



أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في أداء العاملين دراسة حالة جامعة بشار (كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير)

Impact of business process reengineering on performance employees a case study Bechar University (Faculty of Economics, Commercial and Management Sciences)

شرفي مسعودة

بن عثمان فتيحة*

مخبر الدراسات الاقتصادية والتنمية المحلية في الجنوب

مخبر الدراسات الاقتصادية والتنمية المحلية في الجنوب

الغربي، جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر

الغربي، جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر

cherifi.messaouda@univ-bechar.dz

benotmane.fatiha@univ-bechar.dz

تاريخ النشر: 2025/04/27

تاريخ القبول: 2025/04/12

تاريخ الإرسال: 2025/02/09

ملخص:

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية بأبعادها الثلاثة (دعم تكنولوجيا المعلومات، التغيير في سلوك العاملين، وتبسيط إجراءات العمل) على أداء العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة طاهري محمد. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت عينة الدراسة في 22 من العاملين الإداريين. أظهرت النتائج أن دعم تكنولوجيا المعلومات لم يكن له أثر ذو دلالة إحصائية على أداء العاملين، بينما كان لكل من التغيير في سلوك العاملين وتبسيط إجراءات العمل تأثير إيجابي وذو دلالة معنوية. كما خلصت الدراسة إلى أن إعادة هندسة العمليات الإدارية بشكل عام تؤثر إيجابيًا على أداء العاملين في الكلية. وأوصت الدراسة بتعزيز تطبيق أساليب إعادة هندسة العمليات الإدارية من خلال توفير برامج تدريبية متخصصة، وزيادة استخدام تكنولوجيا المعلومات، وإشراك العاملين في عمليات التغيير الإداري لتحسين أدائهم ودعم قدرتهم على التكيف مع التطورات. الكلمات المفتاحية: إعادة هندسة العمليات الإدارية؛ تكنولوجيا المعلومات؛ سلوك العاملين؛ تبسيط الإجراءات؛ أداء العاملين؛ جامعة طاهري محمد.

Abstract:

The study aimed to analyze the impact of business process reengineering (BPR) dimensions (IT support, employee behavior change, and work procedure simplification) on employee performance at the Faculty of Economics, Commerce, and Management Sciences at Tahri Mohamed University. The study utilized a descriptive-analytical approach, with a sample comprising 22 administrative employees. The findings revealed no statistically significant impact of IT support on employee performance, whereas both employee behavior change and work procedure simplification had a positive and statistically significant influence. Overall, BPR was found to positively impact employee performance in the faculty. The study recommended enhancing the implementation of BPR techniques through specialized training programs, increased utilization of IT, and involving employees in administrative change processes to improve their performance and adaptability to organizational developments.

Key Words: Business Process Reengineering; IT Support; Employee Behavior; Work Procedure Simplification; Employee Performance; Tahri Mohamed University.

JEL Classification: M15; M54; L2

*مرسل المقال: بن عثمان فتيحة (benotmane.fatiha@univ-bechar.dz)



المقدمة

يشهد العالم اليوم تغيرات سريعة أثرت في مختلف جوانب الحياة، وخاصة في مجال العمل الإداري وعمليات الأعمال. هذه التغيرات فرضت على المؤسسات ضرورة تبني أساليب إدارية حديثة لمواكبة المستجدات وتعزيز أدائها، وكان من أبرز هذه الأساليب إعادة هندسة العمليات الإدارية. تُعد هذه المنهجية أداة فعالة لتحقيق تحسينات جذرية في أداء المؤسسات من خلال إعادة تصميم العمليات الإدارية الأساسية بشكل شامل.

تتبلور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: ما أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء العاملين

في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة طاهري محمد؟

ولمعالجة هذه الإشكالية، تسعى الدراسة للإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بإعادة هندسة العمليات الإدارية؟
- هل هناك أثر لدعم تكنولوجيا المعلومات على أداء العاملين؟
- هل هناك علاقة بين التغيير في سلوك العاملين وأدائهم؟
- هل هناك أثر لتبسيط إجراءات العمل على أداء العاملين؟
- أهداف الدراسة:** تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:
- تقديم إطار نظري لمفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية وأداء العاملين؛
- التعرف على أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في أداء العاملين في الكلية محل الدراسة؛
- التعرف على أثر دعم تكنولوجيا المعلومات، التغيير في سلوك العاملين وتبسيط إجراءات العمل في أداء العاملين في الكلية محل الدراسة.
- تحليل أثر أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (دعم تكنولوجيا المعلومات، التغيير في سلوك العاملين، تبسيط إجراءات العمل) على أداء العاملين.

- تقديم توصيات تطبيقية لدعم تبني منهجية إعادة الهندسة في المؤسسات التعليمية.

أهمية الدراسة: تكتسب الدراسة أهميتها من جوانب عدة:

- الأهمية النظرية: إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بإعادة هندسة العمليات الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي.
- الأهمية التطبيقية: محاولة تقديم حلول عملية لتحسين الأداء الإداري في الكلية محل الدراسة، بما يساهم في تعزيز قدرتها التنافسية.

فرضيات الدراسة: تقوم الدراسة على الفرضية الرئيسية التالية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء العاملين في كلية العلوم الاقتصادية

والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة طاهري محمد.

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدعم تكنولوجيا المعلومات على أداء العاملين في الكلية محل الدراسة.



- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في سلوك العاملين على أدائهم في الكلية محل الدراسة.
 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتبسيط إجراءات العمل على أداء العاملين في الكلية محل الدراسة.
- منهج الدراسة:** اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لتحليل البيانات المتعلقة بواقع إعادة هندسة العمليات الإدارية وأثرها على أداء العاملين.
- الدراسات السابقة:**

تناولت العديد من الدراسات السابقة موضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية وأثرها على الأداء المؤسسي. فيما يلي أبرز الدراسات التي تم مراجعتها:

- دراسة (Hammer M. , 1990)، **Reengineering work: Don't automate, obliterate**

تمت هذه الدراسة في شركة Ford للسيارات وشركة MBL التي قامت بإعادة هندسة العمليات الإدارية، حيث أعيد تصميم العمليات الإدارية في الشركتين. أعادت Ford هندسة عملية حساباتها الدائنة، حيث كانت العملية القديمة تتطلب من قسم المحاسبة مطابقة 14 عنصر بيانات بين سجل الاستلام وأمر الشراء والفاتورة قبل أن يتمكن من الدفع للبائع. بينما تتطلب العملية الجديدة مطابقة 3 عناصر فقط بين أمر الشراء وسجل الاستلام. ويتم إجراؤها تلقائياً قبل أن يقوم الكمبيوتر بإعداد الشيك. أدت العملية إلى تقليل عدد الموظفين بنسبة 75%، وتبسيط التحكم في الموارد وإنتاج معلومات مالية أكثر دقة. أما MBL فقد أعادت هندسة عملية تقديم طلبات التأمين من 30 خطوة و5 أقسام و19 شخصاً إلى عملية يقوم فيها مدير الحالة (باستخدام محطة عمل تعتمد على الكمبيوتر ونظام خبير) بتنفيذ جميع المهام المرتبطة بطلب التأمين. ألغت الشركة 100 وظيفة في المكاتب الميدانية، وخفضت وقت المعالجة من 5-25 يوماً إلى 2-5 أيام، مع مضاعفة قدرتها على معالجة الطلبات.

أوضحت النتائج انخفاض عدد الموظفين وتحسين التحكم المالي في Ford، بينما حققت MBL تقليصاً كبيراً في وقت المعالجة وزيادة كفاءة العمليات. قدمت هذه الدراسة نموذجاً عملياً لإعادة هندسة العمليات الإدارية، لكنها تركزت على بيئات صناعية غربية قد تختلف عن البيئة المحلية.

- دراسة (الخضري و الكساسبة، 2015)، تأثير عمليات إعادة هندسة العمليات الإدارية في مقاييس الأداء

الحاسمة دراسة مقارنة بين شركات الصناعات الدوائية والكيميائية في الأردن: استهدفت الدراسة قياس تأثير الهندسة على الأداء في قطاعي الصناعات الدوائية والكيميائية في الأردن. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة (عمليات إعادة هندسة تدفق الطلبات وعمليات الموارد البشرية) على المتغير التابع (مقاييس الأداء الحاسمة) في قطاع الصناعات الدوائية. وأن هناك تأثير ذا دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة (عمليات إعادة هندسة تدفق الطلبات، العمليات المالية وعمليات التوريد والتخزين) على المتغير التابع (مقاييس الأداء الحاسمة) في قطاع الصناعات الكيميائية. وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة في عمليات إعادة هندسة العمليات الإدارية ومقاييس الأداء الحاسمة تعزى إلى نوع الصناعة (دوائية أو كيميائية)، وذلك لصالح قطاع صناعة الأدوية.



وبشكل عام، أظهرت النتائج وجود تأثير كبير لإعادة هندسة تدفق الطلبات والعمليات المالية على الأداء، مع اختلاف التأثير حسب نوع الصناعة.

ومثل الدراسة السابقة، ركزت هذه الدراسة على قطاعين من الصناعة، وهذا سياق مختلف على الدراسة الحالية التي تركز على مؤسسة تعليمية.

