

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: علوم اقتصادية وعلوم التسيير وعلوم تجارا  
فرع: علوم التسيير  
تخصص: ادارة الانتاج والتموين



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
رقم: ..... / 2021

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي  
إعداد الطلبة: حليتم حمزة ، زياني شعيب  
تحت عنوان:

إعادة هندسة العمليات الإدارية ودورها في  
تحسين  
القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية  
دراسة حالة: مؤسسة صناعة الاجر بوسعادة

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
د. قرواط يونس	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد بوضياف	رئيسا
د.نوي نور الدين	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد بوضياف	مشرفا ومقررا
د. بوبعاية حسان	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد بوضياف	مناقشا

السنة الجامعية: 2021/2020

# إهداء

نهدي هذا العمل الى من قال الله فيهما: "واخفض لهما  
جناح الذل من الرحمة وقل ربي ارحمهما كما ربياني  
صغيرا" الاسراء/24  
الى زملاء الدراسة تخصص ادارة الانتاج دفعة  
2021/2020  
الى كل من قدم لنا يد العون والمساعدة لاتمام هذا العمل



# شكر وتقدير

يقول الله سبحانه وتعالى: " ومن شكر فانما يشكر لنفسه" لقمان/12  
الحمد لله على إحسانه والشكر على كرمه ونعمه والصلاة والسلام على  
الحبيب المصطفى أما بعد:

نتقدم بجزيل الشكر إلى جميع أساتذتي الأفاضل في قسم علوم التسيير وأخص  
بالذكر والشكر الجزيل للدكتور الفاضل " نوي نور الدين " الذي تفضل  
بالإشراف على رسالتي والذي كان لنصحه وإرشاده الأثر الكبير في إنجاز  
هذا العمل، وفقه الله لما فيه الخير للطلبة ولمسيرة البحث العلمي، وأسأل الله  
أن يُلبسه ثوب الصحة والعافية

وفي الأخير نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم في مساعدتي وتوجيهي  
وإرشادي ولم يبخلوا علي بأرائهم





الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ج	• النموذج النظري للبحث	01
10	• مكونات إعادة هندسة العمليات	02
12	• نموذج العملية	03
16	• مراحل أو خطوات إعادة الهندسة	04
20	• مفهوم جودة القدرة التنافسية	05

## الجداول

الصفحة	عنوان الجدول
13	• مقارنة بين المنظمات التقليدية والمنظمات المعاد هندستها
40	• عدد الاستبيانات الموزعة على عينة الموظفين
41	• درجات الاستجابة حسب مقياس ليكرت الخماسي
41	• حدود توزيع المتوسطات الدنيا والعليا وفقا لسلم ليكرت الخماسي
43	• الوصف الاحصائي لعينة الدراسة وفق المعلومات الشخصية
45	• الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال "قناعة الادارة العليا"
46	• الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال التكنولوجيا
47	• الوسط الحسابي والوزن النسبي مجال الاتصال
48	• الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال التمكين
49	• الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال الاستعداد للتغيير
50	• الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال إعادة هندسة العمليات الادارية
51	• الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال الولاء
52	• الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال الحصة السوقية
53	• الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال الصورة الذهنية
57	• تحديد نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر استخدام الأجهزة والبرامج في تحسين القدرة التنافسية
57	• نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار مغنوية الانحدار الخطي البسيط للبعد الأول
58	• قيمة الثابت ومعاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للبعد الاول
59	• بعض نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر نظم المعلومات الإدارية في تحسين القدرة التنافسية.
59	• نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار مغنوية الانحدار الخطي البسيط للبعد الأول

60	• قيمة الثابت ومعاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للبعد الاول
61	• بعض النتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر نظم المعلومات الإدارية في تحسين القدرة التنافسية.
61	• نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار مغنوية الانحدار الخطي البسيط للبعد الأول
62	• قيمة الثابت ومعاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط
63	• بعض النتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر نظم المعلومات الإدارية في تحسين القدرة التنافسية
63	• نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار مغنوية الانحدار الخطي البسيط للبعد الأول
64	• بعض نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر نظم المعلومات الإدارية في تحسين القدرة التنافسية
64	• نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار مغنوية الانحدار الخطي البسيط للبعد الأول

الملاحق

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
	الاستبيان الخاص بالدراسة الميدانية ( عينة الموظفين..... )	01

مقدمة

شهدت السنوات الماضية تطورات وتحديات عديدة كان لها تأثيرات مباشرة على جودة السلع والخدمات التي تنتجها المؤسسات ومن أهمها تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال والانفتاح الاقتصادي وتحرير تجارة الخدمات ولكي تتمكن المنظمات من مواجهة تلك التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية ينبغي تبني أساليب إدارية حديثة تتلاءم مع المعطيات الجديدة ، وتساعد على تلبية حاجات المستهلك وتفضيلاتهم لان الاساليب والوسائل التقليدية للإدارة لم تعد قادرة على التعامل مع تلك التطورات والتكيف معها بما يضمن للمستهلكين مستويات الجودة المرغوبة. وتعتبر إعادة هندسة العمليات الإدارية من اهم الاليات التي تدعو الدول اعتمادها بهدف تطوير مؤسساتها وشركاتها والارتقاء بأدائها العام وتحسين جودة مخرجاتها في ظل المتغيرات العالمية المتسارعة على جميع المستويات.

وقد حظيت قضية تنافسية المؤسسات الصناعية في السنوات الاخيرة اهمية بالغة سواء على الصعيد العالمي او المحلي حيث حيث سعت اغلب المؤسسات للرفع من قدرتها التنافسية سواء في البيئة الداخلية او الخارجية لها .

وعليه فإن دراستنا تمحورت حول إعادة هندسة العمليات الإدارية ودورها في تحسين تنافسية المؤسسات لما لها الاثر البالغ في تحقيق المؤسسة لأهدافها وتحسين تنافسيتها .

وعلى ضوء ما سبق يمكن ابراز معالم الاشكالية من خلال التساؤل التالي:

ما هو اثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين تنافسية مؤسسة الاجر ببوسعادة ؟

وقصد ضبط موضوع الدراسة أكثر قمنا بطرح أسئلة فرعية تتمثل في:

- ماهي الاجراءات العملية المستخدمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية؟

- هل تؤثر عوامل نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة ؟

**فرضيات الدراسة:** استنادا لما طرحه اشكالية البحث من تساؤلات، فإن الدراسة تطلبت منا صياغة فرضيات وهي :

### الفرضية الرئيسية:

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاجر ببوسعادة " ويتفرع عنها الفرضيات الآتية:

1- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وزيادة الولاء .

2- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وزيادة الحصة السوقية للمؤسسة

3- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إعادة هندسة العمليات والصورة الذهنية لمؤسسة الاجر

## أهداف الدراسة:

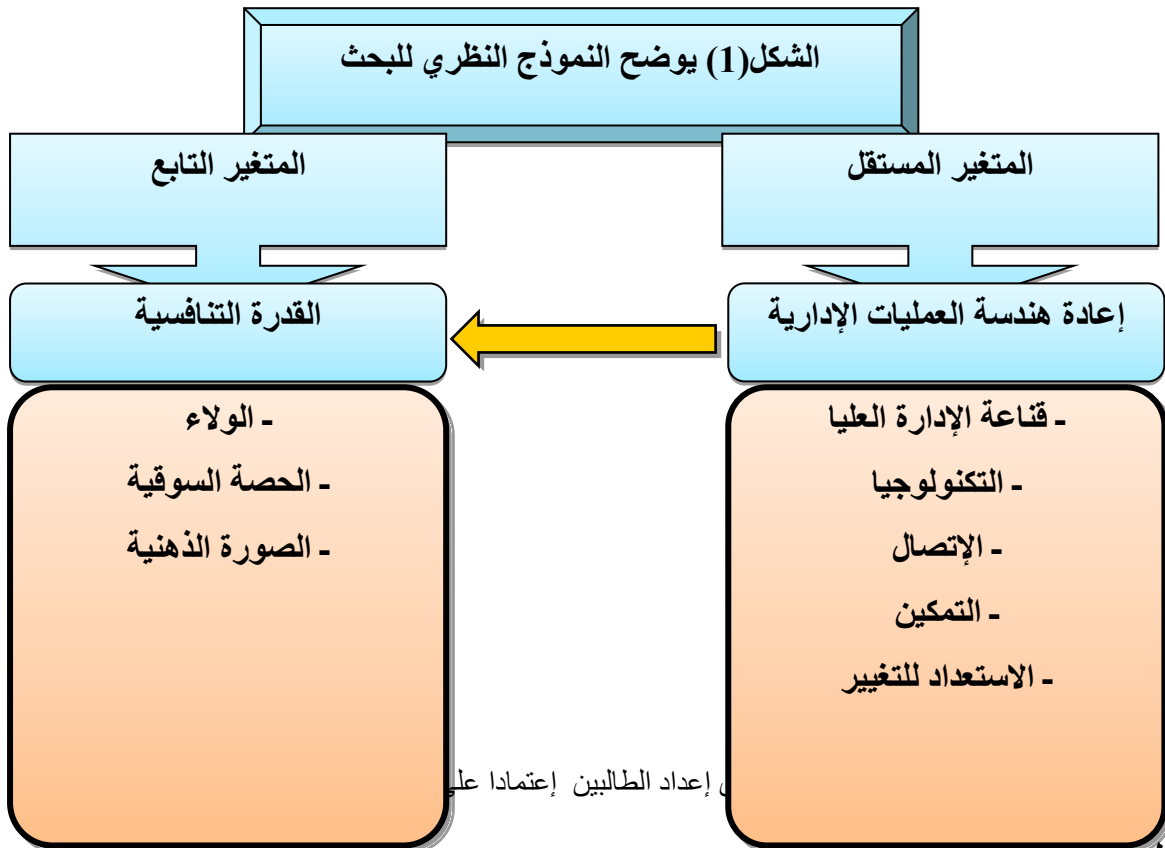
يهدف هذا البحث الى تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ محاولة الوقوف على مدى الأهمية التي تحظى بها إعادة هندسة العمليات الإدارية لدى مؤسسة معينة الدراسة من اجل تحسين قدرتها التنافسية .
  - ✓ معرفة اثار إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات الاقتصادية.
  - ✓ التعرف على مدى تأثير أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية على منتوج المؤسسات الاقتصادية .
  - ✓ تقديم وصياغة مجموعة من التوصيات التي تعمل على تحسين الممارسات الفعلية لاستراتيجيات وسياسات وبرامج إعادة هندسة العمليات الإدارية وكذلك التي تعمل على تحسين تنافسية المؤسسات
- أهمية الدراسة :**

نتبع أهمية هذا البحث من خلال النقاط التالية :

- ✓ تسليط الضوء على استراتيجية مهمة من استراتيجيات التسويق الحديث ألا وهي إعادة هندسة العمليات الإدارية وأهميتها في تحسين القدرة التنافسية .
- ✓ إن هذه الدراسة تتناول الآثار الناجمة لاعادة هندسة العمليات الإدارية على مستوى القدرة التنافسية
- ✓ إن تحسين ممارسات إعادة هندسة العمليات الإدارية سوف يعود بالنفع على أداء المؤسسة موضوع الدراسة.

## نموذج الدراسة:



هيكل البحث :

لمعالجة هذا الموضوع وتماشيا مع متغيرات الدراسة المتمثلة في اعادة هندسة العمليات وكذا جودة القدرة التنافسية، خصصنا فصلين لهذه الدراسة:

### الفصل الأول:

تناول الجانب النظري والإطار المفاهيمي لمتغيرات البحث ويتكون من ثلاث مباحث، فالمبحث الأول والثاني تناولا الإطار المفاهيمي لإعادة هندسة العمليات و القدرة التنافسية.

### الفصل الثاني:

اهتم بالجانب الميداني لمؤسسة الدراسة، فتطرقنا في المبحث الأول للإجراءات المنهجية المتبعة في دراستنا الميدانية من خلال توضيح الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية. أما بالنسبة للمبحث الثاني حاولنا فيه تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

لنصل في الختام الى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية، مع تقديم جملة من التوصيات وبعض الآفاق المستقبلية.

# الفصل الأول:

الإطار النظري لإعادة هندسة  
العمليات الإدارية وجودة القدرة  
التنافسية

## تمهيد:

تنشط المنظمات في بيئة تتميز بالتغير المستمر والسريع، وهو ما أجبرها على البحث عن الحلول المناسبة التي تسمح لها بالتكيف بنجاح مع الظروف البيئية المتغيرة، وقد تتوصل المنظمات لذلك بوجود مديرين مبدعين يتوقعون التغيير وقادرين على ادارته بانتهاج أساليب جديدة، وتعتبر اعادة هندسة العمليات الادارية أحد الاساليب التي لها أثر في انجاح العملية التغييرية بالمنظمة.

إعادة هندسة العمليات أو ما يطلق عليها بمصطلح "الهندرة" هي نهج يهدف الى ادخال تحسينات عن طريق رفع كفاءة وفعالية العمليات المتبعة داخل المنظمات، وتسمى ايضا اعادة تصميم عمليات الاعمال او تحول الاعمال او ادارة التغيير للأعمال... اما وصف الجودة في مجال القدرة التنافسية بأنها قدرة الخدمة المقدمة للجمهور على ارضاء متطلباتهم الضمنية والمعبر عنها أي تحقيق المنافع التي يتوقعها المواطنون، وفي هذه الحالة فالجودة ترتبط بمقدار الاشباع الذي يتحصل عليه المستفيد من القدرة التنافسية ومدى رضاه عن المؤسسة العمومية التي تتولى تقديمها .

