



**Tikrit Journal of Administrative
and Economic Sciences**
مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

EISSN: 3006-9149

PISSN: 1813-1719



The impact of re-engineering administrative processes on institutional performance an applied study of the opinions of a sample of employees in the Iraqi Ministry of Finance

Lamia Mahmoud Mash^{*A}, Hassan Hazbar Ali Al-Faraji^B, Naseer Khairallah^B

^A Sudan University of Science and Technology College of Commerce

^B Ministry of Finance

Keywords:

Process re-engineering, institutional performance.

Article history:

Received 13 Nov. 2024
Accepted 10 Jan. 2025
Available online 25 Jun. 2025

©2023 College of Administration and Economy, Tikrit University. THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



***Corresponding author:**



Lamia Mahmoud Mash

Sudan University of Science and Technology College of Commerce

Abstract: The research aims to explore the nature of the correlation and impact between process re-engineering and institutional performance in a sample of employees of the Iraqi Ministry of Finance. It also contributes to filling the knowledge gap on the extent of the impact of transformational leadership and process re-engineering on institutional performance, using statistical methods to process and analyze data and reach its results based on the SPSS program. Among these results, there is a correlation and a moral impact between process re-engineering on institutional performance. The research recommended the necessity of emphasizing to the surveyed ministry departments that re-engineering administrative processes will crystallize the ministry's work and address the deficiencies and weaknesses and thus achieve excellence in performance and outputs and attract the largest number of customers.

أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية لآراء عينة من العاملين في وزارة المالية العراقية

نصير خيرالله

وزارة المالية

حسن هزبر علي الفراجي

وزارة المالية

لمياء محمود مشي

جامعة السودان للعلوم
والتكنولوجيا كلية التجارة

المستخلص

يهدف البحث إلى استكشاف طبيعة علاقة الارتباط والأثر بين إعادة هندسة العمليات وبين الأداء المؤسسي في عينة من موظفي وزارة المالية العراقية ، كما يسهم في سد الفجوة المعرفية بمدى أثر القيادة التحويلية إعادة هندسة العمليات على الأداء المؤسسي ، إذ استعمل الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات وتحليلها والوصول إلى نتائجها بالاعتماد على برنامج SPSS. ومن هذه النتائج وجود علاقة ارتباط وأثر معنوي بين إعادة هندسة العمليات على الأداء المؤسسي وأوصى البحث بضرورة التأكيد على إدارات الوزارة المبحوثة على أن إعادة هندسة العمليات الإدارية سيبلور عمل الوزارة ويعالج جوانب القصور والضعف ومن ثم يحقق التميز في الأداء والمخرجات وجذب أكبر عدد من الزبائن
الكلمات المفتاحية: إعادة هندسة العمليات، الأداء المؤسسي.

المقدمة

إنّ إعادة هندسة العمليات تشمل إعادة تصميم المنظمة وإعادة الهيكلة، أنها تحول أساس في المنظمة، وتختلف أساليب إعادة تصميم وإعادة تصميم العملية عن التحسين المستمر على الرغم من أن بعض الأدوات والتقنيات قد تبدو متشابهة، هذا النهج لا يحل محل التحسين المستمر ولا هو أفضل بل إنها منهجية مختلفة تستعمل لغرض مختلف يتم استعماله عندما لا يكون هناك نظام أو عملية حالية للتحسن أو عندما تحتاج العملية الحالية إلى أكثر من تحسين أي تحتاج إلى إعادة تصميمها بشكل أساس (Larson، 2016: 3). إن الإحداث الأخيرة التي شهدتها في القرون الأخيرة إلى وقتنا الحاضر أحدثت تغيرات كبيرة في الحياة كافةً وجعلت التغيير ضروري للارتقاء بفعالية الأداء وتبرر أهمية إعادة هندسة العمليات ومدى أثرها في الأداء المؤسسي وقد ركزت العديد من الدراسات على أهمية توافر العديد من العناصر النجاح تنفيذ برنامج لإعادة الهندسة في القطاع الخاص فيما أغفلت تلك الدراسات القطاع العام. فتوافر العوامل الحرجة والحاسمة للنجاح يشكل عنصر جوهرى لنجاح مشروع إعادة الهندسة. ويعد التأكد من توافر متطلبات العوامل الحاسمة متطلب تنظيمي لمشروع إعادة الهندسة، ونظراً لتبنى العديد من الأجهزة الحكومية لمفهوم إعادة الهندسة، فإن هناك حاجة ماسة للتعرف على المتطلبات الأساسية لتطبيق إعادة هندسة العمليات في القطاعات العامة والخاصة. تواجه جميع المنظمات اليوم تحدي مستمر من أجل البقاء والنجاح، لذلك فإن نجاح واستمرارية منظمة في تحقيق أهدافها يعتمد على عناصر عدة من أهمها الوقوف على مدى قدرتها على مواكبة هذه التطورات والتغيرات، والتكيف والتأقلم، أي الملاءمة بينها وبين المتغيرات البيئية المؤثرة فيها بشكل مستمر، ومن ثم القدرة على الاحتفاظ بالعاملين لديها.

