

ممارسات إعادة هندسة العمليات الإدارية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية
الجزائرية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز فرع التوزيع تندوف

**Re-Engineering Practices And Their Role In Improving The
Performance Of The Algerian Economic Institution**

د. بياض مصطفى

المركز الجامعي علي كافي، تندوف، الجزائر

Bayadmustapha989@yahoo.com

تاريخ القبول: 2018/12/13

تاريخ الاستلام: 2018/08/03

الملخص:

تتناول هذه الورقة دراسة أثر استخدام أسلوب إعادة هندسة العملية الإدارية على الأداء بمؤسسة سونلغاز وحدة التوزيع تندوف، وقد تم استخدام أسلوب الاستبيان لتحديد الأثر بين المتغيرين محل الدراسة، وذلك بتوزيع 45 استبانة على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أن مؤسسة سونلغاز وحدة التوزيع تندوف تتبنى أسلوب إعادة هندسة العملية الإدارية مما ساهم في تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء بالمؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: إعادة هندسة العملية الإدارية، الأداء، مؤسسة سونلغاز، وحدة التوزيع تندوف، الهندسة.

Abstract:

This paper examines the impact of using the process of reengineering the administrative process on the performance of the Sonelgaz distribution unit of Tindouf.

The questionnaire method was used to determine the effect between the two variables studied by dividing 45 questionnaires on a random sample of the study population

The study concluded that the Sonelgaz foundation 'the Tindouf distribution unit 'adopted the process of re-engineering the administrative process 'which contributed to achieving high levels of performance in the institution under study.

Key Words: Reengineering of the administrative process, Performance, Sonelgaz Corporation, Tindouf Distribution Unit, Engineering).

JEL Classification: A22, I12, I23, K49.

* مرسل المقال: بياض مصطفى (Bayadmustapha989@yahoo.com).

المقدمة:

يعتبر أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من بين أهم الأساليب الإدارية المستخدمة من طرف مختلف المؤسسات الهادفة إلى إجراء تغييرات جذرية في أسلوب وطريقة عملها من أجل التحسين في الوضع القائم داخل المؤسسة (البيئة الداخلية للمؤسسة) من معالجة لنقاط الضعف والاستفادة من نقاط القوة ومحاولة تجنب التهديدات الواردة من البيئة الخارجية والاستفادة من الفرص التي تمنحها هذه الأخيرة وهو ما يساهم في الرفع من كفاءة وفعالية المؤسسة.

- إشكالية البحث: انطلاقاً من هذا تبرز إشكالية البحث بسؤال جوهري:

ما مدى مساهمة ممارسات إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين أداء مؤسسة سونلغاز فرع التوزيع تندوف؟
- فرضيات الدراسة: من أجل تحقيق أهداف البحث والإجابة على الإشكالية المطروحة أعلاه يمكننا صياغة الفرضيات التالية:

- تتبنى وحدة التوزيع لسونلغاز فرع تندوف ممارسات إعادة هندسة العمليات الإدارية في مختلف عملياتها الإدارية.
- يساهم استخدام أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في الرفع من أداء وحدة التوزيع لسونلغاز فرع تندوف.
- أهمية الدراسة: تبرز أهمية الدراسة من خلال النقاط التالية :
- محاولة إبراز الدور الذي يلعبه أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمؤسسات الاقتصادية.
- أصبحت المؤسسات في الوقت الحالي ملزمة بإعادة النظر في الأساليب التي تستخدمها في التسيير مما يفرض عليها إجراء تعديلات جذرية في طريقة تسييرها.
- إبراز أثر استخدام أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية على مستويات الأداء المحققة في المؤسسة الجزائرية.
- الهدف من الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى مجموعة من النقاط يمكن إبراز أهمها في النقاط التالية :
- التعرف على درجة تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمؤسسة الجزائرية.
- تحديد أفضل الحلول لتطوير أداء مؤسسة سونلغاز وحدة التوزيع تندوف وأهم التصحيحات اللازمة.
- المنهج المتبع في الدراسة: من أجل الإلمام بمختلف عناصر الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة وفرضيات الدراسة، تم استعمال المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تقسيم الدراسة إلى جانبين الأول نظري والثاني تطبيقي.

