

دراسة إمكانية تطبيق مدخل إعادة الهندسة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: بالتطبيق على 30 مؤسسة صغيرة ومتوسطة جزائرية  
د. كمال قاسمي  
جامعة المسيلة

Résumé	ملخص
<p><i>Le reengineering est une approche de changement apparus au début des années 90, elle a été adoptée au début par de grandes entreprises, dont les résultats positifs sont marqués par des chercheurs ; par contre rares sont les recherches qui ont étudié la possibilité d'adopter cette approche au niveau des petites et moyennes entreprises. Dans ce cadre, notre travail va montrer à quel point cette approche est acceptable par les cadres de ce type d'entreprises.</i></p> <p><b>Mots clés :</b> Le management de changement, le reengineering, la petite et moyenne entreprise</p>	<p>ظهرت مقارنة إعادة هندسة العمليات في بداية التسعينات، وتم تبنيها من قبل الشركات كبيرة الحجم، حيث تم تسجيل نتائج إيجابية من قبل الباحثين نجمت عن تبني المقاربة؛ بالمقابل قليل من الباحثين درس إمكانية تبني هذه المقاربة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. في هذا الإطار جاء هذا العمل ليبحث مدى تلقى هذه المقاربة قبولا من قبل إطارات هذا النوع من المؤسسات.</p> <p>الكلمات المفتاحية: إدارة التغيير، إعادة الهندسة، المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.</p>

## مقدمة

تتعامل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في وقتنا الراهن مع ظروف بيئية تتسم بالديناميكية وسرعة التغيير وحدثه، وإزاء هذه البيئة المتغيرة وجب على القائمين عليها تبني إستراتيجيات تسمح لها بمواجهة التهديدات البيئية والمحافظة على موقعها التنافسي وتطويره. ولعل من أهم مصادر الميزة التنافسية التي يمكن أن تحقق هذا الرهان لهذا النوع من المؤسسات طبيعة العروض التي تقدمها للزبون، وهذا ما يستلزم على المشرفين عليها تبني مداخل تغييرية تمكنها من ذلك، إلا أن التعديل الجزئي في العمليات قد لا يأتي بنتائج تحقق لهذا النوع من المؤسسات الموقع التنافسي المستهدف، لذلك لا بد من إعادة التفكير بشكل جذري في العمليات المختلفة التي تتم في المنظمة، وإعادة تصميمها بالاعتماد على إستراتيجية للتغيير تتبني على أسلوب إعادة هندسة العمليات. وفي هذا الإطار جاءت هذه الدراسة كمحاولة رصد لاستعدادات الإداريين القائمين على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية تجاه تبني مدخل التغيير الجذري.

## أولا: تساؤلا الإشكالية

بناء على ما سبق فإن إشكالية بحثنا تتمحور حول التساؤل التالي:

- ما مدى إمكانية اعتماد مدخل إعادة الهندسة في إحداث التغيير على مستوى ميدان الدراسة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للبيانات العامة المتعلقة بمفردات العينة المدروسة بخصوص إمكانية اعتماد مدخل إعادة الهندسة في إحداث التغيير على مستوى ميدان الدراسة؟

### ثانيا: أهداف الدراسة

- إبراز مفهوم إعادة هندسة العمليات الذي يمكن اعتباره من المفاهيم الإدارية التي أثارت اهتمام الأكاديميين والمشتغلين في مجال إدارة الأعمال والتغيير التنظيمي خلال العقدين الماضيين.
- دراسة إمكانية اعتماد هذا المفهوم في نوع مميز من المؤسسات وهي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تقديم جملة من الاقتراحات التي من شأنها أن تسمح بإنجاح عملية إنجاز اعتماد مدخل إعادة هندسة العمليات في إحداث التغيير.
- إضافة لبنة جديدة في مجال البحوث المتعلقة بموضوع الدراسة.

### ثالثا: فرضيتا الدراسة

- يمكن اعتماد مدخل إعادة الهندسة في إحداث التغيير على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للبيانات العامة المتعلقة بمفردات العينة المدروسة بخصوص إمكانية الاعتماد على مدخل إعادة الهندسة في إحداث التغيير على مستوى المؤسسات محل الدراسة.

### رابعا: منهجية البحث والتعريف بعينته

**1. المنهج:** لا بد لكل دراسة علمية من منهج علمي يتبعه الباحث لحدوث انسجام بين فروض البحث وعملية إثباتها ميدانيا، لذلك اعتمدنا لتحليل موضوع بحثنا هذا منهجين رئيسيين: وذلك لطبيعة البحث المتميزة بالامتداد النظري إلى ميادين شتى بالإضافة إلى تنوع الدراسة وتباين خصائص المؤسسات ميدان البحث، ويتمثل هذان المنهجان في: المنهج الوصفي التحليلي ومنهج المقارنة.

