

## دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تعزيز الأداء الإبداعي

### دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي شركة توزيع المنتجات النفطية / فرع كربلاء

صلاح مهدي عباس اليساري ، حسين عبد الحسن الضرب ، عبد الله علي صكر

كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة وارث الأنبياء ، كربلاء المقدسة، العراق

abdullahseger19877@gmail.com, Ss7438147@gmail.com

**المستخلص** تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تعزيز الأداء الإبداعي . فقد قدمت الدراسة أسساً نظرية عن إعادة هندسة العمليات الإدارية و الاداء الابداعي و لغرض تحقيق أهداف الدراسة تم بناء مخطط فرضي يحدد طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل بإعادة هندسة العمليات الادارية بأبعاده (البعد التنظيمي ، البعد البشري ، بعد تكنولوجيا المعلومات ، بعد القيادة) والمتغير المعتمد الاداء الابداعي بأبعاده (الطلاقة ، حل المشكلات ، الأصالة، والمرونة) ، ولغرض التعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرات اعتمدت الدراسة مجموعة من الفرضيات الرئيسة والفرعية المنبثقة عنها .ولغرض اختبار فرضيات الدراسة فقد تم تطبيق الدراسة على عينة من منتسبي شركة توزيع المنتجات النفطية / فرع كربلاء للحصول على المعلومات اللازمة من خلال استمارة استبانة أعدت لهذا الغرض وزعت على عينة عدد أفرادها بلغ (٥٩) فرداً يمثلون المستويات الإدارية الوسطى والدنيا في مختلف الاقسام .واستعملت مجموعة من الوسائل الإحصائية المتقدمة .وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات كان من أهمها أن عدم الاعتناء بأعاده هندسة العمليات الادارية في المؤسسة يسهم في تدني الاداء الابداعي. ثم اختلفت الدراسة بمجموعة من التوصيات المتعلقة بمتغيراتها كان أهمها ضرورة قيام الادارة العليا بإعادة هندسة عملياتها الإدارية من حيث الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والحدثة والتنظيم الإداري من خلال الاستعانة بالقيادات الإدارية بالشكل الذي يسمح للموظفين الأداء بشكل ابداعي ومتطور وتكثيف الاجتماعات مع موظفيها والسعي الى التباحث والمناقشة والمداولة بكل ما يتعلق بحثيات العمل وسماع آرائهم ومقترحاتهم والعمل بمقترحاتهم والاهتمام بها ، وتوصيات أخرى تتعلق بالدراسات المستقبلية.

**الكلمات المفتاحية:** إعادة هندسة العمليات ، الأداء الإبداعي

**Abstract** This study aims to understanding the role of re-engineering of administrative processes in enhancing creative performance. The study provides theoretical foundations for the re-engineering of administrative processes and creative performance. In order to achieve the objectives of the study, a hypothesis was drawn up which defines the nature of the relationship between the independent variable which is the re-engineering of administrative processes in its dimensions (organizational dimension, human dimension, information technology dimension, leadership dimension) and the dependent variable which is creative performance in its dimensions (fluency, problem solving, originality and flexibility) In order to identify the nature of the relationship between the variables, the study adopted a set of main hypotheses and sub-hypotheses arising from them. The purpose of testing the hypotheses of the study, the study was applied to a sample of the members of the Petroleum Products Distribution Company / Karbala branch , to obtain the necessary information through a questionnaire , prepared for this purpose distributed to a sample of 59 members , representing the middle and lower administrative levels in different departments. Used a set of advanced statistical methods ,The study reached a number of conclusions, the most important of which is the lack of interest in re-engineering of the administrative processes in the institution and that contributes to the creative performance decline. The study concluded with a set of recommendations related to its variables, The most important of which was the need for senior management to re-engineer of administrative processes based on information technology, modernity and administrative organizing through the use of administrative leadership in a way that allows employees to perform creatively and progressively , In addition to intensify meetings with their employees and discuss with them , As well as other recommendations related to future studies.

**Key words:** process engineering, creative performance

## ١. منهجية الدراسة

يتخصص هذا المبحث ببيان المنهجية التي ستتبع في إعداد الجانب الميداني من هذه الدراسة. ، اذ يتوقع من هذا المبحث أن يجيب عن الأسئلة الآتية:

- ١- ما مكونات الإطار العام للدراسة الحالية ؟
  - ٢- ما هو موقع إجراء الدراسة الحالية ومبررات اختياره ؟
  - ٣- ما الإجراءات التي سيجري اتباعها في تحديد مسار الدراسة الحالية ؟
- وبغية الإجابة عن الأسئلة المطروحة لا بد من عرض هذه الفقرات وعلى النحو الآتي:

### ١.١ منهج الدراسة

استعان الباحثين بالمنهج التحليلي في دراستهم الحالية للوصول إلى ما تبتيه هذه الدراسة، إذ يعد هذا المنهج ملائماً لدراسة الظواهر الاجتماعية ، فهو يقدم بيانات عن واقع الظواهر والعلاقات بين أسبابها ونتائجها وتحليلها لها ، وربما يظهر العوامل المؤثرة فيها وبفيد من وراء ذلك بالخروج باستنتاجات وتوصيات بشأنها

### ١.٢ مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة بعدم الاهتمام بأعادة هندسة العمليات الإدارية في الكثير من المؤسسات لعدم ادراك العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والاداء الإبداعي ومقدار تأثير إعادة هندسة العمليات على الاداء الإبداعي. وبناءً على ما تقدم يمكن صياغة مجموعة من التساؤلات التي تمثل بمجموعها مشكلة الدراسة:

١. ما مدى استجابة عينة الدراسة الى متغيرات الدراسة ؟
٢. ما دور إعادة هندسة العمليات الإبداعية في تحسين الاداء الإبداعي في المنظمة المبحوثة؟
٣. هل توجد علاقة بين إعادة هندسة العمليات الادارية و الاداء الابداعي ؟

### ١.٣ أهمية الدراسة

- ١- تستمد الدراسة أهميتها من متغيرات الدراسة ( إعادة هندسة العمليات الإدارية ودورها في تحقيق الاداء الإبداعي ) لدى عينة الدراسة
- ٢- تستمد الدراسة أهميتها من خلال النتائج العلمية التي توصلت اليها هذه الدراسة
- ٣- تستمد الدراسة أهميتها من خلال الاستنتاجات والتوصيات التي بينتها الدراسة

### ١.٤ أهداف الدراسة

- تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:
- أ. التعرف على مدى إعادة هندسة العمليات الادارية للمنظمة المبحوثة .
  - ب. التعرف على مستوى الاداء الابداعي في المنظمة المبحوثة.
  - ج. بيان اثر إعادة هندسة العمليات الادارية على الاداء الابداعي في المنظمة المبحوثة.

### ١.٥ المخطط الفرضي للدراسة وفرضياتها

المخطط الفرضي يمثل (( مجموعة من العلاقات المنطقية التي قد تكون في صورة كمية أو كيفية وتجمع مع الملامح الرئيسة للواقع الذي تهتم به )) ولغرض استكمال متطلبات الدراسة في إطارها العملي وفي ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها واختبار طبيعة العلاقة القائمة بين المتغيرات الرئيسة والفرعية يتطلب وضع مخطط افتراضي يوضح حدود وطبيعة تلك المتغيرات والعلاقات بينها ، والشكل ( ١ ) يوضح المخطط الافتراضي للدراسة. واستناداً للمخطط الافتراضي للدراسة ومشكلتها والأهداف التي تسعى الى تحقيقها تم صياغة مجموعة فرضيات احصائية تعد بمثابة تخمينات أولية التي سيتم اختبارها لاحقاً ، وهذه الفرضيات هي:

