

أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) على مستوى أداء الخدمات  
المقدمة: حالة دراسية على شركة الاتصالات الأردنية في قطاع الشمال

تاريخ الإرسال 2016/3/1  
تاريخ القبول 2016/11/27

د. محمد عمر الزعبي (\*)

### الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى أثر عوامل تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) والتي تشمل على (دعم واقتناع الإدارة العليا، والتخطيط الاستراتيجي، والثقافة التنظيمية في الشركة، وتكنولوجيا المعلومات) على مستوى أداء الخدمات المقدمة في شركات الاتصالات الأردنية. وقد تكونت عينة الدراسة من (49) موظفاً في شركة الاتصالات الأردنية (أورنج) تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة وتحليل فرضياتها. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: أظهرت نتائج الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد العينة أن توافر العوامل المؤثرة في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الاتصالات الأردنية، كانت ايجابية وذات مستوى مرتفع، وقد احتل عامل الثقافة التنظيمية المرتبة الأولى، ثم تلاه عامل تكنولوجيا المعلومات، ثم عامل التخطيط الاستراتيجي، وأخيراً دعم واقتناع الإدارة العليا. ووجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) لكل من (دعم واقتناع الإدارة العليا، التخطيط الاستراتيجي، الثقافة التنظيمية، وتكنولوجيا المعلومات) في

(\*) أستاذ مشارك - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - قسم إدارة الأعمال جامعة جرش الأهلية.

مستوى أداء الخدمة المقدمة في شركة الاتصالات الأردنية، وعدم وجود فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين (الجنس، المستوى الوظيفي)، ووجود تلك الفروق لكل من (العمر، والمستوى العلمي، وسنوات الخبرة)، في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) وبين مستوى أداء الخدمة المقدمة. وبناءً على النتائج خرجت الدراسة بعدة توصيات، من أهمها: نشر وتعزيز مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) لكافة العاملين. وتقديم جوائز أو حوافز مادية/معنوية للعاملين المتميزين وتشجيعهم على بذل المزيد من الجهد. كلمات دالة: دعم واقتناع الإدارة العليا، التخطيط الاستراتيجي، الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات، مستوى أداء الخدمات المقدمة.

#### Abstract

The impact of applying the reengineering administrative processes on performance of service level: case study on Jordan communication company in northern region. This study aimed to explore the impact of applying the reengineering administrative processes factors which include: (convince and reinforce of top management, strategic planning, organizational culture, and information technology) on performance of service level, submitted by Jordan communication company (Orange) in northern region. The study is based on analytical description methodology at (49) random samples respondent drawn from main Jordan communication company branches (Orange) in Jordan /northern region. The most important research finding include the followings: There are positive high level in applying reengineering administrative processes factors (convince and reinforce of top management, strategic planning, organizational culture, and information technology) on performance of service level. And There are statistically positive influences ( $\alpha = 0.05$  or

less) for applying reengineering administrative processes factors (convince and reinforce of top management, strategic planning, organizational culture, and information technology) on performance of service level. And There are a statistical significant differences at ( $\alpha = 0.05$  or less) between applying reengineering administrative processes factors and performance of service level due to (age, educational levels and experians) variables, while these significant differences does not appear for (sex and job status) variables. This study recommends to provide and reinforcing all employees with the concept of applying reengineering administrative processes, and grant with incentives to encourage them doing the best and more.

Key words: convince and reinforce of top management, strategic planning, organizational culture, and information technology, performance of service level

## الإطار العام للدراسة المقدمة

تسعى منظمات الأعمال إلى إحداث تغييرات جذرية في أساليب وطرق عملها لتتناسب مع متطلبات هذا العصر، عصر السرعة والثورة التكنولوجية. والحقيقة أن الشركات الخدمية يجب أن تسعى إلى التطور والتحسين المستمرين لمختلف جوانب العمل فيها، لزيادة قدراتها على المنافسة لكسب رضا العميل الذي تقدم له الخدمة. والهندرة هي الطريق نحو التغيير وهي من أحدث مفاهيم التغيير في عالم الإدارة الحديثة.

ظهر مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) للمرة الأولى في بداية التسعينات وبالتحديد في عام 1992 عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان مايكل هامر وجيمس شامبي (هندرة المنظمات) كعنوان لكتابهما الشهير، ومنذ ذلك الحين أحدثت الهندرة ثورة حقيقية في عالم الإدارة الحديث بما تحمله من أفكار غير تقليدية ودعوة صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات والإستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من المنظمات والشركات العاملة في عالمنا اليوم.

تعني الهندرة باختصار تحليل وفحص وتعديل أي إجراء أو عملية إدارية وذلك وفق مبادئ وطرق لتحقيق هدفين رئيسيين: رضا الزبون، وتقليل أو مسح أي إجراء أو عملية إدارية لا تضيف للعمل أي صفة ذات قيمة، كما تعرّف الهندرة بأنها: هي الوسيلة الإدارية التي تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الإدارية بهدف تحقيق تطور جوهري في أداء المنظمات. فعملية الهندرة تسعى إلى تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات بشكل يكفل تحقيق سرعة الأداء، وتخفيض التكلفة، وجودة المنتج أو الخدمة.

إن عملية الهندرة تقوم على اعتبار أنشطة العمل أكثر من مجرد مجموعة من المهام الفردية أو حتى الوظيفية، يجب تفكيكها إلى إجراءات يمكن تصميمها للحصول على أكبر قدر ممكن من الفاعلية سواء في بيئة العمل الصناعية أم بيئة الخدمات. وفي هذا الصدد تشير الدراسات إلى أنه وبالرغم من النمو الكبير لمفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية، إلا أنه لم تستطع كل المؤسسات التي تبنت هذا المفهوم إنجاز النتائج المرجوة، ذلك لأن هناك عوامل تؤدي إلى نجاح أو فشل جهود إعادة هندسة العمليات الإدارية (حسين، 2009).

يرتبط تطبيق عملية الهندرة في منظمات الأعمال بمجموعة من العوامل التي تؤثر في نجاح تلك العملية وتحقيق أهدافها المرجوة، حيث أورد المهتمون في علم الإدارة والباحثون مجموعة من العوامل المؤثرة على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، ومن هذه العوامل ما ذكرته (الأغا، 2009) من ضرورة توفر التخطيط الاستراتيجي لإعادة بناء الهياكل التنظيمية، بالإضافة إلى قدرات التكنولوجيا العالية، كذلك يشير (حسين، 2009) إلى دور عوامل نظم وثقافة إدارة المؤسسة، والهيكلة التنظيمية للمؤسسة، وتبني تكنولوجيا المعلومات بالإضافة إلى دور دعم الإدارة العليا، والثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة كأهم متطلبات نجاح عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية.

وتأتي هذه الدراسة للتعرف إلى بعض العوامل المؤثرة في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) على أداء الخدمات المقدمة في قطاع الاتصالات الأردنية باعتبارها من القطاعات الاقتصادية الهامة في الأردن، ومما يشجع على ذلك ندرة الدراسات -في حدود علم الباحث واطلاعه، وبخاصة الدراسات في البيئة الأردنية وتحديداً في قطاع الاتصالات.

### مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في التعرف إلى العوامل المؤثرة في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) على أداء الخدمات المقدمة في قطاع الاتصالات الأردنية، من خلال معرفة أثر عوامل تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) المتمثلة بـ(دعم واقتناع الإدارة العليا، والتخطيط الاستراتيجي، والثقافة التنظيمية، وتكنولوجيا المعلومات) على تحسين مستوى أداء الخدمات المقدمة في شركات الاتصالات الأردنية التي طبقت هذا المفهوم، من خلال استطلاع آراء العاملين في تلك الشركات. وذلك بالإجابة عن الأسئلة الآتية:

- 1- هل يؤثر دعم واقتناع الإدارة العليا في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) على مستوى أداء الخدمات المقدمة في شركات الاتصالات الأردنية؟
- 2- هل يؤثر التخطيط الاستراتيجي في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) على مستوى أداء الخدمات المقدمة في شركات الاتصالات الأردنية؟
- 3- هل تؤثر الثقافة التنظيمية في الشركة في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) على مستوى أداء الخدمات المقدمة في شركات الاتصالات الأردنية؟
- 4- هل تؤثر تكنولوجيا المعلومات في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) على مستوى أداء الخدمات المقدمة في شركات الاتصالات الأردنية؟
- 5- هل للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) تأثير على مستوى أداء الخدمات المقدمة في شركة الاتصالات الأردنية؟

### أهمية الدراسة

في ظل قلة الدراسات التي حاولت البحث في العوامل المؤثرة على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في قطاع الاتصالات، كونه من القطاعات الحيوية والمؤثرة في الاقتصاد الأردني. تظهر أهمية الدراسة من خلال العناصر الآتية: إلقاء الضوء على مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) كأحد المفاهيم المعاصرة والمهمة لمنظمات الأعمال ومنها قطاع شركات الاتصالات. التوصل إلى نتائج يمكن أن تكون مهمة لمتخذ القرار من أجل التعرف إلى أهم العوامل المؤثرة في نجاح أو فشل تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في قطاع شركات الاتصالات.

تفتح الدراسة الحالية المجال أمام الباحثين في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) والعوامل المؤثرة فيه لإجراء المزيد من الدراسات حول هذا الموضوع، في كافة القطاعات الاقتصادية، وفي قطاع شركات الاتصالات بخاصة.

### هدف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- التعرف إلى تأثير تطبيق عوامل إعادة هندسة العمليات المتمثلة ب(دعم واقتناع الإدارة العليا، والتخطيط الاستراتيجي، والثقافة التنظيمية، وتكنولوجيا المعلومات) في مستوى أداء الخدمات المقدمة في شركات الاتصالات الأردنية.
- 2- تحليل التأثير بين عوامل إعادة هندسة العمليات المشار إليها في تساؤلات مشكلة الدراسة، وبين مستوى أداء الخدمات المقدمة.

3- التعرف إلى العلاقة بين الخصائص الوظيفية والشخصية للعاملين (الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) ومستوى أداء الخدمات المقدمة.

4- الخروج بنتائج تفيد المهتمين بهذا الموضوع والدارسين له.

5- الخروج بتوصيات ومقترحات تزيد من فاعلية تأثير عوامل إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) على تحسين مستوى أداء الخدمات المقدمة في شركات الاتصالات الأردنية.

#### فرضيات الدراسة

1- يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لدعم واقتناع الإدارة العليا في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) على مستوى أداء الخدمات المقدمة في شركات الاتصالات الأردنية.

2- يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) على مستوى أداء الخدمات المقدمة في شركات الاتصالات الأردنية.

3- يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) على مستوى أداء الخدمات المقدمة في شركات الاتصالات الأردنية.

