



فرائض للعلوم الاقتصادية والإدارية
KHAZAYIN OF ECONOMIC AND
ADMINISTRATIVE SCIENCES
ISSN: 2960-1363 (Print)
ISSN: 3007-9020 (Online)



The Impact of Re-engineering Administrative Processes on Organizational Excellence (Applied Study at Al-Maarif Private University)

Assistant Professor Wael Ismail Khalaf, Assistant Professor Athraa Mohsen Abd, Assistant Professor Aqeel Ibrahim Ali

College of Law/University of Fallujah, Anbar Governorate - Al-Karma District, Iraq
College of Administration and Economics/ University of Fallujah, Anbar Governorate - Al-Fallujah District, Iraq

waelismail@uofallujah.edu.iq
athraamohsen@uofallujah.edu.iq
aqeel.ibraheem@uofallujah.edu.iq

Abstract: The research aims to shed light on the various aspects of the method of re-engineering administrative processes (reengineering) in terms of concept, and to indicate the importance and need of Al-Maaref Private University as educational institutions to apply the engineering method, and the desired goals of it, and perpetuate a proposed perception of the application of the engineering method as one of the entrances to improve the service provided to the public of beneficiaries, raise its efficiency and achieve total quality, and the study of the subject of administrative process re-engineering and its impact on organizational excellence has great scientific and practical importance. Based on this importance, the objectives of this topic are to highlight all aspects related to the method of re-engineering administrative processes in terms of concept, importance, and objectives.

The researcher followed the descriptive analytical approach to describe the reality of process re-engineering at Al-Maaref Al-Ahlia University, where the researcher distributed the questionnaire form and the data was collected, analyzed and reached the results using the statistical program (SPSS 28). Amos v.26), which can be generalized as the similarity of the work with similar universities. The most important results have been reached, which is the existence of satisfaction with this experience because of the results it has achieved in terms of rearranging and organizing work according to specific and documented steps, as the use of the application of administrative process reengineering leads to organizational excellence and increases the level of job satisfaction among university employees at all administrative levels. The study sample included (222) individuals working at Al-Maaref Private University, where (215) forms were recovered, including (210) forms valid for statistical analysis.

Some recommendations were made that should be considered a product of the theoretical and applied part of the research, which the educational institution must be interested in senior management to re-engineer administrative processes and believe in them in order to persuade their employees in the sense of spreading and promoting the concepts of engineering among university employees.

Keywords: Administrative Process Re-engineering, Engineering, Organizational Excellence, Al-Maaref Private University.

DOI: [10.69938/Keas.2502022](https://doi.org/10.69938/Keas.2502022)

أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في التفوق التنظيمي (دراسة تطبيقية في جامعة المعارف الاهلية)

م.م. وائل اسماعيل خلف، م. عذراء محسن عبد، م.م عقيل إبراهيم علي
كلية القانون/ جامعة الفلوجة، محافظة الانبار – قضاء الكرامة، العراق
كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الفلوجة، محافظة الانبار – قضاء الفلوجة، العراق
كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الفلوجة، محافظة الانبار – قضاء الفلوجة، العراق
waelismail@uofallujah.edu.iq
athraamohsen@uofallujah.edu.iq
aqeel.ibraheem@uofallujah.edu.iq

المستخلص: يهدف البحث الى القاء الضوء على الجوانب المختلفة لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من حيث المفهوم، وبيان مدى أهمية وحاجة جامعة المعارف الاهلية كمؤسسات تعليمية لتطبيق أسلوب الهندرة، والاهداف المرجوة منه، وتقييم تصور مقترح لتطبيق أسلوب الهندرة كأحد مداخل تحسين الخدمة المقدمة لجمهور المستفيدين ورفع كفاءتها وتحقيق الجودة الشاملة، كما ان دراسة موضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية وأثرها في التفوق التنظيمي له أهمية علمية وعملية كبيرة. وبناءً على هذه الأهمية تندرج اهداف هذا الموضوع من خلال تسليط الضوء على كافة الجوانب التي تتعلق بأسلوب إعادة هندسة العمليات الادارية من حيث المفهوم، والاهمية، واهدافها.

وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف واقع إعادة هندسة العمليات في جامعة المعارف الاهلية حيث قام الباحث بتوزيع استمارة الاستبانة وقد تم جمع البيانات وتحليلها والتوصل الى النتائج باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS 28. Amos v.26) والتي يمكن تعميمها على اعتبار تشابه العمل مع الجامعات المماثلة. وقد تم التوصل الى اهم النتائج وهي وجود رضا عن هذه التجربة لما حققته من نتائج على صعيد إعادة ترتيب العمل وتنظيمه وفق خطوات محددة وموثقة، حيث إن استخدام تطبيق إعادة هندسة العمليات الادارية يؤدي الى التفوق التنظيمي وزيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالجامعة في كافة مستوياتهم الادارية. حيث شملت عينة الدراسة (222) من الافراد العاملين في جامعة المعارف الاهلية، حيث تم استعادة (215) استمارة منها (210) استمارة صالحة للتحليل الاحصائي.

وتم تقديم بعض التوصيات التي يجب ان تعتبر نتاجاً لما جاء به الجزء النظري والتطبيقي للبحث مما يتوجب على المؤسسة التعليمية ان تهتم الإدارة العليا بإعادة هندسة العمليات الادارية والايمان بها لكي يقومون بدورهم بأقناع العاملين بها، بمعنى نشر وتعزيز مفاهيم الهندرة لدى العاملين في الجامعة.

الكلمات المفتاحية: إعادة هندسة العمليات الإدارية، الهندرة، التفوق التنظيمي، جامعة المعارف الاهلية

Corresponding Author: E-mail: waelismail@uofallujah.edu.iq

المقدمة

تعتبر إعادة هندسة العمليات الإدارية من الاليات التي تعتمدها الدول لتحسين الاداء وذلك على كافة المستويات الإدارية في المؤسسة، هذا ما جعل المؤسسة أمام تحديات كبيرة من اجل تحقيق أهدافها وتبني استراتيجيات لتحقيق ذلك، لكن هذه الاستراتيجيات تختلف من مؤسسة لأخرى فبعض المؤسسات تركز على استراتيجيات النمو والبعض الاخر على استراتيجيات الاستقرار ومنها تتبع استراتيجية التغيير الجذري مثل إعادة الهندسة، حيث شهدت هذه الأخيرة اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين في العلوم الإدارية خاصتاً بعد كتابة (M. Humer & James champi) في هذا المجال، وفي الجانب الميداني قامت المؤسسات بانتهاجها خاصة التي تتطلع للتخلص نهائياً من الطرق والأساليب القديمة في العمل وتبني أخرى جديدة.

ونظراً للأهمية القصوى لقطاع التعليم العالي وخصوصاً الجامعات مما يتطلب تبني التغيير الجذري مثل إعادة هندسة العمليات الإدارية واعتبارها أحد المداخل المهمة والرئيسية لزيادة القدرات وتطويرها داخل الجامعة.

ولا يمكن لهذا ان يتأثر باستخدام الأسلوب التقليدي المتبع بل لا بد وان تعيد الجامعات النظر في عملياتها الإدارية بشكل يتوافق مع متطلبات احداث تطور وتحسين مستمر في الجودة، من خلال التركيز على تقديم خدمات جيدة وفاعلة لقطاع التعليم العالي وتقليل الوقت الى اقصى حد ممكن وتخفيض التكاليف المترتبة على انجاز العمل فضلاً عن التغلب على التحديات ومشاكل التكرار والتداخل، وعدم التكامل في المعلومات وهو ما يوفره أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية.

وانطلاقاً مما سبق ذكره نكمن إشكالية الموضوع في التساؤل التالي ما علاقة إعادة هندسة العمليات الادارية (الهندرة) بالتفوق التنظيمي في جامعة المعارف الاهلية؟

ومن اجل بيان أهمية أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في التفوق التنظيمي في جامعة المعارف الاهلية ودراسة عناصر الموضوع، تم اعتماد المنهج الوصفي والاعتماد على أسلوب دراسة ميدانية باستخدام أداة الاستبيان التي تم تحليل النتائج الخاصة بها باستخدام

برنامج SPSS 28. Amos v.26 والمنهج التحليلي لاتخاذ القرارات الإحصائية من خلال النتائج التي يحصل عليها من الدراسة الميدانية.

المبحث الاول/ منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

يجد الباحث ان جامعة المعارف الاهلية بحاجة الى أحد المداخل الادارية الحديثة؛ لكي يساعدها على احداث تحسينات جوهرية في عملياتها الإدارية، مما يساعد الجامعة على تحقيق متطلبات التنمية، وذلك لجعل جامعة المعارف الاهلية مؤسسة تعليمية حديثة تستعد لدخول قرن جديد سمته الاهتمام بالعميل والتركيز على العمليات والمنافسة في عصر المعلومات، وعلى ذلك تكمن مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

ما علاقة إعادة هندسة العمليات الادارية (الهندرة) بالتفوق التنظيمي في جامعة المعارف الاهلية؟

وفي ضوء ذلك يمكن ان نضع التساؤلات التي يمكن ان تسهم في تحديد مشكلة الدراسة بصورة أكثر وضوحاً وهي كما يلي:

- أ- ما مدى توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات الادارية (الهندرة) / (الاستراتيجية، التزام وقناعة الادارة العليا، تكنولوجيا المعلومات، تمكين العاملين، الاستعداد للتغيير)، في جامعة المعارف الاهلية؟
- ب- هل يوجد علاقة ارتباط بين متطلبات إعادة هندسة العمليات الادارية (الاستراتيجية، التزام وقناعة الادارة العليا، تكنولوجيا المعلومات، تمكين العاملين، الاستعداد للتغيير) والتفوق التنظيمي في جامعة المعارف الاهلية.
- ت- هل يوجد اثر لتوافر متطلبات إعادة هندسة العمليات الادارية بأبعدها (الاستراتيجية، التزام وقناعة الادارة العليا، تكنولوجيا المعلومات، تمكين العاملين، الاستعداد للتغيير) على التفوق التنظيمي بأبعاده في جامعة المعارف الاهلية.
- ث- هل تختلف آراء الباحثين في الجامعة حول متطلبات إعادة هندسة العمليات الادارية (الاستراتيجية، التزام وقناعة الادارة العليا، تكنولوجيا المعلومات، تمكين العاملين، الاستعداد للتغيير) وعلاقتها بتحسين أداء الموظفين في الجامعة بمختلف خصائصهم الشخصية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟

ثانياً: أهمية البحث

اهمية الدراسة تنبع من جانبين الاول الجانب النظري ويتمثل في القاء الضوء على النواحي المختلفة للمتغيرات التي تتضمنها الدراسة، والثاني الجانب العملي والتصور المقترح لتطبيق اسلوب إعادة هندسة العمليات الادارية، وفيما يلي عرض لهذه النقاط:

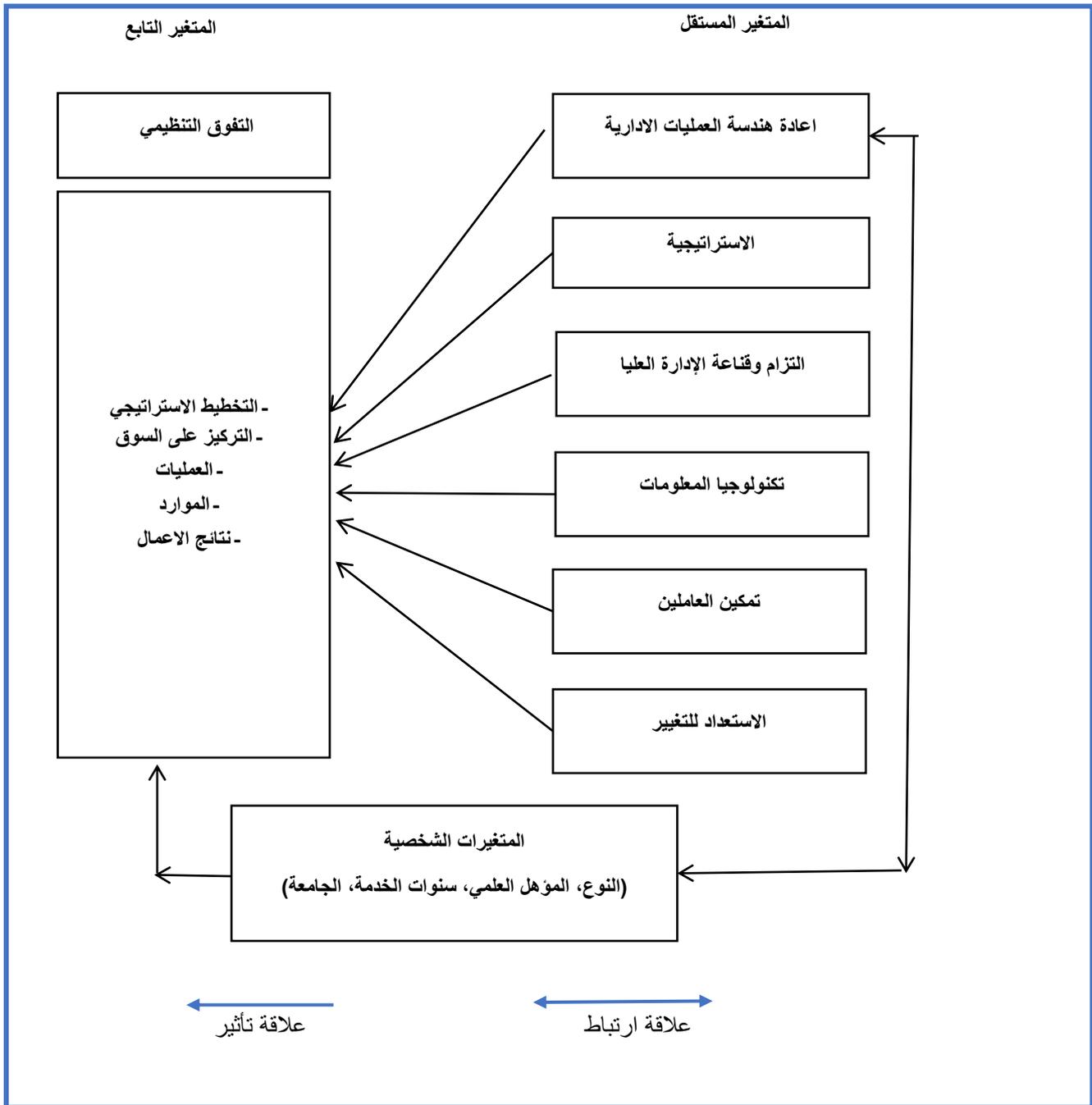
- 1- تتضمن الدراسة جامعة المعارف الاهلية كإحدى المؤسسات المهمة للمجتمع العراقي وتدرس واقع إعادة هندسة العمليات الادارية والتطور الحاصل فيها.
- 2- محاولة لفت انتباه الاداريين لأهمية اعاده هندسة العمليات الادارية والدور الذي يمكن ان يلعبه في التفوق التنظيمي.
- 3- تستمد الدراسة اهميتها من الفائدة المتوقعة في المستقبل، ومدى العائد المتوقع الذي يمكن ان تحققه جامعة المعارف الاهلية وانعكاسه على المجتمع العراقي ككل إذا ما تم الاخذ بنتائجها وتوصياتها، وتطبيق ذلك على الجامعات الأخرى المماثلة.
- 4- يتمثل التصور الذي تم اقتراحه دليلاً مفصلاً لجميع الخطوات، كما ويشمل نماذج للعمل بموجبها.
- 5- تكتسب الدراسة اهميتها من خلال تطبيق هذا التصور المقترح عملياً على جامعة المعارف الاهلية مما يجعل منه ممكن التطبيق في غيرها من الجامعات.

ثالثاً أهداف البحث

ان الهدف الرئيس من هذه الدراسة هو التعرف على مدى تأثير إعادة هندسة العمليات الادارية على التفوق التنظيمي في جامعة المعارف الاهلية والتي تهدف الى ما يأتي:

- 1- معرفة مدى توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات الادارية (الهندرة) / (الاستراتيجية، التزام وقناعة الادارة العليا، تكنولوجيا المعلومات، تمكين العاملين، الاستعداد للتغيير)، في جامعة المعارف الاهلية؟
- 2- معرفة مدى علاقة الارتباط بين إعادة هندسة العمليات الادارية والتفوق التنظيمي في الميدان المبحوث.
- 3- معرفة مدى تأثير إعادة هندسة العمليات الادارية في التفوق التنظيمي في الميدان المبحوث.
- 4- معرفة مدى اختلاف آراء الباحثين في الجامعة حول إعادة هندسة العمليات الادارية وعلاقتها بتحسين أداء الموظفين في الجامعة بمختلف خصائصهم الشخصية.

رابعاً: مخطط البحث الفرضي:



شكل (1): مخطط البحث الفرضي

المصدر: من اعداد الباحث

خامساً: فرضيات البحث

تتمثل الفرضيات في الاجابة على ما جاء في مشكلة البحث وتشمل فرضيتين رئيسيتين وتتفرع منهما عدد من الفرضيات وهي:
فرضية الارتباط: يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إعادة هندسة العمليات الادارية والتفوق التنظيمي على المستوى الكلي وعلى مستوى الابعاد الفرعية في جامعة المعارف الاهلية.
فرضية التأثير: يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الادارية والتفوق التنظيمي على المستوى الكلي وعلى مستوى الابعاد الفرعية في جامعة المعارف الاهلية.

سادساً: حدود البحث: تنقسم حدود البحث الى حدود مكانية وزمانية وبشرية:

1- **الحدود المكانية:** تم استهداف جامعة المعارف الاهلية على انها مجتمع الدراسة وهي احدى المؤسسات الإنتاجية التابعة لوزارة التعليم العراقية.

2- **الحدود الزمنية:** تتمثل الحدود الزمنية للبحث من 2024/ 3/1 الى 2024/ 11/ 15

3- **الحدود البشرية:** اعتمد الباحث على عينة عشوائية من العاملين في الجامعة حيث تتكون عينة الدراسة من (222) من الافراد العاملين في جامعة المعارف الاهلية..

4- **الحدود المعرفية:** بيان متطلبات اعادة هندسة العمليات الادارية وعلاقتها بالتفوق التنظيمي في المؤسسات التعليمية.

سابعاً: الوسائل الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام الأساليب الإحصائية لأغراض تحليل الاستبانات الموزعة على العينة المبحوثة وكما يلي:

أ- **معامل ألفا كرونباخ:** يشير مفهوم الثبات بشكل عام إلى قدرة الأداة أو المقياس على تقديم نتائج مقاربة عند إعادة تطبيقها على مجموعة مشابهة من الأفراد أو في ظروف متشابهة بعد مرور فترة زمنية معينة.

ب- **التناسق الداخلي للمقياس (التجزئة النصفية):** يستخدم اختبار التجزئة النصفية لضمان ثبات المقياس المستخدم.

ت- **مقياس الإحصاء الوصفي:** يستخدم لوصف خصائص عينة الدراسة وعرض وتحليل إجابات العينة وفق الفقرات الواردة في الاستبانة واستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف.

ث- **معامل الارتباط بيرسون (Pearson):** تستخدم لتحديد قوة ونوعية العلاقة بين المتغيرات كافة،

ج- **تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis):** وهو أحد الأساليب الإحصائية يستخدم لتوضيح التأثيرات بين متغيرين أحدهما معتمد والآخر مستقل.

ح- **(F-Test):** يستخدم لاختبار معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط او المتعدد.

خ- **(T-Test):** يستخدم لاختبار اثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (المعتمد).

د- **Z** يستخدم لاختبار اثر المتغيرات حيث يستخدم عندما يكون حجم العينة كبيرة.