مشكلة الدراسة: تواجه جميع والمؤسسات آثار العولمة وتحدياتها والانطلاق من المحلية إلى العالمية خاصة في المجالات التقنية والخدمية، ويبقى الهدف الأساسي للمؤسسات هو التركيز على زيادة الأداء والإنتاجية عن طريق رضا العاملين عن عملهم ورفع مستوى ولاتهم مما يعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي وفاعلية المؤسسة واستمرار القوى العاملة لديها، بناءً على ذلك ورغم تأكيد العديد من الدراسات والبحوث الغربية على موضوع الأداء المؤسسي لكن تبقى هذه الدراسات في الوطن العربي أفق الاهتمام الكافي من قبل الدارسين المهتمين بن في إعادة هندسة العمليات الإدارية، وتتمثل مشكلة الدراسة في غياب تحديد مسبق المستوى أداء العاملين في الدوائر وتحديد لاحقاً بعد إجراء أي تغيير أو تحديث وتطوير وفي قبول عملية إعادة هندسة العمليات وتبد بها من قبل العاملين بشكل عام والعمل لتنفيذها والإيمان بمنفعتها.

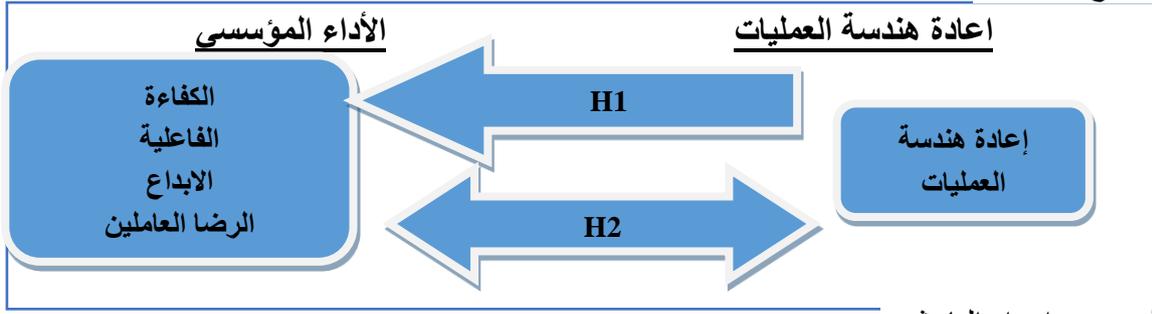
أسئلة الدراسة

1. هل إعادة هندسة العمليات تؤثر في الأداء المؤسسي في وزارة المالية العراقية؟
 2. ما هو أثر إعادة هندسة العمليات على الأداء المؤسسي؟
 3. هل هنالك علاقة بين إعادة (هندسة) العمليات والأداء المؤسسي في وزارة المالية العراقية؟
- أهداف الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الجوانب الآتية:
1. التعرف على تأثير إعادة هندسة العمليات الأداء المؤسسي.
 2. معرفة طبيعة العلاقة بين إعادة (هندسة) العمليات والأداء المؤسسي.
 3. معرفة المعايير التي تساهم في إعادة هندسة العمليات وأثرها على الأداء المؤسسي
 4. الوقوف على عمليات إعادة هندسة الأعمال في وزارة المالية.
- أهمية الدراسة:** تنبع أهمية الدراسة من كونها تتناول النقاط التي توفر المعلومات التي ستلقي مزيداً من الضوء على المشكلة وما يرتبط بها من مشكلات.
1. تساعد المديرين في إدراك العلاقة بين الأداء وولاء العاملين لما في ذلك من آثار إيجابية في استثمار تفاعلهم في عملية التغيير والتطوير المنشودة.
 2. تساعد على فهم عملية إعادة الهندسة وما يرتبط بها من عناصر وإجراءات مثل إعادة توصيف العمليات والمهام والتدريب وتنبنى أسلوب الفريق وتكنولوجيا المعلومات.
 3. تساعد في تعميق فهم أسباب المقاومة للتغيير والتطوير.
 4. تسهم في زيادة وعي العاملين لإعادة هندسة العمليات وأهميتها بالنسبة لهم وللمنظمة وحفاظها على الموارد من الهدر الضياع.

