

تمثّلات إطارات المؤسسات لأسلوب إعادة هندسة العمليات  
 "دراسة استطلاعية لأراء عينة من إطارات مؤسسات عمومية جزائرية"  
**Algerian institutions Framework's conception of Re-  
 engineering Process**  
**An exploratory study of the opinions of a sample from  
 Algerian public institutions frameworks**

<p>د. زهرة شوشان          استاذة محاضرة صنف ( أ ) بكلية العلوم الاجتماعية          والإنسانية، جامعة البويرة، البويرة 10000، الجزائر  <a href="mailto:Sociologie5555@gmail.com">Sociologie5555@gmail.com</a></p>	<p>ط.د. عماد الدين لعشب*          طالب دكتوراه، المخبر متعدد التخصصات في علوم          الإنسان البيئية والمجتمع LAPLUSHE          كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة البويرة،          البويرة 10000، الجزائر  <a href="mailto:I.lacheb@univ-bouira.dz">I.lacheb@univ-bouira.dz</a></p>
--	---

تاريخ القبول: 2022/02/17

تاريخ الإستلام: 2021/11/09

### الملخص

تهدف هذه الدراسة للوصول إلى مستوى فهم حقيقي لعملية إعادة هندسة العمليات وذلك من خلال دراسة تمثّلات إطارات المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لها ومحاولة التوصل إلى الصعوبات التي تواجه هذه المؤسسات في تنفيذ هذه العملية على أرض الواقع وكيفية النجاح في تطبيقها وتحقيق الأهداف المرجوة منها، ولقد قمنا باتباع المنهج الوصفي مع استخدام الاستبيان والمقابلة كأدوات للبحث، ولقد توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها ان الإطارات الجزائرية لديها اهتمام بمجموع الإستراتيجيات التي تؤدي إلى التغيير الإيجابي والفعال للمؤسسات من بينها إعادة هندسة العمليات كما انهم يرون انها آلية فعالة إيجابية و ضرورية لأغلبية المؤسسات ان لم تكن جميعها، إلا ان مجموعة من العوائق تحول دون التنفيذ الحقيقي والكامل لهذه العملية اهمها مقاومة التغيير الناتج عن الإدارة غير السليمة للعملية، واحتكار الإدارات العليا لعملية التخطيط والحد من مشاركة إطاراتها فيها.

الكلمات المفتاحية: تمثّلات، إعادة هندسة العمليات، التغيير التنظيمي، الإطارات؛ المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

### Abstract

\*المؤلف المرسل: عماد الدين لعشب، إلاميل: [I.Lacheb@univ-bouira.dz](mailto:I.Lacheb@univ-bouira.dz)

This study aims to reach a genuine and comprehensive understanding of the re-engineering process through the Framework 'conceptions for this process. This study is aimed to find the difficulties facing these companies in implementing such a process on the ground, and to put the spot lights on the factors that will achieve its success, including the desired objectives. We have followed the descriptive approach, using the questionnaire and counter-study. We have reached a number of results, the most important of which is that the Algerian executives have an interest in the sum of strategies that lead to positive and effective change of institutions, including the re-engineering of operations. They also believe that they are one of the active and positive processes. They also believe that these frameworks are necessary for the majority of institutions, if not all, but they face a number of obstacles that prevent the real and full implementation of this process. The process of thinking and planning, and its frameworks are not involved.

**Keywords: Conceptions; reengineering process; organizational change; frameworks; Algerian economic institutions;**

## المقدمة:

وصلت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الموجودة تحت وصاية مؤسسات الدولة إلى مرحلة عدم القدرة على النهوض بالاقتصاد الجزائري إلى مستوى غيره من الدول والمؤسسات التنافسية، بالرغم من اهتمام الدولة من خلال توجهاتها الجديدة نحو اقتصاد المعرفة والتركيز على المؤسسات الناشئة والحديثة، والتي تعتمد في تسييرها على مبدأ الاستثمار في كوادرها بدل استغلالها وذلك من خلال تحديد امكانيات وكفاءات العمال الموجودة خاصة في مخزونه العلمي والمعرفي ثم العمل على تطويرها واستخراج القدرات الابتكارية والإبداعية التي تمتلكها، بالرغم من ذلك إلا أن هذه المؤسسات تعاني من مجموعة من العراقيل والصعوبات والمشاكل التي تقف امام تطورها وتحقيقها الاستدامة المؤسساتية التي تسعى اليها، هذا راجع بالدرجة الأولى إلى مجموعة من الأخطاء ذات العلاقة بثقافة التسيير السائدة.

لجات بعض المؤسسات التي وجدت نفسها تسابق الزمن على البقاء المؤسساتي إلى بعض الاستراتيجيات من أجل الخروج من هذا الوضع ومحاولة مواكبة التغيرات السريعة التي تحدث من حولها وكذا التكيف مع التوجه الجديد لاقتصاد المعرفة الذي فرض مجموعة من الخصائص الواجب توفرها لديها حتى تستطيع منافسة المؤسسات الناشئة والفتية التي فرضت نفسها في السوق، تتمحور هذه الإستراتيجيات في التغيير والتخطيط الإستراتيجي إلا ان بعض الحالات استدعت اللجوء إلى

التغيير الجذري في عملياتها وهو ما يسمى بإعادة هندسة العمليات أو الهندرة كما يسميه الباحثون المشاركة، لكن قلة من هذه المؤسسات الاقتصادية في الجزائر من شهدت نجاح هذه العملية، ومن هنا نطرح التساؤل الرئيسي المتمثل في: ما هي تمثلات الإطارات لعملية إعادة هندسة العمليات وما هو واقع تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟ والذي يتفرع منه تساؤلين:

- ما هو مفهوم عملية إعادة هندسة العمليات من وجهة نظر إطارات المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

- ما هو واقع تطبيق عملية إعادة الهندسة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟ والتي على أساسها قمنا بصياغة الفرضيتين الآتيتين:

- تختلف آراء إطارات المؤسسات الجزائرية لعملية إعادة هندسة العمليات حسب خصائصهم الديمغرافية وظروف المؤسسة.

- يواجه واقع تطبيق إعادة هندسة العمليات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عوامل تساعد في نجاح العملية وأخرى تؤدي إلى فشلها.

### المنهج:

من أجل الوصول إلى الهدف المرجو من هذه الدراسة والمتمثل في دراسة تصورات الإطارات لعملية إعادة الهندسة تم اختيار المنهج الوصفي نظرا إلى ان الدراسة تعتبر كيفية بالدرجة الأولى بمحاولة الوصول إلى تمثلات إعادة هندسة العمليات من خلال الوصول إلى مفهوم حقيقي للعملية ومنه الوصول إلى مفاتيح النجاح وأسباب الفشل في التنفيذ.

سوف نحاول الإجابة عن إشكالية دراستنا هذه من خلال محورين أساسيين:

أولا: إعادة هندسة العمليات أسلوب حديث لتحقيق التغيير وتحسين أداء المؤسسة.

ثانيا: دراسة ميدانية استطلاعية لأراء عينة من إطارات المؤسسات الجزائرية حول عملية إعادة الهندسة.

أولا: إعادة هندسة العمليات أسلوب حديث لتحقيق التغيير وتحسين أداء المؤسسة

تعتبر إعادة هندسة العمليات من المفاهيم حديثة النشأة والتي تستخدمها العديد من المنظمات كاستراتيجية من الإستراتيجيات المعتمدة للتغيير، كما أن هذه العملية تعتبر حساسة وصعبة التنفيذ بالنظر إلى طبيعتها، ومن خلال هذا المحور سنتطرق إلى نشأة وتطور مفهوم إعادة الهندسة وأسباب توجه المنظمات إليها والأهداف المرجوة من العملية.

