

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



## الموضوع: وع:

أثر إعادة هندسة العمليات في تنافسية المؤسسة  
دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل (ENICAB) بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير  
تخصص: إدارة إستراتيجية

الأستاذ المشرف:

- بوعزيز شيشون

من إعداد الطالبة:

- بيسمين سكور

### لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ التعليم العالي	- شنشونة محمد
بسكرة	مقرا	- أستاذ مساعد (أ)	- شيشون بوعزيز
بسكرة	مناقشا	- أستاذ التعليم العالي	- بومجان عادل

الموسم الجامعي: 2022-2023



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



## الموضوع: —————

أثر إعادة هندسة العمليات في تنافسية المؤسسة

دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل (ENICAB) بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة إستراتيجية

الأستاذ المشرف:

- بوعزيز شيشون

من إعداد الطالبة:

- بيسمين سكور

### لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ التعليم العالي	- شنشونة محمد
بسكرة	مقرا	- أستاذ مساعد (أ)	- شيشون بوعزيز
بسكرة	مناقشا	- أستاذ التعليم العالي	- بومجان عادل

الموسم الجامعي: 2022-2023

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم)

صدق الله العظيم





## ملخص الدراسة

تناولت هذه الدراسة عموماً تأصيل لواقع إعادة هندسة العمليات بأبعادها الثلاثة (البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد التكنولوجي) وأثرها على تنافسية المؤسسات، فهي تشكل سلاحاً تنافسياً هاماً في بيئة الأعمال التي تزداد فيها التحديات التي يواجهها المدير في عالم الأعمال اليوم، وباعتباره أسلوباً يهدف إلى إحداث تغيير جذري في المنظمة من حيث الأداء والرقابة، سواء على مستوى تصميم العمليات، أو على مستوى التشغيل. ويهدف هذا البحث بصفة خاصة إلى تسليط الضوء على تطبيقات مدخل إعادة هندسة العمليات وأثرها على تنافسية مؤسسة صناعة الكوابل ENICAB بولاية بسكرة، مع إبراز العلاقة بينهما. ولبلوغ هذه الأهداف تم استخدام استمارة لجمع البيانات، وتم إجراء هذه الدراسة بتوزيع واستعادة مجموعة من الاستبانة على عينة مكونة من (40) عامل وموظف بالمؤسسة عبر زيارات ميدانية، وقد تم استعادة (34) استبانة صالحة للمعالجة الإحصائية لجمع البيانات الأولية للدراسة، تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليلها واستخراج النتائج. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج بعد تحليل البيانات والاعتماد على مجموعة من المقاييس والمؤشرات أبرزها "معامل الارتباط، تحليل الانحدار الخطي البسيط، بالإضافة إلى معامل الثبات ألفا كرونباخ" مفادها رفض الفرضية الصفرية التي تفند وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل على المتغير التابع وقبول الفرضية البديلة التي تثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات بمختلف أبعادها على تنافسية مؤسسة صناعة الكوابل ENICAB بسكرة. كما توصلت الدراسة لمجموعة من التوصيات كما يلي: تشجيع التعاون مع المنظمات الدولية والإقليمية المتخصصة والاستفادة من إمكانياتها وخبرتها في تصميم وتنفيذ برامج إعادة هندسة العمليات لبلوغ الهدف الأساسي من تطبيقها، بالإضافة إلى البرامج المتطورة للتدريب التي تتواكب مع المستجدات العالمية.

**الكلمات المفتاحية:** إعادة هندسة العمليات، البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد التكنولوجي، تنافسية المؤسسة، مؤسسة ENICAB.

### Study Summary

This study generally dealt with the rooting of the reality of Process Re-engineering in its three dimensions (organizational dimensions, human dimensions, technological dimensions) and its impact on Enterprise Competitiveness, they constitute an important competitive weapon in the Business Environment in which the manager is increasingly challenged in today business world, and as a method aims to bring about a radical change in the organization in terms of performance and control, both at the process design level or at the operating level. This research aims in particular, to shed light on the application of Process Re-engineering entrance and its Impact on Competitiveness of ENICAB cable industry corporation in Biskra, with an explanation of the relationship between them. To achieve these goals has been used a Questionnaire to collect Data, this study was conducted by distributing and retrieving a set of Questionnaires on sample of(40) worker and employees of the institution through Field Visits, (34) questionnaires valid for statistical treatment were retrieved to collect the primary data for the study, and we used the SPSS statistical program to analyse it and extract results. The study reached a set of results after analyzing the data and relying on a set of measures and indicators, it was the most prominent: Correlation coefficient, Regression coefficient, alpha Cronbach, Where the null hypothesis was rejected, and the alternative hypothesis was accepted, which proves the existence of a statistically significant effect of process reengineering in its three dimensions on the competitiveness of ENICAB. The study came up with some of the suggestions as follows: Encouraging

cooperation with specialized international and regional organizations and benefiting from their capabilities and experience in designing and implementing process re-engineering programs to achieve the main objective of their application, in addition to advanced training programs that keep pace with global developments.

**Keywords:** Process Re-engineering, organizational dimensions, human dimensions, technological dimensions, Enterprise competitiveness, ENICAB institution.



## قائمة الجداول.

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	المقارنة بين مدخل إعادة الهندسة والمداخل التنظيمية القريبة.	42
02	معاملات ثبات وصدق أداة الدراسة (34=N)	57
03	توزيع أفراد مجتمع الدراسة بحسب الخصائص الشخصية (34=N)	58
04	التكرارات والنسب المئوية لمجتمع الدراسة بحسب الخصائص الوظيفية (34=N)	61-60
05	مقياس الحكم على إجابات الأفراد (Likert)	65
06	اتجاهات آراء بخصوص محور تنافسية المؤسسة (34=N)	66
07	اتجاهات الآراء بخصوص محور إعادة هندسة العمليات (34=N)	67
08	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط (34=N)	69
09	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط (34=N)	70
10	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط (34=N)	71
11	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط (34=N)	72

## قائمة الأشكال.

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	تكامل إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة	41
02	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب النوع (34=N)	58
03	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر (34=N)	59
04	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الشهادة العلمية (34=N)	59
05	المدرج التكراري لمتغير سنوات الخبرة (34=N)	61
06	المدرج التكراري لمتغير عدد الترقيات (34=N)	62
07	المدرج التكراري لمتغير الدورات التكوينية (34=N)	62
08	المدرج التكراري لمتغير الدائرة الوظيفية (34=N)	63
09	المدرج التكراري لمتغير المصلحة (34=N)	64
10	المدرج التكراري لمتغير التحكم في الإعلام الآلي (34=N)	64
11	المدرج التكراري لمتغير اللغات المتحكم فيها (34=N)	65

## مقدمة.

تواجه المؤسسات الاقتصادية العديد من التحديات التي تفرضها بيئة الأعمال الراهنة على مختلف المستويات سواء المحلية أو الدولية نتيجة ثورة المعلومات والاتصالات وسرعة تطور التكنولوجيا وقصر دورة حياة المنتج وغير احتياجات العملاء، والمتمثلة في تحول مجموعة كبيرة من دول العالم باتجاه نظام اقتصاد السوق الجديد بكل ما يتطلبه من تحرير للتجارة الخارجية والأسعار والمنافسة، بالإضافة إلى هيمنة التكتلات الإقليمية والدولية، وتعاضم تهديد الشركات متعددة الجنسيات، وتنامي ظاهرة العولمة التي أفرزت رهانات وتحديات جديدة أمام المؤسسات تضمنت متغير وحيدا وجديدا لاستراتيجيتها الاقتصادية وهي التنافسية، التي تعني النجاح الاقتصادي في محيط تنافسي عن طريق التحسين المستمر للمعارف وطرق التسيير، النمو والابتكار. ولا يقتصر الأمر على فتح الأسواق والاقتصاديات أمام التبادلات والاستثمارات فقط، بل أصبح عنصر التغيير التنظيمي ضرورة يستلزم استحداثها كلما تتطلب الأمر، خاصة وأن المحيط الخارجي يتميز بالتغيير والتعقيد والديناميكية، أضف على ذلك التطورات التكنولوجية وقدرة المنظمات على استخدامها والاستفادة منها، فهي لا تقل أهمية عن باقي العوامل الأخرى. كل هذا يضح المؤسسات أمام منافسة حادة تحكمها قواعد جديدة للتنافسية وضعها الأقوياء لفرض هيمنتهم وتفوقهم.

وتشير أدبيات المنافسة العالمية في مجالات الإنتاجية، الموارد البشرية والتكنولوجيا إلى ما يؤيد القول بأن العولمة وما تفرضه من تحولات كثيرة كمنظمة التجارة العالمية، تؤثر على تنافسية المنظمات والدول بدرجات متفاوتة تعتمد إلى حد كبير على مدة استعداد هذه المنظمات والدول للتكيف والتفاعل مع هذه المتغيرات القوية المتعاقبة. فالمؤسسات تتنافس على أساس الفاعلية والكفاءة الإنتاجية، وهذا ما يحدد القوة التنافسية للمؤسسة سواء على المستوى المحلي أو الدولي، فالكفاءة والفاعلية الإنتاجية تعتمدان على مهارات وقدرات الموارد البشرية، وكذلك على التطور الإداري والتكنولوجي ونظم المعلومات في المنظمة. كما أن بروز التنافسية كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسات بدرجة غير مسبوقة، جعلتها مجبرة على امتلاك مزايا تنافسية تمكنها من التفوق على المنافسين وتساعد على تحقيق ولاء الزبون، وبذلك تحقق أهدافها.

إن كثرة التطورات والتغيرات المستمرة على جميع الأصعدة جعل المنظمات في تحدي كبير لتحقيق أهدافها على المدى الطويل، وتبني الاستراتيجيات والأساليب الإدارية التي تساعد على تحقيق ذلك. وقد صاحب هذه التغيرات تغيرات في الكثير من المفاهيم، أبرزها المفاهيم الإدارية، حيث أصبح البحث عن مفاهيم إدارية جديدة متطورة للتعامل مع متغيرات بيئة الأعمال المعقدة بمرونة من المتطلبات والأهداف الأساسية لكل تنظيم يبحث عن الكفاءة والفاعلية والمحافظة على البقاء والاستمرارية، لا سيما أن الأساليب الإدارية التقليدية التي اعتادت إتباعها في المؤسسات الاقتصادية عموما والمؤسسات الاقتصادية الجزائرية على وجه الخصوص بعملياتها ووسائلها باتت عاجزة عن مواكبة التغيرات التي تشهدها بيئة أعمالها، خاصة بعد انضمام الجزائر لاتفاقية منظمة التجارة العالمية وفتح أسواقها تدريجيا أمام المنافسة الخارجية والأجنبية، ما ترتب عن ذلك من صعوبات كبيرة بسبب عدم قدرة هذه الأخيرة على الصمود من جهة، وإحداث التكيف المطلوب من جهة أخرى.

ولعل أن أحد أهم الاستراتيجيات والأساليب المناسبة لإحداث التغيير، التوجه الجديد الذي ظهر في أوائل التسعينات، تمثل في دعوة كل من (Hammer & Champy) إلى مدخل "إعادة هندسة العمليات"، والذي يعتبر من أحدث مفاهيم التغيير التي أحدثت ثورة في عالم الإدارة الحديثة، وهو دعوة جريئة لإعادة النظر في كل ما اعتادت المنظمات على القيام به من أعمال وإجراءات

ودراستها وتقييمها وإعادة هيكلتها بشكل جذري، أي التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة والتفكير بصورة جديدة تساعد على مواجهة التغيرات الجذرية التي طرأت بشكل مفاجئ على الأحداث المؤثرة في السوق وظروف الإنتاج وتحديات المنافسة والموارد اللازمة للإنتاج. ومن أجل الوقوف أكثر على ما تم عرضه في الجزء النظري كمنطلق لدراستنا هذه والتي توحى من خلالها الإجابة على الإشكالية العامة لبحثنا، ارتأينا أن نقوم بدراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل (ENICAB) بسكرة، كونها كعينة من المؤسسات الوطنية عمومية كانت أم خاصة، وذلك لاعتقادنا أن جميعها تشترك في حد أدنى من المشاكل في السوق لا سيما المتعلقة منها بقدرتها على المنافسة ومواجهة المنافسين في ظل محيط أقل ما يقال عنه أنه لا يرحم من يفقد هذه القدرة، إلى جانب أهمية المؤسسة محل الدراسة ومكانتها في النسيج الاقتصادي.

## الفصل الأول: مدخل للدراسة.

## المبحث الأول: إشكالية الدراسة وتساؤلاتها.

مع التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال في وقتنا الراهن، وجب على الإدارات تبني استراتيجيات تسمح لها بمواجهة التهديدات البيئية والمحافظة على موقعها التنافسي وتطويره، وهذا ما يستلزم تبني مداخل إدارية جيدة ومناسبة، ولكون أن العمليات التقليدية التي تم تبنيها سابقا لم تعد قادرة على الوفاء بالتزامات المنظمة التنافسية في البيئة الجديدة، فهي تحتاج إلى تعديل جذري في الأساليب والوسائل والأدوات الإدارية، لأن التعديل الجزئي في العمليات قد لا يأتي بالنتائج المتوقعة في تعزيز القدرة التنافسية لأي منظمة، لذلك لا بد من إعادة التفكير بشكل جذري في العمليات المختلفة التي تتم في المنظمة، وإعادة تصميمها بالاعتماد على استراتيجية للتغيير تبني على أساليب حديثة. وسنحاول في هذا المبحث توضيح إشكالية البحث لأثر إعادة هندسة العمليات على تنافسية المؤسسات من خلال ربط أبعاد إعادة هندسة العمليات بالتنافسية مع صياغة التساؤلات الفرعية لموضوعنا.

### المطلب الأول: إشكالية البحث.

يشهد عالم الاقتصاد والأعمال اليوم تحولا وتغيرا جذريا يمس جميع أصوله وجذوره، ويرجع ذلك إلى مدى تأثيره بظاهرة العولمة وما نتج عنها من ضخامة وتعدد الفرص والانفتاح على الأسواق العالمية والتجارة الدولية، وظهور منظمات إقليمية ودولية، تفرض قوانينها وشروطها على كل من يتعامل معها، بالإضافة إلى التطورات التكنولوجية خاصة في مجال المعلومات والاتصالات وتزايد معدلات الإبداع والابتكار. ولقد أفرزت هذه التغيرات والتحويلات العالمية تزايدا مستمرا في حدة المنافسة التي تعتبر التحدي الرئيسي الذي تواجهه المؤسسات المعاصرة، وأصبح بقاء المؤسسة واستمرارها وتفوقها يتوقف كله على عوامل مرتبطة بالوسط الذي تعمل فيه، كما يتوقف على عوامل خاصة بها. فجعل من موضوع التنافسية ذو أهمية كبيرة على مستوى العالم عامة والمؤسسات خاصة، فالمؤسسات التي تستجيب بسرعة ومرونة عالية لقواعد اللعبة التنافسية حتما ستنهض فكريا وستعيد هيكلتها اقتصاديا، فالتحدي الرئيسي في إطار المنافسة الحادة هو كيفية تحقيق المزايا التنافسية باستمرار، التي تعتبر بمثابة السلاح الذي يمكنها من المواجهة منافسيها والبقاء والاستمرار في أسواقها مع تحقيق الربحية والنمو والتوسع...، فهذا يعتمد في الأساس على قدرة المنظمة على مواكبة التغيرات والتغيير من ممارساتها الإدارية، كما أصبح البحث عن مفاهيم وأساليب إدارية حديثة ومتطورة تساعدها في التعامل مع التغييرات البيئية التي تتميز بالتعقيد والمرونة والديناميكية من أهم المتطلبات والأهداف الأساسية لكل منظمة تبحث عن الكفاءة والفاعلية والمحافظة على أداءها العالي.

ولعل أبرز هذه الأساليب ما يعرف بإعادة هندسة العمليات والتي تتمثل في إعادة تصميم العمليات والوظائف، تحسين مستويات الأداء، تخفيض مستويات الرقابة والقيام بتحسين نظم الاتصال فيها حيث إعادة النظر بشكل جذري في كل ما اعتادت عليه المؤسسة من أساليب إدارية تقليدية قديمة، فالهدف من هذا كله هو المحافظة على تميز المنظمة والارتقاء بمستوى القطاع في السوق ومن ثم تحقيق ميزة أو مزايا تنافسية والتي تجعلها في مأمن من تهديدات المنافسين، ومن هذا المنطلق أثرنا إشكالية الدراسة التي تسعى لإبراز أثر إعادة هندسة العمليات على تنافسية المؤسسة في إطار التساؤل الرئيسي التالي: هل لإعادة هندسة العمليات تأثير على تنافسية المؤسسة محل الدراسة؟

### المطلب الثاني: تساؤلات الدراسة.

وعلى ضوء إشكالية الدراسة هذه، سنحاول الإجابة عليها من خلال طرح العديد من التساؤلات الفرعية التالية والإجابة عليها: ما المقصود بعملية إعادة الهندسة؟، هل إعادة هندسة العمليات عملية حتمية على المنظمة؟، هل يعد أسلوب إعادة هندسة العمليات عملية مهمة لتحقيق أحد المزايا التنافسية؟، هل للبعد التنظيمي تأثير على تنافسية المؤسسة؟، هل للبعد البشري تأثير على تنافسية المؤسسة؟، هل للبعد التكنولوجي تأثير على تنافسية المؤسسة؟

### **المطلب الثالث: المصطلحات الإجرائية للدراسة.**

يعرف التعريف الإجرائي للدراسة في العلوم الاجتماعية والإنسانية بأنه عملية تعريف مفهوم غامض بحيث يصبح المفهوم النظري قابلاً للتمييز أو القياس بوضوح وفهمه من منطلق الملاحظات التجريبية. فجو التعريف الذي يكون في حدود الدراسة والبحث، فمن الضروري التفصيل في هذا التعريف الإجراءات الفعلية التي سنوظفها في بحثنا هذا، وتكمن أهميتها في كونها تتيح الفرصة للانتقال من مستوى المفاهيم البنائية والنظرية إلى مستوى الملاحظة التي يعتمد عليها.

**أولاً: المدخل التنظيمي:** وهو ذلك المدخل الذي يعمل على إحداث التغيير من خلال إجراء تعديل وتغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة، ويعرف الهيكل التنظيمي بأنه الإطار المؤسس الواضح لمكونات المنظمة وما تضمه من الأقسام والفروع التي تتبعها والمحدد للمستويات التي تندرج عليها والاتصالات التي ينبغي أن تتعامل عن طريقها والأنشطة التي تنهض بها، وللمستويات والصلاحيات التي تعطي لها.

**ثانياً: المدخل البشري:** ركز الكثير من الكتاب والباحثين عند إحداث التغيير من خلال الأفراد القائمين بالعمل على ناحيتين أساسيتين هما: التغيير المادي للأفراد من خلال الاستغناء عن بعض العاملين أو إحلال غيرهم محلهم، التغيير النوعي للأفراد وذلك بالتركيز على رفع المهارات وتنمية القدرات أو تعديل أنماط السلوك من خلال نظم التدريب أو تطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية.

**ثالثاً: المدخل التكنولوجي:** وهو المدخل الذي يتم التركيز عليه عند إحداث التغيير من خلال إعادة ترتيب تدفق العمل على أنماط العمل وأساليبه وطرقه أو على الوسائل المستخدمة في أداء العمل، أو إدخال معدات وأدوات وأساليب جديدة في العمل، كما أن العوامل التنافسية فرضت على وكلاء التغيير ابتداء وسائل ومعدات وأساليب عمل جديدة تمكنهم من إحراز السبق على غيرهم من المنظمات المنافسة.

**رابعاً: التكلفة:** تعد الكلفة الأدنى البعد التنافسي الأقدم الذي سعت لاعتماده الكثير من المنظمات. والذي يقصد به قدرة المنظمة على إنتاج وتوزيع المنتجات بأقل ما يمكن من الكلف قياساً بالمنافسين في ذات الصناعة، وبالتالي فإنها ستمتلك ميزة تفضيلية تستطيع من خلالها أن تنافس في السوق وإمكانية السيطرة عليه.

**خامساً: الجودة:** انعكاساً إلى حالة الرفاهية الاقتصادية التي شهدتها العديد من دول العالم والتطور الاجتماعي والثقافي فيها، أصبح الزبون يسعى للحصول على منتجات ذات جودة أعلى اعتماداً على المفاضلة بين السعر والجودة، ولم يعد السعر عاملاً حاسماً في اتخاذ قرار الشراء، فأصبحت منظمات الأعمال تسعى للفوز بطلبات الزبون مت خلال تقديمها لمنتجات تحقق توقعات الزبون ورضاه.

**سادساً: الاستجابة السريعة:** نتيجة للتعقيد الكبير الذي أصاب الحياة الإنسان في الزمن المعاصر، فقد أصبح الوقت عامل ذو أهمية كبيرة في جوهر قرارات الشراء التي يمكن أن يتخذها. وعليه فإن



العديد من منظمات الأعمال بدأت تتنافس باعتماد بعد جديد يتمثل في سرعة التسليم والاستجابة لطلب الزبون، نظرا لاستعداده أن يدفع كلف أكبر، وقد يتغاضى عن مستوى الجودة ومقابل الحصول على حاجته في الوقت المناسب له.

### **المبحث الثاني: الدراسات السابقة ودلالاتها.**

في هذا المطلب سنتناول الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تم استعراض الدراسات وترتيبها من الأقدم إلى الأحدث، وسوف نتطرق إلى الدراسات السابقة ذات الصلة بإعادة هندسة العمليات، الدراسات المتعلقة بتنافسية المؤسسات.

#### **المطلب الأول: الدراسات السابقة ذات الصلة بإعادة هندسة العمليات.**

بما أن مدخل إعادة هندسة العمليات أحد أهم المواضيع وأكثرهم حداثة في علم الإدارة، سنحاول من خلال هذا القسم التطرق لبعض الدراسات التي تناولت موضوع إعادة هندسة العمليات.

**أولا: دراسة (دجلة مهدي محمود، 2007):** إن الهدف الأساسي من هذا البحث هو التعرف على أهمية تصميم الوظائف والعمليات، وتحسين مستويات الأداء، وتخفيض مستويات الرقابة وتحسين نظم الاتصال في المنظمة، لعل أبرزها منظمة من منظمات القطاع الصناعي العراقي وهي شركة واسط للصناعات النسيجية، بالإضافة إلى تحديد أثر هذه العمليات في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة العراقية، وتكمن أهمية البحث في حث المنظمة العراقية للبحث عن ميزة تنافسية تجعلها قادرة على تحقيق التقدم التنافسي في أداءها والانفتاح أكثر على الأسواق. فقد تطرق الباحث من خلال دراسته هذه إلى جانبين، الجانب الأول يتمثل في مفهوم إعادة هندسة العمليات، خصائصها، مقومات نجاحها، أما الجانب الآخر فتمثل في تحديد مفهوم للميزة التنافسية المتمثلة في التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الإبداع والابتكار بالإضافة إلى مصادرها. في الجانب النظري اعتمد الباحث على المتوافر من المصادر العربية والأجنبية التي تناولت موضوع البحث، أما في الجانب التطبيقي فاستعان بأداة الاستبيان التي صممت بالشكل الذي يخدم فرضيات البحث كمنهج لدراسة حالة شركة واسط العراقية للصناعات النسيجية، وبعد اختبار الفرضيات توصل الباحث إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات، أنه بعد التحولات التي شهدتها العراق، يحتاج القطاع الصناعي إلى تحقيق عوامل النجاح الحاسمة من خلال إعادة هندسة العمليات، مما يتطلب من المديرين التعرف على مفهوم إعادة الهندسة والتصميم ونجاح تطبيقها، وأن الهدف الأساسي من هذه العملية هو تحقيق تحسين سريع وجوهري في جوانب الأداء بشكل يشمل خفض مراحل العمليات ووقتها وتكلفتها وزيادة عائدها أو قيمتها المضافة، والذي يؤدي بدوره إلى الإسهام في زيادة المبيعات والحصة السوقية والربحية، فضلا عن الاستجابة السريعة لطلبات الزبائن من خلال موظفين محفزين ومعززين بنظام فاعل للمعلومات.

**ثانيا: دراسة (ممدوح مصطفى إسماعيل، 2016):** تهدف هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على الجوانب المختلفة لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية من حيث المفهوم، وآلية التطبيق أي المقومات الرئيسية لنجاح تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات والتي تعد بمثابة متطلبات أساسية يجب العمل على توفرها حال التوجه نحو هذا الأسلوب الجديد، والمزايا التي تحققها، وبيان مدى أهمية وحاجة المنظمات المختلفة لتطبيقه، وتقديم تصور مقترح لتطبيق أسلوب إعادة الهندسة كأحد مداخل تحسين الخدمة لجمهور المستفيدين ورفع كفاءتها وتحقيق الجودة الشاملة، وللدراسة أهمية عملية تتمثل في كونها تتناول موضوعا حيويا وهو الهندرة باعتباره من المفاهيم الحديثة في حقل الإدارة، حيث يساعد تطبيق مثل هذا المفهوم المنظمات المختلفة على التعرف على جوانب الهدر

في الوقت، والموارد البشرية والمادية على حد سواء. أشار الباحث في البداية إلى تأصيل مفهوم إعادة هندسة العمليات والمعالج الأربعة الأساسية والمتمثلة في أن إعادة هندسة العمليات عملية أساسية، جذرية وجوهرية كما أنها تركز على العمليات، بالإضافة إلى الإطار العام لتشغيل هذه العملية بمختلف مراحلها، كما أنه تطرق إلى الفارق بين مدخل إعادة هندسة العمليات ومدخل التطوير الأخرى، والنتائج المترتبة على الهندرة، وتستخدم الدراسة المنهج الوصفي في الجانب النظري لشرح مختلف أبعاد المفهوم، أما الجانب التطبيقي تمثل في أسلوب دراسة الحالة لمجموعة من الموظفين العاملين في جامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية باستخدام أداة الاستبيان، مستخدمين بعض الأدوات الإحصائية والبرنامج الإحصائي (SPSS) لغرض تحليل البيانات والوصول إلى نتائج واختبار الفرضيات. توصل الباحث إلى جملة من النتائج والتوصيات مفادها ضرورة تبني المنظمات سواء العامة أو الخاصة لمدخل إعادة هندسة العمليات، مع التأكيد في ذات الوقت على ضرورة توافر العناصر الحاسمة التي تتلاءم مع طبيعة كل منظمة لضمان نجاح تطبيق إعادة الهندسة، وهذا بإعداد خطة إستراتيجية لتطوير العمل الإداري داخل المنظمات مع توجيه اهتمام خاص لتطبيق الهندرة في مجالات إدارة الموارد البشرية المختلفة مع استخدام برامج تدريبية متخصصة تساعد على إعادة البناء وإحداث التغيير والتطوير المؤسسي مع توفير الميزانية اللازمة لذلك.

**ثالثاً: دراسة (مراد إسماعيل وبولفضاوي أمال، 2019):** تعتبر إعادة هندسة العمليات الإدارية أحد السبل لعملية التغيير والتطوير، فهي تهدف إلى إعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية الإستراتيجية والنظم الإدارية بهدف تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية في المنظمة، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى وضوح المفاهيم المتعلقة بإعادة هندسة العمليات الإدارية لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، وتتمثل أهمية الموضوع محل الدراسة في تقديم إطار نظري للمفاهيم المرتبطة بعملية إعادة الهندسة وتحسين الأداء الوظيفي، مع لفت الانتباه للباحثين والمسؤولين في مجال التسيير لهذا الموضوع وتحليل أبعاده. تطرق الباحثان إلى مفهوم الهندرة بالإشارة إلى أنه مصطلح مركب من كلمتين هما الإدارة والهندسة، أما فيما يخص الأداء فهو مصطلح يعبر عن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل أي قدرتها على استغلال مواردها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، ومن أهم أهداف تقييم الأداء الوظيفي بالمؤسسة التعرف على مدى جودة الأداء لكل فرد في المؤسسة، ودراسة كل جوانب القوة والضعف من أجل استخدامها في عملية تحسين الأداء. اعتمد الباحثان في ورقتهم البحثية هذه على منهجين مختلفين يتناسب كل منهما مع أهداف البحث، فاعتمد في الإطار النظري على المنهج الوصفي للتعرف على مختلف المصطلحات، في حين تطرق في الجانب التطبيقي إلى المنهج الاستقصائي والذي يعتمد على توزيع الاستبيان على عينة الدراسة بمديرية أملاك الدولة بولاية عين تموشنت، مع استخدام برنامج (SPSS) لتحليل البيانات وبالخصوص معامل الانحدار البسيط لاختبار الفرضيات التي تم التطرق إليها، وتم التوصل من خلال اختبار الفرضيات إلى أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لكل من البعد الهيكلي، البعد التنظيمي، والبعد التكنولوجي على الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة. ومن أبرز النتائج المتوصل إليها أنه يجب نشر وترسيخ فكرة إعادة الهندسة لدى الإدارة العليا لتحسين الأداء الوظيفي، مع توفير المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق الهندرة والمتمثلة في الإستراتيجية، الاتصال والالتزام، قناعة الإدارة العليا، تكنولوجيا المعلومات وتمكين العاملين والاستعداد للتغيير.

**رابعاً: دراسة (خيار جميلة سيلية وصدقاوي صورية، 2022):** تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق أبعاد إعادة الهندسة وأثر تطبيقها في المديرية العمومية محل الدراسة، بالإضافة إلى تقديم نتائج وتوصيات وفتح آفاق للبحث والتعمق أكثر في الموضوع، كونه أحد أهم الموضوعات الحديثة التي تنحدر من حقل الإدارة العامة وطرق التسيير العمومي الحديث. وقد تطرق الباحثين إلى مفهوم كل من إعادة هندسة العمليات وتحديد أهدافها والعوامل التي تؤدي إلى نجاح أو فشل العملية، بالإضافة إلى مفهوم الفساد الإداري وأهم أسبابه ومظاهره. وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، أما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد استعين بمنهج دراسة الحالة لكل من مديرية الضمان الاجتماعي، ديوان الترقية والتسيير العقاري، وأخيراً الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز، عن طريق توزيع الاستبيانات. ومن خلال النتائج المتحصل عليها تبين أن إعادة هندسة العمليات تعتبر كأداة رئيسية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بإدارة العملية والمعرفة يجب أن تتعامل المؤسسات العمومية معها كمشروع تحسين مستمر، كما أثبتت نتائج الدراسة هذه.. أنه بالرغم من أن عملية إعادة الهندسة تساهم في تحقيق طفرات مهمة ومؤثرة في تحسين العمليات الإدارية والحد من الفساد الإداري، إلا أن ممارستها وأبعادها لم تتحقق على أرض الواقع على مستوى المديرية محل الدراسة.

#### **المطلب الثاني: الدراسات السابقة ذات الصلة بتنافسية المؤسسات.**

يعد موضوع التنافسية من المواضيع الهامة التي تسعى المؤسسات اليوم لدراستها والاهتمام بها، لذا سنحاول من خلال هذا الجزء التطرق لبعض الدراسات التي تناولت موضوع تنافسية المؤسسات.

**أولاً: دراسة (حايف سي حايف شيراز، 2015):** تهدف هذه الدراسة ببعديها إعادة هندسة العمليات والتنافسية إلى الدعوة للقيام بتحديث أساليب الإدارة بما يتلاءم مع متطلبات العصر والظروف البيئية المتغيرة، بتسليط الضوء على مدخل إعادة هندسة العمليات الذي يعتبر من المناهج الإدارية الحديثة والمبتكرة واقتراح مقاربة تفترض أن تحسين التنافسية يرتبط بشكل أساسي بتبني مدخل إعادة الهندسة، فهذه الدراسة تستمد أهميتها من أهمية الموضوع، حيث أن إعادة هندسة العمليات حظي باهتمام كبير خاصة من طرف الدول المتقدمة، لذلك من المهم إبراز دور هذا المدخل الإداري الحديث وأهمية تطبيقه لتحسين تنافسية المؤسسة، وقد تطرق الباحث لطرح مفهوم كل من التنافسية ومؤشراتها وأهدافها، بالإضافة إلى إعادة هندسة العمليات من خلال المفهوم والأهداف. وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لأنه الأكثر ملائمة لموضوع الدراسة حسب رأي الباحث، مع استخدام أسلوب دراسة الحالة حيث تم اختيار شركة موبيليس لكونها بادرت بتطبيق أسلوب إعادة الهندسة، وقد تبين بعد اختبار الفرضيات إلى أن شركة موبيليس قد تمكنت إلى حد كبير من مواكبة التطورات الحاصلة في قطاع خدمات الهاتف المحمول في الجزائر وحافظت على حصتها السوقية ومركزها التنافسي بفضل الجهود التي بذلتها، خاصة بعد تبنيها مدخل إعادة الهندسة، لكن مازال الطريق أمامها طويل.. لأنها لم تحقق بعد الأهداف التي تطمح إليها بشكل كامل، وعل أبرزها توسيع حصتها السوقية واحتلال مركز الريادة. ومن أبرز النتائج والتوصيات المتوصل إليها، أنه يجب تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات على مستوى جميع وظائف الشركة بالإضافة إلى اليقظة التنافسية من خلال المتابعة الدائمة لتصرفات المنافسين.

**ثانياً: دراسة (بن الدين نور الهدى وبن ديدة هوارى، 2019):** تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية وأثر أسلوب إدارة المعرفة في تعزيز تنافسية المؤسسة واكتسابها الميزة التنافسية خاصة في ظل المتغيرات الاقتصادية المعاصرة، فامتلاك المعرفة وحسن استغلالها والاستثمار فيها من خلال

إدارة فعالة تضمن نجاحها واستمرارها في ظل البيئة التنافسية المحيطة بها. وقد تطرق الباحثان في الجانب النظري إلى مفهوم القدرة التنافسية وأشكالها المتمثلة في السيطرة بالتكاليف والتميز، بالإضافة إلى مستويات التنافسية الثلاث، كما قدما تعريفا لإدارة المعرفة والعمليات التي تتم على مستواها وفي الأخير أبرزوا علاقة وأثر إدارة المعرفة بالقدرة التنافسية. تم الاعتماد في الجانب النظري على المنهج الوصفي التحليلي، أما الجزء التطبيقي فاعتمدا على أسلوب دراسة حالة التي تم إجرائها في شركة الإسمنت (SCIBS) بغية إسقاط الدراسة النظرية على الواقع باستخدام المقابلة الشخصية وإعداد استبيان، مستخدمين مجموعة من الأدوات الإحصائية والبرنامج الإحصائي (SPSS) لغرض تحليل البيانات والوصول إلى النتائج، وبعد اختبار الفرضيات تبين أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية وأثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على القدرة التنافسية للمؤسسة. كخلاصة لما تم التطرق إليه في الجانب النظري والتطبيقي من الدراسة، تبين أن المعرفة أصبحت هي السمة البارزة في الاقتصاد الجديد الذي أضحت المنافسة الحادة بين المنظمات أحد خصائصه، فمن أجل اكتساح أكبر حصة سوقية وكسب ولاء الزبائن ومواجهة المنافسة بنجاح، أصبح على عاتق المنظمات تبني إستراتيجية تحقق لها تقديم منتجات ذات نوعية جيدة، وتدنية تكاليفها، أي تحقيق ميزة تنافسية تحقق لها سبق والتفوق عن بقية المنافسين

**ثالثا: دراسة (غلاب صليحة وعين سوية ليليا، 2022):** تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع استخدام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمختلف أنواع التجديد، أو بصيغة أخرى التعرف على واقع اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مختلف أنواع التجديد، وما مدى مساهمة هذه الأخيرة في زيادة تنافسيتها، كما سيتم التعرف على مختلف العوائق والصعوبات التي من الممكن أن تواجهها هذه المؤسسات. وتكمن الأهمية العلمية والتطبيقية في دراسة هذا الموضوع استخدام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمختلف أنواع التجديد، خاصة في ظل تزايد المكانة التي يحتلها هذا النوع من المؤسسات في اقتصاديات مختلف الدول مهما كان مستوى تطورها، والدور الذي باتت تلعبه في مختلف برامج التنمية المستقبلية. وقد تطرق الباحثين في الجانب النظري إلى مفهوم التجديد وأنواعه والآثار المترتبة على إدماج التجديد في المؤسسات خاصة من ناحية تحسين أداء المؤسسة وتدعيم تنافسيتها بالإضافة إلى مجموعة من الصعوبات والمعوقات هذه العملية، وفي الجزء الآخر تطرقا إلى مفهوم التنافسية وأهميتها وأسبابها، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، أما بالنسبة إلى الجانب التطبيقي فقد استعين بمنهج دراسة الحالة التي تم إجراؤها على مؤسسة محبوبة كمؤسسة متوسطة لإنتاج العجائن الغذائية عن طريق أداة المقابلة. ومن خلال نتائج المقابلات التي تم إجراؤها على عدد من المسؤولين على مستوى المؤسسة محل الدراسة تبين أن أنواع التجديد التي تعتمد عليها المؤسسة وتساهم في زيادة تنافسيتها تتمثل في التجديد التكنولوجي من خلال تجديد منتجات جديدة بالدرجة الأولى، التجديد التسويقي كاعتمادها في إستراتيجية التوزيع على التعامل مع بائعي الجملة والتجديد التنظيمي، فالصعوبات التي تواجه هذه المؤسسة في اعتمادها مختلف هذه الأنواع تمثلت في عدم توفر الكفاءات، التكلفة التي يتطلبها التجديد بمختلف أنواعه والتركيز على تجديد المنتج بالدرجة الأولى، فمؤسسة محبوبة ورغم تركيزها على إستراتيجية التجديد في المنتجات، إلا أنها لا تزال بعيدة عن انتهاج إستراتيجية تجديد تسويقي وتنظيمي فعال.

### **ثالثا: دلالات الدراسات السابقة.**

من خلال الدراسات السابقة التي تم استعراضها من التاريخ الأقدم إلى الأحدث، حيث غطت الفترة ما بين (2007-2022) والتي بدورها تناولت كل ما يخص المتغير الأول "إعادة هندسة

العمليات" والمتغير الثاني "تنافسية المؤسسة" كل على حدا. نجد توافق في نظرة هذه الدراسات حول إعادة الهندسة الذي يعتبر موضوعا مهما فرض نفسه في ساحة الاهتمامات داخل المؤسسات سواء كانت عمومية أو خاصة، نظرا لتزايد أهمية تصميم الوظائف والعمليات، تحسين مستويات الأداء، تحسين نظم الاتصال في المنظمة وتخفيض مستويات الرقابة، فهو أحدث أساليب التغيير التنظيمي. كما اعتبر موضوع التنافسية الشيء الوحيد الذي تهتم به المؤسسات في الوقت الراهن بسبب اشتداد المنافسة المحيطة بيها في ظل التغييرات السريعة والمتزايدة، فكلما كانت القدرة التنافسية للمؤسسة قوية كلما عززت مكانتها التنافسية، وهو ما يساعدها على اكتساب الأفضلية التنافسية لمدى طويل. فأظهرت هذه الدراسات شرحا مفصلا لأهمية هذين المتغيرين وقد تم ذكر أهم النظريات الخاصة بهما وأهم مقومات نجاحهما في المؤسسات وأهم المعوقات التي تواجهها. ومما هو ملاحظ في الدراسات الأولى الخاصة بالمتغير الأول أنها تناولت تأصيلا لمفهوم إعادة الهندسة والمقومات الرئيسية لنجاح تطبيقها، كما أنها بينت مدى أهمية وحاجة المنظمات بمختلف أنواعها لتطبيقه، لذا تم تقديم تصور مقترح لتطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات كأحد مداخل تحسين الخدمة لجمهور المستفيدين ورفع كفاءتها بالإضافة أنها ركزت على المعالم الأربعة الأساسية لها والمتمثلة في إعادة التفكير الأساسي، إعادة التصميم بصورة جذرية، نتائج التحسين الفائقة والعمليات التي تعد كعنصر محوري مستهدف تطويره في برامج إعادة الهندسة. أما الجانب التطبيقي لهذه الدراسات فقد أظهر التنوع في الأساليب الميدانية سواء من خلال جمع البيانات كاستمارة الاستبيان وطريقة إعدادها أو بالاعتماد على مصادر أخرى، بالإضافة إلى فهم أساليب التحليل وكيفية صياغة الفرضيات ودراسة العينات وتحديد مجتمعات البحث ومدى التباين في العلاقة بين متغيرات الدراسة المراد البحث فيها، كل هذا سيفيدنا في الجانب الميداني لدراستنا. أما بالنسبة للدراسات المتعلقة بالمتغير الثاني فهي قد تطرقت إلى الدعوة للقيام بتحديث أساليب الإدارة بما يتلاءم مع متطلبات العصر والظروف البيئية المتغيرة، فناقشت مفهوم التنافسية والقدرة التنافسية، بالإضافة إلى أهميتها وأنواعها ومؤشرات قياسها والآثار المترتبة على إدماج التجديد في المؤسسات خاصة من ناحية تحسين أداء المؤسسة وتدعيم تنافسياتها وفي الأخير تناولت أسباب التنافسية وأهميتها. في حين تطرقت الدراسة الميدانية فيها إلى منهجية البحوث وتطبيقها انطلاقا من أهداف الدراسة مرورا بمجتمعات الدراسة وعينة البحث كذلك، بالإضافة إلى طرق جمع البيانات والأساليب الإحصائية المتبعة في عملية التحليل وتباين العلاقة بين أبعاد المتغيرات، والوصول إلى مجموعة من النتائج والتوصيات، وعلى العموم فإن هذه الدراسات أفادتنا بشكل جيد في موضوع الدراسة الخاص بنا.

### **المبحث الثالث: نموذج الدراسة وفرضيات البحث.**

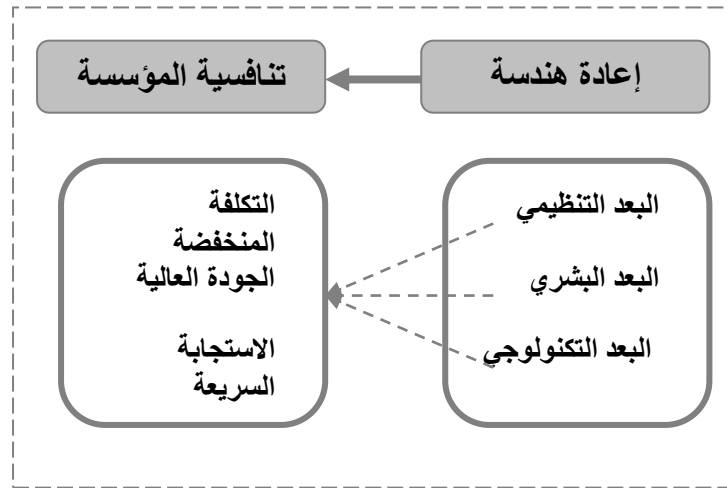
توافقا مع تساؤلات الدراسة وبغرض إبراز كيفية ارتباط متغيرات الدراسة مع بعضها البعض نورد النموذج النظري للدراسة كما هو موضح أدناه، بحيث إعادة هندسة العمليات بأبعاده الثلاثة (البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد التكنولوجي) كمتغير مستقل، في حين تمثل تنافسية المؤسسات بأبعاده الثلاثة (التكلفة المنخفضة، الاستجابة السريعة، الجودة العالية) المتغير التابع في هذه الدراسة، فضلا عن الفرضيات المعبر عنها بمختلف أسهم الارتباط.

