

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université Mohamed Chérif Messadia Souk
Ahras
Mohamed Chérif Messadia University Souk-
Ahras



جامعة محمد الشريف مساعديّة
- سوق أهراس -

كلية: العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
القسم:

السنة الجامعية: 2022/2021

مذكرة

ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر

تأثير إعادة هندسة العمليات على النجاح الإستراتيجي
- دراسة ميدانية بشركة موبيليس وكالة - سوق أهراس -

الشعبة

علوم تسيير

التخصص

إدارة الأعمال

من إعداد

طبيب مريم

و

شواقرية نريمان

لجنة المناقشة/التقييم

الرئيس: فتحي دغوير	الرتبة العلمية	أستاذ محاضر - ب -	الجامعة	محمد الشريف مساعديّة
المشرف: جابر مهدي	الرتبة العلمية	أستاذ محاضر - أ -	الجامعة	محمد الشريف مساعديّة
الممتحن: عابدي محمد السعيد	الرتبة العلمية	أستاذ محاضر - أ	الجامعة	محمد الشريف مساعديّة

دفعة : 2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر وعرفان

لابد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة نعود إلى أعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير باذلين بذلك جهودا كبيرة في بناء جيل الغد لتبعث الأمة من جديد ...

وقبل أن نمضي نتقدم بأسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة ...

إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة ... إلى جميع أساتذتنا الأفاضل.....

وأخص بالتقدير والشكر:

إلى الأستاذ جابر مهدي الذي قدم لنا الدعم اللازم والتوجيهات القيمة لإتمام هذا العمل على أكمل وجه

ونقول له بشراك قول رسول الله صلى الله عليه وسلم:

"إن الحوت في البحر، والطير في السماء، ليطلون على معلم الناس الخير"



أهدي هذا العمل المتواضع إلى حكمتي وعلمي

إلى أديبي وخطمي

إلى طريقي المستقيم

إلى طريق..... الهداية

إلى ينبوع الصبر والتفائل والأمل

إلى كل من في الوجود بعد الله ورسوله أعز مخلوقين على قلبي أمي الغالية
سعاد وأبي العزيز سعد.

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى رباحين حياتي إخوتي بدر
الدين، بهاء الدين رحمة، ماريا، وجدتي حفظها الله .

إلى جميع صديقاتي (نريمان، نعادة، جيهان)

إلى من سخرهم الله لي عوناً وسنداً

طبيب مريم





أهدي هذا العمل الى أعز مخلوقين على قلبي اللذان لهما الفضل في تربيته
أبي، العميد الأول للشرطة القضائية شواقرية فرحات، أمي نايلي خديجة حفظهم
الله.

الى اخوتي أمينة، ياسين، علاء؛ قرعة عيني.

إلى صديقتي وزميلتي بالذاكرة مريم

إلى صديقتي نادرة، جيهان.

الى كل من اختار هذا الموضوع بعدي وتوسع فيه.

الى طلبة العلم.

الى الأساتذة الكرام؛ متمنية أني قدمت موضوع جديد بأسلوب شيقي.

الى نفسي؛ جهودي وتعبي.



الصفحة	قائمة المحتويات
	بسملة
	شكر و عرفان
	إهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
06-01	مقدمة
الفصل الأول: إعادة هندسة العمليات	
08	تمهيد
09	المبحث الأول: ماهية إعادة هندسة العمليات.
09	المطلب الأول: مفهوم إعادة هندسة العمليات.
15	المطلب الثاني: أسباب وأهمية إعادة هندسة العمليات.
17	المطلب الثالث: مبادئ، ومنظمات وعوامل نجاح إعادة هندسة العمليات.
21	المطلب الرابع: الإحتياجات التنظيمية لإعادة هندسة العمليات.
26	المبحث الثاني: أبعاد ومرتكزات إعادة هندسة العمليات.
26	المطلب الأول: التفكير الإبتكاري والتركيز على الزبائن في إعادة هندسة العمليات.
31	المطلب الثاني: الموائمة والإستثمار التكنولوجي في إعادة هندسة العمليات.
34	المطلب الثالث: الهندرة وإدارة التغيير.
36	المطلب الرابع: تصميم عمليات الهندرة.
38	خلاصة الفصل.
الفصل الثاني: النجاح الإستراتيجي.	
40	تمهيد.

فهرس المحتويات

41	المبحث الأول: ماهية النجاح الإستراتيجي.
41	المطلب الأول: مفهوم النجاح الإستراتيجي.
45	المطلب الثاني: أبعاد، دعائم وقواعد النجاح الإستراتيجي.
51	المطلب الثالث: مقومات ونماذج النجاح الإستراتيجي.
56	المبحث الثاني: مؤشرات قياس النجاح الإستراتيجي.
58	المطلب الأول: مؤشر البقاء.
61	المطلب الثاني: مؤشر التكيف
63	المطلب الثالث: مؤشر النمو.
66	خلاصة الفصل.
الفصل التطبيقي: تأثير إعادة هندسة العمليات على النجاح الاستراتيجي لشركة موبيليس - وكالة سوق أهراس -	
68	تمهيد.
69	المبحث الأول: عرض عام لشركة موبيليس.
69	المطلب الأول: التطور التاريخي لشركة موبيليس.
72	المطلب الثاني: هيكل التنظيمي لشركة موبيليس.
74	المطلب الثالث: : أهداف ،قيم وطموحات شركة موبيليس.
75	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للبحث الميداني.
75	المطلب الأول: نموذج الدراسة.
76	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.
76	المطلب الثالث: أداة الدراسة وإجراءات تطبيقها.
77	المطلب الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية.
78	المبحث الثالث: تحليل إتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة.
78	المطلب الأول: خصائص أفراد العينة.
82	المطلب الثاني: الثبات وصدق المفردات.
83	المطلب الثالث: وصف متغيرات الدراسة وتحليل النتائج.
92	المطلب الرابع: تحليل وإختبار أثر إعادة هندسة العمليات على النجاح الإستراتيجي

فهرس المحتويات

	في شركة إتصالات الجزائر-موبيليس-.
98	خلاصة الفصل
102-100	خاتمة عامة.
	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول :

رقم الجدول.	عنوان الجدول.	الصفحة.
(01)	تعريفات النجاح الإستراتيجي.	43
(02)	مؤشرات قياس النجاح الإستراتيجي حسب الباحثين.	57
(03)	بطاقة تعريف للمتعامل موبيليس.	71
(04)	مقياس ليكارت الخماسي.	77
(05)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	78
(06)	توزيع الأفراد العينة حسب الفئة العمرية.	79
(07)	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.	80
(08)	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.	81
(09)	إختبار ألفا كرومباخ.	82
(10)	جدول ليكارت الخماسي.	83
(11)	تحليل عبارات التفكير الإبتكاري.	83
(12)	تحليل عبارات التركيز على الزبائن.	84
(13)	تحليل عبارات التوافق الإستراتيجي.	85
(14)	تحليل عبارات الإستثمار التكنولوجي.	86
(15)	تحليل عبارات إدارة التغيير.	87
(16)	تحليل عبارات البقاء.	88
(17)	تحليل عبارات التكيف.	89
(18)	تحليل عبارات النمو.	90
(19)	نتائج إختبار توزيع المتغيرين.	91
(20)	تحليل الإرتباط بين متغيرات الدراسة.	91
(21)	تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط.	92
(22)	إختبار T لمعلومات النموذج .	93
(23)	إختبار الإرتباط الذاتي.	94

قائمة الجداول

94	Independent sample T-test نتائج إختبارات	(24)
96	تباين التأثير المؤهل العلمي على إجابات عينة الدراسة على المحاور.	(25)
97	التباين لتأثير المؤهل العلمي على إجابات عينة الدراسة على المحاور	(26)

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
30	آلية فهم CRM	(01)
49	الفرق بين الكفاءة والفعالية.	(02)
54	GATES نموذج للنجاح الإستراتيجي.	(03)
55	نموذج منضور الكفاءات.	(04)
57	مؤشرات قياس النجاح الإستراتيجي.	(05)
60	البقاء في النجاح الإستراتيجي.	(06)
62	التكيف في النجاح الإستراتيجي.	(07)
65	مؤشرات النجاح الإستراتيجي ودورة حياة المنظمة.	(08)
72	الهيكل التنظيمي لشركة موبيليس.	(09)
75	العلاقة بين المتغيرين.	(10)
79	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	(11)
80	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية.	(12)
81	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.	(13)
82	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.	(14)

مقدمة

مقدمة:

تواجه المنظمات الأعمال العديد من المتغيرات والتحديات المستمرة، فهي تعيش عصر الإستراتيجيات التنافسية التي تبذل فيها أقصى ما لديها من طاقة الفكر والعمل، للتنسيق بين متطلبات العملية الإدارية وإستراتيجيات التطوير والتجديد، بهدف تحسين تطوير المنتج أو الخدمة، تطوير جذري في إطار التطورات الجديدة. هذه الأخيرة التي تفرض على المنظمات تحقيق أعلى معدلات التكيف مع البيئة وإعتماد آليات البقاء في عالم المنافسة.

وتعتبر إعادة هندسة العمليات الإدارية(الهندرة) من أهم الآليات التي تسعى المنظمات الى إعتماها، بهدف التطوير والإرتقاء بأدائها العام وتحسين جودة مخرجاتها وتحقيق النجاح الاستراتيجي، لذلك يعد مفهوم الهندرة أحد مداخل التطوير التي تركز على إعادة التصميم السريع والتغيير الجذري للعمليات الإدارية الإستراتيجية وذات القيمة المضافة، فتبني أسلوب الهندرة يعد مطلباً حيوياً للمنظمات في عصر العولمة لإجراء التحولات والتغيرات الجذرية المطلوبة، ولتقديم الخدمات بالجودة والسرعة والدقة والتكلفة التي ترضي المستفيدين الذين أصبح من الصعب إرضاءهم في ظل المنافسة القوية، فالتوجه الحديث للمنظمات يركز على التفكير في هياكل أكثر مرونة وإجراءات أكثر سهولة للوصول إلى تحقيق التحسين المستمر على مستويات ووظائف المنظمات التي تعتمد بالضرورة على تخطيط وتنظيم وتحليل الأنشطة الإدارية. مما سبق تبرز إشكالية الدراسة من خلال التساؤل الرئيسي الآتي:

1 - الإشكالية :

" كيف تؤثر إعادة هندسة العمليات على النجاح الاستراتيجي في شركة موبيليس - وكالة سوق

أهراس؟

ومن التساؤل الرئيسي يمكن صياغة التساؤلات التالية تتمثل في:

- ما المقصود بإعادة هندسة العمليات وأهميتها؟
- فيما تتمثل أبعاد إعادة هندسة العمليات؟
- ما المقصود بالنجاح الاستراتيجي؟
- ماهي مؤشرات قياس النجاح الاستراتيجي؟
- هل توجد علاقة إرتباط معنوية بين إعادة هندسة العمليات والنجاح الإستراتيجي في الشركة المبحوثة ؟

- هل يوجد تأثير معنوي لإعادة هندسة العمليات على النجاح الإستراتيجي في شركة موبيليس- وكالة سوق أهراس -؟

2- أهمية الدراسة.

وتتجلى أهمية الدراسة هذه في النقاط التالية:

- تعتبر متغيرات الدراسة (إعادة هندسة العمليات، النجاح الإستراتيجي) من أكثر المواضيع التي لقيت إهتمام كبير لدى المفكرين والواقع الإداري في السنوات الأخيرة؛
- تعتبر هذه الدراسة إمتداد للدراسات الأكاديمية الخاصة بإعادة هندسة العمليات والنجاح الإستراتيجي فهذه الدراسة تضيف التراكم العلمي والمعرفي بمعرفة التأثير بين إعادة هندسة العمليات والنجاح الإستراتيجي؛
- محاولة لفت إنتباه القائمين على المنظمات المختلفة حول أهمية إعادة هندسة العمليات وضرورة تبنيه داخل منظماتهم من أجل تحقيق النجاح الإستراتيجي.

3- أهداف الدراسة.

وتكمن أهداف الدراسة فيما يلي:

- توضيح أهم المفاهيم الخاصة بإعادة هندسة العمليات والنجاح الإستراتيجي؛
- إبراز تأثير إعادة هندسة العمليات على النجاح الإستراتيجي في شركة موبيليس-سوق أهراس-.

4 - أسباب اختيار الموضوع.

تعدد أسباب إختيار موضوع الدراسة ويمكن حصرها فيما يلي:

- كونه يتماشى مع تخصص إدارة الأعمال؛
- الرغبة في التعرف على تأثير إعادة هندسة العمليات على النجاح الإستراتيجي؛
- إثراء الرصيد الفكري لموضوع إعادة هندسة العمليات والنجاح الإستراتيجي؛
- محاولة إسقاط الجانب النظري على الدراسة الميدانية.

4 - فرضيات الدراسة.

- توجد علاقة ارتباط معنوية بين إعادة هندسة العمليات والنجاح الإستراتيجي في شركة موبيليس وكالة سوق أهراس عند مستوى معنوية 0.05؛
- يوجد أثر معنوي لإعادة هندسة العمليات على النجاح الإستراتيجي في شركة موبيليس وكالة سوق أهراس عند مستوى معنوية 0.05؛

- توجد إختلافات معنوية في متوسط إجابات عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الوصفية (الجنس، المؤهل العلمي) عند مستوى معنوية 0.05.

5- منهج الدراسة.

إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال جمع مختلف المراجع المرتبطة بالموضوع أو أحد أجزائه والإستفادة منها في الإجابة على تساؤلات الدراسة و إختبار فرضياتها، أما في الجانب الميداني تم الإعتماد على منهج دراسة الحالة وكذلك اللجوء الى الإستدلال الإحصائي والإعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية.

6- حدود الدراسة.

- **الحدود المكانية:** بحيث ركزت هذه الدراسة على مؤسسة موبيليس وكالة سوق أهراس؛
- **الحدود الزمانية:** كون الدراسة إمتدت من 2022/02/15 الى غاية 2022/05/15؛
- **الحدود الموضوعية:** ركزت هذه الدراسة في شكلها الموضوعي إعادة هندسة العمليات بأبعادها (التفكير الإبتكاري، التركيز على الزبائن، التوافق الإستراتيجي، الإستثمار التكنولوجي، إدارة التغيير) على النجاح الإستراتيجي بأبعاده (البقاء، النمو، التكيف).

7- هيكل الدراسة.

تم تقسيم الدراسة الى ثلاثة فصول :

- **الفصل الأول:** إهتم بتوضيح المفاهيم النظرية لإعادة هندسة العمليات حيث تم تقسيمه الى مبحثين، بحيث تطرق المبحث الأول الى ماهية هندسة العمليات، أمل المبحث الثاني فقد تعرض الى أبعاد ومرتكزات إعادة هندسة العمليات.

- **الفصل الثاني:** ويشمل النجاح الإستراتيجي، وتم تقسيمه إلى مبحثين، تناول المبحث الأول ماهية النجاح الإستراتيجي، والمبحث الثاني مؤشرات قياس النجاح الإستراتيجي.

- **الفصل الثالث:** تم فيه إسقاط ما جاء في الجانب النظري على وكالة موبيليس-سوق أهراس- من خلال دراسة تأثير إعادة هندسة العمليات على النجاح الإستراتيجي ويشمل هذا الفصل ثلاثة مباحث حيث في المبحث الأول الى عرض عام لوكالة موبيليس، أما المبحث الثاني فقد تطرقنا الى الإجراءات المنهجية للمبحث الميداني، والمبحث الثالث تناول فيه نتائج الدراسة والاختبارات الإحصائية لتأكيد فرضيات البحث برنامج: SPSS.

8- الدراسات السابقة.

إن الإطلاع على الدراسات السابقة والأبحاث السابقة قبل البدء في أولى خطوات البحث يوضح للباحث

ما يلي:

- بلورة المشكلة التي يفكر فيها وتحديد أبعادها ومجالاتها؛
- إثراء مشكلة البحث التي إختارها الباحث؛
- تزويد الباحث بالكثير من الأفكار والأدوات والإجراءات التي يمكن أن يستفيد منها في النتائج التي توصل إليها الآخرون، وإستكمالا للجوانب التي وفقت عليها الدراسات السابقة؛
- توجه الباحث الى تجنب المزالق التي وقع بها الباحثون الآخرون وتعريفه بالصعوبات التي واجهها.

● **الدراسة الأولى:** "تحسين جودة الخدمة في الجامعات الفلسطينية عبر إعادة هندسة العمليات الإدارية". من إنجاز إسماعيل عبد الله محمد قاسم: كلية التجارة، تخصص إدارة أعمال، وهي رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، أنجزت هذه الدراسة في سنة 2009 بغزة-فلسطين- وهي دراسة حالة بالجامعة الإسلامية بغزة. حيث توصلت هذه الدراسة الى جملة من النتائج والمتمثلة في:

- إستخدام أسلوب الهندرة يؤدي الى خفض التكاليف الإدارية في الجامعة الإسلامية بغزة؛
 - يساهم أسلوب الهندرة في سرعة إنجاز الأعمال في مختلف دوائر وكليات الجامعة؛
 - يؤدي الى تحسين جودة الخدمة التعليمية التي تقدمها الجامعة الإسلامية لطلابها؛
 - تحسين الاتصال الإداري وتسهيله وزيادة الرضا الوظيفي بالجامعة الإسلامية بغزة.
- **الدراسة الثانية:** "إنعكاسات الإدارة على القدرة التنافسية للمؤسسة".

أنجزت هذه الدراسة من طرف "أوجيط نور الدين" من كلية العلوم الإقتصادية والتجارية والتسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، وهي مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، وقد أنجزت هذه الدراسة 2013/2012 بجامعة أكلي أولحاج، بالبويرة-الجزائر-، وهي دراسة حالة بمؤسسة إتصالات الجزائر موبيليس .ATM

وقد توصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج:

- تعمل الهندسة الإدارية على تخفيض تكاليف مؤسسة موبيليس وتخفيض مدة إجراء مختلف العمليات الإدارية؛
- حققت هذه الشركة فقرة في حصتها السوقية وزاد عدد زبائنها؛

- أدت الهندسة الإدارية الى ظهور فرق عكس داخل المؤسسة تعمل بالتنسيق فيما بينها من أجل تحقيق الأهداف المسطرة؛

- توصلت الدراسة أن الهندسة الإدارية قد ساهمت في تفوق موبيليس على المنافسين من حيث نسبة الزيادة في عدد الزبائن والحصة السوقية وكله نتيجة تحسن مختلف خدماتها؛

● **الدراسة الثالثة: دراسة (الطيب ومراد، 2007) :** وهي دراسة تحليلية ركز فيها الباحثان على مدى قدرة النجاح الإستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال. إعتمدت الدراسة نموذجاً مكوناً من ثلاثة عناصر للنجاح الإستراتيجي وهي: البقاء، النمو، التكيف. ومن إستنتاجات الدراسة المهمة.

- إيلاء أهمية بالغة للمستقبل وعدم الركون الى النتائج الحاضر والماضي؛

- تعظيم الإستفادة من الموارد والطاقات وتفعيل دورها في مواجهة المنافسين؛

- السعي للتكيف مع متطلبات البيئة الخارجية وتسخيرها لنجاح المؤسسة؛

- توفير مجموعة من البدائل يتم المفاضلة بينها حسب إمكانيات المؤسسة ووضعيتها التنافسية؛

- الحرص على تحقيق النتائج المرغوبة والإستعداد الدائم لإحداث أي تغيير في الوقت المناسب.

● **الدراسة الرابعة: دراسة المجالي (2009) بعنوان:** "مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في بلورة

النجاح والتميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في سلطة منطقة العقبة الإقتصادية الخاصة": هدفت هذه

الدراسة الى معرفة مدى إتاحة وظائف إدارة المعرفة والأثر الذي تتركه في بلورة النجاح والتميز التنظيمي حسب ما

يرونه العاملين في سلطة العقبة الإقتصادية الخاصة، ولقد تم تطبيق الدراسة في سلطة منطقة العقبة الإقتصادية

الخاصة، وكانت عينة الدراسة قد تألفت من (418) فقرة وتم جمع المعلومات منهم بواسطة إستبانة قد تم تطويرها

لهذا الشأن. وتم تحليل البيانات والمعلومات من خلال الإستعانة بوسائل الإحصاء الوصفي ومعامل الارتباط

بيرسون وتحليل الإنحدار المتعدد وتحليل التباين (anova) ولقد كانت نتائج الدراسة كالاتي:

-لقد كان المتوسط العام لأبعاد إدارة المعرفة والنجاح التنظيمي مرتفعاً؛

- وجود أثر لأبعاد إدارة المعرفة في النجاح والتميز التنظيمي.

- لقد أوصت الدراسة على ضرورة تبني وإستخدام سلطة منطقة العقبة الإقتصادية الخاصة لفلسفة إدارة الجودة

الشاملة.

• دراسة الدردساوي (2010) بعنوان: "تأثير عوامل النجاح الحرجة على إعادة هندسة العمليات الأعمال(الهندرة): دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى". تهدف هذه الدراسة الى معرفة التأثير الذي تركته عوامل النجاح الحرجة على إعادة هندسة العمليات فب أمانة عمان الكبرى. تم تطوير الإستبانة من خلال توزيعها على عينة بلغت (505) مفردة، والتي بلغت (10%) من مجتمع الدراسة، لتحقيق أهداف هذه الدراسة. ولقد توصلت الدراسة الى العديد النتائج والتي تم إستعراضها كالتالي:

- جاء المتوسط الحسابي العام لتصورات المبحوثين نحو إستخدام تكنولوجيا المعلومات مرتفعاً، وجاء المتوسط الحسابي العام نحو كل من المتغيرات(دعم الإدارة العليا، التمكين الإداري، الإستراتيجية، والهندرة) متوسطاً؛
- ثمة أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل النجاح الحرجة في الهندرة في أمانة عمان الكبرى؛
- لقد أوصت الدراسة على إتاحة الدعم المستمر من قبل الإدارة العليا لجهود الهندرة، وأن يتصل برنامج الهندرة بأمانة عمان الكبرى برؤيا ورسالة أمانة الأهداف الإستراتيجية الخاصة بها.

9- مايميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

إختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من خلال النقاط التالية :

- عدم تواجد دراسة شملت إعادة هندسة العمليات والنجاح الإستراتيجي؛
- هذه الدراسة تمت في الفترة الممتدة من 2022/02/15 إلى 2022/05/15؛
- هذه الدراسة شملت شركة موبيليس - وكالة سوق أهراس -.

الفصل الأول:

إعادة هندسة العمليات

تمهيد:

يشهد عالم الاقتصاد تغيرات متعددة بشكل رهيب على كل المستويات، مما يجبر المنظمات التوجه نحو البحث عن أحسن السبل التي تمكنها من مسابرة الركب لتحقيق أهدافها، وذلك عن طريق التحسين المستمر للكثير من الأعمال والخدمات من خلال تمكينها من متابعة التغيرات الجديدة في نشاطات مختلفة .