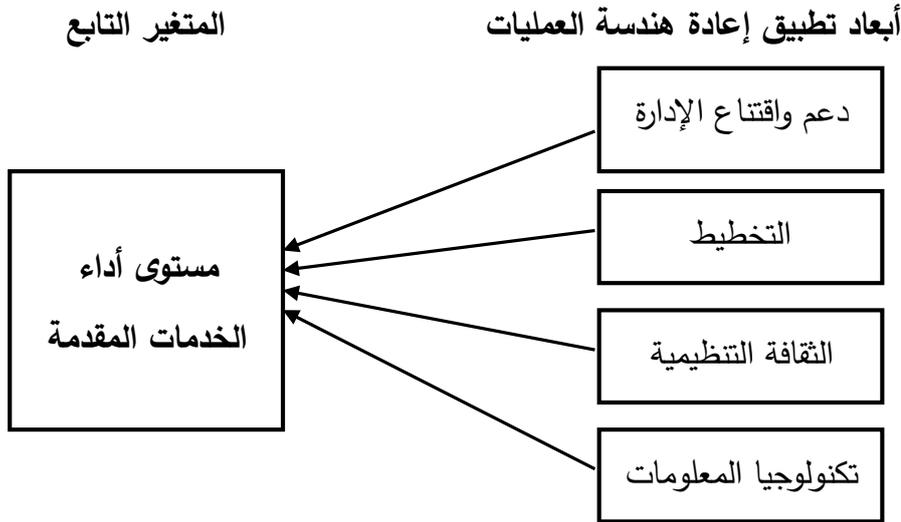
4- يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) على مستوى أداء الخدمات المقدمة في شركات الاتصالات الأردنية.

5- يوجد أثر ذي دلالة إحصائية في تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) على مستوى أداء الخدمات المقدمة يعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية ( الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

### نموذج الدراسة

في ضوء ما تقدم من عرض واعتمادا على ما جاءت به الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع العوامل المؤثرة في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، مثل دراسة حامد (2008)، ودراسة حسين (2009) ودراسة الأغا (2009) ودراسة العتيبي والحمامي (2009)، فإن النموذج اشتمل على أربعة متغيرات مستقلة، تمثل أهم العوامل المؤثرة في تطبيق الهندرة هي: (دعم واقتناع الإدارة العليا، والتخطيط الاستراتيجي، والثقافة التنظيمية، وتكنولوجيا المعلومات)، ويتمثل المتغير التابع في مستوى أداء الخدمات المقدمة في قطاع شركات الاتصالات الأردنية. والشكل الآتي يبين نموذج الدراسة.

### المتغيرات المستقلة



### التعريفات الإجرائية

#### أولاً: المتغيرات المستقلة:

إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة): هي عملية إعادة البناء التنظيمي للمؤسسة بحيث يتم التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة والتفكير بصورة جديدة لمواجهة التغييرات الجذرية المفاجئة التي طرأت على الأحداث المؤثرة في السوق (الحسناوي، 2009) مرجع سابق.

دعم واقتناع الإدارة العليا: هو كل الأفعال والنشاطات التي تصدر عن الإدارة العليا للمؤسسة، كالاتزام والقناعة بضرورة تبني برنامج إعادة هندسة العمليات الإدارية، من أجل تحسين الوضع التنافسي للمنظمة، ويمكن أن تتجلى في صورة تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ البرنامج (العتيبي والحماي، 2009) مرجع سابق.

التخطيط الاستراتيجي: هي إضفاء الطابع الإستراتيجي عند القيام بالتخطيط لعملية إعادة هندسة العمليات الإدارية، بحيث يرتبط برنامج إعادة هندسة العمليات الإدارية بالرؤيا والأهداف الإستراتيجية للمنظمة (العتيبي والحماي، 2009) مرجع سابق.

الثقافة التنظيمية: هي مجموعة القيم والمفاهيم الأساسية التي يتم إيجادها وتنميتها داخل مجموعات العمل في المنظمة، وتعليمها للعاملين لتحديد طريقة تفكيرهم وإدراكهم وشعورهم تجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية وتحدد سلوكهم وتؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم.

تكنولوجيا المعلومات: هي مجموعة الأدوات والأجهزة التي توفر عملية تخزين المعلومات ومعالجتها ومن ثم استرجاعها، وكذلك مشاركتها بعد ذلك عبر أجهزة الاتصالات المختلفة.

#### ثانياً: المتغير التابع:

الخدمات المقدمة: جميع الخدمات التي تقدمها شركة الاتصالات الأردنية والتي تشمل على عروض وأجهزة خلوي، عروض ADSL، عروض واجهزة الخط الثابت، انترنت خلوي، التجوال والمكالمات الدولية.

#### مجتمع وعينة الدراسة

مثل مجتمع الدراسة جميع العاملين في شركة الاتصالات الأردنية (اورانج) في قطاع الشمال بكافة مستوياتهم الوظيفية والبالغ عددهم (150)، والموزعين في مدينة إربد وجرش وعجلون والمفرق والرمثا، حيث تكونت عينة الدراسة من (60) فرد من العاملين بالمؤسسة، استرد منها (49) استبانة اعتبرت جميعها سليمة وصالحة للتحليل الإحصائي. وتم استخدام العينة العشوائية البسيطة بسبب معرفة الباحث المسبقة بوجود ارتباط عالي بين أفراد مجتمع الدراسة، وتم اختيار افراد العينة من خلال وضع جميع أفراد مجتمع الدراسة على هيئة جداول عشرية ثم اختيار الافراد المطلوبين عشوائياً. واستخدمت النسب المئوية عند مستوى ثقة مرتفع في تحديد حجم العينة، بحسب المعادلة التالية:  $N = PQZ^2/E$  (الهزاع، 2009)، حيث N: حجم العينة، P: نسبة المجتمع من حجم العينة، Q: النسبة المكملة، Z: الدرجة المعيارية، E: نسبة خطأ المعاينة.

### أداة الدراسة

استناداً إلى الدراسات السابقة كدراسة ((المعبي(2014)، المجالي(2012)، الدجني (2013))، قام الباحث بتطوير استبانة للتعرف على عوامل تطبيق إعادة هندسة العمليات الادارية(الهندرة) في مستوى أداء الخدمات المقدمة في شركة الاتصالات الأردنية.

تكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء وهي:

**الجزء الأول:** ويشمل المعلومات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة). وخصص لها الأسئلة (1-5).

**الجزء الثاني:** يقاس فيه عوامل إعادة هندسة العمليات الإدارية وفق العناصر الآتية:

1- دعم واقتناع الإدارة العليا.

2- التخطيط الاستراتيجي

3- الثقافة التنظيمية.

4- تكنولوجيا المعلومات. وخصص لها الأسئلة (1-28).

**الجزء الثالث:** يقاس فيه مستوى أداء الخدمات المقدمة. وخصص لها الأسئلة (1-9).

### صدق وثبات الأداة

بعد تطوير الاستبانة، اعتماداً على الدراسات السابقة وعلى خبرة الباحث، تم عرضها على عدد من المحكمين في جامعة اربد الاهلية وجرش واليرموك لتقدير مدى صدق الفقرات لقياس الأبعاد المتعلقة بها، وقد اعتبرت الفقرة صادقة إذ حظيت بإجماع المحكمين، وبعد تعديل بعض فقراتها على ضوء آراء المحكمين، تم توزيع (10) استبانة منها للتأكد من وضوح أسئلتها وصدق فقراتها.

أما فيما يتعلق بثبات الاختبار، فقد تم ومن خلال الرزمة الإحصائية SPSS-Version-10 استخدام معامل (Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي، حيث كانت النتيجة (80.2%) وهي نسبة مقبولة من الثبات.

### طريقة جمع المعلومات

اعتمدت هذه الدراسة في جمع المعلومات على:

**الجانب النظري:** وهو ما تم به الرجوع إلى المجلات العلمية والابحاث المنشورة والرسائل الجامعية والكتب والدوريات لتغطية الجانب النظري من البحث.  
**الجانب الميداني:** حيث تم تطوير استبانة لجمع المعلومات من مصادرها الأولية.

### أساليب التحليلي الإحصائي

**الإحصاء الوصفي:** تم استخدام الإحصاء الوصفي كالنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

**الإحصاء التحليلي:** حيث تم فيه استخدام تحليل الانحدار، وتحليل التباين، واختبار (T) لاختبار الفرضيات.

### محددات الدراسة

لقد واجه الباحث عدداً من الصعوبات خلال قيامه بهذه الدراسة، وتمثلت بما يأتي:

- اعتماد هذه الدراسة على اتجاهات المبحوثين، وبالتالي الاعتماد على مدى صدق المبحوثين في الإجابة على فقرات الاستبانة أداة الدراسة الرئيسية.

- اقتصر هذه الدراسة على فروع شركة الاتصالات الأردنية المتواجدة في شمال المملكة، لضيق الوقت والمحددات الجغرافية، حيث أن هنالك صعوبة في الوصول إلى جميع هذه الفروع المنتشرة على مستوى المملكة الأردنية الهاشمية.

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### الإطار النظري

أولاً: إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة":

لقد شهدنا في الآونة الأخيرة عمليات تغيير وتحديث متسارعة التي تعرضت لها منظمات الأعمال في جميع أنحاء العالم، وعلى الرغم من تميز بعض الدول بصفات تميزها عن باقي أنحاء الدول الأخرى في العالم إلا أن معظم منظمات الأعمال تتعرض لمثل هذه التغييرات وعليها التعامل مع عمليات التغيير في نمط الإدارة التقليدية.

وبالرغم من تعامل كل منظمة مع هذه التغييرات حسب واقعها واحتياجاتها الخاصة بها، إلا أنه يلاحظ بشكل عام تزامن هذه العمليات مع التحديث في العمليات التقنية والتجارية والتنظيمية والإدارية، والتي تؤثر على الجانب الإداري من حيث تحقيق تحسينات مهمة في الكمية والجودة للخدمات التي تقدمها المنظمة، ولا يجب الاعتماد فقط على تطبيق الإجراءات التي تتلاءم مع العمليات التقنية في المنظمة، بل يجب إعادة تشكيل النظم والإجراءات بحيث تتلاءم مع خدمة الزبائن وإدارة الجودة والتي يجب أن تشمل كافة النواحي في المنظمة، ويجب إعادة التفكير في طرق أداء العمل في المنظمة وعمل التعديلات اللازمة على أساليب العمل وإعادة تصميم العمليات بحيث تتناسب مع الأهداف الجديدة للمنظمة، وتسمى هذه العملية بـ إعادة

الهندسة Re-engineering والتي بدأ تطبيقها بكثرة في الآونة الأخيرة (العابدي والعبادي، 2009).

### مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية

لإعادة هندسة العمليات الإدارية عدد من التعاريف، وفيما يلي أهم هذه التعاريف وأكثرها شيوعاً واستخداماً، إذ عرّف (أحمد، 2011) إعادة هندسة العمليات الإدارية على أنها: إعادة نظر أساسية وإعادة تصميم جذرية لنظم وأساليب العمل لتحقيق نتائج هائلة في مقاييس الأداء العصرية المتمثلة في "التكلفة، السرعة، الموثوقية، الثبات، الدقة، الجودة". في حين يُعرّف (الشوبكي، 2010) مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنه أحد مداخل التطوير، الذي يركز على إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية الإستراتيجية وذات القيمة المضافة، وكذلك للنظم، والسياسات، والهياكل التنظيمية، بهدف تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية في المؤسسة. ويُعرّف (الطراونه وآخرون، 2011) إعادة هندسة العمليات الإدارية أنها إعادة التفكير بشكل أساسي، والعمل على إعادة تصميم العمليات بشكل جذري، للعمل على إنجاز تحسينات جوهرية في أداء الإجراءات المناسبة للقضايا المعاصرة المؤثرة مثل التكلفة، والجودة، والخدمة، والسرعة.