- دراسة (الجبوري، 2016)، أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في أداء العاملين دراسة ميدانية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن: بحثت الدراسة أثر أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (مثل استخدام التكنولوجيا وتبسيط الإجراءات) على أداء العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن. وكان من أبرز نتائجها: وجود أثر لبعدين من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (تطوير قدرات العاملين وتبسيط إجراءات العمل) في أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة. وكان بعد تبسيط إجراءات العمل الأكثر تأثيراً في أداء العاملين مقارنة ببقية الأبعاد، وعدم وجود فروق في أثر هندسة العمليات الإدارية تعزى للمتغيرات الشخصية، وعدم وجود فروق في أداء العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية.

وبشكل عام، بينت نتائج هذه الدراسة تأثيراً إيجابياً لتطوير قدرات العاملين وتبسيط الإجراءات، بينما لم تظهر تأثيراً يذكر لبعد تكنولوجيا المعلومات.

تشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في قياس تأثير أبعاد مماثلة لإعادة هندسة العمليات الإدارية.

التعليق على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بإعادة هندسة العمليات الإدارية وأثرها على الأداء المؤسسي، يمكن ملاحظة العديد من النقاط التي تبرز أهميتها وسياقها البحثي، وتأتي هذه النقاط كما يلي:

- **تأكيد دور إعادة الهندسة في تحسين الأداء المؤسسي:** جميع الدراسات أشارت إلى أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء وخفض التكاليف وزيادة الكفاءة. حيث أظهرت دراسة (Hammer M., 1990) التأثير المباشر لإعادة تصميم العمليات على تقليل العمالة وزيادة الدقة في بيئات صناعية مثل Ford و MBL. أما دراسة (الخضري و الكساسبة، 2015) ركزت على قياس تأثير إعادة الهندسة على الأداء الحاسم في قطاعي الأدوية والصناعات الكيماوية. أما دراسة (الجبوري، 2016) فتناولت دور أبعاد إعادة الهندسة مثل تبسيط الإجراءات واستخدام التكنولوجيا في تعزيز أداء العاملين.

- **التنوع في بيئات التطبيق:** بيئات تطبيق الدراسات السابقة كانت متنوعة، تشمل الشركات الصناعية الكبرى (Hammer, 1990) والشركات المحلية في الأردن (الخضري والكساسبة، 2015؛ الجبوري، 2016). كما

يُلاحظ غياب الدراسات التي تستهدف القطاع التعليمي أو المؤسسات الجزائرية، مما يعطي أهمية للدراسة الحالية.

- **الفجوات البحثية:** لم تركز الدراسات السابقة بشكل كافٍ على دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات التعليمية، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى معالجته. تضيف الدراسة الحالية بعداً محلياً من خلال تحليل الأثر في مؤسسة تعليمية جزائرية.



- تكامل الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية: أبعاد إعادة الهندسة (مثل تبسيط الإجراءات، استخدام التكنولوجيا، وتغيير سلوك العاملين) التي تم تناولها في الدراسات السابقة تتماشى مع الإطار التحليلي للدراسة الحالية. وتستفيد الدراسة الحالية من النماذج النظرية والتطبيقات العملية للدراسات السابقة لتطوير نموذجها الخاص.
- اختلاف السياق المحلي: تتميز البيئة الجزائرية بخصوصيات ثقافية وإدارية تختلف عن البيئات الغربية والعربية الأخرى التي ركزت عليها الدراسات السابقة. ويعزز هذا الاختلاف الحاجة إلى دراسة تستهدف قياس أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في سياق محلي محدد. وبشكل عام، تمثل الدراسات السابقة أساسًا نظريًا قويًا يبنى عليه البحث الحالي، لكنها تترك فجوات مهمة تتعلق بالسياق المحلي والتطبيق في المؤسسات التعليمية. وهنا تضيف الدراسة الحالية قيمة من خلال توظيف النتائج المستخلصة من هذه الدراسات لتطبيقها في بيئة تعليمية جزائرية، مما يعزز من أهمية البحث ويسد فجوة بحثية مهمة.

I. الإطار النظري للدراسة

يشكل الإطار النظري العمود الفقري لأي بحث علمي، حيث يوفر القاعدة النظرية التي تُبنى عليها الفرضيات وتحليل النتائج. في هذه الدراسة، يتناول الإطار النظري مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية وأداء العاملين، مع التركيز على الأبعاد الأساسية للهندسة وعلاقتها بالأداء.

1. إعادة هندسة العمليات الإدارية

فيما يلي سوف يتم التطرق لمنهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية بشكل تفصيلي. والبداية ستكون مع التعرف على المفهوم.

1.1 مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية:

يشير كل من (Hammer & Champy, 1993, p. 14) إلى أن إعادة هندسة العمليات الإدارية هي العملية التي يتم فيها إعادة التفكير بشكل أساسي والعمل على إعادة تصميم العمليات بشكل جذري، للعمل على إنجاز تحسينات جوهرية في مؤشرات الأداء الحاسمة مثل التكلفة، الجودة، الخدمة والسرعة.

كما يضيف (Gunasekaran & Kobu, 2002, p. 2524) إلى أنها إعادة التفكير الأساسي والتصميم الجذري للعمليات لتحسينها، بحيث تضمن السرعة، التكلفة، الخدمات، تقليل الوقت والمرونة، كما تركز على العمليات، بحيث تبدأ من مرحلة إنتاج المفهوم إلى آخر مراحل تصميم المنتج، إذ تعطي إعادة هندسة العمليات الإدارية الفرصة لتقليل عدد النشاطات المطلوبة لإنجاز العمليات. ويتم ذلك بدعم نظام تكنولوجي مطور.

ويضيف (Pereira & Aspinmall, 1997, p. 33) أن منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية تقوم على التغيير في العمليات الإدارية وليس في المهام والمسؤوليات والوظيفة، فالعمليات هي المحور وليس الأشخاص والإدارات وتعتمد على تكنولوجيا المعلومات والبحث عن فرص التطوير والتغيير مثل بروز المشكلة، وليس بعد حدوث المشكلة.



أما (Harrington & others, 1997, p. 45) فيشيرون إلى أنه يمكن من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية الحصول على التحسينات، ولكنها تحتاج إلى تغييرات كبيرة في المؤسسة ونمط العمل. وهذا يتضمن حاجة قوية للتغيير أو حتى زيادة أنماط العمل ووظائفها، بالإضافة إلى المعارف، قيم المؤسسة. وهذا كله يتطلب تكريس الوقت الطويل والمصادر والجهد، من خلال مساعدة تكنولوجيا المعلومات، وإدارة الجودة الشاملة، والمصادر البشرية، وجميع إمكانيات المنظمة.

تطبيق منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية عملية ذات تكلفة عالية، لأنه يتطلب تغيير جذري في تركيبة المؤسسة، نظام الإدارة، مساعدة تكنولوجيا المعلومات ووجود بعض أدوات التقييم ذات الجودة العالية، حيث تعتبر في نظر بعض المؤسسات مغامرة فاشلة بسبب تكلفتها العالية، عدا عملية نقل المعرفة بين الأفراد، والذي يعود إلى ثقافتهم واللغة. (Paolucci & others, 1998, p. 197). ولكن بعد التطبيق، تنخفض التكاليف وتتحقق نتائج جوهرية في الأداء، وذلك من خلال الزيادة في سرعة الإنجاز والدقة، وزيادة في رضا العاملين، ويتم التوصل إلى شكل جديد للمؤسسة، حيث يتم الاعتماد على توفير المعلومات وإتاحتها للجميع عند الحاجة لها، مع مساعدة تقنية المعلومات لتغيير العمليات ورفع كفاءتها والقضاء على البيروقراطية في الأداء. (المعاينة، 2007، صفحة 99) على الرغم من النجاحات التي لا شك فيها في إعادة هندسة العمليات الإدارية، فقد كانت هناك أيضًا العديد من الإخفاقات أو على الأقل شائعات عنها (Zucchi & Edwards, 1999, p. 326)، فإعادة هندسة العمليات الإدارية تركز على الكفاءة والتكنولوجيا وتتجاهل الموظفين في المؤسسة. وتستخدم تخفيضات كبرى للقوى العاملة. (Davenport, 1995, p. 70)

مما سبق، يمكن القول أن إعادة هندسة العمليات الإدارية هي منهجية إدارية تهدف إلى تحقيق تحسينات جوهرية في الأداء المؤسسي من خلال إعادة التفكير الأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بشكل جذري. تُركّز هذه المنهجية على تبسيط الإجراءات، وتقليل التكلفة، وتعزيز الجودة، وزيادة السرعة والمرونة، مع الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات كركيزة أساسية. وتجدد الإشارة إلى أنه على الرغم من التكلفة المرتفعة والصعوبات المحتملة في التنفيذ، إلا أن التطبيق الناجح لهندسة العمليات الإدارية يمكن أن يُحدث تحولاً كبيراً في كفاءة المؤسسات وقدرتها التنافسية.

2.1. المؤسسات التي تحتاج إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية:

رغم ما تتطلبه إعادة هندسة العمليات الإدارية من جهود وموارد كبيرة، إلا أن النتائج التي تحققها تستحق ذلك. أما عن المؤسسات التي تحتاجها أو تطبقها فهي تقسم في ثلاث أنواع. تأتي كما يلي: (أوكيل و خالدي، 2019، صفحة 67)

أ. المنظمات ذات الوضع المتدهور: هي المؤسسات التي تعاني من تكاليف التشغيل وتدني مستوى الخدمات والمنتجات وفشلها المتكرر في الأسواق ويكون لديها زيادة في شكاوي زبائنهم مما يبعتها عن المنافسة.