هذه التحولات والتطورات فرضت على الإداريين إعادة النظر في جميع المفاهيم والأساليب والإجراءات الممارسة من المنظمات، من خلال الأخذ بكل ما هو جديد ومتطور من أجل الإرتقاء والنجاح، حيث تدعو إعادة الهندسة بشكل واضح إلى إعادة النظر وبصيغة جذرية في مختلف الأنشطة والإجراءات والعمليات التي تقوم عليها المنظمة .

وتعد إعادة هندسة العمليات الأعمال من بين أهم التطورات التنظيمية المطبقة حاليا في المنظمات لمساهمتها المتميزة في تحقيق تحسينات كبيرة في الأداء بالتركيز على الإستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات مع إنتهاج أساليب جديدة للتطوير التي تدفع بالمنظمة نحو أحسن مردودية وأحسن إستغلال وتسيير للموارد المتاحة بهدف رفع القدرات التنافسية للمؤسسة وبالتالي ضمان مكانة مرموقة في السوق.

لذا سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى مبحثين .

- المبحث الأول: مفهوم إعادة هندسة العمليات.
- المبحث الثاني: أبعاد و مرتكزات إعادة هندسة العمليات.

المبحث الأول: ماهية إعادة هندسة العمليات.

تعتبر إعادة هندسة العمليات الادارية من المفاهيم الإدارية الحديثة، والتي لها أثر البالغ في إنجاح العملية التغييرية بالمؤسسة، من خلال إحداث تغيير جذري فيها، وفي كيفية أدائها لنشاطاتها المختلفة، وذلك بهدف تحقيق جملة من الأهداف من شأنها أن تضمن البقاء والإستمرارية للمؤسسة في ظل الأوضاع البيئية التي تتميز بالتعقد والتغيير السريع.

المطلب الأول: مفهوم إعادة الهندسة العمليات.

يعتبر الإطار المفاهيمي الخلفية التي تحدد مسارات البحث وتوجيهاته، على إعتبار أن المفهوم أداة بحثية تقود الدراسة من بدايتها إلى نهايتها، وتعتبر المفاهيم جزءاً أساسياً في عملية البحث العلمي لأنها تساعد على فهم موضوع البحث وتعطي لموضوع الدراسة نظرة علمية.

أولاً- تعريف إعادة هندسة العمليات:

لقد إستخدمت العديد من الدراسات مسميات مختلفة لمفهوم إعادة هندسة العمليات العلمية، ومن أمثلة هذه المسميات: إعادة التصميم الجذري للعمليات، إعادة الهندسة التنظيمية، إعادة هيكلة العملية، تجديد و إبتكار العملية.¹

ويرى ريموند ومانجيل بأنها تعني إعادة التصميم الجذري والسريع للعمليات الإدارية الإستراتيجية، ذات القيمة المضافة، وللنظم والسياسات والبيئة التنظيمية المساندة بهدف تحسين العمل وزيادة الكفاءة الإنتاجية.²

وتعرف إعادة هندسة العمليات وفقاً "Du Plessis" إعادة هندسة العمليات هي التحليل الأساسي وإعادة التصميم الجذري لكل عملية ونشاط يتعلق بالأعمال التجارية ممارسات الأعمال وأنظمة الإدارة وتحديد الوظائف والهياكل التنظيمية والمعتقدات والسلوكيات، الهدف هو إجراء تحسينات كبيرة في الأداء لتلبية المتطلبات المعاصرة و ينظر إلى تقنية المعلومات على أنها عامل تمكين رئيسي في هذه العملية.³

¹ -Zairi, m, **business process management a boundaryless approach to modem competitiveness**. Business process management journal 3 1997, p64

² - مفلح راتب الحميدي ، صبحي سلامة ، مصطفى كاني إعادة هندسة العمليات (الهندرة) دار النشر مكتبه الحامد للنشر و التوزيع عمان 2016 ص 47.

³ - Sanjay mohapatra. **business process reengineering.automation decision in process reengineering** .P21

كما أراد توماس انجلمان تنظيم وتحليل النموذج والإفتراضات في مرآة نتائج الإدارة والنظرية التنظيمية، حيث أن حجته الفائلة بأن الأطروحة التي قدمها دعاة هندسة الأعمال على أنها ثورية "التقسيم المخفض للعمل يؤدي إلى إنتاجية أعلى" حيث منذ العشرينات القرن الماضي أشار العديد من المؤلفين باستمرار إلى تطبيق نظرية تايلور.¹

و عرفها "kotler" على أنها جوهر عملية الأعمال من خلال التركيز على الوظائف وإعادة التنظيم عبر عمليات أساسية والكل يدار من جانب فرق متعددة.²

و يرى "lowenthal" (1994) أن الهندرة هي إعادة التفكير الجذري وتصميم العمليات التشغيلية والهيكلة التنظيمي، وتركز على الكفاءة الجوهرية للمنظمة لتحقيق تحسن هائل في الأداء التنظيمي.³

إضافة إلى هذا فقد عرفت الهندرة بأنها البدء من جديد أي من نقطة الصفر ليس ترميم الوضع القائم بل إجراء تغييرات جذرية لا تترك البنى الأساسية كما كانت عليه، كما لا يعني ترقيع الثقوب لكي تعمل بصورة أفضل بل يعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة وكيفية تصنيع المنتجات أو تقديم خدمات لتحقيق رغبات العملاء.⁴

وينظر للهندرة على أنها ذلك الإنتباه الحاد والحذر في الفجوة التنظيمية بين المنظمات القائمة فيما يتعلق بمستويات الأداء والإنتاج من خلال العمل على تطوير و تحديد أساليب العمل بشكل يساعد على إحداث طفرة في الأداء خلال فترة زمنية قصيرة.⁵

أو: هي إعادة التصميم الجذري للنظم و العمليات الإدارية، وإعادة النظر في ثقافة الشركة وطرق العمل التي تتبعها، وبهدف تحقيق قفزة نوعية خارقة للعادة في مستويات الأداء وخدمات العملاء، وبما في ذلك زيادة

Business process reengineering thomas engelmann¹

² - دور إعادة هندسة الاعمال في التحسين المستمر دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين محاسبة ومالية، المجلد 10 - العدد 33، 2015، ص 25.

³ - أمل محمد الشيخ حسين دمنهوري ، العوامل المؤثرة على تطبيق إعادة هندسة العمليات الادارية (دراسة تطبيقية في الخطوط الجوية العربية السعودية) جامعة الملك عبد العزيز السعودية، 2013، ص 55.

⁴ - مرام اسماعيل الاغا تحت اشراف محمد ابراهيم المدهون، دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات (الهندرة)، قدمت هذه الدراسة للحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال، أكتوبر 2006، ص 32 .

⁵ - إسماعيل محمد الصرايرة ، أثر عناصر التحليل الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الادارية في وزارة الداخلية الأردنية ، رسالة مقدمة الى العمادة العليا للحصول على درجة ماجستير في الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، 2011، ص 23.

الإنتاج وتقليل الفاقد والاستجابة الفورية لمتغيرات الأسواق العالمية، وإعتبار العنصر البشري أهم عناصر الإنتاج فهي أداة لخفض التكاليف والمنافسة وتعميق لمفاهيم الجودة الشاملة وتفعيلها .

ويمكن القول أن الهندرة هي نظم العمل والآليات التي تنفذ من خلالها العمليات، وإدخال تغييرات جذرية وأساسية على هذه النظم وهذه الآليات، وتنعكس إيجاباً على مستوى الكفاءة مما يؤدي إلى وجود تقنيات ووسائل محددة، حيث أن الانسان هو هدف الهندرة ووسيلتها في ذات الوقت.¹

تمثل العناصر الأساسية للهندرة في:

- إن إعادة هندسة العمليات الادارية ، هي عملية التفكير الأساسية وهذا يعني بأن المنظمات التي تتبنى إعادة الهندسة يجب أن تجيب عن عدة أسئلة مهمة عن أنشطتها وكيفية أداءها مثل:
 - ماهي الأنشطة التي تؤديها ؟
 - ما الطريقة التي تؤدي بها ولماذا تؤدي هذه الأنشطة ؟
 - لماذا تؤدي هذه الأنشطة بهذه الطريقة ؟
- إن إعادة هندسة العمليات هي منهجية للتغيير، تقوم على كل من العمليات و التغييرات الجذرية؛
- أنها تتضمن إحداث تغيير هائل و كبير، وهذا يعني أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تهتم بالتغييرات المهمة في الأداء، وهذه التغييرات يمكن قياسها بطرق مختلفة منها زيادة سرعة الأداء، وتحسين جودة المنتجات التعليمية؛
- إعادة الهندسة عملية تتجه من الأعلى للأدنى، علاوة على أن المديرين، يجب أن يكونوا مديرين و قادة، ويأخذوا على عاتقهم المسؤولية و يتصرفوا بدافعية وتحفيز؛
- إعادة الهندسة لا تقتصر على العمليات الإدارية، وإعادة تصميمها وتغييرها فقط، بل هي شمولية تتعدى إلى بعض الجوانب المختلفة.

وقد أحدثت طفرة كبيرة وحقيقية في عالم الإدارة بما حملته من أفكار غير تقليدية ودعوة صريحة مفتوحة إلى إعادة النظر، وبشكل جذري في كافة الأنشطة والممارسات والإستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من المنظمات والشركات والمؤسسات العاملة في عالمنا اليوم التي المؤسسات التعليمية.

¹ - مفلح راتب الحميدي صبحي سلامة مصطفى كافي مرجع سبق ذكره ص 49-58.

ثانيا: خصائص إعادة هندسة العمليات الإدارية.

هناك العديد من الخصائص تميز الهندرة والركائز التي تقوم عليها، والتي توفرها أو توفر بعض منها يمكننا القول أنه قد تمت الهندرة ويمكن تلخيصها في:

- **الدمج الوظيفي:** وهو دمج عدة وظائف منفصلة في وظيفة واحدة والقضاء على التخصص الوظيفي وتقسيم العمل مما يؤدي إلى سهولة توزيع أعباء العمل ومسؤولياته وتحسين مراقبة مستوى الأداء والتخلص من الأخطاء الناتجة عن تعدد الإدارات الوظيفية وجهات الإختصاصي مجال العمل؛
- **الموظفون يتخذون القرارات:** بدلا من لجوء الموظف في إحدى مراحل العمل إلى رؤسائه للحصول على قرار معين بشأن العمل، فإنه أصبح الأمر ي يد الموظف لإتخاذ القرار المناسب بنفسه فأصبح إتخاذ القرارات جزءا من العمل يقوم به الموظفين أنفسهم بعد أن كان حكرا على المدراء فقط؛
- **تعدد خصائص العمليات:** نتيجة إلى عصر الأسواق المتنوع والمتغير فإنه يستدعي تنوع مواصفات كل عملية لكي تتناسب مع الأسواق والحالات والمدخلات الإنتاجية المختلفة؛
- **تنفيذ خطوات العمليات حسب طبيعتها:** يتميز مفهوم الهندرة بالتخلي عن ترتيب الخطوات المتتالية للعمل وإخضاع الترتيب لطبيعة العملية نفسها، مما يؤدي إلى سرعة إنجاز العمل وخفض الوقت المستغرق؛
- **إنجاز العمل في مكانه:** تعمل الهندرة على نقل العمل من خلال الوحدات التنظيمية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام وحصول الوحدات على إحتياجاتها بسرعة أكبر وتكاليف أقل من خلال إختصار الجهات والخطوات المتبعة في تأمين تلك الإحتياجات؛
- **خفض مستويات الرقابة والمراجعة:** تعمل الهندرة على إتباع أسلوب رقابة متوازن من خلال إستبدال الخطوات الرقابية الصارمة بأساليب الرقابة الكلية أو المؤجلة يعني ذلك التجاوز عن الأخطاء البسيطة والمحدودة عن طريق تأجيل إتخاذ الإجراءات اللازمة في لحظة إكتشاف الأخطاء أو النظري الحالات العامة بدل من الحالات الفردية؛
- **تقليل الحاجة إلى مطابقة المعلومات:** يتم تقليص عدد جهات الإتصال الخارجية لكل عملية وهذا التقليص يقلل من فرص إختلاف المعلومات والحاجة إلى المطابقة؛

• مدير العملية يوفر جهة اتصالات موحدة: يعمل مدير العملية كمنسق بين إجراءات العمليات المعقدة والعملاء، حيث يظهر أمام العميل كجهة مسؤولة عن العملية كجهة مسؤولة عن العملية بأكملها والتمتع بصلاحيات أكبر؛

• الجمع بين المركزية واللامركزية: تتمكن المنظمات التي تطبق الهندرة من جمع بين ميزات المركزية واللامركزية في عملياتها حيث تساعد تقنية المعلومات المتطورة على تمكين الإدارات من العمل بصورة مستقلة، وفي نفس الوقت تمكن المنظمة ككل من الاستفادة من مزايا المركزية عن طريق ربط جميع تلك الإدارات بشبكة اتصالات.¹ و يمكن إضافة خصائص أخرى لإعادة هندسة العمليات تتمثل في :

• تنفيذ خطوات العمليات حسب طبيعتها، حيث يتميز مفهوم الهندرة بالتخلي على أسلوب ترتيب الخطوات المتتالية للعمل. وإخضاع الترتيب لطبيعة العملية نفسها، وإنجاز العمل في مكانه أي نقل العمل غير الحدود التنظيمية حيث كان نظام العمل في المؤسسات التقليدية يعتمد على التخصص الكامل حيث ينتج من هذا الأسلوب حصول الإدارات على إحتياجاتها من المواد بسرعة أكبر و بتكاليف أقل؛

• توحيد جهة الإتصالات حيث يعتبر هذا الأسلوب من الخصائص المهمة لعملية إعادة الهندرة و يستفاد منها عندما تكون خطوات العملية معقدة جدا، مما يجعل قيام موظف واحد أو فريق العمل واحد بها أمرا مستحيلا وعليه فان المدير يعمل كمنسق بين الإجراءات والعملاء. وهذا يستلزم لمدير الخدمة كافة نظم المعلومات لتنفيذ خطوات العملية؛²

• تركز الهندرة على إعادة تصميم نظم العمل الأساسية ولا تعتمد على نظام الإدارات والأقسام والوحدات التنظيمية المتعارف عليها في المدرسة الإدارية التقليدية.³

• إضافة إلى تخفيض أعمال الإصلاح إلى حد أدنى وذلك لتجنب الأعمال التي ليست ذات قيمة مضافة.⁴

¹ - أحمد عبد المجيد محمد أبو عمشة، أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الادارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الاسلامية من وجهة نظر الطلبة، قدم هذا البحث استكمالا لنيل درجة ماجستير في إدارة الاعمال، قسم إدارة الاعمال، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية-غزة- 2011، ص49 .

² - طارق منصور الغالي. خصائص إعادة هندسة العمليات، أنظر الموقع الإلكتروني <http://portal.arid.my/ar-LY/Posts> ، أطلع عليه بتاريخ : 2022/04/24 ، على الساعة 21:00 .

³ - فهد صالح السلطان، إعادة هندسة العمليات (الهندرة) الرياض 1998، ص24.

⁴ - السعيد مبروك إبراهيم، إدارة المكتبات المعاصرة في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة، المجموعة العربية للنشر، مصر، ص236.

ثالثاً- أهداف إعادة هندسة العمليات:

تسعى إعادة هندسة العمليات الإدارية(المهندرة) إلى تحقيق تحسينات جذرية في أساليب وطرق عمل بالمنظمات لتناسب مع إيقاع ومتطلبات هذا العصر، وتأتي إعادة هندسة العمليات لتحقيق الأهداف التالية:

تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحسين العمليات الإدارية غير فعالة، وتحسين الأداء لمواجهة التغيرات والقوى العالمية، وإحداث تغيير جذري وسريع في المنظمات الأعمال.

إن تطبيق إعادة هندسة العمليات يحقق فوائد عديدة منها ويمكن تلخيص أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية في العديد من الأمور التي قد تطل المنظمة أو الأفراد العاملين فيها من خلال التأكد على أهمية إستشراف المستقبل وتحديد إتجاهاته وإحتمالاته بدلا من الإنشغال بالحاضر، والتفرغ الكلي لمشاكله والتي هي إمتداد للماضي، وتوحيد الجهود وتعبئة الطاقات نحو الأهداف، وحسن توظيف الموارد البشرية وطاقاتها ومعارفها الصريحة والضمنية وحثها على الإبداع والإبتكار. إضافة إلى التهيؤ والإستعداد إلى الأزمات والتحسب للأحداث قبل وقوعها، وتعميق المسؤولية والرقابة الذاتية، وتعزيز ثقة الأفراد والجماعات والمنظمات بذاتها وبهويتها وتوحيد كلمتها لتعزيز قدرتها على المنافسة في صنعها لمستقبلها والمفاضلة بين خياراتها.¹

وتتمثل أيضا أهداف إعادة هندسة العمليات في التخلص من الروتين القديم وأسلوب عمل جامد والتحول إلى الحرية والمرونة وتخفيض تكلفة الأداء إضافة إلى تحويل عمل الأفراد من رقابة وإشراف يمارس عليهم، وعمل يتمتعون فيه بصلاحيات وتحمل للمسؤوليات والتمتع بالجودة العالية بالأداء مما يحقق خدمة سريعة ومتميزة فهذا يؤدي إلى الترابط بين مكونات العملية الواحدة.²

إضافة إلى هذا يمكن إضافة الأهداف، التركيز على العملاء حيث تهدف إعادة الهندسة الإدارية إلى تمكين المنظمة إلى التركيز على العملاء من خلال تحديد إحتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم، بحيث يتم إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا الغرض .

إضافة إلى السرعة حيث تهدف إعادة الهندسة الإدارية إلى تمكين المنظمة من القيام بأعمالهم بسرعة عالية. من خلال توفير المعلومات المطلوبة لإتخاذ القرارات و تسهيل عملية الحصول عليها و هذا يؤدي الى تحقيق الجودة

¹ - أسامة خلف المعاينة، مدى توافر أبعاد التعلم التنظيمي وأثرها في تعزيز ابعاد اعاداة الهندسة من وجهة نظر موظفي شركة الكهرباء الوطنية

الإردنية، رسالة مقدمة للحصول على درجة ماجستير، قسم الادارة العامة، جامعة مؤتة، 2010، ص32.

² - عياش زبير د. خلف الله بن يوسف اثر اعاداة هندسة العمليات الادارية في تعزيز جودة التعليم الجامعي. دراسة ميدانية لعينة مؤسسات

الجامعية 2021 ص 390-389.

و هي تهدف إعادة الهندسة الإدارية إلى تحسين جودة الخدمات و المنتجات التي تقدمها للتناسب لإحتياجات و رغبات العملاء .

إضافة إلى التكلفة تهدف إعادة الهندسة الإدارية إلى تخفيض التكلفة من خلال إلغاء العمليات الغير ضرورية و التركيز على العمليات ذات القيمة المضافة¹.

المطلب الثاني : أسباب و أهمية اعتماد إعادة هندسة العمليات .

إن إعادة هندسة العمليات تهدف إلى إحداث تغيير جذري في الأداء، حيث يتم تطبيقها وفق لعدة أسباب مرتبطة بالعمليات ومن ثم إحداث أهمية مستمرة لضمان تحقيق الجودة وإحداث طفرة كبيرة في نظم المعلومات.

أولاً: أسباب اعتماد أسلوب إعادة هندسة العمليات .

إن تطبيق إعادة هندسة العمليات تطلب أسباب تتمثل في:

تعتبر إعادة الهندسة من أفضل الأساليب الإدارية في الفكر الإداري المعاصر حيث تنبع أهميتها من أنها تتبنى التفكير الأساسي في العمليات والهيكل التنظيمي وتكنولوجيا المعلومات، ومحتوى الوظيفة وتدفع العمل وذلك لتحقيق تحسينات ملموسة في الإنتاجية.

إن عوملة الإقتصاد وإزدیاد حدة المنافسة بين التكتلات الإقتصادية وتحرير الأسواق التجارية الدولية و إزالة العوائق أمام تدفق السلع، والإبتكارات التكنولوجية. تسببت في زيادة حدة المنافسة وخلفت ظروفًا جديدة في السوق الدولي إتصفت بعدم الإستقرار وزيادة حدة المنافسة في بيئة الأعمال، بحيث تزداد المنافسة بإستمرار فيما يخص السعر والجودة والتنوع وخدمات ما بعد البيع .

كما يتيح تطبيق هذا المفهوم التعرف على جوانب الهدر في الوقت والموارد والطاقات الذهنية والمادية، ومن ثم التخلص منها .

ولعل أبرز ما يدعو إليه هذا المفهوم يتمثل في دعوة العاملين إلى الإبداع في أعمالهم والتخلص من القيود التكرارية والرتابة والنظر إلى الأمور المحيطة بأعمالهم بنظرة شمولية تساعد على تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة في كل فرد منا، كما يمنح الصلاحيات للعاملين و يدفعهم للنجاح، والإهتمام بالعمل والمستفيد وتلبية إحتياجاته

¹ - احمد السيد كردي اهداف و مبادئ إعادة الهندسة الادارية موسوعة الاسلام و التنمية مدونة احمد السيد 18 سبتمبر 2015.

وتحقيق تطلعاته، ومن خلال إعادة التفكير بصورة أساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية بالمنظمات مما يضمن كفاءة وشمولية الأداء، وتحقيق نتائج تحسين ملموسة الأداء وهي: الخدمة، الجودة، التكلفة، سرعة إنجاز العمل.

كما يمكن النظر إلى إعادة الهندسة أيضا على أنها وسيلة إدارية منهجية تقوم لإعادة البناء التنظيمي من جذوره وتعتمد على إعادة هيكلة و تصميم لعمليات الإدارية بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات بما يكفل تحقيق: سرعة الأداء، تخفيض التكلفة، تحسين جودة المنتج، تركيز على عمليات الإدارة، تهتم بالنتائج و تركز على حاجة العميل، تقوم على هيكلة العمل على أساس العملية ككل.¹

ثانيا: أهمية إعادة هندسة العمليات.

تتجلى أهمية إعادة هندسة العمليات في ما يلي :

إن أهمية تبني إعادة هندسة العمليات تتجلى من خلال رفع مستوى العاملين وتبسيط أنظمة العمل و تحقيق المرونة واختبار طرق وأنظمة أكثر فعالية. وهذا من أجل القضاء على الإسراف مما يؤدي إلى حسن الإدارة رغم قلة الموارد، وإستغلال الموارد المحددة، ويلزم تغييرات نحو التكيف معها سواء كانت أفكار أو مصالح أو تشريعات أو متطلبات، هذا يؤدي إلى تحسين العلاقات بين التنظيم والأفراد ينتج عنها تحفيز العاملين لكل يقدموا كل ما لديهم للارتقاء.²

إن لكل مدخل إداري ملامح رئيسة تشكل الإطار العام للأداء داخل المؤسسة ولإعادة الهندسة أهمية تميزها عن غيرها من الأساليب الإدارية. فهو مدخل شامل أي أنه كل فرد مشمول في نطاق عميات تحسين الأداء و التحسين المستمر في القدرة التنافسية.³

إن لكل مدخل من مداخل التطوير متطلبات يجب السعي إلى تنفيذها حتى ينجح مشروع إعادة الهندسة وعلى الرغم من إختلاف هذه المتطلبات بين الإدارات. إلا أن هناك متطلبات أساسية مشتركة بينها وضرورية لتطبيق هذا المدخل الذي يعد من مراحل التطوير الإداري.