كما يُعرّف (القصيمي، 2009) مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنه: عملية التغير الجذري في طريقة أداء العمل بحيث يتم تصميم العمليات الإدارية من الصفر وبدون النظر للنظام المعمول به حالياً بشرط أن يكون نظام المعلومات جزءاً من التنظيم الجديد وليس مجرد وسيلة مساعدة في العمل، وتتضمن إلغاء العمل بالوظائف الإدارية والتحول إلى العمليات الإدارية.

من خلال ما تقدم فإن إعادة هندسة العمليات الإدارية تمثل إحداث تغيير جذري في العمليات التنظيمية، وذلك لتحقيق تحسينات وطفرات جوهرية في الجودة والأداء.

ولا بد من الإشارة هنا إلى أن الكثير من المصادر والدراسات العربية تعتمد إطلاق مسمى الهندرة على مفهوم إعادة هندسة عمليات الأعمال وهي كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتي هندسة وإدارة (العابدي والعبادي، 2009) مرجع سابق. العناصر الأساسية لمفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية:

المنتبع للأدبيات المتعلقة بإعادة هندسة العمليات الإدارية يلاحظ وجود عناصر أساسية لإعادة هندسة العمليات الإدارية حيث حدّد (أحمد، 2011) تلك العناصر بالآتي:

إعادة التفكير الأساسي : إن مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية يبحث دائماً عن ممارسات جديدة ومبتكرة لمواجهة التحديات المستقبلية التي قد تواجهها مختلف الوحدات الاقتصادية.

إعادة التصميم الجذري: تهدف إعادة الهندسة إلى تغيير جذري له قيمة ومعنى وليس هامشياً أو سطحياً أو مرحلياً أو جزئياً، حيث إن التغيير الجذري يقصد به إعادة بناء وتجديد وابتكار وليس مجرد تطوير أو تحسين أساليب العمل الحالية.

إجراء التحسينات الفارقة: إن إعادة الهندسة كمفهوم يتعلق بإجراء تحسينات جوهرية وليست هامشية، فهو مفهوم هادف إلى إحداث تغييرات في مقاييس الأداء المتمثلة بالتكلفة والجودة والخدمة والسرعة.

اعتماد التغيير في تكنولوجيا المعلومات: يقصد بها أن إعادة الهندسة يجب أن تعتمد على تكنولوجيا المعلومات خصوصاً في مجال الاستثمار وأساليب تنفيذ الأعمال بما يحقق الإبداع والتغيير الجذري.

اعتماد التغيير على التفكير الاستقرائي وليس الاستنباطي: لما كانت إعادة الهندسة تعتمد على التفكير الاستقرائي فإن التغيير الذي تستهدفه لابد أن يكون استقرائياً وليس استنتاجياً (استنباطياً)، أي عدم التفكير الاستنتاجي المتمثل بالانتظار لحين ظهور المشاكل ثم إجراء تحليلها وحلها أو البحث عن كيفية حلها.

#### الخصائص المميزة لإعادة هندسة العمليات الإدارية

بيّن (الشوبكي، 2010) أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تمتاز بأنها:

- تبدأ من الصفر أي أننا نكتب في ورقة بيضاء لم يكتب فيها أحد من قبل، فهي إعادة تصميم جذرية
- ليست الهندرة عملية ترميم أو إصلاح للعمليات القائمة، بل تجديد لها.
- الهندرة ثورة للتخلي عن كل قديم.
- الهندرة ذات طابع عمومي، بمعنى أنه يمكن تطبيقها في كافة أنواع العمليات وفي كل أنواع المنظمات أيضاً.

ويشير (الطراونه وآخرون، 2011) إلى أن أبرز ما يميز إعادة هندسة العمليات الإدارية عن غيرها من نظريات التغيير والتطوير أنها تمكن من إيجاد حلول جذرية للمشكلات، من خلال رؤية الصورة الشاملة لأسلوب العمل بالمنظمات المختلفة، كما أن إعادة هندسة العمليات تساعدنا على الخروج من الروتين، والنظرة الضيقة للعمل، وعدم الشمولية، والحلول السريعة لمشكلات العمل، وغير ذلك من النظم والأساليب الإدارية التقليدية.

### فوائد إعادة هندسة العمليات الإدارية:

تهدف عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحقيق نتائج هائلة في مقاييس الأداء، وبشكل عام يمكن تقسيم الفوائد المترتبة على إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى أربعة جوانب رئيسية (حامد، 2008):

1. الجوانب الفنية المتعلقة بالعمليات التي تؤديها المنظمة لتقديم الخدمة التي تتعامل فيها، مثل:

- إتمام عمليات متكاملة وليس جزئيات صغيرة.
- سرعة إنجاز العمل.
- التوصل إلى طرق جديدة للأداء.
- تضيق الفارق الزمني بين خطوات العمل.
- استخدام معايير دقيقة وأكثر موضوعية لقياس الأداء وتحسين جودة المنتج.

2. الجوانب التنظيمية التي تؤديها المنظمة، والتي تختص بطرق وأساليب العمل والشكل التنظيمي المتبع، ومن هذه الجوانب التنظيمية:

- تقليل المجهود المستندي والأوراق اللازمة.
- اختصار خطوات العمل.
- تقليل درجة المركزية.
- تخفيض الإجراءات.
- توسيع صلاحيات العاملين.
- تحسين نظم المعلومات وتطوير عمليات اتخاذ القرارات.

3. الجوانب السلوكية، والتي تتعلق بمجموع العاملين: مديرين ومرؤوسين، ومن هذه الجوانب:

- رفع الروح المعنوية للعاملين نتيجة إشراكهم في التخطيط واتخاذ القرارات.

- إحساس العامل بالإنجاز وإشباع حاجة إثبات الذات لديه.
- شعور الأفراد بأهميتهم نتيجة تنوع المهارات والقدرات على أداء الأعمال المتنوعة.
- الإقبال على المساهمة بالأفكار الجديدة في العمل.
- إحساس العاملين بتبادل المنفعة بينهم وبين المنظمة التي يعملون فيها.
- زيادة التنافس بين الأفراد لبلوغ أهداف المنظمة واستمرار تطوير الأفراد.
- تحسين الأداء الجماعي بانتشار التعاون

#### 4. بيئة ومناخ العمل، ومنها:

- تشجيع الإبداع وتحسين الأداء وتعميق روح الالتزام والمسؤولية.
- نشر روح الفريق والعمل الجماعي.
- التوقف عن الأسلوب التقليدي للرقابة وتشجيع تحمل المسؤولية والرقابة الذاتية.
- مكافأة وتحفيز العاملين المبدعين ونشر روح التحدي والرغبة في التفوق.
- ترسيخ قيم واتجاهات ايجابية للعمل.
- تفاعل مارات الرؤساء والمرؤوسين.

#### نوعية المنظمات التي تحتاج إعادة هندسة العمليات الإدارية

تتنوع المنظمات التي تحتاج إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية في الشكل والحجم والطبيعة والمشكلات، ومدى النجاح، ومدى التعثر، واستناداً لذلك يُبين (العبادي والعبادي، 2009) نقلاً عن (Champy and Hammer, 1993) وجود ثلاثة أنواع من المنظمات تحتاج لإعادة هندسة العمليات الإدارية، وهي:

1- المنظمات ذات الوضع المتدهور: هي تلك المنظمات ذات الأداء المتدني، والتي تعاني من ارتفاع في تكاليف التشغيل وانخفاض جودة الخدمات أو المنتجات التي تقدمها، والتي تعاني من عدم قدرتها على المنافسة وتحقيق الأرباح العالية، إن

إعادة هندسة العمليات الإدارية في مثل هذه المنظمات ستمكنها من التغلب على هذه المشاكل التي تعاني منها.

2- المنظمات التي في طريقها للتدهور: هي تلك التي لم تتدهور بعد، ولكن هناك مؤشرات قوية بأنها في طريقها إلى التدهور: كتناقص حصتها في السوق لصالح المنافسين، والارتفاع التدريجي في تكاليف التشغيل والإنتاج، والانخفاض التدريجي في الأرباح، وانخفاض الأسهم، هذه المنظمات التي تصارع من أجل البقاء، ولا تملك القدرة على مسايرة التطور والمنافسة بشكل قوي تحتاج حتماً لإعادة هندسة العمليات الإدارية، لتتمكن من استعادة مكانتها في السوق.

3- المنظمات المتميزة والتي بلغت قمة التفوق والنجاح: هي تلك المنظمات التي لا تعاني من مشاكل إطلاقاً، وهناك مؤشرات قوية بأنها تسيطر على السوق، وتملك حصة عالية جداً مقارنة بالمنافسين، وتشهد ارتفاع تدريجي في أرباحها وأسهمها وحصتها في السوق، ولا تعاني إطلاقاً من زيادة في تكاليف التشغيل، أو تدني جودة ما تقدمه من خدمات ومنتجات، هذه المنظمات تحتاج لإعادة هندسة العمليات الإدارية لتتمكن من البقاء في القمة وتحافظ على الفجوة بينها وبين المنافسين.

وتعتبر شركة أورنج للاتصالات من الفئة الثالثة من هذه المنظمات فهي تسيطر على قطاع واسع من سوق الاتصالات في الأردن.

#### العوامل المؤثرة في إعادة هندسة العمليات الإدارية

ترتبط إعادة هندسة العمليات الإدارية في منظمات الأعمال بمجموعة من العوامل التي تؤثر في نجاح تلك العملية وتحقيق أهدافها المرجوة، حيث أورد المهتمون

في علم الإدارة والباحثون مجموعة من العوامل المؤثرة على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، فيما يلي توضيح لتلك العوامل:

### 1- دعم واقتناع الإدارة العليا بأهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية:

يتوقف نجاح إعادة هندسة العمليات على مدى التزام وقناعة الإدارة العليا في المنظمة بضرورة الحاجة لتبنى برنامج إعادة الهندسة، من أجل تحسين الوضع التنافسي للمنظمة، ويمكن أن تتجلى الأفعال والنشاطات التي تظهر اهتمام الإدارة العليا والتزامها وقناعتها ببرنامج إعادة هندسة العمليات الإدارية في صورة تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ برامج إعادة هندسة العمليات الإدارية في المنظمة، وذلك من أجل تحسين الوضع التنافسي للمنظمة، حيث أظهرت العديد من الدراسات أهمية التزام وقناعة الإدارة العليا ببرنامج إعادة الهندسة (العنيتي والحمامي، 2009) مرجع سابق.

ويشير (حامد، 2008) إلى أن إيمان الإدارة العليا ودعمها ومساندتها لعملية إعادة البناء تمثل واحدة من أهم عوامل نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية، فعملية إعادة البناء تبدأ بادراك الإدارة العليا بحتمية التغيير وترجمته في صورة خطط وبرامج يتم تنفيذها، كما تساهم الإدارة العليا في نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية من خلال حسن اختيار وتكوين فرق عمل إعادة الهندسة وتزويدها بالسلوكيات الايجابية التي تنظم دورها في إحداث التغيير المطلوب، وفي حالة وجود عضو غير مقتنع بجداوى عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية، فعلى الإدارة العليا محاولة إقناعه بجداواها أو استبداله بعضو آخر حتى لا يؤثر على أداء فريق العمل.

