



## استخدام منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء: دراسة حالة اتحاد الصناعات المصرية

د. ياسر عبد الوهاب

أستاذ الإدارة العامة المساعد  
أكاديمية السادات للعلوم الإدارية  
جمهورية مصر العربية

### الملخص

تهدف الدراسة إلى بلورة مفهوم منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية والتعرف على دورها في تحسين أداء المؤسسات الصناعية المصرية ومدى الاستفادة منها في ضوء التحديات الراهنة بالتطبيق على اتحاد الصناعات المصرية والغرف الصناعية التابعة له.

ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بإجراء دراسة ميدانية على عينة من المبحوثين (رؤساء مجالس الغرف الصناعية، أعضاء مجالس الإدارة، مديري العموم بتلك الغرف)، باعتبارهم الفئات الأكثر إلماماً وارتباطاً بالعملية الإدارية، وذلك لما تقوم به هذه الفئات من دور هام في تكوين الثقافة المطلوبة، وكذلك لامتلاكهم القدرة للإجابة عن أسئلة الدراسة المتضمنة بالاستقصاء بشكل موضوعي، الأمر الذي يمكن من ظهور نتائج إيجابية من حيث جدية الإجابة، وعامل الخبرة والمعرفة المهنية، الأمر الذي يُمكن الباحث من إبراز مختلف الزوايا المرتبطة بموضوع الدراسة، وتختبر الدراسة الفرضين التاليين:  
الفرض الأول (H1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية  $0.05 < a$  بين العوامل الديموغرافية للمستقصي منهم (العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في مجال العمل الحالي، الموقع الوظيفي الذي يشغله)، وبين آرائهم حول تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية.

الفرض الثاني (H2): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية  $0.05 < a$  بين تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية وبين تحسين الأداء بالمؤسسات الصناعية المصرية.

وقد أسفرت النتائج عن قبول فرضي الدراسة، وعن وجود انطباع إيجابي لدى المبحوثين عن منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية، وقد أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج من أبرزها:

- إن اتحاد الصناعات المصرية والغرف الصناعية التابعة له، قد بدأ بالفعل بتطبيق منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية منذ زمن ليس بالقصير، استعداداً لمواكبة التغيير والتطوير، وإنه فعلاً قد دخل في اتفاقيات مع مؤسسات دولية عديدة تتعلق بتحسين أداء المؤسسات الصناعية المصرية.
  - هناك علاقة ارتباط قوية بين تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين الأداء، الأمر الذي يؤكد على اهتمام اتحاد الصناعات المصرية والغرف الصناعية التابعة له - مجتمع الدراسة - بهذا المنهج، وبما يساهم في عملية تطوير وتحسين الأداء.
  - إن تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية يمثل (68.7%) من أسباب تحسين الأداء، ولم يتضح وجود اختلافات جوهرية بين اتحاد الصناعات المصرية والغرف الصناعية التابعة له حول درجة أهمية تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء.
- الكلمات المفتاحية: إعادة هندسة العمليات الإدارية، تحسين الأداء.

## المقدمة

يفرض القرن الواحد والعشرون مجموعة من التحديات الاقتصادية والسياسية والتقنية والثقافية ذات الأثر المباشر على منظمات الأعمال، فالاتجاه نحو اقتصاد السوق الحر وارتفاع حدة المنافسة- بالرغم من الفرص التي توفرها، قد أثرا بشكل كبير على أداء الصناعة المصرية، وشكلاً تحولاً ملموساً في واقع الوضع الاقتصادي المصري. الأمر الذي فرض تحديات جديدة أمام المؤسسات الصناعية المصرية فيما يتعلق بجهودها نحو تحسين أدائها والحفاظ على مركزها التنافسي.

وتشير إحدى الدراسات إلى أن تحسين الأداء والتجديد والتطوير لم يعد أمراً اختياريًا تلجأ إليه الإدارة أو تنصرف عنه باختيارها، ولكن أصبح شرطاً جوهرياً لإمكان بقاء مؤسساتنا الصناعية وعدم اندثارها (السلمي، 2001: 126)

إن منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية لما له من خصائص تتوافق مع متغيرات القرن وتوجهاته، يشكل ثورة في عالم الأعمال ودعوة صريحة لإعادة النظر في كل ما تقوم به المؤسسات الصناعية المصرية من عمليات وإجراءات ومهام، بالإضافة إلى تقديم برامج عمل تضمن تحقيق مستويات عالية من الأداء، وتحقيق نوعاً من التكيف مع المستجدات الدولية قد لا يتحقق بالمستوى نفسه والدرجة نفسها في حالة استخدام بدائل أو خيارات أخرى غير المداخل الإدارية الحديثة.

ويعتبر منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية منهجاً جديداً في الفكر الإداري المعاصر يقوم على التغيير الجذري، وطرح الأساليب القديمة جانباً وإعادة تصميم العمليات التي تقوم بها المؤسسات الصناعية، حتى تقدم سلعة أو خدمة بالموصفات والخصائص التي يفضلها العملاء.

ويمكن الزعم أن العمل بمنهج إعادة هندسة العمليات الإدارية، مسألة مهمة وحيوية بالنسبة للمؤسسات الصناعية المصرية. ونظراً لأن القطاع الصناعي هو أحد القطاعات المهمة التي تساهم في الناتج القومي الإجمالي، فسوف يقوم الباحث بإجراء الجانب الميداني في هذا القطاع المهم لتحديد مدى إدراك الإدارة العليا (وهم: رؤساء مجالس الغرف الصناعية، أعضاء مجالس الإدارة، مديرو العموم بتلك الغرف الصناعية)، لاستخدام منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين أداء المؤسسات الصناعية المصرية. وبما يحقق العوائد المتوقعة منها، ويدعم مراكزها التنافسية.

## مشكلة البحث

تعيش المؤسسات الصناعية المصرية بشكل عام حالة تنافس شديدة فيما بينها وبين المؤسسات الصناعية الأخرى العربية والإقليمية من جانب، ومن جانب آخر منافسة قوية من المؤسسات الصناعية الأجنبية. مما جعل الاهتمام بتطوير وتحسين الأداء استجابة لعدة متطلبات ومؤثرات بيئية تملئ علمياً أن تعتمد منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية باعتباره أحد المناهج الإدارية الحديثة، حيث أشار العديد من الباحثين (Michael, 1996) و (Mario, 2004) و (Daft, 2001) و (Hammer&Champy, 2004) و (Ellen & Emmons, 1998) إلى أن منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية هي عملية ونماذج وبرامج واستراتيجيات للتطبيق أكثر من أنها فلسفة أو ثقافة أو مبادئ للتعلم، باعتباره أحد المداخل الإدارية الحديثة.

وفي ضوء الإطار المرجعي للدراسات التي تناولت موضوع تحسين الأداء، يكمن جوهر المشكلة في أن هناك اعتقاداً عاماً بانخفاض مستوى أداء المؤسسات الصناعية المصرية، الأمر الذي يجعل عملية البحث عن منهجية لدعم وتعزيز دورها في عملية التنمية الصناعية والاقتصادية مطلباً تنموياً جاداً، وعلي هذا الأساس جاءت فكرة البحث لتأطير منهج فكري وتطبيقي يُمكن أن تسترشد به المؤسسات الصناعية المصرية من جانب ومن جانب آخر تحاول الدراسة أن تلقي الضوء علي مدى فعالية تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية، وبُغية مناقشة وطرح مداخل لمواجهة التحديات واستثمار محتواها لصالح تحسين أداء المؤسسات الصناعية المصرية.