¹ - محمد عدنان أبو الراغب، مها رشيد الشويش، موسوعة مقالات مهارات النجاح مساهمة فعالة في بناء مجتمع المعرفة، إدارة الجودة.

² - أسامة خلف معاينة، مرجع سبق ذكره ص2.

³ - اسماعيل محمد صرايرة، مرجع سبق ذكره ص 25.

إن رغبة المنظمات في زيادة إنتاجيتها وقدرتها للاستجابة لمتطلبات السوق دفعها إلى محاولات لإجراء التحسين وإعادة التنظيم تحت مسميات إعادة الهيكلة وإعادة التنظيم وضغط النفقات واستخدام نظم المعلومات ومكنة العمليات القديمة وتسييعها إلا أن هذه الأساليب لم تحقق النتائج المطلوبة، لأن تسريع العمليات لم يخلصها من نقاط ضعفها، وأن معظم تصاميم الوظائف جاءت من عصر تختلف فيه المنافسة ولم يكن يعرف الكمبيوتر، لذلك فهي تتوجه نحو تحقيق الكفاءة وضبط العمل.¹

المطلب الثالث: مبادئ، و عوامل و منظمات إعادة هندسة العمليات.

هناك العديد من المبادئ في إعادة هندسة العمليات التي تضمن إستمرار المنظمة وتقدمها وتحقيق مكانة مرموقة في السوق، إضافة إلى عوامل نجاح الهندرة في بعض المؤسسات التي تعتبر نفسها أنها أعادت هندسة أساليبها.

أولاً- مبادئ إعادة هندسة العمليات:

تتمثل مبادئ إعادة هندسة العمليات فيما يلي:

عند إتخاذ القرار بعمل إعادة هندسة العمليات بالمنظمة فهناك عدة مبادئ يجب أخذها في الإعتبار منها ما يخص إعادة هندسة العمليات بالتحديد، ومنها ما هو تقليدي مأخوذ من مناهج إدارية سابقة، ومن هذه المبادئ:

- التصميم من خلال التكرار أو الإعادة مع مراعاة المرونة وتزويد فرق العمل بالأدوات والأساليب الإدارية الحديثة²؛
- البدء بالعمليات ذات القيمة المضافة ثم تحديد العمليات المساعدة ذلك أن هذه الأخيرة لها أثر إيجابي على خدمة العميل؛
- إدماج تكنولوجيا المعلومات للعمليات ذات القيمة المضافة (الجوهرية) والعمليات المساعدة. إضافة إلى إعادة التفكير في الحدود ما بين العمليات بالمنظمة وتلك التي لدى الموردين والعملاء .
- إعادة التفكير في فوائده المركزية مقابل فوائده اللامركزية.

¹ - مفلح راتب الحميدي، وآخرون، مرجع سبق ذكره ، ص56 .

² - مفلح راتب الحميدي، صبحي سلامة، مرجع نفسه، ص71.

- الأخذ في الاعتبار تجزئة مدخلات العملية وخلق تدفق موازي للعملية الأصلية، وإعادة تتابع الأنشطة المكونة للعملية حيث يمكن تجنب الحاجة لفصل العمليات الفرعية؛
- تقوم الهندرة على إعادة تصميم العملية الواحدة من جديد بكامل مراحلها وخطواتها و ذلك من بدايتها إلى نهايتها، حيث تقوم بتفويض الموظفين السلطة الكافية الأداء؛

ثانيا: المنظمات التي تحتاج إلى تطبيق اسلوب إعادة هندسة العمليات .

- تتنوع المنظمات التي تحتاج تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الشكل والحجم والطبيعة والمشكلات ومدى النجاح ومدى التعثر، وإستنادا لذلك هناك ثلاث أنواع من المنظمات تحتاج إلى تطبيق الهندرة وهي: ¹
- **المنظمات ذات الوضع المتدهور:** وهي تلك المنظمات التي يتصف أداؤها بالتدني وتعاني من إرتفاع في تكاليف التشغيل وإخفاض في جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها على المنافسة وتحقيق الأرباح؛
 - **المنظمات التي في طريقها التدهور:** وهي تلك المنظمات التي لم تتدهور بعد ولكن توجد مؤشرات قوية بأنها في طريقها إلى التدهور مثل إخفاض الحصة السوقية للمنظمة لصالح المنافسين، وكذلك الإرتفاع التدريجي في تكاليف التشغيل والإنتاج، والإخفاض التدريجي في أرباح وأسهم المنظمات، وهذه المنظمات تصارع لأجل البقاء وهي لا تملك القدرة على مسايرة التطور والمنافسة بشكل قوي؛
 - **المنظمات المتميزة والتي بلغت قمة التفوق والنجاح:** وهي المنظمات المتميزة ولا تعاني من المشاكل على الإطلاق، ولكن توجد مؤشرات قوية بأن هذه المنظمات تسيطر على السوق وتمتلك حصة سوقية كبيرة جدا بالمقارنة مع المنافسين، وتشهد إرتفاع تدريجي في أرباحها وأسهمها وهي لا تعاني من إرتفاع تكلفة التشغيل والإنتاج، أو تدني في جودة الخدمات التي تقدمها، ويتم تطبيق الهندرة في هذه المنظمات ليس بدافع الخوف من التدني بل من أجل التمكين و البقاء في القمة وتوسيع الفجوة بينها و بين المنافسين لها.

ثالثا- عوامل نجاح و فشل إعادة هندسة العمليات:

إن أهم عوامل نجاح عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية التي تحدد من فعاليتها وتتمثل في:

- إن من أبرز التحديات التي تواجه الشركات صعوبة التوفيق بين عملية تحسين الإنتاجية بشكل متزامن مع المحافظة على مراكزها التنافسية، حيث يتطلب ذلك المحافظة على التوازن بين وقت التعلم ووقت الإنتاج، إذا لو

¹ - أحمد عبد المجيد محمد أبو عمشة ، مرجع سبق ذكره ص 47 .

تتمكن الشركة من تحقيق هذا التوازن، فإنها ستخرج من السوق. ولذلك تحاول بعض الشركات تأسيس منهج لإعادة هندسة العمليات بشكل يواجه التحديات الإنسانية، والتجارية معا¹؛

● إن إعادة الهندسة من مواضيع الأعمال السائدة التي تستخدم لمحاولة تحقيق تحسينات كبيرة على مستوى الاعمال ومن العوامل المهمة في نجاح إعادة الهندسة ما يلي :

- الوضوح في صياغة الرسالة، والفهم الواضح لمفهوم إعادة الهندسة.

- الدعم والالتزام من قبل الادارة العليا.

● تطوير خطط تنفيذ تفصيلية لإنجاز مشروع إعادة الهندسة. وهذا يتطلب بناء فريق عمل من أقسام وظيفية مختلفة لتحقيق قيمة مضافة للزبون. حيث تعد القيمة المضافة للزبون المحرك لإعادة التفكير بجميع النشاطات الموجودة في المنظمة، وإعادة تصميمها. وخلق إحساس بضرورة إعطاء الأولوية لمعالجة المشكلات، ومواجهة حاجات الزبائن؛

● إن إعادة هندسة العمليات تركز على وضع الإستراتيجية أولا ثم بعد ذلك تحديد التسهيلات اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات، والتعهد والالتزام بإدارة وقيادة التغيير وذلك من أجل البدء قبل وقوع الازمة²؛

● إعطاء عدة نصائح للمديرين القائمين على مشروعات إعادة هندسة العمليات من خلال الحصول على سائدة الإدارة العليا، والمكافأة وتشجيع القائمين على العملية إضافة إلى بناء فرق أعمال عبر الإدارات الوظيفية؛

● يرتبط برنامج إعادة هندسة العمليات بالرؤيا والأهداف الإستراتيجية للمنظمة، والتزام و قناعة الإدارة العليا في التغيير من أجل تحسين الوضع التنافسي للمنظمة باستخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة كأداة لبناء ودعم تنفيذ عملية إعادة هندسة العمليات؛

● يعتبر الإتصال الفعال أحد العناصر الأساسية لتنفيذ العملية وتحتاجها لتنفيذ المراحل المختلفة لعملية إعادة هندسة العمليات تمكين العاملين من خلال مساعدة العنصر البشري لنجاح تنفيذ إعادة هندسة العمليات و هذا

¹ - محمد مفضي عثمان الكساسبة، دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة عمليات الاعمال -دراسة ميدانية على شركات الاتصالات و

تكنولوجيا المعلومات في الاردن- قدمت هذه الأطروحة استكمالاً للحصول على درجة الدكتوراه الفلسفة، قسم ادارة الأعمال، كلية الدراسات الادارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2004، ص57.

² - مفلح راتب الحميدي، وآخرون، مرجع سبق ذكره ص89.

يؤدي لتغيير العنصر الحاسم لنجاح تطبيق إعادة الهندسة وذلك من خلال الرغبة في عدم البقاء في الوضع الحالي و إدخال تغييرات في القيم و الممارسات و البناء التنظيمي .¹

إضافة إلى :

- مدى قوة القوى الخارجية اللازمة للتغيير؛

- مدى قوة الضامن للعملية عند التنفيذ؛

- معرفة تفاصيل احتياجات العميل؛

- المساعدة الوفيرة للمستشارين؛

- التدريب الجيد على العمل عبر الإدارات الوظيفية؛²

- التكامل التام بين الموارد البشرية ونظم المعلومات.

بالإضافة إلى ما سبق فإن هناك عدة أخطاء تقع فيها الإدارة عند تطبيق برنامج إعادة هندسة العمليات تؤدي إلى فشل حتمي لماذا؟ لأن الهندرة عملية صعبة ومخيفة من دون شك .لذا فهي لا تحتاج إلى التردد ولا تقبل إنصاف حلول، ومن أبرز الأخطاء.³

- محاولة إصلاح العمليات بدلا من تغييرها مهامها، والتركيز على العمليات الإدارية وإعادة تصميمها فقط؛
- تجاهل قيم الناس و ثقافة المنظمة بالإضافة إلى قبول بالنتائج الطفيفة. والتراجع في منتصف الطريق؛
- وضع عراقيل أمام الهندرة والتركيز على المظهر لا الجوهر وهذا يمكن السلوكيات الإدارية السائدة أن تمنع الهندرة من الإنطلاق ؛

- إهمال عملية التدريب وتنمية الموارد البشرية في المنظمة من قبل الإدارة العليا قبل البدء في الهندرة؛
- غياب الصورة الواضحة والكاملة لمفهوم تطبيق إعادة الهندسة عند الموظفين الأمر الذي يترتب عليه

¹ - سمير زهير الصوص ، العوامل الحاسمة لنجاح إعادة هندسة العمليات تحسين الانتاجية ، أنظر الموقع الإلكتروني : <https://www.almerja.com/reading.php?idm=49794> ، اطلع عليه بتاريخ : 2022/04/16 /على الساعة 20:00.

² - مفلح راتب الحميدي، وآخرون، مرجع سبق ذكره ص89.

³ - مرام اسماعيل الاغا ، دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الادارية الهندرة في مصاريف قطاع غزة، قدمت هذه الدراسة استكمالا للحصول على شهادة الماجستير، قسم ادارة أعمال، كلية التجارة، جامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص53 .

خوف والرعب ونقص الأمان مما يؤثر سلبا وسلوك العاملين في المنظمة.¹

● الشروع في تطبيق مشروع الهندرة دون توافر المقومات الأساسية للبنية التحتية الملائمة من موارد مالية مادية ومعنوية ومعلومات كافية بسبب سلوك العاملين في المنظمة. والإستعجال في عملية التطبيق لمشروع الهندرة دون توافر المقومات الأساسية للبنية التحتية الملائمة من موارد مادية ومعنوية ومعلومات كافية و غيرها (سرعة إعادة هندسة)، إضافة إلى إستغراق وقت أكثر من اللازم لعملية الدراسة والتحليل لمشروع إعادة هندسة العمليات.

المطلب الرابع: الإحتياجات التنظيمية لإعادة هندسة العمليات الإدارية.

يحتاج تطبيق الهندرة في المؤسسة إلى توافر عدد من المتطلبات التنظيمية والبشرية والتكنولوجية وذلك لضمان نجاح تطبيق هذا المدخل، وتمثل هذه المتطلبات في:

أولا- متطلبات إعادة هندسة العمليات الادارية:

تتمثل متطلبات إعادة هندسة العمليات الادارية في :

● **المتطلبات التنظيمية:** يشير الهيكل التنظيمي إلى ترتيب الأجزاء المختلفة في وضع كلي كما يوضح العناصر الهيكلية والعلاقة بين هذه العناصر المستخدمة في إدارة المنظمة ككل. فهو يمثل نظام مهام وإنسياب العمل والعمال وعلاقات السلطة وقنوات الإتصال التي تربط أعمال الأشخاص والمجموعات المختلفة في المنظمة بعضها البعض، وهذا ما يسمى بالهيكل التنظيمي الرسمي الذي يختلف عن الهيكل التنظيمي غير الرسمي، حيث يعكس مجموعة من العلاقات غير الرسمية السائدة بين أعضاء المؤسسة؛

● **المتطلبات البشرية:** العملاء والموظفون هم الهدف الأكثر أهمية، ومن أجل أن تنجح الهندرة يجب التركيز على إدارة الموارد البشرية. فهي الطريقة المستخدمة لدى المنظمات والمؤسسات العالمية لإختيار وتطوير وتعزيز الموظفين لتحقيق النسبة الكاملة للقوى العاملة لخدمة وإثراء أهداف المنظمة وأدائها.² ولكي تنجح الهندرة يجب أن يتم تدريب الموظفين تدريبا مناسباً ويكون كفيلا بتطبيق أسلوب إعادة الهندسة، ويجري التدريب عموما في المجالات التالية :

¹ - طارق منصور الغالي، توأمة الدراسات التطبيقية و الاجتماعية في مصطلح الهندرة لانتعاش الواقع ، أنظر الموقع الإلكتروني :

<https://portal.arid.my/ar> ، اطلع عليه بتاريخ : 2022/06/15 ، على الساعة : 17:00 .

² - ديمة محمد وصوص، واقع تطبيق الهندرة في مدارس التعليم العام للبنات، مجلة العلوم التربوية و النفسية، المجلد 16، العدد 1، السعودية، مارس 2016، ص 119.

- المعارف والمعلومات؛

- الاتجاهات وأسلوب التفكير؛

- المهارات اللازمة للتوظيف؛

- العلاقة بين الافراد والجماعات.

● **المتطلبات التكنولوجية:** وهي البرمجيات والأجهزة والاتصالات وإدارة قواعد البيانات وتكنولوجيا تشغيل المعلومات في المنظمة، وترجع أهمية استخدام التكنولوجيا في تزايد نفوذ المعرفة والمعلومات وتنمية وتطوير شبكات الاتصال؛¹

وعليه فإن تطبيق الهندرة يتطلب توفير درجة عالية من المنظومية إلى جانب المرونة والإستقلالية والموضوعية، ولتطبيقها لابد من إدخال في تغييرات كثيرة وجذرية في الأنظمة وطرق إستقطاب الموارد البشرية وكيفية توزيعها، وإعتماد برامج تدريب حديثة ودعم ذلك ماديا ومعنويا من قبل الإدارة العليا والإيضاح ذلك سيتم التطرق لمتطلبات إعادة الهندسة بشيء من التفصيل في الآتي :

● **الإستراتيجية:** لقد وضعت العديد من الأدبيات أهمية إضفاء الطابع الإستراتيجي عند قيادة عملية إعادة الهندسة، فبرنامج إعادة الهندسة يجب أن يرتبط بالرؤيا والأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وقد تم إرجاع نسبة الإخفاق العالية في برنامج إعادة الهندسة إلى فشل العديد من المنظمات في دمج برنامج إعادة الهندسة في رؤيتهم وأهدافهم الإستراتيجية.

● **تكنولوجيا المعلومات:** يعتبر استخدام تكنولوجيا المعلومات كأداة لبناء عمليات جديدة بدلا من الإعتماد على العمليات القائمة على النظام القديم، فتكنولوجيا المعلومات هي الموضوع الغالب على أدبيات إعادة الهندسة، فالباحثون ركزوا على أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة لدعم تنفيذ عملية إعادة الهندسة، ووفقا لهؤلاء الباحثين يمكن تحقيق ذلك من خلال استخدام نموذج سجل العمال، حيث تقوم المنظمة بإلغاء العمليات القديمة وتبدأ من الصفر، وذلك ببناء نموذج مثالي للعمليات، بحيث يتم إنجاز الأعمال بحركية وسرعة ومرونة وشفافية والمساعدة على التكامل والإندماج بين أجزاء العمل لتكوين عمليات ذات معنى.²

¹ - ديمة محمد وصوص، مرجع سبق ذكره، ص333

² - شريفة رفاع، منى مسغوني و محمد العربي قزون، دور الرقابة و التقييم في دعم اعاداة البناء الهندسي لإدارة الخدمة العمومية الجزائرية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 8، الجزائر، 2015، ص52.

● **تمكين العاملين:** أظهرت العديد من الدراسات أهمية العنصر الانساني كعنصر أساسي وحاسم لنجاح تنفيذ إعادة هندسة، إذ لا يمكن بأي حال من الأحوال تجاهل أهمية التمكين وإدارة الموارد البشرية في نجاح تطبيق إعادة الهندسة، ووفقا لفلسفة إعادة الهندسة يتم تحويا العاملين في المستويات الإدارية الدنيا لإتخاذ قرارات ذات العلاقة بعملهم، وهذا بطبيعة الأمر يعني التخلي عن النمط البيروقراطي السائد بهدف رفع مستوى الرضا الوظيفي وتطوير العاملين ليصبحوا ذو مهارات متعددة.¹

● **الاستعداد للتغيير:** يعتبر أحد التحديات التي تواجهها منظمات الإدارة عامة عند إنتهاج أسلوب الهندرة، وتعتبر عملية الإستعداد للتغيير، الرغبة في عدم البقاء على الوضع الحالي، وإدخال تغييرات في القيم و الممارسات والبناء التنظيمي، حيث يتطلب تطبيق أسلوب الهندرة تغيير الثقافة التنظيمية القديمة التي يتم بموجبها العمل الحالي في الإدارة إلى ثقافة جديدة تركز على المقومات الأساسية التي تتطلبها عملية التطبيق.²

ثانيا: الفريق القائم على إعادة هندسة العمليات الإدارية.

يتعاون في عملية هندسة العمليات الإدارية عدد من العاملين التخصصين بحيث إختيار و تنظيم المختصين بتطبيق هذه العملية، وهذا أساس نجاح الجهود والأهداف المرتبطة بها، وعادة ما يتم تشكيل فريق للقيام بتطبيق إعادة هندسة العمليات على النحو التالي.

● **قائد العملية:** وهو المؤسس الذي يطلق مبادرة القيام بهذه العملية و يكون أحد المسؤولين من ذوي الصلاحيات الكافية لإحداث التغيير اللازم في المنظمة و تهيئة وإقناع الفراد بقبول هذه التغييرات الجذرية التي تحدثها عملية إعادة الهندسة، وجعلهم يساهمون في الأفضل بين منافسيها وتوضيح الأسباب التي تدفعهم للتوجه نحو الأعمال، حيث يتبنى الأفراد هذا التغيير ويقبلونه بل يساهمون به.³

وتكمن واجباته في الآتي :

تبنى فكرة إعادة الهندسة، ويقوم بدعم المدير المسؤول(صاحب العملية) وفريق إعادة الهندسة ويقوم بإختيار المستشارين الذين تستعين بهم المنظمة في إعادة الهندسة.
يقوم بمراقبة تطبيق إعادة الهندسة الإدارية و تقييم النتائج.

¹ - أحمد محمد الشياح، عنان أبو حمور، مفاهيم ادارية معاصرة، دار الاكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص346،

² - شريفة رفاع، منى مسغوني و محمد العربي قرون مرجع سبق ذكره ص53.

³ - حسن موسى ، إعادة هندسة الادارة والشركات وادوات تطبيقها، دار عالم الكتب للطباعة والنشر، الرياض، السعودية، 2002، ص56.

● **مدير المشروع:** وهو أحد المسيرين في المستوى إداري أعلى، يتولى مسؤولية توجيه إعادة الهندسة في نطاق أقل من قائد العملية وعلى مستوى محدد، فهو الشخص المسؤول عن تطبيقها في مجال معين أو عمليات محددة، أي ما يهمله هو تنفيذ عملية التغيير على العمليات التي تتبع إدارته. وتكمن مهمته في:

إختيار أعضاء الفريق وتحفيزهم و تأمين الموارد اللازمة لمراحل المشروع، إضافة إلى متابعة سير عمل فريق إعادة الهندسة و تشجيع أعضائه على الإبداع والإبتكار.¹

● **لجنة التوجيه:** وهي لجنة مكونة من مسؤولين تنفيذيين بالإدارات العامة، وتتمثل مهامها فيما يلي:

توجيه المشروع ليتوافق مع إستراتيجية المنظمة والإطلاع على تقدم العمل، إضافة إلى توضيح خطة التنفيذ.

● **الاستشاري:** و تتمثل واجباته فيما يلي:²

- تقييم خطة المشروع وإقتراح تحسينات؛

- تدريب الفريق على التقنيات والمهارات والأدوات. إضافة الى تقديم النصائح بخصوص تصميم العمليات؛

- مراجعة سير العمل بخصوص تصميم العمليات و المساعدة في إختيار المؤسسات المتقدمة لترتيب زيارات لها؛

- إجراء دراسة مرتكزة على نظم المعلومات والموارد البشرية.

● **فريق العمل:** هم مجموعة من الأفراد المختصين بإعادة هندسة العملية محددة، يتراوح عددهم بين خمسة وعشرة

أفراد، يقع على عاتقهم تقديم الأفكار المتعلقة بهذه العملية، من خلال قيامهم بتشخيص العملية الحالية وإعادة

تصميمها، ودراسة مدى إمكانية تنفيذ مقترحاتهم على أرض الواقع، فالمطلوب من هذه المجموعة البحث عن

بدائل للطريقة القديمة بالتفكير فيما يحدث بغرض تغييره جذريا، وبشكل عام يقوم فريق العملية بإعادة هندسة

العملية، وهذا ما يتطلب وجود أكثر من فريق عمل بعدد العمليات المراد إعادة تصميمها، ويتم إختيار أعضاء

الفريق حسب توفر الشروط والمواصفات التالية:

¹ - خان احلام، أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الاداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة لنيل الدكتوراه، تخصص علوم

تسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر 2015 ص38.