### 2- التخطيط الاستراتيجي:

يعرّف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية التخطيط التي تقوم بها الإدارة العليا، والخاصة بتطوير ووضع الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة، وهذه العملية تشمل وضع

- الأهداف وتحديد الإستراتيجية اللازمة للوصول إليها. ويشتمل التخطيط الاستراتيجي على عدة عناصر ومكونات هي (حامد، 2008) مرجع سابق:
- تحديد المهمة: حيث تقوم الإدارة العليا بالمنظمة بتحديد المهمة أو رسالة المنظمة وهي مجال النشاط الذي تعمل فيه المنظمة.
  - تحديد الرؤية: والرؤية قائمة مرتبة بالطموحات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها مستقبلاً، أو هي قائمة بالمستقبل المؤجل الذي تنوي المنظمة أدائه.
  - تحليل البيئة الخارجية: وهي مجموعة المتغيرات المباشرة وغير المباشرة التي تؤثر على أداء المنظمة.
  - تحليل البيئة الداخلية للمنظمة: وهو تحديد ما تتمتع به المنظمة من نقاط قوة يمكن التركيز عليها، وتحديد نقاط الضعف حتى يمكن الحد منها.
  - وضع الأهداف الإستراتيجية: وهي أهداف تغطي فترة زمنية طويلة تمتد لسنوات.
  - تصميم واختيار الإستراتيجية المناسبة: حيث يتم اختيار الاستراتيجيات في ضوء الموقف الحالي للمنظمة والفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف.
  - وضع الخطط الوظيفية والسياسيات الإدارية والبرامج الزمنية: ويشتمل هذا العنصر على وضع الخطط الوظيفية المختلفة بالمنظمة وتطوير التنظيم الإداري وإعداد السياسات الإدارية التي تتفق مع الإستراتيجية التي تم اختيارها والتي تحقق دعم المنظمة في الوصول لأهدافها.
- لقد أوضحت العديد من الأدبيات أهمية إضفاء الطابع الإستراتيجي عند قيادة عملية إعادة الهندسة، فبرنامج إعادة الهندسة يجب أن يرتبط بالرؤيا والأهداف الإستراتيجية للمنظمة، حيث تعزى نسبة الإخفاق العالية في برامج إعادة هندسة

العمليات إلى فشل العديد من المنظمات في دمج برنامج إعادة الهندسة في رؤيتهم وأهدافهم الإستراتيجية (العتيبي والحمامي، 2009) مرجع سابق. وتتطلب إعادة هندسة العمليات الإدارية أن تقوم المنظمة بتوضيح إستراتيجيتها ونوع العمل الذي تقوم به ومن هم عملاؤها، وما هي العمليات الأساسية التي تخلق قيمة بالنسبة لهم، وهذا ما يجب مراعاته عند التخطيط الاستراتيجي لعمل المنظمة إذا ما أرادت الوصول إلى أهدافها التنظيمية وتحقيق ميزة تنافسية (الأغا، 2006).

### 3- الثقافة التنظيمية:

ينظر إلى الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة القيم والمعتقدات الموجودة داخل المنظمة والتي تسود بين العاملين مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم البعض، وتوقعات كل فرد من الآخر ومن المنظمة، وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين، عرّف (حامد، 2008) الثقافة التنظيمية بأنها: نمط من الافتراضات الأساسية التي تعلمتها المجموعة عند حل مشاكلها في تأقلمها مع البيئة المحيطة واندماجها الداخل، بحيث تصبح ملزمة وشرعية ينبغي تعليمها للأعضاء الجدد كطريقة صحيحة للتفكير والإدراك والشعور عند مواجهة مثل تلك المشاكل.

وبما أن الثقافة التنظيمية تعد الموجه الرئيس لعمل المؤسسة، فإن عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية لا يكتب لها النجاح إذا لم يتم دعمها من ثقافة المنظمة (Haque & Anwar, 2012). وتقسم الثقافة التنظيمية إلى أربعة أنواع رئيسية، هي:

- الثقافة التنافسية: وتهتم بالتركيز على الميزة التنافسية والأولوية في السوق.
- ثقافة المبادأة: وتهتم بالإبداع وحب المغامرة وتحمل المخاطر.
- الثقافة المساندة: وتهتم ببيئة العمل التي تتسم بالصدقة ومساعدة العاملين بعضهم البعض.

- الثقافة البيروقراطية: وتهتم بالقواعد والهيكل التنظيمي الرسمي.  
إن التغييرات السلوكية والثقافية ضرورية لفعالية التغيير التنظيمي، كما أن محاولات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية تفشل ليس بسبب التكنولوجيا المستخدمة، بل بسبب صعوبة تغيير ثقافة المنظمة، كما أن الطريقة الوحيدة للحصول على ميزة تنافسية هي خلق ثقافة تنظيمية تؤيد التحسين المستمر الذي يعتمد على التعلم والإبداع، ولضمان نجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية لا بد من التحول من الثقافة التقليدية السائدة بالمنظمة إلى الثقافة التنظيمية الفعالة المرتبطة بفرق العمل/ وتمكين العاملين، والمشاركة في اتخاذ القرارات (حامد، 2008) مرجع سابق.

#### 4- تكنولوجيا المعلومات:

عُرف (الشوبكي، 2010) تكنولوجيا المعلومات بأنها: الأدوات والأساليب والطرق المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات أو هي أداة فاعلة تساعد في توفير المعلومات وإيصالها إلى المنظمات لإنجاز وتطوير العمليات الإدارية في جميع المستويات التنظيمية و تتضمن الأجهزة والمعدات والموارد البشرية والبرمجيات حيث تعدّ تكنولوجيا المعلومات هي الأداة الأساسية التي يقوم عليها الشكل الجديد للتنظيم. ويعدّ استخدام تكنولوجيا المعلومات كأداة لبناء عمليات جديدة بدلاً من الاعتماد على العمليات القائمة على النظام القديم لتكنولوجيا المعلومات لدعم تنفيذ عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية (العتيبي والحمامي، 2009) مرجع سابق. وتتحصر أهم الحاجات الأساسية من وجود تكنولوجيا المعلومات بالنقاط الآتية (احمد، 2011) مرجع سابق:

1. اعتماد الأعمال المختلفة في عصر المعلومات على تكنولوجيا المعلومات.

2. مساهمة تكنولوجيا المعلومات في زيادة الخدمات والإنتاج.
3. تأثير تكنولوجيا المعلومات في إنجاح مختلف الأنشطة والمهن.
4. الالتزام بسياسات إدارات الوحدات الاقتصادية وحماية أصولها.
5. زيادة الحاجة إلى المعلومات.
6. ضمان دقة اكتمال السجلات وإعداد قوائم مالية ذات موثوقية عالية يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات الرشيدة.
7. تحقيق نظام رقابة داخلية فعال له تأثير على دقة ومصداقية المعلومات.
8. المساهمة في حل أغلب المشاكل الإدارية والمساهمة في تحقيق معلومات، حيث يمكن الاستفادة منها في الدقة، السرعة، الثبات، الموثوقية.

#### مستوى الأداء:

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها، يقصد بمفهوم الأداء المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذا فهو مفهوم يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها؛ أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المنظمات.

عُرف (Druker, 1999) الأداء بأنه: "قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال". بينما عرفه (Robbins & Wiersema, 1995) بأنه "الاستخدام الأفضل للموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق أهداف المنظمة وديمومتها". في حين عرفه (Daft, 1992) بأنه "قدرة الفرد

على تحقيق أهداف المنظمة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بطريقة كفؤة وفعالة".

ويُعرف الباحث الأداء بأنه قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المنتجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة. وهذه القدرة ينسوخ منها تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي يكلف بها وقدرته على تحقق أهداف الوظيفة التي يشغلها في المنظمة.

ويشير مفهوم الأداء كذلك إلى النتائج المحددة للسلوك وبالتالي فإن الأداء الإيجابي هو النتائج المرغوبة المحددة للسلوك وفي المقابل فإن الأداء السلبي هو النتائج غير المرغوبة المحددة للسلوك ويعبر عن الأداء أحياناً بالفعالية والكفاءة.

ويجب أن نشير إلى أن الأداء ليس هدفاً في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق غاية هي النتائج، ولهذا ينظر إلى الأداء على أنه الترجمة العملية لكافة مراحل التخطيط في المنظمة، وهو بذلك يحتل الدرجة الثانية في الأهمية بين الوظائف الأساسية للإدارة، حيث يأتي بعد وظيفة التنظيم، فمثلاً: يمكن لأي منشأة حكومية أو مؤسسه عامة أن تخطط وتنظم إلا أنها قد لا تستطيع بالضرورة ان تحقق أية نتائج ما لم تطبق الخطط والسياسات التي رسمتها بشكل صحيح، فهي لا تستطيع ضمان حسن الأداء، ولأغراض هذه الدراسة سيتم النظر للأداء على أنه الجهد الذي يبذله الموظف داخل المنظمة من أجل تقديم الخدمة وتحقيق أهداف المنظمة.

إن الأداء يشير إلى تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة، وينبغي التمييز بين الأداء والجهد المبذول، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فإنه يقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فالطالب قد يكون مجتهد ويبذل جهداً كبيراً في الاستعداد للامتحان

ولكنه يحصل على درجات منخفضة، فيكون بهذه الحالة الجهد المبذول عالياً بينما الأداء يكون منخفضاً.

#### عناصر الأداء:

تتنوع العناصر المرتبطة بالأداء والتي يفترض بالعاملين معرفتها والتمكن منها بشكل جيد، ويشير كثير من الباحثين إلى أن أهمها مايلي:

- 1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف والمهارات الفنية والخلفية العامة عن [الوظيفة](#) والمجالات المرتبطة بها.
- 2- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- 3- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل، والقدرة على تحمل مسؤولية العمل، وإنجازه في الوقت المحدد، ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

#### الدراسات السابقة

- 1- دراسة (المعبي، 2014): أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) على الأداء المؤسسي: دراسة حالة على وزارة المالية بالجمهورية اليمنية. هدفت الدراسة إلى التعرف إلى تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية (تبسيط الإجراءات، جودة الخدمة المقدمة، تقنية المعلومات، والهيكل التنظيمي) على الأداء المؤسسي بوزارة المالية بالجمهورية اليمنية، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود تأثير إيجابي بين كل من جودة الخدمة المقدمة، تقنية المعلومات، الهيكل التنظيمي وبين الأداء المؤسسي، ولا يوجد هذا التأثير لبعده تبسيط الإجراءات.

- 2- دراسة (الدجني، 2013): نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي. هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على الجوانب المختلفة لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من حيث المفهوم، وآلية التطبيق والمزايا التي تحققها، وتقديم تصور مقترح لتطبيق أسلوب إعادة الهندسة كأحد مداخل تحسين الخدمة المقدمة لجمهور المستفيدين ورفع كفاءتها وتحقيق الجودة الشاملة. واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف وبيان واقع إعادة هندسة العمليات في الجامعة الإسلامية بغزة. توصلت الدراسة إلى وجود محاولات لتوثيق أدلة العمل وتبسيط العمليات قبل تطبيق مشروع إعادة هندسة العمليات لا ترقى إلى درجة الممارسة الفاعلة، وإن استخدام أسلوب تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" يؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي الجامعة في مستوياتهم الإدارية كافة. وإن تطبيق إعادة هندسة العمليات أدى إلى إحداث تعديلات جوهرية على أنظمة الجامعة الإدارية بما ينسجم مع متطلبات إعادة الهندسة وتحسين الخدمة.
- 3- دراسة (المجالي، 2012): أثر عناصر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الاتصالات السعودية". هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر عناصر التخطيط الاستراتيجي في عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الاتصالات السعودية ومدى توافر أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من خلال تحليل عناصر التخطيط الاستراتيجي. وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: وجود أثر لعناصر التخطيط الاستراتيجي في عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الاتصالات السعودي.