ب. المؤسسات التي في طريق التدهور وتصارع من أجل البقاء: هذه المؤسسات لم تتدهور بعد، فقد تكون الأوضاع المالية لهذه المؤسسة مستقرة، إلا أن لديها مؤشرات قوية تشير إلى حدوث التدهور قريباً ومنها ظهور منافسين جدد أو التغير في أذواق الزبائن أو في قوانين العمل أو البيئة التي تهدد بقاء المؤسسة ونجاحها في المستقبل، فعن طريق إعادة هندسة العمليات الإدارية تتمكن المؤسسة من تجاوز هذه المخاطر.

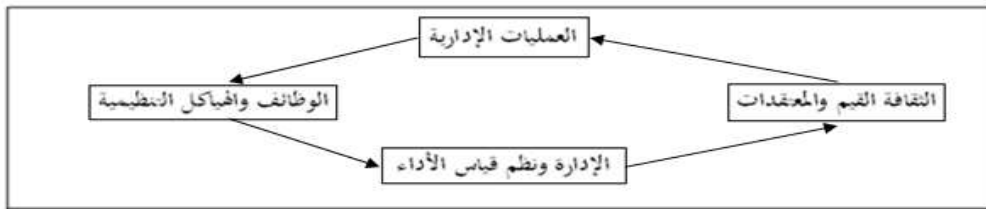
ت. المؤسسات التي بلغت قمة التقدم والنجاح والساعية للحفاظ على تفوقها: هذه المؤسسات لا تعاني من أي مشاكل أو صعوبات ملموسة ولا تظهر مؤشرات التدهور عليها، فهذه المؤسسات أثبتت الكفاءة والفعالية في الأداء، فهي تقوم بعملية إعادة هندسة العمليات الإدارية إلا أنها تتميز بالطموح والإبداع والتطلع إلى المزيد في المستقبل، ولتوسيع الفجوة بينها وبين المنافسين وتحقيق معدلات قياسية في الأداء.

النوع الأول، يضم مؤسسات متدهورة، أما النوع الثاني فيضم مؤسسات تسير إلى الطريق بسرعة عالية ولكن هناك مؤشرات بأنها سوف تتدهور، أما النوع الثالث فيشمل مؤسسات تسير بطريقة عالية ومبدعة دون وجود حواجز ولكنها ترى فرصاً مناسبة أكثر لذلك تقوم بعملية إعادة هندسة العمليات الإدارية حتى تبقى في القمة. وهذه المؤسسات كلها تحتاج إعادة هندسة العمليات الإدارية لإجراء تحسينات عميقة من خلال تغيير جذري سريع بدوافع مختلفة.

3.1. نماذج إعادة هندسة العمليات الإدارية

أورد الباحثون نماذج متعددة، من خلالها يمكن الوصول إلى أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية. وهي كما يلي:
أ. نموذج (Hammer & Champy, 1993): قدم الباحثان نموذج مفاهيمي وضحا فيه مكونات منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية. ويمكن توضيح النموذج من خلال الشكل التالي:

الشكل 01: " نموذج (Hammer & Champy, 1993)"



المصدر: (Hammer & Champy, 1993, p. 94)

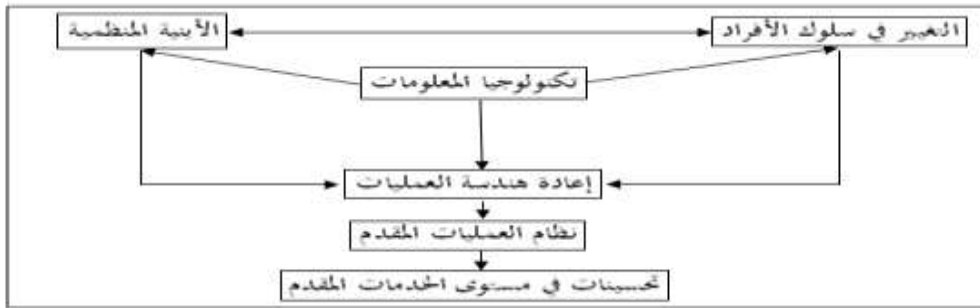
من خلال الشكل السابق، يظهر أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تؤدي إلى تغيير كل شيء في المؤسسة، وبالتحديد المكونات الموضحة في الشكل. حيث تشمل العمليات الإدارية والهياكل التنظيمية والموارد البشرية ممثلة بقيمتها ومعتقداتها، والمسيرين ممثلين بالإدارة ونظم قياس الأداء. هذه العناصر متكاملة ومرتبطة بحيث تحدد طبيعة العمليات والوظائف والهياكل التنظيمية، (Hammer & Champy, 1993, p. 92) أين تضمن إعادة هندسة العمليات جميع كل العمليات الضرورية واللازمة في مكان واحد حتى يسهل تنفيذها بأقل جهد، وقت وتكلفة. وبالتالي تحقيق رضا الزبون، مما يتطلب بناء تنظيم جديد ومناصب جديدة، حيث تختفي الهياكل التنظيمية التقليدية



القائمة على أساس التدرج الوظيفي لتستبدل بمبداكل تنظيمية أفقية في شكل فرق عمل، توفر للأفراد صلاحيات أكثر ودرجة عالية من المرونة. (دودين، 2012، صفحة 318)

ب. نموذج (Gunasekaran & Kobu, 2002): يؤكد الباحثان أن منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية تعتمد على تقدير قيمة جميع العمليات سواء كانت داخلية أو خارجية، والتي يجب أن تكون متكاملة في عملية إعادة البناء التنظيمي، وذلك حتى تتم زيادة الفعالية داخلياً وتحسين الخدمات المقدمة للزبائن خارجياً بمساعدة تكنولوجيا المعلومات، التي تعد العامل الأساسي الأول في نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية. وهذا كله يتطلب إحداث تغيير في سلوكيات الأفراد. قدم الباحثان نموذجاً لإعادة هندسة العمليات الإدارية، يمكن تلخيصه بالشكل الموالي:

الشكل 02: "نموذج (Gunasekaran & Kobu, 2002)"



المصدر: (Gunasekaran & Kobu, 2002, p. 2525)

من خلال الشكل تظهر حقيقة العلاقة بين إعادة التنظيم والتغير في تصرفات الأفراد، وذلك بمساعدة تكنولوجيا المعلومات من أجل تحقيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، وبالتالي تقديم نظام خدمات فعال يؤدي إلى تحسين مستوى الخدمات المقدمة للزبون بما يحقق رضاه. (Gunasekaran & Kobu, 2002, pp. 2525-2526)

ت. نموذج (Jang, 2003): قدم الباحث نموذج مفاهيمي وضع فيه مكونات منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية. ويمكن تلخيص النموذج في الشكل الآتي:

الشكل 03: "نموذج (Jang, 2003)"



المصدر: (Jang, 2003, p. 211)

وكما هو موضح في الشكل السابق، أشار (Jang, 2003, p. 211) إلى أن المكونات الأساسية لمنهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية تتمثل في:



إعادة تصميم المنظمة: بما يضمن التخلص من مختلف المعوقات الإدارية والتنظيمية وتسهيل الحصول على المعلومات والمستلزمات المختلفة لإنجاز الأعمال، تكنولوجيا المعلومات: تسهيل تبادل المعلومات إلكترونياً وإنجاز مختلف التعاملات والتطبيق الناجح لإعادة هندسة العمليات الإدارية، التغيير في سلوك الأفراد: من خلال تعليمهم وتدريبهم وكذا تفويض السلطة والعمل ضمن فريق ونظام الحوافز المعتمد، الخدمات المرافقة للأعمال: والتي تتميز بتفعلها وتماسكها لتحسين العمليات، التي تصبح أكثر إنتاجية خلال هذه الخدمات، وتتمثل في: مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية؛ والتي تتضمن التوجيه للوظائف والعمليات والبحث عن نماذج بديلة لعملية التغيير المستمر، عمليات إعادة هندسة العمليات الإدارية؛ والتي تضمن تطوير خطط بديلة والعمل على تحديد الفرص المتاحة بناء على ما هو متاح وما هو مرغوب فيه بالإضافة إلى أساليب وأدوات إعادة هندسة العمليات الإدارية؛ والمكونة من التعريف المتكامل، تكاليف الأنشطة الأساسية، ورش عمل العصف الذهني، إدارة الجودة الشاملة والمحاسبة. كل هذا من أجل إرضاء الزبائن. وكما هو ملاحظ أن الباحثين في مكونات إعادة هندسة العمليات الإدارية، أجمعوا على أن هذه المنهجية تعتمد على العمليات وتركز عليها، بالإضافة إلى مساعدة تكنولوجيا المعلومات (التقنية)، مع التغيير في سلوك العاملين وهذه العناصر تمثل أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية.

