الفترة 2016/2017، لذلك فالنتائج التي سيتم التوصل إليها، لا تقتصر على هذه العينة المدروسة فقط وإنما يمكن تعميمها على باقي المؤسسات الأخرى.

منهج الدراسة:

سيتم الاعتماد في تحليلنا لهذا البحث على:

المنهج الوصفي، بالنسبة للجزء النظري، والذي يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات عن ظاهرة أو موقف معين مع محاولة تفسير هذه الحقائق وتحليلها للوصول إلى إبداء التوصيات والاقتراحات بشأن الموقف أو الظاهرة موضوع الدراسة، وذلك بالاعتماد على العديد من الكتب العربية والأجنبية وبعض الدراسات والبحوث السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث.

أما في الجزء التطبيقي، فسنحاول من خلال إسقاط الدراسة النظرية على العينة المدروسة باستخدام منهج الوصفي التحليلي.

الدراسات السابقة:

لقد تناولت عدة دراسات موضوع إعادة الهندسة، وموضوع أداء المؤسسات الاقتصادية، أما فيما يخص موضوع بحثنا: "إعادة الهندسة ودورها في تحسين أداء المؤسسة"، فهناك نقص في الدراسات التي تناولت الموضوع في حد ذاته، لكن هناك دراسات تناولت بعض المتغيرات الجزئية نذكر منها:

1- مرام إسماعيل الأغا: دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في المصارف في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، أكتوبر 2006.

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية الكفاء وإعادة بناء الهياكل التنظيمية؛

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية الكفاء وقدرات تكنولوجيا عالية؛

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية الكفاء وزيادة صحة وفاعلية العمليات المصرفية التي تنجزها هذه المصارف؛

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية الكفاء وتغيرات في توقعات العميل.

2- د. بوحنية قوي: إعادة هندسة الأداء الجامعي، مقاربة معاصرة، مجلة الباحث، العدد 2007/5، جامعة ورقلة

توصلت هذه الدراسة:

✓ أن إعادة الهندسة هي عملية متكاملة تحتوي على مراحل متسلسلة تهدف إلى التغيير الجذري للعمليات الإدارية من أجل مواجهة التحديات البيئية المفروضة على مؤسسات التعليم العالي، وجعلها مؤسسات ديناميكية تنتج مخرجات متميزة لها القدرة على تحقيق الميزة التنافسية خاصة في ظل تكاثر مؤسسات القطاع الخاص في التعليم الجامعي.

3- د. عادل هادي البغدادي، د. هاشم فوزي العبادي، د. علي رزاق جواد العابدي: أثر إدارة المعرفة في إعادة هندسة عمليات منظمة الأعمال، دراسة تطبيقية في معمل إطارات بابل، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 21، المجلد الخامس، جوان 2007

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموع من النتائج نذكر منها:

- ✓ توصل إلى أن هنالك علاقة ارتباط قوية بين إدارة المعرفة (المعرفة الضمنية، المعرفة الظاهرة)، وإعادة هندسة العمليات الإدارية (التغيير الأساسي، التغيير الجذري، تغيير العمليات، الاعتماد على تقنية المعلومات والتفكير الاستقرائي؛
- ✓ كما توصل بأنه عندما يتم تطبيق إعادة هندسة عمليات منظمات الأعمال ينبغي أن يكون التغيير جذريا وليس سطحيا، وذلك من خلال إجراء تغييرات جذرية أساسية؛
- ✓ توصل بأنه من خلال إعادة هندسة العمليات ينبغي اعتماد تغيير استقرائي والمتمثل في البحث عن الفرص والتطوير.

4- د. سليمان محمد الطروانه، د. أيمن صبحي خاطر، د. مشهور محمد طويقات: درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية التربية والتعليم لعمان الرابعة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد الرابع والعشرون (24)، جويلية 2011.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

- ✓ إن درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في المجموع الكلي كانت بشكل عام متوسط؛
- ✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات، لدرجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية تربية عمان الرابع تبعا لمتغير الجنس في المجالات جميعها، والدرجة الكلية للمجالات مجتمعة؛
- ✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية تربية عمان الرابع تبعا لمتغير سنوات الخبرة في الدرجة الكلية للمجالات مجتمعة، والمجالات، باستثناء مجال التقييم.

5- مومن شرف الدين: دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2012/2011.

توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج نذكر منها:

- ✓ تساهم الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء، باعتبارها كمدخل لقيادة المؤسسة (قيادة الإستراتيجية، القيادة بالمقارنة بأداء المنافسين، القيادة بالقيمة)، واهتمامها بإشباع جميع الأطراف ذات المصلحة؛

✓ معظم مداخل تحسين الأداء تعتمد على العمليات، باعتبار العملية كأداة إدارية.
 6-أ.خان أحلام: أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة استطلاعية لآراء مسئولي الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، ولاية بسكرة
 2015/2014

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

- ✓ تأثر إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري، من خلال التأثير الإيجابي والقوي الذي يحدثه تغير أدوار ومؤهلات الرؤساء والمرؤوسين أنفسهم، وبشكل بسيط من خلال التغيير الذي يحدثه إعادة تنظيم المؤسسة وإدارتها للموارد البشرية؛
- ✓ تؤثر إعادة هندسة الموارد البشرية في تبني ممارسات الأداء العالي تأثيرا إيجابيا، من خلال مساهمة التغييرات الجذرية التي تحدثها في إدارة الموارد البشرية تنظيما وتكنولوجيا وفنيا وبشريا في تغيير وتطوير الممارسات والأساليب والنظم المتبعة؛
- ✓ تؤثر ممارسات الأداء العالي تأثيرا إيجابيا في تحسين الأداء البشري من خلال المساهمة الإيجابية للاندماج الوظيفي والمكافأة وفق الأداء في تحقيق مخرجات وظيفية جيدة.

هيكلية الدراسة:

ستتم هيكلية هذا البحث في إطار خطة تشتمل على ثلاثة فصول، وهي على النحو التالي:

- الفصل الأول: أساسيات حول إعادة هندسة المؤسسة، بحيث سيتم عرض ماهية إعادة هندسة المنظمة، ومستويات وأبعاد إعادة الهندسة، وكذا متطلبات تطبيق إعادة الهندسة؛
- الفصل الثاني: أساسيات حول أداء المؤسسات الاقتصادية، من خلال هذا الفصل سوف يتم التطرق إلى ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كذلك الأداء وتحسين الأداء، وأيضا إدارة العمليات وتحسين الأداء؛
- الفصل الثالث: يخصص لإجراء دراسة حالة على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية ميلة.

الفصل الأول

أساسيات حول إعادة

هندسة العمليات

تمهيد

يعيش الإنسان اليوم في عالم غير مستقر ودائم التغيير نظرا لما يشهده من موجات متتالية من متغيرات وتحديات وتطورات سريعة ومتلاحقة في مختلف المجالات على المستوى المحلي والإقليمي والعالمية، ما يتطلب الأمر من متخذي القرار البحث المستمر لتعرف المتغيرات والتحديات التي تواجهه المؤسسات في القطاعين العام والخاص وذلك لمواجهةها دون الاصطدام بهذه التحديات وما تحمله من عواقب إيجابية أو سلبية قد تؤثر في وجود تلك المؤسسات بشكل و بآخر، لذا أصبح لزاما على المهتمين والمعنيين بالإدارة التحرك السريع والتخطيط الواعي لمواكبة تلك المتغيرات والتعامل معها والأخذ بالمفاهيم الحديثة في الإدارة لإيجاد نظم جديدة فاعلة للارتفاع بمستوى الأداء والخدمات ولتحقيق التميز وتحقيق قدرات تنافسية تفوق على الآخرين، قد أدت هذه التحديات إلى تبني المؤسسات مفاهيم إدارية جديدة للتكيف مع هذه المتغيرات ولردم الفجوة بين ما هي عليه وما يجب أن تكون.

إن أبرز هذه المفاهيم الإدارية هي إعادة هندسة العمليات إذ أنها تنصب أساسا على تحسين العمليات الخاصة بالمؤسسة، كما و تعنى بإحداث تغيير جذري في بعض أو كل عمليات المؤسسات بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة في ضوء المعايير الأساسية للأداء.

سنتناول في هذا الفصل أساسيات حول إعادة هندسة العمليات من خلال ما يلي:

- I.** إعادة هندسة العمليات؛
- II.** مستويات وأبعاد إعادة الهندسة؛
- III.** متطلبات تطبيق إعادة الهندسة.

I. إعادة هندسة العمليات

إعادة هندسة العمليات من أحد أبرز الظواهر الإدارية الحديثة المعمول عليها في مجال الابتكار ومواكبة التغيير، فما هو مفهوم إعادة الهندسة وكيف نشأت وتطورت وفيما تتمثل خصائصها، أهميتها وأهدافها.

I. 1. ماهية إعادة هندسة العمليات

سننظر من خلال هذا إلى نشأة إعادة هندسة العمليات وكذا مفهومها وخصائصها كما يلي:

I. 1. 1. نشأة وظهور إعادة الهندسة

ظهر مفهوم إعادة هندسة الأعمال مع بداية عام 1990 عندما قامت مؤسسة ماساتشوسيتس للتكنولوجيا (MIT) Massachusetts of technologie بإجراء بحث بعنوان "الإدارة في عام 1990" وكان الغرض من هذا البحث هو معرفة الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات ذلك الوقت، ثم تلي ذلك مباشرة مقال لدافين بورت وشورت بعنوان "الهندسة الصناعية الجديدة: تكنولوجيا المعلومات وإعادة تصميم عمليات المنظمة" ومقال لهامر في دورية "هارفرد بزنس ريفيو" حول "إعادة الهندسة".¹

في نفس العام قامت مجموعة من الباحثين لدى مؤسسة سي أس سي "CSC" للخدمات الاستشارية بإجراء بحث لفحص طبيعة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وبين تغيير العمليات الإدارية في المؤسسة.

لذلك يرى العديد من الكتاب أن مدخل إعادة الهندسة نشأ لأول مرة في حقل تكنولوجيا المعلومات، ثم انتشر بقوة في كافة المجالات الوظيفية داخل المؤسسة، حيث كان من المتوقع نتيجة للاستثمارات الهائلة في مجال تكنولوجيا المعلومات زيادة الإنتاجية بنسب مرتفعة إلا أن ذلك لم يحدث، فعلى سبيل المثال قدرة الاستثمارات في مجال تكنولوجيا المعلومات في صناعة الخدمات خلال العشر سنوات الأخيرة ب 900 مليار دولار، في حين لم يؤدي ذلك إلى زيادة الإنتاجية إلا بمقدار 07% فقط، الأمر الذي دفع بهذه المؤسسات الإنتاجية إلى محاولة رفع هذه النسبة عن طريق الربط بين الاستثمارات في تكنولوجيا المعلومات وبين تغيير العمليات الإدارية.²

وهناك من يرى بأن مفهوم إعادة الهندسة أو الهندرة ظهر بالتحديد في عام 1992، في كتاب بعنوان "هندرة المنظمات" للباحثين "مايكل هامر" و"جيمس تشامبي"، ومنذ ذلك الحين أحدثت الهندرة ثورة حقيقية

<https://ar.wikipedai.org/wiki>

1990

¹ بحث مؤسسة ماساتشوسيتس للتكنولوجيا (MIT) عليه يوم 2017/02/07 17:21.

² مقال بعنوان: إعادة هندسة المنظمة على الموقع <https://ar.wikipedai.org/wiki> ، اطلع عليه يوم 2017/02/07، على الساعة 17:45.

في مجال الإدارة بما تحمله من أفكار غير تقليدية ودعوة صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جدي في كافة الأنشطة والإجراءات والاستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من المؤسسات والشركات العاملة. فهناك مؤسسات قد وصلت إلى مرحلة البحث عن تغييرات إستراتيجية للنمو التقليدي مثل التوسع الأفقي والرأسي لخدماتها الموجودة واستبدال التقنيات الموجودة أو تغييرها وإدخال خدمات جديدة والاستغناء عن خدمات موجودة وتحسين الإنتاجية وغير ذلك، ولا يقتصر الأمر على ذلك بل يتعداه إلى رؤية المؤسسة كوحدة متكاملة تتعرض لعملية مراجعة وإعادة تصميم مستمر.¹

إذ برز الباحثين إطلاق إستراتيجية إعادة الهندسة كأحد الآليات التي يجب على المسيرين الاعتماد عليها لمحاولة تكيف مؤسساتهم مع المتغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال، حيث أصبحت المناهج التي اتبعتها المؤسسات في العهود السابقة غير قادرة على الوفاء وتلبية احتياجاتها في القرن 21، كونها تحتاج إلى تغيير جذري في تأدية نشاطها وعملياتها من أجل تحسين الأداء، أي السرعة في الانجاز والتكلفة الأقل، وهو ما تسعى إعادة الهندسة إليه من خلال معالجة الفجوة بين النتائج المستهدفة والنتائج المحققة فعلا وبالتالي وصول المؤسسة إلى الاستغلال الأمثل لطاقتها ومستوى الجودة والكفاءة في تأدية النشاطات المختلفة، ولقد كان لظروف البيئة المتسمة بالديناميكية والسرعة سببا دفع المؤسسة العالمية إلى تغيير توجهاتها الإستراتيجية السابقة وتبني توجهات جديدة، ولا يتم ذلك بفعالية إلا بتبني إستراتيجية إعادة الهندسة (الهندرة).

ومنه يمكن القول أن إعادة الهندسة أسلوب من أساليب الإدارة ظهرت نتيجة تغير البيئة المحيطة بالمؤسسة بشكل مختلف عن التغيرات السابقة، بحيث أن الأساليب القديمة لم تعد كافية للتكيف مع هذه التغيرات، وذلك لأنها تعتمد على التحسين والتطوير السطحي والذي لم يعد صالح في ظل هذه المستجدات، إذ أن الوضع الراهن يحتاج إلى تغيير جذري و مفاجئ، ومنه إعادة الهندسة تعمل على التخلص من العمليات التي ليس لها أي تأثير إيجابي على أداء هذه المؤسسة.²

¹ نقابة المختصين في إدارة الموارد البشرية في لبنان، مقال بعنوان إعادة الهندسة (الهندرة) (نشر في: 2016/08/07، اطلع عليه 2017/02/08، على الساعة 17:58).

² فرحات غول، دور إعادة الهندسة كأسلوب للتغيير التنظيمي في ظل الأوضاع البيئية الراهنة، ورقة بحثية ضمن الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البلدة (الجزائر: 18 و 19 ماي 2011) ص. 9

I. 1. 2. مفهوم إعادة الهندسة

يعرف مايكل هامر إعادة الهندسة بأنها: إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة و ليست هامشية (تدرجية) في معايير الأداء الحاسمة مثل الكلفة و الجودة و الخدمة و السرعة.¹

كما تعرف إعادة الهندسة بأنها "إعادة التفكير الجوهري في عمليات الشركة و إعادة تصميمها بشكل جذري لتحقيق تحسينات مثيرة في الأداء".²

وتعرف أيضا "هي وسيلة إدارية منهجية تقوم على البناء التنظيمي من جذوره وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الإدارية بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات يكفل تحقيق:³

ج) سرعة الأداء؛

ج) تخفيض التكلفة؛

ج) سرعة المنتج.

هي "إعادة تفكير أساسية و إعادة تصميم جذرية للعمليات لتحقيق نتائج هائلة في مقياس الأداء العصرية المتمثلة في التكلفة، الجودة، مستوى الخدمة والسرعة".

نلاحظ أن هذا التعريف يتضمن أربع كلمات مفتاحيه أساسية، يمكن تفسيرها على النحو التالي:

أ - أساسية (fundamental)

وتعني ببساطة أن الوقت قد حان لكي تعيد كل شركة وكل فرد وعامل بالمنظمة النظر في أسلوب العمل المتبع ومراجعة ما يقومون به من عمل و سؤال أنفسهم: لماذا يقوموا به؟ وهل هذا العمل ذو قيمة للعملاء والشركة؟ وهل يمكن أداءه بطريقة أفضل؟

¹ مايكل هامر وجيمس شامبي، إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات "الهندرة"، دعوة صريحة للثورة الإدارية الجديدة، ترجمة شمس الدين عثمان (القاهرة: الشركة العربية للإعلام العلمي "شعاع"، 1995)، ص. 19

² مايكل هامر وستيفن ستانتن، ثورة إعادة الهندسة دليلك إلى ثورة إعادة هندسة العمليات الإدارية، ترجمة حسين العلال، (الرياض: دار آفاق الإبداع آفاق للنشر والإعلام، 2000)، ص. 15

³ المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أعمال المؤتمرات، إعادة هندسة الإجراءات ودورها في التطوير الإداري، بحوث وأوراق من منظور إعادة هندسة الإجراءات (نواكشوط-الجمهورية الإسلامية الموريتانية فبراير 2008: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2001)، ص. 183

كل هذه الأسئلة يطرحها مبدأ إعادة الهندسة بأسلوب ومفهوم علمي ساعد الشركات في الوصول إلى إجابات شافية لهذه الأسئلة، فأتساءل إعادة الهندسة يجب أن تعرف المؤسسة ما الذي تود فعله قبل أن تعرف كيف يجب فعله وأن تعرف كيف يجب أن تكون وليس كيف هي الآن.

ب- جذرية (radical)

تتضمن إعادة الهندسة حلولاً جذرية لمشاكل العمل الحالية وهو أمر تميزت به إعادة الهندسة عن غيرها من المفاهيم الإدارية السابقة التي كانت في معظمها تسعى إلى حلولاً عاجلة وسطحية لمشكلات العمل ومعوقاته. وبالتالي فإن إعادة التصميم الجذرية تعني التغيير من الجذور وليس مجرد تغييرات سطحية وظاهرية للوضع القائم، ومن هذا المنطلق فإنها تعني التجديد والابتكار وليس مجرد تحسين أو تطوير أو تعديل أساليب العمل القائمة.

ج- هائلة (dramatic)

إعادة الهندسة لا تتعلق بالتحسينات النسبية المطردة والشكلية، بل تهدف إلى تحقيق طفرات هائلة وفائقة في معدلات الأداء.

ولقد حققت الشركات في طبقتها بنجاح نتائج هائلة في نسبة تحسن الدخل والأرباح وزيادة الإنتاجية وتقليص الزمن اللازم لإنجاز العمل وتقديم خدمات أفضل للزبائن، فمن أجل تحسينات نسبية نقوم بتعديلات سطحية أما من أجل نتائج هائلة نقوم بإعادة هندسة جذرية.

د- العمليات (processes)

سيرورة العمليات هو مجموعة من الأنشطة التي من خلال مدخلة أو مجموعة مدخلات

(inputs) تنتج مخرجات (output) لها قيمة بالنسبة للزبون، ويتميز مبدأ إعادة الهندسة بتركيزه على نظم العمل أو ما يعرف بالعمليات الرئيسية للمنظمات المختلفة لأنه كنتيجة لثقافة تقسيم المهام إلى عمليات بسيطة ومحددة، جعل مسيري المؤسسات يتبعون هاته العمليات وينسون الهدف الأساسي من هاته السيرورة ككل، إذ يتم دراسة وإعادة هندسة سيرورة العمليات بكاملها مما ساعد على رؤية الصورة الكاملة للعمل وتنقله بين الإدارات المختلفة ومعرفة الحواجز التشغيلية والتنظيمية التي تعوق العمل وتطيل من الزمن اللازم لتقديم الخدمة و إنهاء العمل.¹

¹Hammermichael, champy, le reengineering, réinventés l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances, n°d'éditioninsonnu (France : editiondunod, 1993) p.p. 42-46

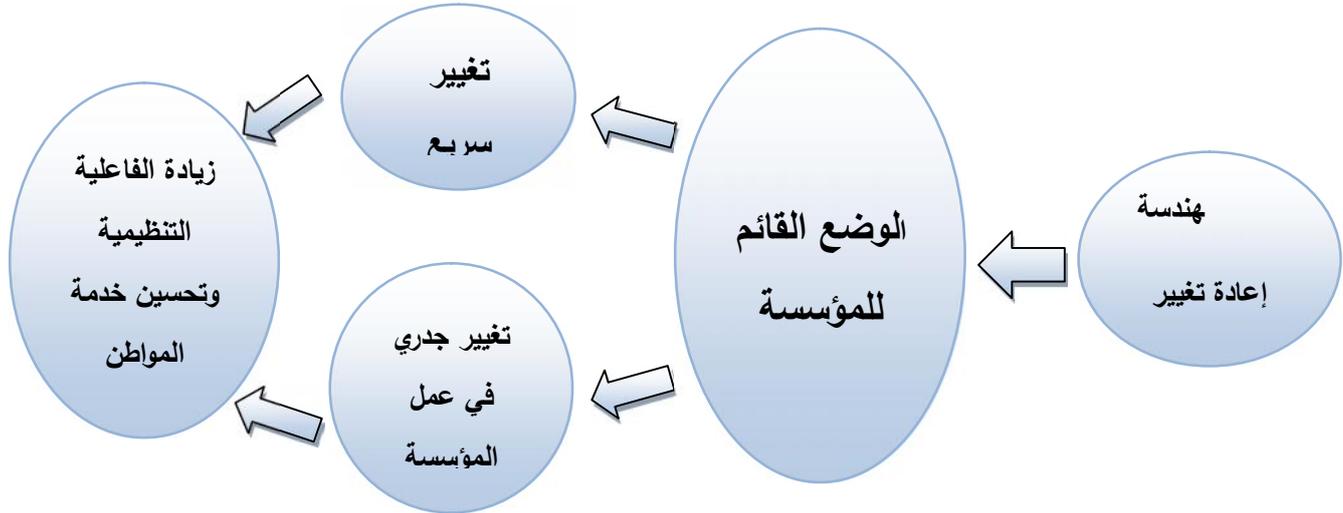
وحسب lylem, spencer إعادة الهندسة على النطاق الأكبر "إعادة التفكير في مدى الحاجة إلى القيام بالعمل من أساسه (مقابل الاستغناء عنه)"، وإذا كان القيام بالعمل أو تقديم المنتجات أو الخدمات ضرورياً وجب تحديد إمكانية القيام بذلك داخلياً بواسطة موظفي المؤسسة أو عن طريق التعاقد مع جهات خارجية، ويكون العمل مناسباً لإعادة هندسته فقط إذا كان ضرورياً واستراتيجياً للمؤسسة بينما يجب عدم محاولة إعادة هندسة أي عمل في مجال غير مألوف للمؤسسة.¹

وقد عرف كل من رولاند راست وآخرين "الهندرة بأنها إعادة تصميم العمليات بشكل جذري بهدف تحقيق طفرات كبيرة في الأداء".

وعرفها غسان القضاة بأنها "إجراء تحسين كبير دفعة واحدة عن طريق إعادة النظر الجذرية في العمليات والأنشطة التي تنفذها المؤسسة وذلك ضمن فترة وجيزة".²

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن مفهوم إعادة الهندسة يدور حول معنى واحد، حيث أنه مدخل استراتيجي جديد يهدف للثورة على المفاهيم الإدارية القديمة، ونظم الإدارة التقليدية السائدة في المؤسسات لتغيير ثقافتها وتصميم مناهج إدارية جديدة و نظم عمل مبتكرة من شأنها أن تحدث تغييراً جذرياً في مستويات الأداء لرفع إنتاجية العاملين بتحسينات فائقة و ليست هامشية وتخفيض التكاليف وزيادة السرعة في الأداء.

الشكل رقم (01): فكرة إستراتيجية إعادة هندسة العمليات



المصدر: مازن جهاد إسماعيل الشبكي، العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال (غزة: جامعة الأزهر) ص. 30

¹ ليليامسبينر، هندرة الموارد البشرية، ترجمة شمس الدين عثمان (القاهرة: الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع، 2000) ص. 10
² موسى اللوزي، التطوير التنظيمي - أساسيات ومفاهيم حديثة -، الطبعة الخامسة (الجامعة الأردنية: دار وائل للنشر، 2012) ص. 226

I. 1. 3. خصائص إعادة الهندسة

في ما يلي أهم الخصائص التي تتميز بها إعادة الهندسة والركائز التي تقوم عليها والتي عند توافرها أو توافر بعضها يمكننا القول أنه قد تمت إعادة الهندسة:

- أ. تكامل عدة وظائف في وظيفة واحدة: وهذا بالطبع عكس تقسيم العمل الذي كان سائدا إبان الثورة الصناعية الأولى، وهو عبارة عن دمج عدة وظائف متشابهة في وظيفة واحدة والذي يتولى مسؤولية إنهاء إجراءات العملية جميعها من البداية إلى النهاية، ويمثل جهة اتصال موحدة مع المواطنين؛
- ب. تخفيض أعمال الإصلاح إلى أدنى حد ممكن: ويعتبر ذلك هو الطريق الآخر لتجنب الأعمال التي ليست ذات قيمة مضافة؛
- ج. تتم خطوات أداء العملية بصورة طبيعية ولا توجد هناك حدود مصطنعة: يتميز مفهوم إعادة الهندسة بالتخلي عن أسلوب ترتيب الخطوات المتتالية للعمل، وإخضاع الترتيب لطبيعة العملية نفسها، والتدفق الطبيعي للعمل هو البديل المنطقي لخطوط العمل المصطنعة والتي لا تفيد في شيء سوى تأخير إنجاز العمل؛
- د. العمليات ذات أوجه متعددة: مع التنوع وفقا لمتطلبات المواطنين؛
- هـ. يتم إجراء إعادة الهندسة للمواقع الأكثر حساسية وأهمية: حيث يجب اختيار القائم على إعادة الهندسة، بحيث يكون قادرا على تحقيق عائد سريع¹؛
- و. تخفيض أعمال الاختبار والرقابة: حيث يتم تجنب الأعمال التي ليست ذات قيمة مضافة، وإعادة الهندسة تستخدم الضوابط الرقابية في حدود فعاليتها وجداولها الاقتصادية فقط؛
- ز. الموظفون يتخذون القرارات: لا تقوم المؤسسات التي تتبنى إعادة الهندسة بدمج العمليات أفقيا بإسناد المهام المتعددة والمتوالية إلى مسؤولية الخدمة أو فرق الخدمة فقط، إنما تدمجها رأسيا أيضا، ويعني دمج العمليات رأسيا أنه بدلا من لجوء الموظف في إحدى مراحل العمل إلى رؤسائه للحصول على قرار معين بشأن العمل، أصبح الأمر الآن في يد الموظف لاتخاذ القرار المناسب بنفسه؛
- ح. تكامل المركزية واللامركزية في الأعمال: وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات، تتمكن المؤسسات التي تطبق إعادة الهندسة من الجمع بين مميزات المركزية واللامركزية في عملياتها، حيث تساعد تقنية المعلومات المتطورة على تمكين الإدارات من العمل بصورة مستقلة، في الوقت نفسه تمكن المؤسسة ككل من الاستفادة من مزايا المركزية عن طريق ربط تلك الإدارات جميعها بشبكة اتصالات واحدة²؛

¹ رفاعي ممدوح، إعادة هندسة العمليات، (القاهرة: جامعة عين شمس، 2006) ص. 13

² إياد علي الدجني، نموذج المقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي، مجلة جامعة دمشق (دمشق: المجلد

26، العدد الأول، 2013) ص. 327

ط. إنجاز العمل في مكانه؛

ي. تقليل الحاجة إلى مطابقة المعلومات؛

ك. توحيد جهة الاتصال.¹

I. 2. دوافع وأهمية إعادة هندسة العمليات

تتمثل دوافع وأهمية إعادة الهندسة فيما يلي:

I. 2. 1. دوافع تبني إعادة هندسة العمليات

بسبب التغير السريع في بيئة الأعمال تظهر ثلاث قوى تدفع المؤسسات إلى تبني مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية يطلق عليها (3CS) كونها تبدأ في الإنجليزية بالحرف C وهي الزبائن Customers المنافسة Competition، والتغيير Change.

أ. 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 التحول من نظم إنتاج غير مرنة ذات إنتاج واسع إلى نظم مرنة تعتمد على التنوع في المنتجات، وبالتالي ظهرت حاجة تلك المنظمات إلى إحداث تغييرات جذرية؛

ب. المنافسة

إن اشتداد حدة 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 المؤسسات لتتمكن من التكيف والاستمرار؛

¹ عيد الله جوهر، الإدارة في الشركات والمؤسسات (مصر: مؤسسة باب الجامعة، الإسكندرية، 2014) ص. 30

ج. التغيير المستمر

بفعل إفرزات التكنولوجيا الحديثة، وتزايد الانفتاح على الأسواق العالمية، وتنشيط حركة الإبداع أصبحت دورة حياة المنتجات قصيرة مقارنة مع السنوات الماضية، وظهرت الحاجة لاستخدام إعادة الهندسة الإدارية كأداة للتكيف والانسجام مع بيئة بالغة التعقيد.¹

I. 2. 2. أهمية إعادة هندسة العمليات

يمكن إجمال أهمية إعادة هندسة العمليات فيما يلي:

- أ. منهج تحسين سريع وجوهري في جوانب الأداء بحيث يشمل التحسين خفض مراحل ووقت وتكلفة العمليات وزيادة عائدها أو قيمتها المضافة، كذلك تحديد أسعار تنافسية تقوم على هيكل تكلفة مقبول وعقلاني؛
- ب. أداة للتعامل مع ثلاثة أصناف من المؤسسات هي:
 - 1) المؤسسات ذات الوضع المتدهور لإنقاذها من خلال إعادة هندسة عملياتها؛
 - 2) المؤسسات التي تتوقع إدارتها بلوغ الانحدار المنظم في الوقت القريب عن طريق إعادة هندسة أعمالها لمواكبة المستجدات المستقبلية؛
 - 3) المؤسسات التي بلغت قمة التفوق والنجاح من خلال إعادة هندسة عملياتها وابتكار أساليب عمل أكثر نجاحا مما سبق لتحقيق نجاحات إضافية مقارنة بمنافسيها.
- ج. إستراتيجية لمواجهة المتغيرات البيئية لكل مؤسسة تبحث عن الكفاءة والفعالية والمحافظة على البقاء والاستمرار؛²
- د. خلق التفكير الإبداعي من خلال طرح أفكار جديدة؛
- هـ. تعزيز مستوى رضا الأفراد في المؤسسات؛
- و. تحقيق الاستجابة الفورية لطلبات الزبائن، الارتقاء بنوعية المنتجات والخدمات المقدمة لهم؛
- ز. تحويل التنفيذيين إلى قياديين يرسخون مفاهيم العمل وسلوكياته؛
- ح. تحقيق اقتصاديات الأداء من خلال تقديم عمل أكبر، طاقة أقل؛
- ط. تسريع الاستجابة للمتغيرات على النحو الذي يعزز القدرة التنافسية للمؤسسة؛

¹ محبوب مراد، استخدام إستراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة (الجزائر: جامعة بسكرة، 2013/2014) ص. ص 15، 16

² هشام فوزي دباس العبادي، علي رزاق جواد العبادي، دور إدارة المعرفة في إعادة هندسة العمليات الإدارية للتحويل من المد المادي إلى المد المعلوماتي، دراسة تطبيقية في معمل إطارات بابل، مجلة العزى للعلوم الاقتصادية والإدارية (العدد 11، 2009) ص. ص 148

ي. القضاء على النظام البيروقراطي في العمل من خلال إلغاء التقسيم السابق للعمليات وإلغاء التخصص الوظيفي؛

ك. توفير جهة اتصال موحدة تتمثل في مدير العملية لتنسيق الإجراءات المعقدة للعمليات؛

ل. إمكانية الجمع بين المركزية واللامركزية، حيث تعمل تكنولوجيا المعلومات على تمكين الإدارات من العمل بشكل مستقل، بالإضافة إلى ربط جميع الإدارات بشبكة واحدة.¹

3.I. مراحل وأهداف إعادة الهندسة

تمر عملية إعادة الهندسة بمجموعة من المراحل، كما لها أهداف تسعى المؤسسة جاهدة لتحقيقها سيتم عرضها فيما يلي:

I. 3.1. مراحل إعادة الهندسة

هناك اختلاف بين الباحثين في تسمية مراحل إعادة الهندسة، لكن جلها لا يخرج عن الخطوات التالية:²

1- الإعداد والتخطيط

يؤدي الإعداد والتخطيط الجيد لأي عمل إلى الحصول على أفضل النتائج، لذلك قبل البدء بمشروع إعادة الهندسة ينبغي الإعداد لجميع مراحل المشروع بداية من التعريف بمفهوم إعادة الهندسة والاختيار الجيد للعملية المراد إعادة هندستها، إضافة إلى تشكيل اللجان وفريق العمل وتوفير كافة المتطلبات التي يحتاج إليها الفريق في إنجاز المشروع، وسنحاول من خلال العناصر التالية تحديد الجهات المسؤولة عن إعداد وتنفيذ مشروع إعادة الهندسة في المؤسسة:

أ- **قائد العملية:** هو أحد كبار المسؤولين، يتولى قيادة فريق هندسة العمليات والمعنيين بها، ويقوم بـ:

- ج) تبني فكرة إعادة الهندسة؛
- ج) يشجع الجهود الكلية المبذولة في إعادة الهندسة؛
- ج) يوفر الموارد والإمكانات اللازمة لتطبيق إعادة الهندسة؛
- ج) يدعم المدير المسؤول عن فريق إعادة الهندسة؛

¹ خان أحلام، أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم تسيير (الجزائر: جامعة بسكرة، 2015/2014) ص. ص 20، 21

² محبوب مراد، مرجع سبق ذكره، ص. ص 19-23

- ج) يختار المستشارين الذين تستعين بهم المؤسسة في إعادة هندسة العمليات؛
- د) يراقب تطبيق إعادة الهندسة الإدارية؛
- هـ) يقيم النتائج المحققة.

ب- المدير المسئول عن إعادة هندسة العملية: هو المدير المسئول عن تطبيق إعادة هندسة العملية في مجال معين، يهمله تنفيذ إعادة الهندسة في إدارته أو بالقسم أو الفرع الذي يتبعه، وهو على اتصال دائم بقائد إعادة هندسة العمليات وينسق معه ويتلقى الدعم والتشجيع منه، يتكفل بتشكيل فريق إعادة الهندسة، يمتلك الصلاحيات التي تمكنه من توفير الموارد التي يحتاج إليها الفريق، وتوجد مجموعة من السمات يجب أخذها بعين الاعتبار عند اختياره، من أهمها ما يلي:

- ج) لديه نظرة شمولية موجه نحو العمليات، أي امتلاكه لرؤية شاملة عن العمل وقدرته على تمييز الجزء عن الكل وفهمه لمدى تناغم المهام مع بعضها وكيفية تداخل تصميمات العمليات والأثر التنظيمية لتكوين منظمة فعالة؛
- د) مهارات التصميم؛ وهي القدرة على تصور طريقة جيدة لفعل الأشياء، ثم صياغتها وتحويلها من المستوى المفاهيمي إلى مستوى التنفيذ الفعلي؛
- هـ) الحماس والتفاؤل، وهما الثبات النفسي للمضي قدما رغم المعوقات التي تقف حائلا دون تحقيق أهداف إعادة الهندسة؛
- و) مهارات التعامل مع الأفراد؛ وهي القدرة على العمل كجزء من فريق متعاون، التحلي بالصبر؛ الاستماع إلى حاجات واهتمامات كل من تأثر نشاطه بعملية إعادة الهندسة في المؤسسة.

- ج- فريق إعادة الهندسة: ويتكون من مجموعة من الأفراد المتخصصين من داخل المؤسسة أو خارجها، يقومون بعملية إعادة الهندسة، يتولون القيام بتشخيص وتصميم وتنفيذ التغيير، وقد يحتاج الأمر إلى أكثر من فريق عندما تكون هناك أكثر من عملية إعادة هندسة؛
- د- منسق عملية إعادة الهندسة: هو الشخص الذي ينسق بين عمليات إعادة الهندسة، يبحث عن الموارد المطلوبة لهذه العمليات ومستلزمات كل منها؛
- هـ- اللجنة الاستشارية: يجب أن يتم اختيارها بعناية فائقة، لأن أعضاء اللجنة قد تمنعهم خلفياتهم المهنية من تقبل بعض الأمور المتعلقة بعملية التطبيق.

2. دراسة الوضع الحالي للعمليات الإدارية وتشخيص احتياجات العملاء

تبدأ الجهات المسؤولة عن تنفيذ مشروع إعادة الهندسة الإدارية عملها بدراسة الوضع الحالي للعمليات الإدارية، للوقوف على نقاط القوة والضعف، وتقارنه بمتطلبات البيئة الخارجية، على رأسها احتياجات العملاء:

أ- دراسة الوضع الحالي للعمليات الإدارية: تأتي هذه المرحلة كنتيجة لوجود مشكلة ترغب الإدارة في مواجهتها، يحتاج فريق العمل فيها إلى إلقاء نظرة فاحصة بما يكفي لفهم كيفية أداء العمل، ويتم في هذه المرحلة ما يلي:

رسم خرائط توضيحية للعمليات التي تؤديها المؤسسة، إعطاء مسميات محددة لها (عملية شراء، تخزين، تصنيع، بيع)؛

فهم تدفق العمليات من خلال التعرف على نقاط اتخاذ القرار وتقريعات تدفق العمل؛

تحديد نشاطات القيمة المضافة وفرزها عن النشاطات الهامشية؛

تحديد العمليات المعيبة والمتقدمة وغير الملائمة والتي تحدث مشكلات وتتسبب في نقص الجودة أو في ارتفاع التكاليف.

ب- تشخيص احتياجات العملاء: يتميز منهج إعادة الهندسة بتركيزه على العميل لأنه مصدر رئيسي للتغيير والتحسين، لذلك لا بد من الاستماع إلى صوته والتعرف على آرائه وشكاويه ومتطلباته وأولوياته وجوانب القوة والضعف في الخدمات والسلع المقدمة له، إضافة إلى اقتراحاته المتعلقة بتطوير الخدمة أو المنتج، وذلك من خلال:

قياس درجة رضا العملاء عن السلع، هل يجدون فيها ما يشبع حاجاتهم، أي هل تفي العمليات الحالية بمتطلبات العملاء وتوقعاتهم؛

إذا كانت هناك مؤشرات على عدم الرضا فما هي أسبابها وما هو التحول الذي حدث في توقعات المستهلكين وكيف يمكن الوفاء بهذه التوقعات؛

ما هي مجالات التغيير والتحسين الممكنة، حتى تفي السلعة أو الخدمة باحتياجات العملاء.

3. تحديد التعديلات اللازمة وإعادة التصميم

تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل إعادة الهندسة وأكثرها صعوبة وتستغرق وقتاً وجهداً كبيراً:

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

- ج) زيادة سرعة العمليات؛
- ج) اختصار عدد الخطوات؛
- ج) استبعاد الخطوات التي لا تضيف قيمة؛
- ج) إلغاء الخطوات المرتفعة التكاليف؛
- ج) رفع مستوى جودة العملية؛
- ج) تقليل الفاقد والضياع في المواد والإمكانات؛
- ج) تحقيق التكامل بين خطوات انجاز العملية وتسهيل انسيابها وتتابعها.

تجدر الإشارة هنا أن الاقتداء بالنماذج الناجحة في إجراء التعديلات اللازمة يساعد فريق إعادة الهندسة على التفكير الإبداعي وذلك بالتعرف على أفضل التطبيقات في مؤسسات مشابهة داخل نفس مجال الأعمال أو خارج مجال الأعمال أوفي مؤسسات عالمية أخرى، ومحاولة الاسترشاد بها والاستفادة بما حققته من نجاحات.

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

- ج) أن تكون بمثابة رؤية مستقبلية للمشروع؛
- ج) يمكن تحقيقها ضمن إمكانيات المؤسسة؛
- ج) تؤدي إلى فقرة نوعية؛
- ج) أن تكون أقل تكلفة عند تطبيقها؛
- ج) أن تحقق رغبة العملاء.

بعد ذلك تتم المفاضلة بين هذه البدائل واختيار أفضلها.

4. التطبيق والمتابعة

في هذه المرحلة يتم تنفيذ العمليات الجديدة وتدريب العاملين على القيام بها بأدنى حد من الأخطاء والصعوبات، قد يتطلب الأمر إعادة النظر في نظام الحوافز وتغيير الأدوار والمسؤوليات وإعادة النظر في الوظائف حيث يتم تشكيلها طبقاً للاحتياجات الجديدة، تلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصال دور مهما في إنجاح هذه العملية من خلال ما تقدمه من دعم للتصميم الجديد حيث تساعد على القيام بأعمال لم يكن في الاستطاعة القيام بها من قبل، وتوفر درجة عالية من المرونة وتسمح بتكامل أجزاء العمل واندماجها لتكون عمليات مرتبطة ذات معنى.