مما سبق، فقد تأسست مشكلة الدراسة الحالية التي يمكن صياغتها على النحو التالي:

«إن بقاء العلاقة بين منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين الأداء بالمؤسسات الصناعية المصرية دون تأصيل نظري وتطبيق عملي، سيضيع فرصة الاستفادة من هذا المنهج في تعزيز وضع المؤسسات الصناعية المصرية التنافسي بين المؤسسات العربية والإقليمية والعالمية» ومن ثم يمكن بلورة مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

- هل توجد اختلافات إحصائية بين آراء المستقضي منهم حول منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية؟
- ما هو الواقع الفعلي لممارسة وتطبيق منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات الصناعية المصرية؟
- ما هو التأثير الذي يمكن أن يحدثه منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء بما يساهم في تعظيم قيمة أعمال المؤسسات الصناعية المصرية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في مجال العمل الحالي، الموقع الوظيفي الذي يشغله). وبين آرائهم حول منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية.

## أهداف البحث

يتمثل الهدف الأساسي لهذا البحث في تحديد العلاقة بين منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية كمتغير مستقل وبين تحسين الأداء في المؤسسات الصناعية المصرية كمتغير تابع. هذا الهدف الأساسي يتضمن الأهداف الفرعية التالية:

- **الهدف الأول:** تحليل وتحديد مدى وجود علاقة بين تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية وبين تحسين الأداء بالمؤسسات الصناعية المصرية واتجاه وقوة العلاقة- إن وجدت.
- **الهدف الثاني:** تحديد أساليب نشر ثقافة منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية - ودورها في تحسين الأداء بالمؤسسات الصناعية المصرية.
- **الهدف الثالث:** التوصل إلى توصيات ذات قيمة عملية وإصلاحية، تخدم المؤسسات الصناعية المصرية موضوع الدراسة. وتلفت عناية المهتمين والباحثين للتواصل مع مجال هذه الدراسة وموضوعها الحيوي في تعزيز فاعليتها وقدرتها علي تحسين الأداء، بما يعزز من مراكزها التنافسية، وإلقاء الضوء على نقاط قد تكون مقترحات لبحوث مستقبلية.

## أهمية البحث

على الرغم من اكتساب منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية - المزيد من الاعتراف والقبول والإدراك المتزايد لأهميته بالنسبة للمنظمات العامة، لكنه لم يحظ بدراسات تطبيقية يمكن الرجوع إلى نتائجها في تتبع مسارات علاقته مع المتغيرات الأخرى، وقد اقتصرت غالبية الدراسات في مجالها على بعض الأفكار والدراسات النظرية مع بعض الدراسات التطبيقية القليلة التي لم تخرج عن كونها دراسات مسحية. ومن ثم يستمد البحث أهميته من عدة اعتبارات علمية وعملية من أهمها:

- أهمية موضوع البحث، حيث تتناول أحد الموضوعات المهمة في دراسة وتحليل أثر تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء، وهي نقطة أساسية وضرورية حتى يتم الوصول إلى بيئة عمل ملاءمة تؤدي إلى إحداث تغيير استراتيجي وتحسين أداء المؤسسات الصناعية المصرية.
- هناك أهمية للقيام بهذا البحث، حيث إن المؤسسات الصناعية المصرية تُعد إحدى الركائز الأساسية للاقتصاد المصري، ولا بد من البحث عن سبل لتحسين الأداء في هذا القطاع.
- من الجانب العملي، يعطي هذا البحث تقييماً عملياً طبقاً لمحاور منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية من جانب الممارسين والباحثين. لذلك تنبع أهمية هذا البحث من أهمية توجيه الاهتمام نحو تقييم تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات الصناعية المصرية، وإضافة المزيد من الدراسات حول موضوع البحث إلى المكتبة العربية.
- توفير أسس علمية تساعد على تحسين أداء المؤسسات الصناعية المصرية، طبقاً لنتائج البحث، وذلك

كمحاولة للمساهمة في تحديد الأسباب المحورية التي تفسر بعض أسباب ضعف أداء المؤسسات الصناعية المصرية.

## فروض البحث

اعتمد البحث على تبني فرضين طبقاً لأسلوب (فرض النفي والفرض البديل-Null and Altamate Hypotheses) أي أن فرض النفي (Ho) يعني عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية «Significant» بين قطبين أو متغيرين محدودين، وبالتالي فإن هذه العلاقة مساوية لقيمة الصفر، أما الفرض البديل (H) فيعني عكس فرض النفي، ليشير إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين قطبين أو متغيرين محدودين، وبالتالي هناك فروق في العلاقة ليست مساوية لقيمة الصفر.

وقد جاء اعتماد البحث على هذا الأسلوب في صياغة الفروض، توخيًا للحياد وعدم التحيز، حيث يتم الفرض ابتداءً بعدم وجود العلاقة، سواء أتم إثبات وجود علاقة، أم لم يتم إثبات وجودها، من خلال الاختبار العلمي، بحيث يتم الأخذ بالفرض البديل عند إثبات وجود علاقة، أو الأخذ بفرض النفي عند عدم إثبات وجود تلك العلاقة، طبقاً لوجهة نظر (Sekaran,2000;110) ضمن كتابه «طرق البحث في الإدارة»، وأيضاً وجهه نظر (Leedu and Ormrod,2001:60-61) ضمن كتابه «البحث التطبيقي» وحسبما تؤكد عليه أيضاً تقنيات علم الإحصاء في تحليل البيانات الكمية.

وعلى هذا الأساس العلمي، تمت صياغة فرضي البحث، طبقاً لمنطق فروض الإثبات، بحيث يتم الأخذ بها عندما يفصح الاختبار الإحصائي عن وجود علاقة بين المتغيرين المطلوبين، على النحو الآتي:

- **الفرض الأول (H1):** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية  $a < 0.05$  بين العوامل الديموغرافية للمستقضي منهم (العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في مجال العمل الحالي، الموقع الوظيفي الذي يشغله)، وبين آرائهم حول تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- **الفرض الثاني (H2):** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية  $a < 0.05$  بين تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية وبين تحسين الأداء بالمؤسسات الصناعية المصرية.

## مجتمع البحث

أجري البحث بأسلوب الحصر الشامل، حيث اشتمل على بيانات 14 غرفة صناعية تابعة لاتحاد الصناعات المصرية (وهم شاغلو الوظائف القيادية: رؤساء الغرف الصناعية وأعضاء مجالس الإدارة ومديرو العموم، وعددهم 364 فرداً، بمعدل 26 فرداً بكل غرفة صناعية)، كما هو موضح بالجدول رقم (1):

### جدول رقم (1)

بيان بعدد الغرف الصناعية والسادة رؤساء الغرف الصناعية وأعضاء مجالس الإدارة ومديري العموم بكل غرفة

العدد	الغرفة	العدد	الغرفة
26	غرفة الصناعات الدوائية	26	غرفة الصناعات الكيماوية
26	غرفة صناعة مواد البناء	26	غرفة صناعة البرمجيات
26	غرفة صناعة الطباعة	26	غرفة صناعة منتجات الأخشاب
26	غرفة صناعة منتجات الحبوب	26	غرفة صناعة السينما
26	غرفة صناعة الجلود	26	غرفة صناعة البترول
26	غرفة صناعة الإعلام المرئي والمسموع	26	غرفة الصناعات الغذائية
26	غرفة الصناعات النسيجية	26	غرفة الصناعات الهندسية

المصدر: اتحاد الصناعات المصرية 2015.

## عينه البحث (وحدة المعاينة)

نظرًا لتباين مفردات مجتمع البحث- فقد تم الاعتماد على العينة العشوائية الطبقية، حيث كانت نسبة تمثيل كل غرفة في عينة البحث هي ذاتها نسبة تمثيل الغرفة في مجتمع البحث.