## 1. نشأة وتطور إعادة هندسة العمليات

انتشرت الفكرة في بداية التسعينات بالتحديد سنة 1993 من خلال أفكار كل من مايكل هامر و جيمس شامبي في كتابهما Reengineering the corporation a manifesto for business revolution (اسماعيل، 2016، صفحة 307)، إلا أن الفكرة بدأت بالتبلور من خلال مقال نشر سنة 1990 في دورية Harvard Business Review من قبل مايكل هامر، حيث قوبلت هذه الفكرة بالانتقاد من قبل مجموعة من المفكرين الذين رأوا أن هذا النوع من التفكير يعيد عهد الإدارة العلمية أو التaylorيزم من خلال التأكيد على الرقابة وتشيديدها والتقليص من حجم المنظمة. (wikipedia, 2020)

## 2. تعريف إعادة هندسة العمليات

قد تعددت التعريفات لإعادة هندسة العمليات أهمها تعريف رواد إعادة الهندسة كل من Hammer و Champy حيث عرفاها أنها "إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة" (Mohapatra, 2013, p. 5) ثم جاء Hammer ليقدم تعريفا آخر مع Stanton مفاده أنها "الطريقة المفضلة لتطوير الأداء في المنظمات بإعادة التفكير الجوهري والجذري في عمليات المنظمة التي تمكنها من التكيف مع البيئة المحيطة لتحقيق تحسينات جذرية في الأداء والإبداع والمرونة والجودة" (حاي، اليمين، و يحيوي، 2019، صفحة 134)

كما عرفت أنها "إعادة التفكير الجذري وتصميم العمليات التشغيلية والهيكل التنظيمي والتي تركز على الكفاءات الجوهرية للمنظمة لتحقيق تحسن هائل في الأداء التنظيمي" (الصرايرة، 2011، صفحة 38)

من خلال التعريفات السابقة يمكن تلخيص عملية إعادة الهندسة على انها منهجية للتغيير تستوجب الإعادة من الصفر أي تغييرا جذريا حتى تكون نتائجها بقدر التغيير وبأقل التكاليف وفي أقل وقت ممكن كما ارتبط مفهوم إعادة هندسة العمليات باستخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة أو التقنيات الحديثة.

### 3. أهداف وفوائد إعادة هندسة العمليات

تهدف إعادة هندسة العمليات أساسا إلى تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة وذلك من خلال الإنتاج في وقت أقل بجودة أكبر وتكلفة أقل، ومن الناحية العملية فهي تهدف إلى تحقيق التغيير في مجموعة من النقاط تتمحور حول: (الزهراني، 2013، الصفحات 15-21)

✓ تحويل وحدات العمل من إدارات وظيفية إلى فرق عمليات؛

✓ تحول الوظائف من مهام بسيطة إلى اعمال مركبة؛

✓ تحول دور العامل من المراقب إلى المستقل (تفويض الصلاحيات)؛

✓ تحول الإعداد الوظيفي من التدريب إلى التعلم؛

✓ التركيز على النتائج بدل الأنشطة؛

✓ التحول في الترقية من الأداء إلى المقدر؛

✓ تحول القيم من جماعية إلى إنتاجية؛

✓ تحول المسؤولين من مشرفين إلى موجهين؛

✓ تحول اتجاه التنظيم إلى المستوى الأفقي؛

✓ تحول المسؤولين من مراقبين إلى قياديين.

ومن خلال النقاط السابقة نستخلص ان إعادة هندسة العمليات تتجه نحو الاهتمام بالعنصر البشري من خلال تحميله المسؤولية في اتخاذ القرارات والتسيير الذاتي ومن خلال فرق العمليات التي تسمح له بالتعلم والمشاركة ما يزرع فيه حس الانتماء ويفتح له مجال التعبير عن أفكاره وابداعاته، كما ان يتحول النظام التقليدي المعتمد في الترقية والحوافز إلى المقدره والاضافة، ومنه يتم التركيز على النتائج اكثر من الاعمال التي يتم القيام بها.

### 4. علاقة إعادة الهندسة بمثيلاتها من المفاهيم

تتشارك مجموعة من الإستراتيجيات الحديثة والتي تصب في مفهوم التغيير المؤسساتي أو التغيير التنظيمي في مجموعة من النقاط تكاد تجعلها متشابهة إلى حد التطابق ما يجعله من الضروري تحديد أوجه الشبه بين هذه المفاهيم أو الإستراتيجيات وأوجه الاختلاف وتحديد العلاقة التي تربط بينها من خلال الجدول التالي:

أوجه المقارنة	
التطوير التنظيمي	الشبه: الهدف من كلاهما التغيير المخطط له والتركيز على الثقافة التنظيمية والتكنولوجيا وعمليات الهياكل التنظيمية يستوجب دعم الإدارة العليا. الاختلاف: يعتبر التطوير التنظيمي التغيير عملية مستمرة او تطوير ليس تغييرا جذريا، كما أنه يركز على الجانب الإنساني اكثر. (السكرانة، 2013، الصفحات 28-29)
إدارة الجودة الشاملة	الشبه: كلاهما يعتمد على فرق العمليات أو العمل كفريق وتمكين العاملين والتوجيه الذاتي. والاستفادة من العاملين والإدارة من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستمرة (ابو النصر ، 2015، صفحة 57). الاختلاف: إدارة الجودة تعتمد على التغيير التدريجي المستمر والمشاركة من الأسفل إلى الأعلى. (كاظم حمود، 2010، صفحة 31)
تحسين العمليات	الشبه: كلاهما عملية الغرض منها التغيير (Pratt, 2018) الاختلاف: عملية التحسين الغرض منها القيام بتعديلات وإطار العمل يبقى على اساساته (workflow, 2021)
دعم القرارات	الشبه: كلا العمليتين تعتمدان على التغيير الجذري. الاختلاف: دعم القرارات يركز على القرارات الفردية للأشخاص. (Chen, 2001)

## 5. المؤسسات المعنية بإعادة الهندسة

تنطوي وجهة نظر البعض في أن اللجوء لإعادة هندسة العمليات أو اللجوء إليها يكون في وضعية المؤسسات التي تعيش أزمة أو مشاكل معينة أدت أو ستؤدي بها إلى فقدان ميزتها التنافسية وتهدد بقاءها المؤسساتي، إلا أن هذا غير صحيح فإعادة هندسة العمليات يمكن تطبيقها في المؤسسات التالية: (ابراهيم، 2012، صفحة 260)

- المؤسسات المتدهورة: تلجأ هذه المؤسسات إلى إعادة هندسة العمليات من أجل تعزيز قدرتها التنافسية كون أن تكاليف العمل لديها مرتفعة بالمقارنة مع إنتاجها وجودة العمل.

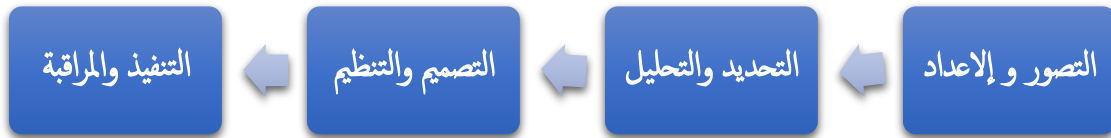
- المؤسسات في طريق التدهور: هي مجموع المؤسسات التي تلاحظ اختلافا في حصتها في السوق وعدم تحسنها بالمقارنة مع منافساتها من المؤسسات التي تزيد حصتها، بالتالي فهي مؤسسات في صراع مع الزمن للحفاظ على بقائها.
- المؤسسات الناجحة والمتفوقة: كون هذه المؤسسات متفوقة لا يعني عدم حاجتها إلى إعادة هندسة العمليات وليس بدافع الخوف إنما من أجل زيادة حصتها بالسوق بحيث تزيد من فجوة الفارق بينها وبين منافساتها.

