

أثر الهندسة الإدارية (الهندرة) على الولاء التنظيمي على العاملين في الشركات  
الصناعية في شمال الضفة الغربية

**The Impact of Re-engineering on the Organizational Loyalty of Workers  
in Palestinian Industrial Companies Operating in the Northern West  
Bank**

سهير ابراهيم عبد الكريم شوملي

جامعة فلسطين التقنية خضوري

كلية الاعمال والاقتصاد

فلسطين

[s.shumali@ptuk.edu.ps](mailto:s.shumali@ptuk.edu.ps)

[orcid.org/0000-0002-0771-8635](https://orcid.org/0000-0002-0771-8635)

المؤلف المرسل: سهير ابراهيم عبد الكريم شوملي: [s.shumali@ptuk.edu.ps](mailto:s.shumali@ptuk.edu.ps)

تاريخ النشر: 2021/06/09

تاريخ القبول: 2021/04/05

تاريخ الاستلام: 2021/03/25

الملخص:

هدفت هذه الدراسة الى اختبار مدى تأثير الهندرة على الولاء التنظيمي لدى العاملين في الشركات الصناعية الفلسطينية العاملة في شمال الضفة الغربية تبعاً لمدخل الولاء التنظيمي. حيث استخدم الباحث اسلوب المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من 21048 عامل وعاملة وذلك من سجلات الغرف التجارية الصناعية في شمال الضفة الغربية (2020). وقد تم اختيار عينة مكونة من 379 مفردة، وكانت اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة هي ان مدى إعادة هندسة العمليات الإدارية، بنسبة مئوية تقديرية بلغت (70.4%) وان درجة الولاء التنظيمي لدي العاملين في المنشآت الصناعية عينة الدراسة في المحافظات الشمالية حسب رأي المبحوثين عينة الدراسة كانت مرتفعة ، وبمتوسط حسابي كلي (3.75) وانحراف معياري (0.469)، واوصت الدراسة عدة توصيات كان اهمها حث الجهات المعنية على أن يتم عداد الهيكل التنظيمي بناء على التوجه بالعملية وأن يظهر ذلك في الهيكل التنظيمي للمنشآت الصناعية، اتخاذ القرارات الجماعية التي تشتمل علي الادارة العليا مع الموظفين حيث يسهم ذلك في إعطاء دافع للموظفين بالاهتمام بتنفيذ هذه القرارات ودعمها.

كلمات مفتاحية: الهندرة، الولاء التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات، إعادة توصيف العمليات.

## Abstract:

This study aimed to examine the extent of the impact of re-engineering on the organizational loyalty of workers in Palestinian industrial companies operating in the northern West Bank, according to the organizational loyalty approach. Where the researcher used the descriptive and analytical method, the study population consisted of 21048 male and female workers, from the records of the Chambers of Commerce and Industry in the northern West Bank (2020). A sample of 379 individuals was selected, and the most important findings of the study were that the extent of re-engineering administrative processes, with an estimated percentage of (70.4%), and that the degree of organizational loyalty among workers in industrial establishments according to the respondents was high with an overall mean (3.75) and a standard deviation (0.469). The study recommended several recommendations, the most important of which was urging the concerned authorities to prepare the organizational structure based on the orientation of the process and to show that in the organizational structure of industrial establishments, and collective decision-making that includes Senior management with employees, as this contributes to giving motivation to employees to pay attention to the implementation of these decisions and support them.

**Key words:** re-engineering, organizational loyalty, information technology, re-characterization of processes.

**JEL classification codes:** P41, M54, L86, P11

## المقدمة:

تعتبر عملية التطوير محور اهتمام المسؤولين والقادة خاصة في الادارة العليا في جميع المنظمات، وعليه فإن عملية التطوير يجب ان تكون مستمرة وقائمة حتى تتماشى المنظمات مع كل جديد، حيث تسعى المؤسسات الحديثة والرائدة إلى إحداث تغييرات جوهرية وتحديث بنية العمليات والمعلومات لديها لدعم عملية اتخاذ القرار ومواكبة التغيرات التي تحدث في بيئتها المحيطة وزيادة قدرتها على المنافسة والبقاء ولا شك أن التغيير يهدف بالدرجة الأساسية إلى إكساب المؤسسات المرونة والقدرة اللازمة لتجسيد أهدافها وتعزيز ثقافتها بما يخدم نظرتها المستقبلية وخطتها الإستراتيجية ويعزز ميزتها التنافسية، وهناك الكثير من

الأساليب الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحقيق مثل تلك الأهداف كإدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات الإدارية (Elapatha & Jehan, 2020).

لقد بات التغيير والتطوير سمة من سمات المؤسسات الحديثة في عالمنا المعاصر، ونظرا للتطور التكنولوجي الهائل وظهور الانترنت تم استخدام أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في كثير من الشركات والمصانع والوزارات والجامعات لما له من دور كبير في خفض التكاليف والوقت وتحسين الجودة. قد يكون مفهوم الهندرة (إعادة هندسة العمليات الإدارية) به نوع من الغرابة لأغلبية الناس، ولا غرابة في ذلك فهي كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتي هندسة وإدارة وهي تمثل الترجمة -- Reengineering Business.

وقد ظهرت الهندرة في بداية التسعينات تحديدا في 1992 عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان "مايكل هامر" و "جيمس شامبي" الهندرة على كتابهما الشهير "هندرة المنظمات" ومنذ ذلك الحين أحدثت الهندرة ثورة حقيقية في عالم الإدارة الحديث (Hammer, 1990).

ويمكن القول بأنها عملية إعادة التفكير الأساسي، وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية، لتحقيق تحسينات جوهرية في معايير قياس الأداء الحاسمة، مثل: التكلفة، والجودة، والخدمة والسرعة وهي منهج لتحقيق تطوير جذري في أداء الشركات في وقت قصير نسبيا (Nkurunziza, Munene, Ntayi, & Kaberuka, 2019).

على ذلك يعد التحديث والتغيير الإداري من أهم العوامل التي تؤثر في السلوك التنظيمي ودافعية الأفراد للأداء ورضاهم وولائهم التنظيمي، إذ تهدف الإدارة إلى تنمية العلاقات بين المنظمات والعاملين فيها كضمان لاستمرار اليد العاملة بها خاصة ذوي المهارات رفيعة المستوى، والتخصصات الدقيقة وتنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد، ومن هنا يمكن القول انه عند اجراء اي تغيير او تطوير في المنظمات يجب بالدرجة الاولى ان يتوافق ذلك مع العاملين فالعنصر البشري يعتبر العمود الفقري لأي منظمة اعمال بالتالي تحرص على توفير اسباب الراحة لكسب ولائهم الدائم، فتقوم بدراسة مسببات الولاء التنظيمي ومحدداته والعوامل المؤثرة فيه وما يترتب عليه من نتائج سلوكية تؤثر على الأفراد وفاعلية المنظمات، وبينت العديد من الدراسات أن مستوى الولاء التنظيمي لدى الأفراد في الدول العربية أو الغربية يؤثر على مستوى الأداء والإنتاجية (Awolusi & Atiku, 2019) ومن هذا المنطلق فإنه من المتوقع وجود علاقة ما بينهما، فإن هذه الدراسة تحاول أن تتعرف على هذه العلاقة من خلال الدراسة النظرية والميدانية على العاملين في المصانع.