وتتمثل وحدة المعاينة في رؤساء مجالس الغرف الصناعية، وأعضاء مجالس الإدارة، ومديري العموم بتلك الغرف، حيث تتضح محاولتهم البحث عن فرص لتطوير وتحسين الأداء وباعتبارهم الفئات الأكثر إلمامًا وارتباطًا بالعملية الإدارية، وقد توصل الباحث من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قام بها على بيئة العمل إلى وجود تشابه كبير في حجم وطبيعة العمل بين الغرف الصناعية، بعضها وبعض.

وللتأكد من التوزيع الطبيعي للعينة، فقد تم استخدام اختبار One-sample Kolmogorov-Smirnov Test وبمستوى دلالة (0.05)، حيث تراوحت قيمة الاختبار بين (8.66) كأعلى قيمة، و(2.90) كأدنى قيمة وبمستوى دلالة (0.00).

ويوضح الجدول التالي رقم (2) توزيع مفردات العينة ومعدلات الاستجابة.

### جدول رقم (2)

#### توزيع مفردات العينة ومعدلات الاستجابة

م	الغرف الصناعية المصرية	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المستوفاة	معدل الاستجابة
1	غرفة الصناعات الهندسية	26	23	%88
2	غرفة الصناعات النسيجية	26	26	%100
3	غرفة الصناعات الكيماوية	26	25	%96
4	غرفة الصناعات الدوائية	26	26	%100
5	غرفة صناعة البرمجيات	26	26	%100
6	غرفة صناعة مواد البناء	26	24	%92
7	غرفة صناعة منتجات الأخشاب	26	26	%100
8	غرفة صناعة الطباعة	26	26	%100
9	غرفة صناعة السينما	26	23	%88
10	غرفة صناعة البترول	26	26	%100
11	غرفة صناعة منتجات الحبوب	26	25	%96
12	غرفة صناعة الجلود	26	26	%100
13	غرفة الصناعات الغذائية	26	25	%96
14	غرفة صناعة الإعلام المرئي والمسموع	26	26	%100
	الإجمالي	364	353	%97

\* المصدر: مخرجات الدراسة الميدانية.

ويتضح من خلال الجدول رقم (2) أن:

- إجمالي عدد الاستمارات المستوفاة بشكل صحيح من الغرف الصناعية التي تمثل مجتمع الدراسة الميدانية (353) استمارة، بنسبة تصل إلى (97%) وهي بلا شك نسبة جيدة لإجراء البحث.

### حدود الدراسة (الزمانية والمكانية)

نظرًا لتشعب الموضوع وكثرة العناصر ذات الصلة به، رأى الباحث ضبط وتحديد بعض معالم موضوع البحث، بهدف معالجته بأكثر تحليل ودقة، سواء من الجانب النظري أو الجانب التطبيقي. حيث انصب الجانب الميداني من هذا البحث على دراسة دور منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء، وذلك بدراسة أهم محدداته، وتم تطبيق الجانب الميداني على الغرف الصناعية التابعة لاتحاد الصناعات المصرية، كما تم تطبيق الدراسة الميدانية خلال العام

(2015) ولم تأخذ الدراسة في الاعتبار عوامل أخرى، ربما يكون لها تأثير على تحسين الأداء، غير منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية.

### وسيلة جمع البيانات (استمارة الاستقصاء)

بعد الاطلاع على بعض الدراسات السابقة ذات الصلة والنتائج التي تم التوصل إليها، والمقاييس التي استخدمتها، تم تطوير استمارة لقياس العلاقة بين منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين الأداء، فجاءت على النحو التالي:

1- الجزء الأول: يشمل معلومات وظيفية عن المبحوثين باتحاد الصناعات المصرية والغرف الصناعية التابعة له، وتمثل في (العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في مجال العمل الحالي، الموقع الوظيفي الذي يشغله).

2- الجزء الثاني: يتألف من (25) فقرة تقيس دور منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء.

### صدق أداة البحث وثباتها

تم عرض استمارة الاستقصاء على مجموعة محكمين للتحقق من مدى صدق المحتوى، وتم إجراء تعديلات في صياغة بعض الفقرات بناء على ملاحظاتهم، كما تم إجراء دراسة اختبارية لعينة مكونة من (30) فرداً من أفراد مجتمع الدراسة للتعرف على درجة وضوح وفهم فقرات الاستمارة من وجهة نظرهم، وتمت إعادة صياغة بعض الفقرات، بحيث تكون أكثر وضوحاً وفهماً. وكذلك تم استخراج معامل (كرونباخ ألفا) للاتساق الداخلي الذي بلغ (0.77) وهي مناسبة لأغراض الدراسة.

### منهج البحث

ينتهي الباحث في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث إنه يُعد أسلوباً من أساليب التحليل التي تركز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد، ومن خلال فترة أو فترات زمنية معلومة، وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية تم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للموضوع. والباحث يستخدمه لوجود معرفة سابقاً ومعلومات كافية حول موضوع البحث، كما إن فيه تفسيراً وتحليلاً لموضوع البحث وعمقاً في النتائج التي يتوصل إليها الباحث، ويعتبر المنهج الوصفي من أنسب وأكثر المناهج العلمية استخداماً في الظواهر الإنسانية والاجتماعية.

### أسلوب جمع البيانات

- أ- **البيانات الثانوية:** اعتمد الباحث في بناء الإطار النظري على أسلوب الدراسة المكتبية من خلال الاطلاع على المتاح من البيانات الثانوية المنشورة بالتقارير المهنية باتحاد الصناعات المصرية والغرف الصناعية التابعة له قيد الدراسة، وكذلك الاطلاع على المراجع والدوريات العلمية المتخصصة العربية والأجنبية ونتائج الدراسات العلمية السابقة في هذا المجال ومواقع الإنترنت.
- ب- **البيانات الأولية:** تمثلت في جمع البيانات الأولية من عينة الدراسة باستخدام المقابلات الميدانية، عن طريق استمارة الاستقصاء الخاصة بالدراسة من العينة المختارة، حيث تم إجراء اختبارات الصدق والثبات و Validity and Reliability لقائمة الاستقصاء من خلال حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ (أو ما يسمى بمعامل الاعتمادية)، وذلك لبحث مدى إمكان الاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية في تعميم ما يتم التوصل إليه في هذا الصدد.

### جدول رقم (3)

#### معاملات الثبات والصدق لمحاور استمارة الاستقصاء

المحاور	البيانات	معامل الثبات (Alpha)	معامل الصدق
الأول	منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية	0.804	0.897
الثاني	تحسين الأداء	0.742	0.861

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

باستعراض الجدول رقم (3) يتضح أن قيم معاملي الثبات والصدق مقبولة للمحور الأول والثاني، حيث تضمنت قائمة الاستقصاء محورين رئيسيين تأخذ شكل ليكرت الخماسي وتتكون من أكثر من عنصر، وتراوحت قيمة معامل الثبات بين (0.742) للمحور الثاني (تحسين الأداء) و(0.804) للمحور الأول (منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية)، وتتراوح قيم معامل الصدق بين (0.861) للمحور الثاني و(0.897) للمحور الأول. (حيث إن قيمة معامل الصدق تساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات)، وبالتالي يُمكن القول إنها معاملات ذات دلالة جيدة لأغراض البحث، ويُمكن الاعتماد عليها في تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

#### الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

- مقاييس الإحصاء الوصفي، وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة اعتمادًا على النسب المئوية، والتكرارات، وللإجابة عن تساؤلات الدراسة، ولترتيب متغيرات الدراسة حسب أهميتها النسبية والاعتماد على متوسطاتها الحسابية.
- معامل الارتباط (بيرسون) لاختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة.
- تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة مجتمعة في المتغيرات التابعة.
- تحليل التباين الأحادي لقياس الفروق بين المتغيرات الوظيفية في متغير تحسين الأداء.