ثامناً: منهج الدراسة

لقد اعتمد الباحث (المنهج الوصفي التحليلي) وهو المنهج الذي يقوم على وصف ظاهرة وتحليلها فيفسرها بناءً على ما تم جمعة من بيانات واستخلاص دلالاتها، حيث انه من أكثر المناهج تفضيلاً في مثل هذه الدراسات كونه يعمل على تحليل ووصف الظاهرة الميدانية محل الدراسة، من خلال الاعتماد على المعلومات التي تم الحصول عليها من واقع بيئة الجامعة عينة البحث، ويركز هذا المنهج على تحليل ما هو واقع وتفسيره ويهتم بتحديد الاثر والعلاقات التي توجد بين المتغيرات.

تاسعاً: اساليب جمع البيانات وتحليل المعلومات

1- **الجانب النظري:** اعتمد الباحث في جمع المعلومات على الكثير من المصادر العلمية العربية والاجنبية من كتب ودوريات فضلاً عن استخدام شبكة المعلومات العالمية (الانترنت).

2- **الجانب الميداني:** كانت استمارة الاستبيان المصدر الرئيسي الذي اعتمده الباحث في الحصول على البيانات الخاصة بالجانب التطبيقي، حيث بلغ عدد استمارات الاستبانة الموزعة (222) استرجعت منها (215) الصالحة منها (210) استمارة تضمنت كل استمارة (38) فقرة موزعة على ثلاث محاور تمثل المحور الاول (الجنس ذكر (170) وانثى (52)، العمر بين (25- 70)، المؤهل العلمي (دكتوراه، ماجستير، بكالوريوس، اعدادية)، المنصب الحالي (عميد، معاون عميد، رئيس قسم، مدير شعبة، مدير وحدة، كادر اداري)، سنوات الخدمة تتراوح بين (3- 20)) اما بقية المحاور فتتمثل في الجدول التالي:

جدول رقم (1): يوضح ابعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية والتفوق التنظيمي

المتغيرات	الابعاد
إعادة هندسة العمليات الإدارية	الاستراتيجية، التزام وقناعة الادارة العليا، تكنولوجيا المعلومات، تمكين العاملين، الاستعداد للتغيير
التفوق التنظيمي	التخطيط الاستراتيجي، التركيز على السوق، العمليات، الموارد، نتائج الاعمال

المصدر/ بناءً على دراسات سابقة منها دراسة (بوشمال، ومحمدي، أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في أداء العاملين، 2019،

(8-7)

المبحث الثاني/ الإطار النظري

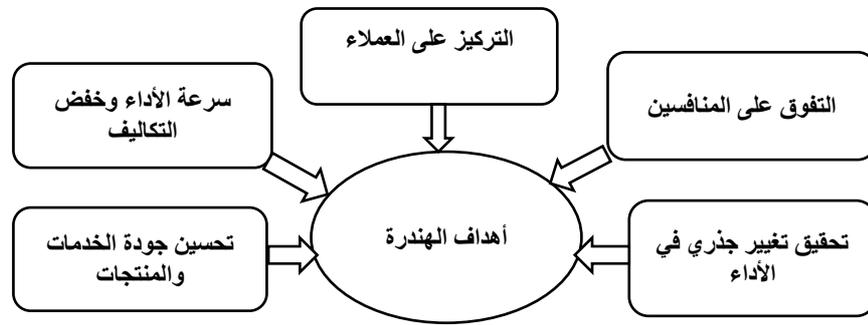
أولاً: مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية

الهندسة أو إعادة الهندسة الإدارية من المصطلحات الإدارية الحديثة، فما هي إعادة هندسة العمليات الإدارية، وما هي أهميتها وأهدافها. تتعدد مفاهيم الهندسة الإدارية فمن الباحثين يطلق عليها إعادة التصميم الجذري للعمليات، وآخر إعادة هندسة العمليات الإدارية، وإعادة الهندسة النظامية، وكذلك إعادة هندسة نظم العمل، ويرجع السبب في ذلك إلى تعريبها من اللغات الأجنبية إلى اللغة العربية بشكل غير حرفي.

فقد عرفها Hammer, (2005) بأنها: ليست الإصلاح وترميم القائم، وإنما البدء من جديد، وهي لا تعني ترقية الثقوب للعمل بصورة أفضل، بل هي التخلي الكامل عن إجراءات العمل القديمة والتفكير من بصورة مختلفة في كيفية تقديم الخدمات وتصنيع المنتجات، للوصول إلى تحقيق رغبات العملاء.

ثانياً: أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية

أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية تختلف بين مدرسة وأخرى وفقاً لظروف كل مدرسة، وحجم العمل الذي تقوم به، كما تختلف في المدرسة الواحدة من وقت لآخر، وفق ما يتلاءم مع ما تريده إدارة المدرسة من تطوير في نظمها الإدارية (العجمي، 2010، 311)، ويرى (فرجون 2010) أن أهداف مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليمية تركز على بعدين أولهما تربوي والاخر اقتصادي، وكما في الشكل رقم (2)



شكل (2) الاهداف الخمسة ل "فرجون" (2010) حول إعادة هندسة العمليات في المؤسسات التعليمية

الاهداف الخمسة لفرجون (2010) حول إعادة هندسة العمليات في المؤسسات التعليمية

ثالثاً: عناصر إعادة هندسة العمليات الإدارية

تعد إعادة هندسة العمليات الإدارية من الأساليب الحديثة لإعادة النظر في كيفية تنفيذ الأعمال داخل المؤسسة بهدف تحسين الأداء بشكل جذري، وتهدف إلى تحقيق تحسينات ملحوظة في معايير الأداء الرئيسية، وتركز عملية إعادة العمليات الإدارية على التحليل الجذري للعمليات الحالية واستبدالها بعمليات جديدة تحقق أهداف المؤسسة بشكل أكثر كفاءة وفعالية، ولتحقيق ذلك لا بد من التركيز على العناصر الأساسية وأبرزها:

1- يكون التغيير في العمليات الإدارية جذرياً وله معنى وقيمة، إذ يتضمن التغيير المطلوب في إيجاد حلول جذرية للمشكلات الحالية التي ترتبط بالعمليات الإدارية وليس معالجات سطحية ولا سيما التخلي عن جميع ما هو موجود من جذوره والقيام ببنائه وانباته وفق متطلبات الحالية ووفقاً لأهداف المؤسسة (زينب، 2019، 81)

2- يعد عنصر العمليات هو الأكثر أهمية في نموذج إعادة هندسة العمليات لأنها هي صاحبة مبادرة إيقاع الكثير من المسيرين في حرج لأنهم لا يفكرون بمنطق العمليات، كونهم يوجهون اهتمامهم بالمناصب، المهام، الأفراد، الهياكل التنظيمية وليس العمليات، والمقصود العمليات التشغيلية تتابع مجموعة الأنشطة من خلال مجموعة المدخلات التي تنتج لنا المخرجات ذات القيمة للمستفيد (بوشمال، ومحمدي، 2019، 5)

3- ينبغي أن لا تركز إعادة هندسة العمليات الإدارية على تحليل وإعادة بناء العمليات الإدارية فقط بل وعلى الهياكل التنظيمية داخل المنظمة. (Fabienne Guerra, 2007:37).

4- يعتمد التغيير على تقنية المعلومات حيث ينبغي أن تعتمد إعادة هندسة العمليات الإدارية على الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات بحيث يتم توظيفها لإحداث التغيير واستخدام تلك التكنولوجيا بشكل يخدم التغيير الجذري لمختلف الأساليب الإبداعية لتنفيذ العمليات الإدارية (مراد، 2014، 9).

رابعاً: أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية: أن من الأبعاد الأساسية لتنفيذ برنامج إعادة هندسة العمليات الإدارية هي كالاتي (العتيبي، الجمالي، 2004م):

1- الاستراتيجية: يعتمد هذا البرنامج على مدى توفيق إعادة هندسة العمليات الإدارية مع استراتيجية المؤسسة من الرؤية والرسالة والأهداف والخطط والبرامج وهو محدد أساسي.

2- التزام وقناعة الإدارة العليا: يعتمد نجاح هذا البرنامج على مدى الالتزام من قبل إدارة المؤسسة وقناعتها بدعم التغيير الكبير في كل من العمليات الإدارية والتشغيلية والفنية والتكنولوجية والموارد البشرية.

3- تكنولوجيا المعلومات: اظهرت التطورات في هذه التكنولوجية قدرات هائلة غير من مبادئ الافراد العاملين حيث أصبح غير الممكن في السابق ممكناً اليوم (العمل عن بعد بدلاً من الحضور) وبالتالي ان تكنولوجيا المعلومات تعد من اهم العوامل التي تؤدي الى النجاح في برنامج إعادة هندسة العمليات الإدارية وبفقهه يصبح تغيير مشابه لبرنامج الجودة الشاملة (مصطفى, 2016, 823).

4- تمكين العاملين: بعد اعطاء الصلاحيات والصلاحيات وتمكين العاملين على اتخاذ القرار كلاً حسب موقعة من اساسيات التطوير الاداري وبخاصة اثناء تبني مفهوم العمليات في أسلوب التطوير.

5- الاستعداد للتغيير: يعد الاستعداد للتغيير من اهم عوامل النجاح لبرنامج إعادة هندسة العمليات الإدارية لان طبيعة كل انسان ان يميل للمألوف خاصة عندما يتعلق الامر بمستقبله الوظيفي، مما يتوجب ان يسبق برنامج إعادة العمليات الإدارية توعية بأهمية البرنامج وتوضيح ما يمكن ان يقدمه هذا البرنامج من مكاسب كبيرة لأصحاب المصالح الثلاثة (الإدارة والمنظمة والعاملين).

خامساً: مفهوم التفوق التنظيمي

اوضح (Shaded, 2012,30) و(Pinar& Girard, 2008,31) ان التفوق التنظيمي هو نشاط هادف ومقصود من اجل تعزيز ونشر التغيير لتحسين الفاعلية التنظيمية، وانه استثمار المنظمات للفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الكفوء والالتزام بادراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية الموارد والحرص على الاداء المتميز، من خلال كل ذلك فان الباحث يستنتج بان التفوق التنظيمي يعد تفوق المؤسسة بأداء يفوق ما كان متوقفاً الحصول عليه من خلال ترسيخ كل الموارد سواء كانت بشرية ام مادية وبناء علاقة جيدة مع العاملين معها وتشخيص نقاط القوة والضعف لديها بعد التعرف على اداء المنافسين في سوق العمل.

