



مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة

## Journal of International Economy & Globalization



إعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل إداري حديث لتحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة شركة سونلغاز بولاية بسكرة-

### Re-engineering the Administrative Processes as a Modern Administrative Entry to Improve the Organizational Performance of Algerian Economic Institution -Case Study of Sonalgez Biskra-

د. شيراز حايف سي حايف ♦، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

د. أحلام خان، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

د. دليلة بركان، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

الكلمات المفتاحية	الملخص	تاريخ الإرسال: 2019/01/16	تاريخ القبول: 2019/02/15	تاريخ النشر: 2019/03/01
إعادة هندسة العمليات الإدارية؛ الأداء التنظيمي؛ إعادة تصميم إجراءات العمل؛ إعادة هيكلة الموارد البشرية.	تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أحد أبرز الأساليب الإدارية الحديثة وهي إعادة هندسة العمليات الإدارية واختبار دورها في تحسين الأداء التنظيمي لشركة سونلغاز بولاية بسكرة، واستهدفت جميع الإطارات الذين بلغ عددهم 37 إطار، وتم جمع البيانات من خلال الاستبانة، ومعالجتها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، ومن ثم تم التوصل إلى جملة من النتائج التي كان من أبرزها هو وجود دور لإعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء التنظيمي لشركة سونلغاز، حيث كانت هناك علاقة ارتباط إيجابية وأثر ذو دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء التنظيمي. وعلى ضوء هذه النتائج تم تقديم جملة من التوصيات ومنها ضرورة إحداث تغيير جذري في نظم وإجراءات العمل والتركيبية البشرية والتوسع في استخدام التكنولوجيا الحديثة بهدف تحسين الأداء التنظيمي ومواكب التطورات الحاصلة في المحيط.			
	<b>Abstract</b>	<b>Keywords</b>		
	The aim of this study is to highlight one of the most prominent modern administrative methods, namely the re-engineering of administrative processes and test their role in improving the organizational performance of Sonlagaz in Biskra, targeting all 37 frames. The data were collected through the questionnaire, (SPSS). A number of results were obtained. The most important of these was the role of process reengineering in improving the organizational performance of Sonlegaz. There was a positive correlation and a statistically significant effect for each dimension of the re-engineering of administrative processes Organizational performance.	Re-engineering of Administrative Processes ; Organizational Performance ; Redesign of Business Processes ; Restructuring of Human Resources.		

♦ المؤلف المرسل: شيراز حايف سي حايف، الإيميل: [chiraz.haifsihaif@univ-biskra.dz](mailto:chiraz.haifsihaif@univ-biskra.dz)

**1. مقدمة:**

أضحت الأساليب الإدارية التقليدية المتبعة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن مواكبة التغيرات التي تشهدها بيئة أعمالها، خاصة بعد انضمام الجزائر لاتفاقية منظمة التجارة العالمية، وفتح أسواقها تدريجياً أمام المنافسة الأجنبية، وما ترتب عن ذلك من صعوبات كبيرة بسبب عدم قدرة هذه الأخيرة على الصمود من جهة، وإحداث التكيف المطلوب من جهة أخرى، وفي ظل هذه الظروف الصعبة والتحديات الكبيرة التي تواجهها المؤسسات الجزائرية عامة وشركة سونلغاز بولاية بسكرة خاصة ينبغي البحث عن سبل جديدة لضمان استمراريتها، فلكل زمن مقتضياته والقرن الحادي والعشرين هو قرن التغيير وفقاً لما دعت إليه أساليب الإدارة الحديثة، وأبرزها إعادة هندسة العمليات الإدارية التي تنطوي على دعوة جريئة لإعادة النظر في كل ما اعتادت المؤسسة القيام به، وإحداث تغيير جذري من خلال إعادة تصميم العمليات، تغيير التركيبة البشرية، والاعتماد على تكنولوجيا المعلومات الحديثة. وقد تمكنت الكثير من الشركات العالمية التي تبنت إعادة هندسة العمليات الإدارية كخيار استراتيجي لمواجهة التغيرات المفاجئة في بيئة أعمالها، من تحقيق تحسينات جوهرية في معايير الأداء التنظيمي، والتفوق على منافسيها، وزيادة قدرتها على المنافسة في الأسواق العالمية.

**1. 1 إشكالية الدراسة:**

ضمن هذا السياق الفكري، سنحاول من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على دور إعادة هندسة العمليات الإدارية بأبعادها الثلاثة (الإجرائي، البشري والتكنولوجي) في تحسين الأداء التنظيمي في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بولاية بسكرة. وعليه، تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول التساؤل التالي: ما دور إعادة هندسة العمليات الإدارية كأسلوب إداري حديث في تحسين الأداء التنظيمي لشركة سونلغاز ببسكرة؟

**1. 2 أسئلة الدراسة:**

يندرج عن هذا التساؤل الأساسي التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوى وعي الإطارات بتطبيقات إعادة هندسة العمليات الإدارية بشركة سونلغاز ببسكرة؟
- ما مستوى إدراك الإطارات لضرورة تحسين الأداء التنظيمي لشركة سونلغاز ببسكرة؟
- ما دور تغيير نظم وإجراءات العمل في تحسين الأداء التنظيمي لشركة سونلغاز ببسكرة؟
- ما دور إعادة هيكلة المورد البشري في تحسين الأداء التنظيمي لشركة سونلغاز ببسكرة؟
- ما دور التغيير التكنولوجي في تحسين الأداء التنظيمي لشركة سونلغاز ببسكرة؟

**1. 3 فرضيات الدراسة:**

ولتحديد هذا الدور يجب البحث في طبيعة العلاقة بين أبعاد متغير إعادة هندسة العمليات الإدارية ومتغير الأداء التنظيمي، ولهذا استندت هذه الدراسة إلى ثلاث فرضيات تتعلق بهذه الأبعاد، وهي كالآتي:

-الفرضية1: "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتغيير نظم وإجراءات العمل في تحسين الأداء التنظيمي لشركة سونلغاز بيسكرة".

-الفرضية2: "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإعادة هيكلة المورد البشري في تحسين الأداء التنظيمي لشركة سونلغاز بيسكرة".

-الفرضية3: "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتغيير التكنولوجي في تحسين الأداء التنظيمي لشركة سونلغاز بيسكرة".

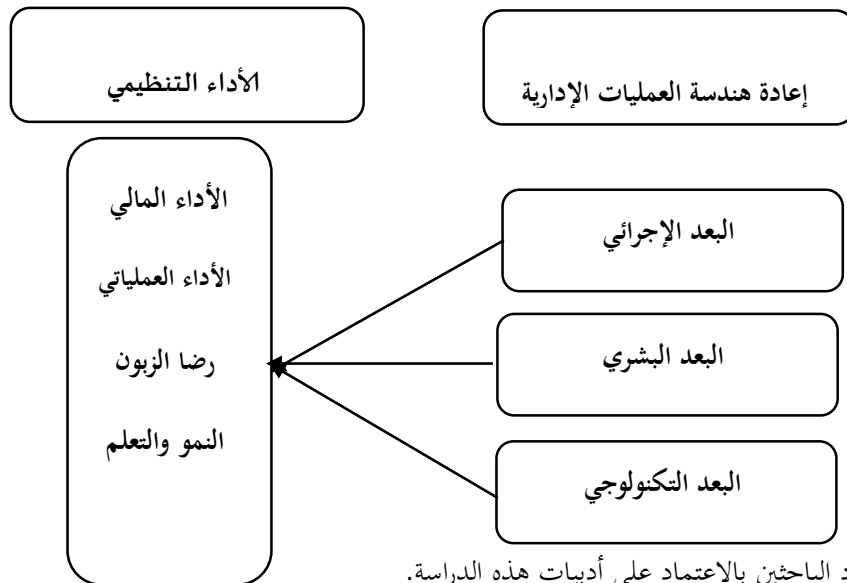
#### 1. 4 منهج الدراسة:

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لأنه الأنسب لطبيعة الموضوع، فمن خلاله يمكن دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ووصفها وصفا دقيقا بما يساعد على فهم وتحليل طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة، وكذا المنهج التجريبي بتطبيق تقنية دراسة الحالة.

#### 1. 5 نموذج الدراسة:

على ضوء إشكالية الدراسة وأهدافها تم تصميم نموذج افتراضي لتمثيل العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء التنظيمي. وبذلك، فإن التصور العام لهذا النموذج كما هو موضح في الشكل التالي:

#### الشكل رقم (1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على أدبيات هذه الدراسة.

#### 2. الإطار النظري للدراسة

##### 1.2 مفاهيم نظرية حول إعادة هندسة العمليات الإدارية

في ظل ما تواجهه المؤسسات من تحديات أفرزتها العولمة وما انجر عنها من زيادة حدة المنافسة المحلية والعالمية والتي شكلت صلب هذه التحديات، أصبح التعامل معها يقتضي ضرورة تبني أساليب إدارية حديثة تجعل المؤسسة أكثر

فعالية وقدرة على مواجهة مختلف التحديات، ولعل أبرزها أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية الذي أحدث ثورة في عالم الإدارة المعاصرة وأثبت فعاليته في ظل عجز الأساليب الإدارية التقليدية على الوفاء بمتطلبات مؤسسات القرن الواحد والعشرين.