أ. الفرضية الرئيسة الاولى

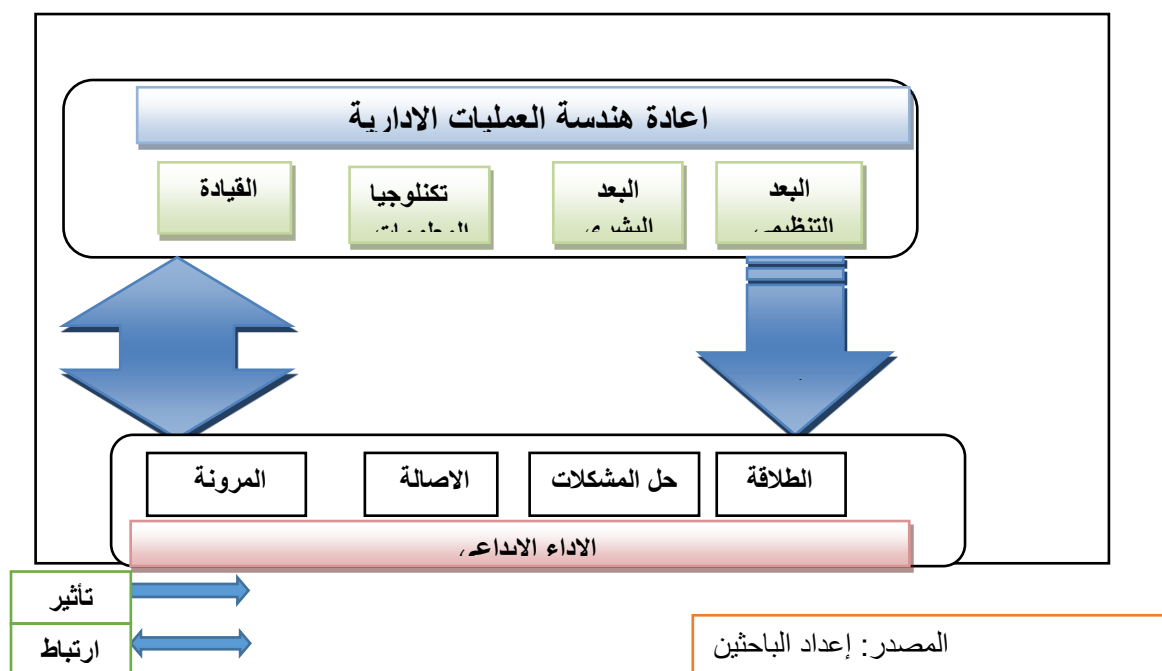
- فرضية العدم (H0) لا توجد علاقة ارتباط بين إعادة هندسة العمليات الادارية بأبعادها والاداء الابداعي بأبعاده.

- فرضية الوجود (H1) توجد علاقة بين إعادة هندسة العمليات الادارية بأبعادها والاداء الابداعي بأبعاده .

ب. الفرضية الرئيسة الثانية

- فرضية العدم (H0) لا توجد علاقة تأثير بين إعادة هندسة العمليات الإدارية بأبعادها والاداء الإبداعي بأبعاده .

- فرضية الوجود (H1) توجد علاقة تأثير بين إعادة هندسة العمليات الادارية بأبعادها والاداء الابداعي بأبعاده



الشكل ١ المخطط الفرضي للدراسة

## ١.٦ حدود الدراسة

تقتصر الدراسة الحالية على ما يأتي:

- أ. الحدود البشرية: منتسبي الشركة المبحوثون في ضمن العينة المدروسة في شركة توزيع المنتجات النفطية / فرع كربلاء .
- ب. الحدود المكانية : تتحدد الدراسة مكانيا باقسام وشعب فرع كربلاء المقدسة .
- ج. الحدود الزمانية : استغرقت مدة التطبيق ثلاثة اشهر ، أي من ٢٠١٩/٣/١ لغاية ٢٠١٩/٦/١٠ ، والتي تتمثل بمدة توزيع الاستبانة واستردادها وجمع البيانات والمؤشرات الكمية.
- د. الحدود البحثية: تركز على تناول العلاقة بين المتغيرين الرئيسين حصرا بما تضمنته من متغيرات فرعية وثانوية، وهي إعادة هندسة العمليات الادارية و الاداء الاداعي .

- ١- النسبة المئوية : هي تعبير رياضي يستخدم لمقارنة كميتين من النوع نفسه أو وحدات القياس نفسها.
- ٢- الوسط الحسابي: هو قيمة وصفية تعطينا فكرة أولية عن طبيعة المجموعات الإحصائية، وهو من أكثر المتوسطات تداولاً وذلك لسهولة استخدامه .
- ٣- الانحراف المعياري : من مقاييس التشتت المهمة، وأكثرها استعمالاً، يستعمل لقياس تشتت القيم عن أوساطها الحسابية.
- ٤- معامل الاختلاف : من مقاييس التشتت، يستخدم للمقارنة بين درجات تشتت مجموعتين أو أكثر من القيم عن أوساطها الحسابية .
- ٥- اختبار t: لمعنوية العلاقة بين متغيرين بعد مقارنة t المحسوبة مع t الجدولية، فإذا كانت الأولى أكبر من الثانية عند ذلك تقبل الفرضية والعكس صحيح.

- ٦- معامل تحليل المسار (التحليل الباثي) Path Analysis : من أحدث الأساليب الإحصائية التي يمكن استخدامها في تحليل معاملات الارتباط بين المتغيرات ، وإن أول من حدد الأسس العامة لتحليل المسار هو العالم الأمريكي Sewall Wright عام ١٩٢١.

وقد نفذت الوسائل المذكورة على الحاسبة الالكترونية باستخدام برنامجي SPSS

## ٢. الاطار النظري

## ٢.١ إعادة هندسة العمليات الادارية

## ٢.١.١ مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية

قبل البدء في تحديد مفهوم إعادة هندسة عمليات الأعمال يكون من المناسب معرفة المقصود بلفظ كلمة "الهندرة"، فهي كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتي هندسة وإدارة، وهي في الواقع ترجمة للمصطلح الانجليزي "Reengineering Business" والذي يعني إعادة هندسة الأعمال، أما المصطلح الانجليزي Reengnnering فيتألف من شطرين ال Re ومعناها (ثانية من جديد) والشرط الثاني engnnering الهندسة وعلى هذا الأساس فإن الـ Reengnnering تعني إعادة الهندسة من جديد وهو مصطلح لا يبتعد كثيراً عن الترجمة الحرفية للمصطلح بإعادة هندسة (أحمد، ٢٠١٧ : ٢٠٥). وتعرف إعادة هندسة عمليات الأعمال بأنها إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات بالكامل والاستغناء عن الخطوات التي لا نحتاج إليها وتقليص حجم العمل المكتبي ومن ثم تحسين في الكلفة والجودة والوقت والخدمة (Mejia&et.al, 2008 : 666) أو هو برنامج فعال لتنفيذ نقطة تحول استراتيجية من خلال إعادة تصميم جذرية لعمليات الأعمال بهدف تحقيق مكاسب كبيرة في التكلفة، الخدمة، والوقت (Wheelen &Hunger, 2012 : 288). وعرفها (Daft, 2001 : 339) بأنها إعادة التفكير الكامل والتحول في عمليات الأعمال بشكل يؤدي إلى التنسيق الأفقي ومرونة أكبر للاستجابة للمتغيرات البيئية. أو هو إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات لتحقيق تحسينات جوهرية في معايير الأداء الحاسمة مثل الكلفة والجودة و الخدمة والسرعة وهي عملية إعادة الاختراع وليس التحسين التزايد (Krajewski et.al, 2010 : 133). أما (Noe et al, 2008 : 709) فقد عرفها على أنها إعادة النظر بالتصميم الكلي لعمليات الأعمال لتكون أكثر كفاءة وتحسين الجودة للمنتج النهائي أو الخدمة من خلال اعتماد الابداع والابتكار التكنولوجي في مختلف المستويات. ويتفق مع هذا التعريف (Ozsoy&Vayvay, 2012:90) فقد عرفها على أنها مبادرة تنظيمية أساسها إعادة النظر وإعادة تصميم العمليات لتحقيق ميزة تنافسية في الجودة ورضا الزبون والكلفة.