#### الإطار النظري للدراسة

يُهد هذا المبحث للخوض في تحليل العلاقة بين متغيري الدراسة، وذلك بهدف تحديد المفاهيم الأساسية لهما وبيان أبعادهما الرئيسة استنادًا لما ورد في الأدبيات المتخصصة، عبر تناول الفقرات الآتية:

#### أولاً- منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية

إن العمل بمنهج إعادة هندسة العمليات الإدارية لا بد أن يحقق - مبدئيًا - عددًا من الأهداف، ومن أهم تلك الأهداف خفض التكلفة، وهذا التخفيض لا يتم إلا إذا اقترنت إعادة الهندسة بالجودة الشاملة إذا أردنا إن نضمن النجاح، وألا يكون التنفيذ مكلفًا، وأثناء تنفيذ هذا البرنامج فإنه سوف يحمل تكاليف في بداية التغيير، ولكن بتطبيق معيار العائد/ التكلفة الذي يعني بالمفهوم البسيط أن الوافرات المتحققة هي أكبر من تكاليف إعادة الهندسة. (الحديدي، 2010:43)

ومما لا شك فيه أن التغيرات التي أوجدتها العولمة قد أحدثت تغييرًا في المفاهيم الإدارية التقليدية، ووضعت منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية في بؤرة اهتمام الخبراء والباحثين في مجال الإدارة، حيث تمثل الإفراز الإداري لعصر المعرفة والمعلومات، وأحد النواتج الإدارية للعولمة- فهي تعتبر منهجًا شاملاً يعتمد على إعادة التفكير بصورة أساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات، والسعي إلى تحقيق نتائج من خلال التوجه إلى اللامركزية والتخطيط الاستراتيجي وتنمية وتطوير الموارد البشرية من خلال منظومة جيدة للتدريب وتفعيل دور المعلومات. ولا يجب أن تقتصر الجهود على تجديد الوحدات الموجودة في المنظمة وتركيب الأجهزة والمعدات المتقدمة وتقديم الخدمات التي تعتمد على التقنية الأكثر تقدمًا، بل يجب أن تشمل التحديث التنظيمي ونظم الإدارة للمنظمة، وتحسين أعمالها الإدارية بشكل عام، وإعادة التفكير في طرق أداء العمل في المنظمة، وعمل التعديلات اللازمة على أساليب العمل، وإعادة تصميم العمليات بحيث تتناسب مع الأهداف الجديدة للمنظمة، وبما يتلاءم مع خدمة العملاء وإدارة الجودة والتي يجب أن تشمل جميع النواحي في المنظمة. وتسمى هذه العملية بإعادة الهندسة Re-engineering (الطائي، 2006:35)

ولإعادة هندسة العمليات الإدارية عدد من التعريفات، وفيما يلي أهم هذه التعريفات وأكثرها شيوعًا واستخدامًا، حيث عُرفت إعادة هندسة العمليات الإدارية على أنها هي:

- 1- يُعرف (الموس، 2004:40) إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنها إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية، لتحقيق تحسينات هائلة في التكلفة والجودة والخدمة والسرعة.

- 2- يرى (Michael,1996:345) أنها إعادة التصميم الجذري والسريع للعمليات الإدارية الاستراتيجية وذات القيمة المضافة المتحققة إلى جانب التنظيم والسياسات والبنى التنظيمية التي تساعد تلك العمليات، وذلك بهدف تحقيق طموحات عالية من الأهداف التنظيمية.
  - 3- وقد ذكر (Mario,2004:231) وسيلة تستند إلى عدد من المعارف تُستخدم لإحداث تغييرات جوهرية داخل التنظيم بهدف إحداث تغييرات أساسية جذرية في تطوير الأداء التنظيمي للمنظمة ورفع أسهمها.
  - 4- يعرف (السلطان، 2001:543) أنها وسيلة إدارية منهجية تقوم بإعادة البناء التنظيمي من جذوره، وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الأساسية بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات بما يكفل سرعة الأداء وتخفيض التكلفة وجودة المنتج.
  - 5- في رأي (الرب، 2009:47) إعادة الهندسة ليست تعديلاً إدارياً أو تغييراً تنظيمياً في الوضع الحالي للمؤسسة، بل إنها: إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري لعمليات الأعمال، ولتحقيق تحسينات جذرية ضخمة وهائلة في مقاييس الأداء الحالية والحيوية مثل التكلفة، الجودة، الخدمة، والسرعة.
  - 6- يشير (Ellen & Emmons,1998:201) إلى أن عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية تتطلب من المدراء البدء في إعادة التفكير في كيفية إنجاز العمل وكيف يتفاعل الأفراد والتكنولوجيا سويةً وكيف يتم تركيبة المنظمات الداخلية.
  - 7- عرفها ((Daft, 2001:33) على أنها مدخل وظيفي يتطلب إعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية، وذلك لإحداث تغييرات جوهرية في الثقافة والهيكل، وتكنولوجيا المعلومات، ولتحقيق تحسينات في الأداء تشمل خدمة العملاء، الجودة، التكلفة، السرعة.
  - 8- أما (Hammer&Champy,2004:534) فقد عرفها على أنها إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم للعمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة، التي تشمل التكلفة، والجودة، والخدمة، والسرعة.
- ويرى الباحث أن إعادة هندسة العمليات الإدارية: تعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة، وليست إصلاح وترميم الوضع القائم، بل إعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جذرية جوهرية وفائقة في معايير الأداء الحاسمة.

#### أهمية منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية: (Michael, & Champy, 2003:14)

- 1- منهج تحسين سريع وجوهري في جوانب الأداء، بحيث يشمل التحسين خفض مراحل ووقت وتكلفة العمليات، وزيادة عائدها أو قيمتها المضافة، وكذلك تحديد أسعار تنافسية تقوم على هيكل تكلفة مقبول وعقلاني.
- 2- أداة للتعامل مع ثلاثة أصناف من المنظمات هي:
  - أ- المنظمات ذات الوضع المتدهور لإنقاذها من خلال إعادة هندسة عملياتها.
  - ب- المنظمات التي تتوقع إدارتها بلوغ الانحدار التنظيمي في الوقت القريب عن طريق إعادة هندسة أعمالها لمواكبة المستجدات المستقبلية.
  - ج- المنظمات التي بلغت قمة التفوق والنجاح من خلال إعادة هندسة عملياتها وابتكار أساليب عمل أكثر نجاحاً مما سبق لتحقيق نجاحات إضافية مقارنة بمنافسيها.
- 3- استراتيجية لمواجهة المتغيرات البيئية لكل منظمة تبحث عن الكفاءة والفاعلية والمحافظة على البقاء والاستمرار.

### خصائص إعادة الهندسة (Michael, & Champy, 2003: 65)

لإعادة الهندسة عدة خصائص أساسية تجعلها مفهومًا شاملاً ينتقل من البعد الوظيفي إلى بعد العمليات لتغييرها جذريًا وتركز على روح المغامرة، هذه الخصائص هي:

- تركز إعادة الهندسة على العمليات الإدارية وعلى العملاء.
- تختلف اختلافاً أساسياً عن أساليب التطوير الإداري الأخرى.
- تركز على الاستخدام الضروري والمُلمح لأنظمة وتقنية المعلومات.
- تهدم الفرضيات التي قامت عليها العمليات الحالية، والتي انخفضت كفاءتها وفعاليتها وتضع فروضاً جديدة متطورة، لا تبدأ بتحيز مسبق.
- تتخلص من القوانين الجامدة أو الأصول التي تحدد - سابقاً - كيف تؤدي المنظمة أعمالها وتتبنى طرقاً جديدة تناسب وأهداف المنظمة وظروفها.
- التخلص من بيروقراطية العمل، وكل القواعد والمبادئ والممارسات القديمة.
- التحديد والاستغلال الأمثل للكفاءات والإمكانات الأساسية.
- تحفيز الأفراد ومشاركتهم في صنع القرارات.
- التركيز على العمليات الكلية والجوهرية وليست العمليات الهامشية، وذلك للوصول بمقاييس الأداء لمستواها الأمثل.