4.1. أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية

تتجسد أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في ثلاثة مكونات رئيسية مترابطة، تسهم في تحقيق التغيير الجذري المطلوب داخل المؤسسات لتحسين الأداء وتحقيق الكفاءة. هذه الأبعاد تأتي كما يلي:

أ. **دعم تكنولوجيا المعلومات:** يشكل تبني التكنولوجيا المتقدمة أحد الركائز الأساسية لإعادة هندسة العمليات الإدارية، حيث تُستخدم لتوفير أدوات فعالة تُعيد تصميم العمليات الإدارية التقليدية. تعمل التكنولوجيا على تسريع العمليات وتقليل التعقيدات من خلال تحسين تدفق المعلومات وزيادة دقة البيانات، مما يؤدي إلى تقليل الجهد والوقت والتكاليف. إعادة الهندسة تُوظف تكنولوجيا المعلومات ليس فقط كوسيلة داعمة، بل كعامل تغيير أساسي يسهم في ابتكار حلول جديدة تدعم المرونة التنظيمية. (عبوي، 2007، صفحة 5)

ب. **التغيير في سلوك العاملين:** يشير كل من (Massey & others, 2001, p. 157) إلى أن التغيير في سلوك العاملين يعد ركيزة أساسية لإعادة هندسة العمليات الإدارية، حيث يهدف إلى إحداث تحول في طريقة تفكير العاملين وأساليب عملهم. هذا التغيير لا يقتصر على تطوير مهارات العاملين فقط، بل يشمل تحسين استعدادهم للتغيير وتعزيز العمل الجماعي والمشاركة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة. في سياق إعادة الهندسة، يُعتبر هذا البعد ضرورياً لضمان نجاح تطبيق أي تغيير جذري في العمليات، حيث يمثل العاملون الأساس الذي تُبنى عليه العمليات الجديدة.

ت. **تبسيط إجراءات العمل:** تسعى إعادة هندسة العمليات إلى تصميم الإجراءات الإدارية بطريقة أكثر بساطة ومرونة، مع التركيز على إزالة الخطوات الزائدة التي لا تضيف قيمة حقيقية للعمل. يُسهم هذا البعد في تحقيق الكفاءة التشغيلية من خلال تقليل الزمن المطلوب لإتمام العمليات، وتعزيز القدرة على التكيف مع المتغيرات. في إطار إعادة هندسة العمليات الإدارية، يُعتبر تبسيط الإجراءات أداة حيوية لتحسين تجربة العملاء وزيادة رضاهم، حيث تركز



المنهجية على إعادة تصميم العمليات بشكل يضمن تقديم قيمة مضافة لكل من العملاء والموظفين. (الجبوري، 2016، صفحة 16)

تعمل هذه الأبعاد الثلاث بتكامل لتحقيق أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية، حيث تُستخدم تكنولوجيا المعلومات لتسهيل التغيير في العمليات والبنية التحتية، بينما يُهيأ العاملون للتكيف مع الأساليب الجديدة عبر تغيير سلوكهم. ويؤدي تبسيط الإجراءات إلى إزالة العوائق البيروقراطية، مما يُعزز كفاءة العمليات ويسرع تحقيق النتائج.

2. أداء العاملين في المنظمة

1.2. مفهوم أداء العاملين

الأداء واسع كمفهوم، وهو متطور ومتغير من حيث مكونات المؤسسة نوعاً وكماً على كافة المستويات الإدارية، فالإدارات العليا في المؤسسة تستمر بالتفكير في الأداء بما أن المؤسسات قائمة بوجودها، بالإضافة إلى ذلك أعتبر الأداء فنياً، ويتم مناقشة التحليل في تلك المستويات والقواعد الأساسية لقياسه. (الجبوري، 2016، صفحة 18)

لغة الأداء يعني أدى الشيء يعني قام به. (حجازي، 2005، صفحة 116) أما اصطلاحاً فيعرف الأداء على أنه أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة. وخاصة، السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال. (حشوش و السالم، 2002، صفحة 120). أما أداء العامل، فهو ما يفعله الفرد نتيجة الاستجابة كمهمة قام به من تلقاه نفسه أو فرضها عليه الآخرون وهذه الإستجابة تحدث تغيير في البيئة لتحويل المداخلات التنظيمية إلى مخرجات بمواصفات فنية ومعدلات محددة. (زين، 2003، صفحة 376) ويعرف أيضاً بأنه مستوى الأداء الذي يحققه العاملون من مدراء ورؤساء خلال أداء أعمالهم، وكذلك هو الجهد الشمولي الذي يبذله العاملون في المؤسسة، وأداء الموظف للواجبات والمهام الوظيفية، وتحمل مسؤولية العمل داخل المؤسسة. (الشريف، 2013، صفحة 30)

2.2. أهمية أداء العاملين

المنظمة بغض النظر لنشاطها، مرتبطة بشكل مباشر بأداء العاملين فيها. إذا قام العاملون بتنفيذ مهامهم بكفاءة فإن ذلك يساهم في تحقيق أهداف المنظمة. أما إذا حدث العكس فقد يكون هذا سبباً يؤدي إلى انهيارها. وتبرز أهمية الأداء الجيد في النقاط التالية: (الكلالة، 2008، صفحة 184)، (شاويش، 2007، صفحة 87)، (أحمد، رسمي، و شعلان، 2019، صفحة 239)

أ. تعزيز الاستقرار والأمن الوظيفي: يرتبط الأداء الجيد بالشعور بالأمان الوظيفي. فكلما شعر الموظف بالاستقرار أثناء عمله، زاد تحفيزه لتحسين أدائه.

ب. تقييم الكفاءة والفاعلية: يعتبر الأداء مؤشراً على قدرة العاملين على تنفيذ مهامهم بفعالية. وهذا يسهل على المشرفين والمديرين اتخاذ قرارات دقيقة بشأن الترقية وتقييم الإنتاجية.

ت. تعزيز العدالة الوظيفية: يساهم الأداء الجيد في ضمان معاملة عادلة للعاملين عند منحهم الترقيات، العلاوات، أو المكافآت بناءً على جهودهم ونتائج أعمالهم.



ث. دور الحوافز في تحسين الأداء: يعزز الأداء ارتباط العامل بالحوافز التي يحصل عليها. ويؤدي ذلك إلى تحفيزه للاهتمام بعمله والاجتهاد في تطويره وتحسينه.

ج. تحديد أوجه الضعف وفرص التطوير: يساعد الأداء في التعرف على نقاط الضعف لدى العاملين، مما يمكن الإدارة من إتخاذ إجراءات لتحسين أدائهم من خلال التدريب الداخلي أو الخارجي. وبالتالي، يمكن اعتبار الأداء محفزاً للتطوير الشخصي ومقياساً له.

ح. تقييم فعالية المشرفين: يستخدم الأداء لتحديد مدى نجاح المشرفين والمديرين في توجيه وتطوير أعضاء فريقهم، مما يساهم في تحسين الأداء الجماعي.

خ. توفير معلومات للإدارة: يزود الأداء مسؤولي الإدارات ببيانات دقيقة حول أداء العاملين، مما يشكل أساساً لدراسات ميدانية تعالج مشكلات العاملين وتحسن إنتاجيتهم ومستقبل المؤسسة.

د. تعزيز الميزة التنافسية: يحقق الأداء الجيد للعاملين ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال الإبداع والتفوق في العمل. بفضل ذلك، تحقق المؤسسة أهدافها بسرعة وكفاءة.

3.2. أبعاد قياس أداء العاملين:

تتمثل أبعاد أداء العاملين في السيطرة على التكاليف، تحسين جودة الخدمة والتحكم في الوقت. وفيما يلي شرح لكل بعد من هذه الأبعاد الثلاث:

أ. السيطرة على التكاليف: وتمثل تخفيض تكلفة العمليات في المؤسسة نتيجة لإلغاء العمليات والمراحل غير الضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة. (الخضري و الكساسبة، 2015، صفحة 25)

ب. تحسين جودة الخدمة: وهي نوع الخدمة المقدمة سواء الخدمات المتوقعة أو تلك التي يدركونها في الواقع الفعلي، وتعتبر عامل أساسي في تحديد رضا الزبائن أو العكس كما تعتبر الهدف الرئيسي الذي تسعى المؤسسات لتحقيقه اليوم معززة في ذلك نوعية الخدمات التي تقدمها حتى تتمكن من جذب أكثر شريحة من الزبائن. (غريبي، 2013، صفحة 5)

ت. التحكم في الوقت: ويمثل القدرة على إنجاز العمل في الوقت المحدد وبالشكل الصحيح. والتوقيت يعبر عنه بقسمة عدد العمليات الإدارية المنجزة في الوقت المحدد إلى إجمالي عدد العمليات غير المنجزة.

II. الإطار التطبيقي للدراسة

فيما يلي محاولة إسقاط المفاهيم النظرية لإعادة هندسة العمليات الإدارية على الواقع من خلال دراسة ميدانية تبرز أثر هذه المنهجية على أداء العاملين. حيث تم اختيار كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة طاهري محمد بشار كميدان للدراسة. ويرتكز هذا القسم من الدراسة على تحليل العلاقة بين أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية. ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين.

1. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة: تم إنشاء كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بالمرسوم التنفيذي رقم 13-103 المؤرخ في 2 جمادي الأول عام 1434 هـ الموافق 14 مارس سنة 2013، المعدل والمتمم للمرسوم



التنفيذي رقم 09-07 المؤرخ في 7 محرم عام 1430 هـ الموافق 4 يناير سنة 2009 والمتضمن إنشاء جامعة بشار. وبعدها تم نقل الكلية من القطب القديم لجامعة طاهري محمد إلى القطب الجديد طريق لحمر بداية من السنة الجامعية 2016-2017. تتمثل المهمة الأساسية للكلية في تكوين إطارات في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، لثلاث أطوار (ليسانس، ماستر، دكتوراه). تتشكل هيئة التدريس بالكلية من 85 أستاذ باحث، والتي توفر التكوين العالي لأكثر من 2000 طالب في الطورين الأول والثاني، 83 طالب دكتوراه، كما تضم الكلية مخبر واحد ألا وهو مخبر الدراسات الاقتصادية والتنمية المحلية في الجنوب الغربي. (جامعة بشار، 2024)

2. أداة الدراسة: تم اعتماد استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. صمم الاستبيان بناءً على مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، واشتمل على 26 سؤالاً موزعاً على ثلاثة محاور: البيانات الشخصية، أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (دعم تكنولوجيا المعلومات، التغيير في سلوك العاملين، تبسيط إجراءات العمل)، وأداء العاملين. تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس مدى موافقة المستجيبين مع العبارات الواردة، حيث نُفِت الإجابات إلى خمس فئات تتراوح من "غير موافق بشدة" إلى "موافق بشدة". والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول 01: نموذج توزيع الإجابات في فئات

الفئة	(غير موافق بشدة)	(غير موافق)	(محايد)	(موافق)	(موافق بشدة)
قيمة المتوسط	1.80 – 1.00	2.60 – 1.81	3.40 – 2.61	4.20 – 3.41	5.00 – 4.21
التأثير	منخفض جداً	منخفض	متوسط	عالي	عالي جداً

المصدر: من إعداد المؤلفين.

3. مجتمع الدراسة: شمل مجتمع الدراسة العاملين الإداريين في الكلية، وعددهم 29 موظفاً. تم توزيع الاستبيانات على جميع أفراد المجتمع، وتم استرجاع 22 استبانة صالحة للتحليل بنسبة استجابة بلغت 75.9%.

4. صدق أداة الدراسة: تم التحقق من الصدق الظاهري للاستبيان من خلال عرضه على مجموعة من المحكمين الخبراء للتأكد من وضوح العبارات ومدى ملاءمتها لموضوع الدراسة. وعليه، تم تصميم الاستبيان في شكله النهائي وفقاً لملاحظات المحكمين. أما الصدق البنائي، فقد تم التأكد منه من خلال استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين العبارات والمحاور التي تنتمي إليها. والنتائج جاءت كما في الجدول التالي:

الجدول (02): "نتائج معامل ارتباط بيرسون"

المحور	دعم تكنولوجيا المعلومات	التغيير في سلوك العاملين	تبسيط إجراءات العمل	أداء العاملين في المنظمة
معامل بيرسون	**0.264	**0.731	**0.578	**0.217
مستوى الدلالة	0.234	0.000	0.005	0.332

** دالة عند مستوى 0.01.

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات spss.



5. ثبات أداة الدراسة: تم قياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ. وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول (03): "معامل ألفا كرونباخ"

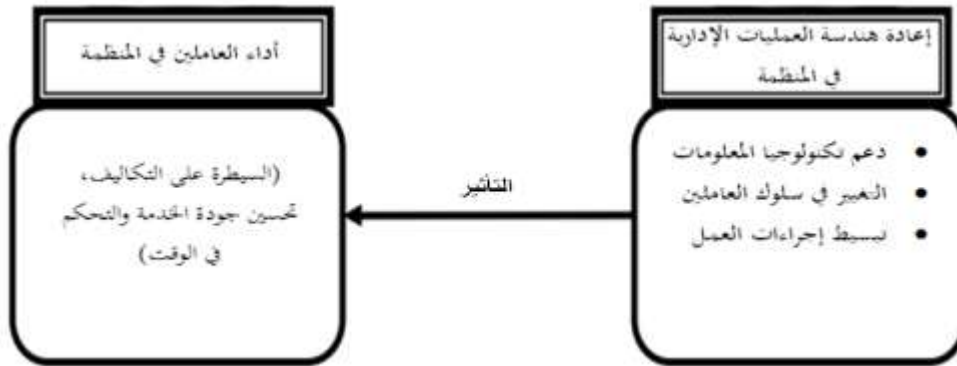
المحور	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
إعادة هندسة العمليات الإدارية	15	0.917
أداء العاملين في المنظمة	11	0.929
مجموع العبارات	26	0.957

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss.

يلاحظ من الجدول أعلاه، أن قيمة معامل ألفا كرونباخ قد بلغت 0.957 أي 95.7 %. وهذا يدل على أن درجة الإتساق الداخلي لأسئلة الإستبيان جيدة، حيث أنها أكبر من 60%.

6. نموذج الدراسة: يركز نموذج الدراسة على العلاقة بين المتغير المستقل (إعادة هندسة العمليات الإدارية بأبعادها الثلاثة) والمتغير التابع (أداء العاملين). يُوضح هذا النموذج كيفية تأثير الأبعاد الثلاثة (دعم تكنولوجيا المعلومات، التغيير في سلوك العاملين، تبسيط إجراءات العمل) على الأداء الوظيفي. وفيما يلي نموذج الدراسة:

الشكل رقم (04): "نموذج الدراسة"



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على: (الجبوري، 2016)، (شيراز، 2016)، (البحيري، 2015).

7. تحليل ومناقشة النتائج: فيما يلي سوف يتم عرض نتائج التحليل الإحصائي لمحاوَر الإستبيان الثلاثة وتحليلها ومناقشتها. والبدائية تكون مع وصف وتحليل الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة. ثم مناقشة وتحليل استجابات أفراد العينة وآرائهم حول محوري أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء الوظيفي.

1.7. عرض وتحليل الخصائص الشخصية لأفراد العينة: فيما يلي جدول يلخص توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية:



الجدول(04): "خصائص أفراد عينة الدراسة"

المحور	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	11	50%
	أنثى	11	50%
المجموع		22	100%
العمر	أقل من 30 سنة	1	4.5%
	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	10	45.5%
	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	10	45.5%
	من 50 سنة فأكثر	1	4.5%
المجموع		22	100%
المستوى الدراسي	شهادة من التكوين المهني	3	13.6%
	جامعي (ليسانس، ماستر)	15	68.2%
	دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)	4	18.2%
المجموع		22	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	1	4.5%
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	6	27.3%
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	10	45.5%
	من 15 سنة فأكثر	5	22.7%
المجموع		22	100%

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات spss.

التحليل: - يوضح الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب الجنس حيث أظهرت النتائج توزيع متساوي، 50% لكل من الذكور والإناث.

- بالنسبة لتوزيع العينة حسب العمر، أظهرت النتائج أن الفئتين الأكثر تكرارًا هما: (من 30 إلى أقل من 40 سنة) و(من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة) حيث بلغت نسبتهما 45.5%، ثم تلتهم الفئة (أقل من 30 سنة) بنسبة 4.5% ومثلها (من 50 سنة فأكثر) بنفس النسبة. وكنتيجة، يمكن القول أن غالبية العينة تقع ضمن الفئة (30-50 سنة) بنسبة 91%، مما يعني تواجد أفراد في عمر يتناسب مع متطلبات العمل الإداري في المؤسسة محل الدراسة.

- أظهرت نتائج توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي، أن نسبة الأفراد ذوي المستوى الجامعي (ليسانس، ماستر) بلغت 68.2% وهي الأعلى نسبة. وتلتها فئة الدراسات العليا (ماجستير، دكتوراه) التي بلغت نسبة 18.2% أما مستوى التكوين المهني، فبلغت نسبة هذه الفئة 13.6% من مجموع أفراد عينة الدراسة. مما يعكس تمتع العينة بمستوى تعليمي جيد.



- أظهرت النتائج أن العينة الذين تتراوح خبرتهم (من 10 إلى أقل من 15 سنة) هم الفئة الأكبر بنسبة 45.5%. وتلتها الفئة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة 27.3%. ثم الفئة (من 15 سنة فأكثر) بنسبة 22.7%. ثم الفئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة 4.5%. وهذا ما يعني تمتع أفراد عينة الدراسة بمستوى عال من الخبرة العملية.

2.7. قراءة في نتائج الإحصاء الوصفي لإجابات عينة الدراسة: باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية سيتم تحليل الإجابات عينة. والنتائج مبينة في الجداول الموالية، وبالبداية تكون مع متغير إعادة هندسة العمليات الإدارية وأبعادها. وفيما يلي جدول يوضح النتائج:

الجدول (05): "قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير إعادة هندسة العمليات الإدارية وأبعادها"

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التأثير
تقلص تكنولوجيا المعلومات المستخدمة تعقيدات العمليات الإدارية.	3.81	0.95	عالي
تساعد تكنولوجيا المعلومات في إعادة تصميم العمليات الإدارية.	3.77	0.81	عالي
تمتاز المعلومات المتوفرة في إدارة الجامعة بسهولة الحصول عليها.	3.22	0.86	متوسط
تساعد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في إدارة الأعمال الإدارية بسهولة بإدارة الجامعة.	3.50	0.96	عالي
تساعد تكنولوجيا المعلومات على تنسيق العمل الإداري بين المستويات الإدارية المختلفة.	3.68	0.83	عالي
بعد "دعم تكنولوجيا المعلومات"	3.75	0.59	عالي
تعتمد إدارة الجامعة على برامج تدريبية في تطوير قدرات العاملين.	2.77	1.15	متوسط
تعمل إدارة الجامعة على تدريب العاملين باستمرار.	2.72	1.20	متوسط
توظف إدارة الجامعة العاملين على أساس الجدارة.	2.63	1.25	متوسط
تُخصص إدارة الجامعة جزء من الميزانية لتطوير قدرات العاملين.	2.86	1.32	متوسط
تعمل إدارة الجامعة على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.	2.59	1.29	منخفض
بعد "التغيير في سلوك العاملين"	2.68	1.13	متوسط
تفوض إدارة الجامعة صلاحيات كافية للعاملين لإنجاز المهام الإدارية بسهولة.	3.09	1.01	متوسط
تقوم إدارة الجامعة في تبسيط إجراءات العمل باستمرار.	3.09	1.23	متوسط
تعمل إدارة الجامعة على تقليل التعقيدات الإدارية.	3.54	1.01	عالي
تتعامل إدارة الجامعة مع العاملين بمرونة.	3.36	0.95	متوسط
تواظب إدارة الجامعة على جعل إجراءات العمل واضحة وسهلة الاستخدام.	3.27	1.31	متوسط
بعد "تبسيط إجراءات العمل"	3.18	1.02	متوسط
متغير "إعادة هندسة العمليات الإدارية"	3.54	0.80	عالي

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات spss.