I. 3. 2. أهداف إعادة الهندسة

بصورة عامة يمكن تحديد أهداف إعادة الهندسة بما يلي:

- أ. مساعدة المؤسسات على مواجهة مختلف التغيرات المحيطة كالعولمة واتفاقيات التجارة الحرة والخصخصة، ذلك أن إعادة الهندسة تمكن المؤسسة من تلبية رغبات عملائها وتمكنها من إرساء ثقافة التغيير الذي من شأنه مواجهة مختلف التحديات؛
- ب. تحويل عمل الأفراد من رقابة وإشراف لصيق يمارس عليهم، إلى عمل يتمتعون فيه بصلاحيات وتحمل المسؤوليات؛
- ج. إحداث التكامل والترابط بين مكونات العملية الواحدة؛¹
- د. تحقيق تغيير جذري في الأداء، حيث تهدف جهود إعادة الهندسة إلى تحقيق تغيير جذري في الأداء ويتمثل ذلك في تغيير أسلوب وأدوات العمل والنتائج من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به وفق احتياجات الزبائن وأهداف المؤسسة؛
- هـ. التركيز على الزبائن، حيث تهدف إعادة الهندسة إلى توجيه المؤسسة إلى التركيز على الزبائن من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم، بحيث يتم إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا الغرض؛
- و. السرعة، تهدف إعادة الهندسة إلى تمكين المؤسسة من القيام بأعمالها بسرعة عالية من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليهما؛
- ز. الجودة، تهدف إعادة الهندسة إلى تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها لتناسب احتياجات ورغبات العملاء؛
- ح. تخفيض التكلفة، تهدف إعادة الهندسة إلى تخفيض التكلفة من خلال إلغاء العمليات غير الضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة؛
- ط. التفوق على المنافسين، مساعدة المؤسسة في التفوق على المؤسسات المنافسة التي قد لا يصعب اللحاق بهم ولكن يصعب التفوق عليهم، فقد يتعذر تقليدهم أو تختفي الدافعية للتغيير لذلك كان مهما تحقيق ميزة تنافسية مثل ضغط التكاليف مع زيادة قيمة المنتج وذلك من خلال تحسين استغلال الموارد المتاحة وترشيد العمليات والبيع بشرط أفضل؛²
- ي. تشجيع الابتكار ودعم النتائج المحققة؛

¹ عقيلي عمر وصفي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (الأردن: دار وائل للنشر، عمان، 2001) ص. 95

² أحمد عبد المجيد أبو عمسة، أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة، مذكرة

الماجستير في إدارة الأعمال (غزة: الجامعة الإسلامية، 2011) ص. 46

- ك. الحد من دور الإدارة الوسطى (لا وجود لوسيط بين القائد والمرؤوسين لوجود فرق العمل)؛
- ل. الاستخدام المناسب للأدوات الإدارية للتأكد من دقة المعلومات؛
- م. التعرف على الرؤية الجديدة التي تنتج إليها المؤسسة والتي تمثل تغيرا كليا وليس جزئيا؛
- ن. الأخذ بالحلول التي تساعد على تمكين الأفراد وزيادة مهاراتهم بما يوازي مستوى الطموح الذي تسعى إليه المؤسسة؛
- س. إعداد خطة عمل تشمل المهام والموارد والجدول الزمني المناسب للتنفيذ؛
- ع. تقليل المنافسة بين فرق العمل وزيادة التعاون بين أفراد المؤسسة؛¹
- ف. التخلص من الهياكل التنظيمية المعقدة، من خلال الاعتماد على الهيكل التنظيمي قليل المستويات، الذي يسمح بانسياب المعلومات بحرية، وبالتالي يتم التخلص من الهيكل التنظيمي الهرمي.²

II. مستويات وأبعاد إعادة الهندسة

لتطبيق إعادة الهندسة تحتاج المؤسسات إلى تحديد الأطراف المسؤولة عن عملية إعادة الهندسة وذلك بتشكيل فريق إعادة الهندسة، باعتبارها نموذج جديد يتأثر ويؤثر في تغيير بعض الأبعاد منها البعد التنظيمي، البعد التكنولوجي، البعد البشري، ومن أجل الوقوف أكثر على مفهوم إعادة الهندسة سنقوم بعرض مستويات إعادة الهندسة والقائمون عليها كما سيتم توضيح أبعادها وكذا أهم الفروقات بينها وبين المداخل الإدارية الأخرى فيما يلي:

II.1.1. مستويات إعادة الهندسة والقائمون عليها

يتم عرض مستويات إعادة الهندسة والقائمون عليها فيما يلي:

II.1.1. مستويات إعادة الهندسة

يستخدم المؤلفون والتنظيمات مصطلحات إعادة هندسة عملية العمل Workpocesoreengineering وإعادة هندسة عملية الأعمال business reengieeing كمترادفتين، وبسبب الخلط في هذه المصطلحات والتعبيرات فإن الباحث يقترح مستويات مختلفة لإعادة الهندسة حيث تتناول إعادة الهندسة عملية العمل Workpocesoreengineering أي عملية في المؤسسة تصف

¹ خان أحلام، مرجع سبق ذكره، ص. ص 19، 20

² محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي (مصر: دار الفكر الجامعي، 2007) ص. 70

تتابع الأنشطة التي تحقق من خلال وظيفة رئيسية وتهتم إعادة هندسة الأعمال business reengineering بعمليات المؤسسة كلها، فتصف تتابع أنشطة المؤسسة المباشرة، أو غير المباشرة وتتكون عملية الأعمال من كل عمليات العمل في المؤسسة وتذهب عملية إعادة الهندسة الأعمال أبعد من عملية إعادة الهندسة عملية العمل فتتعامل مع كل أوجه تشغيل الأعمال وتشمل نمط الإدارة والهيكل التنظيمية وفلسفة الأعمال واستراتيجياتها وإدارة الأفراد ونظم المعلومات وإستراتيجية الأعمال، إعادة الهندسة الشاملة totalreengineering مرادفا لإعادة هندسة الأعمال الموجهة للجودة الشاملة، ومن خلال ما سبق يمكن التفريق بين إعادة هندسة الأعمال والجودة الشاملة، في أنه في المصطلح الأخير تكون أنشطة إعادة الهندسة مرتبطة نظاميا ومباشرة وواضحة في تحقيق الهدف الثلاثي للجودة الشاملة.¹

2.1.II. القائمون على إعادة هندسة العمليات

الأفراد هم الذين يقومون بتطبيق إعادة الهندسة لذا لابد من تحديد هؤلاء الأفراد والمسؤولين الذين يقومون بعملية إعادة الهندسة، فاختيار وتنظيم المختصين بتطبيق إعادة الهندسة هو الأساس لنجاح الجهود والأهداف المرتبطة بهذه العملية ويمكن تحديد الجهات التي تتولى عملية إعادة الهندسة مجتمعة أو منفردة كالاتي:

1. **قائد العملية:** وهو أحد المسؤولين الذين يتولون قيادة فريق إعادة هندسة الأعمال والمعنيين بها وهو يتبنى فكرة إعادة الهندسة، يقوم بدعم المدير المسئول (صاحب العملية) وفريق إعادة الهندسة يختار المستشارين الخارجيين الذين تستعين بهم المؤسسة في إعادة الهندسة ويراقب تطبيق إعادة هندسة الأعمال وقيم النتائج الحقيقية؛
2. **صاحب العملية:** هو المدير المسئول عن تطبيق إعادة هندسة الأعمال في مجال معين وعمليات معينة، يكون على اتصال مباشر بقائد إعادة هندسة الأعمال وينسق معه ويتلقى منه التشجيع والدعم اللازم ويشكل فريق إعادة الهندسة الأعمال ويمتلك ويمارس الصلاحيات التي تمكنه من توفير الموارد اللازمة التي يحتاج إليها الفريق؛
3. **فريق إعادة هندسة الأعمال:** هو مجموعة من الأفراد المتخصصين الذين سيقومون بعملية إعادة الهندسة من تشخيص وتصميم وتنفيذ وعاملين خارجه، يتكون الفريق من أربعة إلى ستة أفراد يتم اختيار أعضاء الفريق حسب الشروط والصفات التالية:
 - ل) الخبرة العملية في مجال العملية المراد هندستها؛
 - ل) مهارات التفاعل الإيجابي؛

¹ مازن جهاد إسماعيل الشويكي، مرجع سبق ذكره، ص. 47

- ل مهارات الاتصال؛
- ل روح العمل الجماعي؛
- ل النظرة الشمولية؛
- ل التفاؤل، الحماس، الإصرار.

وقد يحتاج الأمر إلى أكثر من فريق عندما تكون هناك أكثر من عملية لإعادة هندسة الأعمال المحصلة.

4. **اللجنة الموجهة:** وهي لجنة مكونة من كبار المديرين في المؤسسة يقوم هؤلاء المديرين بوضع وتطوير إستراتيجية إعادة الهندسة وتحديد الأهداف المطلوبة، مراقبة تنفيذ أنشطة إعادة الهندسة، تقييم النتائج المحصلة؛

5. **منسق عمليات إعادة الهندسة:** يسمى أحيانا بالقيصر، وهو الشخص الذي ينسق بين عمليات إعادة الهندسة، يبحث عن الموارد المطلوبة لهذه العمليات ومستلزمات كل منها ويبحث باستمرار في تطوير الأساليب.

II.2. الأبعاد المؤثرة على إعادة الهندسة وعوامل نجاحها

تتمثل الأبعاد المؤثرة في إعادة الهندسة وعوامل نجاحها فيما يلي:

II.2.1. الأبعاد المؤثرة على إعادة الهندسة

تعتبر إعادة الهندسة نموذج جديد يتأثر ويؤثر في بعض الأبعاد، من بين هذه الأبعاد:

1. البعد التنظيمي (تصميم الهيكل التنظيمي)

يشير الهيكل التنظيمي إلى ترتيب الأجزاء المختلفة في المؤسسة في وضع كلي يوضح العناصر الهيكلية والعلاقة بين هذه العناصر المستخدمة في إدارة المؤسسة ككل، إنه نظام المهام وانسياب الأعمال وعلاقات السلطة وقنوات الاتصال التي تربط أعمال الأشخاص والمجموعات المختلفة في المؤسسة ببعضها البعض، هذا ما يسمى بالهيكل التنظيمي الرسمي وهو بخلاف الهيكل التنظيمي غير الرسمي، حيث أنه يعكس مجموعة العلاقات غير الرسمية السائدة بين أعضاء المؤسسة، حيث يتجاوز هذا حدود العلاقات الرسمية في المؤسسة عمودية كانت أم أفقية.¹

¹ العتيبي صبحي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية (عمان الأردن: دار مكتبة الحامد، 2002) ص. 121

أ. العوامل الواجب مراعاتها عند إعداد الهيكل التنظيمي

في ضوء مفهوم الهيكل التنظيمي، الذي هو "عبارة عن إطار يحدد الإدارات والأقسام المختلفة للمنظمة، فمن خلال الهيكل التنظيمي تتحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف وكذلك يبين لنا الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معا على تحقيق أهداف المنظمة"

وبالتالي يمكن إيجاز هذه العوامل على النحو التالي:¹

ل يجب أن يتلاءم حجم الهيكل الإداري مع حجم وطبيعة المؤسسة ومع كمية ونوعية الأعمال المطلوب إنجازها؛

ل التأكد على ضرورة تحقيق التوازن بين السلطة والمسؤولية بالنسبة لجميع العاملين؛

ل التحديد الدقيق لنطاق إشراف المدير وبشكل يتناسب مع كفاءة العاملين؛

ل ضرورة أخذ عنصر الرقابة الداخلية في الحسبان عند إعداد الهيكل التنظيمي؛

ل الحرص على تطبيق مبدأ التخصص وتقسيم العمل حتى يمكن تقييم الأداء لجميع الأفراد

والوحدات الفرعية داخل المؤسسة؛

ل ضرورة مراعاة التغيرات المتوقعة وغير المتوقعة داخل المؤسسة وخارجها بإعداد هيكل تنظيمي

مرن يستطيع التكيف مع الأوضاع السائدة دون إحداث تعديلات أو تغييرات جذرية ذات تكلفة ضخمة؛

ل مراعاة التكامل والتأثير المتبادل بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة.

ب. الأسباب التي تدعو إلى إعادة تشكيل الهيكل التنظيمي

ل حدوث تغيير في أهداف المنشأة، حيث أن التنظيم هو الوسيلة التي يتم بها تحقيق الأهداف؛

ل حدوث تغيير في حجم المؤسسة؛

ل حدوث نقص في وظائف الإدارة العليا نتيجة ترك بعض المديرين، نقلهم أو ما شابه؛

ل مواجهة التغيرات في الظروف التي تواجه المؤسسة مثل التغيرات في شكلها القانوني، أو

التكنولوجيا المستخدمة؛

ل قصور العمليات أو نقصها في داخل المؤسسة، ومن أهم مظاهر القصور البطء في اتخاذ

القرارات والتداخل بين وظائف الوحدات التنظيمية؛

ل رغبة الإدارة الجديدة في إدخال أفكار تنظيمية جديدة لزيادة العاملين مع المؤسسة عن طريق

وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

¹ رانيا جاسر علي أبو عوض، واقع تطبيق هندسة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة، مذكرة

ماجستير في القيادة والإدارة (فلسطين: جامعة الأقصى، 2015) ص. 35

ج. مراحل بناء الهيكل التنظيمي

يعد بناء الهيكل التنظيمي أمراً في غاية الأهمية، وهناك كثير من الإجراءات والمبادئ التي يجب مراعاتها، إذ على المؤسسة أن تتأكد من أن المتطلبات اللازمة لهذا البناء متوافرة من حيث وضوح الأهداف وتوافر الكفاءات والموارد المادية وإجراء الدراسات والاستشارات الضرورية ومع ذلك يجب أن تمر عملية بناء الهيكل التنظيمي بالمراحل التالية:

- 1) مرحلة تحديد الأهداف الكلية والعامة والفرعية والتي يتم تحديد طبيعة الهيكل التنظيمي بناء عليها؛
- 2) تحديد الأنشطة الرئيسية والفرعية للوصول إلى الأهداف التي بموجبها يتم بناء الإدارات وكذلك الأقسام؛
- 3) إعداد الوصف والمواصفات وكذلك تحديد اختصاصات كل قسم وإدارة؛
- 4) العمل على وصف العلاقات التنظيمية بين كل مستوى إداري وبين أقسام ووحدات كل مستوى.¹

2. البعد التكنولوجي

تساعد تكنولوجيا المعلومات في عمليات إعادة الهندسة من خلال العناصر التالية:

- 1) الاعتماد على الانترنت والبريد الإلكتروني والمصادر المتعددة للمعلومات في ذات الوقت؛
- 2) التحول من قاعدة البيانات ونظام المعلومات الإدارية إلى شبكة المعلومات التي تساعد العديد على أداء العمل؛
- 3) الاستفادة من شبكة الاتصالات السلكية واللاسلكية حتى يمكن الاستفادة من المركزية واللامركزية في نفس الوقت؛

- 4) إرسال التقارير الفورية دون التواجد بالمكاتب من خلال الحاسوب المحمول؛
- 5) التحول من الاتصالات الشخصية بالعملاء إلى الاتصالات الموضوعية الفعالة؛
- 6) التحول من مراجعة الخطط دورياً إلى مراجعة الخطط تلقائياً.²

3. البعد البشري

العملاء الموظفين هم الهدف الأكثر إفادة على الإطلاق من أجل أن تتضح إعادة هندسة العمليات، لذا يجب علينا أن نركز على إدارة الموارد البشرية، فهي الطريقة المستخدمة لدى المؤسسات العالمية

¹ اللوزي موسى، التنمية الإدارية، الطبعة الثانية (عمان: دار وائل للطباعة والنشر، 200). ص. ص. 49، 50

² النجار فريد، إعادة هندسة العمليات وهيكل الشركات (القاهرة: دار طيبة للنشر والتوزيع، 2005) ص. 181

لاختيار وتطوير وتنظيم وتعزيز الموظفين لتحقيق النسبة الكاملة للقوى العاملة لخدمة وإثراء أهداف الشركة وأدائها، ونحن في الصناعة العربية نحتاج أن نطور التزاما للتغيير من خلال الناس، ولو استطعنا إدارة الناس بشكل جيد وإرضائهم كونهم أسمى ثروة على وجه الأرض في المؤسسة، حينها سوف يساعد ذلك في تحقيق المستحيل.

II.2.2. عوامل نجاح إعادة الهندسة

يحتاج سلوك إعادة الهندسة إلى توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية والتي يمكن تسميتها بالعوامل الحاسمة لنجاح ومن تلك المتطلبات:

1. **الإستراتيجية:** أوضحت العديد من الأدبيات أهمية إضفاء الطابع الاستراتيجي عند قيادة عملية إعادة الهندسة يجب أن يرتبط ارتباطا وثيقا بالرؤيا والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة؛
2. **التزام وقناعة الإدارة العليا:** يتوقف نجاح إعادة الهندسة على مدى التزام وقناعة الإدارة العليا في المؤسسة بضرورة الحاجة لتبني برنامج إعادة الهندسة، من أجل تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة، هذه القناعة يمكن أن تتجلى في صورة تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ البرنامج، حيث أظهرت العديد من الدراسات أهمية التزام وقناعة الإدارة العليا ببرنامج إعادة الهندسة؛
3. **تمكين العاملين:** لا يمكن بأي حال من الأحوال تجاهل أهمية التمكين وإدارة الموارد البشرية في نجاح تطبيق إعادة الهندسة، فقد أظهرت العديد من الدراسات أهمية العنصر الإنساني كعنصر أساسي وحاسم لنجاح تنفيذ إعادة الهندسة ووفقا لفلسفة إعادة الهندسة يتم تحويل العاملين في المستويات الإدارية الدنيا لاتخاذ قرارات ذات العلاقة بعملهم، وهذا بطبيعة الأمر يعني التخلي عن النمط لابيروقراطي السائد، والهدف من تمكين العاملين هو رفع مستوى الرضا الوظيفي وتطوير العاملين ليصبحوا ذو مهارات متعددة.¹

وتشير نتائج البحوث إلى أهمية فكرة تمكين العاملين في دعم كفاءة وفاعلية الأداء والإنتاجية في المؤسسات بالقطاعات العام والخاص، فقد وجدت أن هناك علاقة موجبة قوية بين التمكين لبناء الثقة بنفس العاملين في المؤسسات وبين الرضا الوظيفي وجودة القرارات والانتماء للمؤسسة، ووضوح دور المسؤولية الوظيفية ووضوح دور الأداء الإنتاجي وتصميم الوظائف ووسائل الرقابة والعلاقات بين الوحدات الإدارية والإبداع، كما وجد أن هناك علاقة وثيقة موجبة بين بناء الثقة وبين مستوى الاتصال في

¹ العتيبي سعد والحمامي راشد، إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في القطاع العام "عوامل النجاح الحاسمة"، المؤتمر الوطني الأول للجودة (المملكة العربية السعودية: جامعة الملك سعود، الرياض، 15-17 ماي 2004) ص. ص. 11-13

المؤسسة، ووجد أن تدني فاعلية المؤسسة له علاقة بضعف التمكين الذي يولد ضعف لثقة بين العاملين والإدارة؛¹

4. الاتصال: يعتبر الاتصال أحد العناصر المساعدة لتنفيذ إعادة الهندسة وتبني التغييرات المصادفة له وتحتاج المؤسسة لعملية الاتصال خلال تنفيذ المراحل المختلفة لعملية إعادة الهندسة ولمختلف المستويات الإدارية، وتشكل فئاعة الموظفين في المراحل الأولية لتنفيذ إعادة الهندسة أمرا أساسيا لتقبل الموظفين التغييرات المترتبة على عملية التنفيذ، ويعتمد ذلك بصورة جوهرية على قدرة الإدارة في تبني قنوات الاتصال الفعال والمستمر مع أصحاب المصالح داخل المؤسسة .

لذا تعتبر عملية الاتصال ضرورية لتحقيق الاستقرار التنظيمي عند الشروع في تطبيق إعادة الهندسة؛²

5. الاستعداد للتغيير: يعتبر الاستعداد لتغيير أحد التحديات الأساسية التي تواجهها مؤسسات القطاع العام عند تطبيق إعادة الهندسة وينظر لعملية الاستعداد لتقبل وتبني التغيير كعنصر حاسم لنجاح تطبيق إعادة الهندسة، حيث يتضمن الاستعداد لتغيير الرغبة في عدم البقاء على الوضع الحالي وإدخال تغييرات في القيم والممارسات والبناء التنظيمي، إذ يتطلب تطبيق إعادة الهندسة تغيير الثقافة التنظيمية القديمة التي يتم بموجبها العمل الحالي في المؤسسة إلى ثقافة جديدة تركز على المقومات الأساسية التي تتطلبها عملية التطبيق، وثقافة المؤسسة تشمل مجموعة المبادئ والقيم والمفاهيم والمعتقدات السائدة لدى الأفراد داخل المؤسسة وبالتالي تقوم الثقافة بدور أساسي في التأثير على قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيير، وأكد كل من Hammer And Stanton سنة 1995 على أهمية ثقافة المؤسسة كعنصر رئيسي في نجاح تطبيق إعادة الهندسة؛³

6. تكنولوجيا المعلومات: لقد أدت التطورات الحاصلة والمتسارعة في بيئة المؤسسات إلى ازدياد تبني تكنولوجيا المعلومات بوصفها وسيلة إستراتيجية وحاسمة في بقاء المؤسسات المعاصرة واستمرارها، كما ازداد حجم المعلومات بوصفها وسيلة إستراتيجية وحاسمة في بقاء المؤسسات المعاصرة واستمراريتها، كما أن ازدياد حجم المعلومات المتدفقة قاد إلى ضرورة تبني تكنولوجيا مناسبة إذ أنه خلال سنوات الثلاثين الأخيرة الجنس البشري قد أنتج كمية من المعلومات تزيد عن كمية المعلومات التي أنتجها في

¹ الشقاوي عبد الرحمن، نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، ندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام

1440هـ، محور الشركة بين القطاعين العام والخاص (المملكة العربية السعودية: 2002) ص. 07

² العتيبي سعد والحمامي راشد، مرجع سبق ذكره، ص. ص. 11، 12

³ نفس المرجع السابق، ص. 13

الخمسة آلاف سنة الماضية، كما أن 43 % من المدراء في العالم مقتنعون بأن القرارات المهمة تتأخر بسبب الحاجة إلى المزيد من المعلومات.¹

3.II. الفرق بين إعادة الهندسة والمداخل الإدارية الأخرى

تحاول المؤسسات في ظل بحثها عن التميز وتحقيق الرواج أن تستعين بالمناهج الإدارية التي تمكنها من التفوق على المنافسين مثل: إدارة الجودة الشاملة، إعادة التنظيم، التطوير التنظيمي، إعادة الهيكلة... الخ

1.3.II. الفرق بين إعادة الهندسة وإدارة الجودة الشاملة

تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها التحسين المستمر في جميع أنشطة المؤسسة بشكل يؤدي إلى تسليم سلع وخدمات ذات جودة مرتفعة.²

والجدول الموالي يوضح الفرق بين إعادة الهندسة وإدارة الجودة الشاملة

جدول رقم (01): الفرق بين إعادة الهندسة وإدارة الجودة الشاملة

أوجه الاختلاف	إدارة الجودة الشاملة	إعادة الهندسة
نوع التغيير	تطوير، طريقة أفضل للمنافسة	ثوري، طريقة جديدة لإعادة العمل
الوسيلة	إضافة قيمة للعمليات الحالية	إلغاء العملية الحالية
المجال	تشمل المؤسسة ككل	تركز على عمليات محددة
دواعي الاستخدام	<p>ن̄ كثرة شكاوي العملاء</p> <p>ن̄ ضعف الأداء الإداري</p> <p>ن̄ انخفاض الجودة</p>	<p>ن̄ تعقد الإجراءات الإدارية</p> <p>ن̄ ضعف الإنتاجية</p> <p>ن̄ تدني كفاءة المؤسسة</p> <p>ن̄ التغيير الجذري في معطيات البيئة الخارجية</p>

¹ القسبي محمد، تفعيل مهام إعادة هندسة الأعمال من منظور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (مدخل تكاملي)، بحث مقدم إلى مؤتمر تحديثات الأعمال -التحديات العالمية المعاصرة- (المملكة الأردنية الهاشمية: جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، نسان 2009) ص. 05

² صونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية (مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2004) ص. 45

متطلبات التنفيذ	بناء فرق عمل	التفكير الإبداعي
	تدريب مستمر للعاملين	استخدام أساليب التقنية

المصدر: سلامة عبد العظيم حسين، ثورة إعادة الهندسة، مدخل جديد لمنظومة التعليم كلية التربية، (جامعة بنها: دار الجامعة الجديدة للنشر،

(2007) ص. 46

يبين الجدول في الأعلى أن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى تحسين نشاط المؤسسة ككل، أما إعادة الهندسة الإدارية فلا تركز إلا على العمليات التي تعاني من خلل أو نقص أو لا تستجيب لشروط المنافسة فتقوم بإلغائها من جذورها وتعوضها بأخرى جديدة، مستخدمة التفكير الإبداعي والتكنولوجيا الحديثة.

II.3.2. الفرق بين إعادة الهندسة وبين إعادة التنظيم وإعادة الهيكلة

رغم التشابه الموجود بين إعادة التنظيم وإعادة الهيكلة إلا أن لكل منهما جوانب تجعله مختلفاً عن إعادة الهندسة الإدارية.

1. الفرق بين إعادة الهندسة وإعادة التنظيم

تشير عملية إعادة التنظيم إلى العمليات والجهود الهادفة إلى تحسين أداء الجهاز الإداري من خلال إعادة النظر في الهياكل التنظيمية من أجل الحد من تداخل الاختصاصات والحيلولة دون الازدواجية في العمل، وتحقيق درجة عالية من التعاون والتجانس بين الأنشطة، وينتج عن ذلك تغيير في المستويات الإدارية والاختصاصات والموارد المالية.

وقد يكون هذا التغيير بسيطاً أو جذرياً، يمس بعض أو جميع الوحدات الإدارية، وعليه فإعادة التنظيم قد ينتج عنها تنظيم إداري جديد لكن يشرف على نفس العمليات القديمة، في حين تلغي إعادة الهندسة التقسيم السابق للعمليات.¹

2. الفرق بين إعادة الهندسة وبين إعادة الهيكلة

إعادة الهيكلة عبارة عن تغيير في الهيكل التنظيمي الإداري، وتتمثل عادة في دمج إدارات وأقسام مع بعضها البعض أو إضافة وحدات جديدة بهدف رفع مستوى إدارة معينة أو زيادة استجابة الجهاز الإداري لمراقبة الجهاز التنفيذي.²

¹ رضاء حازم، التفكير بإعادة هندسة الأعمال وأثره في جودة الخدمات الصحية، رسالة ماجستير (العراق: جامعة الموصل، 2005) ص. 11

² إبراهيم علي الملحم، التنظيم وإعادة التنظيم الإداري في الجهاز الحكومي، المجلة العربية للإدارة (العدد الأول، 2000) ص. 02

ويمكن اعتبار إعادة الهيكلة وسيلة تطويرية جيدة وفعالة، إلا أنها غير شاملة لأنها تشمل الهيكل التنظيمي فقط وهي تدخل ضمن نطاق إعادة الهندسة لغرض التخلي عن الوسائل والأساليب القديمة.

إذا تضمنت إعادة الهيكلة تغييراً في عدد المستويات الإدارية داخل المؤسسة والوحدات التي يتضمنها الهيكل التنظيمي وتحديد العلاقة الوظيفية بين الأقسام، بينما تركز إعادة الهندسة الإدارية على العمليات بغض النظر على الهيكل التنظيمي والوحدات الوظيفية، حيث تؤكد على العلاقات البيئية بين المهام أكثر من التركيز على المهام نفسها.

II.3.3. الفرق بين إعادة الهندسة الإدارية والتطوير التنظيمي والفرق بين إعادة الهندسة

الإدارية والآلية

يستهدف التطوير التنظيمي سلوك الأفراد، أما إعادة الهندسة الآلية فمحور اهتمامها هو أساليب العمل، فما هي أوجه الاختلاف بين هذين المنهجين وبين إعادة الهندسة الإدارية؟.

1. الفرق بين إعادة الهندسة الإدارية والتطوير التنظيمي

اجتمعت تعريفات التطوير التنظيمي على أن العنصر البشري هو محور الاهتمام في التطوير التنظيمي بما يحمله من قيم وأعراف وأفكار لأنه هو المسئول عن التخطيط والتنفيذ.¹

في حين تركز إعادة الهندسة على العمليات الإدارية، كما نجد أن مصطلح إعادة التطوير يشير إلى إضافة تحسينات على شيء موجود أصلاً وليس اختراع شيء جديد، بينما تشير إعادة الهندسة إلى الابتكار والاختراع والتغيير الجذري.

2. الفرق بين إعادة الهندسة الإدارية والآلية

لا تركز إعادة الهندسة على إحلال العمل الآلي محل الأداء اليدوي كما هو الحال في إعادة الهندسة التقنية أو الآلية، لأن تحويل العمليات اليدوية إلى آلية مجرد توفير أساليب أكثر فعالية لأداء نفس الأخطاء السابقة.²

¹ موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص. 281

² سلامة عبد العظيم، ثورة إعادة الهندسة (مصر: دار الجامعة الجديدة، 2007)، ص. 51

ومن تم فإن الخلط بين المفهومين غير صحيح، والصحيح هو أن إعادة الهندسة التقنية أو الآلية تعد أداة داعمة لجهود إعادة الهندسة وليست وسيلة لإحداث تغييرات جذرية، حيث يساعد استخدام التكنولوجيا الحديثة على القيام بأعمال جديدة ومبتكرة.

III. متطلبات تطبيق إعادة هندسة المؤسسة

تشكل إعادة الهندسة سلاحا تنافسيا هاما في بيئة الأعمال التي تتزايد فيها التحديات التي يواجهها المدير في عالم الأعمال اليوم، لذلك فإن تطبيق عملية الهندسة ليست بالعملية السهلة بل تعتمد على توافر العديد من عناصر ومقومات النجاح المتمثلة بإعادة هندسة نظم العمل وإعادة هندسة الموارد البشرية وكذا تحسين تقنيات المعلومات المستخدمة مما يساهم في الارتقاء بمستوى أداء المؤسسة وتميزها في السوق، وفي هذا المبحث سوف نقوم بتسليط الضوء على إعادة هندسة نظم العمل وكذا الموارد البشرية وإعادة الهندسة وتقنيات المعلومات كما يلي:

III.1. إعادة هندسة أنظمة العمل بالمؤسسة

تعد إعادة هندسة أنظمة العمل من الأنظمة التي تسعى إلى تحقيق تحسينات جذرية في أساليب وطرق العمل المؤسسات لتتناسب مع إيقاع هذا العصر ومتطلباته.

III.1.1. مراحل عملية إعادة هندسة نظم العمل

تمر إعادة هندسة نظم العمل بخمس مراحل وهي كالاتي:¹

1. المرحلة الأولى (التحضير): تهدف هذه المرحلة إلى الاستعداد وتنظيم الأفراد الذين سيقع عليهم عملية إعادة البناء؛
2. المرحلة الثانية (تحديد الأنشطة): يتم في هذه المرحلة تحديد العملاء، العمليات ذات القيمة المضافة والأنشطة المساندة والهياكل التنظيمية والموارد المتاحة ماديا وبشريا؛
3. المرحلة الثالثة (التخطيط): تهدف هذه المرحلة إلى تكوين رؤية كفيلة بتحقيق التغير الجذري والسريع وهي إيضاح مفصل بأهداف إعادة البناء؛

¹ عامر سامح عبد المطلب وقنديل علاء محمد سيد، التطوير التنظيمي (عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون، 2010) ص. 320

4. المرحلة الرابعة (وضع خطة موضع التنفيذ): فيها يتم وضع الخطة التفصيلية موضع التنفيذ، حيث تقوم فرق العمل بمعاونة الإدارة العليا بإنجاز المهام المستندة إليها ومحاولة القضاء على أي صعوبات تحول دون إحداث التطوير المطلوب؛

5. المرحلة الخامسة (متابعة الخطة): في هذه المرحلة يتم التأكد من مدى تحقيق خطة إعادة هندسة نظم العمل في تحقيق الأهداف اللازمة لإحداث التطوير والتحسين الجذري للمؤسسة.

وهناك من بعض مراحل إعادة هندسة نظم العمل تبعا لعدد من المناهج منها: منهج كلاين (Klein)، منهج قوها ومجموعته (Guha)، منهج السلطان:

أ. منهج كلاين: يقترح كلاين منهجا يقوم على خمس خطوات أساسية هي:¹

مرحلة الإعداد: حيث يتم تحديد وتنظيم الفريق المختص بإعادة الهندسة والتركيز على إيضاح

أهداف المؤسسة والأهداف التي يتوقع تحقيقها من مشروع إعادة الهندسة؛

مرحلة التحديد: وتتمثل في تطوير نموذج يتضمن تحديدا وتعريفا للعمليات الأساسية

والإستراتيجية وذات القيمة المضافة التي تهم العميل وترتيبها من حيث الأهمية والأولوية... الخ؛

مرحلة التصور: وتتمثل في استخدام التفكير الإبداعي لتحديد العمليات الأساسية الجوهرية

التي ستشملها إعادة التنظيم الجذري؛

مرحلة الحل: وتتضمن هذه المرحلة إعادة التصميم الأساسية للتطبيق والتصورات وتضم

مجموعتين من التصميم: المجموعة الأولى تتمثل في التصميم التقني للعمليات، والمجموعة

الثانية التصميم الاجتماعي للموارد البشرية التي ستشغل وظائف إعادة الهندسة؛

مرحلة التحول: في هذه المرحلة يتم تطبيق الخطط التي سبق تطويرها في مرحلة الحل ويتم

وضع العملية في صورتها النهائية وتطبيقها على نموذج معين حتى يتم التوصل إلى وضع

هيكلية كاملة لعمليات إعادة الهندسة.

ب. منهج قوها ومجموعته (Guha): لقد صمم قوها وزملاؤه سلسلة تتضمن 6 مراحل لمشروع إعادة

الهندسة وفقا لما يلي:²

مرحلة التصور: وفيها يتم تحديد وتعريف فرص إعادة الهندسة والعوامل الإدارية المساعدة؛

¹ سليمان بن محمد يحي سليمان، تطبيق إعادة هندسة نظم العمل في هيئة التحقيق والإدعاء العام "الأهداف والتحديات"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (المملكة العربية السعودية: جامعة الرياض، 2010)، ص. ص. 24، 25

² نفس المرجع السابق، ص. ص. 25، 26

- مرحلة الإعداد والتمهيد: وفيها يتم تنظيم فريق عمل مشروع إعادة الهندسة ورسم وتطوير أهداف المشروع؛
- مرحلة التحليل: وفيها يتم تشخيص العمليات الحالية وتحديد أهدافها وتحليل أسبابها وأهدافها؛
- مرحلة إعداد التصميم: وتتم في هذه المرحلة دراسة البدائل المتاحة وتقسيمها، وتخطيط وتطوير العمليات الجديدة ووضع النموذج الأساسي لها؛
- مرحلة إعادة البناء: وفيها تتم تركيب وإدخال النظام الجديد؛
- مرحلة المراجعة والاختبار: وفيها يتم قياس الأداء وتقييمه من منظور تطوير الجودة.
- منهج السلطان: قام السلطان بإعداد منهج مقترح لمشروع إعادة الهندسة مكون من خمس مراحل تم طرحه من قبل الرواد في هذا المجال ويمكن إيضاحه في الجدول التالي:

جدول رقم (02): مراحل مشروع إعادة الهندسة

المرحلة	المهام
1- مرحلة الإعداد والتجهيز	<p>الإحساس بالمشكلة والإيمان بضرورة التغيير؛</p> <p>القناعة والإيمان بفكرة إعادة الهندسة والعزم على تطبيقها؛</p> <p>أخذ زمام المبادرة وإعطاء الضوء للبداية من قبل قائد عملية إعادة الهندسة؛</p> <p>الحشد والاستعداد؛</p> <p>رسم رسالة وأهداف المؤسسة؛</p> <p>تعيين وتنظيم فريق العمل؛</p> <p>وضع تصور واضح للمؤسسة؛</p> <p>- تحديد أهداف مشروع إعادة الهندسة.</p>
2- مرحلة التحديد	<p>تحديد العمليات الأساسية وذات القيمة المضافة التي تهم العميل؛</p> <p>ترتيب العمليات الإستراتيجية حسب الأهمية والأولوية؛</p> <p>تحديد نطاق العمل في مشروع إعادة الهندسة وإيضاح العمليات التي ستخضع لإعادة الهندسة؛</p> <p>- وضع خطة عمل للمشروع.</p>
3- مرحلة التشخيص والتحليل	<p>تحديد العمليات الحالية والتعرف إلى أسبابها ودوافعها؛</p> <p>دراسة وتحليل المشاكل التي تعترض العمل حالياً؛</p>

<p>ج تحديد أهداف الأداء التنظيمي؛ - وضع مقاييس الأداء.</p>	
<p>ج بحث ودراسة البدائل المتاحة؛ ج تقييم البدائل؛ ج تصميم العمليات الجديدة وتتضمن مهمتين رئيسيتين، تصميم فني وتقني لعمليات إعادة الهندسة ولنظم المعلومات، تصميم اجتماعي يهتم بالجانب الإنساني والموارد البشرية التي ستشغل الوظائف الجديدة؛ ج وضع العمليات المصممة في شكلها النهائي؛ ج وضع خطط التغيير في صورتها النهائية؛ ج - تصميم نموذج أساسي للمشروع.</p>	<p>4- مرحلة إعداد التصميم</p>
<p>ج تطبيق التصميم الجديد بأركانه الثلاثة(العمليات، نظم المعلومات، الموارد البشرية)؛ ج تشغيل النظام الجديد؛ ج قياس واختبار التصميم الجديد للتعرف على نجاحه وفعاليته؛ ج تصحيح الأخطاء والانحرافات التي ربما تظهر أثناء التشغيل الأولي؛ ج وضع الأسس اللازمة للضبط والمعالجة.</p>	<p>5- مرحلة التطبيق</p>

المصدر: سلمان بن محمد يحي سلمان، مرجع سبق ذكره، ص. ص. 26، 27

وبالتالي فإن منهجية التطبيق عامل أساسي لنجاح مشروع إعادة هندسة نظم العمل أو فشله، فلا يمكن أن تحقق إعادة هندسة نظم العمل نتائج ايجابية ملموسة ما لم يمكن تطبيقها من خلال منهجية شاملة، ولذلك يجب اختيار المنهجية المناسبة للمنظمة بما يتلاءم مع الإمكانيات المتوفرة والظروف البيئية المحيطة مع ضرورة الاطلاع على النماذج الناجحة في هذا المجال والاستفادة منها.

III. 2.1. العوامل التي تساعد على نجاح عملية إعادة هندسة نظم العمل

هناك العديد من العوامل التي تساعد على نجاح إعادة الهندسة من أهمها ما يلي:¹

¹ عبد ربه، رائد محمد، الإدارة العامة الحديثة (مصر: الجارية للنشر والتوزيع، 2013) ص. 149

- ج أن تكون التنظيمات قد طبقت مفهوم إدارة الجودة الشاملة وسلسلة من المواصفات العالمية على السلع والخدمات التي تقوم بإنتاجها؛
- ج أن تكون هناك حاجة ملحة وقناعة تامة من قبل الإدارة بالعمل على تطبيق مشروع إعادة الهندسة الإدارية؛
- ج ضرورة دعم الإدارة العليا حيث يتم البدء في تطبيقها من الإدارة العليا ومن ثم الوصول على الإدارة الوسطى والدنيا؛
- ج ضرورة ابتكار أساليب عمل جديدة وموارد بشرية جديدة ذات مهارات وقدرات عالية؛
- ج ضرورة التركيز على العمليات وليس الإدارات لغايات إرضاء العميل من خلال نوع الخدمة والسلعة المقدمة....الخ؛
- ج التركيز على نوعية وتركيبية فرق العمل القائم بأداء العمل؛
- ج محاولة الحد من مقاومة العاملين للتغيير من خلال توعية الأفراد بالفوائد التي من الممكن أن تعود عليهم عند نجاحهم في تطبيق هذا المفهوم.

III.1.3. العوامل التي تؤدي إلى فشل عملية إعادة هندسة نظم العمل

يمكن إيجازها فيما يلي:¹

- ج العمل على تطوير العمليات وتعديلها بدلا من تغييرها جذريا؛
- ج عدم التركيز على العمليات والاهتمام ببعض المفاهيم الإدارية السائدة؛
- ج الاعتقاد الخاطئ بان التغيير يقتصر على إعادة تصميم العمليات فقط دون غيرها من جوانب العمل الرئيسية (الهيكل، الوظائف، نظم الإدارة...الخ) مع العلم أن إعادة الهندسة تعني إعادة بناء المؤسسة ككل؛
- ج تجاهل القيم والمفاهيم السائدة في بيئة المؤسسة وعدم العمل على تغيير السلوكيات التي تتناسب مع قيم العمل الجديدة؛
- ج القناعة والاكتفاء بالتنوير التدريجي المتواضع؛
- ج عدم الاستمرار في مشروع إعادة الهندسة والتراجع عند وجود بعض المشكلات أو الإحساس بالنجاح الجزئي، وفي كلا الحالتين يتعطل المشروع بأكمله ويتعطل بذلك هدفه؛
- ج تحديد المشكلات التي تواجهها المؤسسة بشكل مسبق وتقييد نطاق إعادة الهندسة في ضوئها؛

¹ سليمان بن محمد يحيى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص. ص. 31، 30.