### ثانياً- تحسين الأداء

بما أن الغاية إلى تسعى إليها جميع المنظمات هي تحسين الأداء بما يحقق الميزة التنافسية، لذا فإنه يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة، ويكاد يكون الظاهرة الشمولية والعنصر المحوري لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف منظمات الأعمال والذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه.

كما إن الاختلاف حول مفهوم الأداء ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد على دراسة الأداء وقياسه والتي يستخدمها المدراء والمنظمات، وعلى الرغم من هذا الاختلاف فإن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها.

وعلى قدر أهمية الأداء على قدر ما تعددت التعريفات الخاصة به.

فقد عرف (Richard, 1992:58) الأداء بأنه: قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المنتجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة.

وعرفه (Harvey, 2001:64) بأنه: محصلة تفاعل عوامل كثيرة، أهمها كفايات الموظف ومتطلباته الوظيفية وبيئة التنظيم.

ويرى (Cohen, 2005:74) أن الأداء: هو تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية والمواد نصف المصنعة والألات إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة.

ويعرفه (Jean Yves, 2000:20) بأنه مجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل والقياس، والتي تمكن من إعطاء حكم تقييمي على الأنشطة والنتائج والمنتجات وعلى أثار المؤسسة على البيئة الخارجية.

ويعبر (Ecclec, 1991:131) عن الأداء: بأنه انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها، ويتفق مع هذا السياق كل من (Robins & Wiersema, 1995:278)، إذ يعبران عن الأداء بأنه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد.

ويعرف (Wit & Meyer,1998:40) الأداء: هو المستوى الذي تتمتع به مخرجات المنظمة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها، فالأداء هو مخرجات الأنشطة والأحداث التي تشكل داخل المنظمة.

ويورد (David,2001:308) مفهومًا عامًا للأداء بوصفه بنتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعية.

وعرف (poister,2003:20) الأداء بأنه المخرجات الفعلية أو النتائج التي حققتها المنظمة مقاسة بالمخرجات المعيارية أو المطلوب الوصول إليها.

وعرفه كذلك (Haque and james,2000:58) بأنه الأداء الإجمالي للمنظمة الذي يرتبط إيجابيًا مع القيمة الاقتصادية لها.

ويرى (القطب،1996:24) أن الأداء مفهوم واسع، وينطوي على العديد من المفاهيم المتعلقة بالنجاح والفشل، والكفاءة والفاعلية والمخطط والفعل والكمي والنوعي، وغير ذلك من العوامل المتعلقة به. وهذا التعريف هو ما يميل إليه الباحث.

وهناك الكثير من المسميات المعبرة عن الأداء، مثل الإنتاجية والكفاءة الإنتاجية وكفاءة الأداء، ويعبر عن الأداء أحيانًا بالفاعلية والكفاءة. وقد جرت العادة على النظر إلى الفاعلية من زاوية النتائج التي تصل إليها الإدارة، والكفاءة يقصد بها استثمار الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المحددة، أي أن الفاعلية تختص ببلوغ النتائج بينما تعنى الكفاءة بالوسيلة التي أتبعت في الوصول إلى هذه النتائج (عبد الوهاب، 1979:48).

ومن خلال استعراض المفاهيم السابقة عن الأداء، يُمكن النظر إليه بصورة حيه تعكس نتيجة ومستوى قدرة المنظمة على استغلال مواردها وقابليتها في تحقيق أهدافها الموضوعية، من خلال أنشطتها المختلفة، وفقًا لمعايير تلائم المنظمة وطبيعة عملها.

فالأداء هو الهدف المركزي لعملية التحول الذي يوضح مدى تحقيق الأهداف، ومستوى تنفيذ الخطط والتدليل على أهمية الأداء.

ويرى (Dyar&Singh,1998:660) أن التركيز على مستويات الأداء في المنظمات، يُعد من أكثر مجالات الاهتمام دراسة وبحثًا من قبل كُتاب حقل الإدارة بصورة عامة، وحقل الاستراتيجية بصورة خاصة، وتولى منظمات الأعمال أهمية كبيرة للأداء، وأهميته في هذا المجال يمكن أن تناقش من خلال ثلاثة أبعاد نظريًا (Theoretical) وتجريبيًا (Empirical) وإداريًا (Managerial)، فمن الناحية النظرية يمثل الأداء جميع المنطلقات الإدارية التي تحتوي على مضامين ودلالات تختص بالأداء، سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر. ومن الناحية التجريبية فإن أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام أغلب دراسات وبحوث إدارة الأداء (Ginsberg & Venkatraman,1995:421) أما الأهمية الإدارية فإنها تظهر واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من قبل إدارات المنظمات بالأداء ونتائجه، والتحويلات التي تجرى في هذه المنظمات اعتمادًا على نتائج الأداء (Hofer,2000:19)

### معايير الأداء

معايير الأداء عبارة عن مقاييس ومؤشرات لوصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها الموظف الذي يتولى القيام بمهمة معينة، فهي القانون الداخلي المتفق عليه بين الرؤساء والمرءوسين لتحديد الكيفية التي يصلون بها إلى أفضل مستوى أداء، وتحديد أوجه القصور في الأداء. وتنحصر أهم معايير الأداء فيما يلي: (المري، 2009: 49)

أ- الكمية: تشير الكمية إلى حجم العمل المنجز الذي يتفق مع قدرات وإمكانات الأفراد في ضوء التقنية المتوافرة، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء، بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريب وتسهيلات في ضوء التقنية المتوافرة.

ب- الوقت: يُعد الوقت من أهم المؤشرات التي يستند إليها في أداء العمل، فهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسئوليات العمل. ويمكن أن يكون ذلك محددًا لمدة التنفيذ، لذلك يراعى الاتفاق على الوقت المناسب لإنجاز العمل مع مراعاة:

1- حجم العمل المطلوب إنجازه.

2- عدد العاملين القائمين بإنجاز العمل نفسه.

ج- الإجراءات: الخطوات المتبعة لأداء العمل، أو بمعنى آخر بيان توقعي للخطوات والإجراءات الضرورية الواجب اتباعها لتنفيذ مهام الوظيفة. لذلك يجب الاتفاق على الطرائق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المنظمة وفقاً لقواعد وقوانين ونظم معلومات، لكن يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرءوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل، سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسليمها، حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف، وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين.

### تحسين الأداء

يقصد بتحسين الأداء استخدام الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى. ويتطلب تحسين الأداء تجميع الوظائف في فئات بناء على التماثل في واجباتها ومسئولياتها؛ لمساعدة المشرفين على توزيع العمل على نحو منظم، فضلاً عن مساعدة العاملين على معرفة واجبات ومسئوليات وظائفهم، ومن ثم معرفة المطلوب منهم أداؤه. ويتطلب تحسين أداء أي منظمة توازن العناصر الأربعة التالية: 1- الجودة. 2- الإنتاجية. 3- التقنية. 4- التكلفة.