² - اوجيط نور الدين، انعكاسات الهندسة الادارية على القدرة التنافسية للمؤسسة، شهادة لنيل شهادة الماستر تخصص ادارة اعمال الاستراتيجية

قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة اكلي محند، البويرة، الجزائر 2013 ص31.

الخبرة العملية في مجال العملية المراد هندستها إضافة إلى مهارات الإتصال والتفاعل الإيجابي ومهارات الإبداع، إضافة إلى الروح العمل الجماعي والنظرة الشمولية والتفاؤل والإصرار.¹

● **منسق عمليات إعادة الهندسة:**² ويسمى أحيانا بالقيصر وهو الشخص الذي ينسق بين عمليات إعادة الهندسة فهو يبحث عن الموارد اللازمة والمطلوبة لكل عملية ويبحث باستمرار في تطوير أساليب إعادة الهندسة لزيادة كفاءتها وفعاليتها، كما يتمثل دوره في تقديم النصح والمساعدة لكل مالك عملية، ومساعدة ملاك العمليات الجدد على تفهم دورهم الهام، وتعريفهم بالطرق والأدوات اللازمة لأداء المطلوب منهم وذلك من خلال عمله كمساعد رئيسي لقائد العملية، ويجب أن يكون مرتبط إداريا بقائد العملية، والمنسق هو الشخص المسؤول عن تطوير إعادة الهندسة بالمنظمة والتنسيق بين المشروعات المنفصلة، وعليه نجد أن فريق إعادة الهندسة يعمل بتنسيق كبير من أجل المساهمة في النجاح المشروع وذلك بتكامل جهود جميع افراد المؤسسة كل بمنصبه دون إستثناءات، من خلال العمل في شكل فرق عمل متناسقة فيما بينها.

ثالثا: الخطوات المنهجية لإعادة هندسة العمليات الادارية.

يمكن التعبير عن منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية على شكل سلسلة من المراحل، حيث تتضمن كل مرحلة معالجة سؤال أساسي، وهذه المراحل هي :

- **إختيار العملية التي ستتم إعادة هندستها:** وهذه المرحلة تعالج السؤال الأساسي التالي: من أين تريد أن تبدأ؟ وتتطلب إعادة هندسة العمليات نظرة عالمية ومدخلا متكاملا للأعمال أكثر من الإعتماد التقليدي على التخصص الوظيفي³؛
- **تأسيس فريق العملية:** وتتم معالجة السؤال الثاني في هذه المرحلة: من سيقوم بإعادة الهندسة للعمليات؟ وتتطلب إعادة الهندسة رفع مستوى العاملين، وتشغيل التكنولوجيا ضمن هيكل تنظيمي مناسب؛
- **فهم العملية الحالية:** وتتم الاجابة في هذه المرحلة عن السؤال الذي مفاده: أين يرانا أصحاب المصالح الآن؟ وفي هذه المرحلة يتم تأسيس نماذج تخطيط العملية المادية والمنطقية الحالية، حيث تتطلب هذه المرحلة تحليلا

¹ - خان أحلام ، مرجع سبق ذكره ،ص39.

² - محمد السيد البدوي إدارة الجودة الشاملة - **كيف تطور مشروعك ومنتجك**؟ - دار العلوم للنشر والتوزيع ،القاهرة ،مصر ، ص58.

³ - محمد مقضي الكبابسة وعبير حمود ،**قضايا معاصرة في الادارة**، دار حامد للنشر، عمان-الأردن، 2009، ص236.

تفصيليا للعملية الحالية من خلال فحص الوثائق ذات العلاقة وإجراء مقابلات مع العاملين في المنشأة، ومع الزبائن لمعرفة إهتماماتهم التي تتعلق بإستراتيجية المنتج والسوق؛

- تطوير رؤية للعملية التي ستم إعادة هندستها: ويعالج في هذه المرحلة السؤال التالي: أين يريدنا أصحاب المصالح أن نكون؟ ولعل رسم نموذج بياني للعملية الحالية يظهر الفرضيات التي ينبغي تحديدها؛
- تحديد الإجراءات المطلوبة للتحرك بإتجاه العملية الجديدة: ويتم في هذه المرحلة تحديد النموذج المنطقي الجديد للعملية، وتحديد الإجراءات المطلوبة للتحرك نحو العملية الجديدة، وتتم معالجة سؤال مفاده: ماذا نحتاج حتى نحقق الهدف؟ ويتم تأسيس النموذج المادي الجديد للعملية، حيث ينبغي توضيح هذه الإجراءات بالتفصيل مع تحديد أولويتها؛

- مناقشة خطة لتطبيق هذه الإجراءات و تنفيذها: وتتم الإجابة على السؤال التالي في هذه المرحلة: كيف سنحقق هذه الأهداف؟ وعليه لا بد من مناقشة الخطة وتجدر الإشارة هنا أن المنفذ يمارس دورا مهما في التأكد من أن أي تغيير ثقافي لن يكون عائقا على طريق إعادة الهندسة.¹

المبحث الثاني: أبعاد و مرتكزات إعادة هندسة العمليات .

إن إعادة هندسة عمليات تتميز بعدة أبعاد ومرتكزات تميزها والتي عند توفرها تحقق للمنظمة ميزة تنافسية، وتمثل هذه الأبعاد والمرتكزات في.

المطلب الاول :التفكير الإبتكاري و التركيز على الزبائن لإعادة هندسة العمليات .

إن التفكير الإبتكاري عملية معرفية لهل مراحل متتابعة تهدف إلى إنتاج يتمثل في إصدار حلول متعددة تتسم بالتنوع والجدة وذلك في ظل مناخ داعم يسوده الإتساق والتألف في مكوناته.

أولا: التفكير الإبتكاري في إعادة هندسة العمليات .

قبل التطرق إلى التفكير الإبتكاري سنعرف التفكير والإبتكار في ما يلي .

- التفكير : التفكير هو عمليات النشاط العقلي التي يقوم بها الفرد من أجل الحصول على حلول دائمة أو مؤقتة لمشكلة ما، وهي عملية مستمرة في الدماغ، لا تتوقف أو تنتهي طالما أن الانسان في حالة اليقظة؛²

¹ - محمد مقضي الكباشية مرجع سبق ذكره ص237.

² - شادي سكر، التفكير : المفهوم و انواعه 17 ديسمبر 2012.

- **الإبتكار** : تعددت وجهت النظر في تفسير مفهوم الإبتكار فالمعنى الشائع عند الناس العاديين للإبتكار يختلف عن مفهوم الإبتكار عند العلماء، فهو التفكير الذي يؤدي في جوهره إلى توليد ناتج جديد، وتطلق صفة الإبتكار على الخيال متى ما قام تلقائيا. وليس على سبيل المحاكاة التقليدي في إنشاء مجموعة جديدة من الأفكار والصور وتكون تجربته أكثر من مجرد خلاصة جمع الأجزاء. فالإبتكار هو الإتيان بالجديد و الأصيل¹؛
- **التفكير الإبتكاري** : هو عملية تجعل الفرد حساسا و مدركا للتغيرات والإختلاف في المعلومات و العناصر المفقودة ثم البحث عم الدلائل ومؤشرات في الموقف وجمع المعلومات ووضع الفروض حول هذه الثغرات و فحص الفروض والربط بين النتائج وإجراء التعديلات وإعادة الفروض²؛

و يرتبط التفكير الإبتكاري إرتباطا وثيقا مع الإبتكار، ولكن الإبتكار يصف الناتج أما التفكير الإبتكاري فيصف العمليات أو المهارات الذهنية للإبتكار وهو ما يستخدمه الفرد في إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار حول المشكلة التي يتعرض لها، أو الموقف الذي يتفاعل معه وتتصف هذه الأفكار بالتنوع و الإختلاف، حيث عرفه "تورانس" إن التفكير الإبتكاري هو عملية تحسس المشكلات والوعي بمواطن الضعف والثغرات وعدم الإنسجام والنقص في المعلومات والبحث عن الحلول وصياغة الفرضيات وإختبارها وإعادة صياغتها أو تعديلها ونقل أو توصيل النتائج إلى الآخرين .³

كما يعرف "Torrance" أبعاد التفكير الإبتكاري بما يلي :

- **الطلاقة** : تعني طريقة في التفكير تعتمد على تعميم الأفكار وإسترجاعها بدون إنتاج حل معين أو التوصل إلى إجابة محددة .
- **المرونة** : هي القدرة على تعميم الحلول أو الأفكار أو الخيارات و تحويلها إلى أفكار مناسبة وملائمة .

¹ - أمير غني العوض سعيد محمد، التفكير الإبتكاري لطلاب الفنون الجميلة وعلاقته بالنوع و التخصص الدراسي والادراك والتشجيع

الاجتماعي - دراسة ميدانية بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا- بحث للحصول على مرتبة الدكتوراه في التربية (تخصص علم النفس التربوي)، قسم علم النفس التربوي، كلية التربية، جامعة أمدرمان الاسلامية، 2007ص39.

² - أنيسة احمد فخرو، سمات واتجاهات المعلمين نحو الابتكار وعلاقتها بقدرات التفكير الإبتكاري لتلاميذهم في المرحلة الابتدائية بدولة البحرين، رسالة مقدمة ضمن الحصول على درجة ماجستير تخصص التفوق العقلي و الموهبة، قسم التربية الخاصة، كلية التربية، جامعة الخليج العربي،البحرين 1997ص25.

³ - أمجد يوسف أحمد، مستويات التفكير الإبتكاري وعلاقتها بأنماط التنشئة الاسرية لدى طلبة المرحلة الاعدادية في الجليل الاسفل، قدمت الرسالة للحصول على الماجستير في علم النفس التربوي تخصص النمو والتعلم، قسم علم النفس التربوي والارشاد والتربية الخاصة، كلية العلوم التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية ، 2010ص11.

● الأصالة : الإستجابة الأصلية هي تقديم الفكرة الفريدة غير العادية، بالإضافة إلى قيمتها وإمكانية تحقيقها.

يعد التفكير نمطا من الأنماط التي منها التفكير الناقد والتأملي وعالي الرتبة ويعد من أرقى أنماط التفكير و يتطلب قدرات ذهنية عالية الكفاءة و الفاعلية خاصة في إيجاد الحلول و الأفكار غير العادية، عرفه (واطسن) بأنه تفكير غير معتاد يحدث حينها يندمج الفرد في حل مشكلة معينة جديدة تسبقها محاولات عدة من التعليم وفيما يصل الى خلق تكوينات جديدة، وقد مثل التفكير الإبتكاري بمحورين هما : المحور الخيالي الذي يمثل تدفق الحر للأفكار ونتاج الوظيفة اللاشعورية للشخصية من قبل الحالة الدافعية وفي هذا النوع من النشاط يطرح المبدع فرضيات كثيرة ومقارنة و تخيلات ويجاهد غالبا في الوصول إلى أهداف ليست واضحة .

والمحور الآخر هو المحور الواقعي الذي يمثل التنظيم المتقن والسيطرة على البيانات والمعلومات وتوظيف المهارات وتطبيق التكنيكيات بحكمة المنطق والمعايير العلمية والسببية. حيث أن التفكير الإبتكاري يجب أن تتضمن خبرة ومرونة عالية من التفاعل بينهما، إضافة الى أعلى حالات التفاعل بين الإدراك الأولي أي التجارب الميدانية الأولى والإدراك الثانوي ويقصد به الخبرة التي إكتسبها الفرد من خلال القراءة و التعلم.¹

كما أن التفكير الإبتكاري يعد سلوكا هادفا لا يحدث في الفراغ أو بمعزل عن محتوى معرفي له قيمة، لأن الهدف منه يتلخص في إيجاد حلول إبداعية لمشكلات قائمة في حياتنا .

و إذا كان التفكير الإبتكاري بالضرورة يؤدي إلى إنتاج محدد يسمى إبداعا، فلا بد أن يكون هذا الإنتاج جديدا، أي يحتوي على عناصر لم تكن معروفة أو موجودة من قبل، ولا بد أن تكون لهذا الإنتاج قيمة ملموسة و واضحة، كأن يساعد على حل مشكلات قائمة، أو يحدث تطورا في جانب من جوانب الحياة.²

إن مهارات الإدارة تنصب في تنظيم وتطوير وإدارة الأفراد، وتتضمن أيضا مهارات تشغيل إدارة الإنتاج و الجودة ومراقبة المخزون وفقا لمتطلبات الزبائن. هذه المهارات تجتمع في مهارات التفكير الإبتكاري والإستراتيجي لتشكيل أساسا متين لإدارة المؤسسة بنجاح، حيث تتنوع ممارسات التفكير الإبتكاري تشمل التفكير الغير تقليدي (خارج الصندوق) والتفكير التصميمي والعصف الذهني لمجموعة من الخبراء .حيث تشجع المؤسسة وخارجها الإبداع الأفكار تحقق أداء المؤسسة وتحسين قدرتها على تلبية حاجات الزبائن .وعليه نخضع تلك الأفكار الجديدة

¹ - الاستاذ جلال عزيز فرمان البرقاوي التفكير الابداعي علم و فن، الطبعة الاولى عمان دار الرضوان للنشر و التوزيع 2014ص 37.

² - سعيد لافي تنمية الابداع ، كلية التربية بالعريش جامعة قناة السويس القاهرة عالم الكتب 2015ص 80.

إلى آلية لإختيار جدولها وتتضمن آلية إختيارات السوق والإختيارات الفنية وإختيارات الجدوى المالية، وتهدف هذه الإختيارات إلى التأكد من قبول المستهلك لنتائج التفكير الإبتكاري مثل طرح منتج جديد أو منتج مطور. هي غاية إعادة هندسة العمليات في حين تهدف الإختيارات الفنية الى التأكد من قدرة المؤسسة على إنتاج منتج جديد أو منتج مطور بكفاءة عالية والتثبت من جودتها بينها تهدف الجدوى المالية إلى التأكد من قدرة المؤسسة على بيع المنتج أو المطور و تحقيق الأرباح.¹

ثانيا: التركيز على الزبائن.

من البديهي أن الزبائن يمثلون محور عمل المؤسسة والقوى الدافعة لها، سواء كانت إنتاجية أو خدمية لإعتماد تثبيت وجودها وتقدمها بشكل أساسي من منطلق لا إنتاج بدون زبائن.

و ينقسم الزبائن الى²:

- **زبون خارجي** : وهو ذاك المستهلك الذي تتمحور حوله كافة الأنشطة والجهود من أجل تحقيق رغباته إذ يتطلب الوفاء بجاجات ورغبات المستفيدين بالشكل الذي يشعروهم بالرضا التام عن المؤسسة وخدماتها؛
- **الزبون الداخلي** : ويشمل الأفراد العاملين في جميع الإدارات وأقسام المؤسسة الذين يتعامل بعضهم مع البعض الآخر لإنجاز الأعمال.

حيث أن الزبون هو أحد أهم مصادر معرفة منظمات الأعمال، لذا يتوجب عليها أن تستفيد من الزبائن لرصد معرفة التغيرات الحاصلة في السوق إذ أن هذه التغيرات أو ما يحدث لدي الزبائن في الغالب ومن ثم في المنظمات التي عليها أن تستفيد من زبائنها أرصد ومعرفة هذه التغيرات، ومن خلال إدارة معلومات الزبائن تكون المنظمات مؤهلة أكثر لتمثل سوق من الفرص أمام منافسيها وأيضاً لخلق أسرع للقيمة الإقتصادية للمنظمات والمساهمين والزبائن .

حيث أصبح الزبون محور لكافة الأنشطة التشغيلية التي تؤديها المنظمات، فلولاها فإن المنظمات تصاب بفشل وتعرض أنشطتها للزوال لاسيما في نظام الدولي الجديد من حيث الإزدياد التنافسي الشديد على المستوى

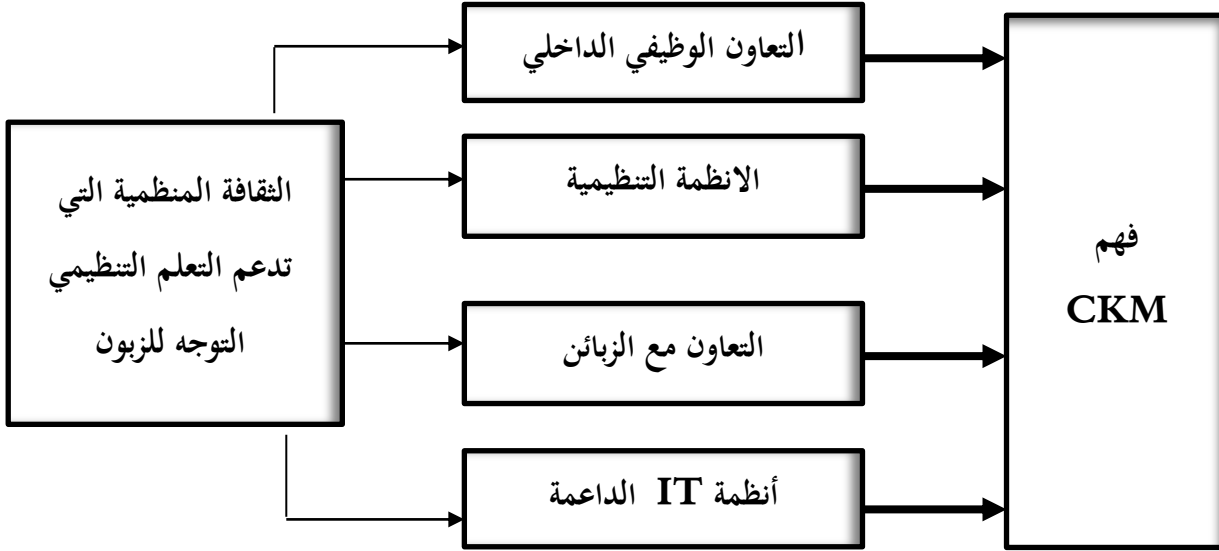
¹ Forbes middel east –dubai mar 04/2020 [syndingate all rights reserves prpvide](#) by media inc .

² - محمد عبد الفتاح إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الرعاية الاجتماعية، دار الفتح للتجليد، الإسكندرية، 2008، ص196.

العالمي الذي تستهدفه عادة الأسواق الإقتصادية¹.

يتطلب الإدراك التنظيمي لأجل ضمان فائدة كاملة من معرفة الزبون ولتحقيق معرفة زبون أفضل لإداء المنظمة و الفائدة التنافسية ويمكن فهم من خلال الإطار النظري الذي قدمه "rollins" و الذي يوضحه الشكل :

الشكل (1): آلية فهم CRM.



Sources : rollins 2005 customer knowledge mangement, competence towards theoretical framework –p6

نلاحظ أن الثقافة التنظيمية هي القاعدة لفهم توجه الزبون وذلك لأجل السيطرة على علاقات الزبائن فمعلومات الزبائن ومعرفتهم يجب أن تكون متوفرة في أي مكان ولأي شخص داخل المنظمة (البيئة الداخلية) و الذي يتعامل مع الزبائن ومع أي شخص يستعمل معرفة الزبون في إتخاذ القرارات .

إن معرفة الزبون تتولد وتنتشر ضمن الأقسام الرسمية والغير رسمية والمناقشات ما بين الموظفين ومختلف الأقسام وهذا يعني أن معرفة الزبون الظاهرة قد جعلت المعرفة التنظيمية واضحة ومشاركة .

للإدارة العليا أثر كبير بمعرفة قيمة الزبون للتنظيم وتعمل كقوة دافعة لإعتبار الزبائن مصدر قيم للتغيير . و يحقق الزبون قيمة مدى الحياة (long life customer) حيث يتحول من كونه خصما في الثقافة التنظيمية القائمة على الربح أو الخسارة، إلى شريك في الثقافة التنظيمية.²

¹ - علاء فرحان الطالب، أميرة الجنابي، ادارة المعرفة (ادارة معرفة الزبون)، دار الصفاء للنشر ، الطبعة الاولى 2009 ص74.

² - علاء فرحان الطالب، أميرة الجنابي، مرجع نفسه، 85.

المطلب الثاني : الموائمة و الاستثمار التكنولوجي في إعادة هندسة العمليات .

تعتبر الموائمة من أهم الإجراءات الضرورية لنجاح أي نشاط تقوم به المنظمة للتأكد من تقدم المنظمة وتأقلمها مع كتغيرات البيئة.

أولاً- الموائمة (التوافق الاستراتيجي):

يعد التوافق الإستراتيجي من أهم الموضوعات الرئيسية التي تهتم بها المنظمات التي تتبنى العمل الإستراتيجي حيث إستخدم العديد من الباحثين والأكاديميين مصطلحات مختلفة تشير إلى التوافق منها المحاذة، الموائمة، التطابق، التكامل، الإندماج .

ويمكن تعريفه بأنه الدرجة التي تحدد بها المهمة والأهداف والخطط التي تم وضعها للمنظمة لتحقيق إستراتيجية العمل ودعمها بواسطة إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات. إضافة إلى أنه تطبيق تكنولوجيا المعلومات بطريقة مناسبة في الوقت المناسب . بما يتمشى مع إستراتيجيات وأهداف وإحتياجات العمل ويمكن القول أن التوافق يحدد¹:

- كيف يتم محاذة تكنولوجيا المعلومات مع إستراتيجية الأعمال؟
- كيف يمكن للأعمال الإستراتيجية أن تتماشى مع تكنولوجيا المعلومات؟

1- أهمية التوافق الاستراتيجي:

تكمن أهمية التوافق الإستراتيجي في عدد من النقاط يمكن إبرازها في ما يلي²:

- **السرعة في صناعة القرارات:** يوفر توافق للمنظمة وضوحاً أكبر حول من يمتلك حق صناعة القرار في المنظمة لكل نشاط عمل، كما يتيح التوافق التنظيم للعاملين والتركيز على أداء العمل بدلاً من تداخل الإختصاصات عند إتخاذ القرارات؛
- **مشاركة العاملين:** يرتبط التوافق الإستراتيجي عمل المنظمة بعضها ببعض . وعندما يفهم الموظفون كيفية إرتباط عملهم الفردي بإستراتيجية الأعمال ويصبحون أكثر إرتياحاً لعملهم ، ويصبحون أكثر فعالية؛

¹ - فهد احمد غالب المعقبى التوافق الاستراتيجي الرباعي و اثره في الاداء المنظمي دراسة ميدانية في البنوك العاملة بالجمهورية اليمنية، رسالة للحصول على درجة دكتوراه في ادارة الاعمال، صنعاء 2020، ص 99 .

² - فهد أحمد غالب المعقبى، مرجع نفسه، ص 100.