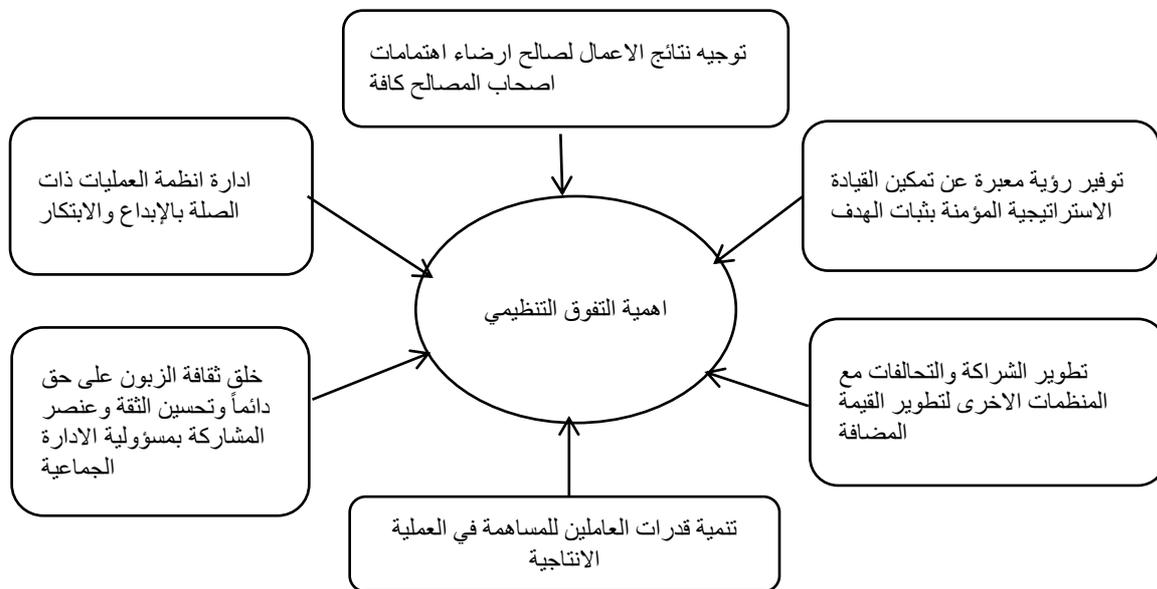
سادساً: أهمية التفوق التنظيمي وخصائص المنظمة المتفوقة

يعد التفوق التنظيمي عاملاً مهماً لتعزيز فاعلية المنظمة، ولقد حددت دواعي الاخذ بالتفوق لحاجة المنظمات الى ما يأتي علوان، 2020، (109):

- 1- اساليب للتعرف على العقبات التي تواجهها في حالة ظهورها.
- 2- وسائل لكي تتمكن من اتخاذ قرارات الترقية للمواقع العليا.
- 3- تطوير الاعضاء (مدراء وعاملين) بصفة مستمرة.
- 4- توفير المهارات اللازمة لمتخذي القرارات لتحقيق الابداع والابتكار في المنظمات.

مما سبق يمكن التعرف على تفاصيل أهمية التفوق للمنظمات الحديثة في الشكل رقم (3)

شكل رقم (3): أهمية التفوق للمنظمات الحديثة



سابعاً: مزايا التفوق التنظيمي: هناك عدد من المزايا التي تحصل عليها المنظمات المتفوقة (Zad, 2013,389) وهي كالاتي:

- 1- المساعدة على مشاركة العاملين في المنظمة في كافة المستويات الإدارية لتنفيذ اعمال المنظمة.
 - 2- يعد مؤشراً مهماً لتحقيق النجاح المالي في المنظمة كونها تستطيع الإيفاء بمتطلباتها المالية.
 - 3- ارتباطها بالمستويات العالية من الأداء، والذي يعد مصدراً للميزة التنافسية (حسن, 2020, 19).
 - 4- يعمل على تحقيق مستوى من التكامل والتناسق في خطط العمل.
- ثامناً: ابعاد التفوق التنظيمي:** يرتكز التفوق التنظيمي على ابعاد عديدة يجري من خلالها قياس ومعرفة إذا ما حقق الكاريزما المتفوقة والخاصة بالمنظمة، وقد تباينت وجهات النظر الخاصة بالباحثين والكتاب حول التفوق التنظيمي.

ومن خلال الاعتماد على وجهات نظر الباحثين والجهود السابقة (عبد الوهاب, 2016)، وفي هذه الدراسة قد تم الاعتماد على الابعاد التالية والتي سنتناولها أيضاً في الجانب العملي وهي كالآتي:

1- التخطيط الاستراتيجي: تتسم هذه العملية بالشمول وتنطوي على التفكير العقلاني الذي من خلاله يحاول بناء نظرة واسعة عن كل المتغيرات البيئية التي تؤثر على عمل المنظمة ونشاطها لغرض الموازنة بين إمكانيات المنظمة الداخلية مواردنا وبين نتائج البيئة الخارجية لها وذلك من خلال استغلال نقاط القوة استغلالاً صحيحاً والحد من نقاط الضعف والقضاء على جميع المخاطر واستثمار كل الفرص الموجودة في بيئة المنظمة الخارجية (حسن, 2020, 21).

2- التركيز على السوق: يركز البعد على اهتمام الزبون بالدرجة الأولى وذلك من خلال تحديد متطلبات واحتياجات وتوقعات الزبائن والاهتمام بعلاقات جيدة مع الزبائن، وتحديد العوامل الرئيسية المؤدية الى كسب واستقطاب الزبائن وتحقيق الرضا لديهم والاحتفاظ بهم، وضمان تدفق المعلومات والمعرفة بين المنظمة وزبائنها وبما يساهم في تقديم أفكار واضحة للمنظمة، من خلال هذا البعد يتم التركيز على إدارة العلاقة مع الزبائن ومن أجل تحقيق ذلك يجب الاصغاء والاستماع للزبائن لمعرفة حاجاتهم و رغباتهم وتوقعاتهم عن المنتجات والخدمات الحالية المقدمة لهم والمستقبلية والتعرف على درجة رضاهم وتساعد هذه المعلومات التي تم استحصالها المنظمة على في معرفة كيفية استثمارها وادارتها بكفاءة وفاعلية وذلك لتوفير فرص التحسين والابتكار في عروض الخدمات والمنتجات (محي, 2024, 19).

3- العمليات: هي مجموعة من الأنشطة المترابطة مع بعضها البعض والمتفاعلة فيما بينها والإجراءات المقترنة بتحويل مدخلات المنظمة الى مخرجات متمثلة، ان العمليات تقوم بتوجيه كافة الأنشطة في المنظمة لتحقيق رضا الزبون عن طريق تطوير ثقافة التعاون الذي يتم بين الأقسام والوظائف (Park & Jens, 2003, 6)، ان التفوق التنظيمي يمكن ان يتحقق من خلال التركيز على درجة تحقيق الاهداف التنظيمية والاعمال الواجب تنفيذها من أجل الوصول لذلك الهدف عن طريق العمليات التي تحول مدخلات العمليات الى مخرجات تمكن ان تلبى طموحات أصحاب المصالح.

4- الموارد: ان المنظمات المتفوقة تخطط من أجل اجارة الموارد الداخلية والموردين وكذلك الشركات الخارجية، ولدعم الاستراتيجيات وسياسات التشغيل الفعال لجميع العمليات، والإدارة الفاعلة على المجتمع والبيئة (Hakes, 2007, 60)، ان المنظمات المتفوقة تستطيع إدارة الموارد وتطويرها ومن ثم نشرها بين جميع العاملين على المستوى الفردي وعلى مستوى فرق العمل من أجل دعم استراتيجياتها وسياساتها وكذلك تمكين العاملين، ومن أجل ذلك تقوم المنظمات المتفوقة بتشجيع وإشراك الجميع في التعلم وتبادل المعرفة الضمنية لإحداث التغيير والتأكيد على الاستعمال الأمثل للموارد وفقاً لمتطلبات العملية التشغيلية من أجل زيادة الربح وتقليل الكلفة وتحقيق رغبات الزبائن (النقار, 2008, 157).

5- نتائج الاعمال: يركز هذا البعد على النتائج التي يمن ان يتوصل اليها أداء المنظمة وتحسينه في جميع المجالات الرئيسية كنتائج الخدمات المقدمة والمنتجات وكذلك النتائج التي تركز على الزبائن، والنتائج المالية، والسوق، وفي المنظمات المتنافسة وغيرها من المنظمات يتم رصد ومراقبة مستويات الأداء (نادر وجاسم, 2019, 2025-241).

المبحث الثالث/ الإطار او الجانب الميداني

أولاً: ثبات الاستبيان

1- استعمال معامل ألفا كرونباخ

يشير مفهوم الثبات بشكل عام إلى قدرة الأداة أو المقياس على تقديم نتائج متقاربة عند إعادة تطبيقها على مجموعة مشابهة من الأفراد أو في ظروف متشابهة بعد مرور فترة زمنية معينة. ويتم استخدام معامل ألفا كرونباخ لتقدير مستوى هذا الثبات، حيث يجب أن يكون أكبر من أو يساوي (0,70) ليعد مقبولاً، ومن الجدول (2) المشار إليه، يتضح أن جميع قيم معامل ألفا كرونباخ المستخرجة تتجاوز هذا المعيار، مما يعكس مستوى جيداً من الثبات. وعليه، يمكن الاستنتاج أن المقاييس المستخدمة في هذه الدراسة تظهر ثباتاً موثوقاً، وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في جمع وتحليل بيانات تمكين العاملين بدقة وثقة.