- مجال وحدود الدراسة :

- الحدود المكانية: العاملين بمؤسسة سونلغاز وحدة التوزيع تندوف.
- لحدود الزمانية: من 2018/04/06 إلى غاية 2018/08/25.

1. الجانب النظري

1.1. إعادة هندسة العمليات الإدارية:

يطلق مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية على تلك العمليات التي يتم فيها البدء من نقطة الصفر، وليس إجراء تعديلات جزئية على الأوضاع القائمة داخل المؤسسة، والتعديل الكلي في طريقة العمل في المؤسسة. (عبوي، 2006). كما تعبر إعادة هندسة العمليات الإدارية عن أسلوب ووسيلة إدارية ممنهجة تركز أساساً على إعادة البناء التنظيمي للمؤسسة من جذوره، باعتمادها على إعادة هيكلة وتصميم العمليات المختلفة في المؤسسة بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المؤسسات يحقق السرعة في الأداء ويرفع من مستويات الكفاءة والفعالية في المؤسسة التي تعتمد على هذا الأسلوب، ويخفض من تكاليف الإنتاج ويزيد من جودة المنتجات والعمليات في المؤسسة. (الدرادكة، 2015).

ويركز مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية على أربعة عناصر هي :

- أساسية: أي أنه على المؤسسة وكل العاملين فيها التفكير في كل وقت في تغيير أسلوب العمل للأفضل.
 - جذرية: تعتبر عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية عملية تغيير جذرية وليست جزئية.
 - هائلة: تسعى عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحقيق مستويات هائلة من الأداء، والرفع من كفاءات وفعاليات العمليات.
 - العمليات: تركز إعادة هندسة العمليات الإدارية على تحويل المدخلات إلى مخرجات بإجراء التغييرات اللازمة في المؤسسة وفي مختلف مستوياتها. (الحريري، 2015).
- و من أجل أن يتم تطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية بشكل صحيح يجب على المؤسسة أن تلتزم بمجموعة من الأسس نذكر منها:
- التركيز على إعادة بناء العملية من الصفر، وليس البناء على بقايا سابقة لعملية أخرى .
 - وجود الرغبة والالتزام من الإدارة العليا والقيادة في المؤسسة في تطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية.
 - ضرورة التركيز على تحقيق الأهداف بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة داخل المؤسسة.
 - التركيز على الزبون في أي عملية تغيير تقوم بها المؤسسة.
 - إعادة هندسة العملية هي عملية شاملة تشمل الجميع داخل المؤسسة ويشارك فيها جميع أفراد المؤسسة.
- ويتم استخدام مجموعة من المعايير لتحديد العمليات التي تحتاج لعملية إعادة هندسة هي:
- التركيز على العمليات التي تواجهه خلال وظيفي.
 - التركيز على العمليات ذات الأولوية بالنسبة لزبائن المؤسسة.
 - التركيز على العمليات القابلة لإعادة التصميم.

2.1 الأداء:

عرف الأداء بأنه من جهة يمثل قيمة مضافة على الحالة الأولية (تحسين الجودة، زيادة رضا المستفيدين) ومن جهة أخرى يمكن أن يمثل الأداء الربط بين الكفاءة والفعالية في المؤسسة.

كما عرف الأداء بأنه عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد، أو مؤسسة ويتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل لتحقيق هدف أو أهداف محددة. (بن عيشي، 2012).

فيما يري باحثون بأنه يعني " الطريقة التي يمارس ويؤدي بها العاملون والمستخدمون مهامهم ووظائفهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام مختلف وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج والقيام بها، وإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية، ولتخزينها وتسويقها طبقاً للبرنامج المسطر والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية وبالتالي الوصول لتحقيق الأهداف الموضوعية قبل بداية العملية الإنتاجية بكفاءة وفعالية. (مزهودة، 2001).

وعليه: الأداء الكلي للمؤسسة = هوامش مركز الربح - تكاليف مراكز التكلفة. (الداوي، 2010).

بناء على ما سبق ذكره يتضح بأن مفهوم الأداء يرتكز على مجموعة عناصر أهمها:

- الكفاءة: ويركز هذا المفهوم على عملية استغلال الأمتل لمختلف الموارد المتاحة للمؤسسة مما يضمن أكبر عائد ممكن من مدخلات العملية الإنتاجية في المؤسسة.
- الفعالية: ويركز هذا العنصر على تحقيق أكبر درجة توافق ممكنة بين ما هو مخطط له قبل بداية العمل وما تم التوصل له في نهاية العملية، وتحقيق الأهداف المحددة مسبقاً. (بن عيشاوي، 2013).
- الإنتاجية: مجموعة التعديلات التي تطرأ على مجموعة من المدخلات لتغيير طبيعتها، وخلق قيمة مضافة. (عبد الله، 2015).