## 1.2 مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في الأفراد العاملين في المصانع ، خاصة في ضوء البيئة الفلسطينية التي تتصف بعدم الاستقرار ، فإن الولاء التنظيمي يعتبر سياسة تنموية ، ويجب تلقيه اهتمام كبير في المؤسسات والمنظمات الفلسطينية ، كمحاولات التطوير والوصول الى النجاح والفعالية في تحقيق أهداف المنظمات ، بحيث تواجه جميع المصانع اليوم تحدياً مستمراً في النجاح والبقاء ، و باعتبار أن المؤسسات المعاصرة تعمل باستمرار من أجل توجيه السلوك التنظيمي لأفرادها، فرض عليها تبني أسلوب العمل الفريقي من أجل زيادة ولاء أفرادها .

أن نجاح إعادة هندسة العمليات والولاء التنظيمي يوجب الاهتمام بالعنصر البشري فمصلحة المنظمة تكمن في القدرة على الإحتفاظ العقلاني بالعاملين ، وإشباع حاجاتهم وتوفير مناخ تنظيمي مناسب ودعم الولاء التنظيمي لدى الأفراد.

وتتلخص مشكلة البحث في الإجابة على التساؤلات التالية:

ما هو واقع ممارسه عملية الربط والتكامل بين إعادة هندسة العمليات للولاء التنظيمي في المصانع ؟ ويتفرع منه الاسئلة الفرعية التالية :

1. ما هي اتجاهات الموظفين نحو إعادة هندسة العمليات؟
2. ما مدى ولاء موظفي المصانع؟
3. ما هي العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي لدى الموظفي المصانع في ظل وجود الهندرة؟
4. هل يختلف الولاء التنظيمي لدى الموظفين تبعاً للصفات الشخصية؟

## 1.3 أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في جانبين هما الجانب الأكاديمي أو العلمي والجانب التطبيقي أو العملي:

أهمية الدراسة من الناحية الأكاديمية (العلمية):

الإضافة العلمية التي قد تأتي من هذا البحث ، أن هذه الدراسة تتناول جانب مهم في فهم عملية إعادة الهندسة وما يتعلق بها من اجراءات ، ودراسة كل مؤشرات الولاء التنظيمي فيما وعلاقته في تطوير الموارد البشرية العاملة في المصانع ، و قد تسهم في زيادة وعي العاملين لإعادة هندسة العمليات وأهميتها بالنسبة لهم وللمنظمة وحفاظها على الموارد من الهدر والضياع .

### أهمية الدراسة من الناحية التطبيقية (العملية):

تتبع هذه الدراسة في كونها تتلخص في محاولة وضع أساليب ايجابية لطريقة تحسين وتطوير انتماء وولاء العاملين في المصانع، وأيضا مدى تأثير المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية.

التوصل الى أهم النتائج والتوصيات التي يمكن ان تشكل مرجعاً علمياً وعملياً، يفيد أصحاب الإدارة في عملية الهندرة، التي يمكن أن تساهم في زيادة تطوير الموارد البشرية والذي بدوره ينعكس بشكل ايجابي على المصانع، في الحد من السلوكيات السلبية كترك العمل، ودوران العمل، الغياب المتكرر، وعدم الرضا عن العمل، وتدعيم السلوكيات الإيجابية كتنمية العلاقات الإيجابية بين المصانع والعاملين فيها.

### 1.4. فرضيات الدراسة :

بينت هذه الدراسة على المشكلة محدد وعلى الاسئلة المستنبطة منها فإنه يمكن صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 > 0)$  لإدارة هندسة العمليات وأثرها على الولاء التنظيمي يتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية :

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 > 0)$  لاستخدام تكنولوجيا المعلومات و الولاء التنظيمي في المصنع .

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 > 0)$  بين إعادة توصيف العمليات والولاء التنظيمي للأفراد في المؤسسة محل البحث.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 > 0)$  بين تبني أسلوب الفريق في العمل والولاء التنظيمي للأفراد في المؤسسة محل البحث.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 > 0)$  بين التدريب على رأس العمل والولاء التنظيمي للأفراد في المؤسسة محل البحث.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الولاء التنظيمي الحالي و مستوى الولاء التنظيمي قبل إجراء عملية إعادة الهندسة .

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول تأثير في مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة محل البحث للعوامل الشخصية (الجنس، العمر، المستوى العلمي، سنوات الخبرة).

### 1.5 أهداف الدراسة :

تتمثل أهداف الدراسة فيما يأتي :

1. ما هو اثر كل من مؤشرات الهندرة (استخدام تكنولوجيا المعلومات ،تبني اسلوب الفريق في العمل ،تدريب العاملين ) على الولاء التنظيمي في المصانع، وتتفرع منها هذه الاهداف الفرعية التالية :
2. دراسة كل بعد من أبعاد مؤشرات الهندرة: (استخدام تكنولوجيا المعلومات،تبني اسلوب الفريق في العمل،تدريب العاملين) إرتباط كل منها بقيم المصانع.
3. دراسة كل بعد من ابعاد مؤشرات الهندرة: (استخدام تكنولوجيا المعلومات،تبني اسلوب الفريق في العمل،تدريب العاملين) ومدى ارتباط كل منها بالرغبة في البقاء والاستمرارية.
4. دراسة كل بعد من أبعاد مؤشرات الهندرة: (استخدام تكنولوجيا المعلومات،تبني اسلوب الفريق في العمل،تدريب العاملين) ومدى ارتباط كل منها بتعزيز الولاء التنظيمي لدى المصانع.
5. التوصل الى التوصيات والإقتراحات التي تساعد المؤسسة إلى التطوير والتحسين نحو الافضل في خلق ولاء تنظيمي أفضل يساعد الإدارة على عملية التغيير بسهولة.

## 2. الإطار النظري

### 2.1 إعادة هندسة العمليات الادارية (الهندرة)

يعد التعبير عن الاكتشاف من أصدق التعابير التي يمكننا استخدامها عند الحديث عن مفهوم إعادة هندسة العمليات (الهندرة) ، فنحن نتحدث عن البدء بكل شيء جديد للأنشطة ذات القيمة، قد تبدو كلمة الهندرة غريبة على اسماع الكثير منا ولا غرابة في ذلك فهي كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتي هندسة وإدارة وهي تمثل الترجمة العربية لكلمتي (business reengineering) وقد ظهرت في بداية التسعينات ، عندما أطلق الكاتبان الامريكيات مايكل هامر وجيمس شامبي (Michael Hammer, James Champy) الهندرة كعنوان لكتابهما الشهير (هندرة المنظمات) ، التي يقصد بها: إعادة التفكير المبدئي والتصميم الأساسي للعمليات بصورة جوهرية، بهدف تحقيق تحسينات جذرية فائقة غير هامشية وغير متدرجة في معايير الأداء الحاسمة الخاصة بالتكلفة والجودة والخدمة والسرعة (AbdEllatif, Farhan, & Shehata, 2018).

وعرف خبير، (2008، ص 37) إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنها استخدام وسائل مهنية وتقنية متطورة جداً لخلق مادة تفجيرية يمكن من خلالها إحداث التغيير الجذري الشامل للمنظمة التي تقع تحت الدراسة، وذلك لتوفير ما يتطلبه المستفيدين (العملاء) وأيضاً، عرفها بأنها إعادة التصميم الجذري والسريع للعمليات الإدارية الاستراتيجية وذات القيمة المضافة والنظم والسياسات والبنية التي تساعد تلك العمليات، وذلك بهدف تحقيق طموحات عالية من الأهداف التنظيمية وبين خبير أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تتمتع بمجموعة من العناصر والتي تميزها عن غيرها من المفاهيم ونماذج التحسين والتطوير وأهم هذه العناصر التالي:

- التغيير أساسي : إن إعادة هندسة العمليات الإدارية تطرح أسئلة أساسية لا تشمل فقط الطرق والأساليب الإدارية المستخدمة، بل تتجاوزها إلى الأعمال نفسها، والفرضيات التي تقوم عليها تلك الأعمال.
- التغيير جذري: يجب أن يكون المطلوب في إعادة هندسة العمليات الإدارية، تغييراً جذرياً وله معنى وقيمة، وليس تغييراً سطحياً يتمثل في تحسين وتطوير ما هو موجود.