**2. أدوات الدراسة:** اعتمدنا على كل من: الاستبيان كأداة بحث رئيسية، بالإضافة إلى المقابلة غير المهيكلة والملاحظة كأداتين مكملتين لجمع القدر الكافي من المعلومات لتحليل إمكانية اعتماد مدخل إعادة الهندسة في ميدان الدراسة. وقد اعتمدنا خمس درجات لسلم ليكرت، وبهدف تحليل العبارات المدرجة في الاستبيان وفق

هذه الدرجات اعتمدنا ترتيب المتوسطات الحسابية للفقرات لقياس إمكانية اعتماد المقاربة المدروسة في ميدان الدراسة، وذلك بالشكل التالي:

- غير موافق تماما: المتوسط أقل من 1.
- غير موافق: المتوسط ينتمي إلى المجال (1 إلى أقل من 2).
- لا أدري: المتوسط ينتمي إلى المجال (2 إلى أقل من 3).
- موافق: المتوسط ينتمي إلى المجال (3 إلى أقل من 4).
- موافق تماما: المتوسط ينتمي إلى المجال (4 إلى أقل من 5).

أما فيما يتعلق بصدق الاستمارة فقد تم التأكد من ذلك من خلال صدق المحتوى، وذلك بعرضها على ست محكمين من جامعتي: المسيلة و سطيف بالجزائر، مختصين في: الإدارة، الإحصاء والمنهجية، حيث قام المحكمون بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول سلامة وصدق العبارات وانسجامها مع موضوع البحث. وللتحقق من ثبات الاستمارة قمنا بحساب معدل الثبات لها، وذلك من خلال توزيعها على عينة تجريبية تنتمي لعينة البحث وتقدر بعشر مفردات، وذلك اعتمادا على أسلوب الاختبار وإعادة الاختبار (*Test\_Re-Test*)، وذلك بفارق أسبوعين بين التطبيقين الأول والثاني بهدف حساب معامل الارتباط بين إجابات مفردات العينة في التطبيق الأول مع تلك الخاصة بالتطبيق الثاني، وقد قدر معامل الارتباط العام بـ 0.71 وهو قيمة مقبولة وكافية للدلالة على ثبات الاستمارة.

**3. التعريف بمجتمع وعينة الدراسة:** يتمثل مجتمع البحث في إداريي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في المناطق الصناعية لولاية برج بوعرييج والتي بلغ عددها 118 مؤسسة سنة 2010<sup>1</sup>، وفي هذا الإطار كان حجم عينتنا على مستوى المؤسسات 30 مؤسسة صغيرة ومتوسطة، أما بالنسبة لحجم العينة المدروسة والمتعلقة بعدد الإداريين المستجوبين فقد بلغت نسبتهم أكبر من 50% من إجمالي الإداريين العاملين في 30 مؤسسة المختارة بطريقة عشوائية من ضمن المؤسسات الناشطة بالمناطق الصناعية لولاية البرج. وفي هذا الإطار تم توزيع 180 استمارة، وقد تم استرجاع 178 استمارة احتوت على 3 استمارات غير قابلة للمعالجة والتحليل لعدم اكتمال ملئها، وبالتالي استقر العدد على 175 استمارة. أما فيما يخص محاور الاستمارة فقد شملت محورين أساسيين هما:

- محور البيانات العامة المتعلقة بمفردات عينة البحث وشمل: اسم المؤسسة، بغرض التعرف على حجمها، المستوى الوظيفي للإداريين المستجوبين، سنه، خبرته المهنية، المستوى التعليمي للمستقصى.
- محور اختبار إمكانية اعتماد مدخل إعادة الهندسة في إحداث التغيير على مستوى المؤسسات محل الدراسة.

## خامسا: المفاهيم الأساسية للبحث

1. إعادة هندسة العمليات: لقد أصبح تعبير إعادة الهندسة (*Reengineering*) من التعبيرات الشائعة في أدبيات الإدارة المعاصرة، وذلك منذ تقديمه من قبل مايكل هامر (*M. Hammer*) في مقالة نشرتها مجلة هارفرد (*Harvard*) بعنوان: "*Obliterate note automate*"<sup>2</sup>، ثم ظهور كتاب إعادة هندسة المنظمة: مقدمة لثورة الأعمال<sup>3</sup> لمؤلفيه مايكل هامر وجيمس شومبي (*J. Champy*) عام 1993. أما فيما يتعلق باصطلاح إعادة الهندسة فهو يعني البدء بكل شيء جديد وبتلك الأشياء، المكونات والعناصر ذات القيمة المضافة الأعلى، إنه مقترح لإعادة اكتشاف المنظمة (*Reinventing the firm*) من خلال إعادة تصميم العملية، وكما يقول مايكل هامر بأنه يعتبر بمثابة بيان رسمي عن ثورة في المنظمة، وفي هذا الصدد تشير الأدبيات الإدارية إلى أنه الثورة التالية للمنظمات والأعمال التجارية مقارنة بتأثير مفهوم التخصص وتقسيم العمل لأدم سميث الذي كان له أهميته وفاعليته خلال القرنين الماضيين. ويؤكد المتخصصون في الموضوع أن إعادة الهندسة ليست إعادة التنظيم، كما أنها ليست تعديلا إداريا أو تغييرا تنظيميا في الوضع الحالي للمنظمة؛ ولكنها منهجية للتغيير ترفض وتنبذ (*Rejection*) المفهوم الكلاسيكي لتقسيم العمل<sup>4</sup>. إذن يمكن اعتبار إعادة الهندسة عملية ابتكار نموذج جديد من المنظمات يستجيب لظروف التنافسية والبيئة الجديدة<sup>5</sup>. وفي هذا الإطار يقدم صاحب الفكرة التعريف التالي لإعادة هندسة العمليات حيث يعتبران مقاربتهما الجديدة بمثابة: "إعادة التفكير بشكل أساسي، وإعادة التصميم الجذري للعمليات لتحقيق تحسينات هائلة في مقاييس الأداء الهامة والمعاصرة مثل: التكلفة، الجودة، الخدمة والسرعة"<sup>6</sup>.

2. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: إن تحديد مفهوم واضح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذو أهمية كبيرة، وتبدوا هذه الأهمية بوضوح في الدول النامية، حيث تقتضي مصلحة هذه الدول التعرف على عدد هذا النوع من المنظمات، ميادين نشاطها وخصوصياتها، بهدف التمكن من المساهمة في تخصيص البرامج المناسبة لتأهيلها وتطويرها. فبالنسبة للجزائر فإننا نجد أن تعريفه يقترب من التعريف الأوروبي، حيث عرف المشرع الجزائري المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية، بأنها كل مؤسسة إنتاج سلع و/أو خدمات تشغل من 1 إلى 250 شخصا ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 2 مليار دينار أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها 500 مليون دينار، كما تتوفر على الاستقلالية، بحيث لا يمتلك رأسمالها بمقدار 25 % فما أكثر من قبل مؤسسة أو مجموعة من مؤسسات أخرى لا ينطبق عليها تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة<sup>7</sup>، وقد ميز المشرع الجزائري بين ثلاث أصناف وهي:

- مؤسسة مصغرة: عدد عمالها من 1 إلى 9 عمال، رقم أعمالها دون 20 مليون دينار وحصيلة سنوية لا تتجاوز 10 مليون دينار.

- مؤسسة صغيرة: عدد عمالها من 10 إلى 49 عامل، رقم أعمالها دون 200 مليون دينار وحصيلة سنوية لا تتجاوز 100 مليون دينار.

دراسة إمكانية تطبيق مدخل إعادة الهندسة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: بالتطبيق على 30 مؤسسة صغيرة ومتوسطة جزائرية  
د. كمال قاسمي

- مؤسسة متوسطة: عدد عمالها من 50 إلى 250 عامل، رقم أعمالها من 200 مليون دينار إلى 2 مليار دينار وحصيلة سنوية تتراوح بين 100 مليون دينار و 500 مليون دينار.

أما فيما يتعلق بأهمية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالنسبة للاقتصاد الجزائري فيمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- **المساهمة في توفير مناصب للشغل:** تعاني الجزائر كغيرها من الدول النامية من مشكلة البطالة بأنواعها المختلفة: مقنعة، هيكلية، حقيقية (سافرة)... ومن هذا المنطلق جاء الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتكون من الأدوات الأساسية للتقليل من آثار هذه المشكلة وفي هذا الصدد تشير الإحصائيات الخاصة بالسداسي الأخير من سنة 2007 إلى بلوغ عدد العاملين في هذا القطاع في المؤسسات الخاصة فقط حد 1064983 عامل<sup>8</sup>، في حين تشير الإحصائيات الخاصة بالسداسي الثاني لسنة 2008 إلى بلوغ عدد العمال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع العام أكثر من 52786 عامل، بالإضافة إلى أكثر من 126887 حرفي<sup>9</sup>.

- **المساهمة في الرفع من الناتج الداخلي والقيمة المضافة:** من خلال الجدول الموالي يمكن توضيح تطور الناتج الداخلي الخام في الجزائر والذي تساهم فيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالقسط الأكبر، خاصة في ذلك القسم المحقق من طرف المؤسسات الخاصة والتي تشكل بنسبة 98 % من مؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

#### الجدول رقم (02): تطور الناتج الداخلي الخام خارج قطاع المحروقات تبعا لطبيعة الملكية

الوحدة: مليار دينار جزائري.

2008		2007		2006		2005		2004		2003		الطابع القانوني
%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	
16.20	686.59	19.2	749.86	20.44	704.05	21.59	651	21.8	598.65	22.9	550.6	مساهمة القطاع العام

83.80	3551.33	80.8	3153.77	79.56	2740.06	78.41	2364.5	78.2	2146.7	77.1	1884.2	مساهمة القطاع الخاص
100	4237.92	100	3903.63	100	3444.11	100	3015.5	100	2745.4	100	2434.8	المجموع

المصدر: - وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية: نشرية المعلومات الإحصائية رقم 14 و 15 الخاصتين بسنتي: 2008 و 2009.