فرضيات الدراسة:

1. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية ومستوى الأداء المؤسسي.
2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء المؤسسي

نموذج الدراسة:



المصدر: إعداد الباحثين.

المبحث الأول: إعادة هندسة العمليات الإدارية:

مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية: نشأ وانتشر مفهوم إعادة هندسة الأعمال في بداية التسعينيات وبالتحديد عام 1992 عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان (مايكل هامر وجيمس شامبي) كتابهما الشهير بعنوان (إعادة هندسة أعمال المنظمة) ومنذ ذلك الوقت أحدثت إعادة هندسة الأعمال ثورة حقيقية في عالم الإدارة الحديثة بما تحمله من أفكار غير تقليدية ودعوة صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في الأنشطة والإجراءات والاستراتيجيات كافة التي كانت عليها الكثير من المنظمات والشركات العاملة في عالمنا اليوم، وخلال السنوات العشرين الأخيرة، مر التركيز على العمليات بوصفها جوهر تطوير الأداء التنظيمي بمراحل مختلفة. أكد كثير من الباحثين أيضاً على إعادة هندسة العملية كأداة إدارية لتلبية التغييرات المستمرة في السوق والعلاء والطلب والمنافسة، يعد هذا المفهوم دليلاً واضحاً لبعض الأشخاص الذين ليس لديهم معلومات وافية عن إعادة هندسة العمليات الإدارية، والذين هم عند طرح المفهوم عليهم ذهبوا إلى الاستنتاج بأنه لا يختلف عن برامج تحسين الأداء سابقاً، فقد عدّه البعض بأنه اسم آخر لتقليص العمالة مثلاً، أو مجرد تطبيق نظم آلية (تحويل العمليات اليدوية إلى آلية)، أو تقليص توسيع التنظيم أفقياً أو ما شابه ذلك، الأمر الذي لا يضيف جديداً سوى أنه يضع تقنيات عالية محل تقنيات مختلفة لأداء الأعمال القديمة ذاتها المتبعة (Sungau & Ndunguru, 2015: 144).
 أولاً. أهمية إعادة هندسة العمليات: يرى (الدليمي، 2005: 5)، إنه بالإمكان تحديد أهمية إعادة الهندسة من خلال النقاط الآتية:

1. امكان تطبيقها في المنظمات كافة سواء أكانت إنتاجية أم خدمية وفي مجالات الحياة كافة.
 2. المساعدة في انجاز الأعمال بأقل وقت وكلفة ممكنة.
 3. زيادة الربحية نتيجة انخفاض التكاليف.
 4. تقديم أفضل الخدمات وبجودة عالية.
 5. تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة إذا ما تم تطبيقها بشكل كفاء.
- ثانياً. المنظمات التي تحتاج إلى إعادة هندسة عملياتها الإدارية: تصنف المنظمات التي تحتاج لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى ما يأتي (Meredith, 2011):
1. المنظمات ذات الوضع المتدهور: هي المنظمات التي تواجه ارتفاعاً في التكاليف الإدارية مما يبعتها عن المنافسة في السوق، أو التي تدنت خدماتها إلى مستوى يدفع الزبائن إلى المجاهرة بالتذمر والشكوى.
 2. المنظمات التي لم تصل إلى التدهور بعد: وهي المنظمات ذات أوضاع مادية جيدة نوعاً ما ولكن تلوح في الأفق بوادر التدهور، أو ظهور منافسين جدد أو التغيير في طلبات ورغبات الزبائن، أو