• النتائج جوهرية وضخمة: تتطلع إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحقيق نتائج جوهرية وضخمة، أي لا تقتصر على التحسين والتطوير النسبي والشكلي في الأداء، والذي غالباً ما يكون تدريجياً.

• التغيير في العمليات: تركز إعادة هندسة العمليات الإدارية على تحليل وإعادة بناء العمليات الإدارية، وليس على الهياكل التنظيمية ومهام الإدارات أو المسؤوليات والوظيفية.

• التغيير على التفكير الاستقرائي وليس الاستنتاجي: تعتمد إعادة هندسة العمليات الإدارية على الاستقراء والمتمثل في البحث عن فرص التطوير والتغيير قبل بروز مشاكل تدعو للتغيير والتطوير.

## 2.2 المنظمات التي تحتاج تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية:

تنوع المنظمات التي تحتاج تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في الشكل والحجم والطبيعة والمشكلات ومدى النجاح ومدى التعثر، واستناداً لذلك هناك ثلاثة أنواع من المنظمات تحتاج لتطبيق (الهندرة) وهي: المنظمات ذات الوضع المتدهور، المنظمات التي في طريقها للتدهور، المنظمات المتميزة والتي بلغت قمة التفوق والنجاح (Stoddard, Jarvenpaa, & Littlejohn, 1996).

## 2.3 الفوائد الأساسية من تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية:

يحقق تطبيق أسلوب الهندرة الكثير من الفوائد والتي تعود على المنظمات بكفاءة وفعالية عالية وبشكل يحافظ على بقاء واستمرار المنظمات الإدارية في مواجهة التحديات الجديدة ومن خلال التغييرات التي يحدثها تطبيق الأسلوب في بيئة العمل يمكن استخلاص العديد من الفوائد الايجابية نلخصها كالتالي: (المالكي، 2003، ص30، الحمادي، 2006، ص42-50، 1995، هامروشامي، 150 ص)

- دمج الوظائف المتخصصة في وظيفة واحدة.
- تحول الوظائف من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة.
- إحداث تغييرات ذهنية في أداء العاملين.

- التشجيع على التعليم.
  - التحول في القيم الثقافية التنظيمية السائدة في المنظمة.
  - التحول في معايير الترقية من الأداء إلى المقدرة والتميز.
  - يتحول التنظيم من هرمي إلى أفقي.
  - تحول المسؤولون من مراقبين إلى قياديين.
  - يتحول المدبرون من مشرفين إلى موجهين.
- 2.4 العوامل الحاسمة والمؤدية لنجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة):  
يحتاج تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية والتي يمكن تسميتها بالعوامل الحاسمة للنجاح ومن تلك المتطلبات: الاستراتيجية، النزاهة وقناعة الإدارة العليا، تمكين العاملين، والاتصال تكنولوجيا المعلومات (العتيبي والحمامي، 2004، ص 11-13).

#### 2.5 عوامل فشل إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة):

- عدم توفر المعلومات اللازمة لتطبيق مشاريع الهندرة
  - مقاومة بعض الموظفين للهندرة.
  - عدم وضوح الأدوار لبعض الموظفين في مشروع الهندرة.
  - قصور النظرة المستقبلية لبعض المنظمات.
  - قصور تدريب وتأهيل الموارد البشرية لمشاريع الهندرة.
- 2.6 خطوات عملية إعادة هندسة العمليات (الهندرة) الناجحة

1. التقييم الداخلي والخارجي لبيئة المنظمة
2. بناء رؤية وتصور لما يجب أن تكون عليه المنظمة مستقبلاً
3. وضع خطط استراتيجية لتحويل التصور إلى حقيقة
4. البدء من الصفر في إعادة هندسة العمليات
5. اختبار العمليات الجديدة
6. التقويم
7. المراجعة والمعاينة.

## 2.6 علاقة إعادة الهندسة الإدارية بالأداء الوظيفي:

تهدف جهود إعادة هندسة العمليات الإدارية الى تحقيق تغيير جذري في الأداء، ويتمثل ذلك في تغيير أسلوب وأدوات العمل والنتائج من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به وفق احتياجات السرعة في إنجاز العمل وأهداف المنظمة. حيث تتعدد معايير الأداء كما أنها تختلف باختلاف الصناعة أو النشاط الذي تعمل فيه المنظمة، ويهدف التحسين المستمر الى تحسين معايير الأداء سواء كانت تتعلق بالجودة أو بالتكلفة أو الوقت أو المرونة أو الخدمة أو التحديث أو التطوير .

### 3. الولاء التنظيمي

تحرص اليوم المؤسسات العامة والخاصة على توفير متطلبات استقرارها ونموها وتدعيم مركزها التنافسي بما يمكنها من إنجاز خططها وتحقيق أهدافها؛ إلا أنّ مستوى نجاح تلك المؤسسات أو المنظمات في تحقيق ذلك يتفاوت من منظمة لأخرى، حسب قدرتها وكفاءتها في التعامل مع تغييرات بيئتها الخارجية وما يرتبط بها من فرص أو تهديدات من جهة، وخصائص بيئتها الداخلية وما يرتبط بها من نقاط قوة أو أوجه ضعف من جهة أخرى. فلم يعد بمقدورها اتخاذ قرارات أو وضع سياسات أو مجرد استقرار بسيط للأحداث الجارية، بدلا من ذلك فإنه يجب أن يتوفر لديها الرؤية الاستطلاع المستقبلية عند التخطيط للأهداف التنظيمية ووضع السياسات وتصميم الإستراتيجية. (سامي، 2008، ص 10)

إن الولاء أحد الأهداف الأساسية التي تسعى جميع المنظمات إلى تحقيقه لما له من آثار إيجابية على الفرد والمنظمة في الوقت نفسه، حيث يساعد على استقرار العمل فضلاً عن تنمية الدوافع الإيجابية لدى العاملين وزيادة رضاهم، ولكن اختلف العلماء في تحديد مفهوم واحد وشامل له حيث تناوله الباحثون بصور مختلفة من وجهة نظر كل منهم، ويعتبر بورتير وستيرز ومودي من أهم الباحثين الذين اهتموا بموضوع الولاء التنظيمي وماهيته، وقد عرفوا الولاء التنظيمي " بأنه مدى قوة اندماج الموظف أو العامل مع المنظمة التي يعمل بها"، وأوضحوا أن الفرد الذي يمتلك انتماء للتنظيم الذي يعمل به يتمتع بحالة من الانسجام والرضا والتفاعل مع مؤسسته والعاملين بها.

وقد عرفه شيلدون (Shelton, 2002) على أنه توجه لأصحاب المنظمات يعمل على ربط هوية الفرد بها. وحدد شيلدون هذا الاتجاه في عنصرين هما: جانب الاستثمار، والاندماج الاجتماعي، ويقصد به تفاعل وتوحد الفرد مع أعضاء التنظيم. ويعتبر مفهوم الولاء مفهوما قديما تطرق إليه علماء الاجتماع والسلوك في أوقات سابقة حيث حاولوا إعطاء التفسيرات والاجتهادات القائمة على أن الإنسان كائن اجتماعي يعيش مع أفراد في بيئة اجتماعية منظمة تتطلب الحياة فيها التعاون والانتماء والإخلاص للوصول إلى الغايات والأهداف. وقد أشار هؤلاء الباحثون في مجال العلوم الاجتماعية إلى أن الولاء التنظيمي هو امتداد للولاء الاجتماعي المتمثل في الفرد وولائه وانتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه .

وقد ميز Meyer et al ، بين ثلاث مكونات للولاء التنظيمي:

1. الولاء العاطفي: الذي يتأثر بإدراك الفرد لخصائص معينة في العمل الذي يقوم به ، ومنها الاستقلالية و الأهمية و التنوع و التفاعل بين الفرد و رب العمل ، ودرجة المشاركة، كما يتعلق بتناسق الأهداف، ويشير لرغبة الشخص في الاستمرار في العمل لتوافقه مع ورغبته في أداء ذلك
2. الولاء الأخلاقي : ويشير إلى إحساس الفرد بالالتزام الأخلاقي أو الأدبي بالبقاء بالمنظمة. كما يشير إلى شعور الموظفين بأنهم مضطرين للبقاء بالمؤسسة بسبب ضغوط الآخرين.
3. الولاء المستمر: ويشير إلى تقييم الفرد لمقدار ما استثمره في عملة الحالي بالمقارنة بما سيكسبه أو يخسره إذا ما استمر في المنظمة ويشير لقوة احتياج الفرد للعمل بالمؤسسة لأنه لا يستطيع تحمل أعباء المعيشة بطريقة أخرى.

### 3.1 مظاهر الولاء التنظيمي :

- 1- احترام المنظمة وإدارتها وبذل أقصى الجهود لتحقيق رضاهم والمتمثل بالسعي الحثيث لتحقيق أهداف المنظمة.
- 2- استعداد العاملين للتضحية بالوقت والجهد الإضافي لغرض الوقوف مع المنظمة في محنة معينة أو لتحقيق هدف تنافسي معين يعمل على رفع شأن المنظمة ويحسن من سمعتها أمام الآخرين.

- 3- رفع الكفاءة الوظيفية وتكاتف الجهود والمحافظة على أسرار العمل والدفاع عن سمعة المنظمة.
- 4- الاستعداد الدائم لتطوير الذات وبما يخدم الطرفين المنظمة والعاملين .

وعندما تتحقق حالة الولاء من قبل العاملين لمنظمتهم فإن إدارة المنظمة لابد من قيامها بتوجيه وإعطاء بعض الامتيازات للعاملين وخصوصاً عند تحقيق النجاح وذلك كردود أفعال لولائهم لها ووقوفهم بكل إخلاص مع المنظمة لتجاوز الأزمات الصعبة.

### 3.3 أهمية الولاء التنظيمي:

أهمية الولاء التنظيمي تتمثل في النقاط التالية:

- يمثل الولاء التنظيمي عنصر هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.
- إن ولاء الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملاً هاماً أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل في منظمات أخرى.
- كلما زاد شعور الأفراد بالولاء للمنظمة ساعد ذلك على تقبلهم لأي تغيير يكون في صالح المنظمة وتقدمها إيماناً منهم بأن أي ازدهار للمنظمة يعود عليهم بالخير.
- يؤدي الولاء التنظيمي إلى تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد في المنظمة.
- إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في التنبؤ بفاعلية المنظمة.
- إن الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحيحة وسليمة تمكثها من الاستمرار والبقاء وانطلاقاً من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لغرض تحفيزه وزيادة درجات ولائه بأهدافها وقيمتها.

## الدراسات السابقة:

### 1. دراسة (الزهراني، 2019) بعنوان:

"دور الهندرة في تبسيط الإجراءات الإدارية: دراسة ميدانية على الموظفين الإدارات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الهندرة بمتطلباتها (القيادة، والسياسات الإدارية، والتخطيط الاستراتيجي، وتمكين العاملين، وتكنولوجيا المعلومات، والهيكل التنظيمي، والإمكانات المالية، والثقافة التنظيمية) في تبسيط الإجراءات الإدارية من وجهة نظر الموظفين الإدارات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ وتكون من جزأين رئيسيين: جزء نظري يستعرض أهم ما توصلت إليه المصادر المختلفة، وجزء ميداني اعتمد على استبيان يحتوي على (50) فقرة. وتكون مجتمع الدراسة من (1469) موظفة إدارية بالجامعة، وبلغت عينة الدراسة (265) موظفة إدارية، وتمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائي للعلوم الاجتماعية. وأظهرت الدراسة عدة نتائج، أهمها: وجود تأثير إيجابي قوي لدور الهندرة في تبسيط الإجراءات الإدارية في الجامعة، وأظهرت أن متطلبات الهندرة المتمثلة في تكنولوجيا المعلومات، والهيكل التنظيمي، والتخطيط الاستراتيجي، هي الأعلى في توافرها بيئة العمل في الجامعة، وتلها السياسات الإدارية، ثم القيادة، والثقافة التنظيمية، وتمكين العاملين، وأخيراً الإمكانات المالية، وقدمت الدراسة عدة توصيات، أهمها: تعزيز تطبيق متطلبات الهندرة بجميع أبعادها في الجامعة، وضرورة وضع أسس وأساليب لتبسيط الإجراءات الإدارية بها، وعمل دراسات مقارنة بين الجامعات الحكومية والخاصة حول مستوى جاهزية القطاع التعليمي ومعوقاته لتطبيق الهندرة، وبناء تصور مقترح للهندرة في جامعة الملك عبد العزيز بجدة.

### 2. دراسة (الشبلي وآخرون، 2015) بعنوان:

"أثر تبسيط إجراءات العمل في تطوير أداء العاملين لدى وزارة السياحة الأردنية (دراسة ميدانية)"

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر تبسيط إجراءات العمل في تطوير أداء العاملين، وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي وزارة السياحة بالأردن، وبلغت عينة الدراسة (50) مفردة، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة. وأشارت الدراسة إلى

عدد من النتائج أهمها: وجود أثر دال احصائيا لتبسيط الإجراءات بأبعادها المختلفة وبصورة مجتمعة على تطوير أداء العاملين ووجود تأثير مرتفع دال احصائيا لتبسيط الإجراءات على أداء العاملين في الوزارة بوجود الحكومة الالكترونية كمتغير وسيط. وكان من اهم ما أوصت به الدراسة: تعزيز مفهوم الشفافية بين العاملين والإدارة في وزارة السياحة الأردنية من خلال مشاركتهم في وضع اليات تبسيط إجراءات العمل والعمل على وضوح الإجراءات للعاملين، وضرورة مراجعة تبسيط الإجراءات بصورة دورية لتعزيز جودة أداء العاملين.

3. دراسة (العجمي، 2016) بعنوان: " الولاء التنظيمي، وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية". هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة بين مستوى الولاء التنظيمي، ومستوى الابداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية بمنطقة الرياض. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، كما استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لقياس متغيرات الدراسة. حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات المرحلة الثانوية وعددهن (206) مديرات، وطبقت العينة العشوائية البسيطة على 46 مديرة. كما توصلت الدراسة الى نتائج أهمها وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية، ودرجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية للولاء التنظيمي كبيرة.

4. دراسة (حمودة، 2014) بعنوان: " الولاء التنظيمي لمديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقته بفعالية الإدارة". هدفت الدراسة الى التعرف الى مستوى الولاء التنظيمي لمديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بفاعلية الإدارة، وفق متغيرات الجنس، سنوات الخدمة، الدائرة التعليمية. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في دراستها، كما استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لقياس متغيرات الدراسة.

حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة والبالغ عددها (145) مديرا ومديرة، وتكونت عينة الدراسة من جميع افراد مجتمع الدراسة. حيث توصلت الدراسة الى نتائج أهمها أن مستوى الولاء التنظيمي لمديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم كانت بدرجة كبيرة بنسبة 74.27%.

5. دراسة (النتشة، 2009) بعنوان: " انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل".

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل ، وبيان أثر إعادة الهندسة على تصميم الهيكل التنظيمي، وعلى قدرات تكنولوجيا المعلومات ، وكفاءة وفاعلية المنظومة الإدارية ، وجودة خدمات بلدية الخليل ، والتعرف على انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية على توقعات الموظفين المستفيدين من خدمات بلدية الخليل واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استبانة لجمع البيانات وتوصلت الدراسة الى أن الهيكل التنظيمي لبلدية الخليل بحاجة الى إعادة صياغة، وأن بلدة الخليل بحاجة الى زيادة كفاءة العمليات الإدارية ومستويات الأداء.

6. دراسة Goksoy, Ozsoy and Vayvay (2012) بعنوان:

"Business Process Reengineering: Strategic Tool for Managing Organizational Change an Application in Company"

( إعادة هندسة العمليات الإدارية: أداة استراتيجية لإدارة التغيير التنظيمي - دراسة تطبيقية على شركة)

حيث هدفت الدراسة إلى دراسة الهندرة كأداة استراتيجية لإدارة التغيير التنظيمي، وقد طبقت هذه الدراسة في إحدى الشركات المتعددة الجنسيات في تركيا. واعتمدت على استخدام الاستبانة لعينة قوامها (75). حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن أهم أسباب النجاح في التطبيق الجيد للهندرة في الشركة، وهي: التزام الإدارة العليا لتطبيق الهندرة، والقيادة الفعالة ودعمها وتوفير الموارد المناسبة، الاتصالات الفعالة مع الموظفين قبل عمليات الهندرة وأثناءها، والعمل الجماعي، وكفاءة فريق الهندرة، وفعالية تكنولوجيا المعلومات، وملاءمة استراتيجية الهندرة مع استراتيجية الشركة، والتركيز على العملاء.

## 7. دراسة (Ringim, Razalli, and Hasnan) (2012) بعنوان:

“The Moderating Effect of IT capability on the Relationship between Business Process Reengineering factors and Organizational performance of Bank”

(تأثير قدرة تكنولوجيا المعلومات على العلاقة بين عوامل الهندرة والأداء التنظيمي للبنك) هدفت الدراسة لقياس مدى تأثير تكنولوجيا المعلومات على العلاقة بين العوامل المؤثرة في تطبيق الهندرة والأداء التنظيمي، وقد طبقت هذه الدراسة في البنوك النيجيرية، واستخدم الاستبانة لعينة قوامها (417).

وأظهرت النتائج أهمية العوامل الآتية في تطبيق الهندرة وهي: الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، والمواءمة بين استراتيجية الهندرة واستراتيجية الشركة، والتركيز على العملاء، والتزام الموظفين بتطبيق الهندرة، والاتصالات الفعالة مع الموظفين في جميع مراحل تطبيق الهندرة، وتدريب الموظفين وتعليمهم، وتوفير الموارد المالية المناسبة للتطبيق.

## 4. منهج الدراسة:

استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الوصفي الارتباطي من اجل الوقوف على مشكلة الدراسة والاجابة على اسألتها وتحليل فرضياتها.

## 4.1 مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المصانع في المحافظات الشمالية، والبالغ عددهم (21048) عاملا وعاملة حسب مصادر الشركات المبحوثة، وتكونت عينة الدراسة الفعلية من (379) عامل وعاملة في مصانع شمال الضفة الغربية، وقد تم اختيارهم بطريقة العينة المتيسرة غير الاحتمالية، والجدول (1) يبين خصائص عينة الدراسة والتكرارات والنسب المئوية حسب متغيراتها (Sakaran, 2003).

الجدول رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة

المتغيرات	مستويات المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	234	61.7%
	انثى	145	38.3%
	المجموع	379	100%
المسمى الوظيفي	مدير	42	11%
	رئيس قسم	83	21.9%
	موظف	254	67.1%
	المجموع	379	100%
عدد سنوات الخبرة	سنتين - 5 سنوات	103	27.2%
	6-10 سنوات	74	19.9%
	11-15 سنة	69	18.2%
	16 سنة فأكثر	133	34.7%
	المجموع	379	100%
المؤهل العلمي	توجيهي فأقل	198	52.2%
	بكالوريوس/دبلوم	109	28.7%
	ماجستير	72	19.1%
	المجموع	379	100%

#### 4.2 ثبات الأداة :

من أجل قياس مدى ثبات الأداة استخدم الباحث معادلة الفا كرونباخ ومعادلة جتمان ومعادلة التجزئة النصفية والجدول (2) يبين ثبات مقياس الأداة:

جدول (2) يبين معاملات ثبات المقياس

المتغير	مقياس الثبات	عدد العبارات	الثبات
إعادة هندسة العمليات الإدارية	معادلة الفا كرونباخ	17	0.69
	معادلة التجزئة النصفية	17	0.63
الولاء التنظيمي	معادلة الفا كرونباخ	13	0.70
	معادلة التجزئة النصفية	13	0.68

يتضح من الجدول رقم (2) أن معاملات ثبات الأداة كانت مناسبة حيث بلغ معامل الثبات على متغير إعادة هندسة العمليات الإدارية (0.69) حسب معادلة الفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وبلغ (0.63) حسب معادلة التجزئة النصفية (Split-Half) ، وبلغ معامل الثبات على متغير الولاء التنظيمي (0.70) حسب معادلة الفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وبلغ (0.68) حسب معادلة التجزئة النصفية (Split-Half) وهذا يدل على أن الاداة تتمتع بدرجة مقبولة من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق النهائي للدراسة، وهي نسب أعلى من الحد الأدنى المقبول وهو ( 60 %)، وبالتالي هي نسبة كافية من الناحية الإحصائية للاستمرار في إجراءات البحث، وبذلك يكون قد تم التأكد من صدق وثبات استبانة البحث، مما يجعل الباحث على ثقة بصحة الإستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج.

## 5. النتائج

### 5.1 اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولموجروف-سمرنوف) (1-Sample K-S)

يستخدم اختبار كولموجروف - سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعي، ويوضح جدول رقم (3) نتائج اختبار كولموجروف-سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا ، وذلك لتحديد الاختبارات الإحصائية المناسبة لكل حالة (اختبارات معلمية-اختبارات لامعلمية) حيث يتبين أن قيمة مستوى المعنوية لكل بعد ولكل مجال من مجالات الدراسة اكبر من 0.05 (  $sig. > 0.05$  ) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية:

جدول رقم (3) اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample K-S)

النتيجة	مستوى المعنوية	قيمة الاختبار Z	عدد الفقرات	المتغير
تتبع التوزيع الطبيعي	.423	.879	17	إعادة هندسة العمليات الإدارية
تتبع التوزيع الطبيعي	.526	.811	13	الولاء التنظيمي