ويؤكد توازن هذه العناصر أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة قد أخذت في الاعتبار، ويطلق على هذا المنهج المتكامل «إدارة التحسين الشامل».

### خطوات عملية تحسين الأداء (آل الشيخ، 2011: 46)

- 1- تحليل الأداء: يرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل وهما:
  - أ- **الوضع المرغوب**: يصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل واللائمة لتحقيق استراتيجية وأهداف المؤسسة.
  - ب- **الوضع الحالي/الفعلي**: يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعلياً. وينتج عن هذين المفهومين إدراك الفجوة في الأداء، ومن خلالها يمكن إدراك المشكلات المتعلقة بالأداء والعمل على إيجاد الحلول لها ومحاولة توقع المشكلات التي قد تحدث مستقبلاً. لذا فإن الهدف من تحليل الأداء هو محاولة إغلاق هذه الفجوة أو على الأقل تقليصها إلى أدنى مستوى باستخدام أقل التكاليف.
- 2- **البحث عن جذور المسببات**: يجب عند تحليل أي مشكلة أن نبدأ من جذورها. وهنا نبدأ بالسؤال: لماذا توجد هذه الفجوة في الأداء؟ ونبدأ بجمع المعلومات الممكنة لتحديد وتعريف سبب ضعف الأداء قبل اختيار وسيلة المعالجة، يجب ألا نخجل من مواجهة ومصارحة أنفسنا أو المتسببين في ضعف الأداء.
- 3- **اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة**.
- 4- **التطبيق**.
- 5- **مراقبة وتقييم الأداء**.

### الإطار التحليلي للدراسة الميدانية وتحليل العلاقة الارتباطية

استهدفت الدراسة تحليل آراء واتجاهات عينة من المبحوثين، بشأن تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية ودورها في تحسين الأداء، وقد قام الباحث باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات التي تم جمعها من مفردات العينة لاختبار فرضية الدراسة.

## التحليل الإحصائي واختبار الفروض

اختبار صحة الفرض الأول: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية  $a < 0.05$  بين العوامل الديموغرافية للمستقضي منهم (العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في مجال العمل الحالي، الموقع الوظيفي الذي يشغله) وبين آرائهم حول تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية.

## 1- توصيف عينة الدراسة وفقاً لفئات العمر

## جدول رقم (4)

## توزيع عينة الدراسة وفقاً لفئات العمر

العدد	النسبة	فئات العمر
64	%17	أقل من 35 عامًا
206	%57	من 35 إلى أقل من 50 عامًا
94	%26	50 عامًا فأكثر
364	%100	الإجمالي

المصدر: مخرجات الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول رقم (4)، أن غالبية المبحوثين تقع أعمارهم في الفئة (من 35 إلى أقل من 50 عامًا) حيث بلغ عدد أفراد العينة في هذه الفئة (206) وبنسبة مئوية بلغت (%57)، تليها الفئة العمرية (50 عامًا فأكثر) والتي بلغ عدد أفرادها (94) وبنسبة مئوية (%26)، ثم الفئة العمرية (أقل من 35) حيث بلغ عدد أفراد العينة في هذه الفئة (64)، وبنسبة مئوية (%17)، ولا شك أن ذلك يخدم أهداف الدراسة.

## 2- توصيف عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي

## جدول رقم (5)

## توزيع عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي

العدد	النسبة	المؤهل العلمي
59	%16	مؤهل فوق الجامعي (ماجستير، دكتوراه)
305	%84	مؤهل جامعي
364	%100	الإجمالي

المصدر: مخرجات الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول رقم (5)، أن غالبية العينة المبحوثة حاصلون على مؤهل جامعي، حيث بلغ عددهم (305) أفراد، ونسبتهم (%84) من إجمالي أفراد العينة، أما حملة مؤهل فوق الجامعي (درجة الماجستير والدكتوراه) فعددهم (59) فردًا وبنسبة (%16) من إجمالي حجم العينة، ولا شك أن ارتفاع المستوى العلمي للمبحوثين يخدم أهداف الدراسة. حيث تسعى المؤسسات الصناعية المصرية لاستقطاب الموارد البشرية المؤهلة علميًا.

## 3- توصيف عينة الدراسة وفقاً لعدد سنوات الخبرة في مجال العمل الحالي

## جدول رقم (6)

## توزيع عينة الدراسة وفقاً لعدد سنوات الخبرة في مجال العمل الحالي

العدد	النسبة	سنوات الخبرة في مجال العمل الحالي
76	%21	أقل من 10 سنوات
87	%24	من 10 إلى 20 سنة
201	%55	أكثر من 20 سنة
364	%100	الإجمالي

المصدر: مخرجات الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول رقم (6)، أن توزيع المبحوثين طبقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة العملية قد جاءت لصالح فئة ذوي الخبرة (أكثر من 20 سنة) حيث بلغ عدد الأفراد (201) ونسبتهم (55%)، تلتها في ذلك الفئات (من 10 إلى 20 سنة) حيث بلغ عددهم (87)، ونسبتهم (24%)، تلتها في ذلك الفئات (أقل من 10 سنوات) حيث بلغ عددهم (76)، ونسبتهم (21%)، وتشير هذه النتيجة إلى أن معظم المبحوثين يتمتعون بخبرات طويلة نسبياً.

#### 4- توصيف عينة الدراسة وفقاً للموقع الوظيفي

##### جدول رقم (7)

##### توزيع عينة الدراسة وفقاً للموقع الوظيفي

العدد	النسبة	الموقع الوظيفي
14	4%	رئيس مجلس إدارة
294	80%	عضو مجلس إدارة
56	16%	مدير تنفيذي
364	100%	الإجمالي

المصدر: مخرجات الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول رقم (7). أن أغلب الفئات المبحوثة كانت من فئة عضو مجلس إدارة، ورئيس مجلس إدارة، حيث بلغ عددهم على التوالي (294)، (14)، بنسب (80%) و(4%)، ويلاحظ أن هذه الفئات الأكثر إلماماً وارتباطاً باتخاذ القرارات الإدارية، وما تقوم به من دور هام في تكوين الثقافة المطلوبة، تلتها في ذلك فئة مدير تنفيذي بعدد (56) ونسبة (16%)، ولا شك أن ذلك يخدم أهداف الدراسة.

ولإثبات صحة / عدم صحة هذا الفرض نقوم بعدد من الاختبارات كما يلي:

##### جدول رقم (8)

##### معاملات الارتباط بين متغير مناهج إعادة هندسة العمليات الإدارية كمتغير مستقل ومتغير تحسين الأداء كمتغير تابع باستخدام معامل ارتباط «كندال»

منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية (X1)	معامل ارتباط كندال		المتغير التابع (Y)
	القيمة	المعنوية	تحسين الأداء
	0.31*	0.05	

المصدر: مخرجات الدراسة الميدانية. دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05.

بالنظر في الجدول السابق يتضح وجود علاقة ارتباط متوسطة ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية 0.05 بين مناهج إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين الأداء.

##### جدول رقم (9)

##### تحليل التباين لمتغير مناهج إعادة هندسة العمليات الإدارية ومتغير تحسين الأداء

البيان	مجموع المربعات	متوسط المربعات	اختبار «ف»
الانحدار	2124.792	248.308	القيمة المعنوية
البواقي	387.206	2.209	0.001

المصدر: مخرجات الدراسة الميدانية. دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05.

بالنظر في جدول تحليل التباين السابق يتضح وجود علاقة ارتباط طردية بين مناهج إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين الأداء، حيث كانت قيمة اختبار «ف» (112.325) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 وتدل على صحة وجوهية العلاقة بين المتغيرين.