- تحقيق التوازن في التنمية: نقصد بالتوازن هنا أمران أساسيان: توازن جهوي وتوازن في توزيع الأنشطة الاقتصادية. وبالنظر إلى التوزيع الجغرافي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التراب الوطني نلاحظ تواجدا لهذه المؤسسات في كل المناطق تقريبا مع تركيز في بعض المناطق على غرار: الجزائر العاصمة بحوالي 38096 مؤسسة، وهران بحوالي 19643 مؤسسة، تيزي وزو بحوالي 17840 مؤسسة، بجاية بحوالي 14009 مؤسسة وسطيف بحوالي 13555 مؤسسة<sup>10</sup>. أما فيما يتعلق بالتوازن من حيث طبيعة النشاطات التي تزاولها هذه المؤسسات فهي متنوعة بدورها بين قطاعات تقديم الخدمات وإنتاج السلع المادية.

#### سادسا: تحليل محوري الاستبيان

##### 1. تحليل معطيات محور البيانات العامة

##### أ. تحليل خصائص العينة من حيث حجم المؤسسة

لقد شملت عينت المؤسسات المختارة بطريقة عشوائية من بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتواجدة بميدان الدراسة المستويات الثلاث من هذا الصنف كما هو موضح من خلال الجدول الموالي:

##### الجدول رقم (03): توزيع مفردات العينة حسب متغير حجم المؤسسة

النسبة (%)	التكرار	نوع المؤسسة
6.9	12	مصغرة
25.7	45	صغيرة
67.4	118	متوسطة
100	175	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستمارة.

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن مفردات العينة المدروسة توزعت على الأنواع الثلاثة التي أشار إليها المشرع الجزائري في تعريفه للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والملاحظ من خلال الجدول أعلاه هو أن نسبة الإداريين المنتمي إلى صنف المؤسسات المتوسطة كانت هي الغالبة، حيث تقدر نسبتها بـ 67.4 % تليها المؤسسات المصغرة بنسبة 25.7 %، وفي الأخير المؤسسات المصغرة والتي لم تتجاوز نسبة الإداريين المنتمين إليها 6.9 %. ويرجع السبب الرئيسي إلى طبيعة البنية التنظيمية للأصناف الثلاث، حيث تقترب هذه البنية في المؤسسات المتوسطة أكثر إلى ما هو موجود في المؤسسات الكبيرة، وبالتالي يكون هناك هيكل تنظيمي يشمل الوظائف التقليدية المعروفة: إنتاج، موارد بشرية، مالية وتسويق أو مصلحة تجارية، وهذا ما

يجعل عدد الإداريين أكبر في هذا الصنف مقارنة بالصنفين الآخرين؛ بالمقابل تتميز المؤسسات المصغرة ببساطة تنظيمية تجعل عدد الإداريين يكون صغيرا.

### ب. تحليل خصائص العينة من حيث طبيعة الوظيفة

تنتمي عينة بحثنا إلى فئة الإداريين الذين يشتغلون في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المدروسة، وقد تم تقسيم هذه الفئة إلى ثلاث أصناف: مدير مؤسسة، رئيس مصلحة أو إداري، ونقصد بهذا الأخير كل من توكل له مهام إدارية من غير الصنفين الأولين. وكانت نتائج تفريخ الاستمارات مثلما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (04): توزيع مفردات العينة حسب متغير الوظيفة

النسبة (%)	التكرار	نوع وظيفة
16	28	مدير مؤسسة
36	63	رئيس مصلحة
48	84	إداري
100	175	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستمارة.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة المكلفين بمهام إدارية مختلفة عن رئاسة المؤسسة أو مصالحها يشكلون النسبة الغالبة والتي تصل إلى 48 % ويتشكل هذا الصنف أساسا من المشتغلين في السكريتاريا، أعوان المحاسبة والمبيعات، المشرفين على فرق العمل، مسؤولي المخابر عند بعض المؤسسات..؛ في حين شكل رؤساء المصالح ما نسبته تعادل 36 %؛ بالمقابل بلغت نسبة رؤساء المؤسسات حدود 16 %، أي 28 مديرا من بين 30 مؤسسة وقد بذلنا مجهودات كبيرة تجاه هذه الفئة لكي نحصل على آرائها تجاه عبارات الاستمارة باعتبار أنها هي التي يفترض منها المبادرة بالتغيير، إقناع الجمهور الداخلي بأهميته ثم قيادتهم تجاه تحقيق الأهداف التغييرية.

### ج. تحليل خصائص العينة من حيث الفئات العمرية للمفردات

قمنا بتكوين فئات عمرية لعينة الدراسة تتوزع على أربع فئات، أولاها الفئة التي يقل سنها عن 30 سنة، وثانيها تمتد من 30 إلى 50 سنة، وثالثها الفئة التي يفوق سنها الـ 50 سنة. وكان الهدف الأساسي من دراسة هذا المتغير هو معرفة المستويات العمرية للتركيبية البشرية للمؤسسات محل الدراسة، وبالتالي محاولة اكتشاف مستوى الطاقات الإنسانية المتاحة المعتمد عليها في قيادة شؤون هذا النوع من المؤسسات. وقد كانت نتائج تفريخ الاستبيانات مثلما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): توزيع مفردات العينة حسب متغير السن