جدول (2): نتائج معامل ألفا كرونباخ

المقياس	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الاستراتيجية	4	0.922
التزام وقناعة الإدارة العليا	4	0.870
تكنولوجيا المعلومات	4	0.874
تمكين العاملين	5	0.862
الاستعداد للتغيير	3	0.882
إعادة هندسة العمليات الإدارية	20	0.904
التخطيط الاستراتيجي	4	0.923
التركيز على السوق	4	0.919
العمليات	4	0.906
الموارد	4	0.909
نتائج الاعمال	3	0.917
التفوق التنظيمي	19	0.931

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.28

2- الثبات والاتساق الداخلي بطريقة التجزئة النصفية: توجه الباحث إلى استخدام اختبار التجزئة النصفية لضمان ثبات المقياس المستخدم. وباستخدام هذه الطريقة، وجد أن معامل Spearman-Brown للاستبانة بلغ (0.915)، بينما بلغ معامل التجزئة النصفية باستخدام معامل Guttman (0.915). إذ يُظهر أن المقياس يتمتع بثبات جيد، ويمكن الاعتماد عليه في أوقات مختلفة وفي ظروف متغيرة، إذ يمكن استخدامه في البحث بموثوقية عالية.

جدول (3): "اختبار التجزئة النصفية"

0.938	Value	Part 1	Cronbach's Alpha
20	N of Items		
0.948	Value	Part 2	
19	N of Items		
39	Total N of Items		
0.844	Correlation Between Forms		
0.915	Equal Length	Spearman-Brown Coefficient	
0.915	Unequal Length		
0.915	Guttman Split-Half Coefficient		

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.28

ثانياً: الاحصاءات الوصفية

1- وصف وتشخيص إعادة هندسة العمليات الإدارية: تشير النتائج إلى تفاوت نسبي في مستوى التطبيق بين أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية، مما يعكس نقاط قوة وفرص تحسين ضمن مختلف الأبعاد المدروسة:

1. تكنولوجيا المعلومات: حقق هذا البعد أعلى وسط حسابي (3.636) بمستوى جيد، إلى جانب انحراف معياري (0.833) ومعامل اختلاف منخفض نسبياً (22.92)، مما يدل على استقرار واضح وتوافق في آراء المشاركين حول مستوى تطبيق هذا البعد. يشير ذلك إلى فعالية جيدة في تطبيق تكنولوجيا المعلومات، وهو عامل مهم لدعم التحسين في العمليات.

2. الاستراتيجية: بالرغم من حصول هذا البعد على أقل وسط حسابي (3.432) إلا أنه يظل ضمن المستوى الجيد، مع انحراف معياري منخفض (0.775) ومعامل اختلاف (22.59)، مما يعكس استقراراً نسبياً في هذا المجال، لكنه يستدعي انتباهاً لرفع مستوى التطبيق وضمان فعالية التخطيط الاستراتيجي.

3. التزام وقناعة الإدارة العليا: سجل هذا البعد وسطاً حسابياً (3.626) بمستوى جيد، وحقق أقل معامل اختلاف (20.95)، مما يشير إلى تماسك كبير واتفاق واضح في آراء المشاركين على دور الإدارة العليا في دعم العمليات. يعكس هذا البعد قوة أساسية تدعم تطبيق الأبعاد الأخرى.

4. تمكين العاملين: سجل هذا البعد وسطاً حسابياً (3.440) بمستوى جيد، لكن الانحراف المعياري (0.900) ومعامل الاختلاف (26.17) يشيران إلى تباين أكبر في آراء المشاركين، مما يدل على تفاوت في مستوى تمكين العاملين، لذا قد يتطلب هذا البعد مزيداً من التدخلات لرفع مستوى الثبات في تطبيقه.

5. الاستعداد للتغيير: سجل البعد وسطاً حسابياً (3.578) بمستوى جيد، إلا أن الانحراف المعياري (0.939) ومعامل الاختلاف (26.25) يعكسان تفاوتاً في مدى استعداد المنظمة للتغيير. يشير هذا إلى استعداد مقبول للتغيير، لكنه يحتاج إلى تحسين لتحقيق اتساق أعلى.

6. إعادة هندسة العمليات الإدارية (المتغير الكلي): أظهر المتغير الكلي وسطاً حسابياً (3.542) بمستوى متوسط، مما يعكس أداءً عاماً جيداً، مع انحراف معياري (0.718) ومعامل الاختلاف (20.28)، ما يدل على توازن عام مقبول.

وعلى الرغم من أن بعض الأبعاد تحتاج إلى التحسين من أجل تقليل التفاوت في تطبيقها، إلا أن الأداء الإجمالي يشير إلى مستوى جيد يمكن البناء عليه، إذ من الضروري تحسين مستوى التخطيط الاستراتيجي ورفع مستوى التطبيق عبر تطوير برامج خاصة بالتمكين وتعزيز الثبات في تطبيقه. من خلال تحسين التواصل الداخلي وتطبيق استراتيجيات إدارة التغيير لزيادة التقبل والاتساق في هذا البعد.

جدول (4): نتائج وصف وتشخيص إعادة هندسة العمليات الإدارية

ت	مضمون الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاتجاه
---	--------------	---------------	-------------------	----------------	---------

1	توجد في الجامعة رؤية ورسالة واضحة ومعلنة للجميع	3.648	1.002	27.48	موافق
2	تساعد اليات التخطيط المتبعة في الجامعة على تسهيل حدوث عملية التطوير	3.457	1.040	30.09	موافق
3	تعتمد الجامعة على خطة طوارئ لمواجهة الأمور غير الاعتيادية اثناء العمل	3.324	1.067	32.10	محايد
4	يتوافر لدى الجامعة خطة استراتيجية واضحة ومكتوبة	3.300	1.158	35.09	محايد
	اجمالي بعد الاستراتيجية	3.432	0.775	22.59	موافق
5	يوجد لدى الإدارة العليا قناعة وفهم واضح بمبدأ إعادة هندسة العمليات الإدارية.	3.557	1.044	29.35	موافق
6	تنسق الإدارة العليا بين المدراء لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.	4.029	0.907	22.51	موافق
7	تقوم الإدارة العليا بإجراء تغييرات تساعد على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.	3.933	0.889	22.59	موافق
8	تقوم الإدارة العليا بمراجعة مستمرة لنتائج إعادة هندسة العمليات الإدارية.	2.986	1.231	41.22	موافق
	اجمالي بعد التزام وقناعة الإدارة العليا	3.626	0.760	20.60	موافق
9	تواكب الجامعة التطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة	3.462	1.111	32.11	موافق
10	لا تتردد الوحدات والدوائر الفنية في دعم ومساندة الوحدات والدوائر الأخرى التي تحتاج الى المساعدة بمجال التكنولوجيا الجديدة	3.300	1.098	33.28	محايد
11	تتميز المعلومات والبيانات في الجامعة بوفرته وسهولة تناولها مما يؤدي الى أداء الاعمال بسرعة ودقة	3.938	1.040	26.42	موافق
12	توفر الجامعة الأجهزة التكنولوجية الحديثة	3.843	0.922	24.00	موافق
	اجمالي بعد تكنولوجيا المعلومات	3.636	0.833	22.92	موافق
13	تتوافر في الجامعة خطة محددة لتنمية قدرات العاملين	3.262	1.073	32.89	محايد
14	يتسم تصميم البرامج التدريبية في الجامعة بالجودة والتميز	3.557	1.089	30.61	موافق
15	تقوم الجامعة على التنوع في أساليب التدريب	3.362	1.086	32.30	محايد
16	ادى تطبيق اسلوب إعادة هندسة العمليات الادارية في جامعة المعارف الى خلق جو من الوضوح والراحة بين العاملين	3.581	1.118	31.21	موافق
17	تعمل الجامعة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بها باستمرار	3.438	1.084	31.54	موافق
	اجمالي بعد تمكين العاملين	3.440	0.900	26.17	موافق
18	تعمل الإدارة العليا على إعادة توصيف الوظائف وتبسيطها وتقسيمها على فرق العمل.	3.829	0.997	26.05	موافق
19	يتوفر لدى الإدارة العليا الرغبة والاستعداد للتغيير الجذري للعمليات الإدارية،	3.595	1.086	30.21	موافق

20	تساعد التغييرات المستحدثة في الهيكل التنظيمي على تقديم خدمة مميزة للموظفين،	3.310	1.117	33.76	محايد
	اجمالي بعد الاستعداد للتغيير	3.578	0.939	26.25	موافق
	الاجمالي للمتغير	3.542	0.718	20.28	موافق

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.28

2: وصف وتشخيص التفوق التنظيمي: تشير النتائج إلى تباين في مستويات الأداء عبر الأبعاد المختلفة للتفوق التنظيمي، مما يوفر رؤى مهمة لتحسين مجالات محددة، وفيما يلي تفسير لكل بعد من الأبعاد:

1. التركيز على السوق: حقق هذا البعد أعلى وسط حسابي (3.749) ومستوى جيد، مما يدل على اهتمام ملحوظ بهذا الجانب، وهو مؤشر إيجابي على قدرة المؤسسة على تلبية احتياجات السوق والاستجابة لمتغيراته. ينعكس هذا الثبات بانخفاض معامل الاختلاف (20.75)، مما يعني استقرار الأداء في هذا المجال.

2. الموارد: بالرغم من أن هذا البعد سجل أقل وسط حسابي (3.399)، إلا أنه جاء بمستوى جيد. يشير الانحراف المعياري المرتفع (0.825) ومعامل الاختلاف (24.27) إلى تفاوت في توافر أو استخدام الموارد بشكل فعال، مما قد يعكس الحاجة لتحسين توزيع الموارد أو إدارتها بشكل أفضل.

3. التخطيط الاستراتيجي: جاء بوسط حسابي (3.493) ومستوى جيد، مما يشير إلى فعالية نسبية في التخطيط، ولكن لا يزال هناك مجال لتعزيز الأداء لضمان ثبات التخطيط وتحقيق استدامة أعلى، حيث سجل معامل اختلاف (22.60)، مما يعكس تبايناً أقل مقارنة ببعد الموارد.

4. العمليات: بلغ الوسط الحسابي (3.558) مما يدل على أداء جيد، لكن التباين النسبي معامل اختلاف (24.41) يشير إلى وجود بعض الفروقات في كفاءة العمليات، ما يتطلب توحيداً أكبر في الإجراءات وتعزيزاً لتناسق العمليات.