### **المطلب الأول: نموذج الدراسة.**

في ظل إشكالية الدراسة وأهدافها، وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة والبحوث ذات الصلة بها ومراجعتها، تطلب بناء نموذج افتراضي مقترح لبيان وتوضيح العلاقة التي تربط بين متغيرات الدراسة المتمثلة في إعادة هندسة العمليات والتنافسية كما هو موضح أدناه كتعبير عن

الحلول التي يمكن افتراضها للإجابة على تساؤلات الدراسة، والذي يشمل نوعين من المتغيرات هما: **المتغير المستقل** والمتمثل في إعادة هندسة العمليات، ويتضمن ثلاث أبعاد وهي البعد الهيكلي، البعد البشري، البعد التكنولوجي، **المتغير التابع** والمتمثل في التنافسية (تنافسية المؤسسة)، والتي تتضمن ثلاث أبعاد وهي التكلفة المنخفضة، الجودة العالية، الاستجابة السريعة. والشكل الموالي يمثل النموذج المقترح لتوضيح متغيرات الدراسة.

### الشكل 01: النموذج النظري للبحث.



المصدر: من إعداد الطالبة.

### المطلب الثاني: فرضيات البحث.

انطلاقاً من إشكالية الدراسة، وتوضيح نسبة التأثير كان لابد من البحث في طبيعة العلاقة بين أبعاد إعادة هندسة العمليات وكيفية بلوغ أحد مستويات التنافسية ومن أجل بلوغ الأهداف المرجوة فإن الدراسة تستند على فرضية رئيسية واحدة وثلاث فرضيات فرعية تتعلق بهذه الأبعاد، وسيتم في هذا المطلب التطرق إليها بشكل من التفصيل.

**أولاً: الفرضية الرئيسية:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات على تنافسية المؤسسة عند مستوى معنوية  $\alpha \geq 0.05$ .

**ثانياً: الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد التنظيمي على تنافسية المؤسسة عند مستوى معنوية  $\alpha \geq 0.05$ .

**ثالثاً: الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد البشري على تنافسية المؤسسة عند مستوى معنوية  $\alpha \geq 0.05$ .

**رابعاً: الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد التكنولوجي على تنافسية المؤسسة عند مستوى معنوية  $\alpha \geq 0.05$ .

لقد تم الاعتماد على هذه الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية التابعة لها بهدف تحديد ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha=0.05)$  لإعادة هندسة العمليات بأبعادها الثلاثة (البعد التنظيمي، البعد البشري والبعد التكنولوجي) على تنافسية المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل بولاية بسكرة. وذلك بالاستناد على نموذج الدراسة الذي يوضح متغيرات الدراسة،

وبالتالي فإن اختبار الفرضية الرئيسية يفسر من خلال اختبار الفرضيات الفرعية المذكورة أعلاه، فبالاعتماد عليها سيتضح أثر كل من البعد التنظيمي والبعد البشري والبعد التكنولوجي على تنافسية المؤسسة محل الدراسة، وبالتالي سيتم الإجابة على الفرضية الرئيسية بوجود الأثر أو عدمه.

### **المبحث الرابع: التموضع الإستمولوجي ومنهجية الدراسة.**

إن بناء بحث علمي وإسقاط المفاهيم النظرية الخاصة به على أرض الواقع بدراسة ميدانية يتطلب نمودجا مناسباً كخطوة أولية ثم تحديد منهجية توضح الملامح والقواعد الأساسية التي ستجرى من خلالها الدراسة الميدانية للوصول إلى نتائج ذات مصداقية عالية.

#### **المطلب الأول: التموضع الإستمولوجي.**

ترتبط عملية ومصداقية نتائج الدراسات في بحوث العلوم الإنسانية بطبيعة العلاقة التي تقوم بين الباحث وموضوع الدراسة الخاص به، فالباحث يتبنى تموضعا أستمولوجيا بشكل ضمني أو صريح، ويحمل نظرة عن المشكلة التي يتناولها بالبحث والدراسة، لتشكل له المرجعية الضابطة لسيرورة عملته البحثية. فقد يتناول هذا الموضوع كحقيقة قائمة بذاتها تقتضي الموضوعية في فهمها واستنباط القوانين التي تحكمها، أو يتناولها كحقيقة ممثلة على ضوء التفسير السياقي الذي يتصوره عنها. وبعبارة أخرى يتبنى الباحث بشكل صريح أو ضمني موقفا أستمولوجيا ينظر به إلى طبيعة المعرفة التي يرغب في إنتاجها سواء تعلق الأمر بطبيعة المعرفة المراد إنتاجها أو بسبل بلوغها. ومصطلح أستمولوجيا (Epistemology) مكون من كلمتين يونانيتين هما (Episteme) التي تعني المعرفة أو العلم و(Logos) التي تعني المعرفة، النظرية أو المعلومات، وبالتالي كلمة (Epistemology) هي "علم المعرفة"، "معرفة المعرفة"، "علم العلم". ظهر هذا المصطلح في القرن السابع عشر ميلادي، أهميته تكمن في كون فهم أي علم من العلوم يتطلب فهما مسبقاً، وذلك لخصوصية ذلك العلم بحقائقه، مكوناته والمؤثرات فيه وبالتالي التعبير عن مرجعية تناول المعرفة ثم تحديد الأدوات المنهجية الملائمة التي ستستخدم في مختلف مراحل العملية البحثية من جمع البيانات إلى مناقشة النتائج، أما الهدف منها هو تنظيم وتحديد كيفية التفكير تجاه موضوع البحث لإضفاء صفة الشرعية والقبول على العمل البحثي ونتائجه، كما تعرض ثلاثة أسئلة جوهرية تتمثل في: من أين تأتي المعارف العلمية؟ كيف نشأت صحتها؟ ما هو مجالها؟

إن للأستمولوجيا عدة مستويات ينبغي للباحث مراعاتها بحيث يتوجب عليه أن يحدد تمرکز بحثه في كل مستوى من تلك المستويات، فإذا انتهى من ذلك، يكون عندها قد تمكن من تحديد التموقع الأستمولوجي لبحثه بدقة. وتتمثل هذه المستويات في: الفلسفة، المقاربة، المنهج، الاستراتيجية، أدوات جمع البيانات.

في علوم التسيير، يمكن للباحث بناء بحثه انطلاقاً من عدة نماذج استمولوجية أهمها: النموذج الوضعي (الوصفي، الواقعي)، النموذج التفسيري، والنموذج البنائي كأهم ثلاث مناهج مستخدمة في العلوم الإدارية.

- **النموذج الوضعي أو الواقعي:** هذا النموذج الشمال-أمريكي غالباً ما يعتبر هو المسيطر والأكثر استعمالاً في علوم المنظمة لأنه الأكثر واقعية، يسمى بنموذج النظرة من الخارج أو بأستمولوجيا الملاحظة. يستمد جذوره من العلوم الطبيعية، أي أن الكائن الحي يعتبر جسماً (Organisme) وبالتالي فهو نظام حي يخضع لقوانين الطبيعة، الإنسان مثله مثل النباتات والحشرات، كذلك فإن موضوع العلوم الاجتماعية هو المنظمات، السلوكيات والأفعال. طبيعة المنظمات هي إذا موضوعية، ليست هناك إحقاق أو وقائع ملموسة مستقلة عن كل الآراء وبالتالي ينبغي فقط أن تكتشف وتعرف. ظهر هذا النموذج أساساً في

العلوم الطبيعية وتأثر بها خاصة بأعمال (Comte Durkheim) ومن أجل تطبيقه في العلوم الإنسانية والاجتماعية والإدارية كان لا بد من محاكاة المنهج التجريبي المعتمد في العلوم الطبيعية (تجربة مخبرية، نتيجة) بتطبيق طرق وأساليب رياضية وإحصائية متطورة وأكثر صرامة. ولدراسة أثر إعادة هندسة العمليات على تنافسية المؤسسة سننعمد على المنهج الوضعي لأنه الأكثر تلائماً مع هذا النوع من البحوث العلمية. (دبلة، 2012)

- **النموذج التفسيري:** اقترحه سنة 1983 (Kuhn)، كنموذج ثالث معارض للنموذج الوضعي الوصفي. وهناك من يجمع بينه وبين النموذج البنائي، ويعتبرونه نموذج بنائي معتدل بالمقارنة مع النموذج البنائي الذي يعتبرونه بنائي جذري، لأن أوجه الاختلاف بينهما بسيطة ومعدودة، كما يسميه البعض بالوظيفي (Fonctionnaliste) أو المدرسة الهيكلية الوظيفية (L'ecole Structuro- Fonctionnaliste) التي تضم النموذجين معا التفسيري والبنائي. (دبلة، 2012)

- **النموذج البنائي:** حسب هذا النموذج فالأفراد يشكلون واقعهم الخاص بهم (العالم الذي يحيط بهم)، ليست هناك حقيقة أو واقع واحد بل الكثير وهي أساسا ذاتية. وبهذا، فإن الواقع المدروس يتبع الطريقة التي ينظر بها إليه الفرد. يمكن إذا القول أن النموذج الذي يندرج فيه الباحث يؤثر على تفسيره للواقع وبالتالي على تكوين المعرفة، فكما يفكر الأفراد بالنسبة لعالمهم ولحالتهم عموماً يؤثر ذلك على تصرفاتهم وردود أفعالهم ولا يمكن تفسير سلوكياتهم إذا لم يكن الباحث مبدئياً قادر على فهم كيف يفكرون (يضع نفسه مكانهم). إن التحدي يكمن هنا في نجاح الباحث في فهم الظاهرة المدروسة حسب وجهة نظر الأفراد محل الملاحظة ومحاولة اكتشاف الأشكال المشتركة للفهم بينهم. (دبلة، 2012)

### **المطلب الثاني: منهجية البحث وحدود الدراسة.**

استكمالاً لمتطلبات الإطار المنهجي لهذه الدراسة سنحاول في هذا المبحث إبراز طبيعة منهج البحث المستخدم ومختلف الأساليب الإحصائية التي تم اعتمادها، سواء ما تعلق منها بتحليل البيانات أو اختبار الفرضيات.

**أولاً: منهج الدراسة:** لقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي تماشياً مع طبيعة الموضوع، علماً أن المنهج الوصفي التحليلي هو أحد المناهج العلمية الذي يتيح دراسة وتحليل وتفسير الظواهر النوعية، ومن أجل الإجابة على التساؤلات السابقة من خلال جمع البيانات والمعلومات حول كل من إعادة هندسة العمليات وتنافسية المؤسسة وكذلك العلاقة التي تربط بينها، أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا منهج دراسة حالة وذلك بالاعتماد على الأساليب الإحصائية المناسبة ومن ثم استخلاص النتائج.

**ثانياً: أدوات جمع البيانات:** تعد أدوات جمع البيانات متعددة وكثيرة وتستعمل حسب طبيعة الموضوع المدروس، ونظراً لطبيعة الدراسة وبهدف اختبار العلاقة بين متغيري البحث، فإن الأدوات التي سيتم استخدامها في الجانب النظري بهدف جمع المعلومات تتمثل في الاطلاع على مكتبة الكلية ومختلف الكتب، الدراسات السابقة كأطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير، المجلات، المقالات والملتقيات التي تتوفر على معلومات تخص موضوع الدراسة، أما من الناحية التطبيقية فإننا سننعمد على المعلومات المنشورة من طرف المؤسسة محل الدراسة، ما يتوفر على شبكة الانترنت، بالإضافة إلى أداة الاستبيان (Questionnaire) التي صممت خصيصاً لجمع المعلومات لأغراض الدراسة، حيث عرفت هذه الأداة بأنها لائحة مؤلفة من مجموعة من الأسئلة المرتبطة بموضوع الدراسة، ويعد تصميمها بالشكل الصحيح والدقيق من المراحل المنهجية الهامة



التي يتعين على الباحث أن يوليها اهتمامه، وخاصة أن الافتراضات التي تتحول إلى أسئلة ضمن استمارة الاستبيان تشكل اللبنة الأولى في بناء المنطلقات المعرفية والنظرية للبحث المدروس. ومن هذا المنطلق فإن أداة الاستبيان تركز على أساس إعداد الأسئلة المرتبطة والمكملة لبعضها البعض حول مشكلة البحث وفرضياتها ليجيب عليها المستقصي، ليتم بعد ذلك تفرغها وتبويبها وتحميلها واستخلاص النتائج منها للوصول إلى أهداف البحث، وقد تم تقسيم استمارة الأسئلة إلى ثلاثة محاور كما يلي:

يأتي في المحور الأول البيانات العامة، وهو الجزء الخاص بالبيانات الشخصية والوظيفية للمستجوب، حيث يشتمل البيانات العامة المتعلقة بأفراد مجتمع الدراسة والمتمثلة في الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة، عدد الترقيات، عدد الدورات التكوينية، الشهادة العلمية، الدائرة الوظيفية، المصلحة، التحكم في الإعلام الآلي، واللغات المتحكم فيها، ويرمي هذا إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لإطارات المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل ENICAB بسكرة.

أما المحور الثاني فيتضمن العبارات الخاصة بالمتغير التابع "تنافسية المؤسسة"، يشتمل هذا المحور على (15) عبارة لقياس تنافسية المؤسسة محل الدراسة بأبعادها الثلاثة، التكلفة المنخفضة، الاستجابة السريعة والجودة العالية. حيث خصصت (05) عبارات للبعد الأول "التكلفة المنخفضة" من العبارة رقم (01) إلى العبارة رقم (05)، أما العبارات الـ (05) التالية خصصت للبعد الثاني "الاستجابة السريعة" من العبارة رقم (06) إلى العبارة رقم (10)، وفي الأخير خصصت (05) عبارات كذلك للبعد الأخير "الجودة العالية" من العبارة رقم (11) إلى العبارة رقم (15).

وفي الأخير يأتي المحور الثالث المتضمن للعبارات المتخصصة بالمتغير المستقل "إعادة هندسة العمليات" ويشتمل هذا المحور كذلك (15) عبارة لقياس إعادة هندسة العمليات بالمؤسسة محل الدراسة بأبعادها الثلاثة، البعد التنظيمي، البعد البشري والبعد التكنولوجي. حيث خصصت (05) عبارات للبعد الأول "البعد التنظيمي" من العبارة رقم (16) إلى العبارة رقم (20)، تليها الـ (05) عبارات الأخرى المخصصة للبعد الثاني "البعد البشري" من العبارة رقم (21) إلى العبارة رقم (25)، وأخرا (05) عبارات خصصت للبعد الثالث والأخير "البعد التكنولوجي" من العبارة رقم (26) إلى العبارة رقم (30). وتم الاعتماد على سلم ليكارت (Likert) الذي يتضمن خمسة اختيارات بديلة، فهو سلم يحدد ما يشعره أو يدركه الفرد عن نفسه كما يقيس الاتجاهات نحو الذات أو نحو الآخرين أو أنشطة معينة، وقد تم توزيع الأوزان على الاختيارات الخمسة كما يلي: (الدرجة 01) غير موافق تماما، (الدرجة 02) غير موافق، (الدرجة 03) غير متأكد، (الدرجة 04) موافق، (الدرجة 05) موافق تماما.

### ثالثا: حدود الدراسة.

تتمثل حدود الدراسة في الحدود البشرية والحدود الزمانية والحدود الموضوعية والحدود المكانية كما يلي:

الحدود البشرية: تم إجراء هذه الدراسة على إطارات المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل ENICAB فرع بسكرة والذي يبلغ عددهم 34 إطار.

الحدود الموضوعية: يقتصر البحث الحالي على دراسة أثر إعادة هندسة العمليات على تنافسية المؤسسة، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل فرع بسكرة.

الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة في الفترة الزمنية الواقعة ما بين 2022-2023.

الحدود المكانية: تمت الدراسة النظرية في كلية العلوم الاقتصادية التسيير والعلوم التجارية بجامعة محمد خيضر بسكرة، أما الدراسة الميدانية فقد تم إجراؤها في المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل فرع بسكرة، ولقد تم توزيع عدد معتبر من الاستبيانات على عينة الدراسة بهدف الحصول على نتائج دقيقة بأعلى نسبة، فكان مجتمع الدراسة عبارة عن عينة من إطارات العاملين في المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل فرع بسكرة، حيث تم توزيع (40) استمارة استبيان بين موظف وموظفة، واسترجاع (34) استمارة صالحة للمعالجة والتحليل.

وخلال هذه الدراسة واجهنا العديد من الصعوبات والعراقيل الناتجة عن نقص المراجع ومصادر الدراسة، وتمثلت بعض هذه الصعوبات فيما يلي:

- قلة المراجع المتخصصة في دراسة أثر إعادة هندسة العمليات على تنافسية المؤسسة، خصوصا المراجع المتعلقة بمتغير تنافسية المؤسسة، فأكثرية المراجع تركز على تنافسية الدول.

- صعوبات الوصول إلى مجتمع الدراسة المناسب.

- صعوبة إقناع الإطارات والموظفين بالمؤسسة محل الدراسة بالتعاون والاستجابة.

**رابعاً: هيكل البحث:** لغرض التحكم في مختلف جوانب هذا البحث، والتمكن من إنجازه تم تقسيم محتوى هذا البحث إلى أربع محاور (فصول). فيتناول المحور الأول من الدراسة كونه مدخلا لدراسة إشكالية البحث وتساؤلاته، أهمية الدراسة وأهدافها، وكذلك الإطار المنهجي للبحث بعرض نموذج الدراسة وطرح وصياغة فرضيات البحث التي سيتم اختبارها وتحليلها، منهج البحث وحدود الدراسة، مجتمع الدراسة وأدوات جمع البيانات فضلا على أساليب المعالجة الإحصائية في حين أننا سنتطرق في المحور الثاني إلى الظاهرة محل الدراسة والمتمثلة في متغير تنافسية المؤسسة بطرح أبرز المفاهيم العامة ومؤشراتها، أبرز أنواعها وأهم الأبعاد التي تقوم عليها. أما المحور الثالث فمن خلاله سيتم التعرف على ماهية إعادة هندسة العمليات وتاريخ نشأتها وتطورها، وكيف تتم هذه العملية استنادا على أهم مراحلها والمؤسسات التي تتطلب إعادة هندسة عملياتها، وفي الأخير سيتم في المحور الرابع عرض ومناقشة نتائج الدراسة التي تستند على السياق الميداني للدراسة وبعض المصطلحات الإجرائية الخاصة بها وصولا إلى أهم الاستنتاجات والاقتراحات وإبراز الآفاق المستقبلية للبحث.

**المطلب الثالث: أساليب وطرق المعالجة الإحصائية.**

هناك العديد من الأساليب والطرق الإحصائية التي يستخدمها الباحثون في دراساتهم من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار الفرضيات، ولقد استخدمنا بعض من هذه الأساليب في دراستنا هذه، وسنتطرق لها في هذا المبحث بالتفصيل.

**أولاً: أدوات عرض البيانات.**

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS (Statistical Package For Social Sciences) الإصدار رقم (22) في عرض ومعالجة البيانات، واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة والمتمثلة فيما يلي:

- **المتوسطات الحسابية:** تم حساب المتوسطات الحسابية لغرض معرفة اتجاهات آراء أفراد مجتمع الدراسة حول أبعاد محور إعادة هندسة العمليات كمتغير مستقل وأبعاد محور تنافسية المؤسسة كمتغير تابع.

- **الانحرافات المعيارية:** تحسب الانحرافات المعيارية لقياس درجة التشتت المطلق لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن المتوسط الحسابي.

- **النسب المئوية:** يتم حساب النسب المئوية لوصف الإجابات المتعلقة بالبيانات العامة الشخصية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة.

### ثانياً: أساليب اختبار الفرضيات.

لمعالجة البيانات إحصائياً واختبار الفرضيات يستوجب حساب مجموعة من المعاملات تتمثل فيما يلي:

- **معامل الثبات:** تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ لقياس قوة العلاقة بين الفقرات واتساقها، حيث أن معامل الثبات يأخذ قيمة محصورة بين (0-1)، فإذا كانت قيمة معامل الثبات أكبر من (0.6) فإن هذا يعتبر مؤشراً جيداً على ثبات الاستبيان، وذلك كلما اقترب من الواحد.

- **معامل الصدق:** وهو عبارة عن الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ" ويشير إلى الاتساق الداخلي لبنود الاستبيان.

- **الانحدار الخطي البسيط:** عبارة عن علاقة دالية من الدرجة الأولى تربط متغيرين مأخوذين من واقع اقتصادي أو اجتماعي معين خلال فترة زمنية محددة، أحدهما تابع نرسم له بالرمز (Y) والثاني مستقل ونرسم له بالرمز (X)، حيث يتم إيجاد معامل الدالة (الثابت) بعدة طرق أهمها طريقة المربعات الصغرى.

- **معامل الارتباط (R):** لقياس نوع ودرجة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

- **معامل التحديد (R-deux):** لمعرفة القوة التفسيرية لكل من المتغير المستقل وأبعاده، بتحديد أثر كل منهم على المتغير التابع.

### المطلب الرابع: أهمية الدراسة وأهدافها.

يتناول هذا المبحث توضيحاً لأهداف وأهمية الدراسة بدأ بالأهمية العلمية المتمثلة في التعرف على أثر إعادة هندسة العمليات على تنافسية المؤسسات، والأهمية التطبيقية من خلال مساهمة هذه الدراسة في تقديم معطيات جديدة.

**أولاً: أهمية الدراسة:** تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع في حد ذاته لكونها محاولة جديدة لتسليط الضوء على مجالين مرتبطين فيما بينهما. فالظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي تمر بها أي مؤسسة اليوم تتطلب أساليب إدارية جديدة غير الأساليب التقليدية التي تتبعها أغلب المؤسسات الاقتصادية، فهذه الدراسة تناولت مدخل إعادة هندسة العمليات الذي حظي باهتمام كبير خاصة من طرف الدول المتقدمة كالولايات المتحدة وبريطانيا، في حين لم يلقى ذات الاهتمام في الدول النامية، خصوصاً في الدول العربية من ناحية تطبيقه على أرض الواقع. فمن المهم توضيح مفهوم هذا المدخل وأهمية تطبيقه ومدى تأثيرها على تنافسية المؤسسة بمختلف مستوياتها، وقد تكون هذه الدراسة بمثابة تغذية راجعة للقيادات الإدارية في المؤسسات الاقتصادية، وأن تفيد نتائجها أصحاب القرار بالتعرف أكثر على أثر إعادة هندسة العمليات على تنافسية المؤسسات، فتسعى المؤسسة جاهدة للبحث عن المكانة التنافسية التي تلائم قدراتها وميدان نشاطها

**ثانياً: أهداف الدراسة:** إن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو السعي وراء استكمال بعض النقائص الحاصلة في مثل النوع من المواضيع، والجمع بين مختلف المراجع التي تناولته، لا سيم المحاولة في معرفة ما المقصود بإعادة هندسة العمليات ومرحلة ظهوره بالإضافة إلى تنافسية المؤسسات وإبراز العلاقة بينهما ومدى تأثير وتأثر أحدهما على الآخر، مع التطرق إلى مدى اهتمام المؤسسات الجزائرية بموضوع محل الدراسة وتطبيقها له، وفي هذا الصدد نسعى من خلال

هذه الدراسة إلى بلوغ جملة من الأهداف، والمتمثلة في التطرق إلى مفهوم عملية إعادة الهندسة وأهميتها، توضيح مبدأ التنافسية لدى المؤسسات من ناحية التكلفة والجودة وسرعة التسليم، وأهم مؤشراتنا، محاولة التطرق إلى بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الموضوع والاستفادة من دلالاتها، معرفة مدى تأثير تنافسية المؤسسة بعملية إعادة الهندسة بأبعادها الثلاثة، إبراز مدى تأثير أبعاد إعادة هندسة العمليات على تنافسية المؤسسة كل على حدى.

تعرفنا في هذا الفصل على إشكالية الدراسة، أهميتها وكذا أهدافها، كما تم توضيح بعض المصطلحات الإجرائية المتعلقة بموضوع الدراسة. ولغرض الإجابة على التساؤلات المطروحة قمنا بصياغة فرضيات تدرج ضمن الفرضية الرئيسية، لذا قمنا بوضع نموذج افتراضي للدراسة وتم توضيح حدود الدراسة (البشرية، الموضوعية، المكانية، الزمانية) والمنهج الذي اعتمدنا عليه في هذه الدراسة إضافة إلى الأساليب والطرق التي استعملت للمعالجة الإحصائية الخاصة بالجانب الميداني.

إضافة إلى ما سبق استعرضنا أهم الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة للاستفادة منها كما وضحنا دلالات الدراسات المتعلقة بكل متغير.

## الفصل الثاني: تنافسية المؤسسات: مفاهيم عامة.

في ظل التغيرات التي يشهدها العالم ومع تزايد حدة المنافسة المحلية منها والعالمية كنتيجة لظاهرة العولمة، التجارة، التكتلات الاقتصادية وافتتاح الأسواق العالمية، تجد المؤسسة نفسها في محيط يتسم بالتعقيد، السرعة والديناميكية، مما يجبرها أن تسعى جاهدة إلى تعزيز قدراتها التنافسية والتي تعتبر الموجه الرئيسي لنجاحها أو فشلها، والسعي وراء تحصيل مقومات الصمود في وجه المنافسة الشرسة من خلال التموّج المناسب وإيجاد الوضعية المناسبة في قطاعها، إضافة إلى تحقيق المزايا التنافسية التي تعتبر بمثابة السلاح الذي يمكنها من مواجهة المنافسين والنجاح في أسواقها، ومواجهة تحديات البقاء والاستمرار، وتحقيق أهداف الربحية والنمو والتوسع، فيتضح أن التنافسية نورة حقيقية في عالم إدارة الأعمال، حيث أصبح ينظر للإدارة على أنها عملية ديناميكية ومستمرة تهدف لتفادي كافة التعقيدات الداخلية والخارجية لتحقيق التفوق والتميز المستمر للمؤسسة عن المنافسين، فهو هدف استراتيجي تسعى لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية، فكل مؤسسة تحدد الطريقة التي يمكنها المنافسة بها، فقد تنافس بالتكلفة المنخفضة أو الجودة العالية أو الاستجابة السريعة لتتال رضا ووفاء عملائها وبالتالي تحقيق ميزات تنافسية طويلة المدى. ولتحقيق هذه الغاية يستدعي إتباع أساليب محددة وإحداث تغيير ثقافي وفلسفي في المؤسسة من خلال التحسين الشامل والمستمر على أساس التوجه للمستهلك والاهتمام برغباته وجمع المعلومات عن احتياجاته والعمل على تلبية هذه الرغبات للحصول على رضاه وثقته في المؤسسة وعلامتها التجارية. وبناء على ما سبق، سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى ما يلي: ما المقصود بالمنافسة؟، ما هي التنافسية وفيما تتمثل مؤشرات قياسها؟، فيما تتمثل مجالات التنافسية؟، إبراز أهداف وأهمية التنافسية، وأهم الاستراتيجيات التنافسية لمواجهة المنافسين.

### **المبحث الأول: أسس ومنطلقات التنافسية.**

تعتبر المنافسة والتنافسية حقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسات، واستمرارها والمحافظة على موقعها التنافسي في السوق مقارنة مع منافسيها من خلال اكتسابها لمزايا تنافسية، وعليه سنحاول في هذا المبحث تناول الجوانب الأساسية المتعلقة بهم. (هاني، 2019، ص 03)

### **المطلب الأول: مفهوم المنافسة وأشكالها.**

تعد المنافسة ظاهرة تلازم ظهورها مع التطور السريع الذي عرفته الاقتصاديات إلى جانب ما أفرزته ثورة الاتصالات والمعلومات، كل هذا أكسب المؤسسات قدرة كبيرة على الإبداع والابتكار مستخدمة في ذلك جميع الوسائل الكفيلة بضمان تنافسية أعلى وقدرة أكبر على المواجهة والتصدي للمنافسين، وأن تحقيق ذلك يتطلب التحسين والتميز المستمرين لأدائها للاحتفاظ بالمواقع المهمة ومنه ضرورة امتلاكها للمزايا التنافسية التي تؤهلها لذلك. (بوازيد، 2012، ص 03) وسنحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى مفهوم المنافسة ومختلف أنواعها.

**أولاً: مفهوم المنافسة:** نظرا لتغيرات العالم الاقتصادي، وما خلفته من منافسة شديدة بين المؤسسات فقد أولى الباحثون اهتماما كبيرا بظاهرة المنافسة، وإعطاء تعريفات لها، وسنتطرق في هذا المطلب لبعض من هذه التعريفات (حبة، ص 01): على حسب علماء الاقتصاد، فإن المنافسة هي العمل للمصلحة الشخصية للشخص وذلك بين الباعين والمشتريين، في أي منتج وأي سوق وعلى حسب هذا القول فإن العمل للمصلحة الشخصية في تبادل وتداول الأموال، بغية تحقيق مصلحته الشخصية، يعتبر من المنافسة. (بعوش، 2019، ص 101)

وتعتبر المنافسة بمفهومها البسيط عن حالة الصراع الحاصل بين مجموعة من المؤسسات المتكافئة في سبيل الحصول على حصة أكبر من العملاء. كذلك هي الصراع المتواصل بين المؤسسات ليس فقط من أجل البقاء بل من أجل الحصول على موقع تنافسي متميز، فهي تعبر

ببساطة عن التنافس بين أعضاء مجموعة اقتصادية واحدة من أجل التعامل مع مجموعة اقتصادية أخرى. كما تعرف أيضا بأنها: تعدد المسوقين وتنافسهم لكسب العميل بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار، الجودة، المواصفات، توقيت البيع وأسلوب التوزيع، خدمات ما بعد البيع، بناء علاقة مع العميل، تحقيق الولاء. (زواو، 2013، ص 66) والمنافسة مكون أساسي من مكونات النظام التسويقي، وهي تتعلق بالشركات التي تنتج نفس السلعة أو السلع الشبيهة لها، ودرجة التنافس تؤثر بشكل كبير على قدرة المنظمة وفرصتها في اختيار السوق المستهدفة، الوسطاء، الموردين، المزيج التسويقي. (كباب، 2007، ص 119)

كما تعرف أنها وضعية الاقتصاد التي يتميز بحرية المواجهة وتعدد عرض طلب الأعوان الاقتصاديين المتعلقة بالسلع والخدمات، وقد درست نتائج وشروط المنافسة على الخصوص من طرف (Leon walras). كما يقصد بهذه الكلمة ظروف السوق الذي يتميز بمواجهة بين الأعوان الاقتصاديين والذي تصل في النهاية إلى تحديد الأسعار وتبادل السلع والخدمات. وفي هذا السياق يرى الاقتصادي (كلارك) المنافسة أنها الدعامة التي لا غنى عنها لنظام تعتمد فيه طبيعة السلع وتطويرها، الكمية والكفاءة في الإنتاج، الأسعار وهوامش الربح المحتملة والممكنة تكون متروكة إلى فعاليات المشاريع الخاصة. (شيقارة، 2005، ص 03)

ويصف (Robin Cooper) المنافسة انطلاقا من ثلاثة عوامل وهي: السعر، النوعية، الوظيفة. والتي تعرف بثلاثية الاستمرار أو البقاء. وحسبه فإن الصراع بين المتنافسين تحكمه ثلاثة عوامل: السعر، الجودة، وظيفة المنتج وأن هناك العديد من الخيارات المتاحة أمام المؤسسة للتمايز عن منافسيها بالنسبة لمنتج واحد، فالمحور (Y) على سبيل المثال يوفر العديد من الفرص للتمايز. (بوازيد، 2012) وعليه يمكن تعريف المنافسة على أنها عبارة عن ذلك الصراع بين المؤسسات المنتجة لسلع وخدمات تمثل بدائل قوية لبعضها في نفس السوق، فهي تتمحور أساسا حول تحقيق التفوق على المنافسين والحصول على حصة سوقية أكبر. يمكن أن يتم هذا الصراع باستخدام أساليب مختلفة كالتركيز على الأداء، الجودة، السعر، التصميم، خدمات ما بعد البيع... (بوازيد، 2012، ص 11)

**ثانيا: أنواع المنافسة:** تخضع المنافسة لعدة تقسيمات، وذلك وفقا لمجموعة من المعايير كما يلي: معيار مجال التنافس يمكن القول أن المنافسة بين المؤسسات تنقسم إلى قسمين: منافسة مباشرة ومنافسة غير مباشرة، وتشير المنافسة المباشرة إلى المنافسة التي تحدث بين المؤسسات التي لها نفس مجال النشاط أو التي تنشط في قطاع صناعي واحد. أما المنافسة غير المباشرة فتشير إلى الصراع الموجود بين المؤسسات القائمة في مجتمع ما، في سبيل الحصول على الموارد المتاحة في هذا المجتمع، كالتسابق في الحصول على الموارد البشرية، الكفاءة، الموارد المالية،.... وطبعا استقطاب أكبر عدد ممكن من العملاء، والتنافس على إرضائهم وتحقيق ولائهم. (زواو، 2013، ص 67)

ومعيار هيكل السوق وتصنف المنافسة حسب هذا المعيار إلى المنافسة الكاملة وتتميز المنافسة التامة بوجود عدد كبير من المنتجين، وكل منهم ينتج جزءا ضئيلا من حجم الإنتاج الإجمالي المعروض في السوق. وهذا يعني أن خروج أو دخول المنتج إلى السوق لن يؤثر على العرض الكلي. كما تتميز المنافسة التامة بتجانس السلعة التي يقوم المنتجون بإنتاجها مما يستبعد أي شكل من أشكال الدعاية والإعلان، وطالما أن السلعة المنتجة متجانسة فيترتب عن ذلك وجود سعر واحد في السوق أي أن المنتجين لا يستطيعون التأثير على السعر السائد في السوق وإنما يتحدد هذا السعر عن طريق تفاعل قوى العرض والطلب، تتصف المنافسة التامة أيضا بحرية

الدخول والخروج من السوق، فيفترض عدم وجود عراقيل أو موانع أو صعوبات مهما كان نوعها تمنع المنتجين من الدخول إلى السوق في حالة وجود ربح وسطي أو الخروج منه في حالة وجود خسارة. (صخري، 2001، ص 88)

والمنافسة الاحتكارية وهي شكل من أشكال المنافسة التي تسود في السوق الذي يتواجد فيه عدد كبير من المنتجين للسلع المتشابهة، وغير المتجانسة، ويتبعون الأساليب السعرية وغيرها من الأساليب في طبيعة المنافسة بينهم بهدف السيطرة على السوق، ولا توجد عوائق في الخروج أو الدخول لمثل هذا النوع من السوق (الزبون، 2020، ص 134). واحتكار القلة فعندما يكون هناك عدد قليل من المنتجين متساوون في القدرة ويعملون في مجال اقتصادي واحد، فإن ارتباط الطلب يكون ضعيفا لذا فنحن نتعامل مع نوع من المنافسة الغير تامة أو بعبارة أخرى احتكار القلة. أي أن المشروع لا يواجه منحى الطلب على سلعته بشكل واضح ومحدد، لذا فإن هذا المشروع لا يتمكن من تحديد سعر سلعته وبيعها على انفراد وإنما يتأثر بنشاطات منافسيه والعكس صحيح (الخفاجي وإسماعيل، 2010، ص 04). والاحتكار التام ويمثل الاحتكار التام أحد أشكال المنافسة غير التامة، وهو نقيض المنافسة التامة، ويقصد به ذلك شكل من أشكال السوق الذي يتميز بانفراد مؤسسة واحدة بإنتاج سلعة ليست لها بدائل، ويتطلب الاحتكار وجود شرطين، فالشرط الأول يجب فيه أن يسيطر المنتج على السوق بحيث يتساوى عرض المؤسسة مع العرض الكلي للصناعة، أما الشرط الثاني يتطلب عدم توفر سلعة بديلة للسلعة المحكرة، مما يجبر المستهلك على شراء سلعة المحكر بالسعر الذي يحدده (شتوح، 2020، ص 118).

وبحسب معيار السعر تقسم المنافسة إلى منافسة سعرية ومنافسة غير سعرية، والمنافسة السعرية تعني التركيز على خفض السعر في مواجهة المنافسة ومن أشكالها البيع بالخصم وتعتبر حرب الأسعار شكل متطرف من هذا النوع من المنافسة، والمنافسة غير السعرية تعني التركيز على أي عنصر من عناصر المزيج التسويقي وهذا بخلاف السعر مثل: المنتج، الخدمة، التوزيع، الترويج. (كباب، 2007، ص.ص 120-121)

ومعيار موضوع التنافس تنقسم إلى ثلاثة أقسام وهي (كباب، 2007، ص 121): منافسة فيما بين المنتجات أو الخدمات، منافسة فيما بين المنظمات: وهنا تكون المنافسة بين المنظمة والمنظمات الأخرى، وهذا من حيث تحقيق مبيعات أكبر أو نسبة معينة أو نصيب من السوق، منافسة شاملة: وتعني أن هناك منافسة فيما بين المنتجات والخدمات المختلفة ولكنها بديلة من حيث المنفعة.

### المطلب الثاني: مفهوم التنافسية وأنواعها.

التنافسية تعد كأداة رئيسية لتطوير قدرة المنظمات على النمو الاستمرار في بيئة تتسم بالتغيرات والتطورات المتسارعة، فيمكن القول أن التنافسية رهان يجب على كل منظمة كسبه بأي طريقة وبأي وسيلة للمحافظة على مكانتها في السوق، لذا سنحاول من خلال هذا المطلب التعرف على مفهوم التنافسية ومختلف أنواعها بالاعتماد على مجموعة من المعايير.

**أولاً: تعريف التنافسية:** إن مصطلح التنافسية رغم التطرق إليه من طرف بعض المفكرين ومحاولتهم إعطائه تعريفاً محدداً مع دراسة مكوناته، إلا أنه بقي مفهوماً مبهماً ولم يوضح بصورة جلية. (زواوي، 2010، ص 03) ويعود ذلك إلى أن تعريف التنافسية يتغير بحسب طبيعة المنتجات (متجانسة أو غير متجانسة)، وبحسب مستوى التحليل (وطني، قطاع، مؤسسة)، إلا أننا سنركز اهتمامنا بالتعريفات الخاصة بالتنافسية المؤسسات والتي تختلف حسب النهج المتبع" (محزم، 2010، ص 57). يتميز مفهوم التنافسية بالحدثة ولا يخضع لنظرية اقتصادية عامة، وأول ظهور له كان



خلال الفترة (1981-1987) التي عرفت عجزا كبيرا في الميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية (خاصة في تبادلاتها مع اليابان) وزيادة حجم الديون الخارجية، وظهر الاهتمام مجددا بمفهوم التنافسية مع بداية التسعينات كنتاج للنظام الاقتصادي العالمي الجديد وبروز ظاهرة العولمة، وكذا التوجه العام لتطبيق اقتصاديات السوق. (دويس، 2005، ص 01)

وما يجب الإشارة إليه هو أن ليس هناك تعريف محدد ودقيق للتنافسية ويمكن توضيح ذلك من خلال العديد من الكتابات والنقاشات التي قام بها العديد من المفكرين حيث نجد (قريشي، 2008، ص 137): هناك من يعرف التنافسية على أنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، كما أنها تعرف أيضا بأنها القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة، والسعر المناسب، وفي الوقت المحدد، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى.

التنافسية هي درجة نجاح المنظمة في تحقيق هدفها بالمحافظة على مواقعها التنافسية وبناء مواقع تنافسية أعمق بينها وبين مثيلاتها من المنظمات من خلال تقليل نسبة الخطأ أو العيوب بالإنتاج، وزيادة الحصة السوقية، وزيادة الإنتاجية الفعلية، والاهتمام والابتكار ونمو المبيعات. (بلجازية، 2018، ص 31).

القدرة التي تمتلكها المؤسسة في وقت معين على مقاومة منافسيها.  
قدرة المؤسسة للاستلاء على حصة سوقية مهمة بمرودية وبشكل دائم.  
القدرة على إنتاج السلع والخدمات بنوعية وسعر مناسبين.  
قدرة المؤسسة على تصميم وإنتاج وتسويق منتجات متفوقة بما يقدمه منافسوها، حيث يرجع ذلك التفوق إلى عدد من العوامل مثل: السعر والجودة والتقدم التقني وغيرها  
الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والتطويرية التي تمارها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها. (بلجازية، 2018، ص 32).

"أما التنافس فنعني به القدرة على الصمود أمام المنافسين داخل الأسواق، حيث تعتبر هذه الخيرة غير مستقرة نظرا لتعدد رغبات واحتياجات المستهلكين في ظل وجود منافسة حادة وشرسة، بالإضافة إلى ديمومة روح الابتكار وتباين المراكز المالية" (أحمد و بهدي، 2015، ص 19).

**ثانيا: أنواع التنافسية:** يمكن تحديد أنواع التنافسية بالاعتماد على مجموعة من المعايير: (سفاري، 2009، ص 08)

التنافسية حسب مستوى التحليل فحسب هذا المعيار تصنف التنافسية إلى ثلاثة أنواع: تنافسية المؤسسة، تنافسية القطاع، تنافسية البلد، والتنافسية حسب المعيار الموضوعي (داودي ومحبوب، 2007، ص 39): وتنقسم إلى تنافسية المنتج وتعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما لتنافسية المؤسسة لكنه ليس كاف، وغالبا ما يتم الاعتماد على سعر التكلفة كأداة وحيدة لتقويم تنافسية هذا الأخير، ويعد هذا أمر غير صحيح، باعتبار أن هناك مؤشرات أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع، تنافسية المؤسسة ويتم تقويمها على أساس أشمل منه في المنتج، فمن الناحية المالية مثلا يتم تقويم المنتج بالاستناد إلى الهامش الذي يحققه، بينما تنافسية المؤسسة يتم تقويمها على أساس هوامش كل المنتجات.

والتنافسية حسب المعيار الزمني (سفاري، 2009، ص 09): وتنقسم إلى التنافسية الظرفية (الجارية) وتركز على مناخ الأعمال وعمليات الشركات واستراتيجياتها، وتحتوي على عناصر

مثل: التكلفة، النوعية، الحصة من السوق، التنافسية المستدامة وتركز على الابتكار ورأس المال البشري والفكري، وتحتوي على عناصر مثل: التعليم، الإنتاجية، مؤسسات البحث والتطوير، قوى السوق.

والتنافسية حسب المجال (سفاري، 2009، ص 09): وتنقسم إلى التنافسية السعرية وهي قدرة المؤسسة على عرض سلع وخدمات بأسعار تعتبر أقل من أسعار منافسيها وذلك بتدنية تكاليف الإنتاج مع المحافظة على هامش الربح، التنافسية غير السعرية وهي قدرة المؤسسة على عرض سلع متميزة بنوعيتها وذلك بالاعتماد على عنصر الابتكار أو الخدمات المعروضة مع المنتجات وهذا ما يسمح برفع الطلب.

### المطلب الثالث: مستويات التنافسية.

ومن خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى مفهوم التنافسية حسب مستوى التحليل، والمتمثلة في تنافسية الدولة، تنافسية القطاع، مع التركيز أكثر على تنافسية المؤسسة.