## 5.2 النتائج الإحصائية المتعلقة بفرضيات الدراسة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم وضع الفرضيات المناسبة المرتبطة بكل سؤال من أسئلة الدراسة الفرعية، ليتم بعد ذلك اختبار هذه الفرضيات وتحليل نتائجها باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS)، وللإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام اختبار T للمجتمع الواحد (One Sample T test) لتحليل فقرات الاستبانة ومجالاتها، بحيث تم استخراج النسبة المئوية التقديرية لبدائل كل فقرة، وكذلك المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة "ت" المحسوبة من العينة ومستوى الدلالة المحسوب لكل فقرة، وترتيب الفقرات حسب قيمة متوسطاتها الحسابية ونسبتها المئوية، وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت القيمة المطلقة لقيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمة (t) الجدولية، والتي تساوي في هذه الدراسة (1.98) عند درجة حرية (378) ومستوى معنوية (0.05) (أو مستوى المعنوية أقل من 0.05 والوزن النسبي أكبر من 60%)، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد المجتمع لا يوافقون على محتواها إذا كانت القيمة المطلقة لقيمة (t) المحسوبة أصغر من القيمة المطلقة لقيمة (t) الجدولية، (أو مستوى المعنوية أقل من 0.05) والوزن النسبي أقل من 60%) وتكون آراء المجتمع في الفقرة محايدة، إذا كان مستوى المعنوية أكبر 0.05. والوزن النسبي يساوي 60%.

### 5.2.1 نتائج السؤال الأول :

ما مدى إعادة هندسة العمليات الإدارية في المنشآت الصناعية في المحافظات الشمالية ؟  
من اجل الاجابة عن السؤال تم استخدام اختبار T للمجتمع الواحد (One Sample T test) واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية التقديرية لمدى إعادة هندسة العمليات الإدارية في المنشآت الصناعية في المحافظات الشمالية، وكانت النتائج حسب درجة إعادة هندسة العمليات الإدارية كما يظهر في الجدول (4):

جدول (4): نتائج اختبار(ت) والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية لمدى إعادة هندسة العمليات الإدارية في المنشآت الصناعية في المحافظات الشمالية

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة (ت)	النسبة المئوية التقديرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	التسلسل
2	*0.00	10.656	81.29	0.78659	4.0645	أشعر بأن الإدارة لديها القدرة على إعادة تصميم عملياتها.	1
6	*0.00	11.176	77.42	0.61361	3.871	يتم القيام بتقييم لحاجة المنظمة لإعادة هندسة العمليات.	2
3	*0.00	8.983	80.65	0.90477	4.0323	أشعر بأن الهيكل التنظيمي للمصنع مرن وقادر على مواجهه التغييرات.	3
12	*0.00	1.755	65.48	1.23035	3.2742	أشعر بعدم العدالة تجاه المهام المنوطة لي وأرى من العدالة إعادة النظر فيها.	4
13	1	0	60	1.13079	3	لا أشعر بالرضا من التغيير الذي تم اعتماده ضمن خطة المصنع.	5
11	*0.00	3.384	71.29	1.3135	3.5645	أشعر أن طرق الاتصال بين العاملين والإدارة بحاجة إلى إعادة نظر	6
5	*0.00	8.506	78.71	0.86595	3.9355	يتم العمل بسياسة التطوير	7
8	*0.00	8.551	76.77	0.77234	3.8387	يعنى المصنع بالتأثير في العاملين ليتماشي سلوكهم مع متطلبات المهام الجديدة .	8
4	*0.00	8.738	79.03	0.85751	3.9516	إن عملية اعادة هندسة العمليات الادارية ستزيد من ولاء العاملين.	9

10	لم يتم القيام بتشخيص الوضع الراهن قبل القيام بالتطوير.	2.9194	1.06044	58.39	-0.599	0.55	15
11	تفتقر مؤسساتنا إلى تدعيم التطويرات بعد إحداثها وعلى تحديثها باستمرار	2.8871	1.10297	57.74	-0.806	0.42	14
12	لا يعتبر التغيير حافزاً لزيادة إتقان العمل .	2.4032	1.10824	48.06	-1.24	0.64	17
13	يؤدي التغيير إلى ترك العاملين لعملهم مهما كان موقعهم الوظيفي .	2.7581	1.21041	55.16	-1.574	0.73	16
14	يحرص المصنع على تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين.	3.5806	1.01704	71.61	4.495	*0.00	10
15	البرامج التدريبية تتوافق مع متطلبات العمل.	3.8548	0.88423	77.1	7.612	*0.00	7
16	تعمل البرامج التدريبية على تحسين الاداء للموظفين .	4.129	0.75713	82.58	11.742	*0.00	1
17	يقوم المصنع بتحديث الأساليب التدريبية لمواكبة التطورات.	3.8226	0.93255	76.45	6.945	*0.00	9
	الدرجة الكلية لإعادة هندسة العمليات الإدارية	3.5228	0.37174	70.46	11.073	*0.00	

\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح من خلال الجدول (4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب من العينة كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) على الفقرات (1، 2، 3، 4، 6، 7، 8، 9، 14، 15، 16، 7)، وعلى الدرجة الكلية لإعادة هندسة العمليات الإدارية ، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوب من العينة على التوالي (0.00) ويعني موافقة الباحثين على هذه الفقرات وعلى الدرجة الكلية لإعادة هندسة العمليات الإدارية ، وقد حصلت الفقرة (16) على درجة مرتفعة وعلى الترتيب الأول حيث بلغت النسبة المئوية التقديرية لاستجابات الباحثين عليها (82.5%) ويعني ذلك أن البرامج التدريبية تعمل على تحسين الاداء للموظفين ، وقد حصلت الفقرة (1)

على درجة مرتفعة وعلى الترتيب الثاني حيث بلغت النسبة المئوية التقديرية لاستجابات المبحوثين عليها (81.2%) ويعني ذلك موافقة المبحوثين وشعورهم بأن الإدارة لديها القدرة على إعادة تصميم عملياتها ، بينما لم تكن قيمة مستوى الدلالة المحسوب من العينة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) على الفقرات (5، 10 ، 11 ، 12 ، 13) ، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوب من العينة على التوالي (1.00 ، 0.55 ، 0.42 ، 0.64 ، 0.73) ويعني عدم موافقة المبحوثين على هذه الفقرات. وقد حصلت الفقرة (12) على درجة منخفضة جداً وعلى الترتيب الأخير حيث بلغت النسبة المئوية التقديرية لاستجابات المبحوثين عليها (48%) ويعني ذلك عدم موافقة المبحوثين على عبارة "لا يعتبر التغيير حافزاً لزيادة إتقان العمل" ويعني ذلك ايمانهم واعتقادهم بأن التغيير يعد حافزاً لزيادة إتقان العمل.

وبشكل عام، يتضح أن مدى إعادة هندسة العمليات الإدارية كان مرتفعاً حسب رأي المبحوثين عينة الدراسة وبمتوسط حسابي كلي (3.52) وانحراف معياري (0.371)، ومستوى دلالة (0.00) ونسبة مئوية تقديرية بلغت (70.4%).