من خلال هذا الفصل سنحاول التطرق للمباحث الثلاثة كما يلي :

**المبحث الأول:** الإطار المفاهيمي لإعادة هندسة العمليات الادارية .

**المبحث الثاني:** اساسيات جودة القدرة التنافسية .

**المبحث الثالث:** دور اعادة هندسة العمليات في تحسين جودة القدرة التنافسية

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإعادة هندسة العمليات

تعدّ إعادة هندسة العمليات الادارية او الهندرة من المداخل الادارية الحديثة التي ظهرت في تسعينات القرن الماضي، استعانت بها المنظمات لتحسين ادائها والرفع من ميزات التنافسية و تقديم اجود خدماتها وتقليل تكلفتها ووقتها .

وقد ظهر هذا المدخل الاداري عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان مايكل هامر وجيمس شامبي مفهوم اعادة الهندسة كعنوان لكتابهما " اعادة هندسة المنظمة " هذا الكتاب أحدث ثورة في علم وعالم الادارة لأنه وجه دعوة صريحة لإعادة النظر وبشكل جذري في جميع الأنشطة والعمليات والإجراءات والاستراتيجيات التي قامت عليها منظمات الأعمال والخدمات<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - نور الدين حاروش، رقيقة حروش: علم الادارة من المدرسة التقليدية الى الهندرة، دار الأيام عمان – الأردن، 2015، م، ص 323

## 1- المطلب الأول : ماهية اعادة الهندسة

### 1-1 تعريف اعادة الهندسة :

ليس هناك تعريف موحد ومتفق عليه لإعادة هندسة العمليات، ولكن هناك العديد من المحاولات والأفكار لتقديم مفهوم لتعريف اعادة الهندسة . وذلك لأن الهندرة ترتبط ارتباطا عضويا بظاهرتين تشكلان الأسس والمرتكزات الأساسية لاقتصاد القرن الواحد والعشرين، وهما : الاقتصاد الكوني واقتصاد المعلومات . وتعرف الهندرة بأنها " إعادة النظر وإعادة التصميم الكلي للعمليات الادارية لتحقيق تحسينات جذرية – وليست هامشية – في مقاييس الأداء الحاسمة والتي تشمل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة"<sup>1</sup>

إعادة الهندسة Reengineering اما بالفرنسية Reconfiguration majeure وضعت من قبل machel hammer وجيمس شامبي سنة 1993 وهي احدى انواع التغيير التنظيمي الجذرية الحديثة والتي يمكن أن تستخدمها كل أنواع المنظمات من أجل ادخال تغييرات أساسية وجذرية جديدة على عمليات وأساليب وطرق واجراءات العمل لديها .

عرف جيمس شامبي و machel hammer اعادة الهندسة في كتابهما "إعادة هندسة المنظمات" كما يلي "إعادة الهندسة هي اعادة التفكير بصورة أساسية واعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية لتحقيق نتائج تحسين هائلة في مقاييس الأداء العصرية : الخدمة والجودة والتكلفة وسرعة انجاز الأعمال"<sup>2</sup>

كما تعني البدء بكل شيء جديد أو الاشياء والعناصر والأنشطة ذات القيمة المضافة إذ تعتبر مقترحا لإعادة اكتشاف المنظمة، فهي أساس الثورة الادارية.<sup>3</sup>

فهي بحث عن إعادة تصميم جذري وسريع للعمليات ذات القيمة الإستراتيجية بهدف إحداث طفرات تحقق قيمة إستراتيجية مضافة.<sup>4</sup>

ويعتبر الحمادي طريقة "الهندرة" أو "إعادة الهندسة الادارية" أو "إعادة البناء الشاملة" أو "إعادة هندسة نظم العمل" احدى الطرق الحديثة في إدارة التغيير والتطوير. وطريقة الهندرة هي طريقة التغيير الجذري لا الترقيعي، وهي طريقة يحسن بمن يرغب في التغيير أن يتعرف عليها.<sup>5</sup>

وفي ضوء ما سبق فإن إعادة الهندسة هي منهج يقوم على إعادة النظر وإعادة التصميم الكلي للعمليات الادارية وأنشطة المنظمة لتحقيق تحسينات جوهرية فائقة ومستمرة للاداء وتخفيض التكاليف وجودة الانتاج أو الخدمة والسرعة والابتكار...

ومنه يمكن القول أن تعريف الهندسة يرتكز على أربع ركائز أساسية تتمثل في:<sup>6</sup>

1 - هامر مايكل وجيمس شامبي، الهندسة الادارية أو الهندرة بيان عن ثورة في ادارة الأعمال، مجلة خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، العدد 20، أكتوبر 1993، ص15.

2 - سيد محمد جاد الرب "إطار مقترح لإعادة هندسة عمليات تدريب وتطوير الموارد البشرية: دراسة ميدانية بالتطبيق على هيئة قناة السويس" مجلة

البحوث التجارية المعاصرة، المجلد6، العدد الأول، جامعة أسيوط: مطبعة جامعة سوهاج، السويس 1992 ص459 .

3 -بسمان فيصل محجوب، إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية: دراسة تطبيقية لكليات العلوم الادارية والتجارة، القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2003. ص 149.

4 - الحمادي، 2006، ص122.

5 - المجلد الخامس، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، 2008، ص 125.

- إعادة التفكير بصورة أساسية **Rethinking Fundamental**: فمدخل إعادة الهندسة يرفض كل الأساليب والممارسات التقليدية و يبحث عن أساليب جديدة ومبتكرة لأداء العملية الحالية.

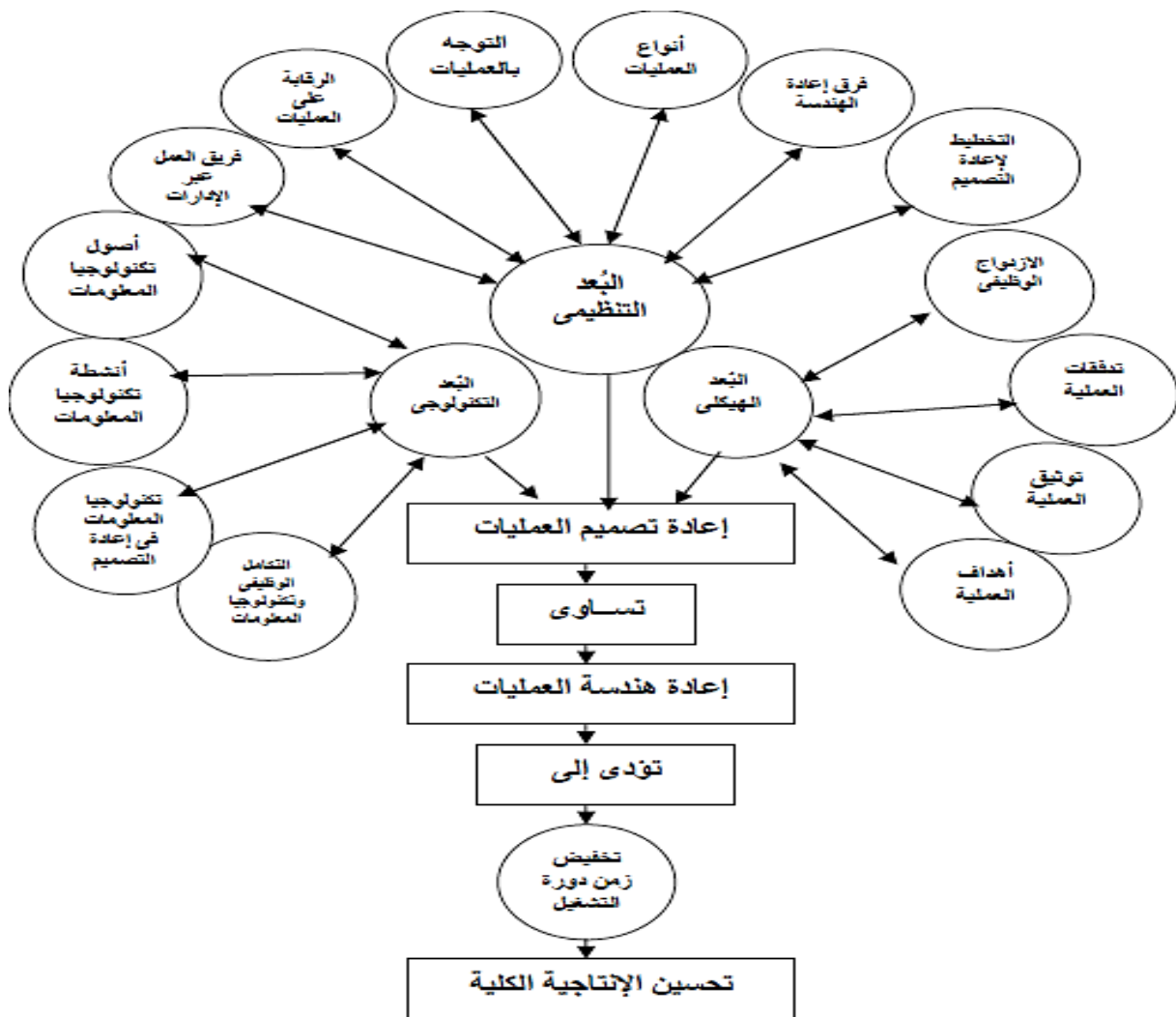
- إعادة التصميم الجذري **Radical Redesigning**: وتعني التجديد والابتكار.

- تحسينات ثورية فائقة **Dramatic**: من خلال السعي الى احداث تحسينات ضخمة في معدلات الاداء الهامة مثل التكلفة، الجودة، الخدمة، السرعة في انجاز العمل.

- العمليات **Processes**: من خلال وضع تصميم جديد ومبتكر يمكن من خلاله تحقيق التحسينات الجذرية المطلوبة.

وفي ضوء عرض التعريفات السابقة لاعادة هندسة العمليات "الهندرة" من قبل الباحثين والمهتمين يتضح أن الصياغات تختلف لكن المضمون يرتكز على أربع عناصر أساسية ويمكن عرض شكل يوضح مكونات إعادة هندسة العمليات كما يلي:

المصدر: رفاعي، a، ممدوح، إعادة هندسة العمليات، الطبعة الأولى، القاهرة، جامعة عين شمس، 2006، ص10



## 2-1 مفهوم العملية :

يعرّف Davenport, 1993 العملية بأنها "بناء وقياس الأنشطة الموضوعية والمصممة لتقديم مخرجات محددة لعميل أو سوق محدد".

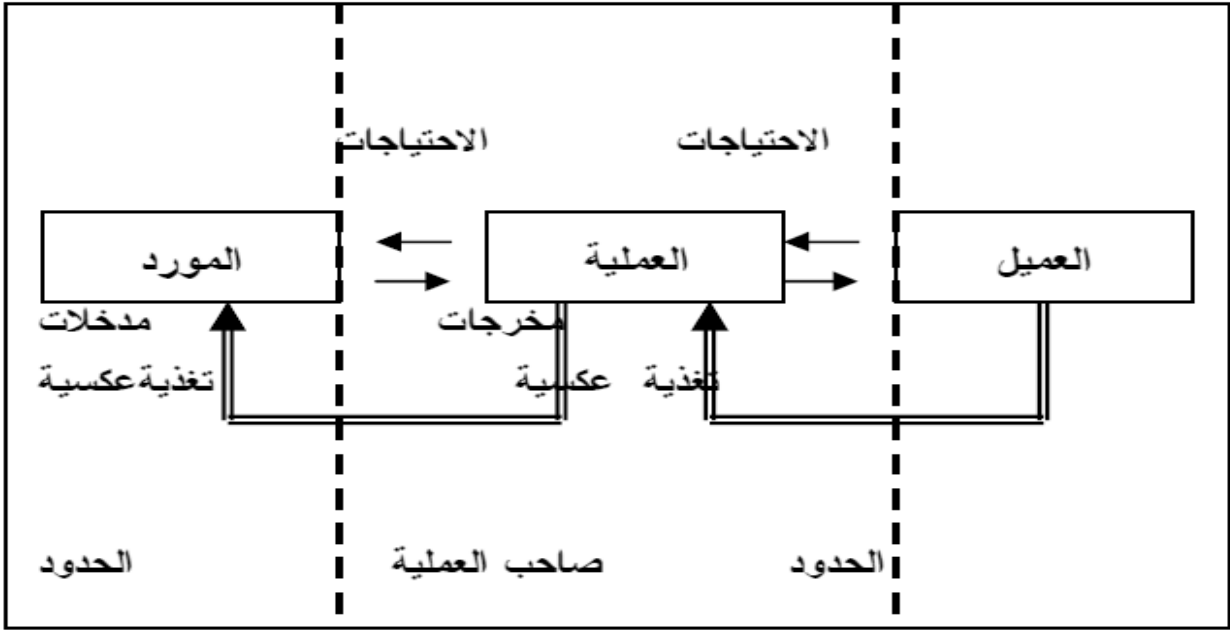
ويعرّفها كل من Hammer and Champy, 1994 بأنها "مجموعة من الأنشطة التي تحتاج الى نوع أو أكثر من المدخلات ثم تحويلها الى المخرجات ذات القيمة للعميل"

كما يعرّف Johansson and others, 1994 العملية بأنها "هي أنشطة مترابطة تقوم بتحويل المدخلات (مع اعطائها قيمة مضافة) الى مخرجات ( ذات عائد كبير ) وأكثر فعالية لمستلمها"

واخيرا يعرّفها Tinnila, 1995 نقلا عن Pall بأنها "التنظيم المنطقي للأفراد و المواد والطاقة والمعدات و الاجراءات وذلك في أنشطة العمل المصممة لانتاج منتج نهائي معين"

