مجلة دفاتر اقتصادية
P-ISSN: 2170-1040 | المجلد: 17 – العدد: 01 (2026)، ص: 831 – 850 | E-ISSN: 2602-5426

الدور الوسيط لإدارة التغيير في العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحقيق الالتزام التنظيمي

The mediating role of change management in the relationship between business process reengineering and achieving organizational commitment

كواديك حمزة
جامعة المدية (الجزائر)، kouadikhamza26@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2026/01/07 تاريخ القبول: 2026/05/29 تاريخ النشر: 2026/05/31

ملخص:

تأتي هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى إسهام إعادة هندسة العمليات في تحقيق إدارة التغيير ومنه تحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسة، حيث تم إسقاط الدراسة على مؤسسة بريد الجزائر بالمدية، هذا وقد تمثلت عينة الدراسة في الإطارات الإداريين بمؤسسة بريد الجزائر وبلغ حجمها 33 عاملا من مجتمع كلي يقدر بـــــــ: 48 عامل، حيث تم الاعتماد على الاستبانة لملاءمتها لأهداف الدراسة، وتم توزيعها على العينة المدروسة، وتمت معالجتها بالاعتماد على البرنامج الإحصائي *(JASP)* النسخة 15.

خلصت هذه الدراسة إلى أن هناك مستوى متوسط لأسلوب إعادة هندسة العمليات وأسلوب إدارة التغيير في المؤسسة محل الدراسة، وأن العاملين يبدون رغبتهم في الاستمرار في العمل لصالح المؤسسة، هذا وقد أوصت هذه الدراسة إلى ضرورة استمرار عملية التجديد التكنولوجي وتحديث الأجهزة والمعدات وإدخال أهم التطبيقات الحديثة التي من شأنها أن تسهل من عمل العاملين ومنه تحسين جودة خدمات المؤسسة.

كلمات مفتاحية: إعادة هندسة العمليات، التغيير، إدارة التغيير، الالتزام التنظيمي، مؤسسة بريد الجزائر.

تصنيف JEL: A3 ؛ D2؛

Abstract:

This study aims to reveal the extent to which business process re-engineering contributes to achieving change management and, consequently, achieving organizational commitment in the organization, the study was conducted on the Algerian Post Office in Medea. The study sample consisted of administrative staff at the Algerian Post Office, which amounted to 33 employees from a total population of 48 employees, the questionnaire was used for its suitability to the study objectives, and was distributed to the sample studied. It was processed using the statistical program (JASP) version 15.

This study concluded that there is an average level of business process reengineering and change management in the organization under study, and that employees express a desire to continue working for the organization, This study recommended the need to continue the process of technological renewal, updating devices and equipment, and introducing the most important modern applications that would facilitate the work of employees and thus improve the quality of the institution's services.

Keywords: Process reengineering; Change; Change Management; organizational commitment; Algerian Post Office.

JEL Classification: A3 ، D2

1. مقدمة:

تنشط المؤسسات الحديثة في بيئة غير مستقرة وسريعة التقلب والتغير ولا يوجد فيها شيء ثابت، وبالتالي ما على المؤسسات إلا التكيف معها، وحتى تستطيع المؤسسة التكيف معها لا بد لها من اعتماد أساليب حديثة في التسيير والتي نجد من بينها أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية، التي تعمل على التخلي عن طرائق العمل القديمة وتبني طرائق جديدة وفعّالة أكثر من سابقتها، وهذا ما نجده يتوافق وجوهر إدارة التغيير، فإعادة هندسة العمليات الإدارية هي أسلوب من أساليب تحقيق التغيير التنظيمي في المؤسسة، وكلاهما يعملان على تحقيق الالتزام التنظيمي، باعتبارهما يهدفان إلى الانتقال من وضع إلى وضع أكثر كفاءة وفعالية، الأمر الذي بدوره يدفع الأفراد إلى التمسك بالمؤسسة واعتزازهم بالعمل فيها وعزمهم على تحقيق أهدافها ومصالحها.

1.1 إشكالية البحث:

ما مدى فعالية إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق التغيير ومنه تحقيق الالتزام التنظيمي بمؤسسة بريد الجزائر بالمدية؟

2.1. أهمية الدراسة: تتجلى هذه الأهمية في مدى تعريف المؤسسة محل الدراسة بمثل هذه الفلسفات الحديثة في التسيير، فالتغيير شيء إيجابي لابد منه باعتباره يكسر العمل الروتيني ويحد منه ويساهم في تعزيز تمسك العاملين بمؤسستهم، وهذا ما سنحاول تسليط الضوء عليه ألا وهو أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق التغيير ومنه تحقيق الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

3.1. أهداف الدراسة: ترمي هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- إعطاء صورة واضحة عن المفاهيم الأساسية لأسلوب إعادة هندسة العمليات وإدارة التغيير والالتزام التنظيمي، وتوضيح مدى حاجة المؤسسات الحديثة إلى هذا النوع من الأساليب؛
- معرفة دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق التغيير ومنه تحقيق الالتزام التنظيمي؛
- توضيح أهمية أبعاد إعادة الهندسة وإدارة التغيير وكذا أبعاد الالتزام التنظيمي بالنسبة للمؤسسات المعاصرة؛
- التوصل إلى جملة من المقترحات بناء على النقائص التي توضحها الدراسة التطبيقية والخاصة بالمؤسسة محل الدراسة، والتي من شأنها أن تمكّن هذه الأخيرة من تفعيل إعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل لتحقيق التغيير والمساهمة في تحقيق الالتزام التنظيمي.

4.1. منهج الدراسة: اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب في معظم البحوث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، والذي تمّ من خلاله التعرف على مدى اعتماد مؤسسة بريد الجزائر بالمدية على أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية ومدى دورها في تحقيق التغيير ومنه تحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسة.

5.1. الدراسات السابقة: لا تخلو أي دراسة من الدراسات السابقة حتى يتم تحديد الفجوة البحثية، ومن الدراسات التي اعتمدنا عليها مايلي:

- دراسة إكرام بودبزة، أمال يوب، **أثر التغيير التنظيمي على الالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للرخام بسكيكدة**، مجلة العلوم الاقتصادي والتسيير والعلوم التجارية، المجلد: 12، العدد: 01، 2019، سعت هذه الدراسة محاولة التعرف على مدى اعتماد المؤسسة محل الدراسة على التغيير التنظيمي كأسلوب لزيادة التزام العاملين،

هذا وقد توصلت هذه الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي على الالتزام التنظيمي، وأوصت هذه الدراسة إلى أهمية إرساء ثقافة التغيير في نفوس العاملين واعتباره كمدخل لتحسين أداء العاملين وزيادة ولائهم للمؤسسة.

- دراسة **فرحات غول، دور إعادة الهندسة كأسلوب للتغيير التنظيمي في ظل الأوضاع البيئية الراهنة**، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي حول " الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، ماي 2011، سعت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة إعادة الهندسة في عملية التغيير، هذا وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن إعادة هندسة العمليات مدخل من مداخل التغيير في المؤسسة، من خلال تغيير عمل نشاطات المؤسسة باستخدام أساليب جديدة مبتكرة والتخلي عن الأساليب القديمة التي لا فائدة منها.

6.1. ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة: تتمثل القيمة المضافة لهذه الدراسة في أنها تناولت متغير وسيطي يتوسط العلاقة بين متغيرين وهذا لم نراه في الدراسات السابقة، فبالاعتماد على المتغير الوسيطي ستكون لدراستنا قيمة مضافة باعتبار أن المتغيرين المستقل والتابع سبق للباحثين دراستهما.

7.1. تقسيمات الدراسة: قمنا بتقسيم دراستنا إلى المحاور التالية:

1. طبيعة إعادة هندسة العمليات الإدارية.
2. مفهوم ومتطلبات إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية.
3. مفهوم وأبعاد الالتزام التنظيمي.

2. طبيعة إعادة هندسة العمليات الإدارية: تعد إعادة هندسة العمليات من الأساليب الحديثة في التسيير باعتبارها تسعى إلى تحسين أداء المؤسسة، وهذا من خلال التخلي عن طريقة العمل التقليدية والتفكير في طريقة عمل جديدة أكثر كفاءة وفعالية.

1.2 مفهوم إعادة هندسة العمليات: من التعاريف التي قدّمت لإعادة هندسة العمليات مايلي:

عرّفها كل من (Hammer &Champy, 1993) على أنها إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري لعمليات الأعمال لتحقيق تحسن كبير في الأداء (sanjay, 2013, p. 5)، وعرفها (Talwar, 1993) على أنها القدرة على إعادة التفكير وإعادة هيكلة وتبسيط هياكل الأعمال والعمليات وطرق عمل أنظمة الإدارة والعلاقات الخارجية التي من خلالها ننشئ ونقدم القيمة (Sturdy, 2010, p. 2)، يتضّح من التعريفين أنها تقوم على فكرة التخلي عن طريقة العمل القديمة والانتقال إلى طريقة عمل جديدة أكثر كفاءة وفعالية تساهم في تحقيق الميزة التنافسية.