كما واضح فإن التعريف يتكون من أربعة عناصر رئيسية هي :

- أ- أساسي : حيث تبدأ إعادة الهندسة من الصفر، بحيث تتجاوز أي افتراضات راسخة أو ثوابت مسبقة، أي أنها لا تنتظر إلى ما هو كائن وتركز على ما ينبغي أن يكون حتى لا تعتمد على مفاهيم أو قواعد جازمة (السر، ٢٠٠٨ : ٤٠).
  - ب- جذري : يجب أن يكون التغيير في إعادة الهندسة جذرياً، وليس تغييراً سطحياً يتمثل في تطوير وتحسين ما هو موجود (أي ترميم الوضع الحالي) أي أن التغيير الجذري يعني اقتلاع ما هو موجود من جذوره وإعادة بنائه بما يتناسب مع المتطلبات الحالية وأهداف المنظمة (الكحلوت، ٢٠١٧ : ١٦).
  - ت- نتائج تحسين هائلة : إعادة الهندسة تهدف إلى تحقيق طفرات هائلة وفائقة في معدلات الأداء، وتستخدم الهندرة عند ضرورة الحاجة إلى إجراء تغييرات كلية وجذرية في أساليب العمل ومستويات الأداء فهي لا تهتم بالتحسينات البسيطة وإنما تتطلب التغيير الكلي والتخلص من القديم واستبداله بالجديد المبتكر (فرج الله، ٢٠١٧ : ١٩).
  - ث- عمليات الأعمال : هي أول عملية لإعادة هندسة العمليات الإدارية والمقصود بها هي سلسلة من النشاطات الإدارية المترابطة التي تحول مدخلات العمل إلى مخرجات، ويعد الأكثر أهمية في إعادة الهندسة، إذ غالباً ما تركز فرق العمل على الوظائف والهيكل التنظيمية (الدباغ، ٢٠١١ : ٣٦).
- وتأسيساً على ما تقدم وفي ضوء المفاهيم المقدمة يرى الباحثين أن المفهوم الإجرائي لإعادة هندسة عمليات الأعمال أنها "عملية البدء من الصفر في التفكير والتحسين والتصميم لكل ما يخص المنشأة من قرارات وإجراءات ووظائف وأنشطة وعمليات وبما يحقق لها التميز على منافسيها وإرضاء زبائنهم".

## ٢.١.٢ أهداف وفوائد إعادة هندسة العمليات الإدارية

يحقق تطبيق إعادة الهندسة أهدافاً وفوائد متعددة للمنشأة التي تتبناها وبشكل يساعدها على البقاء والاستمرار لمواجهة التحديات الجديدة ومن هذه الفوائد ما يلي : (محمد، ٢٠٠٨ : ٧٦)

- أ- تتحول وحدات العمل من إدارات وظيفية تخصصية إلى فرق عمليات بشكل يؤدي إلى توفير الوقت المستغرق لتنفيذ العمليات وتوفير التكاليف وتجنب الإرباك والغموض.
- ب- تتحول الوظائف إلى مهام بسيطة.
- ت- تساعد في إعطاء الأفراد إستقلالية أكثر في أثناء تأدية الأعمال بدلاً من الرقابة المستمرة.
- ث- تساعد على اعتماد التعليم أكثر من اعتماد التدريب.
- ج- يتحول التركيز في معايير الأداء من الأنشطة إلى النتائج.
- ح- تعمل على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة.

- خ- يتحول التنظيم من هرمي إلى أفقي .  
 د- يتحول المسؤولون من مراقبين إلى قياديين .  
 ذ- يتحول المديرون من مشرفين إلى موجهين .  
 وأضاف ( الدجني وآخرون ، ٢٠١٣ : ٣٢٥ ) أهداف أخرى تحققها عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية وهي :  
 أ- تحقيق التخصصية في أداء الموظفين من خلال الانتقال من موظف المهام المتعددة إلى موظف المهام المتخصصة، مما يضيف أداء نوعياً وتميزاً في الخدمة المقدمة.  
 ب- توثيق العمليات ضمن خرائط للتدفق تتضح معها صورة إجراءات العمل بطريقة سهلة وواضحة تمكن الجميع من العمل وفقاً لمنظومة محددة وواضحة .  
 ت- التقليل من تدخل العمل وتكرار أداء المهام ، حيث تعمل الهندرة على دمج العمليات المتشابهة في الدوائر المختلفة .  
**٢.١.٣ أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية**

يعد موضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية من المواضيع التي تلاقي اهتماماً واسعاً وتبرز أهمية من خلال النقاط الآتية : ( احمد ، ٢٠١٥ : ٤٦٩ )

- أ- يمكن تطبيق إعادة الهندسة في كافة المنظمات سواء كانت خدمية أم إنتاجية.  
 ب- تنفذ على منظمات قائمة ولا تزال تعمل.  
 ت- تساعد على إنجاز الأعمال بأقل وقت وجهد وتكلفة .  
 ث- تمكن المنظمات من الانتقال إلى التكنولوجيا المتطورة.  
 ج- ادخال تقنيات واساليب عمل جديدة مستحدثة في مجال نشاط المنظمة بما يساعد في جودة المنتج او الخدمة .  
 وأضاف ( احمد ، ٢٠١٤ : ٢٠٧ ) تقطين الى اهمية إعادة هندسة عمليات الاعمال :

١- مدخلا يشير إلى الإبداع في طرائق اجراء عمليات الاعمال

٢- طريقة جديدة لإنجاز الإستراتيجية ووصفة لتحقيق الميزة التنافسية.  
 ولتطبيق إعادة الهندسة يرى الباحثين ان هناك مجموعة من المتطلبات وهي :

- أ- يتطلب نجاح عملية الهندرة استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة  
 ب- استخدام نظام حوافز عادل.  
 ت- متابعة التغذية الراجعة من العملاء.  
 ث- التحسين المستمر للعمليات

#### ٢.١.٤ ابعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية :

أ- البعد التنظيمي : يمثل الهيكل التنظيمي للمنظمة الانماط الادارية الخاصة بالأدوار المتكاملة التي يؤديها العاملين ضمن المستويات الادارية ، كما يحدد المسؤوليات والصلاحيات لجميع الوظائف الادارية ( ابو حمد و العابدي ، ٢٠١٧ : ٥٠٢ ) .  
 ويعد هذا البعد من أهم الأبعاد التي يجب مراعاتها عند الشروع بعملية إعادة الهندسة ولذلك لما له من دور هام في عملية تسهيل تدفق الأعمال بين الوحدات الإدارية المختلفة داخل المنشأة ، وتختلف الأشكال المتعلقة بالهيكل التنظيمي وفقاً لطبيعة عمل المنشآت فمنها ما يأخذ الشكل الهرمي الرأسي ومنها من يتجه للشكل الأفقي، وقد دأبت المنشآت حديثاً إلى تبني الأشكال الأفقية المسطحة للهيكل التنظيمي لما لها من دور هام في تخفيض حجم المستويات الإدارية وتسهيل انسياب الأعمال بين الوحدات التنظيمية المختلفة وهو ما يعكس إيجاباً على سرعة إنجاز الأعمال المطلوبة والاستجابة لمتطلبات الزبائن ( الكلوت ، ٢٠١٧ : ٢٥ ) .

ب- البعد البشري : العملاء والموظفين هم الأكثر إفادة على الإطلاق ومن أجل ان تنهض الهندرة يجب علينا ان نركز على ادارة الموارد البشرية فهي الطريقة المستخدمة لدى المنظمات لاختيار وتطوير وتقسيم وتعزيز الموظفين لتحقيق النسبة الكاملة من الموارد البشرية والتي تحقق اهداف المنظمة ( الاخرس ، ٢٠١٧ : ٣١ ) . إن إعادة هندسة الأعمال في مجال الأداء الإنساني يتضمن إعادة بناء المدراء في المنظمة وذلك بتطوير دورهم لتحويل المدير من مجرد مسجل للأداء وصادر للأوامر إلى قائد تحويلي جاذب ومؤثر ومحفز لمروسيه على الابتكار ومشاركاً معهم في المعلومات والقرارات فضلاً عن تمكين العاملين ب إتاحة

درجة مناسبة من حرية التصرف (احمد ، ٢٠١١ : ٤٢) ويشير Daft إلى إن التمكين هو منح الأفراد العاملين القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في اتخاذها ( Daft , 2001 : 502 ).