### 1.1.2 ماهية إعادة هندسة العمليات الإدارية

إعادة هندسة العمليات أو ما يطلق عليها "الهندرة" هي كلمة جديدة في قاموس اللغة العربية مركبة من كلمتين هما (هندسة) و(إدارة) وهي ترجمة للمصطلح الإنجليزي (*Reengineering Administration*)، ظهرت سنة (1992) عندما أطلق الكاتبان (*Hammer et Champy*) كتابهما المعنون بـ "*Reengineering the Corporation*"، وعرفاها على أنها: "إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة"، *Hammer, (Champy, 1993, P.24)*. وعرفها **موسى اللوزي** على أنها: "ذلك الانتباه الحاد والحذر في الفجوة التنظيمية بين التنظيمات القائمة فيما يتعلق بمستويات الأداء والإنتاج من خلال العمل على تطوير وتحديث أساليب العمل بشكل يساعد على إحداث طفرة في الأداء خلال فترة زمنية قصيرة". (*موسى اللوزي، 2009، ص.ص: 266-267*). وحسب (*Mische et Bennis*) فهي: "عملية إعادة تشكيل المنشأة وإجراء تحول ثقافي من خلال تحدي الاعتقادات التقليدية، والممارسات الإدارية، ونشاطات الأعمال، والنماذج التنظيمية، وإعادة تشكيل الموارد البشرية، والرأسمالية للمشروع، وإعادة ترتيبها على شكل عمليات وهياكل تنظيمية متقاطعة وظيفيا لتعظيم المركز التنافسي والقيمة المضافة لأصحاب الأسهم وتعظيم المساهمة المجتمعية" (*Mische Michael, Bennis Warren, 1996, P.60*). وعرفها أيضا (*Hammer and Stanton*) على أنها: "الطريقة المفضلة لتطوير الأداء في المنظمات بإعادة التفكير الجوهري والجذري في عمليات المنظمة التي تمكنها من التكيف مع البيئة المحيطة لتحقيق تحسينات جذرية في الأداء والإبداع والمرونة والجودة" (*مايكل هامر، ستانتن ستيفن، 2000، ص: 25*). تعد إعادة هندسة العمليات أحد أهم الأساليب الإدارية في الفكر الإداري المعاصر، نظرا لدورها الكبير في تحقيق التلاؤم بين المنظمة والتغيرات التي يشهدها محيطها، إضافة إلى أنها تحقق العديد من الفوائد للمؤسسات التي تتبناها، وقد قدم وتصنيف لهذه الفوائد على أساس أربعة جوانب وهي كالتالي (*سلامه حسين، 2007، ص.ص: 35-37*):

- **الجوانب الفنية:** هي الجوانب المتعلقة بالعمليات التي تؤديها المؤسسة لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة، وتتضمن إتمام عمليات متكاملة وليس جزئيات صغيرة، سرعة إنجاز العمل، التوصل إلى طرق جديدة للأداء، تضيق الفارق الزمني بين خطوات العمل، استخدام معايير دقيقة وأكثر موضوعية لقياس الأداء وتحسين جودة المنتجات.
- **الجوانب التنظيمية:** تتضمن تقليل العمل المستندي واستخدام الأوراق، اختصار خطوات العمل، تقليل درجة المركزية، تخفيض الإجراءات، توسيع صلاحيات العاملين، تحسين نظم المعلومات، تطوير عملية اتخاذ القرارات، التنسيق بين الأنشطة، تحسين ضوابط الرقابة، تلافي الأخطاء والشكاوي، وتحسين الاتصالات الداخلية.

➤ **الجوانب السلوكية:** تتعلق بالعاملين، الرؤساء والمرؤوسين، ومن هذه الجوانب نذكر:

- رفع الروح المعنوية للعاملين من خلال إشراكهم في التخطيط وعمليات اتخاذ القرارات؛
- إشعار العاملين بالإنجاز وإشباع حاجتهم لإثبات الذات وتنويع مهاراتهم وقدراتهم على أداء الكثير من الأعمال؛
- إحساس العاملين بتبادل المنفعة بينهم وبين المؤسسة التي يعملون فيها؛
- زيادة التنافس بين العاملين لبلوغ الأهداف واستمرار التطوير وتحسين الأداء الجماعي.

➤ **جوانب متعلقة ببيئة العمل:** إعادة الهندسة تجمع أعضاء المؤسسة الواحدة على قيم ومبادئ معينة، ومنها:

- ترسيخ القيم والاتجاهات الإيجابية في العمل وتشجيع الإبداع وتحسين الأداء وتعميق روح الالتزام والمسؤولية؛
- نشر روح الفريق والعمل الجماعي وتشجيع تحمل المسؤولية والرقابة الذاتية؛
- تحفيز العاملين المبدعين والتميزين ونشر روح التحدي والرغبة في التفوق؛
- تجاوز الحدود التنظيمية من خلال فتح قنوات اتصال مع مختلف المتعاملين؛
- اكتساب القدرة على مواكبة التغييرات والتحديات التي تواجه المؤسسة.

وقد أكدت العديد من الدراسات التي تناولت تجارب الكثير من المؤسسات التي تبنت مدخل إعادة هندسة العمليات أن هناك مجموعة من الأركان التي يقوم عليها هذا المدخل، وتمثل فيما يلي:

➤ **أساسية:** وتعني أن الوقت قد حان لكي تعيد كل مؤسسة وكل فرد النظر في أسلوب العمل المتبع ومراجعة ما يقومون به، وإعادة النظر في الأسس والفرضيات المحورية التي تحدد أساليب العمل، وقد يتضح لهم في الكثير من الأحيان أنها أسس وفرضيات خاطئة أو غير مواكبة للعصر، لذلك فإن إعادة الهندسة تبدأ من العدم دون أي افتراضات راسخة أو ثوابت مسبقة، لأنها تركز على ما يجب أن يكون وتتجاهل ما هو كائن (محمد الصيرفي، 2006، ص: 14).

➤ **هائلة أو فائقة:** تعمل إعادة الهندسة على تحقيق طفرات هائلة وفائقة في معدلات الأداء، لذلك فهي تعتبر ضرورة عندما تبرز الحاجة إلى إجراء تغييرات شاملة وجذرية في الأساليب ومستويات، حيث أن التحسينات البسيطة قد لا تحتاج لأكثر من ضبط بسيط لإجراءات العمل، بينما يتطلب التغيير الشامل نسف القوالب القديمة تماما واستبدالها بالجديد المبتكر.

➤ **جذرية:** إعادة الهندسة ليست معنية بتحسين ما هو موجود مسبقا بل التخلص من كل شيء قائم، والبدء من جديد، بمعنى اقتلاع ما هو موجود من جذوره وإعادة بنائه بما يتناسب مع المتطلبات الحالية وأهداف المؤسسة.

➤ **العمليات:** تقوم إعادة الهندسة بتقديم صورة كاملة عن العملية ابتداء من استلام طلب العميل إلى أن يتم إنجاز العمل المطلوب، وتقدم رؤية واضحة للعمل وتنقله بين الإدارات المختلفة، والعقبات التي تطيل زمن الإنجاز (أحمد عبد الحفيظ، 2003، ص: 20-21).

## 2.1.2 أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية

تنطوي إعادة هندسة العمليات الإدارية على نموذج إداري جديد يتأثر ويؤثر في كل شيء في المنظمة، ويجدد هذا النموذج كيفية التحول من الهيكل الهرمي ذو المستويات العمودية المتعددة إلى الهيكل الأفقي أو المصفوفي المرن، وكذا كيفية إعادة تصميم العمليات وإجراءات العمل، فضلا عن كيفية تغيير الموظفين من متمركزين حول المهمة إلى أفراد عاملين متعددي الاختصاصات لديهم قدرات إبداعية خلاقية وتمكينهم من أداء الأعمال من خلال استخدام قاعدة التفكير الإبداعي "الخروج من الصندوق (Out Box)" التي تدعوهم إلى الإبداع في أعمالهم والاستفادة من تكنولوجيا المعلومات الحديثة.

### 1.2.1.2 البعد الإجرائي (تغيير نظم وإجراءات العمل)

حسب (Hammer et Champy) تنطوي إعادة هندسة العمليات الإدارية على ابداع كاملة لكيفية أداء العمل، من خلال إحداث تغييرات جذرية في تصميم نظم وإجراءات العمل بهدف تحقيق أعلى مستويات الكفاءة والفعالية التنظيمية، ويترتب على ذلك إحداث تغييرات تمس العديد من الجوانب نوجزها في النقاط التالية (هامر، تشامبي، 1995، ص.ص: 35-47):

➤ **تعدد خصائص العمليات:** تكون العمليات التقليدية عادة مصممة لمعالجة العديد من الحالات لذلك هي في غاية التعقيد لانطوائها على إجراءات واستثناءات لمعالجة نطاق واسع من الحالات، بينما العمليات ذات الخصائص المتعددة تكون في غاية البساطة لأنها صممت لمعالجة حالات محددة فقط، ولا تكون بحاجة إلى الإجراءات الاستثنائية الخاصة.