**أولاً: تعريف التنافسية على مستوى الدولة:** لقد حظيت التنافسية الدولية باهتمام كبير من طرف الاقتصاديين من جهة والمنظمات، المعاهد، الهيئات الدولية من جهة أخرى، وعلى هذا الأساس سوف يتم تقسيم التعريفات المقدمة للتنافسية الدولية كما يلي: (سفاري، 2009، ص 04) تشاركت تعريفات الاقتصاديين للتنافسية الدولية فكرة رفع المستوى المعيشي للأفراد ولكن لكل نظريته الخاصة حول كيفية رفع هذا المستوى. فبالنسبة لـ (Bruce Scott) فهو يري التنافسية الدولية هي: قدرة الدول على إنتاج وتوزيع سلع للاقتصاد العالمي بالقياس مع السلع والخدمات المقدمة من الدول الباقية وذلك لرفع مستوى معيشة الأفراد. أما (Laura D'andrea Tyson): ينظر هذا التعريف، الذي يعد من أشهر التعاريف في هذا المجال إلى التنافسية على أنها "القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تواجه اختبار المنافسة الدولية بشكل يتمتع فيه مواطنو الدولة المعنية بمستوى معيشة متواصل ومستدام. (بلالي، 2008، ص 03). وترى منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بأن التنافسية الدولية هي القدرة على توليد المداخل من عوامل إنتاج تكون مرتفعة نسبياً، بالإضافة إلى توليد مستويات عمالة مستدامة لعوامل الإنتاج وفي الوقت نفسه المقدره على التعرض للمنافسة الدولية، كما يمكن عموماً تعريف تنافسية الدولة ككل بقدرة البلد على تحقيق معدل مرتفع ومستمر لمستوى دخل أفرادها. (حجاج، 2007، ص 07) ويرى مجلس التنافسية الصناعية الأمريكي بأن التنافسية الدولية هي قدرة الدولة على إنتاج السلع والخدمات التي تقابل الأذواق في الأسواق العالمية، وفي نفس الوقت تحقيق مستوى معيشة متزايد على المدى الطويل. (بوازيد، 2012، ص 07). ويعرفها معهد التنافسية العالمي على أنها الأداء الحالي والكامن للأنشطة الاقتصادية المرتبطة بالتنافس مع الدول الأخرى، ووضع لهذا التعريف مجال يتناول الأنشطة التصديرية ومنافسة الواردات والاستثمار الأجنبي المباشر (ازهر، 2020، ص 4).

**ثانياً: تعريف التنافسية على مستوى القطاع:** تعني التنافسية على مستوى القطاع بأنها: قدرة المنظمات في قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية وبالتالي تميز تلك الدولة في هذه الصناعة. وتقاس تنافسية صناعة معينة من خلال الربحية الكلية للقطاع وميزانه التجاري ومحصلة الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل أو الخارج، إضافة إلى مقاييس تتعلق بالجودة والتكلفة للمنتجات على مستوى الصناعة. ويكون القطاع تنافسياً إذا كانت الإنتاجية الكلية للعوامل فيه مساوية له لدى المنظمات الأجنبية المزاحمة أو أعلى منها، أو كان مستوى تكاليف الوحدة بالمتوسط يساوي تكاليف الوحدة للمزاحمين الأجانب أو يقل عنها. (سالم، 2021، ص 236)

**ثالثا: تعريف التنافسية على مستوى المؤسسة:** تشير تنافسية المؤسسات، إلى قدرة هذه الأخيرة على تحقيق نتائج تفوق المعدل الذي تحققه نظيرتها في نفس القطاع، فهي تعكس قدرتها على الصراع من أجل البقاء، ومن أجل رفع الحصة السوقية، لذلك فالمؤسسة التنافسية هي التي تستطيع أن تحقق أحسن نتيجة من حيث الثنائية (معدل النمو/ الحصة السوقية)، ذلك أن المؤسسة يمكن أن تسجل نمو في رقم أعمالها نتيجة نمو القطاع بصفة عامة ولكنها قد تحقق تراجع في الحصة السوقية ما يعني ضعفها تنافسيا. (بن قصير وعبابو، 2016، ص 87).

إن تعريف التنافسية على مستوى المنشأة هو قدرتها على تلبية الرغبات المختلفة والمتنوعة للمستهلكين، وذلك بتوفير منتجات وخدمات ذات جودة معينة وسعر معين، بشكل أكثر كفاءة من المنافسين الآخرين في السوق، ويستطيع المشتري شراءها من جميع أنحاء العالم، مما يحقق نجاحا مستمرا للشركات على الصعيد العالمي والصعيد المحلي، في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، وذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج المستخدمة. (المرصد الوطني للتنافسية، 2011، ص 04)

### **المبحث الثاني: أساسيات تنافسية المؤسسة.**

لقد تناولت العديد من الدراسات النظرية والتطبيقية عدة مؤشرات لقياس تنافسية المؤسسات، لكن توجد مجموعة منها متعارف عليها ومستعملة بكثرة أثناء القياس، سيتم التعرف عليها فيما يلي، بالإضافة إلى ضرورة التطرق إلى أبعاد تنافسية المؤسسات والمجالات التي يمكن التنافس فيها خلال فترة حياة المنظمة.

### **المطلب الأول: مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة.**

إن مفهوم التنافسية الأكثر وضوحا يبدو على مستوى المؤسسة، فالمؤسسة قليلة الربحية ليست تنافسية، وحسب النموذج النظري للمزاحمة الكاملة فإن المؤسسة لا تكون تنافسية عندما تكون تكلفة إنتاجها المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في السوق، وهذا يعني أن موارد المؤسسة يساء تخصيصها وأن ثروتها تتضاءل أو تبتدد، وضمن فرع نشاط معين ذي منتجات متجانسة يمكن للمؤسسة أن تكون قليلة الربحية لأن تكلفة إنتاجها المتوسطة أعلى من تكلفة منافسيها، وقد يعود ذلك إلى أن إنتاجيتها أضعف أو أن عناصر الإنتاج تكلفتها أكثر أو للسببين معا... لهذا فإن الربحية وتكلفة الصنع والإنتاجية والحصة من السوق تشكل جميعا مؤشرات للتنافسية على مستوى المؤسسة (دويس، 2005، ص.ص 10-09).

**أولا: الربحية:** تعتبر الربحية مؤشر هام لقياس تنافسية المؤسسة، فكلما كانت أرباح المؤسسة مرتفعة، كلما كانت فترة بقاءها في سوق أطول وبالتالي رفع حصتها السوقية، فالربحية يقصد بها قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح تكون في الغالب أعلى من متوسط الأرباح المحققة في الصناعة وأن تستمر في ذلك على المدى الطويل. (بن الزين، 2018، ص 23)، أي "تدل على قدرة المؤسسة على تحقيق الربح على مدى تنافسياتها من خلال المفاضلة بين التكلفة الأقل والتميز في جودة منتجاتها. (بن عودة ونادي، 2021، ص 114)

**ثانيا: تكلفة الصنع:** تكون المؤسسة غير تنافسية حسب النموذج النظري للمنافسة النزيهة، إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في الأسواق، ويعزى ذلك إما لانخفاض إنتاجيتها أو عوامل الإنتاج مكلفة كثيرا، أو السببين السابقين معا، وإنتاجية ضعيفة يمكن أن تفسر على أنها تسيير غير فعال، وكل هذا في حالة قطاع نشاط ذو منتجات متنوعة، أما إذا كان قطاع النشاط ذو منتجات متجانسة، فيمكن أن يعزى ذلك إلى كون تكلفة الصنع المتوسطة ضعيفة مقارنة بالمنافسين. إن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشرا كافيا عن التنافسية

في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمشروع، ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية، ولكن هذه الوضعية يتناقص وجودها. (محمد، 2014، ص 206)

**ثالثا: الإنتاجية:** يحظى موضوع الإنتاجية أهمية بالغة على مستوى فالإنتاجية تعتبر مؤشرا هاما في قياس تنافسية المؤسسة في كيفية استخدام مواردها للوصول إلى أفضل النتائج، وبذلك يصبح من المفيد قياسها للتعرف على مواقع الخلل ومعالجته إن وجد، فهي علاقة بين مدخلات ومخرجات العملية الإنتاجية. إن ارتفاع في الإنتاجية سيؤدي إلى ارتفاع في التنافسية، فمثلا قياس إنتاجية العمل تحسب بقسمة عدد الوحدات المنتجة على عدد ساعات العمل الضرورية لتصنيع المنتجات. (صياد، 2018، ص 76)، ويدل معدل الإنتاجية الكلية على مدى كفاءة المؤسسة، وبذلك يمكن للمؤسسة قياس تنافسيتها من خلال مقارنة معدلات إنتاجيتها الكلية بإنتاجية منافسيه. (بن عودة وونادي، 2021، ص 114)

**رابعا: الحصة من السوق:** تحسب حصة المؤسسة من السوق بقسمة قيمة مبيعات المؤسسة على مجموع مبيعات جميع المؤسسات المنتمية لنفس قطاع النشاط. يعتبر مؤشر الحصة السوقية من أهم المؤشرات التي تحكم من خلالها على تنافسية مؤسسة ما، فإذا كانت المؤسسة تستحوذ على نصيب وافر من السوق، ذل ذلك على قوة تنافسية هذه المؤسسة خاصة إذا كان هذا السوق مفتوح بدون قيود ويوفر فرص للنمو والتطور، فإنه سيشكل أرض خصبة للمؤسسات الراغبة في التطور والبقاء في السوق لأطول فترة ممكنة. (بن الزين، 2018، ص 24)

**المطلب الثاني: أبعاد تنافسية المؤسسة.**

طالما كانت المنظمة تتعامل مع بيئة متحركة ومتغيرة، فإنه يتوجب عليها أن تتكيف أهدافها واستراتيجياتها بما يتوافق مع المتغيرات البيئية سواء كان ذلك بشكله الموجب أو السالب. وأن تختار البعد التنافسي الذي يمكن أن يحقق لها الميزة التنافسية في السوق التي تعمل بها. ولا شك بأن اختيار المنظمة للبعد التنافسي مرهون بعاملين أساسيين: الأول يتمثل بمصادر المنظمة في بناء ميزتها التنافسية (المدخلات، العمليات)، والعامل الثاني يتعلق بالسوق وحاجات الزبائن، وهكذا فإن منظمات الأعمال التي تريد أن تبقى بالصدارة وتسعى للبحث عن تفوق مستمر على منافسيها أن تتبنى البعد التنافسي المتوافق مع قدراتها وبيئتها التسويقية المحيطة بها. وبعبارة وعلى الرغم من الاختلاف الحاصل بين الباحثين والكتاب في تحديد أبعاد التنافس، إلا أنهم اتفقوا على ما يلي: (البكري، 2007، ص.ص 204-208)

**أولا: التكلفة:** تعد الكلفة الأدنى البعد التنافسي الأقدم الذي سعت لاعتماده الكثير من المنظمات. والذي يقصد به قدرة المنظمة على إنتاج وتوزيع المنتجات بأقل ما يمكن من الكلف قياسا بالمنافسين في ذات الصناعة. وبالتالي فإنها ستمتلك ميزة تفضيلية تستطيع من خلالها أن تنافس في السوق وإمكانية السيطرة عليه. ولا شك بأن التركيز على تخفيض الكلفة سوف ينعكس بالتالي على السعر النهائي للمنتج ويمنح المنظمة ميزة تنافسية، وبخاصة في الأسواق التي يكون بها المستهلك أكثر حساسية تجاه الأسعار، والذي يتوقف شراءه للمنتج من عدمه على أساس ذلك.

**ثانيا: الجودة:** انعكاسا إلى حالة الرفاهية الاقتصادية التي شهدتها العديد من دول العالم والتطور الاجتماعي والثقافي فيها، أصبح الزبون يسعى للحصول على منتجات ذات جودة أعلى اعتمادا على المفاضلة بين السعر والجودة، ولم يعد السعر عاملا حاسما في اتخاذه قرار الشراء. فأصبحت منظمات الأعمال تسعى للفوز بطلبات الزبون من خلال تقديمها لمنتجات تحقق توقعات الزبون

ورضاه. ويمكن أن يتحقق بعد الجودة من خلال: جودة التصميم وهي درجة ملائمة مواصفات التصميم مع المتطلبات التي يرغبها الزبون، وأن تكون على درجة كبيرة من التطابق مع توقعاته، وذلك بالاعتماد على دقة النشاط التسويقي في تحديد حاجات ورغبات السوق المستهدف، والدرجة التي يتمكن بها نشاط العمليات من ترجمة تلك الحاجات والرغبات إلى مواصفات وخصائص التصميم، وجودة المطابقة وتتمثل بدرجة التوافق بين المنتج المقدم للسوق، وحاجات ورغبات الزبائن من جهة وجعل نسبة المعيب والتالف إلى أدنى درجة ممكنة والتي يمكن أن تصل إلى مستوى درجة التالف الصفري، وجودة الخدمة فالكثير من المنتجات يتوقف شراءها على الخدمات المرافقة لها والتي قد تكون إرشادية، تدريبية، صيانة، ضمانات وهذه مجتمعة أو منفردة من شأنها أن تزيد من قيمة المنتج وجودته وقبوله من قبل الزبون.

**ثالثا: آجال التسليم:** نتيجة للتعقيد الكبير الذي أصاب الحياة الإنسان في الزمن المعاصر، فقد أصبح الوقت عامل ذو أهمية كبيرة في جوهر قرارات الشراء التي يمكن أن يتخذها. وعليه فإن العديد من منظمات الأعمال بدأت تتنافس باعتماد بعد جديد يتمثل في سرعة التسليم والاستجابة لطلب الزبون، نظرا لاستعداده أن يدفع كلف أكبر، وقد يتغاضى عن مستوى الجودة ومقابل الحصول على حاجته في الوقت المناسب له... ولا شك بأن هذه الفترة التي تستغرقها عملية تسلم الزبون للمنتج ومنذ فترة طرحه بالسوق تعد فرصة تنافسية مهمة، على اعتبار أن المنظمة التي تستطيع أن تستجيب بسرعة أكبر لطلب الزبون يمكن أن تحقق الفرص البيعية قبل غيرها.

### **المطلب الثالث: مجالات التنافسية المؤسسة.**

تعتبر التنافسية أيضا عن الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المؤسسات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكبر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها، هذه الجهود والإجراءات يمكن أن تمارسها المؤسسة في جميع نشاطاتها، فتحقق بذلك تنافسية في مجالات عديدة، من بينها: (زواو، 2013، ص.ص 73-74):

**أولا: التنافسية المالية:** وتعكس قدرة المؤسسة على تحقيق عوائد مالية جيدة مقارنة بما يحققه المنافسون، ويمكن معرفة ذلك من خلال القيام بالتحليل المالي لأنشطة المؤسسة، بحساب النسب المالية المحققة ومقارنتها بنسب المنافسين في نفس القطاع.

**ثانيا: التنافسية التجارية:** أي القدرة على تقديم خدمات تجارية وإرضاء العملاء، كذلك تعكس الاستجابة السريعة لرغباتهم وتطلعاتهم اتجاه المؤسسة ومنتجاتها، وتمكن التنافسية التجارية المؤسسة من أن تموضع نفسها في قطاعات سوقية جديدة، ومغرية (بحث التموقع).

**ثالثا: التنافسية التقنية:** تتمثل في قدرة المؤسسة على التحكم في الأساليب التقنية المرتبطة بإنتاج منتجات ذات جودة عالية بأقل تكلفة ممكنة، وذلك يحتم عليها أن تساير التطور التقني مع وجود تنسيق محكم بين مختلف مداخل سيرورة الإنتاج، كما أن درجة تأهيل العمال وتوفر جو عمل مناسب يشجع على العمل الإبداعي يساعد على تدعيم تنافسية التقنية للمؤسسة.

**رابعا: التنافسية التنظيمية والتسييرية:** تعني قدرة المؤسسة على تنظيم وتسيير وظائفها بدرجة تسمح لها بتحقيق أهدافها بصورة فعالة. وبطبيعة الحال، يرتبط مصدر التنافسية التسييرية بالقيم التي يتميز بها مسؤولي المؤسسة، وبنوعية الأنشطة وطبيعة التنظيم، درجة الاندماج ونسبة المشاركة في اتخاذ القرار والاستماع لرأي الآخر.

### **المبحث الثالث: منطلقات تنافسية المؤسسة.**

بتعريف التنافسية وبيان مفهومها وماهيتها، يستوجب علينا التطرق إلى أهم الأسباب التي جعلت منها عنصرا مهما وأساسيا في عالم الأعمال، بالإضافة إلى أهميتها والأهداف التي تسعى إلى بلوغها وتحقيقها.

### **المطلب الأول: أسباب تنافسية المؤسسة.**

تعود الأسباب التي جعلت من عنصر التنافسية أحد الأعمدة الأساسية في بيئة الأعمال إلى النقاط التالية: تعدد الفرص في الأسواق في الأسواق العالمية بعد فتحها أمام حركة التجارة الخارجية نتيجة لاتفاقيات دولية، وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحظة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات وتطور أساليب بحوث السوق والشفافية النسبية التي تتعامل بها المؤسسات الحديثة في المعلومات المتصلة بالسوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية، سهولة الاتصال وتبادل المعلومات بين مختلف المؤسسات نتيجة لتوفر قواعد معلومات متطورة وآليات اتصال حديثة ومتطورة، تدفق نتائج البحث والتطوير وسرعة التطورات التقنية مع تسارع عمليات الإبداع والابتكار نتيجة لتحالفات كبرى بين المؤسسات في هذا المجال مع زيادة الطاقات الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق، وتحول السوق إلى سوق مشتريين، تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة وبأيسر الشروط ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية (بن الزين، 2018، ص 24).

### **المطلب الثاني: أهداف تنافسية المؤسسة.**

تهدف التنافسية بشكل عام إلى تشجيع المنافسة وتوليد بيئة تنافسية محليا ودوليا وذلك من خلال العمل على الاستغلال الأمثل لعوامل الإنتاج والموارد المتاحة لدى الدول وكذا كيفية توظيفها بشكل فعال، إضافة إلى تعزيز شروط المنافسة العادلة داخل الأسواق الدولية وتقليصها للممارسات السلبية التي تنطوي تحت غطاء تغطية التكاليف وتعظيم الأرباح (بن عواق ، 2018 ، ص 18) نذكر منها ما يلي: (مزهودة ، 2009 ، ص 06): تحقيق درجة عالية من الكفاية بمعنى أن تحقق المؤسسة نشاطها وأعمالها بأقل مستوى ممكن من التكاليف وفي ظل التطور التكنولوجي المسموح به، فالتنافسية تساهم في بقاء المؤسسات الأكثر كفاءة؛ التطور والتحسين المستمر للأداء فمن خلال التركيز على تحقيق الإبداعات التكنولوجية والابتكارات، والتي تكون تكلفتها مرتفعة نسبيا، إلا أنها صعبة المحاكاة من قبل المؤسسات المنافسة؛ الحصول على نمط مفيد للأرباح إذ تتمكن المؤسسات ذات الكفاءة الأعلى والأكثر تطورا من تعظيم أرباحها، فالأرباح تعد مكافأة المؤسسة عن تميزها وتفوقها في أدائها.

### **المطلب الثالث: أهمية تنافسية المؤسسة.**

أصبحت عبارة التنافسية ذات أهمية متزايدة في عالم اليوم إذ أصبح لها مجالس، هيئات، إدارات، ولها سياسات، استراتيجيات، ومؤشرات خاصة بها، إذ تقدم لكبار المسؤولين تقارير عنها وليس لرجال الأعمال فقط. ومن المعلوم أنه في الوقت الحاضر المؤسسات هي التي تتنافس وليست الدول وعليه فإن المؤسسات التي تملك قدرات تنافسية عالية تكون قادرة على المهمة في رفع مستوى معيشة أفراد دولها، وعلى العموم نوجز أهمية التنافسية في النقاط التالية: ارتفاع العائد والمردود، ومنه ضمان مستوى أفضل للدخل، ومستوى معيشة جيد، ازدياد القدرة وامتلاك المهارة ورفع الكفاءة سواء المادية أو البشرية واستغلال الفرص الاستثمارية المتاحة وتعميقها

ونشر وتوسيع وزيادة الطاقات والقدرات الاستثمارية، الاستقرار الوظيفي المتنامي والنمو الفاعل المستمر سواء في مجال العمل أو النشاط الاقتصادي الذي يمارسه هذا الفرد في إطار المجتمع، اختراق الأسواق الأجنبية المختلفة بفعالية وجدارة، ضمان بقاء واستمرار نشاط المؤسسات وتحسين أداءها من خلال استغلال أمثل وكامل لكل مجالات ومادين التنافس. (غلاب وعين سوية، 2022، ص 1073)، كما تتبع أهمية التنافسية من كونها تعمل على توفير بيئة ملائمة للاستغلال الأمثل للموارد وكيفية استخدامها، فضلا عن تشجيع الإبداع والابتكار بالشكل الذي يسمح بتحسين وتعزيز الإنتاجية ولارتفاع في مستوى ونوعية الإنتاج وكذا رفع مستوى الأداء. (بن عواق، 2018، ص 17)،

### **المبحث الرابع: البيئة التنافسية للمؤسسة واستراتيجياتها**

إن العوامل الخمسة مجتمعة تحدد ربحية وحدة المنافسة في الصناعة، والقوة أو القوى الأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة يتم تحديدها في صياغة استراتيجية المؤسسة، كما أن الخصائص التقنية والاقتصادية للصناعة تعتبر بالغة الأهمية لكل قوة تنافسية (جودي، 2017، ص 156). إن الغرض من تطبيق استراتيجية معينة للتنافس من قبل المؤسسة، هو تحقيق الأسبقية والحيازة على ميزة تنافسية لمواجهة المنافسين، حيث تعرف الاستراتيجية على أنها: مجموعة من القرارات والأعمال الخاصة لاختيار الوسائل وتعبئة الموارد قصد تحقيق الأهداف. (بوران، 2016، ص 113). كما تعرف الاستراتيجيات التنافسية بأنها: مجموعة كاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة على المنافسين، وتعد هذه الاستراتيجيات امتداد لتحليل قوى المنافسة التي جاء بها (Porter)، وذلك لتحقيق أداء أفضل للمصرف مقارنة ببقية المنافسين في القطاع. (الإمام الشمري وراشد، 2022، ص 84)

### **المطلب الأول: القوى التنافسية الخمسة لـ (M.Porter)**

لعل من أهم نماذج تحليل القوى التنافسية النموذج الذي تقدم به (Porter)، والذي وصف فيه حالة المنافسة في الصناعة وأطلق عليه نموذج قوى التنافس الخمسة. (بلجازية، 2018، ص 57) ويهدف النموذج إلى تحليل العوامل المؤثرة في تشكيل هيكل المنافسة. التي تحدد بدورها الفرص التنافسية في الصناعات التي تقدم منتجات أو خدمات متكاملة. فالأداء التنافسي للمنظمات هو دالة لتأثير خمسة قوى في بيئة الصناعة هي تهديد الداخلين الجدد والقوة التساومية للموردين والمشتريين وقوة منافسة المنتجات أو الخدمات البديلة وأخيرا شدة المنافسة بين المنافسين الحاليين. (الدوري وصالح، 2008، ص 94)

**أولاً: شدة المنافسة بين مؤسسات القطاع:** تمثل شدة المنافسة بين المنافسين الموجودين مرتكزا أساسيا في نموذج (porter) لتحديد جاذبية الصناعة، وشدة المنافسة تعد حالة طبيعية أو مألوفة بين المنافسين الموجودين في السوق، كما أن استخدام الاستراتيجيات والتكتيكات مثل الأسعار التنافسية، وتقديم المنتجات والخدمات بجودة عالية تتيح لمثل تلك الشركات تحقيق جاذبية صناعية أفضل، وبالتالي تستطيع المنظمة المتنافسة تحقيق أرباح عالية جدا. (الأسطة، 2016، ص 217)

**ثانياً: تهديد المنافسين المحتملين:** يكون المتنافسون الجدد في صناعة ما غير ثابتين ويكلفون كثيرا. ويتطلبون تعاملا تنافسيا يعمل على امتصاص المصادر النادرة ويخفضون من العوائد المالية. من العناصر المهمة في الإستراتيجية الفعالة هو إقناع المتنافسون بالعدول عن دخول المنافسة، شرط أن تكون حسابات ميزان التكلفة والمنفعة مبررة للاستثمار. إن التكلفة الكاملة للدخول في تنافس، على المدى الطويل سوف تبرر استثمارا معتبرا ضمن الإستراتيجية المعادلة للمتنافسين كي يعطي المتنافسون حق الأولوية. (عضيمة، 2002، ص 161)

**ثالثا: القوة التفاوضية للموردين:** يمكن للموردين ممارسة قوة تفاوضهم اتجاه تنظيمات القطاع وهذا سواء برفع الأسعار أو إضعاف نوعية المنتجات والخدمات المشتراة، ولهؤلاء الموردين قدرة الضغط على مردودية القطاع الذي لا يستطيع أن يعكس ارتفاع تكاليفه على الأسعار. ويمكن اعتبار مجموعة من الموردين بأنهم أقوىاء إذا توفرت فيهم الشروط التالية: - إذا كانت هذه المجموعة مسيطر عليها من طرف عدد قليل من المؤسسات وكان هؤلاء الموردين أكثر تمركزا من القطاع الذي سيباع له هذا المنتج؛ إذا كان منتجها وحيدا أو على الأقل متميزا أو يكون محميا من تكاليف التغيير؛ إذا كان الموردون غير مضطرين لمقاومة المنتجات الأخرى عند بيع منتجهم للقطاع؛ إذا كانت قادرة على التكامل العمودي الأسفل؛ إذا كان قطاع المشتري لا يشكل زبونا مهما بالنسبة لهذه المجموعة من الموردين. (شيفارة، 2005، ص.ص 17-18)

**رابعا: القوة التفاوضية للمشتريين:** إن العلاقة التنافسية بين المشتريين والصناعة تخضع لمدى قدرة المشتريين على التأثير في مستوى أسعار السلع المنتجة والخدمات، في حين تنشأ القوة التساومية بين الطرفين على مسألة الجودة المرتفعة للسلع والخدمات أو مستوى أكبر من الخدمات، والتي تؤدي إلى دخول الشركات في أطرها التنافسية بعضها مع بعض، والتي ستكون بطبيعة الحال على حساب الربحية المتحققة في تلك الصناعة. وبناء عليه، فإن القوة التساومية لمجموعة المشتريين المهمين من الصناعة تعتمد على مجموعة من الخصائص تتمثل في وضعها في السوق، وعلى الأهمية النسبية لمشترياتها من الصناعة مقارنة بأعمالها الإجمالية. (قاسم، 2022، ص.ص 147-148)

**خامسا: تهديد المنتجات البديلة:** وتشير إلى ما تقدمه منظمات أخرى من خارج الصناعة من منتجات وخدمات تحقق نفس القيمة المضافة للزبون. ولها تأثير في قوة مساومة المشتريين والموردين، أو الأسعار ومن ثم فإنها تقلل من جاذبية الصناعة، وتزداد سرعة تقادم المنتجات عندما تكون الجودة المدركة للبدائل عالية. ومن هنا فإن التفوق التنافسي يتطلب معرفة مستويات القيمة المضافة التي تحققها المنتجات البديلة أو الخيارات المتاحة أمام المشتريين لتبني استراتيجيات التنافس المناسبة. (الدوري وصالح، 2008، ص 97)

#### **المطلب الثاني: أولا: الاستراتيجيات التنافسية لـ (M.Porter).**

ليس هناك استراتيجية شاملة وموحدة، فكل شركة عليها أن تحدد الاستراتيجية التي تكون بالنسبة لها هي الأفضل، مع الأخذ بعين الاعتبار موقعها في السوق، أهدافها، إمكانياتها ومواردها حتى في إطار الشركة الواحدة يمكن لأنواع مختلفة للنشاط أو السلع يمكن أن تتطلب استراتيجيات متنوعة ويرى (Kotler) أن الموقع التنافسي للمؤسسة هو الذي يحدد القرارات الاستراتيجية، ويقصد هنا بالموقع التنافسي المكانة التي تحتلها المؤسسة في السوق. (كباب، 2007، ص124). قدم (Porter) نموذجا عاما يصف فيه ثلاث استراتيجيات تنافسية لمواجهة القوى التنافسية الخمسة التي تشكل هيكل الصناعة. ويعتمد نموذج (Porter) على فكرة جوهرية مفادها، أن الميزة التنافسية تعد قلب الإستراتيجية التنافسية، ولأجل ذلك فإن تحقيقها يتطلب من المنظمة، أن تختار نوع الميزة التي تبحث عنها ونطاق الأعمال الذي سيكون مجالا لتحقيقها. (العنزي وراضي، 2009، ص 194)

**أولا: إستراتيجية قيادة التكلفة:** يرى (Porte) أن قيادة التكلفة هي واحدة من اثنتين من الاستراتيجيات العريضة التي يمكن أن تتبناها المنشأة. وتستند هذه الإستراتيجية على فكرة التزام المنشأة بأن تكون المنتج الأقل تكلفة في القطاع الذي تعمل فيه مع الحفاظ على مستويات متوسطة نسبيا من التميز. (العوض، 2002، ص 03)



وتعني استخدام موقع الأقل كلفة نسبة للمنظمات المنافسة. أي اكتساب ميزة تنافسية مستدامة من خلال تحقيق أقل التكاليف الإجمالية، وعرفها (Wheelen & Hunger) على أنها قدرة المنظمة على تصميم وإنتاج وتسويق منتجات أكثر كفاءة من المنافسين. وتستهدف نطاق واسع من السوق وتتطلب بناء للتسهيلات الكفوءة وتخفيض الكلف في مجالات مثل البحث والتطوير والخدمات وقوى البيع والإعلان. وليس من الضروري أن تكون الأقل كلفة في الصناعة ولكن الأقل كلفة من المنافسين، والشركات القائدة في الكلفة من المحتمل أن تحقق عائدات أعلى من المعدل على استثماراتها. (طالب والبناء، 2012، ص 155)

وهناك عدد من الوسائل التي تساعد المنشأة لتحقيق هذه الميزة إلا أنها تعتمد بشكل أساسي على بنية القطاع المعني وعلى هيكل السوق. كما تعتمد على الطريقة التي من خلالها يتم الحصول على المواد الخام وعلى توفر التكنولوجيا المتقدمة بالإضافة إلى اعتمادها على اقتصاديات أو وفورات الحجم وعلى الاستفادة من آثار عوامل منحى التعلم والخبرة وإذا ما تم تطبيق هذه الإستراتيجية بنجاح فإن المنظمة تستطيع أن تحقق وتحافظ على القيادة في التكلفة، مما يساعدها على تسعير منتجاتها بطريقة تنافسية تتفوق بها سعريا على المنافسين بينما تكون في مستوى فوق المتوسط بالنسبة للأداء في القطاع الذي تعمل فيه. وهناك أمران يتعلقان بهذه الإستراتيجية يجب ملاحظتهما (العوض، 2002، ص 04): أولا لكي يصبح منتج المنشأة في مستوى فوق المتوسط فإنه يجب عليها كفاءة في التكلفة أن تحقق التعادل أو التقارب في أسس التميز مقارنة بمنافسيها، مما يعني أن الاستراتيجيات العريضة المنفصلة عن بعضها البعض من جانب إلا أنها مرتبطة ببعضها البعض من جانب آخر، ثانيا حتى تستمر المنشأة في المحافظة على مستويات عالية في الأداء فإنه لا بد أن يجد المنافسين صعوبة في تقليد أسس التفوق في التكلفة كما أكد على ذلك (Kay). والأمر الذي يجعلنا نقول أن تبني إستراتيجية الأتباع في التكلفة من قبل المنافسين، أي أن يسعى هؤلاء المنافسين لأن يكونوا في المرتبة الثانية أو الثالثة، وقد يكون الأسلوب الأكثر عقلانية من محاولة احتلال مركز القيادة في التكلفة.

**ثانيا: إستراتيجية التمييز:** في ظل إستراتيجية التمايز، نرى أن الخصائص والموصفات الفريدة لمنتجات المنظمة تقدم قيمة للزبون بدلا من الكلفة. وينشأ التمايز من نشاط أو أكثر من أنشطة سلسلة القيمة، فقد تلجأ المنظمة إلى استخدام الإعلان، وخصائص المنتجات الفريدة، أو الخدمات الاستثنائية، أو التكنولوجيا الجديدة، أو ربما يتعلق التمايز بالتصميم، أو صورة العلامة أو شبكة الموزعين. وبهذا فإن التشابه القليل بين منتجات المنظمة مع تلك الخاصة بالمنافسين يزيد من تحصين موقع المنظمة ضد منافسيها. حيث أن ولاء الزبائن يصبح حاجز دخول ويقلل من حساسيته تجاه السعر، وبذلك تستطيع المنظمة تمرير الزيادة في الكلف إلى الزبائن.

ومما تقدم يتضح بأن التمايز في الصناعة ينبع من أبعاد متعددة يقيمها الزبائن بشكل واسع. ويعتمد نجاح إستراتيجية التمايز على التحسين المستمر في القيمة المدركة من قبل الزبائن وعدم قدرة المنافسين على محاكاة أبعاد التمايز. ينبغي على المنظمة أن تقيم أثر إستراتيجية التمايز على القوى التنافسية الخمسة. فعلى صعيد التنافس مع المنظمات العاملة في الصناعة، يقلل الولاء للعلامة من حساسية الزبائن تجاه الأسعار ويعزل المنظمة عن التحديات التنافسية مع المنظمات العاملة في الصناعة نفسها، وفي السياق نفسه سيفل من القوة التفاوضية للزبائن، فضلا عن أن هوامش الربح العالية التي تنشأ من إستراتيجية التمايز تجعل المنظمة في موقع قوي ضد القوة التفاوضية للمجهزين من خلال امتصاص الزيادة في الكلف التي يقدمها المجهزون وتميرها باتجاه الزبائن، كما أن الاستثمارات الضخمة في الموارد التي يتطلبها الدخول في الصناعة يقلل

من احتمالية دخول منافسين جدد، وفي الإطار نفسه فإن الولاء للعلامة التجارية يجعل المنظمة متموضعة بشكل فاعل ضد المنتجات البديلة. (العنزي و راضي، 2009، ص 197)

**ثالثاً: إستراتيجية التركيز:** وهي إستراتيجية تنافسية موجهة إلى قطاع محدود من السوق المستهدف، أو إلى مجموعة معينة من المشترين دون غيرهم، وذلك بدلاً من التعامل مع السوق ككل. وتسعى المنظمة التي تتبع هذه الإستراتيجية إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة، أو من خلال تقديم منتجات متميزة من حيث الجودة أو المواصفات، أو خدمة العملاء ... الخ، بسبب التركيز على التمايز، لذلك فإن هناك شكلين من أشكال إستراتيجية التركيز وهما: إستراتيجية التركيز مع خفض التكلفة، وإستراتيجية التركيز مع التمايز. فالتركيز مع خفض التكلفة هي إستراتيجية تنافسية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج، وذلك من خلال التركيز على قطاع معين من السوق، أو على مجموعة من المشترين، والذين يتم خدمتهم فقط كقطاع صغير وليس السوق ككل، وفي حالة استخدام هذه الإستراتيجية فإن الشركة أو وحدة الأعمال تسعى إلى تحقيق ميزة في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التكلفة المنخفضة، والتركيز مع التمايز هي إستراتيجية تنافسية تعتمد على التمايز في المنتج والموجهة إلى قطاع محدود مستهدف من السوق وليس السوق ككل، أو أي مجموعة من المستهلكين دون غيرهم. وفي حالة استخدام هذه الإستراتيجية فإن المنظمة أو وحدة الأعمال تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التمايز في منتجاتها وإيجاد الولاء لعلامة منتجاتها. والمشاكل التي ترافق تطبيق إستراتيجية التركيز: تعدد القطاعات السوقية لا يسمح بنجاح إستراتيجية التركيز، التغيرات السريعة في أذواق المستهلكين، وفي التكنولوجيا، البحوث المستمرة للمنافسين لخرق أسواق المنظمة بمنتجات تشعب طلبات المستهلكين. (إلياس، 2019، ص.ص 48-49)

### **المطلب الثالث: الاستراتيجيات التنافسية حسب (Philip Kotler).**

تتمثل أنواع الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المنظمة في ظل المنافسة حسب (Kotler) فيما يلي: إستراتيجية الرائد، إستراتيجية المتحدي، إستراتيجية التابع، إستراتيجية المتخصص.

**أولاً: إستراتيجية الرائد:** وهي الشركة التي يكون لها أكبر حصة سوقية في السوق في المجال الذي تعمل فيه. إذن المقصود بالشركة القائمة هي الشركة التي تملك أكبر حصة في السوق في مجال عملها. وسواء كان هذا المجال في مجال إنتاج السلع أو مجال تقديم الخدمات وهذه الإستراتيجية تحتاج إلى ميزانيات مالية كبيرة لأغراض البحث والتطوير والدراسات المتقدمة في مجال عملها وكذلك لغايات الإبداع والابتكار وحتى تستطيع الشركة أن تكون قائدة في السوق فهناك متطلبات لذلك كالتالي: توسيع السوق بشكل عام عن طريق الاستراتيجيات التالية: إيجاد مستهلكين جدد للمنتجات التي تقوم بتطويرها خاصة العملاء (المستهلكين) الذين ليس لديهم علم بهذا المنتج عن طريق إتباع سياسة الاختراق في السوق أو عن طريق سوق جديد، إيجاد استخدامات جديدة للمنتج، استخدام أكبر للمنتج عن طريق إقناع المستهلكين بزيادة استهلاكهم من هذا المنتج من خلال الحملات الترويجية المتنوعة، توسيع أو زيادة الحصة السوقية الحالية للمنشأة بالتنوع في تقديم المنتجات أو الخدمات الجديدة للسوق وزيادة الأرباح تؤدي إلى زيادة الحصة السوقية.

والاستراتيجيات التي تستخدمها الشركة القائمة في السوق تتكون من ست إستراتيجيات دفاعية كالتالي: الدفاع عن الموقف الحالي وذلك عن طريق تصميم وبناء ماركة ممتازة للمنتج في السوق وكذلك عن طريق الترويج وتقديم خدمات الصيانة وخدمات ما بعد البيع، المحافظة على

الموقف التنافسي وذلك عن طريق بذل كل الجهود المستحيلة للمحافظة على الموقف التنافسي في السوق إما بتخفيض السعر أو منح الخصومات أو تقديم الكفالات للمنتج، الدفاع الوقائي وتعني أن تقوم المنشأة بمهاجمة المنافسين الآخرين قبل أن يقوموا بمهاجمتها مثل القيام بطرح برامج تقسيط مريحة لبيع السلع أو تقديم الخدمات أو عن طريق تقديم تسهيلات متميزة للدفع مقارنة بالمنافسين الآخرين، إستراتيجية الدفاع في حالة تعرض المنشأة لهجوم من قبل منافسين آخرين أي تقوم بالرد على هذا الهجوم الذي تعرضت له، الدفاع المتحرك أو المتنقل وذلك بالتحرك إلى قطاع سوقي جديد في مناطق جغرافية جديدة أو عن طريق التنوع في أسواق جديدة لم يتم الإشباع في هذه الأسواق لحاجات ورغبات المستهلكين وكذلك البحث عن مستهلكين جدد في أسواق جديدة، إستراتيجية التعاقد وذلك عن طريق إبرام عقود طويلة الأجل لضمان استمرارية الحصول على سلعة معينة وهذه الإستراتيجية ضعيفة تدل على الانسحاب من السوق. (دودين، 2011، ص.ص 58-59)

**ثانياً: إستراتيجية المتحدي:** تكون هذه الاستراتيجيات الأفضل للمنظمات التي ترغب في الحصول على مزايا تنافسية لكونها ليست الرائدة في مجال عملها. والمتحدي هو المنظمة التي تحتل المرتبة الثانية أو الثالثة وربما أقل من ذلك في صناعة معينة، تتوفر على إمكانيات وموارد كافية لتطمح بأن تصبح القائدة في السوق، فهي تهاجم القائد أو المنافسين الآخرين في محاولة منها لزيادة نصيبها السوقي. ويعتمد نجاح هذه الإستراتيجية على طريقة الهجوم المستعملة. وإذا اختارت الهجوم الجبهي فهي بذلك تريد منافسة القائد في جزءه الأكثر أهمية الأمر الذي يعرضها إلى مخاطرة كبيرة ولكن قد يحقق لها مكاسب أكبر. ولتحقيق النجاح في مثل هذا الهجوم يجب أن تمتلك المنظمة المتحدية ميزة تنافسية واضحة في مواجهة القائد، بالإضافة إلى عدم قدرة القائد لخدمة السوق بشكل جيد، أما إذا لم تتوفر هذه الشروط وتكون إمكانية المتحدي أقل من الخصم فيعتبر هذا الهجوم انتحارياً.

بينما إذا اختارت المنظمة المتحدية طريقة الهجوم الجانبي وهو منافسة القائد في جزء صغير من السوق، فإن هذا الهجوم يعتمد على رد الفعل المتوقع من القائد إذا كان بطيء أو غائب أو في حالة اليقظة الكاملة، هجوم المواجهة الأمامية (الجبهي) تشن المنظمة المتحدية في هذه الحالة هجوماً شاملاً على المنافس في منتجاته، مجهوداته الترويجية، برامج توزيعه وأسعاره. وهي بذلك تهاجم جوانب القوة أكثر من مهاجمتها لجوانب الضعف معتمدة في ذلك على المزايا التنافسية الواضحة للمنافسين، هجوم الأجنحة أو الجوانب إن هذه الإستراتيجية تعتبر مناسبة للمنظمة المتحدية التي تكون مواردها وإمكانياتها أقل من المنافس الذي تهاجمه، فبدلاً من مهاجمته في مركزه توجه المنظمة المتحدية هجومها إلى الجوانب الضعيفة والتي قد يغفل المنافس عن تحصينها بطريقة كافية عكس مراكزه القوية التي غالباً ما يسخر لها كل موارده وإمكانياته للتحصين. ويمكن أن تتبع المنظمة عدة أساليب للمهاجمة على الأجنحة أهمها: مهاجمة السياسة الضعيفة في التغليف أو الجودة أو استغلال ثغرات سوقية، الهجوم متعدد الجوانب إذا كان الهجوم في الجوانب يبحث عن مناطق سوقية غير مغطاة من طرف الخصم ومحاولة استغلالها، فإن الهجوم متعدد الجوانب هو قيام المنظمة المتحدية بمهاجمة الخصم في اتجاهات عديدة حيث يصعب عليه حماية الجبهة الأمامية والجوانب والمؤخرة في نفس الوقت. وتكون هذه الإستراتيجية مقبولة إذا كانت إمكانيات وموارد المتحدي كبيرة وكافية، بالإضافة إلى أن تكون مدة الهجوم قصيرة ما أمكن، هجوم التجنب يعتبر هذا النوع من الاستراتيجيات التنافسية غير المباشرة، حيث يتجنب المتحدي المواجهة المباشرة مع المنافس ويستهدف أسواق أسهل أو يركز على مجالات غير تقليدية

لتوسيع قاعدة موارده. ويتم ذلك من خلال ثلاث مداخل وهي: التنوع غير المرتبط بمنتجات المنافس، التنوع في أسواق جديدة جغرافياً، الاعتماد على التكنولوجيا الجديدة لتنمية منتجات محل المنتجات الحالية، هجوم العصابات تعد هذه الإستراتيجية التي تشبه حرب العصابات إحدى الخيارات أمام المنظمة المتحدية الصغيرة أو ذات الموارد وإمكانيات محدودة. ويشن المتحدي هجمات مركزة وسريعة ومتقطعة تربك المنافس وتلحق به الضرر، ثم يتجه إلى الانسحاب السريع خوفاً من الهجوم المضاد وحاملاً ما تحصل عليه من خلال هذا الهجوم. وتستخدم هذه الإستراتيجية بعض الوسائل مثل التخفيضات غير المتوقعة، هجوم مفاجئ على بعض مناطق السوق أو بعض الجوانب الضعيفة في المزيج التسويقي للمنافس أو أن تقوم بنشاط ترويجي مكثف يحدث ارتباكاً في السوق. (لحول، 2008، ص.ص 182-183)

**ثالثاً: إستراتيجية التابع:** إن الشركات التي تتبع هذه الإستراتيجية لا تستطيع أخذ موقع القائد في السوق، وذلك لضعف إمكانياتها ومواردها، حيث أنها تسعى لتحقيق أرباح دون الدخول في منافسة مع القائد في السوق أو مع المنافسين الآخرين. فأسلوب القائد التابع في السوق يميل إلى تقليد القائد في السوق وتقليد المتحدي في السوق من ناحية المنتج، والسعر، والترويج، والتوزيع، لذا نجد هذا الأسلوب يفتقر إلى الإبداع، ولا يأخذ زمام المبادرة، ولديه مشكلات إنتاجية، لذلك يلجأ التابع في السوق إلى ما يلي: تقليد منتجات القائد في السوق وبيعها في السوق السوداء أو من خلال موزعين معروفين، يقلد اسم المنتج وطريقة التصنيع مع اختلافات بسيطة، يتبنى منتجات القائد ويحاول تطويرها (دودين، 2020، ص.ص 197-198)

فهي تحاول الاستفادة من تجارب الآخرين والتركيز على المحافظة على حصتها السوقية مع معرفتها بأنها مستهدفة بالدرجة الأولى من قبل المنظمات المتحدية، ويمكن لها أن تتبع البدائل الإستراتيجية التالية (لحول، 2008، ص 184): التبعية عن قرب وفقاً لهذه الإستراتيجية تسعى المنظمة التابعة إلى تقليد الرائد بالنسبة لمعظم مكونات المزيج التسويقي، حيث يمتد هذا التقليد إلى قطاعات عديدة في السوق، فهي بذلك تسمى المزور، وقد يظهر من خلال هذه الإستراتيجية المنظمة التابعة كمتحدية للمنظمة القائمة ولكن بطريقة غير مباشرة، التبعية عن بعد تحتفظ المنظمة التابعة لنفسها من خلال هذه الإستراتيجية بنواحي تميزها عن المنظمة الرائدة، ولكن في نفس الوقت نجدها تتبع المنظمة الرائدة في بعض المكونات الهامة للمزيج التسويقي، وتسمى في هذه الحالة بالمقلد، التبعية الاختيارية ويختار التابع بعض الجوانب المتميزة في المزيج التسويقي للمنظمة الرائدة ويتبعها بشرط أن تتلاءم مع إمكانياتها وظروفها، فهي بذلك تعتبر كمعدل أو محور غير أنها مع الاستمرارية في إتباع هذا النوع من الإستراتيجية يمكن أن تتحول المنظمة التابعة إلى متحدية.