- إتاحة الفرصة للمفاهيم التقليدية بالمؤسسة للعمل على إعاقة مشروع إعادة الهندسة، فمن الطبيعي أن يجد مشروع إعادة الهندسة معارضة شديدة من البيروقراطيين الذين يرون فيه تهديدا لسلطاتهم، وإيجاد مجال أو فرصة لهؤلاء الأفراد لتنشيط الجهود بسبب واضح لفشل المشروع؛
- عدم تبني إعادة الهندسة والبدء فيها من القمة، فمشروع إعادة الهندسة يجب أن يبدأ من القمة لا القاعدة أو من الإدارة المتوسطة؛
- تبني إعادة الهندسة من قبل قياديين غير مدركين لأبعادها وعدم وعيهم بمفهوم وماهية العمليات؛
- عدم تخصيص موارد كافية لمشروع إعادة الهندسة (الوقت، المال، الجهد، الاستعداد، الاهتمام)؛
- عدم أخذ المشروع بجدية ووضعه في مقدمة أولويات الإدارة العليا، وهو ما يعرضه للفشل ومحاوله أعضاء التنظيم إعاقة؛
- تشتيت الجهود وعدم تركيز المشروع على عدد محدود من العمليات، حيث أن إعادة الهندسة تتطلب جهودا كبيرة، وهو ما يتطلب الاقتصاد على عدد محدود من العمليات في كل وقت بدلا من تشتيت الجهود؛
- تبني إعادة الهندسة من قبل قياديين في المرحلة التي تسبق تركهم للمؤسسة بسبب قرب إحالته على التقاعد أو غيره، فالمشروع أولا طويل الأجل وينطوي على تغييرات جذرية وإعادة بناء المؤسسة بشكل جذري؛
- استغراق وقت طويل في تطبيق المشروع، حيث يرى الخبراء أن ما بين ستة واثني عشر شهرا مدة كافية لإعادة التصميم والبدء بالتطبيق واستغراق المشروع لمدة تزيد عن السنة يهدد نجاحه، نظرا لأن مشروع إعادة الهندسة على خلاف البرامج التطويرية الأخرى، ينطوي على ضغوط نفسية وإدارية على الموظفين وكلما طال المدى الزمني لهذه الضغوط ازدادت نسبة الفشل؛
- عدم التجهيز والإعداد المناسب للتغيير الذي سيحدثه المشروع، خاصة أن إعادة الهندسة تنطوي على تغييرات جذرية وجوهرية.

III. 4.1. التغييرات التي تحدثها إعادة الهندسة في بيئة العمل

هناك مجموعة من التغييرات التي يحدثها تطبيق إعادة الهندسة في المؤسسات نذكر منها:¹

1. تتحول وحدات العمل من إدارات وظيفية تخصصية إلى فرق عمليات: ويقصد بذلك العمل كمجموعة واحدة لإنجاز عملية كاملة، وهناك أنواع عديدة من فرق العمليات حيث يعتمد نوع الفريق المناسب على طبيعة العمل المطلوب ومن ذلك أيضا فرق العمليات الدائمة مثل فريق الخدمة الذي يقوم

¹ حافظ محمد، الهندسة الإدارية (مصر: دار السحاب للنشر والتوزيع، 2010) ص. 79

بتنفيذ الخدمات الروتينية المتكررة للعملاء وهو ما يتطلب تواجد أعضائه والعمل معا بصفة دائمة، وهناك أيضا فرق العمل المؤقتة والتي يشترك أعضاؤها معا لفترة معينة تنتهي بانتهاء المشروع المسند إليها ويسمى هذا النوع فرق العمل الافتراضية؛

2. يتحول الإعداد الوظيفي من التدريب إلى التعليم: الموظفون يحتاجون في هذه الحالة إلى قدر كافي من التعليم لتمكينهم من تمييز الأسلوب الصحيح لتنفيذ العمل على الوجه المطلوب، حيث كانت المؤسسات التقليدية في السابق تركز على تدريب الموظفين للقيام بوظائف معينة أو كيفية معالجة حالات معينة أما بالنسبة للمؤسسات التي قامت بإعادة الهندسة فقد تحول التركيز من مفهوم التدريب إلى مفهوم التعلم والتعليم أو تعيين المتعلمين، فبينما يساعد التدريب على رفع المهارات والقدرات واطلاع الموظفين على كيفية أداء الوظائف، فإن التعليم من الناحية الأخرى يؤدي إلى زيادة مداركهم وإلمامهم بمحيط العمل؛

3. يتحول دور الموظفين من العمل المراقب إلى العمل المستقل: في السابق كانت المؤسسات ذات التوجه للمهام التخصصية تقوم بتعيين الموظفين وتتوقع منهم إتباع قواعد العمل بها، أما الإدارات المعنية بإعادة الهندسة فتكلف كل فريق عمل بمسؤولية تنفيذ عملية كاملة فإنها تفوضهم بالصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات التي يحتاجون إليها لتنفيذ ذلك العمل؛

4. يتحول التركيز في معايير الأداء والمكافآت من الأنشطة إلى النتائج: عندما يقوم الموظفون بتنفيذ عمليات كاملة فإنه يمكن قياس أدائهم وتعويضهم على أساس القيمة التي يقدمونها، والتي يمكن قياسها نظرا لأن عمليات إعادة الهندسة تتضمن قيام فريق العمل بإنجاز منتجات أو تقديم خدمات ذات قيمة مادية ملموسة، أيضا تتطلب إعادة الهندسة من المؤسسات إعادة النظر في بعض المفاهيم الأساسية السابقة حول المكافآت والحوافز، فمثلا أداء الموظف لوظيفة تمت إعادة هندستها خلال سنة ما لم يضمن استمرار ارتفاع أدائه في السنوات التي تليها، ولذا فإن الرواتب الأساسية في المؤسسات التي تبنى عليها إعادة الهندسة تكون ثابتة نسبيا بعد التسويات المقابلة للتضخم وتتم مكافأة الأداء العالي من خلال العلاوات والمكافآت التقديرية وليس زيادة الرواتب؛

5. يتحول المديرون من مشرفين إلى موجهين: عندما تقوم المؤسسة بإعادة هندسة أعمالها فإن العمليات التي كانت معقدة سابقا أصبحت مبسطة، فالعملية التي كان يقوم بها أربعة أو خمسة موظفين يمكن تحويلها إلى موظف واحد يقوم بكامل إجراءاتها، ومن ثم أصبح مدراء المؤسسات يقضون وقتا أقل في المتابعة وإعطاء وقت أكبر في مساعدة الموظفين على القيام بأعمال أكثر إثراء وأهمية بالإضافة إلى مساعدتهم على معالجة المشكلات التي تواجههم؛

6. يتحول التنظيم من هرمي إلى أفقي: والمقصود بذلك أن المؤسسات التي تطبق إعادة الهندسة لا يشكل البناء التنظيمي حاجسا وعبئا كبيرا عليها، من خلال تنظيم العمل على أساس العمليات الكاملة وفرق العمل التي تقوم بإنجاز الأعمال، ومن ثم فإن البناء التنظيمي في حالة إعادة الهندسة يبقى تابئا وأفقيا نظرا لأن العمل ينجز بواسطة فرق عمل تظم موظفين متكافئين ويعملون بمستوى كبير من الاستقلالية والصلاحيات بمساندة عدد قليل من المديرين.

III.2. إعادة هندسة نظم الموارد البشرية

ينظر إلى إعادة هندسة الموارد البشرية على أنها إعادة تصميم الأسس والمبادئ والعمليات التي يتم على أساسها إدارة نظام الموارد البشرية في المؤسسة ككل.

III.2.1. إعادة هندسة وظائف وعمليات الموارد البشرية

يوضح تحليل نتائج الدراسات التي أجرتها جمعية إدارة الموارد البشرية (SHRM) بأن الموارد البشرية هي في الأساس عبارة عن معلومات ومعارف تشمل ما يلي:¹

1. استرجاع البيانات: إذا كانت معظم إجراءات الموارد البشرية عبارة عن نصوص معلومات فإن أحد الخطوات البديهية لإعادة هندستها ستكون تضمين كافة تلك النصوص في قاعدة معلومات للمستندات وجعلها متاحة لجميع المدراء والموظفين في مجتمعات المعلومات الآلية العامة أو على شاشات حاسباتهم الآلية الشخصية، ويمكن تضمينها كافة قوائم الخدمات بما في ذلك كتيبات الدورات التدريبية والبرامج الصحية ونماذج التسجيل بالدورات في هذا النوع من قواعد المعلومات، ويتضمن أبسط أنواع قواعد المعلومات المشار إليها ميزة البحث عن العبارات الأساسية

ويمكن أن تشمل معلومات الموارد البشرية المتوفرة فوراً على شاشة الحاسب الآلي ما يلي:

Ñ معلومات الموظفين الأساسية مثل الأسماء، العناوين، أفراد العائلة، المستويات الدراسية، الخبرة العلمية، المهارات الفنية، والكفاءات الشخصية؛
Ñ الإحصائيات الاقتصادية والديمغرافية وبيانات توقعات العمل؛

¹ رسلان، نبيل إسماعيل، هندسة الموارد البشرية، المؤتمر الأول في إدارة وتنمية الموارد البشرية في القطاع العام والقطاعات، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا (القاهرة: جامعة الدول العربية، 2010) ص. 338

Ñ معلومات الدراسات مثل) بيانات الوظائف والأجور حسب فئات الوظائف، معدلات استخدام (الامتيازات)؛

Ñ تقييم الاحتياجات التدريبية، معدلات الكفاءة للموظفين وإكمال الدورات التدريبية حسب الخصائص الديموغرافية للموظفين والمستويات والمواقع أو الوظائف؛

Ñ مؤشرات سلامة وضع الموارد البشرية بالمنظمة، معدلات قبول عرض الوظائف، معدلات التظلمات، معدلات ترك العمل، الرضا الوظيفي، الثقافة التنظيمية، بيانات الروح المعنوية للموظفين.

2. **مساندة القرارات:** إضافة إلى الإجراءات البسيطة المتمثلة في استخراج النصوص والبيانات توجد

أيضا نماذج تحليلات الجداول والأنظمة التخصصية التي تساعد المدراء والموظفين على اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية¹؛

3. **الأنظمة التخصصية:** هي الخدمات التي تعتبر أكثر تطورا من مجرد تقديم نصوص المعلومات والتي تقوم فعليا بإرشاد المستخدمين حول كيفية مواجهة ومعالجة المواقف الصعبة والمعقدة؛

4. **التدريب:** تشمل الخدمات المهندرة في مجال التدريب كما يلي:

Ñ معلومات مباشرة على الحاسب الآلي حول برامج التدريب المتوفرة ورسوم الدورات التدريبية؛

Ñ التسجيل المباشر على الحاسب الآلي في الدورات التدريبية؛

Ñ الأنظمة الإدارية للتدريب لمتابعة التسجيل والحضور بالدورات وإكمالها ونتائج الاختبارات وإعداد شهادات الكفاءة وتكاليف ومصروفات السفر للتدريب وتوفير قاعات ومعدات ومواد التدريب؛

Ñ الاستشارات التخصصية مثل خطط التطوير الآلي على أساس نواحي القصور في الأداء

Ñ تقديم التدريب الفعلي عن طريق الحاسب الآلي في محطة العمل الخاص بالموظف باستخدام الأنظمة الاستشارية الخاصة بالقيادة أو الإدارة أو التحفيز أو معالجة التظلمات أو غيرها من الاستشارات المتخصصة الأخرى، أو عن طريق تمارين متفاعلة على أشرطة الفيديو.

5. **إدخال البيانات:** للحصول على تقارير أو بيانات آلية مستحدثة واستخراجها بسهولة من قواعد

المعلومات الآلية المباشرة يجب أن يتم إدخال تلك البيانات بصورة مستمرة ودقيقة مباشرة في الحاسب الآلي عن طريق الأنظمة الآلية سواء عبر الهاتف أو شاشات الحاسوب الآلي أو مجمعات الخدمة الآلية وإدخالها مباشرة في قواعد المعلومات المركزية حيث تصبح متاحة لأي مدير أو موظف للاطلاع عليها عند الحاجة.

وتشمل أمثلة هذه البيانات ما يلي:

¹ نفس المرجع السابق: ص. 340

ن تحليلات الوظائف ونماذج الوصف الوظيفي بما في ذلك النظام الآلي المتخصص، محلل الوظائف الذي يساعد على تحديد المهارات والقدرات الوظيفية التي يحتاج إليها الموظفون لتأدية مهامهم الوظيفية بكفاءة؛

ن تقديم السيرة الذاتية للموظفين عن طريق جهاز المسح (scanning) أو الوسائط إلى لوحات عرض الوظائف الالكترونية؛

ن طلبات التوظيف؛

ن الاختبارات السابقة للتعيين؛

ن مراجعة المؤهلات والخبرات الوظيفية السابقة والجهات التي يمكن الاتصال بها للتأكد من المعلومات التي يقدمها المتقدمون للوظائف؛

ن بيانات الفحص الطبي؛

ن بيانات تقييم الأداء؛

ن اقتراحات الموظفين.¹

6. تعيين/ تقليص الموظفين: يجب إعداد كافة طلبات تعيين الموظفين المستجدين وإعداد تلك الطلبات عن طريق الحاسب الآلي مباشرة باستخدام أنظمة الموارد البشرية المتخصصة المتعلقة بتقييم الوظائف، إرشادات التعيين التي تطرح الأسئلة الخاصة بتقييم وتنمية الوظائف المعنية وتحديد المهارات والقدرات الوظيفية التي تضمن أعلى مستويات الأداء لتلك الوظائف، وعند إدخال البيانات الخاصة بكل مرشح يقوم النظام الآلي المختص بحساب درجات التوافق بين كل من المرشحين والوظيفة المعنية والتي تحدد التوقعات باحتمال نجاح المرشح في " أداء تلك الوظيفة" كما يقوم هذا النظام بإعداد تقرير خاص بتقييم كل مرشح؛

7. إدارة الأداء: يمكن مكنة أنظمة إدارة الأداء عن طريق إجراء جميع الخطوات المتعلقة بإدارة الأداء بواسطة النظام الآلي:

ن وضع أهداف أو مستويات الأداء في بداية العمل بكل مشروع فيما يتعلق بالنتائج المتوقعة عن العمل المطلوب؛

ن التوجيه: قيادة المدير بالمساعدة وتقديم الإرشادات والتدريب والرد على استفسارات المرؤوسين ومساندتهم وتشجيعهم أثناء فترة العمل بكل مشروع؛

ن تقييم الأداء / نتائج التقييم؛

ن المكافأة التقديرية(أو الإجراء النظامي المناسب) عند نهاية العمل.²

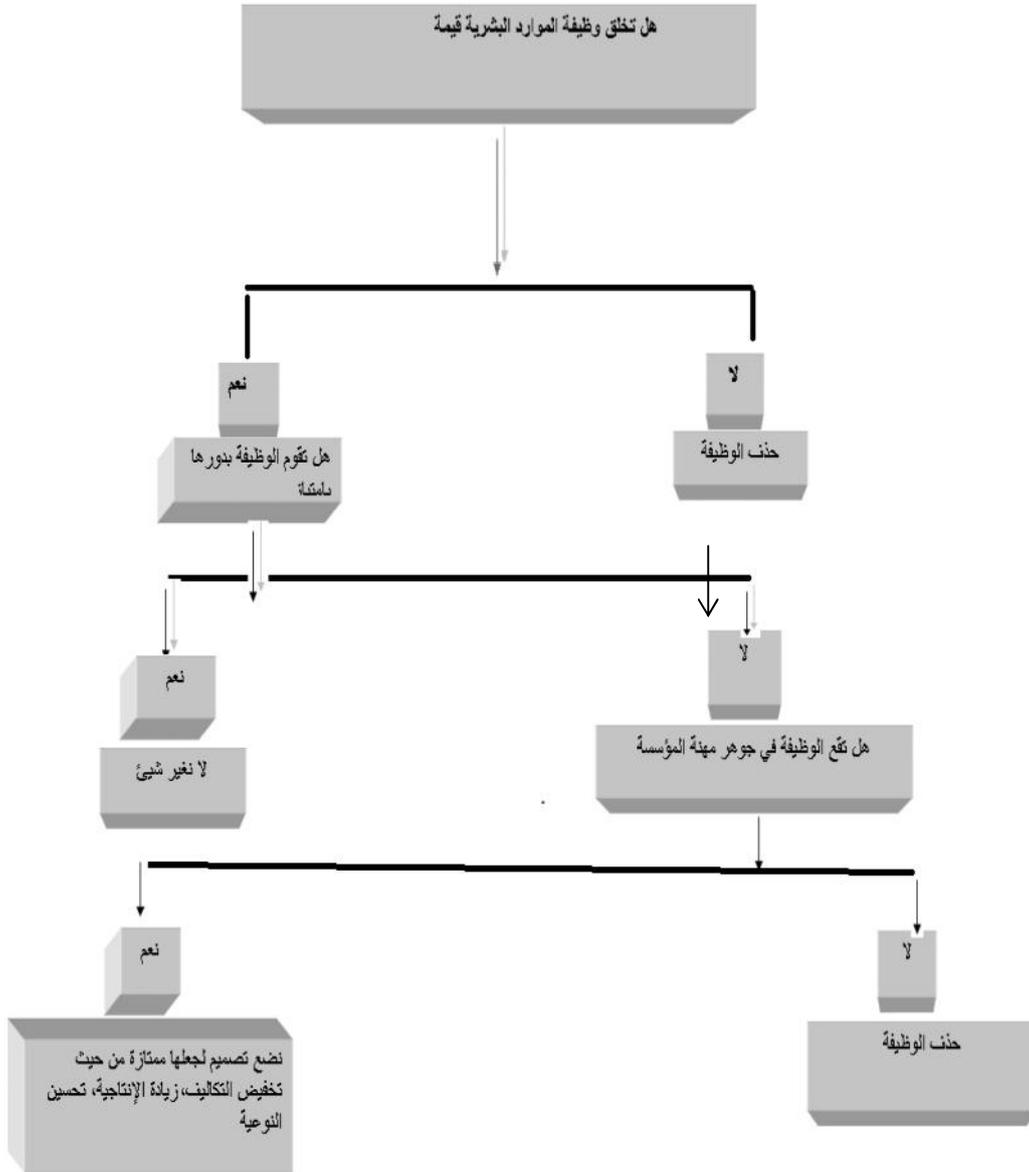
¹ نفس المرجع السابق، ص. 343

² نفس المرجع السابق، ص. ص. 145-147

بحيث أن الطابع الاستراتيجي لإعادة هندسة وظيفة الموارد البشرية يظهر بأن كفاءة إدارة الموارد البشرية تبتعد تدريجيا عن تقنياتها، وتصبح أهميتها مقترنة بمدى القدرة على تحويل عوامل النجاح الأساسية للمنظمة إلى الموارد البشرية.

لذا سيكون خلق القيمة المضافة وجودة الخدمات التي تنتجها إدارة الموارد البشرية المعيارين الأساسيين لتحديد ما إذا سيتم الاحتفاظ بالوظيفة أو سيتم التخلي عنها، كما يوضح الشكل الآتي:

الشكل رقم(02):حاجة إدارة الموارد البشرية إلى إعادة الهندسة



المصدر: خان أحلام، مرجع سبق ذكره، ص. 110

III.2.2. مراحل إعادة هندسة الموارد البشرية

تمر إعادة هندسة الموارد البشرية بثلاث مراحل، حيث تبدأ بالقاعدة وتتجه إلى القمة، هذه المراحل هي:

1. **المرحلة الأولى:** التخلص أو التعاقد الخارجي أو أتمتة كافة الأعمال الإدارية الروتينية، وذلك بتمكين الأفراد من أداء الخدمة بأنفسهم والاستغناء عن الأوراق، أي قيام المسيرين بإنهاء جميع المعاملات الخاصة بالموارد البشرية عن طريق الحاسبات الآلية الشخصية مثلا، ومن أمثلة هذه المعاملات تغيير بيانات الموظفين الشخصية، تقييم الأداء بواسطة الأنظمة الآلية المتخصصة... الخ؛
2. **المرحلة الثانية:** تطوير أنظمة خدمات سريعة بأقصر الطرق، إذ يمكن تقديم العديد من خدمات الموارد البشرية عن طريق الأنظمة الآلية المتخصصة الموجودة بمكاتب خدمات الموارد البشرية الآلية، أي تطوير أجهزة وبرامج آلية تقدم خدمات موارد بشرية عند طلبها وفي أقرب موقع للجهات المستفيدة؛
3. **المرحلة الثالثة:** تطوير أنظمة معلومات التنفيذيين الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي، حيث يتم تطوير هذه الأنظمة لتحسين التخطيط الاستراتيجي بالنسبة للتوظيف واختيار الموظفين والتدريب والتحفيز وتحقيق مستويات الكفاءة اللازمة للقيام بإعادة الهندسة.¹

III.2.3. تأثير إعادة الهندسة على إدارة الموارد البشرية

ترتكز إعادة الهندسة على عاملين أساسيين هما العمليات والموارد البشرية، فبالنسبة للعمليات فهي تحاول حل مشاكل التجزئة والتفكك بتركيزها على العمليات الأساسية وليس على الهيئات والوظائف، حيث تتخطى الحدود التقليدية بين المنظمة وأفرادها، وبالنسبة للموارد البشرية فهي تحمل تغيرات لعمل الأفراد ولمسارهم المهني ولارتباطهم وتوفر فرصا لتغيير ثقافة وهيكلة المنظمة، وذلك بخلق جو عمل مشجع للتعلم المستمر وللتأهيل والتحسين، كما توفر للأفراد إمكانية تشكيل ربط بين مهاراتهم ومؤهلاتهم وطموحاتهم المهنية من جهة وتوجهات المؤسسة من جهة أخرى.²

¹ خان أحلام، إعادة هندسة العمليات كمدخل لتميز إدارة الموارد البشرية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية (الجزائر: العدد 2، 10 ديسمبر 2012)

ص. ص. 171، 172

² رانيا جاسر علي أبو عوض، مرجع سبق ذكره، ص. 48

III.4.2. نتائج إعادة هندسة الموارد البشرية

تغير أدوار إدارة الموارد البشرية: تمارس إدارة الموارد البشرية أدوار متعددة، تعتمد طبيعتها ومدى اتساعها على ما تطلبه منها الإدارة العليا وعلى القدرات التي يظهرها الأفراد في المؤسسة، ويمكن تحديد ثلاثة أدوار رئيسية هي:

- أ) الدور الإداري: حيث تعنى بالأعمال المكتبية ومسك سجلات الموارد البشرية اللازمة؛
- ب) الدور التشغيلي: تهتم بتنسيق مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية وحماية الأفراد؛
- ج) الدور الاستراتيجي: تهتم بالمساهمة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق نجاح المؤسسة وأداء دور حارس الأخلاق فيها.

وقد تأثرت هذه الأدوار كغيرها من الأدوار والمجالات والنشاطات بإعادة هندسة الموارد البشرية، أين طغت تكنولوجيا المعلومات بشكل مكثف على ممارسات إدارة الموارد البشرية، وهذا ما نوضحه فيما يلي:

- أ) تغيرات الدور الإداري: تعني الوظيفة الإدارية لإدارة الموارد البشرية كما ذكرنا سابقا بالإجراءات الروتينية ومسك الدفاتر والسجلات المتعلقة بالموارد البشرية، غير أن هذا الدور الإداري تراجع بشكل كبير نتيجة التحولات التي قادتها إعادة هندسة الموارد البشرية، والتي أدت إلى التوسع في استخدام تكنولوجيا المعلومات في ممارسات إدارة الموارد البشرية، إلى جانب الاعتماد المتزايد على الجهات الخارجية في أداء بعض المهام الإدارية؛

- ب) تغيرات الدور التشغيلي: يعمل مختصو الموارد البشرية على إدارة أزمان إدارة الموارد البشرية، حيث يتعاملون مع مشاكل الموظفين في المؤسسة سواء المرتبطة بالعمل أو غير المرتبطة به، وذلك يساعد على التأكد من المعاملة العادلة للأفراد دون أي اعتبارات شخصية ويساهم في جعل المؤسسة مكانا ملائما للعمل.

كما يتطلب هذا الدور التشغيلي من مختصي الموارد البشرية أن يقوموا بتبني السياسات والبرامج اللازمة في المؤسسة والعمل على تنفيذها بالتعاون مع المسيرين التنفيذيين، وبذلك تتضمن هذه الوظيفة الإدارية العديد من المهام التشغيلية التي تعد فنية بطبيعتها، منها دراسة طلبات التوظيف، شغل المناصب الشاغرة، تدريب المشرفين، حل مشكلات الأمن الوظيفي... الخ؛

- ج) تغيرات الدور الاستراتيجي: يتطلب الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية امتلاك مختصي الموارد البشرية قدرات إبداعية تمكنهم من تتبع واقع العمل، والتركيز على الجوانب الإدارية التي تهتم بالمستقبل كخطيط الاحتياجات البشرية، إستراتيجيات المكافآت، حيث أصبحت هناك ضرورة إلى أن تؤدي إدارة الموارد البشرية دور الشريك الاستراتيجي في تحقيق نجاح المؤسسة، من خلال مساهمتها

الفعالة في دراسة تأثيرات التعديلات الهيكلية على الاحتياجات من الموارد البشرية، ومن خلال مشاركتها في عمليات اختيار مواقع العمل، أو نقل الأعمال إلى دول أخرى، إضافة إلى تنسيقها مع المسيرين التنفيذيين لتطوير برامج المكافآت والحوافز بهدف زيادة حجم السلع والخدمات المقدمة.¹

III.5.2. مضمون إعادة هندسة الموارد البشرية

يمكن توضيح التغييرات التي تحملها إعادة هندسة الموارد البشرية في النقاط التالية:

أ) اشتراك شبكات الحاسب الآلي في قواعد المعلومات المركزية، أي توفير كافة المعلومات لجميع الموظفين على شاشات الحاسب الآلي باستخدام تصاميم قواعد المعلومات الخاصة بالعميل- الخادم (client- server)، وتفرض إعادة الهندسة هنا جمع المعلومات من مصادرها الأصلية مرة واحدة وعدم إدخال المعلومات؛

ب) معالجة المعلومات في موقع مستخدميها؛

ج) جعل العملاء والموردين جزء من نظام المعلومات الآلي، أي توسعة نطاق خدمات نظام المعلومات الآلي ليرتبط بالموردين والعملاء للحصول على المعلومات التي يريدها العملاء أو التي يراد توصيلها للموردين في وقت الحاجة إليها وبالطريقة المناسبة؛

د) الخدمة الذاتية، تشمل إعادة الهندسة المنتجات والخدمات وخطوات العمل التي تقرر المؤسسة الاحتفاظ بها بما في ذلك الخدمة الذاتية (self-service)، أي تمكين المستفيد من الخدمة من الحصول عليها بنفسه؛

هـ) الاستغناء عن الموارد البشرية، أي الاستعانة بأقل عدد من الأفراد بفضل الاعتماد على الأتمتة (automatisation)، وذلك من خلال جهاز البيع الآلي ومكاتب إرشادات الامتيازات الآلية على سبيل المثال

وتهدف هذه الأنظمة إلى دمج المهام بحيث يتمكن موظف واحد من أدائها عند أول نقطة اتصال مع العميل؛

و) الأفراد أقل تكلفة وأعلى كفاءة، العمل الذي تتم إعادة هندسته يتطلب مهارات وقدرات عالية، حيث يحتاج إلى أفراد ذوي قدرة على أداء المهام المتعلقة بالعملاء والعمل بأقصى طاقتهم فرغم أن الأفراد ذوي الكفاءات يكلفون أكثر (المدخلات تكون كبيرة) إلا أنهم يؤدون إلى تحقيق أعلى المخرجات، وبالتالي يزيد معدل الإنتاجية؛

¹ خان أحلام، مرجع سبق ذكره، ص. ص. 87، 88

- الامتناع عن استحداث أو نقل أو تخزين أي عمل ورقي، إن توجيه الأفراد بالتخلي عن فكرة الاحتفاظ بالعمل الورقي (أداء جميع خطوات العمل دون إعداد أو لمس أو نقل أو تخزين أي أوراق) يساعدهم على التفكير خارج الإطار التقليدي واكتشاف أساليب مختلفة لإعادة هندسة خطوات العمل؛
- الاستعاضة عن السفر والتنقل بالاتصالات، مثلا إرسال الإرشادات الالكترونية بدلا من الأوراق والموظفين باستخدام الهاتف، أو البريد الصوتي، أو أنظمة المعلومات الصوتية...إلخ؛
- إجراء التوظيف والمقابلات الشخصية عن طريق الاجتماعات الآلية، وبالتالي لن يحتاج موظفو التوظيف أو المرشحين للانتقال من مواقعهم لإجراء المقابلات؛
- الاستغناء عن المكاتب، يمكن للأفراد أن يباشروا مهامهم من أي مكان عن طريق الأجهزة الآلية، البريد الإلكتروني، الاجتماعات المرئية الآلية عن طريق الفيديو، وكذا باستعمال الاتصالات اللاسلكية التي ساهمت في تخفيض نسبة الغياب عن العمل، وتخفيض معدل ترك العمل، ورفع الروح المعنوية والرضا الوظيفي؛
- الاستغناء عن القيود الرقابية، أي الاستغناء عن الرقابة غير الضرورية أو الرقابة التي تكلف أكثر من تكلفة الشيء المراب؛
- تضمين آلية رصد الأخطاء ومراقبة الحالات الاستثنائية في نظام المعلومات؛
- تفويض صلاحية مراقبة الجودة وقرارات الموافقة إلى الشخص المسئول عن إنجاز العمل، في منهج إعادة الهندسة تكون صلاحية كل من مراقبة الجودة واتخاذ القرارات في أيدي موظفي المواجهة الذين يتصلون مباشرة بالعمل؛
- تطبيق درجة عالية من اللامركزية في تقديم خدمات الموارد البشرية، أي استبدال تقديم الخدمات بواسطة أخصائي الموارد البشرية إلى المدراء الفرعيين بقيام الفرد بالحصول على الخدمة ذاتيا ومباشرة من محطة عمله؛
- إعادة النظر في توزيع التكاليف.¹

¹ خان أحلام، مرجع سبق ذكره، ص. ص. 89-92

الشكل رقم (03): تكاليف الموارد البشرية والقيمة المضافة



المصدر: خان أحلام، مرجع سبق ذكره، ص. 93

فمعظم المؤسسات تقوم بتخصيص 60% من التكاليف والأنشطة والموظفين بإدارة الموارد البشرية للشؤون الإدارية وحفظ السجلات والإجراءات النظامية والعمل الورقي، بينما تخصص 30% من التكاليف لتقديم خدمات الموارد البشرية والتوظيف والتدريب وتقديم الاستشارات وتخطيط المسار الوظيفي وإدارة الأداء البشري وتخصيص 10% الباقية للتخطيط الاستراتيجي والتعويضات والتطوير التنفيذي والحصول على الموارد البشرية المناسبة، وهذه التكاليف تتقابل عكسيا مع القيمة المضافة لكل نشاط من هاته المستويات الثلاث، لذا تبدأ إعادة هندسة الموارد البشرية بالطبقة السفلى للهرم أين يوجد ارتفاع للتكاليف رغم ضعف القيمة المضافة، وهذا للتخلص من أعباء الإجراءات الإدارية أو التعاقد على أدائها خارجيا أو أتمنتها قدر الإمكان، لتركز جهود إدارة الموارد البشرية على الأنشطة ذات القيمة المضافة الأعلى، وهي تقديم الخدمات والتخطيط الاستراتيجي، ولو أن إعادة هندسة الموارد البشرية تتجه إلى أنشطة تقديم خدمات الموارد البشرية وبالتدرج نحو أنشطة التخطيط الاستراتيجي.

III.3. إعادة الهندسة وتقنيات المعلومات

تؤدي تكنولوجيا المعلومات دورا جوهريا في مجال إعادة الهندسة، حيث تعتبر جزءا لا يتجزأ من جهودها انطلاقا من كونها عامل مساندا وأساسي، وهذا لا يعني أن استخدام الحسابات الآلية في معالجة مشكلة ما سيؤدي إلى إعادة هندسة أساليب معالجتها، بل إن إساءة استخدام الوسائل التقنية قد يعيق جهود إعادة هندسة النظم والأساليب الكلية من خلال تكريس أساليب التفكير والأنماط السلوكية السالفة.

وقد أثبت الواقع أن معظم الرؤساء التنفيذيين يمارسون التفكير لاستنتاجي، أي الكشف عن مجالات وطبيعة المشكلات أولا ثم البحث وتقديم الحلول المناسبة، لكن استخدام تكنولوجيا المعلومات في إعادة الهندسة يستدعي تبني التفكير الاستقرائي، أي استقراء وتصور الحلول الايجابية أولا ثم البحث عن المشكلات التي يمكن أن تعالجها تلك الحلول.

III.3.1. دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة الهندسة

في إطار توفر تقنيات المعلومات أخذت الأنشطة الحياتية تتحول بالتدريج من الأنشطة التقليدية إلى أنشطة إلكترونية من أجل الاستفادة من مميزات هذه الأنشطة الجديدة في مجال تقديم الخدمات الإدارية أو ما يطلق عليه الإدارة الإلكترونية وما يتعلق بها من عمليات إدارية عن طريق تقديم العمليات والإجراءات المتعلقة بها إلكترونيا مما يترتب عليه كفاءة عمل الإدارات خلال تعاملها مع الأفراد والمؤسسات وسهولة التعامل مع هذه التقنيات في ظل تطور برمجياتها.

وفي هذا الصدد يمكن استشراف متغيرات متعددة أهمها أنه ستزداد الحاجة للعمالة الغير مباشرة ضمن الهيكل التنظيمي وتزيد نسبتها إلى نسبة العمالة المباشرة، وستظهر الحاجة إلى وظائف مثل أخصائيو البحوث والتطوير وفتوى الصيانة للتعامل مع تجهيزات أعلى تعقيدا، كما ستظهر الحاجة إلى إعادة تصميم الوظائف من ثم إعادة تحليلها ووصفها، كما ستظهر الحاجة إلى تغيير الأداء بالوظائف الجديدة، كما ستظهر الحاجة لتزويد القيادات بمفهوم تمكين العاملين أي إتاحة الفرصة للقادرين والراغبين لأن يقدروا الموقف ثم يتصرفوا دون الرجوع إلى رؤسائهم، وبناء فرق العمل المسؤولة من خلال اختيار واعى وتميز للأفراد وتهيئتهم لممارسة هذا التمكين، ستغير هيكل الموارد البشرية فمن الطبيعي أن يؤدي التغيير في التجهيزات (الآلات والأجهزة والمعدات) في طرق العمل، فالمؤسسات لا تستطيع أن تغير أفكارها وتوجهاتها اتجاه تقنية المعلومات وستؤثر فيها بالشكل المطلوب لن تتمكن من إعادة هندسة عملياتها، حيث تلعب تكنولوجيا المعلومات دور حيوي ورئيسي في عمليات إعادة هندسة المؤسسات ويتضح هذا من إمكان استخدامها في توفير الاتصال بكافة وحدات عن طريق شبكة اتصالات داخلية توفر قاعدة بيانات لجميع الوحدات تساعد على سرعة ودقة الحصول على البيانات مما يساعد على انسيابية وتناغم

الأداء وسرعة اتخاذ القرارات وعدم تضاربها، وكذلك التكامل والترابط بين أجزاء العمل الواحد داخل المؤسسة التعليمية لإنجاز عمليات منظومية مترابطة ومتناغمة تقدم بالسرعة المطلوبة بما يجعلها تحوز رضا العملاء وتخيل حلول جديدة إبداعية لمشكلات أو أزمات افتراضية لم تحدث بعد لتدريب على كيفية إدارة الأزمات عند حدوثها واتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.¹

III.2.3. التقنيات المستخدمة في إعادة الهندسة

من أهم تقنيات المعلومات المستخدمة في إعادة الهندسة نجد قواعد البيانات المشتركة التبادل الإلكتروني للبيانات، الاتصالات الحاسوبية، برمجيات العمل الجماعي والنظم الخبيرة والتي يمكن توضيحها باختصار فيما يلي:

1. التبادل الإلكتروني للبيانات (Electronic Data interchange):

وهي عبارة عن عملية نقل البيانات والمعلومات باستخدام الاتصال عن بعد، منها وثائق معاملات الأعمال مثل وثائق الشراء والشحن عبر شبكات الحاسوب بين المنظمات وزبائنها ومورديها، إعداد تكاليف العمل والوقت، وتساعد هذه التكنولوجيا في ربط المنظمات لمختلف الأطراف الخارجية وتمكنها من تبادل الوثائق الكترونياً، وتقلل استخدام الوثائق الورقية، وتساهم في زيادة سرعة تدفق المعلومات بين المنظمات ومع أن التبادل الإلكتروني يتطلب التعاون بين المنظمات المرتبطة، إلا أن التطورات الحديثة في معايير الاتفاقيات المتعلقة بالتبادل الإلكتروني للبيانات جعلت تبني المنظمات لهذه التكنولوجيا أكثر سهولة وأقل تكلفة؛²

2. إستراتيجية العمل الجماعي (group ware):

تتيح هذه البرمجيات والمعدات لفرق العمل إمكانية القيام بالأعمال بفعالية أكثر لدعم التحول من الإشكال التنظيمية الهرمية إلى الأشكال التنظيمية المبنية على فرق العمل؛

3. تقنيات الاتصالات المبنية على الحاسوب -based compute technologies (communication)

يمكن البريد الإلكتروني والمؤتمرات الحاسوبية وما شابهها فرق العمل المتباعدة جغرافياً بشكل واسع إلى العمل بفعالية، فبعض الشركات طورت منتجات جديدة باستخدام فرق التطوير المنتشرة حول العالم،

¹ مازن جهاد إسماعيل الشويكي، مرجع سبق ذكره، ص. 51، 52

² سيد جاد الرب، إستراتيجيات تطوير و تحسين الأداء، المنهجية والتطبيقات العملية (مصر: مطبعة العشري الإسماعيلية، 2009) ص. 417

والتي كان أعضاؤها يعملون مقابل يوم مع أنهم نادرا ما كانوا يلتقون وجها لوجه، وتتضمن هذه التقنيات استخدام المنظمة شبكة الانترنت (intranet) في اتصالاتها الداخلية بين العاملين بها، واستخدام شبكة الإكسترانت (Extranet) في اتصالاتها مع زبائنها وموردها، واستخدام تطبيقات التجارة الالكترونية في البيع والشراء على شبكة الانترنت (Internet)؛

4. الشبكات ذات الموجة العالية (High Band width Networks):

توفر تقنيات الشبكات الجديدة القدرة على نقل أحجام كبيرة من البيانات أكثر مما مضى، كما تتيح عملية المشاركة في المعلومات؛

5. نظم إدارة قواعد البيانات (Data bas Management Systems):

تمكن قواعد البيانات المتكاملة وبرمجيات إدارة قواعد البيانات، المشاركة السهلة في البيانات من قبل عمليات مختلفة؛

6. هندسة البرمجيات بمساعدة الحاسوب (Computer- Aided Software Engineering CASE-)

بعض أدوات هندسة البرمجيات بمساعدة الحاسوب يتم تحويلها إلى أدوات هندسة النظم بمساعدة الحاسوب عن طريق إضافة خصائص موجهة نحو دعم إعادة تصميم العمليات؛

7. تخطيط موارد المؤسسة (ERP-Enterprise Resource Planning)

يعتبر نظام تخطيط موارد المؤسسة أوسع نظام متكامل للمعلومات، الذي يدعم العديد من عمليات المؤسسة واحتياجاتها للبيانات، فهي مجموعة من النماذج المستخدمة للبرمجيات التي تتسجم مع نظم المعلومات القائمة في المؤسسة والتي تحقق نظام متكامل وشامل للمعلومات وتعمل نظم تخطيط موارد المشروع من خلال تكامل المجالات الوظيفية في المؤسسة، وتركز على عمليات المشروع أكثر من الحدود الوظيفية إذ تساهم في تعميم وتطبيق نظام الاتصالات عن بعد من خلال توفير مختلف المعلومات اللازمة، كما تعد بديلا لنظم المعلومات المتداولة والقديمة، أين تزيل مجموعة كبيرة من التكاليف وتقدم الحلول للمشاكل التي تواجه الزبائن.¹

¹ غسان قاسم الأمي، إدارة التكنولوجيا، مفاهيم ومداخل تقنيات عملية (عمان الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2007) ص. 175

III.3.3. أهمية وفوائد استخدام تكنولوجيا المعلومات

تلعب تكنولوجيا المعلومات دور مهم في تكوين إعادة الهندسة من بلوغ أهدافها، إذ ازداد هذا الدور في الآونة الأخيرة للأسباب التالية:

- ـ انخفاض أسعار أدوات تكنولوجيا المعلومات وكلف تطبيقها؛
- ـ تزايد وعي الأفراد العاملين بضرورة التفاعل الإيجابي معها وفي جميع مجالات العمل؛
- ـ الإمكانيات المالية المتاحة التي شجعت على استخدام تكنولوجيا المعلومات.