➤ **انجاز العمل في الوحدات التنظيمية المناسبة:** من خلال نقل العمل إلى الجهات الأكثر فاعلية لإنجازه كاملا وفي مكان واحد، مما يساعد على تخفيض وقت وتكلفة أدائه، ويقضي على الحواجز التنظيمية بين مختلف الإدارات.

➤ **خفض مستويات الرقابة:** وذلك بإتباع أسلوب رقابي أكثر توازنا، والتجاوز عن الأخطاء البسيطة، وتتم الرقابة من داخل الفريق المنفذ للعملية، خاصة إذا كان أفرادهم يتمتعون بكفاءة عالية واستقلالية وقدرة على الإبداع.

➤ **تحول الوظائف من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة:** إن التطور الوظيفي لا يعني صعود الهرم الوظيفي فقط، وإنما يشمل توسيع المدارك المعرفية واكتساب المزيد من المهارات، مما يسمح باستثمار الوقت وتخفيض التكاليف الإدارية غير المباشرة، وتحسين مستويات الرقابة وتشجيع الإبداع.

➤ **الأخرجة (التعاقد الخارجي):** تلجأ المؤسسة إلى أخرجة بعض الأنشطة أو وظيفة من الوظائف إذا كانت قدرتها على الإنتاج غير كافية لسد الطلب، أو إذا كانت تكلفة الإنتاج مرتفعة، لذلك فإن الأخرجة تكون ملائمة لترشيد العمليات الحالية وتخفيض التكاليف.

➤ **الميل إلى اللامركزية:** اللامركزية هي الوجه المميز لأسلوب التنظيم الإداري الحديث، تقوم على أساس توزيع السلطات على مختلف الوحدات الإدارية، ومنحها حرية اتخاذ القرارات وتنفيذها.



## 2.2.1.2 البعد البشري (إعادة هيكلة الموارد البشرية)

لا يمكن إحداث تغيير في إجراءات ونظم العمل دون أن يرافقه تغيير في التركيبة البشرية من خلال إعادة الهيكلة التي يتم بمقتضاها إعادة النظر في الأنظمة الخاصة بتصميم الوظائف، التدريب، نظام الأجور والحوافز، تقييم أداء العاملين،... وتنطوي على مجموعة من الاستراتيجيات والخطط والبرامج التي تمس جانبين أساسيين هما:

➤ **التغيير الكمي:** يترتب عليه تخفيض عدد العاملين ضمن الوظيفة الواحدة أو الوحدة التنظيمية، حيث يتم الاستغناء عن خدمات البعض وإعادة توزيع الاختصاصات على الآخرين، بهدف التكيف مع المتطلبات الجديدة للوظيفة، تخفيض التكاليف وتحسين الأداء، ويبدأ نظام إعادة التوزيع من العاملين الموجودين داخل المنظمة، ويتم التخطيط لتغيير مواقعهم طبقاً للمجالات التي يمكن الاستفادة فيها من إمكانياتهم إلى أقصى حد ممكن.

➤ **التغيير النوعي:** ينطوي على تغيير متطلبات العمل في المواقع التي يتم إنشاؤها، وتغيير المواصفات الواجب توفرها في الأفراد الذين سيتم توظيفهم، وتغيير معارفهم من حيث المفاهيم والأسس العلمية المرتبطة بأدائهم، وتغيير مهاراتهم وزيادة كفاءتهم على استخدام المعارف بشكل علمي، بالإضافة إلى تغيير اتجاهاتهم، سلوكياتهم وتوقعاتهم.

تهدف إعادة هيكلة المورد البشري إلى إيجاد التناغم بين تغيير تصميم العمليات وإجراءات العمل وبين الخصائص الواجب توفرها في المورد البشري الذي ستعتمد عليه، ويترتب عليها التغييرات التالية: (للإطلاع أكثر أنظر هامر، شامي، مرجع سابق، ص.ص: 34-51).

➤ **الموظفون يتخذون القرار:** لم تعد العمليات تدمج أفقياً فقط بإسناد المهام المتعددة والمتتالية إلى مسؤولي الخدمة، وإنما تدمج رأسياً أيضاً، ويصبح الأمر بيد الموظف لاتخاذ القرار المناسب، حيث تمنح له صلاحيات واسعة ويتحمل المسؤولية الكاملة، مما يحقق السرعة في إنجاز العمل.

➤ **تحول دور المديرين من مشرفين إلى موجهين:** لا تحتاج فرق العمل إلى رؤساء وإنما إلى منسقين يكونون قريبين بما يكفي لتقديم المساعدة المطلوبة لإنجاز المهام، وعليه يتحول دور الرؤساء من العمل كمديرين إلى العمل كمنسقين وموجهين يعملون على تطوير مهارات الأفراد وقدراتهم لتمكينهم من تنفيذ العمليات المبتكرة.

➤ **التحول من العمل المراقب إلى العمل المستقل:** تحتاج المنظمة إلى مرؤوسين قادرين على تأسيس القواعد والتعليمات بأنفسهم، لذلك يمنح لفرق العمل مسؤولية تنفيذ العمليات الكاملة والصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات، فلم يعد هناك حاجة لوجود المشرفين والمراقبين لأن أي تدخلات إشرافية لتوجيه الفريق ستنتفي عنه صفة فريق العمل.

➤ **تحول المسؤولين من مراقبين إلى قادة تحويليين:** تستهدف إعادة الهيكلة إعادة بناء المديرين من خلال تطوير وإثراء دورهم ليتحولوا من مراقبين إلى قادة تحويليين محفزين لمروسيهم على الابتكار ومشاركين إياهم في القرارات.

➤ **تمكين العاملين:** يساعد التمكين الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية على تحمل المخاطر التي تصاحب اتخاذ القرارات، وينطوي على تشارك القائد مع أعضاء الفريق في تحديد الكيفية التي تنجز بها الأهداف، الأمر الذي يعطيهم الإحساس بالالتزام والاستقلالية (الطائي رعد، عيسى قدارة، 2008، ص: 240)، حيث يتم التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة والتحول إلى النموذج الذي يؤمن بالمشاركة والتشاور، وهذا بدوره يتطلب تغييراً جذرياً في

الأدوار والعلاقة بين الرئيس والمرؤوسين؛ فيتحول دور الرئيس من التحكم والتوجيه إلى التفويض، ودور المرؤوسين من إتباع التعليمات إلى المشاركة في اتخاذ القرارات.

### 3.2.1.2 البعد التكنولوجي (التغيير التكنولوجي)

يترتب عن تغيير نظم وإجراءات العمل وتغيير هيكل المورد البشري ضرورة تغيير التكنولوجيا، فلا يمكن إحداث تغيير في مجال دون أن تتأثر المجالات الأخرى، وتعتبر تكنولوجيا المعلومات جزءاً لا يتجزأ من جهود إعادة الهندسة، غير أن استخدامها بشكل فعال يستدعي تبني التفكير الاستقرائي أي استقراء وتصور الحلول الابداعية، ثم البحث عن المشكلات التي يمكن أن تعالجها تلك الحلول، ومن الخطأ النظر إلى التكنولوجيا من منظور العمليات القائمة ثم محاولة الإجابة على هذا السؤال: كيف يمكن استخدام هذه التقنية في تطوير وتحسين العمليات الحالية؟ بينما الصحيح هو التفكير في كيفية الاستفادة من استخدامات تكنولوجيا المعلومات في أداء ما لم نفكر أنه يمكننا أدائه

(Hammer, M., Champy, J., Op. Cit, P.96). وتساهم تكنولوجيا المعلومات في إنجاح إعادة هندسة العمليات من خلال دورها المزدوج والمتمثل في (الكساسبة عثمان، 2004، ص:67):

➤ **دور الممكن:** تزود التكنولوجيا المؤسسة بالبنية التحتية الأساسية التي تمكنها من ربط أجزائها ببعضها البعض، وتدعيم التكامل التنظيمي والوظائف المتقاطعة، غير أنها ليست الممكن الوحيد، لذلك ينبغي أن ينظر إليها مع الممكنات الأخرى كالموارد البشرية والهيكل التنظيمي، واعتبارها الوسيلة التي تجلب التغيير المطلوب للعمليات.

➤ **دور المنفذ:** تساعد تكنولوجيا المعلومات على إنجاز العمليات بطريقة أسهل من خلال نمذجتها، فتحديد العمليات التي سيتم إعادة تصميمها يتطلب تحليل المعلومات حول الأداء وهيكل العمليات، ويمكن تحقيق ذلك من خلال الاستفادة من الاستخدامات المتعددة لتكنولوجيا المعلومات.

## 2.2 الأداء التنظيمي

يعد موضوع الأداء التنظيمي من الموضوعات الجوهرية والهامة التي تناولتها الأدبيات والدراسات الإدارية بشكل واسع وباهتمام كبير، كونه يعكس نتائج المخرجات التي يتم الحصول عليها من العمليات والمنتجات، ومستوى النجاح ودرجة التفوق الذي حققته أو تسعى المؤسسة إلى تحقيقه، بالإضافة إلى أنه يعطي الفرصة لإجراء التقييم والمقارنة نسبة إلى الأهداف والمعايير والنتائج السابقة، وأيضا مقارنة أداء المؤسسة بأداء المؤسسات المنافسة.

