

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université Mohamed Chérif
Messadia Souk Ahras



جامعة محمد الشريف مساعدي
سوق أهراس

كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير

قسم : علوم التسيير

السنة الجامعية : 2023/2022

مذكرة

ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

**أثر إعادة هندسة العمليات على التميز التنظيمي
دراسة حالة المؤسسة الوطنية منجم حديد الشرق – ونزة -**

الشعبة

علوم تسيير

التخصص

إدارة أعمال

من إعداد :

داة رحيمة

ذيب دعاء

لجنة المناقشة :

جامعة سوق أهراس

الدرجة

الرئيس : د. حريرش الناجي

جامعة سوق أهراس

الدرجة

المشرف : أ.د. بوفاس الشريف

جامعة سوق أهراس

الدرجة

المناقش : أ.د. سيحمدي عماد

رقم :/2023



شكر و عرفان

الحمد لله أولاً

الشكر للأستاذ الفاضل الدكتور بوفاس الشريف

الشكر للأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة

إلى كل من ساهم في نجاح هذا العمل من قريب أو بعيد و لو بالكلمة الطيبة

إيكم جميعاً خالص شكرنا و امتناننا

الإهداء

إلى خير من استحق الإهداء

إلى دعاء

ذيب دعاء

الإهداء

و آخر دعواهم آن الحمد لله رب العالمين
الذي يسر البدايات و أكمل النهايات و بلغنا الغايات

اهدي تخرجي

إلى من كلله الله بالهيبة و الوقار إلى من احمل اسمه بكل افتخار ...يا من أودعتني لله كم
تمنيت من الله أن يمد في عمرك لتري ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار (بابا الغالي)
—رحمه الله- واسكنه فسيح جناته

إلى ملاكي في الحياة قررة عيني و نور حياتي و اعز ما املك ...جنتي... (ماما حبيبي
حفظها الله)

إلى من رزقت بهم سندا و مأمني الأول و الأخير (إخوتي عزوتي)

إلى كل عائلتي كبيرا و صغيرا أدامكم الله

الحمد لله على التمام.

دادة رحيمة

الملخص:

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على أثر إعادة هندسة العمليات في التميز التنظيمي بمؤسسة منجم حديد الشرق ولأجل تحقيق ذلك اعتمدنا في قياس إعادة هندسة العمليات كمتغير مستقل على أربعة أبعاد أساسية التي يشملها تطبيقه بدءاً بالبعد الفني، البعد التنظيمي، البعد التكنولوجي، البعد البشري، وأربعة أبعاد لقياس التميز التنظيمي وهي تميز الموارد البشرية، تميز القادة، تميز المرؤوسين، تميز الاستراتيجية. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي وتم الاعتماد على الاستبانة والمقابلة لجمع البيانات حيث تم توزيع 40 استبانة على عينة من إطارات مؤسسة منجم حديد الشرق وتم استردادها جميعاً ولغرض معالجة البيانات تم استخدام برنامج spss.v25 وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها ما يلي:

- تتوفر أبعاد إعادة هندسة العمليات بدرجة متوسطة في مؤسسه منجم حديد الشرق.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات بمختلف أبعادها والتميز التنظيمي حيث قدر معامل الارتباط ب 0.89 وهي علاقة قوية وموجبة.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها:

العمل على نشر فلسفة إعادة هندسة العمليات وتعميق الوعي بها وتعزيز وجود فكر استراتيجي يعنى بها ويتبنى مبادئها نظراً لأهميتها البالغة في الاستجابة للتغيرات الخارجية ومنه تحقيق التميز التنظيمي

الكلمات المفتاحية: إعادة هندسة العمليات، التميز التنظيمي، MFE .

Summary

The study aimed to shed light on the impact of business process reengineering on organizational excellence in the East Iron Mine Company. To achieve this, we relied on measuring business process reengineering as an independent variable through four fundamental dimensions: the technical dimension, organizational dimension, technological dimension, and human dimension. Additionally, we employed four dimensions to measure organizational excellence, which included excellence in human resources, excellence in leadership, excellence in subordinates, and excellence in strategy.

To achieve the study objectives, we used a descriptive-analytical methodology and relied on questionnaires and interviews to collect data. Forty questionnaires were distributed to a sample of executives in the East Iron Mine Company, and all of them were retrieved. The collected data were processed using SPSS software version 25.

The study yielded several results, including the following:

The dimensions of business process reengineering are moderately available in the East Iron Mine Company.

There is a statistically significant relationship between business process reengineering in its various dimensions and organizational excellence, with a correlation coefficient of 0.89, indicating a strong positive relationship.

The study provided a set of recommendations, including:

Disseminating the philosophy of business process reengineering, raising awareness about it, and enhancing its strategic presence and principles due to its significant importance in responding to external changes and achieving organizational excellence.

Keywords: Business process reengineering, organizational excellence, MFE.

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة

العنوان: أثر إعادة هندسة العمليات على التميز التنظيمي

	البسمة
	شكر و عرفان
	الإهداء
	قائمة المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
9-1	المقدمة
31-11	الفصل الأول: إعادة هندسة العمليات
11	تمهيد
12	المبحث الأول: ماهية إعادة هندسة العمليات
15-12	المطلب الأول: مفهوم إعادة هندسة العمليات
19-15	المطلب الثاني: أهمية و أهداف إعادة هندسة العمليات
21-19	المطلب الثالث: مبررات و فوائد تبني إعادة هندسة العمليات
24-21	المطلب الرابع: : منهجية إعادة هندسة العمليات وحالات المنظمة المرشحة لها
24	المبحث الثاني: مرتكزات إعادة هندسة العمليات
25-24	المطلب الأول: مبادئ إعادة هندسة العمليات
26-25	المطلب الثاني: متطلبات واستراتيجيات إعادة هندسة العمليات
28-26	المطلب الثالث: أقسام إعادة هندسة العمليات
30-28	المطلب الرابع: تجهيز فريق الهندرة
31	خلاصة الفصل
32	الفصل الثاني: التميز التنظيمي
33	تمهيد
34	المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للتميز التنظيمي
36-34	المطلب الأول: مفهوم التميز التنظيمي و خصائصه
37-36	المطلب الثاني: أهداف و أهمية التميز التنظيمي
37	المطلب الثالث: : متطلبات التميز التنظيمي
38	المطلب الرابع: معوقات التميز التنظيمي

39	المبحث الثاني: أبعاد التميز التنظيمي
42-40	المطلب الأول: تميز الموارد البشرية
43-42	المطلب الثاني: تميز الإستراتيجية
46-43	المطلب الثالث: تميز الثقافة والهيكل التنظيمي
48-46	المطلب الرابع: دور إعادة هندسة العمليات في تحقيق التميز التنظيمي
49	خلاصة الفصل
51	الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة منجم حديد الشرق -ونزة-
51	تمهيد
52	المبحث الأول: عرض عام للمؤسسة الوطنية لمنجم حديد الشرق.
54-52	المطلب الأول: التطور التاريخي للمؤسسة الوطنية لمنجم حديد الشرق .
54	المطلب الثاني: طبيعة المعدن و التركيب الجيولوجي
55	المطلب الثالث: خصائص الإيداع
56- 55	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للمؤسسة:
57	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للمبحث الميداني
57	المطلب الأول: نموذج الدراسة
58	المطلب الثاني: مجتمع وعينه الدراسة
59-58	المطلب الثالث: أداة الدراسة وإجراءات تطبيقها
59	المطلب الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية
60	المبحث الثالث: نتائج الدراسة التطبيقية
65-60	المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص الديموغرافي
67-65	المطلب الثاني: ثبات و صدق المفردات
74-67	المطلب الثالث: وصف متغيرات الدراسة و تحليل النتائج
80-74	المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة.
81-80	المطلب الخامس: دراسة نتائج المقابلة و الزيارات الميدانية
82	خلاصة الفصل
84	الخاتمة

قائمة المراجع

قائمة الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول

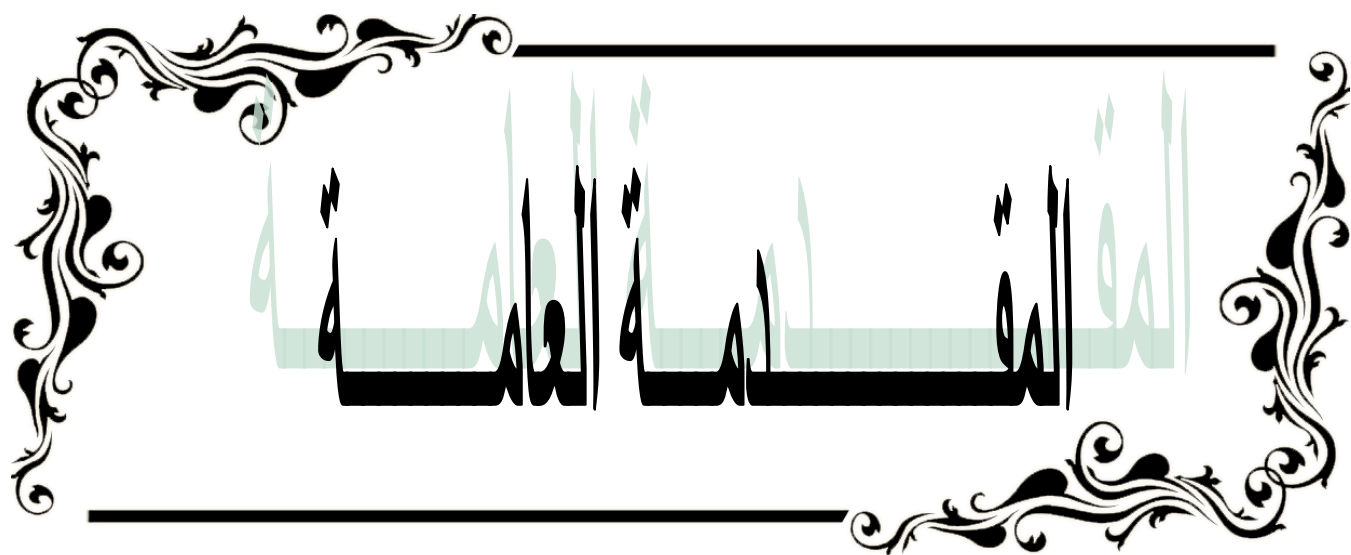
الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
15	مقارنة بين المؤسسات التقليدية و المؤسسات المعاد هندستها	01
18	نظم اهداف المنظمات من إعادة الهندسة	02
53	سمات القائد الناجح	03
59	مقياس لكارث الخماسي	04
60	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	05
61	توزيع أفراد العينة حسب العمر	06
62	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	07
63	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	08
64	توزيع أفراد العينة حسب المنصب	09
65	قيم معامل ألفا كرومباخ	10
66	تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة	11
67	جدول ليكارت الخماسي	12
67	تحليل عبارات البعد الفني	13
68	تحليل عبارات البعد وتنظيمي	14
68	تحليل عبارات البعد التكنولوجي	15
69	تحليل العبارات البعد البشري	16
70	تحليل عبارات تميز الموارد البشرية	17
71	تحليل عبارات تميز الإستراتيجية	18
72	تحليل عبارات تميز الثقافة التنظيمية	19

73	تحليل عبارات تميز الهيكل التنظيمي	20
75	نتائج اختبار توزيع المتغيرين	21
75	نتائج اختبار t للمجموعة الواحدة	22
76	تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لتأثير إعادة هندسة العمليات على إحداث التميز التنظيمي	23
78	INDEPENDENT T –TSET	24
79	التباين لتأثير المؤهل العلمي على إجابات عينة الدراسة على المحاور	25

قائمة الأشكال البيانية

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
27	عناصر برنامج إعادة هندسة الأعمال و المفاهيم المتعلقة بها	01
30	الأفراد بإعادة هندسة المؤسسة	02
53	الموقع الجغرافي للمنطقة	03
56	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	04
56	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	05
57	نموذج الدراسة	06
60	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	07
61	توزيع أفراد العينة حسب العمر	08
62	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	09
63	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	10
64	توزيع أفراد العينة حسب المنصب	11



مقدمة:

تسعى المؤسسات الحديثة والرائدة الى إحداث تغييرات جوهرية وتحديث بنية العمليات والمعلومات لديها لدعم عملية اتخاذ القرار ومواكبة التغيرات التي تحدث في بيئتها المحيطة وزيادة قدرتها على المنافسة والبقاء، ولا شك أن التغيير يهدف بالدرجة الأساسية الى إكساب المؤسسات المرونة والقدرة اللازمة لتجسيد اهدافها وتعزيز ثقافتها بما يخدم نظرتها المستقبلية وخططها الاستراتيجية ويعزز ميزتها التنافسية والتكيف مع البيئة واعتماد آليات البقاء في عالم المنافسة، وهناك الكثير من الأساليب الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحقيق مثل هذه الاهداف كإعادة هندسة العمليات الإدارية، وإدارة الجودة الشاملة... إلخ، ونظرا الى التطور التكنولوجي الهائل تم استخدام أسلوب هندسة الأعمال الإدارية في الكثير من الشركات والوزارات والمصانع، لما لها دور كبير في خفض التكاليف والوقت وتحسين الجودة، ويعتبر مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، أحد مداخل التطوير الذي يركز على إعادة التصميم الجذري والسريع للعمليات الإدارية الاستراتيجية وذات القيمة المضافة، إذ يقع على عاتق الادارات العليا في المنظمات عبء تحديث وتطوير الأساليب الادارية وطرق العمل) الهيكل التنظيمي، مسؤوليات وصلاحيات العاملين، الوسائل التقنية، طرق الاتصال)، للتأقلم مع التغيرات الحاصلة في بيئة العمل الراهنة للوصول الى التميز التنظيمي.

ولتحقيق التميز التنظيمي توجب على المؤسسات إجراء تغييرات جذرية في مناخها السائد وتوجيهه نحو الإبداع والتميز والتفوق وتوفير الهياكل التنظيمية المرنة التي تدعم الأداء المتميز والقابلية للتكيف بما يلي أي تغيير أو تطوير أو توجه نحو التميز والتحسين المستمر، بالإضافة إلى الاهتمام بالموارد البشرية وبناء ثقافته التميز في كافة المستويات التنظيمية، كما يتطلب هذا الأخير التكامل و التفاعل داخليا و خارجيا ، وتوفير قيادة واعية ذات كفاءة وقدرات متميزة قادرة على المواكبة، غدارة التغيير و التأقلم مع متطلبات العصر. مما سبق تبرز إشكالية الدراسة من خلال التساؤل الرئيسي الآتي :

الإشكالية :

"كيف تؤثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في التميز التنظيمي في الميناء؟

و من التساؤل الرئيسي يمكن صياغة التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بإعادة هندسة العمليات و فيما تكمن أهميتها؟
- ما هي الإجراءات العملية المستخدمة في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية ؟
- ما المقصود بالتميز التنظيمي وما هي مؤشراتته؟

- هل تؤثر عوامل نجاح إعادة هندسة العمليات في تحقيق التميز التنظيمي ؟
- هل توجد علاقة ارتباط معنوية بين إعادة هندسة العمليات و التميز التنظيمي في الشركة المبحوثة؟
- هل يوجد تأثير معنوي لإعادة هندسة العمليات على التميز التنظيمي في منجم الحديد - ونزة- ولاية تبسة؟

أهمية الدراسة :

تتناول هذه الدراسة مفهومين إعادة هندسة العمليات و التميز التنظيمي كأحد المفاهيم التي حظيت بأهمية كبرى في دول العالم أجمع خاصة بريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية ،ولكنها لم تلق اهتماما في الدول العربية لذلك فمن الأهمية توضيح هذه المفاهيم وأهمية تطبيقها واستخلاص معرفة علمية يتم توظيفها لتطوير منجم الحديد بالإضافة إلى تطبيق مدخل متكامل وجديد مثل إعادة الهندسة ومحاوله للبدء في تطوير وتغيير الأداء الحالي وتحقيق مستوى أعلى كما نتطلع في ان تسهم دراستنا من خلال إطارها النظري و النتائج و التوصيات في تحقيق إضافة علمية لأدبيات متغيراتها

أهداف الدراسة:

إن الهدف من هذه الدراسة هو السعي من أجل استكمال بعض النقص الحاصل في البحث في مثل هذه المواضيع والتي تعنى بمحاولة معرفة العلاقة بين إعادة هندسة العمليات التميز التنظيمي ومدى اهتمام إدارة المنظمات بذلك وفي هذا الصدد نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف تتمثل في توضيح المفاهيم المتعلقة بإعادة هندسة العمليات و التميز التنظيمي .

معرفة و إبراز تأثير إعادة هندسة العمليات على التميز التنظيمي في منجم الحديد-ونزة-

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير معنوي مباشر و تأثير معنوي غير مباشر لإعادة هندسة العمليات بأبعادها في تحقيق التميز التنظيمي.

الفرضيات الفرعية: تماشيا مع الفرضية الرئيسية وللتمكن من إثباتها اعتمدنا الفرضيات الفرعية التالية:

هنالك مستوى قوي لتطبيق المؤسسة محل الدراسة لإعادة هندسة العمليات.

-هناك ممارسة لأبعاد إعادة هندسة العمليات في المؤسسة محل الدراسة.

- توجد علاقة ارتباط موجبة و قوية بين إعادة هندسة العمليات وتحقيق التميز التنظيمي للمنظمة.

- توجد اختلافات معنوية في متوسط إجابات عينة الدراسة على مستوى المتغيرات الوصفية.

منهج الدراسة :

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لكونه منهجا مساعدا على التحليل الشامل والعميق للمشكلة قيد البحث و لأنه يمتاز بالوصف التفصيلي الدقيق للمعلومات ذات العلاقة ففي الدراسة الوصفية تم إجراء المسح المكتبي وعلى صعيد الدراسة التطبيقية تم إجراء دراسة ميدانية بالاستعانة بالاستبانة المعدة لقياس المتغيرين حيث وزعت الاستبانة على عينة من الإطارات في منجم الحديد -ونزة- و بغرض تحقيق معالجة تكاملية لعناصر الدراسة تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss لمعالجة البيانات المسترجعة و الوصول إلى نتائج تفضي إلى تأكيد أو نفي فرضيات الدراسة .

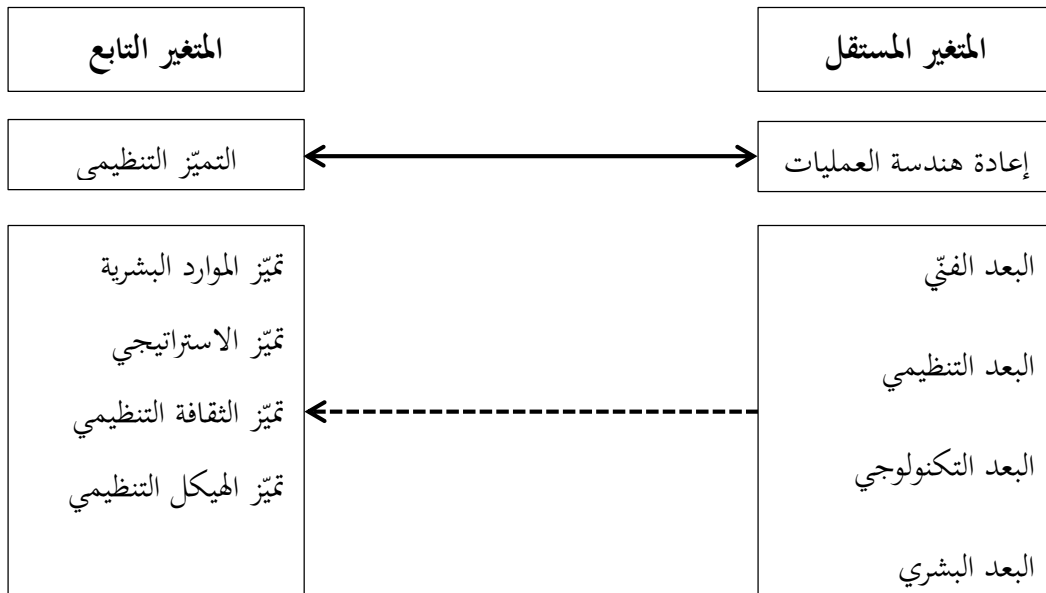
حدود الدراسة:

الحدود المكانية: ركزت الدراسة على منجم الحديد -ونزة- ولاية تبسة.

الحدود الزمانية: امتدت الدراسة من 2023/05/02 إلى 2023/06/02

الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة على إعادة هندسة العمليات بأبعادها و التميز التنظيمي بأبعاده.

نموذج الدراسة:



الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات والأبحاث السابقة التي تناولت موضوع إعادة هندسة العمليات والتميز التنظيمي من منظور وزوايا مختلفة، والتي لا بد من الاطلاع عليها قبل البدء في أولى خطوات البحث، حيث تزود الباحث بالكثير من الأفكار والأدوات والإجراءات التي يمكن أن يستفيد منها من خلال النتائج التي توصل إليها الآخرون واستكمالاً لما وقفت عليه هذه الدراسات وقد تم تصنيف هذه الدراسات حسب المتغيرات الرئيسية للدراسة .

الدراسات التي تناولت المتغير المستقل:

الدراسة الأولى:

من إنجاز إسماعيل عبد الله محمد قاسم بعنوان تحسين جودة الخدمة في الجامعات الفلسطينية، عبر إعادة هندسة العمليات الإدارية، كلية التجارة، تخصص إدارة أعمال، وهي رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، أنجزت هذه الدراسة في سنة 2009 بغزة-فلسطين- وهي دراسة حالة بالجامعة الإسلامية بغزة، هدفت الدراسة إلى تحليل وبيان أثر تطبيق أسلوب الهندرة على مختلف جوانب العمل في الجامعة من حيث إمكانية خفض التكاليف الإدارية وسرعة الأداء للمهام وسهولة الاتصال الإداري، كما هدفت إلى إلقاء الضوء على الجوانب المختلفة لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية من حيث المفهوم وآلية التطبيق والمزايا التي تحققها وتبيان مدى أهمية وحاجة الجامعات الفلسطينية كمؤسسات أكاديمية لتطبيق أسلوب (الهندرة) بها. وقد اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة باعتباره أحد أساليب المنهج الوصفي التحليلي، كما تم الاعتماد على الاستمارة والمقابلة كأداتين لجمع البيانات الميدانية وقد طبقت هذه الدراسة على عينة قدرها 60 مفردة من موظفي الجامعة الإسلامية .

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي أن استخدام أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) يؤدي إلى خفض التكاليف الإدارية في الجامعة الإسلامية بغزة كذلك بينت الدراسة أن أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) يساهم في سرعة إنجاز الأعمال في مختلف دوائر وكليات الجامعة وأن هذا الأسلوب يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة التعليمية التي تقدمها الجامعة لطلابها بالإضافة إلى أنه يؤدي إلى تحسين الاتصال الإداري وتسهيله وزيادة الرضا الوظيفي في الجامعة الإسلامية بغزة.

الدراسة الثانية:

دراسة محبوب مراد (2014) بعنوان استخدام استراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة -بسكرة- وهي أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه. هدفت الدراسة إلى تحديد مدى تأثير إعادة الهندسة الإدارية بأبعادها في تحسين جودة الخدمات المصرفية بأبعادها لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة من وجهة نظر الزبائن وقدرت العينة ب 101 عميل لدى البنك واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتم التحليل بواسطة جملة من الاختبارات الإحصائية وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات الإدارية بأبعادها في تحسين جودة الخدمات المصرفية بأبعادها مجتمعة لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة -بسكرة-.

ساهمت إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية من خلال تركيزها على الابتكار والإبداع والتغيير الجذري خاصة وأنه من الصعب تنميط الخدمات المصرفية وحمايتها من التقليد.

يتوقف نجاح إعادة الهندسة الإدارية في مجال تحسين جودة الخدمات المصرفية على قياس رضا العملاء ومعرفة متطلباتهم وعدم الركون لحجم الإيرادات أو عدد العملاء كمقياس لجودة الخدمات المقدمة.

الدراسة الثالثة:

من إنجاز خان أحلام بعنوان أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير وهي أطروحة مقدمه لنيل شهادة الدكتوراه تخصص علوم التسيير وقد أنجزت هذه الدراسة سنة 2014 / 2015 بجامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر وهي دراسة استطلاعية لآراء مسؤولي الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين أداء الأفراد، وإبراز مدى مساهمة إعادة هندسة الموارد البشرية في توفير نظم الأداء العالي والتأكيد على ضرورة إحداث تغييرات في برامج وسياسات ومخططات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية .

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الاستكشافي والاختباري ومنهج دراسة الحالة وقد استخدمت الباحثة عدة أدوات لجمع البيانات أبرزها الاستبيان، المقابلات نصف الموجهة والملاحظة بغير المشاركة، وقد طبقت هذه الأدوات ووزعت على فئة من موظفي إدارة الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية ببسكرة والذي قدر عددهم ب 43 مفردة .

وتوصلت الباحثة إلى جملة من النتائج وهي أن إعادة هندسة الموارد البشرية تساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء البشري من خلال مساهمة تغير الأدوار ومؤهلات الرؤساء والمرؤوسين، بالدرجة الأولى وأن إعادة تنظيم الموارد البشرية يساهم بشكل أقل كما توصلت إلى أن إعادة هندسة الموارد البشرية بأبعادها تساهم بشكل غير مباشر في تحسين الأداء البشري من خلال تأثير ممارسات الأداء العالي التي أخذت دور الوسيط الكلي في هذه العلاقات .

الدراسة الرابعة:

دراسة عبد الله سمير البحيري(2015)، بعنوان دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة ومعرفة مدى توفر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الوزارة وأثرها على تحسين الأداء الإداري ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من 167 موظف من رؤساء الأقسام ومدراء الدوائر الإداريين في الوزارة حيث تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها ما يلي :

تتوفر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة بنسبه 59.5% وهذا يعني توفر الحد الأدنى من تلك المتطلبات والمتمثلة في الاستراتيجية، التزام وقناعة الإدارة العليا، تكنولوجيا المعلومات، الاتصال، الاستعداد للتغيير ولكن تلك متطلبات بحاجة إلى الدعم والتعزيز.

توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة وبين تحسين الأداء الإداري من خلال تحسين جودة الأداء، تبسيط العمل، حجم الأداء، سرعة الإنجاز، كفاءة الأداء .

الدراسة الخامسة:

من إنجاز بوخضرة مريم بعنوان أثر إعادة هندسة الأعمال في تحقيق المرونة الاستراتيجية بالمؤسسات الصناعية الناشطة بولاية سوق أهراس وهدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على أثر إعادة هندسة الأعمال في تحقيق المرونة الاستراتيجية بالمؤسسات الصناعية بولاية سوق أهراس، كما شملت الدراسة 8 مؤسسات صناعية نشطة

في ولاية سوق أهراس وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث تم توزيع 120 استبيان على عينة من الإطارات بهذه المؤسسات وتم استرداد 90 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي ولغرض معالجة البيانات تم استخدام برنامج spss إضافة الى طريقة تحليل المربعات الصغرى الجزئية بواسطة البرنامج الإحصائي smart PLS وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج مفادها :

توفر أبعاد إعادة هندسة الأعمال بدرجة كبيرة في المؤسسات محل الدراسة .

توفر أبعاد المرونة الاستراتيجية بدرجة كبيرة في المؤسسات محل الدراسة .

وجود علاقات ارتباطية قوية بين إعادة هندسة الأعمال بمختلف أبعادها والمرونة الاستراتيجية للمؤسسات الصناعية محل الدراسة كما توصلنا إلى تعديل النموذج المقترح لأثر أبعاد إعادة هندسة الأعمال في تحقيق المرونة الاستراتيجية. .

الدراسات التي تناولت المتغير التابع:

الدراسة الأولى:

دراسة العمري (2017) التي هدفت الى التعرف على آثار التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي في القطاع الخاص السعودي استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي و طبقت الدراسة على (368) فرد في القطاع الخاص السعودي لمدينة الرياض مستخدمة الاستبانة كأداة الدراسة توصلت الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة احصائية لعوامل التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي باستثناء الهيكل التنظيم وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة الباحثين في الدراسة حول طبيعة عوامل التغيير التنظيمي تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية إضافة الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة الباحثين للدراسة وفقا لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي. المسمى الوظيفي).

الدراسة الثانية:

دراسة الزهراني(2019) التي هدفت الى تحديد مستوى التمكين وعلاقته بالتميز التنظيمي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في جامعة ام القرى ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي ، وتكونت عينة الدراسة من (86) قائدا بطريقة عشوائية. وتم بناء استبانة كأداة للدراسة ، وتوصلت الدراسة الى أن مستوى التمكين في جامعة ام القرى والابعاد التابعة له من وجهه نظر قياداتها الأكاديمية كان متوسطا وأن مستوى التميز التنظيمي في جامعة ام القرى والأبعاد التابعة له من وجهه نظر قياداته الأكاديمية متوسطا أيضا .

الدراسة الثالثة:

دراسة الفحيلة (2019) التي هدفت الى تشخيص واقع توفر أبعاد جودة الحياة الوظيفية في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، وتم بناء الاستبانة كأداة الدراسة وتكونت عينة الدراسة من (56) قائدا في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض وتوصلت الدراسة إلى أن موافقة أفراد عينة الدراسة الى حد ما على العلاقة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والتميز التنظيمي في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية.