**رابعاً: إستراتيجية المتخصص:** توجد تقريباً في كل قطاعات المؤسسات التي تهتم بجزء صغير من السوق، وتسعى هذه المؤسسات جاهدة لاكتشاف منفذ أو قناة توزيع تخصص وتكرس فيه نشاطاتها فيه بدون أن يكون للمؤسسات الكبرى رد فعل، فسياسة المنفذ غير مخصصة لمؤسسات الصغيرة فقط، بل إنها تخص فروع أو أقسام لمؤسسات أكبر منها. ولكي يكون المنفذ ذو مردودية ومستمر يجب أن يمتلك خمس خصائص: أن يكون ذو حجم كافي فيما يتعلق بقدرة الشراء، أن يتمتع بقدرة نمو محددة، أن يكون مجهولاً أو متخلى عنه من طرف المنافسة، أن يكون موافقاً للكفاءات المميزة للمؤسسة، أن يكون قادراً على الدفاع في حالة الهجوم. والفكرة المركزية لسياسة المنفذ هي التخصص، فالمؤسسة يجل عليها تحديد خاصية تركز عليها في نشاطها في السوق مثلاً الزبائن، المنتج، أو عنصر آخر التسويق. وتشكل إستراتيجية المنفذ خطورة على المؤسسة، حيث

يمكن للمنفذ أن يزول بمجرد دخول منافس قوي للسوق وعلى هذا الأساس فإن إستراتيجية المنفذ المتنوع هي الأفضل من إستراتيجية المنفذ الوحيد. وهناك إحدى عشر محور للبحث عن المنفذ: السوق المستعمل فالمؤسسة يمكن أن تخصص في سوق خاص والمثال على ذلك أن توجه مؤسسة منتجها لفئة معينة من المجتمع دون غيرها، طريقة التصنيع والتوزيع فالمؤسسة يمكن أن تقوم بالتكامل كلي أو جزئي من أنشطة التصنيع والتوزيع. مثلا مؤسسة تراقب تصنيع عدد كبير من قطع الغيار تدخل في تصنيع منتجاتها، حجم المشتريات ففي بعض الأحيان يمكن للمؤسسة أن تجد منفذ متروك من قبل المؤسسات الكبيرة ويمكن أن يحتوي على عدد كبير أو متوسط أو ضعيف من المشترين، مكان الزبون فالمؤسسة لما تخصص في منطقة معينة، بلد أو جزء من العالم، المنتج أو مجموعة من المنتجات فالمؤسسة تخصص على خط من منتجاتها، على سبيل المثال مؤسسة تنتج منتج فلان فهي تخصص في عدة منتجات لفلان مثل فلان بالشكولاتة و فلان بالفانيليا... إلخ، نوع المنتج ففي هذه الحالة سياسة تحتوي على تفضيل منتجات لها بعض الخصائص مثلا مؤسسة لا تتاجر إلا بالسيارات الرياضية، طبيعة الطلبية فالعديد من المؤسسات تركز على الإنتاج حسب الطلبية. وهي حالة جل الحرفيين، مؤسسة تركز على إتباع منفذ جودة سعر فعلى سبيل المثال تفضيل منتجات عادية تباع بسعر أقل، الخدمة فبعض المؤسسات تقوم بتقديم خدمة خاصة تكون لهم حصانة من المعركة، قناة التوزيع فالمؤسسة تتحفظ ببيع منتجاتها في شبكة تراقبها، مثلا المؤسسات التي تصنع مواد التجميل، طبيعة الزبون فبعض المؤسسات تحدد عدد من الزبائن لهم خصوصية معينة. (صياد، 2018، ص.ص 132-133)

ويمكن أن تعتمد المنظمة المتوسطة أو الصغيرة إستراتيجية التخصص أو كما تسمى بإستراتيجية التحسين الموجه نحو التميز من خلال قدرتها على إدخال التعديلات على المنتج الحالي وتكييفه لخدمة جزء محدودا ومحددا من السوق، وهي تدخل السوق في مرحلة نضج المنتج لتقوم بتوجيهه من خلال التحسين والتطوير نحو فئة معينة من السوق، حيث تستلزم هذه الإستراتيجية جهودا ضئيلة في البحث والتطوير مع جهد قوي وكثيف في هندسة الإنتاج. (بلخضر، 2020، ص 82)

وفي ظل البيئة الديناميكية التي يتميز بها عالم الاقتصاد الأعمال المعاصر، وما يطبعه من عدم استقرار تعقيد وبروز المنافسة كحقيقة حتمية بين المنظمات سواء على المستوى المحلي أو على المستوى الدولي، والتي تحكمها عدة عوامل تلعب دورا أساسيا في تحديد قابلية المنتجات والخدمات للبيع وتحقيق رضا الزبائن وإشباع حاجاتهم كالجودة والسعر وزمن التسليم، بات لزاما على منظمات الأعمال تطوير قدراتها التنافسية بما يضمن لها التكيف مع التغيرات الحاصلة في محيطها وامتلاك مقومات التنافس والتركيز في صناعة المزايا التنافسية التي تمكنها من المواجهة والصمود في وجه المنافسين، والتغلب على تهديدات الزوال وتحقيق أهدافها من الربحية، النمو، الاستمرار والتوسع، لذا فإن نجاح المؤسسة في مواجهة منافسيها لن يكتمل إلا بإدراكها لحجم إمكانياتها والعمل على تعزيزها من خلال تهمين ما هو إيجابي ومعالجة ما هو سلبي.

## **الفصل الثالث:** **إعادة هندسة العمليات: الأسس والمنطلقات.**

يشهد العالم المتقدم والنامي تغيرات وتطورات سريعة ومتلاحقة في كافة القطاعات سواء العامة أو الخاصة، وخلال العقود الماضية أحدثت ثلاثة أفكار هامة تغييرات جوهرية في إدارة المؤسسات خاصة في القطاع الحكومي أو قطاعات الأعمال، وتمثلت هذه الأفكار في مفهوم (إعادة الهندسة، إدارة الجودة الشاملة والحجم المناسب)، أي أن إعادة هندسة العمليات هي الثورة الإدارية التي يمكن أن تحقق المنظمات عن طريقها نتائج جيدة في عمليات التطوير والتحسين المستمر التي تسعى إليها في ظل الظروف الحالية الممثلة في زيادة شدة المنافسة، اتساع نطاق الأسواق، الاهتمام المتزايد بتطبيق الجودة الشاملة وتقليل التكاليف والسرعة في الوصول للأسواق وزيادة الخمة المقدمة للعملاء.

وتعد إعادة هندسة العمليات من بين أهم مداخل التغيير المطبقة حالياً في المنظمات لمساهمتها المتميزة في تحقيق تحسينات كبيرة في الأداء من خلال التغيير الجذري لطرق أداء الأعمال بالتركيز على الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات، وبناء عليه يرى أن إعادة الهندسة لا يقصد بها تبسيط العمليات والتي يكون فيها التغيير تدريجي ونابع من العملية، بل إن إعادة الهندسة تبدأ صفحة جديدة وتتم بإجراءات ثورية سريعة بمعنى أن الهدف ليس تحسين ما هو قائم بل استبعاده والبدء من جديد عن طريق تحليل العمل وتحديد إجراءاته وإعادة تكوين وربط الأجزاء على أسس أكثر دقة.

ولإيجاد الطرق التي يمكن أن تحقق انطلاقة عملاقة للتحسين وانجازات فائقة لأعمال وتتطلب هذه العملية إصرار وتبني الإدارة العليا لمفاهيم إعادة هندسة العمليات وتوفير بيئة صالحة حتى يمكن إجراء تغيير جذري وشامل للعمليات، وكذلك يتطلب تطبيقها المتابعة والرقابة الإدارية اليومية، ونظراً لحدائث هذا المدخل يجدر بنا البحث وطرح الفرق بينه وبين مداخل التطوير الأخرى، لذا سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى ما يلي: ماهية إعادة هندسة العمليات وركائزها، أبعاد إعادة هندسة العمليات، الفرق بين إعادة الهندسة ومداخل التطوير الأخرى، مراحل عملية إعادة هندسة العمليات، ومتطلبات تطبيق إعادة الهندسة.

### **المبحث الأول: مفهوم إعادة هندسة العمليات.**

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 اكتساب المؤسسات المرونة والقدرة اللازمة لتجسيد أهدافها وتعزيز ثقافتها بما يخدم نظرتها المستقبلية وخطتها الاستراتيجية ويعزز ميزتها التنافسية، وهناك الكثير من الأساليب الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحقيق مثل هذه الأهداف مثل إعادة هندسة العمليات الإدارية. (أحمد، مصطفى، و محمد، 2019، ص 144)، يهدف هذا المبحث إلى التعرف على ماهية إعادة هندسة العمليات ونشأتها، بالإضافة إلى أهم الأبعاد التي تتركز عليها.

### **المطلب الأول: إعادة هندسة العمليات وعناصرها.**

سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى مفهوم إعادة هندسة العمليات وعناصرها، فالمفهوم يعطي لنا جوهر مدخل إعادة هندسة العمليات، أما فيما يخص العناصر فهي عبارة عن الركائز الأساسية التي يبنى عليها هذا المدخل.

#### **أولاً: تعريف إعادة هندسة العمليات.**

تواجه جميع المنظمات اليوم تحديا مستمرا من أجل البقاء والنجاح، لذلك فإن نجاح واستمرارية أي منظمة في تحقيق أهدافها يعتمد على عدة عناصر من أهمها الوقوف على مدى قدرتها على مواكبة هذه التطورات والتغيرات والتكيف والتأقلم، أي الملائمة بينها وبين المتغيرات البيئية المؤثرة فيها بشكل مستمر (الحميدي وآخرون، 2016، ص 29). وتعمل الهندسة على تفكيك الجهاز الإداري للمنظمة من الأساس وإعادة هندسة نظم الإدارة والعمليات ثم بنائها بشكل جديد كليا يواكب متطلبات العصر والاستغلال الأمثل للثروة والتكنولوجيا والمعلومات لكون الهندسة لا تفارق العمليات. (الدخيل، 2002، ص 90)

وتعد إعادة الهندسة من المداخل الإدارية الحديثة وهي مفهوم حديث نسبيا نشأ عن جذور علوم الإدارة والحاسوب، وقد وصفها العديد من المؤلفين بطرق مختلفة منها: الهندسة الإدارية، الهندسة، إعادة الهندسة، ولقد أصبح هذا المفهوم مشهورا في أنظمة الأعمال، ونظم المعلومات لتوضيح التحول التنظيمي (بوعلام وأوسرير، 2022، ص 139) ويشير (Michael Hammer & James Champy) أن إعادة الهندسة ترتبط ارتباطا عضويا بظاهرين تمثلان أسس ومرتكزات اقتصاد القرن الواحد والعشرين وهما اقتصاد الكوني واقتصاد المعلومات. (الحميدي، وآخرون، 2016، ص 28). والمصطلح في حد ذاته تعتريه العديد من الاختلافات. (حاروش، 2016، ص 15)، ومن الأهمية بمكان قبل عرض تعريفات إعادة هندسة العمليات القول بأن هناك مصطلحان مرادفان لبعضهما البعض ويستخدمان بصورة تبادلية ليعبران عن شيء واحد هما: إعادة الهندسة (Reengineering) وإعادة التصميم (Redesigning) (حديان وخالد، 2021، ص 48)، وإدارة هندسة العمليات هي ترجمة للمصطلح الإنجليزي (Business Reengineering) (بوطورة وسمايلي، ص 193)، وإذا أخذنا بالمصطلح الشائع وهو إعادة الهندسة فنرى إنه يتألف من كلمتين وهما إعادة والهندسة ومنه جاء المصطلح بالإنجليزية (reengineering) أي البدء من جديد أو مرة ثانية باستعمال الهندسة (علوان وطلوش، 2020، ص 336)، وبدأ مفهوم إعادة هندسة العمليات بالظهور في أعمال الباحثين (Davenport & Short) عام (1990)، و(Harrington) في (1991) (خيار وصدقاوي، 2022، ص 468).

وقد ظهر مصطلح الهندسة في عام (1992)، عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان: (Michael Hammer & James Champy) هذا التعبير عنوانا لكتابهما الشهير (Business R-engineering) إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات) ومنذ ذلك الحين أحدثت الهندسة ثورة حقيقية في عالم الإدارة الحديث، بما تحمله من أفكار غير تقليدية، ودعوة صريحة إلى إعادة النظر بشكل جذري في كافة النشاطات والإجراءات والاستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من المنظمات العاملة في عالم اليوم (الصبيحات، 2019، ص 630)، اختلفت التعريفات الخاصة بهذا المفهوم، إلا أن المتفق عليه هو تعريف كل من (Hammer) و (Champy) باعتبارهما الرواد الأوائل، فمنهم من يسميها ب: إعادة هندسة العمليات أو إعادة هندسة عمليات الأعمال، أو إعادة هندسة نظم الأعمال أو هندسة التغيير أو الهندسة الإدارية أو إعادة البناء أو إعادة التصميم ومن يطلق عليها تسمية الهندسة (السيد، 2012، ص 85).

كما عرفها كل من (Michael Hammer & James Champy): بأنها البدء من جديد أي من الصفر وليس إصلاح وترميم الوضع القائم، أو إجراء تغييرات تجميلية تترك البنى الأساسية كما كانت عليه بل تعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تقديم الخدمات لتحقيق رغبة العملاء (بن يوسف وزبير، 2021، ص 389).

وعرفت إعادة هندسة العمليات بأنها واحدة من أنواع التغيير التنظيمي الجذرية الحديثة، التي يمكن أن تستخدمها جميع أنواع المنظمات، من أجل إدخال تغييرات أساسية وجذرية على عملياتها



وأساليب وطرق وإجراءات العمل لديها. (الجربا، 2011، ص 12)، ويشير (Harvey & Brown) إلى أن استخدام مدخل إعادة هندسة العمليات منهج للتغيير الواسع، ويركز على تغيير العمليات الأساسية في المنظمة، وتسعى لجعل جميع العمليات أكثر كفاءة من خلال تجميع المهام، وتقصيرها، وإعادة تصميمها بغض النظر عن الأساليب التقليدية. وتحتاج إعادة الهندسة إلى نظرة جديدة من الإدارة، وربما فلسفة جديدة. ومن أجل تحقيق النجاح في إعادة الهندسة، فإن على الإدارة العليا أن تغير طريقة تفكيرها، وتطور مهارات جديدة. ويلعب العاملون دورا مهما في نجاح إعادة الهندسة. (العزب، 2016، ص 731)، ويعرفها (stoicaetal) بأنها عملية جذرية تستهدف تقييم وتعديل الإستراتيجية، والعمليات، والتكنولوجيا، والتنظيم، والثقافة داخل المنظمة، وتشمل هذه العملية على استبعاد كافة الأهداف التنظيمية القديمة والتي لم تعد صالحة. (الكحلوت، 2017، ص 12)، وهكذا، إعادة هندسة العمليات تعني: التخلي التام عن نظم العمل القديمة الراسخة في عقول المديرين والعاملين، والتفكير بصورة جديدة ومختلفة تماما عن نظم الإدارة الكلاسيكية لتحقيق قفزات خارقة للعادة في مستويات الأداء، وليست تغييرات هامشية. (إسماعيل، 2016، ص 316).

ويعرف كل من (Hammer Michael) و (James Champy) إعادة الهندسة على أنها إعادة تفكير جوهرية وإعادة تصميم جذرية للهيكل التنظيمي للمؤسسة ولعملياتها التشغيلية، من أجل تحقيق تحسينات هائلة في أدائها الكلي والرفع من كفاءتها من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج وتحسين جودته والوصول لتعظيم رضا المستهلكين وتقليل وقت الاستجابة لرغباتهم، والتمتع بأكثر مرونة تجاه التغييرات الخارجية الطارئة على محيط الأعمال والرفع من مستوى التنسيق والتكامل بالنسبة لأنشطتها ومهامها الممارسة بطريقة ترفع من قدرتها على المنافسة بمختلف أشكالها: المنافسة السعرية، المنافسة على أساس الجودة والمنافسة الابتكارية. (مزهود وكلاش، 2020، ص 309)، فهي إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري لعمليات المؤسسة التشغيلية، من أجل تحقيق نتائج جوهرية في معايير الأداء الهامة، والتي تمثل في وقتنا الحالي، التكلفة، الجودة، الخدمة والسرعة. (هبال ومعين، 2021، ص 327). وعرفها (Hipkin) بأنها مجموعة من الأنشطة المهيكلة القابلة للقياس والتي تستخدم مجموعة ضرورية من الموارد لإنتاج نوع معين من السلع والخدمات لمجموعة معينة من العملاء، ويعرفها (Klein) بأنها إعادة التصميم الجذري والسريع لعمليات المؤسسة الإستراتيجية ذات القيمة المضافة، وكذلك النظم والسياسات والهيكل التنظيمية المدعمة لهذه العمليات لتعظيم تدفق العمل والإنتاجية. (بوعلام وأوسرير، 2022، ص 140)

أما الباحث سلطان فيعرفها بأنها: وسيلة إدارية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره، وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الأساسية، بهدف تحقيق تطوير جوهري وجذري في أداء المنظمات، بما يكفل سرعة الأداء وتخفيض تكلفة وجودة المنتج. ويبين العجمي بأنها مدخل منطقي منظم لتحسين العمليات الإدارية في المنظمة، بهدف تحقيق الاستفادة القصوى من الموارد المادية والبشرية المتاحة، وزيادة كفاءة وفعالية هذه العمليات. (الهويدي والسحيمي، 2019، ص 50).

## ثانيا: عناصر إعادة هندسة العمليات.

وتعرف إعادة الهندسة بأنها إعادة تفكير أساسية وإعادة تصميم جذرية للعمليات لتحقيق نتائج هائلة في مقاييس الأداء العصرية المتمثلة في التكلفة، الجودة، مستوى الخدمة والسرعة. (مراد وبولفضاوي، 2019، ص 243)، ومن خلال هذا التعريف نستنتج العناصر الأساسية لإعادة هندسة العمليات كالتالي:

1- إعادة التفكير الأساسي: في مدخل إعادة الهندسة من المهم التفكير في الأمور بشكل أساسي، أي

رفض الافتراضات السابقة والبدء من جديد، فالعمليات والأنشطة التي تقوم بها المنظمات قد تكون في أساسها خاطئة، ومن الأمثلة على ذلك (أي غياب التفكير بشكل أساسي) أن يقوم مدير قسم التسويق بطرح السؤال التالي: كيف يمكننا ضمان موزعين خارجيين يحققون لنا أفضل النتائج؟، في حين أن السؤال الذي ينبغي أن يطرح بصورة أساسية قد يصل إلى حد إعادة النظر في التوزيع الخارجي في حد ذاته، فلماذا لا تقوم المؤسسة مثلا بعملية التوزيع بنفسها عن طريق وكلائها المعتمدين ونفس الأمر بالنسبة للتوريد. (هبال ومعين، 2021، ص 327).

**2- إعادة التصميم بصورة جذرية:** يعني البحث عن فرص جديدة لإنشاء استراتيجيات، تركيب تنظيمي، وتغيير العلاقات سواء داخل الشركة أو خارجها. ويتطلب ذلك أسسا تكنولوجية ومعلوماتية جديدة وكذلك سيكون هناك تغيير في أعمال المديرين وسلوك جديد للعاملين وأن يتحلى المديرين بالصبر والنفس الطويل مع طلب المساهمين والزبائن بأن يكون هذا التغيير بصورة سريعة. (دجلة، 2007، ص 5).

**3- نتائج التحسين الفائقة:** تعمل إعادة الهندسة على تحقيق طفرات هائلة وفائقة في معدلات الأداء، لذلك فهي تعتبر ضرورة عندما تبرز الحاجة إلى إجراء تغييرات شاملة وجذرية في الأساليب ومستويات، حيث أن التحسينات البسيطة قد لا تحتاج لأكثر من ضبط بسيط لإجراءات العمل، بينما يتطلب التغيير الشامل نفس القوالب القديمة تماما واستبدالها بالجديد المبتكر. (حايف سي حايف، وآخرون، 2019، ص 85)

**4- العمليات:** فإذا علمنا أن العملية هي مجموعة من الأنشطة ذات العلاقة بتحويل المدخلات إلى مخرجات، فإن العمليات الرئيسية تمثل العنصر المحوري المستهدف تطويره في برامج إعادة الهندسة، لأن هذه العمليات لها تأثير على القيمة من وجهة نظر المستهلك من خلال مجموعة من الأنشطة التي ستقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات بأحسن طريقة ممكنة وبمردودية عالية تفوق النتائج التي كانت تحقق قبل إعادة الهندسة، وعادة ما تشمل هذه العمليات التي تثير اهتمام المنظمة وتدفعها إلى تغييرها جذريا في كل من تكوير المنتج، تنفيذ أوامر الشراء، التصنيع/عمليات التشغيل، الإمدادات، التوزيع، النقل، التسويق والمبيعات، خدمة المستهلك. (وهابي، 2018، ص 50، 51).

## المطلب الثاني: نشأة إعادة هندسة العمليات.

لقد أثار مدخل إعادة الهندسة الكثير من الجدل والخلاف بين علماء الإدارة، فبعضهم يرى أنه مدخل جديد ومبتكر يجب تطبيقه، في حين يرى البعض الآخر أنه يعتبر بدعة إدارية انتشرت لفترة في مجال الفكرة الإداري ثم ما لبثت أن اختفت، بينما يرى فريق ثالث أن مدخل إعادة الهندسة قدم مجموعة من الأفكار منها ما هو جديد ومبتكر ومنها ما هو قديم ومكرر. (الحميدي، سلامة، وكافي، 2016، ص 43)، ويعود مفهوم إعادة الهندسة إلى نظريات الإدارة التي وضعت في أوائل القرن (19)، والغرض من إعادة الهندسة هو جعل كل ما يتم بذله من العمليات الأفضل في فننها والتي اقترحها (Fredreick Taylor) منذ ستينات القرن التاسع عشر. وأحدث (Taylor) ثورة في مكان العمل بأفكاره حول تنظيم العمل، وأعرب عن اعتقاده أنه يمكن أيضا استخدام نفس المبادئ التي كانت ناجحة بنسبة كبيرة في حل المشكلات الفنية لهيكله الوظائف التي يؤديها الأفراد. (Graham. R, 2010, p 1)، أي أن يستخدم المديرين أساليب إعادة هندسة العمليات لاكتشاف أفضل العمليات لأداء العمل، وإعادة هندسة هذه العمليات لتحسين الإنتاجية (Yih-Chany, 2001, p71)، كما أشار (Henri Fayol) في مطلع القرن التاسع عشر إلى المفهوم ذاته لتتواصل المنظمات باتجاه تحقيق أهدافها من خلال استخدام طرائق جديدة لإعادة بناء تدفقات العمل وتحسينها والسعي لتعظيم الفائدة

من كل المواد المتاحة. (توفيق أ.، 2017، ص 39).  
وظهر أسلوب إعادة هندسة العمليات في بداية التسعينيات نتيجة للأوضاع الصعبة التي مرت بها الشركات خلال النصف الأخير من عقد الثمانينيات، وقد تمت دراسة أساليب الشركات الرائدة مثل شركة (Kodak) وشركة (Ford motors) التي استطاعت أن تتربع على قمة هرم المنافسة في الأسواق العالمية. ثم صيغت هذي الأساليب في أسلوب إداري حديث سمي إعادة هندسة نظم العمل (Business Process Reengineering) حيث ظهر هذا المفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) في العام نفسه، ثم انتشر بصورة سريعة ومذهلة في الأوساط الغربية على الساحة الأكاديمية وفي قطاع الأعمال الحكومي. (داود الننتشة، 2009، ص.ص 12-13)  
وقد أشار (Nahmais) إلى ارتباط مصطلح إعادة هندسة العمليات بحقل الهندسة الصناعية التي استخدمت دراسة الوقت لفهم عواقب الأحداث وتدفق المواد إلى المصانع عن طريق أفضل تصميم للعمليات. وبناء عليه شاع استخدام مصطلح إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) للدلالة على التغيير الجذري وصولاً لتحقيق الجودة ورضا الزبون. (حديدان وخالد، 2021، ص 50). وإعادة هندسة العمليات، والمعروفة أيضاً باسم إعادة تصميم العمليات (Davenport & Short, 1990)، وإعادة تصميم العمليات الأساسية (Kaplan & Murdock, 1991)، وابتكار العمليات (Davenport, 1993)، أو هندسة الأعمال (Meel et al, 1994). هي مفهوم ضمن مجال إدارة التغيير الذي يقوم به الصناعة والخدمات العامة إلى حد كبير. (holm Larsen & Bjorn-Andersen, 2001, p 03)

### المطلب الثالث: أبعاد إعادة هندسة العمليات.

اعتبر الكثير من الباحثين والمفكرين أن إعادة هندسة العمليات هي أحد أهم الأساليب الإدارية في الفكر الإداري المعاصر، نظراً لدورها الكبير في تحقيق التلائم بين المنظمة والتغيرات التي يشهدها محيطها، تنطوي على إعادة النظر في كل ما اعتادت المنظمة القيام به وإحداث تغيير جذري شامل بهدف تقديم نموذج إداري جديد يتأثر ويؤثر في كل شيء في المنظمة، ويحدد هذا النموذج كيفية التحول من الهيكل الهرمي ذو المستويات العمودية المتعددة إلى الهيكل الأفقي أو المصنوفي المرن، كيفية إعادة تصميم العمليات وإجراءات العمل وابتداع كاملة لكيفية أداء العمل، كيفية تغيير الموظفين من متمركزين حول المهمة إلى أفراد عاملين متعددي الاختصاصات لديهم قدرات إبداعية خلاقة تمكنهم من أداء الأعمال من خلال استخدام قاعدة التفكير الإبداعي "الخروج من الصندوق (Out Box)" التي تدعوهم إلى الإبداع في أعمالهم والاستفادة من تكنولوجيا المعلومات الحديثة. (حايف سي حايف وآخرون، 2019، ص 135).

### أولاً: البعد الهيكلي.

تناول مفهوم الهيكل التنظيمي الكثير من علماء التنظيم الأوائل والمعاصرون، وأيضاً عدد غير قليل من الممارسين، حيث يعرف الهيكل التنظيمي على أنه مجموعة من القواعد واللوائح البيروقراطية التي تعطي الحق لمجموعة الأفراد أن تصدر الأوامر لأفراد آخرين على نحو تحقيق الرشد والكفاءة، ولتحقيق السيطرة الشرعية على مجموعة كبيرة من الأفراد يجب أن يشعروا بأن عليهم الالتزام بطاعة أوامر الرئيس، وفي نفس الوقت يجب أن يعتقد الرئيس بأن له الحق في إصدار الأوامر للتابعين. (تغريد عوض، 2020، ص 81)، يحدد الهيكل التنظيمي خطوط السلطة والمسئولية وعلاقات الإدارات والأقسام ببعضها، كما يوضح ثقافة خطوط الاتصالات وأنماطها وطريقة عمل الأفراد وقيامهم بأدوارهم بالمنظمة، والثقافة السائدة بين الأفراد حول طبيعة العلاقات فيما بينهم. (خبابة، 2016، ص 91)، إن عملية إعادة بناء الهيكل التنظيمي للمؤسسة تعتبر

من أهم الأبعاد التي ينبغي مراعاتها عند الشروع بعملية إعادة هندسة العمليات، وذلك لما له من دور هام في تسهيل تدفق الأعمال بين الوحدات الإدارية المختلفة داخل المؤسسة، فبعد أن يقوم الرئيس الإداري بتصميم الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة وفقاً لأفضل الأسس والممارسات التنظيمية، فينبغي ألا يتصور بأنه قد وصل إلى مرحلة الكمال، وأن المؤسسة ستبقى على تلك الحالة بدون تغيير، كما أن إعادة التنظيم تعني إجراء الدراسة اللازمة لهيكل المؤسسة وإجراء التغييرات عليه لإزالة العيوب ونقاط الضعف منه. (كواديك، 2021، ص 23) ومن المهم الإشارة هنا إلى أن عملية التغيير الهيكلي تشمل تغيير علاقات السلطة وطبيعة الوظيفة وذلك من خلال زيادة الأعمال المستندة إلى الوظيفة، وزيادة عدد المهام المستندة إلى الوظيفة والهدف من ذلك هو جعل الوظيفة أكثر إثارة وأهمية وتبعث على التحدي، إضافة إلى التغييرات في العلاقة بين الإداريين والفنيين والاستشاريين من خلال خلق مكاتب ومساعدين فنيين استشاريين بشكل مؤقت أو دائم. (الكحلوت، 2017، ص 25).

### ثانياً: البعد البشري.

تتكامل أبعاد إعادة هندسة العمليات وترتبط ببعضها البعض، فلا يمكن إحداث تغيير في تصميم العمليات وإجراءات العمل دون أن يرافقه تغيير في التركيبة البشرية من خلال إعادة الهيكلة التي يتم بمقتضاها إعادة تصميم هيكل العاملين وإعادة النظر في الأنظمة الخاصة بتصميم الوظائف، تخطيط القوى العاملة، التدريب، نظام الأجور والحوافز، تقييم أداء العاملين، وتنطوي إعادة هيكلة المورد البشري على مجموعة من الاستراتيجيات والخطط والبرامج التي تمس جانبيين أساسيين هما: **التغيير الكمي** ويترتب عنه تخفيض عدد العاملين ضمن الوظيفة الواحدة أو الوحدة التنظيمية، حيث يتم الاستغناء عن خدمات البعض وإعادة توزيع الاختصاصات على الآخرين، بهدف التكيف مع المتطلبات الجديدة للوظيفة، تخفيض التكاليف وتحسين كفاءة الأداء، ويبدأ نظام إعادة التوزيع من العاملين الموجودين داخل المنظمة، وعلى أساس رؤية الأهداف يتم التخطيط لتبديل مواقعهم طبقاً للمجالات التي يمكن الاستفادة فيها من إمكانياتهم إلى أقصا حد ممكن، و**التغيير النوعي** وينطوي على تغيير القدرات المطلوبة لتنفيذ العمل في المواقع التي يتم إنشائها وتغيير المواصفات الواجب توفرها في الأفراد الذين سيتم توظيفهم، وتغيير معارفهم من حيث المعلومات والمبادئ والمفاهيم والأسس العلمية المرتبطة بأدائهم، وتغيير مهاراتهم وزيادة كفاءتهم على استخدام المعارف بشكل علمي، بالإضافة إلى تغيير اتجاهاتهم، سلوكياتهم وتوقعاتهم. (حايف سي حايف وآخرون، 2019، ص 135).

### ثالثاً: البعد التكنولوجي.

تلعب تكنولوجيا المعلومات دوران أساسيان في عمليات إعادة هندسة العمليات، أولهما دور الممكن، حيث تعد تكنولوجيا المعلومات أحد الممكنات الأساسية لإنجاح عملية إعادة هندسة العمليات، وثانيهما دور المنفذ والذي من خلاله يمكن أن تساعد تكنولوجيا المعلومات القائمين على إعادة هندسة العمليات في إنجاز عمل أسهل من خلال نمذجة عملية إعادة هندسة العمليات. (كواديك، 2021، ص 24) ويترتب عن تغيير نظم وإجراءات العمل وتغيير هيكل المورد البشري ضرورة تغيير التكنولوجيا، فلا يمكن إحداث تغيير في مجال دون أن تتأثر المجالات الأخرى، وتعتبر تكنولوجيا المعلومات جزءاً لا يتجزأ من جهود إعادة الهندسة، غير أن استخدامها بشكل فعال يستدعي تبني التفكير الاستقرائي أي استقراء وتصوير الحلول الإبداعية، ثم البحث عن المشكلات التي يمكن أن تعالجها تلك الحلول، ومن الخطأ النظر إلى التكنولوجيا من منظور العمليات القائمة ثم محاولة الإجابة على هذا السؤال: كيف يمكن استخدام هذه التقنية في تطوير

وتحسين العمليات الحالية؟ بينما الصحيح هو التفكير في كيفية الاستفادة من استخدامات تكنولوجيا المعلومات في أداء ما لم نفكر أنه يمكننا أدائه. (حايف سي حايف وآخرون، 2019، ص 136).

### **المبحث الثاني: أساسيات إعادة هندسة العمليات.**

من أجل إنجاز أسلوب إعادة الهندسة في أي مؤسسة، من الضرورة أن يشتمل عدة خصائص وأن تتحقق جملة من المبادئ الأساسية الخاصة به، فلا يجب الخلط بين أسلوب إعادة الهندسة وأساليب التغيير والتطوير الأخرى، فحسب الدراسات السابقة يتضح وجود بعض من أوجه تشابه فيما بينها، في حين هناك العديد من الفروق وأوجه الاختلاف من الناحية العلمية والعملية، وهذا ما سنتناوله في مبحثنا هذا.

### **المطلب الأول: خصائص إعادة هندسة العمليات.**

نلاحظ من خلال التعريفات السابقة اشتمال إعادة الهندسة على عدة خصائص أساسية تجعلها مفهوما شاملا ينتقل من البعد الوظيفي إلى بعد العمليات لتغييرها جذريا، وترتكز على روح المغامرة وعلى تقنية المعلومات، وهذه الخصائص هي (خان، إعادة هندسة العمليات كمدخل لتميز إدارة الموارد البشرية، 2012، ص.ص 158-159): إعادة الهندسة هي نقطة البداية من الصفر، بمعنى تعد تغييرا جذريا في مجال إدارة الأعمال؛ تسعى لتحقيق نتائج هائلة في مقاييس الأداء المختلفة، ولا تكفي بالتحسين؛ تركز إعادة الهندسة على العمليات الإدارية وعلى العملاء؛ تختلف اختلافا أساسيا عن أساليب التطوير الإداري الأخرى؛ تركز على الاستخدام الضروري والملح لأنظمة وتقنية المعلومات؛ تهدم الفرضيات التي قامت عليها العمليات الحالية والتي انخفضت كفاءتها وفعاليتها وتضع فروضا جديدة متطورة، لا تبدأ بتحيز مسبق؛ تتخلص من القوانين الجامدة أو الأصول التي تحدد مسبقا كيف تؤدي المنظمة أعمالها وتتبنى طرقا جديدة تناسب أهداف المنظمة وظروفها؛ التخلي من بيروقراطية العمل، وكل القواعد والمبادئ والممارسات القديمة؛ التحديد والاستغلال الأمثل للكفاءات والإمكانات الأساسية؛ تحفيز الأفراد ومشاركتهم في صنع القرارات.

### **المطلب الثاني: مبادئ إعادة هندسة العمليات.**

من أجل إنجاز إعادة هندسة العمليات الإدارية في أي مؤسسة يجب أن يتحقق العديد من المبادئ الأساسية، وقد ذكرت على النحو التالي (قاضي، 2017، ص.ص 47-48): تقوم إعادة هندسة العمليات الإدارية على إعادة تصميم العملية الواحدة من جديد بكامل مراحلها وخطواتها وذلك من بدايتها وحتى نهايتها؛ تقوم على أساس تقنية المعلومات (نظام المعلومات) الحديثة وتبني اللامركزية في عملية استخدامها؛ تسعى إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة؛ تفويض الموظفين السلطة الكافية لأداء مهامهم بكفاءة بعد إعادة هندسة العمليات؛ توفير المرونة الكافية في تنفيذ مراحل وخطوات العمليات؛ تصميم العملية الواحدة بشكل يمكنها أن تؤدي أكثر من عمل؛ تقليل عدد مرات التدقيق والمراجعة لتوفير السرعة في الأداء.

### **المطلب الثالث: الفرق بين إعادة هندسة العمليات ومفاهيم أخرى.**

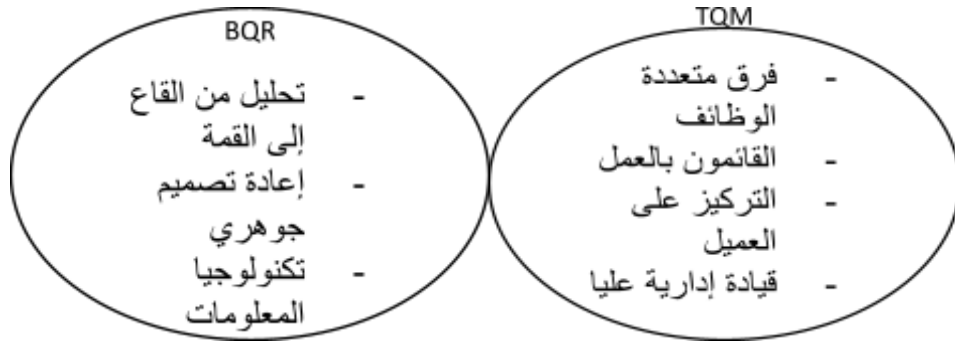
يخلط البعض بين مدخل إعادة هندسة العمليات وبعض المداخل الأخرى كالتحسين المستمر، وإدارة الجودة الشاملة، والمقارنة المرجعية، والحجم المناسب للعمالة، وإعادة الهيكلة، مما يفرض تحديد نقاط التشابه والاختلاف بينها. (إسماعيل، 2016، ص 321)

### **أولا: الفرق بين إعادة الهندسة وإدارة الجودة الشاملة.**

إعادة الهندسة والجودة الشاملة مظهران شائعان في مجال الأعمال حيث تتشابهان في أن كلا منهما يبني على مقدمة منطقية هي أن التفوق في أداء العملية أمر ضروري لتحقيق الميزة

التنافسية، كما يتطلب كلاهما رئيساً إدارياً يقود ويدير التغيير التنظيمي الشامل، مع حتمية وجود فريق من العاملين لتطبيق الإجراءات والبرامج الجديدة، ويعمل كلا المدخلين على تحسين العلاقات مع العملاء والموردين وتقوية وتعزيز قدرات العاملين وكذلك تحسين المنتجات والعمليات. في حين تتمثل أوجه الاختلاف في: أن إعادة الهندسة هي ناتج مجهود معين في وقت محدد حيث تركز مجهوداتها على الأجزاء الرئيسية بالمنظمة وتتعمق في تفاصيلها وتنظم الطريق وتحدد المجالات التي تجعل العمليات تنساب بسهولة وفعالية ما بين الإدارات المتعددة، أما الجودة الشاملة فهي مطلب ليست له نهاية محددة، كما إن مجهودات إدارة الجودة الشاملة تسبق مجهودات إعادة الهندسة فمجهودات إدارة الجودة الشاملة أكثر عمومية وشمولاً. (إسماعيل، 2016، ص 322)، يركز كلا المدخلين على تحسين العمليات الإدارية داخل المنظومة بهدف تحسين الأداء الإداري بها، ويحتاج ذلك إلى وجود مدير فعال للمنظمة، يستطيع إدارة التغيير التنظيمي بطريقة واحدة. ويتضح التكامل من خلال عدة نقاط وهي: قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة قد يشكل قرار إعادة هندستها، إذا نظرنا إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها طريقة لتحقيق الفعالية التنظيمية من خلال استخدام مداخل متكاملة، فإن إعادة الهندسة هي بمثابة إستراتيجية لخلق الظروف الملائمة، التي تسمح لعناصر إدارة الجودة الشاملة للقيام بوظائفها. (حنون، 2010، ص 29)

### الشكل رقم (01): تكامل إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة.



المصدر: (حنون، 2010، ص 29)

إن الاختلاف الواقع بين مفهوم إعادة الهندسة ومداخل أخرى مشابهة نتج عنه خلط بينهم، وذلك نتيجة العديد من التصورات الخاطئة عن مفهوم إعادة الهندسة بالدرجة الأولى، فقد تمر المنظمات بإعادة تنظيم ضخمة، أو تتخفف من العاملين فيها إلى النصف، أو تتخذ برامج كفاءة التي تنفذها وتسميهم لمصطلح إعادة الهندسة. (خراحي وبلقاسم، 2022، ص 144).