النسبة (%)	التكرار	السن
40	70	أقل من 30 سنة
50.9	89	من 30 إلى 50 سنة
9.1	16	أكبر من 50 سنة
100	175	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستمارة.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الفئات الشابة هي التي تشرف على معظم المهام الإدارية حيث أن ما نسبته 90.9%؛ بينما لا تتجاوز نسبة الأفراد الذين تتجاوز أعمارهم سن 50 سنة حدود 9.1%، وهذا ما يتناسب مع مفهوم الريادة المرتكز على فئة الشباب الذين يبذلون جهودا كبيرة لإنشاء مشروعاتهم من جهة؛ ثم مع الجهود التي تبذلها الدولة في اتجاه تسهيل إنشاء مشروعات مستقلة وفق الآليات التي تحدثنا عنها في الفصل السابق.

#### د. تحليل خصائص العينة من حيث الخبرة المهنية

اعتمدنا في تحليلنا متغير الخبرة في المؤسستين محل البحث على المنهج المعتمد آنفا، حيث قسمنا مستويات الخبرة إلى فئات مثلما هو موضح في الشكل الموالي:

#### الجدول رقم (06): توزيع مفردات العينة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة (%)	التكرار	الخبرة المهنية
48	84	أقل من 5 سنوات
25.7	45	من 5 إلى 15 سنة
26.3	46	أكثر من 15 سنة
100	175	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستمارة.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 48% من مفردات العينة المدروسة تقل خبرتهم عن 5 سنوات؛ في حين أن ما نسبته 25.7% تتراوح خبرتهم بين 5 و 15 سنة؛ بالمقابل يشكل ذوو الخبرة الطويلة التي تتجاوز 15 سنة ما نسبته 26.3%. تعبر هذه النسب أن مستوى الخبرة لدى الغالبية المدروسة ليس كبيرا وهذا مرتبط بالأساس بالمستويات العمرية لهذه العينة والتي بينت الدراسة من خلال الجدول أعلاه أن ما نسبته 40% من مفردات العينة المدروسة لا يتجاوز سنهم 30 سنة.

#### هـ. تحليل خصائص العينة من حيث المستوى التعليمي

يفترض أنه كلما كان المستوى التعليمي لأفراد المنظمة مرتفع تكون القدرة والقابلية أكثر لديهم لتبني كل ما هو في صالح مؤسستهم من مقاربات إدارية جديدة، لهذا الغرض وضعنا هذا المتغير للتأكد فيما بعد من تأثيره على خيارات مفردات العينة التي توزعت حسب هذا المتغير مثلما هو موضح في الجدول الموالي:



**الجدول رقم (07): توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي**

النسبة (%)	التكرار	المستوى التعليمي
0	0	ابتدائي
0	0	متوسط
28	49	ثانوي
72	126	جامعي
100	175	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستمارة.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن 72 % من مفردات العينة ينتمون إلى فئة الجامعيين؛ في حين تشكل النسبة المتبقية مفردات العينة مفردات تملك مستوى ثانوي من دون أن نجد مفردة واحدة تنتمي إلى المستويات التعليمية الأدنى، ومن خلال ملاحظة الاستثمارات المتعلقة بفئة المديرين لاحظنا أنه من بين 28 مدير مؤسسة ثلاثة فقط منهم مستواهم ليس جامعيًا، وهم يديرون مشروعات مصغرة، وهذا يعتبر في تقديرنا مؤشرا إيجابيا قد يشكل نقطة قوة في العملية الإدارية إذا أحسن استغلاله.

**أ. تحليل عبارات الاستبانة**

يتشكل هذا المحور من مجموعة من العبارات التي تحاول بالأساس التعبير عن أهم متطلبات اعتماد مدخل إعادة الهندسة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. سنعتمد في تحليل هذا المحور - على غرار سابقه- على حساب التكرارات والنسب المئوية الخاصة بالإجابات، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية وقيمة اختبار ستودانت (t) لكل عبارة، وذلك للتأكد مما إذا كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات مفردات العينة أم لا. وقد كانت نتائج التحليل الإحصائي لعبارات المحور الأول مثلما هو مبين في الجدول الموالي:

دراسة إمكانية تطبيق مدخل إعادة الهندسة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: بالتطبيق على 30 مؤسسة صغيرة ومتوسطة جزائرية  
د. كمال قاسمي

الجدول رقم (08) يوضح: المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات بالمحور المتعلق بإمكانية اعتماد مدخل إعادة الهندسة في إحداث التغيير على مستوى ميدان الدراسة