4- دراسة (الشوبكي، 2010): العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد أظهرت الدراسة نتائج من أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، كذلك بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، ووجود فروق على مجال "دعم الإدارة العليا لاستخدام نظم دعم القرار" تعزى لمتغير المستوى التعليمي ولصالح حملة مؤهل الماجستير، ومتغير العمر لصالح (55) سنة فأكثر، ومتغير سنوات الخدمة لصالح أصحاب الخبرة الطويلة.

5- دراسة (فيروز، 2010): "دور إعادة هندسة عمليات الأعمال (BPR) في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الصناعية" دراسة حالة في معمل الألبسة الجاهزة في النجف. هدفت الدراسة إلى عرض ومناقشة التكامل المفاهيمي بين إعادة هندسة العمليات والميزة التنافسية، وتوضيح المضامين الإستراتيجية لإعادة هندسة العمليات وتأثيرها على قدرتها في اكتساب الميزة التنافسية، وبيان العلاقة بين عوامل نجاح إعادة هندسة عمليات الأعمال والميزة التنافسية. من أهم ما توصلت له الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي هو المتغير الأهم في نجاح تنفيذ إعادة هندسة العمليات تليه المتغيرات الأخرى، القيادة، تكنولوجيا المعلومات، التدريب، مرونة الهياكل، على التوالي.

6- دراسة (القصيمي، 2009): "تفعيل مهام إعادة هندسة الأعمال من منظور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مدخل تكاملي". هدفت هذه الدراسة إلى مراجعة الأدب المتعلق بإعادة هندسة الأعمال الإدارية من منظور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ووضع تصور مقترح حول كيفية تفعيل مهام إعادة هندسة الأعمال من منظور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وقد توصلت الدراسة إلى أن المعلومات هي المحور الأساسي والمركزي الذي تدور حوله العمليات الإدارية، لذا فإن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تعد أحد وسائل إنجاز برنامج إعادة هندسة الأعمال. كما تعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أحد المحددات الأساسية لنجاح تطبيق برنامج إعادة هندسة العمليات، كما توصلت الدراسة إلى أن دعم الإدارة لتبني برامج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يساهم في تحقيق التحول الجذري في أساليب تقديم الخدمات. كما تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على تمكين الإدارة العاملة في برنامج إعادة الهندسة من العمل بصورة مستقلة فضلاً عن إمكانية الاستفادة من مزايا المركزية عن طريق ربط جميع الإدارات بشبكة اتصالات موحدة.

7- دراسة (الأغا، 2006): العوامل المؤثرة في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في المصارف في قطاع غزة". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مدى تأثير وعلاقة بعض العوامل المؤثرة في إعادة هندسة العمليات الإدارية في المصارف بمحافظة غزة، ومن هذه العوامل إعادة بناء الهياكل التنظيمية، وقدرات التكنولوجيا العالية، وصحة وفاعلية العمليات المصرفية، والتغير في توقعات العملاء، وتحسين معايير الجودة الشاملة، وإلقاء الضوء على الأهمية العامة لموضوع الهندرة وأثرها الملموس على الأداء. وقد

توصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج من أهمه: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وبين إعادة بناء الهياكل التنظيمية، وزيادة صحة وفاعلية العمليات المصرفية التي تتجزأ هذه المصارف، والتغير في توقعات العملاء، وتحسين معايير الجودة الشاملة.

#### وصف متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات

#### وصف متغيرات الدراسة:

يبين الجدول رقم (1) اهم الخصائص الشخصية والوظيفية لافراد عينة الدراسة وكانت كما يلي:

(1) الجنس: بلغت نسبة الذكور 53.10 % بينما بلغت نسبة الإناث 46.90 % وهذا يدل على أن عدد الذكور يقارب عدد الإناث من مجتمع الدراسة من العاملين في شركة الاتصالات الأردنية.

(2) العمر: بلغت الفئة العمرية (25-35) سنة وقدرت بنسبة 55.10 % النسبة الأكبر من مجتمع الدراسة من العاملين في شركة الاتصالات الأردنية، وهذا يدل على ان الغالبية من العاملين هم من فئة الشباب.

(3) المستوى الوظيفي: حيث كانت النسبة الاعلى من مجتمع الدراسة من العاملين بمسمى موظف وبلغت 63.30 % وهذا يدل ان الغالبية من العاملين في خدمة العملاء وعلى احتكاك مباشر مع الجمهور.

(4) المؤهل العلمي: حيث بلغت النسبة الاعلى من العاملين ممن يحملون شهادة البكالوريوس وبلغت 73.50 % وهذا يدل ان الغالبية العظمى من العاملين في شركة الاتصالات الأردنية يحملون شهادات جامعية.

(5) سنوات الخبرة: حيث بلغت النسبة الاعلى من مجتمع الدراسة من العاملين من ناحية الخبرة (أقل من 5 سنوات) وكانت نسبتها 36.70 % وهذا يدل ان الغالبية من العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي خبرتهم أقل من خمس سنوات مما يدل على دوران وظيفي عالي حيث أن معظم الموظفين الملتحقين بالشركة حديثي الخبرة.

## جدول رقم (1)

## عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	26	53.1%
	أنثى	23	46.9%
العمر	أقل من 25 سنة	9	18.4%
	من 25-35 سنة	27	55.1%
	من 36-45 سنة	11	22.4%
	أكثر من 45 سنة	2	4.1%
المؤهل العلمي	توجيهي فما دون	7	14.3%
	دبلوم/بكالوريوس	36	73.5%
	دراسات عليا	6	12.2%
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	18	36.7%
	من 6-10 سنوات	15	30.6%
	من 11-15 سنة	12	24.5%
	أكثر من 15 سنة	4	8.2%
المستوى الوظيفي	مدير	5	10.2%
	رئيس قسم	13	26.5%
	موظف	31	63.3%

في حين يظهر الجدول رقم (2) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمجالات الدراسة المؤثرة في إعادة هندسة العمليات على مستوى أداء الخدمات المقدمة في شركة الاتصالات الأردنية، مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب الوسط الحسابي.

جدول رقم (2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات اداة الدراسة مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	الثقافة التنظيمية	4.26	0.46
2	تكنولوجيا المعلومات	4.00	0.51
3	التخطيط الاستراتيجي	3.93	0.49
4	دعم واقتناع الإدارة العليا	3.90	0.61
	الاداة الكلية	4.02	0.46

يظهر الجدول السابق ان المتوسطات الحسابية لمجالات الدراسة والاداة الكلية قد جاءت جميعاً بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.02)، حيث جاء مجال الثقافة التنظيمية بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.26) يليه مجال تكنولوجيا المعلومات بمتوسط حسابي (4.00) أما مجال دعم واقتناع الإدارة العليا فقد جاء بالمرتبة الأخيرة وبدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.90).

في حين يظهر الجدول رقم (3) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات دعم واقتناع الإدارة العليا في إعادة هندسة العمليات الإدارية على مستوى أداء الخدمات المقدمة في شركة الاتصالات الأردنية، مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

يثبتن من الجدول ان المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال جاءت جميعها بدرجة مرتفعة، حيث جاءت الفقرة (تعمل الإدارة العليا على توفير البرامج التدريبية المتعلقة بهندسة العمليات الإدارية للعاملين فيه باستمرار) في المرتبة الأولى بأعلى

متوسط حسابي بلغ (4.28)، وانحراف معياري (0.54)، يليه فقرة (تخصص الإدارة العليا الدعم اللازم للتأكد من أن خطط التطوير يتم تنفيذها من قبل العاملين). في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (4.04)، وانحراف معياري (0.64).

أما في المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة (تهتم الإدارة العليا في الشركة بتقليل عدد مرات التدقيق والمراجعة لتوفير السرعة في الأداء) بمتوسط حسابي (3.71)، وانحراف معياري (1.33).

أما المتوسط الكلي لجميع الفقرات بلغ (3.90)، في حين تراوحت الانحرافات المعيارية من (1.33) - (0.54) وهي عالية نسبياً وتدل إلى وجود درجة منخفضة من التوافق والانسجام بين إجابات المبحوثين حول هذا البعد، أما الانحراف المعياري الكلي بلغ (0.61).

الجدول رقم (3) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات دعم واقتناع الإدارة العليا في إعادة هندسة العمليات الإدارية على مستوى أداء الخدمات المقدمة في شركة الاتصالات الأردنية مرتبة تنازلياً (ن=49)

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1.	تعمل الإدارة العليا على توفير البرامج التدريبية المتعلقة بهندسة العمليات الإدارية للعاملين فيه باستمرار	4.28	0.54	مرتفع
2.	تخصص الإدارة العليا الدعم اللازم للتأكد من أن خطط التطوير يتم تنفيذها من قبل العاملين.	4.04	0.64	مرتفع
3.	تهتم الإدارة العليا في الشركة بتشخيص المشاكل التي تعيق تنفيذ العمليات الإدارية وتوجد الحلول المناسبة لها	3.91	0.86	مرتفع
4.	تشجع الإدارة العليا مدراء الأقسام في الشركة على تشكيل فرق العمل من أجل تحسين الأداء.	3.79	0.71	مرتفع
5.	تعمل الإدارة العليا في الشركة على إعادة التفكير بأساسيات العمل والتخلص من الروتين القديم.	3.79	0.71	مرتفع

مرتفع	0.71	3.79	تعي الإدارة العليا مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية بما يضمن التقدم والتطوير في الشركة.	6.
مرتفع	1.33	3.71	تهتم الإدارة العليا في الشركة بتقليل عدد مرات التدقيق والمراجعة لتوفير السرعة في الأداء.	7.
مرتفع	0.61	3.90	دعم واقتناع الإدارة العليا (المستوى الكلي لجميع الفقرات)	

في حين يظهر الجدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات التخطيط الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية على مستوى أداء الخدمات المقدمة في شركة الاتصالات الأردنية، مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

يتبين من الجدول ان المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال قد جاءت بدرجة متوسطة إلى مرتفعة، حيث جاءت الفقرة (تعتمد الشركة على مرونة الخطة الموضوعية لتحقيق الأهداف المعلنة والمرسومة) في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.36)، وانحراف معياري (0.56)، يليه فقرة (يتوفر لدى الشركة خطة إستراتيجية واضحة ومكتوبة.) في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (4.20)، وانحراف معياري (0.64).

أما في المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة (يوجد لدى الشركة أهداف طويلة المدى كجزء من الخطة الإستراتيجية.) بمتوسط حسابي (3.40)، وانحراف معياري (1.03).

أما المتوسط الكلي لجميع الفقرات بلغ (3.93)، في حين تراوحت الانحرافات المعيارية من (1.03) - (0.56) وهي عالية نسبياً وتدل إلى وجود درجة منخفضة من التوافق والانسجام بين إجابات الباحثين حول هذا البعد، أما الانحراف المعياري الكلي بلغ (0.48).

الجدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات التخطيط الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية على مستوى أداء الخدمات المقدمة في شركة الاتصالات الأردنية مرتبة تنازلياً (ن=49)

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1.	تعتمد الشركة على مرونة الخطة الموضوعية لتحقيق الأهداف المعلنة والمرسومة	4.36	0.56	مرتفع
2.	يتوفر لدى الشركة خطة إستراتيجية واضحة ومكتوبة.	4.20	0.64	مرتفع
3.	يوجد في الشركة خطة طوارئ لمواجهة الأمور غير الاعتيادية أثناء سير العمل	4.18	0.63	مرتفع
4.	تعمل الشركة على تقييم الخطة الإستراتيجية بشكل دوري.	3.81	0.73	مرتفع
5.	تقوم الشركة بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على نقاط القوة والضعف قبل وضع الخطط	3.81	0.71	مرتفع
6.	يتم تحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتحديات قبل وضع الخطط	3.73	0.91	مرتفع
7.	يوجد لدى الشركة أهداف طويلة المدى كجزء من الخطة الإستراتيجية.	3.40	1.03	متوسط
	التخطيط الاستراتيجي (المستوى الكلي لجميع الفقرات)	3.93	0.48	مرتفع

في حين يظهر الجدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات الثقافة التنظيمية في إعادة هندسة العمليات الإدارية على مستوى أداء الخدمات المقدمة في شركة الاتصالات الأردنية، مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

يتبين من الجدول ان المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال قد جاءت بدرجة مرتفعة، حيث جاءت الفقرة (يتم ترجمة قيم الإبداع إلى ممارسات تدعم الإبداع في الشركة) في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.51)، وانحراف معياري

(0.71)، يليه فقرة (يقبل العاملون بالشركة الفشل كفرصة لتحسين أدائهم) في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (4.46)، وانحراف معياري (0.50).  
أما في المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة (يتم تطوير القيم الخاصة بالإبداع في الشركة بسرعة). بمتوسط حسابي (3.79)، وانحراف معياري (0.71).  
أما المتوسط الكلي لجميع الفقرات بلغ (4.26)، في حين تراوحت الانحرافات المعيارية من (0.87) - (0.50) وهي منخفضة نسبياً وتدل إلى وجود درجة عالية من التوافق والانسجام بين إجابات المبحوثين حول هذا البعد، أما الانحراف المعياري الكلي بلغ (0.46).

الجدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات الثقافة التنظيمية في إعادة هندسة العمليات الإدارية على مستوى أداء الخدمات المقدمة في شركة الاتصالات الأردنية مرتبة تنازلياً (ن=49)

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1.	يتم ترجمة قيم الإبداع إلى ممارسات تدعم الإبداع في الشركة	4.51	0.71	مرتفع
2.	يقبل العاملون بالشركة الفشل كفرصة لتحسين أدائهم	4.46	0.50	مرتفع
3.	يعمل الموظفون في الشركة بروح الفريق الواحد.	4.42	0.74	مرتفع
4.	يبحث العاملون في الشركة عن التعلم بصفة مستمرة	4.43	0.79	مرتفع
5.	تقوم الشركة بمراجعة الممارسات والأنشطة التي تحسن ثقافة الإبداع	4.16	0.69	مرتفع
6.	يتصل العاملون بالشركة بعضهم البعض ببسر وسهولة.	4.06	0.87	مرتفع
7.	يتم تطوير القيم الخاصة بالإبداع في الشركة بسرعة.	3.79	0.71	متوسط
	الثقافة التنظيمية (المستوى الكلي لجميع الفقرات)	4.26	0.46	مرتفع

في حين يظهر الجدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة العمليات الإدارية على

مستوى أداء الخدمات المقدمة في شركة الاتصالات الأردنية، مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

يتبين من الجدول ان المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال قد جاءت بدرجة مرتفعة، حيث جاءت الفقرة (تستخدم الشركة شبكة الإنترنت في اتصالاتها الداخلية والخارجية بين العاملين فيها.) في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.48)، وانحراف معياري (0.50)، يليه فقرة (يتم استخدام تكنولوجيا المعلومات في مختلف عمليات الشركة بهدف أداء الأعمال بسرعة ودقة) في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (4.44)، وانحراف معياري (0.58).

أما في المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة (لدى الشركة القدرة على إعادة تصميم عملياتها الإدارية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات.) بمتوسط حسابي (3.71)، وانحراف معياري (0.71).

أما المتوسط الكلي لجميع الفقرات بلغ (4.00)، في حين تراوحت الانحرافات المعيارية من (1.32) - (0.50) وهي عالية نسبياً وتدل إلى وجود درجة منخفضة من التوافق والانسجام بين إجابات المبحوثين حول هذا البعد، أما الانحراف المعياري الكلي بلغ (0.50).

الجدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة العمليات الإدارية على مستوى أداء الخدمات المقدمة في شركة الاتصالات الأردنية مرتبة تنازلياً (ن=49)

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1.	تستخدم الشركة شبكة الإنترنت في اتصالاتها الداخلية والخارجية بين العاملين فيها.	4.48	0.50	مرتفع
2.	يتم استخدام تكنولوجيا المعلومات في مختلف عمليات الشركة بهدف أداء الأعمال بسرعة ودقة	4.44	0.58	مرتفع

مرتفع	0.79	3.89	يساهم استخدام تكنولوجيا المعلومات في التقليل من العمليات الرقابية الإدارية والمالية في الشركة.	3.
مرتفع	0.71	3.85	تهتم الشركة بتنسيق العمليات الإدارية بين الأقسام المختلفة فيها من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات.	4.
مرتفع	0.72	3.83	تستخدم تكنولوجيا المعلومات في الشركة للكشف عن الأخطاء والمخالفات	5.
مرتفع	1.32	3.77	يمكن للموظفين في الشركة أن يديروا المعلومات من أي موقع من خلال استخدام أجهزة الحاسوب.	6.
مرتفع	0.71	3.71	لدى الشركة القدرة على إعادة تصميم عملياتها الإدارية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات.	7.
مرتفع	0.50	4.00	تكنولوجيا المعلومات (المستوى الكلي لجميع الفقرات)	

في حين يظهر الجدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات مستوى أداء الخدمات المقدمة في شركة الاتصالات الأردنية، مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

يتبين من الجدول ان المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال قد جاءت بدرجة مرتفعة، حيث جاءت الفقرة (أدى تطبيق أسلوب هندسة العمليات إلى تقديم الخدمة بشكل أسرع) في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.20)، وانحراف معياري (0.91)، يليه فقرة (أدى تطبيق أسلوب هندسة العمليات إلى تقليل اجراءات العمل) في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (4.02)، وانحراف معياري (0.95). أما في المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة (أدى تطبيق أسلوب هندسة العمليات إلى القضاء على الروتين بمتوسط حسابي (3.50)، وانحراف معياري (0.91).

أما المتوسط الكلي لجميع الفقرات بلغ (3.86)، في حين تراوحت الانحرافات المعيارية من (1.07) - (0.91) وهي منخفضة نسبياً وتدل إلى وجود درجة عالية

من التوافق والانسجام بين إجابات المبحوثين حول هذا البعد، أما الانحراف المعياري الكلي بلغ (0.61).

الجدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات مستوى أداء الخدمات المقدمة في شركة الاتصالات الأردنية مرتبة تنازلياً. (ن=49)

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1.	أدى تطبيق أسلوب هندسة العمليات إلى تقديم الخدمة بشكل أسرع	4.02	0.91	مرتفع
2.	أدى تطبيق أسلوب هندسة العمليات إلى تقليل إجراءات العمل	4.01	0.95	مرتفع
3.	أدى تطبيق أسلوب هندسة العمليات إلى تقليل الأخطاء	3.90	1.02	مرتفع
4.	أدى تطبيق أسلوب هندسة العمليات إلى سهولة التواصل مع متلقي الخدمة	3.81	1.07	مرتفع
5.	أدى تطبيق أسلوب هندسة العمليات إلى تقليل عدد المراجعين	3.70	0.94	مرتفع
6.	أدى تطبيق أسلوب هندسة العمليات إلى تقليل وقت إنجاز المعاملة	3.65	0.97	مرتفع
7.	أدى تطبيق أسلوب هندسة العمليات إلى تقديم الخدمة بالوقت المناسب	3.61	0.93	مرتفع
8.	أدى تطبيق أسلوب هندسة العمليات إلى حل المشاكل مع متلقي الخدمة	3.55	1.09	مرتفع
9.	أدى تطبيق أسلوب هندسة العمليات إلى القضاء على الروتين	3.50	0.91	مرتفع
	الكلي (جميع الفقرات)	3.86	0.61	مرتفع

## 2- اختبار الفرضيات:

لأختبار متغيرات الدراسة، قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، ويبرر الباحث استخدام هذا التحليل من خلال القيام ببعض الاختبارات ومنها:

(أ) اختبار التوزيع الطبيعي Normality : كما هو في جدول رقم (8).

جدول رقم (8) اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات Normality  
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		إعادة هندسة العمليات (الهندرة)
N		49
Normal Parameters Mean		3.86
	Std. Deviation	0.61
Most Extreme Absolute		.090
Positive		.076
Negative		-.091
Kolmogorov-Smirnov Z		0.99
Asymp. Sig. (2-tailed)		.143

a. Test Distribution is Normal b. Calculated from data

تشير قيمة الاختبار في الجدول رقم (8) إلى (0.99) عند دلالة (0.143) وهي قيمة غير دالة إحصائياً، مما يعني بأن توزيع البيانات توزيعاً طبيعياً. كما يبين الجدول رقم (9) مقدار التغيير الذي قد يحصل في المتغير التابع (مستوى الخدمات المقدمة) ومقدار هذا التأثير، بحيث أن القيمة كانت تتراوح بين (1 و -1)، ويعني (1) وجود تأثير قوي فيما يعني (-1) وجود تأثير ضعيف. وكلما اقتربت القيمة من الصفر يقل التأثير.

جدول رقم (9) Factor loaded analysis لمتغيرات الدراسة

Questions	Variables			
	Factor (1) دعم الإدارة العليا	Factor (2) التخطيط الاستراتيجي	Factor (3) الثقافة التنظيمية	Factor (4) تكنولوجيا المعلومات
سرعة تقديم الخدمة	<u>0.86</u>	0.14	- 0.05	<u>0.90</u>
تقليل اجراءات العمل	<u>0.78</u>	0.18	0.42	0.66
تقليل الأخطاء	0.63	0.35	0.27	<u>0.83</u>

سهولة التواصل مع متلقي الخدمة	0.68	0.45	- 0.13	<u>0.75</u>
تقليل عدد المراجعين	0.23	0.37	0.32	<u>0.81</u>
تقليل وقت إنجاز المعاملة	0.72	- 0.19	0.55	<u>0.86</u>
تقديم الخدمة بالوقت المناسب	- 0.16	- 0.31	- 0.11	<u>0.96</u>
حل المشاكل مع متلقي الخدمة	<u>0.70</u>	- 0.07	0.44	<u>0.71</u>
القضاء على الروتين	- 0.03	0.29	- 0.08	<u>0.89</u>

يتبين من الجدول رقم (9) بأن كل من عامل تكنولوجيا المعلومات، ودعم الإدارة العليا احتلت التأثير القوي بين باقي المتغيرات، وهذا يدل على درجة ارتباط عالية. وكانت تكنولوجيا المعلومات ذات التأثير الأقوى في: سرعة تقديم الخدمة، وتقليل الأخطاء، وسهولة التواصل مع الزبائن، وتقليل أعداد المراجعين، ووقت إنجاز المعاملة وتقديمها بالوقت المناسب، وفي القضاء على الروتين، حيث تراوحت قيمة هذا العامل ما بين (0.75، 0.96) وهي قيمة تدل على تأثير قوي، أي أنه هناك ارتباط قوي بين تكنولوجيا المعلومات ومستوى الخدمات المقدمة بشكل عام، في حين كان تأثير عامل التخطيط الاستراتيجي والثقافة التنظيمية ضعيف في جانب تقليل وقت إنجاز المعاملة وتقديم الخدمة بالوقت المناسب وفي حل المشاكل مع متلقي الخدمة. كما أن عامل دعم الإدارة العليا، وعامل الثقافة التنظيمية كان تأثيرها ضعيف في القضاء على الروتين.