- بسبب من البيئة الاقتصادية أو قوانين العمل التي تهدد بقاء المنظمة ونجاحها في المستقبل، لذا ينبغي على المنظمة أن تمتلك إدارة تنفيذية ذات نظرة ثاقبة لاستباق التغيرات المستقبلية السلبية.
- 3. المنظمات التي بلغت قمة النجاح والتفوق:** وهي المنظمات التي لا تواجه صعوبات في المستويات كافة، ولا تلوح في أفقها بوادر مستقبلية تنذر بالتدهور، لكن تتميز إدارتها التنفيذية بالطموح لتحقيق المزيد من التفوق على المنافسين في السوق، لتوسيع الفارق أو الفجوة بينها وبين منافسيها وتحقيق معدلات كبيرة وقياسية في الأداء، على وصف أن السمة المميزة للمنظمات الناجحة هي طموحها الدائم لتحقيق المزيد من التفوق وعدم الاقتناع بمستوى أدائها الراهن.
- ثالثاً. أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية وخصائصها:** إن الهدف من إعادة هندسة العمليات الإدارية يكمن في إعادة تصميم وتغيير الممارسات التجارية القائمة أو العمليات لتحقيق تحسينات كبيرة في الأداء التنظيمي وأشار (Setegn et al., 2013: 116) أن أهداف (BPR) هي:
1. الحد من الهدر وتحسين الكفاءة التنظيمية.
 2. الاستجابة لمتطلبات الزبائن وتقديم خدمة بجودة عالية.
 3. تحقيق النجاح التنظيمي من خلال القضاء على الأساليب التقليدية في الإدارة.
 4. مواكبة التغيرات التكنولوجية في بيئة الأعمال.
 5. إعادة تصميم العمليات لتحقيق النجاح.
 6. تستخدم كسلاح تنافسي.
- رابعاً. مبادئ إعادة هندسة العمليات:** يرى (Budiono, A & Loice, R، 2012: 34) وفقاً لراي الباحثين والكتاب إنّ مبادئ إعادة هندسة العمليات هي كالاتي:
1. تنظم حول النتائج وليس المهام.
 2. الطلب من الذين يستعملون مخرجات العملية تنفيذ العملية.
 3. استيعاب ومعالجة المعلومات الثانوية في العمل لإظهار المعلومات.
 4. التعامل مع الموارد المتفرقة جغرافياً ولو كانت مركزية.
- خامساً. فوائد إعادة هندسة العمليات الإدارية:**
1. دمج الوظائف المختصة في وظيفة واحدة، وهذا لا بد من تجميع الأعمال ذات التخصصات الواحدة في مكان واحد، بشكل يترتب عليه توفير الوقت، وتخفيض التكاليف، وتنسيق الأعمال وتنظيمها.
 2. تتحول الأعمال من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة، بحيث يترتب عليها مسؤولية مشتركة بين أعضاء فريق العمل.
 3. تزيد من استقلالية الأفراد في أداء المهام، حيث يتم تشغيل الأفراد القادرين على المبادرة وتأسيس قواعد العمل والإبداع والابتكار.
 4. التشجيع على التعليم فضلاً عن التدريب، وذلك لتنمية مهارات الأفراد وقدراتهم وتوسعة مداركهم.

المبحث الثاني

أولاً. مفاهيم الأداء المؤسسي: المؤسسة هو مصطلح رديف للمؤسسة أو المؤسسة، وتعمل على تلبية الحاجات الإنسانية بطريقة مؤسسة وتظهر تجليات مفهوم المؤسسة عند وجود مجموعة من الأفراد يشركون بأداء وظائف مشتركة أو مترابطة يحكمها نظام عام موحد إذ يمكن للفرد العامل في أي وظيفة من هذه الوظائف وكذلك الاطراف المستفيدة من نتيجة هذه الوظائف إدراك مفهوم المؤسسة وإدراك وظيفتها وأهدافها ويمكن تعريف المؤسسة بأنها " نظام اجتماعي نسبي، وإطار تنسيقي

عقلاني، بين أنشطة مجموعة من الأفراد فيما بينهم علاقات مترابطة ومتداخلة، يسعون لتحقيق أهداف مشتركة ومحددة، وتنتظم علاقاتهم بهيكل معين في وحدات إدارية وظيفية ذات مسارات محددة السلطة والمسؤولية وتعرف المؤسسة على أنها " هيكل لنظام اجتماعي يتكون من جماعات وأفراد يعملون معا لتحقيق أهداف (الدجني، 2011: 136).