الرقم	العبارات	الإجابات *										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t
		5		4		3		2		1				
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
1	في حالة عدم قابلية الوضع في المؤسسة للتحسين يفضل البدء من نقطة الصفر.	51	29.1	42	24	35	20	37	21.1	10	5.7	2.50	1.26	26.11
2	يتم رفض الأفكار المسبقة في إحداث التغيير في المؤسسة.	28	16	35	20	67	38.3	34	19.4	11	6.3	2.80	1.11	33.09
3	يجب التخلي على الأساليب التقليدية في عملية التغيير.	12	6.9	22	12.6	36	20.6	42	24	63	36	3.69	1.26	38.62
4	يتطلب نجاح برنامج التغيير في المؤسسة تصور وضع أفضل بعد التنفيذ.	6	3.4	13	7.4	28	16	76	43.4	52	29.7	3.85	1.02	50.02
5	يفترض أن يؤدي برنامج التغيير في المؤسسة إلى تحسينات هائلة.	7	4	9	5.1	34	19.4	77	44	48	27.4	3.85	1.01	50.53
6	ضرورة تصميم العمليات بشكل يؤدي إلى تحقيق رضا الزبائن.	8	4.6	0	0	8	4.6	66	37.7	93	53.1	4.34	0.93	61.60
7	يجب تجميع الأعمال المترابطة في عمليات موحدة لتفعيل عملية بالمنظمة.	56	32	8	4.6	12	6.9	49	28	50	28.6	3.16	1.65	25.31
8	يفضل استخدام المعلومة من طرف الجهة المصدرة لها في المؤسسة.	6	3.4	16	9.1	21	12	88	50.3	44	25.1	3.84	1.01	50.18
9	يجب اعتماد تكنولوجيا المعلومات بشكل متوازن في عملية التغيير في المؤسسة.	2	1.1	14	8	18	10.3	74	42.3	67	38.3	4.08	0.95	56.77
10	يستحسن الاعتماد على تجارب المؤسسات الرائدة لإنجاح عملية التغيير في المؤسسة.	8	4.6	15	8.6	10	5.7	30	17.1	112	64	4.27	1.19	48.06

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستمارة.

\* 1: غير موافق تماما، 2: غير موافق، 3: لا أدري، 4: موافق، 5: موافق تماما.

\*\*t: قيمة اختبار ستودنت المحسوبة، تكون قيمتها غير دالة ( $\alpha = 0.05$ ) إذا وضعت بين قوسين.

من خلال ملاحظة الجدول أعلاه، نلاحظ أن قيم اختبار ستيودانت ( $t$ ) كلها كانت دالة بالنسبة لعبارات هذا المحور، وهذا ما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات مفردات العينة على عبارات هذا المحور، أي أن لمفردات العينة المدروسة آراء واضحة تجاه هذه المتغيرات. سنحاول معرفة هذه الآراء وتحليلها عبارة بعبارة من خلال الآتي:

- ترفض أغلبية مفردات العينة فكرة أنه في حالة عدم قابلية الوضع في المؤسسة للتحسين يفضل البدء من نقطة الصفر، وهذا ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي والتي ساوت 2.50 مع انحراف معياري بسيط قيمته هي 1.26. تعط أغلبية مفردات العينة إجابة واضحة حول ضرورة رفض الأفكار المسبقة في عملية إحداث التغيير في المؤسسة، وهذا ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي والتي ساوت 2.80 مع انحراف معياري بسيط قيمته هي 1.11. أشارت أغلبية مفردات العينة إلى ضرورة التخلي على الأساليب التقليدية في عملية التغيير في المؤسسة، وهذا ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي والتي ساوت 3.69 مع انحراف معياري قيمته هي 1.26.

- رأت أغلبية مفردات العينة أن نجاح برنامج التغيير في مؤسساتهم يتطلب تصور وضع أفضل بعد التنفيذ، وهذا ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي والتي ساوت 3.85 مع انحراف معياري قيمته هي 1.02.

- أكدت أغلبية مفردات العينة المدروسة أنه يفترض أن يؤدي برنامج التغيير في المؤسسة إلى تحسينات هائلة، وهذا ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي والتي ساوت 3.85 مع انحراف معياري قيمته هي 1.01.

- أكدت أغلبية مفردات العينة المدروسة على ضرورة تصميم العمليات بشكل يؤدي إلى تحقيق رضا الزبائن، وهذا ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي والتي ساوت 4.34 مع انحراف معياري قيمته هي 0.93.

- رأت أغلبية مفردات العينة المدروسة أنه يجب تجميع الأعمال المترابطة في عمليات موحدة لتفعيل عملية التغيير في المنظمة، وهذا ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي والتي ساوت 3.16 مع انحراف معياري قيمته هي 1.65.

- أشارت أغلبية مفردات العينة المدروسة أنه يفضل استخدام المعلومة من طرف الجهة المصدرة لها في المنظمة، وهذا ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي والتي ساوت 3.84 مع انحراف معياري قيمته هي 1.01.

- اعتبرت أغلبية مفردات العينة المدروسة أنه يجب اعتماد تكنولوجيا المعلومات بشكل متوازن في العملية التغييرية بالمؤسسات محل الدراسة، وهذا ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي والتي ساوت 4.08 مع انحراف معياري قيمته هي 0.95.

- رأت أغلبية مفردات عينة الدراسة أنه يستحسن الاعتماد على تجارب المؤسسات الرائدة لإنجاح عملية التغيير في المؤسسة.