بناء على التعاريف السابقة لإعادة هندسة العمليات نقدم التعريف الإجرائي الموالي:

هي البدء من جديد ومن نقطة الصفر وإحداث تعديلات جذرية في طريقة عمل المؤسسة بهدف انتقال المؤسسة من مرحلة إلى مرحلة عمل أكثر كفاءة وفعالية تضمن بها تفوقا على المنافسين وتحقيق رضا الزبائن.

2.2 أبعاد إعادة هندسة العمليات: هناك مجموعة من الأبعاد التي تقوم عليها إعادة هندسة العمليات هي:

- ✓ **إعادة بناء الهيكل التنظيمي:** يعتبر عملي أساسية في تطبيق إعادة الهندسة من خلال جعله هيكلا أفقيا يسهل عملية تدفق المعلومات وانسيابها بين الأقسام والمراكز الإدارية (الكحلوت، 2017، صفحة 110).
- ✓ **التزام الإدارة العليا بفلسفة الهندرة ودعم تطبيقها:** يعتبر هذا البعد من أهم الأبعاد فلا يمكن الوصول إلى إعادة الهندسة دون دعم الإدارة العليا وتحفيزها للعاملين على تحقيقها (العزب حسين، 2016، صفحة 734).
- ✓ **تمكين العاملين:** يعد التمكين عنصرا أساسيا في نجاح إعادة هندسة العمليات، حيث يتم تخويل المرؤوسين بعض الصلاحيات والأنشطة التي تحفزهم على تحقيق التغيير والانتقال إلى وضع أفضل (البحيري عبد الله، 2015).

- ✓ **إعادة بناء الثقافة التنظيمية:** حيث يجب توفير بيئة مساندة ومشجعة على تحقيق إعادة هندسة العمليات (متولى، 2011، صفحة 30).
- ✓ **تكنولوجيا المعلومات:** تلعب تكنولوجيا المعلومات دوران أساسيان في عمليات إعادة الهندسة، أولهما دور المكّن، حيث تعد أحد المكّنات الأساسية لإنجاح عملية إعادة هندسة العمليات، وثانيهما دور المنّفذ والذي من خلاله يمكن أن تساعد تكنولوجيا المعلومات القائمين على إعادة الهندسة في إنجاز عمل أسهل من خلال نمذجة عملية إعادة هندسة العمليات (صديق بلل و أحمد موسى، 2017، صفحة 44).

نلاحظ بأن إعادة هندسة العمليات ترتكز على خمس أبعاد جوهرية، فنجد بأنها تركز على ضرورة تصميم هيكل تنظيمي مناسب يساهم في تدفق الأعمال والمعلومات بين مختلف الأقسام والوظائف داخل المؤسسة، كذلك فإنها تركّز على عملية تمكين العاملين ومنحهم السلطة والمسؤولية وإشعارهم بأهميتهم، وكذلك نجدها تهتم بإرساء ثقافة تنظيمية تشجع العاملين على روح الإبداع والمخاطرة وتحمل المسؤوليات، كما نجدها تحتاج إلى أدوات تكنولوجيا المعلومات التي تساهم في تحقيق أهداف إعادة هندسة العمليات، ويبقى أهم بعد من تلك الأبعاد هو دعم الإدارة العليا لهذه العملية لأن نجاح باقي الأبعاد يعتمد على دعم الإدارة العليا والتزامها بتحقيقها.

3. مفهوم ومتطلبات إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية: تعد إدارة التغيير أحد أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعبّر عن كيفية استخدام أنجع الطرق لإحداث التغيير بنجاح وبشكل سليم، فالمؤسسات التي تريد إحداث تغيير سليم يتطلب منها أن تكون لها القدرة على إدارة التغيير بكفاءة وفعالية.

1.3 مفهوم إدارة التغيير :توجد العديد من التعاريف لإدارة التغيير نذكر منها:

إدارة التغيير هي عملية التحديث المستمر للمنظمة فيما يتعلق بالاتجاه والهيكل والقدرات لخدمة الاحتياجات المتغيرة باستمرار للأسواق والعملاء والعمال (Geier, 2016, p. 234)، وحسب (Gervais, 2016) فإنه غالبا ما يتم تفسير التغيير على أنه حالة مختلفة عن الحالة السابقة (Gervais, 2016, p. 98)، وتعرّف أيضا على أنها توفير الحلول التي تحتاجها المؤسسة للنجاح بطريقة منظمة (Qonitah & Sholahuddin, p. 176).

من خلال التعاريف السابق يمكن أن نعرّف إدارة التغيير (***the management of change***) على أنها كافة الجهود والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة من أجل الانتقال من وضع إلى وضع أفضل أكثر كفاءة وفعالية.

2.3 مراحل التغيير التنظيمي: حدّد كوتر (Kotter, 1996) عمليته المكونة من ثمانية مراحل للتغيير التنظيمي الناجح (Steven H. Appelbaum, 2012, pp. 765-766):

1.2.3 الإحساس بضرورة التغيير: حيث يتم إرساء شعور بالإلحاح بشأن الحاجة إلى تحقيق التغيير فالمؤسسة والعاملين لن يتغيروا إذا لم يتمكنوا من تحديد الحاجة إلى القيام بذلك، ووفقًا لكوتر (Kotter, 1996) يجب أن تبدأ جهود التغيير الناجحة بقيام الأفراد العاملين بتقييم الوضع التنافسي للمؤسسة وموقعها في السوق، والاتجاهات التكنولوجية والأداء المالي، ويزعم كوتر (Kotter, 1996) أن الخطوة الأولى ضرورية لأن بداية التغييرات التنظيمية تتطلب تعاونا قويا من العديد من الأفراد، وبالتالي يجب فهم هذه الحاجة إلى التغيير.

2.2.3 خلق التضامن بين الجميع لتحقيق التغيير: حيث يتم تجميع مجموعة من العاملين ذات قوة وطاقة وتأثير في المنظمة لقيادة التغيير، ووفقا لكوتر (Kotter, 1996) فإنه لا يوجد شخص واحد قادر على قيادة وإدارة عملية التغيير في المؤسسة بمفرده، وإنما يتم تجميع عدد من العمال لقيادة مبادرة التغيير.

3.3.3 تطوير الرؤية والاستراتيجية: حيث تقوم المؤسسة بإنشاء رؤية حول ما يتعلق به التغيير، وإخبار العاملين لماذا التغيير ضروري وكيف سيتم تحقيقه، فبدون مثل هذه الرؤية، يمكن لأهداف التغيير أن تتحلل بسهولة إلى قائمة من المشاريع المربكة وغير المتوافقة والتي يمكن أن تأخذ المؤسسة في الاتجاه الخاطئ.

4.3.3 إيصال رؤية التغيير: حيث يتم توصيل رؤية التغيير وإخبار العاملين بكل طريقة ممكنة وفي كل فرصة، عن سبب التغييرات، وما هي، وكيفية تحقيقها، فتوصيل رؤية التغيير يمكن أن يقلل من حالة عدم اليقين.

5.3.3 تمكين العاملين: أي يتم إشراك العاملين في جهود التغيير وحثهم على التفكير في التغييرات وكيفية تحقيقها بدلا من التفكير في سبب عدم إعجابهم بالتغييرات وبالتالي مقاومتها ومحاولة إيقافها.

6.3.3 تحقيق مكاسب قصيرة المدى: إن رؤية التغييرات التي تحدث والاعتراف بالعمل الذي يقوم به العاملون ومكافأتهم على ذلك لتحقيق الأهداف طويلة الأجل أمر بالغ الأهمية في وجهة نظر (Kotter, 1996)، حيث يقول **"ويلي بيترسن"**، الرئيس السابق لقسم الأغذية في شركة **"ليفر براذرز"** في الولايات المتحدة، إن التغيير واسع النطاق يمكن أن يكون مهمة طويلة وشاقة، لذا من المهم خلق انتصارات قصيرة الأجل، تمهيدا لتحقيق الأهداف البعيدة.

7.3.3 تعزيز المكاسب وتحقيق المزيد من التغيير: يذكر كوتر (Kotter, 1996) أنه قد يكون من المغري بالنسبة للمديرين أن يعلنوا النصر بعد ظهور أولى علامات تحسن الأداء، ومع ذلك فمن الأهمية بمكان أن يستخدم القادة هذه المكاسب من أجل معالجة قضايا أخرى، مثل الأنظمة التي لا تتوافق مع التغييرات التي تم تنفيذها مؤخرا.

8.3.3 إدماج التغيير في ثقافة المؤسسة: يعتقد كوتر (Kotter, 1996) أن السلوكيات الجديدة معرضة للتدهور إذا لم تكن متجذرة في المعايير الاجتماعية والقيم المشتركة بمجرد تخفيف الضغوط من أجل التغيير، ويستشهد بعاملين حاسمين لإضفاء الطابع المؤسسي على التغيير في ثقافة المؤسسة وهما إظهار للموظفين "كيف ساعدت السلوكيات والمواقف الجديدة في تحسين الأداء، وكذا ضمان أن "الجيل القادم من الإدارة يجسد النهج الجديد.

4. مفهوم وأبعاد الالتزام التنظيمي: يعبر الالتزام التنظيمي عن العلاقة القوية التي تربط الفرد بالمؤسسة، باعتباره يوفق بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة، فتحقيق أهداف الفرد سيسهم في تحقيق أهداف المؤسسة ونجاحها، ما يجعل الأفراد العاملين يتمسكون بمؤسستهم ويرغبون بالبقاء فيها والعمل لصالحها.