5. نتائج الأعمال: سجل هذا البعد مستوى جيداً (3.419)، إلا أن ارتفاع معامل الاختلاف (26.28) يبرز تفاوتاً أكبر في أداء النتائج، مما قد يعكس اختلافات في الأداء بين الوحدات أو فرق العمل، ويستدعي تدخلاً لتعزيز كفاءة الأداء العام.

6. التفوق التنظيمي (المتغير الكلي): حقق التفوق التنظيمي وسط حسابي قدره (3.524) بمستوى جيد، مما يعكس الأداء الإيجابي العام للجامعة، لكن تفاوت الأداء عبر الأبعاد المختلفة يظهر الحاجة لمراجعة شاملة لتوحيد مستوى الأداء والتركيز على الأبعاد الأقل استقراراً مثل الموارد ونتائج الأعمال.

اذ على الجامعة تعزيز استراتيجيات تخصيص وإدارة الموارد لتقليل التفاوت في استخدامها والعمل على تحسين كفاءة العمليات وتوحيد الإجراءات للحد من التباين وزيادة الاتساق والسعي إلى توفير موارد كافية لدعم عمليات التخطيط الاستراتيجي وتوفير التدريب اللازم لفرق العمل من خلال تحسين التنسيق بين الفرق والوحدات المختلفة لرفع كفاءة الأداء وضمان تحقيق النتائج المستهدفة.

جدول رقم (5): نتائج وصف وتشخيص التفوق التنظيمي

ت	مضمون الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاتجاه
1	تقوم الجامعة بتوفير شعبة مختصة بعملية التخطيط الاستراتيجي	3.576	1.029	28.77	موافق
2	تضع الجامعة خطاً تترجم من خلالها رؤيتها وأهدافها القابلة للقياس	3.567	0.906	25.40	موافق
3	تساهم الإدارة العليا في الجامعة في تحديد السياسات والاستراتيجيات بناءً على توقعات العاملين في الجامعة	3.786	0.952	25.14	موافق
4	تهتم الجامعة ببناء وتطوير شراكات خارجية تعود بالنفع على الجامعة وخدماتها	3.043	1.129	37.12	محايد
	اجمالي بعد التخطيط الاستراتيجي	3.493	0.789	22.60	موافق

موافق	27.67	0.987	3.567	لدى الجامعة منهج منتظم لمعرفة الاحتياجات والتوقعات ومستويات الرضا من المجموعات التي تقدم البرامج والخدمات	5
موافق	24.06	0.926	3.848	تقوم الجامعة بجمع المعلومات من المحيط الداخلي والخارجي وتستخدمها لتحسين البرامج والخدمات في الجامعة	6
موافق	24.15	0.926	3.833	تتفوق الجامعة بقدرات تستطيع تسويق خدماتها بالشكل الذي يجعلها سباقة في الوصول الى سوق العمل	7
موافق	23.47	0.879	3.748	تستطيع الجامعة تلبية احتياجات ورغبات الجهات المستفيدة بما يفوق توقعاتهم	8
موافق	20.75	0.778	3.749	اجمالي بعد التركيز على السوق	
موافق	27.95	1.008	3.605	تقوم الجامعة بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات الطلاب المختلفة	9
موافق	29.64	1.015	3.424	توجد تغذية عكسية تساهم في تقييم مستوى الأداء وتطويره للمستقبل	10
موافق	29.27	1.018	3.476	تقوم الجامعة بالرقابة بشكل مستمر على عملياتها من أجل تحسين اليات تقديم الخدمات	11
موافق	30.34	1.131	3.729	تعتمد الجامعة على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها	12
موافق	24.41	0.869	3.558	اجمالي بعد العمليات	
محايد	32.41	1.048	3.233	هنالك تطوير ذاتي ومستمر لأفكار العاملين في الجامعة	13
محايد	31.89	1.019	3.195	تقوم الجامعة بتعديل إجراءات العمل وفقاً لاحتياجات الموقف والهدف	14
موافق	24.33	0.923	3.795	تقوم الجامعة باستثمار المعرفة الموجودة لدى عاملها لتحقيق اهداها	15
محايد	34.03	1.147	3.371	يعتمد التفوق في الجامعة على التنوع في التحصيل العلمي والمهارة على مستوى الفرد ذاته او ضمن المجموعة الواحدة	16
محايد	24.27	0.825	3.399	اجمالي بعد الموارد	
محايد	31.10	1.026	3.300	تمتلك الجامعة اشخاص لديهم الخبرة والمهارة اللازمة للقيام بالعمل وتأدية نشاطاته ومهامه	17
محايد	39.16	1.223	3.124	وجود تحسن كبير في الموقف المالي للجامعة وفق السياسات المرسومة	18
موافق	26.84	1.029	3.833	توجه الجامعة جهدها لتحسين سمعتها	19
موافق	26.28	0.898	3.419	اجمالي بعد نتائج الاعمال	
موافق	20.92	0.737	3.524	الاجمالي للمتغير	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.28

ثالثاً: اختبار فرضيات البحث

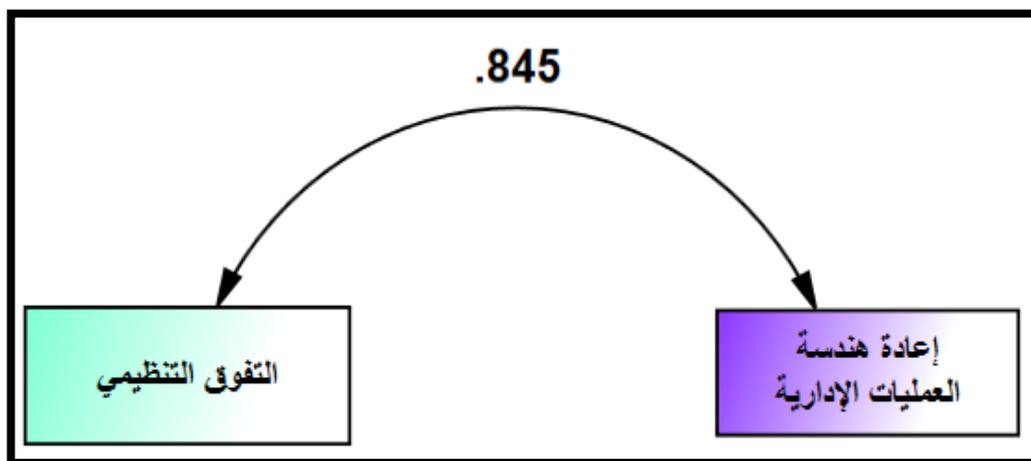
1- اختبار فرضيات الارتباط
أ- الفرضية الأولى

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والتفوق التنظيمي)
تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط معنوية وقوية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والتفوق التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين 0.845 كما موضح بالشكل رقم (3)، وهو قيمة مرتفعة تعكس قوة الارتباط بينهما. وقد تحقق هذا الارتباط عند مستوى دلالة (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المطلوب (0.05)، مما يؤكد معنوية العلاقة ويعزز الاستنتاج بوجود ارتباط قوي بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والتفوق التنظيمي، كما أن قيمة (Z) المستخرجة (17.818) تجاوزت قيمة (Z) الجدولية (1.96)، مما يعزز اليقين بأن العلاقة بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية. هذه النتيجة تدعم رفض فرضية العدم، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والتفوق التنظيمي. هذه النتائج تعني أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تسهم بشكل ملحوظ في تعزيز التفوق التنظيمي، وأن أي تحسين في عمليات الإدارة قد ينعكس إيجابياً على الأداء التنظيمي. يشير ذلك إلى أهمية إعادة تصميم العمليات لتحسين الكفاءة والتكيف مع التغيرات، مما يدعم التفوق التنظيمي كمؤشر على قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف وتلبية المتطلبات البيئية والتنافسية.

جدول (6): قيم الارتباط بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والتفوق التنظيمي

الدلالة	Sig.	الدلالة	Z	R	المتغير المستقل	المتغير المعتمد
وجود علاقة ارتباط	0.000	معنوي	17.818	0.845**	إعادة هندسة العمليات الإدارية	التفوق التنظيمي

المصدر: الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.28



شكل رقم (4): قيم الارتباط بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والتفوق التنظيمي
المصدر: مخرجات برنامج Amos v.26

ب- اختبار الفرضيات الفرعية لأبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية والتفوق التنظيمي، إذ يتبين من الجدول (7) ما يأتي: حققت قيم معامل الارتباط (R) ما قيمته (0.473, 0.734, 0.776, 0.809)** عند مستوى دلالة (0.000)، وهو أقل من (0.05)، مما يشير إلى وجود ارتباط معنوي بين أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية والتفوق التنظيمي. إذ تراوحت العلاقة بين المتوسط إلى قوي، حيث سجلت قيم اختبار (Z) المستخرجة ما قيمته (7.394, 13.486, 14.894, 16.173, 15.114) وجميعها أعلى من قيمة (Z) الجدولية البالغة (1.96)، مما يدل على وجود ارتباط قوي بين الأبعاد المختلفة لإعادة هندسة العمليات الإدارية والتفوق التنظيمي. إذ توضح النتائج أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تؤثر بشكل مباشر على التفوق التنظيمي، مع تباين في مستويات العلاقة بين الأبعاد المختلفة، إذ تُظهر النتائج وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية والتفوق التنظيمي، مما يعني أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تلعب دوراً حاسماً في تطوير كفاءة تكنولوجيا المعلومات. من أبرز هذه النتائج أن تمكين العاملين أثبتت أنها العامل الأكثر تأثيراً، حيث سجلت أعلى قيمة ارتباط (0.809)**، على الجانب الآخر، رغم أن الاستراتيجية حققت أدنى قيمة ارتباط (0.473)** إلا أنه لا يزال يمثل علاقة

ذات دلالة معنوية، تؤكد هذه النتائج أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تؤثر بشكل مباشر في التفوق التنظيمي، حيث تلعب دورًا حاسمًا في تعزيز كفاءة المؤسسة وقدرتها التنافسية، وأن التركيز على الأبعاد ذات التأثير الأكبر، مثل تمكين العاملين، سيساهم في تحقيق أهداف التفوق على نحو مستدام , يمكن اتخاذ القرار المناسب كما هو موضح في الجدول (7)