ونستخلص من التعاريف السابقة أن العمليات تعتبر حجر الأساس الذي تعتمد عليه القوة الصناعية في صنع ثرواتها . خذ قطعة من الحديد وأقطعها ، ثم اطويها ، ثم ركبها لتصنع حاملا للرفوف . لقد استخدمت مدخلات وهي قطعة حديد ، ثم قمت بعملية تحويل واطافة وتحسين للمدخلات ، ومن ثم انتجت مدخلا اخر أعلى قيمة وهي "قطعة من حديد تبدو نافعة الان " وفي بداية الثمانينات ، بدأت شركات التصنيع والانتاج الغربية بالعمل بشكل لائق على جعل عملياتهم الانتاجية أكثر مرونة وانسيابية وذلك عن طريق اتباع ادوات ارشادية منظمة لادارة العمليات مثل "TQM ,JIT" ، وكل ذلك من أجل المساهمة في رفع كفاءة المدخلات والمخرجات الصناعية لديهم من جهة ، وتقليل نفقات البضائع " الفائضة " بالاضافة الى العجز في الانتاج ، والانتاج غير الفعال ، وأخيرا النفقات غير المباشرة المتعلقة بالانتاج ، على كل حال فان العمليات تذهب بعيدا عن مجرد تحويل قطعة من الحديد ، او بمعنى أشمل معالجة أساليب وأدوات عملية التحويل فقط بداخل محيط حجرات الشركة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- Wiley, John et sons, business process reengineering, england, John wiely and other publishing, 1993., P 57



### نموذج العملية

## 2- المطلب الثاني : خصائص اعادة الهندسة :

فيما يلي أهم الخصائص التي تتميز بها (الهندرة) أنظمة العمل التي تمت اعادة هندستها في المنظمة عن غيرها من الأنظمة ، ونذكر منها <sup>1</sup> :

- ✓ دمج بعض الوحدات التنظيمية لضمان أكبر قدر من التنسيق و التكامل ، أي دمج عدة وظائف متشابهة في وظيفة واحدة والذي يتولى مسؤولية انهاء جميع اجراءات العملية من البداية الى النهاية ، وهو ما ينتج عنه تحول الهيكل التنظيمي من التنظيم الرأسي الى التنظيم الأفقي ، وهذا بالطبع عكس تقسيم العمل الذي كان سائدا أيام الثورة الصناعية .
- ✓ اتخاذ القرارات بواسطة العاملين ، واسناد العمليات أفقيا ورأسيا اليهم فالادارة أصبحت ليست من الأهمية بمكان.
- ✓ تخفيض أعمال الاختبار والرقابة والمراجعة ، من خلال اتباع أسلوب مراقبة أكثر توازنا (أسلوب الرقابة الكلي بدل الخطوات الرقابية الصارمة )
- ✓ التخلي عن أسلوب خطوط العمل ما يؤدي لخفض الوقت وانجاز العديد من خطوات العمل في وقت واحد.
- ✓ تكامل المركزية واللامركزية في الأعمال وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات ،حيث تساعد تكنولوجيا المعلومات التي تتطلبها الهندرة على تمكين الادارات من العمل بصورة مستقلة وفي نفس الوقت تمكن المنظمة من الاستفادة من مزايا المركزية عن طريق ربط جميع تلك الادارات بشبكة اتصالات واحدة .

- محمد الصيرفي ،هندرة الموارد البشرية ،مؤسسة حورس للنشر والتوزيع ،الطبعة الأولى ،الاسكندرية ،2006 ،ص 31 ...<sup>1</sup>

وللفهم أكثر حول هذه الخصائص ،يتضمن الجدول الموالي أهم الفروق بين المنظمات المعاد هندستها والمنظمات التقليدية :

### الجدول رقم (1): مقارنة بين المنظمات التقليدية والمنظمات المعاد هندستها

خصائص المؤسسات المعاد هندستها	خصائص المؤسسات التقليدية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• فرق المعالجة.</li> <li>• أعمال متعددة الأبعاد.</li> <li>• موظفون معززو السلطة</li> <li>• تحقيق الموظفين.</li> <li>• رواتب منخفضة + اضافات عالية مرتبطة بمستوى الاداء.</li> <li>• الترقية تستند الى الأداء.</li> <li>• يقوم المديرين بالتدريب وتقديم النصائح.</li> <li>• بنية افقية</li> <li>• فرق وظيفية متداخلة.</li> <li>• عمليات متوازية ومتلاقية.</li> <li>• العمل في أي مكان، أعمال تفتيش وسيطرة خفيفة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الأقسام الوظيفية</li> <li>• مهام بسيطة ( تقسيم العمل)</li> <li>• عناصر مسيطر عليها من طرف الإدارة.</li> <li>• تدريب الموظفين.</li> <li>• رفع الرواتب يستند الى التغيير والأقدمية.</li> <li>• الترقية تستند الى الامكانيات.</li> <li>• يقوم المديرين بالاشراف والسيطرة</li> <li>• بنية المؤسسة هرمية.</li> <li>• فصل الواجبات والوظائف.</li> <li>• عمليات خطية ومنتسلسلة.</li> <li>• العمل في المكاتب، عمل سيطرة وتفتيش مكثفة</li> </ul>

المصدر: مصطفى عبد اللطيف، إعادة الهندسة من خلال الاداء المتميز، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمؤسسات والحكومات، ص(8-9)، مارس 2005

### 3- المطلب الثالث: المراحل الرئيسية لبرنامج اعادة الهندسة

تمر عملية اعادة الهندسة بمراحل أساسية يجب على المنظمات أن تراعيها ،والتي تسمح بالتخطيط والاعداد الجيد لانجاح برنامج اعادة الهندسة. فرغم اختلاف المراحل حسب المفكرين الا أن هناك مجموعة منها متفق عليها<sup>1</sup>:

**المرحلة الأولى: التشخيص وتحديد مجالات التطوير(تحديد متطلبات الزبون وأهداف العملية )**  
يتم في هذه الخطوة :

- دراسة وضع المنظمة
- التعرف على مدى رضا الزبائن عن السلعة

<sup>1</sup> - عادل هادي البغدادي، أثر ادارة المعرفة في اعادة هندسة عمليات منظمات الأعمال، دراسة تطبيقية في معمل اطارات بابل، العدد 21 المجلد الخامس، كلية الادارة والاقتصاد جامعة الكوفة، 2008، ص 128

- هل توجد علامة لعدم رضا الزبون ؟
  - كيف يمكن أن تفي السلعة /الخدمة باحتياجات الزبائن ؟
- إن نتيجة هذه المرحلة هي الحاجة الى التغيير وتطوير الفهم الكامل وذلك لتحقيق الهدف الكبير وهو تحسين الأداء الكلي للمنظمة وزيادة فعاليتها .

### المرحلة الثانية: مرحلة التخطيط (مناقشة خريطة العمليات الحالية )

- تبدأ هذه الخطة باعداد خرائط تدفق العمل للعمليات الرئيسية، ويقصد بالعمليات الرئيسية (العمليات الاستراتيجية ) = عمليات الشراء، التخزين، التصنيع، البيع
- وضع خرائط ولوحات تفصيلية توضح سير العملية
- يقوم فريق اعادة الهندسة بمراجعة هذه العمليات كل على حدة حتى يتم اختيار العمليات الغير ملائمة والتي تسبب نقص الجودة وارتفاع التكاليف

### المرحلة الثالثة: تحديد التعديلات اللازمة (التحليل الداخلي)

وهي أهم مرحلة من مراحل اعادة الهندسة كما أنها أكثر صعوبة وقد تستغرق وقتا وجهدا كبيرا ،يتم من خلالها اعداد دراسة أولية تتضمن خطة لاعادة الهندسة وتكون دراسة تفصيلية واضحة ودقيقة وفي هذه المرحلة تبرز أهمية التدريب الذي يتلقاه العاملون قبل القيام باعادة الهندسة.

### المرحلة الرابعة: الاقتداء بال نماذج الناجحة

الاقتداء يساعد طريق الهندرة على التفكير الابداعي ،وتمثل هذه المرحلة خطوة هامة في سبيل الوصول الى التصميم الجديد للعملية

### المرحلة الخامسة : إعادة تصميم العمليات

تتضمن هذه المرحلة قياس مدى نجاح التصميم التي تم اختيار أفضلها وأسرعها و أدقها وأجودها والعمل على تصحيح أي انحراف يحصل عند عملية التطبيق ،ومن الأفضل طرح أكثر من بديل الذي يحقق الشروط التالية :

- ✓ تحقيق الرؤية المستقبلية للمشروع
- ✓ تحقيقها ضمن امكانيات المنظمة
- ✓ أن تكون أقل تكلفة عند تطبيقها
- ✓ تحقيق رغبة الزبائن

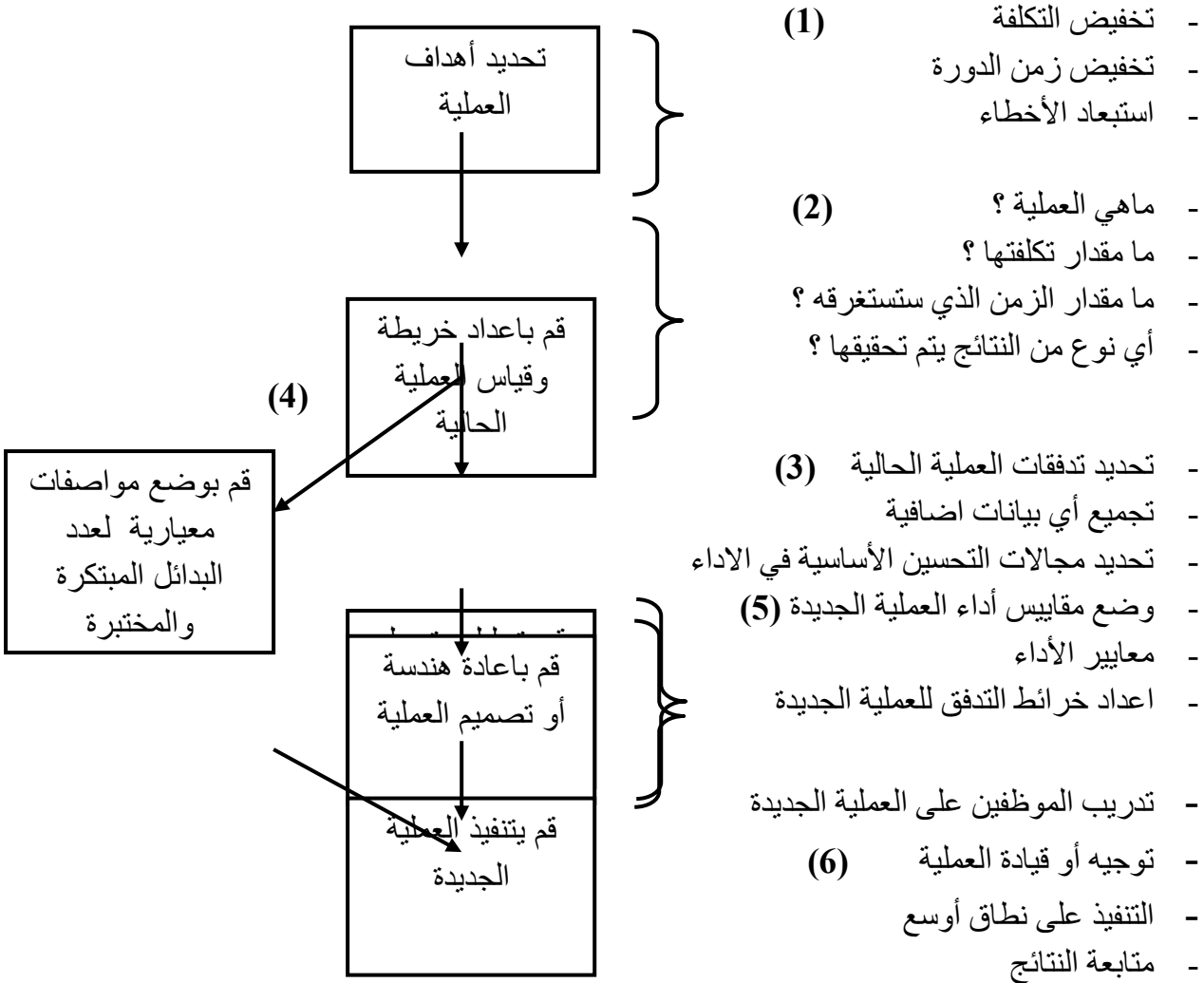
ولابد حتى يتم الوصول الى تصميم أفضل للعملية أن تحرص الادارة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والتفكير الابداعي

### المرحلة السادسة والأخيرة: التطبيق والمتابعة

التنفيذ الكامل لجميع الاجراءات الجديدة بعد تجاوزها والتأكد من نجاحها في المرحلة السابقة ولا بد هنا من تدريب العاملين على العمليات الجديدة لتجنب الأخطاء وتقادي الصعوبات من خلال المتابعة المستمرة لقياس النتائج الأولية ومدى تحقيق الأهداف المطلوبة.

ويمكن تلخيص تلك الخطوات في الشكل الموالي :

الشكل رقم (03) : مراحل أو خطوات اعادة الهندسة

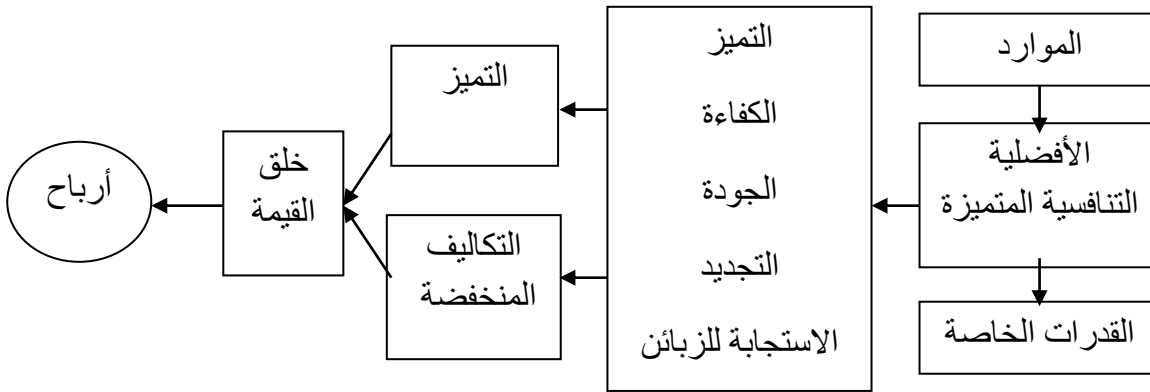


المصدر: غول فرحات، دور اعادة الهندسة كأسلوب للتغيير التنظيمي في ظل أوضاع البيئة الراهنة، أبحاث الملتقى العلمي الدولي، جامعة دالي ابراهيم، الجزائر، 2011، ص05.