1.4 مفهوم الالتزام التنظيمي: توجد العديد من التعاريف للالتزام التنظيمي نذكر منها:

حسب (*Wiener*) فإن الالتزام مجمل الضغوط المعيارية الداخلية للتصرف بطريقة تلبي الأهداف والمصالح التنظيمية (Wiener, 1982, p. 471)، ويعرفه كل من (*Natalie J. Allen, John P. Meyer, 1990*) على أنه عملية عضوية عفوية تتطور من خلال ارتباط الفرد بالمؤسسة (Natalie J. Allen, 1990, p. 2)، وحسب (*Dominic, Salim, 2018*) فإن الالتزام التنظيمي حالة عقلية لها انعكاسات على اختيار الموظف للاحتفاظ بعضويته في المنظمة أو عدمها (Dominic, 2018, p. 26)، وحسب (Wahn, 1998) يعرف على أنه قبول العاملين لقيم المؤسسة والإيمان بها بصدق، وبذل الجهود لخدمتها، والاستمتاع بكونهم أعضاء فيها (Wahn, 1998, p. 23).

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نعرّف الالتزام التنظيمي بأنه حالة نفسية ناتجة عن مدى تطابق أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة، ومنه مدى تمسكه بقيمها وأهدافها ورغبته بالبقاء فيها وبذل الجهود لنجاحها.

2.4 نموذج الالتزام التنظيمي: يعد النموذج الذي قدمه كل من ***(Natalie J. Allen, John P. Meyer, 1990)*** واحدا من أهم النماذج في الالتزام التنظيمي، والذي يتضمن ثلاثة أبعاد هي:

- **بعد الالتزام العاطفي *(affective commitment)*:** وهو ما يعكس الدرجة التي يرغب بها الفرد في أن يكون جزءا من المنظمة، حيث يرغب الموظف في المشاركة في شؤون المؤسسة، (Meyer, 1991, p. 1)، ويرتبط البعد العاطفي ارتباطا وثيقا بالمشاعر الإيجابية المرتبطة بمكان العمل (Banka, 2013, p. 19)، حيث يتم تحديد الالتزام العاطفي من خلال الاختيار الشخصي للموظف للبقاء ملتزما بالمنظمة (Al-Jabari, 2019, p. 11)، وهو موقف إيجابي اتجاه المؤسسة (Singh, 2015, p. 1192)، ويشير (*Mahal, 2012*) بالإضافة إلى ذلك إلى أن موقف الموظف كفرد يرتبط بالقيم الشخصية التي يجلبها هذا الفرد إلى المؤسسة (Mahal, 2012, p. 37).
- **بعد الالتزام المستمر *(Continuance commitment)*:** هو مدى شعور الموظف بالالتزام بسبب اقتصادياته الخاصة (Beck, 2000, p. 114)، فارتباط الشخص بالمؤسسة في هذا البعد يعتمد باستمرار على تقييم الفوائد الاقتصادية التي يحصل عليها من البقاء فيها (Faloye, 2014, p. 23)، كما أن الموظف الذي يظهر التزاما مستمرا ولكن يؤدي واجباته بشكل أسوأ فإن علاقاته مع زملائه ستكون أكثر صعوبة (Dorota, 2019, p. 6).
- **بعد الالتزام المعياري *(normative commitment)*:** يرتبط بالشعور بالالتزام الأخلاقي بالبقاء في المنظمة، فجوهر هذا الالتزام هو خبرات التنشئة الاجتماعية المكتسبة في البداية في الأسرة ثم في مكان العمل لاحقا، خاصة إذا تم التأكيد على أهمية الولاء لمؤسسة واحدة (Meyer & Allen, 1997, p. 6)، حيث قد يتأثر مستوى هذا البعد بالقواعد التي يقبلها الفرد والعلاقة المتبادلة بين المؤسسة وموظفيها (Abreu, 2013, p. 3831).

5. الطريقة والأدوات: سنتطرق إلى خطوات إجراء الدراسة الميدانية من أداة للدراسة وكيف تم تحليلها من خلال عرض أهم الاختبارات الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في معالجتها.

1.5 أداة الدراسة: تتضمن أداة الدراسة متغيرات كيفية (إعادة هندسة العمليات الإدارية وإدارة التغيير والالتزام التنظيمي) يصعب فيها القياس الكمي، لذلك تم الاعتماد على الاستبانة كونها الأداة المناسبة في معالجة المتغيرات الكيفية، وقد تم صياغتها بالاعتماد على المحاور التالية:

- **المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية:** تضمن هذا المحور أربع عناصر يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (01): البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

الجنس	العمر	المؤهل العلمي		الأقدمية	
ذكر	من 20 إلى 30 سنة	متوسط	ماجستير	أقل من أو يساوي 5 سنوات	من 26 إلى 30 سنة
	من 31 إلى 40 سنة	ثانوي		من 6 إلى 10 سنة	
	من 41 إلى 50 سنة	دبلوم		من 11 إلى 15 سنة	
أنثى	من 51 إلى 60 سنة	ليسانس	دكتوراه	من 16 إلى 20 سنة	سنة فما فوق 31
	61 سنة فما فوق	ماستر		من 21 إلى 25 سنة	

المصدر: من إعداد الباحث.

- **المحور الثاني: إعادة هندسة العمليات الإدارية (المتغير المستقل):** تضمن هذا المحور المتغير المستقل، حيث تكوّن من أربعة متغيرات هي: (إعادة بناء الهيكل التنظيمي، التزام الإدارة العليا بالهندرة، إعادة بناء الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات)، واحتوى كل متغير على 3 فقرات، وبالتالي فإن المتغير المستقل تضمن 12 فقرة، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (02): متغيرات إعادة هندسة العمليات

إعادة هندسة العمليات	إعادة بناء الهيكل التنظيمي	التزام الإدارة العليا بالهندرة	إعادة بناء الثقافة التنظيمية	تكنولوجيا المعلومات
ف12–ف1	ف3 –ف1	ف6 –ف4	ف9 –ف7	ف12 –ف10

المصدر: من إعداد الباحث.

- **المحور الثالث: إدارة التغيير (المتغير الوسيط):** تضمن هذا المحور المتغير الوسيط، حيث تم قياس هذا المتغير بالاعتماد على مقياس الباحث (***Kotter, 1996***) والذي يتكون من ثمانية متغيرات هي: (الإحساس بضرورة التغيير، خلق التضامن بين الجميع، تطوير الرؤية والاستراتيجية، إيصال رؤية التغيير، تمكين العاملين، تحقيق مكاسب قصيرة المدى، تعزيز المكاسب، إدماج التغيير في ثقافة المؤسسة)، واحتوى كل بعد على 3 فقرات، وبالتالي فإن المتغير الوسيط تضمن 24 فقرة، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (03): متغيرات إدارة التغيير

إدارة التغيير	الإحساس بضرورة التغيير	خلق التضامن بين الجميع	تطوير الرؤية والاستراتيجية	إيصال رؤية التغيير	تمكين العاملين	تحقيق مكاسب قصيرة المدى	تعزيز المكاسب	إدماج التغيير في ثقافة المؤسسة
ف13 – ف36	ف15 – ف13	ف18 – ف16	ف21 –ف19	ف24 – ف22	ف25 – ف27	ف30 – ف28	ف33 – ف31	فع34–ف36

المصدر: من إعداد الباحث.

- **المحور الرابع: الالتزام التنظيمي (المتغير التابع):** تضمن هذا المحور المتغير التابع، حيث تم قياس هذا المتغير بالاعتماد على مقياس الباحثين (***Natalie J. Allen, John P. Meyer, 1990***) والذي يتكون من ثلاثة متغيرات هي: (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري)، واحنوى كل متغير على 04 فقرات، وبالتالي فإن المتغير التابع تضمن 12 فقرة، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (04): أبعاد الالتزام التنظيمي حسب (*Natalie J. Allen, John P. Meyer, 1990*)

الالتزام التنظيمي	الالتزام العاطفي	الالتزام المستمر	الالتزام المعياري
ف37 –ف48	ف40 –ف37	ف44 –ف41	ف48 –ف45

المصدر: من إعداد الباحث.

وحتى يتم قياس إجابات أفراد العينة المدروسة فإنه تم الاعتماد على مقياس ليكرت الرباعي، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (05): درجات مقياس ليكرت الرباعي

الخيارات	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة
الأوزان	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الباحث.

2.5 مجتمع وعينة الدراسة: يتمثل مجتمع هذه الدراسة من الإطارات الإداريين بمؤسسة بريد الجزائر بالمدية، حيث يبلغ عددهم 48 إداري (إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ)، وبما أن عددهم محدود فقد تم تطبيق طريقة الحصر الشامل، وعليه فقد بلغ

عدد الاستبانات الموزعة 48 استبانة واسترجع منها 36 استبانة منها 33 استبانة صالحة للتحليل وتم استبعاد 3 استبانات لعدم صلاحيتهما للتحليل، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (06): الاستبيانات الموزعة والصالحة للتحليل بالمؤسسة محل الدراسة

الموزعة	المسترجعة	المفقودة	الملغاة	الاستبيانات الصالحة للتحليل
48	36	11	03	33
%100	%75	%25	%8	%91.66

المصدر: من إعداد الباحث.