#### 6. مراحل إعادة هندسة العمليات

يوجد لمراحل إعادة هندسة العمليات أربعة (4) نماذج يمكن تلخيصها كالآتي: (الحميدي، سلامة، و كافي ، 2016، الصفحات 59-61)

- نموذج **Devan Port** و **Short** سنة 1993: اعتمد هذا النموذج على خمسة مراحل وهي: التصميم والتصور، تحديد أهداف المؤسسة، رصد العمليات الممارسة بالمؤسسة وبناء العمليات الجديدة واخيرا تصميم نموذج التفاعل بين العمليات الجديدة.
- نموذج **Guha** وزملاءه سنة 1993: والذي اعتمد على ستة مراحل تبدأ بمرحلة التصور، إعداد فريق العمل والتمهيد، التشخيص والتحليل، اختيار البدائل كعمليات جديدة وتشغيلها وأخيرا القياس وتقييم العمليات الجديدة..
- نموذج **Klein** سنة 1994: الذي اعتمد على خمسة مراحل، من الإعداد إلى التحديد والتصور، ثم المواجهة والتي تكون على مجموعتين الأولى تقنية والثانية بشرية واخيرا مرحلة التحول والتطبيق.

ومن خلال النماذج السابقة يمكن ملاحظة اشتراكها في مراحل أساسية نبينها ضمن النموذج التالي:



-نموذج من اعداد الطالب-

#### 7. عوامل نجاح وفشل إعادة هندسة العمليات

بناء على الدراسة الميدانية لإيمان جميل عبد الرحمان (عبد الرحمان، 2017، صفحة 112) يمكن ملاحظة أن عوامل النجاح يمكن ان تتحول إلى عوامل فشل والعكس صحيح والتي تتلخص كالآتي:

- العوامل التنظيمية / التقنية: المتمثلة في عدم التخطيط لعملية إعادة هندسة العمليات وعدم إتباع المراحل المنهجية والأساسية لها والتسرع في تنفيذها والبحث عن نتائجها يؤدي إلى التنفيذ الخطأ لها ومنه فشل العملية.
- العوامل المالية والبشرية: القصد من المالية عدم توفير الغطاء اللازم والكافي لعملية بحجم إعادة الهندسة، كما أنها تحتاج إلى اقتناء تكنولوجيا حديثة في العمل وبرامج تدريب مخصصة لهذا الغرض، أما البشرية فيقصد بها عدم توفير الكوادر الكافية والكفاءات المؤهلة للقيام بالعملية وعدم تدريب العاملين وتجهيزهم لإعادة الهندسة.
- العوامل الإدارية والتقييمية: يكون من خلال تحديد متوسط أداء العمال، ثم تنفيذ العملية دون تجربتها ضف إلى ذلك إشكال في نظام الحوافز بأنواعه وعدم إشراك العاملين بالعملية خوفا من مشاركتهم الإدارة العليا اتخاذ القرار والتحول إلى المراقبة الذاتية، إشكال في العملية الاتصالية وضعف المتابعة عند التطبيق.

ويلخص سمير زهير الصوص عوامل نجاح إعادة هندسة العمليات في ست نقاط هامة وهي: (الصوص، 2016)

- ✓ التخطيط للعملية: مثلها مثل أي عملية تحتاج إلى تخطيط استراتيجي والالتزام بمراحلها حتى تنجح.
- ✓ دعم العملية: اقتناع الإدارة العليا بالعملية تبنيها ودعمها لها حتى تستطيع إقناع العاملين بها وهذا الدعم يكون بتوفير متطلبات العملية سواء المادية أو المالية أو البشرية.
- ✓ تكنولوجيا المعلومات الحديثة: والتي تعتبر أهم عنصر مرتبط بإعادة هندسة العمليات وذلك من خلال المكنة واستحداث الوسائل المستخدمة داخل المؤسسة واستقطاب عمال مؤهلين لاستخدامها وتدريبهم عليها للتكيف معها.
- ✓ العملية الاتصالية: يمكن من خلال قنوات الإتصال شرح العملية للعمال ومنه إقناعهم بها وإزالة أي غموض قد يكون سببا في خوفهم من التغيير ومنه التقليل من المقاومة.



- ✓ تمكين العاملين: يعتبر العنصر البشري عماد المؤسسات بالتالي من الضروري تمكين المورد البشري من خلال التحول إلى الرقابة الذاتية وتمكينهم على اتخاذ القرارات.
- ✓ الاستعداد للتغيير: ويقصد بها الرغبة في التحول من الوضع الحالي إلى الوضع التنافسي من خلال إدخال تغييرات وتغيير طرق العمل التقليدية إلى أخرى جديدة.

## ثانيا: دراسة استطلاعية لأراء عينة من إطارات المؤسسات الجزائرية حول عملية إعادة الهندسة

### 1. مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في مجموع الإطارات بمختلف التصنيفات على مستوى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أين تم توزيع الاستمارة الخاصة بالإستبيان على مجموعة من الإطارات بصورة عشوائية على مستوى ثلاث مؤسسات اقتصادية جزائرية في فترتين مختلفتين، الفترة الأولى خلال صيف 2018 والثانية صيف 2021، قام بالاستجابة إلى الاستبيان مجموعة من الإطارات وتمثلت هذه المؤسسات في كل من ديوان المطبوعات الجامعية والوكالة الوطنية لتنمية السياحة ومجمع فندقة سياحة وحمامات معدنية.

#### • خصائص عينة الدراسة:

الجدول الموالي يبين توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات المتعلقة بالمعلومات الشخصية والوظيفية لهم.

جدول يمثل وصف المتغيرات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة				
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة	المجموع
الجنس	ذكر	17	56,7	30
	انثى	13	43,3	
السن	22-30	3	10,0	30
	31-40	4	13,3	
	41-50	12	40,0	
	51-60	9	30,0	
	أكبر من 60 سنة	2	6,7	
المؤهل العلمي	كفاءة مهنية	2	6,7	30
	ليسانس أو DEUA	12	40,0	
	ماستر	15	50,0	
	دراسات عليا	1	3,3	
المستوى المهني	إطار	5	16,7	30
	إطار سامي	12	40,0	

	36,7	11	مدير تنفيذي	
	6,7	2	مدير مركزي	
30	16,6	5	من 5 إلى 10	سنوات الخبرة
	26,6	8	من 11 إلى 20	
	53,3	16	من 20 إلى 30	
	3,3	1	أكثر من 30	
30	16,7	5	جيدة	ظروف المؤسسة
	50,0	15	مستقرة	
	20,0	6	ضعيفة	
	13,3	4	غير مستقرة	
30	100,0	30		المجموع

بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 25

- بالنسبة لمتغير الجنس: يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة العمال من الجنسين متقاربة حيث تعادل نسبة الذكور 56.7 % مقابل 43.3% اناث من إجمالي عينة الدراسة.
- بالنسبة لمتغير السن: نلاحظ ان النسبة الأكبر والسائدة هي الفئة العمرية ما بين 41 و60 سنة بنسبة اجمالية تعادل 70 % والتي يمكن تفسيرها باعتماد المؤسسات في ترقيتها على الخبرة والأقدمية.
- بالنسبة للمؤهل العلمي: نلاحظ من خلال الجدول ان أكبر النسب تعود للأفراد المتخرجين من الجامعات من شهادات الماستر بنسبة 50% وشهادة الليسانس أو شهادة الدراسات التطبيقية بنسبة 40%.
- بالنسبة المستوى المهني: نجد ان نسبة الإطارات السامية هي الفئة السائدة بنسبة 40% تليها فئة المديرين التنفيذيين بنسبة 36.7% ثم فئة الإطارات بنسبة 16.7% و اقل نسبة لفئة المديرين المركزيين بنسبة 6.7% يمكن تفسيره باهتمامهم كإطارات بالإدارة العليا بهذه العملية ومحاولة التعمق فيها وفهمها.
- بالنسبة لسنوات الخبرة: تعود النسبة السائدة للأفراد بأطول سنوات خبرة حيث نجد فئة بين 20 و30 سنوات بنسبة 53.3% وبين 11 و20 نسبة 26.6%.
- بالنسبة لوضعية المؤسسة: من خلال الجدول يتبين لنا ان الأغلبية المتمثلة في نسبة 50% يعملون ضمن مؤسسات مستقرة ويمكن تفسير ذلك بانها مؤسسات تحت وصاية مؤسسات الدولة وداخل المجال خدماتي، تليها بنسبة 20% من يعملون ضمن مؤسسات ضعيفة أو غير مستقرة بنسبة اجمالية قدرها 33.3% والتي يمكن تفسيرها بالوضعية

الوبائية التي تمر بها البلاد والتي لربما ركزت الضوء على النقائص التي تحتويها هذه المؤسسات وفي الأخير وبنسبة جيدة 16.7% من يعملون ضمن مؤسسات جيدة والتي يمكن تفسيرها بانها مؤسسات ليس لديها منافس في السوق وان المجال الاي تعمل فيه هو مجال خدماتي وحيوي.

## 2. أدوات الدراسة وجمع البيانات

من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة والإجابة على التساؤلات المطروحة، تم الإعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية والمقابلة كأداة ثانوية من خلال طريقة المجموعات البؤرية.

- **الاستبيان:** تعتبر من أدوات البحث الأكثر شيوعا خاصة وان افراد العينة يكونون أكثر ارتياحا مع هذه الأداة وذلك لعدم كشف هوية المجيب ما يعطيه الحرية التامة للإدلاء برأيه، بالإضافة إلى أن الاستبيان غير مستهلك للوقت ويمكن ان يشمل عددا كبيرا من افراد العينة أين اعتمد نموذج ليكرت الخماسي باستعمال العبارات: **موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة**، ولقد تضمن استبيان الدراسة ثلاثة محاور نستعرضها كما يلي:

**المحور التمهيدي:** وهو جزء خاص بالمعلومات الشخصية والوظيفية للعينة.

**المحور الأول:** محور خاص بتمثلات إطارات المؤسسات الجزائرية لعملية إعادة الهندسة.

**المحور الثاني:** خاص بواقع تطبيق إعادة هندسة العمليات بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

- **المقابلة:** تم استخدام المقابلة بطريقة المجموعات البؤرية قصد الحصول على تفاصيل أكثر من خلال فتح المجال للمستجوبين للتعبير عن آرائهم بأريحية وحرية أكثر دون التقيد بإجابات معينة.

## 3. صدق وثبات الاستبيان

استخدام طريقة معامل ألفا كرومباخ: تم الاستعانة بمعامل ألفا كرونباخ من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS، كما هو مبين في الجدول الموالي:

جدول يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha للاستبيان			
النتيجة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	محاور الاستبيان
ثابت	13	0,757	المحور الأول
ثابت	13	0,936	المحور الثاني
ثابت	26	0,906	جميع فقرات الاستبيان
بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V25			

نجد أن قيمة معامل ألفا كرومباخ بلغ في فقرات المحور الاول بلغ  $0.757$  و  $0.936$  بالنسبة للمحور الثاني وأن القيمة الإجمالية لجميع فقرات الاستبيان للمعامل تم التأكد منها ثباتها اين بلغت  $0.879$  وهي أكبر من الحد الأدنى  $0.7$  مما يدل على ثبات جيد لأداة الدراسة.

#### 4. عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

- التحليل الوصفي لاتجاهات وآراء أفراد عينة الدراسة نحو عبارات الاستبيان

قبل اختبار الفرضيات وجب معرفة اتجاهات آراء أفراد العينة من خلال تحليل عبارات كل

محور والتي ربطناها بمقياس ليكرت الخماسي ضمن خمس درجات لمدى الموافقة كما يلي:



ولتحديد مستويات الموافقة استخدمنا المتوسط الحسابي والانحراف المعياري حساب طول الفئة

باستخدام المدى، اين نتحصل على المجالات المبينة بالجدول:

مجال المتوسط الحسابي	مقياس ليكرت	درجة الموافقة	مجال الوزن النسبي
من 01 إلى 1.79 درجة	غير موافق بشدة	منخفضة جدا	اقل من 36.00 %
من 1.80 إلى 2.59 درجة	غير موافق	منخفضة	من 36.00 % إلى 52.00 %
من 2.60 إلى 3.39 درجة	محايد	متوسطة	من 52.10 % إلى 68.00 %
من 3.40 إلى 4.19 درجة	موافق	عالية	من 68.10 % إلى 84.00 %
من 4.20 إلى 5 درجة	موافق بشدة	عالية جدا	من 84.10 % إلى 100.00 %

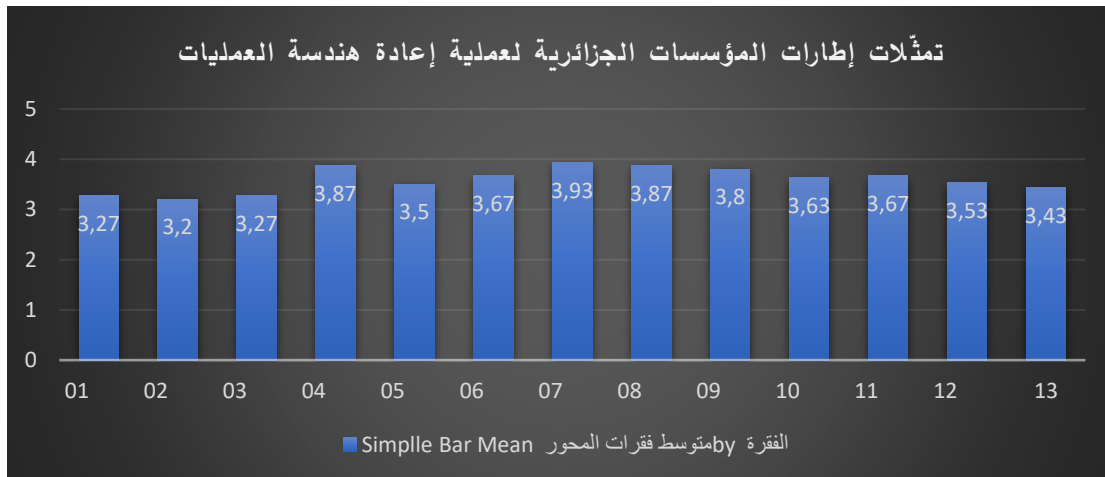
- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على فقرات المحور الأول

جدول يبين نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على فقرات المتعلقة بالمحور الأول					
الترتيب	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الوزن النسبي %	الاتجاه العام
01	تحتاج المؤسسات الى التغيير الجذري للعمليات	3.27	0.980	65.4	متوسطة
02	يشمل التغيير جميع العمليات	3.20	1.157	64	متوسطة
03	يتم تكليف فرق متخصص لإدارة العملية	3.27	0.907	65.4	متوسطة
04	تشمل العملية إعادة هيكلة الموارد البشرية	3.87	0.434	77.4	عالية
05	تقوم الإدارة باستحداث وسائل تكنولوجيا المعلومات وتقنيات العمل	3.50	0.777	70	عالية