### 1.2.2 ماهية الأداء التنظيمي

الأداء التنظيمي هو أحد أهم أنواع الأداء، اصطلاحاً هو مفهوم واسع جدا وفي سلسلة من التطور المستمر توافقا مع التطورات التي يشهدها العصر الحديث، لذلك تعددت الآراء والمفاهيم والتعاريف حوله، وفيما يلي سنورد بعضها. يعرف الأداء التنظيمي على أنه: "النشاط أو العمل الذي تقوم به المنظمة لاستخدام مواردها المالية والبشرية بكفاءة للوصول إلى غاياتها وأهدافها النهائية" (تلا فائق، عذراء محسن، 2018، ص: 137). ويعرف أيضا على أنه: "عملية تحقيق الهدف بالشكل الذي يجب أن يكون معروفا على مستوى جميع أجزاء المنظمة وترتبط مع رؤية



توضيحية لها" (Ridwan Ibrahim, 2015, P.285) وعرف على أنه: "محصلة لكافة العمليات التي تقوم بها المنظمة فإن أي خلل في أي منها لا بد وأن ينعكس على النشاط والذي يعد مرآة المنظمة" (عادل البغدادي، 2007، ص: 160).

يعد الأداء التنظيمي القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين، فهو الفكرة الأكثر اتساعا التي تعكس فاعلية المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية المتمثلة في البقاء والاستمرارية، وتبرز أهميته من خلال العديد من النواحي التي يمكن الكشف عنها بمساعدة الباحثين وإدارة المنظمة وتمثل هذه النواحي فيما يلي (نفس المرجع، ص: 159):

- 1) يعكس الأداء التنظيمي قدرة المؤسسة واستعدادها للوصول إلى النتائج التي حددتها مسبقا؛
  - 2) من خلال وضع الأهداف يتم تحديد المدى الذي تستطيع فيه المؤسسة التكيف والاستجابة مع المحددات البيئية، وبناء الاستراتيجيات وتوظيف الموارد لتحقيق الأهداف، ودرجة ملائمة الإجراءات الاستراتيجية لأهدافها ومواردها؛
  - 3) يساعد على تنفيذ الأهداف التي تم تحديدها، مع تحديد وبيان مستوى التنسيق بين مكونات المؤسسة؛
  - 4) يعد المؤشر الذي يقيس نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها ويعكس قدرتها على البقاء والنمو؛
  - 5) يساعد على معرفة مدى توافق الإجراءات الاستراتيجية مع ما تهدف المؤسسة إلى تحقيقه؛
  - 6) التعرف على مدى توافق تقسيمات الهيكل التنظيمي والتنسيق بين أجزاء الأعمال والسياسات.
- لذا تعمل المؤسسة على تحسين أدائها التنظيمي لأنه مؤشر مهم لقياس نجاحها، ومن خلاله تسعى إلى تحقق جملة من الأهداف نذكر منها ما يلي (إياد خالد، زينب يونس، 2014، ص: 419):

- معرفة مستوى إنجاز المؤسسة للوظائف المكلفة بأدائها مقارنة بالوظائف المدرجة في خططها الإنتاجية، فضلا عن معرفة مواقع الخلل والضعف في أنشطتها؛
- تحديد مسؤولية كل جزء من أجزاء المؤسسة وتحديد إنجازاتها، مما يولد المنافسة بين الأقسام ويرفع من مستوى أدائها، وكذلك الوقوف على مدى استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة تحقق عائدا أكبر وبتكاليف أقل؛
- إعطاء صورة واضحة للإدارة العليا تمكنها من إجراء مراجعة تقويمية شاملة؛
- تقليل تكلفة الموارد من خلال الاستخدام الأمثل، والحفاظ على رأس المال من الضياع والتآكل وزيادة الأرباح.

## 2.2.2 أبعاد الأداء التنظيمي

تواجه عملية قياس الأداء التنظيمي تحديات كبيرة نتيجة للتباين في تفسير هذا المفهوم وتعدد أبعاده، فضلا عن عدم اتفاق الباحثين على معايير محددة يمكنها شرح جميع جوانب الأداء التنظيمي، غير أنه هناك شبه إجماع بين العديد من الكتاب والباحثين على أن أبعاد الأداء التنظيمي تتمثل فيما يلي (تلا فائق، عذراء محسن، مرجع سابق، ص: 138):

### 1.2.2.2 الأداء المالي

الأداء المالي يعكس المحصلة النهائية لكافة المتغيرات، ويتعلق أساسا بالجوانب المالية لأداء المؤسسة من خلال تقدير الربحية بما في ذلك العائد على الاستثمار، وصافي الأرباح، والعائد على المبيعات، والعائد على حقوق المساهمين،

والعائد على الأصول، الكفاءة الإنتاجية، الحصة السوقية، وتعد مؤشرات قياس الأداء المالي القاسم المشترك لآراء مجموعة كبيرة من الكتاب والباحثين الذين يرون بأنه المعيار الأساسي الذي يحدد نجاح أو فشل المؤسسة، ويعتبره البعض بمثابة الهدف الأهم. وهناك عدة أدوات لتحليل الأداء المالي كالتحليل العمودي أو الأفقي للقوائم المالية، إلا أن الوسيلة الأكثر استخداما هي تحليل النسب المالية التي تستخدم لمعرفة قوة الأداء المالي والأداء الكلي للمؤسسة بشكل عام.

### 2.2.2.2 الأداء العملياتي

تعد القياسات المالية غير كافية لقياس الأداء التنظيمي بل يجب الاعتماد على القياسات التشغيلية التي تركز على العمليات والأنشطة الداخلية، وتشمل الطرائق التي تستخدمها المؤسسة في التصنيع وكلفة الوحدة، تقييم أداء العمليات الداخلية والتي لها انعكاس على رضا الزبائن لقدرتها على توفير منتجات ذات جودة عالية وزيادة الإنتاجية، إضافة إلى تقييم الكفاءات، وتحديد الحلقات التي ساعد على تحسن الأهداف ومعالجة الانحرافات بهدف خلق قيمة للزبائن.

### 3.2.2.2 رضا الزبون

يهتم هذا البعد بمختلف الطرق التي تتبعها المؤسسة من أجل خلق قيمة للزبائن، فمن المهم أن تنشئ علاقة دائمة مع زبائنهم حتى تكون على إطلاع دائم بالمستجدات الحاصلة في أذواقهم واحتياجاتهم ورغباتهم، وبذلك تكون قادرة على تقديم منتجات ذات جودة وقيمة عالية تتوافق مع توقعات الزبائن وهذا يجعلهم راضين ومن ثم تكسب ولائهم، إذ أن درجة الرضا تؤثر على جذب زبائن جدد وإمكانية المحافظة على الزبائن الحاليين، ومن ثم زيادة الحصة السوقية.

### 4.2.2.2 النمو والتعلم

يعكس بعد النمو والتعلم قدرة المؤسسة على التجديد في المدى البعيد، ففي ظل التطورات الراهنة في البيئة أصبح بقاء المؤسسة واستمراريتها يعتمد على قدرتها على الابتكار والتطوير والتحسين المستمر بامتلاكها طاقات بشرية لها استعداد وقدرات دائمة على الابتكار، ويتم ضمن هذا البعد تحديد القدرات التي يجب أن تنمو في المؤسسة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى تخلق قيمة للعملاء والمساهمين. ومن بين المؤشرات التي تعتمد في القياس ضمن هذا البعد نذكر ما يلي:

➤ **كفاءة الموارد البشرية:** يجب أن تمتلك المؤسسة القدرة على جذب الموارد البشرية ذات الكفاءات العالية وتثمين معارفها وتطوير خبراتها ومهاراتها من خلال الاستثمار في التدريب المستمر وتنمية الكفاءات من أجل تطوير قدرات هذه الموارد في مجال الابتكار والابداع، القيادة، اتخاذ القرار، الاتصال،... وتمكينها من التكيف مع التغيير وإدارته، ومواجهة المشاكل وابتكار الحلول؛

- **التحفيز:** إن جذب وتنمية الكفاءات البشرية غير كاف لتحقيق التميز في الأداء بل يجب امتلاك القدرة على الاحتفاظ بها، ويمكن التركيز على مؤشرات الرضا الوظيفي والاستقرار الوظيفي والروح المعنوية وذلك من خلال:
- تصميم أنظمة فعالة للمكافآت والحوافز: تقوم على معايير الكفاءة ونتائج التقييم من أجل تشجيع الموارد البشرية على استغلال معارفهم وطاقاتهم وقدراتهم؛
  - التمكين: مشاركة العاملين في وضع سياسات وأنظمة العمل وفي قراراته الحاكمة؛
  - تهيئة بيئة العمل آمنة: لضمان صحة وسلامة العاملين وحل مشاكلهم والتي تؤثر على مستوى فعالية الأداء.
- **نظام المعلومات والاتصالات:** توفير نظام معلوماتي يضمن وصول المعلومات إلى العاملين في كافة المستويات وفي جميع الاتجاهات، وتوفير نظام اتصالات فعال لضمان نقل آرائهم ومقترحاتهم إلى الإدارة العليا.