ثانياً. أهمية عملية تقييم الأداء المؤسسي: تتجلى أهمية تقييم الأداء المؤسسي بالآتي (Masters, 2011: 3):

1. تعميم الحلول. تحسين الكفاءة والفاعلية للعمليات والتنسيق بين أقسام المنظمة نحو تحقيق الأهداف.
2. يسهم في معرفة قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها من عدمها من خلال النتائج.
3. العمل على تقبل آراء الأفراد واحترام وجهات النظر.
4. الوقوف على أسباب تراجع الأداء أن وجد أو معوقات تحسين أو تطوير الأداء واقتراح الحلول المناسبة لذلك.
5. تسلط الضوء على تحقيق الشمولية والعقلانية في التخطيط واتخاذ القرارات.

ثالثاً. أهداف تقييم الأداء المؤسسي: لقد أشار الكثير من الباحثين في حقل الأداء إلى أنه يسعى إلى تحقيق أهداف عديدة ومنهم (الكرخي، 2001: 41) وهي:

1. تمكين الإدارة العليا في المؤسسة من الحصول على صورة واضحة لغرض اجراء مراجعة تقييمية شاملة.
2. الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة لتحقيق أعلى العوائد وبأقل الكلف وبنوعية جيدة.
3. تقويم شامل للاقتصاد الوطني بالاعتماد على نتائج تقويم كل مشروع.
4. ولادة قاعدة معلوماتية كبيرة تستعمل في رسم السياسات والخطط العلمية المتوازنة والواقعية.
5. ايجاد معايير ومقاييس للأداء من أجل الوصول إلى الأداء العالي في جميع أقسام المنظمة عن طريق التحسين المستمر.

رابعاً. خصائص الأداء المؤسسي: تتمتع المنظمات التي تسعى إلى تحقيق التميز المؤسسي في الأداء بمجموعة من الخصائص التي توفر الفاعلية لها والتي تعكس قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والمتمثلة بالبقاء والنمو من خلال الاستجابة للتحديات في البيئة الخارجية ويمكن اجمالي هذه الخصائص (منصور والخفاجي، 2010: 59) بما يأتي:

1. رسالة واضحة وجيدة الصياغة ومتكاملة، إذ تمتلك المنظمات التي تحقق التميز المؤسسي رسالة واضحة وبشكل جيد ومتكامل من حيث الأهداف المرسومة المراد تحقيقها ونظام ادارة التميز الذي يوازي هذه الأهداف.
2. قبول الأعمال الصعبة، يعد أهم مصادر التميز المؤسسي حيث فرص النمو والتعلم السريع للمنظمات وتحسين العمليات وبدء العمل من الصفر.
3. أصحاب المصالح، ان الخطوة الأولى في طريق تحقيق التميز المؤسسي هي تشخيص أصحاب المصالح والتعرف على احتياجاتهم وأصحاب المصالح هم أي جهة لها مصلحة في المنظمة إذ يتوجب على المنظمة أن تقوم بتلبية طلباتهم من أجل تحقيق التميز المؤسسي.
4. تحتاج المنظمات إلى الموارد لتنفيذ عملياتها، وينبغي على المنظمات أن تمتلك أو تسيطر على هذه الموارد لتحافظ على تميزها عن مثيلاتها من المنظمات المنافسة وقد تلجأ المنظمة إلى الحصول على هذه الموارد من الخارج عندما تكون تلك الموارد أكثر كفاءة من مواردها الداخلية لتحقيق تميزها.

5. التركيز على العمليات التي توصل إلى التميز المؤسسي، وهي متنوعة مثلاً عمليات خلق افكار جديدة أو عمليات التحسين المستمر في مختلف القدرات الفنية والإنسانية (الكرعاوي، 2010: 98).

خامساً. أبعاد الأداء المؤسسي:

1. **الفاعلية:** تعد الفاعلية هي الاستعمال الأفضل للموارد بشكل يعمد إلى تحقيق الأهداف المرجوة والتي توظفت تلك الموارد من أجلها. كما أنه من الممكن توضيح مفهوم الفاعلية من خلال تحقيق أفضل النتائج في المحصلة من خلال استخدام الموارد المتاحة، كما تركز الفاعلية في تحقيق الأهداف ومدى اشباعها لحاجات المخرجات وسرعتها فالفاعلية والتي تعبر عن أهدافها، كذلك فإنها تمثل قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها وهي من أهم أبعاد العمليات (حاكم، 2016).