كما تبرز فوائد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في برامج إعادة الهندسة من خلال تحليل برنامج إعادة الهندسة وتصميم عمليات الهندسة والرسوم والبرمجيات وأدوات الحالة وبرامج الجدولة وخرائط العملية وقواعد البيانات التي تتابع رضا الزبائن وشكواهم كما يسهل البريد الإلكتروني الاتصال والتنسيق عبر المسافات الجغرافية والتنظيمية.¹

ومن أهمية تكنولوجيا المعلومات أنها تلعب دورين أساسيين في إعادة الهندسة، الدور الممكن ضمن العديد من الممكنات كالموارد البشرية، التغيير التنظيمي، أين ينبغي أن ينظر لتكنولوجيا المعلومات مع الممكنات الأخرى باعتبارها الوسائل التي تجلب التغيير للعمليات، ودور المنفذ كونها تساعد القائمين في إعادة الهندسة في انجاز عمل أسهل من خلال نمذجة عملية إعادة الهندسة، فتحدد العمليات واختيارها بإعادة التصميم يتطلب تحليل المعلومات حول الأداء وهيكل العمليات، وهذا ما توفره تكنولوجيا المعلومات.

وتساهم تكنولوجيا المعلومات في جهود إعادة الهندسة من خلال:

- ـ توفير تكلفة وتحسين دقة المعلومات، بالإضافة إلى تجنب الأخطاء البشرية الملازمة لإنجاز مهمات معقدة ومكررة.
- ـ توفير الأموال بسبب تقليل الأخطاء وتقليص وقت انجاز المهام والتخلص من السجلات الورقية؛
- ـ تكامل وتنسيق عدة مهام في مهمة واحدة، بحيث تكون مهمة الإدارة الواسطة بين فرق العمل؛
- ـ معالجة خطوات العمليات الزائدة عن الحاجة وتحديد محاور أفضل للعمليات من خلال تغذية الحاسوب بالمكونات الأساسية للعمليات، والذي بدوره يقوم بتصميم سريع للنماذج المختلفة للعمليات وتقديم بدائل مناسبة لإنجازها من خلال برامج خاصة.²

¹ مازن جهاد إسماعيل الشويكي، مرجع سبق ذكره، ص. 52، 53

² michael edward, michael l.gibson, factors affecting the use of information technology in business process engineering, information resources management journal, vol10./ssue3, p. 06

- استخدام برامج المساعدة الآلية المرتبطة بنظم المعلومات عن طريق الحاسب الآلي لمساعدة؛
الزبائن في الحصول على الخدمات؛
- المساعدة في القيام بأعمال جديدة لم تكن موجودة من قبل كاستخدام المؤتمرات عن بعد؛
- المساعدة في تخيل حلول جديدة لمشاكل لم تحدث بعد؛
- التخلص من الأنماط التقليدية الجامدة؛
- إنجاز الأعمال بحركة وسرعة أكبر ومرونة وشفافية وتقليص الجانب البشري في العمل؛
- تسهيل التكامل والاندماج بين أجزاء العمل لتشكيل عمليات مترابطة ذات معنى؛
- التحديث المستمر للمعلومات عن طريق لوحات الإعلان الإلكتروني وحلقات المنافسة والبريد الإلكتروني؛
- الحصول على دورات تدريبية عامة من مؤسسات خارجية؛
- تسهيل العلاقات المتشابكة مع العملاء والموردين والشركاء الإداريين؛
- تمكين وتسهيل المداخل الجديدة للتعلم، وتعتبر تكنولوجيا المعلومات الملائمة لهذه الفرص ذات قيمة خاصة؛
- الحصول على المعلومات في عدة مواقع وفي نفس الوقت باستخدام قواعد المعلومات المشتركة، وذلك بفضل تقنية قواعد المعلومات التي توفر المعلومات والمستندات المشتركة لمختلف الموظفين بمختلف المواقع في نفس الوقت؛
- قيام الموظفين العاديين بمهام الخبراء وذلك من خلال النظم الخبيرة، ذلك أن القيمة الفعلية لتقنية نظم الخبرة تتمثل في تمكين الموظفين ودوي المهارات البسيطة نسبيًا من العمل بكفاءة مقارنة لمستوى الخبراء المدربين؛
- اتخاذ قرارات مهمة وذلك بالاستعانة بنظم دعم القرار؛
- مراجعة الخطط في كل وقت من خلال تقنية الحاسبات الآلية؛
- الكشف التلقائي عن مواقع جميع الموارد المستخدمة في العمل وذلك من خلال تقنية تحديد ومتابعة مواقع وحركة موارد العمل آلياً؛¹
- التحول من الاتصالات الشخصية بالعملاء إلى الاتصالات الموضوعية الفعالة، وذلك باستخدام أقراص الفيديو المتفاعلة؛
- إرسال تقارير الفورية (En line) دون الحاجة للتواجد بالمكاتب من خلال الحاسبات الآلية؛
- التحول من مركزية القرارات إلى شبكات القرارات (اتخاذ القرار مهمة الجميع)؛

¹ محمد عبده حافظ، الهندرة الإدارية (القاهرة: دار فكر الجامعي، 2007) ص. 30

التحول من قاعدة البيانات ونظام المعلومات الإدارية إلى شبكة المعلومات التي تساعد على أداء العمل مثل إدارة سلاسل التوريد؛

إمكانية اتخاذ الأفراد لقرارات مختلفة، وهذا يؤدي إلى تكامل عمودي للنشاطات لأن القرار والتنفيذ لم يعودوا منفصلين؛

مكاملة العمليات أفقياً، وبالتالي تجنب التدخل الخارجي الذي يسبب الأخطاء وسوء الفهم.¹

ويمكن تلخيص كيفية تدخل تكنولوجيا المعلومات في تسهيل تنفيذ عملية إعادة الهندسة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(3): مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تسهيل عملية إعادة الهندسة

العمليات والقواعد الجديدة	التقنية المتدخلة	العمليات والقواعد القديمة
تظهر المعلومات في جميع الأماكن التي تحتاج إليها وبشكل متزامن	قواعد المعلومات المشتركة والبريد الإلكتروني	تظهر المعلومات فقط في مكان واحد في نفس الوقت
يستطيع الكل تنفيذ أعمال معقدة	الأنظمة الخبيرة	الخبير فقط هو الذي يستطيع تنفيذ العمل المعقد
يمكن الجمع بكفاءة بين المركزية واللامركزية	الاتصالات عن بعد والشبكات	يمكن أن يكون العمل أما مركزياً أولاً مركزياً
اتخاذ القرار مهمة الجميع	أنظمة دعم القرار و الأنظمة الخبيرة	يقوم المدراء باتخاذ كافة القرارات
يمكن للموظفين الميدانيين أن يتعاملوا مع المعلومات في أي مكان يتواجدون فيه	الاتصالات اللاسلكية والحواسيب المحمولة والبريد الإلكتروني	يحتاج الموظفون الميدانيون إلى مكاتب من أجل استلام وإرسال وتخزين ومعالجة المعلومات
تتم مراجعة الخطط كل لحظة	الأنظمة الحاسوبية عالية الداء	تتم معالجة الخطط بصورة دورية
يمكن إنتاج المنتجات	برامج التصميم بمساعدة	أن المنتجات والخدمات

¹ نوار ثابت، الحوكمة الإلكترونية، إعادة هندسة الأداء، مؤتمر التفكير الإداري والاستراتيجي في عالم متغير، الجزء الثالث (الأردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2010) ص. 145

المخصصة ذات تكاليف مرتفعة تحتاج إلى زمن طويل لإنجازها	الحاسوب وبرامج الهندسة الحاسوبية	المخصصة وتقديم الخدمات الخاصة بصورة سريعة وبتكلفة منخفضة
هناك وقت طويل بين ظهور الفكرة ونزول المنتج للسوق	برنامج تبادل المعطيات الكترونيا والتعاونية وبرامج معالجة الصور والوثائق	يمكن تدقيق زمن الوصول إلى السوق بنسبة 90%
تنظيمات وعمليات مستندة على المعلومات	الذكاء الصناعي والأنظمة الخبيرة	تنظيمات وعمليات مستندة على المعرفة

المصدر: خان أحلام، أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري، مرجع سبق ذكره، ص. ص. 69، 70

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تبين لنا أن إعادة هندسة العمليات تعد من أبرز الظواهر الإدارية الحديثة، فهي تتبنى إعادة التفكير الأساسي في العمليات والهيكل التنظيمي وتكنولوجيا المعلومات ومحتوى الوظيفة وتدقق العمل وذلك لتحقيق تحسينات ملموسة في الإنتاجية وتأدية الخدمة بأقل تكلفة وفي أسرع وقت وبجودة عالية، وكذا تحقيق تحسين سريع في الأداء دون تقيد بأي افتراضات أو مسلمات قائمة في الوضع الحالي، باعتبارها تمثل تغييرا ثوريا في عمليات الأعمال وأحد التقنيات أو الأساليب التي لها الأثر البالغ في إنجاح العملية التغييرية بالمؤسسة نحو أحسن مردودية وأحسن استغلال وتسيير لمواردها المتاحة بهدف الرفع من القدرات التنافسية وضمان مكانة مرموقة في السوق في ظل الأوضاع البيئية الراهنة التي تتميز بالتعقيد والتغيير السريع.

الفصل الثاني

أساسيات حول الأداء

بالمؤسسات الصغيرة

والمتوسطة

تمهيد

الأداء من أهم المواضيع التي تكتسي أهمية بالغة ومتزايدة في المؤسسات الاقتصادية لما تحظى به من مكانة متميزة في بيئة الأعمال، وهذا من مطلق تداخل المتغيرات وتسارعها وسرعة انتشار المعلومات من جهة، وكذا دور عملية تقييم الأداء الهادفة إلى تحقيق الكفاءة باستخدام الموارد المتاحة، والحكم على مدى نجاحه في تحقيق الأهداف المخططة من جهة أخرى، لذلك تسعى معظم المؤسسات إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها باستمرار لبناء مركز استراتيجي وتنافسي متميز يضمن لها البقاء وتحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها.

انطلاقاً من هذه الأهمية الكبيرة للأداء، فقد أدركت المؤسسات الاقتصادية ذلك وبدأت في التركيز عليه، لتحقيق معدلات نمو أعلى في المستويات الإنتاجية والعائد وزيادة نسب الانتفاع من الطاقات الإنتاجية لديها.

ولإعطاء صورة واضحة عن الأداء في المؤسسة الاقتصادية قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كما يلي:

- I.** المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- II.** الأداء وتحسين الأداء؛
- III.** إدارة العمليات وتحسين الأداء.

I. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعددٍ من الخصائص والسمات تميزها عن غيرها من المؤسسات الكبيرة، وقد أهلتها هذه الخصائص لكي تحتلّ مكانةً هامةً في اقتصاديات الدول وأن تلعب دوراً رائداً في عملية التنمية، إلا أنها تواجه مجموعةً من المشكلات والمعوقات تعرقل نشاطها ومسيرتها نحو التطور، لذا هناك مجموعةً من الهيئات التي تدعمها وتطورها لتقوم بالدور المنوط به.

I. 1. ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

سنتناول تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا أهميتها وخصائصها كما يلي:

I. 1. 1. تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

سنعرض مجموعة من التعاريف نختمها بتعريف المشرع الجزائري كما يلي:

1. تعريف الولايات المتحدة الأمريكية

قد عرف قانون المؤسسات الصغيرة لعام 1953 في الولايات المتحدة الأمريكية مفهوم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة على أنها: "تمثل المؤسسة التي يتم امتلاكها أو إدارتها بطريقة مستقلة حيث لا تسيطر على مجال العمل الذي تنشط في نطاقه"، وقد تم تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بطريقة أكثر تفصيلاً بالاعتماد على معيار حجم المبيعات وعدد العاملين كما يلي:

- ج) مؤسسة الخدمات والتجارة بالتجزئة من 01 إلى 05 مليون دولار كمبيعات سنوية؛
- ج) مؤسسة التجارة بالجملة من 05 إلى 15 مليون دولار كمبيعات سنوية؛
- ج) المؤسسة الصناعية عدد العمال فيها 250 عامل أو أقل¹.

2. تعريف الاتحاد الأوروبي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يعتبر الإتحاد الأوروبي من أهم التكتلات الاقتصادية الإقليمية التي بادرت بمحاولة لوضع تعريف موحد ومعترف به إقليمياً من طرف الدول الأعضاء، لهذا وضع الإتحاد الأوروبي بتاريخ 03 أبريل 1996 تعريفاً موحداً للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذي جاء ضمن توصيات المفوضية لسنة 1996 معتمد ينفي تعريفهم على ثلاث مؤشرات وهي: عدد العمال، الحد الأقصى لرقم الأعمال، والحد الأقصى للموازنة، وقد حاولت العديد من الدول الأوروبية إدخاله في تشريعاتها المحلية، لكن في 6 ماي 2003 أصدر الإتحاد الأوروبي ضمن توصياته تعريفاً جديداً والذي دخل حيز التنفيذ في 01 جانفي 2005 بدل التعريف السابق، ويمكن تلخيص هذا التعريف من خلال ما يلي:²

¹ يوسف قريشي، سياسات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة، تخصص علوم التسيير (الجزائر: جامعة الجزائر 1، 2012) ص. 17.

² شادلي شوقي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2008) ص. 48.

الجدول رقم(4): تعريف الاتحاد الأوروبي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لسنة 2005

نوع المؤسسات	عدد العمال سنويا	رقم الأعمال السنوي	مجموع الميزانية السنوية
المصغرة	أقل من 10	أقل من 02 مليون أورو (غير محدد سابقا)	أقل من 02 مليون أورو (غير محدد سابقا)
الصغيرة	أقل من 50	أقل من 10 مليون أورو (07 مليون أورو سابقا)	أقل من 10 مليون أورو (05 مليون أورو سابقا)
المتوسطة	أقل من 250	أقل من 50 مليون أورو (40 مليون أورو سابقا)	أقل من 43 مليون أورو (27 مليون أورو سابقا)

المصدر: شادلي شوقي، نفس المرجع السابق، ص. 48

3. تعريف اليابان

عرف القانون الياباني والذي عدل في الثالث من ديسمبر من عام 1999 المشروعات الصغيرة على الشكل التالي.:

الجدول رقم(5): تصنيف المؤسسات حسب التعريف الياباني

القطاع	عدد العاملين	رأس المال (مليون ين)
الصناعة والقطاعات الأخرى	300 عامل أو أقل	300 مليون ين أو أقل
مبيعات الجملة	100 عامل أو أقل	100 مليون ين أو أقل
مبيعات التجزئة	50 عامل أو أقل	50 مليون ين أو أقل
الخدمات	100 عامل أو أقل	50 مليون ين أو أقل

المصدر: حميدي يوسف، مستقبل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية في ظل العولمة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع التحليل الاقتصادي (جامعة الجزائر، 2008) ص. 75

4. تعريف المشرع الجزائري

وفقا للقانون 02-17 المؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1438 الموافق 10 جانفي سنة 2017 والذي يتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

المادة 05: تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية، بأنها مؤسسة إنتاج السلع أو الخدمات:

- ل) تشغل من (1) إلى مائتين وخمسون (250) شخصا؛
- ل) لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي أربعة (4) ملايين دينار جزائري، أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية مليار (1) دينار جزائري؛
- ل) تستوفي معيار الاستقلالية.

المادة 8: تعرف المؤسسة المتوسطة بأنها مؤسسة تشغل ما بين خمسين (50) إلى مائتين وخمسين (250) شخصا، ورقم أعمالها السنوي ما بين أربع مائة (400) مليون دينار جزائري إلى أربعة (4) ملايين دينار جزائري، أو مجموع حصيلتها السنوية ما بين مائتي (200) مليون دينار جزائري إلى مليار (1) دينار جزائري.

المادة 9: تعرف المؤسسة الصغيرة بأنها مؤسسة تشغل ما بين عشرة (10) إلى تسعة وأربعين (49) شخصا، ورقم أعمالها السنوي لا يتجاوز أربع مائة (400) مليون دينار جزائري، أو مجموع حصيلتها السنوية لا يتجاوز مائتي (200) مليون دينار جزائري.

المادة 10: تعرف المؤسسة الصغيرة جدا بأنها مؤسسة تشغل من شخص (1) إلى تسعة (9) أشخاص، ورقم أعمالها السنوي أقل من أربعين مليون (40) مليون دينار جزائري، أو مجموع حصيلتها السنوية لا يتجاوز عشرين (20) مليون دينار جزائري.

جدول رقم (6): تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القانون الجزائري

المعيار المؤسسة	عدد العمال	رقم الأعمال السنوي	الحصيلة السنوية
المتوسطة	205 - 50	400 مليون دينار جزائري إلى 4 مليار دينار جزائري	200 مليون دينار جزائري إلى 1 مليار دينار جزائري
الصغيرة	49-10	لا يتجاوز 400 مليون دينار جزائري	لا يتجاوز 200 مليون دينار جزائري
الصغيرة جدا	9-1	أقل من 40 مليون دينار جزائري	لا يتجاوز 20 مليون دينار جزائري

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على القانون رقم 17-02 المؤرخ في 10 يناير 2017، المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 02، 11 جانفي 2017.

I. 1. 2. خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعدة خصائص يمكن أن نلخصها فيما يلي:
- ج صغر الحجم وقلة التخصص في العمل، مما يساعد على المرونة والتكيف مع الأوضاع الاقتصادية الوطنية؛
 - ج الضالة النسبية لرأسمال هذه المؤسسات، مما يسهل عملية التمويل خصوصا إذا كان المستحدث أو المستحدثين يمتلكون نصيبا من رأس المال بصورته العينية أو النقدية؛
 - ج دقة الإنتاج والتخصص مما يساعد على اكتساب الخبرة والاستفادة من نتائج البحث العلمي مما يساعد على رفع مستوى الإنتاجية ومن خلالها تخفيض كلفة الإنتاج؛
 - ج حرية اختيار النشاط يسمح بالكشف عن القدرات الذاتية للأفراد وترقية المبادرات الفردية، وإدماج كل إدارة في الإبداع والاختراع؛¹
 - ج تتميز بسهولة التأسيس وقلة إجراءات التكوين، إذ يتطلب الأمر غالبا دفع الرسوم المطلوبة واستخراج رخص القيام بالعمل؛
 - ج يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بهيكل بسيطة وأقل تعقيدا من المؤسسات الكبيرة؛
 - ج المعرفة التفصيلية بالعملاء والسوق، فسوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محدودة نسبيا؛
 - ج تتوفر على نظام معلومات داخلي يتميز بقلّة التعقيد وهو ما يسمح بالاتصال السريع صعودا ونزولا بين إدارة المؤسسة وعمالها؛²

I. 1. 3. أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالأهمية الاقتصادية والاجتماعية كما يلي:

1. الأهمية الاقتصادية

تساهم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في تحقيق الكثير من الأهداف الاقتصادية ولعل أهمها:

أ. توفير مناصب الشغل:

بما أن أغلبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتميز ببساطة التكنولوجيا المستخدمة وتكثيف اليد العاملة الأمر الذي جعلها مرشحة لأن تكون مصدر هام لتوفير مناصب العمل سواء في الدول المتقدمة أو المتخلفة.

¹ محمد يعقوبي، مكانة و واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، الملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية (الجزائر: جامعة المسيلة، يومي 17 و 18 أبريل 2006) ص. 46

² غالم عبد الله و سبع حنان، واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و دورها في تنمية الاقتصاد الوطني، الملتقى الوطني واقع و آفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (الجزائر: جامعة الوادي، يومي 6 و 5 ماي 2013) ص. 6، 7

ففي الدول المتقدمة وبالرغم من وجود آلاف المؤسسات العملاقة إلا أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قد استطاعت أن تصل إلى تحقيق نسب كبيرة في تشغيل اليد العاملة، أما بالنسبة للدول النامية فإن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة تعد إحدى الخيارات الإستراتيجية لتحقيق النمو والتطور الاقتصادي وكذا أداة لاستغلال الموارد المتاحة وامتصاص البطالة التي تعاني منها أغلبية هذه الدول وبنسب متفاوتة وهذا لكون أن هذه الدول تتميز بثروة شبابية كبيرة مما يعني وفرة في اليد العاملة.

هذا بالإضافة إلى أن معظم الدول النامية اتجهت أو تتجه نحو اقتصاد السوق، وبالتالي تخلي الدولة عن دورها في التوظيف بشكل أو بآخر، وبذلك يصبح القطاع الخاص الذي يمثل الأغلبية الساحقة من قطاع المؤسسة الصغيرة والمتوسطة المسئول عن توظيف اليد العاملة.

ب. تحقيق التكامل الاقتصادي والصناعي:

لقد أصبح تواجد الكثير من المؤسسات العملاقة واستمرارها في الإنتاج يعتمد في الكثير من الأحيان على الدور الذي تلعبه المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في عملية توفير مستلزمات وأجزاء الإنتاج، وقد أدى هذا التكامل بين المؤسسات الكبيرة والمؤسسة الصغيرة والمتوسطة إلى تحقيق الكثير من المكاسب الصناعية لعدد كبير من الدول المتقدمة.

وقد يكون هذا التكامل مباشرا أو غير مباشر، فالتكامل المباشر يتم من خلال التعاقد بين النوعين السابقين على أساس أن أحد الطرفين يستخدم منتجات الطرف الآخر بصورة منتظمة في عملية التصنيع. أما التكامل غير المباشر فهو عبارة عن تقسيم المهام بين الصنفين السابقين، ولكن دون اتفاق مباشر ومسبق بين الطرفين، ويعتمد هذا التكامل بصفة أساسية على السوق. وتعود ضرورة وجود هذا التكامل إلى مجموعة من العوامل منها:

- 1) المؤسسات الكبيرة تسود في النشاطات ذات الكثافة الرأسمالية العالية بينما المؤسسة الصغيرة والمتوسطة تسود في النشاطات التي لا تظهر فيها أهمية الحجم لأسباب تتعلق بطبيعة المنتج ذاته أو طبيعة العملية الإنتاجية أو بسبب ضيق السوق الكلية؛
- 2) المؤسسة الصغيرة والمتوسطة قادرة على إنتاج الأجزاء الوسيطة بتكلفة أقل من المؤسسة الكبيرة؛
- 3) التكامل بين النوعين السابقين يخفف من وطأة التقلبات العنيفة في حجم الطلب على منتجات المؤسسة الكبيرة وذلك لكون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتميز بسهولة تكيفها مع الظروف.

ج. تعبئة المدخرات:

تلعب المؤسسة الصغيرة والمتوسطة دورا هاما في تحويل الأموال والوفورات الصغيرة إلى استثمارات منتجة وذلك لكون هذه الأخيرة لا تحتاج إلى رؤوس أموال ضخمة، وهذا ما يساهم في توسيع القاعدة الإنتاجية والصناعية وزيادة معدلات تشغيل الموارد.

د. التجديد والابتكار:

تعتبر المؤسسة الصغيرة والمتوسطة أهم مصدر للابتكارات والأفكار الجديدة، ويعود هذا للأسباب التالية:

ج كون المؤسسة الصغيرة والمتوسطة تتعرض للتحديث والتجديد أكثر من المؤسسات الكبيرة وبشكل مستمر وذلك نظرا لضآلة حجمها.

ج يعتبر الإبداع من بين أهم جوانب الإدارة في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة لكون أن الأشخاص الذين يديرون هذه المشروعات، يعملون دائما على ابتكار أفكار جديدة تؤثر على أرباحهم ويجدون في هذا الأمر حافز يدفعهم بشكل مباشر للعمل والبحث المستمر عن أفكار جديدة.

هـ. المحافظة على المنافسة:

إن كثرة العدد الذي تتميز بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وانتشارها في جميع المجالات والقطاعات الاقتصادية تقريبا وكذا عملها على توفير منتجات وسلع جديدة جعلها تلعب دورا هاما في تنشيط الاقتصاديات المعاصرة وتفعيل المنافسة فيها، وقد تتعدى منافسة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة لبعضها البعض لتصل إلى منافسة المؤسسات الكبيرة في بعض الأحيان.

و. زيادة الصادرات:

يحظى قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدور فعال في تنمية الصادرات، ويرجع ذلك إلى عدة عوامل تكسب السلع والمنتجات التي تقدمها هذه المؤسسات ميزة تصديرية منها:

ج منتجات المؤسسة الصغيرة والمتوسطة عادة ما يظهر فيها فن ومهارة العمل اليدوي الذي يلقي قبولا ورواجا في الخارج؛

ج اعتماد المؤسسة الصغيرة والمتوسطة على فنون إنتاجية كثيفة العمل مما يخفض من تكلفة الوحدة المنتجة ويجعلها تتمتع بميزة تنافسية في أسواق التصدير؛

ج استغلال هذه المؤسسات للموارد المتوفرة محليا على اعتبار أن هذا النوع من المؤسسات لا يتطلب بنية اقتصادية كبيرة لاسيما الصناعات التقليدية منها، الأمر الذي يجعلها قادرة على التموظن والاستفادة من الموارد المتوفرة محليا سواء كانت موارد طبيعية أو بشرية يظهر جليا من خلال كلما تطرقنا إليه أن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة تقوم بدور فعال في الاقتصاديات المعاصرة، بل قد تكون عاملا من عوامل تحقيق النمو والتطور الاقتصادي وركيزة أساسية لا يمكن الاستغناء عنها، وهذا لا يغفل الدور الاجتماعي الذي لا يقل أهمية عن الدور الاقتصادي.¹

¹ قيدوش فيروز، إشكالية تطبيق النظام المحاسبي المالي في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مع دراسة مؤسسة إنتاج Sofape حالة المؤسسة الوطنية لصناعة المنتجات المكثفة Edial cart الدعامات الورقية، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية (الجزائر: جامعة الجزائر3، 2012/2013)

2. الأهمية الاجتماعية

في هذا الصدد نسوق أهمية الصناعات الصغيرة اجتماعيا من خلال إيضاح بعض الأمور الأساسية ومنها:

أ. تدعيم دور المشاركة الوطنية في تنمية الاقتصاد القومي:

تعد هذه الصناعات إحدى وسائل تدعيم المشاركة الوطنية في تنمية الاقتصاد القومي لأنها تعتمد على رؤوس الأموال الوطنية ومدخرات صغار المدخرين للاستثمار فيها، كما أنها لا تجذب رؤوس الأموال الأجنبية، ومن ثم فإنها تعد من الوسائل التي ترفع من مستوى مشاركة أفراد المجتمع في التنمية وتساهم في إعداد الوطنيين الصناعيين وتكوين مجتمع صناعي من الحرفيين.

ب. إعداد طبقة من الوطنيين الصناعيين:

للمشروعات الصغيرة دور اجتماعي، يظهر في المشاركة الوطنية في تنمية الاقتصاد القومي للدور، لأن هذه المشروعات يمكن أن تنمو بالاعتماد على رأس المال الوطني والمدخرات الوطنية، وهذا يعني من ناحية أخرى البعد عن اجتذاب رؤوس الأموال الأجنبية.

ج. توفير مناصب الشغل:

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أهم الأدوات الاقتصادية التي تساعد على توفير فرص عمل جديدة، سواء كان ذلك في الدول النامية أو المتقدمة، مع عدم تطلب رؤوس أموال كبرى هذا بالرغم من صغر حجمها.

وأن من بين أهم المشاكل التي تعاني منها الدول خاصة النامية منها هي البطالة كما أن هذه الدول تتميز بنمو سريع للسكان وقوة للعمل وندرة رؤوس الأموال فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمكنها أن تقوم بدور إيجابي في خلق مناصب الشغل، وقد أثبتت مختلف الدراسات أن هذه المؤسسات تميل إلى تكثيف عنصر العمل عن المؤسسات الضخمة، لهذا نجد أن معظم الدول المتقدمة منها أو النامية تركز على ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تساهم في توفير مناصب الشغل.

د. تكوين نسق قياسي متكامل في أداء الأعمال:

تعمل الصناعات الصغيرة على خلق قيم اجتماعية لدى الأفراد وأهمها الانتماء في أداء العمل الحرفي إلى نسق أسري متكامل وذلك في الحرف التي يتوارثها الأجيال حيث يبدأ الفرد في اكتساب القيم التي تلقى إليه منذ مراحل الطفولة وحتى ممارسة الحرف التي تمارس داخل إطار الأسرة الواحدة¹.

¹ برجى شهرزاد، إشكالية استغلال مصادر تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة ماجستير في المالية الدولية (الجزائر: جامعة تلمسان،

I. 2. تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمشاكل التي تعاني منها

تتمثل تصنيفات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمشاكل التي تعاني منها فيما يلي:

I. 2. 1. تصنيفها

إن قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو قطاع غير متجانس حيث ينقسم إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعايير المعتمدة في تصنيفها وأهم هذه المعايير نجد:

1. تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس طبيعتها

يمكن تقسيم قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس طبيعتها إلى ثلاث مستويات

- أ. المشروعات الموجهة للمعيشة؛
 - ب. المشروعات المصغرة؛
 - ج. المشروعات الصغيرة.
- ج) **ففي المستوى الأول:** عادة ما يعمل صاحب النشاط دون أن يعتبر نفسه مستثمرا ودون أن يعتبر نشاطه نشاطا استثماريا ولكن كل الجهود تكون موجهة لمجرد البقاء والمعيشة كبعض الصناعات المنزلية والحرفية، وهؤلاء يتم مساعدتهم عادة عن طريق برامج تنمية محلية ذات طبيعة شاملة، وتهدف المشاريع التي تدخل في هذا المستوى إلى تلبية الحاجات الأساسية؛
- د) **أما المستوى الثاني:** فهو يقترب من المستوى الأول في كونه يستخدم العمل العائلي وينتج منتجات تقليدية وقد يستعين ببعض اليد العاملة خارج أفراد العائلة وتعتبر هذه الصفة صفة تميزه بشكل واضح عن المستوى الأول كما أنه يتخذ ورشة صغيرة كمحل للقيام بالإعمال الخاصة به؛
- هـ) **أما المستوى الثالث:** فإن أصحابه عادة ما يفهمون معنى الاستثمار وهم مستعدون لاستثمار أموال أو مواد أولية أو مهارات، كما أن لديهم الإمكانيات الأساسية التي تمكنهم من القيام بعملية الاستثمار وهؤلاء يمكن مساعدتهم عن طريق العمل على تحديد قطاع وتوسيع أشكال جديدة ومتطورة من المؤسسات التي تستعمل تكنولوجيا متقدمة وتعتمد على الأساليب الحديثة في التسيير.¹

2. تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس طبيعة منتجاتها

يمكن تقسيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس طبيعة المنتجات إلى الفئات التالية:

- أ) مؤسسات إنتاج السلع الاستهلاكية؛
- ب) مؤسسات إنتاج السلع الوسطية؛

¹ نادبة قويغ، إنشاء وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية - رسالة ماجستير في علوم التسيير () : -، رسالة ماجستير في علوم التسيير () : -، سطيغ 1 (2012/2011) . 12 .

- أ. مؤسسات إنتاج السلع الاستهلاكية: حيث يتركز نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المختصة بإنتاج السلع على المنتجات التالية:
- المنتجات الغذائية؛
 - تحويل المنتجات الفلاحة؛
 - منتجات الجلود والأغذية والنسيج؛
 - الورق ومنتجات الخشب ومشتقاته.

ب. مؤسسات إنتاج السلع الوسطية: يحتوي هذا النوع على كل من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المختصة في:

- تحويل المعادن؛
- المؤسسات الميكانيكية والكهربائية؛
- الصناعة الكيماوية والبلاستيك؛
- صناعة مواد البناء؛
- المحاجر والمناجم.

ج. مؤسسات إنتاج سلع التجهيز: تتميز صناعة سلع التجهيز عن المؤسسات السابقة بكونها تتطلب رأس مال أكبر، الأمر الذي لا يتناسب مع خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لذلك فإن مجال عمل هذه المؤسسات يكون ضيقا ومتخصصا جدا حيث يشمل بعض الفروع البسيطة فقط كإنتاج وتصليح وتركيب المعدات البسيطة انطلاقا من قطع الغيار المستورد.¹

3. تصنيف المؤسسات على أساس أسلوب تنظيم العمل بها

ترتب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس أسلوب تنظيم العمل بحيث يمكننا التفريق بين نوعين من المؤسسات

- المؤسسات المصنعة؛
- المؤسسات غير مصنعة.

أ. المؤسسات المصنعة: حيث يدخل في هذا النوع من المؤسسات كل من المصانع الصغيرة والمتوسطة وهو يختلف عن صنف المؤسسات الغير المصنعة من حيث تقسيم العمل وتعقيد

¹ بلحمدي سيد علي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتحقيق التنمية الاقتصادية في ظل العولمة - حالة الجزائر-، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير (الجزائر: جامعة البليدة، 2005) ص. ص. 15، 16

العمليات الإنتاجية واستخدام الأساليب الحديثة في التسيير وأيضا من حيث طبيعة السلع المنتجة و من حيث درجة إشباع أسواقها.

ب. المؤسسات غير مصنعة: وتجمع هذه المؤسسات بين نظام الإنتاج العائلي والنظام الحرفي.¹

I. 2. 2. المشاكل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لقد تعددت الصعوبات التي تواجه هذه المؤسسات، فمنها ما تعيق تأسيسها ومنها ما يعترض بقائها وتنميتها، ويمكن إيجاز أهم المشاكل التي تواجهها في النقاط التالية:

أ. صعوبة في التمويل نظرا لأن تمويل غالبية هذه المؤسسات يتم بتمويل حكومي عن طريق الاقتراض البنكي، غير أن البنوك تشترط ضمانات مقابل ذلك وأصحاب هذه المشاريع هم في الطور الأول لا يملكون ذلك كما أن نقص الخبرة والتجربة لديهم في هذا الميدان تجعل تقييم البنوك لتعثر هذه المشاريع أمر قائم؛

ب. ارتفاع كلفة رأس المال المقترض من البنك فغالبا ما تكون أسعار الفائدة أكبر من تلك التي تمنح المؤسسات الكبيرة (لوجود المخاطرة في مثل هذه المشاريع)؛

ج. الإجراءات الحكومية التي تقيد حرية هذه المؤسسات مما يحول دون نموها وخاصة بالبلدان النامية؛

د. الضرائب المرتفعة غالبا ما تعرقل استمرارية بقاء هذه المؤسسات لأنها لا تتمتع بحجم رأسمال كبير؛

هـ. عدم الاستقرار الاقتصادي (مثل التضخم، ارتفاع أسعار مواد الأولية... الخ) غالبا ما يهدد هذه المؤسسات ويحول دون تحقيقها للأرباح؛

و. المنافسة وخاصة في ظل التفتح الاقتصادي وإبرام اتفاقية المنظمة العالمية للتجارة؛

ز. صعوبة تسويق المنتجات وهذا يرجع لمحدودية رأسمالها؛

ح. ضعف الدارسة الفنية للمشروع وانعدام الخبرة لدى أصحاب المشاريع أنفسهم؛

ط. إهمال جانب البحث والتطوير وعدم الاقتناع بأهميته وضروريته.²

وهناك من يرى بأن المشاكل التي تواجه هذه المؤسسات يمكن أن تصنف إلى:

ل مشاكل داخلية: كنقص الخبرة والإمكانيات، قصور في الإدارة والأنظمة وقصور الجهود التسويقية؛

¹ زويتة محمد الصالح، اثر التغيرات الاقتصادية على ترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية (جامعة الجزائر: 2006/2007) ص. 13

² آية عيسى عيسى: "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر آفاق وقبود"، مجلة جامعة دمشق (الجزائر: العدد السادس، دون سنة) ص. 27

ر **مشاكل خارجية:** كعدم وجود دعم حكومي كاف، إضافة إلى منافسة المؤسسات الكبرى من جهة وعدم توفير التمويل الكافي لها من جهة أخرى.¹

I. 2. الهيئات الداعمة لها في الجزائر

إن المحيط الذي تنشط فيه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة جد صعب و لهذا وجب إن يكون هناك هيئات و منظمات داعمة لهذا النوع من المؤسسات و هذا ما سعت إليه الجزائر نذكر من هذه الهيئات:

I. 2. 1. وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: أنشئت هذه الوزارة بموجب المرسوم التنفيذي

رقم 94-211 المؤرخ في 18 جويلية 1994، وذلك من أجل ترقية المشروعات الصغيرة والمتوسطة، كما توسعت مهامها فيما بعد، وعلى العموم فهي مكلفة بما يلي:

- أ. حماية طاقات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الموجودة والعمل على ترقيتها؛
- ب. تقديم الحوافز والدعم اللازم لتطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة؛
- ج. العمل على دعم وترقية الشراكة في هذا المجال؛
- د. إعداد البحوث والدراسات التي من شأنها أن تعمل على ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بالإضافة إلى إعداد النشرات اللازمة وتقديم المعلومات الأساسية فيما يخص هذا القطاع؛
- هـ. العمل على وضع إستراتيجية ترقية للقطاع والحرص على تنفيذ برامج التأهيل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- و. مساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على حل مشاكلها؛
- ز. تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات.²

I. 2. 2. الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار: تعتبر الوكالة الوطنية لتنمية الاستثمار مؤسسة عمومية

تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.

تتولى الوكالة في ميدان الاستثمارات وبالارتباط مع الإدارات والهيئات المعنية، على الخصوص المهام الآتية:

- أ. ضمان ترقية الاستثمارات وتطويرها ومتابعتها؛

¹ حمادي خديجة و إيمان نواره، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أحد القطاعات الرائدة لتحقيق التنمية في ظل تبني ممارسات حوكمة المؤسسات، الملتقى الدولي الثاني حول متطلبات تحقيق الإقلاع الاقتصادي في الدول النفطية في ظل انهيار أسعار المحروقات (الجزائر: جامعة البويرة، يومي 29-30 نوفمبر، 2016) ص. 07

² سلطاني محمد رشدي، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر (واقعه، أهميته، وشروط تطبيقه) حالة الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية (الجزائر: جامعة المسيلة، 2006) ص. 84

ب. تسهيل القيام بالشكليات التأسيسية للمؤسسات وتجسيد المشاريع بواسطة خدمات الشباك الوحيد اللامركزي؛

ج. منح المزايا المرتبطة باستثمار في إطار الترتيب المعمول به؛

د. تسيير صندوق دعم الاستثمار؛

هـ. التأكد من احترام الالتزامات التي تعهد بها المستثمرون خلال مدة الإعفاء.¹

I. 2. 3. الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب: أنشئت على شكل هيئة وطنية تتمتع بالشخصية

المعنوية والاستقلال المالي، تعمل على إنشاء مؤسسات مصغرة لإنتاج السلع والخدمات بشكليات من الاستثمار، إما إنشاء مؤسسات مصغرة جديدة أو توسيع نشاط هذه المؤسسات، لها فروع جوهريّة تضطلع الوكالة، الاتصال مع المؤسسات والهيئات المعنية المهام الآتية:

أ. تدعم وتقدم الاستشارة وترافق الشباب ذوي المشاريع في إطار تطبيق مشاريعهم الاستشارية؛

ب. تسيير وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما، تخصيصات الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب لاسيما منها الإعانات وتخفيض نسب الفوائد؛

ج. تبليغ الشباب ذوي المشاريع الذين ترشح مشاريعهم للاستفادة من قروض البنوك والمؤسسات المالية، بمختلف الإعانات التي يمنحها الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب وبالامتيازات الأخرى التي يحصلون عليها؛

د. تقوم بمتابعة الاستثمارات التي ينجزها الشباب ذوي المشاريع مع الحرص على احترام بنود دفاتر الشروط التي تربطهم بالوكالة ومساعدتهم عند الحاجة، لدى المؤسسات والهيئات المعنية بانجاز الاستثمارات؛

هـ. تشجيع كل أشكال الأعمال والتدابير الأخرى الرامية إلى ترقية تشغيل الشباب، لاسيما من خلال برامج التكوين والتشغيل والتوظيف الأولى.