وبعد تحليل عبارات المحور الثاني عبارة بعبارة سنحاول الآن التحقق فيما إذا كانت توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات مفردات العينة تعزى إلى البيانات العامة المتعلقة بنوع المؤسسة، الوظيفة، السن، الخبرة والمستوى التعليمي، وهذا ما يتضح من خلال الجدول الموالي:

دراسة إمكانية تطبيق مدخل إعادة الهندسة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: بالتطبيق على 30 مؤسسة صغيرة ومتوسطة جزائرية  
د. كمال قاسمي

الجدول رقم (09) يوضح: تحليلي الفروق في إجابات المحور الثالث وفقا لمتغيرات: حجم المؤسسة، الوظيفة، السن، الخبرة والمستوى التعليمي باعتماد تحليل التباين الأحادي

المتغيرات المفسرة										الرقم	العبارات
المستوى التعليمي		الخبرة		السن		الوظيفة		حجم المؤسسة			
دلالة f	f	دلالة f	f	دلالة f	f	دلالة f	f	دلالة f	f		
0.123	2.408	0.155	1.885	0.099	2.343	0.003*	6.179	0.015*	4.32	1	في حالة عدم قابلية الوضع في المؤسسة للتحسين بفضاء البدء من نقطة الصفر.
0.787	0.073	0.000*	8.075	0.000*	11.586	0.110	2.237	0.577	0.55	2	يتم رفض الأفكار المسبقة في إحداث التغيير في المؤسسة.
0.010*	6.703	0.000*	17.486	0.004*	5.822	0.387	0.954	0.857	0.15	3	يجب التخلي على الأساليب التقليدية في عملية التغير.
1.116	2.495	0.125	2.101	0.000*	8.960	0.787	0.240	0.404	0.91	4	يتطلب نجاح برنامج التغيير في المؤسسة تصور وضع أفضل بعد التنفيذ.
0.618	0.249	0.006*	5.189	0.000*	8.051	0.752	0.286	0.379	0.97	5	يفترض أن يؤدي برنامج التغيير في المؤسسة إلى تحسينات هائلة.
0.580	0.307	0.019	4.073	0.003*	6.091	0.006*	5.262	0.005*	5.54	6	ضرورة تصميم العمليات بشكل يؤدي إلى تحقيق رضا الزبائن.
0.106	2.636	0.109	2.224	0.000*	8.593	0.307	1.189	0.057	2.91	7	يجب تجميع الأعمال المترابطة في عمليات موحدة لتقريب عملية بالمنظمة.
0.000*	30.057	0.820	0.199	0.091	2.427	0.082	2.537	0.591	0.52	8	يفضل استخدام المعلومة من طرف الجهة المصدرة لما في المؤسسة.
*0.019	5.593	0.003*	6.197	0.034*	3.459	0.834	0.182	0.008*	5.01	9	يجب اعتماد تكنولوجيا المعلومات بشكل متوازن في عملية التغير في المؤسسة.
0.612	0.258	0.014	4.409	0.013*	4.459	0.991	0.09	0.486	0.72	10	يستحسن الاعتماد على تجارب المؤسسات الرائدة لاتحاج عملية التغير في المؤسسة.

f: قيمة اختبار فيشر المحسوبة، تكون قيمتها دالة عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) إذا وضعت فوقها علامة نجمة.

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستمارة.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لمتغير حجم المؤسسة فيما يخص العبارة الأولى المتعلقة بالبدء من نقطة الصفر في حالة عدم قابلية الوضع الحالي للمؤسسة للتحسين.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لمتغير السن فيما يخص العبارة الثانية المتعلقة بضرورة رفض الأفكار المسبقة في إحداث التغيير في المؤسسات محل الدراسة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لمتغير السن فيما يخص العبارة الثالثة المتعلقة بضرورة التخلي على الأساليب التقليدية في عملية إحداث التغيير.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لمتغير السن فيما يخص العبارة الرابعة المتعلقة بضرورة تصور وضع أفضل بعد تنفيذ برنامج التغيير وذلك لضمان نجاحه.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لمتغير السن فيما يخص العبارة الخامسة المتعلقة بضرورة أن يؤدي برنامج التغيير في المؤسسة إلى تحسينات هائلة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لمتغير حجم المؤسسة فيما يخص العبارة السادسة المتعلقة بضرورة تصميم العمليات بشكل يؤدي إلى تحقيق رضا الزبائن.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير السن فيما يتعلق بالعبارة السابعة من المحاور الثالث المتعلقة بتجميع الأعمال المترابطة في عمليات موحدة لتحسين نظام الجودة بالمنظمة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المستوى التعليمي فيما يتعلق بالعبارة الثامنة المتعلقة بتفضيل استخدام المعلومة من طرف الجهة المصدرة لها في المنظمة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لمتغير حجم المؤسسة فيما يخص العبارة التاسعة المتعلقة بضرورة اعتماد تكنولوجيا المعلومات بشكل متوازن في عملية التغيير بالمؤسسة. كما نلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لمتغير السن فيما يخص العبارة العاشرة المتعلقة بضرورة الاعتماد على تجارب المؤسسات الرائدة لإنجاح عملية التغيير في المؤسسة.