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي العام لمتغير إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسة محل الدراسة بلغ 3.54 مع انحراف معياري 0.80، مما يشير إلى تأثير عالي. وهذا يدل على أن تطبيق منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية كان له أثر واضح وإيجابي على العمل الإداري في الكلية. كما تشير قيمة الانحراف المعياري إلى تباين معتدل في آراء عينة الدراسة حول متغير إعادة هندسة العمليات الإدارية بشكل عام. وتجدد الإشارة إلى أن



التأثير كان عاليًا بشكل عام، إلا أن هذا التباين المعتدل يعكس اختلافًا طفيفًا في درجة إدراك الأفراد لأهمية كل بعد.

احتل بعد دعم تكنولوجيا المعلومات المرتبة الأولى بمتوسط 3.75 وانحراف معياري 0.59، مما يعكس تأثيرًا عاليًا لدعم التكنولوجيا في تحسين العمليات الإدارية. وعلى سبيل المثال: ساهمت "التكنولوجيا في التقليل من تعقيد العمليات الإدارية" بمتوسط 3.81. وساهمت "التكنولوجيا في إعادة تصميم العمليات الإدارية" بمتوسط 3.77. في حين كانت فقرة "سهولة الحصول على المعلومات المتوفرة في إدارة الجامعة" أقل تأثيرًا وسجلت متوسطًا 3.22، وهو تأثير متوسط. هذا يشير إلى حاجة الجامعة لتعزيز الوصول للسلسلة للمعلومات.

أما الانحراف المعياري الخاص ببعد دعم تكنولوجيا المعلومات فقد سجل قيمة 0.59. مما يشير إلى تباين منخفض نسبيًا في استجابات العينة. وهذا يعني درجة اتفاق عالية في آراء أفراد العينة بشأن تأثير هذا البعد، مما يؤكد إدراكهم الواضح لأهمية التكنولوجيا في تحسين العمليات الإدارية.

بالنسبة لبعد تبسيط إجراءات العمل، فقد جاء المرتبة الثانية بمتوسط 3.18 وانحراف معياري 1.02، مما يشير إلى تأثير متوسط بشكل عام. باستثناء فقرة "تقليل التعقيدات الإدارية" التي سجلت تأثيرًا عاليًا بمتوسط 3.54، مما يشير إلى جهود واضحة في هذا الجانب. بالمقابل، معظم الفقرات الأخرى كانت تأثيراتها متوسطة، مما يعكس الحاجة إلى مزيد من الجهود لجعل الإجراءات الإدارية أكثر وضوحًا ومرونة.

أما قيمة الانحراف المعياري لهذا البعد فقد بلغت 1.02. وهذا يعني تباينًا متوسطًا إلى مرتفع في الآراء. وقد يفسر هذا التباين في أن بعض الأفراد يرون وجود تأثير أكبر لتبسيط الإجراءات، بينما يرى آخرون بأنه كان أقل تأثيرًا. وقد يرجع هذا التباين إلى تفاوت التجارب العملية داخل المؤسسة محل الدراسة.

أما بالنسبة لبعد التغيير في سلوك العاملين، فقد جاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط 2.68 وانحراف معياري 1.13، ما يعكس تأثيرًا متوسطًا إلى منخفض. أظهرت معظم الفقرات تأثيرًا متوسطًا، ولكن فقرة "مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات" سجلت تأثيرًا منخفضًا بمتوسط 2.59. هذه النتائج تشير إلى وجود تحديات في إدارة التغيير داخل الكلية، خاصة في إشراك العاملين في القرارات وتعزيز شعورهم بالمسؤولية تجاه التحسينات الإدارية.

أما الانحراف المعياري لهذا البعد فقد بلغ 1.13. وهي قيمة مرتفعة نسبيًا، مما يشير إلى وجود اختلاف ملحوظ في تقييم أفراد العينة لتأثير هذا البعد. قد يكون ذلك ناتجًا عن تباين في مدى إدراك العاملين لأهمية تغيير السلوك أو تفاوت خبراتهم مع هذا النوع من التحسين.

كما يتضح من النتائج أن دعم تكنولوجيا المعلومات هو البعد الأكثر تأثيرًا والأفضل أداءً بين الأبعاد الثلاثة، مما يعكس الدور الحاسم للتكنولوجيا في تحسين الأداء الإداري. بينما كان أداء تبسيط الإجراءات متوسطًا مع إشارات إيجابية في بعض الجوانب. أما التغيير في سلوك العاملين، فقد كان الأقل تأثيرًا، مما يشير إلى وجود حاجة لبرامج تدريبية وتعزيز مشاركة العاملين لرفع كفاءتهم وتحفيزهم على تقبل التغيير.



بعد عرض النتائج المتعلق بمتغير إعادة هندسة العمليات الإدارية وأبعادها. يأتي الدور على المتغير الثاني للدراسة والمتمثل في أداء العاملين. وفيما يلي جدول يوضح النتائج:

الجدول (06): "قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير أداء العاملين"

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التأثير
تقوم إدارة الجامعة بإحصاء عدد الأنشطة الإدارية المنجزة بصورة مستمرة.	2.86	0.88	متوسط
تزيد إدارة الجامعة من وضوح وشفافية الأنشطة الإدارية في العمل والواجبات.	2.86	0.99	متوسط
تحسن إدارة الجامعة أسلوب الخدمات الإدارية المقدمة.	3.22	0.81	متوسط
يتم إنجاز المعاملات الإدارية في إدارة الجامعة بكفاءة.	3.00	0.97	متوسط
تمكن إدارة الجامعة من تبادل المعلومات والبيانات في المستويات الإدارية المختلفة بسهولة.	3.18	0.95	متوسط
تحدد إدارة الجامعة الصلاحيات لمعالجة مشكلات الإزدواجية والتكرار في العمل.	3.13	1.03	متوسط
تساعد إدارة الجامعة في توطيد العلاقة بين الموظفين لتحسين الأداء والخدمة المقدمة في الوقت المناسب.	3.22	1.26	متوسط
تزيد إدارة الجامعة من قدرات العاملين في حل مشكلات العمل.	2.90	1.06	متوسط
تزيد إدارة الجامعة من سرعة إنجاز المعاملات لخفض تكلفة العمل.	3.04	1.04	متوسط
تسرع إدارة الجامعة الاتصال الإداري في العمل بين المستويات الإدارية.	2.86	1.20	متوسط
تسعى إدارة الجامعة من خفض كمية المعاملات الإدارية المتأخرة عن الإنجاز.	3.13	0.88	متوسط
أداء العاملين في المنظمة	3.00	0.74	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

أظهر الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لأداء العاملين بلغ 3.00، مما يشير إلى أن مستوى الأداء في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة طاهري محمد كان متوسطاً. أما الانحراف المعياري العام فقد بلغ 0.74. وهذا ما يعني اتفاق نسبي حول تقييم الأداء الوظيفي، مع بعض الاختلافات في التجارب الشخصية. أظهرت نتائج التحليل أن العبارة المتعلقة بتحسين أسلوب الخدمات الإدارية المقدمة حققت أعلى متوسط حسابي بقيمة 3.22 مع انحراف معياري 0.81، مما يعكس جهوداً ملحوظة لتحسين جودة الخدمات الإدارية باتفاق نسبي بين أفراد العينة. كما سجلت عبارة توطيد العلاقات بين الموظفين لتحسين الأداء متوسطاً مماثلاً بقيمة 3.22، ولكن بانحراف معياري أعلى بلغ 1.26، مما يشير إلى تفاوت ملحوظ في تجربة العاملين في هذا الجانب بين الأقسام. وحققت العبارة المتعلقة بسهولة تبادل المعلومات والبيانات بين المستويات الإدارية متوسطاً بلغ 3.18 مع انحراف معياري 0.95، مما يدل على وجود مستوى متوسط من آليات تبادل المعلومات مع بعض التباين في الآراء حول جودة هذه الآليات.

أما العبارات المرتبطة بتحديد الصلاحيات لمعالجة مشكلات العمل وخفض كمية المعاملات الإدارية المتأخرة عن الإنجاز فقد سجلت متوسطين قدرهما 3.13 لكل منهما، مع انحرافات معيارية 1.03 و 0.88 على التوالي، مما يعكس جهوداً ملحوظة لتحديد الصلاحيات وتقليل التأخير في إنجاز المعاملات، مع توافق جيد نسبياً بين



استجابات المشاركين. في المقابل، كانت العبارة المتعلقة بزيادة سرعة إنجاز المعاملات لخفض تكلفة العمل عند متوسط 3.04 مع انحراف معياري 1.04، مما يشير إلى تأثير متوسط مع وجود تباين نسبي في الآراء.