ت- تكنولوجيا المعلومات : تعددت التعاريف المعطاة الى تكنولوجيا المعلومات على وفق اراء الباحثين واتجاهاتهم اذ اشار اليها Schermerhorn على انها توليفة من المكنائ ( الالات ) والاجراءات والانظمة التي تستخدمها المنظمة للوصول الى البيانات وتخزينها وتحليلها ونشرها لتحويلها الى معلومات ، ويمكن ابراز اهمية تكنولوجيا المعلومات من خلال تأثيرها والدور الذي تمارسه في اعادة هندسة عمليات الاعمال فهي تؤمن بالمرونة بالانتاج والتسليم السريع للزبون و تبسيط استخدام الاساليب التحليلية المعقدة وغيرها من الفوائد ( علي ، ٢٠١٣ : ٧١ ) .

ث- القيادة : تعد القيادة احد الاركان الاساسية في المنظمة فهي تقوم بتوجيه المنظمة نحو المسار الصحيح وتحقيقا لاهدافها فالحديث عن القيادة هو امر ضروري لبقاء المنظمات وهذا يعتمد على المهارة التي يمتلكها القائد وشار ( Schoemaker et al ) الى ان القائد يجب ان يمتلك مجموعه من المهارات وهي التوقع والتحدي والتغيير والقرار والتوافق والتعلم ( محمد و خلف ، ٢٠١٦ : ١٣٨ ) . وتعرف القيادة بانها نشاط إيجابي يقوم به شخص بقرار رسمي يصبح من خلاله قائدا إداريا وتتوافر به سمات وخصائص قيادية ليشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير والاستمالة واستخدامه لسلطته بالقدر المناسب وعند الحاجة ، ( الكلوت ، ٢٠١٧ : ٢٤ - ٢٥ ) .

### ٣. الاداء الابداعي

#### ٣.١ مفهوم الاداء الابداعي

بالرغم من اهمية الادباع في الادبيات التنظيمية والادارية، الا انه لا يوجد لحد الان مفهوم محدد ومقبول بصورة شاملة للأبداع وذلك بسبب الغموض الموجود فيه وتعدد وتنوع الادبيات التي عرضته وتتراوح بين محددة وواسعة بشكل كبير، وان الادباع يعد من المواضيع ذات الخصائص الكبيرة والمتنوعة ويضم الاشياء الجديدة والتغيرات والفرص وابتكار الافكار وتبني المنظمة وخلق القيمة ( Dadfar et al , 2013 : 3 ) . ويعرف الادباع عادةً على انه القدرة على توليد افكار اصيلة واساسية على الصعيد الشخصي والاحترافي والقادرة على حل المشكلات ( Cheng et al , 2012 : 1178 ) . وبشكل طبيعي فان الادباع يتطلب افراد يفكرون بطرق مختلفة وجديدة عن المنتجات ، الخدمات ، عميات التعلم واساليب جديدة في عمل الاشياء ،واخذ المخاطرة ، والافادة من الاخطاء والابتعاد عن الطرق الاعتيادية في التفكير والعمل (Kheng&Mahmood,2013:18). وقد صنف Schumpeter الاداء الابداعي الى خمسة اصناف بناءً الى مفهومه للأبداع وهو منتجات جديدة ، طرق انتاجية جديدة ، مصادر عرض جديدة ، اكتشاف اسواق جديدة ، واساليب جديدة في تنظيم الاعمال (Inauen&Wicki,2011:499) .

#### ٣.١.١ النظريات التي تعتمد عليها المنظمة في تحقيق الاداء الابداعي

اشار ( Wang,2013:9 ) الى وجود اربعة منظورات يمكن للمنظمات الاعتماد عليها في حالة تحقيق أداء ابداعي

- أ- الاداء الابداعي المستند الى الموارد
- ب- الاداء الابداعي المستند الى القابليات الديناميكية
- ت- الاداء الابداعي المستند الى شبكات العمل
- ث- منظور المستند الى الإبداعية

ويشير ( Robbins,2001,89 ) الى ان هناك عوامل تساعد على تبني الاداء الابداعي في المنظمات وهي :

- أ- عوامل ترتبط بالموارد البشرية : كتوفير فرص التدريب للعاملين لاكتساب الميهارات وتساعد على التغيير بشكل إيجابي، و توفير عنصر الأمن والاستقرار الوظيفي مما يعزز من ثقة وتطوير الذات وتوفير فرص النمو الوظيفي.
- ب- عوامل هيكلية : وتتضمن عناصر الهيكل او النموذج العضوي الذي يتبنى المرونة واللامركزية في اتخاذ القرارات والاستجابة السريعة لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية .

#### ٣.١.٢ أبعاد الاداء الابداعي

اشار بعض الباحثين الى مجموعة من المرتكزات الاساسية للاداء الابداعي وهي :

- أ- المرونة : استعداد الفرد في قدرته على اتخاذ اساليب مختلفة والتفكير بطرق مختلفة وتغيير وجهة نظره نحو الموقف او المشكلة التي يعالجها عن طريق النظر إليها من عدة أبعاد ( Machom & peter 2004:20). او هي قدرة الفرد على



ISSN:2618-0278 Vol. 2 No. 1 June 2020

°	80.17%	22.75 %	0.91	4.01	يدعم الهيكل التنظيمي توزيع الصلاحيات والمهام بسرعة	C5
الاول	82.87%	15.34 %	0.64	4.14	المجموع	
2	71.33%	24.04 %	0.86	3.57	لا تعمل ادارة المنظمة على منح العاملين فيه الصلاحيات التي تمكنهم من اداء الاعمال بصورة افضل	C6
5	67.17%	29.85 %	1	3.36	تحرص المنظمة على اسناد الاعمال لافراد مؤهلين تأهيلاً متخصصاً	C7
4	67.50%	28.76 %	0.97	3.38	عدم السير نحو اعادة توجيه الموارد البشرية لتنمية مهاراتهم وقدراتهم وخبراتهم وطموحاتهم ومعرفتهم من خلال ادخالهم في دورات تدريبية مكثفة	C8
1	73.00%	25.53 %	0.93	3.65	ضرورة امتلاك الموارد البشرية القناعة بالتغيير واهميته .	C9
3	68.00%	26.80 %	0.91	3.4	تسعى الشركة الى جذب الخبرات والمهارات والكفاءات .	C10
الرابع	69.40%	21.16 %	0.73	3.47	المجموع	
٤	79.67%	25.62 %	1.02	3.98	عدم متابعة الشركة اخر المستجدات في عالم التكنولوجيا ونظم المعلومات .	C11
°	77.67%	23.65 %	0.92	3.88	استخدام المعارف وخبرات تنظيمية المتوفرة كوسيلة لتحقيق اهدافها .	C12
١	82.83%	19.62 %	0.81	4.14	تختار المنظمة تكنولوجيا تتلائم مع متطلبات نظام الانتاج ذات الصلة بتطور المنتج .	C13
٣	80.50%	21.95 %	0.88	4.03	تعتمد المنظمة في العمل على تبسيط الاجراءات .	C14
٢	82.33%	21.86 %	0.9	4.12	تدعم المنظمة عمليات التغيير بتقنيات ومعدات بسيطة .	C15
الثاني	80.60%	18.50 %	0.75	4.03	المجموع	
°	67.67%	25.18 %	0.85	3.38	تتجاهل ادارة المنظمة الافكار الخلاقة وتجعلها موضع التنفيذ .	C16
٤	70.17%	24.79 %	0.87	3.51	يوجد ادراك لدى ادارة المنظمة حول اهمية اعادة هندسة العمليات الادارية ولا تسعى لمحاولة تطبيقها .	C17
١	77.00%	19.82 %	0.76	3.85	تدعم الادارة العمليات الجديدة التي تتخلص من الروتين والافكار المتقادمة .	C18
٣	72.17%	25.73 %	0.93	3.61	تدعم الادارة المركزية للقرارات وعدم تفويض السلطة للعاملين ..	C19
٢	72.83%	25.87 %	0.94	3.64	تبنى الادارة خطة دائمة لتحسين عملياتها وخدماتها با يخدم مصالحها.	C20
الثالث	72.11%	18.27 %	0.66	3.61	المجموع	