3.5 الأساليب الإحصائية المعتمدة في معالجة الاستبانة: اعتمدنا في معالجة الاستبانة على مجموعة من الأساليب الإحصائية المعتمدة في العلوم الاجتماعية باستخدام برنامج JASP النسخة 15، ومن جملة الأساليب التي تم استخدامها هي: التكرارات والنسب المئوية؛ اختبار شابيرو لتحليل التوزيع الطبيعي، معامل الارتباط سبيرمان لقياس العلاقة، معامل ماكدونالد أوميجا لقياس ثبات أداة الدراسة؛ الانحراف المعياري والمتوسطات الحسابية؛ اختبار (***Hayes***) لقياس أثر المتغير الوسيط.

واعتمدنا في تفسير نتائج المتوسط الحسابي على ثلاث مستويات هي منخفض، متوسط، مرتفع، وتمّ تقدير مجال لكل مستوى من المستويات الثلاث كالتالي:

الجدول رقم (07): مستويات المتوسط الحسابي

المستوى	منخفض	متوسط	مرتفع
المجال	{2.00-1}	{3.00-2.01}	{4-3.01}

المصدر: من إعداد الباحث.

وتمّ أيضا تقدير متوسط استجابة كل عبارات من عبارات الاستبيان، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (08): مجالات خيارات الإجابة

الخيار	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة
المجال	{ 1 -1.74}	{ 1.75 - 2.49}	{ 2.50 – 3.24}	{ 3.25 - 4.00}

المصدر: من إعداد الباحث.

4.5 اختبار التوزيع الطبيعي: سنقوم بتحليل التوزيع الطبيعي للمتغيرات المدروسة بالاعتماد على اختبار شابيرو – ويلك، كونه المناسب في حالة العينات الأقل من 50 مبحوثا، حيث سنعتمد على مستوى الدلالة المعتمد في البحوث الاجتماعية (α=0.05)، فإذا كانت قيمة الدلالة أكبر من مستوى الدلالة (α=0.05) فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، أما إذا كانت قيمة الدلالة أقل من مستوى الدلالة (α=0.05) فإن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، وهذا ما يجعلنا أمام الفرضيات التالية:

- **(H_0)** : بيانات المتغير المستقل **(إعادة هندسة العمليات)** تتبع التوزيع الطبيعي.
- **(H_1)** : بيانات المتغير المستقل **(إعادة هندسة العمليات)** لا تتبع التوزيع الطبيعي.
- **(H_0)** : بيانات المتغير الوسيط **(إدارة التغيير)** تتبع التوزيع الطبيعي.
- **(H_1)** : بيانات المتغير الوسيط **(إدارة التغيير)** لا تتبع التوزيع الطبيعي.
- **(H_0)** : بيانات المتغير التابع **(الالتزام التنظيمي)** تتبع التوزيع الطبيعي.
- **(H_1)** : بيانات المتغير التابع **(الالتزام التنظيمي)** لا تتبع التوزيع الطبيعي.

والجدول التالي يوضح اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة كما يلي:

الجدول رقم (09): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	قيمة شابيرو ويلك	قيمة الدلالة
إعادة هندسة العمليات	0.960	0.258
إدارة التغيير	0.918	0.016
الالتزام التنظيمي	0.960	0.255

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج JASP

نلاحظ من الجدول أن قيمة الدلالة (***Sig***) للمتغير المستقل والتابع كانتا أكبر من مستوى الدلالة (α=0.05)، وعليه يمكننا القول بأنّ هذين المتغيرين يخضعان للتوزيع الطبيعي، أما فيما يخص المتغير الوسيط فنلاحظ بأن قيمة الدلالة أقل من مستوى الدلالة (α=0.05)، وعليه يمكن القول بأن بيانات هذا المتغير لا تخضع للتوزيع الطبيعي.

5.5 الصدق البنائي: يعتبر هذا الاختبار من الاختبارات القبلية التي تدل على أن المتغيرات المدروسة تقيس المراد قياسه، ومن أجل ذلك اعتمدنا على معامل الارتباط سبيرمان لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة والاستبيان ككل، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (10): معامل الارتباط سبيرمان يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة والاستبيان ككل

متغيرات الدراسة	معامل الارتباط سبيرمان	قيمة الدلالة
إعادة هندسة العمليات	0.784	0.000
إدارة التغيير	0.903	0.000
الالتزام التنظيمي	0.585	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج JASP ** دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.01

نلاحظ من خلال الجدول أن درجات المعامل المستخدم لمتغيرات الدراسة هي قيم موجبة تدل على أن هناك علاقة ارتباط طردية، وهذا إن دلّ فإنه يدلّ على أن هناك علاقة قوية بين المتغيرات والاستبانة ككل، كما أن قيمة الدلالة بلغت (0.000)، مما يدل أن معامل الارتباط معنوي عند مستوى (0.01).

6.5 ثبات أداة الدراسة: يعرّف الثبات على أنه لو يتم إعادة توزيع الاستبانة على نفس الأفراد وتحت نفس الظروف فإنه سيعطي نتائج متقاربة وليس شرط أن تكون متطابقة وإنما يكفي التقارب، ومن أجل ذلك اعتمدنا على معامل الثبات ماكدونالد أوميجا للتأكد من ثبات أداة الدراسة، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (11): ثبات أداة الدراسة

متغيرات الدراسة	إعادة هندسة العمليات	إدارة التغيير	الالتزام التنظيمي	الاستبيان ككل
قيمة معامل ماكدونالد أوميجا	0.983	0.953	0.774	0.986

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج JASP

نلاحظ من الجدول بأن قيم معامل الثبات ماكدونالد أوميجا للمتغيرات المدروسة بلغت نسب عالية وقريبة إلى القيمة {1}، وهذا ما يدل على ثبات أداة الدراسة.

7.5 البيانات الشخصية والمهنية لعينة الدراسة: سنقوم بتحليل هذه البيانات بالاعتماد على التكرارات والنسبة المئوية، بدءا ببيانات الجنس، ثم بيانات العمر وبيانات المؤهل العلمي، ثم بيانات الأقدمية.

1.7.5 تفسير بيانات الجنس لعينة الدراسة: سنقوم بتحليل وتفسير بيانات الجنس بالاعتماد على حساب التكرارات والنسب المئوية، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (12): تفسير خاصية الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	26	%78.78
أنثى	07	%21.12
المجموع	44	%100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج JASP

نلاحظ من الجدول بأن 78.78% من أفراد العينة ذكور، حيث بلغ عددهم 26 فردا وهو ما يشكّل الغالبية من أفراد العينة، أما نسبة الإناث من أفراد العينة فقد بلغت 21.12% بمجموع 07 أفراد، وعليه يمكن القول بأن عينة الدراسة تشكّلت من الذكور أكثر من الإناث.

2.7.5 تفسير خاصيتي العمر والمؤهل العلمي لعينة الدراسة: سنقوم بتحليل وتفسير بيانات العمر والمؤهل العلمي على حساب التكرارات والنسب المئوية، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (13): تفسير بيانات العمر والمؤهل العلمي لعينة الدراسة

خاصية العمر			خاصية المؤهل العلمي		
العمر	التكرار	النسبة المئوية	المؤهل	التكرار	النسبة المئوية
30 – 20	01	3.03	ثانوي	06	18.18
3140 –	13	39.39	ليسانس	10	30.30
50 – 41	14	42.42	ماستر	15	45.45
60 – 51	05	15.15			
61 سنة فما فوق	00	00	دكتوراه	02	6.06
المجموع	33	100	المجموع	33	100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج JASP

نلاحظ من خلال بيانات العمر أن الفئتين العمريتين {31-40} و{41-50} هي التي تشكّلت منها الغالبية من أفراد عينة الدارسة، لتأتي بعدها الفئات الأخرى بنسب متفاوتة فيما بينها، أما فيما بيانات المؤهل العلمي فنجد بأن مستويي الليسانس والماستر هما اللذان تشكّلا منهما أغلب أفراد عينة الدراسة، وعدد محدود من هو متحصل على درجة الدكتوراه ومن هو ذو مستوى ثانوي، وعليه يمكن القول بأن أفراد عينة الدراسة يتمتعون بمستوى مقبول مما يؤهلهم للإجابة على أسئلة الاستبانة.

3.7.5 تفسير بيانات الأقدمية لعينة الدراسة: سنعتمد في تفسير وتحليل بيانات الأقدمية على حساب التكرارات والنسب المئوية، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (14): تفسير بيانات الأقدمية لعينة الدراسة

الأقدمية	5 – 0	10 – 6	15 – 11	20 – 16	25 – 21	30 – 26	31 سنة فما فوق	المجموع
التكرار	01	10	09	06	02	03	02	33
النسبة المئوية	%3.03	%30.30	%27.27	%18.18	%6.06	%9.09	%6.06	%100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج JASP

نلاحظ من خلال الجدول بأن الفئتين {06-10} و{11-15} هما اللتان تشكّلا منهما أغلب أفراد عينة الدراسة، ثم تأتي الفئات الأخرى بنسب متفاوتة فيما بينها، وعليه يمكن القول بأن أفراد العينة الدراسة لديهم أقدمية معتبرة تؤهلهم للتحكم في عملهم وتحسين أدائهم.