### 3. الإطار التطبيقي للدراسة

#### 1.3 سياق الدراسة

خلال إجراء هذه الدراسة تم اتباع مجموعة من الإجراءات تمثلت في تصميم أداة الدراسة (الإستبانة)، واختبار ثباتها وصدقها، ثم تحليل خصائص مفردات عينة الدراسة.

#### 1.1.3 تصميم أداة الدراسة وتوزيعها

استخدمت هذه الدراسة الاستبيان لجمع المعلومات، ووجه إلى جميع إدارات شركة سونلغاز بولاية بسكرة قصد الوقوف على آرائهم ومستوى إدراكهم لتطبيقات إعادة هندسة العمليات الإدارية ودورها في تحسين الأداء التنظيمي في ظل التغيرات التي يشهدها محيط شركتهم. وتمت صياغة عبارات الاستبيان بما يتوافق مع فرضيات الدراسة وأهدافها، واعتمد في ذلك على سلم (Likert) الخماسي.

ينقسم الاستبيان من قسمين؛ القسم الأول تضمن خمسة فقرات تتعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المجال الوظيفي)، أما القسم الثاني فتضمن محوري الاستبيان؛ خصص المحور الأول لدراسة المتغير المستقل "إعادة هندسة العمليات الإدارية" وتضمن 15 عبارة (1-15) موزعة على الأبعاد التالية (البعد الإجرائي، البعد البشري والبعد التكنولوجي)، وخصص المحور الثاني لدراسة المتغير التابع "الأداء التنظيمي"، وتضمن 28 عبارة (16-44)، موزعة على الأبعاد التالية (الأداء المالي، الأداء العملي، رضا الزبون، النمو والتعلم).

وقد تم توزيع الاستبيان خلال زيارات ميدانية لشركة سونلغاز التي وقع عليها الاختيار، واستهدف كافة الإدارات بهذه الشركة وعددهم 37 إطار، حيث استرجعت جميع استبانات، وكانت كلها مقبولة وصالحة للتحليل الإحصائي.

#### 2.1.3 اختبار ثبات وصدق أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات الاستبيان تم استخدام معامل (Alpha Cronbach) والجدول رقم (01) يبين أن معامل الثبات ككل مرتفع إذ بلغ (80%) وهي نسبة جيدة لأنها أعلى من نسبة القبول المحددة ب (60%)، كما أن معاملات ثبات المتغيرين أيضا لديهما درجات مقبولة جدا، وهذا يؤكد على أنه يمكن الاعتماد على هذه الأداة في الدراسة

الميدانية. ويمكن تأكيد هذه النتائج بحساب معامل صدق المحك العام الذي بلغ (89.6%) وهو مرتفع، كما أن جميع معاملات متغيرات الدراسة لديها درجات مقبولة جدا، وهذا يؤكد مرة أخرى أن الأداة المستخدمة مناسبة لأغراض البحث.

الجدول رقم (01): نتائج معامل الثبات وصدق المحك			
المحور	عدد العبارات	معامل الثبات (Alpha Cronbach)	معامل صدق المحك
إعادة هندسة العمليات الإدارية	18	0.677	0.822
الأداء التنظيمي	26	0.776	0.880
الإستبانة ككل	44	0.804	0.896
المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على تحليل مخرجات برنامج SPSS			

### 3.1.3 خصائص مفردات عينة الدراسة

سيتم عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المجال الوظيفي)، وتحديد كيفية توزيع المبحوثين على أساس هذه المتغيرات، وذلك من خلال الجدول التالي.

الجدول رقم (02): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية والوظيفية									
المجال الوظيفي		سنوات الخبرة في المنصب الحالي		المستوى التعليمي		العمر		الجنس	
%	الفئة	%	الفئة	%	الفئة	%	الفئة	النسبة	الفئة
8.10	إدارة الشؤون العامة						أقل من 30		
32.4	إدارة المحاسبة والمالية						30 - 36		
16.2	إدارة العلاقات التجارية	45.9	أقل من 05	54.1	جامعي	21.6	36 - 37		
2.7	تخطيط شبكات الغاز	21.6	[06 إلى 10]	18.9	مهندس	32.4	37 - 43	62.2	ذكور
16.2	إدارة تسيير الأنظمة البشرية	13.5	[11 إلى 15]	24.3	تقني سامي	27	43 - 44	37.8	إناث
13.5	إدارة الموارد البشرية	18.9	أكثر من 15	2.7	ثانوي	16.2	44 - 50		
10.8	إدارة الاستغلال للكهرباء					2.7	50 - 57		
100	المجموع	100	المجموع	100	المجموع	100	المجموع	100	المجموع
المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الإستبانة من خلال برنامج SPSS									

كما يتبين من الجدول السابق فإن فئة الذكور تمثل أكبر نسبة (62.2%)، بينما تمثل فئة الإناث نسبة (37.8%)، هذه النتيجة قد تعود إلى خصوصية نشاط شركة سونلغاز الذي يتطلب تواجد الذكور أكثر من الإناث، كون الذكور أكثر توافقاً مع طبيعة ونوع العمل في هذه الشركة، أما الفئة العمرية الغالبة فنجد أن النسبة الأكبر هي للفئة (30-36) ثم تليها فئة (37-43) بنسبة (27%) ثم فئة أقل من 36 سنة وهذا يدل على أن هناك اعتمام بضح دماء جديدة بالمؤسسة والتركيز أكبر على فئة الشباب، أما فئة (44-50) قد جاءت في المركز الرابع بنسبة (16.2%) مما يدل على احتفاظ الشركة بالمتقدمين في السن ويعزى ذلك إلى حاجتها لذوي الخبرة، وكانت النسبة الأقل هي لفئة (51-57%)، وهي منخفضة جداً لأن الأفراد في هذا العمر غالباً ما يتراجع مستواهم وقد يقررون إنهاء مساهمهم الوظيفي حتى قبل بلوغ سن التقاعد. كما يتبين أن النسبة الأكبر للمبحوثين وهي (54.1) هي للجامعيين وهذا طبيعي نتيجة للتغيرات التي تشهدها المؤسسات الجزائرية بشكل عام بعد إعادة الهيكلة وما ترتب عليه من تغييرات عن مستوى التركيبة البشرية، حيث أصبحت ستقطب حاملي الشهادات الجامعية لتولي المناصب الإدارية. وحسب سنوات الخبرة تبين النتائج أن النسبة الأكبر للأفراد الذين تقل سنوات خبرتهم عن 5 سنوات بنسبة (45.9%) وهذا مؤشر على أنه قد أجريت تغييرات وإعادة توزيع المناصب وتوظيف عدد كبير من الشباب خلال السنوات الأخيرة. كما تشير النتائج إلى أن المبحوثين الذين يشغلون مناصب في إدارة المحاسبة والمالية يمثلون أكبر نسبة وقد بلغت (32.4%)، وجاء في المركز الثاني إدارة العلاقات التجارية وإدارة تسيير الأنظمة بنسبة (16.2%) لكل منهما لأن طبيعة نشاط الشركة تحتاج بشكل كبير لوجود عدد من الإطارات في هاتين الإدارتين.

### 2.3 تحليل محاور الاستبيان والإجابة على أسئلة الدراسة

#### 1.2.3 تحليل محور إعادة هندسة العمليات الإدارية

من أجل التعرف على اتجاهات المبحوثين حول تطبيقات إعادة هندسة العمليات الإدارية، سيتم تحليل العبارات التي تقيس كل بعد من أبعاد هذا المحور ومن ثم الإجابة على السؤال التالي: ما مستوى وعي الإطارات بتطبيقات إعادة هندسة العمليات الإدارية بشركة سونلغاز بيسكرة؟، لهذا الغرض تم إعداد جداول خاصة بالتوزيع التكراري الذي يستخدم في تحليل الإحصاء الوصفي للحصول على المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، التكرارات النسب المئوية، الرتبة والدرجة الكلية لكل عبارة. وفيما يلي عرض ملخص نتائج التحليل الإحصائي من خلال الجدول التالي.