المبحث الثاني: الميزة التنافسية والاساس العام لبنائها:

المطلب الاول: الميزة التنافسية:

الميزة التنافسية: هي بمثابة قوة متفردة تهيء للمؤسسة فرصة انجاز وتحقيق الكفاءات والجودة والعمليات التجديد المتفوق او الاستجابة للزوجة، وبذلك يمكن التوصل الى خلق قيمة متفوقة<sup>1</sup>. ان المؤسسة التي تتمتع بميزة تنافسية يكون بمقدارها التميز منتجاتها او تحقيق انجازات كبيرة على صعيد حفظ التكاليف مقارنة بمنافسيها وبالتالي تستطيع خلق قيمة اكبر مقارنة بمنافسيها. وتنشأ الافضلية التنافسية المتميزة للمؤسسة من خلال وجود مصدرين اضافيين وهما: الموارد والقدرات كما هو واضح في الشكل التالي:  
مصادر الميزة التنافسية



ويمكن تقسيم الموارد المالية والطبيعية والبشرية الى موارد مادية (مثل: الارض والمباني والتجهيزات) وموارد معنوية (مثل: اسم المشاركة وبراءة الاختراع ومهارات تقنية ... ) ولتهيئة الظروف لنشوء الافضلية التنافسية فانه يجب ان تكون موارد المؤسسة متميزة وذات قيمة.

والموارد المتميزة هي تلك الموارد التي لا تمتلكها مؤسسة اخرى اما المهارات<sup>2</sup> فيمكن لنا ان نرجعها الى قدرة المؤسسة في تنسيق مواردها ووضعها قيد الاستخدام الانتاجي وتلك القدرة تكمن في الانظمة المعتادة في المؤسسة أي في الطريق التي تعتمد عليها في اتخاذ القرارات وتسيير عملياتها الداخلية من اجل تحقيق الاهداف ويمكن القول ان قدرات المؤسسة هي تلك العوامل التي تحدد كيف واين تتخذ القرارات داخل المؤسسة والسلوكيات التي تكافئ عليها.

والجدير بالذكر ان نأخذ في اعتبارنا ان القدرات تتدرج تحت فئة العوامل المعنوية وتكمن هذه القدرات في الافراد في الطريقة التي يتفاعل بها الافراد ويتعاونون ويتخذون القرارات في اطار محيط المؤسسة وفي قدرتهم على تطبيق ما لديهم من المعارف والخبرات الظاهرة منها والباطنة.

فقد تمتلك المؤسسة الموارد المتميزة ذات القيمة العالية ولكن اذا لم تمتلك المؤسسة القدرة على استغلال تلك الموارد بفعالية فقد تحقق جهدها في خلق وترسيخ عنصر الافضلية التنافسية.

وتكون المؤسسة في افضل حالاتها عندما تتوفر لها الموارد المميزة ذات القيمة العالية بالاضافة الى القدرات المميزة على سير تلك الموارد مما يصعب تقليدها من طرف منافسيها.

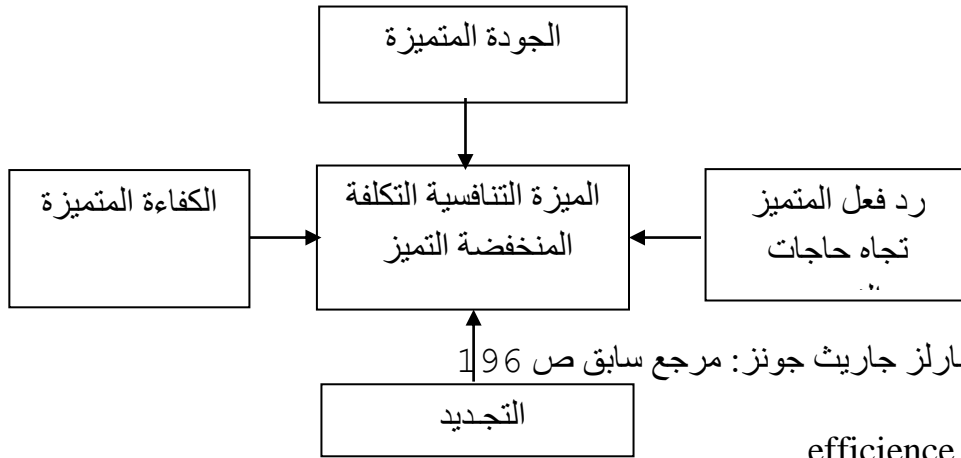
المطلب الثاني: الاسس العامة لبناء المزايا التنافسية:

ان أي مؤسسة بعض النظر عن نشاطها الصناعي او المنتجات والخدمات التي تنتجها وتؤديها تتبنى اربعة عوامل تدخل في بناء المزايا التنافسية وهي: "الكفاءة- الجودة- التجديد- الاستجابة لحاجات الزبون" والتي تربطهم علاقة متشابكة.

<sup>1</sup> شارلز وجاريث جونز: ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد احمد عبد المتعال "الادارة الاستراتيجية" الجزء الاول دار الديني للنشر 2001 ص 196.

<sup>2</sup> شارلز جاريث جونز مرجع سابق ص 212 / 213.

فنجد ان الجودة المتفوقة يمكن ان تقود الى الكفاءات المتفوقة. بينما التجديد يدعم الكفاءة والجودة والاستجابة لحاجات الزبون كما هو موضح في الشكل التالي:



1. الكفاءة: efficiency

يعرف النشاط الانتاجي بانه ذلك النشاط الاقتصادي الذي يهدف الى الجمع والموافقة بين عناصر الانتاج المختلفة «المدخلات» وللحصول على منتجات او خدمات معينة «المخرجات» يتضح لنا مقياس الكفاءات يتمثل في مقدار المدخرات المطلوبة للانتاج ومخرجات معينة. وتعيين الكفاءات: مدى استخدام المؤسسة لمواردها المتاحة والإمكانيات إذا حققت المؤسسة مستوى عال من إنتاجية العامل في مجال صناعي معين مسوق تحقق المستوى الأدنى من تكاليف الإنتاج بمعنى آخر ستمتلك هذه المؤسسة مزايا تنافسية مرتكزة على التكلفة.

2. الجودة: إن السلع والخدمات ذات الجودة العالية هي التي يمكن الاعتماد عليها والثقة بها لانجاز الوظائف المهمة لأدائها ويعتبر تأثير الجودة العالية للمنتوج على المزايا التنافسية تأثير مضاعفا. أولا: إن توفير منتجات عالية الجودة يزيد من قيمتها هذه المنتجات بالنسبة للمستهلكين، وهذا المفهوم المدعم للقيمة يؤدي بدوره إلى السماح للمؤسسة بفرض سعر عالي لمنتجاتها. أما التأثير الثاني: للجودة العالية على المزايا التنافسية فيصدر عن الكفاءة العالية التكاليف المنخفضة للوحدة، فاختصار عامل الوقت يؤدي على انتاجية اعلى للعامل وتكاليف اقل للوحدة وهكذا نجد أن جودة المنتوج تخفض التكاليف بفرض اسعار عالية لمنتجاتها

3. التجديد: " "

يعتبر من أهم الأسس التنافسية ونعني به أي شيء جديد يتعلق بطريقة تسيير المؤسسة أو المنتجات التي تنتجها أو كل تقدم أنواع المنتجات وعمليات الإنتاج، ونظم التسيير والاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسات فالتجديد يمنح للمؤسسة أفضلية تنافسية متميزة يفنقر إليها منافسها ويسمح ذلك للمؤسسة باختلافها وتميزها، فضلا عن فرض اسعار عالية لمنتجاتها أو حفظ تكاليف منتجاتها بنسبة كبيرة مقارنة بمنافسيها وقد تبنت هذه الطريقة "Microsoft" من مواجهة اكبر منافسيها "Netscab" وغيرها.

1. الاستجابة لحاجات الزبون:

ونعني بها ان تكون المؤسسة قادرة على تحديد واشباع حاجيات زبائنها بشكل افضل من المنافسين، مما يخلق التميز القائم على المزايا التنافسية فعلية تحسين الجودة، ويجب ان تتماشى مع تحقيق الاستجابة لحاجات الزبائن وهنا يجب ان تولي الاهتمام الى عامل الوقت في الاستجابة الى حاجات الزبون وهو الوقت المستغرق بالنسبة للسلعة حتى تسليمها او الخدمة حتى ادائها، حيث هنا يعمل المتنافسون على اختصار الوقت بين كل ابتكار وتقديم منتوج جديد وتسليم المنتجات في الوقت اللازم والمتفق عليه وليس ذلك فقط بل في الوقت الذي يحدده الزبائن بالاضافة الى ملائمة السلع والخدمات للمطالب الفردية والجماعية بالاضافة الى هذا كله نجد ان التصميم المتفوق والخدمة المتفوقة والخدمات المتفوقة لما بعد البيع وعمليات الدعم تدعم مبادا الاستجابة للزبون وتهيئ الفرصة للمؤسسة لتمييز نفسها عن منافسيها الاخرين.

ان مزايا التنافسية الاستراتيجية لا بد ان تلبى ثلاث معايير:

- ان تستند على خصوصية هامة للزبون.

- ان تدرك من قبل الزبون.

- ان تكون دائمة أي لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين.

كما ان المؤسسة من خلال الابتكارات والاختراعات يمكن ان تخلق رغبات جديدة للمستهلك تمكنها من خلق ميزة تنافسية وهذا لكون المستهلك له رغبات لم يكن ليحققها لولا هذا التطور والتجديد الذي وصل اليه العالم مثال: الهاتف النقال والزيون يريده الان بالصوت والصورة.

ان هذه العوامل الاربعة تشكل عاملا مساعدا للمؤسسة لاستحداث مزيدا من القيمة من خلال تخفيض التكاليف وتمييز منتجاتها بالمقارنة مع منافسيها الامر الذي يسمح لمؤسسة باحتلال مكانة هامة في السوق والاستحواذ على نصيب او حصة كبيرة نسبيا.

المبحث الثالث: القوى والقدرة التنافسية للمؤسسة:

المطلب الأول: القوى التنافسية:

ترتبط المؤسسة بعلاقات مختلفة مع محيطها وإذا كان لهذا الأخير جوانب عديدة تفرز آثار خطيرة لقوى متنوعة، ولعل احد أكثر جوانبه أهمية وخطورة هو الجانب التنافسي الذي يتميز بصراعات حادة بين المؤسسة من أجل اكتساب مكانة قوية في السوق.

ولقد اكد M. Porter ان تحديد القوى التنافسية المؤثرة على مؤسسات القطاع يستند الى فطرة رئيسية و اساسية هي ان قدرة المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية في سوقها يعتمد ليس فقط على المنافسة المباشرة التي تواجهها ولكن هناك دور تمارسه قوى تنافسية خارجية. كما هو مبين في الشكل رقم 1 وهذه القوى تتمثل في:

اولاً: كثافة التنافس ان ظهور المنافسة بين المؤسسات المتواجدة في القطاع يعود اساساً الى رغبة كل مؤسسة في تحسين وضعيتها في السوق ولذلك تقوم بمانورات استراتيجيات تعتمد على اساليب مختلفة كالمنافسة على اساس الاسعار، ادخال منتوجات جديدة، السعي الى تحسين الخدمات او زيادة الضمانات المقدمة للزبائن،... لكن غالباً ما تصطدم أي مبادرة من قبل المؤسسة بردود افعال شديدة من قبل باقي مؤسسات القطاع وحالة المواجهة هذه يمكن ان تساهم في تحسين وضعيتها القطاع ككل كما يمكن ان تؤدي به الى حالة تدهور.

وترتبط كثافة التنافس بين مؤسسات القطاع الى حد كبير لدرجة التفاعل بين عدد من العوامل اهمها:

1. نمو الصناعة: اذا كانت الصناعة تنمو بشدة هذا يعني ان هناك فرص متاحة لكل شركة للاستفادة وتحقيق النمو والتطور.
2. زيادة التكاليف: عندما تكون التكاليف الثابتة مرتفعة فان رد الفعل الطبيعي هو تقديم تسهيلات مغرية جداً للمستهلك حتى يزيد الطلب على منتجاتها.
3. تمييز المنتج: يعتبر تمييز المنتج من اكثر العوامل أهمية غير ان هناك انواع من المنتجات يصعب تمييزها وبذلك يتم التركيز على توفير فرص اخرى لتحقيق ميزة تنافسية من خلال الخدمة، زمن التسليم، التسعير، مهارات التسويق.
4. رفع الطاقة الانتاجية: بالنسبة لبعض الصناعات اين يتم زيادة الطاقة بكميات تراكمية كبيرة فان العرض الكلي للصناعة يميل الى المرور بدورات معينة بدءاً بفترة الزيادة الكبيرة للطاقة ثم فترة تتميز بعدم كفاية العرض وارتفاع الاسعار وهذا ما يؤدي بالمنافسين الى اضافة طاقة كبيرة وبهذا تظهر دورة جديدة لربحية الصناعة.
5. تكاليف التبديل: كلما زادت شدة المنافسة تحاول المؤسسات اتباع اجراءات من شأنها اما اعاقاة عملية التبديل او تقديم حواجز للمستهلكين بغرض عدم تبديل منتجاتها.
6. حواجز الخروج: تمثل احد العناصر المسببة للعديد من المشاكل في المراحل الاخيرة من دورة حياة الصناعة وعدم كفاية الفرص المتاحة في السوق ونتيجة لصعوبة واستحالة الخروج من السوق خاصة في حالة تخصيص الاموال يحدث تدهور كبير في الربحية بالنسبة لكل المنافسين في القطاع<sup>1</sup>

ثانياً: التهديد الداخلي الجدد لا يكفي تحديد المنافسين الحاليين في القطاع بل اهم من ذلك هو توجيه الاهتمام نحو المنافسين المحتملين الذين لا يمكن تجاهلهم.