البعد البشري

تكنولوجيا المعلومات

القيادة



3.548	62.61%	12.89	0.4	3.13	إعادة هندسة العمليات الإدارية
					%
n=59					المصدر: الجدول من اعداد الباحثين بالاعتماد على الحاسبة الالكترونية

إذ بلغ الوسط الحسابي الموزون لمتغير إعادة هندسة العمليات الادارية الكلي (3.13) وأن هذا الوسط يعد أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وأن الانحراف المعياري الكلي (0.4) وهذا يدل على أن البيانات متجانسة ، وأن معامل الاختلاف الكلي (12.89) وأن النسبة المئوية لشدة إجابة عينة الدراسة بلغت (62.61%) مما يشير إلى أن مستوى اتفاق برأي أفراد عينة البحث حول متغير إعادة هندسة العمليات الادارية والذي كان مرتفعاً و يدل ايضا على عدم توفر إمكانيات إعادة هندسة العمليات الادارية لدى عينة الدراسة وهذا قد يعود الى طبيعة النظام المركزي في الدولة الذي تعيشه عينة البحث والتي تعتمد سريان القرارات وصنعها من الجهات العليا دون اشراك او النظر الى مقترحات او توصيات الموظفين.

وفيما يلي توضيح لآراء عينة الدراسة المبحوثة عن أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية :-

#### ١. للبعد التنظيمي (X1)

يتضح من نتائج جدول (1) أن الوسط الحسابي الموزون الكلي للبعد التنظيمي بلغ (4.14) وهو أكبر متوسطات الأبعاد الأخرى في المتغير وبانحراف معياري نسبته (0.64) وبمعامل اختلاف (15.34) وبشدة إجابة بلغت نسبتها (82.87%) وقد تبين أن الوسط الحسابي لهذا البعد أكبر من متوسط أداة القياس والبالغ (3) وهذا يدل على وضوح بعد التنظيمي لأفراد العينة ولما له من أهمية على مستوى الشركة .

#### ٢. البعد البشري (X2)

يتضح من نتائج جدول (1) أن الوسط الحسابي الموزون الكلي للبعد البشري كان بمقدار (3.47) وهو أكبر من متوسط أداة القياس البالغة (3) كما بلغ الانحراف المعياري (0.73) ومعامل الاختلاف (21.16) وكانت نسبة شدة الإجابة للعينة (69.40%) ، ومن وجهة نظر الباحثين يعود سبب انخفاض نتائج هذا البعد الى أن الإدارة لدى عينة الدراسة تركز على نظم اتصالات مغلقة وتقلل من إبداء الرأي وهذا يؤدي الى أن تكون ظاهرة انخفاض الوعي هي السائدة في التنظيم.

#### ٣. تكنولوجيا المعلومات (X3)

يتضح من نتائج جدول (1) أن الوسط الحسابي الموزون الكلي لبعد تكنولوجيا المعلومات كان بمقدار (4.03) وهو أكبر من متوسط أداة القياس البالغة (3) كما بلغ الانحراف المعياري (0.75) ومعامل الاختلاف (18.50) وكانت نسبة شدة الإجابة للعينة (80.60%) وتدل النتائج على انخفاض مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات لدى عينة الدراسة المبحوثة ، ومن وجهة نظر الباحثين فإن السبب الذي يجعل عدم التطور والانغلاق وعدم استخدام التكنولوجيا هو الاعتماد على الانظمة السابقة ومقاومة التغير لدى الرؤساء والمروسين.

#### ٤. القيادة (X4)

يتضح من نتائج جدول (1) أن الوسط الحسابي الموزون الكلي لبعد القيادة بلغ (3.61) وبانحراف معياري نسبته (0.66) وبمعامل اختلاف (18.27) وبشدة إجابة بلغت نسبتها (72.11%) وقد تبين أن الوسط الحسابي لهذا البعد أكبر من متوسط أداة القياس والبالغ (3) وتدل النتائج على انخفاض هذا البعد لدى عينة الدراسة المبحوثة ، ويرى الباحثين أن السبب الذي يجعل المروسين عدم إعادة هندسة العمليات هو الخوف من الحرمان من الترقية الى منصب أعلى أو تغيير الموقع الحالي أو فقدان الوظيفة أو نقل الى موقع آخر في حال تكلمهم عن مشاكل وقضايا العمل وان عينة الدراسة مدركة للمخاوف التي تتعلق بالعمل لو لم تلتزم ببيان بأرائهم حيال مآثره في المنظمة.

#### ٤.١.٢ وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة عن متغير الأداء الإبداعي بأبعاده.

يتكون متغير الأداء الإبداعي (Y) من أربعة أبعاد رئيسية وهي الطلاقة (Y1) ، حل المشكلات (Y2) ، الإصالة (Y3) ، المرونة (Y4) . وضمن هذه الفقرة سيتم وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة حول متغير الأداء الإبداعي بأبعاده وهي كما مبين تفصيلها في الجدول ( ٢ ) وعلى النحو الاتي :

الجدول ( ٢ ) وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة لمتغير الأداء الإبداعي.

البيانات	الأسئلة	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	شدة الإجابة %	ترتيب الأهمية

الطلاقة	C21	أمتلك الموظف القدرة على توفير حلول جديدة والسريعة لمواجهة مشاكل العمل .	3.84	0.87	22.64%	76.83%	٢
	C22	يمتلك الموظف القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة	3.67	0.76	20.72%	73.33%	٤
	C23	يمتلك الموظف البلاغة اللغوية التي تمكنني من استخدام اكبر قدر ممكن من الالفاظ المهنية ذات المعنى الدقيق في مجال عملي .	3.73	0.78	20.87%	74.50%	١
	C24	يمتلك الموظف القدرة على التفكير البناء السريع في ظل ضغوط العمل .	3.47	0.9	25.89%	69.33%	٣
	C25	يمتلك الموظف الطلاقة للتعبير عما يجول بذهنه من افكار جديدة .	3.49	0.93	26.51%	69.83%	٥
	المجموع		3.64	0.63	17.18%	72.77%	الثاني
حل المشكلات	C26	يمتلك الموظف القدرة على تطوير بدائل تمكن من التعامل مع المشكلات	3.7	0.87	23.40%	74.00%	١
	C27	يواجه الموظف مشكلة في عمله و يحاول التوصل الى حلول .	3.59	0.85	23.53%	71.83%	٦
	C28	يسعى الموظف الى جمع وتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلات قبل اتخاذ قرار بصدها	3.61	0.8	22.23%	72.17%	٣
	C29	يمتلك الموظف رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرين	3.39	0.99	29.18%	67.83%	٥
	C30	يخطط الموظف لمواجهة اي مشكلة ممكن ظهورها في العمل وقبل حدوثها .	3.36	0.98	29.09%	67.17%	٢
	المجموع		3.53	0.68	19.22%	70.60%	
الاصالة	C31	ينجز الموظف ما يسند له من اعمال بأسلوب متجدد .	3.84	0.9	23.38%	76.83%	٢
	C32	يعتمد الموظف على تكرار الحلول السابقة في حل مشكلات العمل للاستفادة منها .	3.57	0.79	22.03%	71.33%	٥
	C33	الاجراءات المتبعة في انجاز العمل مريحة نتيجة تكرارها المستمر دون تغيير .	3.66	0.81	22.27%	73.17%	١
	C34	لدى الموظف القدرة على الاقناع في الحوارات	3.38	0.94	27.98%	67.50%	٣
	C35	يساهم الموظف بتطوير العمل من خلال مساهماته الخاصة والمتمثلة بإنتاج الافكار جديدة في مجال عمله .	3.37	0.96	28.54%	67.33%	٤