الدراسة الرابعة:

دراسة واسواس و جويفل (2019) التي هدفت الى التعرف على مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية والتميز المؤسسي في جامعة الحسين بن طلال تكونت عينه الدراسة (249) عضوا إداريا في الجامعة وتم استخدام المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في وحدة المعالجة المركزية متوسط من حيث الأبعاد الإدارية والفنية بينما هو ضعيف من حيث البعد المادي وأن مستوى التميز التنظيمي متوسطا في بعد التميز القيادي ولكنه ضعيف في أبعاد التميز الكادر البشري وتميز الخدمات.

الدراسة الخامسة:

دراسة درة والتيجاني (2020) التي هدفت الى التعرف على مدى مساهمة خمسة أبعاد الإدارة بالتجوال وهي اكتشاف حقائق والتواصل والتحفيز والإبداع والتغذية الراجعة في تحسين التميز التنظيمي في المؤسسات الإعلامية في سلطنة عمان، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة الدراسة تكونت عينة الدراسة من (260) موظفا إداريا في ثلاثة مؤسسات إعلامية وتوصلت الدراسة إلى وجود ثلاثة أبعاد فقط بين الأبعاد الخمسة للإدارة بالتجوال، هي اكتشاف الحقائق، التواصل التغذية الراجعة ذات التأثير الايجابي على التمييز المؤسسي، في حين أن البعدين الآخرين التحفيز والإبداع لم يؤثر على التميز المؤسسي.

الدراسة السادسة:

دراسة سمر الدين والقرشي (2020) التي هدفت الى معرفة أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق التميز التنظيمي في وزارة التجارة الاستثمار بمحافظة جدة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من (132) فردا واستخدمت الاستبانة و المقابلات كأداة الدراسة، وتوصلت الدراسة الى تحقيق القيادة الاستراتيجية في وزاره التجارة والاستثمار بمحافظة جدة مستويات مرتفعة من التميز التنظيمي إضافة لوجود أثر ذو دلالة إحصائية حول القيادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

الفصل الأول

تمهيد:

شهد العالم بيئة الأعمال موجة كبيرة من التطورات والتغيرات المتعددة بشكل رهيب على كل المستويات نتيجة الثورة المعلوماتية وما صاحبها من استخدام مكثف للتكنولوجيا ونتيجة لهذا التعقيد البيئي وحالة عدم التأكد التي واجهت المنظمات أجبرتها على التوجه نحو أحسن السبل التي تمكنها من مسايرة هذه التغيرات للوصول إلى أهدافها وذلك عن طريق التغيير الجذري والبدء من جديد والتحسينات المستمرة للأعمال والخدمات وتمكين المنظمات من متابعة كل ما هو جديد في نشاطاتها المختلفة، وهذا ما يعرف بإعادة هندسة العمليات والذي يشير إلى التغيير الشامل في العمليات الأساسية بغرض استخدامها كخيار استراتيجي لمواجهة التغيرات والمنافسة، وتحقيق مستوى مرتفع في مقاييس الأداء ورفع القدرات التنافسية للمؤسسة وفي هذا السياق ينطوي هذا الفصل على المفاهيم المتعلقة بإعادة هندسة العمليات من خلال المبحثين الآتيين:

المبحث الأول: ماهية إعادة هندسة العمليات

المبحث الثاني: مرتكزات إعادة هندسة العمليات

المبحث الأول: ماهية إعادة هندسة العمليات

تعتبر (الهندرة) إعادة هندسة العمليات الإدارية من المفاهيم الحديثة التي لها أثر بالغ في إنجاح العملية التغييرية للمؤسسة، وذلك من خلال إحداث تغيير جذري في المؤسسة وفي كيفية أدائها لنشاطاتها المختلفة، بهدف تحقيق أهدافها التي من شأنها أن تضمن لها البقاء والاستمرارية في ظل بيئة تتسم بالتغير المستمر و التعقيد.

المطلب الأول: مفهوم إعادة هندسة العمليات:

قد استخدمت العديد من المسميات المختلفة لمفهوم إعادة هندسة العمليات حيث أشار مايكل هامر وجيمس شامبي أن إعادة الهندسة ترتبط ارتباطاً عضوياً بظاهرتين تمثلان أسس ومرتكزات اقتصاد القرن الواحد والعشرين وهما الاقتصاد الكوني واقتصاد المعلومات وأن إعادة الهندسة هي إعادة النظر وإعادة التصميم الكلي للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جذرية وليست هامشية في مقاييس الأداء الحاسمة والتي تشمل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة.¹

كما يرى آخرون بأن إعادة الهندسة تعني تحول شامل وإعادة تشكيل غير مقيد لجميع عمليات الأعمال وتقنيات وأنظمة الإدارة، وكذلك الهيكل التنظيمي والقيم، لتحقيق قفزات نوعية في الأداء² وتعرف إعادة هندسة العمليات وفقاً لـ "du plessis" على أنها عملية التحليل الأساسي والتصميم الجذري لكل عملية ونشاط يتعلق بالأعمال التجارية وأنظمة الإدارة وتحديد الوظائف والهيكل التنظيمية والمعتقدات والسلوكيات، الهدف هو إجراء تحسينات كبيرة في الأداء لتلبية المتطلبات المعاصرة، وينظر إلى تقنيه المعلومات على أنها عامل تمكين رئيسي في هذه العملية.³

كما أراد "thomas engelman" تنظيم وتحليل النموذج والافتراضات في مرآة نتائج الإدارة والنظرية التنظيمية حيث أن حجته القائلة بأن الأطروحة التي قدمها دعاء هندسه الأعمال على أن ثورة التقسيم

1- مايكل هامر وجيمس شامبي، الهندسة الإدارية، خلاصات كتب مدير الأعمال، 1993، العدد 22، 20،

2- بوخضرة مرهم، أثر إعادة هندسة الأعمال في تحقيق المرونة الاستراتيجية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، علوم التسيير، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد الشريف مساعدي، 2021، ص27

3- sanjay mohapatra.business process reengineering automation decision in process reengineering.p21

المخفض للعمل يؤدي الى إنتاجية أعلى ،حيث منذ عشرينيات القرن الماضي أشار العديد من المؤلفين باستمرار إلى تطبيق نظريه تايلور.¹

وينظر للهندرة على أنها ذلك الانتباه الحاد والحذر في الفجوة التنظيمية بين المنظمات القائمة فيما يتعلق بمستويات الأداء والإنتاج من خلال العمل على تطوير وتحديد أساليب العمل بشكل يساعد على إحداث طفرة في الأداء خلال فترة زمنية قصيرة²

كما عرفها "Raymond and Bregeon" بأنها إحداث تغيير جذري في العمليات التنظيمية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات الاستخدام الأمثل وذلك لتحقيق تحسينات جوهرية في الجودة والأداء والإنتاجية.³

أما جيم بولتون ،فيرى أنها "إعادة تحديد العمليات الأساسية بهدف تحسين الأداء" كما أنها: «إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري لعملية الأعمال ولتحقيق تحسينات جذرية ضخمة وهائلة في مقاييس الأداء الحالية والحيوية مثل التكلفة الجودة الخدمة والسرعة».⁴ وقد عرف "ديسلر" الهندرة : "بأنها إعادة التفكير الأساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاكمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة".⁵

يمكن القول بأن إعادة هندسة العمليات تعبير عن منهج يقوم على التفكير الإبداعي لأنشطة وعمليات المؤسسة، أي تبسيطها وجعلها أكثر فعالية و كفاءة بتركيزها أكثر على المستهلكين لغاية رئيسية تتمثل في تحقيق تحسينات مستمرة و جذرية.

تتمثل عناصر الهندسة الإدارية بالأمر التالية:

إعادة التفكير الجوهري: تعتبر إعادة الهندسة طريقة جديدة للتفكير، وتغيرها جذريا بهدف التطوير وإعادة

¹- process reengineering thomas engelman

²-إسماعيل محمد الصرايرة، أثر عناصر التحليل الاستراتيجي في إعادة هندسة الأعمال الإدارية في وزارة الداخلية الأردنية ، رسالة مقدمة للعمادة

العليا للحصول على درجة ماجستير في الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة ، جامعة مؤتة ،2011، ص23

³- مفلح راتب الحميدي، صبحي سلامة، مصطفى كافي، إعادة هندسة العمليات (الهندرة)، دار النشر ومكتبة الحامد للنشر و التوزيع

عمان،2016،ص47

⁴- مفلح راتب الحميدي، صبحي سلامة، مصطفى كافي، مرجع سبق ذكره،ص48

⁵- نفس المرجع،ص48

الهندسة تستند إلى الإجابة عن التساؤلات التالية: لماذا نفعل ما نفعله؟ ولماذا نفعله بهذه الطريقة؟ ثم ننتقل بعد ذلك إلى ماذا يجب ان تفعله الإدارة في منظومة التعليم وكيف؟

إعادة تصميم العمليات الإدارية : تركز إعادة الهندسة على العمليات الإدارية التي تتضمن مجموعة من الأنشطة التي تعالج مدخلا واحدا أو عددا من المدخلات لإخراج مخرجات معينة فمحور الاهتمام إذن العمليات.

إعادة التصميم الجذري : تتضمن إعادة الهندسة حولا جذرية لمشاكل العمل الحالية وبالتالي فإن إعادة التصميم الجذرية تعني التغيير من الجذور وليس مجرد تغييرات سطحية أو تجميلات ظاهرية للوضع القائم ومن هذا المنطلق فإنها تعني التجديد الابتكار وليس مجرد تحسين أمر تطوير أو تعديل أساليب العمل القادمة. وهناك العديد من الخصائص التي تميز الهندرة والتي عند توافرها يمكننا القول أن عملية الهندرة قد تمت من بينها:

تركز الهندرة على إعادة تصميم نظم العمل الأساسية ولا تعتمد على نظام الإدارات والأقسام والوحدات التنظيمية المتعارف عليها في المدرسة الإدارية التقليدية¹

تحول إعداد الموظف من مجرد تدريب الى التعلم والنمو والصقل وتوسيع المدارك²

يتم إجراء إعادة الهندسة للمواقع الأكثر حساسية وأهمية مع اختيار القائم بعملية الهندرة،³ ولفهم هذه الخصائص يمكننا أن نقارن بين المؤسسات التقليدية والمؤسسات التي اعتمدت إعادة هندسة العمليات الإدارية في الجدول الآتي: ⁴

¹ - فهد صالح السلطان، إعادة هندسة العمليات (الهندرة)، ددن، الرياض، 1998م، ص24

² - السعيد مبروك إبراهيم، إدارة المكتبات المعاصرة في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة، المجموعة العربية للنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص236

³ - إياد على الدجني، نموذج مقترح إعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي، مجلة جامعة دمشق، المجلد29،

العدد الأول، 2013 ص327

⁴ - محمد أحمد بصنوي وهشام عبد الحفيظ الغريب، المرجع الحديث في الهندسة الإدارية، مكتبة الملك فهد للنشر، جدة- السعودية، 2014م

، ص51

الجدول 01: مقارنة بين المؤسسات التقليدية و المؤسسات المعاد هندستها

خصائص المؤسسات المعاد هندستها	خصائص المؤسسات التقليدية
- فرق المعالجة (فرق العمل)	- الأقسام الوظيفية
- أعمال متعددة الأبعاد	- مهام بسيطة (تقسيم العمل)
- موظفون معززو السلطة	- عناصر مسيطر عليها من قبل الإدارة
- تحقيق الموظفين	- تدريب الموظفين
- رواتب منخفضة إضافات عالية مرتبطة بمستوى الأداء	- رفع الرواتب يستند إلى معايير التغيير بالأقدمية
- الأداء الترقية تستند الى الأداء	- الترقية تستند إلى الإمكانيات
- يقوم المدبرون بالتدريب وتقديم النصائح	- يقوم المدبرون بالإشراف و السيطرة
- بنية المؤسسة أفقية	- بنية المؤسسة هرمية
- فرق وظيفية متداخلة	- فصل الواجبات و الوظائف
- عملية متوازية و	- عمليات خطية و متسلسلة
- العمل في أي مكان، أعمال تفتيش و سيطرة خفيفة	- العمل في المكاتب، أعمال سيطرة و تفتيش مكثفة

المصدر: محمد أحمد بصنوي، هشام عبد الحفيظ الغريب، مرجع سابق، ص 51

يتضح من الجدول أعلاه أن المؤسسات المعاد هندستها تعتمد على فرق المعالجة، التي تتمتع بتفويض كبير للسلطة مع وجود حوافز مادية ومعنوية لدعم العمل، بالإضافة إلى إتباع البنية الأفقية للمؤسسة وقلة التفتيش على عكس ما هو معمول به في المؤسسات التقليدية .

المطلب الثاني: أهمية وأهداف إعادة هندسة العمليات:

أولاً: أهمية إعادة هندسة العمليات:

تنبع أهمية إعادة الهندسة من أن معظم منظمات الأعمال في العصر الحديث تفتقد للكفاءة التنظيمية من منظور ومقاييس الأسواق العالمية مما يتطلب لجوءها إلى وسائل وأساليب وتطوير وتحسين تمكناها من التكيف مع التغيرات في الاقتصاد العالمي والتطورات التكنولوجية والمعرفية لتكون كفئة وفعالة فكانت إعادة الهندسة ثورة

حقيقية في عالم الأعمال لما تحمله من أفكار غير تقليدية ودعوة لإعادة التفكير والنظر بشكل جذري في كافة الأنشطة والاستراتيجيات وإجراءات العمل التي أسست عليها الكثير من المنظمات¹.

حيث أن العمل في كثير من منظمات الأعمال ما زال يتمحور حول عدد من المتخصصين المحصورين ضمن أطر محددة تفصل فيما بينها حدود وظيفية محددة يسمى بعضها إدارة مالية أو إدارة تسويق أو إدارة إنتاج أو إدارة مشتريات أو إدارة مبيعات أو إدارة مخازن وأن كل منها يعمل وفق توجه إدارته العليا وليس وفق متطلبات الزبون لقد كانت تلك الأطر ممتازة بعد الثورة الصناعية ولكن العالم تغير تماما خلال قرنين وتغير أكثر خلال العقدين الماضيين لذا لماذا تدار منظمات القرن الواحد والعشرون بأساليب القرن الثامن عشر

إن رغبة المنظمات في زيادة إنتاجياتها وقدراتها للاستجابة لمتطلبات السوق دفعها الى محاولات لإجراء تحسينات وإعادة التنظيم تحت مسميات إعادة الهيكلة وإعادة التنظيم وضغط النفقات واستخدام نظم المعلومات ومكننة العمليات القديمة وتسريعها إلا أن هذه الأساليب لم تحقق النتائج المطلوبة لأن تسريع العمليات لم يخلصها من نقاط ضعفها وأن معظم تصاميم الوظائف جاءت من عصر تختلف فيه المنافسة ولم يكن يعرف الكمبيوتر لذلك فهي تتوجه نحو تحقيق الكفاءة وضبط العمل .والكفاءة والضبط ليست من المفاهيم العصرية كما يتصور للبعض بل الابتكار والسرعة والخدمة والجودة المطلقة هي المفاهيم العصرية²

وقد أظهرت نتائج مسح عالمي شمل عدد كبير من التنفيذيين في الشركات العالمية خلال التسعينيات أن الهدرة كانت على رأس قائمة الجهود التي بذلتها الشركات والمنظمات المختلفة لمواجهة المتغيرات التي تجتاح السوق العالمية ويكفي أن نعرف أن مجموع ما صرفته الشركات الأمريكية فقط لمشاريع إعادة الهندسة خلال هذا العقد قد تجاوز الـ 50 مليار دولار أمريكي وهو استثمار كبير قامت به الشركات لقناعته بأن العائد على هذا الاستثمار سيكون أكبر بكثير وهو ما تحقق فعلا للكثير من الشركات.

إن أهمية تبني إعادة هندسة العمليات تتجلى من خلال رفع مستوى العاملين وتحقيق المرونة وتبسيط أنظمة العمل واختبار الطرق والأنظمة الأكثر فعالية واستغلال الموارد المحددة مما يؤدي إلى حسن الإدارة ويلزم تغييرات نحو التكيف معها سواء كانت مصالح أو أفكار أو متطلبات أو تشريعات هذا يؤدي إلى تحسين العلاقات بين

¹ - مفلح راتب الحميدي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص31

² - مايكل هامر و جيمس شامبي، مرجع سبق ذكره ، ص20

التنظيم والأفراد حيث ينتج عنه تحفيز العاملين لكي يقدموا كل ما لديهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة والارتقاء بها.¹

كما تسعى إعادة الهندسة إلى تخفيض التكلفة من خلال إلغاء الأنشطة غير الضرورية والتركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة.

وتهدف أيضا إلى التفوق على المنافسين وذلك من خلال مساعدة المؤسسات على تحقيق ذلك بما يجعل المنظمة أكثر مقدرة على المنافسة ، كما تسعى إعادة الهندسة إلى التخلص من الهياكل التنظيمية المعقدة وذلك من خلال الاعتماد على الهيكل التنظيمي قليل المستويات والذي يسمح بانسياب المعلومات بحرية وبالتالي يتم التخلص من الهيكل التنظيمي الهرمي.

ثانيا: أهداف إعادة هندسة العمليات:

إن المؤسسة التي تسعى إلى تطبيق إعادة هندسة العمليات بشكل علمي يمكنها أن تحقق الأهداف التالية: تحقيق تغيير جذري في الأداء: تهدف إعادة هندسة العمليات إلى إحداث تغيير جذري في الأداء والذي يتمثل في تغيير أدوات وأسلوب العمل ويتم ذلك من خلال تمكين كافة العاملين بالمؤسسة من أداء الأعمال الصحيحة والمفيدة أي أنه يتم استخدام أحد قواعد الفكر الإبداعي حيث أنها تحث العاملين على الإبداع في أعمالهم والتخلص من قيود التكرارية والرقابة والنظر إلى الأمور المحيطة بأعمالهم بنظرة شمولية تساعد على تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة لدى كل عامل..

التركيز على العملاء: يتمثل هذا الهدف في تمكين المؤسسات من التركيز بصفة أساسية على عملائها من خلال تحديد احتياجات هؤلاء العملاء ورغباتهم والسعي الدائم نحو إشباع هذه الاحتياجات والرغبات بحيث يتم إعادة هندسة العمليات بهذه المؤسسات لتحقيق هذا الهدف.

الارتقاء بمستوى الجودة: تسعى أيضا إعادة هندسة العمليات إلى الارتقاء بمستوى جودة المنتجات التي تقدمها لعملائها وذلك لتناسب مع رغبات العملاء واحتياجاتهم.

السرعة في الأداء: تهدف أيضا إعادة هندسة العمليات الى تمكين المؤسسة من أداء أعمالها بسرعة فائقة

¹ أسامة خلف المعاينة مدى توافر أبعاد التعلم التنظيمي و أثرها في تعزيز أبعاد إعادة الهندسة من وجهة نظر موظفي شركة الكهرباء الوطنية الأردنية ، رسالة مقدمة للحصول على درجة ماجستير ، قسم الإدارة العامة ، جامعة مؤتة ، 2010، ص2

وذلك من خلال توفير نظم معلومات لديها تتسم بالكفاءة والفعالية وذلك مما يمكنها من السرعة في حل المشكلات واتخاذ القرارات.¹

بالإضافة إلى هذه الأهداف:

تخفيض في التكاليف يتمثل هذا الهدف في تمكين المؤسسات من تخفيض التكاليف لديها وذلك من خلال التركيز على العمليات ذات القيمة المضافة وإلغاء العمليات غير الضرورية.²

الجدول 02: نظم أهداف المنظمات من إعادة الهندسة

الشركة	أهداف إعادة الهندسة
Uss print للاتصالات	زيادة الاستجابة للعملاء، زيادة السرعة والمرونة للعمليات، الرقابة على التكاليف
Connecticut nutual life assurance	سرعة الاستجابة، تحسين إنتاجية التشغيل، تحقيق معدل عائد على الاستثمار كبير
Corning Asahi vidéo	قدرة على تحقيق الربح من خلال مقابلة طلب العملاء بكفاءة أكثر، تخفيض الأخطاء وتخفيض تكاليف التشغيل
Graw -Hill	زيادة الكفاءة والاستجابة التشغيلية أو الوظيفية
Nynex	تغيير استراتيجية المنظمة والهيكل التنظيمي والعمليات من أجل اهتمام الأطراف وشمولهم داخل العمليات ترسيخ التركيز على خدمة العميل، تدريب العاملين على ممارسة مسؤولياتهم بشكل متزامن لزيادة الفعالية التنظيمية
Millacron	زيادة الربحية، تحسين الوضع التنافسي، تخفيض زمن دورة التشغيل، تخفيض تكاليف التشغيل، زيادة الإنتاجية

¹ - مرام إسماعيل الأغا، دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية الهندرة في المصارف في قطاع غزة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، إشراف محمد إبراهيم المدهون، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2005 / 2006، صفحة 44

² أحمد محمد غنيم، إعادة هندسة نظم العمل: الثورة الإدارية المضادة، دار الإدارة للبحوث والتدريب والاستشارات، جمهورية مصر العربية، المنصورة، 2008، ص ص، 64- 65

يمكن تحديد هدفين، زيادة الطاقة الإنتاجية للعملية من خلال خلق أكبر تأييد لهيكل التكاليف، والتمكن من أفضل موقع تنافسي، زيادة الطلب على المبيعات من خلال الطلب على المنتجات الحالية أو الجديدة.

تخفيض الكلفة، تخفيض الوقت، جودة المخرجات وجودة العمل

المصدر: راتب مفلح الحميدي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص41.

يمثل الجدول أعلاه أهداف بعض الشركات في عالم الأعمال من تطبيقها لإعادة هندسة العمليات و ما تطمح للوصول إليه من خلال هذا المنهج.

المطلب الثالث: مبررات و فوائد تبني إعادة هندسة العمليات

اولا : مبررات تبني إعادة هندسة العمليات

تظهر المبررات الموجزة أدناه أهمية تبني إعادة الهندسة كأحد الأساليب الإدارية والهندسة الحديثة التي تساعد الشركات على مواجهة المتغيرات وتلبية رغبات وتطلعات الزبون المعاصر في عصر لا مكان فيه للمنظمات البيروقراطية وعليه ما دام التغيير السريع مطلبا حيويا وسمه من سمات منظمات الأعمال في ظل الاقتصاد العالمي الجديد فإن تبني أسلوب إعادة الهندسة يعتبر مطلبا حيويا الآن لإجراء التحولات والتغييرات الجذرية المطلوبة بسرعة وبأمان على بنية وآليات العمل في المنظمات¹.

لقد بات التغيير والتطوير سمه من سمات المؤسسات الحديثة في عالمنا المعاصر فالأفراد والمؤسسات في كثير من الأحيان يواجهون ضغوطا جراء عملية التطوير السريعة حيث تتعرض المؤسسات لضغوط كثيرة من قبل مصادر متعددة لإدخال التغيير على بنيتها وآليات العمل لديها وتؤدي هذه الضغوط المتزايدة إلى التأثير على هدوء و استقرار الشركات².

التغير والتطور المستمر في البيئة الاقتصادية العالمية التي أصبحت قائمة على التجارة الحرة والخصخصة والمنافسة وقصر دورة حياة المنتجات والخدمات وتطور متطلبات الزبون المعاصر وازدياد ثقافته بالمنتجات والخدمات. السعي المستمر لاكتساب الميزة التنافسية جعل الحاجة للتغيير ضرورية من أجل بقاء الشركات واستمرارها و حدوث التقدم الحضاري المتسارع في العالم تقنيا وفنيا واجتماعيا أثر بشكل كبير على نوع وحجم ومعدلات إنتاج ومستوى جودة وكلفة المنتجات المطلوبة في الأسواق العالمية، كما أن حدوث ثورة المعلومات

¹ - مفلح راتب وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص35

- الجمعة نوار، أثر إعادة الهندسة الإدارية على الولاء التنظيمي، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، دراسة ماجستير، 2008، ص 4²

والاتصالات التي اجتاحت العالم ساهم في ذلك أيضا ومحاولة منظمة الأعمال للتأقلم والتكيف مع هذه المتغيرات في السوق العالمية من أجل البقاء أصبح جزءا من المنظومة الاقتصادية العالمية من خلال البحث عن مبادئ وأساليب ونظم العمل الإدارية والفنية الأكثر كفاءة والأصلح والأكثر ملائمة لغرض تحقيق معدلات عالية من المنتجات والخدمات بالجودة العالية وبالسعر المناسب والمنافس والسرعة المناسبة من أجل إرضاء العميل والاستمرارية والبقاء في سوق مفتوحة معاملة، أيضا الإدراك بأن التغيير هو الدافع والمحرك الأساسي والحقيقي لمشاريع التطوير وانه حقيقة دائمة الوجود ومستمرة الحدوث وشاملة لكل جوانب الحياة العملية التي تساعد على فهم وتطوير آليات جديدة لإحداثه.

ثانيا: فوائد إعادة هندسة العمليات:

يحقق تطبيق إعادة هندسة العمليات فوائد وعوائد إيجابية تعود على المؤسسات منها تجاوز الحدود التنظيمية وذلك من خلال الاتصال بالعملاء من خلال قنوات الاتصال المختلفة وشبكة الأعمال وتكنولوجيا الحاسوب وتحسين نصيب المعرفة بالمؤسسة لجعلها لا تعتمد على خبرة بعض الأفراد فقط، وإنما بمشاركة آراء الآخرين وتسعى إعادة هندسة العمليات إلى تحسين الأداء الطويل وقصير الأجل وذلك من خلال تحسين الإنتاجية وتحسين الخدمة للعملاء والتنوع في منتجات وخدمات المؤسسة كما تسعى إلى تغيير وحدات العمل من الأقسام إلى الفرق العملية وتغيير الأعمال من المهام البسيطة إلى الأعمال ذات الأبعاد المتعددة وتجنب الأنشطة غير الضرورية وتقليص الإخفاقات في مواعيد التسليم والتي تحدث نتيجة مهام معينة كعملية الفحص والمراجعة بين الإدارات كما أنها تصف بشكل دقيق العمليات الجوهرية اللازمة لاستراتيجيات الأعمال¹.

ويمكننا إضافة الفوائد التالية:

- زيادة الربحية نتيجة انخفاض التكاليف .
- تقديم أفضل الخدمات وبجودة عالية.
- توفر المؤسسة ميزة تنافسية إذا ما تم التطبيق بشكل كفاء.

¹ - محمودي قادة مختار، استراتيجية التغيير كريهان للتنافسية بالمؤسسة: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه، إشراف بن حميدة محمد، قسم الاقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بالقائد تلمسان، 2013/ 2014، صفحة 184-

- المساعدة في إنجاز الأعمال بأقل وقت وتكلفة ممكنة. إمكان تطبيق إعادة هندسة العمليات في كافة المؤسسات سواء كانت خدمية أم إنتاجية و في كافة مجالات الحياة.¹

المطلب الرابع: منهجية إعادة هندسة العمليات وحالات المنظمة المرشحة لها:

أولاً: منهجية إعادة هندسة العمليات.

إن تنفيذ منهجية للتغيير المنظم يحقق التوازن بين تغيير العمليات الموجودة و إعادة تصميمها ،ففي بعض الأحيان لا يمكن إعادة تصميم العمليات بورقة نظيفة، فقد تكون الأساليب الموجودة بالفعل مرتبطة بأصول مادية أو قيود أخرى لا يمكن التغاضي عنها عملياً ،في مثل هذه الحالات تبدأ إعادة هندسة العمليات بالإطار الحالي و تحسينه.

من ناحية أخرى ترتبط بعض العمليات بشكل كبير بالتفكير القديم أو التكنولوجيا التي عفا عنها الزمن لدرجة أنها تتحدى الإصلاح ، الحل الوحيد هو استبدالها بالكامل ،في هذه الحالات تؤكد إعادة هندسة العملية على تحليل العملية الحالية وتركز على تكوين رؤية للعملية المستقبلية .²

ترى خان أحلام أن هناك اتجاهين رئيسيين يتعلقان بتحديد مراحل وخطوات تبني نموذج إعادة الهندسة حيث يمكننا ذكرهما كالآتي:

الاتجاه الأول: من بين أبرز النماذج المقترحة في إطاره نجد نموذج "Guha" و نموذج "Hall" و نموذج "Goldwasser" الذين تم اقتراحهم سنة 1993 و نموذج المقترح سنة 1995 حيث تتصف جميع هذه النماذج في إطار هذا الاتجاه بمحدودية وصف كل مرحلة لازمة للقيام بتطبيق إعادة الهندسة **الاتجاه الثاني:** يقوم رواد هذا الاتجاه بتحديد مراحل إعادة هندسة المؤسسة بتفاصيل أكثر وضوح ودقة ،من خلال التعمق في شرح كل مرحلة ،حيث نجد أن جميع النماذج المقترحة هنا تشترك في أساسيات إعادة الهندسة كالإعداد ودراسة الوضع الحالي للعمليات والتصميم والتطبيق ،وتختلف في بعض الأمور الفرعية فقط .³

¹ - غسان قاسم داود اللامي، حسين وليد حسين، إعادة هندسة عمليات الخدمة وأثرها في نجاح المشاريع الصغيرة، مجلة كلية المأمون الجامعة، بدون مجلد العدد التاسع عشر، بدون سنة، صص 50، 51

² - **A methodology for reengineering businesses**, Brian Harrison and Maurice, D. Pratt
³ - خان أحلام، أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خبضر، بسكرة- الجزائر-، 2015، صص 7، 8

مرحلة التشخيص: في هذه المرحلة يتم تحديد أهم أسباب عدم رضا الزبائن تجاه منتجات وخدمات المؤسسة، ومن ثم الانتقال لتحديد المجالات الواجب تطويرها وإعادة تصميمها، أي تحديد الجوانب والمستويات الواجب إجراء التغيير بها.

مرحلة التخطيط: بعد التعرف على مدى رضا الزبائن تجاه المؤسسة، يتم الانتقال لمرحلة التخطيط التي تضمن ضرورة الأهداف الأساسية من وراء إعادة الهندسة، بوضع خرائط توضيحية للعمليات التي ستؤديها حيث تمثل كل عملية الخرائط ولوحات تدفق تفصيلية توضح الانسياب والتشقق الزمني للأنشطة والمهام المشكلة لها، بالإضافة إلى ما يجب أن تشتمل عليه من وسائل تكنولوجية حديثة لنقل المعلومات.

مناقشة خطة لتطبيق هذه الإجراءات وتنفيذها: وتتم الإجابة عن السؤال التالي في هذه المرحلة: كيف سنحقق هذه الأهداف؟ وعليه فلا بد من مناقشة الخطة وتجدد الإشارة هنا أن المنفذ يمارس دورا مهما في التأكد من أن أي التغيير الثقافي لن يكون عائقا على طريق إعادة الهندسة.¹

مرحلة التنفيذ: بعد تصميم الخطط اللازمة لإعادة هندسة العمليات، يتم البدء في التطبيق من خلال وضع تلك الخطط حيز التنفيذ وفق إطار زمني مدروس ومحدد حيث يتم ذلك انطلاقا من تبني برامج التدريبية متكاملة، تتيح لجميع الأفراد بالمؤسسة التفاعل الحكيم مع أنظمة العمل الجديدة، كما تتضمنه من تكنولوجيات حديثة في مجال الاتصالات ونقل المعلومات الكترونيا.

مرحلة المتابعة بتوفير تغذية عكسية تضمن مراقبة تنفيذ ما تم برمجته من إجراءات في مرحلة التخطيط أي محاولة التأكد من فعالية مرحلة التنفيذ بدراسة وتحليل ردود الأفعال الناتجة عن تنفيذ العمليات الحديثة، ومدى الالتزام بالإجراءات والمعايير المحددة في الخطط بالإضافة إلى إجراء تقييم نهائي للأداء.

ثانيا: حالات المنظمة المرشحة لإعادة الهندسة

تطرح المنظمات سؤال محوري مهم من خلال جهودها لتحسين فعاليتها وكفاءتها، وبالتالي تعزيز قدراتها للبقاء والمنافسة والاستمرار في سوق عالمي مفتوح، يتلخص في ما هو منهج التحسين الذي يجب أن تختاره لتحسين كفاءة وفعالية أدائها في ظل وجود عدد من مناهج التحسين المختلفة، التي تطورت مع تطور الأعمال، وهذا سؤال مطروح على إعادة الهندسة باعتبارها آخر منهج تطوري توصلت إليه الإدارة الحديثة، أي ما هي

¹ - محمد مقضي الكساسبة وعبير محمود، قضايا معاصرة في الإدارة، دار حامد للنشر، عمان - الأردن - 2009، ص 236، 237

الظروف التي تكون بها المنظمة التي تدفعها وتكون مبررا ودافعا لاتخاذ قرار اللجوء الى استخدام منهج إعادة الهندسة¹.

يبين مايكل هامر أن هناك ثلاثة أنواع من الظروف والحالات التي تكون بها المنظمة في حاجة لإعادة هندسة عملياتها التي تتضمن عدد من المظاهر المعبرة عن هذه الحالات وهي:

حاله تدهور فعالية وكفاءة المنظمات: هي حالة المنظمة التي تكون تعاني فيها من مظاهر السلبية مثل انخفاض الإنتاجية، تدهور مستوى الأداء، انخفاض المبيعات، تدهور روح المعنوية، التقهقر عند مواجهة المنافسة، تحول المستهلكين، ارتفاع معدل دوران العمل، ارتفاع الغياب والتأخير، تقادم أساليب العمل، ضعف نظم المعلومات، تدهور المركز المالي، انخفاض الأرباح، ضعف الموارد والإمكانات، تراجع الكفاءة، ارتفاع في تكاليف التشغيل وانخفاض جودة الخدمات أو المنتجات التي تقدمها.

حالة مقدمات تدهور فعالية وكفاءة المنظمات: هي حالة المنظمة التي لم يحدث فيها التدهور بعد إلا أن مؤشرات قوية تشير إلى حدوث التدهور قريبا، مثل ظهور منافسين جدد في نفس مجال الصناعة، تحول في أذواق المستهلكين أو المستفيدين، تغيرات في توقعات المستهلكين وعاداتهم، ارتفاع التكاليف وفشل الجهود الحالية في تخفيضها، تقادم في بعض العمليات، انخفاض كفاءتها، عدم ملائمة التنظيم الحالي، بوادر انخفاض في أداء العاملين، اتجاه الإنتاجية نحو التدهور، انخفاض الكفاءة والفعالية بشكل عام، ثبات الرغبة أو عدم زيادتها، الارتفاع التدريجي في تكاليف التشغيل والإنتاج والانخفاض التدريجي في الأرباح وانخفاض قيم أسهم المنظمة.

حالة المحافظة على تفوق ونجاح المنظمات: هي الحالة التي تكون فيها المنظمة تحقق نجاحا وكفاءة وفعالية، وتمتلك مؤشرات قوية على النجاح والتقدم في مجال العمل الذي توجد فيه السيطرة على السوق، زيادة رقة السوق، امتلاك حصة سوقية عالية جدا مقارنة بالمنافسين، التغلب على المنافسين، وتشهد ارتفاع تدريجي في أرباحها وأسهمها وحصتها في السوق ولا تعاني إطلاقا من زيادة في تكاليف التشغيل أو تدهور ما تقدمه من خدمات ومنتجات، الرغبة في تحقيق مزيد من النجاح ومزيد من الأرباح واكتساب السمعة الطيبة لدى المستهلكين أو المستفيدين وكسب رضا المجتمع، الميل المستمر نحو التطوير .

وهناك حالات أخرى تحتاج إلى تطبيق منهج إعادة الهندسة كحالة المنظمة التي تغيرت فلسفة نظام اقتصاد بيئتها التي تعمل فيها بشكل جذري كالتحول من النظام الاشتراكي إلى النظام الرأسمالي، حيث تفقد هذه

¹ - مرجع سبق ذكره، ص 33 - راتب مفلح الحميدي وآخرون

المنظمات القدرة على الاستمرار في ظل تحديات الصرف الجديد، حالة المنظمة التي تريد الاستفادة من تطبيقات تكنولوجيا جديدة، وحالة المنظمة التي تعرضت للتدمير بسبب الحروب والكوارث الطبيعية، وحالة المنظمة التي تتبنى استراتيجية الإبداع في أعمالها، أيضا حالة المنظمة التي تريد إنتاج منتجات أو تقديم خدمات جديدة، وحالة المنظمة التي تغير عملياتها من الإنتاج العسكري للإنتاج المدني أو العكس.

المبحث الثاني: مرتكزات إعادة هندسة العمليات

يوجد العديد من المبادئ والمرتكزات التي تحكم إعادة هندسة العمليات الإدارية وذلك من أجل تحمل المسؤولية والتوافق مع الجديد، ولضمان تحقيق الغايات المنشودة والأهداف يمكن تحديد أهم مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية في ما يلي:

المطلب الأول: مبادئ إعادة هندسة العمليات

هنالك الكثير من المبادئ التي تحكم إعادة هندسة العمليات من أهمها:

تحديد نتائج الأعمال بالمرجات والأهداف وتصميم العمليات بشكل متزامن غير متتابع لإنجاز الأعمال في مكانها، وعدم الانتقال من مكان لآخر، و إعادة بناء العمليات بتجميع الأعمال المتشابهة، وجمع خطوات العمليات ومراحلها كلما أمكن، والبدء بالعمليات الجوهرية ذات القيمة المضافة ثم تحديد العمليات المساعدة. إيجاد أكثر من بديل للعملية الواحدة وتقليل الفجوة بين التوقعات وما يتم تقديمه لمجتمع المنظمة، واعاده تتابع الأنشطة المكونة للعملية وتجنب الحاجة لفصل العمليات الفرعية.¹

كما يجب معرفة الأشخاص الذين يستعملون مخرجات العملية والتنظيم على أساس النتائج وليس المهام. الحصول على المعلومات من المصدر المناسب.²

الوصول الى حل وسط بين مركزية ولا مركزية اتخاذ القرار.³

تنمية شبكة معلومات واحدة تستخدمها جميع وحدات العمل في المؤسسة.⁴

توفير المرونة الكافية في تنفيذ مراحل وخطوات العمليات.

تقليل عدد مرات المراجعة والتدقيق لتوفير السرعة في الأداء.¹

1- عمر أحمد أبو هاشم وآخرون، الإدارة الإلكترونية، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان -الأردن-، 2013، ص261

2- الحفيظ، مرجع سابق، ص30 -محمد أحمد بصنوي وهشام عبد

3- محمد عباس، طلال سليمان، ابراهيم غسان، تقييم فرص إعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل لتبسيط الإجراءات الإدارية، مجلة جامعة

تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 37، العدد 4، سوريا، 2015، ص261

4- فضيلة بطورة ونوفل سمالي، مراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد 6، الجزائر، 2015،

إلغاء العمليات التي لا تضيف قيمة وحذف الأنشطة المتكررة، والربط والتكامل بين مخرجات الأنشطة المتوازية والمرتبطة مع بعضها البعض بشكل مستمر.

التكرار أو الإعادة مع مراعاة المرونة وتزويد فرق العمل بالأدوات والأساليب الإدارية الحديثة، والبدء بالعمليات القيمة المضافة ثم تحديد العمليات المساعدة ، ذلك أن الأخيرة لها أثر إيجابي على خدمة العميل وإدماج تكنولوجيا المعلومات للعمليات ذات القيمة المضافة والعمليات المساعدة، لإعادة التفكير في الحدود ما بين العمليات بالمنظمة وتلك التي لدى الموردين والعملاء وإعادة التفكير في فوائد المركزية مقابل فوائد اللامركزية، ووضع المقارنة المرجعية للعملية (Benchmarking) .

المطلب الثاني: متطلبات و استراتيجيات إعادة هندسة العمليات .

أولاً: متطلبات إعادة هندسة العمليات:

لكي تتم عملية نجاح إعادة هندسة العمليات في أي مؤسسة يجب أن يتوفر لديها العديد من الشروط اللازمة لذلك، وتمثل هذه الشروط في وجود الدعم الكافي من الإدارة التنفيذية قبل وأثناء وبعد الانتهاء من المشروع وصياغة وتحديد رؤية مستقبلية واضحة من قبل الإدارة التنفيذية قبل البدء في الهندرة، ويجب أن تحقق رسالة وأهداف المنظمة والتأكد من وضع خطة تفصيلية محكمة لجميع مراحل المشروع ومناقشتها والموافقة عليها من قبل البدء فيها، أيضا استخدام تقنية المعلومات بصورة كبيرة والاختيار الجيد لأعضاء الفريق بكل حيادية ووضع حلول تؤدي إلى تغيير هائل، وفي نفس الوقت قابلة للتطبيق حسب قدرة المنظمة وعدم الإطالة في دراسة العملية الحالية، والمتابعة في تطبيق الخطة وعدم حل فريق التطبيق حتى الانتهاء تماما من تطبيق جميع التوصيات للعملية الجديدة كل هذا يساعد في نجاح عملية إعادة هندسة العمليات.

ويمكننا إضافة العديد من الشروط إضافة لما سبق على هذا النحو:

ضروري تحديد النتائج المرغوبة من خلال رؤية كل نتيجة مرغوبة كعملية مستمرة عبر الإدارات أو الأقسام المختلفة في المنظمة والابتعاد عن تحليل عمل كل إدارة أو كل وظيفة والتركيز على القيمة المضافة من كل عملية بدلا من المهام التفصيلية التي تتكون منها تلك العملية، وتكوين فرق عمل متعددة التخصصات والوظائف

¹ - مرجع سابق ، ص 109 - محمد أحمد بصنوي و هشام عبد الحفيظ

تشمل أفراد من مستويات إدارية مناسبة يتوافر فيها المهارات الملائمة وربط الأنشطة المختلفة بعملياتها والتأكد من أن الأنشطة يتم القيام بها في وضعها الطبيعي.¹

ثانيا: استراتيجيات إعادة هندسة العمليات:

هناك عدد من الاستراتيجيات التي تشكل منطلق عملية إعادة الهندسة وهي إعادة التفكير بصورة جذرية وإعادة التصميم الجذري لعمليات الأعمال وأسس وفرضيات وأساليب العمل² لتحقيق أساليب أداء تحقق معايير التكلفة والجودة والخدمة والسرعة والتقييم الشامل لعمليات المنظمة، من خلال بناء هيكل أسئلة وفعاليات التقييم التي تحدد فرص وأهداف الهندسة³ وتشمول إعادة الهندسة جميع النشاطات العملية بأبعادها التكنولوجية والبشرية والتنظيمية، لتحقيق تحسينات متميزة والطموح والثورة على القديم والتوجه نحو دراسات العمليات وليس الجزئيات الفرعية أيضا كسر القواعد وتحطيم التقاليد الموروثة والاستخدام الابتكاري لتكنولوجيا المعلومات وإعادة بناء استراتيجيات جديدة للعمل.

المطلب الثالث: أقسام إعادة هندسة العمليات

إتفق الكثير من الكتاب على التفرقة بين مصطلحين في إعادة الهندسة، حيث قسم (Talwar,Drew) إعادة الهندسة إلى قسمين رئيسيين هما: إعادة هندسة العمليات وإعادة هندسة الأعمال، فهما نوعان مختلفان من حيث مدى اتساع المجال والغرض، حيث أن إعادة هندسة الأعمال أكبر مجالا وغرضا من إعادة هندسة العمليات⁴ كما هو موضح في الشكل:

¹ - عبد الله سمير البحيري، دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في القيادة و الإدارة ، تخصص القيادة و الإدارة ، الجامعة الإسلامية،فلسطين-غزة- 2015 ،ص39

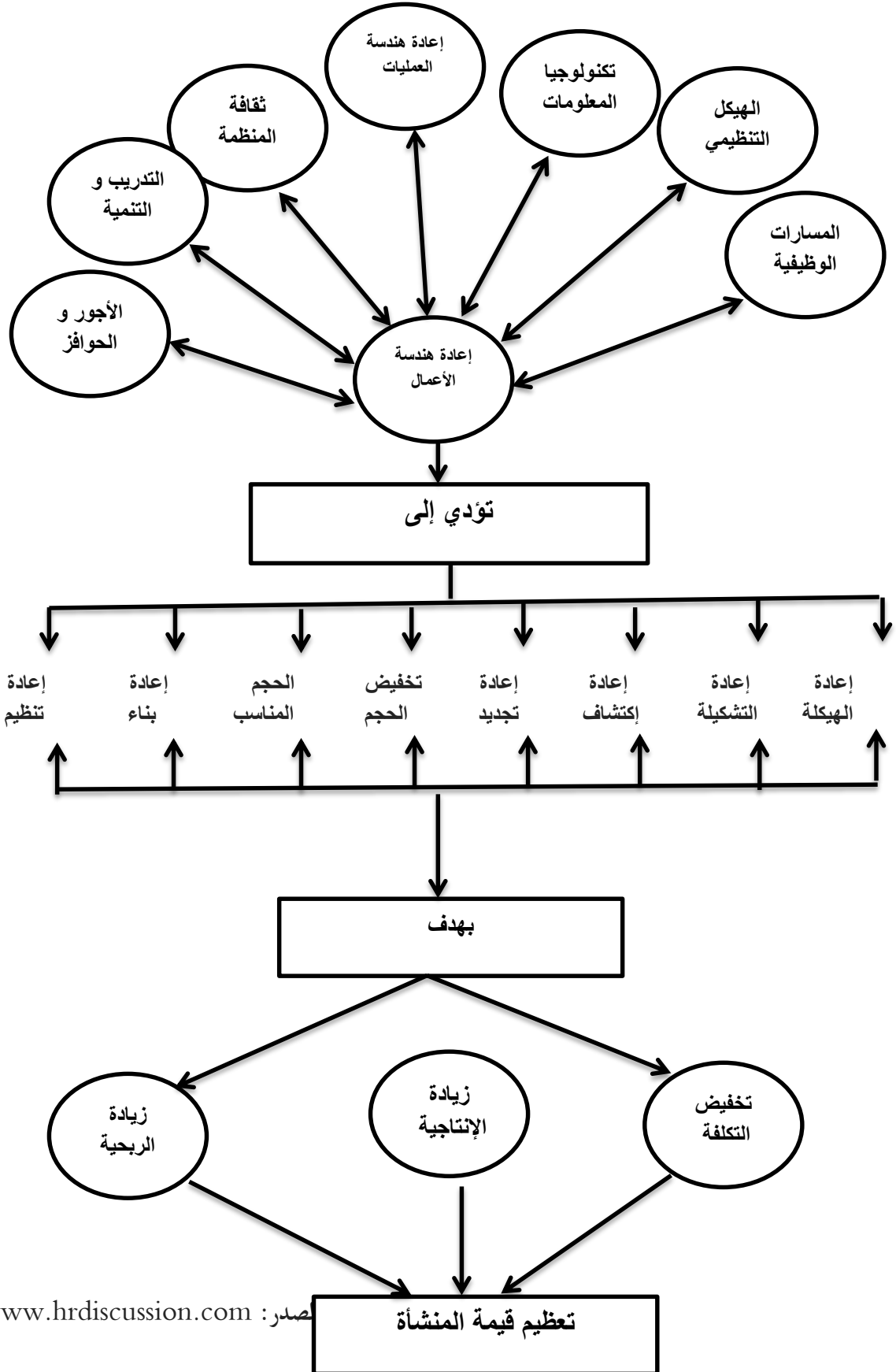
² Adam, Everet,& Ronald, F,production and operations - management,5thed,printichall of india, new dellhi,1996-

³The information resoures management policies and issues group ,business reengineering assessment guide,general accounting office, USA,1997 -

⁴ - رفاعي ممدوح عبد العزيز، مقدمة في إعادة هندسة العمليات، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية،www.hrdiscussion.com

جامعة عين الشمس، ص8

الشكل 01: عناصر برنامج إعادة هندسة الأعمال و المفاهيم المرتبطة الأخرى



إن إعادة هندسة العمليات تتضمن إعادة تفكير جذري، وتحليل وإعادة تصميم طرق أداء العمل للعمليات الجوهرية بينما إعادة هندسة الأعمال تتضمن الاستراتيجية العامة للمنظمة وعلاقتها بكفاءة العمليات الجوهرية والبناء التنظيمي الذي يؤدي إلى نجاح المؤسسة في حالة المنافسة، وهي تشمل بصورة كلية إعادة تقييم الأعمال من حيث الأنشطة التي تتم عبر الإدارات الوظيفية والهياكل التنظيمية ونظم الإدارة ونظم المكافآت والدافعية، ونظم الإرشاد في الأداء وتدريب الإدارة ومهاراتها وتطوير قدراتها وفي الغالب أن أسلوب إعادة هندسة عمليات الأعمال يشتمل على تحليل أساسي لكامل مكونات المنظمة وإعادة صياغة مهام الوظائف ونظم المكافأة والحوافز، والهيكلة التنظيمي للمنشأة، ونظام جدولة حركة العمل وإعادة تقييم فلسفة وثقافة المنظمة وعملية الضبط والرقابة والتحكم.¹

المطلب الرابع: تجهيز فريق الهندرة

لقد شدد مايكل هامر على أهمية فريق الهندرة في نجاح العملية يقول هامر: يقع العبء الأكبر والدور الفعلي لتطبيق الهندرة على أعضاء هذا الفريق الذي يتعين عليهم تقديم الأفكار والخطط المتعلقة بالهندرة، ثم تحويلها إلى واقع عملي فيما بعد وبالتالي فإن هؤلاء الأفراد هم الذين يقومون فعلياً بتجديد وابتكار نظم العمل وعادة ما يتم تشكيل فريق للقيام بتطبيق الهندرة على النحو التالي:

قائد العملية: وهو المؤسس الذي يطلق مبادرة القيام بهذه العملية ويكون أحد المسؤولين من ذوي الصلاحيات الكافية لإحداث التغيير اللازم في المنظمة وتهيئة وإقناع الأفراد بقبول هذه التغييرات الجذرية التي تحدثها عملية إعادة الهندسة، وجعلهم يساهمون في الأفضل بين منافسيها، وتوضيح الأسباب التي تدفعهم للتوجه نحو إتمام الأعمال²، وتكمن واجباته في تبني فكرة إعادة الهندسة ودعم المدير المسؤول وفريق إعادة الهندسة ومراقبة تطبيقها وتقييم نتائجها الحقيقية³.

¹ - طيفور محمد خير، د. صبحي محمد، إعادة هندسة الأعمال الإدارية وسيلة لتحقيق التميز التنافسي للمنظمات المعاصرة، بحث غير مطبوع، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، سوريا، ص 72

² - السر حسن موسى: إعادة هندسة الإدارة والشركات وأدوات تطبيقها، دار عالم الكتب للطباعة والنشر، الرياض، السعودية، 2002، ص 56

³ - محمد السيد البدوي، إدارة الجودة الشاملة - كيف تطور مشروعك ومنتجك؟، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر-، 2017، ص

كما يختار المستشارين الخارجيين الذين تستعين بهم المنظمة في إعادة الهندسة.

مدير المشروع: وهو أحد المسيرين في مستوى إداري أعلى يتولى مسؤولية توجيه إعادة الهندسة في نطاق أقل من قائد العملية على مستوى محدد، وتكمن مهمته في تأمين الموارد اللازمة لمراحل المشروع ومتابعة سير عمل فريق إعادة الهندسة واختيار أعضاء الفريق وتحفيزهم وتشجيع أعضائه على الإبداع الابتكار¹.

لجنة التوجيه: مكونة من مسؤولين تنفيذيين بالإدارات العامة وتمثل مهامها في توجيه المشروع ليتوافق مع استراتيجية المنظمة والاطلاع على تقدم العمل وتوضيح خطة التنفيذ.

الاستشاري: وتمثل واجباته في تدريب الفريق على التقنيات والمهارات والأدوات وتقديم النصائح بخصوص تصميم العمليات ومراجعة سير العمل بخصوص تصميم العمليات المساعدة في اختيار المؤسسات المتقدمة لترتيب زيارات لها وإجراء دراسة مركزة على نظم المعلومات والموارد البشرية².

فريق العملية: هو مجموعة من الأفراد المختصين بإعادة هندسة علمية محددة، يتراوح عددهم بين 5 و 10 أشخاص يقومون بتشخيص العملية الحالية وإعادة تصميمها ودراسة مدى إمكانية تنفيذ مقترحاتهم على أرض الواقع ويتم اختيار أعضاء الفريق حسب توفر شروط معينة كمهارات الإبداع وروح العمل الجماعي والتفاؤل والنظرة الشمولية والحماس والإصرار³.

منسق علمية إعادة الهندسة: ويسمى أحيانا بالقيصر وهو الشخص الذي ينسق بين عملية إعادة الهندسة فهو يبحث عن الموارد اللازمة والمطلوبة لكل عملية ويبحث باستمرار في تطوير أساليب إعادة الهندسة لزيادة كفاءتها وفعاليتها⁴، يتمثل دوره في تقديم النصح والمساعدة لكل مالك عملية ويجب أن يكون مرتبطاً إدارياً بقائد العملية، والمنسق هو الشخص المسؤول عن تطوير إعادة الهندسة بالمنظمة والتنسيق بين المشروعات المفصلة⁵.

¹ - خان أحلام، مرجع سابق، ص38

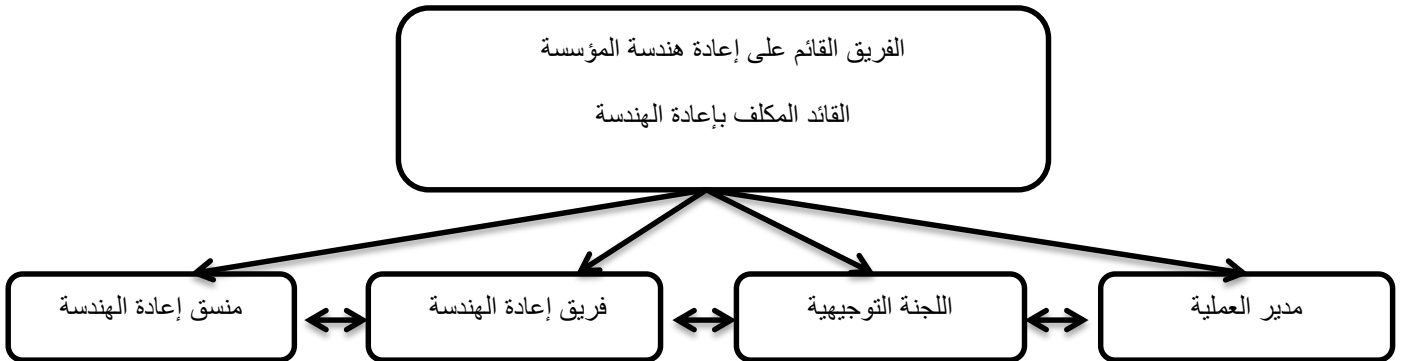
² - أوجيط نور الدين، انعكاسات الهندسة الإدارية على القدرة التنافسية للمؤسسة، مذكره لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محمد البويرة - الجزائر - 2013، ص32

³ - خان أحلام، مرجع سابق، ص38، 39

⁴ - محمد السيد البدوي، مرجع سابق، ص58

⁵ - خان أحلام مرجع سابق، ص39

الشكل 02: الأفراد بإعادة هندسة المؤسسة:



المصدر: علي عبد الهادي مسلم، أيمن علي عمر، قراءات في علم تحليل وتصميم منظمات الأعمال، مدخلي إعادة الهيكلة وإعادة الهندسة، (مصر: الدار الجامعية، 2007) الطبعة الأولى، ص 325

من خلال هذا الشكل يمكننا القول أن التطبيق الفعلي لإعادة الهندسة من خلال مختلف المراحل المذكورة لها، عبارة عن عملية جد معقدة تحتاج لأشخاص على مستوى مرتفع من التخصص في هذا المجال والذين نضيفهم ضمن خمسة فئات أساسية بحيث تكلف كل فئة بأدوار محددة .

خلاصة الفصل:

إن ما يمكن قوله كخلاصة لمفاهيم وأساسيات حول إعادة هندسة العمليات التي أصبحت فلسفة إدارية معروفة وحتمية في عالم الأعمال في ظل التغيرات التي تشهدها البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، والتي تسمح للمؤسسات بإعادة تصميم جذري لعملياتها بالاستعانة بتكنولوجيا المعلومات لتحقيق نتائج جوهرية في الأداء، وتعتبر أيضا سلاح هام في سوق المنافسة والتحديات، فهي ضرورة حتمية ليس فقط للمنظمات ذات الأداء المتدهور والمتدني، بل وانما أيضا للمنظمات الناجحة كي تحافظ على استمرارها وتحقيق مزايا تنافسية مستمرة، ومن نتائج هذه العملية ظهور شكل جديد للمؤسسات يتميز بالحدثة والخروج من الروتين والأساليب التقليدية التي تدار بها الأعمال مما يساهم في زيادة فعالية وكفاءة وتميز المنظمات .

الفصل الثاني

تمهيد:

التميز المؤسسي هو أحد الآثار الحديثة التي اكتسبت شهرة وسمعة في مختلف المجالات والقطاعات، وخاصة في منظمات الأعمال.

أصبحت المنظمات التي تتبنى التميز ضرورة أساسية في هذا اليوم وهذا العصر، وبالنسبة للأنظمة التي تسعى لتطبيق التميز الإداري، يجب أن تكون متجاوبة إذا كانت حريصة على استمرارية وتقدم التميز الإداري. فهو لا يقتصر على المنظمات الكبيرة، ولكنه يشمل المنظمات الصغيرة، سواء كانت منظمات حكومية أو منظمات خاصة، فلا بد من المنظمات أن تستجيب إلى تطورات الداعمة للتميز كونها القادرة على إيصال المنظمة إلى بر الأمان في ظل المنافسة المحتمة. فإن التميز نمط من فلسفة المعرفة والإدارة المرتبط بتحقيق نتائج حاسمة تجعل المنظمات متوازنة في تلبية احتياجات جميع الأطراف، سواء كانوا أصحاب المصلحة أو المجتمع. لذلك، سيحدد هذا الفصل أولاً مفهوم التميز المؤسسي، ثم تحديد خصائص وأهمية ومتطلبات وحواجز التميز المؤسسي، ثم تحديد أبعاد التميز المؤسسي و أخيراً التطرق إلى دور إعادة هندسة العمليات في التميز التنظيمي.

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للتميز التنظيمي

بدأ الاهتمام بمصطلح التميز في أوائل الثمانينيات عندما كتب "توم بيتر و روبرت واترمان" كتابهم البحث عن التميز في عام 1982 ، وهو الاستجابة الفريدة للشركات اليابانية لنظيراتها الأمريكية منذ الستينيات. من أجل تحقيق التميز ، نظرًا لأن التميز التنظيمي هو هدف جميع المنظمات ، فسيتم تحديد التميز التنظيمي في هذا المبحث من خلال:

المطلب الأول: مفهوم التميز التنظيمي و خصائصه

أولاً: مفهوم التميز التنظيمي

تم اشتقاق تعريفات التميز التنظيمي من العديد من الكتب والدراسات والدراسات، وهذا التنوع يعكس الأهمية المفاهيمية لتركيز الأساليب الإدارية المعاصرة على تعريف مفهوم التميز المؤسسي. نصح إداري معاصر لتحديد مفهوم الفعالية ، والذي يركز على تحقيق أهداف المنظمة بأكملها استجابة لتغيرات سياقية متعددة¹ يعتقد خبراء من الجمعية الأمريكية للجودة أن التميز التنظيمي يشير إلى الجهود المستمرة لوضع معايير داخلية وأطر عملية مصممة لإشراك الموظفين وتحفيزهم على تقديم السلع والخدمات التي تلي توقعات المنظمة ومتطلبات العملاء²

يرى السعودي أن التميز المؤسسي هو قدرة المؤسسة على المساهمة بشكل استراتيجي في تحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية من خلال الأداء المتفوق وحل المشكلات والتمايز عن المنظمات الأخرى.³

تعرف المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة مفهوم التميز على أنه ممارسة متميزة في أي منظمة لتحقيق تسعة مفاهيم أساسية ، وهي العميل ، وإدارة العمليات والحقائق ، وتطوير الشراكة ، والمسؤولية العامة ، والتنمية الشخصية ، والمشاركة ، والتعلم المستمر ، والتوجيه بالنتائج ، والقيادة ، موثوقية الغرض والابتكار والتحسين.⁴

يعرفه السيد على انه نموذج معرفي وفلسفة إدارية تركز على ما يتعلق بكيفية تحقيق نتائج ملموسة للمؤسسة من اجل تحقيق النجاح في تلبية جميع الأطراف سواء أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل.ثقافة التعلم والإبداع والتحسين المستمر.⁵

¹زايد عادل ،الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر، 2003، ص5.

² Jaroslav Nenadal , David Vykydal , David Waloszek Organizational Excellence: Approaches Models and Their Use at Czech Organizations ,Quality Innovation Prosperity/Kvalita Inovacia Prosperita 22/2_2018 p48.

³ موسى احمد السعودي، اثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد4، العدد3، 2008، ص260.

⁴ Salih, Dilgash QM "The Impact of Green Human Resources Management Practices on Organizational Excellence": An Empirical study, Manag Econ Res 6(3), 2020, p4.

⁵ السيد رضا، "عادات التميز لدى الأفراد ذوي المهارات الإدارية العليا"، الشركة العربية للتسويق و التوريدات، القاهرة، مصر، 2007، ص114.

كما يعرف باسم تلك الممارسات، و استقرار الأهداف و الإدارة من خلال العملية و الحقائق، و تطوير و مشاركة الأهداف، و التعلم المستمر، و الابتكار و التحسين، و تطوير الخدمات المقدمة و المسؤولية تجاه المجتمع، و التعبير عن نطاق الكفاءة المؤسسية التميز التنظيمي يحقق احتياجات المستفيدين و رضاهم التام عن المنتج.¹

باختصار، نستنتج أن التميز هو: أداء مؤسسة يتجاوز الأداء المتوقع، سواء من المنظمة نفسها، أو يتفوق على أقرانها في السوق، أو يتجاوز توقعات العملاء للمؤسسة.

ثانيا :خصائص التميز التنظيمي:

جاءت المساهمة البارزة الأخرى من توماس بيتر و روبرت وترمان في كتابهما الشهير البحث عن التميز الذي حدد فيه مجموعة من الخصائص المشتركة لأفضل منظمات الأعمال أداء بما في ذلك:²

- * هيكل تنظيم بسيط وقيادات إدارية مبنكة، حيث أن للقيادة دور بارز في تحفيز وتشجيع التميز.
- * التوجه نحو العمل الدقيق، و يقصد به تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص به من خلال اختيار أفضل الطرق لأداء المهام.

* النمو المحسوب وعدم الانخراط في أنشطة الأعمال دون معرفة مسبقة وعميقة بها.

* التمسك بالقيم التنظيمية والثقافة التي تدعو إلى الإبداع.

* قربها من المستهلك، حيث تزودهم المنظمات بالخبرات في خدمة المجتمع التي توفر العديد من الفرص، واكتساب التميز المؤسسي.

* علاقة الإنتاجية بالأفراد ورأس المال المعرفي.

* حرية المبادرة والرقابة الذكية والمحكمة.

يصف "بيتر و وترمان" خصائص و سمات التميز في المنظمة الأمريكية العظيمة على النحو التالي:³

- الانحراف عن الإدارة البيروقراطية لصالح العمل.
- التنسيق الوثيق مع العملاء و الرد على اقتراحاتهم.
- السماح للمنظمات بالتصرف بشكل مستقل.
- زيادة الإنتاجية من خلال العاملين من خلال توفير الثقة و المشاركة.
- التركيز على القيم الأساسية للمنظمة و ربطها بعمل المنظمة .
- حجم المؤسسة و التسلسل الهرمي للهيكل التنظيمي بسيط و أنيق.
- إتباع نظام المركزية و اللامركزية و التحكم الضمني الفعال و المرن.

¹ المليجي رضا إبراهيم إدارة التميز المؤسسي بين النظرية و التطبيق، عالم الكتب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2012، ص9.

² صالح مهدي العامري و طاهر محسن الغالي، الإدارة و الأعمال، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص70.

³ الشروقي خليفة علي، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، البحرين، 2008، ص62.

و أشار سليمان إلى أن المنظمات المتميزة تشترك في العديد من الخصائص، منها :

- يدعم التنافسية المؤسسية.
- يركز على الاستثمار الأمثل في القدرات المادية و الفكرية و البشرية بما يدعم تحقيق الأهداف المؤسسية.
- وهو مرتبط بالتخطيط الاستراتيجي المؤسسي .
- يركز على دعم وتحسين وتمكين جميع الموظفين على جميع المستويات التنفيذية في إطار العمل الجماعي.¹

المطلب الثاني: أهداف و أهمية التميز التنظيمي

أولاً: أهداف التميز التنظيمي

تحقق وحدات التميز عددًا من الأهداف والمزايا للمؤسسة ، منها²

*تحسين الأداء المؤسسي من خلال تحسين مستويات الخدمة ونشر تطبيقات ومبادئ إدارة التميز المؤسسي
*تحقيق التوازن بين الأنشطة والنتائج.

*تجنب النواقص والقصور في جميع جوانب العمل التنظيمي.

*دعم استقلالية وحرية الأفراد والمنظمات.³

*فهم العلاقات المتبادلة والتأثيرات المتبادلة داخل وخارج المنظمة.

*تحفيز الفرد والنهوض به أخلاقياً ونفسياً.

*تعظيم كفاءة القوى العاملة لديك.

*القدرة على مواجهة التغيير.

*جعل الموظفين مدركين لتحقيق الأهداف التنظيمية من خلال إطلاق العنان لإبداعهم بدلاً من ربطه بسياسات تقييدية وجامدة.

*توفير بيئة محفزة توفر للموظفين الثقة والأمان والرضا الوظيفي والشعور الحقيقي بالانتماء إلى المنظمة.

كما أشار إلى أن أحد أعلى أهداف المنظمة المتفوقة هو البقاء على قيد الحياة والازدهار والتفوق على المنافسين في بيئة الأعمال المحلية، تحقيق الجودة والكفاءة والإبداع والاستجابة السريعة للعملاء، الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتفعيل الميزة التنافسية، تحقيق عوائد وفوائد متوازنة لمختلف المستفيدين، السعي جاهدين للتطوير والتحسين المستمر، التركيز على القدرات الأساسية والإستراتيجية في مؤسستك.⁴

ثانياً: أهمية التميز التنظيمي:

¹سليمان حنان حسن ، التمكين الإداري المدرسي كآلية لتحقيق التميز التنظيمي بالتعليم العام المصري :سيناريوهات بديلة ، مجلة العلوم التربوية ، المجلد 1 ، العدد 3، ص 362.

²الهلال صالح علي ،إدارة التميز الممارسات الحديثة في إدارة منظمات الأعمال، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2014، ص227.

3

⁴جاد الرب، سيد محمد، إدارة الإبداع و التميز التنافسي ، مطابع الدار الهندسية ، مصر، 2013، ص ص116_117.

يحتل التميز التنظيمي بأهمية كبيرة لما يحققه من مزايا وأهمها:
الأهمية الرئيسية للإدارة الحديثة للشركة هو تحديد الخصائص الرئيسية (التميز) التي يجب أن تتمتع بها الإدارة، ينبع التميز من حقيقتين أساسيتين هما: الهدف من الإدارة الناجحة هو السعي لتحقيق التميز وإدارة القرارات. يجب أن تكون الأنشطة والأنظمة التي تستخدمها معروفة بالتميز. و نلاحظ أن الحقائق متشابهة، لان كلاهما لا غنى عنها.¹

يحتل التميز التنظيمي بأهمية كبيرة لما يحققه من مزايا وأهمها²
*مساعدة الموظفين على جميع المستويات للمشاركة في أعمال المنظمة
*مؤشر على النجاح المالي يمثل قدرة المنظمة على تلبية احتياجاتها التمويلية.
*تحقيق مستوى عال من الأداء حيث أن هذا هو المصدر الرئيسي للميزة التنافسية.

المطلب الثاني: متطلبات التميز التنظيمي

اليوم ، يعد التميز التنظيمي مطلبًا أساسيًا للمنظمات الناجحة
التميز التنظيمي يعني فن جمع احتياجات أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين. لهذا، لتحقيق ذلك يتطلب توفير المكونات التالية³
*الفهم الصحيح لمفهوم التميز
*الاستعداد لبناء وكالة إستراتيجية وتفعيلها بالتعبير عن التوجه الرئيسي والرؤية المستقبلية
*إنشاء نظام سياسة شامل وتوفير الأساس والقواعد لاتخاذ القرار.
*تطوير هياكل تنظيمية تناسب مع متطلبات الأداء، قابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.
*بناء نظام متقدم لضمان الجودة الشاملة وتشغيله على جميع مستويات المنظمة ومكوناتها.
*إنشاء شبكة متكاملة من أنظمة الاتصالات والمعلومات لرصد المعلومات ، بما في ذلك آليات دعم اتخاذ القرار.
*إنشاء نظام متقدم لإدارة الموارد البشرية، بما في ذلك قواعد التخطيط وتكوين الموارد البشرية وتطوير الأداء وآليات التوجيه.

¹ Moyassar Ibraheem Ahmed Aljuboury , Using Entreprenueship opportunity IN Optimizing Organizational EXCELLENCE A Case study, Advance In Business-Related scientific Research journal(Absrj) , vol1 , Num 1 , p42.

² Leonard ,Denis & McGuir , " The Eexecutive Guido Understanding and Implementing the baldrige criteria: Impove and create Organizational Excellence " , ASQ Quality press Milwaukee, Usa ,2007 , p12.

³ Samy S. Abu Naser ,Mazen J . Al Shobaki , " Organizational Excellence and the Extent of Its Clarity in the Palestinian universities from the perspective of academic staff , ITEE Journal , volume 6, Issue 2, 2017 , pp 12 13

الفصل الثاني الإطار النظري للتميز التنظيمي

*إنشاء نظام متكامل لإدارة الأداء المؤسسي وتشغيله وفق ضوابط وآليات تخطيط الأداء المستهدف وتحديد النسب والمستويات وتحديد الوظائف والوظائف اللازمة لتنفيذه وتقييمه.

*إنشاء نظام لإعداد وتطوير قادة تنفيذيين فعالين يمكنهم وضع الأساس والمعايير. وتقديم الدعم للتنفيذ الصحيح للبرامج والمشاريع.

يتطلب تحقيق التميز الإداري توافر عدة عناصر من أهمها¹:

-مبنى استراتيجي شامل يعبر عن الاتجاه الرئيسي للمنظمة و توقعاتها المستقبلية، بما في ذلك رؤية المنظمة و رسالتها و أهدافها الإستراتيجية .

-نظام شامل للسياسات يحكم عمل المنظمة و ينظم عملها.

-هيكل تنظيمي من يتناسب مع متطلبات الأداء .

-نظام متطور لضمان الجودة الشاملة .

-نظام معلومات متكامل.

-نظام إدارة الموارد البشرية.

-نظام متقدم لإدارة و تقييم الأداء .

-القيادة التنفيذية الفعالة.

المطلب الرابع: معوقات التميز التنظيمي

يتم تعزيز بناء إستراتيجية التميز المؤسسي من خلال العمل الجماعي ويقود الموظفين إلى سلوكيات طوعية إضافية و جهود لمعالجة الحواجز والقيود التي تحول دون التميز .

و ذلك لعدة أسباب، من أبرزها يرى الرشيد أنها²:

-المنظمات حريصة على تحقيق نتائج سريعة.

-محاكاة تجربة المنظمات الأخرى دون السعي إلى تكييف الأساليب المستخدمة في هذه التجارب و تكييفها مع طبيعة و ظروف المنظمات العربية.

-القيام بالإبلاغ عن التطبيق قبل تهيئة البيئة المناسبة المطلوبة.

-عدم كفاية الوعي بأهمية الموارد البشرية .

-إتباع الأنظمة و السياسات و الممارسات التي لا تتوافق مع مدخل التميز.

-يعد الافتقار إلى التواصل الكافي مع العملاء و الموردین سببا جيدا لفشلها.

¹السلبي علي ، إدارة التميز "نماذج و تقنيات الإدارة في عصر المعرفة" دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع،القاهرة، 2002،ص26.
²الرشيد صالح بن سليمان، نحو بناء إطار منهجي للإبداع و تميز الأعمال في المنظمات العربية ، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة بعنوان: الإبداع و التجديد_دور المدير العربي في الإبداع و التميز ، شرم الشيخ ، مصر ، 2004، ص24.

الفصل الثاني الإطار النظري للتميز التنظيمي

و يؤكد "الفياض" إن معوقات التميز المؤسسي تكمن في مقاومة التغيير التنظيمي في الأعمال، على النحو التالي:¹

- الإحجام عن تغيير الوضع الراهن بسبب التكاليف المرتبطة بهذا التغيير.
- إن إقامة البيروقراطية على المدى الطويل، وترسيخ الثقافة البيروقراطية، مصحوبة برغبة منهم في السلطة في الحفاظ على الثقافة البيروقراطية و امتيازاتها.
- الحفاظ على الظروف الاجتماعية و عدم الرغبة في خلق صراعات سلبية بسبب الاختلافات بين الثقافة السائدة في المنظمة و الثقافة المطلوبة للتغيير .
- الرغبة في الحفاظ على طرق و أساليب أداء معروفة، حيث يتطلب التميز في الإنفاق إنفاقاً إضافياً على المنظمة على المنظمة.

أضافت "الزهري" العوائق التالية للتميز التنظيمي²

- يخاف من الفشل.
- مقاومة التغيير .
- الجمود القانوني.
- فقدان التحفيز.
- الأشياء المعرفية.
- تقليل دعم المجموعة.
- تجنب المخاطر.
- الخوف من التعرض للعقاب عند الفشل .

المبحث الثاني: أبعاد التميز التنظيمي

تقدم هذه الفقرة بياناً لأهم الأبعاد التي سيتم توظيفها في الدراسة بناءً على الخصائص التي حددها الباحثون، حيث تسعى جميع المنظمات، بغض النظر عن تنوعها، إلى تحقيق التميز التنظيمي لأنه يعبر عن قدرة المنظمة على التفوق على منافسيها . و تجنب المخاطر ووضع الحلول لها، و لكن تحقيق التميز وفقاً للمعايير الدولية، تحتاج المنظمات إلى فهم أهم الجوانب التي يتضمنها هذا المتغير .

و من بينها يتبنى "رالف كيلمان" خمسة أبعاد تتمثل في (الثقافة التنظيمية، المهارات الإدارية ، بناء الفريق، بناء الإستراتيجية، نظام المكافآت)،¹ بينما يتبنى "اسكويلد" خمسة أبعاد تتمثل في (التعلم التنظيمي، حل المشكلات إعادة الهندسة، دعم مبادرة الأفراد)² .

¹الفياض محمود، اثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، 1995، ص 33.

²الزهري زنده، الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية ، عالم الفكر ، مجلد 30، العدد 3، 2002، ص 46.

في حين يشير الهواري إلى تبني أبعاد التميز المؤسسي (الألفة، التميز التشغيلي، التميز التنافسي)³.

المطلب الأول : تميز الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية أهم الأصول المستدامة في أي منظمة وأهم مورد يجب أن تستثمر فيه المنظمة ، حيث تعتبر مفتاح التميز التنظيمي ، سواء فيما يتعلق بالمؤسسة أو المرؤوسين ، كنجاح أو مع منافسة المؤسسة يعتمد الفشل في البيئة أكثر من أي وقت مضى على تطوير أفراد استثنائيين "نجوم" في المؤسسات على هذا النحو ، يجب أن تحرص المؤسسات على الاحتفاظ بالمواهب الاستثنائية داخلها ، حيث إنها نقطة محورية في التمايز وسوق قاعدة مستقرة. و هذا مقسم إلى :

أولاً: تميز القيادة

تمثل القيادة جانباً مهماً في العمليات والممارسات الإدارية ، حيث إنها ، جنباً إلى جنب مع التنظيم والتخطيط والرقابة ، تشكل ممارسة متكاملة ، إذا تم إتقانها في جميع جوانبها ، فإنها تؤدي إلى النجاح التنظيمي. القيادة في سياق الممارسة الإدارية هي عملية تحفيز الآخرين أو تحفيزهم أو التأثير عليهم للعمل بدرجة عالية من الالتزام والمثابرة من أجل إنجاز وأداء المهام المطلوبة منهم. على هذا النحو ، فإنه يركز على كيفية بناء الالتزام وتحفيز الآخرين لتحريكهم باستخدام مهاراتهم وقدراتهم لتنفيذ الأنشطة وتحقيق الأهداف.⁴

تلعب القيادة أيضاً دوراً مهماً وأساسياً في تحقيق التميز التنظيمي، حيث إنها التوجيه الرئيسي لعمليات المنظمة من خلال أداء الأدوار التالية:

- العمل بجد لتطوير الموظفين وتنمية شعورهم بالانتماء والولاء للمؤسسة التي يعملون بها. هذا يعمل لصالحهم⁵
- السعي جاهدين لنشر روح التعاون والعمل بين جميع العاملين ورفع معنوياتهم لتحقيق ذروة الأداء⁶
- قيادة الموظفين والتأثير عليهم لاتخاذ إجراءات مختلفة لتحقيق الأهداف⁷
- تعلم وتثقيف العمال حول قدرتهم على مواكبة التطورات والتعامل مع المتغيرات البيئية المختلفة⁸

¹ Ralph H Kilmann, Managing Beyond The Quik Fix : a completely Integrated Program For creating & maintaining Organizational success, First Edition, San Francisco, 1989pp 5-19.

² ESKILD DAHLGARD & ANDERS, "The Impact Of Creativity And Learning On business Excellence ", Total Quality Management, vol 10pp10-12.

³ الهواري سيد ، الإدارة :الأصول و الأسس العلمية للقرن 21، ط 12، دار الجيل للطباعة ، القاهرة ، القاهرة 2000، ص 17.

⁴ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور ألعالي، الإدارة و الأعمال ، ط2، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، 2006، ص 456.

⁵ مصطفى كامل أبو العزم عطية :مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، ط1 ، مصر، 2001، ص155.

⁶ زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، منشورات دار السلاسل ، ط2، الكويت، 1996، ص685.

⁷ محمد عبد المقصود محمد: القيادة الإدارية، مكتبة المجتمع العربي ، ط1 ، الأردن ، 2006 ، ص139.

⁸ بيتر ج ريد ، القيادة المتميزة " صياغة استراتيجيات للتغيير "، ترجمة: علا احمد ، مجموعة النيل العربية ، ط1 ، مصر، 2005، ص22.

الفصل الثاني الإطار النظري للتميز التنظيمي

- القدرة على تحقيق أهداف التغيير من خلال تطوير استراتيجيات ورؤى مستقبلية مختلفة للمنظمة وترجمة هذه الرؤى إلى خطط يمكن للموظفين في المنظمة تنفيذها¹
*سمات القائد الناجح

يمكن تحديد سمات شخصية القائد من خلال مقارنة سمات القادة الناجحين وغير الناجحين. الفكرة الأساسية وراء هذا النهج هي أن القادة يولدون لا يصنعون. يعتمد هذا النهج على افتراض أن هناك مجموعة من السمات أو السمات التي تميز القادة الناجحين عن غير الناجحين. عادة ما يتم تحديد هذه الخصائص من خلال قياس الخصائص النفسية والاجتماعية والجسدية للقادة البارزين.²
ولخص الجدول التالي أهم السمات التي ترتبط بنمط القيادة الناجحة في كثير من الحالات.

جدول (3): سمات القائد الناجح

المهارات	الخصائص المادية	السمات
•المهارات الفكرية	•مستوى النشاط البدني	•التكيف مع الموقف
•القدرة على الإبداع	•المظهر	•التفاعل مع الأحداث الاجتماعية
•الدبلوماسية والتكتيك	•الطول	•الطموح و الرغبة في الانجاز
•اللباقة في التحدث	•الوزن	•التعاون مع الغير
•الذكاء		•القدرة على اتخاذ القرار
•الإلمام بالعمل		•الاستقلالية
•الترتيب و النظام		•الرغبة في السيطرة و القيادة
•القدرة على الإقناع		•الإصرار
•الذكاء الاجتماعي		•الثقة بالنفس
		•تحمل ضغوط العمل

¹ يورك برس: فن القيادة الإدارية، (leadership)، مكتبة لبنان، ط1، لبنان، 2005، ص7.

² عادل زايد، مرجع سابق، ص 26.

		• الرغبة في تحمل المسؤولية
--	--	----------------------------

المصدر: زايد عادل، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص 27.

ثانياً تميز المرؤوسين:

المرؤوسين هي تلك المجموعة من الأفراد الذين لديهم الرغبة في أداء نشاطهم بشكل فعال و ملتزم، كما أن زيادة فرص الاستفادة الفاعلة لهذه الأفراد مرتبط بتوفر نظم تحسين تصميمها و تطويرها بالاختيار و التعليم و التدريب و التقييم و التطوير و الصيانة.¹

إن العمل الممتاز يتضمن العمل معاً لتحقيق الأهداف التابعة والتنظيمية، إشراك المرؤوسين في عملية صنع القرار، وخلق جو يدعم التميز، منظمة تواجه مشاكل إدارية مع التسامح، و أولئك الذين لا يتقنون في بمرؤوسيتهم يخلقون بيئة تعيق التميز. من ناحية أخرى ، فإن منح الحرية الفردية والاستقلال الفردي للعمل يمكن من التميز التنظيمي.²

يؤدي التميز إلى درجة اتصاف الحماس الذي يؤدي به أعضاء المنظمة واجباتهم من خلال الممثلين المرؤوسين ، لديهم قدرات ذهنية استثنائية وإبداع يساعدهم في التغلب على العقبات التي يواجهونها دون شكوى ، بطريقة تعزز احتمالية تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.³

المطلب الثاني: تميز الإستراتيجية

يرى البعض أن مفهوم الإستراتيجية يرتبط بالقرارات المتخذة لتحقيق أهداف معينة. من هذا المنظور ، يتم تعريف الإستراتيجية على أنها القرارات المهمة والمؤثرة التي تتخذها المنظمة من خلال تعظيم قدرتها على الاستفادة من الفرص التي تقدمها المنظمة. البيئة وتطوير أفضل الطرق لحمايتها من التأثيرات التي تفرضها عليها البيئة. يتم إجراء الملاحظات على مستوى الوحدة المؤسسية والإستراتيجية وكذلك على مستوى الوظيفة.⁴

ويعرفها البعض على أنها مجموعة من القرارات والأنشطة المتعلقة باختيار الوسائل والاعتماد على الموارد لتحقيق هدف معين.⁵

أهمية الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي:

¹مدحت أبو النصر، إدارة و تنمية الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007، ص 31.

² Robert Vecchio, Organizational behavior, 2 ed, The Dryden Press, New York, 1991, p43.

³ Srinvas R kandula, strategic Human Resource development, Meenakshi Printers Delhi_110006, 2002, p39.

⁴ محمد احمد عوض، الإدارة الإستراتيجية (الأصول و الأسس العلمية)، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 1999، ص 11.

⁵ محمد محمود مصطفى، التسويق الاستراتيجي للخدمات، ط1، دار المناهج، عمان، الأردن، 2003، ص 12.

الفصل الثاني الإطار النظري للتميز التنظيمي

من المهم جدًا أن يكون لدى المنظمة إستراتيجية واضحة لتحقيق التميز التنظيمي. يمكن تلخيص هذه الأهمية على النحو التالي:¹

- معالجة الفرص والتهديدات الخارجية، وتحديد نقاط الضعف والقوة الداخلية، لتحقيق التميز والتميز المؤسسي
- توفر الإدارة الإستراتيجية فرصًا للمشاركة على جميع المستويات التنفيذية في تخطيط وتنفيذ الأهداف التنظيمية
- تساعد عملية الإدارة الإستراتيجية في دعم التفكير الاستراتيجي للمؤسسة وتشكيل عادات ذهنية للمستقبل
- تخصيص الموارد والقدرات بطريقة فعالة، حيث تساعد الإستراتيجية في وضع خطط طويلة الأجل للحصول على المواد الخام من المصدر واستخدام الموارد المتاحة بطريقة تناسب مع احتياجات المنظمة للتعامل مع تقليص الموارد الطبيعية.

- تعزيز المركز التنافسي وتحديد الأولويات النسبية عند المنافسة ، حيث تدعم الإستراتيجية قدرة المنظمة على مواجهة.

- ظروف تنافسية شديدة والاستفادة من استخدام مواردها المادية والتنموية والمالية لضمان تحقيقها للتميز التنظيمي.

- تقليل حالة عدم اليقين البيئي الذي يحيط بالمنظمة، خاصة بالنظر إلى التسارع التكنولوجي ونوع البيئة الخارجية.

المطلب الثالث: تميز الثقافة والهيكلة التنظيمي

أولاً: الثقافة التنظيمية

1-تعريف الثقافة التنظيمية:

إن مفهوم الثقافة التنظيمية له العديد من التعريفات بسبب شموليته. تمثلت هذه التعاريف في:
عرّفها ويليام أوشي بان هذه الثقافة هي التي تتعلق بالقيم التي تتبناها إدارة المؤسسة ، والتي تحدد أنماط النشاط والإجراءات في سياق أعمالها ، والتي تتخلل أيضاً الأجيال القادمة من العمال²
يعتقد اوليو جاك أن الثقافة المؤسسية هي الطريقة التقليدية المعتادة ، والتي يتم تقسيمها ومشاركتها بين أعضاء المنظمة ، وتعلم شيئاً فشيئاً للأعضاء الجدد من أجل قبولهم في المنظمة³.

2-أهمية الثقافة التنظيمية المتميزة:

¹زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم و عمليات ودراسات وحالات دراسية، الطبعة العربية ، دار اليازوري، الأردن، 200 ، ص25.

²علي عبد الله ، اثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية حلة الجزائر، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 1999، ص220.

³ Gilles Bressay et christien Kankoyt , Economie dentreprise 4Edition Dallez Paris1998p513.

إن تأثير الثقافة التنظيمية على العديد من المتغيرات التنظيمية مهم للغاية، لذلك فهي تلعب دورًا حيويًا في تحقيق التميز التنظيمي. يمكن تلخيص هذه الأهمية على النحو التالي¹

-إطار المعرفة الذي يوجه أعضاء المنظمة

-يعتبر دليلاً للقادة والمرؤوسين، ويشكل نموذجًا يحتذى به لهم لمحاكاته

-الثقافة التنظيمية القوية هي عامل فعال وممكن للمؤسسة من تحقيق أهدافها وتطلعاته

-الثقافة التنظيمية هي عامل مهم في جذب الموظفين المناسبين

-يعتبر عنصرًا أساسيًا يؤثر على قدرة المنظمة على التغيير وقدرتها على مواكبة التطورات التي تحدث حولها

3- دور الثقافة التنظيمية في إدارة التميز:

واجهت المنظمات مؤخرًا العديد من التحديات والتغيرات في بيئة الأعمال. مع اشتداد المنافسة في مختلف المجالات وظهور اقتصاد عالمي قائم على التميز في آسيا، يجب على المنظمات مواكبة هذه التغيرات والتعامل معها حتى تكون قادرة من أجل البقاء والاستمرار. ، لأن المنظمات المتميزة أيضًا ليس لها موطئ قدم في السوق. ولعل أهم شيء يميز المؤسسة عن البقية هو أنها تتمتع بثقافة قوية تقدر التميز، حيث أن الثقافة التنظيمية هي واحدة من أهم العوامل التي تحدد نجاح أو فشل المنظمة، أولاً، سنناقش:

أ- دور الالتزام واحترام الوقت في إدارة التميز:

يلعب التركيز على تطوير الثقافة التنظيمية دورًا حيويًا في بناء الالتزام والولاء بين الموظفين وتحقيق الاستقرار داخل المنظمة وتعتبر مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها خاصة.

إذا كانت تؤكد قيم معينة مثل الابتكار و التميز و الريادة و التغلب على المنافسين.²

وبناءً على ذلك وجدنا أن قضية الوقت من القضايا المهمة في مختلف مجالات الإدارة، فالوقت الفعال هو نصف الإدارة، وهو بعد مهم يجب البدء فيه الآن والتخطيط للاستفادة منه بشكل فعال في المستقبل. يقتبس دراكر أن الشخص الذي لا يستطيع إدارة وقته لا يمكنه إدارة أي شيء آخر³

ب- دور العمل الجماعي في إدارة التميز:

¹ أسامة خير، التميز التنظيمي، دار الراية، ط01، عمان-الأردن، 2014، ص71.

² سلوك محمد الشرفا، دور إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العامة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007-2008، ص31.

³ زكي عبد المعطي أبو زيادة، إدارة الوقت و الجودة الشاملة و أثرهما على الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية في عينة المصارف التجارية الفلسطينية)، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد8، العدد1، 2012، ص11.

العمل الجماعي هو أحد متطلبات نجاح الجودة الشاملة (الجودة الشاملة هي أساس الإدارة الممتازة). بناءً على العمل الجماعي، يعد الفريق وسيلة مهمة للموظفين للاندماج في المنظمة. والسبب هو أنه بغض النظر عن حجم و المنظمة قادرة، وعظمتك ومكانتك لن تكون في شخصيتك ولكن في حقيقة أن المنظمة هي معقد واحد والفشل هو البطالة¹

المنظمات التي تسود فيها الروح الجماعية والعمل الجماعي، بناءً على الرؤية الشاملة والمرونة والقدرة على التكامل والاستجابة للظروف البيئية الداخلية والخارجية، تساعد المنظمات على غرس أسس العملية الإبداعية المؤدية إلى النجاح والتميز.²

ج- دور الإبداع و الابتكار في إدارة التميز:

يعتبر تبني المنظمات للإبداع من المفاهيم الأساسية التي تلعب دورًا فاعلاً في أنشطة ومستويات حياة المنظمة واستمراريتها، خاصة في الوقت الحاضر ، لأن تنمية العنصر البشري تنافسية للغاية ، نظرًا لأن الإنسان هو جوهر العملية الإبداعية.³

حيث أن التميز يعتبر إبداعًا وتميزًا تنظيميًا، فهو تحقيق مستويات غير عادية من الأداء وتنفيذ عمليات الإنتاج والتسويق والمواد والعمليات الأخرى في المنظمة، وبالتالي تحقيق إنجازات تتجاوز تلك التي حققها المنافسون وتمكين العملاء في المنظمة والرضا لجميع أصحاب المصلحة.⁴

ثانياً: الهيكل التنظيمي

يشير الهيكل إلى الأدوات التي يستخدمها المسؤولون التنفيذيون لتوزيع المهام والمسؤوليات والسلطات بين الأفراد ، لتحديد العلاقات فيما بينهم ، وتجميعهم في وحدات أو أقسام ، وتصميم التنسيق الفعال والاتصال بين هذه الوحدات والإدارات الإدارية المختلفة و الأساليب الرسمية للوسائل تعمل معًا لتحقيق الأهداف التنظيمية.⁵

بمعنى آخر، الهياكل التنظيمية هي إطار تنظيمي لمن يفعل ماذا ومتى وكيف ومع من يتحدث.⁶

¹ مصطفى كمال السيد طایل، معايير الجودة الشاملة (الإدارة، الإحصاء، الاقتصاد)، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2013، ص92.

² خيرة عيشوش، نصيرة عبلاوي، دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011، ص ص: 17-18 (بتصرف).

³ بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2011، ص129.

⁴ شوقي قبطان، إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر المعرفة والمنافسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة المدية، ص3.

⁵ حاتم قابيل، المدير العربي و الإدارة الاستراتيجية، ورقة عمل مقدمة للملتقى الوطني حول التخطيط الاستراتيجي و تحسين جودة الأداء المؤسسي: أدوار القيادات الإدارية، طنجة، المملكة المغربية، 2008، ص15.

⁶ مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة: مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص122.

الفصل الثاني الإطار النظري للتميز التنظيمي

يعرّفها اللوزي على أنها ترتيب العلاقات النظيفة بين الأجزاء والوظائف ، وهو مفهوم يشير إلى التقسيم الهرمي للسلطة من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة.¹

تتبع أهمية الهيكل التنظيمي في الوظائف الرئيسية الثلاث التي يؤديها هذا الهيكل وهي:²
أول وأهم هذه الوظائف هو الهيكل التنظيمي المصمم لإنتاج مخرجات المنظمة وتحقيق أهدافها
تم تصميم الهيكل التنظيمي لتقليل الاختلافات بين الأفراد و فرض هيكل لضمان امتثال الأفراد لمتطلبات المنظمة ، وليس العكس.

تمثل الهياكل تلك الأطر التي تُمارَس فيها السلطة، بينما تحدد الهياكل أيضًا طبيعة الوظائف في المنظمة التي تتمتع بالسلطة وتحددها.

خصائص الهيكل التنظيمي المتميز:

يحتوي الهيكل التنظيمي المتميز على مجموعة من الخصائص التي نحكم من خلالها على درجة تمايزه، والتي يمكن التعبير عنها على النحو التالي:³

- يتميز بدرجة عالية من المرونة وسهولة الوصول وتدفق المعلومات
- يقوم على نظام دقيق ومحكم للرقابة المالية والإدارية، بغض النظر عن العوامل الشخصية
- التكيف مع البيئة المحيطة للمساعدة بسرعة في حل المشاكل التي تواجه المنظمة
- يساعد على تحسين استخدام الموارد والمعدات والإمدادات المختلفة
- يوفر درجة كبيرة من الاستفادة من التخصص وتقسيم العمل في إنتاج السلع أو تقديم الخدمات
- يساعد في تقليل التكاليف والوقت والجهد
- يساعد على تزويد الكوادر القيادية بقدرات ممتازة وتدريب شخصي جيد لزيادة خبرتهم الإدارية.

المطلب الرابع: دور إعادة هندسة العمليات في تحقيق التميز التنظيمي

تعد إعادة الهندسة التشغيلية واحدة من أهم بوابات التميز المؤسسي لأنها ضرورية لتحقيق نتائج أداء حاسمة من حيث الجودة والتكلفة وخفض التكلفة والتميز

يؤدي تطبيق عملية إعادة الهندسة إلى التغيير الفعال ، ولعل من أهم مجالات هذا التغيير هو التغيير التنظيمي والفني لتحسين أداء المنظمة وتمييزها عن منافسيها ، وكذلك لمواجهة جميع المتغيرات البيئية

في المقابل، تتضمن إعادة هندسة الأعمال تغييرات في الهيكل التنظيمي ، أي تغييرات في الهيكل التنظيمي ، وتغييرات في الإدارات، والسلطات، وحدود ومستويات التحكم ، وكذلك التغييرات في تخصيص الموارد والبيروقراطية.¹ يجلب الهيكل التنظيمي المتكيف مع التغيير عددًا من المزايا ، أهمها:²

¹ موسى اللوزي، التنظيم و إجراءات العمل، ط2، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص45.

² حسين محمود رحيم، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي و إجراءات العمل ، ط2، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص48.

³ علي صالح عوده الهلالات، مرجع سبق ذكره، ص247، 248.

- الاستخدام الأمثل للموارد البشرية.
- سرعة الاستجابة للمتطلبات البيئية.
- خبرة متنوعة للموظفين
- توفير الوقت والتكلفة.
- تقديم الخبرة الفنية وتسهيل عملية مراقبة الأداء والنتائج.
- التنفيذ الفعال للمشاريع المعقدة.
- كما يساعد تحول تكنولوجيا المعلومات على تغيير نمط العمل داخل المنظمة ، وكسر جميع الأنماط الروتينية والركود ، وتحسين الكفاءة التشغيلية ، وتتجلى أهمية تقنية المعلومات في تحقيق التميز المؤسسي في الجوانب التالية³

المعاملات: يمكن لأنظمة المعلومات تحويل العمليات غير المهيكلة إلى معاملات روتينية جغرافياً: يمكن لأنظمة المعلومات نقل المعلومات والأموال بسرعة وسهولة عبر مسافات طويلة الأمتة: أنظمة المعلومات التي يمكن أن تحل محل أو تحاكي العمل البشري في عملية ما تحليلياً: يمكن لنظم المعلومات تنفيذ أساليب تحليلية معقدة للتأثير على العمليات إعلامياً: يمكن لنظام المعلومات تقديم معلومات شاملة أو مفصلة حول عملية ما إلى العديد من المستخدمين في وقت واحد

إدارة المعرفة: تسمح أنظمة المعلومات باكتساب ونشر المعرفة والخبرة لتحسين العمليات التتبع: يسمح بالتتبع التفصيلي للمهام والمدخلات والمخرجات عدم الوساطة: يستخدم لربط طرفين في عملية لا يمكن التواصل معها إلا من خلال وسيط كما تساهم إعادة تصميم الموارد البشرية في إحداث تغييرات في المهمات والوظائف تؤدي إلى التميز المؤسسي ، حيث تستند إعادة التصميم إلى:

1-التوسع الوظيفي : وهي طريقة لإعادة الهيكلة الأفقية تهدف إلى زيادة القوى العاملة.امتدادات الوظائف لها مزايا عديدة أهمها:⁴

¹أزهار نعمة أبو غنيم/زهرة جعفر فرح،اعتماد إستراتيجية إعادة الهيكلة التنظيمية كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي،دراسة حالة في وزارة العمل و الشؤون الاجتماعي،مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الإدارية،المجلد14،العدد2017،ص2،ص187.

²علاء الرئيق،دراسة عن الهياكل التنظيمية في المنظمات،2009،متاح على الرابط <https://hrdiscussion.com/hr7805.html> تاريخ الاطلاع:2023/03/17.

³سامية جودي،مساهمة نظم المعلومات الحديثة في إعادة الهندسة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية،دراسة مؤسسة اتصالات الجزائر،أطروحة دكتوراه،تخصص علوم التسيير،جامعة محمد خيضر بسكرة،2017،ص175.

⁴المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية،مزايا التوسع الوظيفي،2019،متاح على الرابط:

<https://hrdiscussion.com/hr131616.html> تاريخ الاطلاع: 2023/03/20

- مهارات مختلفة.
- يحسن القدرة على كسب وتحقيق الأرباح.
- مجموعة واسعة من الأنشطة.
- زيادة مرونة العمل.
- ب-التمكين:
يتم تعريف التمكين على أنه إستراتيجية تنظيمية مصممة لمنح الموارد البشرية السلطة والمسؤولية والحرية لأداء وظائفهم بطريقة الخاصة ، مع توفير الموارد وبيئة العمل المناسبة لجعلهم مؤهلين مهنيًا وسلوكيًا للاستجابة لتنفيذهم. عملهم بثقة. تتمتع استراتيجيات التمكين بالعديد من المزايا ، من أهمها:¹
 - زيادة فرص الإبداع والابتكار.
 - دعم التطوير المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات.
 - تقليل التغيب عن العمل ودوران الوظائف.
 - تحسين الإنتاجية من خلال زيادة اعتزاز العاملين بأنفسهم.
 - تقليل عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي، وبالتالي زيادة فاعلية عملية الاتصال وتقليل وقت اتخاذ القرار.
 - صراع أقل ، أكثر تعاونًا في حل المشكلات.

¹أسماء نميدلي، دور التمكين في تحسين الكفاءة المهنية للموارد البشرية، مجلة أبحاث نفسية و تربوية ،المجلد9، العدد4،2018، ص215.

خلاصة الفصل:

مثل مفاهيم الإدارة الأخرى ، يظهر التميز التنظيمي من خلال مجموعة من النظريات ، القديمة والحديثة ، والتي تطورها ككل. كما يتم تسليط الضوء على أهمية التميز التنظيمي في المنظمات الحديثة. علاوة على ذلك ، فإن أهم جانب من جوانب التميز التنظيمي هو استخدامه وتطبيقه في جميع أنحاء العالم. في النهاية ، وجد أنه لا يوجد بديل للتميز التنظيمي في المنظمات الحديثة ، لا سيما في بيئة الأعمال التجارية دائمة التجديد والمتغيرة حيث المنافسة شرسة. لذلك يجب على المنظمات التي تسعى إلى التميز التنظيمي أن تسعى إلى إعادة تصميم عملياتها واعتماد سلوكياتها من المثل العليا للتأثير والتحفيز الملهم والمشورة القانونية والفكرية الشخصية حتى تتمكن من إبقاء هذه المنظمات على اطلاع بالتغيير العالمي المتسارع باستمرار.

الفصل التطبيقي

تمهيد:

بعد تطرقنا لأهم المفاهيم المتعلقة بالمتغيرين محل الدراسة النظرية (إعادة هندسة العمليات و التميز التنظيمي) سيتم في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي و قد تمت دراستنا الميدانية في المؤسسة الوطنية لمنجم حديد الشرق بونزة – ولاية تبسة-

حيث يتناول هذا الفصل :

المبحث الأول : عرض عام للمؤسسة الوطنية لمنجم حديد الشرق.

المبحث الثاني :الإجراءات المنهجية للبحث الميداني .

المبحث الثالث : تحليل اتجاهات أفراد العينة .

المبحث الأول: عرض عام للمؤسسة الوطنية منجم حديد الشرق

تسعى أي مؤسسة اقتصادية إلى تحقيق أفضل النتائج من خلال تسيير مواردها واستخدامها بشكل أمثل ، وذلك بتحديد سياسات مناسبة وفق طبيعة نشاطها.

المطلب الأول: التطور التاريخي للمؤسسة الوطنية لمنجم حديد الشرق .

أولا : نشأة المؤسسة :

يجمع إنشاء "ارسيلور ميتال" بين شركتين تشتركان في نفس الرؤية والفلسفة. وقد قعدت كل من "ارسيلور و ميتال ستيل" الصناعة نحو اندماج أكبر لقد أدرك كلاهما أن حجم خط الإنتاج والوصول الجغرافي واتساع نطاقه هي عناصر أساسية لنجاح صناعه الصلب لقد استثمر كل منهما بشكل كبير في البحث والتطوير لإنتاج الجيل التالي من الفولاذ الذي سيوفر لعملائه العديد من المزايا التنافسية ، على وجه الخصوص كان للشركتين مسارات متكاملة للغاية في جميع أسواقهما الرئيسية على المستوى العالم.

اليوم، تعتبر ارسيلور ميتال فريدة من نوعها أنها شركة العالمية الوحيدة لتصنيع الصلب حيث يعمل بها 320,000 موظف لأكثر من 60 دولة ولها حضور صناعي في 27 دولة. كشركة رائدة في أسواقها في الاقتصاديات الناضجة في أوروبا وأمريكا، تستفيد الشركة من معدات إنتاج عالية التنافسية فالاقتصاديات النامية. تحتل مكانة مهيمنة في منتجات التكنولوجيا الفائقة. بالإضافة إلى ذلك، تستفيد المجموعة من التكامل الراسي القوي، بدءا من تعدين خام الحديد في احد طرفي في سلسلة الإنتاج إلى مراكز الخدمة والتوزيع، حيث تقدم حلول لعملائها.

لمتابعه تطورها في المستقبل من خلال الاستفادة من المزايا الهائلة الناتجة عن الاندماج، تتجه arsilor métal نحو نموذج أكثر استدامة . مع الحفاظ على ربحيتها على الرغم من التقلبات الدورية لسوق الصلب، لصالح جميع شركائها.

ARCELLOR MITTAL TEBESSA

جزء من " Arcellor mittal " مجموعه الطلب رقم واحد في العالم وهي شركة مشتركة بين شركة Arcellor Mittal ذات الأغلبية 70% من الأسهم و فيرفوس 30% من الأسهم.

تبلغ طاقتها الإنتاجية السنوية 2 مليون طن من خام الحديد وتخطط في زيادة إنتاجها في المستقبل إلى 3 ملايين طن.

Arcellor mittal تبسة هي المورد الرئيسي لخام الحديد في مجمع الحجار " Arcellor mittal تبسة" للصلب، المكون من منجمين، منجم الونزة و منجم بوخضرة.

مناجم الونزة

الموقع الجغرافي

يقع رواسب الونزة في أقصى شمال شرق الجزائر بالقرب من الحدود الجزائرية التونسية ، 120 كيلو متر جنوب شرق من مجمع الحجار الفولاذي عنابه الذي يتصل به بخط سكه حديد و90 كيلو متر شمال شرق من عاصمة ولاية تبسة.



تاريخ المنجم

منذ عصر الروم. كما يتضح من البقايا الموجودة (الآبار و المعرض) على المستوى المقاطعات ، DOUAMIS et HALLATIF ، كان هذا الاستغلال يتعلق بالنحاس.

في حوالي عام 1875 دخلت رواسب الحديد في الونزة تاريخ التعدين ، وفي الواقع في عام 1875 ابلغ مهندس التعدين " TISSOT " عن أهمية هبوط خام الحديد في الونزة.

في عام 1878، صدرها أول تصريح للبحث عن الحديد.

في عام 1901، المنقب باسكال تحصل على امتياز جبل ونزة.

في عام 1913، دستور جمعيه ونزة.

في عام 1921، بدأت التشغيل.

في عام 1966 تأميم المناجم.

الفصل التطبيقي..... دراسة حالة مؤسسة منجم حديد الشرق -ونزة-

في عام 1967. بدأ تطوير مرافق التخطي لفك تجميد الخام من الجزء العلوي من الرواسب.

في عام 1970 تم الانتهاء من أعمال التخطيط.

في عام 1983 تم إعادة هيكلة سونارم (83/16/07) وإنشاء شركة فيرفوس (مرسوم رقم 83.441).

في عام 2001 (أكتوبر 2001) عوده الأجانب تحت اسم (ISPAT Tébessa)

في عام 2005 (يناير 2005) تم تغيير اسم الشركة إلى (Mittal Steel Tébessa) وهي شركة لاستخراج وتجهيز خام الحديد برأس مال قدره 613 مليون و 140,000 دينار جزائري.

في عام 2006. تم تشكيل شراكة بين الشركتين ARCELOR et MITTAL تحت اسم 'ARCELOR-MITTAL'.

المطلب الثاني : طبيعة المعدن و التركيب الجيولوجي

وهي أكبر رواسب حديدية قيد التشغيل في الجزائر ، تم اكتشافها عام 1878 ، ويعود تاريخ عملها إلى عام 1921.

الشبكة الهيدروغرافية شحيحة في موارد الخزان الجوفي ، والنهرين الرئيسيين هما: واد ملاق ووادي القصب ، حيث تدفقتهما غير منتظمة وتتفاوت حسب الموسم وكمية الهطول (هطول الأمطار).

الغطاء النباتي فقير ويتمثل بشكل رئيسي في غابات الصنوبر الحلبية الصغيرة. على هذا النحو، يعيش سكان المنطقة بشكل عام من نشاط التعدين وتربية الأغنام والماعز.

الغطاء النباتي فقير ويتمثل بشكل رئيسي في غابات الصنوبر الحلبية الصغيرة على هذا النحو يعيش سكان منطقته بشكل عام من نشاط التعدين وتربية الأغنام والماعز.

المظهر الرئيسي للودائع يتوافق مع المحاذاة المعدنية التي تبدأ بعد ذلك بقليل شمال شرق من الذروة (ارتفاع 1235) وتمتد على طول 5 كلم وقد أدى استغلالها إلى تقسيمها إلى عدة مناطق.

فوق المستوى الهيدروستاتيكي أدت أكسدت الكربونات عند ملامستها للهواء إلى ظهور الهيماتيت أدناه. ويكون الخام على شكل سيديريت (كربونات الحديد).

يقع إيداع الوزن في جبل الوزن وهو خط كبير والذي يقدم نفسه بطريقه مذهله للذهاب نحو الشمال الشرقي، فسنرى الكتلة الهائلة من الأحجار الجيرية للشعاب المرجانية في aptiens والتي تشكل العمود الفقري للجبل .

هناك خط طولي كبير يقطع الشعاب المرجانية في منطقته لا بد أنها تميل إلى التخفيف منها. ويؤدي إلى انخفاض الأراضي الواقعة جنوب شرق جبل.

الفصل التطبيقي.....دراسة حالة مؤسسة منجم حديد الشرق –ونزة-

يمتد هذا باتجاه الشمال الشرقي المار عند سفح قمة الحنطة . وبعد أن تم طرده من قبل مساكن صغيرة للحوادث الثانوية في شمال الأجزاء المعدنية بين 6 مايو و حلاطيف.

تحقن نصلان من العصر الترياسي نفسيهما في les marnes de l'albien إلى الشمال والجنوب من الجبل. جلبت من الشفرة الجنوبية قطع من aptiens المعدنية (حي الزرقاء).

تتكون الخامات بشكل أساسي من الهيماتيت الذي ينتج عن أكسدة مجموعات من الحمر و البيريت , تأتي الكربونات نفسها من الحجر الجيري عن طريق حدوث تمعدنات كبريتية .هيدروكسيدات الحديد هي نتيجة تفكك الهيماتيت .

تشكل سلسلة وسيطة بين الخام الأولي و الثانوي جزءا مهما من احتياطات المنجم بالإضافة إلى خام الحديد تجدر الإشارة إلى وجود نسبة منخفضة جدا من المعدن متعدد المعادن على طول صدع القمة .أخيرا تجدر الإشارة إلى إن التراث المعدني لمنطقة الونزة غنية جدا و متنوعة :

الجبس (العجينة الورقية و رأس الحرية), البيريت (قشاري و ضخم) الكوارتز (في بعض الأحيان من نقاوة استثنائية و تقدم بلورات نادرة الانتظام) , البيريت , الفلوريت (في البلورات ابيض او ارجواني) الكالسيت و الارجونيت بأشكال مختلفة و خاصة في الصواعد) و الازوريت و الملكيت .

هذه القائمة لا يمكن أن تكون شاملة و دراسة مجهرية معممة على الجميع يمكن للإيداع اكتشاف الآخرين .

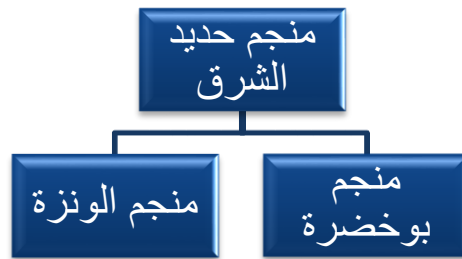
المطلب الثالث : خصائص الإيداع

من الخصائص الجيولوجية للودائع , يمكننا الاستشهاد بالتنوع الكبير في الجودة خاصة تلك الخاصة بأجسام الخام الموجودة في الجناح الشمالي الغربي . ولكن يمكن اكتشاف تلميح من الانتظام في مناطق من المصب , بطريقة متقطعة و محلية إلى حد ما.

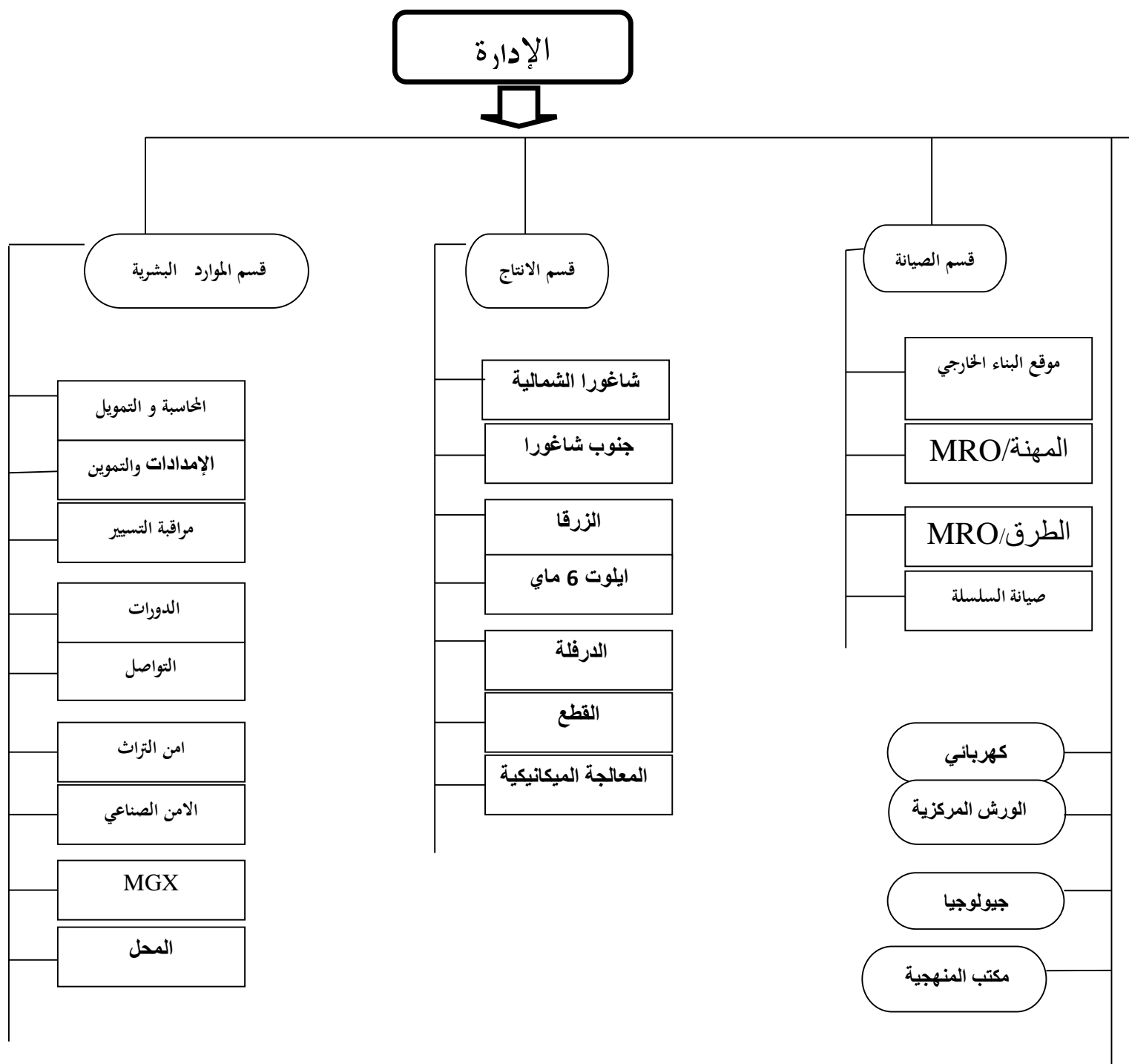
المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

يعد الهيكل التنظيمي صورة لوظائف و مسؤوليات المؤسسة التي تسهل عملية الإتصال من أجل عرض نشاط المؤسسة بأحسن طريقة .

و تعتمد المؤسسة الوطنية لمنجم حديد الشرق على هيكل تنظيمي موضح في الشكل التالي:



الشكل (4): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



الشكل(5): الهيكل التنظيمي للمؤسسة

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للبحث الميداني

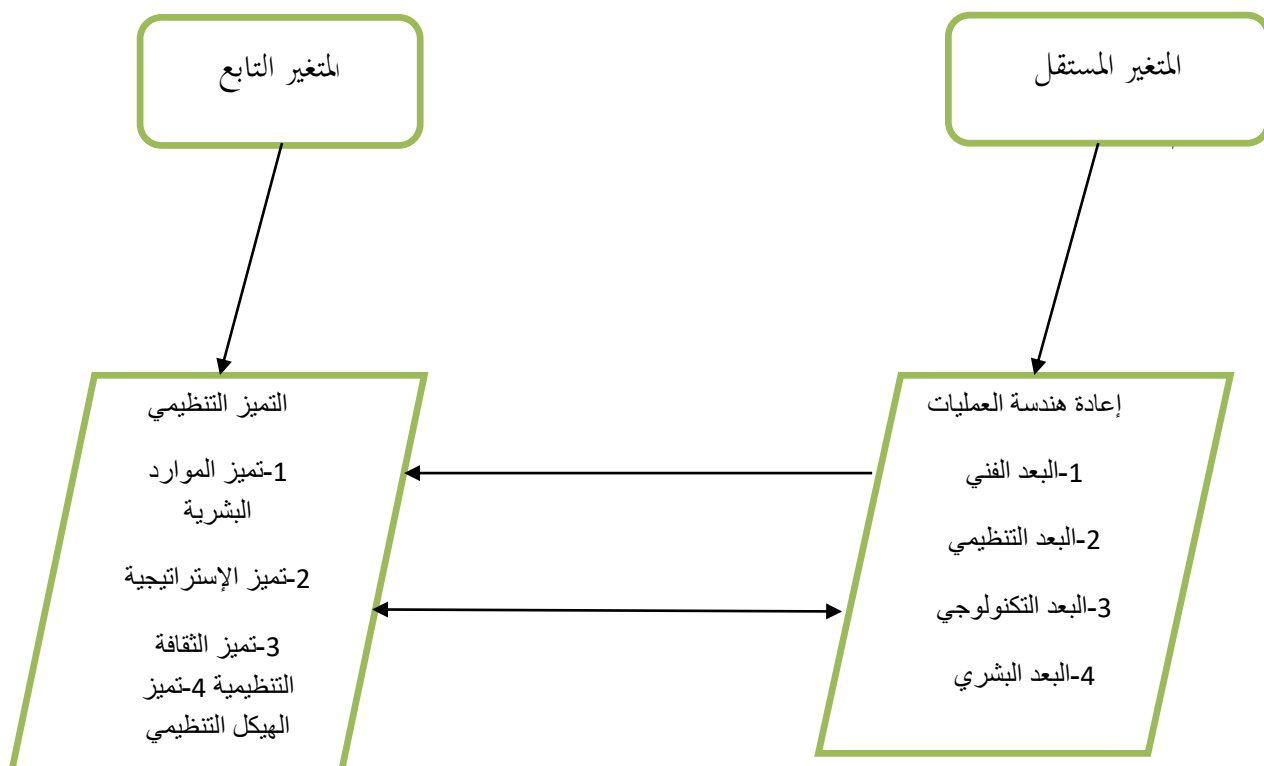
في هذا المبحث سنتطرق إلى المنهجية المتبعة في الدراسة حيث نتناول فيه كل من:

المطلب الأول: نموذج الدراسة

نموذج الدراسة تتكون من متغيرين هما والمتغير المستقل والمتغير التابع فالمتغير المستقل يتمثل في إعادة هندسة العمليات وأبعادها(البعد الفني، البعد التنظيمي، البعد التكنولوجي، البعد البشري) والمتغير التابع المتمثل في التميز التنظيمي بأبعاده (تميز الموارد البشرية، تميز الاستراتيجية، تميز الهيكل و الثقافة التنظيمية).