- **فعالية توظيف الموارد:** تتميز المنظمة التي تستخدم التوافق الإستراتيجي بوضوح بين الأنشطة إلى تعزيز النمو الذي يؤدي دورا داعما أكثر وهذا من خلال أنها تركز مواردها المحدودة على الأنشطة الصحيحة لتعزيز النمو وأنها تتوافق مع أولويات العمل؛
- **رضا العميل:** المنظمة المتوافقة تستخدم آليات تضمن أن العمليات تحقق باستمرار ما هو متوقع وتبسط التعقيدات المطلوبة لتقديم منتجات وخدمات متوافقة مع توقعات العملاء؛
- **تحفيز المواهب وتحسين المهارات:** عندما يتم فهم العمل، وتحديد الأدوار، وتوافق خيارات التنظيم الأخرى مع الإستراتيجية، ويتم إكتشاف المواهب وأماكن وجودها داخل المنظمة، وكيفية نشر الأفراد الرئيسيين لتعظيم مهاراتهم، بينما تحصل المنظمة على ما تحتاجه ويستفيد الموظفون أيضا من مواهبهم والنتيجة هي تنظيم أفضل ورضا على تحسين إنتاجية الموظفين.

ويعتبر التوافق الاستراتيجي هو درجة التناسق بين تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والبنية التحتية والتنظيم وإستراتيجية الأعمال وعملياتها. إضافة إلى أن التوافق الإستراتيجي عبارة عن الموازنة الإستراتيجية بين مجالات العمل الداخلية والخارجية إضافة إلى التكامل الوظيفي بين إستراتيجية الأعمال، إستراتيجيات تكنولوجيا المعلومات والبنية التحتية التنظيمية وعملياتها .

وقد أكد "prito and carvalho" بأن التوافق الاستراتيجي يمثل الدرجة التي تدعم بها رسالة وأهداف وخطط تكنولوجيا المعلومات ورسالة وخطط المنظمة . وتزايد الإهتمام الكبير لتوليد توافق إستراتيجي بين إستراتيجية الأعمال وإستراتيجية المعلومات المعمول بها ¹.

حيث أن الموازنة الإستراتيجية تتضمن هيكل المنظمة وإستخدام الموارد (الثقافة) تدعم إستراتيجيتها، تتطلب النتائج الناجحة أيضا وعيا بالبيئة الأوسع والقضايا التنظيمية والتغيير التكنولوجي. حيث أن الموازنة تساهم في تحسين الأداء من خلال تحسين تشغيل العمليات، الأنظمة، الأنشطة، الفرق والإدارات. تدعم نظرية تحديد الأهداف أهمية الأهداف التشغيلية الواضحة والقابلة للقياس والتي يمكن ربطها بالأهداف الفائقة، هذا يساعد على إستخدام الموارد بشكل فعال يتماشى مع المتغيرات الحاصلة، حيث أن الموازنة الإستراتيجية لا

¹ - محمد منير مخلف، أثر التوافق الاستراتيجي على الاداء التنظيمي، قدمت هذه رسالة للحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الإسراء، العراق، 2019، ص14.

تشمل الأنشطة الفنية و الوظيفية فحسب، بل تشمل أيضا القضايا المتعلقة بالموارد البشرية، قد تمتد العملية عبر المنظمات التي تشترك في الأهداف مثل شركات الأعمال .

ثانيا- الاستثمار التكنولوجي:

قبل التطرق الى مفهوم الاستثمار التكنولوجي ، سنتطرق الى مفهوم الإستثمار.

1.تعريف الإستثمار¹: إن الإستثمار هو إستخدام جزء من المدخرات أو كلها لتكوين طاقات إنتاجية جديدة بغية القيام بعمليات إنتاج سلع وخدمات والمحافظة على الطاقات الإنتاجية المتوفرة. وقد اختلف الإقتصاديون عن تعريف موحد فمنهم من يرى أنه عبارة عن إضافة جديدة، وذهب آخرون إلى أنه توجيه الأموال والخدمات بغية إشباع الحاجيات.

وعرفه كينز بأنه الزيادة في التجهيزات الرأسمالية وتكون هذه الزيادة في الرأس المال الثابت أو في الرأس المال المتداول.²

مع الأخذ في الإعتبار تأثير الشركات وديناميكيات تكنولوجيا المعلومات. ينبغي النظر في مقترحات الإستثمار في التكنولوجيا بعناية، غالبا ما تنشأ شواغل مجلس الإدارة والإدارة عن حجم الإستثمار في حد ذاته. حيث توفر كل عناصر تكنولوجيا (الأجهزة والبرامج والخدمات) الوسائل لتحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها المحددة، لذلك يجب أن يأخذ صنع القرار بشأن الفرصة التي يوفرها الإستثمار التكنولوجي من أجل تحسين إدارة العائد على الإستثمار وفوائد التكلفة وإستثمارات التكنولوجيا. حيث يهدف مفهوم القيمة إلى قياس أهمية للنواتج التي يتعين على المؤسسة تحقيقها من خلال الأنشطة القائمة على التكنولوجيا.³

الإستثمار التكنولوجي هو قطاع واسع جدا يشمل كل شيء بدءا من الشركات الكبرى التي يعرفها الجميع وصولا إلى الصغرى. حيث يرتبط كل ما يتعلق بالإبتكار والبحث وتوزيع للخدمات والسلع القائمة على التكنولوجيا.⁴

1 - موسى بودهان، القوانين الاساسية للاستثمار في الدول العربية، دار المدني،الجزائر،2006ص28.

2 - شوام بوشامة، تقييم و اختيار الاستثمارات، الطبعة الأولى، دار الغرب للنشر، وهران 2004ص28.

3 - تكنولوجيا المعلومات والاتصالات - الإستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات و ادارة القيمة ، أنظر الموقع الالكتروني:

www.issa.int ، اطلع عليه بتاريخ : 2022/05/20 ، على الساعة : 16:00 .

4 - هاني محمود، كل ما تحتاج لمعرفته حول الاستثمار في التكنولوجيا ، زيادة الاعمال ،21ديسمبر 2019.

المطلب الثالث: الهندرة و إدارة التغيير .

قبل التطرق الى إدارة التغيير سنعرف أولا التغيير .

1.تعريف التغيير: تتعدد وتختلف مفاهيم التغيير وفقا لزاوية النظر إليه، فالتغيير هو العملية التي تشمل سلوكيات الأفراد، وهياكل التنظيم ونظم الأداء وتقييمها وذلك بغرض التفاعل والتكيف مع البيئة المحيطة، وإن أداة التغيير هي إستخدام الإمكانيات البشرية والمادية بفعالية للتحويل من واقع الآخر منشود أفضل.¹

إن التغيير التنظيمي "organization chang" يقصد به التحول الذي يحدث في نشاطات المنظمة والعمليات والأهداف والعاملين، الإستجابة للقوى الضاغطة غالبا ما تكون خارجية. ويعتبر التغيير التنظيمي من الظواهر الصحية للإدارة الأعمال .

أما إدارة التغيير فقد عرفها كل من "paton & mc crolman" بأنها إستخدام المعرفة والأدوات والموارد المتعلقة بالتغيير والتي تضمن للمنظمة القدرة على تحقيق إستراتيجية الأعمال، وقد إعتبرها من الأنشطة التي تتمتع بإنضباطية متعددة، كما أن إدارة التغيير ليست خيارا بين مجموعة من الحلول التكنولوجية أو التنظيمية أو تلك المتعلقة بالأفراد. بل هي خليط متوافق من تلك الحلول جميعا أو بمثابة تصميم لإستراتيجيات متكاملة لصنع النتائج.²

يقصد بها أيضا سلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الإنتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد. أي أن التغيير هو التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة توازن مستهدفة. ومن ضمن التغييرات التي تفرض على مجتمع التغيير (درجة المعاناة من الوضع الحالي -مدى وضوح الفوائد التي يستحقها التغيير)³

و يعرف البعض التغيير في المنظمات على أنه التحول أو التنقل أو التعديل من حال إلى حال آخر. وقد يكون التغيير في الأهداف، في الهيكل التنظيمي في الوظائف في العمليات في الإجراءات أو في القواعد .

¹ - كاظم محمود، منظمة المعرفة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان الاردن الطبعة الاولى 2010ص238

² - ناصر جرادات ، أحمد عريقات ، إدارة التغيير والتطوير، الاثراء للنشر والتوزيع ،الطبعة الاولى 2013 ،ص 31-32.

³ -مفلح راتب الحميدي، سلامة صبحي، مصطفى الكافي، مرجع سبق ذكره ص20.

و يمكن أو نضع أربع مجموعات رئيسية للتغيير :

- التغيير الهيكلي؛

- التغيير السلوكي؛

- التغيير في الوظائف؛

- التغيير الفني.

و يهدف التغيير إلى تحقيق أهداف معينة فد تكون طويلة أو قصيرة الأجل ويتوقف هذا مدى تحقيق الأهداف المنشودة على كيفية إدارة وإحداث التغيير بفاعلية ¹.

إن إدارة التغيير التنظيمي عملية معقدة وذات جوانب مترابطة تتطلب الكثير من المهارات الإدارية والقيادية والقدرات الشخصية .

و بالرغم من أن التغيير يأتي إستجابة لرغبة المنظمة في النمو والبقاء، إلا أنه يسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المتعلقة بتحسين الأداء كزيادة معدلات الإنتاج، ورفع مستوى الإستجابة للعملاء، وتحسين الوضع التنافسي، ورفع معنويات العاملين، وتطوير مهارات وإستراتيجيات جديدة، كما تتطلب عملية التغيير فهم البيئات الداخلية والخارجية للمنظمة من أجل ² تحديد إستراتيجية التغيير التي تناسبها، وتطوير المهارات الفردية و الإدارية المناسبة.

و يمكن أن تكون هناك دورة حياة المنظمة تمر من الولادة ثم النمو فالنضوج وتعد التغييرات في الثقافة والهياكل أمثلة عن المحاولات التنظيمية لتنظيم نماذج وأنواع النمو، ويمكن أن يوجد في الطبيعة السياسية للحياة التنظيمية تغييرات في الهياكل الرقابية الداخلية متضمنة منافع ونظم الحوافز التي تعد أمثلة عن المحاولات التنظيمية للتعامل مع تغييرات الأوضاع، ويحدد التغيير المخطط وفقا لأي من هذه القوى التي يمكن أن توجه لتحقيق تنوع واسع لأجزاء المنظمة، وتتضمن غايات التغيير، الغاية التنظيمية والاستراتيجية والافراد، بالإضافة إلى الأهداف والثقافة والمهام والتكنولوجيا .

وتتطلب تغييرات في المهام والتكنولوجيا تبديلات في هيكل المنظمة متضمنة التغييرات في نماذج السلطة والاتصال، بالإضافة إلى أدوار الأعضاء ويمكن أن تستلزم هذه التغييرات الهيكلية والتكنولوجية في الأجزاء التي

¹ - بلمقدم مصطفى، محمد جودت فارس ، إدارة التغيير في المنظمات الأعمال، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، العدد 02 جامعة تلمسان ، 2009، ص31

² ناصر جرادات ، أحمد عريقات ، مرجع سبق ذكره، ص33.

يؤديها أعضاء المنظمة، وفي الأجزاء الأساسية للمنظمة فعلى سبيل المثال يمكن أن يكتسب الأعضاء معارف إضافية ويطوروا المهارات الجديدة لكي ينجزوا أدوارهم وأعمالهم المعدلة مع التكنولوجيا الجديدة .

و يمكن تحديد هذه الاتجاهات كأمثلة مرادفة للمنظمات المعاصرة وهذه الاتجاهات هي :

- تكنولوجيا المعلومات؛

- الموارد البشرية؛

-إدارة المنظمة؛

- العولمة¹.

المطلب الرابع : تصميم عمليات الهندرة.

إن تصميم عمليات الهندرة تتبع نهج إدخال تحسينات لرفع الكفاءة وفعالية العمليات المتبعة داخل المنظمة، والمفتاح لهذه العمليات هو أنه يجب على المنظمات إتباع عناصر والنقاط الأساسية لتطبيق الهندرة.

أولاً- عناصر إعادة هندسة العمليات (الهندرة).

تتمثل اهم العناصر في ما يلي :

- أن يكون التغيير أساسي :إن إعادة الهندسة الادارية تطرح أسئلة لا تشمل فقط الطرق والأساليب الإدارية المستخدمة، بل تتجاوز الأعمال نفسها والفرضيات تقوم التي عليها تلك الأعمال، وتعني أن الوقت قد حان لكي تعيد كل شركة وكل فرد النظر في الأسلوب المتبع ومراجعة ما يقومون به من عمل؛
- أن يكون التغيير جذري : أن يكون المطلوب في إعادة هندسة العمليات، جذريا وله معنى وقيمة، وليس تغيير سطحي يتمثل في تحسين وتطوير ما هو جديد .حيث تتضمن الهندرة حلولاً جذرية لمشاكل العمل الحالية وهو ما يميز الهندرة عن باقي المفاهيم الإدارية الأخرى؛
- أن تكون النتائج جوهرية وضخمة : تتطلع إعادة هندسة العمليات إلى تحقيق نتائج جوهرية، أي لا تقتصر على التحسين والتطوير النسبي والشكلي في الأداء، والذي غالبا ما يكون تدريجيا، فالهندرة تهدف إلى تحقيق طفرات هائلة وفائقة في معدلات الأداء؛

¹ - زاهر عبد الرحيم عاطف، الهيكل التنظيمي للمنظمة الهندرة، عمان الأردن، دار الراجحة للنشر، الطبعة الأولى، 2011، ص43.

- أن يكون التغيير في العمليات : تركز إعادة هندسة العمليات على تحليل وإعادة العمليات الإدارية ، وليس على الهياكل التنظيمية ومهام الإدارات أو المسؤوليات الوظيفية حيث يركز مبدأ الهندرة بتركيزه على نظم العمل؛
- أن يعتمد التغيير على تقنية المعلومات : تعتمد إعادة هندسة العمليات على الإستثمار في تقنية المعلومات وإستخدامها بشكل فعال، حيث يتم توظيفها للتغيير الجذري الذي يخلق أسلوبا إبداعيا في طرق وأساليب تنفيذ العمل؛
- أن يعتمد التغيير على التفكير الإستقرائي و ليس الإستنتاجي : تعتمد إعادة هندسة العمليات على الإستقرار والمتمثل في البحث فرص التطوير والتغيير قبل بروز مشاكل تدعو للتغيير والتطوير وترفض التفكير الإستنتاجي والمتمثل في الإنتظار حتى بروز المشكلة.¹

2. النقاط الرئيسية لتطبيق الهندرة .

- إن تكون عملية الهندرة مدعومة دعما غير محدود من قبل الادارة العليا للشركة ؛
- يجب عدم اهمال تقاليد وعادات العمل داخل المؤسسة؛
- إشراف كافة العاملين في الشركة بعملية الهندرة والعمل على تدريبهم ؛
- إن تخدم عملية الهندرة الاهداف والخطط الاستراتيجية للشركة؛
- إن تكون قيادة عملية الهندرة من داخل الشركة وليس من خارجها؛²
- تحديد المدة الزمنية لتنفيذ عملية الهندرة والالتزام بها .

¹ - رضاء حازم الدليمي ،التفكير بإعادة هندسة الاعمال و أثره في جودة الخدمات الصحية بالتطبيق على مستشفى السلام العام و الخنساء

في الموصل، قدمت هذه الدراسة للحصول على درجة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق 2005، ص115.

² - عبد الرحمن تيشوري النقاط الرئيسية لتطبيق عملية الهندرة، أنظر الموقع الإلكتروني :

<https://30dz.yoo7.com/t1216-topic>، اطلع عليه بتاريخ: 2022/04/19 ، على الساعة: 15:00.

خلاصة الفصل:

إن ما يمكن قوله كخلاصة لعناصر الفصل الأول من مفاهيم وأساسيات حول إعادة هندسة العمليات التي أصبحت أمراً حتمياً في ظل التغيرات التي تعرفها البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وبالأخص التطور التكنولوجي المذهل في تكنولوجيا المعلومات التي تسمح للمؤسسات بإعادة تصميم تنظيمها بصفة جذرية، وتعتبر أيضاً سلاحاً هاماً في سوق المنافسة التي تتزايد فيه التحديات ومن خلال هذا المفهوم تبين أن إعادة هندسة العمليات ليست بالعملية السهلة بل تعتمد على العديد من المراحل والعناصر ومقومات النجاح من أجل تحقيق التطور التنظيمي للمؤسسة، وهناك عدة محاور تتم من خلالها عملية إعادة هندسة العمليات انطلاقاً من التفكير الابتكاري، التركيز على الزبائن، الموائمة والاستثمار التكنولوجي، وإدارة التغيير، وصولاً إلى إعادة الهندسة بشكل جذري وسريع للعمليات بشكل يمكن المؤسسة من جني ثمار هذا المجهود في الوقت المناسب.

من نتائج إعادة هندسة العمليات ظهور شكل جديد للمؤسسات يتميز بالحدأة التفكير وهياكل تنظيمية تتميز بالنجاح الإستراتيجي وترتكز على اللامركزية في إتخاذ القرارات ويغلب عليها الطابع المعلوماتي المتطور، والعمل بقرق مؤهلة تركز بالدرجة الأولى على الزبون.

الفصل الثاني:

النجاح الاستراتيجي

تمهيد:

إن المواضيع التي تتعلق بمفاهيم الإستراتيجية قد لقيت إهتماما كبيرا من الباحثين والدارسين في مجال علم الإدارة، بالإضافة إلى أنها شغلت إهتمام الأشخاص، وأصحاب المواقع القيادية في الإدارات العليا في تفكيرهم الذهني الدائم، وضع منظماتهم في المستقبل وما يجب أن تكون عليه. وهذا الأمر أجبر المعنيين بالقيام بتسيير أعمال المنظمات من أجل العمل باستمرار في القيام على بناء إستراتيجيات تعمل على نقل منظماتهم إلى وضعية أفضل وفقا للتغير الذي يحدث في البيئة الخارجية.

هذا الإهتمام بالاستراتيجية ينبع من قيام المؤسسات بالسعي الدائم للعمل على تحديد الرؤية والرسالة والقيام بتحديد الأهداف والعمل على إقتراح الإستراتيجية وصولا إلى عملية التنفيذ أو التطبيق، وهذا ما يحقق نجاح إستراتيجي يميز المنظمة عن باقي المنظمات .

يعتبر النجاح الإستراتيجي على أنه الدور المحوري الذي يسهم في تعزيز القيم والمعتقدات السلوكية لدى العاملين في المنظمة، من أجل التوجه نحو تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة وهو أحد ركائز الأساسية في تحسين أداء المنظمات، كما أن المحرك الرئيسي للجودة هو ثقافة النجاح والتميز فيتم إعتبارها على أنها عصب المنظمات وشريانها، والذي يعمل على نقل العادات والتقاليد والقيم المشتركة ما بين العاملين واللغة التي يتفاهمون بها وبناء على ذلك فإنه من الواجب على المنظمات أن تتولى الإهتمام الكافي والعناية الأفضل للنجاح الإستراتيجي بحيث أنها تترجم الأفعال التي تتمثل بتحديد التوجه طويل الأمد والرؤية الإستراتيجية، ومن ثم العمل على إيصال هذه الرؤية .

لذا سنحاول التطرق في هذا الفصل إلى مبحثين .

- المبحث الأول: ماهية النجاح الاستراتيجي؛
- المبحث الثاني: مؤشرات قياس النجاح الإستراتيجي.

المبحث الأول: ماهية النجاح الاستراتيجي.

أخذ مفهوم النجاح الاستراتيجي مكانة هامة، بعد إن كان التركيز على الفكر التنظيمي على مفهومي الكفاءة والفعالية للحكم على نجاح المنظمات، ونجاح المنظمة يعتمد على مدى استثمارها للقدره العقلية ونقل وتعلم المعرفة الجديدة. كما يرتبط نجاح المنظمات على صياغة إستراتيجية جيدة تسمح لها بتحقيق أهدافها بعيدة الأمد والتي تتوافق مع رسالة ورؤية المنظمة، فضلا على التنفيذ الجيد والفعال لتلك الإستراتيجية والإستمرار بالعمل يمثل جوهر النجاح الإستراتيجي، والمرتكز الأساسي الذي تنطلق منه المؤسسة في البحث عن الوضع الملائم للتكيف مع البيئة المحيطة بها، ولكن التكيف لن يكون الحالة المرغوبة على المدى الطويل ما لم يرافعه نمو وتطور باتجاه تحقيق الأهداف والغايات المخطط لها، وهذا يسمح للمنظمة بمزيد من الإستقرار والبقاء وتحقيق دعائم النجاح الإستراتيجي.

المطلب الأول: مفهوم النجاح الاستراتيجي.

إن المنظمات الأعمال تواجه تحديات كبيرة في ظل البيئة التي تعمل فيها، فقد إتجهت بعض المنظمات إلى تكوين تحالفات إستراتيجية لضمان بقاءها ونجاحها في أعمالها، حيث إن النجاح الاستراتيجي لم يظهر إعتباطا بل ولد من أرض الواقع، حيث أن النجاح الإستراتيجي يرتبط بالتكيف البيئي والنمو في عالم الأعمال وبالتالي تحقيق البقاء.

أولا- تعريف النجاح الاستراتيجي.

يعتبر النجاح الإستراتيجي مصطلح متعدد الأوجه والمضامين وهو يشير إلى عدة أبعاد فلسفية في آن واحد. فقد ذكر النجاح على أنه بلوغ النتيجة المطلوبة، ويعرف على أنه القدرة التي من خلالها تمكن الأفراد من تحقيق الأهداف ومن هذا المنطلق يجب على كل فرد أن يسعى لتحقيق النجاح في حياته وأن يبدأ برسم أهداف الخاصة به.

ويمكن تعريف النجاح الاستراتيجي كما يلي:

النجاح الإستراتيجي هو قدرة المنظمات على صياغة إستراتيجية واضحة ومحددة ومرتبطة مع التنفيذ الفعال لها في ظل وجود ثقافة تحفيزية، والإبداع لدى العاملين مما يؤدي إلى رضا الزبون الذي يعد الهدف الاسمي للمنظمات والتطلعات طويلة الأمد. وقد يتداخل مفهوم النجاح الإستراتيجي مع المصطلحات الاخرى كالتفوق

والإبداع، فمثلا عندما نقول أن المنظمة ناجحة أو متفوقة أو مبدعة فقد يفهم البعض أن جميع المصطلحات يقصد بها منظمة ناجحة لكن هناك إختلاف كبير ما بينها .فالنجاح هو أن تكون افضل منظمة على مستوى السوق.¹

إضافة إلى أن النجاح الاستراتيجي هو قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو في ظل الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.²

ويعرف أيضا بأنه التكيف مع المستجدات الخارجية، لتحقيق أهداف إستراتيجية ومن ثم ضمان البقاء وإستمرارها في العمل.

ويعرف النجاح الإستراتيجي أيضا:³ بأنه كفاءة المنظمة في إختيار المدخلات المعرفية، لدعم برامج التعلم المستمر لتعزيز. قدرتها على التكيف مع المستجدات الخارجية، لتحقيق أهداف إستراتيجية ومن ثم ضمان البقاء واستمرارها في العمل.