الجدول رقم (03): نتائج تحليل اتجاهات المبحوثين حول أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية				
أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
البعد الإجرائي	3.581	0.599	3	الموافقة
البعد البشري	3.672	0.527	2	الموافقة
البعد التكنولوجي	4.121	0.576	1	الموافقة
إعادة هندسة العمليات الإدارية	3.741	0.389		الموافقة

## المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح أن آراء الباحثين تتجه بشكل عام نحو الموافقة على تطبيقات إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة سونلغاز، حيث بلغ المتوسط الحسابي على عبارات القياس (3.741) بانحراف معياري قدره (0.389) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من سلم ليكرت الخماسي. كما جاءت اتجاهات الباحثين حول الأبعاد الثلاثة (الإجرائي، البشري والتكنولوجي) بالموافقة على العبارات التي تقيس هذه الأبعاد، مما يدل على درجة وعي الإطارات بتطبيقات إعادة هندسة العمليات الإدارية وضرورة إحداث تغييرات جذرية خاصة وأنها تمس العديد من الجوانب الهامة بشركة سونلغاز. وقد جاء التغيير التكنولوجي في المرتبة الأولى من حيث الأهمية وحقق متوسطا حسابيا بلغ (4.121) بانحراف معياري قدره (0.576) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من سلم ليكرت الخماسي، وقد اتجهت آراء الباحثين على عبارات هذا البعد نحو الموافقة، وهذا ما يؤشر على أنهم يدركون أهمية التغيير التكنولوجي نظرا لتأثيره الإيجابي على أداء شركتهم في ظل التغيير السريع الذي يشهده المحيط، ويتفق الأغلبية على ضرورة الاعتماد على التقنيات والبرامج الحاسوبية الحديثة والنظم الإلكترونية، وضرورة التخلص من الاعتماد على الوثائق الورقية المكلفة للوقت والجهد والمال. وفي المرتبة الثانية جاء بعد إعادة هيكلة المورد البشري بمتوسط حسابي (3.672) وانحراف معياري (0.527)، وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من سلم ليكرت الخماسي، حيث جاء الاتجاه العام للآراء حول عبارات هذا البعد نحو الموافقة، وهذا يؤكد على أن الإطارات واعين بأهمية التغييرات التي تحتاجها التركيبة البشرية، ويتفق أغلبهم على ضرورة استقطاب عاملين قادرين على أداء العمل بإمكانيات ومهارات متنوعة، وقادرين على تغيير أسلوب العمل كلما اقتضت الضرورة لذلك، وضرورة تحكمهم في تكنولوجيا المعلومات. وفي المرتبة الثالثة من حيث الأهمية جاء البعد الإجرائي لإعادة هندسة الإدارية بمتوسط حسابي (3.581) وبانحراف معياري قدره (0.599)، وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من سلم ليكرت، وقد جاء الاتجاه العام للآراء حول عبارات هذا البعد نحو الموافقة، مما يؤكد على أن أغلب الإطارات يؤيدون فكرة إجراء تغييرات جذرية في العمل تستهدف القضاء على كل أشكال الروتين، وإلغاء العمليات غير الضرورية التي لا تضيف قيمة والعمليات المكلفة للوقت والجهد، ويتفقون على ضرورة إعادة تصميم العمليات وفقا لما تقتضيه الظروف المحيطة، وإعادة ترتيب بعض الإجراءات وتصميمها على نحو الذي يفي بمتطلبات العمل.

## 2.2.3 تحليل محور الأداء التنظيمي

من أجل التعرف على اتجاهات الباحثين حول ضرورة تحسين الأداء التنظيمي في شركة سونلغاز لاسيما في ظل اشتداد حدة المنافسة، تم تحليل العبارات التي تقيس كل بعد من أبعاد هذا المحور، ومن ثم الإجابة على السؤال التالي: "ما مستوى إدراك الإطارات لضرورة تحسين الأداء التنظيمي لشركة سونلغاز ببسكرة؟"، والجدول رقم (04) يعرض ملخص لنتائج التحليل الإحصائي.



الجدول رقم (04): نتائج تحليل اتجاهات آراء الباحثين حول أبعاد الأداء التنظيمي				
أبعاد الأداء التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
الأداء المالي	3.768	0.587	2	الموافقة
الأداء العملياتي	3.745	0.726	3	الموافقة
رضا الزبون	4.072	1.753	1	الموافقة
النمو والتعلم	3.314	1.004	4	الحياد
<b>الأداء التنظيمي</b>	<b>3.694</b>	<b>0.791</b>		<b>الموافقة</b>
المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS				

يتبين من خلال الجدول السابق أن آراء الباحثين تتجه أغلبها نحو الموافقة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.694) بانحراف معياري قدره (0.791) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من سلم ليكرت الخماسي، وقد اتجهت الآراء على مختلف العبارات التي تقيس الأبعاد الثلاثة للأداء التنظيمي (الأداء المالي، الأداء العملياتي، رضا الزبون) نحو الموافقة، وكلها تقع ضمن الفئة الرابعة من سلم ليكرت الخماسي مما يدل على درجة الوعي كبيرة لدى الإطارات بضرورة تحسين الأداء التنظيمي لشركتهم كونه يعد مؤشرا للنجاح في ظل تزايد حدة المنافسة، وكان اتجاه الباحثين بالحياد نحو بعد النمو والتعلم ويقع ضمن الفئة الثالثة مما يعكس مستوى متوسط من الوعي بضرورة النمو والتعلم. وقد احتل بعد رضا الزبون المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (4.072) وبانحراف معياري قدره (1.753)، مؤكداً بذلك على ضرورة سماع الشركة لشكاوي الزبائن والعمل على معالجتها في أسرع وقت، ومعرفة مستوى رضاهم عن خدماتها، والعمل بشكل مستمر على تحسين مستوى الخدمات التي تقدمها، مع ضرورة تناسب أسعار الخدمات مع مستوى الجودة. بينما جاء بعد الأداء المالي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.768) وبانحراف معياري قدره (0.587)، حيث يتفق أغلب الباحثين على أن الشركة حققت زيادة في نسبة نمو الإيرادات خلال السنوات الأخيرة، نتيجة لاعتمادها على استراتيجية فعالة لتخفيض التكاليف، ويرون أن مخصصات الشركة استثمارية تتناسب مع مواردها. وفي المرتبة الثالثة جاء بعد الأداء العملياتي بمتوسط حسابي (3.745) وبانحراف معياري (0.726) حيث يتفق أغلب الباحثين على فعالية الخطط والاستراتيجيات المتبعة لتطوير وتحسين مستوى العمليات والأنشطة المنجزة بهدف تلبية حاجات الزبائن، تقليل الأخطاء والحد من المشكلات في الأداء، ويؤيدون فكرة ضرورة تخفيض إجراءات العمل وتبسيطها والتخلص من العمليات غير الضرورية التي لا تضيف أي قيمة. بينما جاء بعد النمو والتعلم في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.314) وبانحراف معياري (1.004)، حيث كانت اتجاهات الباحثين بالحياد تجاه أهمية النمو والتعلم، غير أن أغلبهم يتفق على أن الشركة تمتلك إطارات قادرة على العمل في مجال البحث والتطوير، وأنها تنفذ برامج تدريبية تساعد العاملين على الارتقاء بمستوى الأداء وتطوير قدراتهم مهاراتهم.

## 3.3 اختبار فرضيات الدراسة

## 1.3.3 اختبار علاقة الارتباط:

من أجل اختبار فرضيات الدراسة يجب أولاً اختبار طبيعة علاقة الارتباط بين تحسين الأداء التنظيمي لشركة سونلغاز وأبعاد إعادة هندسة العمليات منفردة ومجمعة، لذلك تم استخدام معامل الارتباط (*Pearson*) كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): مصفوفة الارتباط				
إعادة هندسة العمليات الإدارية	أبعاد إعادة هندسة العمليات			الأداء التنظيمي
	التكنولوجي	البشري	الإجرائي	
0.387*	0.262**	0.435**	0.267	معامل ارتباط بيرسون
0.018	0.004	0.000	0.010	مستوى الدلالة
37	37	37	37	المجموع
**الارتباط دال عند مستوى من الدلالة 0.01				
المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS				

يتضح من خلال الجدول السابق أن ثمة علاقة ارتباط طردية متوسطة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء التنظيمي، بمعامل ارتباط قدره (0.387) عند مستوى (1%)؛ مما يعني أنه كلما زاد اهتمام شركة سونلغاز بإعادة هندسة العمليات الإدارية أكثر أدى بها ذلك إلى تحسين أدائها التنظيمي، حيث ترتبط هذه الأخيرة ارتباطاً معنوياً بمختلف أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية. حيث يرتبط تحسين الأداء التنظيمي بشركة سونلغاز ارتباطاً معنوياً بالبعد الإجرائي لإعادة هندسة العمليات الإدارية بمعامل ارتباط (0.267) وهو دال عند مستوى (1%)، كما ترتبط بإعادة هيكلة المورد البشري فيها بمعامل ارتباط (0.435) وهو دال عند مستوى (1%)، وفي نفس الوقت يرتبط تحسين الأداء التنظيمي بالبعد التكنولوجي بمعامل ارتباط (0.262) وهو معامل دال إحصائياً عند مستوى (1%).

بناء على ما سبق نتوصل إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين البعد الإجرائي لإعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين الأداء التنظيمي لشركة سونلغاز، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتغيير نظم وإجراءات العمل في تحسين الأداء التنظيمي لشركة سونلغاز ببسكرة".
- توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين البعد البشري لإعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين الأداء التنظيمي لشركة سونلغاز، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإعادة هيكلة المورد البشري في تحسين الأداء التنظيمي لشركة سونلغاز ببسكرة".

3) توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين البعد التكنولوجي لإعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين الأداء التنظيمي لشركة سونلغاز، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتغيير التكنولوجي في تحسين الأداء التنظيمي لشركة سونلغاز بيسكرة".