فدخول المنافس الجديد يعني ادخال امكانيات وقدرات تقنية جديدة مما يؤثر على الارباح، الحصة السوقية، الاسعار، التكاليف، العملاء<sup>2</sup>.

ثالثاً: تهديد المنتجات البديلة:

في الواقع ان مؤسسات القطاع قد تدخل في صراع تنافسي مع مؤسسات في قطاعات اخرى تقوم بتقديم منتجات بديلة لمنتجاتها مما يؤثر على مردوديتها.

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الاعمال الدار الجامعية بيروت 1996 ص 68-70.

<sup>2</sup> عيسى حيرش (الاستراتيجية) المرجع سابق ص 59-60.

ويجب الاشارة الى ان المنتحات البديلة التي تتطلب الحذر الشديد من قبل المؤسسات القطاع هي المنتجات التي تتميز بنوعية جيدة وسعر منخفض.

رابعاً: القوة التفاوضية للموردين:

يشكل المورد قوة ضاغطة على مؤسسات القطاع من خلال الضغوط التي يمارسونها فيما يتعلق بالسعر، النوعية، الاجال... مما قد ينعكس على مردودية القطاع سلبا غير ان اكتساب القدرة على ممارسة الضغط يرتبط بتحقيق عدة شروط اهمها:

1. وجود عدد كبير من الموردين لديهم امكانيات تمكنهم من السيطرة على مؤسسات القطاع.
2. احتكار المورد تمويل مادة معينة او تعهد او عقد توزيعي حصر.
3. تهديد الموردين الخاص بالاتجاه نحو التكامل الى الامام.
4. تهديد الصناعة بالاتجاه نحو التكامل الخلفي<sup>1</sup>.

خامساً: القوة التفاوضية للزبائن:

تتمثل قوة الزبائن في القدرة التفاوضية التي يمتلكونها وفي شدة تطلبهم فيما يخص السعر، الجودة، آجال التسليم، الخدمات... الخ. غير أن اكتساب القدرة على ممارسة الضغط مرتبطاً بتحقق عدد من الشروط اهمها:

1. شراء الزبائن لكميات كبيرة من منتج مؤسسات القطاع.
2. الزبون يمثل تهديد حقيق إذا اندمج إلى الورا
3. مدى توافر بدائل لمنتجات مؤسسات القطاع
4. وجود عدد كبير من المشتريين لديهم امكانيات تمكنهم من الضغط على مؤسسات القطاع

<sup>1</sup> نبيل موسى خليل. مرجع سابق ص181

## خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا للفصل الاول يمكن القول أن أسلوب إعادة هندسة العمليات تأثيرا أساسيا على القدرة التنافسية بما يفرضه من تغييرات جذرية في اجراءاتها وعملياتها وأنشطتها ومهامها... ظهرت إعادة الهندسة في البداية كنتيجة لفشل تكنولوجيا المعلومات في زيادة إنتاجية المؤسسات، ثم انتشرت بشكل واسع في مختلف المجالات الوظيفية، حيث تبين أن استخداما مع التكنولوجيا الحديثة يؤدي الى تحسين جوهري في المقاييس المعاصرة للأداء مثل الجودة.

# الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لموظفي

مؤسسة صناعة الأجر

بوسعادة

## تمهيد:

بعد التطرق في الجانب النظري الى مفهوم اعادة هندسة العمليات الادارية وأساسيات ومفاهيم عامة حول القدرة التنافسية والعلاقة بينهما فسيتم التطرق في هذا الفصل الى الدراسة الميدانية التي تعتبر وسيلة بحث هامة، والتي من خلالها يتم تحصيل المعلومات ومحاولة لاسقاط ما تم التوصل اليه في الجانب النظري على أرض الواقع، سنقوم بتحليل بيانات الدراسة الميدانية للوقوف على أثر اعادة هندسة العمليات الادارية على القدرة التنافسية المقدمة من طرف موظفي المؤسسة، من أجل معرفة مدى تطبيق هذه المؤسسة لمفهوم ومبادئ اعادة الهندسة، ومدى التوافق بين ماتم تقديمه في الفصل النظري والممارسة على أرض الواقع.

وعليه تمت هيكلة هذا الفصل كما يلي:

**المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة.**

**المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.**

## المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة

### المطلب الأول: الاطار المنهجي للدراسة

لوصف عناصر الظاهرة المدروسة والمتمثلة في اعادة هندسة العمليات الادارية على القدرة التنافسية وتوضيح السبيل لتحقيق جودتها واستخدامنا النهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، والذي من خلاله يمكننا التحليل والربط والتفسير للوصول الى استنتاجات يبنى عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها رصيد المعرفة حول الموضوع.

### 1- مصادر جمع بيانات الدراسة:

يمكن تقسيم مصادر الحصول على البيانات الى نوعين هما:

- **المصادر الثانوية:** لمعالجة الجانب النظري للبحث تم استخدام الكتب والمراجع العربية الأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الأنترنت المختلفة.

- المصادر الأولية: لمعالجة الجانب الميداني للبحث لجأنا الى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصا لهذا الغرض، ووزعت (36) على العينة.
- 2- متغيرات الدراسة:**

- المتغير المستقل: ويشمل أبعاد اعادة هندسة العمليات الادارية المستعملة في الدراسة (قناعة الادارة العليا، التكنولوجيا، الاتصال، التمكين، الاستعداد للتغيير).
  - المتغير التابع: ويشمل القدرة التنافسية بأبعادها (الاعتمادية، التعاطف، الاستجابة، الأمان، الجوانب الملموسة).
- 3- مجتمع وعينة الدراسة:**

- مجتمع الدراسة: ونعني به مجموعة الأشخاص الذين تمت عليهم الدراسة التي انصب اهتمامنا عليها، حيث يتمثل مجتمع الدراسة من عمال وموظفي مؤسسة الاجر .
- عينة الدراسة: قمنا باختيار عينة عشوائية من المجتمع المتمثل في موظفي المؤسسة، وقد تم توزيع مجموعة من الاستبيانات علي عينة الدراسة كما هو موضح في الجدول أدناه.

جدول رقم (5) يوضح عدد الاستبيانات الموزعة على عينة الموظفين

عدد الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات المقبولة
40	32	30
100%	80%	75%

المصدر: من اعداد الطالبة

تم توزيع 40 استبيان على عينة الدراسة المكونة من موظفي المؤسسة وقد تم استرجاع 32 منها فقط وبعد مراجعتها تم قبول 30 منها وذلك نظرا للمشاكل الكثيرة والكبيرة لهؤلاء الموظفين بعملهم ومشاكلهم.

### المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

في هذا المطلب نقوم بتوضيح الأدوات المستخدمة في الدراسة وأهم البرامج التي قمنا باستخدامها من أجل تحليل البيانات المجمعة.

#### 1- أدوات جمع البيانات:

تم اعداد استبانة "اعادة هندسة العمليات الادارية ودورها في تحسين القدرة التنافسية"، وهي عبارة عن نموذج به مجموعة من الأسئلة توجه الى أفراد العينة من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة ما، وتم استخدامها كأداة أساسية لجمع المعلومات وذلك لما تنطوي عليه من أسئلة حددت من قبلنا حتى نتمكن من الحصول على اجابات لهذه الأسئلة، وتتكون استبانة الدراسة من ثلاث أقسام رئيسية:

- القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية عن المستجيب (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية).
- القسم الثاني: وهو عبارة عن ابعاد اعادة هندسة العمليات الادارية (قناعة الادارة العليا، التكنولوجيا، الاتصال، التمكين، الاستعداد للتغيير)

- **القسم الثالث:** فتناولنا فيه أبعاد القدرة التنافسية وهي ( الاعتمادية، التعاطف، الاستجابة، الأمان، الجوانب الملموسة) ويتكون كل بعد من 5 فقرات.
- وقد تم استخدام سلم "ليكرت الخماسي" لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

**جدول رقم (6) يوضح درجات الاستجابة حسب مقياس ليكرت الخماسي**

الاستجابة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: عز حسن عبد الفاتح، مقدمة في الاحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام Spss ، الطبعة الأولى، دار خوارزم العلمية للنشر، المملكة السعودية، 2008، ص540.

من أجل تحليل محاور الاستبانة وتقييم درجة اعادة هندسة العمليات الادارية و القدرة التنافسية ولتحديد اتجاه الموظفين نحو كل عبارة، قمنا بتقسيم السلم الى خمسة مجالات، بحساب المدى ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الفئة أي (5-1) / 5=8.0، حيث حصلنا على مجالات كما يلي:

**جدول رقم (7) حدود توزيع المتوسطات الدنيا والعليا وفقا لسلم ليكرت الخماسي**

مقياس ليكرت	مجال المتوسط الحسابي
قليلة جدا	من 1 الى 1.79
قليلة	من 1.80 الى 2.59
متوسطة	من 2.60 الى 3.39
كبيرة	من 3.40 الى 4.19
كبيرة جدا	من 4.20 الى 5

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على المرجع: عز حسن عبد الفاتح، مقدمة في الاحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، الطبعة الأولى، دار خوارزم العلمية للنشر، المملكة السعودية، 2008، ص 541.

## 2- الأدوات والبرامج الاحصائية المستخدمة بالدراسة

من أجل تحليل هذه المعطيات استخدمنا برنامج الحزمة الاحصائية SPSS نسخة 22 الذي يعتبر البرنامج الأنسب لتحليل مثل هذه البيانات، وذلك بتفريغ جميع البيانات فيه وترميز الاجابات وتحليلها احصائيا من خلال الأساليب الاحصائية التالية :

- معامل ألفا كرو نباخ لقياس درجة مصداقية الإجابات على فقرات الاستبيان.
- الإحصاء الوصفي لوصف متغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بغرض الكشف عن اتجاه أفراد العينة تجاه أسئلة الدراسة.
- معامل الارتباط بيرسون للكشف عن العلاقة بين المتغيرات.

- الانحدار الخطي لمعرفة تأثير أبعاد المتغير المستقل في أبعاد المتغير التابع.
- استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار.

### المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

بعد معرفتنا لمجتمع الدراسة وكذا عينة الدراسة والأدوات المستخدمة في تحليل الدراسة سنتطرق في هذا المبحث الى عرض النتائج المتحصل عليها وأيضا مناقشتها.

#### 1- عرض نتائج الدراسة

##### أولا: الوصف الاحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة لموظفي بلدية برهوم وفق المعلومات الشخصية.  
جدول (8) الوصف الاحصائي لعينة الدراسة وفق المعلومات الشخصية

النسبة	التكرار	البيان	
25	9	انثى	الجنس
75	27	ذكر	
5.6	2	أقل من 25 سنة	السن
38.9	14	من 25 الى 35 سنة	
47.2	17	من 35 الى 45 سنة	
8.2	3	من 45 الى 55 سنة	
0	0	أكبر من 55 سنة	
27.8	10	ثانوي	المستوى التعليمي
61.1	22	جامعي (ليسانس)	
11.1	4	مهندس	
8.3	3	أقل من 5 سنوات	الأقدمية
63.9	23	من 6 الى 10 سنوات	
16.7	6	من 10 الى 15 سنة	
5.6	2	من 16 الى 20 سنة	
5.6	2	أكثر من 20 سنة	

من خلال الجدول (4) يتضح 25% هم من الاناث، بينما 75% هن من الذكور وهذه نسبة مقبولة ويرجع ذلك لحاجة المؤسسة للموظفين الاناث أكثر من الموظفين الذكور بسبب نوعية الخدمات التي تقدمها البلديات.

كما يتضح أن 5.6% فئاتهم العمرية أقل من 25 سنة، 38.9% في الفئة العمرية من 25 سنة الى أقل من 35 سنة، 47.2% في الفئة العمرية من 35 سنة الى أقل من 45 سنة، 8.3% في الفئة العمرية من 45 سنة الى أقل من 55 سنة وهذا يدل على تنوع الفئات العمرية للموظفين في المؤسسة بسبب حاجتها لهم. ويتضح أن 27.8% مؤهلهم العلمي ثانوي، 61.1% دراسات عليا جامعي (ليسانس)، 11.1% مهندسين، ومنه نلاحظ أن نسبة الموظفين المؤهلين علميا بالدراسات العليا جامعي (ليسانس) عالية ويدعو ذلك الى توجه ادارة المؤسسة لتوظيف حملة الدراسات العليا .

أما بالنسبة للأقدمية يتضح أن 8.3% خبرتهم أقل من 5 سنوات، 63.9% خبرتهم أقل من 6 الى 10 سنوات، 16.7% خبرتهم أقل من 10 الى 15 سنة، 5.6% خبرتهم أقل من 16 الى 20 سنة، 5.6% خبرتهم أكثر من 20 سنة، اذا نسبة الخبرة العالية أقل من 6 الى 10 سنوات بسبب استمرار موظفي المؤسسة بالعمل.

### 1-1- تحليل فقرات استبيان "إعادة هندسة العمليات الادارية"

#### 1-1-1- تحليل فقرات مجال "قناعة الادارة العليا"

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (9).

