

دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأبار (ENTP).

الاستاذة إسمهان قرزه
guerzaismahan@gamil.com
جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر

الدكتور نور الدين مزهوده
nmezhouda@gmail.com
جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور إعادة هندسة العمليات في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة الوطنية للأشغال في الأبار (ENTP). وذلك من خلال البحث في العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والتميز المؤسسي، وقد تمثلت عينة الدراسة في الأفراد العاملين في مختلف المصالح التابعة للمؤسسة، واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي لإبراز المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة، وتحليلها واستقراء النتائج، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم الاستبيان الذي شمل 32 فقرة لجمع المعلومات الأولية، حيث تم معالجة 65 استمارة استبيان بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS V23. وذلك باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية منها المتوسطات الحسابية و معامل الارتباط و الانحدار الخطي المتعدد، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها أن المؤسسة محل الدراسة تهتم كثيرا بكل من إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحقيق التميز المؤسسي، لتنتهي في الأخير هذه الدراسة بأن تحقيق التميز المؤسسي يتأثر بثلاث عوامل تتمثل في كل من تكنولوجيا المعلومات، التزام وقناعة الإدارة العليا، الاستعداد للتغيير، وانتهت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها الاهتمام أكثر بعملية الاتصال، وإعطاء فرص أكبر للأفراد في مجالات تكوين والتدريب، وتشجيعهم على ذلك، كما يتوجب الاهتمام بمشاركتهم وتحفيزه ممن خلال الاستماع لهم والأخذ بأفكارهم الإبداعية، وإشراكهم في مناقشة القضايا المتعلقة بالعمل وتحسين الجودة، لأجل تحقيق الأداء المتميز.

الكلمات المفتاحية: إعادة هندسة العمليات الإدارية، تميز مؤسسي، المؤسسة الوطنية للأشغال في الأبار (ENTP).

Abstract

This study aims to highlight the role of process reengineering in the achievement of institutional excellence in the National Institute of Well Works (ENTP) by looking at the relationship between the re-engineering of administrative processes and institutional excellence. The sample of the study was in individuals working in different interests of the institution, The researchers used the descriptive analytical method to highlight the concepts related to the subject of the study, to analyze them and to extrapolate the results. To achieve the objectives of the study, the questionnaire was prepared, which included 32 paragraphs to gather the initial information. 65 questionnaires were processed by statistical program 23SPSS V, The study found a number of results, including that the institution in question is very interested in both the re-engineering of administrative processes and the achievement of institutional excellence. Finally, this study concludes that the achievement of institutional excellence is affected With three factors: information technology, commitment and conviction of senior management, and willingness to change.

The study concluded with a set of recommendations, including more attention to the communication process, giving greater opportunities to individuals in the field of training and training, encouraging them to do so, and paying attention to their participation and motivation by listening to them and taking their creative ideas and engaging them in discussing issues related to work and quality improvement. Outstanding performance.

Keywords: re-engineering of administrative processes, institutional excellence, National Institute of Well Works (ENTP).

تمهيد

شهد العقد الأخير من القرن العشرين وبدايات القرن الحادي والعشرين موجة من التغيرات والتطورات المتسارعة والمتلاحقة في جميع المجالات والميادين سواء الاقتصادية منها، أو الاجتماعية، أو الثقافية أو السياسية، والتي أثرت على الحياة البشرية بصفة عامة وعلى العمل الإداري وعمليات الأعمال بصفة خاصة، الأمر الذي فرض على المنظمات التوجه نحو إحداث التغييرات اللازمة لمواجهة هذه التطورات والتأقلم مع ما هو كل جديد، وللحاق بركب التقدم والرفق، ولا يتم ذلك إلا بطرق وأساليب إدارية حديثة تساعدها في تحقيق السرعة والكفاءة والدقة في إنجاز العمليات الإدارية.

ويعد أسلوب إعادة هندسة العمليات من بين الأساليب الإدارية الحديثة التي ظهرت في الفكر الإداري المعاصر مع بداية التسعينات والتي أحدثت ثورة حقيقية في عالم الإدارة من خلال ما تحمله من أفكار غير تقليدية ودعوة صريحة إلى تطوير العمليات وإعادة النظر بشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات بما يساهم في تحقيق التميز في الأداء.

أولاً: الإطار العام للدراسة

1- مشكلة الدراسة:

تواجه المنظمات المعاصرة على اختلاف أنواعها موجة من التحولات والتغيرات المتسارعة والمتلاحقة التي تجتاح عالم اليوم، فظهور الأسواق العالمية، التوجه الدولي للإدارة الذي قضى على الحدود القومية، التقدم التكنولوجي، اختلاف احتياجات العملاء وتوقعاتهم، كلها دفعت بالمنظمات إلى استحداث أساليب وأنماط إدارية جديدة تمكنها من مواجهة تلك التحديات ويحقق لها هدف البقاء والاستمرارية. حيث يعتبر أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية أحد أهم هذه الأساليب التي فرضها الفكر الإداري المعاصر والتي تساهم في تحقيق التميز المؤسسي. ومن خلال ما سبق يمكن صياغة إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما هو دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الأبار ENTPE؟

2- فرضيات الدراسة:

تسعهذه الدراسة إلى اختبار مجموعة من الفرضيات تتمثل في الآتي:

- الفرضية الأولى: تلتزم المؤسسة محل الدراسة بتوفير عوامل نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية المتمثلة في: الإستراتيجية، التزام وقناعة الإدارة العليا، تمكين العاملين، الاتصال الفعال، تكنولوجيا المعلومات، الاستعداد للتغيير؛
- الفرضية الثانية: تهتم المؤسسة محل الدراسة بتحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي، التميز الخدماتي)؛
- الفرضية الثالثة: تؤثر كل عوامل نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة.

3- أهمية الدراسة وأهدافها: تستمد الدراسة الحالية أهميتها من أهمية استخدام الأساليب الإدارية الحديثة في المنظمات خاصة مع زيادة حدة التنافس، انفتاح الأسواق والتطور التكنولوجي السريع، حيث يعتبر أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية من بين هذه الأساليب التي تساهم بقدر كبير في تحقيق التميز المؤسسي والتي تحتاج إلى مزيد من البحوث والدراسات. أما فيما يخص الهدف من هذه الدراسة فإنها تسعى بشكل أساسي إلى التعرف على دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار (ENTP)، وكذا تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات في ضوء النتائج التي سيتم التوصل إليها في البحث لتخذي القرار والتي ستسهم في تعزيز التميز المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة أو في مؤسسات أخرى.

ثانيا: الدراسات السابقة

- دراسة نسرين جاسم محمد، زينب أبو علي خلف بعنوان "إعادة هندسة العمليات الإدارية في ضوء التوجه الاستراتيجي، بحث ميداني لعينة القيادات العليا في وزارة النفط".¹

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التوجه الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة وأثر ذلك على تنفيذ إعادة هندسة العمليات، حيث تم تحديد أبعاد إعادة هندسة العمليات لتشمل كل من: القيادة، دعم الإدارة، الموارد، نظم الإدارة، الهيكل التنظيمي ومقاومة التغيير. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وعلى الاستبانة، المقابلة والملاحظة كأدوات لجمع البيانات، حيث شملت عينة الدراسة القيادات العليا من مديري أقسام فما فوق وبعدد (50) شخصا.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط وتأثير بين التوجه الاستراتيجي وإعادة هندسة العمليات الإدارية، وأن المنظمة المبحوثة تعاني من غموض في توجهها الاستراتيجي وانخفاض المؤهل العلمي

للقیادات، وكذلك انخفاض في عدد القيادات الشابة لشغلها المناصب القيادية ووجود هيكل تنظيمي هرمي معقد انعكس على بطؤ الإجراءات التي تقوم بها.