عالية	73.4	0.711	3.67	06	تعمل على استقطاب وتوظيف افراد تتكيف وتقنيات العمل الحديثة
عالية	78.6	0.254	3.93	07	تساهم في الغاء العمليات غير الضرورية خاصة التي تتميز بالبيروقراطية
عالية	77.4	0.434	3.87	08	ينم إعادة تصميم العمليات ودمج المتشابهة منها
عالية	76	0.407	3.80	09	تعتمد الإدارة على تشكيل فرق العمل والعمل الجماعي
عالية	72.6	0.718	3.63	10	تتناسب العملية مع استراتيجيات المؤسسة
عالية	73.4	0.606	3.67	11	تساهم في التركيز على السرعة والتكلفة
عالية	70.6	0.776	3.53	12	تساعد على التحسين من جودة العمل والتركيز على متطلبات العملاء
عالية	68.6	0.774	3.43	13	مبادئ العملية تشجع على الإبداع والابتكار وفتح المجال للأفكار
درجة عالية		0.687	3.58		
71.75 %			الوزن النسبي للاتجاه العام		
بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 25					

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بتمثلات إطارات المؤسسات الجزائرية: بلغ 3.58 والانحراف المعياري بلغ 0.687 مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد هو ضمن مجال (من 3.40 إلى 4.20 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة لديهم صورة ايجابية وديناميكية لإعادة الهندسة ويوجد اتفاق على مجموعة النقاط المشتركة والتي تمثل اسس والعناصر الأساسية التي تتميز بها العملية هو بدرجة عالية وهذا بنسبة 71.75 % .

#### الشكل يمثل عرض بياني ترتيب فقرات المحور الأول



## بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 25

**احتلت العبارة رقم 7 المرتبة الأولى؛** الدراسة بالمتوسط حسابي بلغ: 3, 93 والانحراف معياري: 0.254 وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن أفراد العينة يتجهون إلى الموافقة بدرجة عالية على مساهمة إعادة هندسة العمليات في إلغاء العمليات غير الضرورية وهذا بنسبة 78.6 % حسب وجهة نظرهم كما **احتلت العبارتين رقم 4 و8 المرتبة الثانية**، حيث بلغ المتوسط حسابي 3.87 والانحراف معياري: 0.434، وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن أفراد العينة يتجهون إلى الموافقة بدرجة عالية على ان إعادة هندسة العمليات تشمل إعادة هندسة الموارد البشرية وأنها تؤدي إلى دمج العمليات المتشابهة بعد إعادة التصميم وهذا بنسبة 77.4 % . ثم **احتلت العبارة رقم 9 المرتبة الثالثة** اين بلغ المتوسط حسابي 3.80 والانحراف معياري: 0.407، وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن أفراد العينة يتجهون إلى الموافقة بدرجة عالية على ان إعادة هندسة العمليات هي عملية تعتمد على مفهوم فرق العمليات والعمل الجماعي وهذا بنسبة 76 % . وبعدها **احتلت العبارتين رقم 6 و11 المرتبة الرابعة** بمتوسط حسابي 3.67 وانحراف معياري: 0.606، وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن أفراد العينة يتجهون إلى الموافقة بدرجة عالية على أن: إعادة هندسة العمليات تجعل المؤسسة في حالة استقطاب لكوادر وموارد بشرية قادرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة والتكيف معها و أنها تركز على سرعة العمل وموازنة التكلفة وهذا بنسبة 73.4 % .

**اما العبارة رقم 10 فاحتلت المرتبة الخامسة** أين بلغ المتوسط حسابي 3.63 والانحراف معياري: 0.718، وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن أفراد العينة يتجهون إلى الموافقة بدرجة عالية على أن: عملية إعادة هندسة العمليات يجب ان تتماشى والإستراتيجيات العامة للمؤسسة وهذا بنسبة 72.6 %، تأتي بعدها **العبارة رقم 12** بالمرتبة السادسة، بمتوسط حسابي بلغ: 3.53 وانحراف معياري: 0.776، وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن أفراد العينة يتجهون إلى الموافقة بدرجة عالية على أن: إعادة هندسة العمليات تساعد على التحسين من جودة العمل والتركيز على متطلبات العملاء وهذا بنسبة 70.6 % **واحتلت العبارة رقم 5** المرتبة السابعة، بمتوسط حسابي بلغ: 3.50 والانحراف المعيارى: 0.777، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن أفراد العينة يتجهون إلى الموافقة بدرجة عالية على أن: إعادة هندسة العمليات تهتم بتكنولوجيا المعلومات واستحداث وسائل العمل وهذا بنسبة 70 % . **احتلت العبارة**

رقم 13 المرتبة الثامنة، أين بلغ المتوسط الحسابي بلغ: 3.43 والانحراف المعياري: 0.774، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن أفراد العينة يتجهون إلى الموافقة بدرجة عالية على أن: مبادئ وثقافة إعادة الهندسة تشجع على الإبداع والابتكار وفتح مجال الأفكار الخلاقة والجديدة وهذا بنسبة 68.6 %، العبارة رقم 3 جاءت بالمرتبة التاسعة بمتوسط حسابي بلغ: 3.27 وانحراف معياري: 0.907، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن أفراد العينة يتجهون إلى الموافقة بدرجة متوسطة على أن: خلال عملية إعادة الهندسة يتم تجهيز فريق خاص مكلف بإدارة هاه العملية وهذا بنسبة 65.4 % . وفي آخر مرتبة احتلت العبارة رقم 2 المرتبة العاشرة، أين بلغ المتوسط الحسابي: 3.20 والانحراف المعياري: 1.157، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن أفراد العينة يتجهون إلى الموافقة بدرجة متوسطة على أن: عملية إعادة الهندسة تشمل مختلف العمليات على مستوى المؤسسة وهذا بنسبة 64 % دائما حسب وجهة نظرهم.

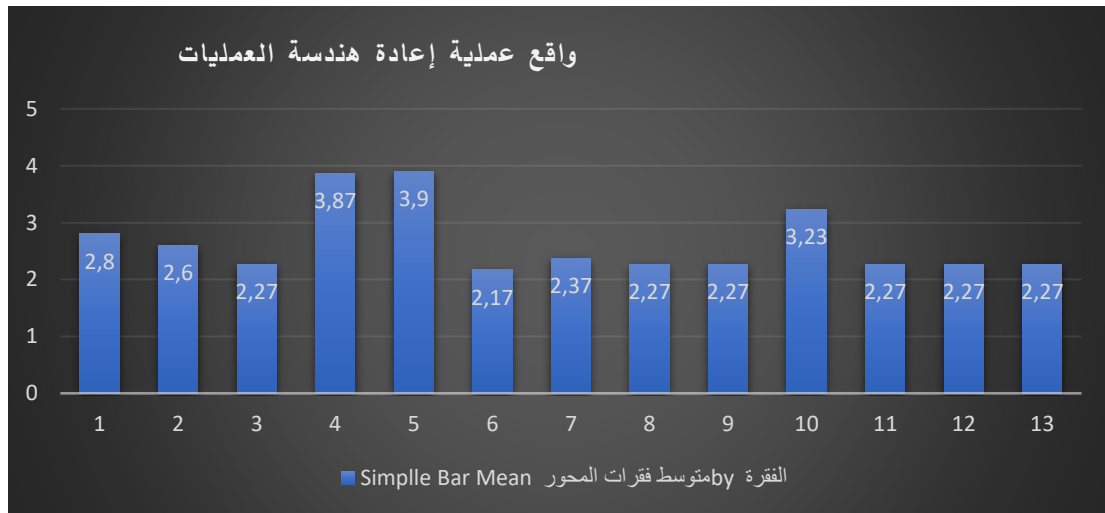
• عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بـ: واقع تطبيق إعادة الهندسة