جدول رقم(9): الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال "قناعة الادارة العليا"

أولا	قناعة الإدارة العليا	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	اتجاه المتوسط
-1	لدى أفراد الإدارة العليا معرفة كافية عن إعادة هندسة العمليات	4,57	,0626	1	كبيرة
-2	يوجد فهم واضح بالعوامل المؤثرة على نجاح وفشل إعادة هندسة العمليات	4,13	0,937	5	كبيرة
-3	تقوم الإدارة العليا بمراجعة مستمرة لنتائج ومعوقات إعادة هندسة العمليات	4,53	0,629	2	كبيرة
-4	تنفذ الإدارة العليا تغيرات تساعد على تطبيق إعادة هندسة العمليات	4,47	0,937	3	كبيرة
-5	يوجد تنسيق بين المدراء وقيادة الشركة لتطبيق إعادة الهندسة	4,43	0,935	4	كبيرة
	قناعة الادارة العليا	2.7222	0.92863	4	متوسطة

- يتضح أن متوسط محور قناعة الادارة العليا بلغ وانحراف معياري بلغ 0,92، بينما لفقرات محور قناعة الادارة العليا كانت الفقرة الأولى (لدى أفراد الإدارة العليا معرفة كافية عن إعادة هندسة العمليات) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط بلغ 4,57، بينما كانت الفقرة الثانية (يوجد فهم واضح بالعوامل المؤثرة على نجاح وفشل

اعادة هندسة العمليات) احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط 4,13 وذلك بسبب حرص ادارة المؤسسة على السعي لتطبيق أسلوب اعادة هندسة العمليات الادارية والقناعة بتبسيط الاجراءات الادارية

### 2-1-1- تحليل فقرات " مجال التكنولوجيا "

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (10).

جدول (10): الوسط الحسابي لمجال التكنولوجيا

أولا	التكنولوجيا	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	اتجاه المتوسط
1-	يتم متابعة العاملين الكترونيا من قبل المدراء	4,10	1.362	2	كبيرة
2-	تستخدم المؤسسة شبكة الانترنت في عملياتها الادارية	4,13	1.246	1	كبيرة
3-	يمكن لموظفي المؤسسة ادارة أعمالهم من خلال موقع الكتروني	4,07	1.291	3	كبيرة
4-	تساعد التكنولوجيا المستخدمة في عمليات الرقابة والتدقيق	3,80	1.470	6	كبيرة
5-	يوجد تعاون من الدوائر لبعضها البعض تكنولوجيا	3,97	1.055	5	كبيرة
6-	تستطيع المؤسسة اعادة تصميم العمليات الادارية من خلال التكنولوجيا	4,03	1.050	4	كبيرة
	التكنولوجيا	2.9213	0.94238	2	متوسطة

- من خلال الجدول يتضح أن المتوسط الإجمالي للتكنولوجيا بلغ 58.42% وانحراف معياري بلغ 0.94، بينما لفقرات محور التكنولوجيا كانت الفقرة الثانية (تستخدم المؤسسة شبكة الانترنت في عملياتها الادارية) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط بلغ 4,13، بينما كانت الفقرة الرابعة (تساعد التكنولوجيا المستخدمة في عمليات الرقابة والتدقيق) احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط 3,80 وذلك بسبب حرص ادارة المؤسسة على استغلال التكنولوجيا في تسهيل عملياتها الادارية.

### 3-1-1- تحليل فقرات " مجال الاتصال "

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (11).

جدول (11): الوسط الحسابي والوزن النسبي مجال الاتصال

أولا	الاتصال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	اتجاه المتوسط
-1	يتم تبني الاتصال المفتوح داخل المؤسسة	4,10	1,094	3	كبيرة
-2	يتم اتاحة جميع المعلومات للموظفين بسهولة ويسر	4,03	,964	4	كبيرة
-3	يستخدم نظام الاتصال الشبكي داخل المؤسسة	3,73	1,081	6	كبيرة
-4	تساهم اعادة هندسة العمليات الادارية في المؤسسة بتحسين الاتصال الاداري	4,00	,983	5	كبيرة
-5	يتوفر لدى ادارة المؤسسة قنوات اتصال فعالة	4,10	,803	2	كبيرة
-6	يعمل نظام الاتصال المتوفر بين المستويات الادارية من تخفيف الروتين	4,27	,740	1	كبيرة
	<b>الاتصال</b>	<b>2.9676</b>	<b>1.34920</b>	<b>1</b>	<b>متوسطة</b>

- من خلال الجدول يتضح أن متوسط بعد الاتصال (2.96) وانحراف معياري بلغ 1.34، بينما لفقرات محور الاتصال كانت الفقرة السادسة (يعمل نظام الاتصال المتوفر بين المستويات الادارية من تخفيف الروتين ) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط بلغ 4,27، بينما كانت الفقرة الثالثة (يستخدم نظام الاتصال الشبكي داخل المؤسسة ) احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط 3,73. وذلك لعدم استغلال إدارة المؤسسة لوسائل الاتصال منها الشبكي رغم سهولته وتوفره الوقت والجهد للموظفين.

#### 4-1-1- تحليل فقرات "مجال التمكين"

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (12).

جدول(12): الوسط الحسابي لمجال التمكين

الفقرات	يتوفر لدى الشركة خطة تنمية قدرات الموظفين	تعمل ادارة الشركة على تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين باستمرار	تساعد برامج التدريب في الشركة على تحسين أداء العاملين	تفوض ادارة الشركة الصلاحيات الكافية للموظفين لانجاز المهام بسهولة	تشرك ادارة الشركة الموظفين باتخاذ القرارات	يوجد جزء من ميزانية الشركة مخصص للتنمية والتدريب	برامج التدريب والتنمية الموجودة تعزز تحسين العمليات الادارية
متوسط حسابي	4,07	4,00	4,00	4,20	4,00	3,77	3,87
الانحراف المعياري	,740	1,083	1,083	,887	1,017	1,251	1,252

#### المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS

- من خلال الجدول يتضح محور التمكين كانت الفقرة الرابعة (تفوض ادارة المؤسسة الصلاحيات الكافية للموظفين لانجاز المهام بسهولة) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط بلغ 4,20، بينما كانت الفقرة الخامسة (تشرك ادارة الشركة الموظفين باتخاذ القرارات) احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط 3,7. وهذا مايفسر بغياب ثقافة المشاركة في اتخاذ القرارات في المؤسسة حيث تتسم هذه المؤسسات بانفراد المالك باتخاذ القرار

#### 1-1-5- تحليل فقرات مجال "الاستعداد للتغيير"

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (13).

#### جدول(13): الوسط الحسابي لمجال الاستعداد للتغيير

الاستعداد للتغيير
-------------------

الفقرات	هناك ادراك لدى الادارة العليا بضرورة تغيير النظم المعمول بها تمهيدا لتطبيق اعادة هندسة العمليات الادارية	يوجد لدى الادارة العليا استعداد للتغيير في الفكر والممارسة وليس في المسميات	يوجد تفهم لدى جميع العاملين بأهمية التغيير وتطبيق اعادة هندسة العمليات	يوجد لدى الادارة العليا استعداد لمواجهة مقاومة التغيير	يتوافر نظام للحوافز يساعد العاملين على التغيير الايجابي
متوسط حسابي	3,77	3,87	3,83	3,97	4,00
انحراف معياري	1,278	1,074	1,147	1,217	1,203

المصدر : من اعداد الطلبة بناء على مخرجات التحليل الاحصائي

- من خلال الجدول بينما لفقرات محور الاستعداد للتغيير كانت الفقرة الخامسة (يتوافر نظام للحوافز يساعد العاملين على التغيير الايجابي ) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط بلغ 4، بينما كانت الفقرة الاولى ( هناك ادراك لدى الادارة العليا بضرورة تغيير النظم المعمول بها تمهيدا لتطبيق اعادة هندسة العمليات الادارية ) احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط 3,7 ويعود سبب ذلك الى أن القيادات في المؤسسة ليس لديها القدرة على التوجه نحو التغيير أو اقتناع الآخرين بجدية وأهمية التغيير .

#### 1- أولا: تحليل فقرات "الميزة التنافسية"

##### 1-1- تحليل فقرات مجال "رضا العملاء"

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (16).

#### جدول(16): الوسط الحسابي لبعدهم الولاء

أولا	التعاطف	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	اتجاه المتوسط
-1	تعمل الشركة على زيادة قدرتها التنافسية من خلال تقديم منتجات تفوق توقعات العميل	4.08	1.052	3	كبيرة
-2	تقوم الشركة بالتحقق من رضا العميل بشكل دوري	3.33	1.394	5	متوسطة
-3	تعمل الشركة على زيادة قدرتها التنافسية من خلال ابتكار طرقا إنتاجية جديدة لإرضاء العملاء	3.64	1.175	4	كبيرة
-4	تهتم الشركة بمشاكل العملاء وحلها	4.25	0.906	1	كبيرة جدا
-5	تقدم الشركة منتجاتها للعملاء بأسعار مناسبة	4.25	0.906	1	كبيرة جدا

كبيره	3	0.70823	3.9111	التعاطف	
-------	---	---------	--------	---------	--

- من خلال الجدول يتضح بينما لفقرات محور التعاطف كانت الفقرة الرابعة والفقرة الخامسة (تقدم الشركة منتجاتها للعملاء بأسعار مناسبة) احتلتا المرتبة الأولى بمتوسط بلغ 4.25، بينما كانت الفقرة الثانية (تقوم الشركة بالتحقق من رضا العميل بشكل دوري) احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط 3,33 ويعود سبب ذلك الى أن المؤسسة تتحكم في التكاليف الخاصة بالانتاج الا انه لا توجد متابعة للعملاء .

#### 4-1- تحليل فقرات مجال "الحصة السوقية"

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (18).

جدول(18): الوسط الحسابي والوزن النسبي الحصة السوقية

أولا	الأمان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	اتجاه المتوسط
-1	تحقق الشركة أعلى حجم مبيعات في السوق المحلية مقارنة بالمنافسين	4.22	0.760	3	كبيره جدا
-2	تحقق الشركة أعلى قيمة مبيعات في السوق المحلية مقارنة بالمنافسين	4.14	0.833	4	كبيره
-3	تنمو الحصة السوقية للشركة في السوق المحلية بشكل سنوي	4.36	0.833	1	كبيره جدا
-4	تفوق حصة الشركة السوقية الفعلية عن الحصة السوقية المستهدفة في السوق المحلية	4.31	0.980	2	كبيره جدا
-5	تتمتع الشركة بحصة سوقية أعلى من الشركات الأخرى	2.86	1.334	5	متوسطة
	الأمان	3.9778	0.66208	2	كبيره

- من خلال الجدول يتضح أن الوزن النسبي لاجمالي محور الحصة السوقية بمتوسط بلغ (3.97) وانحراف معياري بلغ 0.66، بينما لفقرات محور الحصة السوقية كانت الفقرة الثالثة (تنمو الحصة السوقية للشركة في السوق المحلية بشكل سنوي) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط بلغ 4,36، بينما كانت الفقرة الخامسة (تتمتع الشركة بحصة سوقية أعلى من الشركات الأخرى) احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط 2,86. ويعود سبب ذلك الى زيادة المبيعات السنوية للشركة لكن قوة المنافسة وتزايد تعداد المؤسسات في نفس النشاط قلل من الحصة السوقية .

#### 5-1- تحليل فقرات مجال "الصورة الذهنية "

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (19).

جدول(19): الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال الصورة الذهنية

أولا	الجوانب الملموسة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	ترتيب الفقرة	اتجاه المتوسط
-1	تتمتع الشركة بشهرة واسعة وجيدة	4.44	0.843	88.80	1	كبيرة جدا
-2	لدى الشركة قسم/ إدارة للعلاقات العامة يساهم في تحسين صورتها الذهنية	3.58	1.156	71.60	4	كبيرة
-3	تسعى إدارة الشركة إلى تعزيز السمعة الطيبة في أذهان عموم العملاء	3.42	1.273	68.40	5	كبيرة
-4	تعطي الشركة أهمية كبيرة لتحسين صورتها الذهنية من خلال تكوين اتجاهات إيجابية عن منتجاتها	3.72	1.386	74.40	3	كبيرة
-5	تعتمد الشركة في زيادة قدرتها التنافسية على تحسين صورتها الذهنية في السوق المحلية	3.92	1.228	87.4	2	كبيرة
	الصورة الذهنية	3.8167	0.90885	76.33	4	كبيرة

- من خلال الجدول يتضح أن :

كانت الفقرة الأولى (تتمتع الشركة بشهرة واسعة وجيدة) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط بلغ 88.80%، بينما كانت الفقرة الثالثة (تسعى إدارة الشركة إلى تعزيز السمعة الطيبة في أذهان عموم العملاء) احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط 68.4% ويعود سبب ذلك الى غياب تواصل المؤسسة مع الشركاء وعدم اندماج الشركة في المحيط الاقتصادي والاجتماعي لها .

### 1- تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

#### 1-1- أولا: تحديد نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر إعادة هندسة العمليات على ولاء العملاء

إن تحليل النموذج يتمثل في معرفة مستوى دلالة نموذج الانحدار وذلك باستعمال اختبار فيشر، ومعرفة المتغيرات المفسرة للنموذج باستعمال اختبار ستيودنت، يمكن صياغة النموذج الرياضي التالي:

$$S = b + a \text{ admin}$$

حيث:

Admin: الولاء ؛ s: القدرة التنافسية ؛

وتمثل هذه المعادلة نموذجا قياسيّا تبين العلاقة والأثر بين المتغير التابع والمتغير المستقل الخاص باعادة هندسة العمليات ، بعدها يتم إجراء تحليل الانحدار للنموذج، وباستخدام طريقة المربعات الصغرى. الجدول(21): تحديد نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر استخدام الأجهزة والبرامج في تحسين القدرة التنافسية

Modèle	R	R-deux
1	,480 <sup>a</sup>	,230

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يحتوي الجدول (21) على بعض المقاييس التي تم حسابها للنموذج المقدر، إذ يبين معامل الارتباط  $R$  يساوي 0,480 بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، أما معامل التحديد المعدل  $R^2$  والذي يوضح القوة التفسيرية للنموذج القياسي حيث يشير هنا إلى أن متغيرات المستقلة التي يتضمنها النموذج تساهم في تفسير 23% من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع المعتمد والباقي يعزى على عوامل أخرى.