8.5 تفسير متغيرات الدراسة: سنقوم بتفسير المتغيرات المدروسة من خلال تفسير وتحليل المتغيرات الفرعية المكونة لها، وهذا بالاعتماد على حساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، إضافة إلى تقدير متوسط نتائج أفراد العينة على كل متغير وكذا تقدير مستوى المتوسط الحسابي.

1.8.5 تفسير نتائج العينة المدروسة نحو المتغيرات الفرعية لإعادة هندسة العمليات: سنقوم بتفسير وتحليل المتغيرات الفرعية لإعادة هندسة العمليات بالاعتماد على حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، وكذا تقدير متوسط نتائج أفراد العينة على جميع العبارات وتقدير مستوى المتوسط الحسابي بالنسبة لكل متغير فرعي على حدة.

1.1.8.5. تفسير نتائج العينة المدروسة نحو متغير إعادة بناء الهيكل التنظيمي: الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (15): تفسير نتائج العينة المدروسة نحو متغير إعادة بناء الهيكل التنظيمي

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة	المستوى	الرتبة
الفقرة 1	2.818	0.528	غير موافق	متوسط	1
الفقرة 2	2.515	0.619	موافق	متوسط	2
الفقرة 3	2.303	0.585	غير موافق	متوسط	3
إعادة بناء الهيكل التنظيمي	2.545	0.485	موافق	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج JASP

نلاحظ من الجدول بأن مستوى المتوسط الحسابي كان متوسطا نظرا لقيمته التي بلغت 2.545، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.485 وهي ليست قيمة كبيرة تدل على أنه ليس هناك تشتت كبير في إجابات أفراد العينة المدروسة، كما كان متوسط الإجابات لهذا المتغير بدرجة موافق وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة متوسطة على تواجد هذا المتغير في مؤسستهم، ويرجع هذا في نظر الباحث إلى أن المؤسسة محل الدراسة لازالت تحتاج إلى هيكل تنظيمي يسهل من عملية تدفق المعلومات بين الأقسام داخل المؤسسة، ويقلل من نطاق الإشراف ويقلل من حدة التعقيد ، ويعمل على إثراء الوظائف وتنوع المهام والواجبات وأن يكون هيكلا لامركزيا يزيد من فرص مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وانتقال المعلومات والمرونة في الأداء.

2.1.8.5 تفسير نتائج العينة المدروسة نحو متغير التزام الإدارة العليا بالهندرة: الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (16): تفسير نتائج العينة المدروسة نحو متغير التزام الإدارة العليا بالهندرة

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة	المستوى	الرتبة
الفقرة 4	2.364	0.653	غير موافق	متوسط	2
الفقرة 5	2.242	0.663	غير موافق	متوسط	3
الفقرة 6	2.394	0.04	غير موافق	متوسط	1
التزام الإدارة العليا بالهندرة	2.333	0.583	غير موافق	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج JASP

نلاحظ من الجدول بأن مستوى المتوسط الحسابي كان متوسطا نظرا لقيمته التي بلغت 2.333، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.583 وهي ليست قيمة كبيرة تدل على أنه ليس هناك تشتت كبير في إجابات أفراد العينة المدروسة، كما كان متوسط الإجابات لهذا المتغير بدرجة غير موافق وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة لا يوافقون على تواجد هذا المتغير في مؤسستهم، ويرجع هذا في نظر الباحث إلى أن المؤسسة محل الدراسة كونها تقدم خدمة مجانية ومحتكرة للقطاع الذي تنشط

فيه السبب الذي يجعلها لا تقوم بعمليات تغيير من شأنها تحسين أدائها أو تحسين موقعها التنافسي، لأن عدم وجود المنافس يجعل المؤسسة لا تهتم بأي عملية تحسين أو تعديل كونها الجهة الوحيدة التي يلجأ إليها الزبون في تلبية رغباته.

V.1.8.3. تفسير نتائج العينة المدروسة نحو متغير إعادة بناء الثقافة التنظيمية: الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (17): تفسير نتائج العينة المدروسة نحو متغير إعادة بناء الثقافة التنظيمية

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة	المستوى	الرتبة
الفقرة 7	2.545	0.666	موافق	متوسط	2
الفقرة 8	2.364	0.742	غير موافق	متوسط	3
الفقرة 9	2.667	0.692	موافق	متوسط	1
إعادة بناء الثقافة التنظيمية	2.525	0.613	موافق	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج JASP

نلاحظ من الجدول بأن مستوى المتوسط الحسابي كان متوسطا نظرا لقيمته التي بلغت 2.545، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.485 وهي ليست قيمة كبيرة تدل على أنه ليس هناك تشتت كبير في إجابات أفراد العينة المدروسة، كما كان متوسط الإجابات لهذا المتغير بدرجة موافق وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على تواجد هذا المتغير في مؤسستهم ويرجع هذا في نظر الباحث إلى أن المؤسسة محل الدراسة تتمتع بثقافة تنظيمية إيجابية من شأنها أن تساعد على تثمين جهود العاملين، وتشجيعهم على الإتيان بالأفكار الجديدة وتعزيز العمل الجماعي، وهذا ما سينعكس إيجابا على أداء العاملين باعتبارهم يعملون في ظل بيئة ملائمة ومحفزّة على الإبداع والمناقشة والحوار.

4.1.8.5 تفسير نتائج العينة المدروسة نحو متغير تكنولوجيا المعلومات: الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (18): تفسير نتائج العينة المدروسة نحو متغير تكنولوجيا المعلومات

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة	المستوى	الرتبة
الفقرة 10	2.848	0.565	موافق	متوسط	3
الفقرة 11	2.909	0.522	موافق	متوسط	1
الفقرة 12	2.879	0.696	موافق	متوسط	2
تكنولوجيا المعلومات	2.879	0.485	موافق	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج JASP

نلاحظ من الجدول بأن مستوى المتوسط الحسابي كان متوسطا نظرا لقيمته التي بلغت 2.545، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.485 وهي ليست قيمة كبيرة تدل على أنه ليس هناك تشتت كبير في إجابات أفراد العينة المدروسة، كما كان متوسط الإجابات لهذا المتغير بدرجة موافق وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على تواجد هذا المتغير في مؤسستهم، ويرجع هذا في نظر الباحث إلى أن المؤسسة محل الدراسة تسعى دائما إلى إدخال تقنيات حديثة وأجهزة متطورة، وهذا ملاحظ في واقع عمل المؤسسة حيث اجتهدت المؤسسة إلى رقمنة جميع عملياتها وخدماتها حتى تسهل على الزبائن الحصول على الخدمة، وهذا ما يثمّن اهتمام المؤسسة محل الدراسة ببعد تكنولوجيا المعلومات وأنها تعطيها طابعا استراتيجيا كون ان المؤسسة تعمل بشكل كبير على الرقمنة في خدماتها.

2.8.5 تفسير نتائج العينة المدروسة نحو متغيرات إدارة التغيير: سنقوم بتحليل كل أبعاد إدارة التغيير من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، وكذلك تقدير متوسط إجابات أفراد العينة على جميع العبارات وتقدير مستوى المتوسط الحسابي بالنسبة لكل بعد على حدة.

1.2.8.5 تفسير نتائج العينة المدروسة نحو متغير الإحساس بضرورة التغيير: الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (19): تفسير نتائج العينة المدروسة نحو متغير الإحساس بضرورة التغيير

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة	المستوى	الرتبة
الفقرة 13	2.879	0.545	موافق	متوسط	2
الفقرة 14	2.970	0.467	موافق	متوسط	1
الفقرة 15	2.636	0.699	موافق	متوسط	3
الإحساس بضرورة التغيير	2.828	0.570	موافق	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج JASP

نلاحظ من الجدول بأن مستوى المتوسط الحسابي كان متوسطا نظرا لقيمته التي بلغت 2.545، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.485 وهي ليست قيمة كبيرة تدل على أنه ليس هناك تشتت كبير في إجابات أفراد العينة المدروسة، كما كان متوسط الإجابات لهذا المتغير بدرجة موافق وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على تواجد هذا المتغير في مؤسستهم، ويرجع هذا في نظر الباحث إلى أن المؤسسة محل الدراسة تعمل على تقييم أدائها وتحديد حاجتها إلى التغيير والانتقال إلى وضع أفضل، من خلال توفير بيئة عمل مناسبة وتوفير برامج تدريبية للعاملين هدفها تحسين أدائهم ومنه تحسين أداء المؤسسة وتحسين صورتها أمام الزبائن والارتقاء إلى وضع أكثر كفاءة وفعالية.