(ب) اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح لمتغيرات الدراسة: كما هو في جدول رقم (10).

جدول رقم (10) اختبار معامل تضخم التباين VIF والتباين المسموح Tolerance لمتغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة المستقلة	التباين المسموح Tolerance	معامل تضخم التباين VIF
دعم واقتناع الإدارة العليا	0.44	2.34
التخطيط الاستراتيجي	0.63	1.39
الثقافة التنظيمية	0.60	1.90

تكنولوجيا المعلومات	0.52	1.40
---------------------	------	------

يبين الجدول رقم (10) أن قيمة اختبار تضخم التباين لجميع المتغيرات تتراوح بين (1.40 - 2.34) وهي قيم مقبولة ولم تتجاوز 4 درجات، كما يتبين من الجدول أن قيمة اختبار التباين المسموح تتراوح بين (0.44 - 0.63) وهي قيمة متدنية (ضعيفة) وتشير إلى درجة تباين مقبولة لأغراض تطبيق نموذج الدراسة وصالحة لتطبيق تحليل الانحدار لأختبار الفرضيات.

ج) اختبار تحليل الالتواء **Skewness** لمتغيرات الدراسة: كما هو في جدول رقم (11).

جدول رقم (11) تحليل الالتواء **Skewness**

	N	Mean	Std.	Skewness	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error
Org. climate	49	3.86	.61	.065	.198
Valid N (listwise)	49				

a. All requested variables entered b. Dependent variable: level of services

يشير الجدول رقم (11) بأن قيمة تحليل **Skewness** (0.065) لجميع المتغيرات وهي قيمة متدنية (ضعيفة) وتؤكد قيم التباين المسموح بجدول رقم (10) والتي جاءت أيضاً بقيمة متدنية (ضعيفة) وتشير أيضاً إلى درجة تباين مقبولة لأغراض تطبيق نموذج الدراسة وصالحة لتطبيق تحليل الانحدار لأختبار الفرضيات. ولاختبار الفرضيات (الأولى-الرابعة) فقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لبحث تأثير عوامل إعادة هندسة العمليات الإدارية الخاص بهذه الدراسة على مستوى أداء الخدمات المقدمة في شركة الاتصالات الأردنية.

### 1- الفرضية الأولى:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لدعم واقتناع الإدارة العليا في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) على مستوى أداء الخدمات المقدمة في شركات الاتصالات الأردنية.

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance)، للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الأولى.

جدول رقم (12) نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الأولى

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	3	41.02	10.25	11.04	0.003
الخطأ	46	63.60	0.29		
الكلية	49	104.62			

يتبين من معطيات الجدول رقم (12) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الأولى استناداً إلى ارتفاع قيمة F المحسوبة عن قيمتها الجدولية والبالغة (11.04) ويتضح من الجدول رقم (13) أن المتغير المستقل (دعم واقتناع الإدارة العليا) يفسر ما نسبته 7.4% من الاختلاف الذي في المتغير التابع، بينما يؤثر هذا العنصر في قيمة المتغير التابع بنسبة 15% (معامل التأثير).

ويبين جدول رقم (13) نتائج اختبار الفرضية الأولى. حيث بلغت قيم العلاقة بين المتغيرين (معامل الارتباط) (0.251)، حيث تبين وجود دلالة احصائية، وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة (0.003) والمرافقة لقيمة f البالغة (11.04) كانت أكبر من القيمة 0.05 مما يعني وجود تأثير ذا دلالة احصائية لدعم واقتناع الإدارة العليا على مستوى أداء الخدمات المقدمة في شركة الاتصالات الأردنية. كما يفسر هذا العنصر ما نسبته (7.4%) (معامل التحديد) من التغير أو الاختلاف الذي قد يحصل في

المتغير التابع (مستوى أداء الخدمات المقدمة في شركة الاتصالات الأردنية) بينما يؤثر هذا العنصر في قيمة المتغير التابع بنسبة 15.0 % (معامل التأثير). كما تبين قيمة t المحسوبة (10.42) ومستوى دلالتها البالغ (0.003) وجود تأثير بين المتغيرين.

وبهذه النتيجة يتم قبول فرضية الدراسة التي تشير إلى وجود هذا التأثير. (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لدعم واقتناع الإدارة العليا في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) على مستوى أداء الخدمات المقدمة في شركات الاتصالات الأردنية).

جدول رقم (13) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث تأثير دعم واقتناع الإدارة العليا على مستوى أداء الخدمات المقدمة في شركة الاتصالات الأردنية.

نتيجة الفرضية	Sig t	T	$\beta$	Sig f	F	R <sup>2</sup>	R
قبول	0.003	10.42	0.150	0.003	11.04	0.074	0.251

\*دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) فأقل.

### الفرضية الثانية:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) على مستوى أداء الخدمات المقدمة في شركات الاتصالات الأردنية.

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance)، للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثانية.

جدول رقم (14) نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثانية

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	3	46.04	11.51	10.10	0.000
الخطأ	46	65.03	0.31		
الكلي	49	111.07			

يتبين من معطيات الجدول رقم (14) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثانية استناداً إلى ارتفاع قيمة F المحسوبة عن قيمتها الجدولية والبالغة (10.10) ويتضح من الجدول رقم (15) أن المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) يفسر ما نسبته 19.1 % من الاختلاف الذي في المتغير التابع، بينما يؤثر هذا العنصر في قيمة المتغير التابع بنسبة 30.5 % (معامل التأثير).

ويبين جدول رقم (15) نتائج اختبار الفرضية الثانية. حيث بلغت قيم العلاقة بين المتغيرين (معامل الارتباط) (0.235)، حيث تبين وجود دلالة احصائية، وذلك لان قيمة مستوى الدلالة (0.000) والمرافقة لقيمة f البالغة (10.10) كانت أكبر من القيمة 0.05 مما يعني وجود تأثير ذا دلالة احصائية للتخطيط الاستراتيجي على مستوى أداء الخدمات المقدمة في شركة الاتصالات الأردنية. كما يفسر هذا العنصر ما نسبته (19.1 %) (معامل التحديد) من التغير او الاختلاف الذي قد يحصل في المتغير التابع (مستوى أداء الخدمات المقدمة في شركة الاتصالات الأردنية) بينما يؤثر هذا العنصر في قيمة المتغير التابع بنسبة 30.5 % (معامل التأثير).

كما تبين قيمة t المحسوبة (13.42) ومستوى دلالتها البالغ (0.000) وجود تأثير بين المتغيرين.

وبهذه النتيجة يتم قبول فرضية الدراسة التي تشير إلى وجود هذا التأثير. (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) على مستوى أداء الخدمات المقدمة في شركات الاتصالات الأردنية).

جدول رقم (15) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث تأثير التخطيط الاستراتيجي على مستوى أداء الخدمات المقدمة في شركة الاتصالات الأردنية.

نتيجة الفرضية	Sig t	T	B	Sig f	F	R <sup>2</sup>	R
قبول	0.000	13.42	0.305	0.00	10.10	0.191	0.235

\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) فأقل.

### الفرضية الثالثة:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) على مستوى أداء الخدمات المقدمة في شركات الاتصالات الأردنية.

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance)، للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثالثة.

جدول رقم (16) نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثالثة

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	3	40.60	10.15	8.14	0.022
الخطأ	46	58.20	0.26		
الكلي	49	98.80			

يتبين من معطيات الجدول رقم (16) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثالثة استناداً إلى ارتفاع قيمة F المحسوبة عن قيمتها الجدولية والبالغة (8.14) ويتضح من الجدول رقم (17) أن المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) يفسر ما نسبته (19.28%) من الاختلاف الذي في المتغير التابع، بينما يؤثر هذا العنصر في قيمة المتغير التابع بنسبة (27.7%) (معامل التأثير).

ويبين جدول رقم (17) نتائج اختبار الفرضية الثالثة. حيث بلغت قيم العلاقة بين المتغيرين (معامل الارتباط) (0.350)، حيث تبين وجود دلالة احصائية، وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة (0.022) والمرافقة لقيمة f البالغة (8.14) كانت أكبر من القيمة 0.05 مما يعني وجود تأثير ذا دلالة احصائية للثقافة التنظيمية على مستوى أداء الخدمات المقدمة في شركة الاتصالات الأردنية. كما يفسر هذا العنصر ما نسبته (12.1 %) (معامل التحديد) من التغير أو الاختلاف الذي قد يحصل في المتغير التابع (مستوى أداء الخدمات المقدمة في شركة الاتصالات الأردنية) بينما يؤثر هذا العنصر في قيمة المتغير التابع بنسبة 27.7 % (معامل التأثير). كما تبين قيمة t المحسوبة (19.28) ومستوى دلالتها البالغ (0.022) وجود تأثير بين المتغيرين.

وبهذه النتيجة يتم قبول فرضية الدراسة التي تشير إلى وجود هذا التأثير. (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) على مستوى أداء الخدمات المقدمة في شركات الاتصالات الأردنية).

جدول رقم (17) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث تأثير الثقافة التنظيمية على مستوى أداء الخدمات المقدمة في شركة الاتصالات الأردنية.

نتيجة الفرضية	Sig t	T	B	Sig f	F	R <sup>2</sup>	R
قبول	0.022	19.28	0.277	0.022	8.14	0.121	0.350

\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) فأقل.

#### الفرضية الرابعة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) على مستوى أداء الخدمات المقدمة في شركات الاتصالات الأردنية.

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance)، للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرابعة.

جدول رقم (18) نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرابعة

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	3	45.70	11.42	19.10	0.000
الخطأ	46	60.20	0.27		
الكلي	49	105.90			

يتبين من معطيات الجدول رقم (18) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرابعة استناداً إلى ارتفاع قيمة F المحسوبة عن قيمتها الجدولية والبالغة (19.10) ويتضح من الجدول رقم (19) أن المتغير المستقل (تكنولوجيا المعلومات) يفسر ما نسبته 34.50% من الاختلاف الذي في المتغير التابع، بينما يؤثر هذا العنصر في قيمة المتغير التابع بنسبة 41.2% (معامل التأثير).