## الجدول 01: المقارنة بين مدخل إعادة الهندسة والمداخل التنظيمية القريبة. (خارجي وبلقاسم، 2022)

إعادة الهندسة		المدخل
أوجه الاختلاف	أوجه التشابه	
<p>- تصل التحسينات في إعادة الهندسة على مستويات أداء معاصرة إلى عشرة أضعاف في حين يعتبر برنامج التحسينات المستمرة ناجحا إذا حقق 10% من التحسين.</p> <p>- تبدأ إعادة الهندسة من الصفر اما بالنسبة لبرامج التحسينات فتبدأ من الوضع الجاري.</p> <p>- فيما يتعلق بكيفية خلق تصاميم جديدة للعمل تعتمد في إعادة الهندسة من الأعلى إلى الأسفل اما الأسلوب الثاني فيعتمد على أسلوب المشاركة.</p> <p>- إعادة الهندسة تعتمد على عناصر تكنولوجية وتنظيمية التي تعظم التغيرات إلى تغيرات مثمرة، اما في أسلوب التحسينات المستمرة فهو يؤكد على استخدام المراقبة الإحصائية للعملية لتحليل التغيرات غير المفسرة فيها.</p>	<p>- التمايز التنظيمي والتغيير السلوكي من العوامل المساعدة على نجاح كلا المدخلين.</p> <p>- ينجح كل من المدخلين عند تطبيق التغيير وتحسين طريقة أداء العمل.</p> <p>- يتطلب ظهور نتائج وقت طويل (من سنة إلى سنتين)</p>	التحسينات المستمرة
<p>- المقارنة المرجعية هي عملية بناء مهام التشغيل وبرامج على أساس أفضل التطبيقات في الصناعة .</p> <p>- في حين أن إعادة الهندسة هي إعادة التصميم الجزري لكل من العمليات، التكنولوجيا المعلومات، الهيكل التنظيمي، محتوى الوظيفة، تدفق العمل.</p>	<p>- تحقيق الميزة التنافسية.</p> <p>- تطوير الأداء لإحداث تغيير في المنظمة.</p> <p>- مشاركة المعلومات والمعرفة</p>	المقارنة المرجعية
<p>- يركز الحجم المناسب على هيئة الإدارة ومجال التغيير ينصب على هيئة الإدارة والمسؤوليات الوظيفية، ويركز اتجاه التغيير فيه على الجانب الوظيفي أما التحسين فيكون تدريجي.</p> <p>- إعادة الهندسة تركز على الأساسيات بالمنظمة، والتغيير يكون جذري.</p>	<p>- تقليص عدد الوظائف.</p> <p>- إتباع أسلوب التغيير.</p> <p>- تحسين أداء المنظمة.</p>	الحجم المناسب
<p>- تركيز مبدأ مذهب إعادة الهيكلة يذهب إلى العلاقات المختلفة بالمنظمات والتغيير بها يكون حول التنظيم واتجاهه الوظيفي، حيث أن أهداف التحسين تتحقق تدريجيا.</p> <p>- تركيز إعادة الهندسة يكون حول الأساس وجذرية التغيير وأهداف التحسين تتحقق بصورة سريعة وفجائية.</p>	<p>- الرغبة في خفض التكاليف.</p> <p>- تقليص عدد الوظائف ودمج الأقسام.</p> <p>- والتخلي عن كل ما هو قديم.</p>	إعادة الهيكلة

المصدر: (خارجي وبلقاسم، 2022، ص.ص 144-145)

### المبحث الثالث: تطبيق إعادة هندسة العمليات.

لتطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات وجب على المنظمة تحديد وضعها الاستراتيجي الحالي، أو ما سيكون في المستقبل، فمنهج إعادة الهندسة كباقي المناهج يتطلب توفر مجموعة أساسية من المتطلبات ليتم تطبيقه بالشكل المناسب وذلك مرورا بجملة من المراحل، وذلك ما يسهم بشكل كبير في انجاز الأعمال بشكل أدق وسرعة أكبر وفي وقت قياسي.

#### المطلب الأول: المنظمات المرشحة لإعادة هندسة عملياتها.

سنتناول في هذا المطلب مختلف المنظمات المرشحة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، ويمكن تمييزها إلى ثلاثة أنواع هي: المنظمات ذات الوضع المتدهور أولاً، المنظمات التي في طريق التدهور ثانياً، المنظمات المتميزة ثالثاً. (لعرج ومحمد، 2022، ص.ص 1439-1440)، وتسعى مختلف منظمات الأعمال لتحسين فعاليتها، وكفاءتها وبالتالي تعزيز قدرتها للبقاء والاستمرار والمنافسة في سوق الأعمال وتحقيق أهدافها، وحسب (Michael Hammer) هناك ثلاثة

أنواع من المنظمات التي تحتاج لإعادة هندسة عملياتها الإدارية هي (لعرج ومحمد، 2022، ص.ص 1439-1440):

### أولاً: المنظمات ذات الوضع المتدهور.

وهي المنظمات التي تعاني من مظاهر سلبية مثل انخفاض الإنتاجية وتدني مستوى الأداء لديها وانخفاض جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها وعدم قدرتها على المنافسة وتحقيق الأرباح والارتفاع في تكاليف التشغيل فإن إعادة هندسة العمليات الإدارية في مثل هذه المنظمات سيكون له أثر كبير في التغلب على مشاكلها التي تعاني منها. (لعرج ومحمد، 2022، ص.ص 1439-1440)

### ثانياً: المنظمات التي في طريق التدهور.

وهي منظمات لم تتدهور بعد، ولكن تلوح في الأفق مؤشرات قوية بأنها في طريقها إلى التدهور في المستقبل القريب، مثل: التناقض في حصة المنظمة في السوق لصالح المنافسين، أو ظهور منافسين جدد، أو الارتفاع التدريجي في تكاليف التشغيل والإنتاج، أو الانخفاض في نسبة الأرباح السنوية، أو التغيير في أدواق العملاء أو في قوانين العمل، أو البيئة الاقتصادية التي تهدد بقاء المنظمة ونجاحها في المستقبل.. الخ. مثل هذه المنظمات تصارع لأجل البقاء، وهي لا تملك القدرة على المنافسة ومسايرة التطور في مجال عملها، فلا بد للإدارة في مثل هذه الحالة من أن يكون لها نظرة مستقبلية حكيمة من أجل تجاوز هذه المخاطر، وذلك عن طريق إعادة هندسة في العمليات والأساليب، كي تستطيع استعادة مكانتها في السوق، وتلافي هذه المخاطر. (الصبيحات، 2019، ص 639)

### ثالثاً: المنظمات المتميزة الساعية للحفاظ على تفوقها ونجاحها.

والتي تتميز إدارتها بالطموح والإبداع والسعي لتحقيق مزيد من التفوق على المنافسين، فإن عملية الهندرة في هذا النوع تهدف إلى توسيع الفرق بينها وبين منافسيها، وتحقيق معدلات قياسية في الأداء، والتطلع إلى المزيد من التفوق، وعدم اقتناعها بمستوى أدائها الحالي، مما يدفعها إلى التخلي عن الأساليب السابقة الناجحة، وابتكار أساليب أكثر نجاحاً. مثل هذه المنظمات لا تعاني من مشاكل على الإطلاق، وتوجد مؤشرات قوية على أنها تسيطر على السوق، وتمتلك حصة كبيرة جداً بالمقارنة مع المنافسين، وتحتاج إلى تطبيق برامج الهندرة في مثل هذه المنظمة، ليس بسبب الخوف من تدني مستواها، ولكن رغبة بدافع الطموح وتوسيع الفجوة بينها وبين منافسيها. (الصبيحات، 2019، ص 639)، وهناك عدة حالات أخرى حالة المنظمة التي تغير نظام اقتصادياتها بشكل جذري من النظام الاشتراكي إلى النظام الرأسمالي، حالة المنظمة التي تعرضت للتدمير بسبب الحروب والكوارث الطبيعية، حالة المنظمة التي تريد الاستفادة من تطبيقات تكنولوجيا جديدة. (عدالة وبطاهر، 2018)

### المطلب الثاني: العمليات التي تتم إعادة هندستها.

العمليات محور الهندرة وفيصل التغيير الجذري في مجال إعادة هندسة العمليات الإدارية، وهذا ما يميز الهندرة عن غيرها من وسائل التطوير الإدارية التقليدية، والتي تنصب الجهود فيها على التقسيمات الإدارية القائمة على الأنشطة والمهام المتشابهة وما يتفرع عنها من إدارات وأقسام ووحدات بغض النظر عن العملية كوحدة مترابطة. (أبو عمشة، 2011، ص 52)، وقد قام كل من (Willcocks and Smith) بتقسيم عمليات المنظمة إلى أربعة أنواع كما يلي: عمليات جوهرية وهي تلك العمليات التي ترتبط بشكل مباشر بتقديم المنتج أو الخدمة للعميل، ولذلك يطلق عليها عمليات ذات قيمة مضافة، عمليات مساعدة وهي عمليات مساعدة ومدعمة للعمليات الجوهرية، وهذه العمليات لا تخلق قيمة مضافة. ومن أمثلة هذه العمليات الإجراءات المكتبية المصاحبة لتصنيع



المنتج أو تقديم الخدمة، وكذلك عمليات الصيانة والتطوير. (أبو عمشة، 2011، ص.ص 53-54)، عمليات إدارية وهي عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة التي تمارس من قبل المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة، عمليات بين المنظمات وهي العمليات التي تتم بين المنظمة والأطراف الخارجية كعمليات الشراء بين الموردين. (علك حافظ، جاسم محمد، وحمد، 2019، ص 216)، وحدد (Hammer & Champy) عدة معايير لتحديد العمليات التي تمثل فرصة لإعادة الهندسة، وهذه المعايير هي الخلل الوظيفي في العمليات، وأهمية العمليات، وجدوى العمليات عند إعادة التصميم.

وقد بين (كيتجر) أن الاعتلال الوظيفي للعمليات التي ينبغي أن تقوم المنظمات بإعادة هندستها يتمثل في الأنشطة والسياسات الإدارية، والبيروقراطيات الملزمة، والاتصالات غير الضرورية، والأدوار التي لا تضيف قيمة أو أن تعيق أو تشتت فاعلية العملية الإدارية بأي شكل، ويمكن ملاحظة ذلك الاعتلال من خلال الأنشطة المتتابعة بشكل غير مناسب، وكثرة الخطوات البيروقراطية غير الضرورية في أداء الخدمة، وزيادة المعاملات الورقية غير الضرورية، وتعبئة نماذج وتقارير، والموافقات المطلوبة دون حاجة فعلية لها، وممارسة سياسات وأنظمة رسمية وغير رسمية غير ضرورية. (داود الننتشة، 2009، ص.ص 32-33)، وتشكل أهمية العمليات المعيار الثاني في تحديد العمليات التي تحتاج إلى إعادة هندسة وهذه الأهمية تنبثق من خلال مدى تأثيرها في المستفيدين من الخدمات لأنهم يمثلون مصدرا جيدا للمعلومات عند مقارنة وتحديد أهمية كل عملية. ويمكن تحديد المعايير التي تهم المستفيدين أكثر مثل التسليم في وقت محدد. ومن ثم ربط هذه المعايير بالعمليات ذات التأثير الأكبر على المستفيدين لتحديد العمليات المهمة. (داود الننتشة، 2009، ص-ص 32-33)، والعمليات التي لها جدوى كبيرة لإعادة هندستها، وعند تحديدها يجب الأخذ في عين الاعتبار مجموعة من العوامل تعد مؤشرات على نجاح مجهود إعادة الهندسة بالنسبة لكل عملية، فكلما كانت العملية كبيرة الحجم شاركت فيه وحدات تنظيمية أكثر، واتسع نطاقها، وتكون الفائدة كبيرة عندما تتم إعادة الهندسة على العمليات الواسعة، والتي لها تأثير كبير في التوجه الاستراتيجي للمؤسسات والبيئات مثل تلك التي تؤثر تأثيرا كبيرا في رضا المستفيدين، كما تطبق إعادة الهندسة على العمليات التي لم تعد مواكبة للعصر. (داود الننتشة، 2009، ص.ص 32-33)

### **المطلب الثالث: مراحل إعادة هندسة العمليات ومتطلبات تطبيقها.**

لا بد من التأكيد بداية أنه لا يوجد نمط واحد لإعادة البناء، وأنه رغم ظهور عدة أدلة توضح كيف تتم هذه العملية "خطوة بخطوة" إلا أن الأمر يتوقف في النهاية على طبيعة الصناعة التي تعمل بها المؤسسة ومدى اقتناع القائمين عليها بأهمية الهندرة، والمواد التي تخصصها المؤسسة لنا. والواقع أن الدراسة التمهيديّة التي تظهر الحاجة إلى إعادة البناء أو الإبقاء على العمليات الحالية وإجراء تحسينات تدريجية عليها هي العامل المحدد للطريقة التي يتم على أساسها تنفيذ إعادة البناء. (إسماعيل، 2016، ص 318) وباستقراء المساهمات المختلفة بصدد عملية إعادة الهندسة للمنظمات المختلفة، يمكن أن نرصد عدة مراحل أساسية للهندرة كما يلي: (إسماعيل، 2016، ص 318).

### **أولا: مراحل إعادة هندسة العمليات.**

هناك اختلاف بين الباحثين في تسمية مراحل إعادة الهندسة الإدارية، ولكن جلها لا يخرج عن الخطوات التالية:

**المرحلة الأولى:** الإعداد والتخطيط حيث يؤدي الإعداد والتخطيط الجيد لأي عمل إلى الحصول على أفضل النتائج، لذلك قبل البدء بمشروع إعادة الهندسة ينبغي الإعداد لجميع مراحل المشروع بداية من التعريف بمفهوم إعادة الهندسة والاختيار الجيد للعملية المراد إعادة هندستها، إضافة إلى تشكيل اللجان وفريق العمل، وتوفير كافة المتطلبات التي يحتاج إليها الفريق في إنجاز المشروع. (محبوب، 2014، ص 18)، وهي تحتوي على المهام التالية (أبو عمشة، 2011، ص 55): الشعور بالمشكلة وهي وضع كافة المشاكل على السطح لكي يشعر بها العاملون والإدارة حتى يتم إقناعهم بما سيتم من دراسة للحصول على دعمهم (الإيمان بضرورة التغيير)، موافقة الإدارة إن دعم الإدارة العليا بالموافقة يعني التصريح بالتعاون والتزويد بالمعلومات والموارد، وحق المنظمة على هذا التعاون، تدريب فريق العمل: يجب تدريب المشاركين في فريق الدراسة على أسس وخطوات الهندرة، ويفضل أن يكون الفريق من المستشارين الخارجيين مع الأخصائيين الداخليين، إعداد الجدول الزمني (خطة العمل) حيث يجب أن يكون هناك خطوات ومهام واضحة ومرتبطة زمنياً، ومحددة التواريخ.

**المرحلة الثانية:** دراسة الوضع الحالي للعمليات الإدارية وتشخيص احتياجات العملاء وتبدأ الجهات المسؤولة عن تنفيذ مشروع إعادة الهندسة عملها بدراسة الوضع الحالي للعمليات الإدارية، للوقوف على نقاط القوة والضعف، وتقارنه بمتطلبات البيئة الخارجية، على رأسها احتياجات العملاء، وتأتي هذه المرحلة كنتيجة لوجود مشكلة ترغب الإدارة في مواجهتها، ويحتاج فريق العمل فيها إلى إلقاء نظرة فاحصة بما يكفي لفهم كيفية أداء العمل، ويتم في هذه المرحلة ما يلي: رسم خرائط توضيحية للعمليات التي تؤديها المنظمة، وإعطاء مسميات محددة لها (عملية الشراء، تخزين، تصنيع، بيع)، فهم تدفق العمليات من خلال التعرف على نقاط اتخاذ القرار، تقريعات تدفق العمل، تحديد نشاطات القيمة المضافة، وفرزها عن النشاطات الهامشية، تحديد العمليات المعيبة والمتقادمة وغير الملائمة، والتي تحدث مشكلات وتتسبب في نقص الجودة أو ارتفاع التكاليف. ويتميز منهج إعادة الهندسة بتركيزه على العميل لأنه مصدر رئيسي للتغيير والتحسين، لذلك لا بد من الاستماع إلى صوته والتعرف على آرائه وشكاويه ومتطلباته وألوياته وجوانب القوة والضعف في الخدمات والسلع المقدمة له، إضافة إلى اقتراحاته المتعلقة بتطوير الخدمة أو المنتج، وذلك من خلال قياس درجة رضا العملاء عن السلعة، هل يجدون فيها ما يشبع حاجاتهم، أي هل تفي العمليات الحالية بمتطلبات العملاء وتوقعاتهم، إذا كانت هناك مؤشرات على عدم الرضا فما هي أسبابها، وما هو التحول الذي حدث في توقعات المستهلكين، وكيف يمكن الوفاء بهذه التوقعات، ما هي مجالات التغيير والتحسين الممكنة، حتى تفي السلعة أو الخدمة باحتياجات العملاء. (محبوب، 2014، ص 21)

**المرحلة الثالثة:** تحديد التعديلات اللازمة وإعادة التصميم، وتعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل إعادة الهندسة وأكثرها صعوبة، وتستغرق وقتاً وجهداً كبيراً. والمطلوب هو تحديد التغيير المطلوب وإجرائه في العمليات المستهدفة، وتبرز هنا أهمية التدريب الذي يتلقاه العاملون قبل القيام بإعادة هندسة الإدارة، وتتجلى الأفكار الجديدة في مجال تعديل العمليات في الجوانب التالية: زيادة سرعة العمليات، اختصار عدد الخطوات، استبعاد الخطوات التي لا تضيف قيمة، إلغاء الخطوات المرتفعة التكاليف، رفع مستوى جودة العملية، تقليل الفاقد والضياع في المواد والإمكانات، تحقيق التكامل بين خطوات إنجاز العملية وتسهيل انسيابها وتتابعها.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الاقتداء بالنماذج الناجحة في إجراء التعديلات اللازمة يساعد فريق إعادة الهندسة على التفكير الإبداعي، وذلك بالتعرف على أفضل التطبيقات في منظمات

مشابهة داخل نفس مجال الأعمال أو خارج مجال الأعمال أو في منظمات عالمية أخرى، ومحاولة الاسترشاد بها والاستفادة بما حققته من نجاحات. ومن الأفضل طرح أكثر من بديل لتصميم العملية الجديدة، يجب أن تحقق هذه البدائل الشروط التالية: أن تكون بمثابة رؤية مستقبلية للمشروع، يمكن تحقيقها ضمن إمكانيات المؤسسة، تؤدي إلى قفزة نوعية، أن تكون أقل تكلفة عند تطبيقها، أن تحقق رغبة العملاء، وبعد ذلك تتم المفاضلة بين هذه البدائل واختيار أفضلها. (محبوب، 2014، ص.ص 21-23)

**المرحلة الرابعة:** التطبيق والمتابعة وتتضمن خطة التحول إلى التصميم الجديد للعمليات، التطبيق ويتضمن ثلاث خطوات فرعية وهي الاختيار والتطبيق والتوثيق، وهكذا تتفق المناهج السابقة في عدة عناصر، الرؤية والتصور أي تحديد رؤية العمل بشكل عام، وتقييم الوضع الحالي من قبل قائد فريق إعادة الهندسة، الإعداد والتحضير أي رسم خطة زمنية لخطوات العمل وأهدافها والعوائق والصعوبات التي يمكن أن تواجه التطبيق وتقديم الحلول، التحليل والتشخيص الشامل أي توصيف شامل للعمليات التي تقوم بها المنظمة وتوثيقها من نماذج مخصصة للدراسة من خلال مسح واسع النطاق وجمع معلومات للتوصل إلى مواطن الخلل والقصور، وكيفية التعامل معها، إعادة التصميم والبناء أي تصميم العمليات بشكل جديد وطرح البدائل المختلفة، التطبيق التحول ويعتمد ذلك على التوافق بين العنصر البشري، والعنصر التقني، وخطوات العمل بالإضافة إلى ضرورة المتابعة والمراجعة المستمرة عند بداية تنفيذ التغيير الجذري وقياس نتائجه مقارنة بمرحلة ما قبل وما بعد التحول إلى الاتجاه الجديد. (داود الننتشة، 2009، ص 28)، وظهرت عدة مناهج قامت بتقسيم مراحل إعادة هندسة العمليات، حيث تلخصت هذه البحوث والدراسات في وجود اتجاهين رئيسيين لتحديد هذه المراحل. الاتجاه الأول يتصف بالإيجاز ومحدودية المراحل، أما الاتجاه الثاني فيحدد هذه المراحل مع التفاصيل المتعلقة بكل عملية (خان، 2015، ص 47).

ومن أمثلة المناهج التي اتبعتها النماذج الناجحة لمشروعات إعادة الهندسة الإدارية ما يلي: منهج (Davenport, 1990) يتضمن المنهج خمس مراحل أو خطوات أساسية لتطبيق مشروع إعادة هندسة العمليات الإدارية منها (توفيق، 2018، ص 47): تصميم تصور واضح للمنظمة، تحديد الأهداف الأساسية للمنظمة، رصد العمليات الممارسة في المنظمة، بناء العمليات الجديدة، تصميم نموذج التفاعل للعمليات الجديدة، ومنهج (Guha et al, 1993) والذي يتلخص في المراحل الست التالية (خان، 2015، ص 47): مرحلة التصور: يتم فيها تحديد وتعريف فرص إعادة الهندسة والعوامل الإدارية المساعدة، مرحلة الإعداد والتمهيد: يتم تنظيم فريق العمل وتحديد أهداف المشروع، مرحلة التحليل: تشخيص العمليات الحالية وتحليلها وتحديد أهدافها، مرحلة إعادة التصميم: دراسة البدائل المتاحة وتقسيمها، وتخطيط العمليات ووضع نموذج لها، مرحلة إعادة البناء: يتم إدخال وتركيب النظام الجديد، مرحلة المراهقة والاختيار: يتم قياس الأداء وتقويمه من منظور تطوير الجودة، ومنهج (klein, 1994) ويقوم على خمس خطوات أساسية هي (حنون، 2010): مرحلة الإعداد: تنظيم فريق العمل، وأيضاً أهداف المؤسسة، والأهداف المتوقع تحقيقها من إعادة الهندسة، مرحلة التحديد: وتتمثل في تطوير نموذج للعمليات الأساسية ذات القيمة المضافة، مرحلة التصور: تحديد العمليات الجوهرية التي ستمثلها إعادة التصميم الجذري، مرحلة المواجهة: وهي تتضمن مجموعتين: الأولى التصميم التقني للعمليات، والثانية تنظيم بيئة الموارد البشرية للمؤسسة، مرحلة التحول: وضع العملية في صورتها النهائية، وتطبيقها على نموذج معين حتى يتم التوصل إلى وضع هيكل كامل لعمليات إعادة الهندسة، ومنهج (Goldwasser, 1995) والذي يقترح المراحل الآتية (خان، 2015، ص 48): التخطيط، ويتضمن البدء في المشروع بإدراج أشخاص

معينين ووضع أهداف للوصول إلى إعادة الهندسة، التحليل الداخلي، بتحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة وكذا مشاكلها الداخلية، التحليل الخارجي، بتحديد الفرص والمخاطر الموجودة في البيئة الخارجية، إعادة التصميم، أي توظيف نتائج التحليلين الداخلي والخارجي في إعادة التفكير بالعمل ومراحله، التطبيق، بوضع المهارات والوسائل والأدوات في مكانها الصحيح، من أجل تحقيق النجاح في الانتقال إلى الطريقة الجديدة للعمل.

### ثانياً: متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات.

لكي يكتب النجاح لإعادة هندسة العمليات يجب أن تتم عملية التنفيذ بشكل ملائم. وفي حالة تنفيذ العملية بشكل غير مناسب فإن المنظمة لن تحقق الفوائد المرجوة من إعادة هندسة العمليات. يرى (Al-Mashari and Zairi) أن النتائج المتضاربة التي تم الحصول عليها بعد تنفيذ برامج إعادة الهندسة يجعل عملية الاهتمام بموضوع التنفيذ أمراً مهماً وجوهرياً. ولتعقد وصعوبة العملية التي تمر بها تنفيذ إعادة الهندسة، عمد الباحثان إلى تصنيف عملية تنفيذ إعادة الهندسة إلى عدة أبعاد رئيسية، تحتوي كل منها على عدد من العوامل الحاسمة للنجاح. وقد وافقهما في ذلك أيضاً (Habib) والذي فحص عدة عوامل حاسمة في نجاح تطبيق الهندسة. (إسماعيل، 2016، ص 323)، يحتاج تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية والتي يمكن تسميتها بالعوامل الحاسمة للنجاح ومن تلك المتطلبات.

**1- الإستراتيجية:** أوضحت العديد من الأدبيات أهمية إضفاء الطابع الاستراتيجي عند قيادة عملية إعادة الهندسة، فبرنامج إعادة الهندسة يجب أن يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالرؤيا والأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وقد عزا (Chan and chung) نسبة الإخفاق العالية في برنامج إعادة هندسة العمليات إلى فشل العديد من المنظمات في دمج برنامج إعادة الهندسة في رؤيتهم وأهدافهم الإستراتيجية. (أبو عمشة، 2011، ص 59)

**2- تكنولوجيا المعلومات:** أصبح استخدام التكنولوجيا في العمل من المقومات الأساسية لنجاح التنظيمات الإدارية، فالتغيرات والتحولات العالمية في أداء الأعمال تدفع التنظيمات إلى البحث عن أساليب عمل تواكب هذه التحديات وتحافظ على بقائها واستمرارها، فالمنافسة الشديدة في ضوء هذه التحولات أدت إلى ضرورة استخدام التكنولوجيا في أداء الأعمال، فعمل الإدارات يتطلب استخدام هذه الأساليب يجعل أداء المؤسسات دون المطلوب، وبتكاليف عالية، إضافة إلى تراجع البناء التنظيمي لعدم قدرته على مواكبة المستجدات، فاستخدام التكنولوجيا يساعد التنظيمات الإدارية في السيطرة على البيئة المحيطة، ويساعد أيضاً على توجيه الجهود بما يكفل العمل على تحقيق الأهداف المرسومة. وتعرف تكنولوجيا المعلومات على أنها نطاق واسع من القدرات والمكونات أو العناصر المتنوعة المستخدمة في معالجة وخرن وتوزيع البيانات، بالإضافة إلى دورها في خلق المعرفة، وهي نظام مكون من مجموعة من الموارد المترابطة والمتفاعلة يشتمل على الأجهزة والبرمجيات والموارد البشرية والبيانات والشبكات والاتصالات، التي تستخدم المعلومات المعتمدة على الحاسوب. وعليه فإن تكنولوجيا المعلومات تشتمل على جميع الوسائل والأجهزة التي يستخدمها الأفراد في المؤسسة من أجل الحصول على البيانات والمعلومات ومعالجتها لغرض خزنها والرجوع لها عند الحاجة، وهي تتألف من مجموعة خبرات الأفراد وأجهزة الحاسوب ووسائل الاتصال الأخرى والبرمجيات التي تساعد في تحسين أداء المؤسسة. (قريشي وغربال، ص 129).

**3- التزام وقناعة الإدارة العليا:** حيث يرى العنبي (2009) أن نجاح الهندسة يتوقف على مدى التزام وقناعة الإدارة العليا في المنظمة بالحاجة إلى الهندسة، هذه القناعة يجب في شكل دعم فعال من

خلال توضيح الرؤية وإيصالها لجميع العاملين، والحصول على ولاء المديرين في المستويات الوسطى لبرامج الهندرة. ويؤكد المعاينة (2010) على مسؤولية الإدارة العليا في وضع الرؤية المناسبة لبرامج الهندرة. بينما يرى حامد (2008) أن الرؤية هي إحدى متطلبات التخطيط الاستراتيجي، وأن عدم قيام الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي المتكامل مع برامج الهندرة، أو عدم فعاليته أو صياغته لرؤية جديدة وأهداف إستراتيجية فعالة يؤدي إلى فشل جهود الهندرة. ويوضح العديد من أنشطة التخطيط الاستراتيجي ومنها: وضع رؤية واضحة لبرامج الهندرة تمثل الطموحات التي تسعى المنظمة لتحقيقها، وتوضيح المهمة، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية وذلك للتعرف إلى المخاطر والفرص التي تستطيع المنظمة تجنبها أو استغلالها لإنجاح برامج الهندرة، ووضع الإستراتيجية المناسبة لتطبيق الهندرة. (الحميدي وآخرون، 2016، ص 159)

**4- تمكين العاملين:** لا يمكن بأي حال من الأحوال تجاهل أهمية التمكين وإدارة الموارد البشرية في نجاح تطبيق إعادة الهندسة، فقد أظهرت العديد من الدراسات أهمية العنصر الإنساني كعنصر أساسي وحاسم لنجاح تنفيذ إعادة الهندسة، ووفقا لفلسفة إعادة الهندسة يتم تخويل العاملين في المستويات الإدارية الدنيا لاتخاذ قرارات ذات العلاقة بعملهم، وهذا بطبيعة الأمر يعني التخلي عن النمط البيروقراطي السائد، وهدف من تمكين العاملين رفع مستوى الرضا الوظيفي وتطوير العاملين ليصبحوا ذو مهارات متعددة، ولقد ظهر مفهوم التمكين في نهاية الثمانينات، ولاقى هذا المفهوم شيوعا ورواجا في فترة التسعينيات، وهذا ناتج عن زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المنظمة أيا كان نوعها، وجاء هذا المفهوم نتيجة للتطور في الفكر الإداري الحديث، خصوصا في مجال التحول من منظمة التحكم والأوامر إلى منظمة الممكنة، وما يترتب على ذلك من تغييرات في بيئة المنظمة، ويمكن تعريف التمكين الإداري على أنه العملية الإدارية التي يتم بموجبها الاهتمام بالعاملين من خلال إثراء معلوماتهم وزيادة مهاراتهم، وتنمية قدراتهم الفردية، وتشجيعهم على المشاركة وتوفير الإمكانيات اللازمة لهم بما يحفزهم على اتخاذ القرارات المناسبة. (البحيري، 2015)

**5- الاتصال:** يعتبر الاتصال أحد العناصر الأساسية المساعدة لتنفيذ إعادة الهندسة وتبني التغييرات المصاحبة له وتحتاج المنظمة لعملية الاتصال خلال تنفيذ المراحل المختلفة لعملية إعادة الهندسة ولمختلف المستويات الإدارية وتشكل قناعة الموظفين في المراحل الأولية لتنفيذ إعادة الهندسة أساسيا لتقبل الموظفين للتغييرات المترتبة على عملية التنفيذ، ويعتمد ذلك بصورة جوهرية على قدرة الإدارة في تبني قنوات الاتصال الفعال والمستمر مع أصحاب المصالح داخل المنظمة وخارجها وتعتبر عملية الاتصال ضرورية لتحقيق الاستقرار التنظيمي عند الشروع في تطبيق إعادة الهندسة. (بيزان، 2018، ص 67).

**6- الاستعداد للتغيير:** أحد التحديات الأساسية التي تواجهها المنظمات عند تطبيق إعادة الهندسة يرتبط بعملية الاستعداد للتغيير. وينظر لعملية الاستعداد لتقبل وتبني التغيير كعنصر حاسم لنجاح تطبيق إعادة الهندسة. ويتضمن الاستعداد للتغيير الرغبة في عدم البقاء على الوضع الحالي وإدخال تغييرات في القيم والممارسات والبناء التنظيمي. حيث يتطلب تطبيق إعادة الهندسة تغيير الثقافة التنظيمية القديمة التي يتم بموجبها العمل الحالي في المنظمة، إلى ثقافة جديدة تركز على المقومات الأساسية التي تتطلبها عملية التطبيق. وثقافة المنظمة تشمل مجموعة المبادئ والقيم، والمفاهيم والمعتقدات السائدة لدى الأفراد داخل المنظمة، وبالتالي تقوم الثقافة بدور أساسي في التأثير على قدرة المنظمة على التكيف مع التغيير. وأكد كل من (Hammer & Stanton 1995) على أهمية الثقافة التنظيمية كعنصر رئيس في نجاح تطبيق إعادة الهندسة. (قاضي، 2017، ص 57)

## المبحث الرابع: مقومات إعادة هندسة العمليات

تعتبر إعادة هندسة العمليات استراتيجية كغيرها من الاستراتيجيات المعتمدة في التغيير التنظيمي، لها أهداف وأهمية ومعوقات تعيق تطبيقها، فمن المهم التطرق إلى الأهداف الأساسية التي يسعى هذا في تحقيقها، إضافة إلى أهميتها، فهي كغيرها من العمليات تكتسي أهمية كبيرة، وفي الأخير يمكننا التعرف على أبرز المعوقات التي تعيق سيرها.

### المطلب الأول: أهداف إعادة هندسة العمليات.

تستهدف إعادة الهندسة ضمان تدفق عمليات المؤسسة والتكيف مع واقع السوق الحالي، ويتطلب تطبيق هذا المدخل إعادة التفكير وإعادة التصميم وإعادة النظر في الأدوات المستخدمة، وإعادة اختراع عمليات جديدة لتحقيق أداء أفضل. (خان، 2015، ص 19). ومن أهم أهداف إعادة هندسة العمليات نذكر: تحقيق تغيير جذري في الأداء من خلال تغيير أسلوب وأدوات العمل، وتمكين العاملين من أداء الأعمال الصحيحة والمفيدة باستخدام قاعدة التفكير الإبداعي، السرعة بالقيام بالأعمال بسرعة فائقة من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات، الجودة فتحسين جودة المنتجات لتتناسب مع احتياجات ورغبات العملاء، التفوق على المنافسين فمن خلال الضغط على التكاليف وتحسين استغلال الموارد وترشيد العمليات بالإضافة إلى تخفيض التكاليف وهو من الأمور الهامة لمنظمات الأعمال ولتي يمكن أن تكون عاملاً أساسياً في نجاحها أو فشلها، ويمكن أن يتم تخفيض التكاليف عن طريق التخلص من التنظيمات المعيقة للعمل، دورات المتابعة التي تتطلب وقتاً طويلاً، المصاريف الإدارية الإضافية، والعمليات الغير ضرورية، استمرارية التحسين فعملية التحسين هي عملية مستمرة، وعن طريق الجمع بين الجودة والتحسينات المستمرة يمكن للمنظمة الاستحواذ على موقع تنافسي متميز. (حايف سي حايف، 2015، ص 81)، والتركيز على العملاء تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى توجيه المنظمة إلى التركيز على العملاء من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم، بحيث يتم إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا العرض. (الرحاحلة، ص 41).

والتركيز على العمليات لا على الوظائف والمهام والأفراد حيث تضع منظومة الهندرة في أولويات برنامجها العملي، التركيز على تحليل نشاط العمليات، التي تحقق الدفعة القوية للمنظمة في حجم أعمالها وسمعتها في السوق، بدلاً من التركيز على الأفراد وتموقعاتهم في الوظائف والمهام (الغياب، الصراع في العمل، المحاسبة، المراقبة... ) وغيرها من الأنشطة التنظيمية، التي تركز عليها المنظومة التقليدية في الحضارة التنظيمية، والمختصر العلمي للمقارنة بين المنظومة التقليدية والمنظمة المهندرة حيث يحقق تطبيق الهندرة الإدارية فوائد عديدة، وتعود على التنظيم بكفاءة وفاعلية عالية بشكل يحافظ على البقاء واستمرار التنظيمات في مواجهة التحديات الجديدة. (بلعيد، 2017، ص 20).

### المطلب الثاني: أهمية إعادة هندسة العمليات.

يعد مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية من الأساليب الإدارية المعاصرة البارزة، حيث تتبع أهميتها من أنها تتبنى إعادة التفكير الأساسي في العمليات والهيكل التنظيمي وتكنولوجيا المعلومات، وتزداد أهميتها من خلال توظيفها للتكنولوجيا، ودورها في تمكين المرؤوسين من متابعة المستجدات المتعلقة بكيفية أداء الوظائف المختلفة داخل التنظيم، مما يسهم بدرجة كبيرة في تحسين وتطوير الأداء، وتزويد المنظمات بتغذية راجعة عن سير الأعمال والأنشطة التي تمارسها، وعن قدرتها التنافسية في مواجهة المنظمات الأخرى، ولما كانت التحسينات الهامشية في الأداء لا تعد كافية في عالم متغير سريع الخطى، الأمر الذي جعل الكثيرين يسعون قدوماً من

أجل تحقيق تحسين جذري ملموس وليس تعديل محدد. (دنقل، 2021، ص 684).  
ولقد لخصت أهمية تطبيق إعادة الهندسة فيما يلي (الإبراهيم، 2018، ص 27): دمج الوظائف المتخصصة في وظيفة واحدة، وهنا لا بد من تجميع الأعمال ذات التخصصات الواحدة في مكان واحد بشكل يترتب عليه توفير الوقت وتخفيض التكاليف وتنسيق الأعمال وتنظيمها، تتحول الأعمال من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة بحيث يترتب عليها مسؤولية مشتركة بين أعضاء فريق العمل، تزيد من استقلالية الأفراد في أداء المهام، حيث يتم تشغيل الأفراد القادرين على المبادرة وتأسيس قواعد العمل والإبداع والابتكار، التشجيع على التعليم إضافة إلى التدريب، وذلك لتنمية مهارات وقدرات الأفراد وتوسيع مداركاتهم، تتم مكافأة الأفراد وتقسيم نتائج عملهم بناء على النتائج النهائية وبشكل جماعي، تعمل الهندرة على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة، بحيث يصبح الأداء الجيد والاهتمام بالعملاء هو من أولويات العاملين، تساعد العاملين على اتخاذ القرارات دون قصر العملية على المديرين، تنفيذ خطوات العمل حسب طبيعتها وهذا الأمر يؤدي إلى إنجاز العديد من الخطوات في وقت واحد، إضافة إلى تقليل الوقت بين خطوات العمل.

### المطلب الثالث: معوقات إعادة هندسة العمليات.

ارتأت الباحثة (عبد الرحمن، 2017، ص.ص 111-112) تقسيم المعوقات إلى المعوقات البشرية، والمعوقات الإدارية، والمعوقات التنظيمية، والمعوقات التقنية، والمعوقات المالية، والمعوقات التقويمية، وهي كالاتي: أولاً المعوقات البشرية ومن أهمها تجاهل قيم الأفراد كثقافة في المنظمة، وغياب تبادل الخبرات، ومقاومة التغيير لدى العاملين، ضعف الثقافة في مفهوم الهندرة الإدارية، ضعف مهارات اللغة الإنجليزية لدى بعض الموظفين، وضعف مهارة استخدام الحاسوب لدى بعض الموظفين، وقلة الموارد البشرية المؤهلة، ثانياً المعوقات الإدارية ومن أهمها تعقيد الإجراءات الإدارية المتبعة، واستخدام التفكير الاستنتاجي بدلا من التفكير الاستقرائي، القيم السائدة لدى الإدارات المختلفة بعدم ميلهم للتغيير، عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق الهندرة الإدارية، ثالثاً المعوقات التنظيمية ومن أهمها ضعف الحوافز المادية والمعنوية، وعدم التجريب قبل تنفيذ الجديد، وعدم التدرج في تغيير ثقافة الموظفين، رابعاً المعوقات التقنية ومن أهمها ضالة المعلومات والبيانات الإحصائية اللازمة للتخطيط الجيد، وعدم الاستفادة من تقنية المعلومات الحديثة، وتقدم الأجهزة، والاكتفاء بالتفكير التدريجي المتواضع في نظم المعلومات، خامساً المعوقات المالية ومن أهمها عدم تخصيص موارد مالية لإيجاد منظومة لتكنولوجيا المعلومات، وعدم تحقيق عوائد مالية من استثمار الهندرة الإدارية، سادساً المعوقات التقويمية ومن أهمها ضعف المتابعة عند تطبيق الهندرة الإدارية. (عبد الرحمن، 2017، ص.ص 111-112).

ومن خلال الدراسة التي تطرقنا إليها في هذا الفصل حول مدخل إعادة هندسة العمليات تبين لنا ما يلي: من الضروري تبني منهج إعادة هندسة العمليات من طرف المنظمات بمختلف أنواعها في ظل الظروف التي تستدعيها البيئة المحيطة بها، فإعادة هندسة العمليات تعتبر أحد أهم استراتيجيات التغيير التنظيمي وأهم الحلول الممكنة للاستمرار، إن مدخل إعادة هندسة العمليات من بين أهم ما توصل إليه الفكر الإداري الحديث، حيث أنه يركز على إعادة التصميم والتغيير الجذري للعمليات الإدارية في منظمات الأعمال سواء على مستوى نظمها وسياساتها وكذا هياكلها التنظيمية، تؤدي إعادة هندسة العمليات دوراً أساسياً في تدعيم برامج التطوير والتحسين والتغيير الجذري المراد تحقيقها وذلك بإحداث التغييرات اللازمة التي من شأنها تطوير جهود الأفراد وتنمية قدراتهم ومهاراتهم وإعدادهم لهذا التغيير، وذلك بالتركيز على العمليات التي تمارسها هذه الإدارة وإعادة هندستها قصد الرفع من أدائها وتخفيض تكلفة السلعة أو الخدمة التي تقدمها

وتحسين جودتها وتقديمها فور طلبها من قبل الزبون أو بالأحرى المستفيد، وبالتالي تحسين أداء المنظمات وهو الهدف الأساسي لعمليات إعادة الهندسة، إن توفر المنظمة على المتطلبات الأساسية لتطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات والمتمثلة في (الإستراتيجية، تكنولوجيا المعلومات، الالتزام، تمكين العاملين، الاتصال والاستعداد للتغيير ...) هو ما يساهم بشكل كبير في تحسين أداء الموارد البشرية لديها وذلك ما يؤثر بشكل كبير على انجاز الأعمال بشكل أدق وسرعة أكبر وفي الوقت المحدد.



## الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

يشهد العالم تحولات اقتصادية سريعة، فالمؤسسة في هذا القرن تعمل في ظل اقتصاد عالمي يكون البقاء فيه للأقوى، وعالم تسيطر عليه التقنية العالية والتكنولوجيا المتطورة واتساع دائرة المنافسة وعدم اليقين الاقتصادي، لذا يفترض على المؤسسة أن تكون أكثر حذرا في تصرفاتها لتواجه الظروف المستقبلية، ومن أجل الوقوف أكثر على ما تم عرضه في الجزء النظري كمنطلق لدراستنا هذه والتي توحى من خلالها الإجابة على الإشكالية العامة لبحثنا، ارتأينا أن نقوم بدراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل (ENICAB) بسكرة، كونها كعينة من المؤسسات الوطنية عمومية كانت أم خاصة، وذلك لاعتقادنا أن جميعها تشترك في حد أدنى من المشاكل في السوق لا سيما المتعلقة منها بقدرتها على المنافسة ومواجهة المنافسين في ظل محيط أقل ما يقال عنه أنه لا يرحم من يفقد هذه القدرة، إلى جانب أهمية المؤسسة محل الدراسة ومكانتها في النسيج الاقتصادي فإنها قد تحصلت على شهادة الأيزو (9002) إصدار (1994) والأيزو (9001) إصدار (2000)، وفي هذا الفصل سنحاول التطرق إلى ما يلي: تقديم مؤسسة، عرض نتائج الدراسة، تحليل نتائج الدراسة، وأخيرا الاستنتاجات والاقتراحات.

### المبحث الأول: السياق الميداني للدراسة.

إن مؤسسة صناعة الكوابل هي مؤسسة اقتصادية ذات طابع صناعي وتقع في ولاية بسكرة وتسعى دائما إلى تحسين نوعية وجودة منتجاتها وتوسيع حصتها السوقية من أجل ضمان استمرارها وتطويرها والحفاظ على مواردها، لذا سنحاول من خلال هذا المبحث تقديم تعريف شامل للمؤسسة ونشأتها، هيكلها التنظيمي، نشاطها بالإضافة إلى أهميتها وعوامل نجاحها.

### المطلب الأول: تقديم بالمؤسسة

تعد مؤسسة (ENICAB) من أهم المؤسسات الوطنية في مجال صناعة الكوابل الكهربائية بمختلف أنواعها، وقد ذاع صيتها على المستوى الإقليمي والعالمي وذلك بسبب جودة من منتجاتها وخدماتها وهو ما أهلها لتتحصل على شهادة المواصفات العالمية للجودة (ISO)، الأمر الذي فتح أمامها الباب لتتبوأ مكانة تنافسية هامة وتحظى باهتمام مؤسسات عالمية كبيرة على غرار (GENERAL CABLE) الأمريكية. ونشأت مؤسسة (ENICAB) لصناعة الكوابل وبدأت أشغال إنجازها في (فيفري 1980) ضمن مخطط التنمية الاقتصادية وهذا بموجب المخطط الخماسي الأول (1980-1984)، بغلاف مالي قدر بـ (1520 مليون دينار جزائري)، وبدأت الأعمال بها بتاريخ (01-06-1980)، وبما أن القدرات المالية والتكنولوجية غير كافية لإنجاز مثل هذه المشاريع الضخمة، وبالنظر إلى ضخامته وتوسع اختصاصاته، وقد ساهمت في إنجاز هذا المشروع مؤسسات وطنية بنسبة (60%) ومؤسسات أجنبية بنسبة (40%) نذكر منها: مؤسسة (BATIMETAL) اهتمت ببناء المصنع، مؤسسة (GENIE SIDER) اهتمت بأشغال الهندسة المدنية، مؤسسة (ENP) اهتمت بأعمال الدهن والطلاء، مؤسسة (ENETEC) اهتمت بأعمال التكيف والتهوية، مؤسسة (ENITEL) اهتمت بتزويد المركب بالكهرباء والإنارة، مؤسسة (SNMETAL) اهتمت بإعداد وتركيب الأعمدة الكهربائية، مؤسسة (ENMGP) اهتمت بأعمال النجارة. ومؤسسات أجنبية كمؤسسة (SKET) الألمانية، كلفت بدراسة وتجهيز المشروع بالمعدات وتكوين اليد العاملة بألمانيا، مؤسسة (IMPORT-INVEST) اليوغوسلافية، متخصصة في تركيب الآلات، مؤسسة (SOGELERG) الفرنسية، قامت بإعداد الهياكل القاعدية، مؤسسة (VINCOTTE) البلجيكية متخصصة بالمراقبة التقنية لأجهزة الإنتاج.