## خاتمة

لقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج التي نورها فيما يلي:

- أظهرت الدراسة رفضا نسبيا للفرضية الفرعية الخامسة، حيث تبين أن هناك صعوبة في اعتماد مدخل إعادة الهندسة في إحداث التغيير على مستوى ميدان الدراسة، وهذا راجع بالأساس لرفض فكرة التغيير الجذري والبدء من نقطة الصفر من قبل مفردات العينة المدروسة كمنهجية لإحداث التغيير.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للبيانات العامة المتعلقة بمفردات العينة المدروسة بخصوص إمكانية اعتماد مدخل إعادة الهندسة في إحداث التغيير على مستوى ميدان الدراسة. وقد كانت هذه الفروق دالة أكثر بالنسبة لمتغير السن بالدرجة الأولى ثم متغيري الخبرة وحجم المؤسسة، فمتغيري المستوى التعليمي والوظيفة.

كما قدمت الدراسة جملة من الاقتراحات للمشرفين على المؤسسات محل الدراسة نوجزها في الآتي:

- ضرورة اهتمام الإداريين في المؤسسات محل الدراسة بعملية التطوير والتكيف الذاتي بهدف تحصيل دراية كافية بأهم مرتكزات ومتطلبات: إدارة التغيير، إعادة الهندسة وإدارة الجودة الشاملة. وهذا ما من شأنه أن يوضح أهمية هذه المفاهيم للقيام بالعمل الإداري الناجح ويساهم في الاقتناع بجدوى تبني هذه المداخل.
- ضرورة إعداد برامج تدريبية نوعية، يركز فيها على مبادئ هذه المداخل الإدارية، ويعتمد فيها أسلوب إبراز تجارب المنظمات الناجحة التي تبنت هذه المقاربات، مع شرح للنماذج المعتمدة والنتائج المحققة من قبلها ليجب إعداد خطة واضحة الأهداف والمعالم لإحداث التغيير من قبل القياديين في المؤسسات المدروسة، مع التعامل الإيجابي مع المقاومة التي تبقى مؤشرا إيجابيا دالا على حيوية التنظيم وليست أمرا غير مرغوب فيه كما يعتقد غالبية المفردات محل الدراسة.
- ضرورة إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالعملية التغييرية وإطلاعهم على أهدافها، والنتائج التي ستعود على المنظمة ككل بالمنفعة، وذلك في حدود مستوياتهم الوظيفية من جهة؛ وبما يدعم انخراطهم وضمنان ولائهم التنظيمي من جهة أخرى، لأنهم في الأخير هم من سيقع على عاتقهم تنفيذ أي استراتيجية تغييرية تتبناها المنظمة.
- يجب على قياديين المؤسسات المدروسة أن يعملوا على التحرر من الأساليب التقليدية للإدارة، وتذليل الحواجز بين الإدارات والأقسام ونشر العمل بروح الفريق وأسس التعاون.
- نحذر من استيراد أنماط من نماذج إعادة الهندسة في العالم المصنع مباشرة وتطبيقها دون مراعاة خصوصيات الثقافة الوطنية، والتركيبية الثقافية للمؤسسة الجزائرية؛ وإنما ينبغي الاقتداء بالتجارب الناجحة عالميا، وعربيا خاصة مع الاستفادة من الخصوصية المحلية.
- على المؤسسات محل الدراسة أن تعمل على الاعتماد أكثر على تكنولوجيا المعلومات، وتدريب الأفراد العاملين بها على الاستفادة منها في تطوير قدراتهم وتحسين أدائهم.

## الهوامش

- <sup>1</sup> مصلحة الإحصائيات، مديريةية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية لولاية برج بوعريريج.
- <sup>2</sup> David K. CARR and Henry J. JOHANSSON: *Best practices in reengineering- What work and what doesn't in reengineering process*, McGraw-hill, New York, 1995, p 6.
- <sup>3</sup> الأصل باللغة الإنجليزية هو: *Reengineering the corporation- A manifesto for business revolution*
- <sup>4</sup> سيد محمد جاد الرب: إطار مقترح لإعادة هندسة عمليات تدريب وتطوير الموارد البشرية - دراسة ميدانية بالتطبيق على هيئة قناة السويس، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، العدد الثالث، يوليو 1997، ص 459.
- <sup>5</sup> Michel HAMMER & James CHAMPY : *Le reengineering – Réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire des performances*, Traduit par : Michel le Seac'h, DUNOD, Paris, 1993, p 07.
- <sup>6</sup> مصطفى محمود أبوبكر: إدارة الموارد البشرية - مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004/2003، ص 49.
- <sup>7</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: المادتين 4 و 5 من القانون رقم 01-18 المؤرخ في 2001/12/12 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ص 6.
- <sup>8</sup> *Ministre de la petite et moyenne entreprise et de l'artisanat : Bulletin d'information Economique N°12, 2007.*
- <sup>9</sup> وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية: نشرية المعلومات الإحصائية رقم 14 الخاصة بسنة 2008.
- <sup>10</sup> المرجع نفسه.