ويبين جدول رقم (19) نتائج اختبار الفرضية الرابعة. حيث بلغت قيم العلاقة بين المتغيرين (معامل الارتباط) (0.550)، حيث تبين وجود دلالة احصائية، وذلك لان قيمة مستوى الدلالة (0.000) والمرافقة لقيمة f البالغة (19.10) كانت أكبر من القيمة 0.05 مما يعني وجود تأثير ذا دلالة احصائية لتكنولوجيا المعلومات على مستوى أداء الخدمات المقدمة في شركة الاتصالات الأردنية. كما يفسر هذا العنصر

ما نسبته (34.5 %) (معامل التحديد) من التغير أو الاختلاف الذي قد يحصل في المتغير التابع (مستوى أداء الخدمات المقدمة في شركة الاتصالات الأردنية) بينما يؤثر هذا العنصر في قيمة المتغير التابع بنسبة 41.2 % (معامل التأثير). كما تبين قيمة t المحسوبة (13.86) ومستوى دلالتها البالغ (0.000) وجود تأثير بين المتغيرين.

وبهذه النتيجة يتم قبول فرضية الدراسة التي تشير إلى وجود هذا التأثير. (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) على مستوى أداء الخدمات المقدمة في شركات الاتصالات الأردنية).

جدول رقم (19) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبحث تأثير تكنولوجيا المعلومات على مستوى أداء الخدمات المقدمة في شركة الاتصالات الأردنية.

نتيجة الفرضية	Sig t	T	B	Sig f	F	R <sup>2</sup>	R
قبول	0.000	13.86	0.412	0.000	19.10	0.345	0.550

\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) فأقل.

### الفرضية الخامسة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) على مستوى أداء الخدمات المقدمة يعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية ( الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة ). ولاختبار هذه الفرضية استخدم تحليل التباين الخماسي والموضحة نتائجه في الجدول التالي رقم (20):

جدول رقم (20) نتائج تحليل التباين الخماسي لاختبار العلاقة بين الخصائص الشخصية والوظيفية ومستوى أداء الخدمات المقدمة في شركة الاتصالات الأردنية

المتغير	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	قيمة ف	مستوى الدلالة
الجنس	0.61	0.613	1	1.66	0.142
العمر	2.20	0.870	2	2.27	*0.043
المؤهل العلمي	2.90	1.317	3	3.50	*0.005
المستوى الوظيفي	7.16	0.211	2	0.67	0.501
سنوات الخبرة	4.22	1.590	2	5.33	*0.000
المجموع	113.10	0.412	49		

• دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) فأقل.

يلاحظ من الجدول رقم (20) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنس ومستوى الاداء للخدمات المقدمة، مما يعني رفض الفرضية المتعلقة بالجنس في هذا الجانب، وهذه النتيجة تعني أن مستوى أداء الخدمات المقدمة يقدم على أعلى مستوى سواء كان الموظف ذكراً أم أنثى، أي لا يتأثر بالجنس. وقد يعزى السبب في ذلك إلى أن مستوى أداء الخدمة ليس مقصوداً على فئة الذكور دون الإناث أو العكس، بل هو في متناول كلتا الفئتين الذكور والإناث.

ويتضح من الجدول أيضاً أنه لا توجد فروقاً ذات دلالة إحصائية بين المستوى الوظيفي ومستوى الاداء للخدمات، مما يعني رفض الفرضية المتعلقة بالمستوى الوظيفي في هذا الجانب، مما يعني أن مستوى أداء الخدمات لا يتأثر بالمركز الوظيفي، فالكل يعمل على تقديم وتسهيل الخدمات المقدمة بغض النظر عن المسمى أو المركز الوظيفي.

كما ويتضح من الجدول أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين العمر ومستوى أداء الخدمات المقدمة إذ بلغت قيمة ( $F=2.27$ )، ومستوى دلالة ( $\alpha = 0.043$ )، مما يعني قبول الفرضية فيما يخص جانب العمر.

كما ويتضح من الجدول أيضاً أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين المؤهل العلمي ومستوى أداء الخدمات المقدمة، إذ بلغت قيمة ف ( $F=3.500$ ) ومستوى دلالة ( $\alpha = 0.005$ ) وهذا يعني قبول الفرضية فيما يخص هذا الجانب.

كما تبين أيضاً أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخبرة ومستوى أداء الخدمات المقدمة، إذ بلغت قيمة ف ( $F=5.332$ )، ومستوى دلالة ( $\alpha = 0.000$ )، مما يعني قبول الفرضية فيما يخص هذا الجانب. ويعزى ذلك إلى أن طول فترة الخبرة تسهم في إضافة الجديد لمستوى أداء الخدمات المقدمة.

#### نتائج الدراسة:

1. أظهرت نتائج الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد العينة أن توافر العوامل المؤثرة في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الاتصالات الأردنية، كانت ايجابية وذات مستوى مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة ( $4.02$ ) وانحراف معياري ( $0.46$ ) وهو أعلى من المتوسط المحايد ( $3$ )، وقد احتل عامل الثقافة التنظيمية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ( $4.26$ )، ثم تلاه عامل تكنولوجيا المعلومات بمتوسط حسابي ( $4.00$ )، ثم عامل التخطيط الاستراتيجي بمتوسط حسابي ( $3.93$ )، وأخيراً دعم واقتناع الإدارة العليا بمتوسط حسابي ( $3.90$ ). وتتفق هذه النتائج مع دراسة (الدجني، 2013)، ودراسة (المجالي، 2012)، ودراسة (القصيمي، 2009)، ودراسة (الاغا، 2006).

2. أظهرت نتائج الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد العينة أن درجة تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بمجالاتها في شركة الاتصالات الأردنية كان بدرجة مرتفعة.
3. أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  (فأقل) على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) لدعم واقتناع الإدارة العليا على مستوى أداء الخدمة المقدمة في شركة الاتصالات الأردنية.
4. أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  (فأقل) على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) للتخطيط الاستراتيجي على مستوى أداء الخدمة في شركة الاتصالات الأردنية.
5. أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  (فأقل) على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) للثقافة لتنظيمية على مستوى الخدمة في شركة الاتصالات الأردنية.
6. أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  (فأقل) على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) لتكنولوجيا المعلومات على مستوى أداء الخدمة في شركة الاتصالات الأردنية.
7. كشفت الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  (فأقل) بين (الجنس، المستوى الوظيفي) في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) وبين مستوى أداء الخدمة المقدمة، مما يعني أن مستوى أداء الخدمة بعد تطبيق (الهندرة) لا يتأثر بالجنس فهو ليس مقصوراً على الإناث دون الذكور أو العكس، كما أن مستوى أداء الخدمة المقدمة لا يتأثر بالمستوى أو المركز الوظيفي للعاملين.

8. أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  (فأقل) بين العوامل (العمر، والمستوى العلمي، وسنوات الخبرة) في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) وبين مستوى أداء الخدمة المقدمة، مما يدل بشكل واضح على أن مستوى أداء الخدمة المقدمة يتأثر بالعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة للعاملين في شركة الاتصالات الأردنية.

#### التوصيات:

- استناداً إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فإنها توصي بما يأتي:
1. ضرورة الاهتمام بالإدارة العليا ودعمها المستمر أكثر وإزالة كل العوائق التي قد تحول تطبيق هندسة العمليات.
  2. ضرورة الاهتمام بعامل التخطيط الاستراتيجي بحيث يراعي تحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات قبل وضع الخطط المتعلقة بإعادة هندسة العمليات الإدارية.
  3. تقديم جوائز أو حوافز مادية/معنوية للعاملين المتميزين وتشجيعهم على بذل المزيد من العطاء.
  4. نشر وتعزيز مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية لكافة العاملين.
  5. إجراء المزيد من الدراسات حول إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركات الاتصالات، وغيرها من الشركات في قطاع الخدمات.
  6. وضع الخطط الإستراتيجية الواضحة لتأهيل وتطوير الكوادر البشرية، وتخصيص الموازنات اللازمة لخطة التدريب والتأهيل.

قائمة المصادر والمراجع:

- أحمد، منهل (2011). إعادة هندسة مهنة مراقبة الحسابات في ظل تكنولوجيا المعلومات في البيئة العراقية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة سانت كليمنتس العالمية- فرع الموصل، الموصل، العراق.
- الأغا، مرام (2006). دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في المصارف في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- حامد، سعيد (2008). العوامل المؤثرة على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) -دراسة ميدانية-. مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد (29)، المجلد (8).
- الحسناوي، سالم (2006). الآفاق المستقبلية لهندرة المنظمات ومدى تطبيقها في العراق. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد(4)، المجلد (8).
- حسين، خالد (2009). دراسة العلاقة بين إعادة هندسة إجراءات العمل وتقنية المعلومات. المجلة المصرية لعلوم الحاسوب، العدد(3)، المجلد (30).
- الدجني، إياد علي(2013): أنموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي، مجلة جامعة دمشق، العدد (1)، المجلد (29).
- الشوبكي، مازن (2010). العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

- الطراونه، سليمان وخاطر، أيمن و طويقات، مشهور (2011). درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية التربية والتعليم لعمان الرابعة. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد (1)، المجلد (34).
- العبادي، هاشم والعبادي، علي (2009). دور إدارة المعرفة في إعادة هندسة العمليات الإدارية للتحويل من المد المادي إلى المد المعلوماتي/دراسة تطبيقية في معمل إشارات بابل. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية-جامعة الكوفة، العدد (2)، المجلد (11).
- العتيبي، سعد والحمامي، راشد (2009). إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في القطاع العام - عوامل النجاح الحاسمة -بحث مقدم في المؤتمر الوطني الأول للجودة بجامعة الملك سعود، الرياض، 15-17 أيار.
- فيروز، علي خضير(2010): دور إعادة هندسة عمليات الأعمال ( BPR ) في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الصناعية " دراسة حالة في معمل الألبسة الجاهزة في النجف. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد (26)، المجلد (9)، العراق-الكوفة.
- القصيمي، محمد (2009). تفعيل مهام إعادة هندسة الأعمال من منظور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات-مدخل تكاملي، بحث مقدم إلى مؤتمر إدارة منظمات الأعمال : التحديات العالمية المعاصرة، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، المملكة الأردنية الهاشمية، نيسان 2009.

- المجالي، أمال ياسين(2012): أثر عناصر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الاتصالات السعودية، المجلة الأردنية في ادارة الاعمال، العدد (3)، المجلد (8).
- المعبقي، فهد احمد(2014): أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) على الأداء المؤسسي: دراسة حالة على وزارة المالية بالجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير منشورة، الاكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية-اليمن.
- الهزاع، محمد هزاع(2009): فسيولوجيا الجهد البدني، الاسس النظرية والاجراءات المعملية للقياسات الفسيولوجية: الفصل الرابع، جامعة الملك سعود-كلية التربية.
- Daft, R, L, *Organization: theory and design, fourth edition, west publishing co., USA, 1992.*
- Hammer, M. & Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation: A manifesto fro business revolution*-New york, Harper business.
- Haque, A. & Anwar, S. (2012). Mediating role of knowledge creation and sharing between organizational culture and performance: an empirical analysis of Pakistan's banking sector. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, No. (2), Volume (4).
- I'venirdu, Druker. *Management selon edition, village mondial*, Paris, 1999.
- Robbins, J. And Wiersema, M., aresource based approach to multibusiness firm: Empirical analysis of portfolio inter relationships and corporate finacial performance. *Stratigic management journal*, No. 36.