وأنشأت وحدة صناعة الكوابل "بسكرة" في سنة (1986) بطاقة إنتاجية تقدر بـ (2800) طن، حيث كانت تابعة آنذاك "للمؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل الكائن مقرها بالعاصمة-وحدة السمار"

وفي نهاية شهر (ديسمبر 1997) تم انفصال وحدة بسكرة عن الوحدات الأخرى "وحدة واد السمار والقبّة" لتصبح "المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل بسكرة (ENICAB)" بحيث أصبحت مؤسسة مستقلة بحد ذاتها وتقع في المنطقة الصناعية غرب المدينة وتتربع على مساحة (42 هكتار) منها (12 هكتار) مغطاة لتشمل مباني الإدارات وورشات الإنتاج والمخازن ومواقف السيارات، أما الجزء المتبقي فهو عبارة عن مساحة خضراء وقد تستخدم في بعض الأحيان كمخازن إضافية في حالة عدم كفاية المخازن الخاصة بالمنتجات. وفي سنة (2008) وإثر قرار من طرف رئيس الحكومة تم خصخصة المؤسسة وتحويلها من ملكية إلى مؤسسة خاصة جزئياً، وقد تقدمت عدة مؤسسات لشراء المؤسسة أهمها: "مؤسسة نيكسون الفرنسية، مؤسسة جدة كابل السعودية، مؤسسة جنرال كابل متعددة الجنسيات بأمريكا"، وقد حظيت المؤسسة الأمريكية (GENERAL CABLE) بملكية المؤسسة بنسبة (70%) و(30%) للدولة، وفي ظل قانون الاستثمار في (جويلية 2017) تنازلت شركة "جنرال كابل" عن حصتها في الأسهم لصالح شركة "كندور للإخوة حمادي" بقيمة (37 مليون دولار أمريكي)، ويقدر عدد المنتجات الرئيسية للمؤسسة (40 منتج)، أما الباقي يتم إنتاجه حسب الطلبات وحسب السوق الوطنية، ويبلغ عدد موظفيها وعمالها (1032) عامل وموظف ينقسمون إلى: عدد الإطارات بالمؤسسة (64)، عدد أعوان التحكم بالمؤسسة (248)، وعدد أعوان التنفيذ بالمؤسسة: (720)

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة الكوابل (ENICAB) بسكرة من المديرية التالية: المديرية العامة وتهتم بالإشراف ومتابعة مختلف مهام الوحدة والتنسيق بين الدوائر وذلك بمساعدة مجموعة استشارية مكونة من: مكتب مساعد الرئيس العام للشؤون القانونية والمنازعات ويهتم بمعالجة وحل النزاعات الداخلية بين العمال والإدارات الخارجية بين الوحدة ومورديها وزبائنها، مكتب مساعد الرئيس لضمان الجودة والنوعية ومهمته هي إنابة الرئيس أو المدير العام في حالة غيابه، وهو مسؤول عن كل ما يتعلق بالجودة بالوحدة، مكتب رئيس مشروع المعلوماتية ويعد من الفروع الناشئة لدى الوحدة وذلك لمواكبة التطورات السريعة على المستوى المحلي والدولي، وتتمثل مهمته في الخدمات التي تستفيد منها الوحدة بالنسبة لمختلف النشاطات، مكتب مساعد المدير العام لمشروع حبيبات (PVC) مكلف بمراقبة سير العمل في وحدة البلاستيك المخصص في عملية الإنتاج، مكتب مراقبة الحسابات: تقوم بالمراجعة الحسابية.

وتندرج ضمن المديرية العامة خمس مديريات فرعية كما يلي: أولا المديرية التقنية وهي الهيئة المعنية بمتابعة القرارات الخاصة بالعمليات الإنتاجية من خلال الدوائر التالية: دائرة إنتاج الكوابل وتعتبر من أكبر الدوائر على مستوى المؤسسة حيث تشرف على تسيير العملية الإنتاجية بمختلف المراحل من دخول المواد الأولية إلى آخر مرحلة وهي تعبئة الكوابل في البكرات الخشبية، دائرة إنتاج الملحقات وتقوم بتصنيع المنتجات حسب البرنامج المرسوم من طرف المصلحة وكذلك تهتم بتمويل الوحدة بالطاقة الكهربائية وتزويدها بالخشب لإنتاج البكرات، دائرة التكنولوجيا وضمان الجودة وتقوم بمراقبة المنتج التام الصنع ومدى مطابقته للمقاييس المعمول بها، وكذلك مراقبة المواد المشتراة من الداخل والخارج ومدى مطابقتها لمواصفات الشراء من أجل التأكد من أنها صالحة للاستعمال، دائرة الصيانة وتتكفل بحماية وصيانة وسائل الإنتاج والآلات الميكانيكية ووسائل النقل ووسائل التكيف وتأمين الطاقة الكهربائية، ثانيا مديرية الشراء وتقوم بتنسيق ومراقبة كل النشاطات المتعلقة بالمشتريات، ونشير إلى أن هذه المديرية كانت سابقا مدمجة مع المديرية العامة وهي تشمل دائرة الشراء، ثالثا المديرية التقنية التجارية وهي المديرية

المعنية بمتابعة تنفيذ القرارات الخاصة بعملية تسيير المنتج النهائي وتسويقه وتتضمن دائرتين هما: دائرة تسيير المنتج النهائي وتنظم وتراقب حركة المخزون سواء تعلق الأمر بالمنتج النهائي أو الملحقات، وتشرف على مصلحة تسيير الكوابل، مصلحة تسيير انتاج الملحقات، دائرة التسويق ومن مهامها دراسة السوق واحتياجاته للمادة المنتجة للكوابل، كما تقوم بتسيير عملية البيع وتوزيع المنتجات، وإيجاد منافذ وعملاء جدد وإبرام العقود المتعلقة بالبيع من خلال مصلحة البيع ومصلحة التسويق، رابعا مديرية المالية والمحاسبة وتهتم هذه المديرية بتسجيل جميع العمليات المحاسبية والمالية، وتقوم بدراسة الوضع المالي والمحاسبي وتشمل دائرتين: دائرة المالية والميزانية واللذان تتضمنان مصلحة المالية ومهمتها متابعة حركة الأموال مع البنك الخاص بالإيرادات والنفقات وتقوم بإعداد ملفات الشراء واحتياجات المؤسسة وتتابع أيضا الأموال المتعلقة بها، مصلحة الميزانية وبدورها تقوم بإعداد ميزانية الاستثمار، وتتكون من فرع الميزانية الذي يقوم بوضع الميزانية التقديرية مع المصالح والمديريات الأخرى للسنوات المقبلة باتباع الخطوات التالية: وضع نتيجة تقديرية للسنة، متابعة جميع التسديدات ومقارنتها مع الميزانية، إعداد تقرير شهري، دائرة المحاسبة وتقوم بتسجيل العمليات المحاسبية اليومية وتشرف أيضا على عمليات الجرد السنوية لكل دورة يوجد بها مصلحتين هما: مصلحة المحاسبة العامة، مصلحة المحاسبة التحليلية، خامسا مديرية الموارد البشرية والوسائل وتقوم بعمل تنظيم عمل الدوائر والمصالح والتأكد من صلاحيته وتأهيل العاملين وتوفير الشروط الحسنة والظروف الملائمة للعامل (الترقية، الانتقال، التكوين،...) وكذلك تأمين محيط العمل من المخاطر وتتكون من دائرة المستخدمين والتكوين.

### المطلب الثالث: نشاط المؤسسة.

تعمل المؤسسة على إنتاج عدة أصناف من الكوابل الكهربائية وهذا بفضل إدخالها لتكنولوجيا حديثة ومتطورة بشتى أنواعها في المجال، مما سمح لها بتطوير وترقية منتجاتها، كما عملت على تخفيض نسبة استيراد هذه المنتجات لا سيما وأنها تنتج أنواع عديدة من الكوابل، إذ تمكنت المؤسسة من التخصص في إنتاج أكثر من (400) نوع من الكوابل جمعت في خمس مجموعات: الكوابل المنزلية حيث تنتج منها المؤسسة حوالي (229) نوع وتستخدم في البيانات والاستخدام المنزلي ويتراوح ضغطها ما بين (250-750) فولط، وتصنع من مادة النحاس، الكوابل الصناعية ويبلغ عددها (70) نوع وتستخدم في تشغيل الآلات الصناعية كالمحركات ويتراوح ضغطها ما بين (600-1000) فولط، وتنقسم بدورها إلى قسمين حسب المواد الأولية المستخدمة في صناعتها وهي الكوابل المعزولة بمادة (PVC) والكوابل المعزولة بمادة (PRC)، الكوابل الكهربائية ذات التوتر المتوسط والعالي وتستخدم في النقل الكهربائي، ويقدر التوتر المتوسط ما بين (1000-3000) فولط، أما التوتر العالي فتتفوق شدة توتره في نقل الكهرباء (3000) فولط، الكوابل غير المعزولة ويبلغ عدد أنواعها (10) وتستخدم خاصة في نقل الكهرباء من المحولات إلى مناطق توزيع معينة وتحمل تيار شدته (22000) فولط، كوابل التوزيع أو الشبكات الكهربائية وتستخدم هذه الكوابل لتوزيع الكهرباء وتصنع بالدرجة الأولى من الألمنيوم وخليط يسمى (AGS) مكون من المغنيزيوم والسليسيوم والألمنيوم، وتتكون من حوالي (70) نوع، وتنقل تيار شدته حوالي (1000) فولط، كما تنتج المؤسسة بكرات خشبية بأحجام مختلفة لتوضيب الكوابل.

وتستعمل المؤسسة النحاس والألمنيوم كمواد ناقلة للتيار الكهربائي، (PVC) أي (Polyvinyle de Chlorure) و (PRC) أي (Polyéthylène Réticulé Chimiquement) والطباشور (La Craie) كمواد أولية أساسية للعزل، بالإضافة إلى مواد استهلاكية (كالمواد الكيميائية المستعملة لتحضير (PVC)،

مواد طاقوية مثل (Gasoil)، إلى جانب الخشب لصناعة البكرات الخشبية، ومواد أخرى كقطع الغيار.

وتتعامل المؤسسة مع عدة موردين أجانب نذكر منهم: شركة (SARCO VSAN) التركيبية وتستورد المؤسسة منها النحاس، شركة (MARCRICH) الإسبانية حيث تستورد المؤسسة منها الألمنيوم والنحاس، شركة (MIDALCABLE) البحرينية وتستورد المؤسسة منها الألمنيوم، شركة (BOREALIS) البلجيكية وتستورد المؤسسة منها مادة (PVC) و (PRC) و (PRS)، شركة (PLASCORB) الفرنسية وتزود المؤسسة بمادة (PVC) والطباشور، شركة (TEKFEN) التركيبية وتزود المؤسسة بمادة (PVC)، شركة (ENAB) بسكيكدة وتزود المؤسسة بمادة الخشب، شركة (ENG) بالخروب: تزود المؤسسة بمادة الطباشور، مؤسسة الكوابل بالقبة وتزود المؤسسة بمادة النحاس و (PVC). كما تستورد المؤسسة مادة الخشب من النمسا. وعادة ما تتعامل المؤسسة في تسويق منتجاتها مع عدة زبائن نذكر أهمهم: المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز (SONELGAZ) كزبون رئيسي، المؤسسة الوطنية للخدمات الكهربائية (KAHRIF)، المؤسسة الوطنية لتوزيع العتاد الكهربائي (EDIMEL)، المؤسسة الولائية لتوزيع الأجهزة الكهرو منزلية (EDID)، وبعض المؤسسات الخاصة، كما تصدر المؤسسة منتجاتها إلى بعض الدول العربية والأوروبية.

وللمؤسسة أهمية بالغة بالنظر لقدرتها على إدخال التكنولوجيا الحديثة والمتطورة في ميدان صناعة الكوابل الكهربائية بكل أنواعها إلى أرض الواقع، تخفيض نسبة استيراد الكوابل الكهربائية من الخارج وذلك لتلبية حاجات السوق الوطنية، تزويد الدول الإفريقية وخاصة دول المغرب العربي باحتياجاتها من الكوابل، القضاء على التبعية الاقتصادية في مثل هذه المنتجات، ادخال العملة الصعبة وهذا نتيجة لعملية التصدير، امتصاص البطالة وذلك بتوفير مناصب الشغل خاصة لفئة الشباب، العمل على تدعيم الاقتصاد الوطني وبناء هياكله.

ومن عوامل نجاح المؤسسة قربها من الطريق الوطني رقم (46) الرابط بين بسكرة والجزائر العاصمة وكذا شمال وجنوب البلاد، وجود عدة منشآت قاعدية صلبة وجديدة بداخل المؤسسة (عمارات الإدارة والشؤون الاجتماعية وورشات الإنتاج)، وجود السكك الحديدية التي تربط المؤسسة بباقي موانئ التراب الوطني من أجل نقل السلع من وإلى المؤسسة، وجود فضاء كبير لتخزين المواد الأولية والمنتوج المصنوع يتسع لإنتاج لأكثر من ثلاث أشهر من الكوابل، وجود خزان للتيار الكهربائي اللذان يمدان المؤسسة بطاقة (20) ميغا وات لكل واحد، حجم المؤسسة الذي يشغل أكثر من (50%) من مساحة المنطقة الصناعية لولاية بسكرة، وجود سوق داخلي كبير خاصة بعد إعلان الدولة عن البرنامج المالي للتنمية بقيمة (55) مليار دولار، الموقع الاستراتيجي للجزائر ووجودها ضمن اتحاد المغرب العربي واتفاقية الدول العربية.

## المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة.

من خلال هذا المبحث سوف يتم عرض نتائج اختبار ثبات أسئلة الاستبيان وذلك بحساب معامل الثبات والاتساق الداخلي ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) لمعرفة مدى الاتساق الداخلي بين أبعاد القياس، كما سيتم عرض الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة وتحليل الاتجاهات العامة لأراء المبحوثين.

## المطلب الأول: عرض البيانات العامة.

سيتم في هذا المطلب عرض نتائج تحليل البيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة والمتمثلة في (النوع، العمر، عدد سنوات الخبرة، عدد الترقيات، عدد

الدورات التكوينية، الشهادة العلمية، الدائرة الوظيفية، المصلحة، التحكم في الإعلام الآلي، اللغات المتحكم فيها).

**أولاً: ثبات أداة الدراسة:** قبل الشروع في التحليل الإحصائي للبيانات من المهم القيام باختبار مدى صدق وثبات أداة القياس وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) في تحديد كل من صدق وثبات أداة القياس، فثبات أداة الدراسة يقصد بها مدى الحصول على النتائج نفسها لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات التجانس لأدائها باستخدام معامل الارتباط (Alpha Cronbach) والذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60) فأكثر، ويقصد بصدق الأداة، قدرتها على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على صدق المحك، والذي يتم حسابه باستخدام المعادلة التالية: صدق المحك = جذر معامل الثبات.

**الجدول 02: معاملات ثبات وصدق أداة الدراسة (N=34)**

المتغيرات والأبعاد	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
التكلفة المنخفضة	5	0,788	0,89
الاستجابة السريعة	5	0,87	0,93
الجودة العالية	5	0,868	0,93
تنافسية المؤسسة	15	0,917	0,96
البعد التنظيمي	5	0,823	0,91
البعد البشري	5	0,893	0,94
البعد التكنولوجي	5	0,923	0,96
إعادة هندسة العمليات	15	0,937	0,98
العدد الإجمالي	30	0,949	0,97

**المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS**

ومن خلال الجدول أعلاه يتبين أن معامل ثبات الاتساق الداخلي (Alpha Cronbach) بلغت قيمة معامل الثبات (0.949) والتي تعتبر قيمة مرتفعة وقوية وكذلك كانت هذه القيمة لمحاور الدراسة وأبعادها، حيث بلغت قيمة معامل الثبات (0.917) بالنسبة لعبارات المتغير التابع محور تنافسية المؤسسة، في المقابل ما قيمته (0.937) بالنسبة لعبارات المتغير المستقل أي محور إعادة هندسة العمليات، وهو ما يدل على أن الاستبانة ثابتة، أي أنها تعطي نفس النتائج إذا ما تم استخدامها أو إعادة هندسة أخرى تحت ظروف مماثلة.

ونجد أن معامل الصدق الكلي، والذي يعبر عنه بالجذر التربيعي لمعامل الثبات ما قيمته (0.97) وهو ما يدل على صدق أداة الدراسة، وهذا ما دعمته معاملات الصدق المرتفعة بالنسبة لعبارات محور المتغير التابع (تنافسية المؤسسة)، حيث بلغت قيمته (0.96) في مقابل ما قيمته (0.98) كمعامل صدق لعبارات محور المتغير المستقل (إعادة هندسة العمليات). ومنه فإن معاملات الثبات والصدق المتحصل عليها، أن الأداة بصورة عامة تتمتع بمعامل صدق وثبات عالي يدل عن قدرة أداة الدراسة على تحقيق أغراض البحث.

**ثانياً: عرض البيانات العامة الشخصية:** سنتناول في هذا الفرع خصائص أفراد مجتمع الدراسة حسب السمات الشخصية، وذلك باستخدام جداول التكرارات والنسب المئوية، والجدول الموالي يوضح ذلك

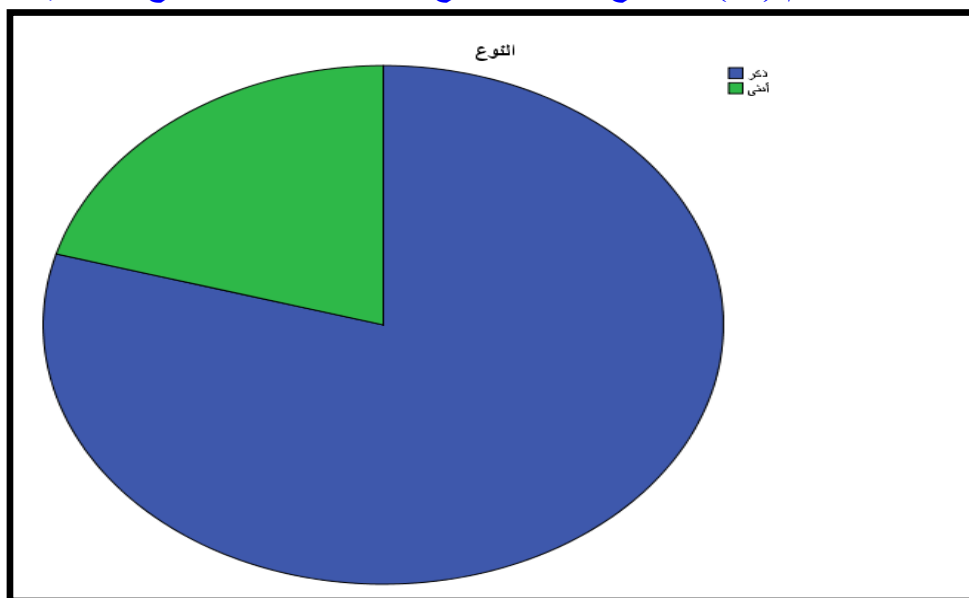
الجدول 03: توزيع أفراد مجتمع الدراسة بحسب الخصائص الشخصية (N=34)

النسبة المئوية	التكرار	المتغيرات الشخصية	
79.4%	27	ذكر	النوع
20.6%	7	أنثى	
100%	34	المجموع	
35.3%	12	أقل من 30 سنة	العمر
38.2%	13	من 30 إلى 39 سنة	
20.6%	7	من 40 إلى 49 سنة	
5.9%	2	من 50 سنة فأكثر	
100%	34	المجموع	
23.5%	8	ثانوي فأقل	الشهادة العلمية
8.8%	3	ليسانس	
17.6%	6	تقني سامي	
32.4%	11	ماستر	
17.6%	6	مهندس	
100%	34	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

- النوع: يتضح من خلال الجدول (03) أن أغلب أفراد عينة الدراسة بالمؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل (ENICAB) بسكرة هم الذكور حيث بلغ عددهم (27) فردا بنسبة (79.4%)، في حين بلغ عدد الإناث (7) فردا بنسبة (20.6%) والشكل رقم (01) يوضح ذلك.

الشكل رقم (02): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب النوع (N=34)

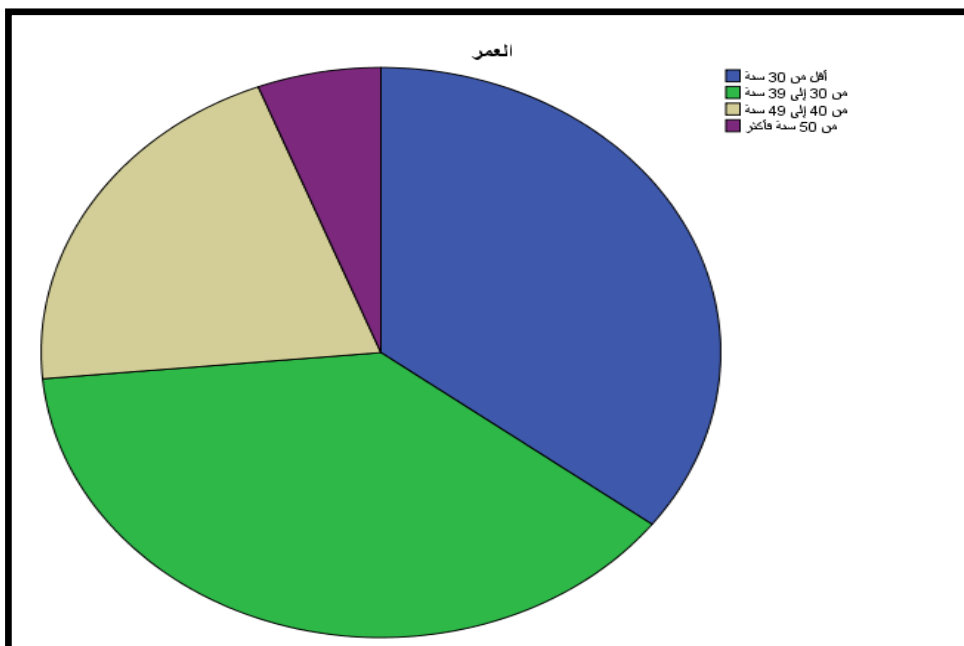


المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

- العمر: نلاحظ في الجدول رقم (02) أن أعلى معدلات السن يقع في مجال الفئة العمرية (من 30 إلى 39 سنة) بنسبة (35.3%)، ثم تليها الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بنسبة (38.2%)، في حين بلغت الفئة العمرية (من 40 إلى 49 سنة) نسبة (20.6%)، وأخيرا الفئة العمرية (من 50 سنة فأكثر) التي بلغت نسبتها (5.9%)، وهنا يمكن القول أن المؤسسة تمتلك طاقة شبابية هائلة والتي تعتبر عامل

إيجابي يزيد من حيوية ونشاط المؤسسة، والشكل رقم (02) يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب الفئات العمرية.

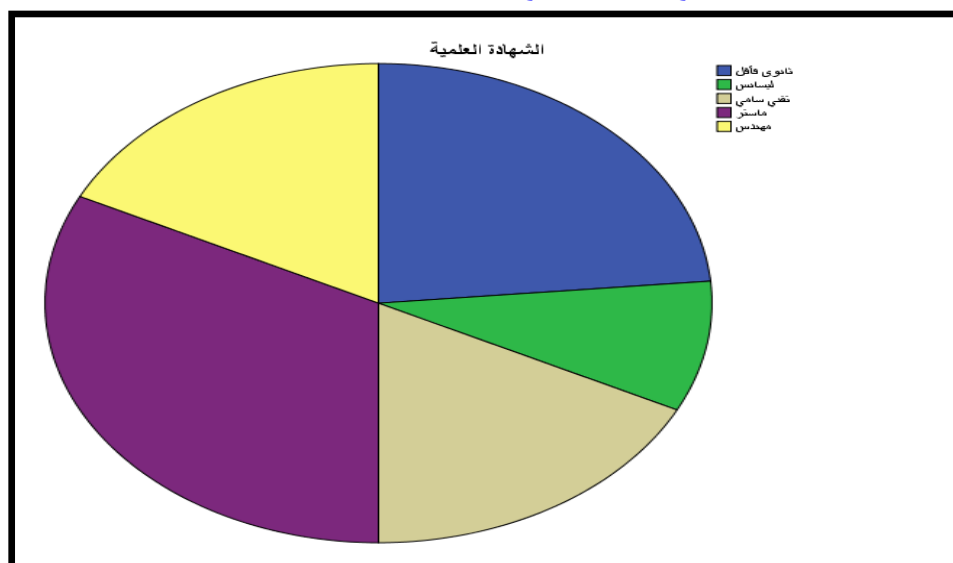
الشكل رقم (03): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر (N=34)



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

- **الشهادة العلمية (المؤهل العلمي):** يتضح من خلال الجدول رقم (04) أن نسبة الإطارات الذين يمتلكون شهادة "الماستر" بلغت (32.4%) كأعلى نسبة مقارنة بالبقية، ثم يليها الإطارات الذين يمتلكون مستوى "الثانوي فأقل" بنسبة (23.5%)، في حين بلغت نسبة كل من الإطارات الذين يمتلكون مستوى "مهندس" ومستوى "تقني سامي" (17.6%) لكل واحد منهما، وفي الأخير بلغت نسبة الإطارات المالكي لشهادة "ليسانس" (8.8%) كأقل نسبة مقارنة بالبقية، وهذا الاختلاف الحاصل في المستوى يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تحاول دائما التنوع في توظيف أفرادها العاملين وتستقطب مختلف المستويات ذات الكفاءة والفعالية، والشكل الموالي يوضح التنوع في التوظيف حسب الشهادة العلمية.

الشكل رقم (04): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الشهادة العلمية (N=34)



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS



**ثالثاً: عرض البيانات العامة الوظيفية:** في هذا الجزء سيتم عرض توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب خصائصهم الوظيفية المتمثلة في (عدد سنوات الخبرة، عدد الترقيات، عدد الدورات التكوينية، الدائرة الوظيفية، المصلحة، التحكم في الإعلام الآلي، اللغات المتحكم فيها).

**الجدول 04: التكرارات والنسب المئوية لمجتمع الدراسة بحسب الخصائص الوظيفية (N=34)**

النسبة المئوية	التكرار	المتغيرات الوظيفية	
%61.8	21	( 5 - 1 )	
%11.8	4	( 10 - 6 )	
%11.8	4	( 15 - 11 )	
%8.8	3	( 20 - 16 )	
%5.9	2	( 25 - 21 )	
%100	34	المجموع	
%44.1	15	بدون ترقية	
%35.3	12	ترقية لمرة واحدة	
%17.6	6	ترقية لمرتين	
%2.9	1	ترقية لثلاث مرات	
%100	34	المجموع	
%35.3	12	بدون دورة تكوينية	
%29.4	10	دورة أو دورتين تكوينيتين	
%17.6	6	من ثلاث إلى خمس دورات تكوينية	
%17.6	6	من ست دورات فما فوق	
%100	34	المجموع	
%26.5	9	الإنتاج والعمليات	
%14.7	5	إدارة الموارد البشرية	
%11.8	4	التجارة	
%8.8	3	التكنولوجيا والدراسات	
%11.8	4	تسيير المخزون	
%2.9	1	دائرة المستخدمين	
%2.9	1	دائرة الجودة	
%5.9	2	التموين	
%14.7	5	الصيانة	
%100	34	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

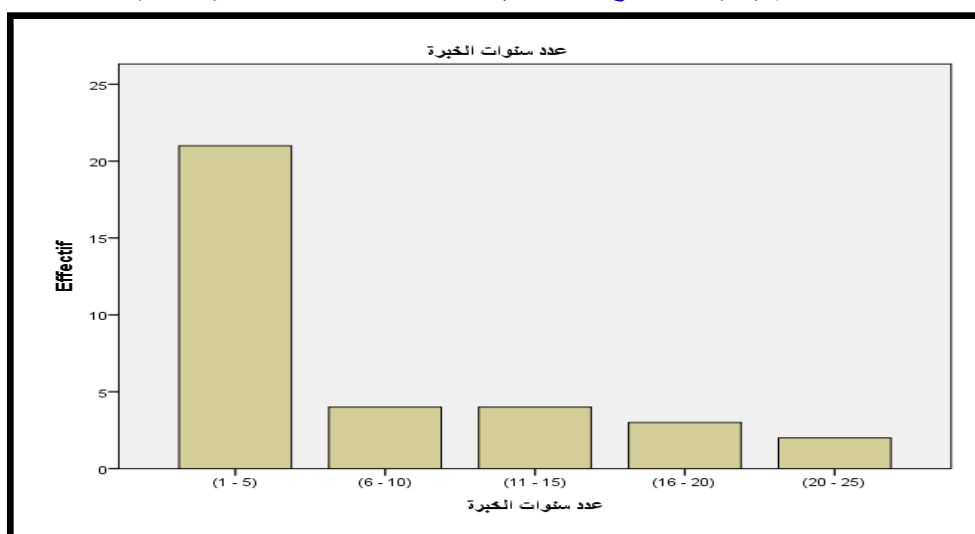
**الجدول 04: التكرارات والنسب المئوية لمجتمع الدراسة بحسب الخصائص الوظيفية (N=34) (تابع)**

النسبة المئوية	التكرار	المتغيرات الوظيفية	
% 14.7	5	الإنتاج والتخطيط	المصلحة
% 14.7	5	إدارة الموارد البشرية	
% 14.7	5	التجارة	
% 8.8	3	التكنولوجيا والدراسات	
% 11.8	4	تسيير المخزون النهائي	
2.9%	1	إدارة المستخدمين	
2.9%	1	مراقبة الجودة	
2.9%	1	حقل التجارب	
2.9%	1	المشتريات	
% 14.7	5	الصيانة	
% 8.8	3	التعدين	
% 100	34	المجموع	
% 67.6	23	جيد	التحكم في الإعلام الآلي
% 26.5	9	متوسط	
% 5.9	2	ضعيف	
% 100	34	المجموع	
% 11.8	4	اللغة العربية	اللغات المتحكم فيها
% 2.9	1	اللغة العربية والإنجليزية	
% 44.1	15	اللغة العربية والفرنسية	
% 41.2	14	اللغة العربية والإنجليزية والفرنسية	
% 100	34	المجموع	

**المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS**

**أولاً: سنوات الخبرة:** من الجدول رقم (04) نلاحظ أن نسبة (61.8%) من أفراد مجتمع الدراسة تتراوح عدد سنوات الخبرة لديهم بين الفئة (من 1 سنة إلى 5 سنوات)، وهذا راجع إلى محاولة المؤسسة استقطاب الفئة الشبابية بنسبة كبيرة وتليها النسبة (11.8%) لكل من الفئتين (من 6 إلى 10 سنوات) و(من 11 إلى 15 سنة)، وتأخذ الفئتين (من 16 إلى 20 سنة) و(من 21 إلى 25 سنة) نسبة (8.8%) و(5.9%) على التوالي.

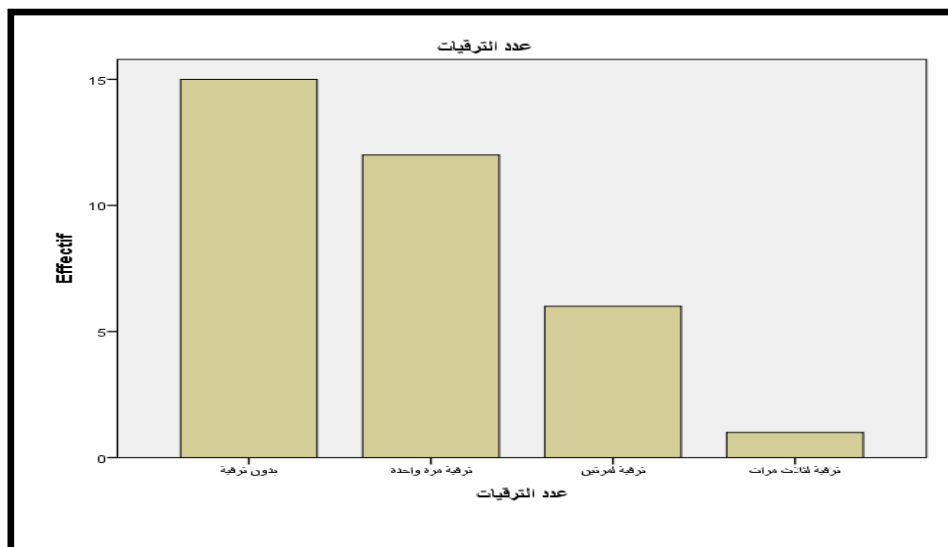
**الشكل رقم (05): المدرج التكراري لمتغير سنوات الخبرة (N=34)**



**المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS**

**ثانياً: عدد الترقيات** من خلال الجدول رقم (04) يتضح أن نسبة كبيرة من أفراد مجتمع الدراسة والبالغة (44.1%) لم يتم ترقيتهم، في حين أن نسبة (35.3%) نالوا في فترة مسيرتهم المهنية ترقية لمرة واحدة فقط، أما الأفراد الحائزين على ترقية لمرتين ولثلاث مرات بلغت نسبتهم (17.6%) و(2.9%) على التوالي، وهذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تمنح الترقيات لذوي الكفاءة والفعالية، والشكل الموالي يوضح ذلك

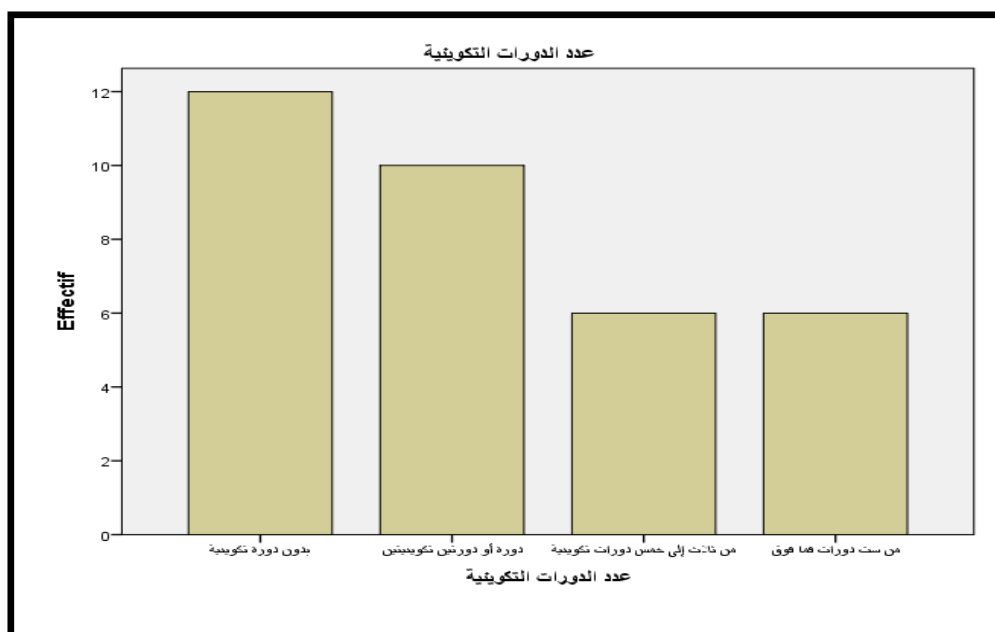
**الشكل رقم (06): المدرج التكراري لمتغير عدد الترقيات (N=34)**



**المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS**

**ثالثاً: الدورات التكوينية:** نلاحظ من خلال الجدول رقم (04) أن النسبة البالغة (35.3%) من مجتمع الدراسة لم يتم توجيههم إلى أي دورة تكوينية، في حين بلغت نسبة الأفراد الذين أجروا دن دورة إلى دورتين تكوينيتين ما يقارب (29.4%)، ثم تليها نسب الأفراد الذين أجروا من ثلاث إلى خمس دورات تكوينية ومن ست دورات فما فوق (17.6%) لكل منهما. والشكل رقم (06) يوضح ذلك

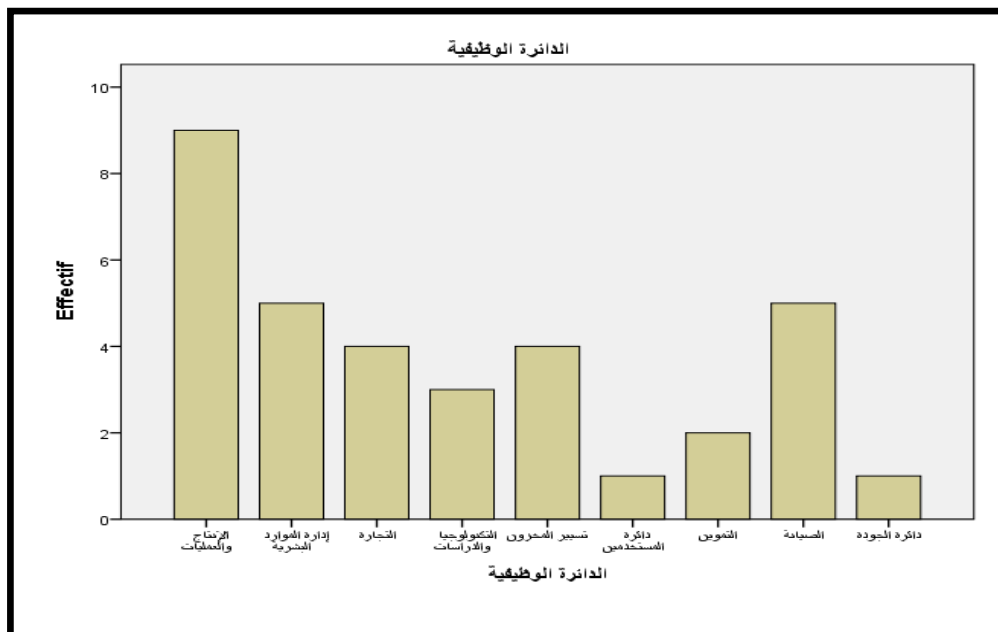
**الشكل رقم (07): المدرج التكراري لمتغير الدورات التكوينية (N=34)**



**المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS**

**رابعاً: الدائرة الوظيفية:** بالاعتماد على نتائج الجدول رقم (04)، يتبين أن أفراد مجتمع الدراسة يتوزعون على دوائر وظيفية مختلفة، فقد بلغت نسبة الأفراد العاملين في دائرة الإنتاج والعمليات (26.5%)، و(14.7%) كنسبة محصلة للأفراد العاملين في إدارة الموارد البشرية، ثم تليها نسبة (11.8%) لدائرة التجارة، و(8.8%) لدائرة التكنولوجيا والدراسات، (11.8%) كذلك لدائرة تسيير المخزون، بعد تأتي النسب (2.9%) و(5.9%) و(14.7%) و(2.9%) لكل من دائرة المستخدمين، التموين، الصيانة ودائرة الجودة على التوالي، وهذا يدل على تعدد واختلاف وظائف ومهام أفراد مجتمع الدراسة بالمؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل فرع بسكرة، الشكل الموالي يوضح ذلك.

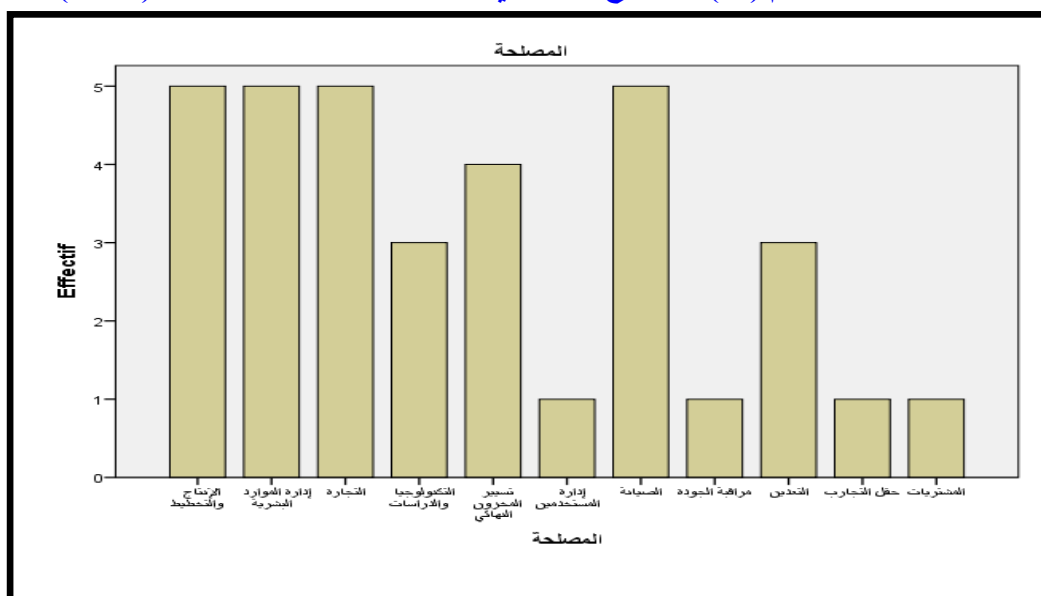
**الشكل رقم (08): المدرج التكراري لمتغير الدائرة الوظيفية بالمؤسسة (N=34)**



#### المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

**خامساً: المصلحة:** من خلال الجدول رقم (04) نلاحظ اختلاف المصلحة التي ينتمي إليها كل فرد من مجتمع الدراسة باختلاف الدوائر الوظيفية، فنجد كل من مصلحة "الإنتاج والتخطيط"، "إدارة الموارد البشرية"، "التجارة" و"الصيانة" تأخذ نفس النسبة والتي بلغت (14.7%) لكل مصلحة، وهذا يدل على أن نسبة كبيرة من عينة الدراسة تنتمي لهذه المصالح، ثم تليها كل من مصلحة "تسيير المخزون النهائي" بنسبة (11.8%)، ومصلحة "التعدين" و"تكنولوجيا" بنسبة (8.8%) لكل منهما، أما المصالح التي تأخذ نسبة أقل والتي بلغت (2.9%) تمثلت في "مراقبة الجودة" و"حقل التجارب" و"المشتريات" والشكل الموالي يوضح ذلك.