جدول يبين نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على فقرات المتعلقة بالمحور الثاني					
الترتيب	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الوزن النسبي %	الاتجاه العام
14	القيادة والإدارة تتبنى وتدعم التغيير وعملية إعادة الهندسة	2.80	0.961	56	متوسطة
15	يتم اعلام العمال بعملية التغيير وتوضيح اهدافها والنتائج المرجوة منها	2.60	0.968	52	منخفضة
16	يتقبل العمال التغيير ببساطة	2.27	0.640	45.4	منخفضة
17	توجد مقاومة للتغيير في حال عدم شرح العملية	3.87	0.434	77.4	عالية
18	تقل مقاومة اقل في حال شرح العملية	3.90	0.305	78	عالية
19	يتكفل بالعملية فريق مكون للقيام بالمهمة	2.17	0.379	43.4	منخفضة
20	يتم مناقشة العمال بإجراءات واهداف عملية التغيير	2.37	0.765	47.4	منخفضة
21	يتم السعي لإقناع العاملين بعملية التغيير	2.27	0.868	45.4	منخفضة
22	يتم تشجيع العاملين على المشاركة والمساهمة في العملية	2.27	0.868	45.4	منخفضة
23	يتم استخدام تكنولوجيا المعلومات في العمل	3.23	0.971	64.6	متوسطة
24	تتم الترقية على اساس قدرة الفرد على تحمل مسؤولية المنصب	2.27	0.868	45.4	منخفضة
25	يتم تقييم العاملين بشكل جماعي وتطبيق مفهوم فرق العمليات	2.27	0.868	45.4	منخفضة

26	اهداف إعادة هندسة العمليات تتماشى واستراتيجيات المؤسسة	2.27	0.868	45.4	منخفضة
		2.65	0.751	درجة متوسطة	
الوزن النسبي للاتجاه العام			53.16%		
بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 25					

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بـ: واقع عملية إعادة هندسة العمليات: بلغ 2.65 وبالانحراف المعياري بلغ 0.751 مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد هو ضمن مجال (من 2.60 إلى 3.39 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى هو بدرجة متوسطة وهذا بنسبة 53.16%.

#### الشكل رقم يمثل عرض بياني ترتيب فقرات المحور الثاني



#### بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 25

احتلت العبارة رقم 5 المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ: 3.90 وانحراف معياري: 0.305 ، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن أفراد العينة يتجهون نحو الموافقة بـ درجة عالية في إجاباتهم على العبارة أي أن: في كل محاولة تغيير تظهر مقاومة من قبل العاملين داخل المؤسسات الجزائرية وهذا بنسبة 78%. تليها العبارة رقم 4 في المرتبة الثانية، بالمتوسط الحسابي: 3.87 والانحراف المعياري: 0.434، وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن أفراد العينة يتجهون نحو الموافقة بـ درجة عالية في إجاباتهم على العبارة أي أن: تلك المقاومة تظهر في حال عدم شرح وتوضيح عملية التغيير المراد القيام بها وهذا بنسبة 77.4%. ثم



**العبارة رقم 10** في المرتبة الثالثة ، بالمتوسط الحسابي: 3.23 والانحراف المعياري: 0.971، وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن أفراد العينة يتجهون نحو الموافقة ب درجة متوسطة في إجاباتهم أي أن: هذه المؤسسات تقوم باستخدام تكنولوجيا المعلومات واقتناء التقنيات الحديثة من اجل العمل وهذا بنسبة 64.6 % . كما احتلت العبارة رقم 1 المرتبة الرابعة، بالمتوسط الحسابي: 2.80 والانحراف المعياري: 0.961، وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن أفراد العينة يتجهون نحو الموافقة ب درجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة أي أن: غالبا ما تتبنى قيادات المؤسسات التغيير وتدعم عمليات إعادة الهندسة وهذا بنسبة 56 % . اما العبارة رقم 2 فجاءت في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي بلغ: 2.60 والانحراف المعياري: 0.968، وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن أفراد العينة يتجهون نحو الموافقة ب درجة منخفضة في إجاباتهم أي أن: الإدارة لا تقوم باعلام العاملين بتفاصيل إعادة الهندسة ولا توضح اهدافها والنتائج المرجوة منها وهذا بنسبة 52 % . بعدها تأتي العبارة رقم 7 المرتبة السادسة، الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 2.37 والانحراف المعياري: 0.765، وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن أفراد العينة يتجهون نحو الموافقة ب درجة منخفضة في إجاباتهم أي أن: اجراءات التغيير لا تتم مناقشتها مع العمال داخل المؤسسة وهذا بنسبة 47.4 % . واخيرا وبالتساوي العبارات رقم 3-8-9-11-12-13 في المرتبة السابعة، بمتوسط حسابي بلغ: 2.27 والانحراف المعياري: 0.868، وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن أفراد العينة يتجهون نحو الموافقة ب درجة منخفضة في إجاباتهم وهذا بنسبة 45.4 % حسب وجهة نظرهم.

##### 5. اختبار فرضيات الدراسة

- اختبار الفرضية الأولى: تختلف تمثلات الإطار لإعادة هندسة العمليات باختلاف خصائصهم الديمغرافية وظروف المؤسسة.
- أي:
- $(H_0)$ : لا تختلف آراء الإطار لإعادة هندسة العمليات باختلاف خصائصهم الديمغرافية وظروف المؤسسة.
- $(H_1)$ : تختلف آراء الإطار لإعادة هندسة العمليات باختلاف خصائصهم الديمغرافية وظروف المؤسسة.

ونلخص النتائج في الجدول التالي كما يلي:

## جدول رقم يبين نتائج اختبار تحليل التباين ANOVA

اختبار F-Test		معامل الارتباط		تمثلات إطارات إعادة الهندسة	وضعية المؤسسة		سنوات الخبرة		المستوى المهني		المستوى التعليمي	
مستوى المعنوية (SIG)	القيمة	2 R	r		الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي
0.173	1.362	0,324	-0,407		0.601	3.617	0.586	3.642	0.532	3.625	0.457	3.624

## بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 25

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بلغ :  $R = -0.407$  وهو يشير إلى وجود علاقة عكسية متوسطة، كما يشير إختبار يتضح من خلال الجدول عدم وجود فروق معنوية بين الإطارات من حيث المستوى التعليمي والمهني وسنوات الخبرة وظروف المؤسسة من حيث أرائهم حول عملية إعادة الهندسة، حيث نجد أن إختبار F مستوى المعنوية يساوي 0.173 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، يشير إلى أن الفروق بين المجموعات الأربعة تعتبر غير معنوية وليست ذات دلالة إحصائية. وعليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونرفض الفرضية البديلة ( $H_1$ ).

- اختبار الفرضية الثانية: يواجه تطبيق إعادة هندسة العمليات عوائق وصعوبات تحول دون تنفيذ أو نجاح العملية.

( $H_0$ ): لا يواجه تطبيق إعادة هندسة العمليات عوائق وصعوبات تحول دون تنفيذ أو نجاح العملية.

( $H_1$ ): يواجه تطبيق إعادة هندسة العمليات عوائق وصعوبات تحول دون تنفيذ أو نجاح العملية.

ونلخص النتائج في الجدول التالي كما يلي:

## جدول رقم يبين نتائج اختبار تحليل التباين ANOVA

اختبار F-Test		معامل الارتباط		واقع تطبيق إعادة الهندسة	المستوى التعليمي	
مستوى المعنوية (SIG)	القيمة	2 R	r		الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي
0,038	0,379	0,433	0,656		0.751	2.65

### بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 25

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بلغ :  $R = 0.656$  وهو يشير إلى وجود علاقة طردية متوسطة، كما يشير إختبار  $F$  إلى وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حيث أن مستوى المعنوية يساوي  $0.038$  وهي أقل من مستوى الدلالة  $0.05$ ، معامل الانحدار لنموذج الانحدار معنوي وهو موجب (تأثير ايجابي) وهذا يعني زيادة وحدة واحدة بقيمة  $0.379$ ، وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ).

### 6. تحليل وتفسير نتائج الدراسة

#### • تحليل وتفسير نتائج الفرضية الأولى:

من خلال نتائج الجدول الأول نجد ان إجابات أفراد العينة تتجه بنسبة كبيرة إلى الإلمام إلى حد كبير بعملية إعادة هندسة العمليات حيث تبين تركيزهم على العناصر الأساسية لإعادة الهندسة، فهم لا يعتبرونها تغييرا بسيطا أو سطحيا للعمليات أو عملية تحسين أو ترميم واصلاح لها إنما هو تغيير كلي وجذري بمعنى حذف الأرضيات الموجودة واستبدالها بأرضيات جديدة ما يسمح بتغيير كلي ومنه نتائج بحجم التغيير، فكلما كان التغيير بسيطا كانت نتائجه بسيطة وسطحية وكلما كان التغيير كبيرا كانت نتائجه كذلك، كما نرى انهم يتفقون على شمولية العملية بجميع مراحلها واجراءاتها من بدايتها إلى نهايتها ولا تختص بجزئية عن الأخرى، وإعادة الهندسة تشمل العديد من الجوانب منها الهيكلية والبشرية والتقنية و حتى التنظيمية، فالبشرية مثلا يرون انها تكون من خلال التركيز على استراتيجيات التدريب وتصفيتها عن طريق حذف البرامج التدريبية التي لا تصب في إستراتيجيات وأهداف المؤسسة بحيث أنها إما تكون ذات طبيعة روتينية عادية ومكررة أو أنها لا تأتي بإضافة، ومنه التحول من التدريب إلى التعلم التنظيمي حيث يصبح العامل قادرا على التفكير ووضع الإستراتيجيات والبدائل والتميز بينها فلا يصبح مثل إالة انما يصبح هو من يضع الطرق والكيفيات واختيار البدائل ومنه إتخاذ القرارات المناسبة، أو ما يسمى بالتسيير الذاتي الذي لا يحتاج إلى رقابة انما لتفويض بالصلاحيات، كما يتم الإستفادة من جميع العاملين عبر ما يسمى بفرق العمليات فبدل توزيعهم على إدارات وأقسام يطبقون وينفذون فيها الأوامر، يتم وضعهم ضمن فرق لمهمة معينة يستفيد بعضهم من البعض ويتشاركون فيما بينهم فيكونون اكثر فعالية ويأتون بنتائج جيدة، كما يتفق أفراد العينة على وجوب إعادة النظر في عملية التوظيف على مستوى المؤسسات التي يعملون بها والتي تقوم

على إستقطاب الأشخاص الخطأ، حيث يجب أن يصبح الهدف من عملية التوظيف هو إستقطاب الكوادر الذين يمتلكون قدرات وكفاءات تتناسب واستراتيجيات المؤسسة ومنه استراتيجيات عملية إعادة الهندسة، ومن خلال اجوبة المقابلة نجد ان اغلبهم يتجهون إلى الحاجة لإستقطاب الكوادر المتخصصة في الجوانب التقنية وتكنولوجيا المعلومات الحديثة أو الأشخاص القادرين على التكيف مع وسائل العمل الحديثة والبيئة الرقمية للأعمال.

وفي نفس الإطار تصرف هذه المؤسسات الأموال وتبذل الجهد على بعض العمليات التي لا تضيف ولا تخدم إستراتيجياتها، كما يوجد تشابها بين البعض من هذه العمليات ما يؤدي إلى زيادة التكاليف والهدر للطاقة البشرية التي كان بالإمكان الإستفادة منها من خلال توظيف إمكانياتها في فرق أعمال أو مهمات أخرى، بالتالي من الضروري أن يتم دمج تلك العمليات المتشابهة عن طريق خلق فرق العمليات بما يتناسب واستراتيجيات وأهداف المؤسسة و حذف العمليات التي لا تأتي بإضافة للمؤسسة ومن ثم الإستفادة من مواردها وعناصرها البشرية من خلال إعادة توزيعها على بقية العمليات.

بالنسبة لوسائل العمل أو الموارد المادية تم التوصل إلى أن إعادة الهندسة تتطلب تحديث وسائل وتقنيات العمل والتوجه نحو المكننة، باقتناء تقنيات وآلات حديثة تتماشى وسوق الأعمال الحالي والذي يتجه نحو اقتصاد المعرفة والاقتصاد الرقمي والتي تسمح بتلبية متطلبات سوق الأعمال التي تركز على مقومات التنافسية الأربعة وهي التكلفة والجودة والسرعة والمرونة، كون ان تكنولوجيا المعلومات اصبحت أكبر وأهم وسيلة تنافسية تستخدمها المؤسسات في البيئة التنافسية الحالية.

#### • تحليل وتفسير نتائج الفرضية الثانية:

من خلال نتائج الجدول الثاني نجد أن أفراد العينة إتفقوا على مجموعة من العبارات التي تمثل معوقات عملية إعادة الهندسة وعبارات اخرى تمثل عوامل نجاح لها، حيث نجد أنهم إتفقوا على أن المؤسسات التي يعملون بها لا تخلوا من القيادات التي تأتي بإستراتيجيات التغيير مما يدل على رغبتها فيه وأنها ترى وجود ضرورة لها خاصة إعادة هندسة العمليات في ظل التوجهات الجديدة للدول ومنها الجزائر فيما يتعلق باقتصاد المعرفة والاقتصاد الرقمي أو بيئة الأعمال الرقمية، ومنه فإنها تتبنى وتدعو إلى مثل هذه الإستراتيجيات والتوجهات وأنها داعمة لها، إلا أن أغلب هذه

القيادات في نفس الوقت لا تقوم بإشراك العاملين داخل المؤسسات بعمليات هذه العملية وعناصرها و الأهداف منها ما يدخل لدى العاملين نوع من الشك والنفور منها كون الإنسان بطبعه لا يحبذ ما هو غامض أو غير معلوم، كذلك أكدوا من خلال عبارات الاستبيان أن الإنسان بطبعه لا يتقبل التغيير ببساطة فالعملية الاتصالية هنا تلعب دورا كبيرا في إقناع العاملين بالتغيير و تقبلهم له خاصة وأن العملية لا تتعلق بتغيير بسيط، فكلما كانت الأمور غير واضحة كلما زاد نفور العمال من التغيير بالتالي تزيد مقاومتهم له، فيرون انه للتقليل من هذه المقاومة جذب العمال للتغيير يستوجب استخدام شبكات وقنوات الإتصال الممكنة والمتاحة وفتح مجال الحوار والتشاور مع العمال فتعتبر قنوات الاتصال أفضل وسيلة يمكن للمؤسسات إستخدامها من أجل توصيل المعلومة وشرح العملية بالشكل الصحيح وتفنيد أي لبس وإشاعات أو معلومات خاطئة عنها قد تزيد من حدة هذه المقاومة.