2. **الكفاءة:** تعبر الكفاءة عن السمة أو الابتكار المميز الي يقوم به الفرد العامل الأداء المهام بشكل مميز ومتفوق (at Richard)، كما تعرف الكفاءة بأنها الكيفية التي يتم من خلالها الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بأقل تكلفة ومردودية أقل عن طريق اشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين ورفع ربح المعنوية لديهم تقاس الكفاءة بنسبة المدخلات إلى المخرجات فحين تعتمد منظمة إلى استخدام مواردها بالشكل الأمثل مقابل تكلفة قليلة ونسبة عالية في المخرجات أو الإيرادات وتحقيق الأهداف المرجوة فإنها تعتبر منظمة ذات كفاءة عالية أما المنظمات التي وعلى الرغم من استخدامها للموارد بتكلفة قليلة ولكنها لم تتمكن من تحقيق الإشباع في السوق (Florina, 2017: 314-315).

3. **الإبداع:** العملية التي يتميز بها الفرد عندما يواجه مواقف ينفعل لها ويعايشها بعمق، ثم يستجيب لها بما يتفق وذاته، فتجيء استجابته مختلفة عن استجابات الآخرين وتكون منفردة، وتتضمن هذه العملية منتجات أو خدمات أو تقنيات عمل جديدة، أو أدوات وعمليات إدارية جديدة أو ظهور فكرة، أو ممارسة جديدة يمكن تبنيها من قبل الموظفين في المؤسسة، أو فرضها عليهم من قبل أصحاب القرار، (الزبيدي، 2010: 107).

4. **رضاء العاملين:** إن رضا العاملين قد يشير إلى مدى تفضيل الأفراد لعملهم أو عدم تفضيلهم له، ويعبر عن مدى التوافق بين توقعات الفرد من عملة وما يحصل عليه من جوائز ومكافآت من جهة أخرى، وقد يقصد برضا العاملين رضا الفرد أو مجموعة، ويُعد معظم الباحثين أن رضا العاملين مجموعة من المشاعر الإيجابية والسلبية التي يقوم بها العاملون في عملهم، وقد سلم بعض الباحثين أن مفهوم رضا العاملين هو من المفاهيم التي يصعب تعريفها أو قياسها، (العبيدي، 2014: 33).

المبحث الثالث

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من عدد من مديري العاملين في مجموعة من الدوائر التابعة إلى وزارة المالية العراقية، إذ تم الاعتماد على أسلوب العينة نسبة لصعوبة دراسة المجتمع كله حتى وإن أمكن ذلك فإن عنصر الوقت والتكلفة لا يسمحان بذلك.

وتم اختيار عينة مكونة من (80) موظف من مجتمع الدراسة، تسمى العينة القصدية وهي إحدى العينات الاحتمالية والتي يختارها الباحثة من مجتمع الدراسة بطريقة تتيح فرص متساوية في الاختيار لجميع مفردات المجتمع موضوع الدراسة.

مصادر جمع البيانات: سيتم الاعتماد على مصدرين من مصادر جمع البيانات وهي على النحو الآتي:
المصادر الأولية: إذ يتم الاعتماد على الاستبانة كمصدر أساسي من مصادر جمع البيانات
المصادر الثانوية: سيتم الاعتماد على الكتب والمراجع والنشرات والدوريات والمجلات العلمية المختلفة ومواقع الإنترنت والأطروحات والدراسات العلمية المنشورة وغير المنشورة.

فقرات متغيرات الدراسة: المتغيرات وعدد فقرات الاستبانة التي تم من خلاله قياس متغيرات الدراسة.

جدول (1): متغيرات الاستبيان وعدد فقرات الاستبانة

عدد العبارات	المتغير
16	الأداء المؤسسي
4	هندسة العمليات
20	العدد الكلي للعبارات

جدول (2): تحليل بيانات المؤسسات

النسبة	العدد	البيان	العامل الديمغرافي
66.25%	53	ذكر	النوع
33.7%	27	انثى	
16.2%	13	20-30 سنة	العمر
30%	24	31-40 سنة	
40%	32	41-50 سنة	
13.7%	11	51-60 سنة	
15%	12	دبلوم	المؤهل العلمي
45%	36	بكالوريوس	
8.7%	7	عالي دبلوم	
18.7%	15	ماجستير	
12.5%	10	دكتوراه	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2025)

تحليل البيانات الديمغرافية للمؤسسات: البيانات الديمغرافية للمؤسسات تمثلت في تسعة عناصر وهي (النوع، العمر، المؤهل العلمي رقم (2) يوضح توزيع أفراد العينة النوع: أن الذكور أكبر نسبة حيث بلغت (66.2%)، توزيع أفراد العينة حسب العمر نجد الفئة 41-50 سنة أكبر نسبة حيث بلغت (40%)، توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي حيث وجد أن أكبر نسبة البكالوريوس بلغت (45%).