أما العبارات ذات الأداء الأدنى، مثل إحصاء الأنشطة الإدارية المنجزة بصورة مستمرة وزيادة وضوح وشفافية الأنشطة الإدارية وتسريع الاتصال الإداري بين المستويات، فقد سجلت متوسطات متساوية بلغت 2.86 مع انحرافات معيارية تراوحت بين 0.88 و 1.20، مما يشير إلى أن هذه الجوانب تحتاج إلى تحسينات أكبر، خصوصاً في تسريع الاتصال الإداري الذي أظهر تبايناً كبيراً في آراء أفراد العينة.

بشكل عام، أظهرت النتائج أن الأداء العام للعاملين في الكلية عند مستوى متوسط، مع وجود تفاوت في بعض الجوانب مثل الاتصال الإداري وتوطيد العلاقات بين الموظفين. كما أوضحت قيم الانحراف المعياري أن هناك إجماعاً جيداً نسبياً على بعض الأبعاد، مثل تحسين أسلوب الخدمات الإدارية وخفض التأخير، في حين أن كان التباين ظاهراً في جوانب أخرى، مثل العلاقات بين الموظفين وسرعة الاتصال الإداري. وهنا، يوصى بتحسين المجالات التي شهدت تبايناً كبيراً، من خلال تعزيز قنوات الاتصال الإداري وتنظيم ورش عمل لتحسين مهارات العاملين في حل المشكلات وزيادة الكفاءة.

3.7. اختبار الفرضيات: فيما يلي سيتم اختبار الفرضيات الفرعية والرئيسية باستخدام تحليل الانحدار الخطي، وذلك بغرض قياس العلاقة بين أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (دعم تكنولوجيا المعلومات، التغيير في سلوك العاملين، تبسيط إجراءات العمل) وأداء العاملين. والبداية ستكون مع الفرضية الفرعية الأولى.

أ. اختبار الفرضية الفرعية الأولى: العلاقة بين دعم تكنولوجيا المعلومات وأداء العاملين في جامعة بشار

- الفرضية العدمية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لدعم تكنولوجيا المعلومات على الأداء لدى أفراد العينة.

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة معنوية لدعم تكنولوجيا المعلومات على الأداء لدى أفراد العينة.

وفيما يلي جدول يظهر النتائج:

الجدول (07): "نتائج تحليل الانحدار الخطي للعلاقة بين دعم تكنولوجيا المعلومات وأداء العاملين"

المتغير التابع						المتغير المستقل
صحة الفرضية	Sig	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	ثابت الانحدار b	معامل الانحدار a	
قبول الفرضية العدمية H_0	0.070	0.047	0.217	1.983	0.271	X_1

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss.

أظهرت نتائج الاختبار أن تأثير دعم تكنولوجيا المعلومات على أداء العاملين كان ضعيفاً، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $R = 0.217$ ومعامل التحديد $R^2 = 0.047$ مع مستوى دلالة معنوية $Sig = 0.070$ أكبر من 0.05، مما يعني عدم وجود أثر معنوي.

ويمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي للعلاقة بين دعم تكنولوجيا المعلومات وأداء العاملين بالشكل التالي:



$$Y = (0.271) X_1 + 1.983$$

بحيث يمثل Y المتغير التابع أداء العاملين و X_1 يمثل دعم تكنولوجيا المعلومات. وعليه، يتم قبول الفرضية العدمية (لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لدعم تكنولوجيا المعلومات على الأداء لدى أفراد العينة). وترفض الفرضية البديلة. ويمكن القول أن النتائج تشير إلى أن الجهود المتعلقة بدعم التكنولوجيا لم تكن كافية لتحسين أداء العاملين بشكل مباشر. ويمكن أرجاع ضعف التأثير إلى مجموعة من الأسباب المحتملة مثل: - ضعف البنية التحتية: مثل نقص الأجهزة التكنولوجية المطلوبة أو نقص البرامج المتطورة أو عدم كفايتها أو ضعف شبكة الانترنت،... - ضعف التدريب: فقد أظهرت إجابات العاملين مثلاً أن نسبة كبيرة منهم لم تتلق تدريباً كافياً على الأنظمة الجديدة.

- مقاومة الاستخدام: بسبب عدم ثقة العاملين في التكنولوجيا أو تفضيل الأساليب التقليدية.

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: العلاقة بين التغيير في سلوك العاملين وأدائهم في جامعة بشار.

- الفرضية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتغيير في سلوك العاملين على أدائهم.

- الفرضية H_1 : يوجد أثر ذو دلالة معنوية لممارسة بعد التغيير في سلوك العاملين على أدائهم.

الجدول (08): "نتائج تحليل الانحدار الخطي للعلاقة بين بعد التغيير في سلوك العاملين وأدائهم

المتغير التابع						
المتغير المستقل	معامل الانحدار a	ثابت الانحدار b	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	Sig	صدق الفرضية
X_2	0.504	1.648	0.776	0.603	0.000	قبول الفرضية H_1

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات spss.

أظهرت النتائج تأثيراً قوياً للتغيير في سلوك العاملين على التغيير في أدائهم، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $R = 0.776$ ومعامل التحديد $R^2 = 0.603$ ، مع دلالة معنوية $Sig = 0.000$. مما يعني وجود أثر ذو دلالة معنوية للتغيير في سلوك العاملين على أدائهم.

أما معادلة الانحدار الخطي للعلاقة بين التغيير في سلوك العاملين وأداء العاملين، فجاءت كما يلي:

$$Y = (0.504)X_2 + 1.648$$

بحيث يمثل Y المتغير التابع أداء العاملين و X_2 يمثل التغيير في سلوك العاملين.

وعليه، يتم قبول الفرضية البديلة (يوجد أثر ذو دلالة معنوية لممارسة بعد التغيير في سلوك العاملين على أدائهم). وترفض الفرضية العدمية. كما يمكن القول أن التغيير في سلوك العاملين يمثل عنصراً مهماً لتحسين الأداء، مما يدل على أهمية تدريب وتحفيز العاملين.



ت. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: العلاقة بين بعد تبسيط إجراءات العمل وأداء العاملين

– الفرضية H0: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتبسيط إجراءات العمل على الأداء لدى أفراد العينة.

– الفرضية H1: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتبسيط إجراءات العمل على الأداء لدى أفراد العينة.

الجدول (09): "نتائج تحليل الانحدار الخطي للعلاقة بين تبسيط إجراءات العمل وأداء العاملين"

المتغير التابع						
المتغير المستقل	معامل الانحدار a	ثابت الانحدار b	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	Sig	صحة الفرضية
X ₃	0.415	1.679	0.578	0.334	0.001	قبول الفرضية H1

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات spss.

أظهرت النتائج أعلاه تأثيراً متوسطاً حيث بلغ $R = 0.578$ ، و $R^2 = 0.334$ مع مستوى دلالة معنوية $\text{Sig} = 0.001$ وهو أقل من 0.05. وهذا ما يعني وجود أثر ذو دلالة معنوية لبعده تبسيط إجراءات العمل على أداء العاملين. أما معادلة الانحدار الخطي للعلاقة بين تبسيط إجراءات العمل وأداء العاملين فجاءت كما يلي:

$$Y = (0.415)X_3 + 1.679$$

بحيث يمثل Y المتغير التابع أداء العاملين و X₃ يمثل تبسيط إجراءات العمل.

وعليه، يتم قبول الفرضية البديلة (يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتبسيط إجراءات العمل على الأداء لدى أفراد العينة). وترفض الفرضية العدمية. ويمكن القول أيضاً أن تبسيط الإجراءات الإدارية له دور إيجابي ولكنه أقل تأثيراً مقارنةً بالتغيير في سلوك العاملين.

ث. اختبار الفرضية الرئيسية: العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية (بأبعادها) وأداء العاملين

– الفرضية H0: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإعادة هندسة العمليات الإدارية (بأبعادها) على أداء العاملين.

– الفرضية H1: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإعادة هندسة العمليات الإدارية (بأبعادها) على الأداء العاملين.

للتحقق من الفرضية سيتم إستعمال تحليل الانحدار الخطي Analysis Linear Regression.

الجدول (10): "نتائج تحليل الانحدار الخطي للعلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وأداء العاملين"

المتغير التابع						
المتغير المستقل	معامل الانحدار a	ثابت الانحدار b	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	Sig	صحة الفرضية
X	0.409	1.551	0.442	0.196	0.032	قبول الفرضية H1

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات spss.

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة الإجمالية بين المتغير المستقل (إعادة هندسة العمليات الإدارية) والمتغير التابع (أداء العاملين). وأظهرت النتائج أن معامل الارتباط R بلغ 0.442، مما يعني وجود علاقة



طردية ضعيفة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وأداء العاملين. أي أن تحسين إعادة هندسة العمليات الإدارية يؤدي إلى تحسين أداء العاملين، لكن القوة الإجمالية للعلاقة ليست كبيرة.

كما بلغ معامل التحديد R^2 قيمة 0.196 أي أن 19.6% فقط من التغيرات في أداء العاملين يمكن تفسيرها بالتغيرات في إعادة هندسة العمليات الإدارية. أما النسبة الباقية والمقدرة بـ 80.4% من التغيرات في أداء العاملين فتعود إلى عوامل أخرى لم تُدرج ضمن نطاق الدراسة.