الجدول (22): نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار الخطي البسيط للبعد الأول

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,386	1	2,386	8,380	,000 <sup>b</sup>
	de Student	7,971	28	,285		
	Total	10,356	29			

a. Variable dépendante : الادارية العمليات هندسة اعادة أبعاد

b. Prédicteurs : (Constante), العمل\_ولاء\_بعد

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يبين الجدول (22) بأن الإحصائية  $F$  التي تقيس معنوية النموذج ككل تساوي 8,380 وتشير قيمته إلى أنه معنوي عند مستوى 0.000 % وهو أقل من مستوى معنوية الفرضية الصفرية 0.05، ومنه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي هي أن الانحدار معنوي مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية، بمعنى وجود علاقة ما بين المتغيرات المستقلة (قناعة الإدارة العليا) والمتغير التابع (القدرة التنافسية) على تحسين القدرة التنافسية التي أسفر عليها التحليل ويمكن تفسيرها كما يلي:

الجدول (23): قيمة الثابت ومعاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للبعد الأول

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,396	,589		4,065	,000
	_ولاء_بعد العمل	,405	,140	,480	2,895	,000

a. Variable dépendante : الادارية العمليات هندسة اعادة أبعاد

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يُبين الجدول أعلاه قيمة الثابت ومعاملات الانحدار نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر البعد الأول قناعة الإدارة العليا على تحسين القدرة التنافسية التي أسفر عليها التحليل ويمكن تفسيرها كما يلي: تشير النتائج إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين قناعة الإدارة ( مستوى ثقة 100%) وبين المتغير التابع تحسين القدرة التنافسية وهذا يدل على الأثر الايجابي يدل على انه كلما كانت للإدارة بتبني إعادة هندسة العمليات الإدارية ممثلة في بعدها الأول قناعة الإدارة في تحسين جودة القدرة التنافسية..

## 2-1- ثانيا: تحديد نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر اعادة هندسة العمليات في زيادة الحصة السوقية

لاختبار اثر هندسة العمليات الادارية في تحسين القدرة التنافسية تم الانطلاق من الفرضية التالية

:  
الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد اثر لاعادة هندسة العمليات الادارية في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة  
الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد اثر لاعادة هندسة العمليات الادارية في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة .

ولإثبات أو نفي الفرضية تم الاعتماد على نموذج الانحدار البسيط التالي :

$$S = b + a \text{ TIC}$$

حيث:

TIC التكنولوجيا ؛ service: القدرة التنافسية ؛

وتمثل هذه المعادلة نموذجًا قياسيًا تبين العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة الخاصة بالبعد الثاني التكنولوجي .

بعدها يتم إجراء تحليل الانحدار للنموذج والذي يتضمن كافة المتغير موضع الدراسة، وباستخدام طريقة المربعات الصغرى.

الجدول(24): بعض النتائج تحليل الانحدار البسيط هندسة العمليات الادارية في الحصة السوقية .

القيم	الإحصائيات
0.531	معامل الارتباط R
0.28	معامل التحديد المعدل $R^2$

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يحتوي الجدول(24) على بعض المقاييس التي تم حسابها للنموذج المقدر، إذ يبين معامل الارتباط R يساوي 0.531 بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، أما معامل التحديد المعدل  $R^2$  والذي يوضح القوة التفسيرية للنموذج القياسي حيث يشير هنا إلى أن متغيرات المستقلة التي يتضمنها النموذج تساهم في تفسير 28% من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع المعتمد والباقي يعزى على عوامل أخرى.

الجدول(25): نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار مغنوية الانحدار الخطي البسيط للبعد الأول

المرحلة	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	إحصائية F	المعنوية
1	2,795	1	2,795	13,381	0.001
	7,101	34	0.209		
	9,896	35			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS النسخة 2

يبين الجدول (25) بأن الإحصائية  $F$  التي تقيس معنوية النموذج ككل تساوي 13,381 وتشير قيمته إلى أنه معنوي عند مستوى 0.000 % وهو اقل من مستوى معنوية الفرضية الصفرية 0.05، ومنه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي وهي أن الانحدار معنوي مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية، بمعنى وجود علاقة ما بين المتغيرات المستقلة (التكنولوجية) والمتغير التابع (القدرة التنافسية).

الجدول (26): قيمة الثابت ومعاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للبعد الاول

معاملات النموذج						
النموذج		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,063	,251		12,189	,000
	التكنولوجيا	,300	,082	,531	3,658	,001

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يُبين الجدول أعلاه قيمة الثابت ومعاملات الانحدار نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر البعد الأول استخدام الأجهزة والبرامج على تحسين القدرة التنافسية التي أسفر عليها التحليل ويمكن تفسيرها كما يلي: تشير النتائج إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التكنولوجيا ( مستوى ثقة 100%) وبين المتغير التابع تحسين القدرة التنافسية وهذا يدل على الأثر الإيجابي لاستخدام إعادة هندسة العمليات الإدارية ممثلة ببعدها التكنولوجية في تحسين جودة القدرة التنافسية وهذا نتيجة لاستخدام تطبيقات الادارة الالكترونية بالبلديات الجزائرية .

### 3-1- ثالثا: تحديد نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر إعادة هندسة العمليات الادارية في تحسين الصورة الذهنية

لاختبار اثر بعد الاستعداد للتغيير في تحسين جودة القدرة التنافسية تم الانطلاق من الفرضية التالية:  
الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد اثر إعادة هندسة العمليات الادارية في تحسين الصورة الذهنية

الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد اثر إعادة هندسة العمليات الادارية في تحسين الصورة الذهنية

ولإثبات أو نفي الفرضية تم الاعتماد على نموذج الانحدار البسيط التالي :

$$\text{Service} = b + a \text{ CHANG}$$

حيث:

CHANG: إعادة هندسة العمليات ؛ service: الصورة الذهنية ؛

وتمثل هذه المعادلة نموذجا قياسيّا تبين العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة الخاصة بالبعد الثالث قواعد البيانات .

بعدها يتم إجراء تحليل الانحدار للنموذج والذي يتضمن كافة المتغير موضع الدراسة، وباستخدام طريقة المربعات الصغرى.

الجدول(27): بعض النتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر هندسة العمليات الإدارية في تحسين الصورة الذهنية.

الإحصائيات	القيم
معامل الارتباط R	0.443
معامل التحديد المعدل R <sup>2</sup>	0.197

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات

يحتوي الجدول(27) على بعض المقاييس التي تم حسابها للنموذج المقدر، إذ يبين معامل الارتباط R يساوي 0.443 بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، أما معامل التحديد المعدل R<sup>2</sup> والذي يوضح القوة التفسيرية للنموذج القياسي حيث يشير هنا إلى أن متغيرات المستقلة التي يتضمنها النموذج تساهم في تفسير 19% من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع المعتمد والباقي يعزى على عوامل أخرى.

الجدول(28): نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار الخطي البسيط

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,945	1	1,945	8,318	,007 <sup>b</sup>
	de Student	7,951	34	,234		
	Total	9,896	35			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول (28) بأن الإحصائية F التي تقيس معنوية النموذج ككل تساوي 8,318 وتشير قيمته إلى أنه معنوي عند مستوى 0.000 % وهو اقل من مستوى معنوية الفرضية الصفرية 0.05، ومنه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي وهي أن الانحدار معنوي مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية، بمعنى وجود علاقة ما بين المتغيرات المستقلة (هندسة العمليات) والمتغير التابع (الصورة الذهنية).

الجدول (29): قيمة الثابت ومعاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط

المعاملات						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,302	,235		14,049	,000
	الصورة الذهنية	,233	,081	,443	2,884	,007

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه قيمة الثابت ومعاملات الانحدار نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر البعد الثالث الاستعداد للتغيير على تحسين القدرة التنافسية التي أسفر عليها التحليل ويمكن تفسيرها كما يلي: تشير النتائج إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين إعادة الهندسة ( مستوى ثقة 100%) وبين المتغير التابع تحسين الصورة الذهنية

### خلاصة الفصل:

تطرقنا من خلال هذا الفصل الى موضوع اعادة هندسة العمليات الادارية الذي يعد من أهم المواضيع الحديثة داخل المؤسسة العمومية وتوضيح دوره في رفع مستوى جودة القدرة التنافسية = حيث قدمنا المنهجية التي قامت عليها الدراسة الميدانية، وبغرض التعرف أكثر على موضوع الدراسة تم عرض وتحليل نتائج البيانات الميدانية الخاصة بالاستبيان الموجه لموظفي بلدية برهوم، وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة، بالإضافة الى عرض نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لاستجابات مفردات العينة نحو المتغير المستقل "اعادة هندسة العمليات الادارية" والمتغير التابع " القدرة التنافسية" وأخيرا اختبار صحة فرضيات الدراسة.

كما توصلنا الى أن أبعاد اعادة هندسة العمليات الادارية تؤثر على القدرة التنافسية من وجهة نظر الموظفين.

خاتمة

## خاتمة

ظهرت العديد من التحديات التي تطوق المؤسسات الخدمية في ظل المنافسة الشديدة، حيث أصبح لا بد على مسيري هذه المؤسسات أن يوفروا السبل التي يحافظون بها على زبائنهم، ونظرا لأن عملية الاتصال كبيرة بين مقدم الخدمة والمستفيد منها فكان لا بد على هذه المؤسسات الاهتمام بمقدمي الخدمة ومعرفة انشغالاتهم ورغباتهم ومحاولة تلبيةها حتى يحقق رضاهم ومن ثم تقديم أفضل الخدمات، وهذا يكون الا بتبني مفهوم اعادة هندسة العمليات الادارية الذي يقوم على تطوير وتحسين القدرة التنافسية وتحقيق رغبات وحاجات المستهلكين انطلاقا من تحقيق حاجات ورغبات العاملين بما يحقق أهدافهم وأهداف المؤسسة .

فمن خلال الدراسة النظرية ونتائج الدراسة الميدانية نصل الى أن نجاح المؤسسة في تحسين جودة مخرجاتها يعتمد بدرجة كبيرة على أسلوب اعادة هندسة العمليات الادارية وتطبيقها بفعالية مما يسمح للمؤسسة بتحسين جودة خدماتها مما يساعدها على الاستمرار والبقاء.

- ✓ حاولت الدراسة الاجابة عن الاشكالية: ماهو دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة ؟ من أجل تحقيق الأهداف:
- ✓ محاولة الوقوف على مدى الأهمية التي تحظى بها إعادة هندسة العمليات الإدارية لدى مؤسسة معينة الدراسة من اجل تحسين خدماتها.
- ✓ معرفة اثار إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات.
- ✓ التعرف على مدى تأثير أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية على القدرة التنافسية للمؤسسة
- ✓ تقديم وصياغة مجموعة من التوصيات التي تعمل على تحسين الممارسات الفعلية لاستراتيجيات وسياسات وبرامج إعادة هندسة العمليات الإدارية وكذلك التي تعمل على تحسين مستوى القدرة التنافسية.

وانطلقت الدراسة من مجموعة من الفرضيات وتوصلنا الى النتائج التالية:

لأسلوب إعادة هندسة العمليات تأثيرا أساسيا على جودة القدرة التنافسية بما يفرضه من تغييرات جذرية في اجراءاتها وعملياتها وأنشطتها ومهامها...

ظهرت إعادة الهندسة في البداية كنتيجة لفشل تكنولوجيا المعلومات في زيادة إنتاجية المؤسسات، ثم انتشرت بشكل واسع في مختلف المجالات الوظيفية، حيث تبين أن استخدامها مع التكنولوجيا الحديثة يؤدي الى تحسين جوهري في المقاييس المعاصرة للأداء مثل الجودة.

يعتبر أداء المورد البشري قوة دفع وسبب رئيسي في نجاح عمليات وتوجهات المنظمة نحو التطوير والتغيير الأفضل والرفع من مستوى جودة الخدمة.

وقد جاءت نتائج اختبار الفرضيات على النحو الآتي :

**الفرضية الاولى :** تشير النتائج إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين اعادة هندسة العمليات الادارية وبين المتغير التابع الولاء وهذا يدل على الأثر الايجابي يدل على انه كلما كانت للإدارة بتبني إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين جودة القدرة التنافسية ، وعليه تم قبول الفرضية الاولى

**الفرضية الثانية :** تشير النتائج إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات وبين المتغير التابع الحصة السوقية للمؤسسة وهذا يدل على الأثر الايجابي يدل على انه كلما كانت للإدارة بتبني إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين القدرة التنافسية، وعليه تم قبول الفرضية الثانية

**الفرضية الثالثة :** تشير النتائج إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الادارية وبين المتغير التابع تحسين القدرة التنافسية وهذا يدل على الأثر الايجابي لاعادة هندسة العمليات الادارية في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة وعليه تم قبول الفرضية الثالثة

ومن خلال ماسبق يمكن تقديم التوصيات التالية :

- ✓ تعزيز الاتصال بين ادارة المؤسسة والموظفين من خلال فتح مجال الحوار.
- ✓ العمل على تحسين والرفع من كفاءة المورد البشري من خلال اقامة دورات تكوينية لموظفي المؤسسة .
- ✓ وضع نظام للحوافز يساعد الموظفين على التغيير الايجابي.
- ✓ تطبيق فكرة متابعة العاملين الكترونيا من قبل ادارة المؤسسة للوصول الى نتائج ايجابية.
- ✓ تدعيم المؤسسة من خلال اتاحة التجهيزات الحديثة للموظفين لتساعدهم في تسيير مهامهم لتقديم أفضل الخدمات.
- ✓ زيادة عمليات الترويج لمنتجات المؤسسة للرفع من الحصة السوقية
- ✓ متابعة العملاء من شأنه ان يزيد في فرص الرضا عن منتجات المؤسسة

قائمة المراجعأولاً: المراجع باللغة العربية**1- الكتب:**

1. نور الدين حاروش ، رفيقة حروش :علم الادارة من المدرسة التقليدية الى الهندرة، دار الأيام عمان – الأردن، 2015 م.
2. محمد الصيرفي ، هندرة الموارد البشرية ،مؤسسة حورس للنشر والتوزيع ،الطبعة الأولى ،الاسكندرية، 2006.
3. فريد عبد الفتاح زين الدين، النهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتاب للنشر والتوزيع، مصر، 1996.
4. محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازدي للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2005.
5. محمود حسين الوادي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط، 2010.
6. يوسف حجم الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008.
7. قاموس الجودة والاعتماد، صادر عن مركز ضمان الجودة بجامعة الاسكندرية سنة 2012.
8. قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001 و 2001، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
9. المرسي سيد حجازي، اقتصاديات المشروعات العامة (النظرية والتطبيق)، الدار الجامعية الاسكندرية، 2004.
10. خضير كاظم حمود، ادارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2000.
11. مأمون الدراكة وآخرون، ادارة الجودة الشاملة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2001.
12. عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، دار البيان للطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر، 1999.
13. جمال الدين لعويسات، ادارة الجودة الشاملة، أبوظبي: دار هومه، 2005.
14. ServQual : Qualité -و "الجودة Service " جودة الخدمة، وهي مكونة من العبارتين "الخدمة "
15. توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن، أساليب حديثة في المعايرة والقياس، دار الفكر العربي، مصر، 2006.
16. علي فلاح الزعبي، ادارة التسويق: منظور تطبيقي استراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009.
17. رعد حسن الصرن، صناعة التنمية الادارية، دار الرضا للنشر، سوريا، 2002.
18. علاء الدين ناظورية: الادارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار زهران، عمان- الأردن، 2009.
19. نوار ثابت، الحكومة الالكترونية: اعادة هندسة الأداء، مؤتمر التفكير الاداري والاستراتيجي في عالم متغير، الجزء الثالث، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
20. يوسف مسعداوي، أساسيات في ادارة المؤسسات، دار هومة، بوزريعة – الجزائر، 2013.