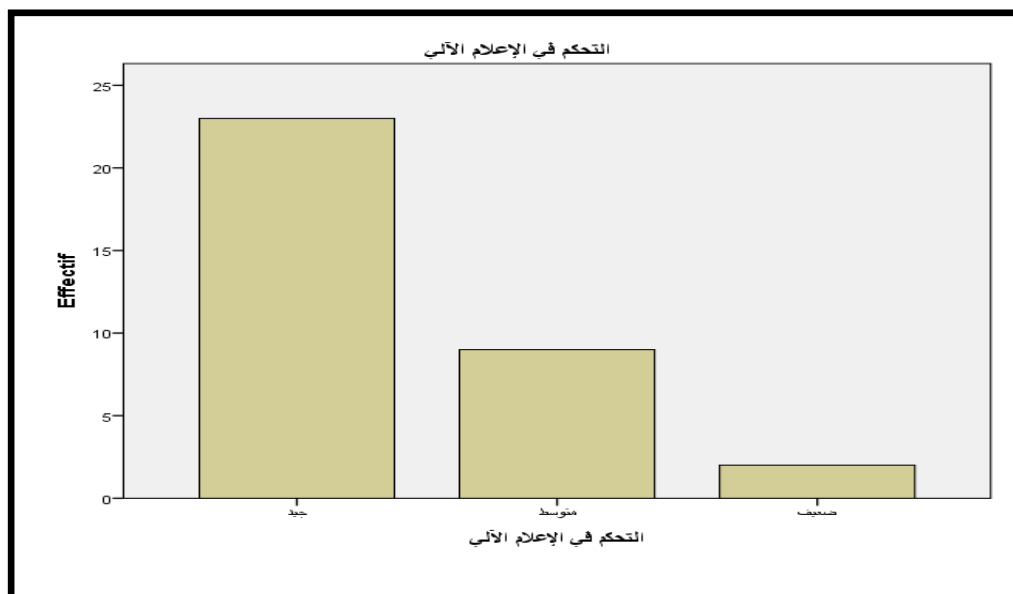
الشكل رقم (09): المدرج التكراري لمتغير المصلحة بالمؤسسة (N=34)



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

**سادسا: التحكم في الإعلام الآلي:** نلاحظ من خلال الجدول رقم (04) أن نسبة (67.6%) من أفراد مجتمع الدراسة يتحكمون بدرجة جيدة في الإعلام الآلي، وتليها نسبة (26.5%) للأفراد المتحكمين فيه بدرجة متوسطة، وتأتي درجة الضعف في التحكم بالإعلام الآلي من قبل أفراد عينة الدراسة بنسبة ضعيفة نوعا ما بلغت (5.9%)، وهذا دليل على أن المؤسسة محل الدراسة توظف أفراد ذوي مهارات عالية في استخدام الإعلام الآلي، والشكل الموالي يوضح ذلك

الشكل رقم (10): المدرج التكراري لمتغير التحكم في الإعلام الآلي (N=34)



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

**سابعاً: اللغات المتحكم فيها:** الجدول رقم (04) يوضح كذلك مختلف اللغات المتحكم فيها من طرف أفراد مجتمع الدراسة بالمؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل، فنرى أن نسبة (44.1%) كأكبر نسبة بالنسبة للأفراد المتحكمين في "اللغة العربية والفرنسية" معاً، تليها نسبة (41.2%) للمتحكمين في

اللغات الثلاثة "العربية، الإنجليزية والفرنسية"، ثم أن نسبة المتحكمين في "اللغة العربية" فقط بلغت (11.8%)، وفي المرتبة الأخيرة تصل نسبة المتحكمين في "اللغة العربية والإنجليزية" (2.9%)، ويدل ذلك على أن المؤسسة محل الدراسة تمتلك موارد بشرية ذات معارف لغوية جيدة. والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (11): المدرج التكراري الخاص بمتغير اللغات المتحكم فيها بالمؤسسة محل الدراسة (N=34)



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

### المطلب الثاني: تحليل اتجاهات الآراء.

سيتم في هذا المطلب تحليل اتجاهات الآراء وذلك عن طريق عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، ويتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة، مع الأخذ بعين الاعتبار إدراج المقياس الخماسي (Likert) والذي يتضمن خمس مستويات، أعلاها (05) وأدناها (01)، والجدول الموالي يوضح هذا المقياس:

الجدول رقم 05: مقياس الحكم على إجابات الأفراد (Likert)

الفئات	(1.79-1)	(2.59-1.80)	(3.39-2.60)	(4.19-3.40)	(5-4.20)
درجات الموافقة	غير موافق تماما	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماما

المصدر: من إعداد الطالبة.

تم حساب المقياس من خلال المعادلة التالية: (الحد الأعلى للمقياس - الحد الأدنى للمقياس) / عدد الفئات المطلوبة أي  $0.80 = 5/4 = (5-1)/4$ . يكون الحد الأدنى للفئة الأولى هو أدنى قيمة في المقياس وهي (1)، والحد الأعلى للفئة الأولى يكون بإضافة ناتج المعادلة المتمثل في (0.80) للحد الأدنى لها أي  $(1.80=1+0.80)$ ، وهكذا يتم حساب الفئات الأخرى للوصول للحد الأعلى للفئة الأخيرة وهو (5)، وبالتالي تكون لدينا خمس فئات. أما الترتيب فيكون حسب ترتيب المتوسطات الحسابية من الأكبر فالأقل، وإذا وجد متوسطين متساويين أو أكثر نذهب لأقل انحراف معياري بينهم فيكون هو الأول وذلك بالنسبة لكل العبارات والتوزيع حول الدرجات يكون بالشكل التالي:

- (1.79-1) القيمة التي تنحصر ضمن هذا المجال تعتبر إجابة "غير موافق تماما".

- (2.59-1.80) القيمة التي تنحصر ضمن هذا المجال تعتبر إجابة "غير موافق".

- (3.39-2.60) القيمة التي تنحصر ضمن هذا المجال تعتبر إجابة "غير متأكد".

- (3.40-4.19) القيمة التي تنحصر ضمن هذا المجال تعتبر إجابة "موافق".  
- (4.20-5) القيمة التي تنحصر ضمن هذا المجال تعتبر إجابة "موافق تماما".  
**أولاً: تحليل اتجاهات آراء عبارات تنافسية المؤسسات:** تهدف العبارات الواردة إلى معرفة اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة حول كيفية ارتكاز تنافسية المؤسسة على كل من التكلفة المنخفضة، الاستجابة السريعة والجودة العالية، بالمؤسسة محل الدراسة والجدول الموالي يوضح ذلك:

**الجدول 06: اتجاهات آراء بخصوص محور تنافسية المؤسسة (N=34)**

الترتيب	اتجاه الآراء	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	البعد
5	موافق	1.004	3.52	تخفيض أسعار المنتجات.	التكلفة المنخفضة
2	موافق	0.886	3.94	زيادة حجم الأرباح.	
1	موافق	0.712	4.09	رفع القدرات الإنتاجية.	
4	موافق	0.931	3.74	تقديم الخدمات الإضافية للعملاء.	
3	موافق	0.857	3.85	التوسيع في حجم الاستثمارات.	
3	موافق	0.657	3.82	الإجمالي	
2	موافق	0.758	4.18	كسب وفاء العملاء.	الاستجابة السريعة
3	موافق	0.892	4.15	استغلال الطاقة الإنتاجية.	
4	موافق	0.753	4.09	توطيد العلاقات مع الموردين.	
5	موافق	1.219	3.71	استقطاب ذوي الكفاءات.	
1	موافق تماما	0.781	4.24	ضمان الاستمرارية وتحسين السمعة.	
2	موافق	0.728	4.07	الإجمالي	
2	موافق تماما	0.710	4.26	زيادة حجم المبيعات.	الجودة العالية
3	موافق	0.744	4.15	رفع الحصص السوقية.	
4	موافق	0.736	3.94	استقطاب الممولين والشركاء.	
3	موافق	0.744	4.15	اكتساب الأفضلية التنافسية.	
1	موافق تماما	0.604	4.38	تحسين صورة المؤسسة.	
1	موافق	0.574	4.18	الإجمالي	
1	موافق	0.575	4.03	تنافسية المؤسسة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

**1- تحليل اتجاهات الآراء لبعد التكلفة المنخفضة:** من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ أن بعد التكلفة المنخفضة جاء في الترتيب الثالث من حيث الأهمية المعطاة له، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.82) بانحراف معياري (0.657)، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد مجتمع الدراسة أن العبارة التي تنص على "رفع القدرات الإنتاجية" جاءت في المرتبة الأولى من حيث المرتبة المعطاة لها بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري بلغ (0.712)، ووفق لمقياس الدراسة (سلم ليكارت الخماسي) فإن هذا البعد يشير إلى نسبة القبول بدرجة (موافق)، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات بعد التكلفة المنخفضة أنها تشكل نسبة قبول (موافق)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.52-4.09) بانحرافات معيارية التي تتراوح ما بين (1.004-0.712).

**2- تحليل اتجاهات الآراء لبعد الاستجابة السريعة:** من خلال البيانات الموضحة في الجدول رقم (06) نلاحظ أن بعد الاستجابة السريعة في الترتيب الثاني من حيث الأهمية المعطاة له، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات على هذا البعد (4.07) بانحراف معياري (0.728)، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد مجتمع الدراسة أن العبارة التي تنص على "ضمان الاستمرارية وتحسين السمعة" جاءت في المرتبة الأولى من حيث المرتبة المعطاة لها بمتوسط حسابي (4.24) وانحراف

معياري بلغ (0.781)، ووفق لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة القبول بدرجة (موافق)، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات بعد الاستجابة السريعة أنها تشكل نسبة قبول (موافق) و(موافق تماما)، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.71-4.18) بانحرافات معيارية التي تراوحت ما بين (1.219-0.753).

**3- تحليل اتجاهات الآراء لبعد الجودة العالية:** تبين النتائج الموضحة في الجدول (06) أن بعد الجودة العالية جاء في الترتيب الأول من حيث الأهمية المعطاة له، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات على هذا البعد (4.18) وبانحراف معياري الذي بلغ (0.574)، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد مجتمع الدراسة أن العبارة التي تنص على "تحسين صورة المؤسسة" جاءت في المرتبة الأولى من حيث المرتبة المعطاة لها بمتوسط حسابي (4.38) وانحراف معياري بلغ (0.604) ووفق لمقياس الدراسة (سلم ليكارت الخماسي) فإن هذا البعد يشير إلى نسبة القبول بدرجة (موافق)، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات بعد الجودة العالية أنها تشكل نسبة قبول (موافق) و(موافق تماما)، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.94-4.38) بالانحرافات المعيارية التي تراوحت ما بين (0.604-0.736).

أما بالنسبة للمتوسط الحسابي لجميع أبعاد محور تنافسية المؤسسات المقدر ب (4.03) والانحراف المعياري المقدر ب (0.575)، فما هو ملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي للفئة (3.40- 4.19) حسب المقياس المعتمد في الدراسة (سلم ليكارت الخماسي)، هي الفئة ذات الدرجة "موافق"، ومنه يتضح أن الاتجاه الكلي لأفراد مجتمع الدراسة هو الموافقة على وجود تنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

**ثانياً: تحليل اتجاه آراء عبارات إعادة هندسة العمليات:** تهدف العبارات الواردة لمعرفة اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة حول مستوى ارتكاز إعادة هندسة العمليات على كل من البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد التكنولوجي في المؤسسة محل الدراسة، والجدول الموالي يوضح ذلك:

**الجدول 07: اتجاهات الآراء بخصوص محور إعادة هندسة العمليات (N=34)**

الترتيب	اتجاه الآراء	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	البعد
2	موافق	0.753	3.91	ضبط السلطات وتحديد المسؤوليات لجميع الأفراد.	البعد التنظيمي
3	موافق	0.702	3.85	إبراز مختلف العلاقات وتيسير تدفق المعلومات.	
1	موافق	0.778	4.00	احترام إجراءات وقواعد العمل.	
4	موافق	0.758	3.82	تقسيم العمل وتحديد الاختصاصات.	
5	موافق	0.770	3.79	رسم حدود ونطاق الإشراف.	
3	موافق	0.576	3.88	الإجمالي	البعد البشري
3	موافق	0.739	4.00	تحسين تصميم الوظائف وتوزيع الاختصاصات.	
2	موافق	0.880	4.12	الرفع من مستوى التدريب وتطوير القدرات.	
1	موافق	0.744	4.15	التعبئة والتجنيد المستمر لتحقيق الأهداف.	
5	موافق	0.968	3.82	إتاحة فرص تجسيد المبادرات.	
4	موافق	0.989	3.85	تبادل المعارف والخبرات والتجارب.	البعد التكنولوجي
2	موافق	0.729	3.99	الإجمالي	
3	موافق	0.739	4.00	أتمتة نظم الإنتاج والعمليات.	
1	موافق	0.880	4.12	تطوير البرمجيات وقواعد البيانات.	
2	موافق	0.937	4.03	النفذ للعالم الرقمي والشبكات.	
2	موافق	0.870	4.03	توسيع نطاق التواصل وتدفق المعلومات.	



4	موافق	1.029	3.97	تجسيد خطط البحث والتطوير.
1	موافق	0.783	4.03	الإجمالي
2	موافق	0.614	3.96	إعادة هندسة العمليات

### المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

**1- تحليل اتجاهات الآراء للبعد التنظيمي:** من خلال البيانات الموضحة في الجدول رقم (07) أعلاه، نلاحظ بالنسبة للبعد الأول "البعد التنظيمي" جاء في الترتيب الثالث من حيث الأهمية المعطاة له، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات على هذا البعد (3.88) بانحراف معياري (0.576)، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد مجتمع الدراسة أن العبارة التي تنص على "احترام إجراءات وقواعد العمل" من حيث الأهمية المعطاة لها بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.778)، ووفق لمقياس الدراسة المستخدم (سلم ليكارت الخماسي) فإن هذا البعد يشير إلى نسبة القبول بدرجة (موافق)، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات مقياس البعد التنظيمي أنها تشكل نسبة قبول (موافق) حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.79-4.00) كما تراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.702-0.778).

**2- تحليل اتجاهات الآراء للبعد البشري:** من خلال البيانات الموضحة في الجدول رقم (07) نلاحظ أن البعد الثاني المتمثل في "البعد البشري" جاء في المرتبة الثانية من حيث الأهمية المعطاة له من قبل مجتمع الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات على هذا البعد (3.99) بانحراف معياري (0.729)، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد مجتمع الدراسة أن العبارة التي تنص على "التعبئة والتجنيد المستمر لتحقيق الأهداف" جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية المعطاة لها بمتوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.744)، ووفق لمقياس الدراسة المستخدم (سلم ليكارت الخماسي) فإن هذا البعد يشير إلى نسبة القبول بدرجة (موافق)، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات مقياس البعد البشري أنها تشكل نسبة قبول (موافق)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.82-4.15) بانحرافات معيارية (0.739-0.989).

**3- تحليل اتجاهات الآراء للبعد التكنولوجي:** تبين النتائج الموضحة في الجدول رقم (07) أن البعد الثالث المتمثل في "البعد التكنولوجي" يأخذ المرتبة الأولى من حيث الأهمية المعطاة له من قبل مجتمع الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات على هذا البعد (4.03) بانحراف معياري بلغ (0.783)، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد مجتمع الدراسة أن العبارة التي تنص على " تطوير البرمجيات وقواعد البيانات" جاءت في المرتبة الأولى من حيث المرتبة المعطاة لها بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري بلغ (0.880)، ووفق لمقياس الدراسة المستخدم (سلم ليكارت الخماسي) فإن هذا البعد يشير إلى نسبة القبول كذلك بدرجة (موافق)، كما نلاحظ من خلال إجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات مقياس البعد التكنولوجي أنها تشكل نسبة قبول (موافق)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.97-4.12) بانحرافات معيارية ما بين (0.739-1.029).

أما بالنسبة للمتوسط الحسابي لجميع أبعاد محور إعادة هندسة العمليات المقدر بـ (3.96) والانحراف المعياري المقدر بـ (0.614)، فما هو ملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي للفئة (3.40- 4.19) حسب المقياس المعتمد في الدراسة (سلم ليكارت الخماسي)، هي الفئة ذات الدرجة "موافق"، ومنه يتضح أن الاتجاه الكلي لأفراد مجتمع الدراسة هو الموافقة على وجود أسلوب إعادة هندسة العمليات بالمؤسسة محل الدراسة.

### المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة.

يضم هذا المبحث تحليل لنتائج الدراسة، وذلك من خلال إجابات أفراد مجتمع الدراسة على تساؤلات البحث الميداني سنستعين في عرض وتحليل الاستمارة ومعالجتها إحصائياً بأساليب

الإحصاء الوصفي المختلفة، وصولاً إلى النتائج وتحليلها تفسيرها في ضوء الأطر والدراسات السابقة المتعلقة بمحور تنافسية المؤسسة أو محور إعادة هندسة العمليات.

### المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة.

وتم استخدام تحليل التباين للانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية واختبار مدى صحة هذه الفرضية والفرضيات الفرعية التابعة لها والتأكد من صلاحية النموذج المقترح، وقد اعتمدت قاعدة القرار التالية: قبول الفرضية الصفرية (0H) إذا كانت مستوى الدلالة أكبر من (0.05)، رفض الفرضية الصفرية (0H) إذا كانت مستوى الدلالة أقل أو تساوي (0.05)، وقبول الفرضية البديلة (1H)، وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة:

### أولاً: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية:

- (0H): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات على تنافسية المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة  $(\alpha \geq 0.05)$ .

- (1H): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات على تنافسية المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة  $(\alpha \geq 0.05)$ .

### الجدول 08: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط (N=34)

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
الانحدار الخطي	4.089	1	4.089	19.567	0,000111
البواقي	6.479	31	0.209		
الإجمالي	10.568	32			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة	
الثابت	1.743	0.522	3.337	0.02	
إعادة هندسة العمليات	0.575	0.130	4.423	0.000	
معامل الارتباط: (R=0.622)	معامل التحديد: (R <sup>2</sup> =0.387)		المتغير التابع: تنافسية المؤسسة		

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (08) أعلاه، تبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (19.567) وذلك بقيمة احتمالية (sig) مقدارها (0.0001) وهي أصغر من مستوى الدلالة  $(\alpha \geq 0.05)$ ، وتم اختبار هذه الفرضية فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار البسيط وذلك من أجل تحديد أثر المتغير المستقل والمتمثل في "إعادة هندسة العمليات" على المتغير التابع المتمثل في "تنافسية المؤسسة"، ويتضح كذلك من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين متغيري الدراسة قدر ب (0.622) وهذا يدل على وجود ارتباط بين متغيري الدراسة، كما نلاحظ أن معامل التحديد المعدل بلغ (0.387) وهذا يعني أن (38.7%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع "تنافسية المؤسسة" تعود إلى التغيرات الحاصلة في المتغير المستقل "إعادة هندسة العمليات"، أما (61.3%) الباقية تعزى لعوامل أخرى، وهي نسبة قوية نوعاً ما.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  بين المتغير المستقل "إعادة هندسة العمليات" والمتغير التابع "تنافسية المؤسسة" في المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل (ENICAB) بسكرة، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (4.423) بمستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة  $(\alpha \geq 0.05)$ ، وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على ما يلي: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات على تنافسية المؤسسة".

محل الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ )، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات على تنافسية المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ )".

### ثانياً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى.

- (0H): "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التنظيمي على تنافسية المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ )".

- (1H): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد البشري على تنافسية المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ )".

### الجدول 09: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط (34=N)

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
الانحدار الخطي	5.640	1	5.640	35.476	0,000001
البواقي	4.928	31	0.159		
الإجمالي	10.568	32			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة	
الثابت	1.246	0.472	2.641	0.013	
البعد التنظيمي	0.718	0.121	5.956	0.000	
معامل الارتباط: (0.731=R)	معامل التحديد: (0.534=R <sup>2</sup> )		المتغير التابع: تنافسية المؤسسة.		

### المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (09) أعلاه، يتبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (35.476) وذلك بقيمة احتمالية (sig) مقدارها (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد أثر المتغير المستقل ببعده الأول المتمثل في البعد التنظيمي على المتغير التابع "تنافسية المؤسسة محل الدراسة"، ويتضح كذلك من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر ب (0.718) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب بين البعد التنظيمي والمتغير التابع "تنافسية المؤسسة"، كما نلاحظ أن معامل التحديد المعدل بلغ (0.534) وهذا يعني أن (53.4%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع "تنافسية المؤسسة" تعود إلى التغيرات الحاصلة في البعد التنظيمي، أما (46.6%) الباقية تعزى لعوامل أخرى، وهي نسبة متوسطة نوعاً ما.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين البعد الأول للمتغير المستقل والمتمثل في "البعد التنظيمي" والمتغير التابع "تنافسية المؤسسة" في المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل (ENICAB) بسكرة، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (5.956) بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ )، وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على ما يلي: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التنظيمي على تنافسية المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ )"، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التنظيمي على تنافسية المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ )".

### ثالثاً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية.

(OH): "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد البشري على تنافسية المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة  $(0.05 \geq \alpha)$ ". (IH): "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد البشري على تنافسية المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة  $(0.05 \geq \alpha)$ ".

#### الجدول 10: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط (N=34)

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
الانحدار الخطي	2.830	1	2.830	11.335	0,002043
البواقي	7.739	31	0.250		
الإجمالي	10.568	32			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة	
الثابت	2.399	0.491	4.887	0.000	
البعد البشري	0.406	0.121	3.367	0.02	
معامل الارتباط: (R=0.517)	معامل التحديد: (R <sup>2</sup> =0.268)		المتغير التابع: تنافسية المؤسسة.		

#### المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

ومن خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (10) أعلاه، يتبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (11.335) وذلك بقيمة احتمالية (sig) مقدارها (0.002) وهي أقل من مستوى الدلالة  $(0.05 \geq \alpha)$ ، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد أثر المتغير المستقل ببعده الثاني المتمثل في البعد البشري على المتغير التابع "تنافسية المؤسسة محل الدراسة"، ويتضح كذلك من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر ب (0.517) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب بين البعد البشري والمتغير التابع "تنافسية المؤسسة"، كما نلاحظ أن معامل التحديد المعدل بلغ (268.0) وهذا يعني أن (26.8%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع "تنافسية المؤسسة" تعود إلى التغيرات الحاصلة في البعد البشري، أما (73.2%) الباقية تعزى لعوامل أخرى، وهي نسبة ضعيفة نوعاً ما.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  بين البعد الثاني للمتغير المستقل والمتمثل في "البعد البشري" والمتغير التابع "تنافسية المؤسسة" في المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل (ENICAB) بسكرة، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (3.367) بمستوى دلالة (0.02) وهي أقل من مستوى الدلالة  $(0.05 \geq \alpha)$ ، وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على ما يلي: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد البشري على تنافسية المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة  $(0.05 \geq \alpha)$ ".، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد البشري على تنافسية المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة  $(0.05 \geq \alpha)$ ".

#### رابعاً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

(OH): "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التكنولوجي على تنافسية المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة  $(0.05 \geq \alpha)$ ". (IH): "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التكنولوجي على تنافسية المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة  $(0.05 \geq \alpha)$ ".

**الجدول 11: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط (N=34)**

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
الانحدار الخطي	2.102	1	2.102	7.695	0,009292
البواقي	8.467	31	0.273		
الإجمالي	10.568	32			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة	
الثابت	2.724	0.478	5.698	0.000	
البعد التكنولوجي	0.323	0.116	2.774	0.009	
معامل الارتباط: (R=0.446)	معامل التحديد: (R <sup>2</sup> =0.199)		المتغير التابع: تنافسية المؤسسة.		

**المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS**

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (11) أعلاه، يتبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (7.695) وذلك بقيمة احتمالية (Sig) مقدارها (0.009) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ )، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد أثر المتغير المستقل ببعده الثالث المتمثل في البعد التكنولوجي على المتغير التابع "تنافسية المؤسسة محل الدراسة"، ويتضح كذلك من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر بـ (0.446) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب بين البعد التكنولوجي والمتغير التابع "تنافسية المؤسسة"، كما نلاحظ أن معامل التحديد المعدل بلغ (0.199) وهذا يعني أن (19.9%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع "تنافسية المؤسسة" تعود إلى التغيرات الحاصلة في البعد التكنولوجي، أما (80.1%) الباقية تعزى لعوامل أخرى، وهي نسبة ضعيفة نوعاً ما.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين البعد الثالث للمتغير المستقل والمتمثل في "البعد التكنولوجي" والمتغير التابع "تنافسية المؤسسة" في المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل (ENICAB) بسكرة، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (2.774) بمستوى دلالة (0.009) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ )، وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على ما يلي: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التكنولوجي على تنافسية المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ )"، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التكنولوجي على تنافسية المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ )".

**المطلب الثاني: تفسير نتائج اختبار الفرضيات.**

يهتم هذا المطلب بتفسير نتائج فرضيات الدراسة التي تم التوصل إليها، وذلك على ضوء النتائج المتحصل عليها من خلال هذه الدراسة الميدانية التي أقيمت في المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل (ENICAB) بسكرة، وسنبدأ بتفسير فرضية الدراسة من خلال تفسير فرضياتها الفرعية، وتتمثل النتائج في ما يلي:

**أولاً: تفسير نتائج الفرضية الرئيسية:** من خلال نتائج الاختبار الإحصائية للفرضية الرئيسية تم الوصول إلى نتيجة تثبت وجود أثر ذو دلالة معنوية لإعادة هندسة العمليات على تنافسية المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل (ENICAB) بسكرة، فحسب قاعدة القرار المعتمدة لاختبار صحة الفرضيات فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة معنوية لإعادة هندسة العمليات بأبعادها الثلاثة (البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد التكنولوجي) على تنافسية المؤسسة محل الدراسة.

**ثانياً: تفسير نتائج الفرضية الفرعية الأولى:** بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى أكدت نتيجة اختبارها على وجود أثر ذو دلالة معنوية للبعد التنظيمي على تنافسية المؤسسة عند مستوى الدلالة (0.05)، ووجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين البعد التنظيمي وتنافسية المؤسسة، ويمكن تفسير ذلك إلى أن إدارة المؤسسة محل الدراسة تحرص على الاهتمام بالجانب التنظيمي فيها، سواء من خلال ضبط السلطات وتحديد المسؤوليات لجميع الأفراد، إبراز مختلف العلاقات وتسيير تدفق المعلومات، احترام إجراءات وقواعد العمل، تقسيم العمل وتحديد الاختصاصات أو رسم حدود نطاق الإشراف، فالجانب التنظيمي يساهم بنسبة كبيرة في اكتساب وتحسين التنافسية بالمؤسسة.

**ثالثاً: تفسير نتائج الفرضية الفرعية الثانية:** أما بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية فكانت نتيجة اختبارها وجود أثر ذو دلالة معنوية للبعد البشري على تنافسية المؤسسة عند مستوى الدلالة (0.05)، ووجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين البعد البشري وتنافسية المؤسسة، ويمكن تفسير ذلك إلى أن إدارة المؤسسة محل الدراسة تحرص على الاهتمام بالجانب السلوكي والوظيفي للأفراد العاملين لديها والرفع من الكفاءة والفعالية لديهم، سواء من خلال تحسين تصميم الوظائف وتوزيع الاختصاصات، الرفع من مستوى التدريب وتطوير القدرات، التعبئة والتجنيد المستمر لتحقيق الأهداف، إتاحة فرص تجسيد المبادرات أو تبادل المعارف والخبرات والتجارب.

**رابعاً: الفرضية الفرعية الرابعة:** وفي الأخير، بالنسبة للفرضية الفرعية الرابعة فكانت نتيجة اختبارها وجود أثر ذو دلالة معنوية للبعد التكنولوجي على تنافسية المؤسسة عند مستوى الدلالة (0.05)، ووجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين البعد التكنولوجي وتنافسية المؤسسة، ويمكن تفسير ذلك إلى أن إدارة المؤسسة محل الدراسة تحرص على الاهتمام بالجانب التكنولوجي والتقني إلى حد بعيد، وذلك يظهر من خلال أتمتة نظم الإنتاج والعمليات، تطوير البرمجيات وقواعد البيانات، النفاذ للعالم الرقمي والشبكات بشكل متزايد، توسيع نطاق التواصل وتدفق المعلومات وأخيراً محاولة تجسيد خطط البحث والتطوير.

### **المبحث الرابع: الاستنتاجات والاقتراحات.**

سنستعرض في هذا المبحث أهم الاستنتاجات التي تم استخلاصها من هذا البحث الميداني، بالإضافة إلى طرح مجموعة من الاقتراحات، والتي قد تساعد المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل (ENICAB) بسكرة، في الاستفادة منها خاصة من الجانب الأكاديمي لتصحيح بعض المفاهيم الإدارية لديها والمتعلقة بمتغيرات البحث من أجل الوصول إلى مؤسسة توفر جل الشروط اللازمة لتحقيق تنافسية في السوق

### **المطلب الأول: استنتاجات الدراسة.**

لقد توصلنا في هذا البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات، سواء تعلق الأمر بالجانب النظري أو الجانب التطبيقي الذي يعتمد على البيانات العامة لأفراد مجتمع الدراسة واتجاهات آراءهم، أو عن المفاهيم السائدة فيما يتعلق بأثر إعادة هندسة العمليات على تنافسية المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل (ENICAB) بسكرة، وفيما يلي سنستعرض جملة من الاستنتاجات وهي

كالاتي: تسعى إعادة هندسة العمليات إلى إعطاء شكل جديد للمنظمة والذي يتميز بالبساطة والمرونة في نفس الوقت، حيث يمكنها من التجاوب مع كل التغيرات، فهي تغيير جذري لواقع المنظمة، تشمل كل مبادئ التغيير وتعنى بكل مستويات المنظمة، يمكن اعتبار إعادة هندسة العمليات كميزة تنافسية للمنظمة إذا ما نجحت في تطبيقها، وذلك لأنها تحقق نتائج فائقة الجودة، وفي وقت أسرع، وبأقل التكاليف، لكن في المقابل لها مخاطر كبيرة أن فشل تطبيقها، تعتبر حدة المنافسة المحرك الأساسي الذي يدفع بالمؤسسة بالاهتمام بنظام إدارتها وتسييرها وإعادة النظر فيه بالقضاء على نقاط الضعف واستغلال نقاط القوة خاصة من الجانب الهيكلي التنظيمي والتكنولوجي، إضافة إلى التحسين من مستوى كفاءة أفرادها العاملين بشكل مستمر، تساهم الجودة العالية في تحسين تنافسية المؤسسة والرفع من مستواها، فيتحقق ذلك من خلال الزيادة في حجم المبيعات، ما يؤدي برفع الحصة السوقية واكتساب الأفضلية التنافسية، هناك أثر ذو دلالة معنوية لإعادة هندسة العمليات على تنافسية المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل (ENICAB) بسكرة بأبعادها الثلاثة (البعد التنظيمي، البعد البشري والبعد التكنولوجي) عند مستوى الدلالة (0.05)، كما يوجد علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين هذه الأبعاد وبين التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

### المطلب الثاني: اقتراحات الدراسة.

ومن أجل أن تؤدي هذه الدراسة دورها وتتنجز أهدافها على أحسن وجه، لا بد من تقديم بعض الاقتراحات بناء على نتائج اتجاهات الآراء لأفراد مجتمع الدراسة والاختبارات الإحصائية المختلفة، ومن بينها ما يلي: تشجيع التعاون مع المنظمات الدولية والإقليمية المتخصصة والاستفادة من إمكانياتها وخبرتها في تصميم وتنفيذ برامج إعادة هندسة العمليات لبلوغ الهدف الأساسي من تطبيقها، بالإضافة إلى البرامج المتطورة للتدريب التي تتواءم مع المستجدات العالمية، تشجيع المؤسسة للبحث العلمي وتوجيهه والاستفادة من نتائجه واقتراحاته خاصة الدراسات العليا الجديدة التي تمنحها فرصة للتعرف أكثر على ما يدور حولها، بالإضافة إلى معرفة نقائصها سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية، منح الأفراد العاملين الثقة والاستقلالية في العمل، وتوفير مناخ تنظيمي يشجع الابداع والابتكار، نشر ثقافة التغيير والتطوير لدى الأفراد العاملين والتركيز على المقومات الأساسية التي يتطلبها تطبيق إعادة هندسة العمليات، العمل على إعطاء فرصة أكبر للأفراد العاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات، تفويض السلطة لهم، الشيء الذي سيشعرهم بالانتماء أكثر لمؤسستهم وبأنهم جزء منها، ضرورة إعلام الأفراد العاملين بالمؤسسة بتفعيل عمليات التغيير التي ستجريها قيادة المنظمة منذ البداية، وطبيعة الكيانات والعلاقات التي ستتمسها العملية، وبالنتائج التي ستحققها، القيام الحرص على القيام بالدورات التكوينية لجميع الأفراد العاملين بالمؤسسة سواء الأطارات أو الأعوان، تعنتي بتوضيح مفهوم إعادة هندسة العمليات وإبراز أهميتها وأساليبها وما تعود به على المؤسسة من نتائج إيجابية إذا ما نجحت في تطبيقها، الحرص على بناء بنية تحتية قوية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وإدخال البرمجيات في مختلف التعاملات، ضرورة إدراج وظيفية البحث والتطوير كوظيفة محورية في هيكل المؤسسة باعتبارها منظمة اقتصادية أساس الابداع والتطوير، العمل على تخفيض تكاليف الإنتاج من خلال الآلات والمعدات المتطورة والبحث على الموارد المحلية للحصول على المواد الأولية وذلك لضبط أسعار منتجاتها، عند دراسة كل من إعادة هندسة العمليات وتنافسية المؤسسة من المهم الرجوع إلى المراجع الأصلية، خاصة المراجع باللغة الإنجليزية لأن العربية ما هي إلا ترجمة لها بل وفي بعضها حشو كثير ومبالغات في الشرح، فلفهم مصطلح معين يجب التركيز على كلام روادها والبيئة التي نشأت فيها.

وعموما هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إعادة هندسة العمليات على تنافسية المؤسسة كبحث ميداني في المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل (ENICAB) بسكرة، ولقد قمنا في هذا الفصل باستعراض ثبات أداة الدراسة وصدقها، والبيانات العامة، إضافة إلى تحليل اتجاهات آراء الأفراد، وبعد تحليل واختبار الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية وتفسير النتائج المتحصل عليها، توصلت الدراسة إلى نتيجة أنه يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأسلوب إعادة هندسة العمليات على تنافسية المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل (ENICAB) فرع بسكرة.



## خاتمة

إن بقاء المنظمات واستمراريتها في بيئة تتسم بالتعقيد يفرض عليها الاهتمام باستراتيجياتها، وهذا بإتباعها مختلف الأساليب المناسبة التي من بينها أسلوب إعادة هندسة العمليات، الذي يعد أسلوباً جذرياً وثورياً في التطوير الإداري، حيث يتمثل الهدف الرئيسي من تطبيق هذا المنهج هو التحسين الجذري الشامل لأداء المنظمة. ذلك عبر مجموعة من الأهداف الفرعية مثل زيادة إنتاجية المنظمة، تشجيع روح الابتكار والتجديد لدى العاملين، تحسين خدمة العملاء، زيادة فاعلية المنظمة، زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين، تبسيط الهيكل التنظيمي، التخلص من التعقيدات والإجراءات المكتيبة، السرعة والتميز في أداء الخدمات.

وفي إطار تحسين تنافسية المؤسسات وإعادة بناء عملياتها وتعزيز تنافسيتها وفق أسس علمية وعملية، فإن مفهوم ومبادئ إعادة هندسة العمليات تتضمن التركيز على ذلك وعلى بناء المزايا التنافسية، فهي فكرة تشمل مختلف جوانب العمل في المنظمة: الهيكل التنظيمي، الأعمال، الوظائف، المنتج أو الخدمة، معايير الأداء وأساليب التحفيز...، فامتلاك أحد المزايا التنافسية يعد هدفاً استراتيجياً تسعى جميع المنظمات باختلاف أنواعها لتحقيقه، في ظل التحديات التنافسية الشديدة للمناخ الاقتصادي الراهن. إذ ينظر لها على أنها قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات الزبون، أو القيمة التي يرغب الحصول عليها من المنتج، سواء كان صناعياً أو خدمياً من حيث الجودة، والسرعة، والتكاليف. وبالتالي هي استثمار في الأصول المالية والبشرية والتكنولوجية، إضافة إلى الأصول التنظيمية، بهدف إنتاج قيمة للعملاء تلبى احتياجاتهم بالتميز عن المنافسين.

ويرتبط نجاح إعادة هندسة العمليات في المنظمة بوجود إدارة تحمل تصوراً واضحاً لأهداف التغيير وكيفية حدوثه، وتعيين فريق عمل قادر على فهم البرنامج وتنفيذه بالشكل الصحيح، وعلى تهيئة العاملين لقبول مبدأ التغيير الجذري من أجل التطوير، كي لا تؤول التجربة إلى الفشل الذي يرجع في الكثير من الحالات إما لسوء فهم أسلوب إعادة الهندسة نفسها، وإما لتطبيقها بطريقة خاطئة، وهو ما يعني أن إعادة الهندسة استخدمت من قبل الكثيرين في غير سياقها، لذا لا يجب على المؤسسة أن تتفاجأ إذا كانت معظم برامج التغيير تفشل في تحقيق أهدافها. ولعل الأسئلة التالية تفيد المخططين في تحديد المطلوب عمله في هذا الاتجاه: لماذا نقوم بهذا العمل؟ وما الجدوى من تنفيذ هذا العمل؟ ومن المستفيد منه؟ وهل يضيف هذا الإجراء قيمة ما لتحقيق الأهداف؟ وهل توجد أساليب أفضل نستطيع عن طريقها إنجاز هذا العمل بشكل أسرع وأفضل؟.

إن أهم العوامل المؤثرة على تطبيق إعادة هندسة العمليات أولاً التزام الإدارة العليا. فنجاح الهندرة يتوقف على مدى التزام وقناعة الإدارة العليا في المنظمة بالحاجة إليها، وهذه القناعة يجب ترجمتها على شكل دعم فعال من خلال توضيح الرؤية وإيصالها لجميع العاملين، والحصول على ولاء المديرين في المستويات الوسطى لبرامج الهندرة. أما العامل الثاني فهو التغيير التنظيمي الذي يؤدي دوراً أساسياً في تطبيق الهندرة. ونشير هنا إلى أن إعادة هندسة العمليات لا تعني إعادة التنظيم وتقليص أو توسيع التنظيم أفقياً. فالمشكلة لا تكمن في الهيكل التنظيمي وإنما في اتجاهات تدفق العمليات والتحول الذي يحتاج إلى تنظيم إداري جديد، وصياغة جديدة للسياسات والإجراءات وطبيعة العمل، وما يتضمنه من صلاحيات ومسؤوليات واتصالات. وفي الأخير يأتي عامل الثقافة التنظيمية، فهي مجموعة خاصة من القيم والأعراف والقواعد السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات في المنظمة، التي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض والتي يتعاملون بها مع باقي الأفراد ذوي المصلحة، وأن قيم المنظمة تشكل المعتقدات والأفكار المرتبطة بأنواع الأهداف التي يتعين على أفراد المنظمة تبنيها ومعايير السلوك التي يتحلى بها أعضاء المنظمة لتحقيق تلك الأهداف، ولنجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات لا بد من التحول من الثقافة التقليدية

السائدة بالمنظمة إلى الثقافة التنظيمية الفعالة المرتبطة بفرق العمل، وتمكين العاملين، والمبادرة، والمشاركة في اتخاذ القرارات.

ومن خلال هذا البحث المتواضع تطرقنا إلى بعض المفاهيم العامة لمدخل إعادة هندسة العمليات وتنافسية المؤسسات، وإبراز مدى تأثير وتأثر أحدهما بالآخر. فمن خلال هذه الدراسة يمكن القول أن المؤسسة التي تريد احتلال مراكز تنافسية قوية في الأسواق وعلى المدى الطويل، فهي تحتاج إلى تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات بجميع متطلباته ومبادئه كأسلوب استراتيجي يتلاءم مع ديناميكية البيئة الداخلية والخارجية.

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	البسمة
	شكر وتقدير
	الاهداء
II-I	ملخص الدراسة
III	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال
VII -V	مقدمة
<b>الفصل الأول: مدخل للدراسة</b>	
4-2	المبحث الأول: إشكالية الدراسة وتساؤلاتها.
2	المطلب الأول: إشكالية الدراسة.
3-2	المطلب الثاني: تساؤلات الدراسة.
4-3	المطلب الثالث: المصطلحات الإجرائية للدراسة.
8-4	المبحث الثاني: الدراسات السابقة ودلالاتها.
6-4	المطلب الأول: الدراسات السابقة ذات الصلة بإعادة هندسة العمليات.
7-6	المطلب الثاني: الدراسات السابقة ذات الصلة بتنافسية المؤسسات.
8-7	المطلب الثالث: دلالات الدراسات السابقة.
10-8	المبحث الثالث: نموذج البحث وفرضيات الدراسة.
9-8	المطلب الأول: نموذج البحث.
10-9	المطلب الثاني: فرضيات الدراسة
15-10	المبحث الرابع: التموضع الاستراتيجي ومنهجية الدراسة.
11-10	المطلب الأول: التموضع الاستراتيجي.
13-11	المطلب الثاني: منهجية البحث وحدود الدراسة.
14-13	المطلب الثالث: أساليب وطرق المعالجة الإحصائية.
15-14	المطلب الرابع: أهمية الدراسة وأهدافها.

<b>الفصل الثاني: تنافسية المؤسسات: مفاهيم عامة.</b>	
22-17	<b>المبحث الأول: أسس ومنطلقات التنافسية.</b>
19-17	المطلب الأول: مفهوم المنافسة وأشكالها.
21-19	المطلب الثاني: مفهوم التنافسية وأنواعها..
22-21	المطلب الثالث: مستويات التنافسية.
24-22	<b>المبحث الثاني: أساسيات تنافسية المؤسسة.</b>
23-22	المطلب الأول: مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة.
24-23	المطلب الثاني: أبعاد تنافسية المؤسسة.
24	المطلب الثالث: مجالات تنافسية المؤسسة.
26-25	<b>المبحث الثالث: منطلقات تنافسية المؤسسة.</b>
25	المطلب الأول: أسباب تنافسية المؤسسة.
25	المطلب الثاني: أهداف تنافسية المؤسسة.
26-25	المطلب الثالث: أهمية تنافسية المؤسسة.
32-26	<b>المبحث الرابع: البيئة التنافسية للمؤسسة واستراتيجياتها.</b>
27-26	المطلب الأول: القوى التنافسية الخمسة.
29-27	المطلب الثاني: الاستراتيجيات التنافسية لـ (M. Porter).
32-29	المطلب الثالث: الاستراتيجيات التنافسية حسب (Philip Kotler).

<b>الفصل الثالث: إعادة هندسة العمليات: الأسس والمنطلقات.</b>	
40-34	<b>المبحث الأول: مفهوم إعادة هندسة العمليات.</b>
37-34	المطلب الأول: إعادة هندسة العمليات وعناصرها.
38-37	المطلب الثاني: نشأة إعادة هندسة العمليات.
40-38	المطلب الثالث: أبعاد إعادة هندسة العمليات.
42-40	<b>المبحث الثاني: أساسيات إعادة هندسة العمليات.</b>
40	المطلب الأول: خصائص إعادة هندسة العمليات.
40	المطلب الثاني: مبادئ إعادة هندسة العمليات.
42-40	المطلب الثالث: الفرق بين إعادة هندسة العمليات ومفاهيم أخرى.
48-42	<b>المبحث الثالث: تطبيق إعادة هندسة العمليات.</b>
43-42	المطلب الأول: المنظمات المرشحة لإعادة هندسة عملياتها.
44-43	المطلب الثاني: العمليات التي تتم إعادة هندستها.
48-44	المطلب الثالث: مراحل إعادة هندسة العمليات ومتطلبات تطبيقها.
50-49	<b>المبحث الرابع: مقومات إعادة هندسة العمليات</b>
49	المطلب الأول: أهداف إعادة هندسة العمليات.
50-49	المطلب الثاني: أهمية إعادة هندسة العمليات.
50	المطلب الثالث: معوقات إعادة هندسة العمليات.