قيمة ألفا كرنباخ لفقرات الاستبيان الخاص بالدراسة الميدانية الجدول رقم (3).

المتغيرات المستقلة والتابعة	مكونات المتغيرات	عدد الفقرات	قيمة معامل ألفا كرنباخ
الاداء المؤسسي	الإبداع	4	0.760
	الكفاءة	4	0.728
	الفاعلية	4	0.670
	رضا العاملين	4	0.803
إعادة هندسة العمليات	إعادة هندسة العمليات	4	0.822
الاستبيان		20	0.7566

جدول (4): تحليل الارتباط (Person) بين متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة		Estimate
الكفاءة	<-->	474**
الفاعلية	<-->	.485**
رضا العاملين	<-->	.715**
الابداع	<-->	.607**

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2025)

يلاحظ من الجدول أعلاه أن هنالك علاقة ارتباط قوية جدا بين معظم المتغيرات. المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة: يلاحظ في الجدول رقم (5) أدناه الذي يبين أن المتوسطات لجميع متغيرات الدراسة أعلى من الوسط الفرضي، والانحراف المعياري أقرب إلى الواحد وهذا يدل على التجانس بين إجابات أفراد العينة عن جميع عبارات المتغيرات. جدول (5): المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

المتغير	الأبعاد	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
مستقل	هندسة العمليات	.36294	4.0707
تابع	الكفاءة	.47445	3.8891
	الفاعلية	.27573	4.1533
	الإبداع	.46234	3.8337
	رضا العاملين	.35550	4.0902
	المجموع	0.386192	4.0074

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2025).

اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: هل هناك تأثير أو علاقة بين هندسة العمليات والأداء المؤسسي بأبعاده (الكفاءة، الفاعلية، الإبداع، رضا العاملين).

جدول (6): يوضح العلاقة بين هندسة العمليات والأداء المؤسسي (Estimate)

م	العلاقات	التقديرات Estimates	الخطأ المعيار S.E	القيمة الدرجة CR	الدلالة P	النتيجة
1	هندسة العمليات <---	.832	.263	3.167	.002	دعمت

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2025)

الجدول (6) يبين اختبار (T-test) ونلاحظ أن قيمة (p-value = 0.002) وهي أقل من مستوى (0.05) مما يدل على أن هنالك دلالة احصائية معنوية وان القيمة الحرجة 3.167، والخطأ المعياري 0.263 مما يدل على أن هنالك علاقة قوية بين هندسة العمليات والأداء المؤسسي.

النتائج والتوصيات

أولاً. النتائج:

1. أظهرت نتائج التحليل الوصفي لفقرات يوجد علاقة بين إعادة هندسة العمليات وأبعاد الأداء المؤسسي.
2. هناك علاقات ارتباط بين إعادة هندسة العمليات الإدارية العمليات وأبعاد الأداء المؤسسي.
3. إن إعادة هندسة العمليات الإدارية منهج إداري للتغيير الجذري في العمليات الإدارية في وزارة المالية العراقية التي تسعى لمواكبة التطورات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية من خلال ملاءمة عملياتها الإدارية مع هذه الديناميكية.
4. ضرورة تبني عملية شاملة ومستمرة لتحليل العمليات الإدارية في وزارة المالية العراقية لتشخيص مكانم الضعف والانحرافات في العمليات الإدارية المتبعة بهدف معالجتها من خلال إعادة تصميمها جذرياً.