وبهذه الصفة تكلف الوكالة على الخصوص بما يأتي:

أ توضع تحت تصرف الشباب ذوي المشاريع كل المعلومات ذات الطابع الاقتصادي والتقني

والتشريعي والتنظيمي المتعلقة بممارسة نشاطاتهم؛

ب تحدث بنكا للمشاريع المفيدة اقتصاديا واجتماعيا؛

ج تقدم الاستشارة ويد المساعدة للشباب ذوي المشاريع في مسار التركيب المالي وتعبئة القروض؛

د تقيم علاقات متواصلة مع البنوك والمؤسسات المالية في إطار التركيب المالي للمشاريع

وتطبيق خطة التمويل ومتابعة انجاز المشاريع واستغلالها؛

¹ قانون الاستثمار الجزائري، المادة 21

تبرم اتفاقيات مع كل هيئة أو مقاوله أو مؤسسة إدارية عمومية يتمثل هدفها في أن تطلب لحساب الوكالة إنجاز برامج التكوين والتشغيل وبرامج التشغيل الأولي للشباب لدى المستخدمين العموميين أو الخواص.¹

I. 2. 4. الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر: هي هيئة ذات طابع خاص تتمتع بالشخصية

المعنوية والاستقلال المالي، ولها فروع محلية تضطلع بالمهام الآتية:

- أ. تسيير جهاز القرض المصغر وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما؛
- ب. تدعيم المستفيدين وتقديم لهم الاستشارة وترافقهم في تنفيذ أنشطتهم؛
- ج. تمنح قروض بدون فائدة؛
- د. تبلغ المستفيدين أصحاب المشاريع المؤهلة للجهاز بمختلف الإعانات التي تمنح لهم؛
- هـ. تقديم الاستشارة والمساعدة للمستفيدين في مسار التركيب المالي ورصد القروض؛
- و. إبرام اتفاقيات مع كل هيئة أو مؤسسة أو منظمة يكون هدفها تحقيق عمليات الإعلام والتحسيس ومرافقة المستفيدين من جهاز القرض المصغر في إطار إنجاز أنشطتهم وذلك لحساب الوكالة.²

I. 2. 5. صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: أنشئ الصندوق بمقتضى

المرسوم التنفيذي رقم 02-373 الصادر في 11 نوفمبر 2002، أنشأ على شكل مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، ويتولى الصندوق المهام الآتية:

- أ. التدخل في منح الضمانات لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنجز استثمارات في الحالات الآتية:

- 1) إنشاء المؤسسات؛
- 2) تجديد التجهيزات؛
- 3) توسيع المؤسسة؛
- 4) أخذ مساهمات.

- ب. تسيير الموارد الموضوعة تحت تصرفه، وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما؛
- ج. إقرار أهلية المشاريع والضمانات المطلوبة؛
- د. التكفل بمتابعة عمليات تحصيل المستحقات المتنازع عليها؛
- هـ. متابعة المخاطر الناجمة عن منح ضمان الصندوق؛

¹ المرسوم التنفيذي رقم 96-296 المؤرخ في 24 ربيع الثاني 1417 الموافق ل 8 سبتمبر 1996، الجريدة الرسمية، العدد 52، ص. ص. 12،

² المرسوم التنفيذي رقم 04-14 المؤرخ في 22 جانفي 2004، الجريدة الرسمية، العدد 06

و. تلقي بصفة دورية معلومات عن التزامات البنوك والمؤسسات المالية التي تمت تغطيتها بضمانة. وفي هذا الإطار يمكنه أن يطلب أية وثيقة يراها ضرورية ويتخذ أي قرار يكون في مصلحة الصندوق؛

ز. ضمان متابعة البرامج التي تضمنها الهيئات الدولية لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستفيدة من ضمان الصندوق.¹

II. الأداء وتحسين الأداء

يعد الأداء مفهوما هاما بالنسبة للمؤسسة بشكل عام ويكاد أن يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، فضلا من كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات والذي يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمه، فالجميع يبحث عن الارتفاع بأداء مؤسساتهم من خلال عدة مداخل وذلك بالبحث عن إدارة متكاملة للأداء.

II.1. ماهية الأداء

يتصف الأداء بكونه مفهوما واسعا ومتطورا، كما أن محتوياته تتميز بالديناميكية نظرا لتغير وتطور مواقف ظروف المؤسسات بسبب تغير ظروف وعوامل بيئتها الخارجية والداخلية على وجه السواء.

II.1.1. مفهوم الأداء

يستخدم مصطلح الأداء على نطاق واسع في ميدان الأعمال ورغم ذلك من الصعب إعطاء تعريف بسيط ومحدد له، فالأداء هو الترجمة اللغوية للكلمة الإنجليزية (performance) التي تعني (topreforme)، أي ننجز ونؤدي عملا، وبعد ترجمتها إلى اللغة الفرنسية منحت حقلا واسعا للتطبيق، ويعرف الأداء بأنه " العمليات التي تتضمن إتباع وسائل وأساليب يتم عن طريقها القيام بالنشاطات للوصول إلى أهداف هذه النشاطات، باستخدام موارد وإمكانيات معينة.²

كما يعرف الأداء أيضا بأنه: "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها".³

¹ مرسوم تنفيذي رقم 02-373 6 1423 11 2002، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 74 . . 13 14

² فليح حسن خلف، اقتصاديات الأعمال (الأردن: عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، 2009) ص. 355

³ عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء (مصر: دار النهضة العربية، 1998) ص. 03

إن مفهوم الأداء غالباً ما يختلط مع بعض المفاهيم التي تعتبر قريبة منه، فكثيراً ما استخدم بعض المصطلحات للدلالة على مفهوم الأداء منها: الفعالية والكفاءة، لذلك سنحاول تبيان معنى كل من مصطلح الفعالية والكفاءة.

1. الفعالية

"هي درجة تحقيق الأهداف وتقاس من خلال العلاقة بين المخرجات الفعلية والمخرجات المقدرة، فكلما زادت مساهمة المخرجات في تحقيق الأهداف كانت المؤسسة أكثر فعالية".¹

وتحسب من خلال العلاقة التالية:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{الإنجاز المحقق}}{\text{الإنجاز المحدد}}$$

2. الكفاءة:

تعرف الكفاءة بأنها "القدرة على خفض أو تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمؤسسة، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجدولة".²

لذلك فالكفاءة مفهوم يرتبط بين المخرجات والمدخلات، فكلما كانت المخرجات أكبر من المدخلات تم الحكم على المؤسسة على أنها ذات كفاءة".

وتحسب بالعلاقة التالية:

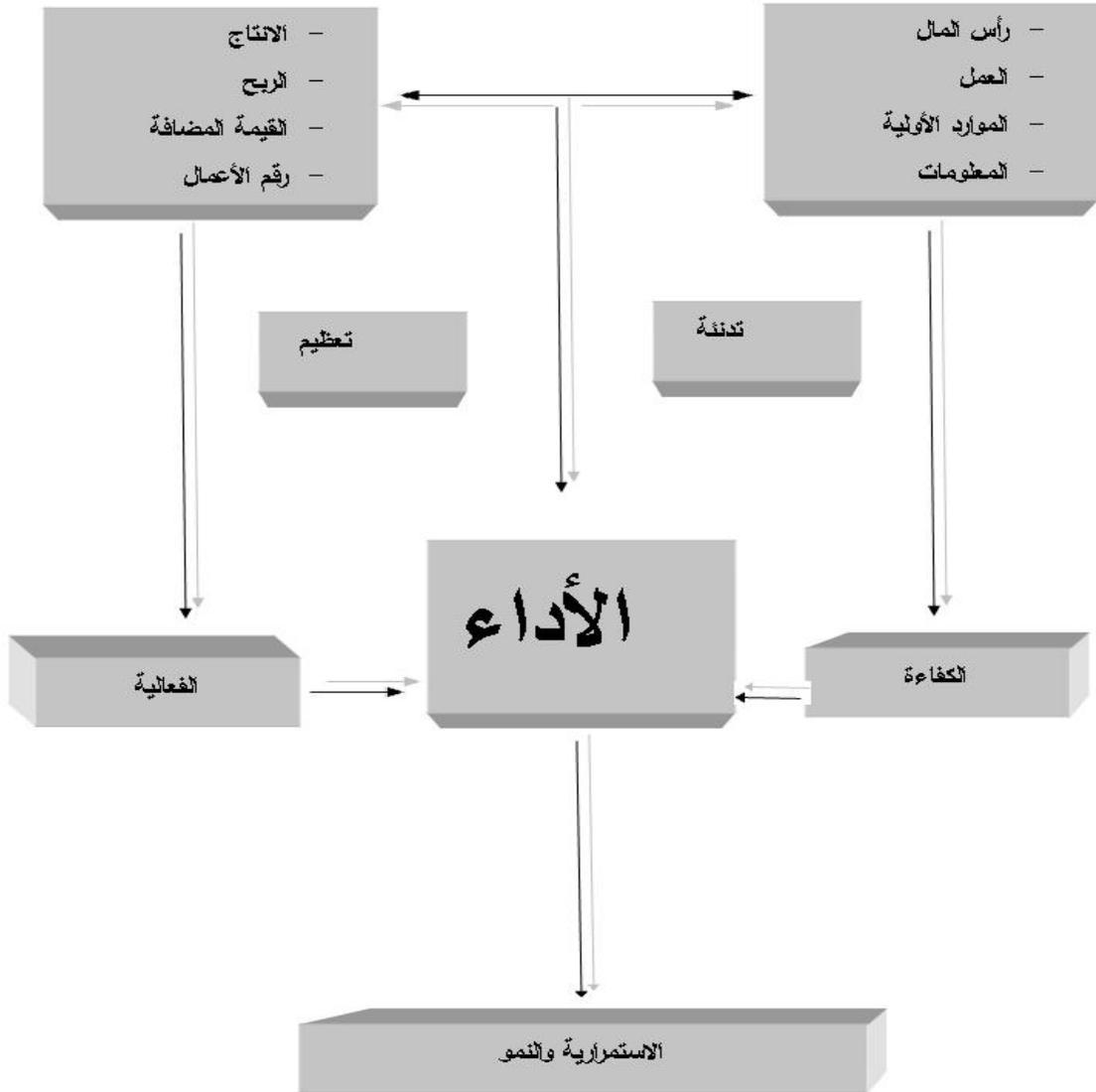
$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{قيمة المخرجات}}{\text{قيمة المدخلات}}$$

ويمكن توضيح الأداء من منظور الكفاءة والفعالية في الشكل التالي:

¹ أحمد شاعر العسكري، التسويق الصناعي، الطبعة الثانية (عمان: دار وائل للنشر، 2005) ص. 19

² أحمد سيد مصطفى، المدير وتحديات العولمة (مصر: دار النهضة العربية، 2001) ص. 68

الشكل رقم(04): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية (الجزائر: العدد1، جامعة بسكرة، 2010) ص.

88

يتضح لنا من خلال الشكل أعلاه أنه كلما توفر رأس مال و عمل وموارد أولية ومعلومات وتدنئة التكاليف كانت هناك كفاءة في الأداء، ويتعظيم الربح وزيادة الإنتاج والقيمة المضافة وارتفاع رقم الأعمال، كانت هناك فعالية في الأداء، وبالتالي الكفاءة والفعالية في الأداء تؤدي إلى الاستمرارية والنمو.

كما يعرف الأداء بأنه " البحث عن تعظيم العلاقة بين النتائج والموارد وفق أهداف محددة تعكس توجهات المؤسسة"¹.

ويعرف كل من MILLER ET BRNNLY بأنه "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد البشرية والمالية واستعمالها بكفاءة وفعالية، بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"².

هناك أربع أبعاد للأداء تمثل الأداء الشامل هي: البعد الاقتصادي، التنظيمي، الاجتماعي والبيئي.

1. البعد الاقتصادي: والذي بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن والموردين وتكتسب ثقتهم، ويقاس هذا بالاستعانة بالقوائم المالية.

2. البعد التنظيمي للأداء: يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتعلقة مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبقية الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية، يختلف ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.³

إذ نستنتج مما سبق، أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقييم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية التي تلعب دورا هاما في تقييم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى، قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية.

3. البعد الاجتماعي للأداء: يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم وتتجلى أهمية هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذ اقتصرت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، وكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد

¹alaimferandey,les nouveaux tableaux de bord des décideurs, éditions d'organisation (paris: 2000) p.40

²عزاي الحسن، فلاح حسين، الإدارة الإستراتيجية(الأردن: دار وائل للنشر، عمان،2000) ص. 231

³الشيخ الداوي،تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث (الجزائر: عدد07، جامعة الجزائر 1، 2010/2009) ص. 291

داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة لطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات الأزمات.....الخ).

4. **البعد البيئي:** والذي يركز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها.

II. 1. 2. مستويات الأداء

توجد مجموعة من المستويات للأداء يمكن للمؤسسة الاقتصادية من خلالها التعرف على مستوى أدائها ولعل هذا الاختلاف يعود كما أشرنا لاختلاف المعايير والمقاييس التي يتبناها باحثي هذا المجال، وتتمثل هذه المستويات في:

1. **الأداء الاستثنائي:** يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد، والعقود المربحة

وكذا الالتزام الواضح من قبل الأفراد ووفرة السيولة وازدهار الوضع المالي للمؤسسة؛

2. **الأداء البارز:** يكون فيه الحصول على عدة عقود عمل كبيرة، وامتلاك إطارات ذات كفاءة،

امتلاك مركز ووضع مالي متميز؛

3. **الأداء الجيد جدا:** يبين مدى صلابة الأداء، واتساح الرؤية المستقبلية إلى جانب التمتع بالوضع

المادي الجيد؛

4. **الأداء الجيد:** يكون فيه تميز الأداء وفقا للمعدات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في

المنتجات و/أو الخدمات وقاعدة العملاء، مع امتلاك وضع مالي مستقر؛

5. **الأداء المعتدل:** يمثل سيورة الأداء دون المعدل وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في

المنتجات و/أو الخدمات وقاعدة العملاء، مع صعوبة الحصول على الأموال اللازمة للبقاء والنمو؛

6. **الأداء الضعيف:** والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح لنقاط الضعف في جميع

المحاور تقريبا، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الإطارات المؤهلة مع مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.¹

II. 1. 3. تصنيف ومحددات أداء العاملين

1. تصنيف الأداء

تختلف تقسيمات الأداء بحسب معيار الحاجة الخاصة لدراسة وقياس الأداء، ومن أهم المعايير لدراسة

الأداء الذي تقدمه الإدارة بالعمليات هو معيار المصدر ومعيار الشمولية.

¹ خالد محمد بن حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي (الأردن: دار اليازوري، 2007) ص. 386، 385

أ. **مقياس المصدر:** وفقا لهذا المقياس يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى أداء داخلي وأداء خارجي:

ج) **الأداء الداخلي:** وينتج من تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة، أي مختلف الأداءات الجزئية المتمثلة في الأداء البشري والأداء التقني والأداء المالي الخاص بالإمكانات المالية المستعملة؛

ج) **الأداء الخارجي:** وهو الأداء الناتج عن التغير البيئية المحيطة بالمؤسسة، فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمؤسسة، حيث قد يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تحصل عليها المؤسسة، على سبيل المثال قد يزيد حجم مبيعات المؤسسة بسبب التحسن في الأوضاع الاقتصادية؛

ب. **مقياس الشمولية:** يمكن تقسيم هذا الأداء إلى أداء كلي وأداء جزئي.

ج) **الأداء الكلي:** يتجسد في الانجازات التي ساهمت كل الوظائف والأنشطة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها، ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها الخاصة كالإستراتيجية والنمو والربحية؛

ج) **الأداء الجزئي:** ويقصد به الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنشطة الفرعية للمؤسسة والوظائف الأساسية والأداء الكلي في الحقيقة هو عبارة عن تفاعل أداءات الأنشطة الفرعية (الأداءات الجزئية)، وهو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف في المؤسسة.¹

2. محددات أداء العاملين

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينهما، ويميز الباحثين بين ثلاثة محددات الأداء هي:

أ. **الجهد:** حيث يشير الجهد المبذول إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته؛

ب. **القدرات:** هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة والتي تتغير أو تتقلب خلال فترة زمنية قصيرة؛

ج. **إدراك الدور أو المهمة:** يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور، ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإلتقان في كل مكون من مكونات الأداء.

¹ عيد المليك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص. 89

ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية:

$$\text{محددات الأداء الوظيفي} = \text{الجهد} * \text{القدرات} * \text{إدراك الدور}$$

إذ أن الأداء ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من دافعيه الفرد، قدرات الفرد وخبراته السابقة (التعليم، التدريب، الخبرة.....الخ) وإدراك الفرد لدوره الوظيفي، فهذه العوامل الثلاثة تتفاعل فيما بينها لتحديد الأداء.¹

2.II. تحسين الأداء

1.2.II. مفهوم تحسين الأداء

إن تحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى.²

ومن المبادئ الأساسية لتحسين الأداء:

- ل الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات الزبون (داخلي وخارجي)؛
- ل إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين؛
- ل التركيز على النظم والعمليات؛
- ل القياس المستمر ومتابعة الأداء.³

2.2.II. دوافع تحسين الأداء

يوجد العديد من العوامل التي تؤدي بالمؤسسات إلى تحسين أدائها، ونذكر من أبرزها دوافع التحسين المستمر والمسؤولية الاجتماعية وأبعاد التنمية المستدامة.

1. دوافع التحسين المستمر: من أهم العوامل التي تدفع بالتحسين المستمر هي معدلات التغيير السريعة، المنافسة، الحفاظ على المكانة والاهتمام بالجودة:

¹ حسن راوية، أداة الموارد البشرية رؤية مستقبلية (مصر: الدار الجامعة، 1999) ص. 216

² عبد الحكم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، الجزء 3 (القاهرة: مكتبة ابن سينا، 1999) ص. 11

³ ياسر إبراهيم العبيد، مؤشرات الأداء، الزمالة الأمريكية لجودة المنشآت الصحية، موقع www.yaseralobaida/presentation/arabic

أ. **معدلات التغيير السريعة:** وهي تمثل مجموعة القوى الخارجية، التي تؤثر على نشاط المؤسسة وقرارات المؤسسة وتتأثر بها، والبيئة الخارجية هي نقطة البداية والنهاية للمؤسسة، فمن حيث كونها نقطة البداية فهي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل الموارد الخام، رؤوس الأموال، العمالة والمعلومات عن السوق، أما من حيث كونها نقطة النهاية فإن بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي لمنتجات وخدمات المؤسسة، فكلما تميزت البيئة بعدم التأكد نتيجة لكثرة عدد المتغيرات البيئية وعدم استقرارها، عندها تعمل المؤسسات على تحسين أدائها لمواجهة ظروف الغموض البيئي وذلك من خلال الابتكار؛

ب. **الحفاظ على المكانة:** تعكس المكانة، الموقع التنافسي للمؤسسة بين بقية المؤسسات العاملة في نفس المجال، ويمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الاستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك، والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرقبين تطبيقها، فإن المؤسسة يمكن أن تملك ميزة تنافسية دائمة من خلال المزج الدقيق بين المهارات البشرية والأصول المادية بطريقة فردية تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المنشودة؛

ج. **الاهتمام بالجودة:** ومنه فإن المتغيرات السريعة التي تحيط بنشاط المؤسسات، خاصة الهادفة للربح، واشتداد المنافسة، تحتم على هذه المؤسسات أن تجد لنفسها الأسلوب الذي يمكنها من دمج معارفها ومواردها المختلفة لتحقيق مستوى عال من الأداء، وذلك مع الحرص على التركيز على الجودة الشاملة والتي تعبأ على الأساس الذي ينطلق منه استهداف ذلك المستوى من الأداء، هذا إضافة إلى ضرورة مراعاة شروط التنمية المستدامة؛

د. **المنافسة:** هي تعبر عن حالة الصراع الموجودة بين المؤسسات ومحاولة كل منها كسب الزيادة في السوق وذلك باعتماد عدة استراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء، لذلك على المؤسسة القيام بالتحديث المستمر لاستراتيجياتها وتتبع متغيرات البيئة الخارجية.¹

2. المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة:

تعرف المسؤولية الاجتماعية بأنها "الاندماج الاختياري من طرف المؤسسات، بالاهتمام بالمشاكل الاجتماعية والبيئية في أنشطتها التجارية، وعلاقتها مع أطراف المصلحة"²

¹ عادل زايد، التنظيم المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل (القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003) ص. 10

² Yves enregle, annick: la responsabilite, societal de l'entreprise (RSE), arnaudfraneleditions, quebec, 2009, p. 129

فالمؤسسات لها سلوكيات اجتماعية مسئولة، بغض النظر عن المتطلبات القانونية المفروضة من أجل الاستجابة للحاجات الاجتماعية، فيكون من أهدافها المساهمة في التنمية المستدامة والصحة والرفاهية الاجتماعية.

ومن بين الفوائد التي تحصل عليها المؤسسة المسؤولة اجتماعيا وتحسن من أدائها هي:

- ل تحسين صورة المؤسسة والحفاظ على سمعتها في المجتمع؛
- ل معرفة متطلبات الزبون بصفة إجمالية دائمة، بتقديم منتجات بتكنولوجيا محافظة على البيئة، وهذا ما يضمن الحصول على ميزة تنافسية؛
- ل تحفيز العمال، وهذا ينتج المؤسسة لسياسات وخطوات التنمية المستدامة؛
- ل التحكم في المخاطر، وأيضا في التكاليف البيئية الاجتماعية، بدلا من التسبب في بعض المشاكل والكوارث البيئية؛
- ل الاستجابة لمتطلبات الأطراف ذات المصلحة، وهذا يتعامل المؤسسة مع عدة عوامل خارج النطاق الاقتصادي، مما يسمح بضمان سير العلاقة الجيدة بينها وبين جميع الأطراف ذات المصلحة.¹

3. دوافع التنمية المستدامة

مفهوم التنمية المستدامة يرتبط بثلاث أهداف هي: الفعالية الاقتصادية، المساواة الاجتماعية، والحفاظ على البيئة، لذلك فوضع سياسة للتنمية المستدامة لا تعتمد على البيئة فقط، وإنما بإدارة تدمج هذه الأبعاد الثلاثة.

إن التنمية المستدامة تتطلب التنمية الاقتصادية ولكن بشرطين هما: أن تكون الثروات المخلوقة موزعة توزيعا عادلا، والموارد الطبيعية تكون مسيرة بما يوافق والتوازن البيئي، فهي تهتم بضمان الاستمرارية إلى الأفضل بأحسن الشروط للأجيال القادمة.²

3.2.II نموذج تحسين الأداء

من أجل تحقيق التحسين، تستخدم المؤسسة نموذج تحسين الأداء الذي يركز على مبدأ تحليل الفجوة أو انحراف الأداء الفعلي على الأداء المستهدف، والبحث عن مصادر هذا الانحراف واقتراح الكيفية أو الوسائل التي تمكن من تصحيح هذا الانحراف.³

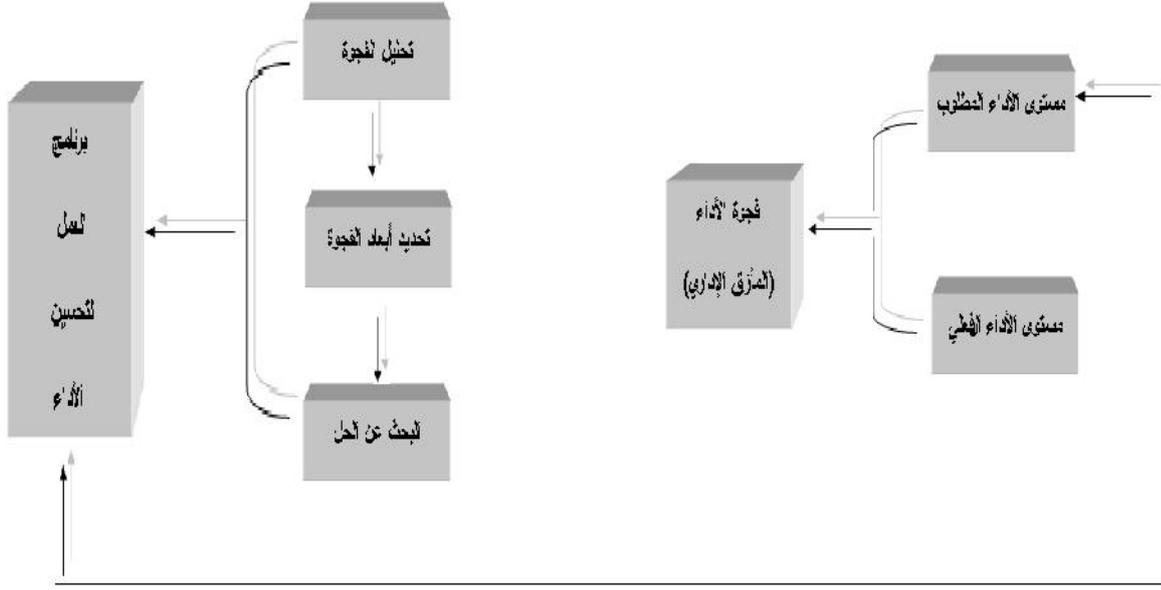
¹Alain jounot, ibide, p. 3

²yvesenregle et annicksouyet, op cit, p. 110

³شريف مسعودة، دولي سعاد، تحسين الأداء من خلال مدخل التعلم التنظيمي، الملتقى العلمي الدولي، أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة (الجزائر: جامعة المسيلة، 10 و 11 نوفمبر 2009) ص. 4

وفيما يلي الشكل التالي يوضح نموذج تحسين الأداء

الشكل رقم(05): نموذج تحسين الأداء



المصدر: علي السلمي، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر، 1995) ص. 147

ويتبين من الشكل أن تحسين الأداء يمر بأربع خطوات وهي كالآتي:

1. الخطوة الأولى تحليل الأداء: يتم تحليل الأداء باختبار المؤسسة ضمن أولوياتها وقدراتها، وهو

تحليل وتعريف للوضع الحالي والمتوقع للمؤسسة.

2. الخطوة الثانية البحث عن جذور المسببات: هنا يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء

المرغوب والواقعي، وعادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء، لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأغراض الخارجية فقط وليست المسببات الحقيقية للمشكلة، ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل، لذا فإن تحليل المسببات هو رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين الأداء؛

3. الخطوة الثالثة اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة: التدخل هو طريقة منتظمة وشاملة الاستجابة

لمشاكل الأداء ومسبباته، وعادة ما تكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسين الأداء، ويتم تشكيل الإجراءات الملائمة للشركة ولوضعها المالي والتكلفة المتوقعة اعتماداً على الفائدة المرجوة، وعادة ما يؤدي التدخل الشامل إلى التغيير وإلى نتائج مهمة في المؤسسة، لذا يجب أن تكون إستراتيجية لتحسين الأداء أخذت بعين الاعتبار تغيير أهداف المؤسسة قبل تطبيق الإستراتيجية لضمان قبولها وتطبيقها في كل المستويات؛

4. **الخطوة الرابعة التطبيق:** بعد اختيار الطريقة الملائمة ووضع حيز للتنفيذ، يتم تصميم نظام للمتابعة ومحاولة تضمين مفاهيم التغيير التي تريدها في الأعمال اليومية مع محاولة الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة للتغيير، لضمان تحقيق فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية؛

5. **الخطوة الخامسة:** يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لأن بعض الأساليب والحلول تكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء، كما يجب أن تكون هناك وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل لتوفير تغذية مرجعية ومبكرة لنتيجة تلك الوسائل، ولتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة في الأداء يجب المقارنة وبشكل مستمر مع التقييم بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب مما يساعد على الحصول على معلومات من التقييم يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى من جديد.¹

إن هدف تحسين الأداء لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره ومستوياته، وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه، والبحث عن الأساليب الفعالة لتحسين وتطوير تلك العوامل، وفلسفة تحسين الأداء تمثل سياسة عامة تنتجها المؤسسات الحديثة حيث يسود الاقتناع المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبعة في المؤسسة التي تؤثر على أداء العاملين فيها، بدء بالقيادات العليا وانتهاء بالمستويات التنظيمية في كل مجالات النشاط.

3.II. قياس وتقييم الأداء

1.3.II. قياس الأداء

إن قياس الأداء هو الوسيلة الصحيحة التي بواسطتها تحدد من خلال جميع العوامل المؤثرة في التقدم نحو الهدف بحيث يكون قياساً شاملاً لجميع أبعاد الأداء.

والجدول التالي يبين المقياس الأكثر استعمالاً لقياس الأداء.

الجدول رقم(7): تصنيف مقاييس الأداء

المقياس	يقيس	التعبير عن الوحدات
الكفاءة	قدرة المؤسسة على أداء المهام	المدخلات الفعلية إزاء المدخلات المخططة
الفاعلية	قدرة المؤسسة على التخطيط لمخرجات عملياتها	المخرجات الفعلية إزاء المدخلات المخططة
الجودة	مسألة إنجاز وحدة العمل بشكل صحيح، وإن تدابير الصحة هنا تحدد وحسب احتياجات العملاء.	عدد الوحدات المنتجة بشكل صحيح إزاء إجمالي عدد الوحدات المنتجة.
التوقيت	مسألة انجاز وحدة العمل بشكل صحيح، وإن تدابير الصحة هنا تحدد حسب احتياجات العملاء.	عدد الوحدات المنتجة في الوقت المحدد إزاء إجمالي عدد الوحدات المنتجة.
الإنتاجية	حجم الموارد التي تستخدم لإنتاج وحدة العمل.	المخرجات إزاء المدخلات.

المصدر: وائل محمد الصبحي، طاهر محسن العالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن (عمان: دار وائل للنشر، 2009) ص. 37

فيتبين أنه لا شك أن عملية الأداء الناتجة، هي العملية التي تعطي نتائج موثوقة لإنتاجية العمل، كذلك فعلى جميع الإداريين دراسة الكيفية الصحيحة للقيام بالقياسات المختلفة.

2.3.II. تقييم الأداء

يعد تقييم الأداء العاملين أحد الوظائف الهامة الأساسية لأي مؤسسة، ذلك لأنه يبين مواطن القوة والضعف التي تحيط بأداء العاملين كما تتحدد بناء عليه الطرق والأساليب التي يمكن اعتمادها لتحسين أدائهم.

1. مراحل تقييم الأداء

تمر عملية تقييم أداء العاملين بعدة خطوات بدء من تحديد المعايير المناسبة للتقييم لتأتي بعد ذلك مرحلة مناقشة التوقعات في الأداء مع العاملين، وبعد ذلك تتم عملية تقييم الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية، وفي الأخير تتم مناقشة نتائج التقييم مع العمال، من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر لذلك، ويمكن توضيح هذه المراحل فيما يلي:

أ. **تحديد معايير الأداء الوظيفي:** لبناء معايير معينة للأداء ولكل عمل من الأعمال في المؤسسة لا بد من الاعتماد على عملية تحليل العمل، فالمعيار المحدد للأداء سيشير إلى أي عامل أو متغير يعد كمؤشر لفاعلية الأداء من قبل الأفراد العاملين لعمل محدد، والمعيار الملائم والمناسب للأداء الفعال إذا اختلف باختلاف مواصفات العمل وشروطه، ولذلك فإن المعلومات التي تحمل عليها في عملية تحليل العمل تساعدنا في بناء المعايير المناسبة للأداء الفعال، ومن الجديد ذكره في هذا المجال أنه من الممكن الاعتماد على معايير متعددة للفاعلية في أداء كل عمل نظرا إلى أن معظم الأعمال في المنظمات معقدة وتتضمن إبعاد وجوانب عديدة، ولذلك فمن الغير الممكن تحديد عدد من الخصائص التي يجب توفرها في المعيار المحدد لكي يكون نافعا في عملية تقييم الأداء.¹

ومن هذه المواصفات أو الشروط التالي:

ل **الثبات:** ويقصد بها إمكانية القياس، أي ثبات المقياس يظم جانبي الاستقرار والتوافق، فالاستقرار ينطوي على أن قياسات المعيار المأخوذة في أوقات مختلفة ينجم عنها نفس النتائج أو النتائج متساوية، أما التوافق فينطوي على أن قياسات المعيار المأخوذة من قبل الأفراد المختلفين أو بطرق مختلفة ينجم عنها نتائج متقاربة أو متساوية من شخص على آخر ومن طريقة إلى أخرى؛

ل **التمييز:** المعيار الجيد لا بد أن يميز بين الأفراد وفقا لأدائهم، حيث أن الهدف الأساسي لتقييم أداء الأفراد العاملين في المؤسسة هو تمييز الجهود، وذلك لغرض استخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز في بناء وتوزيع الأجور والرواتب في ترقية الأفراد وتحديد البرامج التدريبية وغيرها؛

ل **القبول:** لا بد وأن تكون المعايير المستخدمة في تقييم الأداء مقبولة من قبل الأفراد العاملين، والمعيار المقبول هو المعيار الذي يشير إلى العدالة وبعكس الأداء الفعلي للأفراد العاملين.²

¹ يوسف حبيب الطائي، مؤيد عبد الحسن الفضل، إدارة الموارد البشرية -مدخل إستراتيجي متكامل- (عمان: الوارق للنشر والتوزيع، 2006) ص.

ب. **نقل توقعات الأداء إلى الأفراد العاملين:** بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعلي لابد من توضيحها للأفراد العاملين لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا وماذا يتوقع منهم، ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال بطريقتين، أي نقل المعلومات من المدير إلى مرؤوسيه ويتم مناقشتها معهم والتأكد من فهمها وبالتالي لابد وأن تكون هناك تغذية عكسية من المرؤوسين إلى مديرهم لغرض الاستفهام حول أية جوانب غير واضحة لديهم؛¹

ج. **قياس الأداء الوظيفي:** تتمثل هذه الخطوة في جمع المعلومات حول الأداء الفعلي، هناك أربعة مصادر للمعلومات غالباً ما تستخدم لقياس الأداء الفعلي هي:

1) ملاحظة الأفراد العاملين؛

2) التقارير الإحصائية؛

3) التقارير الشفوية؛

4) التقارير المكتوبة.

إن الاستجابة لجميع هذه المصادر في جميع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء؛²

د. **مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري:** هذه الخطوة ضرورية لمعرفة والكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي، ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية هادفة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل وقناعة الفرد العامل بهذه النتيجة، حيث أن نتائج التقييم التي يسلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية وعلى أدائهم المستقبلي؛³

هـ. **مناقشة نتائج التقييم مع العمال:** لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملين نتائج عملية تقييم أدائهم، بل إنه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الايجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه، كما وأن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي، حيث أن التقييم الصادق وكما أشارت الكثير من الدراسات إلى ذلك يضع المدير في موقف معقد من قبل المرؤوسين حيث يشعر هؤلاء بأن أدائهم أكثر مما حدده لهم المدير أو المشرف المباشر؛⁴

¹ سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة (عمان: دار وائل للنشر، 2007) ص. 254

² 246 .

³ يوسف حجيم الطائي، مرجع سبق ذكره، ص. 238

⁴ يوسف حجيم الطائي ومؤيد عبد ا

و. **الإجراءات التصحيحية:** بالنسبة للإجراءات التصحيحية المستعملة، فهي في غالب الأمر تصنف إلى نوعين، فالأول سريع ومباشر إذ بموجب هذا الإجراء يتم اتخاذ الإجراء المناسب لتعديل الأداء الوظيفي ليتطابق مع الأداء المعياري دون الخوض في الأسباب المؤدية إلى الانحراف، أما النوع الثاني من الإجراءات التصحيحية فهي الإجراءات الأساسية المعتمدة على البحث في الأسباب والعوامل المسببة للانحراف، وهذه العملية أكثر عمقا وعقلانية من الأسلوب الأول، كما وأنها تعود على المؤسسة بفوائد كبيرة على المدى الطويل.¹

III. إدارة العمليات وتحسين الأداء

إن إدارة العمليات تعد عاملا محدد لنجاح المؤسسات الاقتصادية على المدى الطويل لتحسين أدائها، من هذا المنطلق فإن الإدارة بالعمليات تساهم في المعرفة والاهتمام بجميع جوانب وأبعاد تحسين الأداء بما في ذلك الجوانب الاجتماعية والبيئية بالإضافة إلى الجوانب الاقتصادية

III.1. مفهوم الإدارة بالعمليات

III.1.1. تعريف الإدارة بالعمليات

عرفها Yvon nougin بأنها " نظام للإدارة يقوم على المدخل النظامي يتكون من مجموعة أنظمة فرعية تسمى بالعمليات تتفاعل فيما بينها لتحقيق منتج مادي أو معنوي موجهة إلى مستعملين"، وهو تقسيم نشاط المؤسسة إلى عمليات ومراقبتها من أجل محاذاتها مع الأهداف الإستراتيجية، فالإدارة بالعمليات هي وسيلة لمعرفة الأنشطة المقادة لكل مستوى إداري داخل المؤسسة بمبدأ العمليات وقياس فعاليتها وتحسينها، مما يتطلب إيجاد مؤسسة موجهة للعمليات.²

III.2.1. العملية كأداة إدارية

1. تعريف العملية

عرفها philippelorino بأنها "مجموعة من الأنشطة المترابطة فيما بينها، بواسطة تدفقات مادية أو معلوماتية، والتي تتشارك من أجل تقديم منتج مادي أو غير مادي ومعرف بصفة واضحة".

¹ سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، مرجع سبق ذكره، ص. 247

² مؤمن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير (الجزائر): جامعة

فرحات عباس، سطيف 1، 2011/2012) ص. 34

وعرفها Bernard forman بأنها "تتابع لمجموعة من الأنشطة، باستعمال موارد (أشخاص، عتاد، معلومات،... الخ) وفق مجموعة من القيود والشروط (المتطلبات الداخلية والخارجية، الأمن، البيئة)، في توليد منتظر، (من طرف الزبون) وكذلك أيضا منتج غير منتظر كالبقايا والمهملات."

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن العمليات هي: عبارة عن علبة لها غايات محددة (المخرجات)، ومن أجل الوصول إلى هذه الغايات تستعمل عناصر خارجية (المدخلات) والتي تحول (بإعطائها قيمة مضافة) عن طريق العمل ومجموعة من الوسائل (الموارد).

2. خصائص العملية

من خلال التعاريف يمكن كشف الخصائص التي تتميز بها العملية وهي:

- العمليات لها صيغة الديمومة على عكس المشاريع التي لها تاريخ بداية ونهاية لذلك فقيادة وتسيير العمليات هي عملية متكررة؛
- العمليات لها حركية يمكن وصفها برسم تخطيطي يبين نقل المنتجات والمعلومات بين مختلف الأنشطة الداخلية في تركيب العملية من أجل تحقيق خدمة مقدمة إلى الزبون؛
- يمكن أن تجمع العملية مجموعة أنشطة من مختلف الوظائف والأقسام التي تكون تابعة هرميا لها، وهذا ما يميز العملية بأنها عرضية؛
- يمكن أن تتكون العملية من عدة عمليات جزئية مترابطة فيما بينها؛
- جزء منظم، مستقر، مولد للأنشطة؛
- عرضية وموجهة نحو الزبون؛
- العمليات مقاصة؛
- عن طريق مطابقة المدخلات مع المخرجات؛
- عن طريق تقييم الأداء بواسطة تحليل المؤشرات على حسب الأهداف الموضوعة للعملية.¹

III.2. إعادة هندسة العمليات BPR:

III.2.1. مفهوم إعادة هندسة العمليات

يعتبر مفهوم إعادة الهندسة من الموضوعات الحديثة على التراث الإداري ونتيجة لذلك استخدمت العديد من المسميات لوصف هذا المفهوم، ومن أهم المسميات إعادة تصميم العمليات الأساسية، تجديد العمليات، إعادة تصميم العمليات الإدارية، إعادة الهندسة التنظيمية، إعادة الهيكلة. وقد عرف العديد من الباحثين والممارسين إعادة هندسة العمليات بطرق مختلفة.

Hammer and Champy عرف إعادة هندسة العمليات بأنها : " إعادة التفكير المبدئي الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جذرية وهائلة في مقاييس الأداء الحالية والحاسمة مثل التكلفة، الجودة الخدمة والسرعة " .

أما Lowenthal, فقد عرف إعادة الهندسة العمليات بأنها " إعادة التفكير الجذري وتصميم العمليات التشغيلية والهيكل التنظيمي والتي تركز على الكفاءات الجوهرية للمنظمة لتحقيق تحسن هائل في الأداء التنظيمي " .

ومع اختلاف التعاريف السابقة التي تبناها الباحثين والممارسين إلا أن التركيز الأساسي لمعظم تلك التعاريف والأدبيات المتعلقة بالموضوع تنصب على إعادة تصميم العمليات باستخدام إطار ومنهج تكنولوجيا المعلومات لأحداث التغيير التنظيمي، وهذا بطبيعة الأمر يطرح أهمية تكنولوجيا المعلومات كأحد المحتويات الأساسية لإعادة هندسة العمليات التي يميزها عن غيرها من الأطر والأدوات الإدارية، حيث تركز إعادة هندسة العمليات بشكل جوهري على العملاء، والعمليات الإدارية بدلاً من الوظائف، الخدمات أو المنتجات.