<b>الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.</b>	
56-53	<b>المبحث الأول: السياق الميداني للدراسة.</b>
54-53	المطلب الأول: تقديم المؤسسة.
55-54	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
56-55	المطلب الثالث: نشاط المؤسسة، أهميتها وعوامل نجاحها
68-56	<b>المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة.</b>
65-56	المطلب الأول: عرض البيانات العامة.
68-65	المطلب الثاني: تحليل اتجاهات الآراء.
73-68	<b>المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة</b>
72-69	المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة.
73-72	المطلب الثاني: تفسير نتائج اختبار الفرضيات.
74-73	<b>المبحث الرابع: الاستنتاجات والاقتراحات.</b>
74-73	المطلب الأول: استنتاجات الدراسة.
74	المطلب الثاني: اقتراحات الدراسة.
X-VIII	<b>خاتمة.</b>
XIV-XI	<b>فهرس المحتويات.</b>
XX-XV	<b>قائمة المراجع.</b>
XXXV-XXI	<b>الملاحق.</b>

## قائمة المراجع.

أولاً: الكتب

- أحمد فتحي عبد المجيد قاسم. (2022). القدرة التنافسية للأعمال والازدهار الاقتصادي المستدام في البلدان العربية. قطر: المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات.
- أحمد يوسف دودين. (2011). إدارة التسويق المعاصر. عمان. الأردن: دار المنهل للنشر والتوزيع
- الأستاذ الدكتور ثامر ياسر البكري. (2007). استراتيجيات التسويق. (إصدار الطبعة الأولى). عمان. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- إلياس طارق. (2019). الإدارة بالعمليات من الاستراتيجية إلى الخطط التنفيذية. القاهرة. جمهورية مصر العربية: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- جفري إن لوينثال، ترجمة خالد بن عبد الله الدخيل. (2002). إعادة هندسة المنظمة (منهج خطوة بخطوة لتجديد حيوية الشركة). المملكة العربية السعودية (دار المريخ للنشر). ص 90.
- الدكتور إبراهيم بدر شهاب الصبيحات. (2019). قضايا إدارية واقتصادية معاصرة. (إصدار الطبعة الأولى). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الدكتور عمر صخري. (2001). مبادئ الاقتصاد الجزئي الوحدوي. الساحة المركزية، بن عكنون الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- زكريا الدوري. وأحمد علي صالح. (2008). الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، قراءات وبحوث. عمان. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- سعد علي محمود العنزي. وجواد محسن راضي. (2009). التحالفات الاستراتيجية ف منظمات الأعمال (مفاهيم ومداخل وتطبيقات). عمان. الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- سمية بن عامر بوران. (2016). إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة. جامعة بشار الجزائر: مركز الكتاب الأكاديمي.
- شتوح وليد. (2020). التحليل الاقتصادي البيئي. سوق أهراس. الجزائر: مركز الكتاب الأكاديمي.
- صلاح الدين محمد أمين الامام. وصادق راشد الشمري. وإحسان صادق راشد. (2022). الشمول المالي والميزة التنافسية، تجارب محلية ودولية. عمان. الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- عبد القادر محمد الأسطة. (2016). أساسيات الإدارة الاستراتيجية الحديثة. الامارات العربية المتحدة: المنهل للنشر والتوزيع.
- عطالله الزبون. (2020). التجارة الخارجية. عمان. الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- علاء فرحان طالب. وزينب مكي محمود البناء. (2012). استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، مدخل معاصر. الامارات العربية المتحدة. دار المنهل للطباعة والنشر والتوزيع.
- مارك هاينر دانيال . تعريب أدهم شاكر عضيمة. (2002). عالم محفوف بالمخاطر، استراتيجيات الجيل القادم في عصر العولمة. (إصدار الطبعة الأولى). الرياض. المملكة العربية السعودية: مكتبة العبيكان.
- محمد هاني محمد. (2014). إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال، قياس الأداء المتوازن. (إصدار الطبعة الأولى). عمان. الأردن: دار المعترف للنشر والتوزيع.
- مفلح راتب الحميدي، صبيح سلامة، ومصطفى يوسف كافي. (2016). إعادة هندسة العمليات (الهندرة). (إصدار الطبعة الأولى). عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.

ثانياً: الرسائل والأطروحات

- أحمد بلالي. (2008). الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بمواردها الخاصة وبيئتها الخارجية، دراسة مؤسسات قطاع الهاتف النقال بالجزائر الفترة (2006-2000). (أطروحة دكتوراة). كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير: جامعة الجزائر.



- أحمد خليل محمود الكحلوت. (2017). علاقة إعادة هندسة العمليات بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في غزة. (رسالة ماجستير). كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية: جامعة الأزهر. غزة.
- أحمد عبد المجيد محمد أبو عمشة. (2011). أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة، دراسة حالة. (رسالة ماجستير). كلية التجارة: الجامعة الإسلامية.
- أسماء سفاري. (2009). أثر الانترنت على تنافسية المؤسسة، دراسة حالة مجموعة من الوكالات السياحية في الجزائر. (رسالة ماجستير). دائرة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير: المركز الجامعي العربي بن مهدي أم البواقي.
- بن عواق شرف الدين أمين. (2018). لاستثمار في رأس المال الفكري ودوره في تحقيق القدرة التنافسية لاقتصاديات الدول النامية، دراسة حالة الدول المغاربية، الجزائر، تونس، المغرب. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة فرحات عباس سطيف 1.
- بوازيد وسيلة. (2012). مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية لولاية سطيف. (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة سطيف.
- جمال عبد المنعم الإبراهيم. (2018). أثر عناصر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية دراسة تطبيقية على شركة سيرتيل موبايل تيليكوم. (رسالة ماجستير). الجامعة الافتراضية السورية.
- جودي حنان. (2017). استراتيجية تأهيل المؤسسات المتوسطة والصغيرة كخيار لتدارك الفجوة الاستراتيجية والاندماج في الاقتصاد التنافسي، دراسة حالة الجزائر. (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة بسكرة.
- حازم عبد العزيز داود النتشة. (2009). انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل. (رسالة ماجستير). كلية الدراسات العليا والبحث العلمي: جامعة الخليل.
- حبة نجوى. (----). تأثير المنافسة في القطاع على الأفضلية التنافسية للمؤسسة، حالة قطاع الهاتف النقال. (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية: جامعة محمد خيضر بسكرة.
- حجاج عبد الرؤوف. (2007). الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الابداع التكنولوجي في تنميتها، دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي. (رسالة ماجستير). كلية التسيير والعلوم الاقتصادية: جامعة 20 أوت 55 سكيكدة.
- حمزة بن الزين. (2018). دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات البترولية خلال فترة 2006. (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية: جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- خان أحلام. (2015). أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة استطلاعية لآراء مسؤولي الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة. (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة بسكرة.
- دويس محمد الطيب. (2005). براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول، حالة الجزائر. (رسالة ماجستير). كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية: جامعة ورقلة.
- زواو ضياء الدين. (2013). دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة، دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية. (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة فرحات عباس سطيف.
- زينب محي قاضي. (2017). متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي، دراسة ميدانية على جامعة تشرين. (رسالة ماجستير). كلية الاقتصاد: جامعة تشرين.
- شيقارة هجيرة. (2005). الاستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة ENCG. (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير: جامعة الجزائر.
- صياد صباح. (2018). أنظمة المعلومات وتأثيراتها على تنافسية المؤسسة الجزائرية. (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة وهران 2.

عبد الله سمير البحيري. (2015). دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية. (رسالة ماجستير). برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى ببرنامج القيادة والإدارة. جامعة الأقصى.

عمر بلجاية. (2018). أثر الاستراتيجية التنافسية في الأداء التنافسي للمؤسسة، دراسة ميدانية لشركات الاتصالات في الجزائر. (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة بسكرة.

فخر فيصل الجربا. (2011). أثر إدارة هندسة العمليات الإدارية على الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان. (رسالة ماجستير). كلية الأعمال: جامعة الشرق الأوسط.

كباب منال. (2007). دور استراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس. (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية: جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

لحول سامية. (2008). التسويق والمزايا التنافسية، دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر. (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير: جامعة الحاج لخضر باتنة.

محزم حسينة. (2010). أثر المعايير البيئية على تنافسية المؤسسات، دراسة حالة الجزائر. (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتسيير: جامعة منتوري قسنطينة.

مراد محبوب. (2014). استخدام استراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وكالة بسكرة. (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة بسكرة.

نادية مراد يوسف حنون. (2010). درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجه نظر المديرين والمديرات. (رسالة ماجستير). كلية الدراسات العليا: جامعة النجاح الوطنية.

هاني نوال. (2019). دور تحليل الهيكل التنافسي للصناعة في تحديد السلوك الاستراتيجي للمؤسسات في الصناعة، دراسة حالة مجمع صيدال. (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة محمد خيضر بسكرة.

### ثالثا: المجلات

أحلام خان. (2012). إعادة هندسة العمليات كمدخل لتميز إدارة الموارد البشرية. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية (12). ص. ص 158، 159.

أحمد محمد حباشي دنقل. (2021). متطلبات تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية لتطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسوان. مجلة كلية التربية جامعة أسوان (1). ص 684

أمنية خير توفيق. (2017). إعادة الهندسة الإدارية كمدخل لتميز مؤسسات المعرفة. المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات (5). ص 39.

إيمان جميل عبد الرحمن، (2017)، معوقات تطبيق الهندسة الإدارية والتطلعات المستقبلية لتجاوزها في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية: دراسة استطلاعية. مجلة جامعة الشارقة ملتقى الحضارات (1). ص. ص 111-112.

بعوش دليلة. (2019). حماية المنافسة الحرة في ظل أحكام القانون الوضعي والشريعة الإسلامية. مجلة آفاق للأبحاث السياسية والقانونية (4). ص 101.

بن عودة أمال. وونادي رشيد. (2021). مساهمة التسيير الجبائي في تعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية، دراسة ميدانية بولاية البلدية. مجلة دراسات جبائية (1). ص 114.

بين قصير إيمان. والطيب عبابو. (2016). دور التسويق لابتكاري في زيادة القدرة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية باتنة. مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال (1). ص 87.

حايف سي حاييف شيراز. (2015). إعادة هندسة العمليات كخيار إستراتيجي لتحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر، موبيليس. أبحاث اقتصادية وإدارية (17). ص 81.

حديان صبرينة، خالد أسماء. (2021). إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة): قراءة مفاهيمية. مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية (05). ص 48.

- حسين محمد العزب. (2016). أثر الاستثمار في الرأس المال الفكري في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال (12). ص 731.
- حمزة كواديك. (2021). إعادة هندسة العمليات مدخل لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة فرع أنتيبويتيكال التابع لمجمع صيدال بالمدينة. مجلد الاقتصاد والمالية (7). ص 23.
- خارجي سيرين. وبلقاسم أمحمد. (2022). إعادة هندسة الأعمال: دراسة تحليلية لشركة الاتصالات الدولية (Ooredoo). مجلة المالية والأسواق (1). ص 144.
- خلف الله بن يوسف، وعياش زير. (2021). أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في تعزيز جودة التعليم الجامعي: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجامعية. المجلد السابع (1). ص 389.
- خيار جميلة سيلية، وصدقاوي صورية. (2022). إعادة هندسة العمليات الإدارية كآلية للحد من الفساد الإداري دراسة لعينة من المديرات العامة بالمسيلة. مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية (6). ص 468.
- دبلة فاتح. (2012). تحديد الموقف الاستراتيجي والمنهجي للباحث في علوم التسيير، كيف ولماذا؟. الوطني الأول حول "إشكالية العلوم الاجتماعية في الجزائر واقع وآفاق". جامعة ورقلة.
- دجلة مهدي محمود. (2007). أثر إعادة الهندسة في تحقيق المزايا التنافسية. مجلة التقني (20). ص 5.
- سالم إلياس. (2021). التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال. مجلة أبحاث ودراسات التنمية (1). ص 236.
- سعد عباس حمزة الخفاجي. وميثم لعبيي إسماعيل. (2010). احتكار القلة ومدى انطباقه على سوق الهاتف النقال في العراق. مجلة الإدارة والاقتصاد (1). ص 4.
- سلمية غدير أحمد. وعيسى بهدي (2015). تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية في الجزائر في ظل الانفتاح الاقتصادي الجديد. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية (03). ص 19.
- سماح بلعيد. (2017). هندرة المنظمات-مشروع تحدي كبير-في دنيا الإدارة والأعمال. مجلة العلوم الإنسانية-المركز الجامعي تندوف-الجزائر (1). ص 20.
- شيراز حايف سي حايف. وأحلام خان. ودليلة بركان. (2019). إعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل إداري حديث لتحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة شركة سونلغاز بولاية بسكرة. مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة (2). ص 85.
- شيراز حايف سي حايف. وفالنتة اليمين. ومفيدة يحيواوي. (2019). دور إعادة هندسة العمليات في اكتساب الأسبقيات التنافسية، دراسة حالة مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة. Global Journal of Economics and Business (6). ص 135.
- الطيب دواوي. و مراد محبوب. (2007). تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي. مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر بسكرة. ص 39.
- عبد الرزاق سالم الرحالة. (----). إعادة هندسة الأعمال كوسيلة لتحقيق التميز التنافسي في الشركات الخدمية الأردنية. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية (1). ص 41.
- عبد الفاضل عبد الحليم تغريد عوض. (2020). دور الهندرة في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة شركة كوفتي للمواد الغذائية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية (29). ص 81.
- عبد الناصر علك حافظ. ونسرين جاسم محمد. وسؤدد سعيد حمد. (2019). دور استراتيجية التكامل وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي دراسة تطبيقية في دائرة البحث والتطوير. مجلة الدنانير (16). ص 216.
- عدالة عجال. ويطاهر بختة. (2018). إعادة هندسة العمليات ومدى مساهمتها في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة سونطراك وسونلغاز. المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية (1). ص 81.
- علاء الدين خيابة. (2016). أثر البعد التنظيمي للثقافة على تنفيذ الاستراتيجية بالمؤسسة، دراسة حالة بعض المؤسسات المتوسطة الصناعية الجزائرية. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية (5). ص 91.
- علوان رمزي، وطلوش فارس. (2020). إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) كمدخل لتحسين أداء المورد البشري. مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية (4). ص 336

علي عماد محمد ازهر. (2020). دور تنافسية الأردن في مؤشر المنتدى الاقتصادي العالمي (دراسة تحليلية عن مؤشر التنافسية العالمي لعام 2019). المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات (28). ص 4.

غدي رجائي عبد المنعم أحمد. ويوسف عبد المعطى مصطفى. وعبير أحمد محمد. (2019). آليات مقترحة لإعادة هندسة العمليات الإدارية للموارد البشرية بجامعة الفيوم. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية (13). ص 144.

غلاب صليحة. وعين سوية ليليا. (2022). تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال عملية التجديد، دراسة حالة مؤسسة محبوبة لإنتاج العجائن الغذائية. مجلة المعيار ( ). ص 1073.

فضيلة بوطورة، نوفل سمايلي. مراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات (الهندرة) دراسة تطبيقية على بنك الفلاحة والتنمية الريفية. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية. ص 193

قريشي محمد. (---). متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل- فرع كوندور بسكرة. مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي-جامعة لمسيلا ( ). ص 129.

كلثوم وهابي. (2018). إعادة هندسة العمليات كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية (5)، ص. 50-51.

لطيفة بوعلام، أوسرير منور. (2022). مدى اسهام إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق جودة التعليم العالي نموذج مقترح لتطبيق أسلوب إعادة هندسة الجامعات. مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات (11)، ص 139.

لعرج زخروف. محمد خليفة. (2022). دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة مديرية أملاك الدولة، الأغواط. مجلة طنبنة للدراسات العلمية والأكاديمية ( ). ص. ص 1439-1440.

مراد إسماعيل. وبولفضاوي أمال (2019). دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة حالة مديرية أملاك الدولة، عين تموشنت. مجلة التكامل الاقتصادي (7). ص 243.

مزهود هشام، وكلاش مريم. (2020). مساهمة التكامل بين إعادة هندسة العمليات ونظام محاسبة التكاليف على أساس النشاط في تحسين أداء المؤسسة، حالة عينة من المؤسسات الصناعية الصغيرة. مجلة ميلاف للبحوث والدراسات (6). ص 309.

معين أمين السيد. (2012). مقومات إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات وترسيخ مكانة المنظمة ضمن المتغيرات العالمية الراهنة. مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية (1). ص 85.

مدوح مصطفى إسماعيل. (2016). إعادة هندسة العمليات الإدارية: تأصيل المفهوم مع التطبيق على جامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية. المجلة العربية للإدارة ( ). ص 316.

منال سالم بن محمود الهويدي. وزينب بنت عبد الرحمن السحيبي. (2019). مستوى جاهزية القطاع الحكومي لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، دراسة ميدانية على موظفي الإدارة العامة للخدمات الطبية للقوات المسلحة بمدينة الرياض. مجلة جامعة الملك عبد العزيز. ص 50.

نور الدين حاروش. (2018). الهندسة الإدارية (الهندرة) بين المفاهيم والتطبيقات. مجلة التواصل في الاقتصاد والإدارة والقانون (24)، ص 15.

هبال رياض. ومعين أمين السيد. (2021). متطلبات إعادة الهندسة وتطبيقاتها العملية في منظمات الأعمال الأمريكية. مجلة اقتصاديات شمال اقتصاديات شمال افريقيا (17). ص 327.

هيثم عبد الحميد بيزان، (2018). مدخل في أهم أساليب الفكر الإداري المعاصر إعادة هندسة العمليات الإدارية. مجلة جامعة صبراتة العلمية (3). ص 67.

## المدخلات والملتقيات:

زواوي الحبيب. (2010). سعر الصرف ومؤشرات قياس التنافسية. الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية. ص 3.

محمد بن عبد الله العوض. (2002). استراتيجيات التسويق التنافسية (إطار جديد لمفهوم قديم). الملتقى الأول، التسويق في الوطن العربي (واقع وآفاق التطوير). جامعة الدول العربية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

مزهودة نور الدين. (2009). أثر أداء نظام المعلومات على تنافسية المؤسسة الاقتصادية. (بطاقة مشاركة). قسم علوم التسيير: جامعة قاصدي مرباح ورقلة. ص 6.

مراجع أخرى:

بلخضر مسعودة. (2020). محاضرات في مقياس الاستراتيجيات التنافسية. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير: جامعة باجي مختار. عنابة. الجزائر.

المرصد الوطني للتنافسية. (2011). التنافسية في الفكر الاقتصادي. الجمهورية العربية السورية: National Competitiveness Observatory. ص 4.

المراجع الأجنبية:

Graham R Sturdy. (2010). **Business Process Reengineering: Strategies for Occupational Health and Safety**. CAMBRIDGE SCHOLARS PUBLISHING. P 01

Holm Larsen Michael. And Bjorn-Andersen Niels. (2001). **From Reengineering To Process Management, A Longitudinal Study of BPR in a Danish Manufacturing Company**. COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL HANDELSHOJSKOLEN. P 03

Yih-Chang Chen. (2001). **Empirical Modelling for Participative Business Process Reengineering**. THE UNIVERSITY OF WARWICK. P 71.

## الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكرة في: 04 - 05 - 2023

إلى السيد : مؤسسة صناعات الكوابل  
- ENICAB - بسكرة -



جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلوم التسيير  
عمادة الكلية

الرقم : 622 / لك.ق.ت.ت / 2023

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطالب :

1 - سكور يسمين

المسجل بالسنة : ثانية ماستر تخصص : إدارة إستراتيجية

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة الماستر المعنونة بـ :

" أثر إعادة هندسة العمليات على تنافسية المؤسسة "

تحت إشراف : أ/ شيشون بوعزيز

في الأخير تقبلوا منا أسى عبارات التقدير والاحترام

عميد الكلية



نائب العميد للدراسات والمسائل المرتبطة  
بالطلبة  
د. غربي وهيب

تأشيرة المؤسسة المستقبلية



جامعة بسكرة

ص.ب 145 ق.ر- بسكرة

الملحق رقم  
(02):

## الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بيسكرة

### تصريح شرفي

(خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث)

أنا الممضي أسفله،

السيد .....  
طالب.....  
: (ة) **سكور يسمين** .....الصفة:

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: **208706390**..والصادرة بتاريخ:  
**2023.01.09**

المسجل بكلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: **علوم التسيير تخصص إدارة استراتيجية**

والمكلف بإنجاز مذكرة تخرج في الماجستير عنونها:

**أثر إعادة هندسة العمليات على تنافسية المؤسسة: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل ENICAB بيسكرة**

أصح بشرفي في أني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: **2023-06-05**

توقيع المعني:



الملحق رقم (03): استبيان الدراسة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

السنة الثانية: ماستر تخصص: إدارة إستراتيجية

## استبيان البحث

أثر إعادة هندسة العمليات على تنافسية المؤسسات

موجه لإطارات المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل ببسكرة (ENICAB)

تحية طيبة وبعد،

يشرفني أن أقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذا الاستبيان الذي يندرج ضمن مشروع نهاية الدراسة وذلك لاستفتاء متطلبات نيل شهادة الماستر في تخصص: "الإدارة الإستراتيجية" وهو يهدف إلى استقصاء آراء إطارات المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل ببسكرة (ENICAB)، حول أثر إعادة هندسة العمليات بأبعادها المختلفة (البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد التكنولوجي) على تنافسية المؤسسات من حيث (التكلفة المنخفضة، الاستجابة السريعة، الجودة العالية).

علما أننا نعني بإعادة هندسة العمليات تلك العملية الجذرية الهادفة لتعديل وتقييم الإستراتيجية، العمليات، التنظيم، التكنولوجيا وغيرها من أجل تحقيق نتائج جوهرية بالمؤسسة مثل تخفيض التكاليف، تحسين جودة المنتجات وتحقيق رضا العملاء بالاستجابة لرغباتهم في الوقت المحدد.

أما بالنسبة لتنافسية المؤسسات فنعني بها القدرة التي تمتلكها المؤسسة في وقت معين على مقاومة منافسيها في السوق، مع التذكير بأن البحث يبقى لأغراض علمية أكاديمية بحتة تحفظ فيه خصوصية بيانات المؤسسة وتصريحات المستجوبين وبياناتهم الشخصية بشكل كامل ولكم منا فائق الاحترام والتقدير.

الطالبة/ يسمين سكور

القسم الأول: البيانات العامة.

تهدف البيانات العامة لهذا القسم للاطلاع على بعض المميزات والخصائص الاجتماعية والمهنية لإطارات المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل ببسكرة (ENICAB)، حتى يمكن تفسير وتحليل وتبرير بعض النتائج لاحقا، لذا يرجى من سيادتكم تقديم الإجابة المناسبة أو وضع العلامة (✓) في المربع الملائم لاختياركم.

النوع:	ذكر	أنثى	العمر	.....
عدد سنوات الخبرة:	.....	عدد الترقيات:	.....	.....
عدد الدورات التكوينية:	.....	الشهادة العلمية:	.....	.....
الدائرة الوظيفية:	.....	المصلحة:	.....	.....

أثر إعادة هندسة العمليات على تنافسية المؤسسة: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل بسكرة (ENICAB)  
إعداد/ يسمين سكور

.....	ضعيف	.....	متوسط	.....	جيد	التحكم في الإعلام الآلي:
.....	الإنجليزية	.....	الفرنسية	.....	العربية	اللغات المتحكم فيها:

## القسم الثاني: تنافسية المؤسسات.

يهدف هذا القسم لقياس مدى ارتكاز تنافسية المؤسسات على العناصر التالية: (التكلفة المنخفضة، الاستجابة السريعة والجودة العالية) من وجهة نظر إطارات المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل ببسكرة (ENICAB)، لذلك يرجى منكم التأشير بالعلامة المقابلة (✓) أمام كل عبارة وفق ما تزونه مناسباً من بين الخيارات المتاحة.

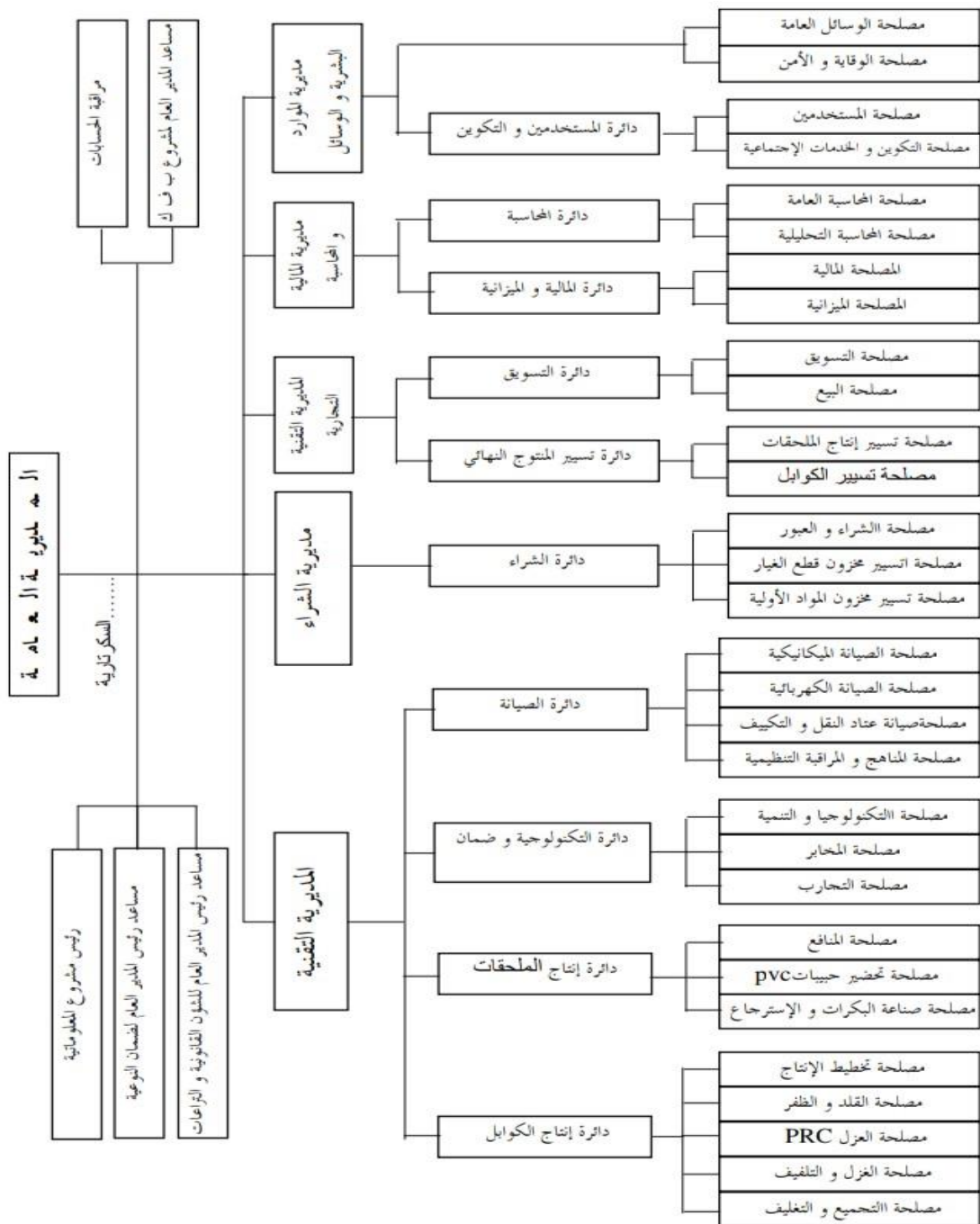
درجات الموافقة					عبارات القياس	ت
موافق تماماً	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق تماماً		
<b>ترتكز تنافسية المؤسسات على التكلفة المنخفضة لكونها تسمح بما يلي:</b>						
					تخفيض أسعار المنتجات.	01
					زيادة حجم الأرباح.	02
					رفع القدرات الإنتاجية.	03
					تقديم الخدمات الإضافية للعملاء.	04
					التوسع في حجم الاستثمارات.	05
<b>ترتكز تنافسية المؤسسات على الاستجابة السريعة لكونها تسمح بما يلي:</b>						
					كسب وفاء العملاء.	06
					استغلال الطاقة الإنتاجية.	07
					توطيد العلاقات مع الموردين.	08
					استقطاب ذوي الكفاءات.	09
					ضمان الاستمرارية وتحسين السمعة.	10
<b>ترتكز تنافسية المؤسسات على الجودة العالية لكونها تسمح بما يلي:</b>						
					زيادة حجم المبيعات.	11
					رفع الحصص السوقية.	12
					استقطاب الممولين والشركاء.	13
					اكتساب الأفضلية التنافسية.	14
					تحسين صورة المؤسسة.	15

القسم الثالث: إعادة هندسة العمليات.

يهدف هذا القسم لقياس مدى تأثير إعادة هندسة العمليات بأبعادها المختلفة (البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد التكنولوجي) على تنافسية المؤسسات من وجهة نظر إطارات المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل ببسكرة (ENICAB)، لذلك يرجى منكم التأشير بالعلامة المقابلة (✓) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً من بين الخيارات المتاحة.

درجات الموافقة					عبارات القياس	ت
موافق تماماً	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق تماماً		
<b>للبعد التنظيمي تأثير على تنافسية المؤسسات من خلال ما يلي:</b>						
					ضبط السلطات وتحديد المسؤوليات لجميع الأفراد.	16
					إبراز مختلف العلاقات وتيسير تدفق المعلومات.	17
					احترام إجراءات وقواعد العمل.	18
					تقسيم العمل وتحديد الاختصاصات.	19
					رسم حدود نطاق الإشراف.	20
<b>للبعد البشري تأثير على تنافسية المؤسسات من خلال ما يلي:</b>						
					تحسين تصميم الوظائف وتوزيع الاختصاصات.	21
					الرفع من مستوى التدريب وتطوير القدرات.	22
					التعبئة والتجنيد المستمر لتحقيق الأهداف.	23
					إتاحة فرص تجسيد المبادرات.	24
					تبادل المعارف والخبرات والتجارب.	25
<b>للبعد التكنولوجي تأثير على تنافسية المؤسسات من خلال ما يلي:</b>						
					أتمتة نظم الإنتاج والعمليات.	26
					تطوير البرمجيات وقواعد البيانات.	27
					النفاذ للعالم الرقمي والشبكات.	28
					توسيع نطاق التواصل وتدفق المعلومات.	29
					تجسيد خطط البحث والتطوير.	30

الملحق رقم (04): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل ENICAB بسكرة



الملحق رقم (05): الكوابل المنزلية



**enicab**  
Entreprise  
des Industries  
du Câble de Biskra

SYSTEM CERTIFICATION  
ISO 9001  
SGS

**Câble Haute  
Sécurité Sans  
Halogènes**



**H07Z1-U (HS). Fils 750V à Ame Massive**

NF C 32201-15 / EN 50363-7



450/750V

**APPLICATIONS :**

Câbles destinés à la filerie et au câblage dans les circuits domestiques de bâtiments, bureaux et autre locaux où la sécurité des personnes et bien est une priorité.

**SECTIONS :**

De 15 à 6mm<sup>2</sup>

**TEMPERATURES :**

Température maximale admissible en permanence : 70°C  
Température maximale admissible en court-circuit : 160°C

**RAYON DE COURBURE MINIMUM :**

R= 4 x Diamètre du câble

**CONSTRUCTION :**

CONDUCTEUR : Cuivre massif classe 1

ISOLATION : LSZH/FR (HFFR)

**CONDITIONNEMENT :**

En couronne plastifiée de 100 mètres.


الملحق رقم (06): الكوابل النحاسية للتجهيزات الصناعية



**enicab**  
Entreprise  
des Industries  
du Câble de Biskra


SYSTEM CERTIFICATION  
ISO 9001  
SGS

**CUIVRE  
NU**




**CUIVRE RECUIT. Conducteurs en Cuivre Recuit Nu**

CEI 60228 (NFC 32-013)

 **MISE A LA TERRE : BT - HT - THT**

**APPLICATIONS :**  
Conducteurs circulaires nus pour circuit de mise à la terre (MALT) des réseaux des installations et équipements industriels. L'étamage est fait sur demande pour les cables installés dans des milieux agressifs.

**CONSTRUCTION :**  
1. Conducteur câblé: fils de Cuivre Recuit Nu non rétrein



**Principales Sections Réalisables**

Type (section) (mm <sup>2</sup> )	Nombre minimum de fils		Masse 3 Linéique (kg/km)
	RC <sup>1</sup>	RCR <sup>2</sup>	
6	7	6	35.8
10	7	6	90.1
16	7	6	143.8
25	7	6	227.9
35	7	6	316
50	19	6	412
70	19	12	596.8
95	19	15	864
120	37	15	1109
150	37	15	1295
185	37	30	1600
240	61	34	2156

- D'autres constructions sont fabriqués à la demande.  
1) Cablage circulaire non rétrein (sans compactage)  
2) Masse linéique sans produit de protection (graisse) Tolérance ±2%  
- Cuivre électrolytique nuance ETP. ρ20 0.01724 Ohm.mm<sup>2</sup>/m  
NB : la section adéquate du conducteur de terre est déterminée selon la norme CEI 60364.  
L'étamage est fait sur demande pour les cables installés dans des milieux agressifs

**CONDITIONNEMENT :**  
Les produits sont livrables sur tourets en bois non-retournables dimensionnés à la section du cable et à la longueur de livraison.



الملحق رقم (07): الكوابل الكهربائية ذات التوتر المتوسط



**enicab**  
Entreprise  
des Industries  
du Câble de Biskra

SYSTEM CERTIFICATION  
SGS

**Câble  
Moyenne  
Tension  
Cuivre**



**N2XS(F) Y. Câbles Mono conducteurs en CUIVRE.  
Isolation XLPE. Etanchéité facultative  
(avec ou sans armure)**

IEC 60502-2

 **3.6/6 (7.2)KV - 6/10 (12) KV - 8.7/15 (17.5) KV -  
12/20 (24) KV - 18/30 (36) KV**

**APPLICATIONS :**  
Câbles pour réseaux de distribution et d'alimentation électrique en moyenne tension.

**TEMPERATURES :**  
Température maximale admissible en permanence : 90°C  
Température maximale admissible en court-circuit : 250°C

**SECTIONS :**  
- 3.6/6 (7.2) : du 6 au 300mm<sup>2</sup>  
- 6/10 (12) KV : du 6 au 300mm<sup>2</sup>  
- 8.7/15 (17.5) KV : du 35 au 300mm<sup>2</sup>  
- 12/20 (24) KV : du 35 au 300mm<sup>2</sup>  
- 18/30 (36) KV : du 35 au 300mm<sup>2</sup>

**RAYON DE COURBURE MINIMUM :**

**1- Pose définitive :**  
- Rayon moyen : 13D (12 - 14)

**2- En cours de pose :**  
- Rayon moyen : 21D (20 - 22)

**CONSTRUCTION :**

CONDUCTEUR : Cuivre  
câblé classe 2

ISOLATION À SEC :  
Polyéthylène Réticulé,  
PR ou XLPE

RUBANNAGE  
SEMI-CONDUCTEUR  
INTERNE :  
Ruban gonflant  
(étanchéité) facultatif

RUBANNAGE  
D'ÉTANCHÉITE  
Ruban gonflant. Facultatif

COUCHE SEMI CONDUCTRICE INT.  
Lissage SC extrudé

COUCHE SEMI  
CONDUCTRICE EXT  
Pelable

ECRAN MÉTALLIQUE :  
Bandes en Cuivre

GÂINE EXTÉRIEURE  
PVC Noir ou Rouge Le gainage  
peut être sur commande avec  
de multiples propriétés :  
RH - FR - FR/RH - HFR -  
Antrangeurs - Antitermites.

**CONDITIONNEMENT :**  
Sur touret en bois.

**GARDE Aluminium/Acier**

HT - THT  
EN 50182 (NFC 34-125)

**Principales Sections Réalisables**

Section mm <sup>2</sup>	Construction (Nbre x Ømm)		Diamètre (mm)	Masse (l) Linéique (kg/km)
	Alu	Acier		
94	15x2.10	19x1.68	12.6	481
116.2	18x2.00	19x2.00	14.0	634

1) Sections préférentielles du réseau algérien  
2) La tolérance de la masse linéique du câble graissé est de ±2%  
- Les conducteurs ne sont pas graissés sur la couche extérieure  
- Le noyau porteur est constitué d'un cablage de fils d'acier très haute résistance ST6C zingués.



**enicab**  
Entreprise  
des Industries  
du Câble de Biskra





**CONDUCTEURS  
NUS  
AERIENS**

**AGS. Conducteurs Aériens Nus en Alliage d'Aluminium**

EN 50182 (NFC 34-125)

HT - THT

**APPLICATIONS :**  
Câbles équilibrés de forme circulaire pour les réseaux aériens de transport et de distribution de l'énergie électrique en moyenne, haute et très haute tension.

**TEMPÉRATURES :**  
Température maximale admissible en permanence : 75°C

**CONDUCTEUR CÂBLÉ :**  
Fils ronds en alliage d'aluminium AGS câblés en couches concentriques.


Section mm <sup>2</sup>	Construction (Nbre x Ømm)	Diamètre (mm)	Masse (l) Linéique Sans graisse (kg/km)
34.4*	7x2.50	7.50	93.8
54.6	7x3.15	9.45	148.9
93.3*	19x2.50	12.5	256.2
117*	19x2.80	14.0	321.2
148*	19x3.15	15.8	406.5
191.6	37x3.15	17.5	500.3
228	37x2.80	16.8	627.8
268	37x3.15	22.1	794.9
411	61x3.55	26.4	1197
386*	37x3.55	27.9	1008.9
570*	61x3.45	31.1	1576
851	91x3.45	38.0	2360.7
1144	91x3.45	44.0	3173.4

\*) Sections préférentielles du réseau en Algérie  
1) La tolérance de la masse linéique des conducteurs graissés est de ±2%  
- Les conducteurs ne sont pas graissés sur la couche extérieure sauf les sections 34.4 B, 54.6mm\*  
- D'autres constructions sont fabriqués à la demande.

**CONDITIONNEMENT :**  
Les produits sont livrables sur turrets en bois non-retournables dimensionnés à la section du câble et à la longueur de livraison.

**TEMPÉRATURES :**  
Température maximale admissible en permanence : 75°C

**CONSTRUCTION :**



**CROCUS. Câbles d'Énergie Bimétalliques Nus en Alu/Acier**

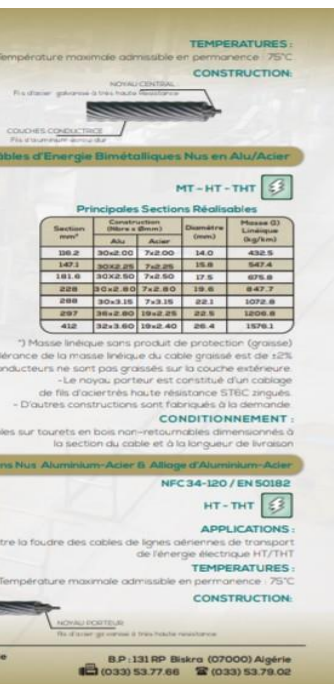
MT - HT - THT

**Principales Sections Réalisables**

Section mm <sup>2</sup>	Construction (Nbre x Ømm)		Diamètre (mm)	Masse (l) Linéique (kg/km)
	Alu	Acier		
106.2	30x2.00	7x2.00	14.0	432.5
147.1	30x2.25	7x2.25	15.8	547.4
181.6	30x2.50	7x2.50	17.5	675.8
228	30x2.80	7x2.80	19.6	847.7
268	30x3.15	7x3.15	22.1	1072.9
297	35x2.80	10x2.25	22.5	1008.8
410	32x3.60	10x2.40	26.4	1876.1

\*) Masse linéique sans produit de protection (graisse)  
- La tolérance de la masse linéique du câble graissé est de ±2%  
- Les conducteurs ne sont pas graissés sur la couche extérieure  
- Le noyau porteur est constitué d'un cablage de fils d'acier très haute résistance ST6C zingués  
- D'autres constructions sont fabriqués à la demande

**CONDITIONNEMENT :**  
Les produits sont livrables sur turrets en bois non-retournables dimensionnés à la section du câble et à la longueur de livraison



## الملحق رقم (09): الكوابل المضادة للحرائق



**enicab**  
Entreprise  
des Industries  
du Câble de Biskra

SYSTEM CERTIFICATION  
ISO 9001  
SGS

**CÂBLES  
RÉSISTANT  
AU FEU**



**Mokawim NHXMH-M. Câbles Rigides 500V  
Multiconducteurs**

**DIN-VDE 0250**  
 300/500V

**APPLICATIONS :**  
Câbles multiconducteurs sous gaine légère destinés au câblage dans les circuits à courant faible où l'intégrité des circuits et la sécurité des personnes et bien es une priorité.

**TEMPÉRATURES :**  
Température maximale admissible en court-circuit : 160°C  
Température maximale admissible en permanence : 70°C

**RAYON DE COURBURE MINIMUM :**

**1- Pose définitive :**  
- Câbles à 2,3 et 4 conducteurs :  $R= 4x$  Diam du câble  
- Câble à 5 conducteurs :  $R= 6D$

**2- En cours de pose :**  
- Rayon moyen :  $21D$  (20 – 22)

**CONSTRUCTION :**



**SECTIONS :**  
15 au 35mm<sup>2</sup>

**CONDITIONNEMENT :**  
Sur touret en bois.

## الملحق رقم (10): الكوابل المخصصة للطاقة الشمسية



**enicab**  
Entreprise  
des Industries  
du Câble de Biskra

SYSTEM CERTIFICATION  
ENICAB  
SGS

**CÂBLES  
SOLAIRE**



### PRÉSENTATION DU PRODUIT :

Nos câbles **CHEMSSI** sont destinés au câblage électrique à courant continu des installations ou systèmes photovoltaïques.

Ils sont fabriqués conformes aux exigences de la norme européenne **EN 50618** ce qui leur donne l'aptitude et la garantie de fonctionner pour une durée de vie de service minimum de 25 années en installation outdoor dans les conditions climatiques les plus sévères de chaleur et de froid extrêmes, l'exposition directe au soleil...etc.

Nos câbles appartiennent à la famille des **HIZ222-K** applicables pour les différentes tensions de système électrique photovoltaïque à courant continu (DC).

L'isolation et le gainage sont faits avec des matériaux spéciaux sans halogènes ayant de grande endurance à tous types d'attaque chimique et spécialement une excellence résistance à l'ozone et aux ultra-violets solaires.

Nos principales catégories sont :

**1-CHEMSSI A** : Câbles monopolaires de Connexion du module du panneau photovoltaïque vers la boîte de connexion au niveau du panneau. Section de 15 à 16mm<sup>2</sup> max.

**2-CHEMSSI B** : Câbles monopolaires de Raccordement de la boîte de connexion au niveau du panneau vers la boîte de collecte. Section de 16 au 50mm<sup>2</sup>.

**3-CHEMSSI C** : Câbles monopolaires de Connexion de la boîte de connexion vers l'onduleur. Sections de 50 à 120mm<sup>2</sup>.

La solution «armé» est réalisable pour les câbles enterrables sans protection ou directement dans les sols rocailloux.

Nos câbles CHEMSSI peuvent être aussi fabriqués avec des protections dissuasives contre les attaques souvent ravageuses des rongeurs et des termites que les câbles peuvent venir les côtoyer dans leurs milieux naturels.