## جدول رقم (10)

## نتائج تحليل الانحدار بين منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين الأداء

المعنونة	قيمة (ت)	Beta	الخطأ المعياري	B	المتغير
000.	9.207	----	357.	3.264	الثابت
000.	236.	019.	087.	426.	منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية X1

المصدر: مخرجات الدراسة الميدانية.

يستدل من الجدول السابق على ما يلي:

مؤشرات أخرى:  $R^2 = 869$ 

- إن معامل التحديد  $R^2 = 869$  وهو يعني أن متغير منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية يفسر تحسين الأداء بنسبة 86.7، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.
- قيمة اختبار «ت» (236.) هي قيمة ذات دلالة معنوية، وتعني أن متغير منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية يؤثر في تحسين الأداء تأثيراً جوهرياً لا يمكن أن يرجع إلى الصدفة، حيث لم تصل قيمته إلى الصفر.
- يمكن وضع معادلة الانحدار التي توضح العلاقة بين تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين الأداء في النموذج التالي:

$$Y = 3.2890.413 + x1$$

وهو يعني أنه بتطبيق منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية واتباع النموذج السابق، فإنه من الممكن أن يؤدي ذلك إلى تحسين الأداء بالغرف الصناعية المصرية.

## تأسيساً على ما سبق يتضح صحة الفرض القائل

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية  $a < 0.05$  بين العوامل الديموغرافية للمستقضي منهم (العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في مجال العمل الحالي، الموقع الوظيفي الذي يشغله) حول تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية.

اختبار صحة الفرض الثاني: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية  $a < 0.05$  بين تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية وبين تحسين الأداء بالمؤسسات الصناعية المصرية.

فقد تم احتساب نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحسين الأداء كما يظهر في الجدول التالي

## جدول رقم (11)

## نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لمنهج إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء

المحور	معامل الارتباط بيرسون	نسبة التباين المفسر	قيمة F لاختبار نسبة التباين المفسر	دلالة F	معامل الانحدار (b)	الخطأ المعياري (b)	معامل الانحدار المعياري	قيمة (t) لاختبار معامل الانحدار	مستوى دلالة (t)	ثابت الانحدار المعياري	الخط التقدير
منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية	**0.546	0.298	60.345	0.001	0.600	0.077	0.546	7.768	0.001	26.370	4.466

المصدر: مخرجات الدراسة الميدانية.

هناك علاقة ارتباطية طردية ومتوسطة بين منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية وبين تحسين الأداء، بلغت (0.546) وكانت دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، كما يلاحظ أن مقياس منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية فسر ما نسبته (29.8%) من التباين في تحسين الأداء، وكانت هذه النسبة دالة إحصائياً عند مستوى أقل من (0.01)، أي أن منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية يفسر (29.8%) من مستوى تحسين الأداء.

جدول رقم (12)

آثر منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء نتائج اختبار التباين ANOVA

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.261	1	0.261		
داخل المجموعات	39.119	211		1.408	0.237
المجموع	39.380	211	0.185		

يتضمن الجدول رقم (12) نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA الذي استخدم لاختبار الفرض الثاني، ومنه يتبين أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (1.408)، وهي أقل من قيمة (F) الجدولية (2.69) عند مستوى الثقة (a=05) ودرجات حرية (df 211.1) كذلك كانت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية تساوي (0.237)، وهي أكبر من قيمة (a=05).

تأسيساً على ما سبق يتم قبول الفرض القائل

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية  $a \leq 0.05$  بين تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية وبين تحسين الأداء بالمؤسسات الصناعية المصرية.

النتائج والتوصيات

توصل البحث إلى استنتاجات مهمة تتمثل الأولى- وهي مستمدة من التحليل النظري- في معرفة دور منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء، فيما جاءت الثانية والمستمدة من تحليل نتائج آراء المبحوثين ضمن الدراسة التحليلية.

أولاً- النتائج:

- اتضح من التحليل الإحصائي أن هناك إدراكاً متزايداً من قبل المبحوثين باتحاد الصناعات المصرية والغرف الصناعية التابعة له بأهمية تطبيق وتفعيل منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية وبعض الممارسات الإدارية الحديثة، كما تبين أنه لا توجد اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية بين المبحوثين حول تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- هناك علاقة قوية بين تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين الأداء، حيث تبين أن تطبيق هذا المنهج يفسر (68.7%) من أسباب تحسين الأداء، ولم يتضح وجود اختلافات جوهرية بين المبحوثين باتحاد الصناعات المصرية والغرف الصناعية التابعة له، حول درجة أهمية تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- إن تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية، ساهم في إجراء تغيير منتظم ومتكامل في العملية الإدارية، مما حقق لها العديد من الأهداف، أهمها هدف تحسين الأداء بالمؤسسات الصناعية المصرية بالشكل الذي يضمن لها البقاء والاستمرار في بيئة تنسم بالمنافسة الشديدة.
- اتضح أن هناك علاقة ارتباط قوية بين تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين الأداء، وتدل هذه العلاقة على اهتمام المؤسسات الصناعية المصرية مجتمع الدراسة بهذا المنهج، وهذا ينسجم مع مضمون فرضي الدراسة.
- إن منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية، نظام يركز على العنصر البشري أساساً، مع تعديلات جوهرية على الأنظمة الإدارية لضمان التحسين المستمر، وهذا تطلب تجديداً شاملاً لكل الطاقات، ولإنجاح تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية يجب توفير كل الشروط الضرورية: من توفير نظام للمعلومات قادر على مواجهة التحديات الاقتصادية والسياسية والتقنية والثقافية ذات الصلة المباشرة بسير منظمات الأعمال، والاتجاه نحو اقتصاد السوق الحر.
- عندما يتم تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات الصناعية المصرية، ينبغي أن يكون

التغيير جذريًا وليس سطحيًا، وذلك من خلال اقتلاع ما هو موجود من جذوره وإعادة بنائه بما يتناسب مع المتطلبات الحالية وأهداف المؤسسات الصناعية المصرية.

### ثانيًا- التوصيات

- في ضوء الدراسة النظرية ونتائج الدراسة التطبيقية، أمكن للباحث صياغة بعض التوصيات التي من شأنها تعظيم الاستفادة من منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء، ومن هذه التوصيات ما يلي:
- ضرورة الدراسة المتعمقة لمضامين الفكر الإداري فيما يتصل بمنهج إعادة هندسة العمليات الإدارية بالنسبة للمؤسسات الصناعية المصرية لما لذلك من مساهمة في تعزيز قدرتها على تحقيق أداء أفضل يضمن لها البقاء والنمو.
  - إن منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية، له تأثير أساسي على تحسين الأداء، بما تفرضه من تغييرات جذرية في إجراءاتها وعملها وإعادة النظر بشكل مستمر في إجراءات العمل وتطويرها، وهذا لا ينفي المساهمة الأساسية في تجسيد برامج التغيير الشامل بما يحقق مزايا تنافسية تمكن المؤسسات الصناعية المصرية من مواجهه التحديات الاقتصادية.
  - إن التطبيق الفعال لمنهج إعادة هندسة العمليات الإدارية، يعمل على ابتكار الحلول للمشكلات التي تواجهها المؤسسات الصناعية المصرية، فضلاً عن تقليص الوقت والتكلفة، ومن ثم الوصول إلى الهدف الأساسي وهو تحسين الأداء.
  - ضرورة إعادة النظر في الأساليب والنظم والمبادئ الإدارية التقليدية، وتفعيل منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية، كأسلوب إداري حديث يساعد المؤسسات الصناعية المصرية على التأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية، خاصة في ظل الظروف والمستجدات التي تشهدها البيئة الصناعية المصرية.
  - خلق مناخ للتوعية بمنهج إعادة هندسة العمليات الإدارية، واعتباره جزءاً من إصلاح شامل وإلا لن تؤدي ثمارها المتوقعة، فمجرد الأخذ بهذا المنهج لا يعني إمكانية التطبيق، فالأهم كيفية الممارسة من قبل القيادات والعاملين.
  - يجب على اتحاد الصناعات المصرية والغرف الصناعية التابعة له، العمل على تبني النظم الإدارية المتطورة بهدف تحسين أداءها باستمرار، والحصول على موقع تنافسي متقدم في إطار التغييرات التي تشهدها البيئة المحيطة.