وبذات الإتجاه تقريبا تم تعريفه بأنه سلسلة من العمليات الإدارية التي تنفذها المنظمة لإدارة عملياتها على الأمد الطويل وتعميق قدرتها على تحقيق الأنشطة والمهام الخاصة بها، إضافة إلى قدرة المنظمة في صياغة الإستراتيجية المناسبة لها وتنفيذها بالصورة التي تضمن تحقيق الأهداف الخاصة بها.

وعرفه " David Hunge .Wheelen Homes " بأنه القيادة الإدارية الناجحة التي تفي بغرض المنظمة وما يحدث في بيئة الأعمال، وتواجه الواقع بنظرة طويلة الأمد وتركز على عوامل النجاح التي تمكنها من التنافس عن طريق خلق قيمة للزبائن ولأصحاب المصالح وتطوير رأس مال الفكري.

ويتوقف مفهوم النجاح الإستراتيجي بشكل أساسي على تحقيق مكونين أساسيين هما:

- **الفعالية:** التي تتمثل في قدرة المنظمة على تحقيق غاياتها بشكل عام. وما يتصل بذلك بالاهتمام بمصالح .

¹ - سعاد عبد الجواد علي اشراف حارث محمد الحسين. أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية على النجاح الاستراتيجي في المحطات الاذاعية الاردنية. قدمت هذه الرسالة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير. تخصص ادارة الموارد البشرية . كلية عمان 2019ص36.

² - نزار كاظم الركابي ، الادارة الاستراتيجية ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الاولى ، 2004 ص343.

³ - حسين وليد حسين الكفاءة الذاتية للموارد البشرية ودورها في النجاح الاستراتيجي لمنظمات الاعمال (دراسة استطلاعية في مصرف الشرق الاوسط العراقي للاستثمار) مجلة المنصور العدد34 ص09 .

● الكفاءة: والتي تتمثل في استخدام الموارد المتوفرة وإستغلالها على النمو.

وإختلفت التعاريف من طرف العديد من الكتاب والباحثين¹، فعن الحلاملة والعزاوي عرفاه بأنه هو مجموعة من الأسباب التي تؤدي الى تحقيق التميز والريادة وزيادة العوائد وإضافة قيمة عليا للأعمال والنمو والاستمرار، عبر إعتتماد إستراتيجية واضحة، تنفيذ فعال، ثقافة تحفيزية، ومواهب العاملين وقيادة فاعلة إبتكارات مستمرة وصفقات متكررة.

أما العنزري عرفه بأنه قدرة المنظمة على البقاء في ميدان الأعمال، التكيف والاستجابة، النمو والتعلم المستمر في ظل الأهداف التي تسعى الى تحقيقها.

أما "Tomas" عرفه كما يلي القيادة والإدارة الناجحة التي تفهم غرض المنظمة وما يحدث في بيئة الأعمال، وتتوقع الأحداث وتواجه الواقع بنظرة طويلة الأمد تركز على العوامل النجاح الحرجة، للتنافس التي تضيف من خلاله قيمة للزبون ولجميع أصحاب المصلحة، الرؤية وإمكانية تطوير رأس مال الفكري، وتركز على تطوير العاملين وتحفيزهم ورضاهم والتغذية العكسية والتقييم المراجعة.

ويمكن عرض بعض التعريفات الأخرى على النحو التالي.

الجدول رقم (1): تعريفات النجاح الاستراتيجي.

المؤلف.	التعريف.
Singh & khamba ,2019	يرتبط النجاح الاستراتيجي للمنظمات بتحقيق الربحية، وزيادة حصتها في السوق، ونموها وتوسعها، ومحفظتها على مستوى عالي من الجودة والموثوقية ويتم ربط قرارات العملية طويلة وقصيرة الاجل باستراتيجية المنظمة والتي تتكون من الكفاءات الاساسية للموارد والقوى الفريدة للمنظمة، والتي تشمل القوى العاملة و اصولها الثابتة، والمعرفة السوقية والمالية، والانظمة التكنولوجية.

¹ حاتم فارس الطعان، اثر استراتيجية ادارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي ، مجلة الدنانير، العدد3، ص215.

بناء المنظمة لقدرات التنظيمية وجدارات الحيوية تسمح لها بالتنسيق العالي لاستخدام ما هو متاح لها من الموارد بكفاءة وفعالية تساهم في إيجاد نتائج عالية ومتميزة ومتفوقة على المنافسين.	التميمي والخشالي(2015)
قدرة المنظمة على تحقيق الربح وتلبية رغبات العملاء واحتياجاتهم في ان واحد.	Boussalems(2016)
النجاح الاستراتيجي=الرسالة+الاهداف الاستراتيجية+أداء المتميز .	Whitney(2010)
قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها واستمرارها في الحفاظ على ميزة تنافسية في الرؤية والتخطيط والعمليات والتطوير المستمر والثقافة المتفتحة والقيادة المتفاعلة واليات فاعلة للمراجعة والتقييم.	الكبيسي ،دهام (2007)
قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو في ظل الاهداف التي تسعى الى تحقيقها.	الركابي (2004)

المصدر: من إعداد الطلبتين استنادا الى دراسات سابقة.

ثانيا: أهداف النجاح الإستراتيجي.

إن للنجاح الإستراتيجي عدة أهداف تميز المنظمات، من بين هذه الأهداف ما يلي:

- زيادة كفاءة المنظمات في استخدام الإمكانيات والموارد المتاحة لديها، لدعم مشاريعها الخاصة بالنمو لديمومة بقاءها في المجتمع، فضلا على تحقيق القيمة المضافة لها ولكفاءة الجهات ذات العلاقة بعملياتها؛
- تعزيز فاعلية المنظمة في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها وترسيخ أقدامها في بيئتها الخارجية، من خلال تعزيز سمعتها في المجتمع والحفاظ على حصتها السوقية، لضمان إستدامة ميزتها التنافسية لأطول فترة ممكنة¹؛
- إضافة إلى توفير التنبؤات وتحذيرات مبكرة بالتهديدات المحيطة بالمنظمات وإتخاذ الإجراءات الوقائية تجاهها؛
- تمكين المنظمات من الإستجابة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية والتخطيط والتنبؤ بالنتائج بالشكل الذي ينعكس إيجابيا على مركز المنظمة وسمعتها؛

¹ - حسين وليد حسين ، مرجع سبق ذكره، ص10.

- تشكيل القناعات لدى صنع القرارات وصياغة السياسات بوجوب الوصول إلى قرارات وسياسات إبداعية مثلى؛¹
- النهوض بمهمة جمع المعلومات وتحليلها عن البيئة الخارجية وجعل المنظمات تقيم تحالفات في مجال البحوث والتطوير؛
- تقديم الأفكار الهادفة التي تحول الأفكار والإبتكارات إلى سلع قابلة للتداول؛
- تطوير آراء بصدد الأحداث المستقبلية وإعتماد هذه الأحداث كأساس حل المشكلات؛
- توفير معلومات إستراتيجية تمكن المنظمات من فهم التهديدات التي تحيط بها حاليا و مستقبل.

المطلب الثاني: أبعاد، دعائم وقواعد النجاح الإستراتيجي.

يعد النجاح الإستراتيجي من بين مسببات البقاء في ميدان الأعمال والتكيف والإستجابة والنمو والتعلم المستمر في ظل الأبعاد والدعائم والقواعد التي تتبعها المنظمة.

أولا- أبعاد النجاح الاستراتيجي.

من الصعب وضع مقاييس ثابتة للنجاح الإستراتيجي وتعميمها على جميع المنظمات، بل هناك حاجة ماسة الى تطوير المقاييس المناسبة لقياس النجاح الاستراتيجي، وتمثل هذه المقاييس في:

- **إستراتيجية محددة:** ويقصد بها وضع إستراتيجية واضحة ومحددة المعالم للمنظمة، تُحدد فيها الرؤية والرسالة الأهداف والإستراتيجيات، في ظل دراسة متعمقة للفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، ونقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، وهي تعد من مقومات نجاح المنظمات، ففي ظل المتغيرات المتلاحقة التي تشهدها بيئة الأعمال من فترة لأخرى، يجب على المنظمات أن تحدد مجموعة من الوسائل الأدوات التي تضمن لها البقاء والإستمرار، وتمكنها من تحقيق أسبقية و تنافسية، ولكي تحقق نجاحها المنشود لا بد من إمتلاك إستراتيجية واضحة ومحددة؛²

¹ - عمرو مصطفى محمد حسين، أثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق النجاح الاستراتيجي، معهد المدينة العالي للإدارة والتكنولوجيا، مجلة العلمية للاقتصاد و التجارة، 2019/12/19، ص670.

² - رمزي عطية زاهر، دور رأس المال المعرفي في تحقيق النجاح الاستراتيجي، قسم ادارة الأعمال، جامعة الأزهر، بغزة نموذجاً، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 2019، ص29.

● **التنفيذ الاستراتيجي:** عبارة عن المجموع الكلي للأنشطة والإختبارات اللازمة لوضع الإستراتيجية المحددة موضع التنفيذ، فهي العملية التي من خلالها تتحول الإستراتيجيات إلى تصرفات فعلية من خلال تنمية البرامج، والموازنات والإجراءات. وإذا كانت عملية صياغة الإستراتيجية مهمة ديناميكية معقدة، فإن العمل على تطبيقها ووضعها موضع التنفيذ الفعلي بصورة ناجحة، فهي في الواقع تحدي أكثر صعوبة وتعقيدا. ففشل الإدارة في تنفيذ الإستراتيجية مخاطرة لا تقتصر على هذه المرحلة وحسب وإنما فشل الإدارة الإستراتيجية ككل، ومهما كانت المنظمة ناجحة في صياغة رسالتها وتحديد أهدافها الإستراتيجية كلها تصبح لا معنى لها، إذا لم توضع في سياق تنظيمي مناسب وترجم إلى خطوات التنفيذ يؤدي لنجاحها.¹

● **الثقافة التحفيزية:** إن التحفيز هو القوة النفسية التي تحدد سلوك الفرد في المنظمة، ومستوى الجهد المبذول من الشخص، ومستوى إصراره على العمل في المنظمة. وعرف التحفيز بأنه عدد من المؤثرات التي يتم إستثمارها لإثارة دوافع الفرد، وبالتالي تعمل على تحديد مضمون وشكل سلوكه، وذلك بإعطائه الفرصة لإشباع الحاجات التي تثير دوافعه وتحركها، وترمي الحوافز الى بلوغ الرضا الوظيفي لدى الموظفين، فهي تعمل على رفع معنويات الموظفين، أولا وقبل كل شيء فهي في المقابل تلي حاجاتهم ورغباتهم. حيث تقوم الحوافز بدور فعال وحساس في إثارة طاقات الأفراد ودفعها، وتحريك مقدراتهم وإيجاد الدافع لديهم لتطوير مهاراتهم، مما يقود إلى إستمرارية المنظمات، وتنفيذ الأعمال فيها بشكل كفؤ وفعال؛²

● **التنظيم العضوي:** وتعني إتباع المنظمة للاستقلالية والحرية كأسلوب لرفع الروح المعنوية للعاملين وتنفيذ العمل من خلال فرق العمل وإعتبار الأنظمة والإجراءات وسيلة لإنجاز العمل وليس غاية في حد ذاتها.

● **القيادة التحويلية:** تشير القيادة التحويلية الى التأثير الأدبي والإلهامي للقائد على مرؤوسيه ليتغاضوا عن مصالحهم الشخصية لصالح المنظمة بالإضافة عن الخصائص الشخصية للقائد والتي تزيد من إعجاب المرؤوسين بالقائد وثقتهم وولائهم له وهو ما يحفزهم لبذل جهود مضاعفة لتنفيذ الأعمال المطلوبة منهم؛³

● **الإبداع:** أصبح محيط المنظمات الإدارية يتسم بالحركة والديناميكية، لذا فالمنظمات يجب أن تجد الوسائل والأساليب التي تمكنها من تجديد نشاطها والإستفادة من قدراتها، حيث أن القدرة على خلق القيمة هي

¹ - رمزي عطية زاهر، مرجع نفسه، ص 30.

² - غرام على محمد عبد العزيز، خالد الرعي، أثر التخطيط الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي للدور الوسيط للعوامل التنظيمية، دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية، الأردن سلسلة العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 36، العدد3، ص2021.

¹ - عمرو مصطفى محمد حسين، أثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات الخدمية، معهد المدينة للإدارة والتكنولوجيا 2019، ص675.

جوهر النجاح الاستراتيجي للمنظمة، حيث تعتبر المنظمة الأولى التي تطرح منتجا جديدا أو ممارسة جديدة بوصفها مبدعة من خلال الريادية وإعتماد الإستراتيجيات المناسبة، وبذلك تكون في الغالب مصدرا للنجاح الإستراتيجي، حيث ينشأ في أغلب الأحيان من فكرة ذكية تحث على إجراء تحسينات فائقة في إستراتيجيات وأساليب العمل ومراجعتها من وقت إلى آخر لضمان جودة الأداء، كما أن الإبداع هو ما يشير إلى فرق الفردية الهامة التي موجود في كل إنسان، وبما أن المنظمات هي إنعكاس للأفراد وتمثلهم، فإن الإبداع هو ما يميز بين المنظمة وأخرى، وتوجز أهميته في:¹

حاجة المنظمات إلى زيادة قدرتها التنافسية وتقديم خدماتها بشكل افضل بسبب التغيرات في القيم والاتجاهات .- يزداد الإبداع من تقدم المنظمات وقابليتها للتكيف مع المتغيرات وزيادة المرونة في عملياتها الإدارية والفنية المستمرة المعرفة الجديدة التي تكتسبها المنظمة، أو القيام بتطوير المعرفة الحالية مع تباين الإبداعات الناتجة عن المعرفة الجديدة أو المطورة في أهميتها، ومن ثم بروزها في السوق .

ثانيا: دعائم النجاح الإستراتيجي.

تقوم دعائم النجاح الإستراتيجي على تحقيق عنصرين أساسين هما:²

● **الفاعلية:** وهي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المتعلقة برعاية مصالح مختلف الأطراف المتعاملين معها والمرتبط بقائها بالدعم الذي يقدمونه. حيث يعبر عنها من خلال :
الفاعلية= النتائج/الأهداف.

● **الكفاءة:** وهي المدى الذي تكون فيه كلفة المنتج أقل ما يمكن، أي الطريقة التي يتم بموجبها إستخدام الموارد أحسن استخدام.

وعادة ما يعبر عنها بالعلاقة: الكفاءة= المخرجات/المدخلات.

حيث كلما إرتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة.

ويلاحظ من خلال المقارنة بين الكفاءة والفاعلية أن المؤسسات قد تكون:

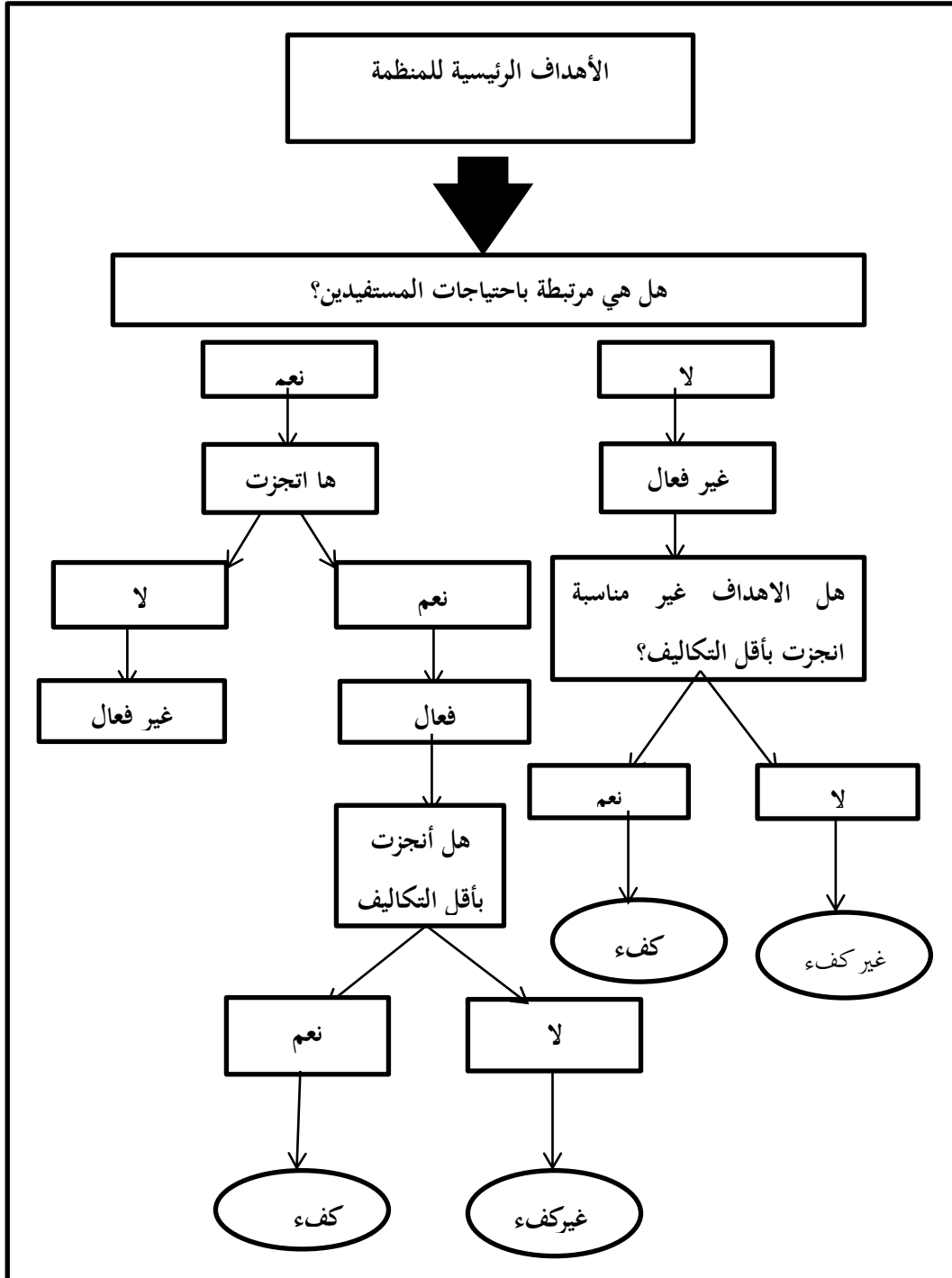
- فعالة وذات كفاءة؛

¹ - علي حسون الطائي، مصطفى ناطق ناجي، دور التغيير التنظيمي في تحقيق النجاح الاستراتيجي، بحث ميداني في مركز البحث والتطوير النفطي، وزارة النفط، كلية الادارة والاقتصاد، بغداد ص60.

²-الطيب داودي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خضير، بسكرة، العدد12، نوفمبر 2007، ص44-45.

- فعالة وبدون كفاءة؛
 - غير فعالة وذات كفاءة؛
 - غير فعالة وبدون كفاءة.
- والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (2) : الفرق بين الكفاءة والفعالية.



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، ص40.

ثالثاً: قواعد النجاح الاستراتيجي.

تسعى المنظمات لتحقيق النجاح الإستراتيجي مما يتوجب عليها إتباع مجموعة من القواعد فيما يلي:¹

● **معرفة إختيار الاستراتيجية:** ويتم ذلك من خلال فهم طبيعة سير الإستراتيجية وتكوينها بطريقة واضحة ومفهومة، بدراسة المحيط الخارجي ومعرفة الفرص المتاحة وربطها بنقاط القوة داخل المؤسسة، وتجنب التهديدات المحتملة، والتأكد من التحام فرق العمل والتعريف بالإستراتيجية بطرح أسئلة ومحاولة الإجابة عليها، وتفادي الوقوع في بعض الأخطاء؛

● **التجزئة الجيدة للسوق:** ومن هنا يتم طرح ثلاث أسئلة مهمة هي:

- ماذا تعني التجزئة السوقية؟

- لماذا نقوم بالتجزئة السوقية؟

- كيف نجري السوق؟

● **إستهداف الفرص الموجودة في السوق:** ويتم ذلك بتقييم شرائح محددة يسوق لها المنتج باتباع معايير دقيقة، والتوجه من التسويق غير المتميز إلى التسويق الفردي؛

● **إختيار تموضع أمثل للمؤسسة:** من خلال معرفة طبيعة الوضعية المراد الوصول إليها وذلك بإختيار الإستراتيجية الملائمة للشركة، والتي تتميز بالمرونة حيث تستطيع تغييرها بسهولة؛

● **بيع المنتج الجيد:** وذلك بالتعريف بالمنتج وصفاته حيث يعتبر العمود الفقري لتسويقه وعنصر مفتاحي للإستراتيجية المتميزة والتحكم في دورة حياة المنتج؛

● **العمل على دعم الإبداع والإبتكار:** وذلك من خلال المراقبة المستمرة والملاحظة المتواصلة لفترة حياة المنتجات، باتباع الخطوات التالية:

- التخطيط للمنتج الجدي؛

- مراقبة سيرورة المنتج؛

- إطلاق المنتج.

● **سعر مناسب للمنتج:** يعتبر تثبيت الأسعار عنصر أساس كونه يتعرض لعدة متغيرات وعوامل أساسي على المعايير والمقاييس التي نستخدمها للنظر في الإتصالات وطبيعتها وتعمل على تطويرها؛

¹ - Pierre cabane, **Les clés de la réussite, groupe eyrolles**, UN LEADER, 2017, p5-7 .

- **التحكم في الإتصالات المؤسسية:** برماعة أنواع الإتصال داخل المؤسسة حيث تعتمد بشكل أساسي على المعايير والمقاييس التي نستخدمها للنظر في الإتصالات وطبيعتها وتعمل على تطويرها؛
- **وضع الزبون مركز إهتمام المؤسسة وتلبية رغباته:** وذلك بالتقرب أكثر الى الزبون ومعرفة إحتياجاته ومحاولة الوصول الى مستوى أعلى من الرضا لديه؛
- **ترشيد ميزانية المؤسسة :** بمراقبة الوضعية المالية للمؤسسة لتجنب الوقوع في عسر مالي وإتباع سياسة مالية ناجحة¹؛
- **حسن تسيير موارد المؤسسة (المالية ، البشرية، المادية ... الخ) :** تعتبر المنظمة بمثابة مجموعة من الكفاءات المتراكمة عبر الزمن، والمتجذرة في بيئتها وتكنولوجيتها، وعمليتها الروتينية، والعلاقات ما بين مواردها البشرية، والذي يعتبر إيجاد توليفة مناسبة منها مصدر للتميز التنافسي، حيث يمكن تنمية الكفاءات الإستراتيجية انطلاقا من ثلاثة أنواع للمواد هي: الموارد المادية (المعدات، التكنولوجيا، المباني) الموارد البشرية (كفاءات الأفراد)، الموارد التنظيمية(المهكلة، نظام التنسيق والرقابة...).

المطلب الثالث: مقومات و نماذج النجاح الاستراتيجي .