من ناحية اخرى يتفق أفراد العينة على أن الأشخاص المكلفين بهذه العملية غالباً ما لا يتمتعون بالكفاءة أو التدريب المناسب لمثل هذه العمليات، حيث أن عملية إعادة الهندسة تتطلب فريقاً على مستوى عال من الكفاءة والمعرفة بها، وهذه ما يجعل نتائج العملية إما عكسية أو دون نتائج.

ضف إلى ما سبق تم الإتفاق على وجود إشكال في ثقافة التسيير داخل هذه المؤسسات التي لا تسمح بالتنفيذ الصحيح لإعادة الهندسة منها عملية التقييم التي لا تقوم على التقييم الجماعي ونتائج النشاط أو إنهاء المهمة الموكلة لفرق العمليات إنما لاتزال عملية التقييم فردية بالتالي لا تتماشى وإستراتيجية إعادة الهندسة، كما أن الترقية والحوافز لا يتم تقديرها تبعاً لقدرات الفرد على القيام بالمهام واتخاذ القرارات وخلق البدائل والإستراتيجيات إنما على الاقدمية والحضور والانضباط وأدائه لساعات العمل بغض النظر عن النتائج.

## 7. النتائج:

يمكن تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة في مجموعة من النقاط كالاتي:

- لدى إدارات المؤسسات محل الدراسة نظرة أو صورة عامة متوسطة لعملية إعادة هندسة العمليات إلا أنها ليست ملمة بكافة جوانبها؛
- أصبحت إعادة هندسة العمليات ضرورة لهذه المؤسسات في ظل التوجهات الجديدة للجزائر وما تفرضه البيئة الرقمية؛

- تعتمد إعادة هندسة العمليات على المكننة واستخدام تكنولوجيا المعلومات؛
- تعتمد إعادة هندسة العمليات الجماعة في العمل وروح الفريق من خلال فرق العمليات؛
- تساهم عملية إعادة الهندسة في التوجيه الصحيح والاستخدام أو الاستثمار الأمثل لكافة موارد المؤسسة المادية منها والبشرية من خلال حذف العمليات غير النفعية والدمج بين المتشابهة؛
- تسعى هذه المؤسسات من خلال إعادة الهندسة إلى تحقيق مفاتيح التنافسية المؤسسية المتمثلة في الجودة والتكلفة والسرعة والمرونة؛
- تحتاج إعادة هندسة العمليات إلى فرق متخصصة ومدربة على مثل هذه العمليات بالنظر إلى حساسيتها وحجم التغيير فيها والذي يمكن تحقيقه من خلال استقطاب وتوظيف كوادر مؤهلة ومدربة لهذا الغرض؛
- بالرغم من تبني قيادات هذه المؤسسات لعملية التغيير إلا أنها لا تسعى إلى إشراك العاملين بها بإستغلال قنوات الإتصال المتوفرة لديها قصد جذب العمال ومحاولة إقناعهم وتقبل العملية ومنه التقليل من مقاومتهم.

## 8. الخلاصة:

من خلال ما سبق نستخلص أن إطارات المؤسسات محل الدراسة الاستطلاعية على ادراك بأهمية إعادة هندسة العمليات كإستراتيجية للتكيف مع التوجه العالمي نحو إقتصاد المعرفة والإقتصاد الرقمي من أجل تحقيق بقائها المؤسساتي و الميزة التنافسية على النطاق الواسع ضمن هذه البيئة الرقمية، إلا أن الإدراك وحده غير كاف فعلمية إعادة هندسة العمليات بهذا الحجم تحتاج إلى كوادر بكفاءات عالية ومتخصصة في مثل هذه الإستراتيجيات، حيث لاتزال تلك المؤسسات تعتمد سياسات تقليدية في التسيير تحول دون التنفيذ الصحيح لها، وهذا يجعلها من العوامل الرئيسية لفشل العملية سواء من ناحية التدريب أو عدم إستخدام قنوات الإتصال من أجل شرح العملية للعمال أو من خلال عدم استقطاب الكفاءات المؤهلة من ناحية القدرة على التكيف مع تكنولوجيا المعلومات والتقنيات الحديثة وغيرها من العوامل التي سبق ذكرها في الدراسة.

يبقى التأكيد على أن كل تلك العوامل التي تؤدي إلى فشل العملية يمكن أن تتحول إلى مقومات لنجاح العملية من خلال توفير البعض منها وتغيير إستراتيجية البعض الآخر.

**المراجع:**

## • المراجع باللغة العربية

- 1) إسماعيل محمد الصرايرة. (2011). *التحليل الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات*. عمان، الأردن: الحامد للنشر والتوزيع.
- 2) السعيد مبروك ابراهيم. (2012). *ادارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الادارة المعاصرة* (الإصدار 2). القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- 3) ايمان جميل عبد الرحمان. (2017). *معوقات تطبيق الهندرة الادارية والتطلعات المستقبلية لتجاوزها في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الاردنية: دراسة استطلاعية*. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الانسانية والاجتماعية .
- 4) بلال خلف السكارنة. (2013). *التطوير التنظيمي والاداري* (الإصدار 2). عمان، الاردن: دار المسيرة.
- 5) حاتم سماتي. (2018). *واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام ل.م.د من وجهة نظر الاساتذة الجامعيين*. اطروحة دكتوراه . بسكرة : جامعة محمد خيضر .
- 6) حسين بن سعيد الزهراني. (2013). *دور الهندرة في تبسيط الاجراءات بالمؤسسة العامة للصناعات الحربية بالخرج*. الرياض: رسالة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.
- 7) خضير كاظم حمود. (2010). *ادارة الجودة في المنظمات المتميزة*. عمان، الاردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 8) دممدوح مصطفى اسماعيل. (2016). *إعادة هندسة العمليات الإدارية: تأصيل للمفهوم مع التطبيق على جامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية*. *المجلة العربية للإدارة*, 36(1).
- 9) سمير زهير الصوص. (6 جوان، 2016). *المرجع الالكتروني للمعلوماتية*. تم الاسترداد من موقع المرجع الالكتروني للمعلوماتية: <https://www.almerja.com>
- 10) شيراز حايف سي حايف، فالتة اليمين، و مفيدة يحيوي. (2019). *دور إعادة هندسة العمليات في اكتساب الاسبقيات التنافسية -دراسة حالة مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة-*. *Global Journal of economics and buisness*, 6(1), 131-149.
- 11) مدحت محمد ابو النصر . (2015). *ادارة الجودة الشاملة استراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات*. القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- 12) مفلح راتب الحميدي، صبحي سلامة، و مصطفى كافي . (2016). *إعادة هندسة العمليات*. عمان: دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع.

## • المراجع باللغة الإنجليزية

- 1) Chen, Y.-C. (2001, December). *warwick*. Retrieved from Warwick Research Publications web site: <http://wrap.warwick.ac.uk/4204/>
- 2) Mohapatra, S. (2013). *Business Process Reengineering: Automation Decision Points in Process reengineering*. Boston, USA: Springer .
- 3) Pratt, M. K. (2018, August). *TECHTARGET searchcio*. Retrieved from Techtarger searchcio web site: <https://searchcio.techtarger.com/definition/business-process-improvement-BPI>

- 4) wikipedia. (2020, 09 16). Business process re-engineering. Retrieved 11 1, 2021, from <https://ar.wikipedia.org>
- 5) *workflow*. (2021, november 1). Retrieved from kissflow web site: <https://kissflow.com/workflow/bpm/business-process-reengineering-bpr/>