2.2.8.5 تفسير نتائج العينة المدروسة نحو متغير خلق التضامن بين الجميع: الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (20): تفسير نتائج العينة المدروسة نحو متغير خلق التضامن بين الجميع لتحقيق التغيير

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة	المستوى	الرتبة
الفقرة 16	2.485	0.755	غير موافق	متوسط	1
الفقرة 17	2.485	0.712	غير موافق	متوسط	2
الفقرة 18	2.455	0.754	غير موافق	متوسط	3
خلق التضامن بين الجميع لتحقيق التغيير	2.475	0.682	غير موافق	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج JASP

نلاحظ من الجدول بأن مستوى المتوسط الحسابي كان متوسطا نظرا لقيمته التي بلغت 2.545، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.485 وهي ليست قيمة كبيرة تدل على أنه ليس هناك تشتت كبير في إجابات أفراد العينة المدروسة، كما كان متوسط الإجابات لهذا المتغير بدرجة موافق وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة لا يوافقون على تواجد هذا المتغير في مؤسستهم، ويرجع هذا في نظر الباحث إلى أن المؤسسة محل الدراسة لا تتبنى ثقافة العمل الجماعي الأمر الذي جعل فكرة التضامن بين الجميع لتحقيق التغيير دون المستوى المطلوب، وقد يكون هذا ربما بسبب مجانية الخدمة التي تقدمها المؤسسة واحتكارها للقطاع ما يجعلها في منأى عن تشجيع العاملين على العمل في فريق واحد وتوليد أفكار جديدة، ما نتج عنه أثرا سلبيا على عملية التغيير في المؤسسة.

3.2.8.5 تفسير نتائج العينة المدروسة نحو متغير تطوير الرؤية والاستراتيجية: الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (21): تفسير نتائج العينة المدروسة نحو متغير تطوير الرؤية والاستراتيجية

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة	المستوى	الرتبة
الفقرة 19	2.727	0.626	موافق	متوسط	1
الفقرة 20	2.424	0.830	غير موافق	متوسط	3
الفقرة 21	2.455	0.833	غير موافق	متوسط	2
تطوير الرؤية والاستراتيجية	2.535	0.717	موافق	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج JASP

نلاحظ من الجدول بأن مستوى المتوسط الحسابي كان متوسطا نظرا لقيمته التي بلغت 2.545، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.485 وهي ليست قيمة كبيرة تدل على أنه ليس هناك تشتت كبير في إجابات أفراد العينة المدروسة، كما كان متوسط الإجابات لهذا المتغير بدرجة موافق وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على تواجد هذا المتغير في مؤسستهم، ويرجع هذا في نظر الباحث إلى أن المؤسسة محل الدراسة تعمل وفق رؤية وأهداف محددة، وهذا ما جعلها تضع استراتيجيات معينة من شأنها تمهيد الطريق إلى تحقيق الرؤية الاستراتيجية وبلوغ الأهداف التي تسعى المؤسسة إليها، وهذا ملاحظ في واقع عمل المؤسسة خاصة وأنها قامت برقمنة جميع عملياتها من أجل تسهيل تقديم الخدمات للزبائن وهذه أهداف قيّمة.

4.2.8.5 تفسير نتائج العينة المدروسة نحو متغير إيصال رؤية التغيير: الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (22): تفسير نتائج العينة المدروسة نحو متغير إيصال رؤية التغيير

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة	المستوى	الرتبة
الفقرة 22	2.697	0.684	موافق	متوسط	1
الفقرة 23	2.394	0.747	غير موافق	متوسط	3
الفقرة 24	2.394	0.704	غير موافق	متوسط	2
إيصال رؤية التغيير	2.495	0.554	موافق	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج JASP

نلاحظ من الجدول بأن مستوى المتوسط الحسابي كان متوسطا نظرا لقيمته التي بلغت 2.545، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.485 وهي ليست قيمة كبيرة تدل على أنه ليس هناك تشتت كبير في إجابات أفراد العينة المدروسة، كما كان متوسط الإجابات لهذا المتغير بدرجة موافق وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على تواجد هذا المتغير في مؤسستهم، ويرجع هذا في نظر الباحث إلى أن المؤسسة محل الدراسة تعمل على تبليغ كافة العاملين من الرؤية التي تسعى إلى تحقيقها من جراء عملية التغيير، وهذا من شأنه أن يشجّع العاملين على بذل قصارى جهودهم وتكاتفها وتوجيهها نحو تحقيق رؤية التغيير.

5.2.8.5 تفسير نتائج العينة المدروسة نحو متغير تمكين العاملين: الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (23): تفسير نتائج العينة المدروسة نحو متغير تمكين العاملين

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة	المستوى	الرتبة
الفقرة 25	2.455	0.754	غير موافق	متوسط	1
الفقرة 26	2.424	0.969	غير موافق	متوسط	3
الفقرة 27	2.091	0.723	غير موافق	متوسط	2
تمكين العاملين	2.323	0.719	غير موافق	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج JASP

نلاحظ من الجدول بأن مستوى المتوسط الحسابي كان متوسطا نظرا لقيمته التي بلغت 2.545، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.485 وهي ليست قيمة كبيرة تدل على أنه ليس هناك تشتت كبير في إجابات أفراد العينة المدروسة، كما كان متوسط الإجابات لهذا المتغير بدرجة موافق وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة لا يوافقون على تواجد هذا المتغير في مؤسستهم، ويرجع هذا في نظر الباحث إلى أن المدراء والقادة بالمؤسسة محل الدراسة لا يفوضون السلطات والمسؤوليات إلى

من هم في أدنى المستوى الإداري، وقد يرجع هذا ربما إلى عدم توافر عنصر الثقة بين الرئيس والمرؤوس الأمر الذي يجعل الرئيس لا ستنازل عن بعض مهامه إلى المرؤوس، أو ربما إلى عدم توفير المؤسسة إلى التدريب اللازم الذي يجعل المرؤوسين مؤهلين للقيام بمهام جديدة، أو ربما إلى عدم مكافأتهم على القيام بمهام إضافية الأمر الذي يجعل المرؤوس يقاوم عملية التمكين.

6.2.8.5 تفسير نتائج العينة المدروسة نحو متغير تحقيق مكاسب قصيرة المدى: الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (24): تفسير نتائج العينة المدروسة نحو متغير تحقيق مكاسب قصيرة المدى

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة	المستوى	الرتبة
الفقرة 28	2.697	0.585	موافق	متوسط	1
الفقرة 29	2.212	0.893	غير موافق	متوسط	3
الفقرة 30	2.576	0.561	موافق	متوسط	2
تحقيق مكاسب قصيرة المدى	2.495	0.480	موافق	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج JASP

نلاحظ من الجدول بأن مستوى المتوسط الحسابي كان متوسطا نظرا لقيمته التي بلغت 2.545، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.485 وهي ليست قيمة كبيرة تدل على أنه ليس هناك تشتت كبير في إجابات أفراد العينة المدروسة، كما كان متوسط الإجابات لهذا المتغير بدرجة موافق وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على تواجد هذا المتغير في مؤسستهم، ويرجع هذا في نظر الباحث إلى أن المؤسسة محل الدراسة تسعى إلى تحسين أدائها وأنشطتها وعملياتها، من خلال التحسين المستمر في جودة خدمات المؤسسة وتحقيق رضا الزبائن وتسهيل عملية حصولهم على الخدمات المطلوبة، وهذا ما يساهم في تحقيق الأهداف قصيرة المدى والسير نحو بلوغ الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة.

7.2.8.5 تفسير نتائج العينة المدروسة نحو متغير تعزيز المكاسب وتحقيق التغيير: الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (25): تفسير نتائج العينة المدروسة نحو متغير تعزيز المكاسب وتحقيق المزيد من التغيير

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة	المستوى	الرتبة
الفقرة 31	2.485	0.712	غير موافق	متوسط	3
الفقرة 32	2.606	0.659	موافق	متوسط	2
الفقرة 33	2.758	0.435	موافق	متوسط	1
تعزيز المكاسب وتحقيق المزيد من التغيير	2.616	0.487	موافق	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج JASP

نلاحظ من الجدول بأن مستوى المتوسط الحسابي كان متوسطا نظرا لقيمته التي بلغت 2.545، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.485 وهي ليست قيمة كبيرة تدل على أنه ليس هناك تشتت كبير في إجابات أفراد العينة المدروسة، كما كان متوسط الإجابات لهذا المتغير بدرجة موافق وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على تواجد هذا المتغير في مؤسستهم، ويرجع هذا في نظر الباحث إلى أن المؤسسة محل الدراسة تسعى دائما إلى تحسين أدائها وتحسين صورتها أمام الزبائن، وهذا ما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق تغييرات أكثر في أنشطة وعمليات المؤسسة وجعلها أكثر كفاءة وفعالية.

8.2.8.5 تفسير نتائج العينة المدروسة نحو متغير إدماج التغيير في ثقافة المؤسسة: الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (26): تفسير نتائج العينة المدروسة نحو متغير إدماج التغيير في ثقافة المؤسسة

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة	المستوى	الرتبة
الفقرة 34	2.727	0.626	موافق	متوسط	1
الفقرة 35	2.424	0.830	غير موافق	متوسط	3
الفقرة 36	2.455	0.833	غير موافق	متوسط	2

إدماج التغيير في ثقافة المؤسسة	2.535	0.717	موافق	متوسط

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج JASP

نلاحظ من الجدول بأن مستوى المتوسط الحسابي كان متوسطا نظرا لقيمته التي بلغت 2.545، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.485 وهي ليست قيمة كبيرة تدل على أنه ليس هناك تشتت كبير في إجابات أفراد العينة المدروسة، كما كان متوسط الإجابات لهذا المتغير بدرجة موافق وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على تواجد هذا المتغير في مؤسستهم، ويعزو الباحث إلى أن المؤسسة محل الدراسة تعمل على جعل التغيير عملية أساسية ونشاط مستمر لا نهاية له على اعتبار أنه لا يوجد أداء مثالي في بيئة عمل غير مستقرة والشيء الثابت فيها هو التغير.