III.2.2. العمليات التي يتم إعادة هندستها ومعايير اختيارها

1. العمليات التي يتم إعادة هندستها

- لقد قام كل من willcocks and Smith بتقسيم عمليات المؤسسة إلى أربعة أنواع كما يلي:
- أ. **عمليات جوهرية coreprocesses**: وهي تلك العمليات التي ترتبط بشكل مباشر بتقديم المنتج أو الخدمة للعميل، ولذلك يطلق عليها عمليات ذات قيمة مضافة؛
 - ب. **عمليات مساعدة support processes**: وهي عمليات مساعدة ومدعمة للعمليات الجوهرية، وهذه العمليات لا تخلق قيمة مضافة للعميل ولكنها تساعد في خلق القيمة المضافة، ومن أمثلة هذه العمليات الإجراءات المكتبية المصاحبة لتصنيع المنتج أو تقديم الخدمة، وكذلك عمليات الصيانة والتطوير؛
 - ج. **عمليات إدارية management processes**: وهي عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة التي تمارس من قبل المستويات الإدارية المختلفة داخل المؤسسة؛
 - د. **عمليات تتم بين المؤسسات business network processes**: وهي العمليات التي تتم بين المؤسسة وبين الأطراف الخارجية، مثل عملية الشراء من الموردين، ويستخدم مدخل إعادة الهندسة لإعادة تصميم العمليات السابقة بالشكل الذي يعظم القيمة المقدمة للعميل.

2. معايير اختيار العمليات لإعادة هندستها:

بعد الانتهاء من تحديد وإعداد خرائط العمليات يتجه التفكير بعد ذلك إلى اختيار العمليات التي تتطلب إعادة هندستها وأولية كل منها حيث يمكن لأي مؤسسة القيام بإعادة هندسة لعملياتها الأساسية في وقت

واحد، ومن الناحية العامة فإن المؤسسات تستخدم ثلاثة معايير لتحديد العمليات التي تتطلب إعادة الهندسة هذه المعايير هي:

- أ. الخلل الوظيفي: ما هي العمليات التي تواجه أعلى درجة من الخلل الوظيفي؟
- ب. الأهمية: ما هي العمليات التي تحظى بأعلى درجة من التأثير على العملاء؟
- ج. الجدوى: ما هي العمليات التي تحظى بأعلى درجة من جدوى إعادة التصميم؟¹

III.3.2. مراحل عملية إعادة هندسة العمليات BPR

تتضمن إعادة هندسة العمليات مجموعة من المراحل والخطوات التطبيقية وكل مرحلة من المراحل تنقسم إلى مجموعة من المهام الفرعية والتفصيلية سيتم عرضها كما يلي :

1. التصور والتحضير: وتعني تعبئة المؤسسة والعاملين لما سيبدأ من جهود ودراسات، وتبدأ بتدخل من المستشارين أو فريق الدراسة وتنتهي بقيام الإدارة العليا بتكليفهم بالدراسة، وهي تحتوي على المهام التالية:

- أ. الشعور بالمشكلة: وهي وضع كافة المشاكل على السطح لكي يشعر بها العاملون والإدارة حتى يتم إقناعهم بما سيتم من الدراسة للحصول على دعمهم (الإيمان بضرورة التغيير)؛
- ب. موافقة الإدارة: إن دعم الإدارة العليا بالموافقة يعني التصريح بالتعاون والتزويد بالمعلومات والموارد، وحق المؤسسة على هذا التعاون؛
- ج. تدريب فريق العمل: يجب تدريب المشاركين في فريق الدراسة على أسس وخطوات إعادة الهندسة، ويفضل أن يكون الفريق من المستشارين الخارجيين مع الأخصائيين الداخليين؛
- د. إعداد الجدول الزمني (خطة العمل): يجب أن يكون هناك خطوات ومهام واضحة ومرتبطة زمنياً، ومحددة التواريخ.

2. دراسة العملاء والعمليات (التشخيص): يتم في هذه المرحلة تحديد وتشخيص العملاء والعمليات المراد إعادة هندستها، بوصفها المرتكز الرئيس للمشروع وتحتوي هذه المرحلة على المهام التالية:

- أ. دراسة عملاء المؤسسة: إن العملاء الخارجيين أو الوحدات الإدارية الداخلية التي يتم خدمتها يعتبرون بمثابة عملاء ويجب دراسة احتياجاتهم، ويجب التوصل إلى شكل يوضح العلاقة الحالية، وأيضاً العلاقة المثالية مع العملاء؛

¹ أحمد عبد المجيد محمد أبو عمشة، مرجع سبق ذكره، ص. 52 . 53

ب. **دراسة العمليات:** وهنا يتم التركيز على دراسة الإجراءات الأساسية، وعددها، وتواليها، والزمن الذي تستغرقه كل واحدة منها؛

ج. **تحليل الأنشطة التابعة للعمليات:** تحليل الأنشطة ومعرفة العمليات والأنشطة الهامة، أو ما يطلق عليها العمليات والأنشطة الإستراتيجية أو ذات القيمة المضافة على كفاءة المؤسسة؛

د. **دراسة العاملين والأدوات والمعلومات:** يتم دراسة كل ما يرتبط بالعمليات من العاملين القائمين بها، والنماذج المستخدمة والأدوات والأجهزة المستخدمة، وعلاقات ومعلومات مرتبطة بها؛

هـ. **دراسة العوامل المؤثرة:** يجب دراسة وجمع معلومات أخرى عن أي عوامل أو عناصر مؤدية لنجاح أو فشل العمليات والأنشطة؛

و. **تحديد التنظيم المناسب:** وهنا يتم تحديد السلطات وحدود المسؤولية في كل عملية أو نشاط تابع حتى يتحدد التنظيم الملائم لها.¹

3. إعادة التنظيم (التصميم): تهتم هذه المرحلة بالتوصل إلى تصور عن التصميم المثالي للعمليات والمهام بحيث يتسم هذا التصميم الجديد بأنه مفاجئ وجذري ومؤدي إلى نتائج إيجابية للغاية وتحتوي هذه المرحلة على المهام التالية:

أ. **تحليل وفهم العمليات:** تحليل كافة العمليات وما يتبعها من مهام، ومعرفة أثر تغيير أو إلغاء أو دمج أي منها على الناتج النهائي لتقديم الخدمة للعميل؛

ب. **تحليل وفهم التدفق:** تحليل خطوات سير العمليات والمهام المتتابعة لها ووفق كل خطوة والتعطل في الخطوات، وأهمية وأثر كل خطوة على الناتج النهائي لتقديم الخدمة للعميل؛

ج. **تحديد أنشطة القيمة المضافة:** التوصل إلى العمليات والمهام ذات الأهمية الكبيرة (أي ذات القيمة المضافة) والتي يجب الإبقاء عليها، وإلى العمليات الهامشية والتعطيلات التي يجب إلغاؤها؛

د. **المقارنة بمؤسسات أخرى:** مقارنة العمليات وتدقيقها في مؤسسات أخرى، وذلك للحصول على أفكار جديدة للتطوير؛

هـ. **تحديد مشاكل العمليات:** الحصول على معلومات عن مشاكل العاملين والأدوات وظروف العمل والسلطات والمسئوليات والتنسيق والتشابك بين العمليات أو بين الوحدات الإدارية بغرض تعديلها وتحسين الأداء؛

و. **تحديد بدائل التحسين (تحديد البدائل):** تحديد البدائل والاحتمالات المختلفة للتحسين، ويستمر التحليل هنا لمعرفة مزايا وعيوب تكلفة وعائد كل بديل للتوصل إلى أفضلها، وأهم

بدائل التحسين هي: دمج عمليات أو مهام في عملية أو مهمة واحدة، وإلغاء البعض منها، وإعادة تصميم خطوات التدفق، وأماكن العمل، والنماذج المستخدمة، وتمكين العاملين من التصرف واتخاذ القرار، وتقليل نقاط التوقف والمراجعة والتدقيق أو إلغائها، وتوحيد نقاط الاتصال والتنسيق في يد مسئول واحد؛

ز. **إعادة التصميم الفني والاجتماعي:** يتم ترجمة الخطوات السابقة إلى تصور للتصميم المثالي، وهو ينقسم إلى تصميم فني يهتم بالعمليات والمهام التابعة وتدققها، وإلى تصميم اجتماعي حينما تؤخذ في الحسبان الأبعاد الإنسانية والنفسية والاجتماعية من خلال قبول الناس، وإدراكهم للتصميم الجديد، وعلاقته بمكانة الفرد والمزايا الوظيفية التي يحصل عليها من التصميم المثالي.

4. **التحول والتطبيق:** وهي المرحلة الأخيرة التي تعني بتنفيذ وتطبيق التصميم الذي تم التوصل إليه

وينقسم إلى المهام التالية:

- أ. **وضع إعادة الهندسة في شكل مصور:** هنا يتم ترجمة التصميم إلى خرائط تدفق تحدد العمليات والمهام والزمن المستغرق وأوقات التعطل؛
- ب. **تصميم النماذج:** هنا تحتاج بعض العمليات والمهام إلى نماذج أو سجلات أو أوامر أو مستندات، ويجب تصميمها بشكل مبسط ومتكامل، مع عمليات التوقيع أو المراجعة أو الطابع والرسوم المطلوبة؛
- ج. **تصميم الأدوات والتكنولوجيا:** وهنا يتم تحديد دور الأدوات والمعدات والآلات مثل الأدوات المكتبية وماكينات التصوير والكمبيوتر وأي أجهزة أخرى ذات علاقة بتيسير تدفق العمليات والمهام؛
- د. **وضع النظام على برامج:** تعتبر أنظمة المعلومات وشبكات الاتصال، والانترنت، والبرامج أساليب جيدة ومعاونة لجعل إعادة الهندسة ذات تأثير جذري، ويجب الاستفادة من هذه الموارد المتاحة؛
- هـ. **تدريب وتحفيز العاملين:** هنا يجب أن يكون العاملون على دراية بما يحدث من عمليات ومهام مرتبطين بها، وما لم يكن هؤلاء العاملون محفزين جيدا على إتباع النظام الجديد فيمكن أن تهدد إعادة الهندسة بالفشل؛
- و. **تجربة النظام (التطبيق):** يتم هنا تطبيق البرامج والمهارات التي تدرب عليها العاملون، ويمكن تطبيق النظام الجديد بشكل تجريبي حتى يمكن معرفة بعض جوانب الضعف فيه لتعديلها وتطويرها؛

ز. **التعديل النهائي للنظام:** هنا يتم معرفة نقاط الضعف حيث يتم تعديل النظام للتوصل للصورة النهائية له تمهيدا لإقراره وتنفيذه بشكل واقعي.¹

3.III. إعادة هندسة العمليات كمدخل من مداخل التحسين الجذري للأداء

تختلف مداخل تحسين الأداء وتميزه وتتفاوت من المحاولات الفردية غير المخططة وتصل إلى محاولات إعادة هندسة العمليات

1.3.III. توفير متطلبات تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات

إذ يجب على الإدارة العليا توفير المتطلبات التنظيمية والبشرية والمادية لإعادة هندسة العمليات كما يلي:

1. المتطلبات التنظيمية: وذلك بتوفير

- ج) قسم أو إدارة مسؤولة عن إعادة هندسة العمليات في الهيكل التنظيمي؛
- ج) إعادة هيكلة النشاط المستهدف في المؤسسة بما يؤدي إلى المرونة والسرعة في الأداء؛
- ج) تحديد العلاقة بين إعادة هندسة القسم المستهدف والأنشطة الأخرى.

2. المتطلبات البشرية: وذلك بـ

- ج) الإعداد الجيد للمدربين لإحداث التغيير الجذري في المفاهيم والأفكار؛
- ج) إقناع وتأهيل الأفراد (الموظفون، وعمال الإدارة) داخل المؤسسة لقبول إعادة هندسة العمليات والمشاركة في تنفيذها، مع شرح مزايا إعادة هندسة العمليات بالنسبة لهم في الأجل الطويل؛
- ج) بناء الثقافة التنظيمية لدى الأفراد مثل التكيف مع إعادة هندسة العمليات والجودة الشاملة والتحول إلى فرق العمل الموجهة ذاتيا، وتطوير التزام الأفراد بخدمة العميل.

3. المتطلبات المادية: وتشمل

- ج) توفير الميزانيات الملائمة لتحقيق أهداف إعادة هندسة العمليات؛
- ج) تصميم نظم فعالة للأجور والمكافآت؛
- ج) توفير بيئة عمل مناسبة من حيث الموقع، التصميم، المساحة، التجهيزات الأربعة؛

إدخال نظم متقدمة مثل شبكة الإنترنت والانترانت والاتصال عن بعد، والاعتماد على التجهيزات الآلية لترشيد الوقت والجهد والتكلفة.¹

III.2.3. التطبيق العملي لإعادة هندسة العمليات

بعد الحصول على دعم وتأييد الإدارة لمنهج إعادة هندسة العمليات تأتي مرحلة التطبيق العملي لإعادة الهندسة، وتتطلب ما يلي:

1. تحديد أهداف إعادة هندسة العمليات: وهذه الأهداف يجب أن تكون طموحة وغير روتينية وقابلة

للقياس الكمي

2. القيام بإجراءات التطوير والتغيير على مستوى المسؤولين: من خلال

أ) التغيير في الدور الذي يقوم به المسؤولين: من خلال

ب) تحديد الاحتياجات اللازمة من أجل إكساب العمال مهارات جديدة ومتنوعة في ظل ظروف عمل جديدة، ومنافسة متغيرة، ومشاركة المرؤوسين في تحديدها؛

ج) التأكد من إلمام الموظفين حسب فئاتهم وتخصصاتهم (العلمية، التكنولوجية، الأدبية)

بالمعلومات والبيانات والمعارف والمهارات اللازمة لتطوير وتحسين الأداء في المؤسسة؛

د) تحديد الميزانية المالية التي تخدم متطلبات إعادة هندسة العمليات وتحقق الأهداف المنشودة.

أ) إعادة هندسة دور ووظيفة المسؤولين: ففي إطار إعادة هندسة العمليات فإن الواجبات

والمهارات المطلوبة للمسؤولين يجب أن تتغير لكي يكون المسئول ملما إمام كافيا بالتكنولوجيا

المستخدمة في قسم العمل خاصة استخدامات الحاسب الآلي والتعامل مع شبكات الإنترنت

وإستخدام البريد الإلكتروني، وبالتالي فإن المسئول في ظل إعادة هندسة العمليات سيحتاج إلى

ب) تطوير مهاراته التعليمية؛

ج) تنمية القدرة على استخدام التكنولوجيا الحديثة؛

د) اكتشاف طرق جديدة في التوجيه تتطلب مهارات جديدة.

3. إحداث التغيير في المسؤولين: في ظل سياسة تخفيض الحجم وإعادة هندسة العمليات، توجد

حاجة ملحة إلى زيادة أهمية وحجم الإشراف، حيث أصبح العبء الملقى على الأفراد أكثر من

ذي قبل، فأعادة تأهيل الموظفين يعتبر مكون هام في النجاح الكلي لمجهودات إعادة هندسة

العمليات.

¹ بوحنية قوي، إعادة هندسة الأداء الجامعي -مقاربة معاصرة-، مجلة الباحث (الجزائر: العدد 2007/5، جامعة ورقلة) ص. 142

4. طرق وأساليب تأهيل العمال في ظل إعادة هندسة العمليات: حيث يعتبر استخدام طرق وأساليب جديدة وحديثة من أهم دعائم ومتطلبات تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات، يمكن ذكر أهمها: نظام دعم الأداء إلكترونيا، نظام فيديو المؤثرات، طريقة معمل الكمبيوتر....إلخ.

III.3.3. تقييم نتائج إعادة هندسة العمليات

ترتبط عملية تقييم مجهودات إعادة هندسة العمليات بالأهداف المخططة في هذا المجال، ولا يتم هنا التركيز على الأساليب التقليدية في التقييم، أي التي تعنى بمقارنة الأداء والمعايير المستهدفة بالمعايير الفعلية، بل يكون التركيز على كيفية إعادة هندسة عملية التقييم ذاتها، أي الإجابة على تساؤل هو كيف تعظم عملية التقييم في ظل منهج إعادة هندسة العمليات، وهذا يتطلب أن تكون عملية التقييم:

- ج) مستمرة تبدأ قبل بدء تنفيذ إعادة هندسة العمليات وتستمر أثناء التنفيذ، وبعد التنفيذ؛
- ج) اشتراك المعنيين بالنشاط في عملية التقييم؛
- ج) تنمية التقييم الذاتي؛
- ج) ربط عملية التقدم في الأداء بنظام فعال للمكافآت؛
- ج) يجب أن تكون عملية تقييم الأداء متتابعة ومتعددة الجوانب.

III.4.3. المتابعة والتصحيح المستمر للأداء

يمكن أن تكون عملية متابعة وتصحيح الأداء في إطار فلسفة إعادة هندسة العمليات بطرح التساؤلات التالية

- ج) ما هي البيانات والمعلومات التي أسفر عنها تقييم الأداء؟؛
- ج) ما هي أكثر طرق وأساليب الأداء الفعالة ليتم التركيز عليها؟؛
- ج) هل التكاليف في الوقت والمال والجهود المنفقة على إعادة الهندسة تتماشى مع العائد الناتج؟؛
- ج) ما هو حجم الانحرافات عن المعايير وما هي الأهداف المخططة؟.

جدول رقم(8): مقارنة بين المؤسسات التقليدية والمؤسسات المعاد هندستها

خصائص المؤسسات المعاد هندستها	خصائص المؤسسات التقليدية
فرق المعالجة؛	الأقسام الوظيفية؛
أعمال متعددة الأبعاد؛	مهام بسيط؛
موظفون معززو السلطة؛	عناصر مسيطر عليها من قبل الإدارة؛
تحقيق الموظفين؛	تدريب الموظفين؛
رواتب منخفضة+ إضافات عالية مرتبطة بمستوى الأداء؛	رفع الرواتب يستند إلى التغيير والأقدسة؛
الترقية تستند إلى الأداء؛	الترقية تستند إلى الإمكانيات؛
يقوم المديرون بالتدريب وتقديم النصائح؛	يقوم المديرون بالإشراف والسيطرة؛
بنية أفقية؛	بنية مؤسسية هرمية؛
فرق وظيفية متداخلة؛	فصل الواجبات والوظائف؛
عمليات متوازية ومتلاقية؛	عمليات خطية ومنتسلسلة؛
العمل في أي مكان، أعمال تفتيش وسيطرة خفيفة.	العمل في المكاتب، أعمال تفتيش وسيطرة مكثفة.

_____ : لعور سليمان، مصيطفى عبد اللطيف، إعادة الهندسة مدخلا للأداء المتميز

الأداء المتميز للمنظمات والحكومات (: 8-9 2005) . 476

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل توصلنا أن الأداء من المفاهيم التي أصبحت المؤسسات تعتمد عليها لمعرفة حالتها، كما أن تحسين هذا الأخير أصبح أمراً ضرورياً، خاصة في ظل تسارع التغيرات البيئية واشتداد المنافسة، كما أن تطبيق إعادة هندسة العمليات باعتبارها مدخلا من مداخل التحسين الجذري للأداء يعد عاملاً محددًا لنجاح المؤسسات على المدى الطويل، وتحسين أدائها، إذ أنها تساهم في الاهتمام بجميع جوانب وأبعاد تحسين الأداء، مما يساعد المؤسسة على النهوض بنشاطها ومواكبة تغيرات بيئتها.

الفصل الثالث

دراسة تطبيقية لدور
إعادة هندسة العمليات
في تحسين أداء
المؤسسات الصغيرة
والمتوسطة بولاية ميله

دراسة تطبيقية لدور إعادة هندسة العمليات في تحسين أداء المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بولاية ميله

تمهيد:

بعد الدراسة النظرية وفي إطار تدعيم الجانب النظري الذي تعرفنا من خلاله إعادة الهندسة بمختلف جوانبها، كما تعرفنا على الأداء ومختلف المؤشرات التي تقاس وتقيم بها هذه الأخيرة، لزم الأمر بدراسة تطبيقية وهذا من أجل ما ورد في الجانب النظري، لذلك سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى: الجانب المنهجي للدراسة التي تم إتباعها في تنفيذ الدراسة الميدانية وذلك من خلال التعرف على مختلف الطرق والأدوات التي استخدمت في إتمام هذه الدراسة، كما يتضمن هذا الفصل وصفا للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة وذلك بهدف التعرف على دور إعادة الهندسة في تحسين أداء المؤسسة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في المناطق الصناعية لولاية ميله، اعتمادا على تحليل محاور الاستبيان المستخدم كأداة رئيسية لجمع البيانات وكذا طريقة إعداد هذه الأخيرة وكيفية بنائها وتطويرها ومدى صدقها وثباتها، وينتهي الفصل بالمعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج.

لذا قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية:

- I.** منهجية البحث؛
- II.** تحليل معطيات محاور الاستبيان؛
- III.** اختبار فرضيات الدراسة.

I. منهجية البحث

سنتناول في هذا المبحث المنهج العلمي الذي سنتبعه في الدراسة الميدانية، والأدوات البحثية المستعملة في جمع البيانات، وكذا التعريف بعينة الدراسة المختارة.

I. 1. تحديد منهج الدراسة والتعريف بعينته

I. 1.1. منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة باعتبارها أحد أساليب المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى الجوانب المختلفة لموضوع الدراسة، من أجل الخروج بتقييم شامل لدور إعادة الهندسة في تحسين أداء المؤسسة، باعتبار أن هذا المنهج يهتم بوصف الظاهرة وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كلفياً وكيمياً، كما لا يكتفي هذا الأخير عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبنى عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

I. 2.1. التعريف بمجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية ميله، والتي بلغ عددها حوالي 187 مؤسسة، وقد اعتمدنا في تحديد حجم العينة على النظرية النهائية المركزية التي مفادها أنه "كلما زاد حجم العينة، اقترب توزيع المعاينة للوسط الحسابي من التوزيع الطبيعي بغض النظر عن توزيع المجتمع"، حيث أن هذه النظرية تطبق على معظم المجتمعات تقريبا، في هذا الإطار كان حجم عينتنا على مستوى المؤسسات 30 مؤسسة صغيرة ومتوسطة مختارة بطريقة عشوائية من ضمن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية ميله، وقد تم توزيع 60 استمارة، تم استرجاع 55 استمارة احتوت على 5 استمارات غير قابلة للمعالجة والتحليل لعدم اكتمال ملئها، وبالتالي استقر العدد على 50 استمارة. وقد تم اختيار فئة الإداريين المتمثلة في مدير المؤسسة ونائب المدير ومدير الموارد البشرية باعتبارها المعنية بصفة أولية وأساسية بمسألة إحداث التغيير في المنظمات، وكذا فئة الموظفين لما لها من دور فعال في تحقيق غاية المؤسسة.

I. 2. أدوات جمع البيانات وصدقها

I. 1. 2. أدوات الدراسة:

تتمثل في تلك الوسائل الفعالة التي يتمكن الباحث بواسطتها من جمع البيانات والمعلومات عن متغيرات البحث للوصول إلى الأهداف والإجابة على التساؤلات، ومن خلال دراستنا قمنا باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة.

حيث تم إعداد استبيان حول "إعادة هندسة العمليات ودورها في تحسين أداء المؤسسة"، وفق نموذج الاستبيان المغلق والذي يتطلب من المبحوثين تحديد استجاباتهم إزاء العبارات المختلفة المتضمنة بمحاور أداة الدراسة وفق تدرج (ليكرت) الخماسي.

ينكون استبيان الدراسة من:

1. المقدمة

وتم من خلالها استعراض فقرة توضح عنوان الدراسة، وفقرة أخرى تشجع العينة المختارة للإجابة على أسئلة الاستبيان، كما تم توضيح الغرض من هذه الدراسة وأن المعلومات المقدمة لنا تمتاز بسرية تامة ولن تستعمل إلا لغرض البحث العلمي.

2. الجزء الأول:

وتشمل على (5) أسئلة متعلقة بالمعلومات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة وهي متمثلة في (الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، الخبرة، المؤهل العلمي)

3. الجزء الثاني:

متمثل في محاور الدراسة، حيث يتكون الاستبيان من (31) فقرة موزعة على محورية هي:

المحور الأول: إعادة هندسة العمليات ويتكون من (18) فقرة.

المحور الثاني: الأداء ويتكون من (13) فقرة

مقياس (ليكرت) لقياس استجابات المبحوثين ل فقرات الاستبيان:

دراسة تطبيقية لدور إعادة هندسة العمليات في تحسين أداء المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بولاية ميلة

الجدول رقم (09): يوضح درجات مقياس (ليكرت)

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبة

ولتحديد فترة مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدمة في الدراسة، تم حساب المدى $(4=1-5)$ ، تم تقسيمه على عدد فترات المقياس الخمس للحصول على طول الفترة أي $(0.8=5\div 4)$ ، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (وهو الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى وهكذا، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): أطوال فترات المقياس

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المدى	(1.8-1)	(-1.8)	(-2.6)	(-3.4)	(-4.2)
مستوى الفعالية	ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالبة

I. 2.2. الصدق الظاهري للاستبيان

للتأكد من صدق الاستبيان فقد تم عرضه على (5) محكمين أصحاب الخبرة لإبداء رأيهم، ومن ثم الأخذ بملاحظاتهم بعين الاعتبار، ومن ثم إجراء التعديلات اللازمة كإعادة صياغة بعض الفقرات وغيرها، ويوضح الجدول الآتي أسماء الأساتذة المحكمين للاستبيان

دراسة تطبيقية لدور إعادة هندسة العمليات في تحسين أداء المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بولاية ميلة

الجدول رقم(11): أسماء الأساتذة المحكمين للاستبيان

الرقم	اسم المحكم	اسم الجامعة
01	ركيمة فارس	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة
02	برني ميلود	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة
03	علي موسى أمال	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة
04	لطرش جمال	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة
05	صكري أيوب	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة

المصدر: من إعداد الطالبة

I . 3. أساليب المعالجة الإحصائية

من أجل تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات تم استعمال (Statistical Package For Social Sciences) والذي يرمز له بالرمز (SPSS) وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل: التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية،... الخ وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل معدلات الارتباط، التباين... الخ

وقد تم استخدام:

1. التكرارات والنسب المئوية:

تم الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة؛

2. المتوسط الحسابي:

وهو المقياس الأوسع استخداما من مقاييس النزعة المركزية ويتم استخدام المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة عن الاستبيان لأنه يعبر عن مدى أهمية الفقرة عند أفراد العينة؛

3. الانحراف المعياري:

: دراسة تطبيقية لدور إعادة هندسة العمليات في تحسين أداء المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بولاية ميلة

وهو مقياس من مقاييس التشتت ويستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات عينات الدراسة حول وسطها الحسابي ويكون هناك اتفاق بين أفراد العينة على فقرات معينة إذا كان انحرافها المعياري منخفضاً؛

4. معامل الارتباط بيرسون:

استخدم هذا المعامل لمعرفة مدى ارتباط درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه (الاتساق الداخلي لأداة الدراسة)؛

5. اختبار ألفا كرونباخ:

لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.

II. تحليل معطيات محاور الاستبيان

سنقوم من خلال هذا المبحث بتحليل الاستبيان محورا بمحور ابتداء بمحور البيانات الشخصية مروراً بالمحاور الأساسية للاستبيان بغرض التأكد من صحة الفرضيات الثلاث التي تجيب في مجموعها عن تساؤلنا الإشكالي الرئيسي لهذا البحث

II.1. صدق وثبات أداة الدراسة و تحليل معطيات المعلومات الشخصية والوظيفية

II.1.1. صدق وثبات أداة الدراسة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قمنا بتطبيقها ميدانياً على بيانات العينة الكلية حيث قمنا بحساب معامل الارتباط لمعرفة درجة الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المحور الذي ينتمي إليه، كما يوضح ذلك الجداول التالية:

: دراسة تطبيقية لدور إعادة هندسة العمليات في تحسين أداء المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بولاية ميلة

الجدول رقم(12): معاملات الارتباط بيرسون لعبارات البعد البشري لإعادة الهندسة مع الدرجة الكلية

للبعد

رقم العبارة	درجة الارتباط بالبعد
01	0.399**
02	0.662**
03	0.584**
04	0.469**
05	0.693**

** دالة عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS (أنظر الملحق رقم: 02)

تدل معاملات الارتباط على وجود ارتباط جيد ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.01 مما يؤكد قوة الارتباط بين فقرات البعد البشري لإعادة الهندسة والدرجة الكلية للبعد.

الجدول رقم (13): معاملات الارتباط بيرسون لعبارات البعد التكنولوجي لإعادة الهندسة مع الدرجة

الكلية للبعد

رقم العبارة	درجة الارتباط للبعد
06	0.465**
07	0.695**
08	0.594**
09	0.569**
10	0.743**

** دالة عند مستوى دلالة 0.01 فأقل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS (أنظر الملحق رقم: 03)

تدل معاملات الارتباط على وجود ارتباط جيد ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 مما يؤكد على قوة الارتباط بين فقرات البعد التكنولوجي لإعادة الهندسة والدرجة الكلية للبعد.

دراسة تطبيقية لدور إعادة هندسة العمليات في تحسين أداء المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بولاية ميلة

الجدول رقم (14): معاملات الارتباط بيرسون لعبارات البعد التنظيمي لإعادة الهندسة مع الدرجة

الكلية للبعد

رقم العبارة	درجة الارتباط بالبعد
11	0.524**
12	0.650**
13	0.599**
14	0.552**
15	0.441**
16	0.625**
17	0.507**
18	0.667**

** دالة عند مستوى دلالة 0.01 فأقل.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS (أنظر الملحق رقم: 03)

تدل معاملات الارتباط على وجود ارتباط جيد ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 مما يؤكد على قوة الارتباط بين فقرات البعد التنظيمي لإعادة الهندسة مع الدرجة الكلية للبعد.

الجدول رقم (15): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات البعد التنظيمي للمتغير التابع (الأداء) مع

الدرجة الكلية للبعد

رقم العبارة	درجة الارتباط بالبعد
19	0.719**
20	0.818**
21	0.693**

** دالة عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS (أنظر الملحق رقم: 04)

تدل معاملات الارتباط على وجود ارتباط جيد ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 مما يؤكد قوة الارتباط بين فقرات البعد التنظيمي للمتغير التابع والدرجة الكلية للبعد.

: دراسة تطبيقية لدور إعادة هندسة العمليات في تحسين أداء المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بولاية ميلة

الجدول رقم (16): معاملات الارتباط بيرسون لعبارات البعد الاجتماعي للمتغير التابع (الأداء) مع
الدرجة الكلية للبعد

رقم العبارة	درجة الارتباط بالبعد
22	0.556**
23	0.857**
24	0.728**
25	0.518**
26	0.473**

**دالة عند مستوى 0.01 فأقل.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS (أنظر الملحق رقم: 05)

تدل معاملات الارتباط على وجود ارتباط جيد ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 مما يؤكد قوة الارتباط بين فقرات البعد الاجتماعي للمتغير التابع والدرجة الكلية للبعد.

الجدول رقم (17): معاملات الارتباط بيرسون لعبارات البعد الاقتصادي للمتغير التابع (الأداء) مع
الدرجة الكلية للبعد

رقم العبارة	درجة الارتباط بالبعد
27	0.611**
28	0.777**
29	0.492**

**دالة عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS (أنظر الملحق رقم: 06)

تدل معاملات الارتباط على وجود ارتباط جيد ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 مما يؤكد قوة الارتباط بين فقرات البعد الاقتصادي للمتغير التابع والدرجة الكلية للبعد.

: دراسة تطبيقية لدور إعادة هندسة العمليات في تحسين أداء المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بولاية ميلة

الجدول رقم (18): معاملات الارتباط بيرسون لعبارات البعد البيئي للمتغير التابع (الأداء) مع الدرجة الكلية للبعد

رقم العبارة	درجة الارتباط بالبعد
30	0.922**
31	0.940**

**دالة عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS (أنظر الملحق رقم: 07)

تدل معاملات الارتباط على وجود ارتباط قوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 مما يؤكد قوة الارتباط بين فقرات البعد البيئي للمتغير التابع والدرجة الكلية للبعد. ولقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) تم استعمال ألفا كرونباخ والذي يستعمل لقياس مدى ثبات أداة القياس من ناحية العبارات الموضوعية، وتعتبر قيمة ألفا كرونباخ مقبولة إذا كانت أكبر من أو تساوي (0.6)، حيث كانت النتائج كما يوضحه الجدول التالي

الجدول رقم (19): معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لمتغير الدراسة

اسم المتغير	الاستبيان ككل
معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	0.83

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (SPSS) (أنظر الملحق رقم: 07)

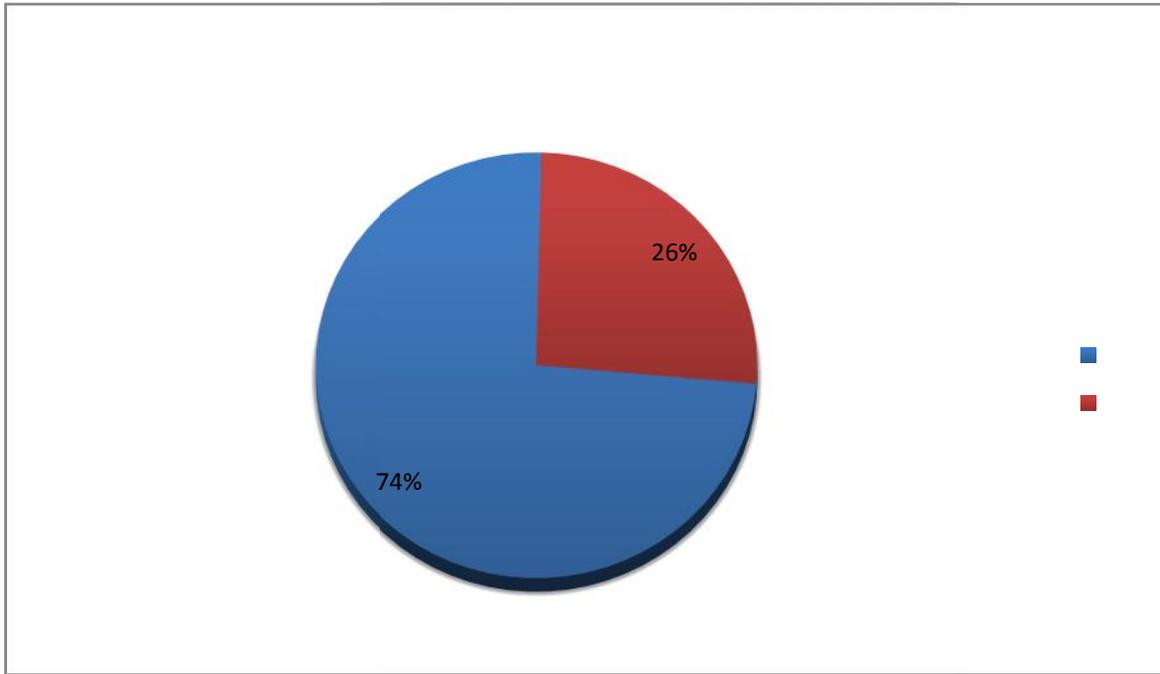
يلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الثبات لمتغير الدراسة مقبول وهي أكبر من (0.6) حيث بلغ معامل الثبات لكافة عبارات الاستبيان (0.83) وهي نسبة ثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

2.1.II. تحليل معطيات العينة من حيث الجنس

سنوضح ذلك من خلال الآتي:

دراسة تطبيقية لدور إعادة هندسة العمليات في تحسين أداء المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بولاية ميله

الشكل رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (SPSS)

يوضح الشكل أعلاه توزيع أفراد العينة حسب الجنس حيث بلغت نسبة الذكور (74%) ونسبة الإناث (26%) من أفراد عينة الدراسة.

الجدول رقم (20): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

نوع الجنس	التكرار	النسب المئوية
أنثى	13	26%
ذكر	37	74%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (SPSS) (أنظر الملحق رقم: 08)

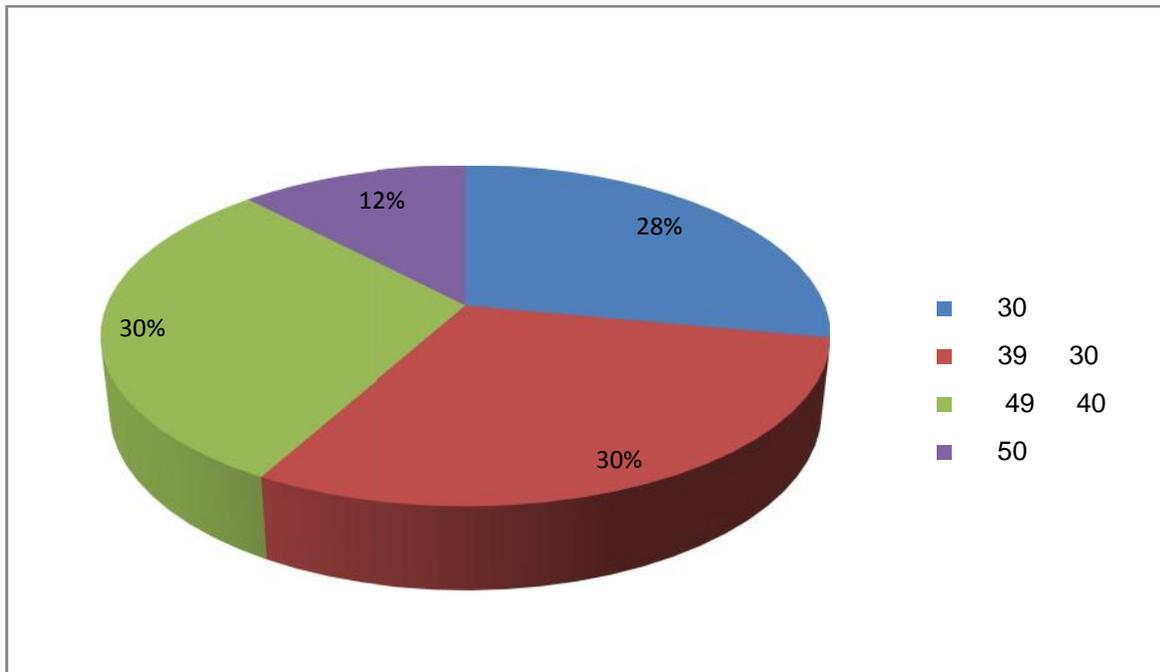
يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن (26%) من مجموع الموظفين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والموجودين في عينة الدراسة هم إناث، في حين أن (74%) من المجموع الكلي للموظفين في عينة الدراسة هم ذكور والتي تمثل الأغلبية.

دراسة تطبيقية لدور إعادة هندسة العمليات في تحسين أداء المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بولاية ميلة

3.1.II. تحليل معطيات العينة من حيث العمر

قمنا بتكوين فئات عمرية لعينة الدراسة تتوزع على أربع فئات، أولها الفئة التي يقل سنها عن 30 سنة، وثانيها تمتد من 30 إلى 39 سنة، وثالثها الفئة التي تمتد من 40 إلى 49 سنة، ورابعها الفئة التي تفوق 50 سنة. وكان الهدف الأساسي من دراسة هذا المتغير هو معرفة المستويات لموظفي المؤسسات محل الدراسة، وقد كانت نتائج تفرغ الاستبيان، كما هو موضح في الشكل والجدول أدناه:

الشكل رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (SPSS)

يوضح الشكل أعلاه توزيع أفراد العينة حسب العمر حيث بلغت نسبة الفئة التي أعمارها أقل من 30 سنة (28%) من عينة الدراسة، أما الفئة التي تتراوح أعمارها ما بين 30 إلى 39 سنة (30%)، وفئة 40 إلى 49 سنة قدرتها نسبتها (30%)، أخيراً قدرت نسبة الفئة الأكثر من 50 سنة ب (12%) من أفراد عينة الدراسة.

: دراسة تطبيقية لدور إعادة هندسة العمليات في تحسين أداء المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بولاية ميلة

الجدول رقم (21): توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	40	28%
من 30 إلى 39 سنة	15	30%
من 40 إلى 49 سنة	15	30%
50 سنة فأكثر	6	12%
المجموع	50	100%

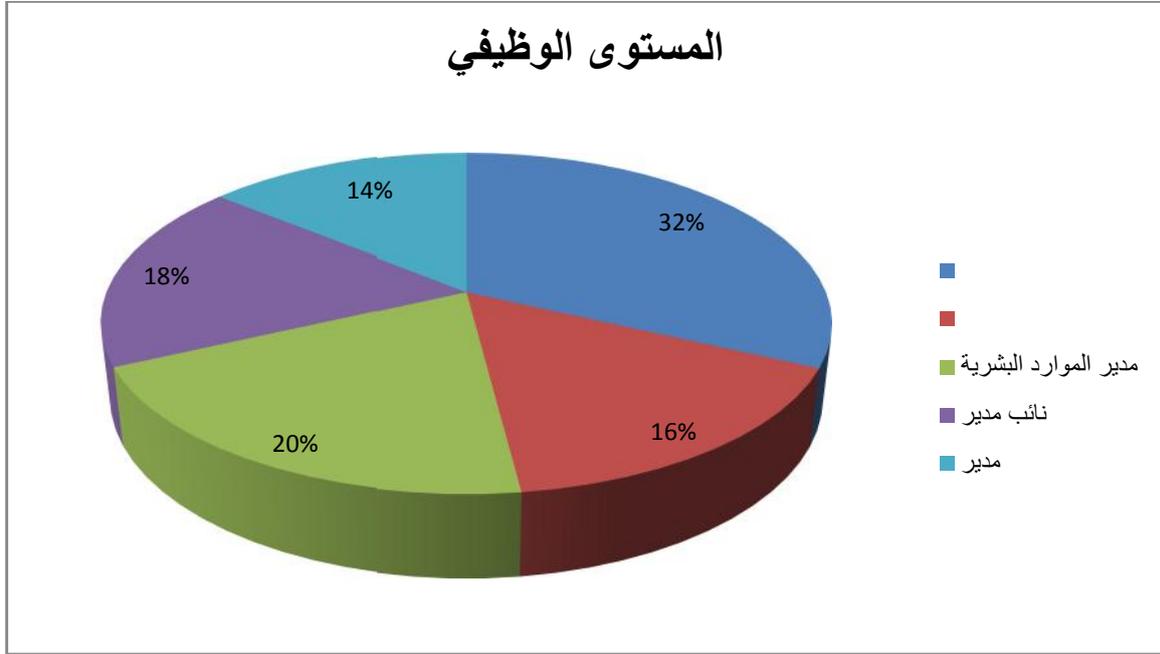
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (SPSS) (أنظر الملحق رقم: 08) من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الفئة الشابة (أقل من 30 سنة) هي التي تمثل الأغلبية بنسبة (28%)، بينما قدرت نسبة الأفراد الذين تمتد أعمارهم من 30 إلى 39 سنة (30%)، كذلك بالنسبة للفئة الثالثة التي تتراوح أعمارهم (من 40 إلى 49 سنة) فقدت نسبتها أيضا ب(30%)، بينما شكلت فئة الأفراد الذين تتجاوز أعمارهم (50 سنة) أدنى فئة بنسبة (12%) أي ما يعادل 6 أفراد من إجمالي عينة الدراسة، وهذا ما يتناسب مع مفهوم الريادة المرتكزة على فئة الشباب الذين يبذلون جهودا كبيرة لإنشاء مشروعاتهم.

4.1.II. تحليل معطيات العينة من حيث المستوى الوظيفي

سنوضح ذلك من خلال الآتي:

دراسة تطبيقية لدور إعادة هندسة العمليات في تحسين أداء المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بولاية ميلة

الشكل رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات برنامج (SPSS)

يوضح الشكل أعلاه توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي، حيث قدرة نسبة الموظفين ب (32%) ونسبة المحاسبين (20%)، مدير الموارد البشرية (20%)، نائب المدير (18%)، المدير (14%).

الجدول رقم (22): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

النسب المئوية	التكرار	المنصب الوظيفي
32%	16	موظف
16%	8	محاسب
20%	10	مدير الموارد البشرية
18%	9	نائب مدير
14%	7	مدير
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (SPSS) (أنظر الملحق رقم: 08)

من الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن ما نسبة (32%) من العينة المدروسة هم موظفين، تليها نسبة (20%) والتي تمثل فئة مدراء الموارد البشرية، حيث بذلنا مجهودات كبيرة تجاه هذه الفئة لكي نحصل

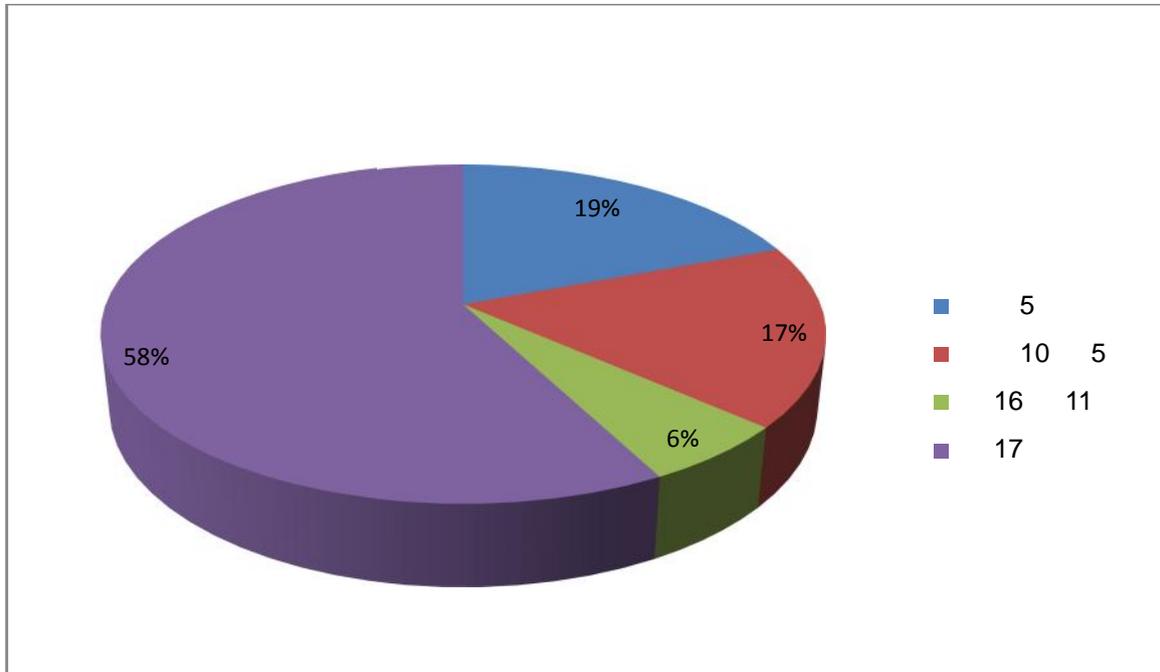
دراسة تطبيقية لدور إعادة هندسة العمليات في تحسين أداء المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بولاية ميلة

على آرائها تجاه عبارات الاستبيان باعتبار أنها هي التي يفترض منها إقناع الجمهور الداخلي بأهمية التغيير وقيادتهم تجاه تحقيق الأهداف التغييرية المسطرة من قبل الإدارة، في حين بلغت نسبة نائب المدير ما يعادل (18%) أي (9) نواب من إجمالي العينة المدروسة، في المقابل بلغت نسبة المحاسبين (16%)، أما في ما يخص فئة المدراء فقد قدره بنسبة (14%) من إجمالي العينة المدروسة.

5.1.II. تحليل معطيات العينة من حيث الخبرة

قمنا بتقسيم مستويات الخبرة في بحثنا إلى فئات مثلما موضح في الشكل والجدول الموالي:

الشكل رقم (09): توزيع أفراد العينة من حيث الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات برنامج (SPSS)

يوضح الشكل أعلاه توزيع أفراد العينة من حيث الخبرة المهنية، حيث بلغت نسبة ذوي أقل من 5 سنوات خبرة (19%)، من 5 إلى 10 سنوات خبرة (17%)، من 11 إلى 16 (6%)، أكثر من 17 سنة خبرة (58%).

: دراسة تطبيقية لدور إعادة هندسة العمليات في تحسين أداء المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بولاية ميلة

الجدول رقم (23): توزيع أفراد العينة من حيث الخبرة المهنية

النسب المئوية	التكرار	الخبرة
40%	20	أقل من 5 سنوات
36%	18	من 5 إلى 10 سنوات
12%	6	من 11 إلى 16 سنة
12%	6	من 17 سنة فأكثر
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (SPSS) (أنظر الملحق رقم: 08)

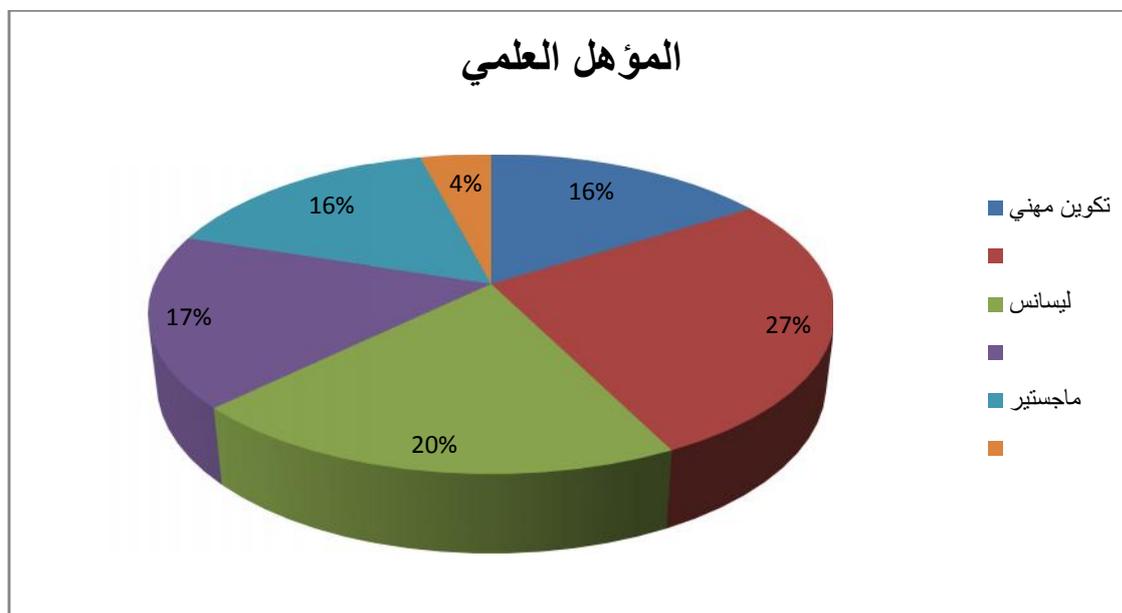
من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن (40%) من مفردات العينة المدروسة تقل خبرتهم عن 5 سنوات، في حين أن ما نسبته (36%) تتراوح خبرتهم بين 5 و 10 سنوات، بالمقابل يشكل ذوو الخبرة الممتدة من 11 إلى 16 سنة (12%)، أما ذوي الخبرة الطويلة التي تتجاوز 17 سنة قدرت بنسبة (12%)، تعبر هذه النسب أن مستوى الخبرة لدى الغالبية المدروسة ليس كبيرا.

II.1.6. تحليل معطيات العينة حسب المؤهل العلمي

يعتبر مؤشر المؤهل العلمي مهما جدا للتحليل في موضوع الدراسة وذلك لأن أهمية أي مؤسسة بتوافقها مع تطورها وهذا ما يوضحه الشكل والجدول المواليين:

دراسة تطبيقية لدور إعادة هندسة العمليات في تحسين أداء المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بولاية ميلة

الشكل رقم (10): توزيع أفراد العينة بحسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (SPSS)

يوضح الشكل أعلاه توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي، حيث بلغت نسبة ذوي التكوين المهني (16%)، مستوى ثانوي (27%)، ليسانس (20%)، ماستر (17%)، ماجستير (16%)، دكتوراه (4%).

الجدول رقم (24): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسب المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
12%	6	تكوين مهني
2%	1	ثانوي
15%	15	ليسانس
13%	13	ماستر
12%	12	ماجستير
3%	3	دكتوراه
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (SPSS) (أنظر الملحق رقم: 08)

دراسة تطبيقية لدور إعادة هندسة العمليات في تحسين أداء المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بولاية ميلة

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن (15%) من مفردات العينة المدروسة متحصلين على شهادة ليسانس، تليها نسبة (13%) والتي تمثل فئة المتحصلين على شهادة الماستر، تم بعد ذلك تأتي فئة المتحصلين على شهادة الماجستير التي قدرت نسبتها ب (12%)، كذلك بالنسبة لفئة التكوين المهني أيضا كانت نسبتها (12%) من إجمالي العينة المدروسة، أما فئة المتحصلين على الدكتوراه فقد قدرت نسبتها ب (3%)، لتكون فئة المستوى الثانوي هي لفئة الضعيفة حيث مثلت نسبتها ب (2%) من إجمالي العينة المدروسة أي ما يعادل فرد واحد.

II. 2. عرض وتحليل محاور الدراسة

سنقوم في هذا المطلب بتحليل إجابات أفراد العينة بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري.

II. 2. 1. نتائج تحليل المحور الأول إعادة هندسة العمليات

1. نتائج تحليل البعد البشري: سيتم توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

دراسة تطبيقية لدور إعادة هندسة العمليات في تحسين أداء المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بولاية ميلة :

الجدول رقم (25): استجابة أفراد العينة لعبارة البعد البشري مرتبة حسب المتوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	درجة الموافقة
01	يتم تبني مبادئ إعادة هندسة العمليات	11	23	06	04	06	3.58	1.263	4	مرتفعة
		22	46	12	8	12				
02	عمال وموظفي المؤسسة يتمتعون بمعرفة جيدة فيما يخص استعمال أجهزة الإعلام الآلي وتقنيات الاتصال	08	26	09	07	-	3.70	0.909	3	مرتفعة
		16	52	18	14	-				
03	يتميز عمال وموظفو المؤسسة برغبة كبيرة في استخدام تقنيات	12	26	09	03	-	3.94	0.818	1	مرتفعة
		24	52	18	6	-				
04	تقوم المؤسسة بدورات تدريبية لتأهيل العمال في مجال تقنيات المعلومات	08	24	05	09	04	3.46	1.199	5	مرتفعة
		16	48	10	18	08				
05	تتوفر المؤسسة على خطة مستقبلية واضحة لتنمية وتأهيل الموارد البشرية في جميع المجالات المتعلقة لإعادة هندسة عملياتها	14	24	05	05	02	3.86	1.069	2	مرتفعة
		28	48	10	10	04				
مرتفعة	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للبعد									
							3.70	2.88	-	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss (أنظر الملحق رقم: 09)

دراسة تطبيقية لدور إعادة هندسة العمليات في تحسين أداء المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بولاية ميلة

يبين الجدول أعلاه نتائج تحليل البعد البشري لإعادة هندسة العمليات والذي جاء قياسه عن طريق (05) عبارات، الذي قدر بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (2.88)، حيث جاءت العبارة رقم (03) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.818)، يدل على تمركز قيم إجابة أفراد العينة حول وسطها الحسابي، وبدرجة موافقة مرتفعة، تليها مباشرة الفقرة رقم (05) بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (1.069)، يدل على تمركز قيم إجابات الأفراد حول وسطها الحسابي، وبدرجة موافقة مرتفعة، تم تليها الفقرة رقم (02) بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.909)، يدل على تمركز قيم إجابات الأفراد حول وسطها الحسابي، وبدرجة موافقة مرتفعة، بعد ذلك تأتي الفقرة رقم (01) بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (1.263)، يدل على تمركز قيم إجابات الأفراد حول وسطها الحسابي، وبدرجة موافقة مرتفعة، أخيرا جاءت الفقرة رقم (04) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (1.199)، وبدرجة موافقة مرتفعة، ومنه نستنتج أن البعد البشري يساهم في تسهيل تطبيق إعادة هندسة العمليات.

2. نتائج تحليل البعد التكنولوجي

سيتم توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (26): استجابة أفراد العينة لعبارات البعد التكنولوجي مرتبة حسب المتوسطات الموافقة

دراسة تطبيقية لدور إعادة هندسة العمليات في تحسين أداء المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بولاية ميلة :

رقم العبارة	العبارة		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبية	درجة الأهمية	درجة الموافقة
06	تتوفر المؤسسة على أجهزة حديثة في مجال الإعلام الآلي وتكنولوجيات الاتصال	تكرار	13	28	06	02	01	4.00	0.857	2	مرتفعة	
		%	26	56	12	02						
07	تتوفر المؤسسة على قاعدة بيانات خاصة بها	تكرار	14	27	05	03	01	3.70	0.909	5	مرتفعة	
		%	28	54	10	02						
08	تتوفر المؤسسة على شبكة اتصال داخلية	تكرار	16	25	07	02	-	4.10	0.789	1	مرتفعة	
		%	32	50	14	-						
09	تتوفر المؤسسة على شبكة اتصال خارجية	تكرار	10	28	08	03	-	3.92	0.786	4	مرتفعة	
		%	20	56	16	-						
10	تتمتع المؤسسة بالقدرات المالية التي تسمح لها	تكرار	16	20	10	03	01	3.94	0.978	3	مرتفعة	
		%	32	40	20	02	06					
مرتفعة	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للبعد											
								3.93	2.69	-		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss (أنظر الملحق رقم: 10)

دراسة تطبيقية لدور إعادة هندسة العمليات في تحسين أداء المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بولاية ميلة

يبين الجدول أعلاه نتائج تحليل البعد التكنولوجي لإعادة هندسة العمليات والذي جاء قياسه عن طريق (05) عبارات، الذي قدر بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (2.69)، حيث جاءت العبارة رقم (08) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.789)، يدل على تمركز قيم إجابة أفراد العينة حول وسطها الحسابي، وبدرجة موافقة مرتفعة، تليها مباشرة الفقرة رقم (06) بمتوسط حسابي (4.0) وانحراف معياري (0.857)، يدل على تمركز قيم إجابات الأفراد حول وسطها الحسابي، وبدرجة موافقة مرتفعة، تم تليها الفقرة رقم (10) بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.978)، يدل على تمركز قيم إجابات الأفراد حول وسطها الحسابي، وبدرجة موافقة مرتفعة، بعد ذلك تأتي الفقرة رقم (09) بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.786)، يدل على تمركز قيم إجابات الأفراد حول وسطها الحسابي، وبدرجة موافقة مرتفعة، أخيرا جاءت الفقرة رقم (07) بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.909)، وبدرجة موافقة مرتفعة، ومنه نستنتج أن البعد التكنولوجي يساهم في تسهيل تطبيق إعادة هندسة العمليات.

3. نتائج تحليل البعد التنظيمي

وسيتم توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

دراسة تطبيقية لدور إعادة هندسة العمليات في تحسين أداء المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بولاية ميلة :

الجدول رقم (27): استجابة أفراد العينة لعبارات البعد التنظيمي مرتبة حسب المتوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري النسبية	درجة الأهمية النسبية	درجة الموافقة
11	تتبنى المؤسسة جميع المبادئ الإدارية والتنظيمية المرتبطة بإعادة ترتيب هيكلها التنظيمي وفقا لمبدأ العمليات	11	24	11	02	02	3.80	0.969	3	مرتفعة
		22	48	22	04	04				
12	تفرض التغيرات الخارجية المحيطة بالمؤسسة والتي تتضمنها بيئتها الخارجية إعادة تنظيم بنيتها وفقا للعمليات	7	22	13	08	-	3.56	0.929	6	مرتفعة
		14	44	26	16	-				
13	تمارس المؤسسة عند مستوى تشغيلي عمليات تضم أقسام مختلفة من حيث التخصصية الوظيفية	10	23	12	04	01	3.74	0.944	4	مرتفعة
		20	46	24	08	02				

دراسة تطبيقية لدور إعادة هندسة العمليات في تحسين أداء المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بولاية ميله :

مرتفعة	2	1.078	4.02	01	06	04	19	20	تكرار	إدارة المؤسسة على دراية تامة بجميع المتطلبات التنظيمية اللازمة لإعادة هندسة عملياتها	14
				02	12	08	38	40	%		
مرتفعة	5	1.141	3.62	02	08	09	19	12	تكرار	تقوم المؤسسة بالتخلي عن جميع المهام الإدارية والتشغيلية الغير ضرورية لخلق القيمة للزبائن	15
				04	16	18	38	24	%		
مرتفعة	8	1.020 9	3.26	05	08	14	15	08	تكرار	تقوم المؤسسة بأداء عمليات تركز على خلق أقصر قيمة للزبائن	16
				10	16	28	30	16	%		
مرتفعة	7	1.220	3.32	06	06	11	20	07	تكرار	قامت المؤسسة بتصنيف أنشطتها إلى تصنيف قيمة وأنشطة لا تصنيف قيمة	17
				12	12	22	40	14	%		
مرتفعة	1	0.799	4.12	01	01	04	29	15	تكرار	إدارة المؤسسة على دراية تامة بالأهمية البالغة لإعادة هندسة عملياتها	18
				02	02	08	58	30	%		
مرتفعة	-	4.68	3.68	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للبعد							

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS (أنظر الملحق رقم: 11)

دراسة تطبيقية لدور إعادة هندسة العمليات في تحسين أداء المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بولاية ميلة

يبين الجدول أعلاه نتائج تحليل البعد التنظيمي لإعادة هندسة العمليات والذي جاء قياسه عن طريق (08) عبارات، الذي قدر بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (4.68)، حيث جاءت العبارة رقم (18) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.799)، يدل على تمركز قيم إجابة أفراد العينة حول وسطها الحسابي، وبدرجة موافقة مرتفعة جدا، تليها مباشرة الفقرة رقم (14) بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (1.078)، يدل على تمركز قيم إجابات الأفراد حول وسطها الحسابي، وبدرجة موافقة مرتفعة، تم تليها الفقرة رقم (11) بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (0.969)، يدل على تمركز قيم إجابات الأفراد حول وسطها الحسابي، وبدرجة موافقة مرتفعة، بعد ذلك تأتي الفقرة رقم (13) بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.944)، يدل على تمركز قيم إجابات الأفراد حول وسطها الحسابي، وبدرجة موافقة مرتفعة، ثم جاءت الفقرة رقم (15) بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (1.141)، وبدرجة موافقة مرتفعة، وبعدها الفقرة رقم (12) بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (0.929)، يدل على تمركز قيم إجابات الأفراد حول وسطها الحسابي، وبدرجة موافقة مرتفعة، ثم الفقرة رقم (17) بمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (1.220)، يدل على تمركز إجابات الأفراد حول وسطها الحسابي، وبدرجة موافقة مرتفعة، أخيرا الفقرة رقم (16) بمتوسط حسابي (3.26) وانحراف معياري (1.0209)، يدل على تمركز قيم إجابات الأفراد حول وسطها الحسابي، وبدرجة موافقة مرتفعة، ومنه نستنتج أن البعد التنظيمي يساهم في تسهيل تطبيق إعادة هندسة العمليات.

II. 2. 2. نتائج تحليل المحور الثاني "الأداء"

1. نتائج تحليل البعد التنظيمي

سيتم توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

: دراسة تطبيقية لدور إعادة هندسة العمليات في تحسين أداء المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بولاية ميلة

الجدول رقم (28): استجابة أفراد العينة لعبارات البعد التنظيمي مرتبة حسب المتوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبية	درجة الأهمية	درجة الموافقة
19	المؤسسة بتقييم أداءها بشكل دوري	16	27	04	02	01	4.10	0.8	1	مرتفعة	
		32	54	08	04	02		63			
20	تتناول آليات التقييم كافة المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي	12	31	04	03	-	4.04	0.7	2	مرتفعة	
		24	62	08	06	-		55			
21	تعديلات على الخطط بناء على نتائج قياس الأداء	17	24	07	01	01	4.10	0.8	1	مرتفعة	
		34	48	14	02	02		63			
مرتفع	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للبعد										
							4.08	1.83	-		5

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS (أنظر الملحق رقم: 12)

دراسة تطبيقية لدور إعادة هندسة العمليات في تحسين أداء المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بولاية ميلة

يبين الجدول أعلاه نتائج تحليل البعد التنظيمي للأداء والذي جاء قياسه عن طريق (03) عبارات، الذي قدر بمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (1.835)، حيث جاءت الفقرة رقم (19) والفقرة (21) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.863)، يدل على تمركز قيم إجابة أفراد العينة حول وسطهما الحسابي، وبدرجة موافقة مرتفعة ، تليهما مباشرة الفقرة رقم (20) بمتوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (1.755)، يدل على تمركز قيم إجابات الأفراد حول وسطها الحسابي، وبدرجة موافقة مرتفعة، ومنه نستنتج أن توفر البعد التنظيمي للأداء يساهم في تحسينه.

2. نتائج تحليل البعد الاجتماعي

يتم توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

دراسة تطبيقية لدور إعادة هندسة العمليات في تحسين أداء المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بولاية ميله :

الجدول رقم (29): استجابة أفراد العينة لعبارات البعد الاجتماعي مرتبة حسب المتوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأمية	درجة الموافقة	درجة
22	يوجد هناك مستوى من الرضا لدى الموظفين عن أداء المؤسسة	10	28	10	01	01	3.90	0.81	3	مرتفع	
		20	56	20	02	02					
23	يتم إعطاء الموظفين حق الاعتراض على نتائج تقييم أداء المؤسسة	08	17	14	-	11	3.44	1.01	5	مرتفع	
		16	34	28	-	22					
24	يوجد في المؤسسة لجنة مختصة لدراسة الاعتراضات بشكل جدي بحيث تضمن العدالة في التقييم	11	21	08	-	10	3.66	1.04	4	مرتفع	
		22	42	16	-	20					
25	يسعى نظام تقييم الأداء إلى تحفيز الموظفين لتنمية مهاراتهم وإمكاناتهم الفكرية	11	29	09	-	01	4.00	0.70	2	مرتفع	
		22	58	18	-	02					
26	يجعل نظام التقييم المتبع الموظف أكثر شعورا بالمسؤولية	15	28	04	-	03	4.10	0.78	1	مرتفع	
		30	56	08	-	06					
مرتفع	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للبعد										
							3.82	2.815	-		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS (أنظر الملحق رقم: 13)

دراسة تطبيقية لدور إعادة هندسة العمليات في تحسين أداء المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بولاية ميلة

يبين الجدول أعلاه نتائج تحليل البعد الاجتماعي للأداء والذي جاء قياسه عن طريق (05) عبارات، الذي قدر بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (2.815)، حيث جاءت الفقرة رقم (26) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.789)، يدل على تمركز قيم إجابة أفراد العينة حول وسطها الحسابي، وبدرجة موافقة مرتفعة، تليهما مباشرة الفقرة رقم (25) بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.70)، يدل على تمركز قيم إجابات الأفراد حول وسطها الحسابي، وبدرجة موافقة مرتفعة، بعدها الفقرة رقم (22) بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.814)، يدل على تمركز قيم إجابات أفراد العينة حول وسطها الحسابي، وبدرجة موافقة مرتفعة، تم الفقرة رقم (24) بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (1.042)، يدل على تمركز قيم إجابات أفراد العينة حول وسطها الحسابي، وبدرجة موافقة مرتفعة، أخيرا الفقرة رقم (23) بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (1.013)، يدل على تمركز قيم إجابات أفراد العينة حول وسطها الحسابي، وبدرجة موافقة مرتفعة، ومنه نستنتج أن توفر البعد الاجتماعي للأداء يساهم في تحسينه.

3. نتائج تحليل البعد الاقتصادي

سيتم توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

دراسة تطبيقية لدور إعادة هندسة العمليات في تحسين أداء المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بولاية ميلة :

الجدول رقم (30): استجابة أفراد العينة لعبارات البعد الاقتصادي مرتبة حسب المتوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	درجة الأهمية	درجة الموافقة
27	يساعد نظام تقييم أداء المؤسسة على تلبية حاجيات الزبائن بكفاءة.....	12	27	08	02	01	3.94	0.86	2	مرتفعة	
		24	54	16	04	02	7				
28	تتميز المؤسسة بأداء مالي فعال	16	24	07	02	01	4.04	0.90	1	مرتفعة	
		32	48	14	04	02	3				
29	يقوم الموردون بتلبية حاجيات المؤسسة في الوقت المحدد نظرا لتمييز أداءها المالي	10	30	07	03	-	3.94	0.76	2	مرتفعة	
		20	60	14	06	-	7				
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للبعد						3.97	1.838	-	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS (أنظر الملحق رقم : 14)

: دراسة تطبيقية لدور إعادة هندسة العمليات في تحسين أداء المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بولاية ميلة

يبين الجدول أعلاه نتائج تحليل البعد الاقتصادي للأداء والذي جاء قياسه عن طريق (03) عبارات، الذي قدر بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (1.838)، حيث جاءت الفقرة رقم (28) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.903)، يدل على تمركز قيم إجابة أفراد العينة حول وسطها الحسابي، وبدرجة موافقة مرتفعة، يليهما مباشرة الفقرتين رقم (27) و (29) بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري على التوالي (0.867) و(0.767)، يدل على تمركز قيم إجابات الأفراد حول وسطهما الحسابي، وبدرجة موافقة مرتفعة، ومنه نستنتج أن توفر البعد الاقتصادي للأداء يساهم في تحسينه.

4. تحليل نتائج البعد البيئي

سيتم توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

دراسة تطبيقية لدور إعادة هندسة العمليات في تحسين أداء المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بولاية ميلة :

الجدول رقم (31): استجابة أفراد العينة لعبارات البعد البيئي مرتبة حسب المتوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية النسبية	درجة الموافقة	
30	يساهم نظام تقييم أداء المؤسسة في تحسين بيئتها الداخلية	13	30	04	03	-	4.06	0.767	1	مرتفعة	
		26	60	08	06	-					
31	يساهم نظام تقييم أداء المؤسسة في تنمية بيئتها الخارجية	15	25	06	04	-	4.02	0.869	2	مرتفع	
		30	50	12	08	-					
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للبعد										
							4.04	1.523	-	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS (أنظر الملحق رقم: 15)

دراسة تطبيقية لدور إعادة هندسة العمليات في تحسين أداء المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بولاية ميلة

يبين الجدول أعلاه نتائج تحليل البعد البيئي للأداء والذي جاء قياسه عن طريق (02) عبارات، الذي قدر بمتوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (1523)، حيث جاءت الفقرة رقم (30) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.767)، يدل على تمركز قيم إجابة أفراد العينة حول وسطها الحسابي، وبدرجة موافقة مرتفعة، تليهما الفقرة رقم (31) بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.869)، يدل على تمركز قيم إجابات الأفراد حول وسطها الحسابي، وبدرجة موافقة مرتفعة، ومنه نستنتج أن توفر البعد البيئي للأداء يساهم في تحسينه.

يتضح من الجدول أعلاه أن قيم معامل ارتباط كل بعد من أبعاد إعادة هندسة (المتغير المستقل) العمليات مع أبعاد الأداء (المتغير التابع) موجبة ودالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 فأقل، مما يدل على قوة الارتباط بين المتغيرين، بمعنى وجود علاقة طردية بين إعادة هندسة العمليات و تحسين الأداء.

II. اختبار فرضيات الدراسة

سيتم من خلال هذا المبحث اختبار فرضيات الدراسة بالاعتماد على برنامج SPSS.

III. 1. اختبار الفرضية الأولى

القائلة بأن هناك دور ذو دلالة إحصائية للبعد البشري لإعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء وللتحقق من صحة هذه الفرضية، لابد من اختبار الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين:

1. فرضية العدم (H_0): لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) (للبعد

البشري لإعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء؛

2. الفرضية البديلة (H_1): يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) (للبعد

البشري لإعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء.

لغرض اختبار هذه الفرضية تم استخدام "أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط" (بالاعتماد على الدراسات السابقة) وذلك لتحديد ما إذا كان للبعد البشري لإعادة هندسة العمليات دور في تحسين الأداء أم لا، وبعد معالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS تم الحصول على النتائج كما هو موضح في الجدول الموالي

: دراسة تطبيقية لدور إعادة هندسة العمليات في تحسين أداء المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بولاية ميلة

الجدول رقم (32): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لقياس دور البعد البشري لإعادة هندسة العمليات في التحسين من الأداء

المعاملات	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل الانحدار β	قيمة t المدسوبة	مستوى الدلالة (sig)
القيم	0.373	0.139	0.695	2.786	0.000
نو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS (أنظر الملحق رقم: 16)

يتضح من خلال التحليل الإحصائي الوارد في الجدول أعلاه مايلي:

توجد علاقة موجبة (طردية) و ذات دلالة عند مستوى معنوية (0.05) بين متغير البعد البشري لإعادة هندسة العمليات وبين متغير تحسين الأداء، حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.373$ بين المتغيرين، وتشير قيمة هذا الارتباط إلى أن التغيير في قيمة المتغير المستقل "البعد البشري لإعادة هندسة العمليات" بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 37.3% في المتغير التابع "الأداء".

كما تشير قيمة معامل التحديد البالغة $R^2 = 0.139$ بأن متغير البعد البشري لإعادة هندسة العمليات يفسر ما نسبته 13.9% من التغيرات التي تطرأ في متغير الأداء.

وبلغت قيمة التأثير $t = 0.695$ وقيمة $t = 2.786$ بحيث لها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) كما أن مستوى الدلالة الإحصائية للاختبار (sig= 0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)

مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية H_0 والتي تنص على أنه "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للبعد البشري لإعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء"، قبول الفرضية البديلة القائلة أنه:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) للبعد البشري لإعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء.

III. 2. اختبار الفرضية الثانية

القائلة بأن هناك دور ذو دلالة إحصائية للبعد التكنولوجي لإعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء وللتحقق من صحة هذه الفرضية، لابد من اختبار الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين:

1. **فرضية العدم (H_0):** لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) للبعد التكنولوجي لإعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء؛

2. **الفرضية البديلة (H_1):** يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) للبعد التكنولوجي لإعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء.

لغرض اختبار هذه الفرضية تم استخدام "أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط" (بالاعتماد على الدراسات السابقة) وذلك لتحديد ما إذا كان للبعد التكنولوجي لإعادة هندسة العمليات دور في تحسين الأداء أم لا، وبعد معالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS تم الحصول على النتائج كما هو موضح في الجدول الموالي

الجدول رقم (33): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لقياس دور البعد التكنولوجي لإعادة

هندسة العمليات في التحسين من الأداء

المعاملات	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار β	قيمة t	مستوى الدلالة (sig)
القيم	0.611	0.373	1.232	5.285	0.000
ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS (أنظر الملحق رقم: 17)

يتضح من خلال التحليل الإحصائي الوارد في الجدول أعلاه ما يلي:

توجد علاقة موجبة (طردية) وذات دلالة عند مستوى معنوية (0.05) بين متغير البعد التكنولوجي لإعادة هندسة العمليات وبين متغير تحسين الأداء، حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.611$ بين المتغيرين، وتشير قيمة هذا الارتباط إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل "البعد التكنولوجي لإعادة هندسة العمليات" بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 61.1% في المتغير التابع "الأداء".

دراسة تطبيقية لدور إعادة هندسة العمليات في تحسين أداء المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بولاية ميله

كما تشير قيمة معامل التحديد البالغة $R^2 = 0.373$ بأن متغير البعد التكنولوجي لإعادة هندسة العمليات يفسر ما نسبته 37.3% من التغيرات التي تطرأ في متغير الأداء.

وبلغت قيمة التأثير $t = 1.232$ وقيمة $t = 5.285$ بحيث لها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) كما أن مستوى الدلالة الإحصائية للاختبار (sig= 0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)

مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية H_0 والتي تنص على أنه "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للبعد التكنولوجي لإعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء"، وقبول الفرضية البديلة القائلة أنه:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) للبعد التكنولوجي لإعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء.

3.III. اختبار الفرضية الثالثة

القائلة بأن هناك دور ذو دلالة إحصائية للبعد التنظيمي لإعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء وللتحقق من صحة هذه الفرضية، لابد من اختبار الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين:

1. فرضية العدم (H_0): لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) للبعد التنظيمي لإعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء؛

2. الفرضية البديلة (H_1): يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) للبعد التنظيمي لإعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء.

لغرض اختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط" (بالاعتماد على الدراسات السابقة) وذلك لتحديد ما إذا كان للبعد التنظيمي لإعادة هندسة العمليات دور في تحسين الأداء أم لا، وبعد معالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS تم الحصول على النتائج كما هو موضح في الجدول الموالي

: دراسة تطبيقية لدور إعادة هندسة العمليات في تحسين أداء المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بولاية ميلة

الجدول رقم (34): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لقياس دور البعد التنظيمي لإعادة هندسة العمليات في التحسين من الأداء

المعاملات	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل الانحدار β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
القيم	0.441	0.195	0.507	3.407	0.001
نو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS (أنظر الملحق رقم: 18)

يتضح من خلال التحليل الإحصائي الوارد في الجدول أعلاه ما يلي:

توجد علاقة موجبة (طردية) وذات دلالة عند مستوى معنوية (0.05) بين متغير البعد التنظيمي لإعادة هندسة العمليات وبين متغير تحسين الأداء، حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.441$ بين المتغيرين، وتشير قيمة هذا الارتباط إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل "البعد التنظيمي لإعادة هندسة العمليات" بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 44.1% في المتغير التابع "الأداء".

كما تشير قيمة معامل التحديد البالغة $R^2 = 0.195$ بأن متغير البعد التنظيمي لإعادة هندسة العمليات يفسر ما نسبته 19.5% من التغيرات التي تطرأ في متغير الأداء.

وبلغت قيمة التأثير $0.507 =$ وقيمة $t = 3.407$ بحيث لها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) كما أن مستوى الدلالة الإحصائية للاختبار ($\text{sig} = 0.001$) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)

مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية H_0 والتي تنص على أنه "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للبعد التنظيمي لإعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء"، وقبول الفرضية البديلة القائلة أنه:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) للبعد التنظيمي لإعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء.

III. 4. اختبار الفرضية الرئيسية

القائلة بأن هناك دور ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء وللتحقق من صحة هذه الفرضية، لابد من اختبار الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين:

1. **فرضية العدم (H_0):** لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) لإعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء؛

2. **الفرضية البديلة (H_1):** يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) لإعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء.

لغرض اختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط" (بالاعتماد على الدراسات السابقة) وذلك لتحديد ما إذا كان إعادة هندسة العمليات دور في تحسين الأداء أم لا، وبعد معالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS تم الحصول على النتائج كما هو موضح في الجدول الموالي

الجدول رقم (35): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لقياس دور إعادة هندسة العمليات في

التحسين من الأداء

المعاملات	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
القيم	0.604	0.365	0.410	5.195	0.000
ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS (أنظر الملحق رقم: 19)

يتضح من خلال التحليل الإحصائي الوارد في الجدول أعلاه ما يلي:

توجد علاقة موجبة (طردية) وذات دلالة عند مستوى معنوية (0.05) بين متغير المستقل "إعادة هندسة العمليات" وبين متغير التابع "تحسين الأداء"، حيث بلغ معامل الارتباط $R=0.604$ بين المتغيرين، وتشير قيمة هذا الارتباط إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل "إعادة هندسة العمليات" بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 60.4% في المتغير التابع "الأداء".

كما تشير قيمة معامل التحديد البالغة $R^2=0.365$ بأن متغير إعادة هندسة العمليات يفسر ما نسبته 36.5% من التغيرات التي تطرأ في متغير الأداء.

دراسة تطبيقية لدور إعادة هندسة العمليات في تحسين أداء المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بولاية ميلة

وبلغت قيمة التأثير $0.410 =$ وقيمة $t = 5.195$ بحيث لها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) كما أن مستوى الدلالة الإحصائية للاختبار $(sig = 0.000)$ وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)

مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية H_0 والتي تنص على أنه "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) " لإعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء"، وقبول الفرضية البديلة القائلة أنه:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(0,05)$ لإعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء.

III. 5. معادلة الانحدار

الانحدار عموماً هو العلاقة أو دراسة امتداد للارتباط وهو يهتم بالحصول على صورة رياضية للعلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع تسمى معادلة الانحدار

والانحدار يمكن أن يكون انحدار خطي أو غير خطي، فإدا كان لدينا متغيرين وكانت العلاقة بينهم خطية فيمكن تمثيل العلاقة بمعادلة خط مستقيم، أما إذا كانت العلاقة غير خطية فلا يكن تمثيلها بمعادلة خط مستقيم وهذا يتضح من خلال لوحة الانتشار

III. 5. 1. نموذج معادلة الانحدار الخطي

هو دراسة أثر أحد المتغيرين ويسمى بالمتغير المستقل، على المتغير الثاني ويسمى بالمتغير التابع، ومن ثم عرض نموذج الانحدار الخطي في شكل معادلة خطية من الدرجة الأولى، تعكس المتغير التابع كدالة في المتغير المستقل كما يلي:

وبالاعتماد على الجدول التالي يمكن استخراج معادلة الانحدار:

: دراسة تطبيقية لدور إعادة هندسة العمليات في تحسين أداء المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بولاية ميلة

الجدول رقم (36): جدول معادلة خط الانحدار

Sig	T	Beta		المعاملات	
0.000	4.333		23.429	constante	القيم
0.000	5.195	0.604	0.410	x	

Variable d'dépendante : y

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS (أنظر الملحق رقم: 20)

ومن خلال القيم الموجودة في الجدول أعلاه تكتب معادلة الانحدار على النحو التالي:

$$Y = b_0 + b_1x$$

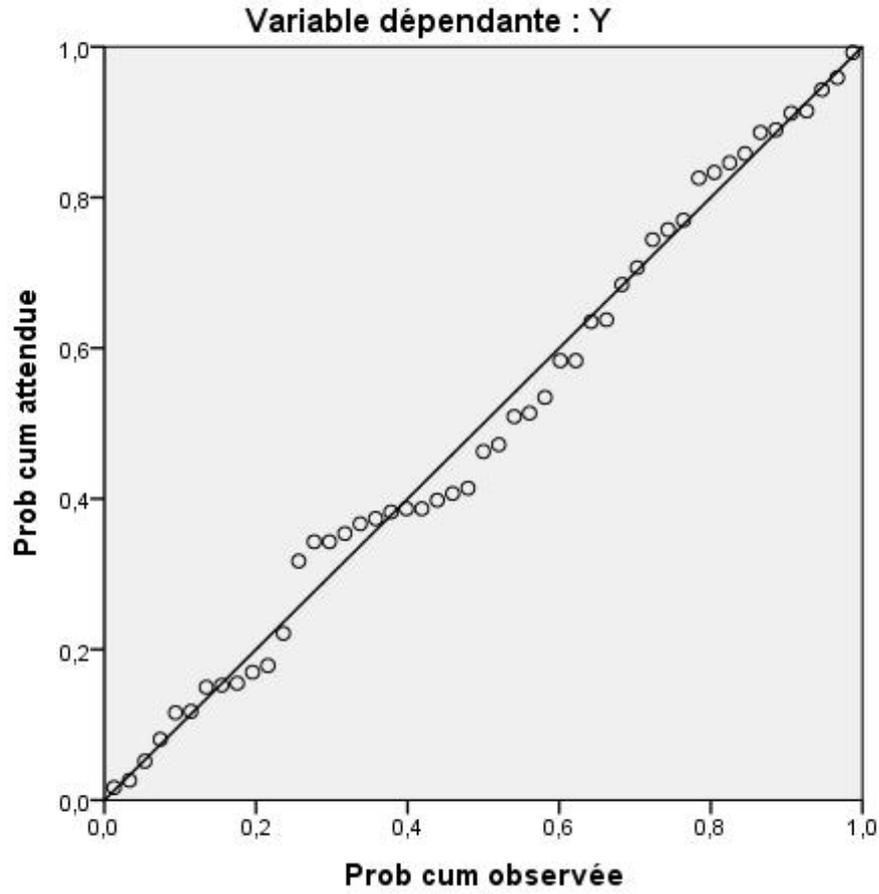
$$Y = 23.4 + 0.41x$$

يتضح من خلال المعادلة أنه كلما زاد x بوحدة واحدة يزيد y بي 0.41

دراسة تطبيقية لدور إعادة هندسة العمليات في تحسين أداء المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بولاية ميلة

III. 2.5. التمثيل البياني لمعادلة خط الانحدار

Tracé P-P normal de régression Résidus standardisés



SPSS : _____

نلاحظ من خلال الرسم أن كل نقاط الانتشار قريبة جدا من الخط وهناك نقاط واقعة على الخط، مما يدل على أن العلاقة بين إعادة هندسة العمليات و الأداء هي علاقة خطية.

خلاصة الفصل

حاولنا من خلال هذا الفصل والذي خصصناه للدراسة الميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية ميله، التعرف على إعادة الهندسة ودورها في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، وقد تم الاستعانة بالاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على عينة الدراسة التي تكونت من 30 مؤسسة صغيرة ومتوسطة وتم استخدام بعض الأساليب الإحصائية المناسبة للتحليل ومعالجة البيانات وذلك بعد تفريغها بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية SPSS الإصدار 24.

ومن أجل عرض خصائص أفراد عينة الدراسة تم الاستعانة بالنسب المئوية والتكرارات وبهدف تحليل فقرات محاور أداة الدراسة ثم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك لبيان اتجاهات أفراد عينة الدراسة وتأكيد من انسجام إجاباتهم وعدم تشتتها، وقد بينت نتائج الدراسة أن أفراد عينة الدراسة كانوا موافقين على اغلب فقرات أداة الدراسة.

أخيرا تم اختبار صحة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية التي تمت صياغتها للدراسة وذلك باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط، حيث أسفرت نتائج اختبار تلك الفرضيات عن ما يلي:

ل يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) للبعد البشري لإعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء؛

ل يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) للبعد التكنولوجي لإعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء؛

ل يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) للبعد التنظيمي لإعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء؛

ل يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) لإعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء.

خاتمة

خاتمة

لم يعد المفهوم التقليدي للإدارة العامة قادرا على التعامل مع المتطلبات المتسارعة للدول الحديثة وهو ما جعل العديد من دول العالم تتخلى عن الأسلوب البيروقراطي للإدارة لصالح الإدارة العامة الحديثة نتيجة تزايد حدة المنافسة وبروز تحديات عديدة تواجه المؤسسات منها: العولمة الاقتصادية، تطور وسائل الاتصال والتكنولوجيا وانفتاح الأسواق.

لذا فقد أصبح البحث عن إحداث التغيير من أجل تحسين الأداء شرطا أساسيا لبقاء المؤسسات واستمراريتها وأصبح الاهتمام بتغيير الأداء من منظور كلي وشامل أساس تكوين وتدعيم القدرات التنافسية للمؤسسات، هذه الأخيرة في ظل بيئتها الحالية المتميزة بالتعقيد والتغيير المستمر تبحث دائما عن المفاهيم الحديثة والسبل المثلى للتعامل مع هذه التغيرات وتحقيق أهدافها ليس فقط بكفاءة وفعالية أكثر بل بتميز وتفوق أكبر، لذا اتجهت المؤسسات إلى أسلوب إعادة الهندسة الذي يعد من أبرز ما أفرزته تطورات الفكر الإداري المعاصر، أين ساهم في إنتاج مفاهيم وممارسات إدارية جديدة وجاء كمنهج وفلسفة متكاملة لتحقيق الطفرات النوعية والتحسين المستمر في مختلف الإدارات، فيعنى هذا الأسلوب بإيجاد حلول جذرية لمختلف المشاكل من خلال إجراء تغييرات جذرية في عمليات الأعمال وهذا يعني تكوين بنية معمارية جديدة من أجل عمليات تنفيذ الأعمال وعمليات الإدارة، وهي تستدعي رسم حدود المؤسسة وإعادة تحديد المهام والوظائف والمهارات اللازمة لتنفيذها، كما أن إعادة الهندسة لا تعني تخفيض عدد الموظفين وهي ليست عملية أتمتة تقليدية، بل تقوم إعادة الهندسة على ثلاثة محاور أساسية، إعادة التصميم الشامل لكافة وظائف المؤسسة وإعادة التجهيز التي تهدف إلى التأكد من أن أنظمة المعلومات في المؤسسة تستجيب إلى جهود إعادة الهندسة ويكون ذلك بتصميمها بشكل غير هرمي، ومما يدعم إنجاز عملية إعادة الهندسة الاعتماد على تقنية المعلومات والتكنولوجيا الحديثة.

1. نتائج الدراسة

لقد مكنتنا الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي من الخروج بجملته من النتائج يمكن تلخيصها فيما يلي:

أ. نتائج الجانب النظري

- 1) إعادة الهندسة هي عملية متكاملة ونظرة شمولية تتكون من عدة خطوات مبنية أساسا على إعادة النظر في كل ما يتم في المؤسسات من تفكير وتنظيم وتصميم وتحسين وتقييم... الخ؛
- 2) إعادة الهندسة ميزة تنافسية للمؤسسة إذا ما نجحت في تطبيقها، ذلك أنها تحقق نتائج فائقة السرعة وبأقل التكاليف، لكنها بالمقابل مخاطرة كبيرة إن فشل تطبيقها؛

تسعى إعادة الهندسة إلى إعطاء شكل جديد للمؤسسات والذي يتميز بالمرونة والبساطة وبهياكل تنظيمية أفقية، حيث يغلب عليها الطابع التكنولوجي والمعلوماتي المتطور وإنجاز المهام عن طريق فرق عمل مؤهلة وذات أداء عالي؛

تختلف إعادة هندسة العمليات عن كل المداخل عن كل مداخل التغيير الأخرى مثل إعادة الهيكلة، إدارة الجودة الشاملة، كونها لا تعني إصلاح الوضع القائم أو إجراء تعديلات وتحسينات على العمليات لتتم بشكل أفضل، وإنما هي إعادة النظر في كل ما سبق والتخلي التام عن كل ما هو سابق والتفكير بصورة جديدة مبدعة ومطورة أمثر لما سيكون؛

تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا هاما في عمليات إعادة الهندسة كونها تساهم في أداء العمليات وتنفيذها؛

إعادة الهندسة تتناسب مع جميع ظروف المؤسسات سواء كانت متفوقة أو تابعة، إذ تستفيد منها المؤسسة ذات الوضع المتدهور من أجل إعادة تموقعها في السوق، وكذا المؤسسات التي في طريقها إلى التدهور من أجل تجنب التدهور، أما المؤسسات المتفوقة فتستفيد منها من أجل المحافظة على تميزها لأطول مدة ممكنة.

ب. نتائج الجانب التطبيقي

يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) للبعد البشري لإعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء؛

يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) للبعد التكنولوجي لإعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء؛

يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) للبعد التنظيمي لإعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء؛

يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) لإعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء؛

2. التوصيات المقترحة

في ظل النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

ضرورة اهتمام الإداريين في المؤسسات محل الدراسة بعملية التطوير والتنقيف الذاتي بهدف تحصيل دراية كافية بأهم مرتكزات ومتطلبات إعادة الهندسة وهذا ما م شأنه أن يوضح أهمية هذا المفهوم للقيام بالعمل الناجح ويساهم في الاقتناع بجدى تبنى هذا المدخل؛

) ضرورة إعداد برامج تدريبية نوعية، يركز فيها على مبادئ إعادة الهندسة ويعتمد فيها أسلوب إبراز تجارب المؤسسات الناجحة التي تبنت هذا المدخل مع شرح للنماذج المعتمدة المحققة من قبلها؛
) يجب إعداد خطة واضحة الأهداف والمعالم لإحداث التغيير من قبل القياديين في المؤسسات المدروسة والتعامل الإيجابي مع المقاومة التي تبقى مؤشرا إيجابيا دالا على حيوية التنظيم وليست أمرا غير مرغوب فيه كما يعتقد غالبية المفردات محل الدراسة؛
) ضرورة إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار المتعلقة بالعملية التغييرية وإطلاعهم على أهدافها والنتائج التي ستعود على المؤسسة ككل؛
) يجب على قيادي المؤسسات المدروسة أن يعملوا على التحرر من الأساليب التقليدية للإدارة وتذليل الحواجز بين الإدارات والأقسام ونشر العمل بروح الفريق وأسس التعاون؛
) على المؤسسات محل الدراسة أن تعمل على الاعتماد أكثر على تكنولوجيا المعلومات وتدريب الأفراد العاملين بها للاستفادة منها في تطوير قدراتهم وتحسين أدائهم.

3. أفاق الدراسة

من خلال استعراضنا لهذا الموضوع يبق المجال واسعا لبحوث أخرى نذكر منها:
) أهمية التغيير الثقافي في تطبيق إعادة الهندسة؛
) دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق إعادة هندسة العمليات؛
) أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية؛
) عوامل مقاومة التغيير وكيفية التغلب عليها في المؤسسات الاقتصادية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

I. مراجع باللغة العربية

I. 1. الكتب

- 1- ليليام سبينر، هندرة الموارد البشرية، ترجمة شمس الدين عثمان (القاهرة: الشركة العربية للإعلام العلمي "شعاع"، 2000).
- 2- أ عبد الله جوهر، الإدارة في الشركات والمؤسسات (الإسكندرية: مؤسسة باب الجامعة، 2014).
- 3- أحمد سيد مصطفى، المدير وتحديات العولمة (مصر: دار النهضة العربية، 2001).
- 4- أحمد شاكر العسكري، التسويق الصناعي، الطبعة الثانية (عمان: دار وائل للنشر، 2005).
- 5- حافظ محمد، الهندرة الإدارية (مصر: دار السحاب للنشر والتوزيع، 2010).
- 6- حريم حسين، السلوك التنظيم سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال (الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004).
- 7- حسن راوية، أداة الموارد البشرية رؤية مستقبلية (الإسكندرية: دار الجامعة، 1999).
- 8- خالد محمد بن حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي (الأردن: دار الياروزي، 2007).
- 9- علي السلمي، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر، 1995).
- 10- رفاعي ممدوح، إعادة هندسة العمليات (القاهرة: جامعة عين شمس، 2006).
- 11- زاهر عبد الرحيم عاطف، هندرة المنظمات - الهيكل التنظيمي للمنظمة - (الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع، 2009).
- 12- سلام عبد العظيم حسين، ثورة إعادة الهندسة، مدخل جديد لمنظومة التعليم كلية التربية (جامعة بنها: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2007).
- 13- سلامة عبد العظيم، ثورة إعادة الهندسة (مصر: دار الجامعة الجديدة، 2007).
- 14- سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة (عمان: دار وائل للنشر، 2007).

-
- 15- سيد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، المنهجية والتطبيقات العملية (مصر: مطبعة العشري الإسماعيلية، 2009).
- 16- صونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية (مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2004).
- 17- عادل زايد، التنظيم المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل (القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003).
- 18- عامر سامح عبد المطلب وقنديل علاء محمد سيد، التطوير التنظيمي (عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون، 2010).
- 19- عبد الحكم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، الجزء 3 (القاهرة: مكتبة ابن سينا، 1999).
- 20- عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء (مصر: دار النهضة العربية، 1998).
- 21- عبد ربه، رائد محمد، الإدارة العامة الحديثة (مصر: الجارية للنشر والتوزيع، 2013).
- 22- العتيبي صبحي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية (الأردن: دار مكتبة الحامد، عمان، 2002).
- 23- عزاى الحسن، فلاح حسين، الإدارة الإستراتيجية (الأردن: دار وائل للنشر، عمان، 2000).
- 24- عقيلي عمر وصفي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (الأردن: دار وائل للنشر، عمان، 2001).
- 25- علي السلمي، إدارة التميز - نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة - (القاهرة: مكتبة الدارة الجديدة، 2002).
- 26- غسان قاسم الأمي، إدارة التكنولوجيا، مفاهيم ومداخل تقنيات تطبيقات عملية (عمان الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2007).
- 27- فليح حسن خلف، اقتصاديات الأعمال (الأردن: عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، 2009).
- 28- اللوزي موسى، التنمية الإدارية، الطلبة الثانية (عمان: دار وائل للطباعة والنشر، 2002).
- 29- مايكل هامر وجيمس شامي، إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات (الهندرة)، دعوة صريحة للثورة الإدارية الجديدة، ترجمة شمس الدين عثمان (القاهرة: الشركة العربية للإعلام العلمي "شعاع"، 1995).
- 30- مايكل هامر وستيفن ستانتن، ثورة إعادة الهندسة دليلك إلى ثورة إعادة هندسة العمليات الإدارية، ترجمة حسين العلال (الرياض: دار آفاق الإبداع آفاق للنشر والإعلام، 2000).

- 31- محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي (مصر: دار الفكر الجامعي، 2007).
- 32- محمد عبده حافظ، الهندرة الإدارية (القاهرة: دار السحاب، 2010).
- 33- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أعمال المؤتمرات، إعادة هندسة الإجراءات ودورها في التطوير الإداري، بحوث واوراق من منظور إعادة هندسة الإجراءات (نواكشوط-الجمهورية الإسلامية الموريتانية فبراير 2008: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2001).
- 34- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي-أساسيات ومفاهيم حديثة-، الطبعة الخامسة (الجامعة الأردنية: دار وائل للنشر، 2012).
- 35- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، (عمان: دار وائل للطباعة، 1999).
- 36- النجار فريد، إعادة هندسة العمليات وهيكل الشركات (القاهرة: دار طيبة للنشر والتوزيع، 2005).
- 37- وائل محمد الصبحي، طاهر محسن العالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن (عمان: دار وائل للنشر، 2009).
- 38- يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسن الفضل، إدارة الموارد البشرية -مدخل إستراتيجي متكامل- (عمان: الوارق للنشر والتوزيع، 2006).

I. 2. الرسائل والأطروحات

- 1- أحمد عبد المجيد أبو عمشة، أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة، مذكرة الماجستير في إدارة الأعمال (غزة: الجامعة الإسلامية، 2011).
- 2- برجى شهرزاد، إشكالية استغلال مصادر تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير في المالية الدولية (الجزائر: جامعة تلمسان، 2012/2011).
- 3- بلحمدي سيد علي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتحقيق التنمية الاقتصادية في ظل العولمة - حالة الجزائر-، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير (الجزائر: جامعة البلدة، 2005).
- 4- حميدي يوسف، مستقبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل العولمة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع التحليل الاقتصادي (جامعة الجزائر، 2008).

-
- 5- خان أحلام، أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه تخصص علوم تسيير (الجزائر: جامعة بسكرة، 2015/2014).
- 6- رانيا جاسر علي أبو عوض، واقع تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة، مذكرة ماجستير في القيادة والإدارة (فلسطين: جامعة الأقصى، 2015).
- 7- رضا حازم، التفكير بإعادة هندسة الأعمال وأثره في جودة الخدمات الصحية، رسالة ماجستير (العراق: جامعة الموصل، 2005).
- 8- زويتة محمد الصالح، اثر التغيرات الاقتصادية على ترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية (جامعة الجزائر: 2007/2006).
- 9- سلطاني محمد رشدي، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر (واقعه، أهميته، وشروط تطبيقه) حالة الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية (الجزائر: جامعة المسيلة، 2006).
- 10- سليمان بن محمد يحي سليمان، تطبيق إعادة الهندسة نظم العمل في هيئة التحقيق والادعاء العام (الأهداف والتحديات)، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (المملكة العربية السعودية: جامعة الرياض، 2010).
- 11- شادلي شوقي، اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2008).
- 12- عثمانية رؤوف، التخطيط في قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تخطيط، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير (جامعة الجزائر: 2002/2001).
- 13- قيدوش فيروز، إشكالية تطبيق النظام المحاسبي المالي في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مع دراسة مؤسسة إنتاج Sofape حالة المؤسسة الوطنية لصناعة المنتجات المكثفة Edialcart الدعائم الورقية، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية (الجزائر: جامعة الجزائر 3، 2013/2012).
- 14- مازن جهاد إسماعيل الشوبكي، العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة، مذكرة الماجستير في إدارة الأعمال (غزة: جامعة الأزهر، 2010).

15- محبوب مراد، استخدام إستراتيجية إعادة الهندسة الدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية أطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة (الجزائر: جامعة بسكرة، 2014/2013).

16- مؤمن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير (الجزائر: جامعة فرحات عباس، سطيف 1، 2012/2011).

17- نادية قويق، إنشاء وتطوير للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية - حالة الجزائر-، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية (الجزائر: جامعة الجزائر 1، 2001).

18- يوسف قريشي، سياسات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة، تخصص علوم التسيير (الجزائر: جامعة الجزائر 1، 2012).

I. 3. المؤتمرات

1- حمادي خديجة و إيمان نواره، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أحد القطاعات الرائدة لتحقيق التنمية في ظل تبني ممارسات حوكمة المؤسسات، الملتقى الدولي الثاني حول متطلبات تحقيق الإقلاع الاقتصادي في الدول النفطية في ظل انهيار أسعار المحروقات (الجزائر: جامعة البويرة، يومي 29-30 نوفمبر، 2016).

2- رسلان نبيل إسماعيل، هندرة الموارد البشرية، المؤتمر الأول في إدارة وتنمية الموارد البشرية في القطاع العام الواقع والتطلعات، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا (القاهرة: جامعة الدول العربية، 2010).

3- شريفي مسعودة، دولي سعاد، تحسين الأداء من خلال مدخل التعلم التنظيمي، الملتقى العلمي الدولي، أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة (الجزائر: جامعة المسيلة، 10 و 11 نوفمبر 2009).

4- العتيبي سعد، الحمالي راشد، إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في القطاع العام "عوامل النجاح الحاسمة"، المؤتمر الوطني الأول للجودة (المملكة العربية السعودية: جامعة الملك سعود، الرياض، 15-17 ماي 2004).

5- غالم عبد الله و سبع حنان، واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و دورها في تنمية الاقتصاد الوطني، الملتقى الوطني واقع و آفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (الجزائر: جامعة الوادي، يومي 5 و 6 ماي 2013).

6- فرحات غول، دور إعادة الهندسة كأسلوب للتغيير التنظيمي في ظل الأوضاع البيئية الراهنة، ورقة بحثية ضمن الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة (الجزائر: جامعة البليدة، 18 و19 ماي 2011).

7- القصي محمد، تفعيل مهام إعادة هندسة الأعمال من منظور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (مدخل تكاملي)، بحث مقدم إلى مؤتمر إدارة المنظمات الأعمال -التحديات العالمية المعاصر - (المملكة الأردنية الهاشمية: جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، نسان 2009).

8- محمد يعقوبي، مكانة و واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، الملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية (الجزائر: جامعة المسيلة، يومي 17 و18 أفريل 2006).

9- نوار ثابت، الحوكمة الالكترونية، إعادة هندسة الأداء، مؤتمر التفكير الإداري والاستراتيجي في عالم متغير، الجزء الثالث، (الأردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2010).

I. 4. المجالات

1- إياد علي الدجني، أنموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي، مجلة جامعة دمشق (دمشق: المجلد 29، العدد الأول، 2013).

2- آية عيسى عيسى: "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر آفاق وقيود"، مجلة جامعة دمشق (الجزائر: العدد السادس، دونسنة).

3- خان أحلام، إعادة هندسة العمليات كمدخل لتميز إدارة الموارد البشرية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية (الجزائر: العدد 2، 10 ديسمبر 2012).

4- بوحنية قوي، إعادة هندسة الأداء الجامعي -مقاربة معاصرة-، مجلة الباحث (الجزائر: العدد 2007/5، جامعة ورقلة).

5- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث (الجزائر: عدد 07، جامعة الجزائر 1، 2010/2009).

6- عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية (الجزائر: العدد 1، جامعة بسكرة، 2010).

7- هشام فوزي دباس العبادي، علي رزاق جيباد العبادي، دور إدارة المعرفة في إعادة هندسة العمليات الإدارية للتحويل من المد المادي إلى المد المعلوماتي، دراسة تطبيقية في معمل إطارات بابل، مجلة العزي للعلوم الاقتصادية والإدارية (العدد 11، 2009).

8- إبراهيم علي الملحم، التنظيم الإداري في الجهاز الحكومي، المجلة العربية للإدارة (العدد الأول، 2000).

I. 5. الجرائد الرسمية

1- المرسوم التنفيذي رقم 96-296 المؤرخ في 24 ربيع الثاني 1417 الموافق لـ 8 سبتمبر 1996، الجريدة الرسمية، العدد 52.

2- مرسوم تنفيذي رقم 02-373 المؤرخ في 6 رمضان 1423 الموافق 11 نوفمبر 2002، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 74.

3- المرسوم التنفيذي رقم 04-14 المؤرخ في 22 جانفي 2004، الجريدة الرسمية، العدد 06.

4- القانون رقم 17-02 المؤرخ في 10 يناير 2017، المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 02، 11 جانفي 2017.

I. 6. مراسيم وقوانين

1- قانون الاستثمار الجزائري، المادة 21

I. 7. الندوات

1- الشقاوي عبد الرحمن، نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، ندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام 1440هـ، محور الشركة بين القطاعين العام والخاص (المملكة العربية السعودية: 2002).

I. 8. مصادر أخرى من الانترنت

1- إعادة هندسة المنظمة على الموقع <https://ar.wikipedai.org/wiki> يوم 2017/02/07، على الساعة 17:21.

2- نقابة المختصين في إدارة الموارد البشرية في لبنان، مقال بعنوان إعادة الهندسة (الهندرة)، نشر في 2016/08/07، اطلع عليه 2017/02/08، على الساعة 17:58

3- ياسر إبراهيم العبيد، مؤشرات الأداء، الزمالة الأمريكية لجودة المنشآت الصحية،
موقع www.yaseralobaida/presentation/arabic

II. مراجع باللغات الأجنبية

- 1- alaim fernandey, les nouveaux tableaux de bord des décideurs, éditions d'organisation (paris: 2000).
- 2- alainjounot, 100 questions pour comprendre et agir RSR, et developpement durable, afnor (paris: 2010).
- 3- hammermichael, champy james, le reengineering, réinventés l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances, n° d'édition inconnu (France : edition dunod ,1993).
- 4- michaeledward, michael gibson, factors affecting the use of information technology in business process reengineering , information resources management journal, vol10./ssue3.
- 5- Yves enregle, annick: la responsabilite, societal de l'entreprise (RSE), arnaudfrane editions, quebec, 2009.

قائمة الملاحق

(01): الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة

: علوم التسيير

: مالية و - 2

**** استبيان حول ****

إعادة الهندسة ودورها في تحسين أداء المؤسسة

دراسة حالة: عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية ميلة

سيدي سيدتي تحية طيبة وبعد:

يطيب لي أن أضع بين أيديكم استبيان حول إعادة الهندسة ودورها في تحسين أداء المؤسسة

: - عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية ميلة -

الماستر في علوم التسيير، فنرجو منكم التكرم بقراءة العبارات بدقة والإجابة عنها بموضوعي
هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وستكون دقة إجاباتكم ومساهماتكم عوناً كبيراً لي في
التوصل إلى نتائج موضوعية وعلمية.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

:

- مزهود هشام

:

*بن لزرق نسيمة

السنة الجامعية : 2016-2017

: المعلومات الشخصية الوظيفية

: يرجى التكرم بوضع العلامة (X) في مربع الإجابة التي تنطبق عليكم .

1- اسم المؤسسة :

2- :

3- : 30 39 30

40 49

4- المستوى الوظيفي :

مدير نائب مدير

مدير الموارد البشرية محال مؤه

5- :

5 10 5

11 16 17

6- المؤهل العلمي:

تكوين مهني مستوى ثانوي ليسانس

ماستر ماجستير

:

إعادة هندسة العمليات :

تعرف إعادة هندسة العمليات بأنها: إعادة التفكير المبدئي الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جذرية وهائلة في مقاييس الأداء الحالية والحاسمة مثل التكلفة،

: يرجى التكرم بالإجابة على كافة العبارات بوضع علامة (X) .

		محايد			
1	يتم تبني مبادئ إعادة هندسة العمليات دون				
2	عمال وموظفي المؤسسة يتمتعون بمعرفة جيدة فيما يخص استعمال أجهزة الإعلام الآلي وتقنيات الاتصال				
3	يتميز عمال وموظفو المؤسسة برغبة كبيرة في استخدام تقنيات المعلومات				
4	تقوم المؤسسة بدورات تدريبية لتأهيل في مجال تقنيات المعلومات				
5	تتوفر المؤسسة على خطة مستقبلية واضحة لتنمية وتأهيل الموارد البشرية في جميع المجالات المتعلقة لإعادة هندسة عملياتها				
6	تتوفر المؤسسة على أجهزة حديثة في مجال				

					الإعلام الآلي وتكنولوجيات الاتصال	
					7 تتوفر المؤسسة على قاعدة بيانات خاصة بها	
					8 تتوفر المؤسسة على شبكة اتصال داخلية	
					9 تتوفر المؤسسة على شبكة اتصال خارجية	
					10 تتمتع المؤسسة بالقدرات المالية التي تسمح لها	
البعد التنظيمي						
					11 تتبنى المؤسسة جميع المبادئ الإدارية والتنظيمية المرتبطة بإعادة ترتيب هيكلها التنظيمي وفقا لمبدأ العمليات	
					12 تفرض التغيرات الخارجية المحيطة بالمؤسسة والتي تتضمنها بيئتها الخارجية إعادة تنظيم بنيتها وفقا للعمليات	
					13 تمارس المؤسسة عند مستوى تشغيلي عمليات مختلفة من حيث التخصصية الوظيفية	
					14 إدارة المؤسسة على دراية تامة بجميع المتطلبات التنظيمية اللازمة لإعادة هندسة عملياتها	
					15 تقوم المؤسسة بالتخلي عن جميع المهام الإدارية والتشغيلية الغير ضرورية لخلق القيمة للزبائن	
					16 عمليات تركز على خلق أقصر قيمة للزبائن	
					17 قامت المؤسسة بتصنيف أنشطتها إلى أنشطة تضيف قيمة وأنشطة لا تضيف قيمة	
					18 إدارة المؤسسة على دراية تامة بالأهمية	

					يساعد نظام تقييم أداء المؤسسة على تلبية حاجيات الزبائن بكفاءة.....	27
					تتميز المؤسسة بأداء مالي فعال	28
					يقوم الموردون بتلبية حاجيات المؤسسة في الوقت المحدد نظرا لتميز أداءها المالي	29
البعد البيئي						
					يساهم نظام تقييم أداء المؤسسة في تحسين بيئتها الداخلية	30
					يساهم نظام تقييم أداء المؤسسة في تنمية بيئتها الخارجية	31

الملحق رقم (02): معاملات الارتباط بيرسون لعبارات البعد البشري لإعادة الهندسة مع الدرجة الكلية للبعد

:

		A	عمال المؤسسة يتمتعون بمعرفة جيدة فيما يخص أعمالهم التي يقومون بها	عمال المؤسسة يتمتعون بمعرفة جيدة فيما يخص أعمالهم التي يقومون بها	يتمتع عمال المؤسسة بمعرفة جيدة فيما يخص أعمالهم التي يقومون بها	تقوم المؤسسة بتدريب موظفيها على المهام التي يقومون بها	تتوفر المؤسسة على خطة مستقبلية واضحة لتنمية موظفيها على المهام التي يقومون بها
		A	عمال المؤسسة يتمتعون بمعرفة جيدة فيما يخص أعمالهم التي يقومون بها	عمال المؤسسة يتمتعون بمعرفة جيدة فيما يخص أعمالهم التي يقومون بها	يتمتع عمال المؤسسة بمعرفة جيدة فيما يخص أعمالهم التي يقومون بها	تقوم المؤسسة بتدريب موظفيها على المهام التي يقومون بها	تتوفر المؤسسة على خطة مستقبلية واضحة لتنمية موظفيها على المهام التي يقومون بها
A	Corrélacion de Pearson	1	,399**	,662**	,584**	,469**	,693**
	Sig. (bilatérale)		,004	,000	,000	,001	,000
	N	50	50	50	50	50	50

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

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

(03): معاملات الارتباط بيرسون لعبارات البعد التكنولوجي لإعادة الهندسة مع الدرجة الكلية للبعد

		B	تتوفر المؤسسة على أجهزة تكنولوجية مستقدمة لتنفيذ المهام التي يقومون بها	تتوفر المؤسسة على شبكة معلوماتية مستقدمة لتنفيذ المهام التي يقومون بها	تتوفر المؤسسة على شبكة معلوماتية مستقدمة لتنفيذ المهام التي يقومون بها	تتوفر المؤسسة على شبكة معلوماتية مستقدمة لتنفيذ المهام التي يقومون بها	يتمتع عمال المؤسسة بمعرفة جيدة فيما يخص أعمالهم التي يقومون بها
		B	تتوفر المؤسسة على أجهزة تكنولوجية مستقدمة لتنفيذ المهام التي يقومون بها	تتوفر المؤسسة على شبكة معلوماتية مستقدمة لتنفيذ المهام التي يقومون بها	تتوفر المؤسسة على شبكة معلوماتية مستقدمة لتنفيذ المهام التي يقومون بها	تتوفر المؤسسة على شبكة معلوماتية مستقدمة لتنفيذ المهام التي يقومون بها	يتمتع عمال المؤسسة بمعرفة جيدة فيما يخص أعمالهم التي يقومون بها
B	Corrélacion de Pearson	1	,465**	,695**	,594**	,569**	,743**
	Sig. (bilatérale)		,001	,000	,000	,000	,000
	N	49	49	49	49	49	49

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

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

(04): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات البعد التنظيمي للمتغير التابع (الأداء) مع الدرجة الكلية للبعد

		Corrélations			
		D	تقوم المؤسسة بتقييم أداءها	تتناول آليات التقييم كافة المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي	تقوم المؤسسة بإجراء تعديلات على الخطط بناء على نتائج قياس الأداء
			يمى		
D	Corrélacion de Pearson	1	,719**	,818**	,693**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	50	50	50	50

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

(05): معاملات الارتباط بيرسون لعبارات البعد الاجتماعي للمتغير التابع (الأداء) مع الدرجة الكلية للبعد

Corrélations

		E	يوجد في المؤسسة لجنة مختصة بمراقبة الأداء	يتم إعطاء الموظفين حقالاقت راضة لنتائج تقييم أداء المؤ نظرة	يوجد هنا مستوى من الرضا بالوظيفة عند أداء المؤسسة	يسعدنا تقييم الأداء البند في الموظفين لمتابعة مهاراتهم وإمكاناتهم الفكرية	يجعلنا نأمن بالتقييم المتبع المو ظف أكثر شعور بالمسؤولية
E	Corrélation de Pearson	1	,556**	,857**	,728**	,518**	,473**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,001
	N	50	50	50	50	50	50

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

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

(06): معاملات الارتباط بيرسون لعبارات البعد الاقتصادي للمتغير التابع (الأداء) مع الدرجة الكلية للبعد

		Corrélations			
		F	يساعد نظام تقييم أداء المؤسسية على تلبيبة حاجيات الزبائن	تميز المؤسسة بالوقت المحدد نظراً ل	يقوم المورد بتلبية حاجياتنا
			يساهم نظام تقييم أداء المؤسسة	تميز المؤسسة بأداء مالي	تميز أداءها المالي
F	Corrélacion de Pearson	1	,611**	,777**	,792**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	50	50	50	50

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

(07): معاملات الارتباط بيرسون لعبارات البعد البيئي للمتغير التابع (الأداء) مع الدرجة الكلية للبعد

		Corrélations		
		J	يساهم نظام تقييم أداء المؤسسة	يساهم نظام تقييم أداء المؤسسة
			سواء في تحسين بيئتها الداخلي	سواء في تحسين بيئتها الخارجي
J	Corrélacion de Pearson	1	,922**	,940**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	50	50	50

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,838	31

(08): توزيع أفراد العينة حسب الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، الخبرة

المهنية، المؤهل العلمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	13	26,0	26,0	26,0
	37	74,0	74,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	30	14	28,0	28,0
	39	30	15	30,0
	49	40	15	30,0
	50	6	12,0	12,0
Total	50	100,0	100,0	

المستوى الوظيفي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	16	32,0	32,0	32,0
	8	16,0	16,0	48,0
مدير الموارد البشرية	10	20,0	20,0	68,0
نائب مدير	9	18,0	18,0	86,0
مدير	7	14,0	14,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	05	20	40,0	40,0	40,0
	10 05	18	36,0	36,0	76,0
	16 11	6	12,0	12,0	88,0
	17	6	12,0	12,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تكوين مهني	6	12,0	12,0	12,0
		1	2,0	2,0	14,0
	ليسانس	15	30,0	30,0	44,0
		13	26,0	26,0	70,0
	ماجستير	12	24,0	24,0	94,0
		3	6,0	6,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

(09): استجابة أفراد العينة لعبارات البعد البشري مرتبة حسب المتوسطات

الموافقة

		Statistiques				
		يتم تبني مبادئ إعادة هندسة ال	عمالو موظفي المؤسسة يتم	يتميز عمالو موظفو المؤسد	تقوم المؤسسة بدور اتتدردي	تتوفر المؤسسة على خطة تم
		عمليات تدوير نابداء أيمقاومة منذ	تعون بمعر فة جيدة في ما يخ	ستخر غير كبير فقياس استخدام	بيئاتنا هيلالعمال في مجال التقنيا	ستقبلية فواضحة للتنمية قوتأ
		طر فعمالو موظفي المؤسد	صاستعمال أجهزة الإ علام	تقنيات المعلومات	هيا ل موارد البشرية في جميز	هندسة عملياتها
		الأيو تقنيات الاتصال				
N	Valide	50	50	50	50	50
	Manquant	0	0	0	0	0
	Moyenne	3,58	3,70	3,94	3,46	3,86
	Médiane	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
	Ecart type	1,263	,909	,818	1,199	1,069
	Somme	179	185	197	173	193

(10): استجابة أفراد العينة لعبارات البعد التكنولوجي مرتبة حسب

المتوسطات الموافقة

Statistiques

		تتوفر المؤسسة على أجهزة حديثة في مجال الإعلام الإلكتروني وتكنولوجيا الاتصال	تتوفر المؤسسة على قاعات بيانات خاصة بها	تتوفر المؤسسة على شبكة اتصال داخلية	تتوفر المؤسسة على شبكة اتصال خارجية	الدية التي تسمح لها بمواكبة
N	Valide	50	50	50	49	50
	Manquant	0	0	0	1	0
	Moyenne	4,00	4,00	4,10	3,92	3,94
	Médiane	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
	Ecart type	,857	,904	,789	,786	,978
	Somme	200	200	205	192	197

(11): استجابة أفراد العينة لعبارات البعد التنظيمي مرتبة حسب

المتوسطات الموافقة

Statistiques

	تتبننا المؤسسة جميعا المبدأ للإ دارية و التنظيم ية المرتبطة ب عادة تربيك لها التنظيم يوف قالمبدأ العمليا	تفرض التغير اتا لخر جية المحيطة بالمؤ سستو التي تتضمنها بينتها الخارجية اعد تنظيم مبنيتها و فعال لعم مليات	مستوى تشغيل عمليات نحيثما التخصصية الو ظيفية	إدارة المؤسسة على دراية تامة بجميع المتطلبات التي ظلمية اللازمة لإعادة هند سة عملياتها	خليع جميع المهام الإدارية و التشغيل ية الغير ضرورية لخلق القيمة للزبائن	يتركز على خلق أقصر قيم أنشطة لا تصيف قيم	صنيفات نشاطها إلى أ نشطة تصيف قيم و أنشطة لا تصيف قيم	سنة عدد رايقاتمة بالأهمية ال ة هندسة عم لياتها
Valide	50	50	50	50	50	50	50	50
Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,80	3,56	3,74	4,02	3,62	3,26	3,32	4,12
Médiane	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00
Ecart type	,969	,929	,944	1,078	1,141	1,209	1,220	,799
Somme	190	178	187	201	181	163	166	206

(14): استجابة أفراد العينة لعبارات البعد الاقتصادي مرتبة حسب

المتوسطات الموافقة

Statistiques				
		يساعدنظامتقييمأداءالمؤ	تتميزالمؤسسةبأداءماليف	يقومالموردبإتلبيةحاجيا
		سعةعلتلبيةحاجياتالزباد		تالمؤسسةفيالوقتالمحدد
				ظرتتميزأداءهاالمالي
N	Valide	50	50	50
	Manquant	0	0	0
	Moyenne	3,94	4,04	3,94
	Médiane	4,00	4,00	4,00
	Ecart type	,867	,903	,767
	Somme	197	202	197

(15): استجابة أفراد العينة لعبارات البعد البيئي مرتبة حسب

المتوسطات الموافقة

Statistiques				
		يساهمنظامتقييمأداءالمؤ	يساهمنظامتقييمأداءالمؤ	
		سعةفيتحسينبيئتهاالداخلي	سعةفيتميةبيئتهاالخارج	ية
N	Valide	50	50	
	Manquant	0	0	
	Moyenne	4,06	4,02	
	Médiane	4,00	4,00	
	Ecart type	,767	,869	
	Somme	203	201	

(16): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لقياس دور البعد البشري لإعادة

هندسة العمليات في التحسين من الأداء

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,373 ^a	,139	,121	5,04147

a. Prédicteurs : (Constante), A

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	197,233	1	197,233	7,760	,000 ^b
	Résidu	1219,987	48	25,416		
	Total	1417,220	49			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), A

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	38,456	4,680		8,218	,000
	A	,695	,249	,373	2,786	,000

a. Variable dépendante : Y

(17): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لقياس دور البعد التكنولوجي

لإعادة هندسة العمليات في التحسين من الأداء

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,611 ^a	,373	,359	4,34828

a. Prédicteurs : (Constante), B

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	528,122	1	528,122	27,932	,000 ^b
	Résidu	888,653	47	18,908		
	Total	1416,776	48			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), B

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	26,736	4,694		5,696	,000
	B	1,232	,233	,611	5,285	,000

a. Variable dépendante : Y

(18) نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لقياس دور البعد التنظيمي

لإعادة هندسة العمليات في التحسين من الأداء

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,441 ^a	,195	,178	4,87602

a. Prédicteurs : (Constante), C

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	275,990	1	275,990	11,608	,001 ^b
	Résidu	1141,230	48	23,776		
	Total	1417,220	49			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), C

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	36,418	4,434		8,214	,000
	C	,507	,149	,441	3,407	,001

a. Variable dépendante : Y

(19): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لقياس دور إعادة هندسة

العمليات في التحسين من الأداء

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,604 ^a	,365	,351	4,37599

a. Prédicteurs : (Constante), X

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	516,759	1	516,759	26,986	,000 ^b
	Résidu	900,017	47	19,149		
	Total	1416,776	48			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	23,429	5,407		4,333	,000
	X	,410	,079	,604	5,195	,000

a. Variable dépendante : Y

(20): جدول معادلة خط الانحدار

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,604 ^a	,365	,351	4,37599

a. Prédicteurs : (Constante), X

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	516,759	1	516,759	26,986	,000 ^b
	Résidu	900,017	47	19,149		
	Total	1416,776	48			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	23,429	5,407		4,333	,000
	X	,410	,079	,604	5,195	,000

a. Variable dépendante : Y