21. أحمد محمد الشيباب وعنان أبو حمور: مفاهيم ادارية معاصرة، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2014م.
22. محمد أحمد بصنوي وهشام عبد الحفيظ الغريب، المرجع الحديث في هندسة الادارة، مكتبة الملك فهد للنشر، جدة-السعودية، 2014م.
23. طارق عبد الووف عامر: الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في التعليم، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة-مصر، 2014م.
24. عادل هادي البغدادي، أثر ادارة المعرفة في اعادة هندسة عمليات منظمات الأعمال، دراسة تطبيقية في معمل اطارات بابل، العدد 21 المجلد الخامس، كلية الادارة والاقتصاد جامعة الكوفة، 2008.
25. بلال خلف السكارنة، دراسات ادارية معاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.
26. محمد مفضي الكساسبة، تأثير عمليات اعادة الهندسة على الأولويات التنافسية، دراسة ميدانية على شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن، مؤتمر التفكير الاداري والاستراتيجي في عالم متغير، الجزء الأول، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
27. زيد منير عبوي، الادارة واتجاهاتها المعاصرة: وظائف المدير، دار دجلة للنشر، عمان، 2007.
28. بشير العلاق حميد عبد الطائي، تسويق الخدمات، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
29. محمد عبد العظيم أبو النجا "التسويق المتقدم"، الدار الجامعية، مصر، 2008.
30. هاني حامد الضمور، "تسويق الخدمات"، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
31. ثابت عبد الرحمان ادريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجيستية، (مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم)، الدار الجامعية، مصر، 2006.
32. هامر مايكل وجيمس شامبي، الهندسة الادارية أو الهندرة بيان عن ثورة في ادارة الأعمال، مجلة خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، العدد 20، أكتوبر 1993.
33. بسمان فيصل محجوب، إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية: دراسة تطبيقية لكليات العلوم الإدارية والتجارة، القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2003.

## 2- الرسائل والاطروحات:

1. سلوى نيشات، أفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد بالنظر الى بعض التجارب الأجنبية (نيوزيلاندا ،فرنسا ، الولايات المتحدة الأمريكية )، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2015/2014.
2. عبد القادر بريش، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2005.
3. نور الدين بو عنان، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2007/2006.
4. سعاد فهد الحارثي، نموذج مقترح لخفض التكاليف في كلية التربية للبنات باستخدام أسلوب اعادة الهندسة، رسالة دكتوراه فلسفة في التربية، تخصص ادارة وتخطيط تربوي، كلية التربية للبنات، الرياض، 2002.

5. مرام اسماعيل الأغا: دراسة تطبيقية لاعادة هندسة العمليات الادارية في المصارف في قطاع غزة، أطروحة مكملة للحصول على درجة الماجستير، تخصص ادارة الأعمال، قسم ادارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة-فلسطين، 2006م.
6. خان أحلام: أهمية اعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة- الجزائر، 2015/2012م.

### 3- المجالات الدوريات:

1. سيد محمد جاد الرب "إطار مقترح لاعادة هندسة عمليات تدريب وتطوير الموارد البشرية: دراسة ميدانية بالتطبيق على هيئة قناة السويس" مجلة البحوث التجارية المعاصرة، المجلد 6، العدد الأول، جامعة أسيوط: مطبعة جامعة سوهاج، السويس 1992.
2. العربي بوعمامة وصلححة رقاد، الاتصال العمومي والادارة الالكترونية، رهانات ترشيد القدرة التنافسية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، الجزائر، العدد 09، ديسمبر 2014.
3. محمد جبر دريب: معوقات ومتطلبات الجودة والتطبيقات الاجرائية لضمانها في التعليم الجامعي، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الانسانية، العدد 15، العراق، 2014م.
4. محمد بن عبد العزيز الراشد: ادارة الجودة الشاملة، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، العدد 02، السعودية، نوفمبر 2011.

### ثانيا: المصادر الأجنبية

1. www.abwabb.net /vb /show thread. php -23/04/2014 heur:14:30.
2. Pierre Eiglier, *Marketing et stratégie des services, édition economica*, Paris, 2004.
3. Bergenhegoven, et autres, *100 questions pour comprendre et agir les normes ISO 9000*, imprimerie Chirat, France, 2003.
4. Wiley, John et sons, business process reengineering, england, John wiely and other publishing, 1993.
5. Jean-Jacques Dandin et Charles Tapiero, *Les Outils et le contrôle de la Qualité, Paris : economica*, 1996.
6. Philip, Kotler et Bernaed Dubois, *Marketing Management*, Dunod, Paris, 2000.



# الملاحق

## استمارة استبيان

سيدي الكريم، سيدتي الكريمة تحية طيبة وبعد،

نضع بين أيديكم استمارة الاستبيان لانجاز بحث علمي بغرض الحصول على شهادة الماستر أكاديمي قسم علوم التسيير تخصص ادارة الانتاج والتمويل حيث قمنا باختياركم كعينة للدراسة الميدانية.

راجين منكم التكرم بالإجابة على ما تضمنته الاستمارة من تساؤلات بتمعن ودقة. علما بأن اجابتم سيتم التعامل معها بشكل سري ولن تستعمل الا لغاية البحث العلمي، كما نشكركم مسبقا على جهودكم وحسن تعاونكم.

شاكرين تعاونكم معنا.....والله الموفق.

ملاحظات عامة:

- يرجى بيان اتفاقك مع كل فقرة من الفقرات من خلال وضع ( v ) في المكان المناسب الذي يتفق مع رأيك بدقة.
- ليس هناك إجابة صحيحة أو خاطئة، فنحن نطلب رأيك الصريح والدقيق اتجاه العبارة المطروحة.
- يرجى عدم ترك أي عبارة من دون الإجابة عليها، لأن ذلك يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل.
- عنوان المذكرة اثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على تحسين القدرة التنافسية لمؤسسة الاقتصادية

السنة الجامعية 2020-2021

المحور الأول: المعلومات الشخصية

أنثى

ذكر

• الجنس:

- السن: أقل من 25 سنة  من 25-35  من 35-45  من 45-55  أكثر من 55
- المستوى التعليمي: ثانوي  جامعي (ليسانس)  (مهندس)
- الأقدمية: أقل من 05 سنوات  من 06 - 10 سنوات  11-15
- 20-16 سنة  أكثر من 20 سنة

### المحور الثاني: : أبعاد إعادة هندسة العمليات الادارية

رقم العبارة	مضمون العبارة	درجة الموافقة				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
<b>البعد الأول: قناعة الادارة العليا</b>						
01	لدى أفراد الإدارة العليا معرفة كافية عن إعادة هندسة العمليات					
02	يوجد فهم واضح بالعوامل المؤثرة على نجاح وفشل إعادة هندسة العمليات					
03	تقوم الإدارة العليا بمراجعة مستمرة لنتائج ومعوقات إعادة هندسة العمليات					
04	تنفذ الإدارة العليا تغييرات تساعد على تطبيق إعادة هندسة العمليات					
05	يوجد تنسيق بين المدراء وقيادة الشركة لتطبيق إعادة الهندسة					
<b>البعد الثاني: التكنولوجيا</b>						
01	يتم متابعة العاملين الكترونيا من قبل المدراء في البلديات					
02	تستخدم الشركة شبكة الأنترنت في عملياتها الادارية					
03	يمكن لموظفي الشركة ادارة أعمالهم من خلال موقع الكتروني					
04	تساعد التكنولوجيا المستخدمة في عمليات الرقابة والتدقيق					
05	يوجد تعاون من الدوائر لبعضها البعض تكنولوجيا					
06	تستطيع الشركة إعادة تصميم العمليات الادارية من خلال التكنولوجيا					
<b>البعد الثالث: الاتصال</b>						
01	يتم تبني الاتصال المفتوح داخل الشركة					
02	يتم إتاحة جميع المعلومات للموظفين بسهولة ويسر					

					يستخدم نظام الاتصال الشبكي داخل الشركة	03
					تساهم اعادة هندسة العمليات الادارية في الشركة بتحسين الاتصال الاداري	04
					يتوفر لدى ادارة الشركة قنوات اتصال فعالة	05
					يعمل نظام الاتصال المتوفر بين المستويات الادارية من تخفيف الروتين	06
<b>البعد الرابع: التمكين</b>						
					يتوفر لدى الشركة خطة لتنمية قدرات الموظفين	01
					تعمل ادارة الشركة على تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين باستمرار	02
					تساعد برامج التدريب في الشركة على تحسين أداء العاملين	03
					تفوض ادارة الشركة الصلاحيات الكافية للموظفين لانجاز المهام بسهولة	04
					تشرك ادارة الشركة الموظفين باتخاذ القرارات	05
					يوجد جزء من ميزانية الشركة مخصص للتنمية والتدريب	06
					برامج التدريب والتنمية الموجودة تعزز تحسين العمليات الادارية	07
					تنوع أساليب التدريب في الشركة	08
<b>البعد الخامس: الاستعداد للتغيير</b>						
					هناك ادراك لدى الادارة العليا بضرورة تغيير النظم المعمول بها تمهيدا لتطبيق اعادة هندسة العمليات الادارية	01
					يوجد لدى الادارة العليا استعداد للتغيير في الفكر والممارسة وليس في المسميات	02
					يوجد تفهم لدى جميع العاملين بأهمية التغيير وتطبيق اعادة هندسة العمليات	03
					يوجد لدى الادارة العليا استعداد لمواجهة مقاومة التغيير	04
					يتوافر نظام للحوافز يساعد العاملين على التغيير الايجابي	05

### المحور الثالث: ابعاد القدرة التنافسية

الاختبارات					مضمون العبارة	رقم العبارة
قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا		
					تطبيق إعادة هندسة العمليات يحسن جودة السلع التي تنتجها الشركة	01
					تطبيق إعادة هندسة العمليات يحقق للشركة التفاعل بين الاقسام والوحدات التنظيمية	02
					تطبيق إعادة هندسة العمليات سيؤدي إلى تحسين الانتاجية الكلية للشركة	03

					سيؤدي تطبيق إعادة هندسة العمليات إلى تخفيض مستويات المخزون	04
					سيؤدي تطبيق إعادة هندسة العمليات إلى تحقيق وفورات في وقت العمليات	05
					سيؤدي تطبيق إعادة هندسة العمليات إلى تحسين دافعية العاملين	06
					سيؤدي تطبيق إعادة هندسة العمليات إلى تخفيض تكلفة العملية	07
<b>البعد الثاني: رضا العملاء</b>						
					تعمل الشركة على زيادة قدرتها التنافسية من خلال تقديم منتجات تفوق توقعات العميل	01
					تقوم الشركة بالتحقق من رضا العميل بشكل دوري	02
					تعمل الشركة على زيادة قدرتها التنافسية من خلال ابتكار طرقاً إنتاجية جديدة لإرضاء العملاء	03
					تهتم الشركة بمشاكل العملاء وحلها	04
					تقدم الشركة منتجاتها للعملاء بأسعار مناسبة	05
<b>البعد الثالث: الحصة السوقية</b>						
					تحقق الشركة أعلى حجم مبيعات في السوق المحلية مقارنة بالمنافسين	01
					تحقق الشركة أعلى قيمة مبيعات في السوق المحلية مقارنة بالمنافسين	02
					تنمو الحصة السوقية للشركة في السوق المحلية بشكل سنوي	03
					تفوق حصة الشركة السوقية الفعلية عن الحصة السوقية المستهدفة في السوق المحلية	04
					تتمتع الشركة بحصة سوقية أعلى من الشركات الأخرى	05
<b>البعد الرابع: الصورة الذهنية</b>						
					تتمتع الشركة بشهرة واسعة وجيدة	01
					لدى الشركة قسم/ إدارة للعلاقات العامة يساهم في تحسين صورتها الذهنية	02
					تسعى إدارة الشركة إلى تعزيز السمعة الطيبة في أذهان عموم العملاء	03
					تعطي الشركة أهمية كبيرة لتحسين صورتها الذهنية من خلال تكوين اتجاهات إيجابية عن منتجاتها	04
					تعتمد الشركة في زيادة قدرتها التنافسية على تحسين صورتها الذهنية في السوق المحلية	05