- المرونة: القدرة على التكيف مع التغييرات التي تطرأ في محيط المؤسسة الداخلي والخارجي.
 - الإبداع: القدرة على خلق مزايا للمؤسسة.
 - الاستمرارية: قدرة المؤسسة على الاستمرار في مجال نشاطها.
- فالأداء هو انعكاس لمدي مقدرة المؤسسة على استغلال واستخدام مواردها المالية والبشرية بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية مما يسمح لها بتحقيق مختلف الأهداف التي تم التخطيط لها. (الحسيني، 2000).

ويستخدم في تصنيف الأداء مجموعة من المعايير يمكن توضيحها كما يلي :

- معيار الشمولية: ويصنف إلى أداء جزئي وكلي.
- معيار المصدر: وينقسم الأداء وفقاً لهذا المعيار إلى داخلي وخارجي.
- المعيار الوظيفي: ويتم تقسيم الأداء حسب الوظائف في المؤسسة أداء مالي، أداء إنتاجي .
- معيار طبيعة: ويصنف إلى الأداء الاجتماعي، السياسي، الاقتصادي.

2. الجانب الميداني للدراسة

1.2. مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من كل العاملين بمؤسسة سونلغاز فرع التوزيع تندوف. والبالغ عددهم 84 عامل.

2.2. عينة الدراسة:

أجريت هذه الدراسة على عينة عددها 45 عامل أي بنسبة 53.57% من مجتمع الدراسة .

3.2. أداة الدراسة:

تمثلت أداة الدراسة في استمارة استبيان التي تعتبر كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة ولمعرفة مدي مساهمة ممارسات إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين أداء مؤسسة سونلغاز فرع التوزيع تندوف. قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على العمال بهذه المؤسسة.

قام الباحث بتفريغ وتحليل الإستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS). وقد تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية: معامل ألفا كرونباخ، النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، اختبار الفروقات بين المتوسطات باستخدام **T-Test**.

حيث تم توزيع 45 استمارة على عمال مؤسسة سونلغاز فرع التوزيع تندوف، حيث تم استرداد 45 استمارة أي بنسبة 100% وهي مكونة من جزأين :

الجزء الأول: يشمل على المتغيرات الشخصية للفئة المبحوثة وتتمثل في الجنس، المؤهل العلمي والخبرة المهنية، العمر.

الجزء الثاني: يمثل محاور الدراسة حيث اشتمل على 26 عبارة.

وقد تم استخدام مقياس ليكارت لقياس استجابات المبحوثين لعبارات الاستبيان حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعاً، درجات مقياس ليكارت الخماسي (غير موافق بشدة (1)، غير موافق (2)، محايد (3)، موافق (4)، موافق بشدة (5)) موضحة حسب جدول رقم (1).

جدول 1: " درجات مقياس ليكارت "

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الباحث.

4.2. نتائج وإحصائيات الدراسة:

أ. الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية:

- توزيع أفراد العينة حسب الجنس: نسبة الذكور المستجوبين من مؤسسة سونلغاز وحدة التوزيع تندوف هو 75.5% ونسبة الإناث 24.4% وهذا ما يدل على أن غالبية العاملين في المؤسسة ذكور وذلك راجع إلى طبيعة العمل داخل المؤسسة وطبيعة نشاطها.

- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي: نسبة الحاصلين علي شهادات جامعية وذوي التكوين المتخصص 44.4% ضعف نسبة الحاملين لمستوي ثانوي حيث بلغت نسبتهم 22.2% بينما بلغت نسبة كل مستوي متوسط ودراسات عليا 17.8% و 15.6% على التوالي وهذا ما يدل على أن معظم العمال بمؤسسة سونلغاز وحدة التوزيع تندوف متحصلين علي شهادة جامعية أو شهادة تكوين متخصص.

- توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية: نسبة معظم المستجوبين من العمال لهم خبرة مهنية من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 46.7% ونسبة 24.4% للفترة أكثر من 10 سنوات وأقل من 15 سنة و 6.4 لمن يملكون خبرة أكثر من 15 سنة ونسبة 22.2 لمن هم أقل من 5 سنوات خبرة في مؤسسة توزيع لسونلغاز وحدة تندوف.

- توزيع أفراد العينة حسب العمر: نسبة معظم المستجوبين من العمال لهم عمر ما بين 25 إلى 40 سنة بنسبة 48.9% وتليها نسبة قدرها 20% وهي نسبة كل من لهم عمر أكثر من 40 سنة واقل من 55 ومن لهم عمر اقل من 25 سنة ونسبة 11.1% تمثل نسبة من هم أكثر من 55 سنة.

ب. وصف وتحليل الاستبيان:

- قياس صدق وثبات الاستبيان: يقصد بثبات الإستبانة أن تعطي هذه الإستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الإستبانة يعني الاستقرار في نتائج الإستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. وقد تحقق الباحث من ثبات إستبانة الدراسة من خلال: معامل ألفا كرونباخ: استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول رقم (2).

جدول 2: " نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس صدق وثبات الاستبيان "

المحور	معامل ألفا كرونباخ
1 إعادة هندسة العمليات الإدارية (12 عبارات)	0.639
2 الأداء. (14 عبارات)	0.725
جميع عبارات الاستبيان (26 عبارة)	0.648

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

واضح من النتائج الموضحة في جدول (2) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل مجال ولجميع عبارات الاستبيان مما يدل على أن عبارات المحاور وعبارات الاستبيان ككل تتسم بالصدق والثبات وبالتناسق الداخلي وهذا ما يجعلها قابلة للتحليل والدراسة واستنتاج واستخلاص النتائج.

- التحليل الإحصائي والإجابة على فرضيات الدراسة: تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الموافقة. النتائج الخاصة بالمحور الأول موضحة في جدول رقم (3).

جدول 3: "المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل عبارة من عبارات المجال الأول " إعادة هندسة العمليات الإدارية "

القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسني	الفقرة
*0.000	29,654	4,089	1. يتم إجراء عمليات تغيير بكثرة داخل المؤسسة في الأساليب المستخدمة في العمل.
*0.000	34,065	4,044	2. تسعى مؤسسة سونلغاز لاكتساب أحدث التقنيات والألات لاستخدامها في نشاطها وإحداث تغيير كلي في أنماط عملها.
*0.000	24,318	3,978	3. الهيكل التنظيمي لوحدة التوزيع يتسم بالقابلية للتغيير وفق الظروف.
*0.000	35,573	4,111	4. تشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمليات التغيير داخل المؤسسة وتساهم فيها.
*0.000	43,116	4,333	5. توفر المؤسسة برامج تدريبية وتكوينية تسمح بعملية الانتقال السلس لعملية التغيير.
*0.000	24,700	3,911	6. قامت المؤسسة بمجموعة من التغييرات منذ دخولك للعمل.
*0.000	39,108	4,089	7. يسمح لكل مسؤول بإجراء التعديلات اللازمة دون الرجوع للمسؤول.
*0.000	28,664	3,889	8. الوضع القائم يحتاج مجموعة من التغييرات الكلية في العمليات والأساليب المستخدمة.
*0.000	37,229	4,200	9. تسعى وحدة التوزيع لإيجاد أساليب جديدة في طريقة عملها.
*0.000	47,299	4,222	10. استفادت المؤسسة من عمليات التغيير السابقة وحققت نتائج جيدة.
*0.000	47,299	4,222	11. يتم إعلامك بمختلف عمليات التغيير قبل القيام بها من طرف المؤسسة.
*0.000	37,498	4,178	12. تمت مجموعة من عمليات الدمج بين الوظائف.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن :

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " يتم إجراء عمليات تغيير بكثرة داخل المؤسسة في الأساليب المستخدمة في العمل." يساوي 4.089 (الدرجة الكلية من 5)، قيمة اختبار الإشارة 29،654 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط

درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " تسعي مؤسسة سونلغاز لاكتساب احدث التقنيات والآلات لاستخدامها في نشاطها وإحداث تغيير كلي في أنماط عملها." يساوي 4.044 (الدرجة الكلية من 5)، قيمة اختبار الإشارة 34، 065 وأن القيمة الاحتمالية (**Sig.**) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " توفر المؤسسة برامج تدريبية وتكوينية تسمح بعملية الانتقال السلس لعملية التغيير" يساوي 4.333 (الدرجة الكلية من 5)، قيمة اختبار الإشارة 43، 116 وأن القيمة الاحتمالية (**Sig.**) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة " الوضع القائم يحتاج مجموعة من التغييرات الكلية في العمليات والأساليب المستخدمة." يساوي 3.889 (الدرجة الكلية من 5)، قيمة اختبار الإشارة 28، 664 وأن القيمة الاحتمالية (**Sig.**) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 4.1055، وأن القيمة الاحتمالية (**Sig.**) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " إعادة هندسة العمليات الإدارية" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

أما النتائج الخاصة بـ **المحور الثاني** فهي موضحة في الجدول رقم (4).

جدول 4: "المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل عبارة من عبارات المجال الأول " الأداء "

القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي	الفقرة
*0.000	57,158	4,178	1. يتم تحديد مجموعة من الأهداف قبل بداية أي عملية.
*0.000	47,936	4,200	2. تتم مقارنة النتائج المحققة مع النتائج المتوقعة وتحديد الانحرافات وأسبابها.
*0.000	35,416	3,978	3. تقوم المؤسسة بمجموعة من التغييرات لتصحيح الانحرافات وتحقيق الأهداف المرجوة.
*0.000	39,503	4,156	4. تلجأ المؤسسة إلى عملية التقييم الفردية لنشاط كل فرد وكل مصلحة من مصالح المؤسسة.
*0.000	38,801	4,200	5. ساهمت التغييرات المحدثة في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة.
*0.000	47,175	4,133	6. ساهمت التغييرات المحدثة في تحسين الأداء الفردي للأفراد العاملين بالمؤسسة.
*0.000	41,952	4,000	7. تسعى المؤسسة إلى تحقيق مستويات مرتفعة من الفعالية.
*0.000	47,191	3,956	8. تساهم عمليات التغيير الجدرية في الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في المؤسسة.
*0.000	45,448	4,333	9. تسعى المؤسسة إلى الزيادة من مستويات الأرباح المحققة وتوسيع مجال تغطيتها.
*0.000	30,032	4,044	10. تعتبر التغييرات التي تمس المورد البشري في المؤسسة أكثر التغييرات ايجابية على الأداء.
*0.000	45,658	4,178	11. مناخ العمل في المؤسسة محفز ودافع للإبداع والتميز.
*0.000	35,647	4,222	12. يتم تحديد مؤشرات مسبقة لقياس الأداء وتحديد مستوياته.
*0.000	30,283	3,844	13. تحرص المؤسسة على بث روح الفريق الواحد بين أفراد المؤسسة أثناء القيام بالعمل.
*0.000	38,185	4,133	14. تسعى المؤسسة إلى التطوير والتحسين المستمر في أداها.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن :

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " يتم تحديد مجموعة من الأهداف قبل بداية أي عملية. " يساوي 4.178 (الدرجة الكلية من 5)، قيمة اختبار الإشارة 57، 158 وأن القيمة الاحتمالية (**Sig.**) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " تتم مقارنة النتائج المحققة مع النتائج المتوقعة وتحديد الانحرافات وأسبابها. " يساوي 4.200 (الدرجة الكلية من 5)، قيمة اختبار الإشارة 47، 936 وأن القيمة الاحتمالية (**Sig.**) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة التاسعة " تسعى المؤسسة إلى الزيادة من مستويات الأرباح المحققة وتوسيع مجال تغطيتها. " يساوي 4.333 (الدرجة الكلية من 5)، قيمة اختبار الإشارة 45، 448 وأن القيمة الاحتمالية (**Sig.**) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة عشر " تحرص المؤسسة على بث روح الفريق الواحد بين أفراد المؤسسة أثناء القيام بالعمل. " يساوي 3، 844 (الدرجة الكلية من 5)، قيمة اختبار الإشارة 30، 283 وأن القيمة الاحتمالية (**Sig.**) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 4.111، وأن القيمة الاحتمالية (**Sig.**) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " الأداء " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

أما قيمة المتوسط الحسابي لجميع عبارات الاستبيان فقد بلغت: 4.108 بدرجة إجابة موافق وهذا يعني أن معظم أفراد العينة قد أجابوا بالموافقة على عبارات الاستبيان.