وانطلاقاً من هذا يتم عرض التعليمات الإجرائية لمتغيرات الدراسة وأبعادها من خلال الشكل التالي

الشكل رقم(6) : نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الطالبتين في استنادا على دراسات سابقة.

المطلب الثاني : مجتمع وعينه الدراسة

أولاً_ مجتمع الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين في الإدارة العليا والوسطى بمؤسسة منجم حديد الشرق ونزة.

ثانياً_ عينة الدراسة

تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة في مؤسسة منجم حديد الشرق ونزة البالغ عددهم 40 فرد، وتم استرداد جميع الاستبيانات كانت قابلة للتحليل الإحصائي.

ثالثاً_ متغيرات الدراسة.

• المتغير المستقل. يتمثل في إعادة هندسة العمليات

• المتغير التابع يتمثل في التميز التنظيمي

• المتغيرات الوصفية : الجنس، السن، المؤهل العلمي، الأقدمية، المنصب.

المطلب الثالث : أداة الدراسة وإجراءات تطبيقها

أولاً_ أدوات الدراسة.

لمناقشة الإشكالية ومحاولة مدى توافق الجانب النظري مع ما هو مطبق في الواقع، فقد تمت الاستعانة بعده أدوات للدراسة تقودنا إلى بيانات مباشرة عن الموضوع محل البحث، وهي:

_المقابلات والزيارات الميدانية: تم القيام ببعض المقابلات مع إطارات ومسئولي المؤسسة لغرض شرح موضوع البحث والحصول على العديد من المعلومات عنها وخاصة التي يصعب الحصول عليها من مصادر أخرى.

_الاستبانة: أداه ضرورية لجمع البيانات وأهم الوسائل التي تتطلبها أهداف البحث للإجابة على التساؤلات المطروحة، تتكون من عدة أسئلة موضوعية وفق مقياس لكارتر الحماسي، حيث يحتوي هذا المقياس على خمس درجات للإجابة وهي : غير موافق إطلاقاً، غير موافق، موافق بدرجة متوسط، موافق بدرجة عالية، موافق بدرجة عالية جداً . موجهه لأفراد العينة قصد جمع المعلومات حول الموضوع المدروس. وهو يمثل الجدول التالي:

الجدول رقم (4): مقياس ليكارت الخماسي

بدائل الإجابة	موافق	بدرجة موافق	بدرجة موافق	بدرجة غير موافق	غير موافق	موافق
عالية جدا	عالية	متوسط	إطلاقا			
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)		

المصدر: إعداد الطالبين في استنادا على دراسات سابقة.

•هيكل الاستبيان:

لقد احتوت الاستمارة على مقدمة تم شرح فيها كل الجوانب المتعلقة بموضوع من خلال ذكر عنوان البحث، العينة المختارة.

كما تضمنت استمارة الدراسة على 37 عبارة مقسمة إلى ثلاثة محاور، ويمكن توضيحها كالتالي:

- المحور الأول: تضمن 5 عبارات خاصة بالمعلومات الشخصية التي تخص المستجوب وهي كالتالي الجنس، السن، المؤهل العلمي، الأقدمية، المنصب.

- المحور الثاني: و الذي يخص متغير الدراسة الأول المتمثل في إعادة هندسه العمليات ، وتضمن 17 عبارة

- المحور الثالث: تضمن 18 عبارة متعلقة بالتميز التنظيمي.

المطلب الرابع أساليب المعالجة الإحصائية

لتحقيق الدراسة والإجابة عن التساؤلات وتحليل البيانات التي تم جمعها، فقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، بعد أن تم ترميز البيانات المستخدمة في محاور الدراسة إلى الحاسب الآلي، وفيما يلي مجموع الأساليب الإحصائية التي تم الاعتماد عليها

* التكرارات والنسب المئوية في إظهار الخصائص الوصفية لأفراد العينة من الأعمدة البيانية والدوائر

* المتوسطات الحسابية (المرجح ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، تفيد في ترتيب العبارات حسب اعلي متوسط حسابي موزون ، لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات الأفراد.

* المتوسط الحسابي للمحاور الأساسية (متوسط العبارات)، إذ يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي، للتعرف على مدى انحراف;

* استخدام الانحراف المعياري في لتحديد استجابات أفراد العينة لكل العبارات المتغيرة للدراسة، وكل المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، وتوضح التشتت في استجابات الأفراد عينه الدراسة لكل عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركز الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس;

الفصل التطبيقي.....دراسة حالة مؤسسة منجم حديد الشرق –ونزة-

*استخدام(تحليل التباين الأحادي) للتعرف على الفروقات ذات الدلالة الإحصائية في اتجاهات أفراد عينه الدراسة نحو محاور الدراسة، باختلاف متغيراتهم الوصفية التي تنقسم إلى أكثر من فئتين لتحديد صالح الفروق بين الفئات؛

حساب معامل الاختبار بين المتغير المستقل والتابع بمعرفه نوعيه العلاقة التي تربطهما.

لاختيار فرضية الدراسة. $a=0.05$ حساب معامل اختبار ستودنت

المبحث الثالث : نتائج الدراسة التطبيقية

يتناول هذا المبحث عرض نتائج الدراسة التطبيقية التي توصلنا إليها و تحليلها و تفسيرها و ربطها بالإطار النظري.

المطلب الأول : الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص الديموغرافية

اتصفت عينة الدراسة بعدد من الخصائص الديموغرافية و فيما يلي توصيف لعينة الدراسة في ضوء خصائصها الشخصية:

أولاً-الجنس

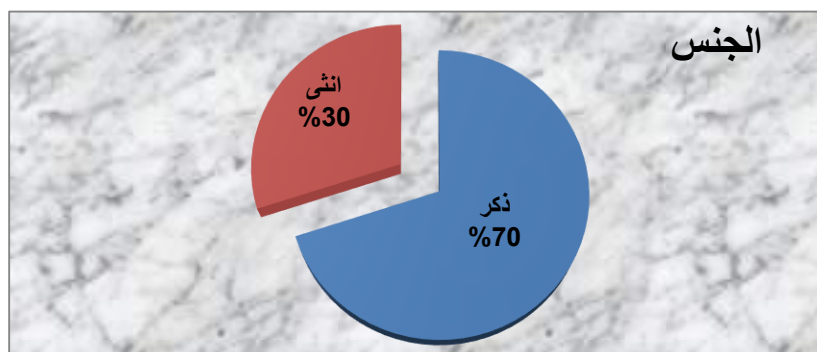
يوضح الجدول و الشكل التاليين نتائج التحليل الوصفي للبيانات الشخصية حسب الجنس.

الجدول رقم (5): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	28	70%
أنثى	12	30%
المجموع	40	100,0

المصدر :من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.V25

الشكل رقم (7): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



Excel. المصدر :من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج

الفصل التطبيقي.....دراسة حالة مؤسسة منجم حديد الشرق -ونزة-

يتضح من الجدول و الشكل أعلاه أن نسبة 70% من إجمالي أفراد الدراسة ذكور ، و النسبة المتبقية 30% إناث السبب أن المناصب في المؤسسة يسيطر عليها الرجال نظرا لما تتطلبه من جهد كبير و استعداد لأداء المهام في جميع الأوقات ، و مع أطراف مختلفة الأمر الذي يمكن أن يتعذر على الأنثى القيام به و الالتزام بتأديته ،ولان المرأة تميل إلى العمل في مجالات أخرى كالتعليم و الصحة.

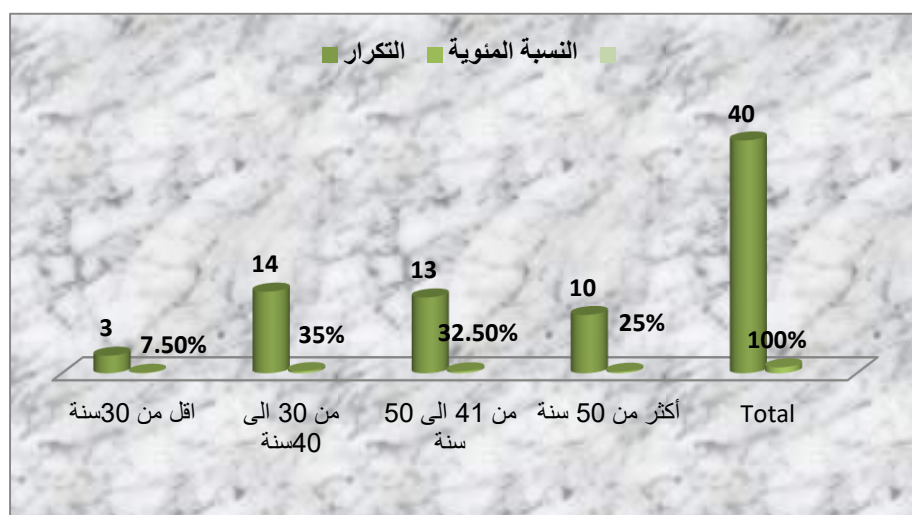
ثانياً: الفئة العمرية

يوضح الجدول و الشكل التاليين نتائج التحليل الوصفي للبيانات الشخصية حسب الفئة العمرية.
الجدول رقم (6) توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 30 سنة	3	7,5%
من 30 الى 40 سنة	14	35%
من 41 الى 50 سنة	13	32,5%
اكثر من 50 سنة	10	25%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.V25

الشكل رقم (8) توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel

من خلال الجدول و الشكل السابق الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية نلاحظ أن الفئة الأكثر تكرارا هي الفئة العمرية من 30 الى 40 سنة بنسبة 35% ما يعادل 14 فردا، ثم الفئة العمرية من 41 الى 50 سنة بنسبة

الفصل التطبيقي.....دراسة حالة مؤسسة منجم حديد الشرق -ونزة-

32.5% ما يعادل 13 فردا، الشيء الذي يوضح أن أغلبية أفراد الإدارة يتميزون بأعمار متوسطة، فالمؤسسة تعتمد على فئة الشباب في المستويات الإدارية لاتخاذ القرارات تمكنهم من القيادة مستقبلا و اكتساب الخبرة، نظرا لان نشاط المؤسسة يتطلب مهارات عالية ، و هذا التنوع يخدم أهداف الدراسة لأنه يتضمن التعرف على اغلب اتجاهات غالبية المستويات العمرية.

ثالثا المستوى التعليمي

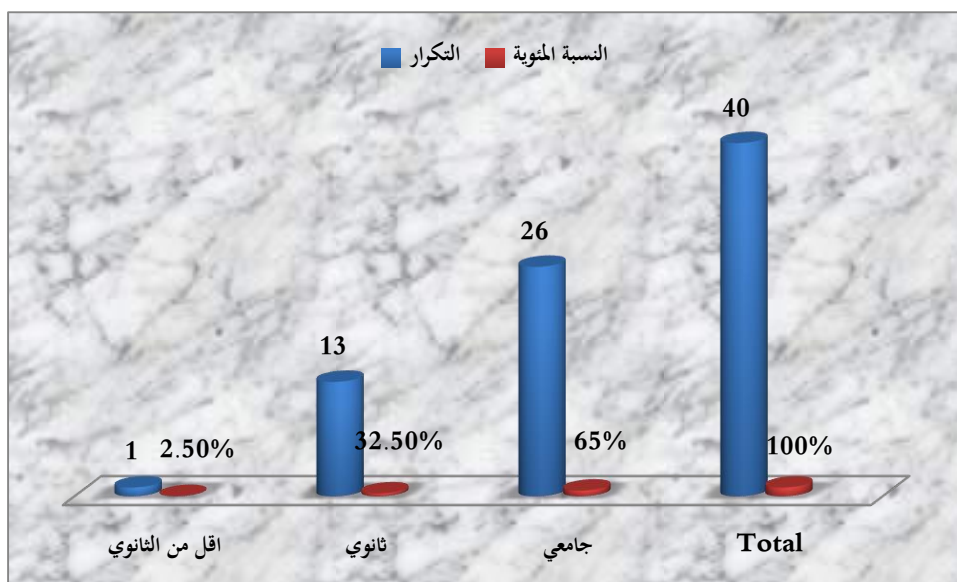
يوضح الجدول و الشكل التاليين نتائج التحليل الوصفي للبيانات الشخصية حسب المستوى التعليمي.

الجدول رقم (7) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
اقل من الثانوي	1	2,5
ثانوي	13	32,5
جامعي (ليسانس+ماستر)	26	65,0
المجموع	40	100,0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.V25.

الشكل رقم (9) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel.

الفصل التطبيقي.....دراسة حالة مؤسسة منجم حديد الشرق -ونزة-

من خلال الجدول و الشكل السابقين أظهرت النتائج أن أغلب أفراد العينة هي نسبة الأفراد الحاصلين على شهادة جامعية بنسبة 65% أي ما يعادل 26 فرد ، تليها فئة الأفراد ذوي المستوى الثانوي أي ما يعادل 13 فرد ، أما الفئة الموالية فهي فئة الأقل من الثانوي بنسبة 2.5 أي ما يعادل فرد واحد ، من الملاحظ أن أغلبية أفراد العينة لديهم مؤهلات علمية تسمح لهم بشغل مناصب مهمة داخل المؤسسة، ويمكن إرجاع ذلك إلى رغبة المؤسسة في تطوير كفاءتها ،و كذلك يعود إلى طبيعة العمل الإداري في المؤسسة والذي يتطلب مستوى المؤهل العلمي يكون عالي، وهذا يؤكد على حرص المؤسسة على الاستفادة من الخبرات الأكاديمية في تسيير أعمالها.

رابعا : الأقدمية في العمل

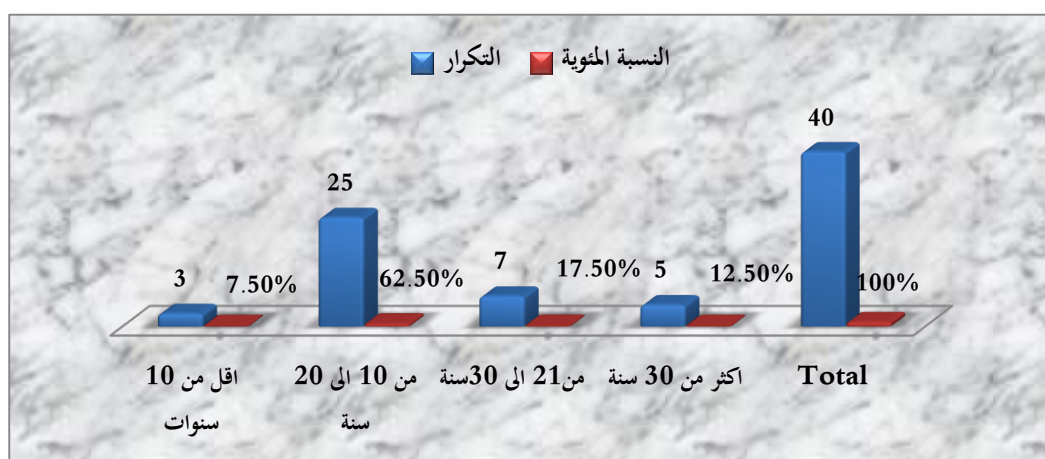
يوضح الجدول و الشكل التاليين نتائج التحليل الوصفي للبيانات الشخصية حسب الأقدمية في العمل.

الجدول رقم (8) توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية في العمل

النسبة المئوية	التكرار	الاقدمية في العمل
7.5%	3	اقل من 10سنوات
62.5%	25	من 10 إلى 20سنة
17.5%	7	من 21 إلى 30 سنة
12.5%	5	أكثر من 30سنة
%100	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.V25

الشكل رقم (10) توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية في العمل



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel

الفصل التطبيقي.....دراسة حالة مؤسسة منجم حديد الشرق –ونزة-

يتضح من خلال الجدول والشكل السابقين أن أكبر نسبة من سنوات الخبرة كانت لدى الموظفين الذين لديهم بين 10-20 سنة عمل و قدرت نسبتها ب % 62.5 اي ما يعادل 25 فرد وهذا ممكن لأن العينة محل الدراسة تغلب عليها فئة الشباب ، تليها فئة من 21-30 سنة بنسبة %17.5، ثم فئة الأكثر من 30 سنة بنسبة %12.5 ثم فئة الأقل من 10 سنوات خبرة بنسبة %7.5، هذه المؤشرات جيدة، تدل على أن معظم أفراد العينة لهم خبرة في العمل .مما سبق يمكن القول أن الفئة المعنية بالبحث تتكون أغلبها من ذكور شباب متعلم يتمتعون بخبرة علمية معتبرة،هذا ما يؤكد أن الأفراد المستجيبين لديهم دراية و نظرة على الأحداث المحيطة بالمؤسسة .

خامسا : المنصب

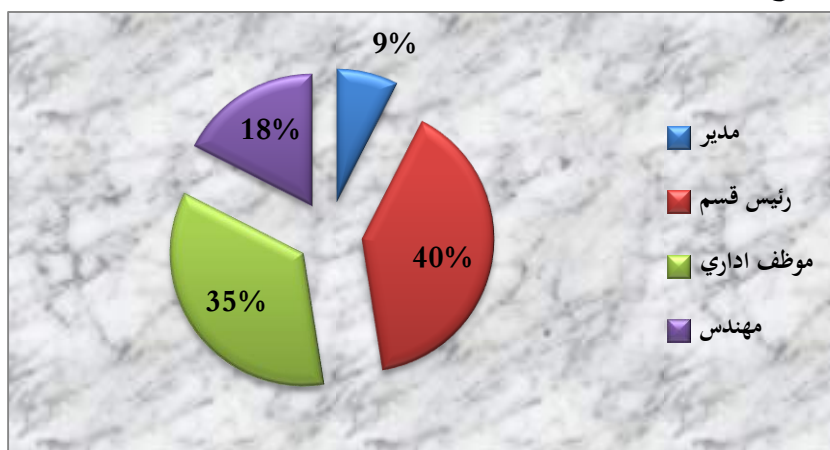
يوضح الجدول و الشكل التاليين نتائج التحليل الوصفي للبيانات الشخصية حسب المنصب.

الجدول رقم (9) توزيع أفراد العينة حسب المنصب

المنصب	التكرار	النسبية المئوية
مدير	3	7.5
رئيس قسم	16	40
موظف إداري	14	35
مهندس	7	17.5
المجموع	40	100

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Sps.v25

الشكل رقم (11) توزيع أفراد العينة حسب المنصب



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج EXcel.

الفصل التطبيقي.....دراسة حالة مؤسسة منجم حديد الشرق –ونزة-

يتضح من خلال الجدول و الشكل السابقين أن أكبر نسبة توزيع للأفراد من حيث المنصب كانت لدى رؤساء الأقسام بنسبة 40% ، تليها نسبة الموظفين الإداريين بنسبة 35% ، ثم نسبة المهندسين و المقدره ب18%، و أخيرا نسبة المديرين و التي قدرت بنسبة 9%

المطلب الثاني : ثبات و صدق المفردات .

1• الصدق الظاهري :

للتحقق من صدق أداة الدراسة فقط تم إخضاعها لاختبار الصدق الظاهري انظر إلى الملحق رقم حيث تم عرض استبيان الدراسة على عدد من موظفين المؤسسة الوطنية لمنجم حديد الشرق ونزة المحكمين ذوي الخبرة والكفاءة والمتخصصين في مجال إدارة العمليات ،وذلك بهدف التعرف على قدره هذه الأداة على قياس متغيرات البحث وبما يجعل فقرات هذه الأداة أكثر وضوحا ودقه من الناحية العلمية أي معرفه مدى ملائمة وصلاحيه الفقرات المستخدمة لقياس إعادة هندسة العمليات و التميز التنظيمي، وانتماء فقراتها للبعد الذي وضعت لقياسه، وتم الأخذ بملاحظات المحكمين وأرائهم، وأعيدت صياغة بعض الفقرات في ضوء هذه الملاحظات الهامة للدراسة. وعموما يمكن القول بان المحكمين أكدوا صدق الاستبيان وإمكانية استخدامه كأداة للبحث وعلى توافقتها مع الإشكالية المطروحة والفرضيات المراد التأكد من صحتها.

2• ثبات الأداة :

ويقصد بثبات الأداة درجه الاتساق الداخلي بين فقراتها، ولثبات الأداة جانبان: الأول هو استقرار الأداة كان يتم الحصول على النتائج نفسها إذا ما تم قياس المتغيرات بالأداة نفسها، أما الجانب الآخر لثبات الأداة فهي الموضوعية ويعني أن يتم الحصول على نفس الدرجة بغض النظر عن الشخص الذي يطبق الاختبار أو الذي يصممه.

توجد عدة تقنيات لحساب ثبات الأداة وقد اخترنا واحده منها على وهي معامل الفا كرومباخ ، والذي بلغ (0.95) وهي نسبة جيدة لأغراض هذه الدراسة، وكذلك معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة أي نسبه ثبات تتجاوز كثيرا الحد الأدنى المطلوب للتحليل الإحصائي والذي هو بحدود 0.60، وهذا ما يدل على صلاحية أداة الدراسة لأغراض التحليل الإحصائي والبحث العلمي. وجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم (10) : قيم معامل الفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة المستقلة و التابعة

عدد الفقرات	عناصر الاستبيان	قيمة معامل الفا كرونباخ
05-01	البعد الفني	0.776
08-06	البعد التنظيمي	0.764
13-09	البعد التكنولوجي	0.860

17-14	البعد البشري	0.806
17-01	أبعاد إعادة هندسة العمليات مجتمعة	0.911
35-18	أبعاد التميز التنظيمي	0.934
35-01	الاستبيان ككل	0.957

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.V25

3- تحليل معاملات الارتباط بين أبعاد إعادة هندسة العمليات و التميز التنظيمي في منجم حديد الشرق قبل دراسة الأثر المباشر من متغيرات الدراسة، سيتم دراسة العلاقة بين متغيراتها، إذ يستخدم مقياس معامل الارتباط بيرسون لقياس درجة الارتباط بين المتغيرات، و تتراوح قيمته بين $(-1 < R < 1)$ فكلما كانت قيمته 0.5 فأكثر فهذا يعني وجود ارتباط طردي موجب حيث تزداد شدته كلما اتجه لى 1، و يكون الارتباط عكسي (سالِب) كلما كانت قيمته -0.5 فأكثر و كلما اتجهنا نحو (-1) بحيث يكون عندها ارتباطا عكسيا تماما. H_0 : لا توجد علاقة ارتباطيه بين إعادة هندسة العمليات و التميز التنظيمي في منجم الحديد ونزة عند مستوى $a=0.05$ معنوية.

H_1 : توجد علاقة ارتباطيه بين إعادة هندسة العمليات و التميز التنظيمي في منجم الحديد ونزة عند مستوى $a=0.05$ معنوية.

الجدول رقم (1 1): تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغير المستقل	التميز التنظيمي	الدلالة
البعد الفني	0.528	0.000
البعد التنظيمي	0.669	0.000
البعد التكنولوجي	0.728	0.000
البعد البشري	0.792	0.000
إعادة هندسة العمليات	0.831	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Spss.v25

يتبين من الشكل أعلاه أن هناك علاقة ارتباط طردية بين إعادة هندسة العمليات بأبعادها و إحداث التميز التنظيمي بمنجم حديد الشرق ونزه و ذلك بمعامل ارتباط قيمته 0.831 عند مستوى دلالة 0.000 مما يدل على قبول الفرضية البديلة، و هذا يعني انه كلما زادت ممارسة إعادة هندسة العمليات ساعد ذلك على حدوث التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة

الفصل التطبيقي.....دراسة حالة مؤسسة منجم حديد الشرق –ونزة-

و تشير النتائج الإحصائية على أن اقوي علاقة ارتباطية توجد بين البعد البشري لمتغيرنا المستقل و التميز التنظيمي بمعامل ارتباط قيمته 0.792 عند مستوى معنوية 0.000 ، تليها العلاقة الإرتباطية بين البعد التكنولوجي و التميز التنظيمي بمعامل ارتباط قدره 0.728 ثم العلاقة الطردية المتوسطة للبعد التنظيمي و التميز التنظيمي ب 0.669 عند مستوى دلالة 0.000 و أخيرا تأتي العلاقة المتوسطة بين البعد الفني و التميز التنظيمي ب0.528 عند مستوى دلالة 0.000

المطلب الثالث: وصف متغيرات الدراسة و تحليل النتائج .

أولاً- قياس الاتجاهات و فقاً لمقياس ديكارت الخماسي

الجدول رقم (12) : جدول ليكارت الخماسي.

بدائل الإجابة	غير موافق	موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
القيمة	أقل 1.80	من	2.59-1.80	3.39-2.60	4.19-3.40
					5.00-4.20

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Spss.v25

ثانياً- وصف محاور متغيرات المحور الأول إعادة هندسة العمليات و تحليل النتائج

ستتطرق على عرض و تقييم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، من خلال الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل فقرات الاستبيان حيث تم إعداد جدول توزيع تكراري لمتغيرات الدراسة و المستخدم لغرض التحليل الإحصائي الوصفي ، للحصول على الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية و النسب المئوية للإجابات المتشابهة عن جميع الفقرات .

1-البعد الفني :

الجدول رقم (13) : تحليل عبارات البعد الفني.

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
A1	3.73	0.716	1	متوفر بدرجة كبيرة
A2	3.23	0.891	3	متوفر بدرجة متوسطة
A3	3.53	1.109	2	متوفر بدرجة كبيرة
A4	2.95	1.011	4	متوفر بدرجة متوسطة
A5	2.18	1.357	5	متوفر بدرجة

ضعيفة				
متوفر بدرجة	/	1.016	2.53	البعد الفني
ضعيفة				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Spss.v25

2-البعد التنظيمي

الجدول رقم (14) : تحليل عبارات البعد التنظيمي

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
A6	3.18	1.059	3	متوفر بدرجة متوسطة
A7	3.23	1.025	2	متوفر بدرجة متوسطة
A8	3.60	1.150	1	متوفر بدرجة كبيرة
البعد التنظيمي	3.33	1.078	/	متوفر بدرجة متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Spss.v25

3- البعد التكنولوجي.

الجدول رقم (15) : تحليل عبارات البعد التكنولوجي

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
A9	3.38	0.979	1	متوفر بدرجة متوسطة
A10	3.05	1.176	4	متوفر بدرجة متوسطة
A11	3.20	1.265	3	متوفر بدرجة متوسطة
A12	3.28	1.154	2	متوفر بدرجة متوسطة
A13	3.03	1.230	5	متوفر بدرجة

متوسطة			
متوفر بدرجة	/	1.160	3.18
متوسطة			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Spss.v27

4- البعد البشري.

الجدول رقم (16) : تحليل عبارات البعد البشري

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
A14	3.20	1.018	2	متوفر بدرجة متوسطة
A15	2.83	1.259	4	متوفر بدرجة متوسطة
A16	3.55	1.260	1	متوفر بدرجة كبيرة
A17	3.15	1.292	3	متوفر بدرجة متوسطة
البعد البشري	3.18	1.207	/	متوفر بدرجة متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Spss.v25

تمثل الجداول أعلاه اتجاهات أفراد العينة حول مدى توافر أبعاد إعادة هندسة العمليات حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد الفني 2.53 بانحراف معياري قدره 1.01 باتجاه متوفر بدرجة ضعيفة وجاءت الفقرة A1 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.73

وانحراف معياري قدر ب 0.71 مما يبين أن المؤسسة تتوفر على فريق عمل مكلف بعملية تسيير الموارد، تليها الفقرة A3 بمتوسط حسابي قدره 3.53 وانحراف معياري قدره 1.10 يدل ذلك على أن المؤسسة تهتم بعملية الدعم التي تشمل العمليات القانونية والمالية وتدعم الابتكار بدرجة كبيرة، تليها الفقرة رقم A2 بمتوسط حسابي قدره 3.23 وانحراف معياري قدر ب 0.89 باتجاه متوفر بدرجة متوسطة ثم الفقرة رقم A4 بمتوسط حسابي قدره 2.95 وانحراف معياري قدره 1.01 لتحتل الفقرة A5 المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 2.18 وانحراف معياري قدر ب 1.35 أي هناك ضعف على مستوى فريق العمل المكلف بعملية تصميم المنتجات الجديدة ونظام التحويل أما بالنسبة للبعد التنظيمي فبلغ متوسطه الحسابي 3.33 وانحرافه المعياري 1.07 وباتجاه متوفر

الفصل التطبيقي.....دراسة حالة مؤسسة منجم حديد الشرق –ونزة-

بدرجة متوسطة بحيث يدل على توجه المؤسسة نحو تبني إعادة هندسة العمليات حيث احتلت الفقرة A8 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.60 وانحراف قدره 1.15 تليها الفقرة A7 بمتوسط حسابي قدره 3.23 وانحراف معياري قدره 1.02 لتحتل الفقرة A6 المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3.18 وانحراف معياري قدره 1.05 مما يدل على أن إطارات المؤسسة على دراية واضحة بكيفية هندسة العمليات لكنها تعاني من نقص الإمكانيات. أما بالنسبة للبعد التكنولوجي فبلغ المتوسط الحسابي 3.18 وانحراف معياري قدره 1.16 باتجاه متوفر بدرجة متوسطة وجاءت الفقرة A9 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.38 وانحراف معياري 0.97 مما يدل على أن بعض أفراد المؤسسة محل الدراسة يتقنون العمل الإلكتروني كما جاءت الفقرة A12 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.28 وانحراف معياري قدره 1.15 تليها الفقرة A11 بمتوسط حسابي 3.20 وانحراف معياري قدره 1.26 ثم الفقرة A10 بمتوسط حسابي قدره 3.05 وانحراف معياري قدره 1.17 لتحتل الفقرة A13 المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3.03 وانحراف معياري قدره 1.23 مما يدل على أن المؤسسة تسعى لتوفير أجهزة إلكترونية حديثة في مجال الإعلام والاتصال لكن لم يتم الاستغناء عن العمل التقليدي بعد، أما فيما يخص البعد البشري أو إعادة هيكلة الموارد البشرية فبلغ متوسطها الحسابي 3.18 بانحراف معياري قدره 1.2 وباتجاه متوفر بدرجة متوسطة حيث جاءت الفقرة 16 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.55 وانحراف معياري قدره 1.26 مما يدل على أن المؤسسة المدروسة تعمل على تحفيز أفرادها باستمرار واحتلت الفقرة A14 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.20 وانحراف معياري قدره 1.01 باتجاه متوفر بدرجة متوسطة تليها الفقرة A17 بمتوسط حسابي قدره 3.15 وانحراف معياري قدره 1.29 لتحتل الفقرة 15 المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 2.83 وانحراف معياري قدره 1.25 وعليه يمكن القول أن اتجاهات عينة الدراسة أكدت على توافر أبعاد إعادة هندسة العمليات (البعد الفني، البعد التنظيمي، البعد التكنولوجي والبعد البشري) بدرجة متوسطة.

ثالثاً: وصف محاور المتغير الثاني للاستبيان "التميز التنظيمي":

1- تميز الموارد البشرية :

الجدول رقم (17) تحليل عبارات تميز الموارد البشرية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
B1	3.30	1.137	2	متوفر بدرجة متوسطة
B2	3.05	1.176	4	متوفر بدرجة متوسطة
B3	3.13	1.067	3	متوفر بدرجة متوسطة

الفصل التطبيقي.....دراسة حالة مؤسسة منجم حديد الشرق –ونزة-

متوفر بدرجة متوسطة	1	0.917	3.33	B4
متوفر بدرجة متوسطة	/	1.074	3.20	تميز الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Spss.v25

من خلال الجدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على العبارات والمتعلق بالمستوى قياس تميز الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية لمنجم حديد الشرق ونزه بلغ 3.20 وبالانحراف المعياري بلغ 1.074 وقيمته المتوسط الحسابي هو ضمن المجال (من 2.60 إلى 3.39) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى بعد تميز الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة هو موجود بدرجة متوسطة وهذا حسب وجهه نظر موظفي المؤسسة وان كل موافقتهم على عبارات البعد هي بدرجة متوسطة و متوسطاتها الحسابية محصورة بين (3.05 و 3.33) حيث يتحل العاملون بمرونة عالية في التعامل مع الآخرين داخل المؤسسة . وهذا ما تظهره إجابات موظفي في المؤسسة على (عبارة رقم 4 بمتوسط حسابي بلغ 3.33 واحتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها)، كما انه يعتمد تحقيق الإدارة العليا أهداف العمل بتهيئة الظروف المناسبة وهذا بدرجة متوسطة طبقا لما تظهره إجابات الموظفين على(عبارة رقم 1 بمتوسط حسابي بلغ 3.30 واحتلت المرتبة الثانية من حيث الأهمية)، كما تبين لنا ومن خلال وجهه نظر الموظفين المستجوبين أن تحرص الإدارة العليا على إشراك المرؤوسين بتحديد أساليب العمل المحتملة بدرجة متوسطة وهذا ما تظهره إجاباتهم على (العبارة رقم 3 بمتوسط حسابي بلغ 3.13 واحتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها)، وان مدى سهر القادة على تطبيق الخطط والسياسات واتخاذ القرارات كان بدرجة متوسطة وهذا ما تظهره إجاباتهم (على العبارة رقم 2 بمتوسط حسابي بلغ 3.05 بالمرتبة الرابعة والأخيرة من حيث أهميتها)

الاستراتيجية تميز2-

الجدول رقم (18) : تحليل عبارات تميز الإستراتيجية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
B5	2.83	1.035	4	متوفر بدرجة متوسطة
B6	2.83	1.217	4	متوفر بدرجة متوسطة
B7	3.05	1.131	3	متوفر بدرجة

متوسطة				
متوفر بدرجة كبيرة	1	1.320	3.53	B8
متوفر بدرجة	2	1.159	3.20	B9
متوسطة				
متوفر بدرجة	/	1.172	3.08	تميز الإستراتيجية
متوسطة				

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Spss.v25

من خلال الجدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على العبارات والمتعلق بالمستوى قياس تميز الإستراتيجية بالمؤسسة الوطنية لمنجم حديد الشرق ونزه بلغ 3.08 وبالانحراف المعياري بلغ 1.172 وقيمة المتوسط الحسابي هو ضمن المجال (من 2.60 إلى 3.39) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى بعد تميز الاستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة هو موجود بدرجة متوسط وهذا حسب وجهه نظر موظفي المؤسسة وان معظم موافقتهم على عبارات البعد هي بدرجة متوسطة و متوسطاتها الحسابية محصورة بين (2.83 و 3.53) حيث تتميز يوفر التخطيط طويل الأجل للبيئة زيادة مستوى الأداء المطلوب بدرجة مرتفعة . وهذا ما تظهره إجابات موظفي في المؤسسة على (عبارة رقم 4 بمتوسط حسابي بلغ 3.53 واحتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها)، كما انه غالبا ما تؤدي القرارات الإستراتيجية إلى تغييرات لصالح مصالح المؤسسة وهذا بدرجة متوسطة طبقا لما تظهره إجابات الموظفين على(عبارة رقم 5 بمتوسط حسابي بلغ 3.20 واحتلت المرتبة الثانية من حيث الأهمية)، كما تبين لنا ومن خلال وجهه نظر الموظفين المستجوبين أن تحرص الإدارة العليا على إشراك المرؤوسين بتحديد أساليب العمل المحتملة بدرجة متوسطة وهذا ما تظهره إجاباتهم على (لعبارة رقم 3 بمتوسط حسابي بلغ 3.05 واحتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها)، وان العبارتين الأولى والثانية المتمثلة في مدى تصميم الإستراتيجية ومراجعتها وتحديثها بصفه مستمرة و ومدى امتلاك المؤسسة لرؤية مستقبلية إزاء ما تسعى إلى تحقيقه كان بدرجة متوسط بمتوسط حسابي بلغ 2.83 بالمرتبة الرابعة والأخيرة من حيث أهميتها).

3- تميز الثقافة التنظيمية

الجدول رقم (19) : تحليل عبارات تميز الثقافة التنظيمية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
B10	3.38	1.234	2	متوفر بدرجة
				متوسطة

الفصل التطبيقي.....دراسة حالة مؤسسة منجم حديد الشرق –ونزة-

متوفر بدرجة كبيرة	1	1.059	3.58	B11
متوفر بدرجة متوسطة	4	1.057	3.10	B12
متوفر بدرجة متوسطة	3	1.198	3.28	B13
متوفر بدرجة متوسطة	/	71.13	353.3	تميز الثقافة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.v25

من خلال الجدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على العبارات والمتعلق بالمستوى قياس تميز الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الوطنية لمنجم حديد الشرق ونزه بلغ 3.335 وبالانحراف المعياري بلغ 1.137 وقيمه المتوسط الحسابي هو ضمن المجال (من 2.60 إلى 3.39) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى بعد تميز الثقافة تنظيميه بالمؤسسة محل الدراسة هو موجود بدرجة متوسط وهذا حسب وجهه نظر موظفي المؤسسة وان معظم موافقتهم على عبارات البعد هي بدرجة متوسطة و موسطاتها الحسابية محصورة بين (3.10 و 3.58) حيث تتميز العبارة تعكس الثقافة التنظيمية الاحترام المتبادل بين المديرين والموظفين بدرجة مرتفعة . وهذا ما تظهره إجابات موظفي في المؤسسة على (عبارة رقم 2 بمتوسط حسابي بلغ 3.58 واحتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها)، كما انه هناك الشعور بالانتماء إلى المنظمة الككل وليس إلى الوحدة التي اعمل بتا وهذا بدرجة متوسطة طبقا لما تظهره إجابات الموظفين على(عبارة رقم 1 بمتوسط حسابي بلغ 3.38 واحتلت المرتبة الثانية من حيث الأهمية)، كما تبين لنا ومن خلال وجهه نظر الموظفين المستجوبين أن تهم المنظمة بما يعقده الأفراد والتغيرات التي يريدون حدوثها بدرجة متوسطة وهذا ما تظهره إجاباتهم على (العبارة رقم 4 بمتوسط حسابي بلغ 3.28 واحتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها)، وان مدى تحمل مسؤولية احتياجات العملاء داخل وخارج المنظمة كان بدرجة متوسطة وهذا ما تظهره إجاباتهم على (العبارة رقم 3 بمتوسط حسابي بلغ 3.10 واحتلت المرتبة الرابعة من حيث أهميتها) .

4- تميز الهيكل التنظيمي

الجدول رقم (20) : تحليل عبارات تميز الهيكل التنظيمي

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
B14	3.18	1.107	3	متوفر بدرجة متوسطة

متوفر بدرجة كبيرة	1	1.281	3.48	B15
متوفر بدرجة متوسطة	2	1.025	3.23	B16
متوفر بدرجة متوسطة	2	1.143	3.23	B17
متوفر بدرجة متوسطة	2	1.050	3.23	B18
متوفر بدرجة متوسطة	/	1.121	3.27	تميز الهيكل التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Sps.v25

من خلال الجدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على العبارات والمتعلق بالمستوى قياس تميز الهيكل التنظيمي بالمؤسسة الوطنية لمنجم حديد الشرق ونزه بلغ 3.27 وبالانحراف المعياري بلغ 1.127 وقيمته المتوسط الحسابي هو ضمن المجال (من 2.60 إلى 3.39) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى بعد تميز الهيكل التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة هو موجود بدرجة متوسطة وهذا حسب وجهه نظر موظفي المؤسسة وان معظم موافاتهم على عبارات البعد هي بدرجة متوسطة و متوسطات ها الحسابية محصورة بين (3.18 و 3.48) حيث تتميز العبارة أن العملية التنظيمية منهجية وليست عشوائية بدرجة مرتفعة، وهذا ما تظهره إجابات موظفي في المؤسسة على (عبارة رقم 2 بمتوسط حسابي بلغ 3.48 واحتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها)، كما أن المؤسسة تقوم بإجراء التغييرات المناسبة على هيكلها التنظيمي وفقا لأهدافها وهذا بدرجة متوسطة طبقا لما تظهره إجابات الموظفين على (عبارة رقم 1 بمتوسط حسابي بلغ 3.18 واحتلت المرتبة الثالثة من حيث الأهمية)، أما العبارات الثالثة والرابعة والخامسة احتلت المرتبة الثانية من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ 3.23 التي تمثلت في أن الهيكل التنظيمي يعكس بوضوح خطط السلطة، العلاقات التنظيمية بين المستويات التنفيذية تخضع للمراجعة المستمرة وأخيرا أن الإدارات المختلفة المنظمة تشجع العمل الجماعي من خلال فرق العمل.

المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة.

نختبر في هذا المطلب النموذج المقترح في الإطار المنهجي للدراسة حول دور إعادة هندسة العمليات في إحداث التميز التنظيمي في المؤسسات الوطنية من خلال اختبار فرضيات الدراسة.

1_ اختبار اعتدالية التوزيع :

الفصل التطبيقي.....دراسة حالة مؤسسة منجم حديد الشرق –ونزة-

قبل البدء باختبار الفرضيات باستخدام اختبار كولموجروف-سمونوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، و هو اختبار ضروري لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. من خلال صياغة الفرضيات التالية :

متغير إعادة هندسة العمليات يتبع التوزيع الطبيعي: H_0

متغير إعادة هندسة العمليات لا يتبع التوزيع الطبيعي: H_1

التميز التنظيمي يتبع التوزيع الطبيعي: H_0

التميز التنظيمي لا يتبع التوزيع الطبيعي: H_1

الجدول رقم (21) : نتائج اختبار توزيع المتغيرين
اختبارات الحالة الطبيعية

المتغير	Komlogorov-Sminov		
	الدلالة	درجة الحرية	إحصائي الاختبار
إعادة هندسة العمليات	0.304	40	0.145
التميز التنظيمي	0.200	40	0.069

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.v25

يوضح الجدول نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة عند كلا المتغيرين هي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، و بالتالي فإننا نقبل الفرضية العدمية القائلة بان بيانات العينة المسحوبة من المجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي. اذ يجب استخدام الاختبارات المعلمية.

اختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى

H_0 : لا يوجد ممارسة لأبعاد إعادة هندسه العمليات في المؤسسة الوطنية لمنجم حديد الشرق ونزه عند مستوى: معنوية 0.05

H_1 : يوجد ممارسه لأبعاد إعادة هندسه العمليات في المؤسسة الوطنية لمنجم حديد الشرق ونزه عند مستوى معنوية 0.05

لاختبار صحة هذه الفرضية نستخدم اختبار للمجموعة الواحدة الذي يستخدم في بمقارنه متوسط نظري بأخر حسابي لمعرفة السمة العامة المميزة للصفة لمقاسه (أبعاد إعادة هندسه العمليات) حيث افترضنا أن متوسط النظري يساوي 3، و جدول التالي يبين نتائج هذا الاختبار
الجدول رقم (22) : نتائج اختبار (t) للمجموعة الواحدة

أبعاد إعادة هندسة العمليات	المتوسط	المتوسط	الانحراف	قيمة t	مستوى
النظري	الحسابي	المعياري	الدلالة		

الفصل التطبيقي.....دراسة حالة مؤسسة منجم حديد الشرق –ونزة-

0.021	3.005	0.754	3.120	3	البعد الفني
0.023	4.369	0.889	3.333	3	البعد التنظيمي
0.017	2.254	0.933	3.185	3	البعد التكنولوجي
0.042	4.189	0.964	3.183	3	البعد البشري
0.003	3.670	0.724	3.191	3	أبعاد إعادة هندسة العمليات مجتمعة

قيمة (T) الجدولية عند مستوى الدلالة (0.05) و درجة حرية(40-1) تساوي 1.685.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بان قيم المتوسط الحسابي لأبعاد إعادة هندسة العمليات كلها أكبر من قيمه المتوسط النظري الذي يساوي(3) وقيم(T) المحسوبة لأبعاده الأربعة هي(3.005) و (4.369) و (2.254) و (4.189) و قيمه الأبعاد ككل هي (3.670) وهذه قيم أكبر من قيمه (ت) الجدولية وجميع مستويات الدلالة اقل من مستوى المعنوية (0.05) ، وهذا يدل على وجود ممارسه لأبعاد إعادة هندسة العمليات في المؤسسة الوطنية لمنجم حديد الشرق ونزه. وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة.

-اختبار صحة الفرضية الثانية

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد إعادة هندسة العمليات في إحداث التميز التنظيمي في المؤسسة الوطنية لمنجم حديد الشرق عند مستوى معنوية 0.05.

H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد إعادة هندسة العمليات في إحداث التميز التنظيمي في المؤسسة الوطنية لمنجم حديد الشرق عند مستوى معنوية 0.05.

لاختبار صحة هذه الفرضية نستخدم اختبار الانحدار الخطي البسيط و ذلك بتحليل جدول الارتباط الخطي و جدول تحليل تباين خط الانحدار

الجدول رقم (23) : تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لتأثير إعادة هندسة العمليات على إحداث التميز التنظيمي.

متغيرات الدراسة	T قيمة	مستوى الدلالة	قيمة	F قيمة	مستوى	معامل	معاملات
	المحسوبة		β	المحسوبة	الدلالة	التحديد	المتغيرات
							المستقلة
							R^2

B=0.364	0.690	0.000	84.773	0.831	0.000	1.146	ابعاد اعادة
A=0.894							هندسة العمليات و التميز التنظيمي

درجة الحرية (T) الجدولية (1-40)=39 درجة حرية (F) الجدولية : (1,38)

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.V25

يتبين من الجدول أعلاه على قيمه (T) المحسوبة بلغت (1.146) وهي اكبر من قيمه (T) الجدولية (2.023) بمستوى الدلالة (0.00) وهي اقل من مستوى المعنوية (0.05) ، وهذا معزز بارتفاع معامل β لتأثير أبعاد إعادة هندسة العمليات على إحداث التميز التنظيمي في المؤسسة الوطنية لمنجم الشرق ونزه حيث بلغت قيمته (0.831)، وتبين أيضا إن قيمه (F) المحسوبة بلغت (84.773) وهي اكبر من قيمه (F) الجدولية (4.10) وعند مستوى الدلالة (0.00) وهي اقل من مستوى المعنوية (0.05)، ويتدين كذلك أن أبعاد إعادة هندسة العمليات تفسر ما مقداره 69% من التباين في إحداث التميز التنظيمي في المؤسسة الوطنية لمنجم حديد الشرق ونزه، مما يدل على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بأبعاد إعادة هدف العمليات في إحداث التميز التنظيمي في المؤسسة الوطنية لمنجم حديد الشرق ونضع عند مستوى المعنوية (a=0.05)

وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة وهذا ما يدل على أن معادله الانحدار أو التنبؤ جيدة وهي كالتالي

$$\text{التميز التنظيمي} = 0.894 \text{ أبعاد إعادة هندسة العمليات} + 0.364$$

4- اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة:

اختبار الفرق بين متوسطين

للتعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية باختلاف متغير الجنس تم اختيار دلالة الفروق في Independent sample T –test وضع متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس.

بوضع فرضيتين:

H_0 : لا توجد اختلافات معنوية بين متوسطي إجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس عند مستوى معنوية (0.05).

الفصل التطبيقي.....دراسة حالة مؤسسة منجم حديد الشرق –ونزة-

H1: توجد اختلافات معنوية بين متوسطي إجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس عند مستوى معنوية (0.05).

و جاءت النتائج كما يوضح الجدول التالي:

الجدول رقم (24) INDEPENDENT T –TSET

المتغيرات	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T قيمة	مستوى الدلالة
البعد الفني	ذكر	3.064	0.742	0.708	0.541
	أنثى	3.250	0.800		
البعد التنظيمي	ذكر	3.166	0.895	1.866	0.530
	أنثى	3.722	0.776		
البعد التكنولوجي	ذكر	3.035	0.914	1.575	0.974
	أنثى	3.533	0.919		
البعد البشري	ذكر	3.008	0.968	1.774	0.484
	أنثى	3.583	0.861		
إبعاد إعادة هندسة العمليات مجتمعة	ذكر	3.060	0.706	1.786	0.761
	أنثى	3.495	0.700		
التميز التنظيمي	ذكر	3.087	0.767	1.620	0.813
	أنثى	3.513	0.752		

قيمة (T) الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة حرية (38) تساوي 2.024 .

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.V25

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار T وذلك لان المتغير المستقل(الجنس) يحتوي على مستويين، ويتبين من جدول رقم (24) أن قيمه مستوى الدلالة لأبعاد إعادة هندسة العمليات (البعد الفني، البعد التنظيمي، البعد التكنولوجي، البعد البشري) تساوي (0.541) و (0.530) و (0.974) و

الفصل التطبيقي.....دراسة حالة مؤسسة منجم حديد الشرق –ونزة-

(0.484) على التوالي وإجمالي الأبعاد (0.761) والتميز التنظيمي (0.813) ، وهم أكبر من مستوى المعنوية (0.05) وقيم (T) المحسوبة كلها اصغر من قيمه (T) الجدولية التي تساوي (2.024) مما يدل على عدم وجود فروق بين متوسطات الحسائية ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) حول أبعاد إعادة هندسة العمليات والتميز التنظيمي تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة (0.05) هل تقبل الفرضية العدمية ، وترفض الفرضية البديلة . وقد تشير هذه النتيجة إلى أن ممارسة إعادة هندسة العمليات متاح للجميع ولكافة الموظفين في منجم حديد الشرق ونزة بغض النظر عن جنسهم كما تشير إلى أن إدراك وتصورات أفراد عينة الدراسة حول إحداث التميز التنظيمي واضحة ومفهومة لدى الجميع و الجدول السابق يوضح ذلك.

تحليل التباين الأحادي

استعملنا اختبار التباين الأحادي قصد معرفه مدى تأثير متغير (المؤهل العلمي) على إجابات عينه الدراسة على محاور الدراسة إذ يشترط أن يحمل المتغير أكثر من احتمالين ولدينا في متغير المؤهل العلمي الأحداث التالية (اقل من الثانوي ، الثانوي ، جامعي، دراسات عليا) وبالتالي تمكنا من إجراء هذا الاختبار بوضع الفرضيات التالية:
 H_0 : لا توجد اختلافات معنوية بين متوسطي إجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى معنوية (0.05).

H_1 : توجد اختلافات معنوية بين متوسطي إجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى معنوية (0.05).

الجدول رقم (25): التباين لتأثير المؤهل العلمي على إجابات عينة الدراسة على المحاور ANOVA

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
إعادة هندسة العمليات	2,561 17.894 20.455	2 37 39	1,280 0.484	2,648	,084
التميز التنظيمي	0.917 22.738	2 37	0.459 0.615	0.746	0.481

قيمة (F) الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة حرية (2,37) هي 3.25

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.V25

من جدول تحليل التباين نجد أن قيمه مستوى الدلالة لكلا متغيرات الدراسة إعادة هندسة العمليات وكذلك التميز التنظيمي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وكذلك يبين أن قيمة (F) المحسوبة لكلا متغيرات الدراسة إعادة هندسة العمليات وكذلك التميز التنظيمي أقل من قيمه (F) الجدولية والتي تساوي (3.25)، مما يدل على عدم وجود فروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول كلا متغيرات الدراسة إعادة هندسة العمليات والتميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الأقدمية في العمل الحالي عند مستوى المعنوية (0.05)، أي نقبل الفرضية العدمية ونرفض الفرضية البديلة. وقد تشير هذه النتيجة إلى أن الموظفين سواء كان من ذوي الخبرة الطويلة أو القصيرة قد يحصلون على المعلومات بشكل أفضل بحكم الصلاحيات الإدارية الممنوحة لهم، وإعادة هندسة العمليات متاح للجميع دون فارق بينهم، بالإضافة إلى قدرتهم على اتخاذ القرارات الخاصة بإحداث التميز التنظيمي بحكم تجاربهم السابقة في قطاع نشاط المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الخامس: دراسة نتائج المقابلة و الزيارات الميدانية

1/ تعريف المقابلة:

المقابلة هي تقنية من التقنيات التي تستهدف البحث عن المعلومة والتحري عن الحقيقة يقوده الباحث من جهة وشخص أو مجموعة أشخاص وتمثل بذلك وسيلة شخصية مباشرة غرضها الحصول على حقائق ومواقف أو سلوك أو معتقدات أو اتجاهات.¹

تم إجراء المقابلة مع إطارات في مؤسسة منجم حديد الشرق و بعض الأعوان.

2/ دراسة نتائجها

س/ هل قامت مؤسسة منجم حديد الشرق بإعادة التصميم الجذري لعملياتها؟

ج/ كان جواب الإطارات أن المؤسسة قانت بتحديث هيكلها التنظيمي فقط في حين أن عون التحكم أجاب بأن المؤسسة قامت بعملية إعادة هندسة لعملياتها

التعليق: تبين لنا من خلال إجابتهم أن المؤسسة قامت بتحديث هيكلها التنظيمي و هذا ما يفسر صعوبة فهم الأعوان لمصطلح إعادة الهندسة.

س/ ما هي الدوافع التي دفعت مؤسسة منجم حديد الشرق إلى القيام بإعادة النظر في التنظيم القائم على الهندرة؟

ج/ صياغة استراتيجية جديدة لتحقيق الفعالية.

¹-عامر قنديلجي، البحث العلمي ومصادر استخدام المعلومات التقليدية والإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص

الفصل التطبيقي.....دراسة حالة مؤسسة منجم حديد الشرق –ونزة-

متغيرات السوق والظروف الاقتصادية.

انفتاح السوق العملية.

س/ ما هي الاقسام والمصالح المسؤولة عن إعادة هندسة العمليات في مؤسسة منجم حديد الشرق؟
ج/ كل الأقسام والمديريات معنية بهذه العملية كل في حدود اختصاصه ،تحت إشراف مديرية الموارد البشرية
التعليق: قسم الموارد البشرية له الدور الأساسي و المهم في إعادة هندسة العمليات مع إشراك كل المديريات.
هل فرضت إعادة الهندسة الإدارية على مؤسسة منجم حديد الشرق من طرف جهات خارجية أو كانت بإرادة ذاتية؟

إرادة ذاتية تماما

س/ هل أنجزت علمية إعادة الهندسة الإدارية في مؤسسة منجم حديد الشرق من طرف المؤسسة في حد ذاتها أم طرف جهة متخصصة؟

ج/ كانت العملية بصدد البدء سنة 2015 من طرف أرسول ميتال لكنها لم تكمل لأسباب خارجية
التعليق:

س/ برأيكم ما هي الشروط التي يجب أن تتوفر في المؤسسة قبل مباشرة عملية الهندرة؟

ج/ الشروط التي يجب أن تتوفر في المؤسسة قبل مباشرة عملية إعادة الهندسة هي توفر الكفاءات ذات الخبرة في هذا المجال وتوفر الوسائل اللازمة ودراسة شاملة على المؤسسة من الناحية المادية والمالية وتوفر الإرادة وإشراك جميع الإطارات.

التعليق: تبين لنا أن من أساسيات القيام بإعادة الهندسة توفر الكفاءات كشرط مهم جدا وذو حتمية لتنفيذ هذه العملية.

س/ كم مرة يجب على المؤسسة القيام بعملية الهندرة وهل تعتبر علمية مستمرة أم دورية وما هي المدة التي تستغرقها المؤسسة من أجل التنفيذ الكامل لعملية إعادة الهندسة؟

ج/ تعتبر عملية دورية تكون حسب الحاجة ومرتبطة بظروف وعوامل داخلية وخارجية تمتد من 6 إلى 12 شهر.
التعليق : المدة ما بين 6 أشهر حتى 12 شهرا يكون التطبيق تدريجي وهذا من أجل التحكم في النفقات.

س/تعتبر مقاومة التغيير من أكبر العراقيل التي تواجه أي مؤسسة عند تطبيق التغيير، ما هي الأسباب التي تجعل الأفراد يقاومون التغيير؟

ج/ عدم توفير تسهيلات اللازمة من أجل معرفة التغيير وتقبله، والخوف من عدم القدرة على المجازاة وعدم القدرة على تنفيذ العمل.

التعود على العمل البدائي (اليدوي الى التكنولوجي).

خلاصة الفصل :

تناول هذا الفصل التعريف بمؤسسة منجم حديد الشرق ومختلف نشاطاتها وأهدافها ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها من خلال تحليل جداول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات إعادة هندسة العمليات كمتغير مستقل والتميز التنظيمي كمتغير تابع وكذلك تحليل جداول الارتباط بين متغيرات الدراسة كما تم تحليل جدول الانحدار البسيط لهذه المتغيرات ومناقشة كل هذه النتائج وتم كل هذا اعتمادا على محاور الاستبيان قمنا في النهاية باختبار فرضيات الدراسة باستعمال طريقه الفرضية الصفرية والفرضية البديلة واعتمادا على نتائج الجداول السابقة تم إثبات كل فرضيات الدراسة.

الخاتمة:

جاءت هذه الدراسة كامتداد للدراسات السابقة التي تناولت موضوع إعادة هندسة العمليات والتميز التنظيمي مع المساهمة في فهم العلاقة بينهما وعلى ضوء الدراسة النظرية والميدانية التي مكنتنا من إثبات الفرضيات المحددة في سياق الإجابة على الإشكالية المطروحة نحاول في هذه الخاتمة الوقوف على أهم النتائج المتوصل إليها، مع إبداء بعض الاقتراحات.

النتائج:

بالرغم من كثرة الأبحاث والدراسات التي تناولت مفهومي إعادة هندسة العمليات والتميز التنظيمي إلا أنه يبقى من المواضيع الحديثة والقابلة للبحث نتيجة تجدد وتزايد حاجة المنظمات والمؤسسات المعاصرة والأفراد إليه وتعدد مجالاته ومداخله واستراتيجياته، وهو ما يترك المجال مفتوحاً أمام الباحثين وقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى أن أحد أهم مداخل ومفاتيح التميز التنظيمي هو إعادة هندسة العمليات.

النتائج النظرية:

تعد إعادة هندسة العمليات أحد أهم أساليب التميز التنظيمي التي تنتهجها المؤسسات من أجل تحقيق مؤشرات مرتفعة في الأداء كما تسعى المؤسسات من خلال تطبيق إعادة هندسة عملياتها إلى أساليب تنافسية مثل تحقيق المرونة والتكيف مع المستجدات الطارئة وإعادة الهندسة تعد بمثابة استراتيجية لمواجهة التغيرات البيئية وظروف المنافسة وتحسين قدرة المنظمة على البقاء والنمو.

- لا تكتفي إعادة هندسة العمليات بالتحسين وإنما تعد منهجاً للتغيير الجذري وهذا ما يميزها عن باقي مداخل التغيير ويؤدي تطبيقها إلى إحداث تغيرات جوهرية في الجوانب التنظيمية من خلال الاستعانة بفرق عمل متخصصة والاتجاه نحو اللامركزية بدرجة كبيرة.

- لضمان نجاح إعادة هندسة العمليات لابد من امتلاك بني تحتية لتكنولوجيا المعلومات ووجود مناخ عمل تعاوني إضافة إلى ثقافة مساندة للتغيير وموارد مالية كافية.

- يعد التميز التنظيمي فلسفة تستند على مفاهيم حديثة لرفع مستوى الأداء فهو الأساس لكسب ميزة تنافسية في عصر المعرفة والمعلومات كما يعتمد على كفاءة المنظمة في إدخال مدخلات معرفية لدعم التعلم المستمر ولتعزيز القدرات والكفاءات .

النتائج التطبيقية:

- تتفق أفراد العينة العاملة بمؤسسة منجم حديد الشرق على توافر أبعاد إعادة هندسة العمليات بدرجة متوسطة.
 - يظهر من خلال معامل Alpha cronbakh الذي قدر ب 0.95 و هذا ما يبين صحة وصدق الاستبيان
 - أغلبية إجابات متغير إعادة هندسة العمليات كانت موافقة بدرجة متوسطة و هذا دليل على ان المؤسسة تسعى إلى تحقيق أبعاد إعادة هندسة العمليات.
 - يتفق أغلبية المبحوثين على أن إطارات المؤسسة يتمتعون بمعرفة واضحة حول كيفية إعادة هندسة عملياتها .
 - من خلال إجابات المبحوثين نجد أن المؤسسة تدعم التغيير التكنولوجي بشكل متوسط عن طريق شبكة اتصالات داخلية و خارجية بين مختلف المستويات الإدارية.
 - يتفق أغلبية المبحوثين على أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بإعادة هيكلة موردها البشري من خلال إعادة هندسة عملية التوظيف و القيام بتحفيز أفرادها وأيضا إعادة هندسة أدائهم الذي حتما يعود بالنفع على المؤسسة.
 - هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إعادة هندسة العمليات بمختلف أبعادها و التميز التنظيمي، حيث قدر معامل الارتباط ب(0.89) و هي علاقة قوية و موجبة.
 - أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات و التميز التنظيمي حيث نلاحظ أن قيمة الدلالة اكبر من 0.05 مما يؤدي إلى رفض فرضيتي العدم، أي كلا المتغيرين يتبعان التوزيع الطبيعي.
- التوصيات:

- التخطيط الاستراتيجي واتخاذ الخطوات اللازمة لبناء مصنع صلب متكامل للتوسع المستقبلي.
- في ضوء القدرة الحالية للإنتاج المحلي من الحديد واحتياجات الدول المختلفة لاستيراد الحديد ، يوصى بإنشاء شركة استثمارية مشتركة لتلبية احتياجاتهم وتعظيم الطاقة الإنتاجية المحلية.
- تحصيل مستحقات المنظمة على وجه السرعة مع الآخرين (مركب الحجارة) لتوفير السيولة المالية للمنظمة.
- بذل الجهود لفتح أسواق محلية وأجنبية جديدة وتحفيز الصادرات والمبيعات بحيث يمكن التخلص من مخزون الإنتاج الكامل أثناء إجراء الدراسات الجيولوجية والتعدينية اللازمة لاستخراج المواد الخام عالية الجودة التي يتطلبها السوق.

- الاهتمام بمكونات إعادة هندسة العمليات في المنظمات لأنها تعد من أكثر المدخلات أهمية لإنجاح عملية التغيير والعمل على نشر ثقافة التغيير داخل المؤسسات.
- استجابة المنظمات بصورة سريعة للتغيرات إذ لا يمكن أن يشكل الأسلوب التقليدي النموذج القادر على إنجاز عملية التغيير .
- العمل على تطوير الأبعاد الإدارية وهن درتها بالأسلوب العلمي والمنهجي المناسب بما يساعد على زيادة فعاليتها ورفع مستوى أدائها.
- العمل على توفير الأرضية المناسبة لضمان نجاح برامج إعادة الهندسة للمناخ التنظيمي الملائم والموارد البشرية والمادية والبنى التحتية التكنولوجية المناسبة، مع تهيئة العاملين للتغيير وضرورة تشكيل فريق خاص بهذه العملية من أجل نجاح برامج التغيير في المؤسسة والتقليل من مقاومته.
- العمل على تطوير نظم المعلومات المستخدمة وتطبيق الإدارة الإلكترونية نظرا لأن توفير التكنولوجيا الحديثة عامل أساسي لنجاح برامج إعادة هندسة العمليات.

الآفاق المستقبلية:

تشكل هذه الدراسة خلفية نظرية ومنهجية وتطبيقية للعديد من الدراسات المستقبلية التي يمكننا الإشارة وذكر بعضها في الآتي:

- أثر الإبداع الإداري في تحقيق التميز التنظيمي.
- التخيل الابتكاري كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات الصناعية.
- استخدام مدخل إعادة الهندسة لتحسين تنافسية المؤسسات الصناعية.
- تحسين أداء الموارد البشرية في ظل تبني مدخل إعادة الهندسة.
- أثر إعادة الهندسة على الأداء المالي للمؤسسة .

قائمة المراجع

قائمة المراجع

- 1- أحمد محمد غنيم، إعادة هندسة نظم العمل: الثورة الإدارية المضادة، دار الإدارة للبحوث والتدريب والاستشارات، جمهورية مصر العربية، المنصورة ، 2008.
- 2- أسامة خيرى، التميز التنظيمي، دار الراية، ط01، عمان-الأردن، 2014.
- 3- السر حسن موسى: إعادة هندسة الإدارة و الشركات و أدوات تطبيقها، دار عالم الكتب للطباعة و النشر، الرياض، السعودية، 2002.
- 4- السلمي علي ، إدارة التميز "نماذج و تقنيات الإدارة في عصر المعرفة" دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2002.
- 5- السعيد مبروك إبراهيم، إدارة المكتبات المعاصرة في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة، المجموعة العربية
- 6- السيد رضا، "عادات التميز لدى الأفراد ذوي المهارات الإدارية العليا"، الشركة العربية للتسويق و التوريدات، القاهرة، مصر، 2007.
- 7- المليجي رضا إبراهيم إدارة التميز المؤسسي بين النظرية و التطبيق ، عالم الكتب للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ، 2012.
- 8- الهلالات صالح علي ، إدارة التميز الممارسات الحديثة في إدارة منظمات الأعمال، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2014.
- 9- الهواري سيد ، الإدارة: الأصول و الأسس العلمية للقرن 21، ط 12، دار الجيل للطباعة ، القاهرة ، القاهرة 2000.
- 10- بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2011.
- 11- بيتر ج ريد ، القيادة المتميزة "صياغة استراتيجيات للتغيير"، ترجمة: علا احمد ، مجموعة النيل العربية ، ط1 ، مصر، 2005.
- 12- جاد الرب، سيد محمد، إدارة الإبداع و التميز التنافسي ، مطابع الدار الهندسية ، مصر، 2013.
- 13- حسين محمود رحيم، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي و إجراءات العمل ، ط2، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- 14- زايد عادل ، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر، 2003.

- 15- زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم و عمليات ودراسات وحالات دراسية، الطبعة العربية ، دار اليازوري، الأردن، 2005.
- 16- زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، منشورات دار السلاسل ، ط2، الكويت، 1996.
- 17- عمر أحمد أبو هاشم وآخرون، الإدارة الإلكترونية، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان -الأردن-، 2013.
- 18- فهد صالح السلطان، إعادة هندسة العمليات (المندرة)، ددن، الرياض، 1998م.
- 19- صالح مهدي العامري و طاهر محسن الغالبي ، الإدارة و الأعمال، ط2، دار وائل للنشر ، عمان، 2008.
- 20- علي عبد الهادي مسلم، أيمن علي عمر، قراءات في علم تحليل وتصميم منظمات الأعمال، مدخلي إعادة الهيكلة وإعادة الهندسة، الطبعة الأولى،الدار الجامعية ،مصر 2007.
- 21 - مايكل هامر وجيمس شامبي، الهندسة الإدارية، خلاصات كتب مدير الأعمال، 1993، العدد 22، 20
- 22- محمد أحمد بصنوي وهشام عبد الحفيظ الغريب، المرجع الحديث في الهندسة الإدارية، مكتبة الملك فهد للنشر، جدة، السعودية، 2014 م .
- 23- محمد السيد البدوي، إدارة الجودة الشاملة - كيف تطور مشروعك ومنتجك؟-، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر-، 2017.
- 24- محمد مقضي الكساسبة وعبير محمود، قضايا معاصرة في الإدارة ،دار حامد للنشر، عمان- الأردن- 2009. محمد احمد عوض، الإدارة الإستراتيجية(الأصول و الأسس العلمية)،الدار الجامعية ، الإسكندرية، 1999.
- 25- محمد عبد المقصود محمد: القيادة الإدارية، مكتبة المجتمع العربي ، ط1 ، الأردن ، 2006.
- محمد محمود مصطفى، التسويق الاستراتيجي للخدمات، ط1، دار المناهج، عمان، الأردن، 2003. -
- 26- مدحت أبو النصر، إدارة و تنمية الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007.
- 27- مصطفى كمال السيد طایل، معايير الجودة الشاملة(الإدارة.الإحصاء.الاقتصاد)، دار أسامة للنشر و التوزيع ،الأردن، 2013.

- 28- مصطفى كامل أبو العزم عطية: **مقدمة في السلوك التنظيمي**، المكتب الجامعي الحديث، ط 1، مصر، 2001.
- 29- مصطفى محمود أبو بكر، **التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة: مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 30- موسى اللوزي، **التنظيم و إجراءات العمل**، ط 2، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 31- مفلح راتب الحميدي، **صبحي سلامة، مصطفى كافي، إعادة هندسة العمليات (المندرة)**، دار النشر ومكتبة الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2016.
- 32- يورك برس: **فن القيادة الإدارية (leadership)**، مكتبة لبنان، ط 1، لبنان، 2005. للنشر، القاهرة، مصر، 2012.
- الرسائل و المذكرات:**
- 33- سامية جودي، **مساهمة نظم المعلومات الحديثة في إعادة الهندسة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، دراسة مؤسسة اتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017.
- 34- الشروقي خليفة علي، **تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين**، البحرين، 2018.
- 35- أوجيت نور الدين، **انعكاسات الهندسة الإدارية على القدرة التنافسية للمؤسسة**، مذكره لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة آكلي محمد البويرة - الجزائر - 2013.
- 36- الفياض محمود، **اثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية**، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، 1995.
- 37- إسماعيل محمد الصرايرة، **أثر عناصر التحليل الاستراتيجي في إعادة هندسة الأعمال الإدارية في وزارة الداخلية الأردنية**، رسالة مقدمة للعمادة العليا للحصول على درجة ماجستير في الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤنة، 2011.
- 38- أسامة خلف المعاينة مدى توافر أبعاد التعلم التنظيمي و أثرها في تعزيز أبعاد إعادة الهندسة من وجهة نظر موظفي شركة الكهرباء الوطنية الأردنية، رسالة مقدمة للحصول على درجة ماجستير، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤنة، 2010.
- 39- بوخضرة مريم، **أثر إعادة هندسة الأعمال في تحقيق المرونة الإستراتيجية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، علوم التسيير، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد الشريف مساعدي، 2021.

- 40- خان أحلام، أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة- الجزائر، 2015.
- 41- سلوك محمد الشرفا، دور إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العامة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007-2008.
- 42- طيفور محمد خير، د. صبحي محمد، إعادة هندسة الأعمال الإدارية وسيلة لتحقيق التميز التنافسي للمنظمات المعاصرة، بحث غير مطبوع، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، سوريا
- 43- علي عبد الله، اثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية حلة الجزائر، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 1999.
- 44- لجمعة نوار، أثر إعادة الهندسة الإدارية على الولاء التنظيمي، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، دراسة ماجستير، 2008 .

- 45- محمودي قادة مختار، استراتيجية التغيير كرياضة للتنافسية بالمؤسسة: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه، إشراف بن حميدة محمد، قسم الاقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بالفايد تلمسان، 2013/2014.
- 46- مرام إسماعيل الأغا، دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية المندرجة في المصارف في قطاع غزة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، إشراف محمد إبراهيم المدهون، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2005/2006.

المجلات

- 47- أسماء نميدلي، دور التمكين في تحسين الكفاءة المهنية للموارد البشرية، مجلة أبحاث نفسية و تربوية، المجلد 9، العدد 2018، 4.
- 48- أزهار نعمة أبو غنيم/زهرة جعفر فرج، اعتماد إستراتيجية إعادة الهيكلة التنظيمية كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي، دراسة حالة في وزارة العمل و الشؤون الاجتماعي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد 14، العدد 2017، 2.
- 49- إياد علي الدجني، نموذج مقترح إعادة هندسة العمليات الإدارية و حوسبتها في مؤسسات التعليم العالي، مجلة جامعة دمشق، المجلد 29، العدد الأول، 2013 .

- 50- الزهري رنده، الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية ، عالم الفكر ، مجلد 30، العدد 3، 2002.
- 51- زكي عبد المعطي أبو زيادة، إدارة الوقت و الجودة الشاملة و أثرها على الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية في عينة المصارف التجارية الفلسطينية)، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 8، العدد 2012، 1 . 6
- 52- سليمان حنان حسن ، التمكين الإداري المدرسي كآلية لتحقيق التميز التنظيمي بالتعليم العام المصري سيناريوهات بديلة ، مجلة العلوم التربوية ، المجلد 1 ، العدد 3.
- 53- غسان قاسم داود اللامي، حسين وليد حسين، إعادة هندسة عمليات الخدمة وأثرها في نجاح المشاريع الصغيرة، مجلة كلية المأمون الجامعة، بدون مجلد العدد التاسع عشر، بدون سنة ..
- 54- فضيلة بطورة ونوفل سمايلي، مراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الإقتصادية، العدد 6، الجزائر، 2015.
- 55- موسى احمد السعودي، اثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 4، العدد 2008، 3.
- 56- محمد عباس ، طلال سليمان، ابراهيم غسان، تقييم فرص إعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل لتبسيط الإجراءات الإدارية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 37 ، العدد 4، سوريا، 2015 .

الملتقيات:

- 57- خيرة عيشوش، نصيرة عيلاوي، دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011 .
- 58- شوقي قبطان، إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر المعرفة والمنافسة، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة المدية.
- 59- حاتم قابيل، المدير العربي و الإدارة الإستراتيجية، ورقة عمل مقدمة للملتقى الوطني حول التخطيط الاستراتيجي و تحسين جودة الأداء المؤسسي: ادوار القيادات الإدارية، طنجة، المملكة المغربية، 2008.

المؤتمرات:

60- الرشيد صالح بن سليمان، نحو بناء إطار منهجي للإبداع و تميز الأعمال في المنظمات العربية ، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة بعنوان : الإبداع و التجديد_ دور المدير العربي في الإبداع و التميز ، شرم الشيخ ، مصر ، 2004.

المواقع الالكترونية:

61-المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية ،مزايا التوسع الوظيفي،2019،متاح على الرابط:

<https://hrdiscussion.com/hr131616.html> تاريخ الاطلاع :2023/03/20

62-رفاعي ممدوح عبد العزيز، مقدمة في إعادة هندسة العمليات، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، www.hrdiscussion.com جامعة عين الشمس.

63- علاء الزئبق ،دراسة عن الهياكل التنظيمية في المنظمات ،2009،متاح على الرابط

تاريخ الاطلاع:2023/03/17 <https://hrdiscussion.com/hr7805.html>

المراجع الاجنبية

64-Adam, Everet,& Ronald, **F,production and operationsmanagement**,5thed,printichall of india, new dellhi,1996.

65-**A methodology for reengineering businesses**, D.Brianharrison and Maurice,D .Pratt.

66 - ESKILD DAHLGARD & ANDERS ,"The Impact Of Creativity And Learning On business Excellence " , Total Quality Management ,vol 10.

67 -Jaroslav Nenadal , David Vykydal , David Waloszek ,Organizational Excellence:Approaches, Models and Their Use at Czech Organizations ,Quality Innovation Prosperity/Kvalita Inovacia Prosperita 22/2_2018.

68- Gilles Bressay et christien Kankoyt ,Economie dentreprise ,4Edition Dallez ,Paris,1998.

69- Leonard , Denis & McGuir , " The Eexecutive Guido Understanding and Implementing the baldrige criteria: Impove and create Organizational Excellence " , ASQ Quality press Milwaukee , Usa , 2007.

70-Moyassar Ibraheem Ahmed Aljuboury , Using Entreprenueship opportunity IN Optimizing Organizational EXCELLENCE A Case study , Advance In Business-Related scientific Research journal(Absrj) , vol1 , Num 1.

71-processreengineering thomas engelman.

72-sanjaymohapatra.**business process reengineering automation decision in process reengineering.**

73 - Ralph H Kilmann ,Managing Beyond The Quik Fix : a completely Integrated Program For creating & maintaining Organizational success ,First Edition ,San Francisco ,1989.

74- Robert Vecchio ,Organizational behavior ,2 ed ,The Dryden Press , New York ,1991.

75- Salih ,Dilgash QM,"The Impact of Green Human Resources Management Practices on Organizational Exellence":An Empirical study , Manag Econ Res 6(3) , 2020.

76- Samy S. Abu Naser , Mazen J . Al Shobaki , " Organizational Excellence and the Extent of Its Clarity in the Palestinian universities from the perspective of academic staff , ITEE Journal , volume 6 , Issue 2 , 2017.

77- Srinvas R kandula , strategic Human Resource developement ,Meenakshi Printers Delhi_110006 ,2002.

78- The information resoures management policies and issues group ,**business reengineeringassessment guide**,general accounting office, USA,1997 .

الملاحق

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم التسيير

تخصص إدارة أعمال

استمارة الاستبيان

أخي الكريم ،أختي الكريمة،السلام عليكم و رحمة الله تعالى و بركاته .

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لانجاز بحث علمي ، وهذا في إطار نيل شهادة الماستر في علوم التسيير حول

موضوع اثر إعادة هندسة العمليات في التميز التنظيمي ، و قد وقع اختيارنا على **منجم الحديد الوزنة**

و بما أن قيمة الاستقصاء تعتمد على إجاباتكم ،نتوقع مساهمتكم الجادة في الإجابة على مجموعة الأسئلة المطروحة

بدقة و موضوعية ،و ذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

و نحيطكم علما أن كافة المعلومات التي ستقدمونها سوف تحاط بسرية تامة و لن تستخدم إلا لأغراض البحث

العلمي .

مع خالص الشكر على تعاونكم سلفا.

من إعداد الطالبات

ذيب دعاء

دادة رحيمة

تحت إشراف الأستاذ

د.بوفاس الشريف

السنة الجامعية 2023/2022

المحور الأول البيانات الشخصية

1/ الجنس ذكر () ; أنثى ()

2/ السن :

3/ المستوى التعليمي :

4/ الاقدمية في العمل :

5/ المنصب:

المحور الثاني المتغير المستقل : إعادة هندسة العمليات

الرقم	العبرة	غير موافق	غير موافق	موافق	موافق	موافق
		إطلاقا	موافق	موافق	بدرجة	بدرجة
			موافق	موافق	عالية	عالية
				متوسط	جدا	جدا

البعد الفني						
1	تتوفر مؤسستكم على فريق عمل مكلف بعملية تسيير الموارد البشرية و رأس المال					
2	تتوفر مؤسستكم على فريق عمل مكلف بعملية تسيير إدارة التكنولوجيا					
3	إدارتكم العليا على دراية تامة بطريقة إعادة هندسة جميع عملياتها التشغيلية					

					تتوفر مؤسستكم على فريق عمل مكلف بعملية الدعم التي تشمل العمليات القانونية و المالية و دعم الابتكار	4
					تتوفر مؤسستكم على فريق عمل مكلف بعملية تصميم المنتجات الجديدة و نظام التحويل	5

البعد التنظيمي						
					بإمكان مؤسستكم تطبيق مبادئ إعادة الهندسة في ظل الإمكانيات التي تتوفر عليها	1
					تتبنى مؤسستكم هيكل تنظيمي متمركز حول العمليات	2
					يتمتع إطارات مؤسستكم بمعرفة واضحة حول كيفية إعادة هندسته	3

البعد التكنولوجي						
					أفراد مؤسستكم يتميزون بمعرفة جيدة فيما يخص إتقان العمل الالكتروني	1
					تتوفر مؤسستكم على القدرة المالية التي تسمح لها باقتناء الأجهزة التكنولوجية الجديدة في مجال الإعلام و الاتصال	2
					تستخدم الأجهزة الحديثة في مجال الإعلام و الاتصال	3
					تستخدم الأجهزة الحديثة في مجال	4

					الإعلام و الاتصال بطريقة متوافقة مع طبيعة العمليات الممارسة	
					تتوفر بمؤسستكم الأجهزة التكنولوجية الحديثة في مجال الإعلام و الاتصال	5

البعد البشري						
					يتميز الأفراد بمؤسستك بتقبل كبير لفكرة إعادة التصميم	1
					إعادة هندسة عملية التوظيف التي قامت بها المؤسسة كانت ايجابية	2
					إعادة هندسة تحفيز الأفراد تعود بالنفع على مؤسستكم	3
					قيام مؤسستكم بإعادة هندسة أداء أفرادها يعمل على التجديد المستمر	4

المحور الثالث المتغير التابع: التميز التنظيمي

الرقم	العبرة	غير موافق	غير موافق	موافق	موافق	موافق
		إطلاقا	موافق	متوسط	بدرجة عالية	بدرجة عالية جدا

تميز المرؤوسين						
					تحقق الإدارة العليا أهداف العمل بتهيئة الظروف المناسبة	1
					نجد أن القادة يتوافقون على تطبيق الخطط و السياسات عند اتخاذ	2

					القرارات	
					تحرص الإدارة العليا على إشراك المرؤوسين بتحديد أساليب العمل المحتملة	3
					يتحلى العاملون بمرونة عالية في التعامل مع الآخرين داخل المؤسسة	4
					يتم تصميم الإستراتيجية و مراجعتها و تحديثها بصفة مستمرة	5

تميز الإستراتيجية						
					يتم تصميم الإستراتيجية و مراجعتها و تحديثها بصفة مستمرة	1
					تمتلك المؤسسة الرؤيا المستقبلية إزاء ما تسعى إلى تحقيقه	2
					تحرص الإدارة العليا على إشراك المرؤوسين بتحديد أساليب العمل المحتملة	3
					يوفر التخطيط طويل الأجل البيئة لزيادة مستوى الأداء المطلوب	4
					غالبًا ما تؤدي القرارات الإستراتيجية إلى تغييرات لصالح مصالح المنظمة	5

تميز الثقافة التنظيمية						
					هناك شعور بالانتماء إلى المنظمة ككل وليس إلى الوحدة التي أعمل بها	1
					تعكس الثقافة التنظيمية الاحترام	2

					المتبادل بين المديرين والموظفين	
					تهتم المنظمات بما يعتقدده الأفراد والتغيرات التي يريدون حدوثها	3
					أتحمل مسؤولية احتياجات عملائي داخل وخارج المنظمة	4

تميز الهيكل التنظيمي						
					تقوم المؤسسة بإجراء التغييرات المناسبة على هيكلها التنظيمي وفقاً لأهدافها	1
					العملية التنظيمية منهجية وليست عشوائية	2
					يعكس الهيكل التنظيمي بوضوح خطوط السلطة	3
					العلاقات التنظيمية بين المستويات التنفيذية تخضع للمراجعة المستمرة	4
					تشجع الإدارات المختلفة في المنظمة على العمل الجماعي من خلال فرق العمل	5

Table de fréquences

		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	ذكر	28	70,0	70,0	70,0
	انثى	12	30,0	30,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

		السن			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	سنة 30 من اقل	3	7,5	7,5	7,5
	الى 30 من سنة 40	14	35,0	35,0	42,5
	50 الى 41 من سنة	13	32,5	32,5	75,0
	50 من اكثر سنة	10	25,0	25,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

		التعليمي_المستوى			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

Valid e	من اقل الثانوي	1	2,5	2,5	2,5
	ثانوي	13	32,5	32,5	35,0
	جامعي	26	65,0	65,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

المنصب

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	مدير	3	7,5	7,5	7,5
	قسم رئيس	16	40,0	40,0	47,5
	موظف اداري	14	35,0	35,0	82,5
	مهندس	7	17,5	17,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	40	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	40	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,957	35

Statistiques

		a1	a2	a3	a4	a5
N	Valide	40	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		3,73	3,23	3,53	2,95	2,18
Erreur standard de la moyenne		,113	,141	,175	,160	,214
Ecart type		,716	,891	1,109	1,011	1,357
Somme		149	129	141	118	87

Statistiques

		a6	a7	a8
N	Valide	40	40	40
	Manquant	0	0	0
Moyenne		3,18	3,23	3,60
Ecart type		1,059	1,025	1,150
Somme		127	129	144

Statistiques

		a9	a10	a11	a12	a13
N	Valide	40	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0	0

Moyenne	3,38	3,05	3,20	3,28	3,03
Ecart type	,979	1,176	1,265	1,154	1,230
Somme	135	122	128	131	121

Statistiques

		a14	a15	a16	a17
N	Valide	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3,20	2,83	3,55	3,15
Ecart type		1,018	1,259	1,260	1,292
Somme		128	113	142	126

Statistiques

		b1	b2	b3	b4
N	Valide	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3,30	3,05	3,13	3,33
Ecart type		1,137	1,176	1,067	,917
Somme		132	122	125	133

Statistiques

		b5	b6	b7	b8	b9
N	Valide	40	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		2,83	2,83	3,05	3,53	3,20
Ecart type		1,035	1,217	1,131	1,320	1,159
Somme		113	113	122	141	128

Statistiques

		b10	b11	b12	b13	b14
N	Valide	40	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		3,38	3,58	3,10	3,28	3,18
Ecart type		1,234	1,059	1,057	1,198	1,107
Somme		135	143	124	131	127

Statistiques

		b15	b16	b17	b18
N	Valide	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3,48	3,23	3,23	3,23
Ecart type		1,281	1,025	1,143	1,050
Somme		139	129	129	129

Corrélations

		التنظيمي التميز	العمليات هندسة اعادة
Corrélation de Pearson	التنظيمي التميز	1,000	,831
	العمليات هندسة اعادة	,831	1,000
Sig. (unilatéral)	التنظيمي التميز	.	,000
	العمليات هندسة اعادة	,000	.
N	التنظيمي التميز	40	40
	العمليات هندسة اعادة	40	40

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
العمليات هندسة اعادة	,145	40	,034	,968	40	,303
التنظيمي التميز	,069	40	,200 [*]	,979	40	,651

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
التنظيمي البعد	3,3333	,88996	40
التنظيمي التميز	3,2153	,77881	40

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الفني البعد	40	3,1200	,75488	,11936
التنظيمي البعد	40	3,3333	,88996	,14071
التكنولوجي البعد	40	3,1850	,93303	,14752
البشري البعد	40	3,1813	,96408	,15243
العمليات هندسة اعادة	40	3,1912	,72422	,11451

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	Ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
الفني البعد	3,005	39	,021	,12000	-,1214	,3614
التنظيمي البعد	4,369	39	,023	,33333	,0487	,6180
التكنولوجي البعد	2,254	39	,017	,18500	-,1134	,4834
البشري البعد	4,189	39	,042	,18125	-,1271	,4896
العمليات هندسة اعادة	3,670	39	,003	,19118	-,0404	,4228

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			S
						Variation de F	ddl1	ddl2	
1	,831 ^a	,690	,682	,43895	,690	84,773	1	38	

a. Prédicteurs : (Constante), العمليات هندسة اعادة

b. Variable dépendante : التنظيمي التميز

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
	انثى	12	3,2500	,80057	,23110

Test des échantillons indépendants

Test de Levene sur l'égalité des variances

		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)
الفني البعد	Hypothèse de variances égales	,380	,541	-,708	38	
	Hypothèse de variances inégales			-,687	19,524	

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
التنظيمي البعد	ذكر	28	3,1667	,89581	,16929
	انثى	12	3,7222	,77633	,22411

Test des échantillons indépendants

Test de Levene sur l'égalité des variances

		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)
التنظيمي البعد	Hypothèse de variances égales	,401	,530	-1,866	38	
	Hypothèse de variances inégales			-1,978	23,957	

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
التكنولوجي البعد	ذكر	28	3,0357	,91417	,17276
	انثى	12	3,5333	,91982	,26553

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances				
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)
التكنولوجي البعد	Hypothèse de variances égales	,001	,974	-1,575	38	
	Hypothèse de variances inégales			-1,571	20,768	

Statistiques de groupe

		الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
البشري البعد	ذكر		28	3,0089	,96820	,18297
	انثى		12	3,5833	,86164	,24873

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances				
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)
البشري البعد	Hypothèse de variances égales	,500	,484	-1,774	38	
	Hypothèse de variances inégales			-1,860	23,341	

Statistiques de groupe

		الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
التنظيمي التميز	ذكر		28	3,0873	,76748	,14504
	انثى		12	3,5139	,75215	,21713

Test des échantillons indépendants

Test de Levene sur l'égalité des variances

		F	Sig.	t	ddl	Sig. (b)
التنظيمي التميز	Hypothèse de variances égales	,057	,813	-1,620	38	
	Hypothèse de variances inégales			-1,634	21,281	

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	16,334	1	16,334	84,773	,000 ^b
	de Student	7,322	38	,193		
	Total	23,655	39			

a. Variable dépendante : التنظيمي التميز



b. Prédicteurs : (Constante), العمليات هندسة إعادة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	,364	,317		1,146	,259
	العمليات هندسة إعادة	,894	,097	,831	9,207	,000

a. Variable dépendante : التنظيمي التميز

قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	اسم و لقب المحكم	الرتبة	التخصص	الإمضاء
01	دعير محمد	أستاذة	إدارة الأعمال	
02	رحمة بلال	~	~	
03	سكينة عامر	أ.تحليل عملي	إدارة أعمال	