### 5.2.3 نتائج السؤال الثاني:

ما درجة الولاء التنظيمي لدي العاملين في المنشآت الصناعية عينة الدراسة في المحافظات الشمالية؟

من اجل الاجابة عن السؤال تم استخدام اختبار T للمجتمع الواحد (One Sample T test) واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية التقديرية لدرجة الولاء التنظيمي لدي العاملين في المنشآت الصناعية عينة الدراسة في المحافظات الشمالية، وكانت النتائج كما في الجدول (5):

جدول (5): نتائج اختبار (ت) والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية الولاء التنظيمي لدي العاملين في المنشآت الصناعية عينة الدراسة في المحافظات الشمالية

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة (ت)	النسبة المئوية التقديرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	التسلسل
4	*0.00	12.655	85.48	0.79278	4.2742	العمل في جماعات يساعد على الولاء التنظيمي .	18
13	0.1	-2.65	52.26	1.15026	2.6129	نجد صعوبة في الاندماج مع الزملاء الجدد.	19
1	*0.00	13.833	88.06	0.79876	4.4032	يبدل الموظفين الجهد الكافي لانجاز الأعمال بالوقت المحدد.	20
9	*0.00	6.371	76.45	1.01665	3.8226	تتوفر لدى العاملين المعرفة الكافية بمتطلبات الوظيفة التي يؤديها.	21
7	*0.00	7.386	78.39	0.9801	3.9194	يملك المصنع القدرة على تكيف مع المتغيرات بيئة العمل.	22
3	*0.00	12.999	85.48	0.77183	4.2742	أشعر بالولاء لهذا المصنع.	23
6	*0.00	8.34	80.65	0.97456	4.0323	أشعر بالرضا التام لعملي في هذا المصنع .	24
2	*0.00	11.533	87.1	0.925	4.3548	يهمني كثيراً مصير ونجاح هذا المصنع.	25
5	*0.00	10.63	83.87	0.88408	4.1935	تتحقق أهدافي عندما تتحقق أهداف المصنع .	26
8	*0.00	7.088	78.06	1.00343	3.9032	عملي يتيح لي فرص التطور والترقي الذاتي .	27
12	0.13	-2.173	53.23	1.22733	2.6613	هناك عدالة في معدل الرواتب والمكافآت.	28
10	0.00*	1.439	64.19	1.14716	3.2097	تسمع الإدارة مشاكل الموظفين وتساعد في حلها .	29

30	أشعر بأن أسلوب الثواب والعقاب المعتمد في المصنع يحسن من أداء عملي .	3.1452	1.21259	62.9	0.943	0.00*	11
	الدرجة الكلية للولاء التنظيمي	3.7543	0.46901	75.09	12.655	*0.00	

\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح من خلال الجدول (5) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب من العينة كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) على الفقرات (18، 20، 21، 22، 23، 24، 25، 26، 27، 29، 30)، وعلى الدرجة الكلية للولاء التنظيمي، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوب من العينة على التوالي (0.00) ويعني موافقة المبحوثين على هذه الفقرات وعلى الدرجة الكلية، وقد حصلت الفقرة (20) على درجة مرتفعة وعلى الترتيب الأول حيث بلغت النسبة المئوية التقديرية لاستجابات المبحوثين عليها (88%) ويعني ذلك أن الموظفين يبذلون الجهد الكافي لانجاز الأعمال بالوقت المحدد، وقد حصلت الفقرة (25) على درجة مرتفعة وعلى الترتيب الثاني حيث بلغت النسبة المئوية التقديرية لاستجابات المبحوثين عليها (87.1%) ويعني ذلك أن العاملين عينة الدراسة يهتمهم كثيراً مصير ونجاح المصنع. بينما لم تكن قيمة مستوى الدلالة المحسوب من العينة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) على الفقرات (19، 28)، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوب من العينة على التوالي (0.10، 0.13) ويعني عدم موافقة المبحوثين على هذه الفقرات. وقد حصلت الفقرة (19) على درجة منخفضة وعلى الترتيب الأخير حيث بلغت النسبة المئوية التقديرية لاستجابات المبحوثين عليها (52.2%) ويعني ذلك عدم موافقة المبحوثين على هذه الفقرة، ويعني ذلك أن العاملين في المصانع عينة الدراسة لا يجدون صعوبة في الاندماج مع الزملاء الجدد.

وبشكل عام، يتضح أن درجة الولاء التنظيمي لدي العاملين في المنشآت الصناعية عينة الدراسة في المحافظات الشمالية حسب رأي المبحوثين عينة الدراسة كانت مرتفعة، وبمتوسط حسابي كلي (3.75) وانحراف معياري (0.469)، ومستوى دلالة (0.00) ونسبة مئوية تقديرية بلغت (75%).

## النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

### 1-نتائج الفرضية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإعادة هندسة العمليات الإدارية على الولاء التنظيمي للعاملين في المنشآت الصناعية في المحافظات الشمالية .  
ومن اجل فحص الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط ( Simple Regression Analysis) كما يظهر في الجدول رقم (6):

جدول رقم (6) ملخص نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression Analysis) لأثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الولاء التنظيمي للعاملين في المنشآت الصناعية

معاملات الانحدار Coefficients			جدول تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary			المتغيرات
مستوى الدلالة Sig.*	T المحسوبة	$\beta$ معامل التحديد	مستوى الدلالة Sig.*	درجات الحرية	F المحسوبة	Adjusted معامل (R <sup>2</sup> ) التحديد المعدل	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	(R) معامل الارتباط	المتغير التابع
0.00	4.035	0.448	0.00	1	8.658	0.112	0.126	0.355	الولاء التنظيمي
				378					
				379					

• يكون الأثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يوضح الجدول رقم (6) تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية على الولاء التنظيمي للعاملين في المنشآت الصناعية ، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) إذ بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R=0.335$ ) وهذا يؤكد وجود ارتباط ايجابي بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والولاء التنظيمي للعاملين في المنشآت الصناعية ، أما معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت قيمته (0.112) أي أن إعادة هندسة العمليات الإدارية قد فسرها مقدارها (11.2%) من التباين الحاصل في الولاء التنظيمي ، أما النسبة الباقية والبالغة (89.8%) فإنها تعزى لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار،

وفي السياق نفسه ذاته، أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل (Adjusted (R2) قد بلغ (0.126) وهو ما يعكس المستوى الصافي لأهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن الولاء التنظيمي.

كما بلغت قيمة درجة التأثير ( $\beta=0.448$ )، وهذا يعني ان الزيادة بمقدار وحدة واحدة في إعادة هندسة العمليات الإدارية يؤدي إلى زيادة الولاء التنظيمي للعاملين بقيمة (44.8%) ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (8.658) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (4.035) واستنادا إلى ما سبق، فقد تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على: وجود أثر دال إحصائيا لإعادة هندسة العمليات الإدارية على الولاء التنظيمي للعاملين في المنشآت الصناعية.

2-نتائج الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة إعادة هندسة العمليات الإدارية في المنشآت الصناعية في المحافظات الشمالية تبعا لمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

ولاختبار هذه الفرضية فقد استخدم الباحث أسلوب تحليل التباين المتعدد Analysis of Variables، وبين الجدول رقم (7) نتائج تحليل التباين لإعادة هندسة العمليات الإدارية تبعا لمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

جدول (7) يبين نتائج تحليل التباين المتعدد للفروق في درجة إعادة هندسة العمليات الإدارية في المنشآت الصناعية في المحافظات الشمالية تبعا لمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي،

عدد سنوات الخبرة)

مصدر التباين	مجموع مربعات الانحرافات	درجات الحرية	متوسط مجموع مربعات الانحرافات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
	SS	DF	MS		
الجنس	0.109	1	0.109	.720	0.400
المسمى الوظيفي	0.174	2	0.087	.574	0.567
المؤهل العلمي	0.020	2	0.010	.066	0.937
عدد سنوات الخبرة في المصنع	0.223	3	0.074	.491	0.690
الخطأ (البواقي)	8.025	371	0.021		
الكلية	777.844	379			