3.8.5 تفسير نتائج العينة المدروسة نحو متغيرات الالتزام التنظيمي: سنقوم بتحليل كل أبعاد الالتزام التنظيمي من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، وكذلك تقدير متوسط إجابات أفراد العينة على جميع العبارات وتقدير مستوى المتوسط الحسابي بالنسبة لكل بعد على حدة.

1.3.8.5 تفسير نتائج العينة المدروسة نحو متغير الالتزام العاطفي: الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (27): تفسير نتائج العينة المدروسة نحو متغير الالتزام العاطفي

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة	المستوى	الرتبة
العبارة 37	2.303	0.770	غير موافق	متوسط	4
العبارة 38	2.424	0.561	غير موافق	متوسط	3
العبارة 39	2.606	0.609	موافق	متوسط	2
العبارة 40	2.667	0.595	موافق	متوسط	1
الالتزام العاطفي	2.500	0.438	موافق	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج JASP

نلاحظ من الجدول بأن مستوى المتوسط الحسابي كان متوسطا نظرا لقيمته التي بلغت 2.545، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.485 وهي ليست قيمة كبيرة تدل على أنه ليس هناك تشتت كبير في إجابات أفراد العينة المدروسة، كما كان متوسط الإجابات لهذا المتغير بدرجة موافق وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على تواجد هذا المتغير في مؤسستهم، ويرجع هذا في نظر الباحث إلى أن العاملين بالمؤسسة محل الدراسة لديهم شعور عاطفي إيجابي تجاه مؤسستهم، ويفضلون بقاءهم في مؤسستهم وليست لديهم الرغبة في تركها، وقد يرجع هذا إلى بيئة العمل المناسبة وإلى توافق أهدافهم مع أهداف المؤسسة، وإلى حصولهم على تحفيزات ومكافآت كون أن المؤسسة محل الدراسة هي مؤسسة اقتصادية، وهذا ما يجعل معدل دوران العمل في أدنى مستوياته.

2.3.8.5 تفسير نتائج العينة المدروسة نحو متغير الالتزام المستمر: الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (28): تفسير نتائج العينة المدروسة نحو متغير الالتزام المستمر

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة	المستوى	الرتبة
العبارة 41	2.667	0.890	موافق	متوسط	2
العبارة 42	2.364	0.895	غير موافق	متوسط	4
العبارة 43	2.606	0.827	موافق	متوسط	3
العبارة 44	2.818	0.635	موافق	متوسط	1
الالتزام المستمر	2.614	0.583	موافق	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج JASP

نلاحظ من الجدول بأن مستوى المتوسط الحسابي كان متوسطا نظرا لقيمته التي بلغت 2.545، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.485 وهي ليست قيمة كبيرة تدل على أنه ليس هناك تشتت كبير في إجابات أفراد العينة المدروسة، كما كان متوسط الإجابات لهذا المتغير بدرجة موافق وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على تواجد هذا المتغير في مؤسستهم، ويرجع هذا في نظر الباحث إلى أن العاملين بالمؤسسة محل الدراسة ملتزمين بالاستمرار بالعمل لصالح مؤسستهم ولا يرغبون في مغادرتها، وملتزمين بالتمسك بأهداف وقيم المؤسسة الامر الذي نتج عنه علاقة قوية للعاملين مع مؤسستهم ما سيجعلهم يبذلون قصارى جهدهم لخدمة مؤسستهم والارتقاء بها وتقديم خدمات متميزة.

3.3.8.5. تفسير نتائج العينة المدروسة نحو متغير الالتزام المعياري: الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (29): تفسير نتائج العينة المدروسة نحو متغير الالتزام المعياري

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة	المستوى	الرتبة
العبارة 45	2.697	0.770	موافق	متوسط	1
العبارة 46	2.424	0.708	غير موافق	متوسط	3
العبارة 47	2.667	1.021	موافق	متوسط	2
العبارة 48	2.424	0.792	غير موافق	متوسط	4
الالتزام المعياري	2.553	0.479	موافق	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج JASP

نلاحظ من الجدول بأن مستوى المتوسط الحسابي كان متوسطا نظرا لقيمته التي بلغت 2.545، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.485 وهي ليست قيمة كبيرة تدل على أنه ليس هناك تشتت كبير في إجابات أفراد العينة المدروسة، كما كان متوسط الإجابات لهذا المتغير بدرجة موافق وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على تواجد هذا المتغير في مؤسستهم، ويرجع هذا في نظر الباحث إلى أن العاملين بالمؤسسة محل الدراسة يبدون رغبتهم في البقاء بالمؤسسة وأن أخلاقهم المهنية لا تسمح لهم بمغادرة مؤسستهم كونهم متمسّكين بقيم وأهداف المؤسسة وإيمانهم برسالتها والعمل على تحقيق رؤيتها وأهدافها.

4.8.5. الأثر غير المباشر للمتغير المستقل (إعادة هندسة العمليات) على المتغير التابع (الالتزام التنظيمي): الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (30): الأثر غير المباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع

المتغير المستقل	معامل الانحدار	الحد الأدنى لبوتستراب مجال الثقة	الحد الأعلى لبوتستراب مجال الثقة
إعادة هندسة العمليات	0.3955	0.269	0.460

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج JASP

نلاحظ من خلال الجدول بأن قيمة الحد الأدنى لبوتستراب مجال الثقة عند 95% بلغت 0.269 وهي أكبر من الصفر، وكذلك قيمة الحد الأعلى لبوتستراب مجال الثقة عند 95% بلغت 0.460 وهي أكبر من الصفر، وبالتالي فإن الصفر لا يقع بين هاتين القيمتين، وعليه يمكن القول بأن الأثر ايجابي بين المتغير المستقل (إعادة هندسة العمليات) والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي)، وبالتالي فإن المتغير الوسيط (إدارة التغيير) يتوسط العلاقة بين المتغير المستقل (إعادة هندسة العمليات) والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي).

4. تحليل النتائج:

يتضح من خلال النتائج التي خلصنا إليها إلى أن إعادة هندسة العمليات تلعب دورا رئيسيا في تحقيق التغيير التنظيمي ومنه تحقيق الالتزام التنظيمي، وذلك أن التزام العاملين بالبقاء في المؤسسة واعتزازهم بالتعاون معها يتطلب تحقيق تغيير في بيئة العمل خاصة إذا كانت هذه الأخيرة غير محفزّة على العمل الجماعي وعلى الإبداع واكتساب معارف ومهارات جديدة، هذا وقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى إن إدارة التغيير تلعب دورا وسيطيا بين إعادة هندسة العمليات وتحقيق الالتزام التنظيمي، وأوضحت النتائج إلى أن هناك مستوى تطبيق متوسط لكل من أبعاد إعادة هندسة العمليات وأبعاد إدارة التغيير بالمؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يتوافق ودراسة إكرام بودبزة ومنال أيوب اللذان توصلا إلى مستوى تطبيق متوسط لأبعاد إدارة التغيير في المؤسسة محل الدراسة، كما أوضحت النتائج أيضا إلى أن العاملين يبدون رغبتهم بالبقاء في العمل لصالح مؤسستهم وهذا ما يتوافق مع دراسة إكرام بودبزة وأمال أيوب التي أسفرت نتائجها أيضا عن رغبة العمل في البقاء في العمل لصالح مؤسستهم، كما أسفرت نتائج فرحات غول إلى أن إعادة هندسة العمليات تمثل الانطلاقة نحو تحقيق التغيير وهذا ما يتوافق ودراستنا فقد توصلنا إلى أن هناك تأثير لإعادة الهندسة على تحقيق التغيير، وبالتالي فإن نتائج الدراسات السابقة تدعم نتائج دراستنا مما يزيد من فرص صحة الفرضية المدروسة.

5. خلاصة:

توصلنا في نهاية هذه الدراسة إلى أن فلسفة إعادة هندسة العمليات تعد من أهم الفلسفات الإدارية التي صوبّت اهتمامها نحو الارتقاء أداء المؤسسة، من خلال تقييم أنشطتها ووظائفها ومنه تحسينها نحو الأفضل، كما تعد إعادة الهندسة مطلب أساسي في تحقيق إدارة التغيير ومنه تحقيق الالتزام التنظيمي، فإدارة التغيير تهتم بتقييم أداء المؤسسة والارتقاء به إلى مستويات أفضل، ولأنها تهتم بتحسين العمليات الداخلية وتحسين أنشطة المؤسسة فإن هذا سيكون له أثرا على أداء العاملين، والذي سينعكس بدوره على نفسيتهم ويحقق رضاهم الوظيفي ومنه تحقيق الالتزام التنظيمي ووفاء العاملين لمؤسستهم والتزامهم بالعمل لصالحها وعدم التفكير في مغادرتها، وتوصلنا إلى أن هناك مستوى تطبيق متوسط لكل من إعادة هندسة العمليات وكذا إدارة التغيير والتزام العاملين بالبقاء في المؤسسة محل الدراسة.