- دراسة عبد الله سمير البحري بعنوان " دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية"².

هدفت 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 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. وقام الباحث بتحديد أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية لتشمل: الاستراتيجية، التزام وقناعة الإدارة العليا، تكنولوجيا المعلومات، الاتصال، تمكين العاملين والاستعداد للتغيير.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية متوفرة في وزارة الصحة في قطاع غزة، كما توصلت إلى وجود علاقة طردية بين تطبيق مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية وبين تحسين الأداء الإداري.

- دراسة هناء القيسي بعنوان " درجة ممارسة متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) لرؤساء أقسام كليات التربية في جامعتي بغداد والمستنصرية"³.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة إعادة هندسة العمليات الإدارية لرؤساء أقسام كليات التربية في جامعتي بغداد، والمستنصرية والتربية المفتوحة، ومن أجل ذلك فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغت (51) رئيس قسم من مجتمع البحث (كليات التربية لجامعتي بغداد، والمستنصرية وكلية التربية المفتوحة، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واعتمدت الباحثة في دراستها على خمسة أبعاد لمتغير إعادة هندسة العمليات الإدارية متمثلة في: تصميم الهيكل التنظيمي، قدرات تكنولوجيا المعلومات، كفاءة وفاعلية العمليات الإدارية، توقعات المستفيد وإدارة الجودة الشاملة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة إعادة هندسة العمليات الإدارية لدى رؤساء أقسام كليات التربية والتربية الأساسية في جامعتي بغداد، والمستنصرية والكلية المفتوحة كانت بدرجة ضعيفة.

- عبد المحسن أحمد حاجي حسن بعنوان " ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية"⁴.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، وتم قياس متغير التميز المؤسسي بالاعتماد على بعدين متمثلين في: التميز القيادي، التميز بالخدمة المقدمة. وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات تم توزيعها على عينة مكونة من (253) مفردة من العاملين في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة معنوية لممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات، الصحة والسلامة المهنية) في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي، التميز بالخدمة المقدمة).

- دراسة محمود أسامة عبد الوهاب بعنوان " الشفافية الإدارية وأثرها على التميز المنظمي " دراسة ميدانية على الجامعة المستنصرية"⁵.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهومي الشفافية الإدارية والتميز التنظيمي في الجامعة المستنصرية، وتحديد طبيعة العلاقة الارتباطية في الجامعة المبحوثة، ومعرفة الأثر بينهما، حيث تم قياس متغير الشفافية الإدارية بالاعتماد على ثلاثة أبعاد متمثلة في: وضوح الإجراءات الإدارية، تمكين الموظفين من اتخاذ القرار، الرقابة من الجميع وعلى الجميع. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات تم توزيعها على الأفراد الأكاديميين، والموظفين الإداريين والفنيين والبالغ عددهم (75) فردا.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بين المتغيرين الشفافية الإدارية والتميز المؤسسي، أما فيما يخص علاقات التأثير بين أبعاد الشفافية كل على حدة (وضوح الإجراءات الإدارية، تمكين الموظفين من اتخاذ القرار، الرقابة من الجميع وعلى الجميع) على متغير التميز التنظيمي فقد أظهرت النتائج أن بعد الرقابة كان هو الأقوى تأثيرا من بين الأبعاد الأخرى.

- دراسة عبد المعطي محمود البحيصي بعنوان "دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة"⁶.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي في الكليات التقنية في قطاع غزة، حيث تم قياس متغير التميز المؤسسي باستخدام الأبعاد التالية: التميز القيادي، التميز البشري

والتميز الخدماتي. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية مكونة من (205) فردا من موظفي الكليات التقنية في قطاع غزة وهي (الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية - غزة-)، كلية فلسطين التقنية - دير البلح، الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا-خانيوس-، وشملت العينة الموظفين الإداريين والأكاديميين في تلك الكليات.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن أفراد العينة المبحوثة يوافقون على توفر التمكين الإداري في كلياتهم، ويوافقون أيضا على توفر التميز المؤسسي بجميع أبعاده بدرجة كبيرة وتأتي على التوالي: التميز القيادي، التميز البشري، التميز الخدماتي، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والتفويض الإداري والمشاركة بالمعلومات وفرق العمل من جهة وبين التميز القيادي والبشري والخدمات من جهة أخرى.

- دراسة Asli Goksoy et al بعنوان "Business Process Reengineering: Strategic Tool of Managing Organizational Change an Application in a Multinational Company".⁷

هدفت الدراسة إلى تحليل إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) كأداة استراتيجية للتغيير التنظيمي، وكذلك التعرف على تأثيرها في قسم الإنتاج في الشركة المتعددة الجنسيات (SMS Company) المتواجدة في تركيا، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات تم توزيعها على (75) مفردة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية كان جيدا في الشركة المتعددة الجنسيات (SMS Company)، وأن من أهم أسباب نجاح تطبيق هذا الأسلوب التزام الإدارة العليا والقيادة الفعالة ودعمها وتوفير الموارد المناسبة، والاتصالات الفعالة بين الموظفين قبل عملية إعادة الهندسة وأثناءها، العمل الجماعي، كفاءة فريق الهندرة، فعالية تكنولوجيا المعلومات وملاءمة استراتيجية الهندرة مع استراتيجية الشركة، والتركيز على العملاء.

- دراسة Sidikat et Mukaila Ayandal بعنوان "Impact Assessment of Business Process Reengineering on Organisational Performance".⁸

هدفت الدراسة إلى تقييم أثر إعادة الهندسة على الأداء التنظيمي وكيف تساعد إعادة الهندسة المنظمات على إحداث تغييرات مبتكرة وإستراتيجية، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاستعانة بالاستمارة والمقابلة الشخصية كأدوات لجمع البيانات، حيث تم توزيع الاستبانة على 80 عامل في بنك PLC النيجيري. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن إعادة هندسة العمليات أصبحت سلاحا مفيدا للمنظمات والمؤسسات التي تسعى لتحسين وضعها الراهن والتي تعترم الأداء التنظيمي الجيد، وتحقيق إستراتيجية قيادة التكلفة في التشغيل.

من خلال عرض الدراسات السابقة لاحظنا وجود تباين فيما بينها، حيث نجد أن هذه الدراسة تتفق في أغلب أبعاد المتغير المستقل مع دراسة عبد الله سمير البحيري (2015)، أما دراسة كل من نسرين جاسم محمد، زينب أبو علي خلف (2017) فهي تتفق مع هذه الدراسة في بعض أبعاد المتغير المستقل المتمثلة في دعم الإدارة، تكنولوجيا المعلومات، وتتفق أيضا هذه الدراسة مع دراسة عبد المحسن أحمد حاجي حسن (2010)، في أغلب أبعاد المتغير التابع، أما دراسة عبد المعطي محمود البحيصي (2014) فهي تتفق مع هذه الدراسة في بعدين متمثلين في التميز القيادي والتميز الخدماتي، وتختلف عنها في بعد التميز البشري، كما تتفق الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في منهج الدراسة (المنهج الوصفي التحليلي) وفي استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، بينما يوجد اختلاف كلي في عينة الدراسة، وبصفة عامة تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة في حدود اطلاعنا التي حاولت الربط بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والتميز المؤسسي في البيئة الجزائرية.