إن النجاح الإستراتيجي يساهم في إرتقاء المنظمة و المضي قدما، حيث يكون من خلال إتباع مقومات ونماذج التي تسعى إلى تحقيق النجاح الإستراتيجي.

أولاً- مقومات نجاح الاستراتيجي:

يعد النجاح الإستراتيجي من أهم مقومات نجاح المنظمات، كما أن إتخاذ المنظمات الإستراتيجيات الصحيحة وإستخدامها للموارد المتاحة بكفاءة وإشراك القوى العاملة في تنفيذ ومتابعة وتقويم الأداء، وتوافر إرادة القيادة لتنفيذها، ووضوح في الرؤية والأهداف تعد من مقومات النجاح الإستراتيجي، ومن بينها ما يلي:

- **المقوم الأساسي للنجاح الاستراتيجي** هي قضايا المنظمة الإستراتيجية، فمن خلال تلك القضايا تحدد المنظمة قدراتها ورؤيتها، وتتمكن من قياس نجاحها في عملية التخطيط الإستراتيجي، ثم الإبتجاه نحو تحقيق رسالتها وإستراتيجيتها للأمد البعيد إنطلاقا من إفتراق أن القضايا المستقبلية تشكل الأساس في عملية التخطيط ذلك أنها تؤثر في مسار أعمال المنظمة. أما القضايا الكامنة فتتغير في تحديد القوة والضعف والفرص والتهديدات

¹ Pierre cabane, **DEVENEZ UN LEADER Les clés de la réussite**, groupe eyrolles, 2017 p5-7 .

والمحددات، وهي قضايا ينبغي معالجتها قبل الإعلان عن إستراتيجية المنظمة. وهذا ما يجعلها تختلف عن غيرها من المنظمات الأخرى، وتتمحور مصادر هذه القضايا (التركيز الإستراتيجي، والكفايات الإستراتيجية، والتغيير التنظيمي، ومحدودية الموارد، والتحالفات والإندماجات المؤسسية، والشركات)¹؛

● تتمتع المديرين التنفيذيين برؤية ثابتة في ماهية الأعمال، وحرصهم على تفسير كيف أن الخطط الإستراتيجية يتوقع لها النجاح، والسعي لتجربتها وتشخيص نتائجها، وتكرار الإستراتيجيات الناجحة ودراسة الواقع والتنبؤ بالمستقبل، وأيضا اعتماد جميع وحدات المنظمة على نظم إتصالات فاعلة، والإعتماد على معايير دقيقة لقياس مدى نجاح برامج التغيير في المنظمة.

وذكر "Simon" أن هناك بعض المتطلبات الأساسية لتحقيق النجاح الإستراتيجي :

- جودة الخدمة المقدمة للعملاء؛

- القيادة المتميزة التي تمتلك الرؤية الواضحة للمنظمة في المستقبل؛

- تشجيع الإبداع والإبتكار؛

- إختيار موظفين مناسبين يمتلكون المهارات العالية في الجانب التقني، والتفاني في العمل؛

- تقديم منتجات متميزة بدرجة عالية؛

- القدرة على المرونة والتميز.²

كما أشار "Simon" إلى أن تحقيق هذه المتطلبات يساهم في الوصول إلى مؤشرات النجاح التالية: رضا

الزبون، الحفاظ على الحصة السوقية وإمكانية زيادتها، زيادة الإيرادات وزيادة الربح، رضا العاملين في المنظمة،

والدخول في أعمال جديدة.

و أشار أيضا إلى ضرورة توافر عدد من المتطلبات اللازمة لتحقيق النجاح الإستراتيجي للمنظمات ،مع

ضرورة إعتماد أكثر من مؤشر لقياس ذلك النجاح. لذلك إعتمدت على مجموعة من المؤشرات لتحقيق النجاح

الإستراتيجي، وهي قدرة المنظمة على وضع إستراتيجية واضحة لها، بالإضافة إلى القدرة على التنفيذ الفعال لتلك

¹ - سعاد عبد الجواد علي، مرجع سبق ذكره، ص 40-41.

² - عمرو مصطفى محمد حسين، مرجع سبق ذكره، ص 674.

الاستراتيجية منتج خلال بناء تنظيم عضوي للمنظمة وبعتماد ثقافة تحفيزية، فضلا على وجود قيادة متميزة متفوقة غير تقليدية تعمل على التحسين المستمر للخدمات المقدمة للزبائن.¹

ثانيا: نماذج النجاح الاستراتيجي.

لقد تعددت النماذج التي جاء بها الباحثون والكتاب لتفسير مفهوم النجاح الإستراتيجي أو تحديد الخطوات التي تعتمد في تحقيقه فضلا عن النتائج التي تنظر إليها كعملية وهذه النماذج هي:

1- نموذج Gates 2004 :

طورت الباحثة "allan gates" نموذجا للنجاح الإستراتيجي هو نموذج للتشخيص والتخطيط والذي يمكن المنظمة من تحديد أولوياتها ومن ثم وضعها في الإتجاه الإستراتيجي الصحيح، حيث يمثل النموذج تصحيحا و تعديل لرؤية المنظمة فهو يشبه العدسة المكبرة التي توضح جميع جوانب المنظمة من (التوجه الاستراتيجي، الوظيفة، الهيكل، الموارد، تقاسم المعلومات)

والشكل رقم (3) يوضح النموذج كما يلي:

¹ إباد فاضل محمد التميمي، شاعر جارالله الخشالي، اثر مقومات التحالف الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة تطبيقية في البنوك التجارية العاملة في الاردن، المجلة الاردنية في إدارة الاعمال، مجلد 11، العدد، 2015، ص 03.

الشكل رقم (3) نموذج gates للنجاح الاستراتيجي.



Source : eggers, mary& johnson, lorri, leveraging culture for strategic success, [www .dannemillertvson.com/wpcontent/uploads/2012/04/leveraging-culture-for-strategic-success/pdf,p 3](http://www.dannemillertvson.com/wpcontent/uploads/2012/04/leveraging-culture-for-strategic-success/pdf,p 3)

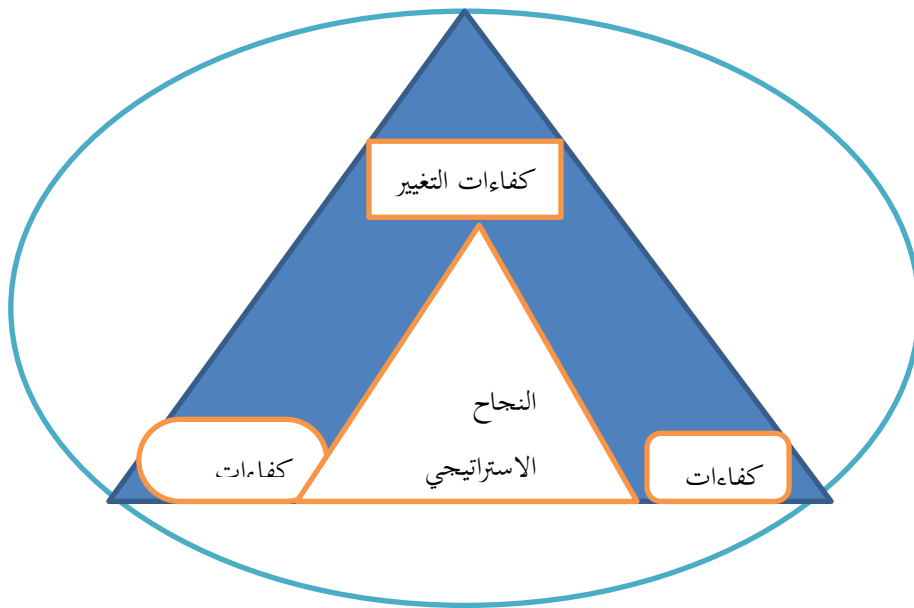
واشترطت "Gates" لكي تكون المنظمة ناجحة فإنها تحتاج إلى معرفة كيف تجعل جميع نقاط النجمة موجودة وبنفس الوقت، أي عندما تسير الأمور بشكل جيد فإن جميع نقاط النجمة تكون داعمة الواحدة للأخرى. وعندما تسير الأمور بشكل غير مستقر في نموذج النجاح يصبح التعبير ضروري. فأى خلل يصيب نقطة معينة من نجمة النجاح فإنه حتما سوف يؤثر على المنظمة. ولاحظت "Gates" أن المنظمة لكي تكون ناجحة فهي تحتاج إلى معرفة وفهم كيفية جعل جميع نقاط النجمة لامعة وفي نفس الوقت عندما تسير الأمور بشكل جيد فإن جميع أقطاب النجمة تصبح لامعة بحيث أن القطب الواحد يدعم الآخر. أما عندما تسير الأمور بشكل غير متوازن في نموذج نجمة النجاح للمنظمة فإن التغيير يصبح ضروريا. إذ أن أي خلل يصيب نقطة معينة من نجمة النجاح فإنه سوف يؤثر على باقي المنظمة، ولكن هذا لا يعني أن جميع نقاط النجمة أن تعمل جميعها في نفس الوقت نفسه، ولكن بإمكاننا أن نحافظ على النظام برمته بغية التوصل إلى فهم كامل التأثير وإستغلال مبادرات التغيير في الحاضر أو المستقبل.¹

¹ - علي حسون الطائي، مصطفى ناطق ناجي، مرجع سبق ذكره ص57.

2- نموذج منظور الكفاءات :

قدم نمودجا للنجاح الإستراتيجي يسمى بنمودج الكفاءات الهادف، وينطلق من إفتراض أن النجاح الإستراتيجي والتنافسي والفاعلية الإستراتيجية تتطلب أن تتسم عمليات المنظمة بمجموعة خاصة من الكفاءات وهي (كفاءات التغيير الإستراتيجي، وكفاءات المحتوى الإستراتيجي، وكفاءات الإدراك والتعلم الإستراتيجي).¹ والشكل الموالي يوضح نموذج منظور الكفاءات.

الشكل رقم(4): نموذج منضور الكفاءات



Source : thomprson, j. & richardson, b,(2000), strategic .
cometitive success :towards model of the comrehensively competent organization
<http://www.thomsonarning.com .uk/p3> .

نلاحظ من الشكل أعلاه أن الكفاءات التي يجب أن تكون المنظمة قادرة على العمل بموجبها هي الكفاءات المحتوى الإستراتيجي، فكلما كانت هذه الكفاءات قوية ومناسبة كانت هناك مهارات ضمنية مميزة تمكن المنظمة من إضافة قيم وإبداع وتحويل البناء الداخلي والخارجي للحصول على فوائد من كفاءاته التكنولوجية والقابليات الإستراتيجية والتي تشكل الأساس التنافسي للمنتج والسوق، وتندرج في إطارها (الكفاءات التكنولوجية المتجهة صوب الزبون، والكفاءات العلمية الوظيفية، وكفاءات بناء التصميم الإستراتيجي وإدارته) وتدعمها نظم المعلومات وإدارتها والتكنولوجيا المتطورة، أما كفاءات التغيير الإستراتيجي فإنها تتطلب من المنظمة أن تكون قادرة

¹ - بقادر فتيحة ،علالي زينب ، اثر مفومات القيادة التحويلية على النجاح الاستراتيجي للمنظمة دراسة ميدانية بمؤسسة ايكومس أدرار، جامعة أحمد درارية أدرار، الجزائر كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية ص11.

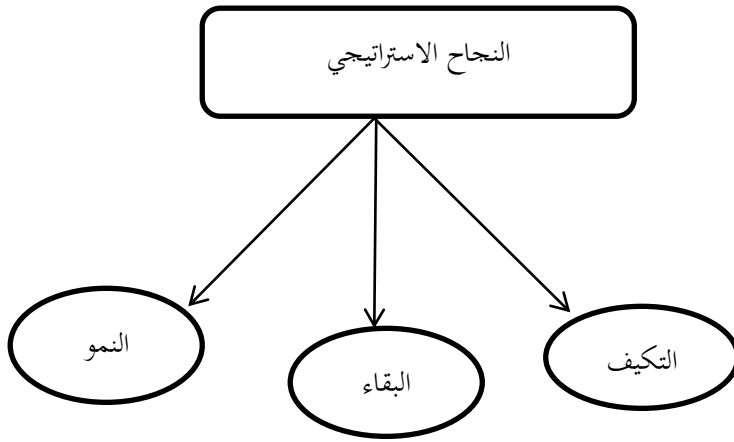
على إدارة كل التغيرات المستمرة والغير مستمرة في الظروف الفاعلة والتي تتطلب فهما لظروفها الحالية، حيث تتيح هذه المرحلة مواكبة التطور في طموحات الزبائن، الإبداع والإبتكار والالتزام بالتحسين المستمر، مع خلق قيمة تنافسية مستدامة، أما كفاءات التعلم والإدراك الإستراتيجي فإنها تمكن المنظمة أن تتعلم وتستفيد من عدة مصادر بما فيها المجهزون والموزعون والزبائن وحتى مع المنافسين وتدفع العاملين فيها الى تحقيق الأفضل، والتكيف الناجح مع البيئة.

المبحث الثاني: مؤشرات قياس النجاح الاستراتيجي.

إن النجاح الاستراتيجي يتمحور حول فلسفيات إدارية تستند على نظام التوقيت الذي يتم تحديده وإدارة الجودة الشاملة، حيث أن هذه الفلسفيات جميعها تتفق على تشجيع فائض العمليات الداخلية، وبذلك فإنه يركز أولاً على تشجيع وتعزيز فائض العمليات الداخلية ومن ثم العمل على خفض المخزون ثانياً ثم خفض التكلفة ثالثاً، وذلك بشكل عكسي لمسار الفكر الإداري التقليدي الذي يؤكد على خفض التكلفة أولاً ثم زيادة فائض المساهمة ثانياً ثم خفض المخزون ثالثاً.

إن النجاح الاستراتيجي فهو عبارة عن فلسفة تستند على مفاهيم وطرق حديثة في إدارة وأداء وظيفة العمليات على مستوى الإستراتيجي من أجل الوصول إلى ميزة تنافسية، وعلى المستوى التشغيلي من أجل الإستجابة الفعالة للتغيرات في الطلب وحاجات الزبون وتحقيق الكفاءة في إستخدام الموارد وجدولتها. إن التكلفة عبارة عن إحدى محددات الإنتاج التي من خلاله تقوم المنظمة بالسعي إلى الوصول بها إلى أقل حد ممكن من غير التأثير على جودة المنتج. وتم إعتقاد البقاء والتكيف والنمو على أساس مؤشرات قياس خاصة للنجاح الإستراتيجي من أجل تحقيق أغراض المنظمة .

الشكل رقم (5) : مؤشرات قياس النجاح الإستراتيجي.



المصدر: اعداد الطالبتين استنادا على دراسات سابقة.

ويوضح الجدول (2) ما قدمه الكتاب و الباحثون من معايير ومؤشرات يمكن للمنظمات من خلالها أن تقيس مستويات نجاحها الإستراتيجي.

الجدول رقم(2): مؤشرات قياس النجاح الاستراتيجي حسب الباحثين.

الترقيم	المؤلف، السنة، الصفحة	مؤشرا قياس النجاح الاستراتيجي
01	(الركابي،2004: 136)	البقاء، النمو، التكيف، في ظل تحقيق الاهداف.
02	(gates ,31 ;2004)	التوجه الاستراتيجي، الوظيفة، الهيكل، تقاسم المعلومات، الموارد.
03	(RTdee,22, 2005)	الرؤية، الرسالة، الثقافة، قيم الزبون، الهيكل، العمليات، الانظمة، الاستراتيجيات التنافسية، أداء المنظمة والافراد.
04	(الحلامه، والعزاوي 2009 122)	استراتيجية محددة، تنفيذ الفعال، ثقافة تحفيزية، تنظيم افقي، مواهب محورية، قيادة فاعلة، ابتكارات مستمرة، صفقات مكررة.
05	(الطعان 2003.200)	استراتيجية محددة، تنفيذ الفعال، ثقافة تحفيزية، ابداع، رضا الزبون.
06	(مصطفى 2018.167)	التحليل البيئي، التنفيذ الفعال، القرار الاستراتيجي، القدرات القيادية.
07	(الحواجرة 2018.416)	استراتيجية محددة، التنفيذ الاستراتيجي، الهيكل المصطح.

المصدر: اعداد الطالبتين استنادا على دراسات سابقة.

ويمكن التطرق الى أهم العناصر المتمثلة في: البقاء، التكيف، النمو.

المطلب الأول: مؤشر البقاء.

لقد أشار داودي ومحبوب الى البقاء على أنه القدرة على البقاء والإستمرار.¹

ويقصد به أيضا أن تنطلق الشركة نحو تحقيق الأرباح بواسطة² التركيز على الوصول إلى موقع يكفل لها الإستقرار والنمو والبقاء، وقراءة التحديات وتوقع التي من الممكن مواجهتها في المستقبل، بالإضافة إلى أن يتخذ قرارات وخيارات بديلة من أجل البقاء، على سبيل المثال تغيير الإستراتيجيات أو الإندماج مع كيانات أخرى من أجل مواجهة تحديات المنافسة وتغيير حالة الأسواق وزيادة حدة التحديات .

إن جميع المنظمات تحاول الوصول إلى أفضل أداء حيث أن المستوى العالي من الأداء يعني الوصول إلى مستوى تنافسي عالي وهذا يقتضي كسب مزيد من الأرباح، وجهود تحسين الأداء في الشركات ظهرت مع العديد من طرق التحسين مثل TQM, six sigma, JIT وطرق أخرى التي تشبهها في الهدف وتختلف في طريقة التنفيذ (gruenberg,2012).

البقاء والاستمرار هو الهدف الرئيسي لأية منظمة، ويتطلب ذلك السعي لتنظيم الأرباح إلى أقصى حد ممكن، والعامل المهم للبقاء هو تحسين الربحية، وبما أن النجاح الإستراتيجي يعتمد على هامش الربح بمنتجات منخفضة التكاليف، كونه يعد من الركائز الأساسية في نجاح المنظمة، وتفوقها يتطلب الوقوف أمام المنظمات التي تنافسها، ومساعدتها حتى تصل إلى أسعار تنافسية تقوي من الميزة التنافسية لمنتجات المنظمة في السوق، قد يكون السبب في تدهور المنظمة وإنسحابها من منتجات وأسواق قائمة هو عدم اهتمامها بتخفيض كلفتها.

لابد من تخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن مع المحافظة على الجودة المرغوبة ويتم تخفيض التكاليف من أجل تمكين الشركة من رفع مستوى العائد على الإستثمار بهدف الوصول إلى تعظيم الأرباح وذلك من خلال:

¹ - اياد فاضل تميمي، شاعر جار الله الحشالي، مرجع سبق ذكره ص647.

² - عبد الودود شاعر عبد مرزوك الجنابي، دور عوامل النجاح الاستراتيجي، قدرات رأس المال البشري متغيرا ميسطا (دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان)، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، 2017، ص34

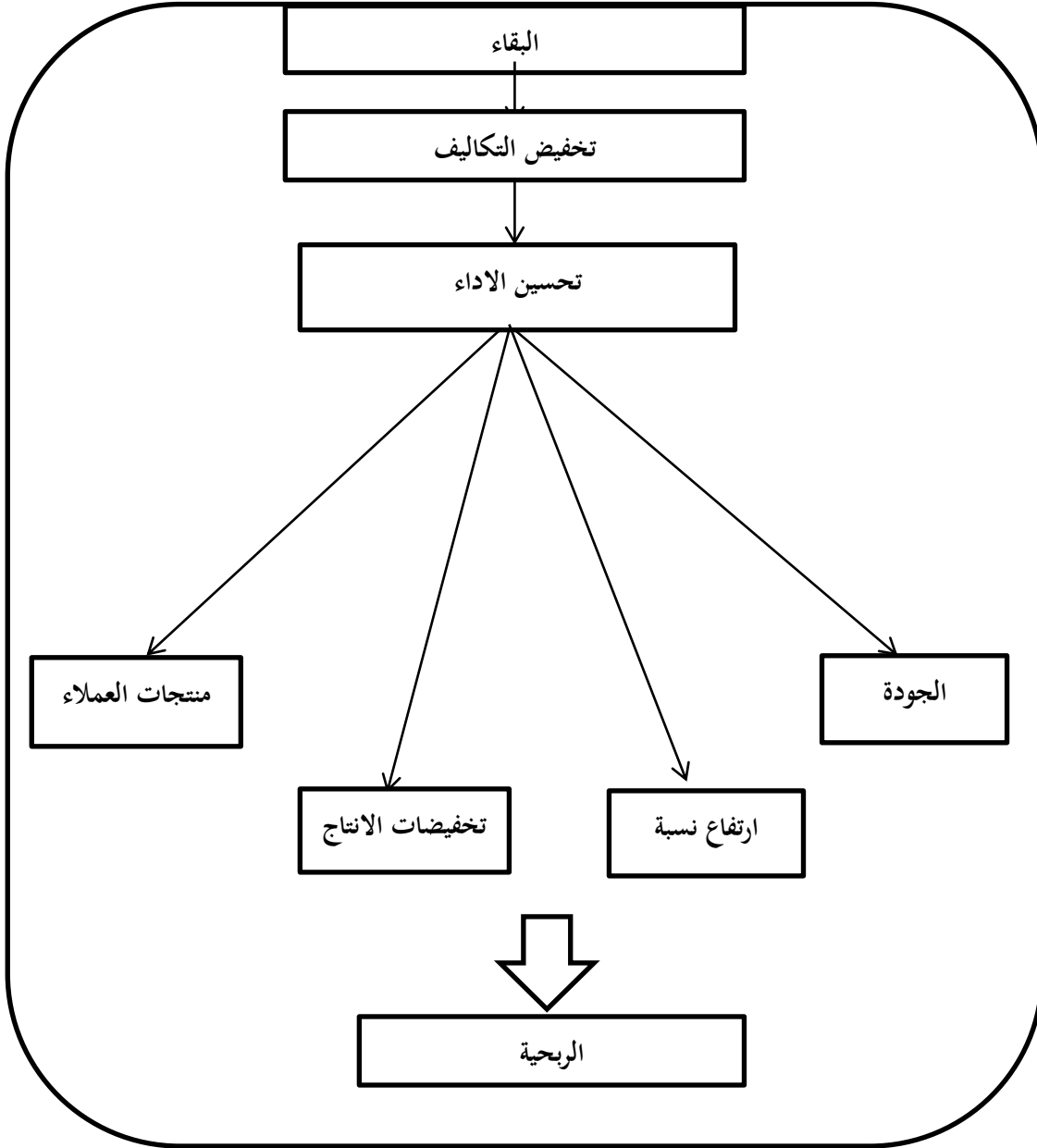
العمل على تخفيض أو الغاء المخزون الى الحد الادنى، مما ينتج عنه الاستغناء عن الاجراءات المحاسبية والرقابية ذات العلاقة بالمخزون.