النتائج: خلصنا في نهاية هذه الورقة البحثية إلى جملة من النتائج هي:

- تعد إعادة هندسة العمليات من بين المفاهيم الحديثة في التسيير التي صوبت اهتمامها نحو تحسين أداء المؤسسة وتحسين العمليات الداخلية وبالتالي تحقيق وضعية أفضل وبلوغ مستويات أداء عالية.
- تمكّن فلسفة إعادة هندسة العمليات المؤسسة من تقييم أدائها واستثمار نقاط قوتها ومعالجة نقاط ضعفها، والتخلي عن طريقة العمل القديمة والبدء بطريقة عمل جديدة أكثر كفاءة وفعالية.
- إن ما زاد من أهمية إعادة هندسة العمليات في حياة عمل المؤسسات الحديثة هو تحديات بيئة الأعمال الراهنة، وبالتالي ما على المؤسسة إلا التكيف مع هذه التحديات من خلال إجراء التحسينات والتعديلات المستمرة وهذا ما يتوافق ومضمون إعادة الهندسة.
- تعتبر إعادة هندسة العمليات من أهم العوامل المساعدة على تطبيق إدارة التغيير في المؤسسة، فإدارة التغيير تهدف إلى إدخال تعديلات وتحسينات في كافة وظائف وأنشطة المؤسسة وهذا لا يتأتى إلا من خلال إعادة الهندسة التي تدعم عمليات التغيير باعتبارها عملية تغيير في حد ذاتها؛

- اتفق العاملون بالمؤسسة محل الدراسة على أن هناك تجديد تكنولوجي مستمر في المؤسسة وأن هناك دائما تطبيقات جديدة تسعى إلى تحسين جودة خدمات المؤسسة.
- بعد تحليلنا لأبعاد إعادة هندسة العمليات توصلنا إلى أن هناك مستوى تطبيق متوسط لهاته الأبعاد في المؤسسة محل الدراسة، والسبب هو مجانية الخدمة التي تقدمها المؤسسة ما يجعلها في منأى عن تحقيق مستويات أداء أفضل وتحقيق ميزة تنافسية.
- بعد تحليلنا لأبعاد إدارة التغيير توصلنا إلى أن هناك مستوى تطبيق متوسط لهاته الأبعاد في المؤسسة محل الدراسة، ويبقى دائما السبب مجانية الخدمة واحتكار المؤسسة للقطاع، الأمر الذي يجعل المؤسسة دون منافسة ما يجعلها لا تهتم بمثل هذه الفلسفات الإدارية الحديثة وتقييم أدائها والارتقاء به نحو الأفضل.
- بعدما حللنا أبعاد الالتزام التنظيمي اتضح بأن العاملين بالمؤسسة محل الدراسة لديهم الرغبة في الاستمرار في العمل لصالح مؤسستهم وليست لديهم نية لتركها، وهذا له أثر واضح على أن العاملين يعملون في محيط داخلي جيد ولديهم علاقة طيبة مع زملائهم الأمر الذي كان له أثرا إيجابيا على التزام العاملين بالبقاء في مؤسستهم.

توصيات ومقترحات الدراسة: بعد قيامنا بهذه الدراسة على مستوى مؤسسة بريد الجزائر بالمدية واستخلاصنا لأهم النقائص الموجودة في المؤسسة فإننا نقترح ما يلي:

- ضرورة تحديث الأجهزة والمعدات وإدخال أهم التطبيقات الحديثة التي من شأنها أن تسهل من عمل العاملين ومنه تحسين جودة خدمات المؤسسة.
- ضرورة الاهتمام بعملية التدريب من خلال تخصيص ميزانية مناسبة لذلك من أجل القيام بدورات تدريبية للعاملين بصفة مستمرة، مفادها تمكّن العاملين من استخدام التطبيقات الحديثة زمنه تحسين أدائهم وتحسين أداء المؤسسة وتحقيق رضا العملاء عن خدمات المؤسسة.
- على المدراء والقادة في المؤسسة محل الدراسة إعطاء حرية التصرف للمرؤوسين وتشجيع العمل الجماعي وتبادل النقاش والحوار والمعلومات فيما بينهم، بهدف توطيد العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وترسيخ الثقة بينهم.
- على المؤسسة محل الدراسة الاستثمار في فلسفة إعادة هندسة العمليات، وجعلها كعملية أساسية تساهم في تقييم أداء المؤسسة وتحسينه إلى الأفضل.
- ضرورة الاستثمار في أبعاد الالتزام التنظيمي من التزام مستمر والتزام معياري والتزام عاطفي وتبنيها كأبعاد عمل أساسية يستحيل الاستغناء عنها؛
- على المؤسسة محل الدراسة الاهتمام بفلسفة إدارة التغيير كون أنه لا يوجد أداء مثالي، لذلك ينبغي على المؤسسة دائما أن تسخر جهودها من أجل الانتقال إلى وضع أفضل.

أفاق البحث: بعد دراستنا للموضوع ارتأينا أن نقدم المواضيع التالية:

- فعالية إعادة هندسة العمليات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.
- الدور الوسيط لإدارة الوقت في العلاقة بين إدارة التغيير والتخطيط الاستراتيجي.
- تمكين العاملين كمدخل لتحقيق الالتزام التنظيمي.

6. الهوامش والإحالات:

- ابراهيم صديق بلل، و أحمد فرج الله أحمد موسى، **العلاقة بين توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات والمرونة الإنتاجية: الدور الوسيط للتوجه بالتعلم**، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، 07(01)، جامعة فلسطين، فلسطين، 2017، ص: 44.

- أمين السيد معين، **مقومات إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات وترسيخ مكانة المؤسسة ضمن المتغيرات العالمية الراهنة**، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة المالية، 01(01)، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012، ص: 86.

- محمد العزب حسين، **أثر الاستثمار في رأس المال الفكري في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية**. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 12(04)، الجامعة الأردنية، الأردن، 2016، ص: 734.

- Steven H. Appelbaum, Sally Habashy, Jean-Luc Malo, Hisham Shafiq, **Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model,** Journal of Management Development, Vol. 31 No. 8, 2012, pp;765-766.

- *Wiener, Y., **Commitment in organizations: A normative view**, Academy of Management Review, 7, 1982, p:471.*

- *Natalie J. Allen, John P. Meyer, **The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization,** Journal of Occupational Psychology, n:63, 1990, p: 2.*

- *Dominic, E.; Salim, M.H., **A Study on the Role of Organizational Commitment and Perception towards Organizational Justice and Fairness in triggering Organizational Citizenship Behavior among B School Faculty Members in Kerala**, Rajagiri Manag. J., 12 , 2018, p:26.*

- *Wahn, J.C., **Sex differences in the continuance component of organizational commitment**, Group. Organ. Manag, 1998, p;23.*

- *Meyer, J.P.; Allen, N.J., **A three-component conceptualization of organizational commitment**. Hum. Resour. Manag. Rev., 1991, p; 1.*

- *Banka, A.; Hauzi ´nski, A., **Struktura i własno´sci psychometryczne Skali Przywi**, azania do Zawodu (SPZ), Czas. Psychol., 2013, p; 19,*

- *Al-Jabari, B.; Ghazzawi, I., **Organizational commitment: A review of the conceptual and empirical literature and a research agenda.** Int. Leadersh. J., 2019, p; 11.*

- *Singh, A.; Gupta, B., **Job involvement, organizational commitment, professional commitment, and team commitment. Benchmarking**, Int. J, 22, 2015, p; 1192.*

- *Mahal, P.K., **HR practices as determinants of organizational commitment and employee retention**, IUP J. Manag. Res, 11, 2012, p; 37.*

- *Beck, K.; Wilson, **C. Development of affective organizational commitment: A cross-sequential examination of change with tenure**. J. Vocat. Behav., n; 56, 2000, p; 114.*

- *Faloye, D.O., **Organizational commitment and turnover intentions: Evidence from Nigerian paramilitary organization**, Int. J. Bus. Econ. Dev., n; 2, 2014, p; 23.*

- *Dorota Grego-Planer, **the Relationship between Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behaviors in the Public and Private Sectors**, Sustainability, n; 11, 2019, p: 6.*

- *Meyer, J.P.; Allen, N.J., **Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application**, SAGE Publications: Thousand Oaks, 1997, California, USA.*

- *Abreu, M.C.S.; Cunha, M.C.; Rebouças, S.M.P., **Effects of personal characteristics on organizational commitment: Evidence from Brazil's oil and gas industry.** Int. J. Hum. Resour. Man., 24, 2013, p; 3831.*

- *Fenech Wendell, **Organization Development Objectives, Assumptions and Strategies in walter E**, Natemeyer, classic of administrstive behaviour, Oak park ilinois more publishing Co, 1978, p: 244.*

- أحمد خليل محمود الكحلوت، **علاقة إعادة هندسة العمليات بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في غزة**، مذكرة ماجستير، جامعة الأزهر فلسطين، 2017، ص: 110.

- سمير البحيري عبد الله، **دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية**، مذكرة ماجستير، جامعة الأقصى، فلسطين ، 2015، ص: 25.