### 2.3.3 اختبار نموذج الدراسة

قبل اختبار نموذج الدراسة يجب القيام ببعض الاختبارات المعلمية، من أجل ضمان ملائمة نموذج الانحدار، لذلك يستوجب التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (*Variance Inflation Factory*) واختبار التباين المسموح (*Tolerance*) لكل متغير من متغيرات الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين للقيمة (10)، وقيمة اختبار التباين المسموح أكبر من (0.05)، إضافة إلى التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء (*Skewness*) على أن تقل قيمة معامل الالتواء عن (1). والجدول التالي يبين نتائج هذه الاختبارات.

الجدول رقم (06): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء			
المتغيرات المستقلة	VIF	Tolerance	Skewness
الإجرائي	1.078	0.928	-0.053
البشري	1.271	0.787	-0.406
التكنولوجي	1.219	0.821	-0.579
المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS			

نلاحظ أن قيم اختبار معامل تضخم التباين لجميع المتغيرات المستقلة تقل عن 10 وتتراوح بين (1.078-1.271)، وأن قيم اختبار التباين المسموح تتراوح بين (0.787-0.928)، وهي أكبر من (0.05)، وهذا مؤشر على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة، كما تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء، حيث كانت جميع القيم أقل من (1). وبناء عليه، وبعد اختبار طبيعة علاقة الارتباط، ومن أجل ومعرفة درجة تأثير المتغير المستقل في التابع، سيتم اللجوء لاختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد، ومن أجل التأكد من صلاحية نموذج الانحدار الخطي المتعدد يجب إتباع الخطوات التالية:

### 1.2.3.3 القدرة التفسيرية للنموذج

الجدول رقم (07): القدرة التفسيرية للنموذج					
Durbin-Watson	خطأ التقدير	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	معامل الارتباط	النموذج
1.453	0.31989	0.206	0.213	0.461 <sup>a</sup>	1
<sup>a</sup> المتغيرات المفردة: الثابت، البعد الإجرائي، البعد البشري، البعد التكنولوجي					
المتغير التابع: الأداء التنظيمي					
المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS					

من خلال الجدول السابق وبالرجوع لمعامل التحديد يتضح أن كل أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية هي عوامل مؤثرة في تحسين الأداء التنظيمي، وبالنظر لمعامل التحديد المعدل (*Adjusted R Square*) باعتباره الأكثر دقة، يتبين أن ما نسبته (20.6%) من تحسين الأداء التنظيمي لشركة سونلغاز يعود لإعادة هندسة العمليات، أما الباقي وهو ما نسبته (79.4%) فقد تساهم فيه متغيرات أخرى خارج النموذج الحالي للدراسة.

### 2.2.3.3 المعنوية الكلية للنموذج

من أجل اختبار معنوية الشكل الدالي لنموذج العلاقة الخطية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية باعتبارها المتغير المفسر لتحسين الأداء التنظيمي، واختبار إن كان النموذج مقبولاً لتمثيل هذه العلاقة، ومن ثم التأكد من صلاحيته تم استخدام تحليل التباين الأحادي، كما هو مبين في الجدول التالي.

الجدول رقم (08): تحليل التباين الأحادي (ANOVA)					
مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة <i>F</i> المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	3.410	3	1.137	11.962	0.000 <sup>b</sup>
الخطأ	19.122	33	0.579		
المجموع الكلي	22.532	36			
*مستوى الدلالة 0.05					
المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS					

من خلال نتائج تحليل التباين الأحادي الموضحة في الجدول السابق ولأن مستوى الدلالة يساوي (0,000) وهو أقل من مستوى المعنوية (5%) فإن نموذج الانحدار الخطي المتعدد هو نموذج معنوي؛ وبالتالي فإن للمتغيرات المستقلة مجتمعة تأثيراً معنوياً أو أن واحد على الأقل من معالم النموذج دال معنوي، الأمر الذي يتطلب المرور لاختبار معنوية هذه المعاملات.

### 3.2.3.3 المعنوية الجزئية للنموذج

الجدول رقم (09): اختبار معنوية معالم النموذج ( <i>Coefficients<sup>a</sup></i> )							
النموذج	<i>A</i>	الخطأ المعياري	<i>Bêta</i>	<i>T</i>	مستوى الدلالة	<i>Tolérance</i>	<i>VIF</i>
(الثابت)	0.721	1.284		0.562	0.004		
البعد الإجرائي	0.306	0.220	0.231	1.390	0.008	0.928	1.078
البعد البشري	0.312	0.271	0.208	1.150	0.007	0.787	1.271
البعد التكنولوجي	0.130	0.243	0.130	0.732	0.021	0.821	1.219
<sup>a</sup> المتغير التابع: الأداء التنظيمي							

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول السابق وعند مستوى المعنوية المقابل لمختلف العوامل المفسرة لتحسين الأداء التنظيمي يتضح أن الثابت معنوي، وجميع أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية ذات دلالة معنوية؛ أي أقل من مستوى (1%) فكان معامل البعد الإجرائي (0.306) وهو دال عند مستوى (0.000)، ومعامل البعد البشري فهو (0.312) وهو دال عند مستوى (0.000)، وأيضاً معامل البعد التكنولوجي الذي بلغ (0.130) وهو دال عند مستوى (0.000)، حيث أن دلالة كل هذه الأبعاد أقل من مستوى (1%). وعليه تكون معادلة نموذج الانحدار الخطي المتعدد كما يلي:

$$Y=0.721+0.306 (X_1) +0.312 (X_2) + 0.130 (X_3)$$

حيث يكون الأداء (Y) دالة بدلالة البعد الإجرائي (X<sub>1</sub>)، البعد البشري (X<sub>2</sub>)، البعد التكنولوجي (X<sub>3</sub>). وبالرجوع إلى قيم (Bêta) نجد أن أكثر الأبعاد تأثيراً في تحسين الأداء التنظيمي لشركة سونلغاز هو البعد الإجرائي بالدرجة الأولى ثم البعد البشري ثم البعد التكنولوجي. وهذا بعد التأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة، كما أنه لا يوجد أي ارتباط ذاتي بين الأخطاء العشوائية، وهذا ما يوضحه اختبار (Durbin-Watson). بناء على ما سبق يمكن القول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات الإدارية بأبعادها الثلاثة (البعد الإجرائي، البعد البشري والبعد التكنولوجي) على تحسين الأداء التنظيمي ممثلة بأبعاده مجتمعة وهي: (الأداء المالي، الأداء العملي، رضا الزبائن، النمو والتعلم) لدى شركة سونلغاز بولاية بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

#### 4- مناقشة النتائج:

يمكن القول أنه "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتغيير نظم وإجراءات العمل في تحسين الأداء التنظيمي لشركة سونلغاز ببسكرة"، وتفسير ذلك هو أن إحداث تغيير جذري في نظم وإجراءات العمل وإعادة تصميم العمليات يساعد على تقديم تصور واضح وطرق جديدة لعمل الأشياء، ومن ثمة إعادة صياغة نظم العمل وتحويلها من المستوى المفاهيمي إلى مستوى التنفيذ الفعلي، للتوصل إلى رؤية الصورة الكاملة للعمل وكيفية تنقله بين الإدارات المختلفة، ومعرفة الحواجز التشغيلية والتنظيمية التي تعيقه وتطيل من الوقت اللازم لتقديم الخدمة للعميل، وهذه الرؤية تجعل العمليات أكثر وضوحاً وبساطة، نتيجة للاستغناء عن الأعمال المكررة، والتخلص من الأنشطة التي لا تضيف قيمة، دمج العمليات المتشابهة في عملية واحدة، ترتيب بعض الأنشطة لتحقيق أداء أفضل، تنظيم تدفق المواد الأولية بشكل منظم، وتبسيط إجراءات العمل... كما تنطوي إعادة تصميم نظم وإجراءات العمل على إعادة ابداع كاملة لكيفية أداء العمل وتغيير جذري وجوهري في هيكل العملية، ويتم ذلك بالاعتماد على الابتكار والتجديد بدلا من التطور المرحلي أو التحسين الجزئي، فأساس إعادة تصميم العمليات هو النظرة الإنتقادية للعملية الحالية والتفكير الإبداعي المستند إلى القدرة على تخيل الشكل الجديد للعملية ووضع سيناريوهات بديلة لخفض مراحل العمل ووقته، وتعتمد في ذلك على الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات للاستفادة من تطبيقات برامج الحاسوب وشبكات المعلومات في عمليات التصميم، مما يؤدي تطوير الأداء وتحسن مستوى جودة الخدمات المقدمة مما يحقق رضا الزبائن.