يتضح من الجدول (7) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب من العينة لدرجة إعادة هندسة العمليات الإدارية تبعا لمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)، قد بلغت على التوالي (0.40، 0.56، 0.93، 0.69) وهذه القيم أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ ) أي أننا نقبل الفرضية الصفرية. ويعني ذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة إعادة هندسة العمليات الإدارية في المنشآت الصناعية في المحافظات الشمالية تبعا لمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

3- نتائج الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة الولاء التنظيمي للعاملين في المنشآت الصناعية في المحافظات الشمالية تبعا لمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

ولاختبار هذه الفرضية فقد استخدم الباحث أسلوب تحليل التباين المتعدد Analysis of Variables، ويبين الجدول رقم (8) نتائج تحليل التباين الولاء التنظيمي للعاملين في المنشآت الصناعية في المحافظات الشمالية تبعا لمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

جدول (8) يبين نتائج تحليل التباين المتعدد للفروق في درجة الولاء التنظيمي للعاملين في المنشآت الصناعية في المحافظات الشمالية تبعا لمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد

#### سنوات الخبرة)

مصدر التباين	مجموع مربعات الانحرافات SS	درجات الحرية DF	متوسط مجموع مربعات الانحرافات MS	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الجنس	0.874	1	0.874	2.901	0.063
المسمى الوظيفي	0.044	2	0.022	0.099	0.906
المؤهل العلمي	0.182	2	0.091	0.405	0.669
عدد سنوات الخبرة في المصنع	0.368	3	0.123	0.547	0.652
الخطأ (البواقي)	11.881	371	0.032		
الكلية	887.314	379			

يتضح من الجدول (8) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب من العينة لدرجة الولاء التنظيمي للعاملين في المنشآت الصناعية في المحافظات الشمالية تبعا لمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)، قد بلغت على التوالي (0.06، 0.90، 0.66)، وهذه القيم أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ ) أي أننا نقبل الفرضية الصفرية. ويعني ذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة الولاء التنظيمي للعاملين في المنشآت الصناعية في المحافظات الشمالية تبعا لمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).  
النتائج والتوصيات

بناء على جوانب الدراسة النظرية والتطبيقية خرجت الدراسة بالنتائج الآتية:

1. يتضح أن مدى إعادة هندسة العمليات الإدارية، بنسبة مئوية تقديرية بلغت (70.4%).
  2. أن درجة الولاء التنظيمي لدي العاملين في المنشآت الصناعية عينة الدراسة في المحافظات الشمالية حسب رأي المبحوثين عينة الدراسة كانت مرتفعة، وبمتوسط حسابي كلي (3.75) وانحراف معياري (0.469)
  3. وجود أثر دال إحصائيا لإعادة هندسة العمليات الإدارية على الولاء التنظيمي للعاملين في المنشآت الصناعية.
  4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة إعادة هندسة العمليات الإدارية في المنشآت الصناعية في المحافظات الشمالية تبعا لمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).
- ونفسر هذه النتائج: إن إعادة الهندسة تعتبر أحد التقنيات أو الأساليب التي لها الأثر البالغ في نجاح العملية الإدارية بالمؤسسة، وإعادة ترتيب الأعمال، من خلال إحداث تغيير جذري في المؤسسة وعلى كيفية أدائها لنشاطاتها المختلفة بهدف تحسين الأداء وذلك على كل المستويات، التصميم، التشغيل وغيره من العمليات التي تدفع بالمؤسسة نحو أحسن مردودية وأحسن استغلال وتسيير لمواردها المتاحة بهدف الرفع من القدرات التنافسية للمؤسسة وبالتالي ضمان مكانة مرموقة في السوق في ظل الأوضاع البيئية الراهنة التي تتميز بالتعقيد والتغير السريع، وميزتها الأساسية أنها عابرة للحدود.

## التوصيات

- بناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يمكن إعطاء التوصيات الآتية :
1. حث الجهات المعنية على أن يتم إعداد الهيكل التنظيمي بناءً على التوجه العملية وأن يظهر ذلك في الهيكل التنظيمي للمنشآت الصناعية.
  2. اتخاذ القرارات الجماعية التي تشتمل على الإدارة العليا مع الموظفين حيث يساهم ذلك في إعطاء دافع للموظفين بالاهتمام بتنفيذ هذه القرارات ودعمها .
  3. أن يتم التركيز على تسلسل أنشطة العمليات الإدارية عند إعداد الهيكل التنظيمي وليس علي تسلسل اداري
  4. الاهتمام بتقييم صحة وفعالية العمليات الإدارية من خلال حجم وعدد العمليات التي يتم انجازها.
  5. حث الإدارات العليا التركيز على الهدف الأكبر من إعادة هندسة المؤسسة استراتيجياً وهو إعادة توجيه مجهودات العاملين لتحقيق النمو في مجال النشاط ككل وتحقيق الولاء التنظيمي.
  6. حث الإدارت في المنشآت الصناعية لتكوين فرق عمل عبر الإدارات الوظيفية تهدف إلى التركيز على الكوادر البشرية لتنميتها وتطويرها.

## المراجع:

- الزهراني، ابتسام، وغيث، نرفانا (2019). دور الهندرة في تبسيط الإجراءات الإدارية\_دراسة ميدانية على الموظفين الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة\_. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية \_المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث*, 1(3).
- الشبلي، هيثم حمود، قطيشات، مازن كمال، والمعايطة، سالم فالج (2015). أثر تبسيط إجراءات العمل في تطوير أداء العاملين لدى وزارة السياحة الأردنية (دراسة ميدانية)\_. *مجلة الخليج العربي للبحوث العلمية، جامعة الخليج العربي، البحرين*.
- العجمي، ناصر (2016). الولاء التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية. *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*.
- حمودة، نهلة (2014). الولاء التنظيمي لمديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقته بفاعلية الإدارة، الجامعة الإسلامية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، غزة، فلسطين.

النتشة، حازم (2009). إنعكاسات إعادة الهندسة الإدارية (المهندرة) على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل، جامعة الخليل. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الخليل، فلسطين.

AbdEllatif, M., Farhan, M. S., & Shehata, N. S. (2018). Overcoming business process reengineering obstacles using ontology-based knowledge map methodology. *Future Computing and Informatics Journal*, 3(1), 7-28.

Awolusi, O. D., & Atiku, O. S. (2019). Business Process Re-Engineering and Profitability in the Nigerian Oil and Gas Industry: The Mediating Influence of Operational Performance. *Information Management and Business Review*, 11(3 (I)), 13-26.

Elapatha, V. W., & Jehan, S. N. (2020). An Analysis of the implementation of business process re-engineering in public services. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(4), 114.

Hammer, M. (1990). Reengineering work: don't automate, obliterate. *Harvard business review*, 68(4), 104-112.

Nkurunziza, G., Munene, J., Ntayi, J., & Kaberuka, W. (2019). Business process reengineering in developing economies: Lessons from microfinance institutions (MFIs) in Uganda. *Innovation & Management Review*.

Stoddard, D. B., Jarvenpaa, S. L., & Littlejohn, M. (1996). The reality of business reengineering: Pacific Bell's centrex provisioning process. *California Management Review*, 38(3), 57-76.

Goksoy, A, Ozsoy,B, and Vayvay, O(2012): (Business process Reengineering: strategic tool for managing organizational change an 156 Application in a Multinational company) *International journal of Business and Management Vol .7. No2* , pp89-112.

Ringim, K., Razalli, M. and Hasnan , N.(2012): ( The ModerationEgect of IT Capability on the Relationship between Business process Reengineering factors and Organizational performance of Bank) . *Journal of Internet Banking and commerce* , Vol. 17 No2, pp-1-21.