بالنسبة لمستوى الدلالة Sig فقد قدر بـ 0.032، وهي أقل من 0.05. وهذا يدل على وجود أثر معنوي لإعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء العاملين، وبالتالي يتم رفض الفرضية العدمية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1). أما معادلة الانحدار الخطي للعلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وأداء العاملين هي من الشكل:

$$Y = (0.409)X + 1.551$$

بحيث يمثل Y المتغير التابع (أداء العاملين) ويمثل X المتغير المستقل (إعادة هندسة العمليات الإدارية). وعليه يمكن القول أنه: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإعادة هندسة العمليات الإدارية (بأبعادها) على أداء العاملين.

الخلاصة:

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية بأبعادها الثلاثة (دعم تكنولوجيا المعلومات، التغيير في سلوك العاملين، تبسيط إجراءات العمل) على أداء العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة طاهري محمد.

وقد يلى أهم النتائج التي تم التوصل إليها:

- أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية لإعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء العاملين. ومع ذلك، كانت قوة التأثير ضعيفة نسبياً، حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.442$ ومعامل التحديد $R^2 = 0.196$ ، مما يعني أن العوامل الأخرى غير المدرجة في الدراسة لها تأثير أكبر على أداء العاملين.

- بعد دعم تكنولوجيا المعلومات، لم يظهر تأثير معنوي على أداء العاملين، حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.217$ ومعامل التحديد $R^2 = 0.047$ ومستوى الدلالة Sig = 0.070. وهذا ما يشير إلى أن التكنولوجيا لم تستغل بالشكل الأمثل لتحسين العمليات الإدارية أو أداء العاملين.

- بعد التغيير في سلوك العاملين، كان لهذا البعد التأثير الأكبر، حيث أظهرت النتائج أن معامل الارتباط $R = 0.776$ ومعامل التحديد $R^2 = 0.603$ ، مما يشير إلى دور محوري لتطوير مهارات العاملين وتحفيزهم في تحسين الأداء.

- بعد تبسيط إجراءات العمل، أظهر تأثيراً متوسطاً على الأداء، حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.578$ ومعامل التحديد $R^2 = 0.334$ ، مما يعني أن الجهود المبذولة لتبسيط العمليات لها أثر إيجابي ولكنها بحاجة إلى تعزيز.

بناءً على النتائج المتوصل إليها، يمكن تقديم مجموعة التوصيات التالية:



لأن **تكنولوجيا المعلومات** ركيزة أساسية في نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية، وجب تعزيز استثمارها، وذلك من خلال تطوير البنية التحتية التكنولوجية في الكلية. وتدريب العاملين على استخدام الأنظمة التقنية بشكل فعال لتحسين أدائهم. ويمكن القيام بذلك من خلال:

- تحسين البنية التحتية، بتخصيص موازنة سنوية لتحديث الأجهزة والبرامج (مثل أنظمة إدارة المستندات الإلكترونية، ومنصات التواصل الداخلي. وتطبيق حلول سحابية (Cloud Solutions) لزيادة مرونة الوصول إلى البيانات وتقليل التكاليف. وإعداد دورات تدريبية متخصصة مثل تصميم برامج تدريبية مخصصة حسب مستوى المهارة مثل دورات في أساسيات الحوسبة وأمن المعلومات. وتنظيم ورش عمل حول تحليل البيانات وأدواتها.
- دعم فني مستمر، مثل إنشاء وحدة الدعم التقني السريع داخل الكلية للرد على استفسارات العاملين بشكل فوري.

كما توصي الدراسة بإدماج أنظمة تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي لتسهيل اتخاذ القرارات الإدارية وزيادة الكفاءة التشغيلية.

تحفيز العاملين وتطوير سلوكهم من خلال:

- إقامة ورش عمل وبرامج تدريبية من أجل تطوير مهارات العاملين وزيادة قدراتهم على التكيف مع التغيير. وكذلك القيام بإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار لتعزيز شعورهم بالانتماء والمسؤولية.
 - مراعاة تأثير الثقافة التنظيمية ومستوى تقبل العاملين للتغيير، حيث يلعب هذين العاملين دورًا حاسمًا في نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية. وذلك لأن النجاح يتطلب بيئة مؤسسية داعمة تعزز استيعاب العاملين للتغيير وانخراطهم فيه بفعالية. ولأن التفاعل الإيجابي بين العاملين والبيئة الجديدة يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة من إعادة الهندسة، بينما قد يؤدي غياب هذا التفاعل إلى مقاومة التغيير وإبطاء عملية التحول.
 - العمل على تحفيز العاملين وتطوير سلوكهم الوظيفي من خلال تصميم برامج تحفيزية تعتمد على المكافآت والتقدير لضمان التفاعل الإيجابي مع التغييرات التنظيمية.
 - تكثيف الورش التدريبية التي تركز على مهارات التكيف مع التغيير وتعزيز بيئة عمل مرنة وداعمة.
- تبسيط إجراءات العمل من خلال:**

- مراجعة شاملة للإجراءات التنظيمية لتحديد المراحل غير الضرورية والعمل على إلغائها أو دمجها لتحقيق الانسيابية في العمل.
- تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة (Lean Management) لتقليل الهدر وزيادة الإنتاجية.
- تبني حلول رقمية وأتمتة العمليات الإدارية لتسريع الإجراءات وتحسين جودة الخدمات.
- تبني إستراتيجية واضحة لإدارة التغيير تتضمن مراحل تنفيذ دقيقة ومتابعة مستمرة. وإنشاء قنوات اتصال فعالة لمشاركة المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية.



قائمة المراجع

- Davenport, T. (1995). The Fad That Forgot People. Fast company, 1(1), pp 70-74.
- Gunasekaran, A., & Kobu, B. (2002). Modeling and Analysis of Business Process Reengineering. International Journal of Production Research, 40(11), pp 2521-2546.
- Hammer, M. (1990). Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate. Harvard Business Review, 104-112.
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). Reengineering the Corporation - A Manifesto for Business Revolution. New York: Harper Collins Books.
- Harrington, B., & others. (1997). Business Process Reengineering in The Public Sector: A Case Study of The Contributions Agency New Technology. Work and Employment Journal, 13(1), pp 43-50.
- Jang, K. J. (2003). A Model Decomposition Approach for A Manufacturing Enterprise In Business Process Reengineering. Computer Integrated Manufacturing Journal, 16(3), pp 210-218.
- Massey, A. P., & others. (2001). Re-engineering The Customer Relationship : Leveraging Knowledge Assets at IBM. Decision Support Systems, 32(2), pp 155-170.
- Paolucci, E., & others. (1998). Combining Business Process Reengineering Concepts and Object-oriented Technology for Effective Organization Design. Journal of Organization Computing and Electronic Commerce, 8(3), pp 195-216.
- Pereira, Z. L., & Aspinmull, E. (1997). Total Quality Management Versus Business Process Re-engineering. Total Quality Management Journal, 8(1), pp 34-40.
- Zucchi, F., & Edwards, J. S. (1999). Human Resource Management Aspects of Business Process Reengineering: A Survey. Business Process Management Journal, 5(4), 325-344.
- يوسف دودين. (2012). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- حنين نعمان علي الشريف. (2013). أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- دينا أحمد الخضري، و محمد مفضي الكساسبة. (2015). تأثير عمليات الهندرة في مقاييس الأداء الحاسمة - دراسة مقارنة بين شركات الصناعات الدوائية والكيميائية في الأردن. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، 1(2)، الصفحات 15-48.
- رابع أوكيل، و ريم خالدي. (2019). إعادة هندسة العمليات الإدارية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية. المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، 2(1)، الصفحات 66-77.
- رعد محمود خضر الجبوري. (2016). أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في أداء العاملين - دراسة ميدانية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن. رسالة الماجستير، جامعة آل البيت.



- رقية عدنان المعاينة. (2007). الأرجونوميكا، هندسة البشر. عمان، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- زيد منير عبوي. (2007). الإدارة واتجاهاتها المعاصرة "وظائف المدير". دجلة، العراق: دار دجلة ناشرون وموزعون.
- ظاهر محمود الكلالدة. (2008). تنمية الموارد البشرية. دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع.
- عادل حرشوش، و مؤيد سعيد السالم. (2002). إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي. عمان: الأردن: عالم الكتب الحديث.
- عادل محمد زين. (2003). إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية. دار حامد للنشر.
- فتيحة غريبي. (2013). دور التسويق الإلكتروني في تحسين جودة الخدمات السياحية دراسة حالة فندق ايبس الجزائر. مداخلة ضمن الملتقى الدولي الأول - التسويق السياحي وتتمين صورة الجزائر تحت شعار التسويق السياحي وتتمين صورة الجزائر تحت شعار "الجزائر وجهة الغد". جامعة باجي مختار عنابة.
- محمد حافظ حجازي. (2005). إدارة الموارد البشرية.
- مصطفى نجيب شاويش. (2007). إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد. دار الشروق للنشر والتوزيع.
- هند محمد عبد الحفيظ أحمد، محمد حسن رسمي، و عبد الحميد عبد الفتاح شعلان. (2019). تحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الليبية. مجلة كلية التربية - بنها، 231-246.