جدول رقم (7) قيم الارتباط بين ابعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية والتفوق التنظيمي

المتغير المعتمد	الابعاد المتغير المستقل	الاستراتيجية	التزام وقناعة الإدارة العليا	تكنولوجيا المعلومات	تمكين العاملين	الاستعداد للتغيير
التفوق التنظيمي	R	0.473**	0.734**	0.776**	0.809**	0.782**
	SIG	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	Z	7.394	13.486	14.894	16.173	15.114

جدول رقم (8) اختبار الفرضيات الارتباطية الفرعية بين ابعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية والتفوق التنظيمي

رمز الفرضية	اسم الفرضية
H11	يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد الاستراتيجية والتفوق التنظيمي
H12	يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد التزام وقناعة الإدارة العليا والتفوق التنظيمي
H13	يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد تكنولوجيا المعلومات والتفوق التنظيمي
H14	يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد تمكين العاملين والتفوق التنظيمي
H15	يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد الاستعداد للتغيير والتفوق التنظيمي
القرار والتفسير: قبول الفرضيات البديلة أي وجود ارتباط ذو دلالة معنوية بين ابعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية والتفوق التنظيمي	

المصدر: اعداد الباحث

2- اختبار فرضيات التأثير

أ- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

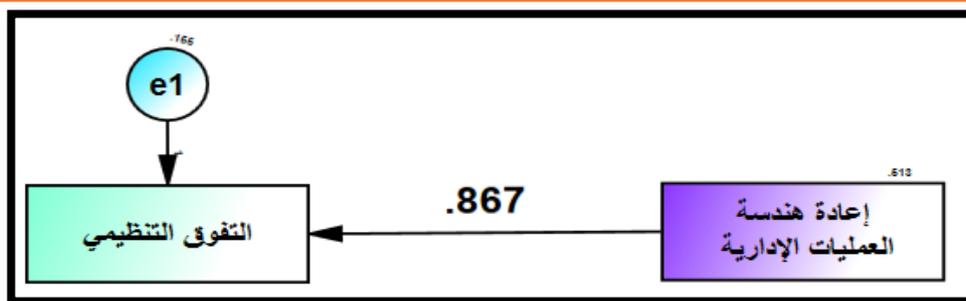
(يوجد تأثير ذو دلالة معنوية إعادة هندسة العمليات الإدارية في التفوق التنظيمي)

تشير النتائج الموضحة في الجدول (8) والشكل (4) إلى وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والتفوق التنظيمي. حيث سجلت قيمة (F) المستخرجة (517.745)، وهي أكبر بكثير من (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يتيح لنا قبول الفرضية البديلة، التي تشير إلى وجود تأثير معنوي لإعادة هندسة العمليات الإدارية في التفوق التنظيمي) إذ تُظهر النتائج أن إعادة هندسة العمليات الإدارية قادرة على تفسير (71%) من التغيرات التي تطرأ على التفوق التنظيمي، مما يدل على تأثير كبير ومؤثر لهذه العمليات في أداء الجامعة، كما حققت قيمة (t) سجلت المستخرجة لمُتغير إعادة هندسة العمليات الإدارية (22.754)، وهي أعلى بكثير من القيمة الجدولية (1.984) عند مستوى دلالة (0.05). هذا يشير إلى أن المعامل (β) لمُتغير إعادة هندسة العمليات الإدارية له دلالة معنوية، مما يعزز من موثوقية النتائج. إذ تُظهر القيمة (β) أنه إذا تم زيادة إعادة هندسة العمليات الإدارية بمقدار وحدة واحدة، فإن ذلك سيؤدي إلى زيادة التفوق التنظيمي بنسبة (86%) وهذا يبرز أهمية الاستثمار في تحسين العمليات الإدارية وتبني أساليب جديدة لتعزيز التفوق التنظيمي.

جدول (9) تحليل التأثير بين إعادة هندسة العمليات الإدارية في التفوق التنظيمي

المتغير التابع	Sig	(t)	(F)	(R ²) Adj	(R ²)	المتغير المستقل	
التفوق التنظيمي	0.000	22.754	517.745	0.712	0.713	0.454	(α)
						0.867	(β)

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.28



شكل (4): تحليل الاثر بين إعادة هندسة العمليات الإدارية في التفوق التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos v.26

ب- اختبار الفرضيات الفرعية لأبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في التفوق التنظيمي

- يبين الجدول (11) نتائج تحليل التأثير بين ابعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في التفوق التنظيمي، إذ حققت قيمة (F) المستخرجة ما قيمته (59.829, 242.351, 315.065, 394.247, 327.646) على التوالي إذ تشير الى وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين (ابعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في التفوق التنظيمي) وفي ضوء هذه النتيجة نقبل الفرضيات البديلة وكما هو موضح في الجدول (11).

جدول (11) اختبار الفرضيات التأثير الفرعية بين ابعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية والتفوق التنظيمي

رمز الفرضية	اسم الفرضية
H21	يوجد تأثير ذو دلالة معنوية ما بين بعد الاستراتيجيات في التفوق التنظيمي
H22	يوجد تأثير ذو دلالة معنوية ما بين بعد التزام وقناعة الإدارة العليا في التفوق التنظيمي
H23	يوجد تأثير ذو دلالة معنوية ما بين بعد تكنولوجيا المعلومات في التفوق التنظيمي
H24	يوجد تأثير ذو دلالة معنوية ما بين بعد تمكين العاملين في التفوق التنظيمي
H25	يوجد تأثير ذو دلالة معنوية ما بين بعد الاستعداد للتغيير في التفوق التنظيمي
القرار والتفسير: قبول الفرضيات البديلة أي وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين ابعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في التفوق التنظيمي	

المصدر: اعداد الباحث

- حققت قيمة معامل التحديد المصحح R^2 Adj ما قيمته (0.220, 0.536, 0.600, 0.653, 0.610) وهذا يشير الى ان هنالك تبانين في تفسير ابعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية لمتغير التفوق التنظيمي إذ يتبين ان اعلى نسبة تفسيرية كانت عند بعد (تمكين العاملين) إذ فسرة ما نسبة (65%) من المتغيرات التي تطرأ على متغير التفوق التنظيمي، اما اقل نسبة تفسيرية كانت عند بعد (الاستراتيجية) إذ فسرة ما نسبة (22%) من المتغيرات التي تطرأ على متغير التفوق التنظيمي.

- بلغت قيمة (t) المستخرجة لمعامل الميل الحدي بين ابعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في التفوق التنظيمي (7.735, 15.568, 17.750, 19.856, 18.101) على التوالي، وهي أكبر من القيمة (t) الجدولية البالغة (1.984) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يشير الى ثبوت معنوية معامل الميل الحدي لأبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية والمتمثلة بـ(الاستراتيجية، التزام وقناعة الإدارة العليا، تكنولوجيا المعلومات، تمكين العاملين، الاستعداد للتغيير)

- تشير قيم معامل الانحدار (β) للأبعاد المختلفة (0.449, 0.712, 0.686, 0.662, 0.614) إلى أن هناك تباناً في قوة التأثير لأبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية على متغير التفوق التنظيمي، إذ توضح هذه القيم مدى تأثير كل بُعد من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في التفوق التنظيمي، إذ أظهرت النتائج ان أعلى قوة تأثير كانت لبُعد التزام وقناعة الإدارة العليا، حيث بلغت قيمة (β) له "0.712"، مما يعني أن زيادة هذا البُعد بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة التفوق التنظيمي بنسبة 71%، اما أقل قوة تأثير فكانت لبُعد الاستراتيجية، حيث بلغت قيمة (β) له "0.449"، مما يعني أن زيادة هذا البُعد بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة التفوق التنظيمي بنسبة (44%).

جدول (12) تحليل التأثير لأبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في التفوق التنظيمي

المتغير المعتمد	ابعاد متغير إعادة هندسة العمليات الإدارية	(R ²)	Adj (R ²)	(F)	(t)	Sig
التفوق التنظيمي	الاستراتيجية	0.223	0.220	59.829	7.735	0.000
	(α)	0.449				

0.000	15.568	242.351	0.536	0.538	0.943	(α)	التزام وقناعة الإدارة العليا
					0.712	(β)	
0.000	17.750	315.065	0.600	0.602	1.028	(α)	تكنولوجيا المعلومات
					0.686	(β)	
0.000	19.856	394.247	0.653	0.655	1.245	(α)	تمكين العاملين
					0.662	(β)	
0.000	18.101	327.646	0.610	0.612	1.328	(α)	الاستعداد للتغيير
					0.614	(β)	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.28

المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات أولاً: الاستنتاجات

اتجهت المؤسسات اليوم الى أسلوب مهم وهو إعادة هندسة العمليات الإدارية حيث يعد من ابرز ما انتجته تطورات الفكر الإداري الحديث, بان ساهم في إيجاد مفاهيم وممارسات إدارية جديدة وتتسم بالحدثة وجاء كمنهج وفلسفة جديدة ومتكاملة من جميع النواحي من اجل تحقيق طفرات نوعية واحداث التحسين المستمر في الإدارات المختلفة, يقوم هذا الأسلوب بإيجاد الحلول الجذرية للمشاكل من خلال إعادة تصميم وابتكار العمليات بالطريقة التي تتسجم مع متطلبات احداث التطور والتحسين المستمر في الجودة مع التركيز على تقديم الخدمات الفاعلة للزبائن, وتقليل الوقت وتخفيض التكاليف اللازمة لإنجاز العمل, وكذلك القضاء على مشاكل التكرار والتداخل في انجاز العمل ومعرفة جوانب الهدر في الجهد والوقت والموارد, ومن ثم التخلص منها, ومنح الصلاحيات كافة للموارد البشرية وإنجاز الاعمال بحرية واتخاذ القرارات, مما يؤدي الى اندفاعهم للتطور والنجاح من خلال دعوتهم للإبداع والتخلص من قيود الروتين وتكرار الاعمال, والنظر الى الأمور المحيطة بأعمالهم بنظرة شمولية لإخراج الطاقات الموجودة لدى كل فرد. ومن خلال ذلك نجد ان إعادة هندسة العمليات الإدارية تؤدي دوراً أساسياً في تدعيم برامج التحسين والتغيير الجذري والتطور المراد تحقيقه, وذلك من خلال احداث التغييرات المطلوبة التي تؤدي الى تنمية قدرات الافراد ومهاراتهم وتهيئتهم للتغيير, من خلال التركيز على العمليات التي تمارسها الإدارة وإعادة هندستها لكي يتم رفع أدائها وخفض تكلفة الخدمة التي تقدمها مما يحسن جودتها وتقديمها حال طلبها من قبل المستفيد, وبالنتيجة تحسين أداء المنظمات وهو الهدف الأساسي لجميع عمليات إعادة هندسة العمليات الإدارية. جميع هذه الخطوات تقوم بها الإدارة للحفاظ على مواردها البشرية حيث تعد مصدر التفوق وحلاً للكثير من المشاكل التي تعترضها بل تعد مصدر من مصادر النجاح لها, ويرجع ذلك الى المحاولات المستمرة التي تقوم بها الإدارة والممتدة منذ عقود وتأييد وولاء الافراد العاملين في تحقيق أهدافها, ومن اجل تفعيل العنصر البشري كمورد والاستفادة من قدراته واستغلال طاقاته للوصول الى افضل النتائج, ومن اجل نجاح إعادة الهندسة يجب توفير استراتيجيات إضافية الى تكنولوجيا المعلومات وتمكين العاملين والاستعداد للتغيير وترسيخ مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية لديهم للوصول الى تحسين أدائهم الوظيفي وتحقيق اهداف المؤسسة من خلال الدراستين النظرية والتطبيقية لهذا الموضوع حيث توصلنا الى مجموعة من النتائج وهي كالآتي:

- 1- ترسيخ ونشر فكرة إعادة هندسة العمليات لدى الإدارة العليا وذلك لتحسين الأداء الوظيفي.
- 2- إيجاد كافة متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية والمتمثلة بالاستراتيجية وتكنولوجيا المعلومات والتزام وقناعة الإدارة العليا وتمكين العاملين والاستعداد للتغيير.
- 3- الإسراع في تطبيق تكنولوجيا المعلومات وتفعيلها لتحسين الأداء الوظيفي.
- 4- أظهرت النتائج الإحصائية بان افراد العينة مهتمون بمتغيرات البحث المتمثلة ب (إعادة هندسة العمليات الإدارية والتفوق التنظيمي) على المستوى الكلي والتفصيلي.
- 5- وجود محاولات لتوثيق ادلة العمل قبل تطبيق مشروع إعادة هندسة العمليات الادارية لا ترقى الى درجة الممارسة الفاعلة.
- 6- وجود رضا عن هذه التجربة لما حققه من نتائج على صعيد إعادة ترتيب العمل وتنظيمه وفق خطوات محددة وموثقة. حيث إن استخدام تطبيق إعادة هندسة العمليات الادارية يؤدي الى التفوق التنظيمي وزيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالجامعة في كافة مستوياتهم الادارية.
- 7- إعادة هندسة العمليات الإدارية لها دور مهم في التفوق التنظيمي بعد تبين ان لإعادة هندسة العمليات الإدارية علاقة وتأثير في التفوق التنظيمي.

ثانياً: التوصيات

وفي الأخير وليس اخرأ نستطيع تقديم بعض التوصيات التي تعتبر نتاجاً لما جاء به الجزء النظري والتطبيقي للبحث، حيث ان نجاح عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية وأثرها في التفوق التنظيمي يتطلب الاتي:

- 1- يجب ان تهتم الإدارة العليا بإعادة هندسة العمليات الادارية والايمن بها لكي يقومون بدورهم بأفناع العاملين بها، بمعنى نشر وتعزيز مفاهيم الهندرة لدى العاملين في الجامعة.
- 2- الاهتمام بتمكين العنصر البشري وتشجيع مبادراتهم وتبني أفكارهم البناءة.
- 3- مواكبة كافة التطورات التكنولوجية واستغلالها بالشكل الأمثل.
- 4- العمل على تطبيق تكنولوجيا للمعلومات وتفعيلها لتحسين أداء العاملين في الجامعة.
- 5- يجب ترسيخ ونشر فكرة إعادة هندسة العمليات لدى الإدارة العليا وذلك لتحسين أداء العاملين في الجامعة.
- 6- وضع خطة للمستقبل توضح احتياجات الجامعة من التخصصات المختلفة بحيث يؤخذ بنظر الاعتبار التوسعات المستقبلية للجامعة والخدمات التي تقدمها للمجتمع والتي من شأنها ان تطور الجامعة وتجعله يحقق التفوق التنظيمي.
- 7- حث إدارة الجامعة على اتخاذ القرارات المشاركة والمشورة مع الإدارات والافراد العاملين في الجامعة، حيث يسهم ذلك تحفيزهم وإعطاء الدافع لهم مما يسهم في تنفيذ القرارات ودعمها.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

- 1- حسن، هبة فائق ولفقة، ببداء ستار، 2020، " تأثير التوجه الاستراتيجي والتحليلي في التفوق التنظيمي الضريبي: بحث تطبيقي في البيئة العامة للضرائب"، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية، (JAFS)، المجلد (15)، العدد (50).
- 2- حسن، هبة فائق ولفقة، ببداء ستار، (2020)، " تأثير التوجه الاستراتيجي والتحليلي في التفوق التنظيمي الضريبي: بحث في البيئة العامة للضرائب". المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، مجلة دراسات محاسبية ومالية (JAFS)، المجلد (15)، العدد (50)، ص (19).
- 3- عبد الوهاب، عبد الحكيم، 2016، " منظمات جودة التعليم العالي وتأثيرها في تحقيق التفوق التنظيمي: دراسة حالة لجامعتي بغداد والنهرين"، رسالة ماجستير رسالة ماجستير في عموم الإدارة العامة، جامعة بغداد/ كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم الإدارة العامة.
- 4- العتيبي، سعد مرزوق والجمالي، راشد محمد، 2004م، إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في القطاع العام عوامل النجاح الحاسمة، المؤتمر الوطني الأول للجودة، المملكة العربية السعودية، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود.
- 5- العجمي، محمد، (2010). استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف، ط4، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ص311.
- 6- علوان، علي سعد، 2020، التفوق التنظيمي وقياس فاعلية المنظمة، ص 109.
- 7- فرجون، خالد. (2010). خطوط لتوظيف التعليم المتنقل بكليات التعليم التطبيقي في دولة الكويت وفق مفهوم إعادة هندسة العمليات التعليمية. المجلة التربوية، (95)، 24، 111، 142.
- 8- فرجون، خالد. (2010). خطوط لتوظيف التعليم المتنقل بكليات التعليم التطبيقي في دولة الكويت وفق مفهوم إعادة هندسة العمليات التعليمية. المجلة التربوية، (95)، 24، 111، 142.
- 9- محي، ابان إبراهيم، 2024، الثقة التنظيمية ودورها في تحقيق التفوق التنظيمي، بحث استطلاعي لآراء عينة من العاملين في دائرة كهرباء بابل، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بابل، 19.
- 10- مصطفى، ممدوح إسماعيل، 2016، إعادة هندسة العمليات الإدارية: تأصيل المفهوم مع التطبيق على جامعة الملا فيصل بالمملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، مج 36، العدد 1، ص (823).
- 11- نادر، علاء محمد وجاسم، باسم عبد الحسن، 2019، دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي، مجلة العلوم الإدارية، 25 (14)، 225-241.
- 12- النقار، عبد الله حكمت، 2008، تفوق المنظمات في إطار الربط بين راس المال الاجتماعي ونظم إدارة المعرفة: دراسة تطبيقية لأداء القيادات العليا في وزارة الكهرباء، أطروحة دكتوراة، بغداد.
- 13- زينب، فرج الله، 2019، إعادة هندسة العمليات الإدارية وفعاليتها في تحسين الجودة (دراسة ميدانية بمكتبات جامعة 8 ماي 1945-قائمة-)، رسالة ماجستير، الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945، ص 81.
- 14- بوشمال، خولة ومحمدي، ام الخير، 2019، إثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في أداء العاملين دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر – ورقلة، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، رسالة ماجستير، ص 5.
- 15- بوشمال، خولة ومحمدي، ام الخير، 2019، إثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في أداء العاملين دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر – ورقلة، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، رسالة ماجستير، ص 7-8.

أولاً: المصادر الانكليزية

- 1- Fabienne Guerra, (2007), "pilotage strategiquedel enterprises", Deboeuy, Bru xelles.
- 2- Hakes Chris, 2007, "The EFQM Excellence Model for Assessing organizational Performance", first edition, Zaltbommel: Van Haren pub.

- 3- Hammer, Michel and Champy, James (2005). **Reengineering the corporation**. New York. **United States**: Harper Collins Publishers Inc.
- 4- Olalla, Marts forras, (2000), “**information technology in Business process Reengineering**”, the forty, seventh internation Atlantic, Vol.6, NO.3.
- 5- Park, Dahlgaard, Dahlgaard, Jens, (2003), “**In Search of Excellence Past, Present and Future**”, Prentice Hall, New Delhi, India.
- 6- Pinar, Musa & Tulay Girard (2008), “**In vest gating the Impact of Organizational Excellence and Leadership on Business Performance: AN Exploratory Study of Turkish Firms**”, SAM Advanced Management Journal, Vol. 73.1, pp, 29-45.
- 7- Shaded, Esra Omar, (2012), “**Measuring the effect of Strategic fit between Adaptive Competitive Stratege and Business Intelligence Organizational excellence**”, Degree of Master In E Business, Middle east University.
- 8- Zad, Hossein and sukkah, seyed, and Mehdi, Hoosein, and Asadi, Neda, 2013, “**A study of the Relationship between emotional intelligence and Organizational Excellence based on EFQM model in physical Education Offices and Sport Committees** “, Northern Khorasan Province, Vol. 61, No.5, PP.382-386.