## المراجع

### أولاً - مراجع باللغة العربية

- الطائي، يوسف حجيم سلطان؛ والفضل، مؤيد عيد الحسين؛ والعبادي، هاشم فوزي دباس. (2006). *إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل*، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
- السلمي، علي. (2001). *التنافسية في نظام الأعمال الجديدة، مؤتمر الإدارة الاستراتيجية والقيمة التنافسية*. الجمعية العربية للإدارة.
- الموس، سعد بن عبد العزيز. (2004). *إعادة هندسة العمليات، ملتقى استجابة الإدارة العربية للتغيير مع بداية القرن الـ21*، حلب.
- عبد الوهاب، علي. (1979). *اتخاذ القرارات في المملكة العربية السعودية*، الرياض، معهد الإدارة.
- جاد الرب، سيد محمد. (2009). *موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية*، الطبعة الأولى، دار الكتب المصرية: القاهرة.
- المرسي، جمال الدين محمد. (2003). *الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين*، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- المري، علي ربيع صالح. (2009). *فاعلية برامج إعداد القادة الأمنيين في مواجهة التحديات المستقبلية، رسالة ماجستير غير منشورة*، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الجعبري، عنان. (2009). *دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة الخليل، فلسطين*.
- الشيخ، عبدالمجيد عبد المحسن. (2011). *معوقات الاتصال الإداري المؤثرة على أداء العاملين في جوازات مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة*، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- القطب، يحيى الدين يحيى توفيق. (1996). *التحليل الاستراتيجي وأثره في قياس الأداء المالي: دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة*، الجامعة المستنصرية، بغداد.
- السلطان، فهد بن صالح. (2001). *إعادة هندسة نظم العمل (BPR) ... النظرية والتطبيق، المؤتمر الثاني للإدارة القيادية الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة*.
- الحديدي، هشام؛ وعمر الباكي، فائق، مال الله، محمود، صفاء إبراهيم. (2010). *دور نظام التكلفة على أساس النشاط (ABC) في تحديد تكلفة الخدمات المصرفية» بالتطبيق على شعبة الحوالات في مصرف الراجحي فرع أم الربيعين (204)*، مجلة بغداد للعلوم الإدارية، كلية بغداد.

### ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية

- Boyatzis, R. (1992). *The competent manager: A model for effective performance*. New York, John Wiley and Sons, 10.
- Cohen, D. S. (2005). *The heart of change- Field guide tools and tactics for leading change in your organization*. Harvard Business School Press, Boston Massachusetts.
- Daft, R.L. & Raymond, A. N. (2001). *Organization Behavior*. Har Court College Publishers, U.S.A.
- David, F. (2001). *Strategic management: Concepts & cases 8<sup>th</sup> ed*. Prentice- Hall Inc.
- Dayer, H. & Singh, H. (1998). The rational view: Cooperative strategy and sources of inter organizational competitive advantage. *Academy Review*, 69 (4).

- Ecclele, R. (1991). The pronounce measurement manifesto. *Harvard Business Review*, 69 (1).
- Ellen, J. Q. & Emmons, S.L. (1998). Riding roughshod over reengineering. *Workforce*, 77(4), 101.
- Ginsberg, A. & Venkatraman, N. (1995). Contingency perspectives of organizational strategy: A critical review of the empirical research. *Academy Management Review*, 10.
- Hammer, M. (1996). *Beyond reengineering: How the process-centered organization is changing our work and our lives*. New York: Harper Business, 45.
- Hammer, M. & Champy, J. (2003). *Le reengineering: Reinventer l'entreprise pour une amelioration spectaculaire de ses performances*. Dunod, Paris, 14.
- Hammer, M. & Champy, J. (2004). *Reengineering the corporation*. New York: Harper Collins, 534.
- Haqye, Z. & James, W. (2000). Linking balanced on organizational performance. *Journal of Management Accounting Research*, 12 (1), 1-17.
- Harvey, D. & Brown, R. D. (2001). *Experiential approach to organization development*. New Jersey: Prentice- Hall Inc., 24.
- Hofer, C.W. (2000). *Strategic management*. St. Paul Minn, West Pub.C.
- Maniewicz, M. (2004). *Organizational re-engineering and human re-engineering ITU*. Regional HRM/HRD Officer for Latin America and the Caribbean, 231.
- Poister, T. (2003). *Measuring performance in public and nonprofit organizations*. San Erancis-co, CA: John Wiley, Inc.
- Saulquin, J. Y. (2000). Gestion des ressources humaines et performance des services: les cas des etablissements socio-sanitaire. *Revue de gestion des resource Humaines*, 36, 20.
- Wit, B. & Meyer, R. (1998). *Strategic: process, structure & perspective*. John Wiley & Sons.

## Using the Approach of Reengineering the Management Process to Improve Performance The Case Study of the Federation of Egyptian Industries

**Dr. Yasser Abdel Wahab,**

Assistant Professor of Public Management  
Sadat Academy for Management Sciences  
Egypt

### ABSTRACT

The study aims at clarifying the concept of the approach of reengineering the management process and realizing its role in improving the performance of Egyptian industrial enterprises and how much it can be benefited from in the light of the current challenges by applying on the Federation of Egyptian Industries and the its chambers of industry.

To achieve this goal, the researcher conducted a field study on a sample of respondents (Chairmen of the chambers of industry, members of boards of directors, general managers of those rooms) as the most knowledgeable and the most associated with the management process. That is because these groups play an important role in the formation of the desired culture, as well as possessing the ability to objectively answer the questions of the study, included in the survey. This could enable the emergence of positive results in terms of the seriousness of the answer, the factor of experience and professional knowledge. This could enable the researcher to highlight various angles associated with the subject of study.

The study tested the following two hypotheses:

First hypothesis (H1): There are statistically significant moral level relationship  $\alpha \leq 0.05$  among the demographic factors of the sample respondents.

The second hypothesis (H2): There are statistically significant moral level relationship  $\alpha \leq 0.05$  between the application of the respondents to the approach of the reengineering the management process and the improvement of performance of the Egyptian industrial enterprises.

The findings of the study resulted in the acceptance of the study hypothesis, and the presence of a positive impression among the respondents about the approach of the reengineering the management process. The study showed a range of results, notably includes the following:

- The Egyptian Industries Union and its industrial chambers, have already begun applying the approach of reengineering the management process since quite some time to prepare to cope with change and development. It actually has entered into agreements with many international organizations related to improving the performance of the Egyptian industrial enterprises.
- There is a strong relationship between the application of the approach of reengineering management process and performance improvement. This underscores the interest of the Federation of Egyptian Industries and its industrial chambers – the study society – in this approach to contribute to the process of developing and improving performance.
- The application of the approach of reengineering the management process represents (68.7%) of the reasons for improving performance. It hasn't been clear that there are essential differences between the Federation of Egyptian Industries and its Industrial Chambers about the degree of importance of applying the approach of reengineering the management process in improving performance.

**Key words:** Reengineering the management process, and improving performance.