بناء على النتائج المتحصل عليها يمكننا القول أنه: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإعادة هيكلة المورد البشري في تحسين الأداء التنظيمي لشركة سونلغاز ببسكرة"، وتفسير ذلك أن إعادة هيكلة المورد البشري تنطوي على إحداث تغييرات على التشكيلة البشرية من حيث الكم والنوع، ويترتب عن ذلك تقليص عدد العاملين وإعادة توزيع المناصب والمهام والمسؤوليات، وتغير كفاءات ومهارات الأفراد وسلوكياتهم ليكونوا قادرين على اتخاذ القرار في مكان العمل، ويترتب عليه التحول من التدريب بالأساليب التقليدية إلى التعلم في مكان العمل، وتكوين مفهوم العمل التشاركي ذو الأداء المتميز الذي يساهم بشكل كبير في خلق القيمة المضافة التي تنشأ من التفاعل بين الفرد والمكونات التي تنتج عن التعلم الفعال، وهذا يساعد في زيادة مدركات الأفراد وإلمامهم بمختلف جوانب العمل. إضافة إلى أن إعادة بناء المديرين وإثراء أدوارهم وتحول عملهم من مراقبين إلى منسقين وموجهين يساعد في تطوير مهارات الأفراد ويمكنهم من تنفيذ العمليات الخلاقة والمبتكرة ويشجعهم على الإبداع في أداء الأعمال، مما يؤدي إلى السرعة في إنجاز الأعمال تحسين الأداء وتحسن مستوى جودة الخدمات المقدمة وهذا يعكس إيجاباً على رضا الزبائن وزيادة ولائهم.

ومن خلال النتائج السابقة نستطيع القول أنه: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتغيير التكنولوجي في تحسين الأداء التنظيمي لشركة سونلغاز ببسكرة"، وتفسير ذلك أن تغيير تكنولوجيا المعلومات يلعب دوراً كبيراً في تحسين أداء العاملين عن طريق إزالة كافة الأعمال الروتينية والاستفادة من طاقاتهم وإمكاناتهم للقيام بالأعمال المبتكرة، وتدعيم قدرتهم على اتخاذ القرار بتوفير المعلومات التفصيلية والدقيقة في الوقت المناسب مما يحقق سرعة الإنجاز، وتساعد القدرة الهائلة على تخزين المعلومات مسيري المشاريع الإبداعية على رسملة الخبرات بتخزين المعلومات والمعارف الخاصة بكل مشروع حتى بعد نهايته للاستفادة منها في المشاريع المقبلة، من حيث تقدير وتقييم التكاليف وتحليل المخاطر، وتمكن المشاركين في عملية التصميم في الوصول إلى المعلومات المتعلقة بخطوات وإجراءات العمل وتعليمات التشغيل، مما يزيد من كفاءة عملية جمع قياسات الأداء الفعلي، وتعمل نظم الاتصال الإلكترونية على ربط المديرين بعضهم ببعض وربطهم بالمركز الرئيسي، مما يسهل التنسيق بين الأنشطة المختلفة ويحقق سرعة الاستجابة نتيجة لإنجاز الكثير من المهام في أوقات قصيرة. كما تعمل شبكة الحواسيب على تدفق المعلومات في المنظمة، وعلى التنسيق بين الأنشطة المختلفة للأفراد والجموعات والإدارات والمديرين وكافة الأطراف المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، وعلى توجيه المعلومات إلى حيث ظهور الحاجة إليه، وتوفر مرونة كبيرة في عرض البدائل المختلفة، وبدقة متناهية وسرعة فائقة، باستخدام برامج مخصصة لإدارة الوقت، ويمكن الاستفادة من استخدامات الحواسيب في تحسين جودة المخرجات، من خلال قدرتها على تعديل وتغيير التصميم لاسيما المعقدة منها، وتطوير نماذج عديدة لنفس المنتج بهدف الاستجابة للطلبات المتباينة والخاصة للزبائن.



## 5. الخلاصة:

تنطوي إعادة هندسة العمليات الإدارية على إحداث تغييرات جوهرية وإعادة تصميم جذري للعمليات الأساسية التي تحقق قيمة مضافة، وزادت أهميتها مع تزايد حدة المنافسة نتيجة لانفتاح الأسواق، والدور الكبير الذي تلعبه في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة، مما يجعلها قادرة على مواجهة منافسيها وتحقيق البقاء والاستمرارية في محيط سريع التغيير، ومن أجل توضيح ذلك فقد توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- الاتجاه العام لمستوى إدراك المبحوثين لتطبيقات إعادة هندسة العمليات الإدارية كان كبيراً، وقد احتل البعد التكنولوجي المرتبة الأولى من حيث الأهمية من وجهة نظر المبحوثين، ثم البعد البشري ويليه البعد الإجرائي؛
- الاتجاه العام لوعي إطارات شركة سونلغاز بضرورة تحسين الأداء التنظيمي لشركتهم كبيراً بالنسبة لبعد رضا الزبائن الذي جاء في المرتبة الأولى من حيث الأهمية، ثم بعد الأداء المالي ويليه بعد الأداء العملياتي، ثم بعد النمو والتعلم في آخر ترتيب بمستوى إدراك متوسط؛
- هناك علاقة ارتباط إيجابية وأثر ذو دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء التنظيمي، وظهر أكثر الأبعاد تأثيراً البعد البشري بالدرجة الأولى ثم البعد الإجرائي في الدرجة الثانية، أما في الدرجة الثالثة يأتي البعد التكنولوجي؛
- تؤثر إعادة هندسة العمليات بأبعادها المختلفة تأثيراً مباشراً على قدرة شركة سونلغاز على تحسين أدائها التنظيمي.

واستناداً إلى النتائج المتوصل إليها نقدم الاقتراحات التالية:

- العمل على نشر ثقافة التغيير لدى الأفراد، والتي تعتبر من المقومات الأساسية لإعادة هندسة العمليات الإدارية؛
- منح الأفراد الثقة والاستقلالية في العمل، وتوفير مناخ تنظيمي يشجع على تقبل فكرة التغيير في أساليب العمل وتطوير إجراءاته وتسهيل تنفيذه بالاعتماد على أحدث التكنولوجيات؛
- تجديد نظم الإدارة لتواكب التطورات الحاصلة في المحيط، والتخلص من المهام الروتينية المكلفة للجهد والوقت والتركيز على المهام الاستراتيجية المحققة للقيمة بهدف تحسين الأداء التنظيمي في ظل التغييرات السريعة للمحيط؛
- التخلص من العمالة غير الكفؤة وتشجيع الاستثمار في المورد البشري وتقليل الحاجة للمصادر الخارجية؛
- إشراك الأفراد في صنع القرارات مما يحفزهم على تنفيذها بكفاءة وفعالية، وضرورة الاستفادة من أفكارهم لأنهم الأقدر على توليد أفكار جديدة فيما يخص العمل.

في هذا الإطار يمكن تقديم بعض المقترحات لبحوث مستقبلية نذكر منها ما يلي:

1. متطلبات ومعوقات تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية؛
2. المنهج العلمي لتطبيقات إعادة هندسة العمليات الإدارية؛
3. دور التغيير التنظيمي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة؛
4. تأثير إعادة هيكلة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي للمؤسسة؛

5. مساهمة التغيير التكنولوجي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة؛

### 6. المراجع:

1. أحمد بن صالح عبد الحفيظ. (2003). المرجع العلمي لتطبيق منهج الهندرة. دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
2. إياد خالد، زينب يونس. (2014). تحقيق الأداء المنظمي على وفق إدارة الموارد البشرية دراسة استطلاعية على عينة من المصارف الأهلية. مجلة الدنانير، (2) 1، (4) 6، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية.
3. الطائي رعد عبد الله، عيسى قداد. (2008). إدارة الجودة الشاملة. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن.
4. الكساسبة محمد مفضي عثمان. (2004). دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة عمليات الأعمال: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن. أطروحة دكتوراه، قسم إدارة أعمال، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية، الأردن.
5. تلا عاصم فائق، عذراء محسن عبد. (2018) انعكاس عملية التغيير على تعزيز الأداء التنظيمي. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، (4) 103، (2) 24.
6. سلامه عبد العظيم حسين. (2007). ثورة إعادة الهندسة، مدخل جديد لمنظومة التعليم. دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.
7. عادل هادي البغدادي. (2007). علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية العامة. مجلة الإدارة والاقتصاد، (4) 65، جامعة المستنصرية، العراق.
8. مايكل هامر، جيمس تشامبي. (1995). إعادة هندسة نظم العمل "الهندرة: دعوة صريحة للثورة الإدارية الجديدة. ترجمة: عثمان، شمس الدين، الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع، الطبعة العربية، القاهرة.
9. مايكل هامر، ستانتن ستيفن. (2000). ثورة إعادة الهندسة دليلك إلى ثورة إعادة هندسة العمليات الإدارية. ترجمة: حسن الفلاح، آفاق الإبداع للنشر والإعلام، الطبعة الأولى، الرياض، السعودية.
10. محمد الصيرفي. (2006). هندرة الموارد البشرية. مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر.
11. موسى اللوزي. (2009). التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة. دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن.
12. Hammer, M., Champy, J.(1993). **Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution**. Nicholas Brealey Publishing. London.
13. Mische Michael, A. Bennis Warren. (1996). **Reinventing through Reengineering, Information Systems Management**. (2) 13, (4) 3.
14. Ridwan Ibrahim, Ina Primiana. (2015) **Influence Business Environment on the Organization Performance**. International Journal of Scientific et Technology Research, (2) 4, (4) 4, Indonesia.