ثانياً. التوصيات

1. العمل على تحديث التقنيات والأجهزة المستخدمة في تقديم الخدمات لتتواءم مع الخدمات الجيدة.
2. يجب على المؤسسة أن تسعى بشكل دائم لتطبيق التقنيات الحديثة لأنه يساعد في سرعة انجاز العمليات في المؤسسة.
3. يجب على المؤسسة إلغاء الأنشطة والعمليات غير الضرورية. وأن تعمل على التحول من الهياكل التنظيمية الهرمية إلى هياكل تنظيمية أكثر مرونة.
4. تحرص المؤسسة على تبسيط إجراءات العمل لغرض التقليل من الكلف مع المحافظة على جودة العمل.
5. القيام بإجراء تحليل شامل ودوري للعمليات الإدارية في وزارة المالية لتشخيص الانحرافات ومواطن الضعف فيها، والعمل على إصلاحها من خلال إعادة هندستها.
6. وضع الخطط والاستراتيجيات المناسبة في عملية ادخال تقانة المعلومات الحديثة، في مختلف مجالات العمليات الإدارية، وأن يقترن ذلك بتدريب موظفيها على ذلك وصولاً إلى كوادرات إدارية تتمتع بالخبرة والمهارة اللازمة في استعمال تقانة المعلومات.
7. تخصيص المبالغ المالية اللازمة لتجديد وزيادة المستلزمات المادية والانظمة والبرمجيات بشكل يمكن الاعتماد عليها في أداء العمليات الإدارية الجديدة في مستويات التنظيم كافة.
8. على الإدارة العليا في الوزارة أن تكون مؤمنة بحتمية التغيير وتمتلك بذلك تصوراً واضحاً فيما يتعلق بالأهداف المرجوة من هذا التغيير، ومن جانب آخر ينبغي أن تمهد إلى وجود أفكار جديدة في طرائق تنفيذ العمليات الإدارية.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

1. الدجني، أياد علي (2011) دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، اطروحة دكتوراه مقدمة الى كلية التربية /جامعة دمشق كجزء من متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في ادارة الاعمال.
2. الدليمي، رضاء حازم محمد يحيى، (2005)، "التفكير بإعادة هندسة الأعمال وأثره في جودة الخدمات الصحية"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل

3. الزبيدي، بلال كامل عودة (2010)، " تأثير الذكاء الشعوري والقيادة التحويلية في الاداء المنظمي"، دراسة استطلاعية على عينة من المدراء في مصرف الرافدين في بغداد، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة بغداد.
4. العابدي، باسم حاكم، 2016، "اعادة هندسة مسار العمليات وتأثيرها على ابعادها في تعزيز الاداء المؤسسي"، رسالة ماجستير، جامعة بغداد.
5. العبيدي، كروان عزيز حسين، (2014)، "الموائمة بين ادارة الجودة الشاملة واعادة هندسة العمليات وأثر كل منهما على الاداء المتميز: دراسة استطلاعية تحليلية للقطاع المصرفي"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد
6. الكرخي، مجيد عبد جعفر (2001) تقويم كفاءة الاداء في الوحدات الاقتصادية، بغداد، دار الكتب للطباعة والنشر.
7. الكرعاوي، محمد ثابت فرعون، (2010)، "البنية التحتية لإدارة الموهبة وابعادها وأثرها في تحقيق الاداء العالي للمنظمات"، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
8. منصور، طاهر محسن، الخفاجي، نعمة عباس، (2010)، "نظرية المنظمة مدخل العمليات"، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Budiono, A., & Loice, R., (2012), Business Process Reengineering in Motorcycle Workshop X for Business Sustainability, Procedia Economics and Finance, 4, 33-43.
2. Sungau, J.J. and Ndunguru, P.C. (2015) Business process re-engineering: a panacea for reducing operational cost in service organizations. Indep. J. Manag. Prod. 6(1), pp.141–168
3. Larson, J. A, (2016), Organizational and Process Reengineering- Approaches for Health Care Transformation, CRC Press is an imprint of Taylor & Francis Group, an Informa business, Boca Raton.
4. Masters, Steve, 2011"Using organizational business objectives to guide a process improvement program" software engineering institute Carnegie Mellon University,p3, Retrieved 18 March,2017 from www.google.com
5. Meredith, Jack R. & Shafer, Scott N., (2011), "Operations Management", John Wiley & Sons, USA.
6. Setegn, Degu., Ensermu, Matiwos. Moorthy, Krishna (2013), Assessing The Effect Of Business Process Reengineering On Organizational Performance: A Case Study Of Bureau of Finance And Economic Development (Bofed), Oromia Regional State, Ethiopia, International Refereed Research Journal, Vol.–Iv, Issue–1, Pp115-123, Www.Researchersworld.Com
7. Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986) "Measurement of Business Performance in Strategy Research: Comparision of Approaches" Management Review, Vol. 11, No. 4.
8. Florina, Popa. (2017), Elements On The Efficiency And Effectiveness Of The Public Sector”“Ovidius” University Annals, Economic Sciences Series, Vol. (XVII), No. (2), P-p (313-319).