ثالثا: الإطار النظري للدراسة

I. مدخل إلى إعادة هندسة العمليات

1. تعريف إعادة هندسة العمليات

يعتبر أسلوب إعادة هندسة العمليات من بين الأساليب الإدارية الحديثة التي ظهرت في بداية التسعينات وبالتحديد في عام 1992م، والتي حاول المفكرين تقديم تعاريف مختلفة لها، حيث لم يكن لديهم هناك اتفاق عام على تعريف موحد بل أن هناك العديد من التعاريف من بينها:

عرف اللوزي إعادة هندسة العمليات بالتركيز على النتائج التي تحققها بأنها: " ذلك الانتباه الحاد والحذر في الفجوة التنظيمية بين التنظيمات القائمة فيما يتعلق بمستويات الأداء والإنتاج من خلال العمل على تطوير وتحديث أساليب العمل بشكل يساعد على إحداث طفرة في الأداء خلال فترة زمنية قصيرة".⁹

وعرف هامر وشامبي إعادة هندسة العمليات بالتركيز على توضيح المبادئ الأساسية التي تطلها هذه العملية بأنها: "إعادة التفكير الأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق نتائج هائلة وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة مثل: التكلفة، الجودة، الخدمة والسرعة".¹⁰

بينما عرف دمنهوري إعادة هندسة العمليات من خلال توضيح نوعية العمليات المطلوبة بأنها: "إعادة التصميم الجذري والسرعة للعمليات الإدارية الإستراتيجية ذات القيمة المضافة والنظم والسياسات والبنية المدعمة لتلك العمليات بهدف تحقيق طموحات مؤثرة من الأهداف التنظيمية".¹¹

وبناء على التعاريف السابقة يمكن القول أن إعادة هندسة العمليات هو أسلوب إداري يقوم على أساس إحداث تغييرات جذرية وليست طفيفة في مختلف العمليات الإدارية للمنظمة بما يساهم في تطوير أدائها من حيث تخفيض التكلفة، تحسين جودة المنتجات والخدمات، السرعة العالية في أداء الأعمال.

2. أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية

- تبرز أهمية تبني إعادة هندسة العمليات الإدارية في الفكر الإداري من خلال النظر لأهميتها بالنسبة للمنظمات، بوصفها الأساس الذي يساعد المنظمات على مواصلة تقدمها وإزالة الصعوبات ووضع الحلول الجذرية لما يعترضها من مشكلات⁴. ويمكن إجمال أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية في النقاط التالية:¹²
- إن دمج الوظائف المتخصصة في تقديم خدمات أو سلع معينة في مكان واحد يؤدي إلى توفير الوقت المستغرق في تقديم الأعمال، وتوفير التكاليف وتجنب الارتباك والفوضى في تقديمها؛
 - تحويل العمليات والوظائف البسيطة إلى عمليات مركبة يتولى القيام بها فريق عمل متكامل ومن ثم ترسيخ قيم التعاون وتضافر الجهود؛
 - إن تطبيق إعادة الهندسة يؤدي إلى إعطاء الأفراد استقلالية في تأدية الأعمال بدلا من الرقابة المستمرة، وبهذا يمكن للعاملين الأخذ بالمبادرات الشخصية التي تؤدي إلى الإبداع والابتكار؛
 - اعتماد إعادة الهندسة يجعل من المؤسسات تعتمد على تعليم موظفيها بالإضافة إلى تدريبهم بغية تنمية مهاراتهم وصقل قدراتهم وتوسيع مداركهم؛
 - الانتقال في أنظمة التعويضات والمكافآت التقليدية المبنية على أساس الوقت الذي يقضيه العامل في وظيفته إلى أنظمة مكافآت على أساس التركيز على النتائج، بالإضافة إلى نظام المكافآت الجماعية لاعتمادها على فرق العمل في إنجاز مختلف المهام والوظائف؛
 - بتطبيق إعادة الهندسة تتغير بعض المفاهيم الداخلة في ثقافة المنظمة كالاهتمام بالعمل وليس بالرؤساء؛
 - تحول التنظيم من هرمي إلى أفقي ومن ثم المشاركة في اتخاذ القرارات.

3. أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية

• البعد التنظيمي (تصميم الهيكل التنظيمي)

يعد الهيكل التنظيمي أحد الدعائم الرئيسية في المنظمة إذ يعرفه Weis بأنه " نظام ثابت من العلاقات المتناسقة، يفترض عمل هذا النظام تقسيم نشاطات محددة على أشخاص محددين، وتحمل المسؤولية من كل عضو فيه، والتنسيق بين هذه النشاطات"¹³، كما عرفه Henry Mintzberg على أنه " مجموعة من الطرق أو الوسائل التي يتم بموجبها تقسيم العمل إلى نشاطات واضحة ومحددة، ومن ثم ضمان التنسيق الضروري بين هذه النشاطات"¹⁴.

ويعد الهيكل التنظيمي أحد الأبعاد الرئيسية في مشروع إعادة هندسة العمليات الإدارية حيث يتم إعادة هيكلة المنظمات وكسر التسلسل الهرمي إلى فرق وظيفية شاملة، فمن المهم أن تقوم المنظمات بإجراء

تغييرات جذرية في هياكلها التنظيمية لكي تحقق النجاح التنظيمي وتحسن من أدائها. فمرونة الهيكل التنظيمي تجعل المنظمة قادرة على تطبيق التغيير وتشجيع الإبداع والابتكار في التنظيم، لذا فإن عدم قدرة المنظمات على وضع هياكل تنظيمية مرنة يولد مشاكل وصعوبات في إحداث تغييرات جذرية في هياكلها التنظيمية وإعادة الهندسة يجب أن تستكمل بهياكل تنظيمية مسطحة وتجاهل الهياكل التنظيمية العمودية التقليدية التي جعلت من إدارة المنظمات العامة وتفاعلها من الخارج جامدة وبطيئة.¹⁵

ومما سبق نلاحظ أن التغيير الجذري في الهياكل التنظيمية يكون بتغيير نمط الهيكل التنظيمي وذلك بالانتقال من الهيكل التنظيمي الوظيفي إلى الهيكل التنظيمي المسطح الذي يعتمد بشكل أساسي على العمل بروح الفرق وعلى اللامركزية في اتخاذ القرارات.

• البعد التكنولوجي (قدرات تكنولوجيا المعلومات)

تعرف تكنولوجيا المعلومات على أنها: "تلك الوسائل المستعملة لإنتاج، معالجة، تخزين، استرجاع، وإرسال المعلومة، سواء كانت في شكل كلامي (صوتي) أو كتابي أو صورة".¹⁶

وتساعد تكنولوجيا المعلومات في عمليات إعادة الهندسة من خلال العناصر التالية:¹⁷

- الاعتماد على الانترنت والبريد الإلكتروني والمصادر المتعددة للمعلومات في ذات الوقت؛ التحول من قاعدة بيانات ونظام المعلومات الإدارية إلى شبكة المعلومات التي تساعد العديد على أداء العمل؛ الاستفادة من شبكة الاتصالات السلكية واللاسلكية حتى يمكن الاستفادة من المركزية واللامركزية في نفس الوقت؛
- التحول من مركزية القرارات إلى شبكات القرارات، حيث يصبح كل فرد مسؤولاً عن اتخاذ القرار؛ إرسال التقارير الفورية دون التواجد في المكاتب من خلال الحاسوب المحمول؛ التحول من الاتصالات الشخصية بالمعنى إلى اتصالات موضوعية فعالة؛ التحول من مراجعة الخطط دورياً إلى مراجعة الخطط تلقائياً.

• البعد البشري

تتطلب التغييرات المذكورة سابقاً التي تنتج عن تنفيذ إعادة الهندسة تغييرات فيمتطلبات التوظيف في مختلف المجالات في المنظمة، وتؤدي التحديثات التقنية غالباً إلى تخفيض في عدد العمالة المطلوبة وفي نفس الوقت تتطلب التحديثات التقنية قدراً أعلى من المهارة الفنية. فالتغييرات في نظام الإدارة مثل: الهيكل التنظيمي وطرق أداء العمل والنظم المهام وغيرها والتي بدورها تتطلب تغييرات في الصفات الواجب توافرها في الموارد البشرية المطلوبة من حيث العدد، التوزيع والتدريب المطلوب. وهكذا يتضح أنه من الضروري إيجاد التناغم بين التغييرات التنظيمية كنتيجة لإعادة الهندسة والصفات الواجب توافرها في العنصر البشري الذي تعتمد عليه المنظمة في تنفيذ هذه التغييرات. وفي معظم الحالات يكون هناك تغير في القدرات والمعارف والمواقف والاتجاهات المطلوبة لتنفيذ العمل بفعالية في جميع المواقع التي يتم إنشاؤها في المنظمة.¹⁸

5. متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية

- يتطلب تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية توافر عدد من المتطلبات الأساسية، نذكر من بينها:
- الاستراتيجية: أوضحت العديد من الدراسات أهمية إضفاء الطابع الاستراتيجي عند قيادة إعادة الهندسة، فبرنامج إعادة الهندسة يجب أن يرتبط ارتباطا وثيقا بالرؤيا، والأهداف الإستراتيجية للمنظمة.¹⁹
 - التزام واقتناع الإدارة العليا: يتوقف إعادة هندسة العمليات على مدى التزام، وقناعة الإدارة العليا في المنظمة بضرورة الحاجة لتبني برنامج إعادة الهندسة، من أجل تحسين الوضع التنافسي للمنظمة، هذه القناعة يمكن أن تتجلى في صورة تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ البرنامج، حيث أظهرت العديد من الدراسات أهمية التزام وقناعة الإدارة العليا ببرنامج إعادة الهندسة.²⁰
 - تمكين العاملين: لا يمكن بأي حال من الأحوال تجاهل أهمية التمكين وإدارة الموارد البشرية في نجاح تطبيق إعادة الهندسة، فقد أظهرت العديد من الدراسات أهمية العنصر الإنساني كعنصر أساسي وحاسم لنجاح تنفيذ إعادة الهندسة. وفقا لفلسفة إعادة الهندسة يتم تحويل العاملين في المستويات الإدارية الدنيا اتخاذ قرارات ذات علاقة بعملهم، وهذا بطبيعة الحال يعني التخلي عن النمط البيروقراطي السائد.²¹
 - الاتصال: يعتبر الاتصال أحد العناصر الأساسية المساعدة لتنفيذ إعادة الهندسة، ولتبني التغييرات المصاحبة لها تحتاج المنظمة إلى عملية اتصال بين جميع مستوياتها الإدارية خلال تطبيق مراحل إعادة الهندسة، وتشكل قناعة الموظفين في المراحل الأولية لتطبيقها أساسا لتقبل الموظفين للتغييرات المترتبة على عملية التنفيذ ويعتمد ذلك بصورة جوهرية على قدرة الإدارة على تبني قنوات اتصال فعالة ومستمرة مع أصحاب المصالح داخل المنظمة وخارجها. حيث تعتبر عملية الاتصال ضرورية لتحقيق الاستقرار التنظيمي عند الشروع في تطبيق إعادة الهندسة.²²
 - الاستعداد للتغيير: يتضمن الاستعداد للتغيير الرغبة في عدم البقاء على الوضع الحالي وإدخال تغييرات على ممارسات الأعمال والبناء التنظيمي حيث تتطلب إعادة الهندسة تغيير الثقافة التنظيمية القديمة التي يبني عليها العمل الحالي في المنظمة، إلى ثقافة جديدة تركز على المقومات الأساسية التي تتطلبها عملية التطبيق.²³
 - تكنولوجيا المعلومات: تعد تكنولوجيا المعلومات الموضوع الغالب على أدبيات مدخل إعادة الهندسة، وتساعد تكنولوجيا المعلومات عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية من خلال الجوانب الموضحة سابقا.²⁴

II. أساسيات حول التميز المؤسسي

1. تعريف التميز المؤسسي

عرف Nohria التميز المؤسسي بأنه: "كل فعل أو نشاط لكل شخص يعزز ويقوي الإنجاز داخل المؤسسة ويتضمن العديد من قوى العمل التي تشكل هيكل المؤسسة".²⁵

ويعرف أيضاً بأنه: "عملية التنسيق والتوفيق بين عناصر المؤسسة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع أصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسة"²⁶.

أما عبد الوهاب فعرّفه بأنه: "منظومة متكاملة لتقييم نتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر البيئة الداخلية (الضعف والقوة) والخارجية (الفرص والتهديدات)"²⁷.

ومن خلال التعاريف المقدمة يمكن القول بأن التميز المؤسسي هو تفوق المؤسسة في تلبية رغبات واحتياجات مختلف المتعاملين، وذلك من خلال تقديم مخرجات (سلع أو خدمات) بكفاءة وفاعلية.

2. أبعاد التميز المؤسسي

للتميز المؤسسي مجموعة من الأبعاد تتمثل في:²⁸

- التميز في القيادة: فالقيادة العليا لها تأثير مباشر على التميز، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد، وتشجيعهم لهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز، وذلك من خلال تمييزها بالمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، وكذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة، كما أن القيادة العليا إذا تبنت إستراتيجية الباب المفتوح، ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد، فإن ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفاعلية المنظمة، والقدرة على مناقشتها، والوصول إلى اقتراحات وابتكار حلول جديدة لمشاكلها.

- التميز بتقديم الخدمة: إن فئات المتعاملين كافة يعدون بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات، وعندما يتم الحصول على سلعة لا تلبى حاجات فئات المتعاملين أو تزيد من توقعاتهم فإن هؤلاء المتعاملين يلجؤون إلى المنافسين للتعامل معهم. وفي ظل إدارة التميز فإن اللجوء إلى هذه النتائج يعد مؤشراً على أن شيئاً ما يتم خطأ في أسلوب تقديم الخدمة التي أدت إلى إنتاج هذه الخدمة وهذه الأعراض تفضي إلى خطة عمل، لتصحيح هذه الأخطاء أو نواحي القصور ولا شك أن استخدام المدخل الهيكلي لحل المشاكل يجعل بالإمكان التحرك المستمر نحو التحسين المستمر.

3. متطلبات التميز المؤسسي

للتميز المؤسسي ثمانية متطلبات رئيسية نختصرها في ضرورة توفير المؤسسة ما يلي:²⁹

- بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمؤسسة، ونظرتها المستقبلية وبيضا الرؤية، الأهداف، السياسات، التي تهدف لتحقيقها لأجل الوصول للتميز المؤسسي؛

- منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المؤسسة، وترشد القائمين إلى مسؤولياتهم؛
- هياكل تنظيمية مرنة قابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة؛
- نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة، يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة، ومعدلات السماح فيها وآلية الرقابة وضبط الجودة ومداخل تصحيح الانحرافات، بشكل يضمن تكامل حاجات المؤسسة مع حاجات الزبائن نحو تحقيق التميز المؤسسي؛
- نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وحفظها ومشاركتها؛
- نظام متطور لإدارة الموارد البشرية، يتضمن طرق استقطاب وتوظيف وتدريب الموارد البشرية بالإضافة إلى تمكينهم وتنميتهم وإنجاح مساهمهم الوظيفي؛
- نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي، وأداء مجموعات وفرق العمل، ووحدات الأعمال الإستراتيجية والأداء المنظمي ككل، بغرض تقويم الإنجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء؛
- قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير التي توفر المناخ التنظيمي المناسب الذي يعزز التميز المؤسسي.

4. معوقات التميز المؤسسي

يمكن حصر وتحديد أهم معوقات التميز المؤسسي فيما يلي:³⁰

- عدم اختيار وتعيين الموظفين ذوي الكفاءة العالية، فتعيين الموظفين يكون في بعض الأحيان تبعاً لتوجهاتهم السياسية، مما يقف عائقاً أمام فرص التميز؛
- عجز قوانين وأنظمة المؤسسة، عن وصف الآلية أو الديناميكية التي تتبعها لخلق التميز وحمايته فبالرغم من ضرورة الموازنة بين متطلبات الإنجاز، والالتزام بالتشريعات والأنظمة هناك حاجة ماسة لأن يبني التميز على أساس ديمقراطي يعزز من مفهوم المشاركة؛
- ابتعاد المؤسسات البيروقراطية عن جعل التميز في الأداء أولوية من أولوياتها فالموظفون في هذه المؤسسات يسعون للحصول على مهنة ثابتة ودائمة يغلب عليها الطابع الروتيني التقليدي، مما يقلل فرص مرونة وانسياب العمل، وينعكس بالسلب على التميز في الأداء؛
- تقادم هياكل الأجور والرواتب وعدم الاتجاه إلى تعديلها، فضلاً عن استنادها على أسس شخصية وتمييزية، بعيدة عن الموضوعية، تسهم في تسرب المتميزين نحو مؤسسات أخرى؛
- تدني مستوى النظام أو الطريقة التي يجري بها العمل، حيث تتبنى بعض المؤسسات الإدارية نظاماً هزئياً تسوده الأعمال الروتينية الرتيبة فقط، ويقف عائقاً لروح المبادرة ولسلوكيات الموظفين الإضافية، فضلاً عن عدم توفيره للأدوات والمعدات اللازمة للعمل؛

- عدم وجود الاستقرار الإداري، مما يؤدي إلى عدم ثبات الأهداف المطلوبة؛
- التركيز على الأهداف قصيرة الأجل المتمثلة في تحقيق السيولة الكبيرة، مع انعدام الرؤية الإستراتيجية الداعمة لثقافة التميز؛
- ضعف البنية التحتية اللازمة للتميز المؤسسي، خاصة ما يتعلق بالإدارة الإلكترونية؛
- إهمال دراسة رغبات الزبائن وتطلعاتهم، ومدى استفادتهم من مخرجات المؤسسة.

رابعاً: الإطار المنهجي للدراسة

1. منهج الدراسة: حتى يتسنى لنا اختبار الفرضيات بالشكل الكافي قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، للوقوف على دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار (ENTP).

2. مجتمع وعينة الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة في جميع الأفراد العاملين بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار (ENTP)، أما عينة الدراسة فتمثلت في الأفراد العاملين بمختلف المصالح التابعة للمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار (ENTP)، وحسب ما هو مبين في الجدول رقم (01)، الذي يلخص نتائج العملية المتعلقة بجمع المعلومات، حيث من خلال هذا الجدول نلاحظ بأن عدد الاستثمارات الموزعة بلغ (80) استثماراً، واسترجع منها (73) استثماراً، وبعد فحصها والتأكد من صلاحيتها للتحليل تبين أن هناك (08) استثمارات غير صالحة للدراسة، مما أدى إلى استبعادها ليتم الحصول في الأخير على (65) استثماراً، وهو ما يمثل نسبة (81.25%) من عدد الاستثمارات الموزعة.

3. متغيرات الدراسة: يشير الشكل رقم (01) إلى نموذج الدراسة الذي يتكون من متغيرين، حيث يتمثل المتغير التابعي التميز المؤسسي، وهو متكون من بعدين يمثلان في مجملهما مؤشرات قياس التميز المؤسسي، أما المتغير المستقل فهو إعادة هندسة العمليات الإدارية، والذي تم قياسه انطلاقاً من ستة أبعاد تمثلت في كل من الاستراتيجية، التزام وقناعة الإدارة العليا، تمكين العاملين، الاتصال الفعال، تكنولوجيا المعلومات والاستعداد للتغيير.

4. أداة الدراسة: قمنا ببناء الاستبيان الذي يتكون من جزأين، فالأول خاص بخصائص أفراد عينة الدراسة، والجزء الثاني خاص بفقرات الاستبيان الذي تضمن محورين، إذ يتألف المحور الأول الذي يخص متغير إعادة هندسة العمليات الإدارية حسب الجدول رقم (02) من (24) عبارة، بينما يتألف المحور الثاني حسب الجدول رقم (03) الذي يخص متغير التميز المؤسسي من (08) عبارات.

5. أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة: تم استخدام مجموعة من أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك بالاستعانة بحزمة البرامج التطبيقية الإحصائية في مجال العلوم الاجتماعية SPSS 23 Version، وتشمل هذه الأساليب تحليل الانحدار الخطي، معامل الثبات، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، التكرارات والنسب المئوية.

6. الطريقة المستخدمة في القياس: يوضح الجدولين رقم (04) و (05) الطريقة المستخدمة في القياس، حيث تم استخدام مقياس ليكرت Likert-Scale الثلاثي على النحو الذي يمثل فيه موافق ثلاث درجات، محايد درجتين و غير موافق درجة واحدة، وتم حساب المتوسط المرجح حيث يكون الاتجاه منخفض إذا كان الوسط الحسابي محصور بين (01.66-01.00)، والاتجاه متوسط إذا كان الوسط الحسابي محصور بين (02.33-01.67)، وأخيرا الاتجاه مرتفع إذا كان الوسط الحسابي محصور بين (03.00-02.34).

7. ثبات أداة الدراسة: يتبين لنا من خلال نتائج الجدول رقم (06) أن معامل الثبات لمجموع أبعاد الاستبيان ككل هو (0.919) وهو مقبول إحصائيا، مما يعني ثبات أداة الدراسة وصلاحيتها للإجابة على الأسئلة واختبار الفرضيات.

خامساً: الإطار التطبيقي:

1. اختبار فرضيات الدراسة:

- اختبار الفرضية الأولى: تلتزم المؤسسة محل الدراسة بتوفير عوامل نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية المتمثلة في: الإستراتيجية، التزام وقناعة الإدارة العليا، تمكين العاملين، الاتصال الفعال، تكنولوجيا المعلومات، الاستعداد للتغيير؛

لاختبار هذه الفرضية وتقييم التزام المؤسسة بتوفير جميع عوامل نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية: نفترض ما يلي:

- H_0 : لا تلتزم المؤسسة محل الدراسة بتوفير عوامل نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية المتمثلة في كل من الإستراتيجية، التزام وقناعة الإدارة العليا، تمكين العاملين، الاتصال الفعال، تكنولوجيا المعلومات، الاستعداد للتغيير؛

- H_1 : تلتزم المؤسسة محل الدراسة بتوفير عوامل نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية المتمثلة في كل من الإستراتيجية، التزام وقناعة الإدارة العليا، تمكين العاملين، الاتصال الفعال، تكنولوجيا المعلومات، الاستعداد للتغيير.

يتضح من خلال الجدول رقم (07) بعد تحليل العبارات أنقيمة المتوسط الحسابي لإعادة هندسة العمليات الإدارية كان (2.46)، وهو يدل على أن مستوى الالتزام بتوفير متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسة مرتفع، و يساعد على تحقيق التميز المؤسسي فيها، حيث كان المتوسط الحسابي لبعده الاتصال الفعال (2.56)، وهو أكبر متوسط حسابي في هذا المحور، وهو دليل قاطع على أن المؤسسة تهتم كثيرا بإيجاد وسائل اتصال فعالة تتميز بالوضوح والسرعة والدقة في نقل وتبادل المعلومات بين جماعات العمل والوحدات الإدارية في المؤسسة، مما يساعد على توضيح مختلف التغيرات والتجديدات والإنجازات التي تسعى إليها المؤسسة خلال تطبيقها لمفهوم إعادة هندسة العمليات، كما يتبين لنا أيضا أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لبعده الإستراتيجية وهو ما يبينه لنا المتوسط الحسابي لهذا الأخير (2.51)، حيث أن المؤسسة تحرص على نشر رؤيتها ورسالتها وأهدافها بطريقة واضحة وسهلة لجميع الأفراد العاملين بها، وعلى إشراكهم في وضع الخطة الاستراتيجية، مراقبتها، تقييمها، متابعة تنفيذها وتعديلها كلما طرأت ظروف جديدة، كما أظهرت نتائج الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لبعده الاستعداد للتغيير كان (2.46) وهو ذو قيمة مرتفعة، وهذا دليل على توفر مقومات الاستعداد للتغيير في المؤسسة وعدم مواجهتها لأي صعوبات في إحداث تغييرات في العمليات الإدارية وذلك بسبب امتلاكها لقيادات إدارية مؤهلة وذو خبرة عالية قادرة على إقناع الآخرين بأهمية هذه العملية (إعادة هندسة العمليات الإدارية)، أما المتوسط الحسابي لبعده تمكين العاملين فكان هو الآخر ذو قيمة مرتفعة (2.42)، ويرجع ذلك بالأساس إلى كون المؤسسة تعتمد على اللامركزية في اتخاذ القرارات وإنجاز المهمات، وتفويض الصلاحيات للأفراد مما يولد لديهم الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة والدافعية نحو تحقيق أهدافهم بصفة خاصة وأهداف المؤسسة بصفة عامة، إضافة إلى توفيرها لنظام حوافز تشجيعية ساهم بقدر كبير في زيادة معدلات الإبداع والإنجاز لدى العاملين، أما المتوسط الحسابي لبعده التزام وقناعة الإدارة العليا فكان هو أيضا ذو قيمة مرتفعة (2.41)، مما يدل على وجود اهتمام كبير وواضح لدى الإدارة العليا في الالتزام ودعم الأنشطة اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، من خلال توفير الظروف المناسبة للتطبيق السليم لهذه العملية، وكذا تخصيص الموارد والإمكانات المالية والمادية اللازمة لتنفيذ الأنشطة الإدارية الجديدة والمتطورة، وفيما يخص المتوسط الحسابي لبعده تكنولوجيا المعلومات فكان هو الآخر ذو قيمة مرتفعة (2.38)، هذا ما يظهر اهتمام المؤسسة بامتلاك التقنية اللازمة للاعتماد عليها في إعادة هندسة عملياتها الإدارية، حيث قامت المؤسسة بتوفير أجهزة حاسوب وشبكات خاصة للاتصال الداخلي بينها وبين العاملين فيها (الأنترانت)، وتوفير شبكة أنترنت في معظم أقسامها ووحداتها الإدارية، إضافة إلى توجيهها لحوسبة مختلف المعاملات الإدارية الخاصة بها ومحاولة تقليلها للاستخدامات الورقية.

وبصفة عامة ومن خلال ما تقدمنا به، نستنتج أن هناك اهتمام كبير من طرف المؤسسة بتوفير عوامل نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية، باعتبارها تدرك جيدا أهمية هذه الأخيرة في تحقيق التميز لها، وعليه نرفض فرضية العدم ونقبل بالفرضية البديلة، مما يعني أن هناك التزام مرتفع بتوفير عوامل نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسة.

اختبار الفرضية الثانية: تهتم المؤسسة محل الدراسة بتحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي، التميز الخدماتي):

لاختبار على هذه الفرضية وتقييم اهتمام المؤسسة بتحقيق التميز المؤسسي، نفترض ما يلي:

- H_0 : لا تهتم المؤسسة بتحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي، التميز الخدماتي):

- H_1 : تهتم المؤسسة بتحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي، التميز الخدماتي).

يتضح من خلال الجدول رقم (08) بعد تحليل العبارات أن قيمة المتوسط الحسابي للتميز المؤسسي (2.41) وهو مرتفع، حيث كان المتوسط الحسابي للتميز القيادي (2.41)، وهذا يعود إلى إدراك المؤسسة لأهمية القيادة كمدخل لتحقيق التميز، من خلال اهتمامها بتنمية قدرات القادة لديها وتشجيعهم على الإبداع والابتكار وتوفير المناخ الملائم لهم الذي يساعدهم على أداءهم لمهامهم، أما بالنسبة للمتوسط الحسابي لبعد التميز بتقديم الخدمة فقد كان هو الآخر بنفس القيمة (2.41)، وهذا دليل على اهتمام المؤسسة بتلبية حاجيات ورغبات زبائنهم، مما جعلها تحصل على زبائن جدد وخارج الوطن، لا سيما من خلال إمضاءها على عقود شراكة مع المؤسسات الأجنبية تمثلت خصوصا مع مؤسسة SIPEX Libyan Branch.

مما سبق وفي ضوء ما تقدمنا به، نستنتج أن هناك اهتمام كبير أيضا من طرف المؤسسة بتحقيق التميز المؤسسي، وذلك من خلال الاهتمام المرتفع بتحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة، وعليه نرفض فرضية العدم ونقبل بالفرضية البديلة، مما يعني أن هناك اهتمام بتحقيق التميز في المؤسسة.

1- اختبار الفرضية الثالثة: تؤثر كل عوامل نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة.

لاختبار هذه الفرضية نستخدم نتائج الانحدار المتعدد، وعليه نفترض ما يلي:

- H_0 : لا تؤثر كل عوامل نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة؛

- H_1 : تؤثر كل عوامل نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة.

يبين الجدول رقم (9) المتغيرات المستقلة التي دخلت في النموذج والمتمثلة في كل من تكنولوجيا المعلومات، التزام وقناعة الإدارة العليا والاستعداد للتغيير، والجدول رقم (10) يوضح علاقتها الخطية بالمتغير التابع والتي بلغت (95.4%)، وهي تدل على قوة العلاقة بين هذه المتغيرات المستقلة والمتغير التابع المتمثل في التميز المؤسسي، إذ تتحكم هذه المتغيرات المستقلة في المتغير التابع بنسبة (95.4%) والباقي (04.6%) يرجع لعوامل أخرى لم تدخل في النموذج، ويعود الفضل الأكبر في هذا الارتباط الخطي للمتغير المستقل المتمثل في تكنولوجيا المعلومات الذي ضمن لوحده ارتباط خطي مع المتغير التابع بنسبة (90.9%)، مما يعني أن هذا الأخير له أثر كبير على تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة، وبالعودة إلى الجدول رقم (11) الخاص بتباين خط الانحدار، يتضح لنا خط الانحدار يلائم المعطيات المقدمة، وبالتالي فإنه يمكن صياغة النموذج النهائي لخط الانحدار انطلاقاً من القيم المحصل عليها من الجدول رقم (12) الذي يظهر أن جميع معاملات خط الانحدار دالة معنويات، باستثناء ميل خط الانحدار الذي ليس دال معنوياً، ومنه النموذج النهائي يظهر كما يلي:

$$Y=0.398X5+ 0.503X2+ 0.177X6$$

من خلال معادلة خط الانحدار المحصل عليها، فإنه يتضح لنا أن عوامل نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية لا تؤثر كلها على تحقيق التميز المؤسسي، وإنما هذه الأخيرة تتأثر فقط بثلاث عوامل تتمثل في كل من تكنولوجيا المعلومات، التزام وقناعة الإدارة العليا، الاستعداد للتغيير، كما يتبين لنا عدم وجود أي تأثير يذكر للاتصال الفعال على تحقيق التميز المؤسسي بالرغم من أهمية العملية الاتصالية في ذلك، وقد يعود السبب الرئيسي في ذلك إلى حداثة تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP، كما أن عدم الاهتمام بتمكين العاملين والإستراتيجية قد تنتج عنه مشاكل للمؤسسة هي في غنى عنها، فالمؤسسات التي لا تمتلك إستراتيجية واضحة لتحقيق أهدافها، ولا تمنح لعاملها الثقة اللازمة للمشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات اللازمة لهم، فإن ذلك سوف ينعكس سلباً على أدائها العام. كما أن المؤسسات الهادفة إلى تحقيق التميز عليها ببناء خطة إستراتيجية واضحة لإعادة هندسة العمليات الإدارية.

وعليه نستنتج مما سبق، ومن خلال معادلة خط الانحدار قبول فرضية العدم ورفض الفرضية البديلة، مما يعني أن عوامل نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية لا تؤثر كلها على تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة.

2. نتائج الدراسة

أظهرت هذه الدراسة مجموعة من النتائج متمثلة فيما يلي:

- أظهرت نتائج الدراسة الحالية وجود اهتمام كبير بتوفير متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية المتمثلة في: الإستراتيجية، التزام وقناعة الإدارة العليا، تمكين العاملين، الاتصال الفعال، تكنولوجيا المعلومات والاستعداد للتغيير، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة البحيري (2015) التي توصلت إلى أن المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية متوفرة في وزارة الصحة في قطاع غزة؛
- توصلت هذه الدراسة أيضا إلى وجود اهتمام كبير ببعدي التميز المؤسسي المتمثلين في التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة دراسة البحيسي (2014) التي توصلت إلى أن التميز المؤسسي يتوفر بجميع أبعاده وبدرجة كبيرة في الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة؛
- توصلت الدراسة إلى أن عوامل نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية لا تؤثر كلها على تحقيق التميز المؤسسي، وإنما هذه الأخيرة تتأثر فقط بكل من تكنولوجيا المعلومات، التزام وقناعة الإدارة العليا، الاستعداد للتغيير؛
- توصلت الدراسة إلى وجود اختلاف في المتغيرات المستقلة المؤثرة على أبعاد التميز المؤسسي بمؤسسة محل الدراسة.

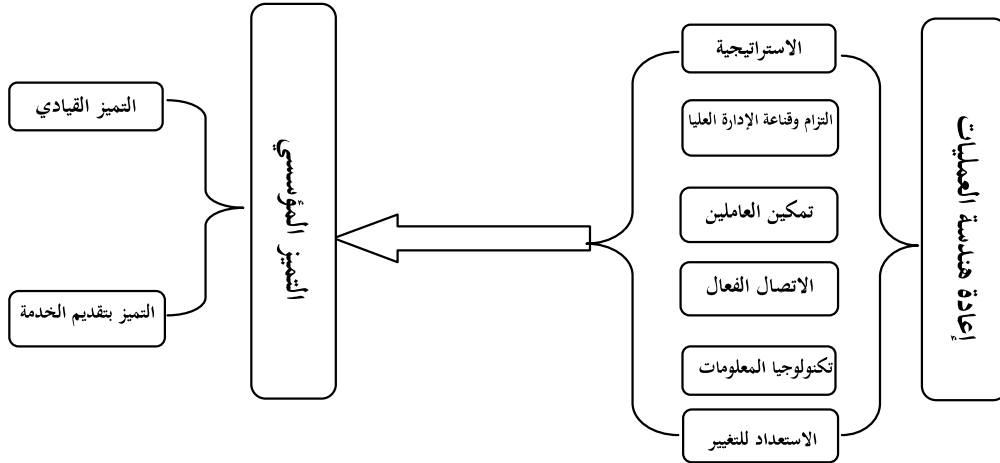
3. التوصيات

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن اقتراح التوصيات التالية:

- يجب على المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار (ENTP)، الاهتمام أكثر بعملية الاتصال، لما لذلك من دور كبير في نجاح أداء المهام، وبالتالي التأثير الإيجابي على تحسين الأداء؛
- يجب على المؤسسة محل الدراسة إعطاء فرص أكبر للأفراد في مجال التكوين و التدريب، وتشجيعهم على ذلك، لما له من دور كبير في تحسين أداء الفرد من جهة، والوصول إلى تحقيق أداء متميز للمؤسسة من جهة أخرى؛
- يتوجب على المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار (ENTP) الاهتمام بمشاركة العاملين وتحفيزهم من خلال الاستماع لهم والأخذ بأفكارهم الإبداعية، وإشراكهم في مناقشة القضايا المتعلقة بالعمل وتحسين الجودة، لأجل تحقيق الأداء المتميز؛
- ضرورة قيام المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار (ENTP) بتوعية جميع الأفراد العاملين من فنيين وإداريين بعقد دورات في مجال تكنولوجيا المعلومات والبرمجيات لغرض تطوير ممارساتهم التقنية، ومواكبتهم للتطورات التكنولوجية؛
- عقد لقاءات دورية في المؤسسة يتم خلالها عرض التجارب والممارسات المتميزة في نفس المجال وذلك للاستفادة منها؛

ملحق الجداول والأشكال البيانية

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من تصور الباحثين بناءً على الدراسات السابقة

الجدول رقم (01): نتائج توزيع استمارة الاستبيان

المؤسسة	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المسترجعة	عدد الاستمارات الملغاة	عدد الاستمارات الصالحة	المجموع	النسبة
المؤسسة الوطنية للأبار في الأبار (ENTP)	80	73	08	65	65	81.25%

المصدر: من تصور الباحثين بناءً على نتائج توزيع الاستبيان

الجدول رقم (02): توزيع فقرات المحور الأول

المحور الأول: إعادة هندسة العمليات الإدارية	ترتيب الفقرة	04-01	08-05	12-09	16-13	20-17	24-21
البعد	الاستراتيجية	التزام وقناعة الإدارة العليا	تمكين العاملين	الاتصال الفعال	تكنولوجيا المعلومات	الاستعداد للتغيير	

المصدر: من تصور الباحثين بناءً على شكل الاستبيان

الجدول رقم (03): توزيع فقرات المحور الثاني

المحور الثاني: التميز المؤسسي	ترتيب الفقرة	28-25	32-29
البعد	التميز القيادي	التميز بتقديم الخدمة	

المصدر: من تصور الباحثين بناءً على شكل الاستبيان

الجدول رقم (05): المتوسطات المرجحة والاتجاهات الموافقة لها

الاتجاه	المتوسط المرجح
منخفض	(01.66-01.00)
متوسط	(02.33-01.67)
مرتفع	(03.00-02.34)

المصدر: من تصور الباحثين بناءً على الدراسات السابقة

الجدول رقم (04): الأوزان المقترحة حسب مقياس ليكارت الثلاثي

الأوزان	الرأي
01	غير موافق
02	محايد
03	موافق

المصدر: من تصور الباحثين بناءً على الدراسات السابقة

الجدول رقم (06) : يوضح معاملات ثبات الأداة حسب المعامل (الفكرونباخ) حجم العينة (N=65)

معامل الثبات	عدد الفقرات
0.919	32

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على نتائج الاستبيان

الجدول رقم (07): نتائج إجابات المستجوبين الخاصة بأبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسة

الرقم	العبارة	\bar{X}	Δ	الترتيب	الاتجاه
01	البعد الأول: الإستراتيجية	2.5192	0.56477	02	مرتفع
02	البعد الثاني: التزام وقناعة الإدارة العليا	2.4154	0.53268	05	مرتفع
03	البعد الثالث: تمكين العاملين	2.4192	0.60452	04	مرتفع
04	البعد الرابع: الاتصال الفعال	2.5654	0.54356	01	مرتفع
05	البعد الخامس: تكنولوجيا المعلومات	2.3808	0.57810	06	مرتفع
06	البعد السادس: الاستعداد للتغيير	2.4654	0.49386	03	مرتفع
	المتغير المستقل: إعادة هندسة العمليات الإدارية	2.4609	0.37873	01	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

الجدول رقم (08): نتائج إجابات المستجوبين الخاصة بأبعاد التميز المؤسسي

الرقم	العبارة	\bar{X}	Δ	الترتيب	الاتجاه
01	البعد الأول: التميز القيادي	2.4192	0.56095	02	مرتفع
02	البعد الثاني: التميز بتقديم الخدمة	2.4192	0.42414	01	مرتفع
	المتغير التابع: التميز المؤسسي	2.4192	0.46163	02	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

الجدول رقم (09): أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية التي تؤثر في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة

Variables introduites/éliminées ^a			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	تكنولوجيا المعلومات	.	Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire $\leq 0,05$, Probabilité de F pour éliminer $\geq 0,10$).
2	التزام وقناعة الإدارة العليا	.	Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire $\leq 0,05$, Probabilité de F pour éliminer $\geq 0,10$).
3	الاستعداد للتغيير	.	Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire $\leq 0,05$, Probabilité de F pour éliminer $\geq 0,10$).

a. Variable dépendante: التميز التابع: التميز المؤسسي

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

الجدول رقم (10): علاقة أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية بتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0.909a	0.827	0.824	0.19352
2	0.941b	0.885	0.882	0.15884
3	0.954c	0.909	0.905	0.14230

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

الجدول رقم (11): تباين خط الانحدار لأثر أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة

ANOVA ^a						
	Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	11.277	1	11.277	300.796	0,000 ^b
	Résidu	2.362	63	0.037		
	Total	13.638	64			
2	Régression	12.074	2	6.037	239.285	0,000 ^c
	Résidu	1.564	62	0.025		
	Total	13.638	64			
3	Régression	12.403	3	4.134	204.190	0,000 ^d
	Résidu	1.235	61	0.020		
	Total	13.638	64			

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

الجدول رقم (12): معاملات خط الانحدار المتعدد لأثر أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي

Coefficients ^a						
	Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	0.691	0.103		6.735	0.000
	تكنولوجيا المعلومات	0.726	0.042	0.909	17.343	0.000
2	(Constante)	0.472	0.093		5.090	0.000
	تكنولوجيا المعلومات	0.412	0.066	0.517	6.297	0.000
	التزام وقناعة الإدارة العليا	0.400	0.071	0.461	5.623	0.000
3	(Constante)	0.201	0.107		1.881	0.065
	تكنولوجيا المعلومات	0.318	0.063	0.398	5.033	0.000
	التزام وقناعة الإدارة العليا	0.436	0.064	0.503	6.775	0.000
	الاستعداد للتغيير	0.166	0.041	0.177	4.032	0.000

Variable dépendante : a. التميز المؤسسي

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

الهوامش

- 1- نسرين جاسم محمد، زينب أبو علي خلف، إعادة هندسة العمليات الإدارية في ضوء التوجه الاستراتيجي بحث ميداني لعينة القيادات العليا في وزارة النفط، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية (جامعة بغداد)، المجلد 23، العدد 97، 2017.
- 2- عبد الله سمير البحري، دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، 2015.
- 3- هناء القيسي، درجة ممارسة متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) لرؤساء أقسام كليات التربية في جامعتي بغداد والمستنصرية، مجلة كلية التربية الأساسية، المجلد 21، العدد 87، 2015.
- 4- عبد المحسن أحمد حاجي حسن، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010.
- 5- محمود أسامة عبد الوهاب، الشفافية الإدارية وأثرها على التميز المنظمي -دراسة ميدانية على الجامعة المستنصرية-. مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، العدد 53، 2016.
- 6- عبد المعطي محمود البحيصي، دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر -غزة-، 2014.
- 7- Asli Goksoy et al, **Business Process Reengineering: Strategic Tool of Managing Organizational Change an Application in a Multinational Company**, International Journal of Business and Management, Vol. 7, No. 2, January 2012.
- 8- Sidikat et Mukaila Ayandal, **Impact Assessment of Business Process Reengineering on Organisational Performance**, report in European Journal of Social Sciences, Vol. 7, No. 1, Nigeria, 2008.
- 9- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 1999، ص ص 266، 267.
- 10- Michael Hammer et James Champy, **Le reengineering : réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performance**, N° d'édition inconnu, Edition Dunod, France, 1993, P42.
- 11- أمل محمد شيخ حسين دمهوري، العوامل المؤثرة على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (دراسة تطبيقية في الخطوط الجوية العربية السعودية)، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 31، أكتوبر 2013، ص 55.
- 12- موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص ص 268-271.
- 13- ناصر رادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية: دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص 43.
- 14- Henry Mintzberg, **Structure et dynamiques de l'organisation**, Edition d'Organisation, 18eme édition, paris, 2005.
- 15- نسرين جاسم محمد، زينب أبو علي خلف، مرجع سبق ذكره، ص 139.
- 16- Michel Paquin, **Management of information technology**, Agency editionq, Canada, 1990, p17.
- 17- عزيزة عبد الرحمن العتيبي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية على الأكاديمية الدولية الأسترالية، نقلا عن الموقع الإلكتروني: www.abahe.co.uk، بتاريخ: 2018/02/26.
- 18- سمية برنو، أثر إعادة الهندسة في تطوير الخدمة المصرفية دراسة حالة البنك الوطني الجزائري، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة (الجزائر)، 2008، ص 6.
- 19- عبد الله سمير البحري، مرجع سبق ذكره، ص 42.
- 20- شادي يحيى ربحان، معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المدارس الحكومية بمحافظة غزة وسبل الحد منها، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في أصول التربية، الجامعة الإسلامية غزة، 2014، ص 40.
- 21- أحمد سيد الكردي، إعادة هندسة العمليات، نقلا عن الموقع الإلكتروني: <http://kenanaonline.com>، بتاريخ: 2018/02/28.
- 22- عبد الله سمير البحري، مرجع سبق ذكره، ص 44.
- 23- نفس المرجع، ص 55.
- 24- شادي يحيى ربحان، مرجع سبق ذكره، ص 42.
- 25- أسماء سالم النسور، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلميا لأردنية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص 31.
- 26- محمد ذيب المبيضين، فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 9، العدد 4، 2013، ص 293.
- 27- محمود أسامة عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 140.
- 28- عبد المحسن أحمد حاجي حسن، مرجع سبق ذكره، ص ص 44، 45.
- 29- سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، دار الوفاء لدينا للطباعة والنشر، مصر، 2013، ص ص 121، 122.
- 30- بدر بن سليمان بن عبد الله آل مزروع، بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2010، ص ص 131، 132.