5.2. اختبار الفرضيات

أ. الفرضية الرئيسية الأولى

- **H0**: لا تتبنى وحدة التوزيع لسونلغاز فرع تندوف ممارسات إعادة هندسة العمليات الإدارية في مختلف عملياتها الإدارية.

- **H1**: تتبني وحدة التوزيع لسونلغاز فرع تندوف ممارسات إعادة هندسة العمليات الإدارية في مختلف عملياتها الإدارية.

جدول رقم 5: نتائج اختبار T-Test للمحور الأول.

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية Sig
4.1055	0.8035	0.00

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

قيمة مستوى الدلالة المعنوية **Sig= 0.00** وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة وبالتالي نرفض **H0** ونقبل **H1**.

- و عليه تتبني وحدة التوزيع لسونلغاز فرع تندوف ممارسات إعادة هندسة العمليات الإدارية في مختلف عملياتها الإدارية.

2.5.2: الفرضية الرئيسية الثانية:

- **H0**: لن يساهم استخدام أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في الرفع من أداء وحدة التوزيع لسونلغاز فرع تندوف.

- **H1**: يساهم استخدام أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في الرفع من أداء وحدة التوزيع لسونلغاز فرع تندوف.

جدول رقم (6): نتائج اختبار T-Test للمحور الثاني

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية Sig
4.108	0.739	0.00

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

قيمة مستوى الدلالة المعنوية **Sig= 0.00** وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة وبالتالي نرفض **H0** ونقبل **H1**.

- يساهم استخدام أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في الرفع من أداء وحدة التوزيع لسونلغاز فرع تندوف.

الخاتمة:

لقد أصبحت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل الظرفية الراهنة للاقتصاد الجزائري ملزمة بالتحسين في مستويات أداءها والتطوير في منتجاتها وخدماتها المقدمة لزبائنها ضمانا لبقائها واستمراريتها، نظرا لما تتميز به هذه المؤسسات من تقلبات مفاجئيه في بيعتها الداخلية والخارجية، ولقد جاءت الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى مؤسسة سونلغاز وحدة التوزيع بولاية تندوف، لمعرفة وتحديد الدور الذي يلعبه استخدام أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في تحسين الأداء، حيث أجريت هذه الدراسة الميدانية بالاعتماد على استمارة استبيان وجهت إلى 45 عامل من العاملين بوحدة التوزيع والبالغ عددهم 84 عامل.

نتائج اختبار الفرضيات: بعد اختبار الفرضيات تم توصل للنتائج التالية :

- يساهم استخدام أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في الرفع من أداء وحدة التوزيع لسونلغاز فرع تندوف.
- تبني وحدة التوزيع لسونلغاز فرع تندوف ممارسات إعادة هندسة العمليات الإدارية في مختلف عملياتها الإدارية.

توصيات الدراسة :

- ضرورة قيام وحدة التوزيع لسونلغاز فرع تندوف بإجراء تعديلات جذرية على بعض العمليات القائمة داخل الوحدة لتحسين مستويات الأداء المحققة.
- يجب على وحدة التوزيع لسونلغاز فرع تندوف بعملية إعادة هندسة لنظام التسيير القائم داخل الوحدة.

المراجع المستعملة :

- بن عيشاوي. أحمد، (2013)، إدارة الجودة الشاملة TQM الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية، عمان الأردن: دار الحامد.
- الحريري. محمد سرور، (2015)، إدارة العمليات الإدارية الحديثة المتقدمة، عمان الأردن: الدار المنهجية.
- الداوي الشيخ، (2010)، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، جامعة ورقلة: مجلة الباحث، العدد السابع.
- الدراكية. مأمون سليمان، (2015)، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، عمان الأردن: دار صفاء.
- بن عيشي. عمار (2012)، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد: عمان الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- عبد الله. جمال محمد، (2015)، إدارة الأعمال مبادئ ومفاهيم: عمان الأردن: دار المعترف.
- عبوي. زيد منير، (2006)، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، عمان الأردن: دار أسامة ودار المشرق الثقافي.
- الحسيني. فلاح حسن عداي، (2000)، الإدارة الإستراتيجية، عمان الأردن: دار وائل.
- مزهودة. عبد المليك، (2001)، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، جامعة محمد خيضر بسكرة : مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول.