

أثر إعادة هندسة الأعمال في تحقيق المرونة التنظيمية لدى عينة من المؤسسات الصناعية

النشطة بولاية سوق أهراس

The impact of Business Process Reengineering in achieving Organizational Flexibility among a sample of active industrial enterprises in the Wilaya of Souk Ahras

ط.د. مريم بوخضرة*، مخبر البحوث والدراسات الاقتصادية، جامعة سوق أهراس، الجزائر.

boukhadrmeriem41@gmail com

د. الشريف بوفاس، مخبر البحوث والدراسات الاقتصادية، جامعة سوق أهراس، الجزائر.

achraf1boufas@ yahoo.fr

تاريخ التسليم: (2020/01/02)، تاريخ التقييم: (2020/03/01)، تاريخ القبول: (2020/03/22)

Abstract :

ملخص :

The study sheds light on the impact of business re-engineering as a method of organizational change in its various dimensions (organizational, human, procedural and technological) in achieving organizational flexibility among a sample of industrial institutions in the state of Souk Ahras. In order to carry out the study, the analytical descriptive approach was used, As well as the case study approach by referring to a sample of industrial establishments in the state of Souk Ahras that are active in different sectors. The questionnaire was used as a tool for analysis and the use of the SPSS statistical program and a set of statistical tests. The study found out a number of results including that there is a positive effect of the re-engineering business in the acquisition of organizational flexibility for institutions involved in the study and support its ability to respond to changes and developments and business conditions imposed by the competition environment.

Key Words: Business re-engineering organizational flexibility industrial enterprises in the Wilaya of Souk Ahras

تسلط الدراسة الضوء على مدى تأثير إعادة هندسة الأعمال كأسلوب من أساليب التغيير التنظيمي بمختلف أبعادها (التنظيمي والبشري، الإجرائي والتكنولوجي) في تحقيق المرونة التنظيمية لدى عينة من المؤسسات الصناعية بولاية سوق أهراس، ومن أجل القيام بالدراسة تم الاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي، وكذا منهج دراسة الحالة من خلال التطرق إلى عينة من المؤسسات الصناعية بولاية سوق أهراس تنشط في قطاعات مختلفة وتم استخدام الاستبانة كأداة للتحليل والاستعانة بالبرنامج الإحصائي SPSS وجملة من الاختبارات الإحصائية، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج مفادها وجود تأثير إيجابي لإعادة هندسة الأعمال في اكتساب المرونة التنظيمية للمؤسسات المعنية بالدراسة ودعم قدرتها على الاستجابة للتغيرات والتطورات التي تفرضها بيئة الأعمال وظروف المنافسة.

الكلمات المفتاحية: إعادة هندسة الأعمال، المرونة التنظيمية، المؤسسات الصناعية بولاية سوق أهراس.

* المؤلف المراسل: ط.د. مريم بوخضرة، الإيميل: boukhadrmeriem41@gmail com

مقدمة:

شهدت بيئة الأعمال في الوقت الراهن تحولات هامة أفرزتها عدة معطيات مختلفة أبرزها ظاهرة العولمة والتغيرات الحاصلة في المحيط البيئي الدولي والتطورات السريعة للتكنولوجيا خاصة مع ظهور الاقتصاد الرقمي وما نتج عنه من تطورات في عدة مجالات، وفي ظل هذه التحولات العميقة أصبحت المؤسسات تواجه تحديات أكبر: أهمها تنوع وتعدد احتياجات الزبون وتطلعاته فضلا عن حدة المنافسة في الأسواق، فأصبح لزاما على المؤسسات تطبيق إستراتيجية دقيقة لكي تتعامل من خلالها مع الفرص والتحديات، والتي تستند في رسالتها على توفير الأدوات والتقنيات والإرشادات اللازمة واستخدام كل الوسائل الممكنة لمواكبة التغيير وإدارته في صالحها لتحقيق النجاح والازدهار على المدى الطويل، ولعل من أهم هذه الآليات أو الاستراتيجيات هي إعادة هندسة الأعمال كأحد الأساليب الحديثة في الفكر الإداري المعاصر التي تم تبنيها في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا وبقية دول العالم الغربي في تسعينات القرن الماضي، والتي كان لها انعكاس إيجابي في نجاح الكثير من المؤسسات الإنتاجية والخدمية عالمياً في تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية مما نتج عنه تحسين وضمن جودة أدائها بكفاءة وفاعلية.

إشكالية الدراسة: لا شك أن التغيير أصبح سبيلا لامناص منه خاصة في ظل التطورات التي شهدتها الاقتصاد العالمي من جهة وظهور تكنولوجيا المعلومات وحدة المنافسة من جهة أخرى، وعليه فإن بقاء المؤسسات واستمرارها وتطورها في مجال نشاطها خاصة الجزائرية منها، أصبح مرتبطا بمدى قدرتها الاستباقية على توقع التغيرات المستقبلية بمحيطها التنافسي والكلية والاستجابة لها دون تأثير ذلك على أهدافها، وتعد إعادة الهندسة من أهم الاستراتيجيات التي تتادي بالتغيير ولا تقتصر فقط على التحسين بما يساهم في خلق واقع جديد لهذه المؤسسات، وفي هذا السياق جاءت هذه الدراسة في محاولة للإجابة على التساؤل التالي:

هل يوجد أثر لإعادة هندسة الأعمال في تحقيق المرونة التنظيمية في المؤسسات الصناعية بولاية سوق أهراس؟

وللإجابة على هذه الإشكالية السابقة تم طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- هل هناك اثر ذو دلالة إحصائية للبعد الإجرائي لإعادة هندسة الأعمال في تحقيق المرونة التنظيمية في المؤسسات الصناعية بولاية سوق أهراس؟
- هل هناك اثر ذو دلالة إحصائية للبعد التنظيمي لإعادة هندسة الأعمال في تحقيق المرونة التنظيمية في المؤسسات الصناعية بولاية سوق أهراس؟

- هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للبعد التكنولوجي (التغيير التكنولوجي) لإعادة هندسة الأعمال في تحقيق المرونة التنظيمية في المؤسسات الصناعية بولاية سوق أهراس ؟
 - هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للبعد البشري لإعادة هندسة الأعمال في تحقيق المرونة التنظيمية في المؤسسات الصناعية بولاية سوق أهراس ؟
- الفرضيات:** اعتمادا على إشكالية الدراسة والأسئلة الفرعية تم صياغة الفرضيات التالية التي سيتم الإجابة عليها واستخلاص النتائج والتوصيات، والمتمثلة فيما يلي:
- الفرضية الرئيسية:**

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة الأعمال في تحقيق المرونة التنظيمية في المؤسسات الصناعية بولاية سوق أهراس عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$.

ومن خلال الفرضية الرئيسية تتفرع لنا مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضيات الفرعية:

1. يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للبعد الإجرائي في تحقيق المرونة التنظيمية في المؤسسات الصناعية بولاية سوق أهراس عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$.
2. هناك اثر ذو دلالة إحصائية للبعد التنظيمي لإعادة هندسة الأعمال في تحقيق المرونة التنظيمية في المؤسسات الصناعية بولاية سوق أهراس عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$.
3. يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للبعد التكنولوجي في تحقيق المرونة التنظيمية في المؤسسات الصناعية بولاية سوق أهراس عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$.
4. يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للبعد البشري في تحقيق المرونة التنظيمية في المؤسسات الصناعية بولاية سوق أهراس عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$.

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق مايلي:

- توسيع المعارف حول مفهومي إعادة هندسة الأعمال والمرونة التنظيمية ؛
- زيادة الوعي بأهمية إعادة هندسة الأعمال في تحقيق المرونة التنظيمية لدى عينة من المؤسسات الصناعية بولاية سوق أهراس؛
- تقديم مقترحات عملية بشأن آليات وإجراءات تدعيم المرونة التنظيمية للمؤسسات الجزائرية.

منهجية الدراسة وأدواتها:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لبناء الخلفية النظرية للموضوع ومراجعة أدبيات البحث، كما تم استخدام منهج دراسة الحالة لمعرفة مدى تأثير إعادة هندسة الأعمال في تحقيق المرونة التنظيمية في الجانب التطبيقي لدى عينة من المؤسسات الصناعية بولاية سوق أهراس، مع الاستعانة

بأدوات الدراسة الميدانية والمتمثلة في المقابلة والاستبيان كأداة رئيسية وأدوات التحليل الإحصائي المختلفة وفق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) لمعالجة البيانات والوصول إلى النتائج.

2. الدراسات السابقة:

1.2 الدراسات التي تناولت المتغير المستقل :

- *دراسة خيضر علي فيروز (2013): "دور إعادة هندسة عمليات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية دراسة حالة مصنع الألبسة الجاهزة في النجف"، هدفت الدراسة إلى تشخيص واكتشاف العلاقة بين عوامل نجاح إعادة هندسة العمليات والميزة التنافسية، وتوصلت إلى أن تلك العوامل يمكن أن تفسر معنويًا التباين والاختلاف في قدرة المعمل قيد الدراسة في تحقيق الميزة التنافسية (خيضر، 2013، ص95)
- *دراسة أوردان حاتم خضير (2014): "إعادة هندسة الأعمال وأثرها على الرضا الوظيفي - دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في فنادق الدرجة الممتازة-"، هدفت الدراسة إلى التعرف على إعادة هندسة الأعمال وأثرها على الرضا الوظيفي لدى عينة من العاملين في فنادق الدرجة الممتازة وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: وجود علاقة لإعادة هندسة الأعمال ذات تأثير جوهري في تحقيق الرضا الوظيفي (خضير، 2014، ص125)

2.2 الدراسات التي تناولت المتغير التابع:

_*دراسة Casimiro Dias Ana Escoval (2014) بعنوان **Organizational Flexibility as a Strategic Option: Fostering Dynamic Capabilities of Hospitals**، هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير المرونة التنظيمية في أداء المستشفيات وكشف مدى التفاعل بين الأبعاد الداخلية والخارجية للمرونة التنظيمية على أداء المستشفيات. وكذا قدرة هذه الأخيرة -المستشفيات- على التوفيق بين التغيير والاستقرار من خلال البحث عن خيارات إستراتيجية جديدة. وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج مفادها: أنه منذ أن أصبحت التغييرات الخارجية غير محددة بشكل متزايد، فقد يكون من الخطورة للغاية الاعتماد فقط على نهج الإدارة الإستراتيجية التقليدية. ولهذا، فإن المرونة التنظيمية تصبح خيارًا إستراتيجيًا. ويستند هذا التحليل أساسًا إلى تأثير التفاعل بين المرونة الداخلية والخارجية على تطوير الابتكار وأداء المستشفيات. (Casimiro & Escoval, 2014, p3)

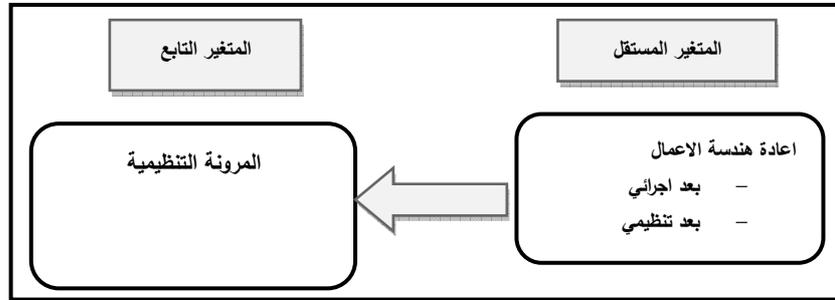
-دراسة فلاح تايه النعيمي، لؤي لطيف بطرس الشكر (2015): "الانفتاح التسويقي وأثره في تحقيق المرونة التنظيمية -دراسة ميدانية-"، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الانفتاح التسويقي ومدى تأثيره على المرونة التنظيمية في المنظمات الفندقية بالعراق، وتوصلت الدراسة إلى

جملة من النتائج أهمها: إن الانفتاح التسويقي يعزز من الترابط القائم بين التنمية الاقتصادية وغاياتها، وأن المنظمات الفندقية عينة البحث لم تحقق المرونة التنظيمية نظرا لبعدها عن التنبؤ المستقبلي المتمثل برغبات وحاجات الضيف وجودة و نوع المنتج (سلعة أو خدمة) المقدمة (النعيمة ويطرس الشكر، 2015، ص ص. 324-327)

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

- **من حيث الهدف:** لقد اشتركت معظم الدراسات في الهدف الذي تسعى إليه، فبعض الدراسات ركزت على أحد المتغيرين محل الدراسة وربطه بمتغيرات أخرى، أما الدراسة الحالية فتسعى للربط بين إعادة هندسة الأعمال (كمتغير مستقل) والمرونة التنظيمية (كمتغير تابع) لدى عينة من المؤسسات الصناعية بولاية سوق أهراس.
 - **من حيث طريقة المعالجة:** سيتم معالجة دراستنا هذه بطريقة استقرائية تبرز واقع استخدام إعادة هندسة الأعمال وأثرها في تحقيق المرونة التنظيمية لدى عينة من المؤسسات بولاية سوق أهراس، من خلال دراسة تحليلية ميدانية بواسطة الاستبيان كأداة بحث واستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss.
 - **من حيث العينة:** فنجد أن كل الدراسات سواء باللغة العربية وباللغة الأجنبية لم يتم اختيار درجة الارتباط بين المتغيرين وذلك ما سنقوم به باختيار عينة مقصودة من الإطارات بالمؤسسات المعنية بالدراسة لمحاولة معرفة مدى تأثير إعادة هندسة الأعمال في تحقيق المرونة التنظيمية .
- أنموذج الدراسة:** على ضوء إشكالية الدراسة وأهدافها تم تصميم نموذج افتراضي لتمثيل العلاقة بين إعادة هندسة الأعمال والمرونة التنظيمية، وبذلك، فإن التصور العام لهذا النموذج كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 01: يوضح الأنموذج الافتراضي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على (الحميدي وآخرون، 2016، ص 54).

3. الإطار النظري لإعادة هندسة الأعمال والمرونة التنظيمية:

1.3 مفهوم إعادة هندسة الأعمال: تعد إعادة الهندسة ثورة في العلوم الإدارية فهي أحدث صيحة في عالم الإدارة والأعمال، وقد أثارت جدلا كبيرا بين الباحثين كونها تعنى بالتغيير الجذري ووردت عدة تعريفات لهذا المصطلح باختلاف وجهات نظر الباحثين لعل أهمها ما يلي:

يعرفها مايكل هامر وجيمس شامبي بأنها: "إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الثوري (الجذري) للعمليات الأساسية الخاصة بالمؤسسة من أجل التوصل إلى تحسين جوهري في المقاييس الحاسمة للأداء مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة (Hammer & Champy, 1993, p41)

في حين يرى اللوزي بأنها: الانتباه الحاد والحذر في الفجوة التنظيمية بين التنظيمات القائمة فيما يتعلق بمستويات الأداء والإنتاج، من خلال العمل على تطوير وتحديث أساليب العمل بشكل يساعد على إحداث طفرة في الأداء خلال فترة زمنية قصيرة (اللوزي، 2003، ص 266). وأشار كل من (Guha & Grover) بأنها: مبادرة تنظيمية لتصميم العمليات الأساسية (عمليات الأعمال) لتحقيق تحسن كبير في الأداء (الجودة والاستجابة والتكلفة والمرونة والرضا وقيمة المساهمين وغيرها من المعايير الحاسمة للأداء)، من خلال التغييرات في العلاقات بين الإدارات، المعلومات والتكنولوجيا، الهيكل التنظيمي، والأفراد (Xiang, 2010, p16)

عموما يمكن القول أن إعادة هندسة الأعمال هي إحدى أنواع التغيير التنظيمي تقوم على إحداث تغيير جذري مخطط ومدروس في البناء التنظيمي وبشكل خاص في العمليات الإستراتيجية التي تحقق قيمة، وذلك بالاستعانة بتكنولوجيا المعلومات بهدف تحقيق جودة المنتج و السرعة في الانجاز صف إلى ذلك تخفيض التكلفة و زيادة مرونة المنظمات .

2.3. أبعاد إعادة الهندسة: ينطوي مدخل إعادة الهندسة على الأبعاد التالية: (حايف سي حايف وآخرون، 2019، ص ص: 134-136)

- **البعد الإجرائي (إعادة تصميم إجراءات العمل):** هي عملية ابتداء كاملة لكيفية أداء العمل من خلال إحداث تغييرات جوهرية وإعادة تصميم جذرية للعمليات، وإعادة النظر في الأنشطة التي تؤدي ضمن وظائف معينة، وطريقة تجميع هذه الأنشطة في مهام وواجبات، والصلاحيات والسلطات المخولة لشاغل كل وظيفة، والأدوات والأساليب المستخدمة في أداءها.
- **البعد التنظيمي:** وتختص بطرق وأساليب العمل وشكل الهيكل التنظيمي، ومن هذه الجوانب نذكر تقليل العمل المستندي واستخدام الأوراق، اختصار خطوات العمل، تقليل درجة المركزية، تخفيض الإجراءات توسيع صلاحيات العاملين، تحسين نظم المعلومات، تطوير عملية اتخاذ

القرارات، التنسيق بين الأنشطة، تحسين ضوابط الرقابة، تحقيق رغبات العملاء، تلافي الأخطاء والشكاوي وتحسين الاتصالات الداخلية.

- **البعد التكنولوجي (التغيير التكنولوجي)**: ويشير إلى مجمل التغييرات في التجهيزات والمكانات والعمليات المساعدة للأفراد في إنجاز أعمالهم، وقد تكون تغييرات جزئية بسيطة، أو تغييرات أساسية شاملة، وينطبق ذلك على كل من تكنولوجيا العمل وتكنولوجيا المعلومات .
- **البعد البشري (إعادة هيكلة الموارد البشرية)**: تنطوي على تغيير التركيبة البشرية من حيث العدد والنوع، نتيجة إعادة تصميم هيكل العمالة وإعادة النظر في الممارسات والأنظمة الخاصة بها، من تصميم الوظائف، تخطيط القوى العاملة، التنمية والتدريب، نظام الحوافز والأجور، المسار الوظيفي، تقييم أداء العاملين... بهدف تخفيض التكاليف وتحسين كفاءة الأداء وزيادة الفعالية.

3.3 المنظمات التي تحتاج لتطبيق عملية إعادة الهندسة: يرى مايكل هامر أن هناك ثلاثة أنواع من

المنظمات التي تحتاج لتطبيق عملية الهندرة وهي: (الدجني، 2013، ص329)

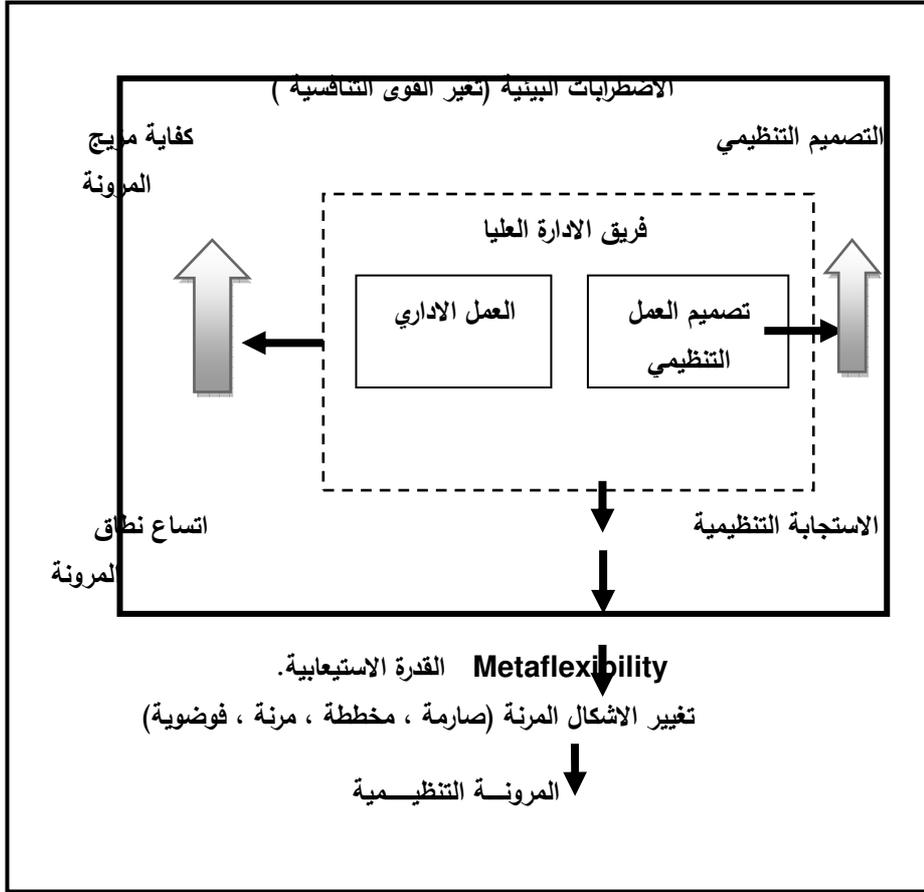
- **المنظمات ذات الوضع المتدهور:** وهي التي يكون أدائها متدنياً، وتعاني من ارتفاع في تكاليف التشغيل، وانخفاض في جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها، وكذلك عدم قدرتها على المنافسة وتحقيق الأرباح، فتطبيق عملية الهندرة في مثل هذه المنظمات سيمكنها من التغلب على المشاكل التي تعاني منها.
 - **المنظمات التي في طريقها للتدهور:** وهي منظمات لم تتدهور بعد، ولكن توجد مؤشرات قوية بأنها في طريقها إلى التدهور، مثل تناقص حصة المؤسسة في السوق لصالح المنافسين، الارتفاع التدريجي في تكاليف التشغيل والإنتاج، والانخفاض التدريجي في الأرباح، مثل هذه المنظمات تصارع لأجل البقاء وهي لا تملك القدرة على مسايرة التطور والمنافسة بشكل قوي، لهذا فهي تحتاج لعملية الهندرة حتى تستطيع استعادة مكانتها في السوق.
 - **المنظمات المتميزة والتي بلغت التفوق:** مثل هذه المنظمات المتميزة لا تعاني من مشكلات على الإطلاق، وتوجد مؤشرات قوية بأن هذه المنظمات تسيطر على السوق، وتمتلك حصة كبيرة جداً بالمقارنة مع المنافسين، وهي لا تعاني من ارتفاع في تكلفة التشغيل والإنتاج، أو تدنى في جودة الخدمات، أو المنتجات، ويتم تطبيق الهندرة في مثل هذه المنظمات ليس بدافع الخوف من التندني، ولكن بدافع الطموح وتوسيع الفجوة بينها وبين المنافسين لها.
- 4.3. المرونة التنظيمية:** توسعت فكرة المرونة في الآونة الأخيرة لدى المنظمات باختلاف أنواعها ، فقد وجد مفهوم المرونة لملء الثغرات. فهي تمثل القدرة على الاستجابة بالوقت المناسب فضلاً عن

استباقية لرد الفعل (الفاضل، 2015، ص906)، عرف Volberda المرونة التنظيمية بأنها: درجة امتلاك المنظمة لمجموعة متنوعة من القدرات الإدارية والسرعة التي يمكن تفعيلها لزيادة القدرة على التحكم في الإدارة وتحسين إمكانية التحكم في المنظمة ككل، حيث تشير إلى القدرة على التكيف والتغيير استجابة لما يحدث داخليا وخارجيا تركز على تعزيز مكونين أساسيين هما: القدرات الإدارية والتصميم التنظيمي (Benrimoj & all, 2010, p3). تتضمن المرونة التنظيمية الاستباقية والكيفية والطوعية حيث تشير الاستباقية إلى قدرة المنظمة على الفحص والتنبؤ والتخطيط للأحداث المستقبلية أما الكيفية فتشير إلى قابلية المنظمة على الاستجابة بشكل فعال للأحداث عندما تظهر للعيان، أما الطوعية (الارتداد) فإنها تشير إلى قابلية المنظمة على إعادة نفسها أو التشافى من الاضطرابات البيئية (العطوي وآخرون، 2012، ص6)

يمكن القول أن المرونة التنظيمية تشير إلى مجموعة الإمكانيات والقدرات التي تستخدم لمواكبة التغيرات الداخلية والتلاؤم مع المستجدات الخارجية التي لها اثر ملموس على المنظمة، وذلك إما بإعادة تصميم البناء التنظيمي أو الوظائف الإدارية لتحقيق استجابة عالية و توجيه المنظمات نحو أداء أفضل وديمومة المزايا التنافسية.

5.3. مكونات المرونة التنظيمية: يرى Volberda أن "المرونة التنظيمية مستمدة من القدرة الرقابية للإدارة وإمكانية تحكم المنظمة"، حيث يتم التعامل مع المرونة التنظيمية كمفهوم ثنائي الأبعاد: المهمة الإدارية ومهمة التصميم التنظيمي؛ وهي تشكل أهم عنصرين من المرونة التنظيمية. كلتا المهمتين يجب أن تكون مناسبة مع مجموعة من الخصائص البيئية. يحدد التفاعل بين هذه القوى الثلاث كيفية حل مفارقة المرونة والنتائج على أشكال تنظيمية مختلفة على طول دورة حياة المؤسسة: جامدة ومخططة ومرنة وفوضوية. في نموذج Volberda (الشكل 2)، المرونة التنظيمية من اهتمامات ومهام الإدارة العليا التي تقوم بتصميم العمل التنظيمي وتحدد المهام الإدارية بطريقة تسمح بالاستجابة التنظيمية الكافية، فتحقيق المرونة التنظيمية هو عملية ديناميكية تكيفية متعلقة بإدارة قدرات مرنة والقدرة على الاستجابة التنظيمية بينما تصارع المنظمة الاضطراب البيئي (Sopelana & al, 2010, p4)

الشكل رقم(2): يوضح مكونات المرونة التنظيمية حسب Volberda 1998



4. الدراسة الميدانية :

الجدول رقم (1): يوضح المؤسسات المعنية بالدراسة

عدد العمال	الطاقة الانتاجية	نوعية النشاط	رأس المال	المؤسسة
242 عامل	4000 طن سنويا من الدهن	انتاج دهن البنايات ،الدهن الصناعي، دهن السيارات، البرنيق ،الدهن المخفف، الغراء ، الراتنج	3مليار في 2004.	المؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق اهراس ENAP
221 عامل	9000000 متر طولي في السنة	النسيج، التجهيز والصباغة	5 مليار دج	المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية والتقنية وحدة سوق اهراس
101 عامل	120 طن في اليوم من القمح اللين 84 طن يوميا من القمح الصلب	إنتاج مشتقات القمح بنوعيه الصلب واللين	1000.000.00 دج	مطاحن الهلال

المصدر: من إعداد الباحثين

2.4 مجتمع وعينة الدراسة: يمثل مجتمع الدراسة مجموعة من الإطارات العاملين بالمؤسسات الصناعية بولاية سوق أهراس. من أجل القيام بهذه الدراسة اعتمدنا على عينة قدرها 45 إطارا وتم توزيع 55 استمارة واسترجاع 45 بنسبة استرداد قدرت ب 81% مما على تجاوب الباحثين واهتمامهم بموضوع الدراسة .

الجدول رقم (02): يوضح خصائص أفراد العينة

النسبة المئوية%	التكرار	خصائص افراد العينة	
%75.6	34	المستوى التعليمي	
		جامعي	
		مهندس	
%2.2	1	تقني سامي	
%22.2	10	رئيس قسم	الصفة المهنية
%37.8	17	رئيس فرع	
%40	18	رئيس مصلحة	
%22.2	10	اقل من 5 سنوات	الأقدمية في العمل
%28.9	13	من 5 الى 10 سنوات	
%48.9	22	10 فما فوق	
%22.2	10	الادارة العامة	المجال الوظيفي
%11.11	5	ادارة الموارد البشرية	
%20	9	ادارة الانتاج	
%22.2	10	ادارة التسويق	
%15.6	7	ادارة المحاسبة والمالية	
%31.1	14	المجموع الكلي	
%100	45		

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات spss22

يوضح الجدول أعلاه خصائص أفراد العينة من حيث المستوى التعليمي، الصفة المهنية، الأقدمية والمجال الوظيفي حيث أن أغلبية الباحثين جامعيين بما نسبتهم 75.6% وأغلب الباحثين من رؤساء الفروع بما نسبتهم 40%، إما في المجال الوظيفي فقد كان اغلب الباحثين من إدارة المحاسبة والمالية بما نسبتهم 31%. أما بالنسبة لمتغير الأقدمية في العمل فاعلأ أفراد العينة بما نسبتهم 48% يمتلكون من 5-10 سنوات أقدمية في العمل مما يدل على موثوقية الإجابات التي سيدلون بها .

- 3.4. أساليب التحليل الإحصائي: لأغراض التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة، فقد تم اعتماد بعض المؤشرات الإحصائية وهي:
- معامل الثبات Alpha cronbach للتعرف على مدى التماسك الداخلي للعبارات المكونة لمقياس الدراسة؛
 - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لاستجابات عينة الدراسة تجاه أبعاد محاور الدراسة؛
 - معامل الانحدار المتعدد لمعرفة مدى تأثير أبعاد إعادة هندسة الأعمال في تحقيق المرونة التنظيمية للمؤسسات المعنية بالدراسة.

4.4 الإختبار الإحصائي لصلاحية أداة الدراسة

أداة الدراسة: تم استخدام استمارة مكونة من ثلاثة محاور، تمحور الأول حول الخصائص الشخصية والوظيفية حول مفردات الدراسة، أما الثاني فخصص لأبعاد إعادة الهندسة ، أما المحور الثالث فخصص للمرونة التنظيمية ، وقد اعتمدنا في المحورين الأخيرين على مقياس ليكارت الخماسي الذي تتفاوت درجاته حسب درجة الموافقة لكل فقرة من فقرات المحورين كالتالي: موافق بشدة (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق بشدة (1).

الجدول رقم(03): يوضح معامل ثبات أداة الدراسة

المتغير	تسلسل الفقرات	معامل الثبات Alpha Cronbach	معامل الصدق
إعادة الهندسة R	R1-R16	0.87	0.93
المرونة التنظيمية F	F17-F34	0.91	0.95
المتغيرات مجتمعة R+F	34	0.94	0.96

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج spss₂₂

نلاحظ أن معدل ثبات متغيرات الدراسة مجتمعة مرتفع مقارنة مع الحد الأدنى المقبول 0.6 حيث قدرت قيمة معامل ألفا كرونباخ ب 0.94 بمعامل صدق قدره 0.96 وبالتالي فهي تعد مقبولة جدا لأغراض الدراسة.

عرض و تحليل البيانات: نقدم فيما يلي عرضا لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات من خلال قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجموع الفقرات المكونة لكل بعد.

الجدول رقم (04): يوضح تحليل فقرات محور توافر أبعاد إعادة الهندسة

المستوى	الأهمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أبعاد إعادة الهندسة
مرتفع	1	0.99	3.71	البعد التنظيمي (تغيير تنظيمي)
مرتفع	2	0.86	3.67	البعد الاجرائي (اجراءات وطرق العمل)
مرتفع	3	1.11	3.44	البعد التكنولوجي (التغيير التكنولوجي)
مرتفع	4	0.70	3.40	البعد البشري
مرتفع		0.91	3.55	المتوسط العام لفقرات المحور الأول

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج Spss₂₂

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيم المتوسط العام لمجموع أبعاد إعادة الهندسة يساوي 3.55 بانحراف معياري قدره 0.91 بمستوى مرتفع مما يدل على توافر أبعاد إعادة الهندسة في المؤسسات محل الدراسة، ويحتل البعد التنظيمي المرتبة الأولى من حيث الأهمية مما يوضح توجه المؤسسة نحو القيام بتغييرات في البنى التنظيمية (الهيكل التنظيمي) وجعله أكثر ملائمة لأساليب العمل الجديدة.

الجدول رقم (05): يوضح مدى توافر المرونة التنظيمية لدى المؤسسات محل الدراسة

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تسلسل الفقرات	المرونة الاستراتيجية
متوسط	0.95	3.35	F17-F34	المتوسط العام لفقرات المحور الثاني

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج Spss₂₂

نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) أن المتوسط العام لمجموع فقرات البعد الثاني (المرونة التنظيمية) قد بلغ 3.35 بانحراف معياري قدره 0.95 بمستوى متوسط مما يؤكد تمتع المؤسسات محل الدراسة بالمرونة التنظيمية ويوضح قدرتها على التكيف مع معطيات البيئة الخارجية من خلال على تطوير منتجات جديدة وإنتاج تشكيلات مختلفة من المنتجات ودخول أسواق جديدة و كذا الاستجابة لطلبات الزبائن.

الجدول رقم (06): يوضح العلاقة بين إعادة هندسة الأعمال والمرونة التنظيمية

درجة الارتباط الكلي بين إعادة هندسة الأعمال والمرونة التنظيمية	أبعاد إعادة هندسة الاعمال				إعادة هندسة الاعمال المرونة التنظيمية
	البعد البشري	البعد التكنولوجي	البعد الاجرائي	البعد التنظيمي	
0.805	0.634	0.751	0.505	0.620	معامل ارتباط سبيرمان spearman
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة Sig
45	45	45	45	45	المجموع N

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS₂₃

يتضح من خلال الجدول السابق أن ثمة علاقة ارتباط طردية وقوية بين إعادة هندسة الأعمال والمرونة التنظيمية بمعامل ارتباط قدره 0.805 وهي قيمة موجبة بمستوى معنوية 0.00 أقل من، 0.05 مما يعني أنه كلما زاد اهتمام المؤسسات الصناعية محل الدراسة بإعادة الهندسة أكثر أدى بها ذلك إلى اكتساب المرونة التنظيمية ، حيث ترتبط هذه الأخيرة ارتباطا معنويا بمختلف أبعاد إعادة الهندسة . إذ يرتبط اكتساب المرونة التنظيمية بالبعد التكنولوجي لإعادة الهندسة بمعامل ارتباط 0.751 وهو دال عند مستوى 5 %، كما ترتبط بإعادة هيكلة المورد البشري فيها بمعامل ارتباط 0.634 وهو دال عند مستوى 5 % وفي نفس الوقت يرتبط اكتساب المرونة التنظيمية بالبعد التنظيمي لإعادة هندسة الأعمال بمعامل ارتباط قدره 0.620 وهو معامل دال إحصائيا عند مستوى 5% فتطبيق إعادة الهندسة بمختلف أبعادها يحقق المرونة التنظيمية والتكيف مع المتغيرات البيئية والاستجابة لطلبات الزبون . وامتلاك المرونة التنظيمية له علاقة وثيقة بتوافر أبعاد إعادة الهندسة في المؤسسات المعنية بالدراسة.

جدول(07): يوضح القدرة التفسيرية للنموذج

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المعدل R ² ajusté	الخطأ المعياري للتقدير	Durbin-Watson
1	0.881	0.776	0.771	0.29605	1.536

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS₂₃

من خلال الجدول السابق وبالرجوع لمعامل التحديد يتضح أن أبعاد إعادة هندسة الأعمال والمتمثلة في البعد التنظيمي والبعد الإجرائي، والبعد البشري والبعد التكنولوجي، هي عوامل مؤثرة في اكتساب

المرونة التنظيمية، وبالنظر لمعامل التحديد المعدل (Adjusted R Square) بإعتباره الأكثر دقة، يبين أن ما نسبته 77% من إمكانية اكتساب المؤسسات الصناعية بولاية سوق أهراس للمرونة التنظيمية، أما الباقي وهو ما نسبته 33% من قدرة هذه المؤسسات على اكتساب المرونة التنظيمية قد تساهم فيه متغيرات أخرى خارج النموذج الحالي للدراسة، لاسيما وأن خطأ التقدير كان أقل، لأنه كلما قل هذا الأخير دل ذلك على خطأ أقل في النموذج.

جدول (08): يوضح تحليل التباين الأحادي ANOVA

التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية Ddl	متوسط المربعات	F المحسوبة	مستوى المعنوية Sig
الانحدار	13.055	1	13.055	148.952	0.000
الخطأ	3.769	43	0.088		
المجموع	16.823	44			

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS23

من خلال نتائج تحليل التباين الأحادي الموضحة في الجدول السابق ولأن مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية 5% وقدرت قيمة F المحسوبة ب 148.952 وبالتالي فإن نموذج الانحدار الخطي هو نموذج معنوي؛ وبالتالي فإن للمتغيرات المستقلة مجتمعة تأثير معنوي أو أن واحد على الأقل من معالم النموذج دال معنوي.

الجدول رقم (09): يوضح اختبار معنوية معالم النموذج Coefficientsa

النموذج	A	الخطأ المعياري	Béta	قيم T	مستوى الدلالة Sig
(الثابت)	0.913	0.075	0.881	12.205	0.000
تنظيمي	0.551	1.20	0.574	4.591	0.000
إجرائي	0.614	0.115	0.632	5.349	0.000
بشري	0.629	0.091	0.726	6.921	0.000
تكنولوجي	0.587	0.49	0.879	12.079	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS23

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الثابت معنوي وجميع أبعاد إعادة الهندسة معنوية عند مستوى دلالة 0.05 وان معادلة الانحدار تكون على النحو التالي: $Y = 0.551X_1 + 0.614X_2 + 0.626X_3 + 0.587X_4$

وبالرجوع إلى قيم **Béta** نجد أن البعد التكنولوجي يحتل المرتبة الأولى نظرا لقيام المؤسسات بإحداث تغييرات تكنولوجية وفقا لما فرضته ظروف المنافسة ، ويليه البعد البشري من خلال إعادة هيكلة الموارد البشرية وإعادة توزيع المناصب وإحداث تغييرات في الصلاحيات والوظائف الإدارية ثم يليها البعد الاجرائي وأخيرا البعد التنظيمي وعليه يمكن القول ان هناك اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 لكافة أبعاد إعادة هندسة الأعمال في تحقيق المرونة التنظيمية للمؤسسات الصناعية بولاية سوق أهراس .

5 - النتائج: أفضت الدراسة النظرية والتطبيقية إلى جملة من النتائج مفادها:

- تعد إعادة هندسة الأعمال احد أهم أساليب التغيير التنظيمي التي تنتهجها المؤسسات من اجل تحقيق نتائج حاسمة في الأداء بإعادة تصميم الهيكل التنظيمي أو الوظائف الإدارية باستخدام تكنولوجيا المعلومات ؛
- اكتساب المرونة التنظيمية غاية جوهرية تسعى إليها المؤسسات باختلاف أنواعها لتحقيق التكيف والتلاؤم مع التغيرات التي تفرضها بيئة الأعمال؛
- تمتلك المؤسسات الصناعية المعنية بالدراسة أبعاد إعادة الهندسة نظرا لقيامها بتغييرات تنظيمية في شكل الهيكل التنظيمي وكذا الوظائف الإدارية وأيضاً في الجانب التكنولوجي من خلال الاستعانة بشبكات اتصالات داخلية وخارجية في جميع الإدارات؛
- هناك علاقة ارتباطية قوية بين تطبيق إعادة هندسة الأعمال بمختلف أبعادها (التنظيمي- البشري- التكنولوجي والإجرائي) وتحقيق المرونة التنظيمية للمؤسسات محل الدراسة فتبني المؤسسات لإعادة الهندسة يعزز مرونتها التنظيمية وقدرتها على اقتناص الفرص و مواجهة التحديات كما أن تحقيق المرونة هدف أساسي من أهداف برامج إعادة الهندسة ؛
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للبعد الاجرائي لإعادة الهندسة من خلال تبني المؤسسات لأساليب عمل جديدة والاستغناء عن الطرق والأساليب التقليدية واستبعاد العمليات التي لا تضيف قيمة؛
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للبعد التنظيمي لإعادة الهندسة من خلال التغيير في البنى التنظيمية وإعادة تصميم الهيكل التنظيمي ليتناسب مع متطلبات العمل وأيضاً توسيع نطاق تفويض السلطة للعاملين؛
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للبعد البشري لإعادة الهندسة من خلال إعادة تصميم هيكل العمالة وإعادة النظر في الممارسات والأنظمة الخاصة بها، من تصميم الوظائف، تخطيط القوى العاملة والاستعانة بفرق العمل.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التكنولوجي لإعادة الهندسة من خلال الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تدعيم اتخاذ القرار وتوفير المعلومات بسرعة وبدقة لانجاز الأعمال وتحسين جودة المنتجات التي تقدمها ومنه تحسين قدرة المؤسسات على الاستجابة لمختلف التغيرات الخارجية ومنه تعزيز مرونتها التنظيمية.
- 5. التوصيات: من خلال ما سبق يمكننا صياغة المقترحات التالية:
 - العمل على نشر ثقافة التغيير داخل المؤسسات والتي تعتبر من أهم مقومات نجاح برامج إعادة الهندسة؛
 - ضرورة التحفيز الايجابي للعاملين من خلال منحهم قدر اكبر من الاستقلالية في العمل بما يخدم أهداف إعادة الهندسة؛
 - ضرورة التدريب المستمر للعاملين لفهم برامج إعادة الهندسة وضمان نجاحها؛
 - ضرورة الاهتمام بالجانب التسويقي للمؤسسات الصناعية بالولاية بما يحقق المرونة التنافسية باعتبارها احد أهم أبعاد المرونة التنظيمية؛
 - ضرورة تبني المؤسسات الجزائرية المرونة التنظيمية في بناء استراتيجياتها لاستيعاب التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال؛
 - ضرورة الاهتمام بتوفير مناخ تنظيمي ملائم يحسن تبادل المعارف والخبرات و العمل على تقريب وجهات النظر بين العمال وعمل ندوات دورية تجمعهم مع الإدارة مما يحقق المرونة التنظيمية؛
 - العمل على تطوير نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسات والاستغناء عن العمل المستندي وتطبيق الإدارة الالكترونية لكون البعد التكنولوجي بعد أساسي من أبعاد إعادة الهندسة؛
 - ضرورة توفير نماذج إنتاجية مرنة و مبتكرة وذات توجه بيئي بالنسبة للمؤسسات الصناعية الجزائرية لتحقيق تميزها المؤسسي من جهة وتعزيز مرونتها وقدرتها على البقاء في ظل التغيرات التي تشهدها بيئة الأعمال الحالية.

قائمة المراجع:

أولا - المراجع باللغة العربية:

- الحميدي، مفلح راتب وآخرون.(2016). "إعادة هندسة العمليات (الهندرة)". دار الحامد للنشر والتوزيع. عمان..
- اللوزي، موسى.(2003)، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان.
- النعيمي، فلاح تايه، وبطرس الشكر، ولؤي لطيف.(2015)، "الانفتاح التسويقي وأثره في تحقيق المرونة التنظيمية -دراسة ميدانية-"، مقال منشور بمجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد مئة وخمسة .
- خضير، علي فيروز.(2013) "دور إعادة هندسة عمليات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية دراسة حالة مصنع الألبسة الجاهزة في النجف، مقال منشور بمجلة الغري للعلوم الإدارية، العدد 9، المجلد 26.
- خضير، أراذن حاتم.(2014)، إعادة هندسة الأعمال وأثرها على الرضا الوظيفي -دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في فنادق الدرجة الممتازة-"، مجلة الإدارة والاقتصاد ، السنة السابعة والثلاثون، العدد مئة وواحد .
- الفاضل، مها وليد علي.(2015)، تطبيق مفهوم المنظمة المرنة في الجامعات الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 23، العدد2.
- الدجني، إياد علي.(2013)، أتمودج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي، مجلة جامعة دمشق- المجلد ، 29 العدد الأول.
- حايف سي حايف، شيراز وآخرون.(2019)، دور إعادة هندسة العمليات في اكتساب الأسبقيات التنافسية دراسة حالة مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة-، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال المجلد 6 ، العدد الأول .

ثانيا - المراجع باللغة الاجنبية:

- Casimiro ,Dias& Escoval ,Ana. (2014), Organizational Flexibility as a Strategic Option: Fostering Dynamic Capabilities of Hospitals, available on: <https://www.researchgate.net/publication/265392501>, cited on: 27/7/2018
- Sopelana, Amaia & al.(2010) , Organizational Flexibility: A dynamic evaluation of Volberda's theory, 28th International Conference of the System Dynamics Society July 25-29, Seoul, Korea.
- Benrimoj, Charlie & all.(2010), Building-Organisation-Flexibility-to-Promote-the-Implementation-of-Primary-Care-Service-in-Community-Pharmacy,Full-Final-report, Australian Government Departement of Health and Ageing.

- Xiang ,Junlian .(2010), Business Process Redesign Project Implementation and Outcomes - A Proposed Model and Its Validation , PhD Thesis in Business Administration, McMaster University, Hamilton, Ontario.
- Hammer, Michel / Chamby ,James.(1993), «Le Reengineering réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances »,DUNOD,Paris.

ثالثاً - مواقع الأنترنت:

العطوي، عامر علي وآخرون.(2012)، توظيف المرونة التنظيمية والبشرية كاستراتيجية لمواجهة عبء الزيارات الدينية في العتبات المقدسة،من الموقع الإلكتروني:
<https://www.researchgate.net/publication/301788281>، تاريخ الاطلاع:2019/12/27