المجموع	3.56	0.67	18.92%	71.23%	الأول
C <sub>36</sub>	3.79	0.86	22.65%	75.83%	٥
C <sub>37</sub>	3.64	0.76	21.00%	72.83%	٣
C <sub>38</sub>	3.7	0.78	21.20%	74.00%	١
C <sub>39</sub>	3.48	0.93	26.63%	69.50%	٢
C <sub>40</sub>	3.5	0.93	26.45%	70.00%	٤
المجموع	3.62	0.63	17.31%	72.43%	الثالث
الأداء الإبداعي	3.59	0.61	17.09%	71.76%	

المبررات

n=59

المصدر: الجدول من اعداد الباحثين بالاعتماد على الحاسبة الالكترونية

إذ بلغ الوسط الحسابي الموزون لمتغير الأداء الإبداعي الكلي (٣.٥٩) وأنَّ هذا الوسط يعد أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣) وأنَّ الانحراف المعياري الكلي (٠.٦١) وهذا يدل على أنَّ البيانات متجانسة ، وأنَّ معامل الاختلاف الكلي (١٧.٠٩) وأنَّ النسبة المئوية لشدة إجابة عينة الدراسة بلغت (٧١.٧٦%) وهذا يدل على ان اهتمام عينة الدراسة بمتغير الأداء الإبداعي الخاص بالموظفين لم يكن بالمستوى المطلوب خاصة وان هذا المتغير يعد السبب الاساس والدافع الرئيس المحرك لتحسين وتطوير الاداء وخاصة اذا ما علمنا ان نجاح وتطوير المنظمات يعتمد على الأفكار الجديدة والتطورات والاسهامات الإبداعية التي يمكن ان تكون عامل مهم واساسي في تطوير الشركة لأدائها لا سيما وان بلدنا يعتمد وبدرجة كبيره على الشركات النفطية والتي تكون ميزانية الدولة معتمده ونسبة قد تتجاوز ٩٥% على عائدات النفط في بعض السنوات . كما نلاحظ ان اراء افراد عينة الدراسة تتباين في تبني ابعاد متغير الأداء الإبداعي ، من حيث الاهتمام والتركيز ، وان التباين واضح في الاهتمام بأبعاد متغير الأداء الإبداعي . كما يعرضه جدول ( ٢ ) وهذا يدل على ان عينة الدراسة تتباين في اهتمامها بالابعاد وهذا قد يعود الى قناعتها بتحفيز هذه الابعاد الى تطوير وطرح أفكار إبداعية تمكن من الأداء بشكل افضل .

وفيما يلي توضيح لآراء عينة الدراسة المبحوثة عن أبعاد متغير الأداء الإبداعي :-

#### ١. الطلاقة (Y1)

من نتائج جدول (٢) يتضح لنا أنَّ الوسط الحسابي الموزون الكلي لبعد الطلاقة (٣.٦٤) والانحراف المعياري الكلي (١.٠٠) ومعامل الاختلاف (٠.٢٨) كما بلغت نسبة شدة الإجابة (٦٩.٦٦%) وقد تبين أنَّ الوسط الحسابي لهذا البعد أكبر من متوسط أداة القياس والبالغ (٣) بل هو من أقل الأبعاد اشتراكاً في اغناء متغير الأداء الإبداعي وهذا يظهر واضحا من قيمة الوسط الحسابي الموزون التي كانت أكبر من البعد الثاني في هذا المتغير ، كما تدل النتائج على أنَّ افراد عينة الدراسة لا يدركون أهمية الطلاقة في العمل وما يعكسه ذلك من تطوير أدائهم الإبداعي .

#### ٢. حل المشكلات (Y2)

يبين جدول (٢) أنَّ الوسط الحسابي الموزون الكلي لبعد حل المشكلات (٣.٥٣) وهو أكبر من متوسط أداة القياس البالغ (٣) والانحراف المعياري (٠.٦٨) ومعامل الاختلاف (١٩.٢٢) ونسبة شدة الإجابة (٧٠.٦٠%) مما يدل على أنَّ عينة الدراسة لا يهتمون وغير مدركين بضرورة الحد من المشكلات وما ينعكس من المشكلات بسوء الأداء وليس لديهم المقدرة على التحمل وحل المشكلات والنهوض بالواقع من جديد عند حدوث المشكلة، ولا يتحملون الأمور المجهدة في العمل.

#### ٣. الاصاله (Y3)

تشير نتائج جدول (٢) أنَّ الوسط الحسابي الموزون الكلي لبعد الاصاله بلغ (3.56) وبانحراف معياري قدره (0.67) ومعامل اختلاف (18.92) وبشدة إجابته بلغت (71.23%) وقد تبين أنَّ الوسط الحسابي لهذا البعد أكبر من متوسط أداة القياس والبالغ (٣) يتضح

من النتائج السابقة، أن عينة الدراسة لا يدركون متابعة عنصر الاصاله وتحليلهم بصفات الإيجابية والتي تعبر عن القدرة وعلى المثابرة والسعي المستمر وإعادة توجيه المسارات نحو تحقيق النجاحات.

#### ٤- المرونة (Y4)

تشير نتائج جدول (٢) أن الوسط الحسابي الموزون الكلي لبعده المرونة بلغ (3.62) وهو أكبر من متوسط أداة القياس البالغ (٣) والانحراف المعياري بلغ (0.63) وأن معامل الاختلاف (17.31) وأن نسبة شدة الإجابة (72.43 %) وتشير هذه النتائج إلى أن أفراد عينة الدراسة المبحوثة ليس لديهم توجه كبير حول المرونة التي يعملون بها وما هو حجم إمكانية تقليل الروتين في العمل

#### ٥. تحليل واختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

ينصب هذا المبحث على قياس علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة التي تضمنتها الفرضية الرئيسية الثانية ، وقد أستخدم الباحث لهذا الغرض معامل الارتباط البسيط ( بيرسن ) ومن ثم تم اختبار معنوية معاملات الارتباط باستخدام اختبار (t) .

ومن أجل إتخاذ قرار دقيق بشأن ثبوت صحة الفرضية الرئيسية الاولى ومفادها ( توجد علاقة ارتباط بين إعادة هندسة العمليات الإدارية و الأداء الادباعي )

##### ٥.١.١ اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

-فرضية العدم (H0) لا توجد علاقة ارتباط بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء الادباعي

-فرضية الوجود (H1) توجد علاقة ارتباط بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء الادباعي

ومن أجل قبول الفرضية الرئيسية الاولى أعلاه من عدم قبولها قام الباحثين بأختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الادارية (X) والأداء الادباعي (Y) حيث يشير الجدول (٤) الى وجود علاقة ارتباط سالبة ومعنوية بين إعادة هندسة العمليات الادارية (X) والأداء الادباعي (Y) إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (-0.462\*\*) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة بين بعد إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء الادباعي ، وإن ما يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة والبالغة (-5.662) والتي هي أكبر من قيمة (t) الجدولية والبالغة (2.358) عند مستوى معنوية (١%) وبدرجة ثقة بلغت (٩٩%) والجدول (٣) يوضح تلك العلاقة.

الجدول ( ٣ ) نتائج علاقات الارتباط بين متغير إعادة هندسة العمليات الادارية و متغير الأداء الادباعي

المتغير المستقل	ابعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية				إعادة هندسة العمليات الإدارية (X)	الأداء الادباعي (Y)
	البعد التنظيمي (X1)	البعد البشري (X2)	تكنولوجيا المعلومات (X3)	القيادة (X4)		
المتغير المعتمد	-0.286**	-0.252**	-0.257**	-0.400**	-0.462**	قيمة (T) الجدولية
النتيجة (القرار)	-3.238	-2.831	-2.894	-4.741	-5.662	المحسوبة
توجد علاقة ارتباط سالبة ومعنوية ذات دلالة إحصائية عند المستوى ١% ولجميع ابعاد الأداء						درجة الثقة
الإبداعية						٩٩%

n=59

المصدر : إعداد الباحث اعتماداً على الحاسبة الالكترونية

وهذا يدل على رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) أي قبول الفرضية الرئيسية الاولى التي تنص على إنه توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء الادباعي . عند مستوى معنوية (١%) أي إن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (٩٩%).

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين إعادة هندسة العمليات الإدارية (X) والأداء الإبداعي (Y) في وجود العلاقة ارتباط عكسية قوية بين المتغيرين يعكس قلة اهتمام مديرية شركة المنتجات النفطية في كربلاء عينة الدراسة في عوامل تقليل إعادة الهندسة العمليات الإدارية والذي من شأنها تحسين ورفع المعنويات وتطوير الإصالة والطلاقة وحل المشكلات وتوفير المرونة لدى الموظفين والتي تمثل الأداء الإبداعي ومما تقدم يتضح وجود علاقة ارتباط سالبة ومعنوية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وهذا ما يؤدي إلى رفض فرضية العدم (H0) والتي تنص على أنه (لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات والأداء الإبداعي). وقبول فرضية الوجود (H1) والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء الإبداعي) وهذا يعني قبول الفرضية الرئيسية الأولى

## ٦. قياس علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

يتناول هذا المبحث قياس أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء الإبداعي والذي تضمنته الفرضية الرئيسية الثانية ، وقد أستخدم الباحثين لهذا الغرض تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) والذي عن طريقه يتم تحديد تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء الإبداعي. وأيضاً قام الباحثين باستخدام معامل التفسير ( $R^2$ ) والذي يستخدم لقياس مقدار مساهمة إعادة هندسة العمليات الإدارية لتفسير التغيرات التي تطرأ على متغير الأداء الإبداعي. ومن أجل اختبار معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط أستخدم الباحثين أيضاً اختبار (F) إذ يوجد تأثير معنوي إذا كانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمة (F) الجدولية ولا يوجد هذا التأثير إذا كانت قيمة (F) المحسوبة أصغر من قيمة (F) الجدولية عند المستوى (٠.٠١). وبذلك فمن أجل اتخاذ القرار الدقيق بشأن ثبوت صحة الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على أنه (وجود علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء الإبداعي) فقد تم اختبار الفرضيات الفرعية الخمسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية وعلى النحو الآتي :-

### ٦.١.١ اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

بناءً على النتائج المتقدمة وللتحقق من معنوية تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية (X) بصورة عامة في الأداء الإبداعي (Y) قام الباحثين بوضع الفرضية الآتية :-

-فرضية العدم (H0) لا توجد علاقة تأثير بين إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء الإبداعي

-فرضية الوجود (H1) توجد علاقة تأثير بين إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء الإبداعي

ومن أجل قبول الفرضية الرئيسية أعلاه من عدم قبولها أستخدم الباحث اختبار (F) لتحليل معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما هو موضح في الجدول (٤) والذي تم بناؤه وفق الصيغة الآتية :-

$$Y = 5.792 + (-0.704) * X$$

إذ إن Y تمثل المتغير المعتمد (الأداء الإبداعي)

وإن X تمثل المتغير المستقل (إعادة هندسة العمليات الإدارية)

الجدول (٤) نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء الإبداعي.

معامل التفسير $R^2$	قيمة (F)		CONSTANT (X)	إعادة الهندسة (X)	المتغير المعتمد (Y)
	الجدولية	المحسوبة	B	A	
0.79	6.851	32.063	-0.704	5.792	الأداء الإبداعي (Y)

n=59

المصدر : إعداد الباحث اعتماداً على الحاسبة الإلكترونية

ومن خلال الجدول (4) يتضح ما يأتي : إن قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط إعادة هندسة العمليات الإدارية (X) وبالقيمة (٣٢.٠٦٣) هي أكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (٦.٨٥١) عند مستوى معنوية (١%) أي بدرجة ثقة بلغت (٩٩%).

مما يدل على ثبوت معامل الانحدار ( $\beta = -0.704$ ) عند مستوى المعنوية المذكور وهذا ما يدل على إن إعادة هندسة العمليات الادارية يؤثر وبشكل كبير في الأداء الإبداعي ..

وهذا يدل على ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط. ومما تقدم يتضح بأن إعادة هندسة العمليات الادارية (X) ذات تأثير كبير في الأداء الإبداعي (Y)، ويعد هذا التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية المذكور أي بدرجة ثقة (1%).

١- إن معامل التفسير ( $R^2$ ) بلغت قيمته (0.79) أي إن إعادة هندسة العمليات الادارية (X) تفسر ما نسبته (79%) من التغيرات الكلية التي تطرأ على الأداء الإبداعي (Y) بشكل عام .  
أما النسبة المتبقية والبالغة (21 %) والتي لم يستطيع معامل التفسير ( $R^2$ ) تفسيرها فتعود الى تأثيرات لمتغيرات أخرى غير موجودة في هذا الأنموذج.

ومما تقدم يتضح للباحثين ثبوت صحة الفرضية الرئيسة الثانية (فرضية الوجود) والتي تنص على إنه (توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء الإبداعي).

## ٧. الاستنتاجات والتوصيات

### ٧.١ الاستنتاجات

- ١- قلة اهتمام الشركة بتوفير المهارات والخبرات والتقنيات الخاصة بتنفيذ برامج إعادة هندسة العملية بسبب النظام الهيكلي المرتبط بالجهات العليا للشركة .
- ٢- محدودية اهتمام الشركة بإعادة تصميم عملياتها؛ لان الشركة لا تحدد العمليات المهمة التي تحتاج الى اعادة تصميم، وانما يتم ذلك في حالة وجود الضرورة القصوى التي تستوجب إعادة تصميم هذه العمليات فحسب، إذ انه يتبع الاساليب القديمة في عملياته الانتاجية.
- ٣- ادى ضعف المعرفة والتغيير والامكانات المتاحة لشراء تقنيات المعلومات في الشركة الى قلة الاهتمام بطرائق خزن المعرفة واسترجاعها، واعتماده على الوسائل التقليدية المتمثلة بالطريقة الكتابية.
- ٤- ان عدم الاهتمام ببرامج إعادة هندسة العمليات في الشركة يسهم في تدني الأداء الإبداعي أي وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء الإبداعي واتضح ان متغير القيادة أقوى الأبعاد ارتباطا بالأداء الإبداعي وهذا يتوافق مع الواقع العملي المتمثل في دور الادارة في تشجيع الموظفين وتحفيزهم للمساعدة في طرح الافكار والاراء الجديدة من عدمه والذي ينعكس على أدائهم بشكل الايجابي الذي يظهر الابداع
- ٥- توجد علاقة تأثير طردية ذات دلالة معنوية بين إعادة هندسة العمليات الادارية وإبعادها منفردة من جهة مع الأداء الإبداعي من جهة أخرى وهذا يؤكد إمكانية اعتماد شركة المنتجات النفطية فرع كربلاء عينة الدراسة على الأداء الإبداعي والسعي إلى تشجيع الموظفين المبادره وطرح أفكار جديده والذي يكون له أثر إيجابي في تقليل الروتين وتخيل من المخاطبات والارتباطات المعرقله للعمل ويحفز روح التعاون ويزيد من فرص التواصل مع الآخرين ونقل المعرفة والالتزام بالعمل وحل المشكلات .
- ٦- تفاوت ترتيب قوة التأثير لإبعاد إعادة هندسة العمليات الادارية على الأداء الإبداعي وفقا لقيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) وقيم المعامل المعياري للانحدار (Beta) وأن أكثر الأبعاد تأثير في الأداء الإبداعي هما بعد القيادة وتكنولوجيا المعلومات.

### ٢-٦ التوصيات

- ١- دعوة الشركة المبحوث الى تبني اعادة هندسة العملية وذلك بتوفير المهارات والتقنيات المتطورة لتحقيق تحسينات كبيرة في الاداء لضمان مواكبة التغيير المستمر في البيئة الخارجية.
- ٢- انشاء فريق عمل يضم عدة من المتخصصين في الشركة والاستعانة باستشاريين لإعادة النظر بالطرائق والاساليب القديمة في العمل، وتطبيق اعادة هندسة العملية على العمليات الجوهرية (الرئيسية) في الشركة.
- ٣- نوصي الشركة بتفعيل تطلعاته بالتوجه للعملية وارتباطاتها بالأداء المبدع وزيادة دعم الشركة لتطوير العمليات الانتاجية وتحسينها في الأداء الإبداعي .
- ٤- زيادة الاهتمام بالأفراد العاملين لدى الشركة وذلك بتنمية قدراتهم من ناحية المعلومات والخبرات والمعارف، ويتم ذلك عن طريق اعتماد برامج تدريبية حديثة ومتطورة في الجانبين النظري والفني، وان ينفذ هذه الدورات متخصصون ذوي معرفة واطلاع بما يضمن تحسين اداء هؤلاء العاملين لما له من دور في تعزيز الاداء الإبداعي.



- ٥- محاولة اجراء دراسات للسوق والسلعة والقيام بعمليات التحليل البيئي لتحديد حجم التغيير المطلوب لإسناد عمليات اعادة هندسة العملية ونوعه، بهدف جعل طابع التغيير استراتيجياً
- ٦- زيادة الاهتمام بالاداء الابداعي عن طريق تحفيز العاملين على الابداع وتقديم الافكار الجديدة لتقديم اراء جديده حول الأداء وطرق حل المشاكل وتطوير قابليات الافراد في أسلوب المخططات من خلال المشاركة في المحافل والندوات الحوارية التي تدعم الافراد في فن التواصل وروح الأصالة في العمل
- ٧- التركيز على اعتماد الاساليب والطرائق العلمية التي تساعد على الأداء الإبداعي لتحقيق عوامل التفوق التنافسي التي تؤدي الى تحقيق ميزة تنافسية والتي تظهرها إمكانيات قابليات الافراد العاملين في الشركة

### المصادر :

- الشريبي، زكريا وصادق يرسية ، ( ٢٠٠٢ )، أطفال عند القمة: الموهبة- التفوق العقلي -الابداع ، القاهرة ، دار الفكر العربي .
- ابو حمد ، رضا صاحب و العابدي ، عمار ياسر عبد الكاظم ، " دور اعادة هندسة العمليات المصرفية في تحقيق الاداء الاستراتيجي " مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الانسانية ، العدد ٢١ ، لسنة ٢٠١٧ .
- احمد ، سناء ستار (٢٠١١) " إمكانية تطبيق إعادة هندسة الأعمال على إجراءات التحاسب الضريبي " رسالة دبلوم عالي معادل للماجستير ، جامعة بغداد ، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية ، .
- احمد ، سناء جار الله ، (٢٠١٧) " إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) ودورها في تحسين اداء شركات التأمين " مجلة الجامعة العراقية ، العدد ٣٧ .
- احمد ، يوسف عبد الاله (٢٠١٤) " تأثير خصائص التفكير الاستراتيجي في مراحل تطبيق اعاده هندسة عمليات الاعمال " مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد ٢٠ ، العدد ٧٩ .
- الآخرس ، عبد الحليم نصار ، (٢٠١٧) "إعادة هندسة العمليات الإدارية ودورها في تحسين جودة الخدمات في بلديات محافظات غزة" رسالة ماجستير ، جامعة الأقصى .
- الدباغ ، ايمان احمد صالح ، (٢٠١١) " دور إعادة هندسة عمليات الأعمال في تعزيز بعض قرارات الإنتاج والعمليات " دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل.
- الدجني ، اياد علي و كنعان ، احمد و الفرا ، ماجد (٢٠١٣) " نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي " مجلة جامعة دمشق -المجلد ٢٩ - العدد الأول.
- الدجني ، اياد علي ، "نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي (الجامعة الإسلامية - دراسة حالة)"، رسالة ماجستير ، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين ٢٠١٠ .
- العتوم، عدنان يوسف، ( ٢٠٠٤ ) : علم النفس المعرفي النظرية والتطبيق، ط ١ ، دار المسيرة للنشر، عمان.
- عسكر ، سامي شاهر و رجب، سوسن ابراهيم " دور مهارات الأداء الابداعي في تقييم الاداء الوظيفي "مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد ٦ ، العدد ٢ لسنة ٢٠١٦ .
- علي ، علياء حسين (٢٠١٣) " اعادة هندسة العمليات التسويقية ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية " رسالة ماجستير ، جامعة كربلاء ، كلية الادارة والاقتصاد ، .
- العوادي ، مصطفى سعد سالم ( ٢٠١٤ ) " إعادة هندسة العمليات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية " اطروحة دكتوراه ، مجلس المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية في جامعة بغداد ، .
- غانم، محمد حسن، ( ٢٠١١ ) " مقدمة في سيكولوجية التفكير "، ط ١ ، إيت ارك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- فرج الله ، احمد موسى (٢٠١٧) " دور التوجه الاستراتيجي في تفسير العلاقة بين توافر متطلبات مدخل اعادة هندسة العمليات والاداء التشغيلي ، اطروحة دكتوراه ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، .
- الكلوت ، احمد خليل محمود ( ٢٠١٧ ) " علاقة إعادة هندسة العمليات بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في غزة " رسالة ماجستير ، جامعة الازهر .

محمد ، ائمار عبد الرزاق ، (٢٠٠٨) " إنعكاسات تنفيذ استراتيجيّة التكامل وإعادة هندسة الأعمال على الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن " ، جامعة الموصل .

محمد ، نسرين جاسم و خلف ، زينب ابو علي (٢٠١٦) " اعادة هندسة العمليات الادارية في ضوء التوجه الاستراتيجي " مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، العدد ٩٧ ، المجلد ٢٣ ، .

Cheng , Chi-Ying and Burks , Jeffrey Sanchez and Lee, Fiona ( 2012 ) " Connecting the Dots Within Creative Performance and Identity Integration" Association for psychological scienc3e , Volume 19—Number 11

Dadfar , Hossein , Dahlggaard , Jens , breg, staffan and Alamirnoor , Amir (2013).Linkage between organizational innovation capability , product platform Development and performance Journal Total Quality Management and Business Excellence , vol24,no.7-8,pp.819-834.

Daft Richrd L.,( 2001) , " OrganizationTheory& Design,7th ed.,South Western college Pubilshing ,USA,New York,.

Inauen , Matthian and Wicki , Andrea , (2011) . The impact of outside – in open innovation on innovation performance , European Journal of innovation Management vol.14,iss.4,pp.496-520.

Kheng , Yeon and Mohmood , Rosli , (2013) . The Relationship between pro –innovation organizational Climate , Leader – Member Exchange and innovation work Behavior , Journal of Business Management Dynamics , vol.2,no.8,pp.15-30.

Krajaewski ,Lee J. ; Ritzman ,Larry P. &Malhotra Manoj K. , (2010) ,"Operation management " , ninth edition , Pearson Education ,inc , New Jersey.

Malcom ,Patterson& Warr, Peter. (2004) "Organizational Climate and Company Productivity" , CEP Discussion Paper, Center for Economic Performance.

Mejia ,Luis R.;Balkin ,David B .&Cardy ,RobertL.( 2008), "Management", third edition , McGraw –Hill companies ,Inc,Irwin.

Noe,Raymond A.;Hollenbck,John R.;Gerhart ,Barry &Wright ,Patrick M. , (2008) , "Human resource management " ,6e ,copyright by the McGraw –Hill companies ,Inc.

Ozsoy,Beliz&Vayvay,Ozalp (2012) , "Business pocess reengineering :strategic tool for managing organizational change an application in a multinational company " ,International Journal of business and management ,Vol.7,No.2;January ,.

Robbins , Stephen ,(2001) , " Organizational Behavior " 9th ed , Prentice-Hall , Inc. , New Jersey , USA..

Wang , Shuai , (2013).Exploring The effects of stack Resources and internationalization on innovation preform, Master's thesis in international Business , university of Wellington.

Wheelen , Thomas L ., & Hunger David J.,( 2012) "Strategic Management & Business Policy",Thirteenth edition , Prentice Hall,.