- العمل على تخفيض أو الغاء التالف أو الفاقد عن طريق استلام المواد التي يتم شراؤها مباشرة عند الحاجة وبالكمية التي يتم طلبها، وبذلك فانه من المقتضى الإستغناء عن الأنشطة التي لا تضيف القيمة الى المنتج ومن ثم تخفيض التكلفة؛
- القيام بالتعامل مع عدد محدود من الموردين مما ينتج عنه تخفيض الكثير من إجراءات الشراء والفحص والاستلام؛

إن النجاح الإستراتيجي يترسخ بقيام الشركات الصناعية بالقيام بتخفيض التكلفة كما يرى الباحث، كونه يؤدي إلى التحسين في كل من الأداء المالي وغير مالي على سبيل المثال التحسين في جودة المنتجات وتزويد المنتجات للعملاء في الوقت الذي يتم تحديده، والتخفيض في تكلفة الإنتاج، وإرتفاع نسبة المبيعات، وبذلك فإن الربحية تتحسن.

و الشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (6): البقاء في النجاح الاستراتيجي.



المصدر: من اعداد الطلبة استناد على دراسات سابقة.

المطلب الثاني: مؤشر التكيف.

يعكس البقاء قدرة المنظمة على متابعة المستجدات المتلاحقة التي تحدث في البيئة المحيطة، ومن ثم إيجاد الإجراءات اللازمة للموازنة بين التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، لضمان الاستفادة من الفرص المتاحة والتصدي للتهديدات في ضوء المعلومات المتاحة لديها.¹

يعتبر التكيف عن الحد الذي تتمكن فيه المنظمة من التجاوب مع أي تغيير داخلها أو في البيئة الخارجية أو الإستجابة التي تبديها المنظمة عند تعاملها مع الظروف البيئية الجديدة وأن سر النجاح الإستراتيجي المنظمات في قدرتها على اعتماد النمط التكيفي² لأنشطتها مع المتغيرات البيئية، وبقاءها نشطة فيها، ويعد التكيف قدرة المنظمة على التنبؤ بالمشكلات الداخلية والخارجية التي ستواجهها مستقبلاً، وإيجاد السبل الكفيلة بالسيطرة عليها قدر الإمكان، وعند قياس لقدرة المنظمة على بلوغ أهدافها بدلالة المبيعات الجديدة. وفي إطار ما ذكر نستكشف الآتي:

- أن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وإرضاء العاملين مرتبط بقدرتها على التكيف؛
- أن المنظمة محاطة بتغيرات بيئية تتطلب منها التوازن والإستقرار النسبي ثم البقاء، ولا بد لها لأجل ذلك من التنبؤ بتلك التغيرات ومعالجتها، للحد من الخسائر الناجمة عن عدم التكيف معها، وهذا ما يجعل التكيف الخطوة الأولى في:

- الجسر الذي يربط البيئة المحركة وتغيراتها بتحريك المنظمة بإتجاه احتواء هذه التغيرات.
- إرساء خطوات المنظمة نحو النمو كمرحلة لاحقة.

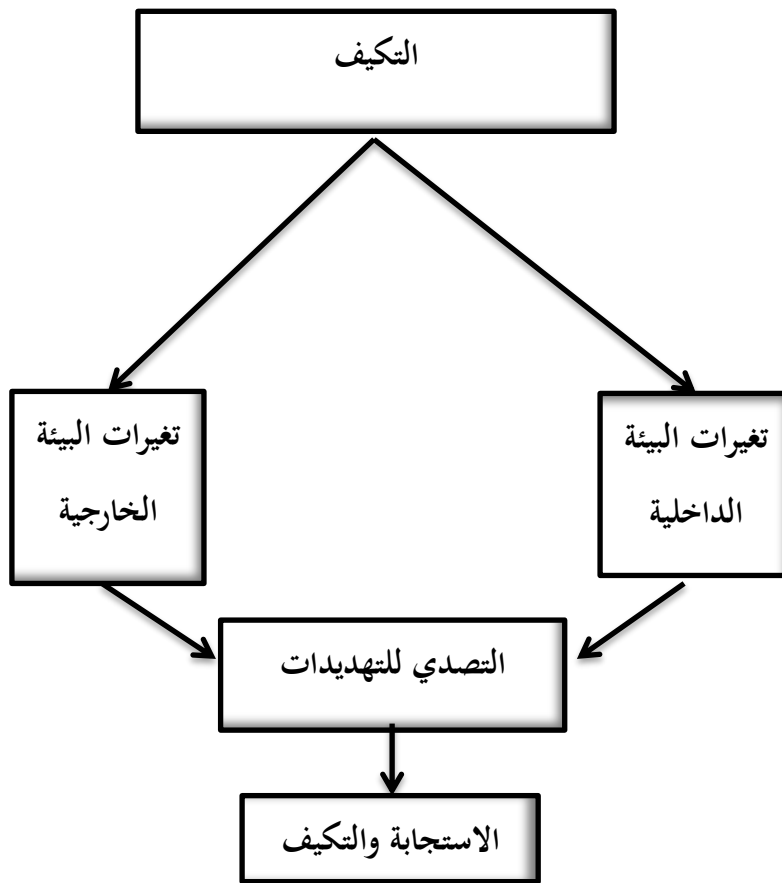
- إن التكيف اخذ المفاهيم الناجمة عن الإفتتاح الفكري للمنظمة على البيئة، ومجسداً لأحد أنماط العلاقة بينهما كما ويعبر عن قدرة المنظمة على الإستجابة للتغيرات البيئية في صورة الإستمرارية في عملياتها؛
- وقد أجمع الكثيرون على أن التكيف من أكثر العوامل الحاسمة في تحدد بقاء المنظمة أو زوالها، لأن التغيرات البيئية يمكن تحملها لمدى زمني قصير، ولكن المرونة (التكيف) في إطار الظروف المتغيرة لازمة لبقاء المنظمة على المدى

¹ - حسين وليد حسين، مرجع سبق ذكره، ص10.

² - أرادان حاتم، امل محمود علي، فعالية المنظمة ودورها في تحقيق متطلبات النجاح الاستراتيجي (دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة اسيا للاتصالات ببغداد)، مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد التاسع، العدد26، الفصل الاول لسنة2014، ص266-267.

البعيد في حين أن أكثر العوامل أهمية في تحول المنظمات غير الهادفة للربح الى المنظمات متعلمة " Learning Organisation" وقادرة على بناء إمكانياتها وتعليم أداؤها، وبما يعزز أهمية تكيفها مع البيئة في إطار سعيها لمزيد من النمو والنهوض بمسؤوليتها الاجتماعية، والتنافس فيما بينها للبرهنة على قيمتها. وتتأطر صورة تكيف الكثير من المنظمات مع تغيرات البيئة (لاسيما البيئة الخارجية)، بإستيعاب تلك التغيرات عند تحديد الأهداف ، وإيجاد الآليات الكفيلة بمقابلتها والإستعداد لمواجهتها .
والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(7) : التكيف في النجاح الاستراتيجي.



المصدر: إعداد الطالبتين استنادا على دراسات سابقة.

المطلب الثالث: مؤشر النمو.

نظر Jones الى النمو بوصفه مرحلة من مراحل دورة حياة المنظمة تقوم فيها بتطوير مهارات ومعارف خلق القيمة التي تجعلها تكتسب موارد إضافية. وأن النمو يسمح للمنظمة أن تزيد قيمتها العلمية وبالتالي تطوير ميزتها التنافسية. وتعد المنظمة القادرة على إكتساب الموارد تكون كالتالي لها موارد فائضة تجعلها تنمو سريعا وبمرور الوقت سوف تقوم المنظمات بالتغيير وتصبح شيء مختلفا تماما عما كانت عليه عند بدايتها. ويعد النمو من الأهداف التي تجعل المنظمة تعمل من أجل الحصول على موقع متقدم في مجال العمل الذي تعمل فيه من خلال الزيادة في حجمها وحجم العمليات والإستثمارات المستعملة وحجم العوائد المتحققة لها جراء هذه الإستثمارات وبمعنى آخر أن يكون حجم المنظمة في المستقبل أفضل مما هو عليه حاليا.

فالمنظمة لا تستطيع تحقيق ذلك إلا إذا إستطاعت أن تترجم ذلك إلى أهداف خاصة بنوعية معينة، وعلى المنظمات أن تنمو سريعا لمجاعة التغييرات التي تحدث حولها وينبغي أن تعدل المنظمات نفسها ليس من وقت إلى آخر فقط ولكن طوال الوقت أيضا وينبغي أن توازن المنظمات في الوقت الحاضر نفسها للإبداع والتغيير ليس فقط من أجل الإزدهار ولكن أيضا البقاء في عالم المنافسة الحادة، إذ أن النجاح الإستراتيجي يعتمد على نماذج القدرات المقترحة في المنظمة لذا يحتل أهمية من قبل الإدارات العليا بشأن عمليات تطويرها، إذ تعتبر الأساس لنتائج أعمال المنظمة.¹

ويعد النمو ظاهرة طبيعية وعلمية معقدة ومهمة دافعا لإقتناص الفرص وتوافر محفزات وقدرات على مجابهة التهديدات والتحديات المحيطة بالمنظمة والتكيف معها وعلى مستوى المنظمة حدد النمو التغيير في حجمها حين يقاس بعدد الأفراد العاملين فيها . ولقد ربط بعض الكتاب بين النمو والتنوع يعد الأخير مؤشر للنمو وإنطلاقا من أن المنظمات ذات التنوع الأكبر تنمو بشكل أسرع ويزداد نموها حين يكون التنوع غير مرتبط.²

تم ربط بين المؤشرات قياس النجاح الإستراتيجي ودورة حياة المنظمة حيث تتغير الأولويات في كل مرحلة، التي تتميز كل منها بظروف ومتطلبات تختلف عن المراحل التنظيمية الأخرى والتي يظهرها الشكل أدناه،³ حيث

¹ - وقائع المؤتمر العلمي التخصصي الرابع للكلية التقنية الادارية-بغداد- ، الابداع الاداري لتحقيق الرؤية المستقبلية لمنظمات الاعمال، المجلد الاول، رقم الايداع 641، البحوث المنشورة محكمة، المدة من 28-29/11/2018. ص399.3400.

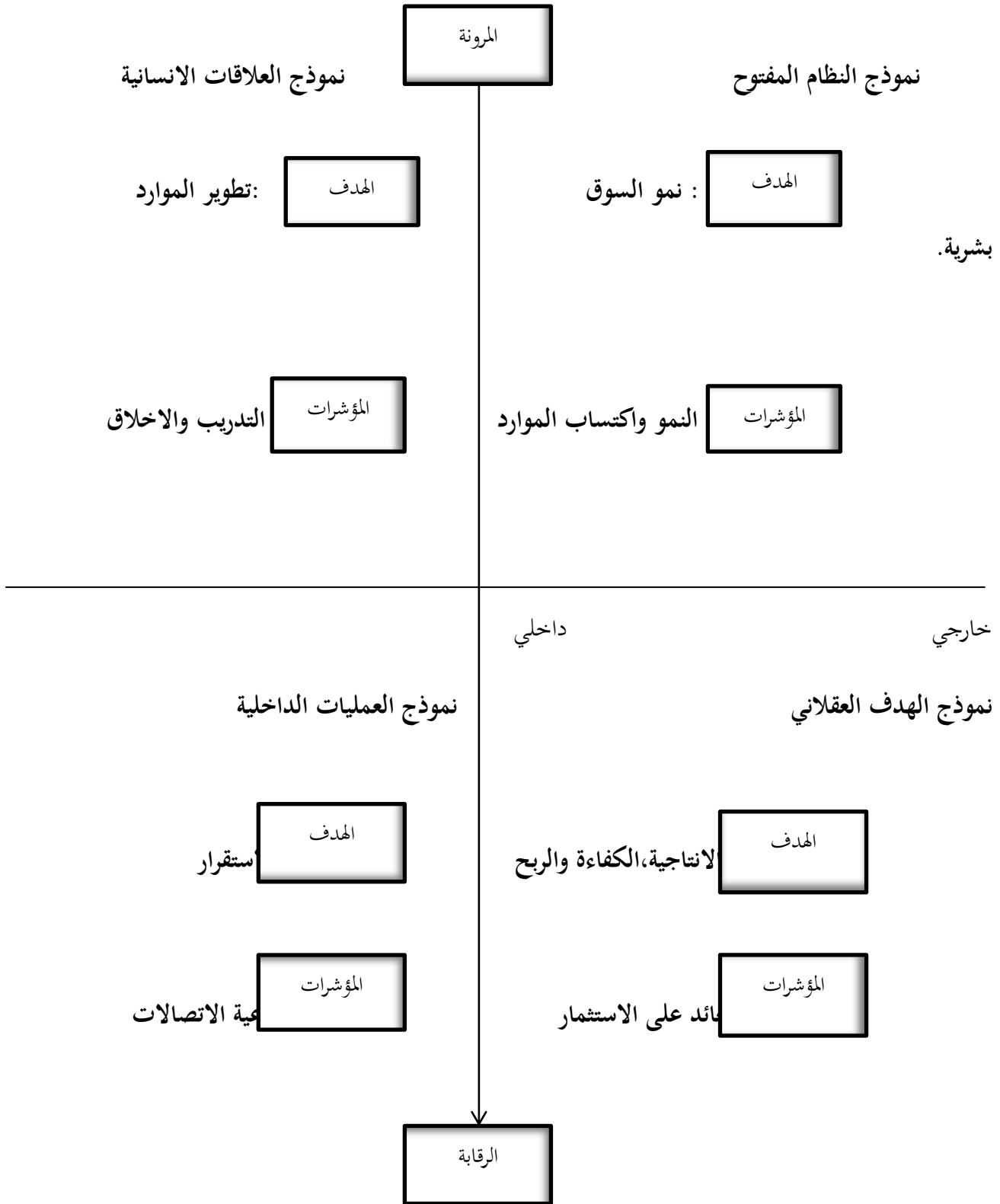
² - ندى عبد المطلب جاسم، مقالة بعنوان دور ابعاد الثقافة التنظيمية في تحديد خصائص التنظيم وتحقيق النمو التنظيمي، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، العدد 2012، ص31، ص237.

³ كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2004، ص344.

تستخدم الإدارة عاملين أساسيين هما: التركيز والهيكلة، حيث يشير التركيز فيها إذا كانت القيم المهيمنة داخلية فتهتم الإدارة، المصلحة العاملين وكفاءتهم، وخارجية إذا كانت تعنى بمصلحة المجتمع. ويشير هيكل المنظمة فيها إذا كان الثبات أو المرونة هو وصف الهيكل المهيمن. وتؤثر البيئة على المؤشر أيضا بطريقتين هما: عندما تكون الموارد النادرة، تحدد الأهداف بالحصول على الموارد، ويمكن أن تقاس الأرباح على الإستثمارات على مدى زمني قصير خاصة عندما تكون دورة حياة المنتج قصيرة، والعكس صحيح.

كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (8): مؤشرات النجاح الاستراتيجي ودورة حياة المنظمة.



المصدر: كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الاولى، 2004، ص345.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى ماهية النجاح الإستراتيجي والدراسات في هذا الموضوع، من خلال تناولنا مفهوم النجاح الإستراتيجي وأبعاده وأهميته وتوصلنا إلى أن النجاح الإستراتيجي يحتل أهمية كبيرة بمساهمته في إحداث التغيير المستمر وحل المشاكل كل هذا سوف يضمن للمنظمة النجاح الإستراتيجي من قدرتها على التكيف، البقاء، والنمو في مجال أعمالها.

وللفهم والتعمق أكثر سيتم تطبيق ما تم عرضه في الجاني النظري في الفصل الثالث حول تأثير إعادة هندسة العمليات على النجاح الإستراتيجي (دراسة حالة شركة موبيليس - وكالة سوق أهراس) لاختبار صحة مجموعة من الفرضيات، والتي من خلالها تتم الإجابة عن التساؤلات الدراسة.

الفصل التطبيقي:

تأثير إعادة هندسة العمليات على النجاح

الاستراتيجي لشركة موبيليس

- وكالة سوق أهراس -

تمهيد:

بعد تطرقنا لأهم مفاهيم النظرية المتعلقة بمتغيري الدراسة إعادة هندسة العمليات والنجاح الإستراتيجي و بعد عرضنا للدراسات السابقة في الموضوع سيتم في هذا الفصل محاولة الاطلاع على الواقع الحقيقي لتلك المفاهيم وذلك بإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي. وقد تمت الدراسة ميدانية بشركة موبيليس بسوق أهراس، حيث تناول هذا الفصل:

- المبحث الأول: عرض عام لشركة موبيليس.
- المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للبحث الميداني.
- المبحث الثالث: تحليل إبتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة.

المبحث الأول: عرض عام لشركة موبيليس.

تسعى أي مؤسسة إقتصادية الى تحقيق أفضل النتائج، من خلال تسيير مواردها وإستخدامها بشكل أمثل وذلك بتحديد السياسات المناسبة وفق طبيعة نشاطها.

المطلب الأول: التطور التاريخي لشركة موبيليس.

من خلال هذا المطلب سنحاول التطرق الى الجوانب التعريفية الإقتصادية التي أجريت عليها الدراسة.

أولاً- نشأة شركة موبيليس:

TM MOBILIS فرع تابع لشركة موبيليس إتصالات الجزائر وهي أول متعامل في الهواتف النقالة في الجزائر، حيث تقدم لمشتركيها باقة من المنتجات والخدمات الجديدة وذات الجودة عالية وكذا بطاقات مسبقة الدفع تتناسب مع جميع الميزانيات (رسائل قصيرة إلى جميع إشتراكات الهواتف النقالة المتواجدة في الجزائر وفي الخارج وكذلك الرسائل الصوتية).

بعد إصلاح قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية وفتح سوق المنافسة، إتصالات الجزائر أنشأت مؤسسة تجارية برأس مال

100,000,000,000 دينار جزائري، وللتعريف أكثر بالمؤسسة سيتم إبراز مختلف المراحل التي مرت بها المؤسسة لتجسيد مدى حرصها لتطوير قطاع الإتصالات.

عمد القانون 03-2000 المؤرخ في 04 أوت 2000 إلى فتح قطاع البريد والإتصالات السلكية واللاسلكية للمنافسة وقد ترتب مباشرة على هذا الإجراء:

-تحول وزارة البريد والمواصلات إلى وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال والتي أوكلت لها مهمة الضبط ووضع استراتيجية قطاعية لتطوير تكنولوجيا الإعلام والإتصال.

- إنشاء سلطة الضبط للبريد والمواصلات وهي مكلفة بتنظيم السوق والسهر على إحترام قواعد المنافسة.

- تأسيس شركتين مستقلتين بريد الجزائر وإتصالات الجزائر.

● في شهر أوت 2001 منحت الرخصة الأولى لمجمع أوراسكوم لوضع شبكة للهاتف النقالة وتقديم الخدمات المرتبطة به؛

- في سنة 2002 استفادت شركة إتصالات الجزائر من رخصة لتنظيم نشاطها للهاتف الثابت والنقال ودخلت الرخصة حيز التطبيق بدءا من الفاتح من جانفي 2003 حيث أوكلت مهمة توفير خدمة G.S.M الموروثة عن وزارة البريد و G.S.M الهاتف النقال لشركة إتصالات الجزائر بإستعمال شبكة تكنولوجيا الإعلام والاتصال؛
- في أوت 2003 تمت عملية توزيع شركة إتصالات الجزائر وإنشاء "أ.تي.أم" موبيليس للهاتف النقال في شكل مؤسسة بموجب العقد التأسيسي بتاريخ 2003/08/03؛
- منحت في ديسمبر 2003 رخصة ثالثة للهاتف النقال لمجمع الوطنية للاتصالات؛
- في سنة 2004 إقتрحت موبيليس أول شبكة تجريبية لخدمة الهاتف النقال الجيل الثالث UMTS الشراكة مع مؤسسة هواوي الصينية للتكنولوجيا وفي نفس السنة أحرزت موبيليس على مليون مشترك؛
- في فيفري 2005 خدمتي الأنترنت عبر الهاتف MMS/GPRS تحت إسم MOBI+ إقتрحت في مارس 2005 الخدمة الجديدة للدفع المسبق موبيلالين و دشنت أول وكالة تجارية لها.
- أحرزت موبيليس في أبريل 2005 على مليونين مشترك لتصل إلى أربعة ملايين مشترك في أكتوبر 2005؛
- دخلت موبيليس في جانفي 2006 العام الجديد بخمسة ملايين مشترك إلى إحرار ستة ملايين مشترك في اخر السنة؛
- في سنة 2008 موبيليس تحتل المرتبة تحتل المرتبة الثالثة في سوق الهاتف النقال دائما وتعتبر المنافس الأول لمؤسسة جازي متصدر السوق وتسجل تقريبا سبعة ملايين ونصف مليون مشترك؛
- في سنة 2010 موبيليس تحقق أكثر من 120 وكالة تجارية، 60 ألف نقطة بيع غير مباشرة وأكثر من 5000 محطة تغطية؛
- في سنة 2011 موبيليس تدشن المبنى الجديد للمديرية العامة بحج الأعمال بباب الزوار؛
- في ديسمبر 2013 موبيليس تطلق شبكة 3G+ في 09 ولايات؛
- في سنة 2014 موبيليس توسع تغطية 3G+ إلى 19 ولاية؛
- في سنة 2015 موبيليس توسع تغطية 3G+ إلى 48 ولاية أي كامل التراب الوطني.

ثانيا- تعريف شركة موبيليس:

مؤسسة ATM MOBILIS "موبيليس" هي شركة ذات أسهم برس مال عمومي، تتعامل في سوق الشبكات وخدمات الإتصال، أنشأت بموجب القانون 03-2000 المتعلق بإعداد هيكله قطاع البريد والمواصلات.

وهي تعتبر المتعامل التاريخي للهاتف النقال في الجزائر، بحيث بدأت نشاطها في سنة 2000 إلا أنها أصبحت ك فرع من إتصالات الجزائر التي تملكها بنسبة 100/100 من الأسهم ونالت هذه الأخيرة استقلاليتها في أوت 2003.

يقدر رأس مالها الاجتماعي 100,000,000,000 دج.

موبيليس مؤسسة منظمة حسب القوانين العالمية المتقدمة دوليا في مجال الادارة، وطموحاتها كبيرة وغير محدودة ومستمرة كتعويض حصتها في السوق وتطوير الخبرات ومساهمة في معدل نمو الاقتصاد الوطني.

و يمثل الجدول التالي بطاقة تعريف للمتعامل موبيليس.

الجدول رقم(3): بطاقة تعريف للمتعامل موبيليس.

المتعامل	مؤسسة موبيليس
المؤسسة الأم	مؤسسة إتصالات الجزائر
الترخيص	متعامل وطني
تاريخ الحصول على الرخصة	سنة 2000
تاريخ بداية النشاط	جانفي 2003
المميزات	- تغطية وطنية للسكان تصل الى 48 ولاية -G2/G3 -176 وكالة تجارية. -أكثر من 60,000 محطة تغطية. -أرضية خدمات ناجعة وذات جودة عالية.
الموقع الرسمي	www.mobilis.dz
الموقع الداخلي	Intranet.mobilis.dz

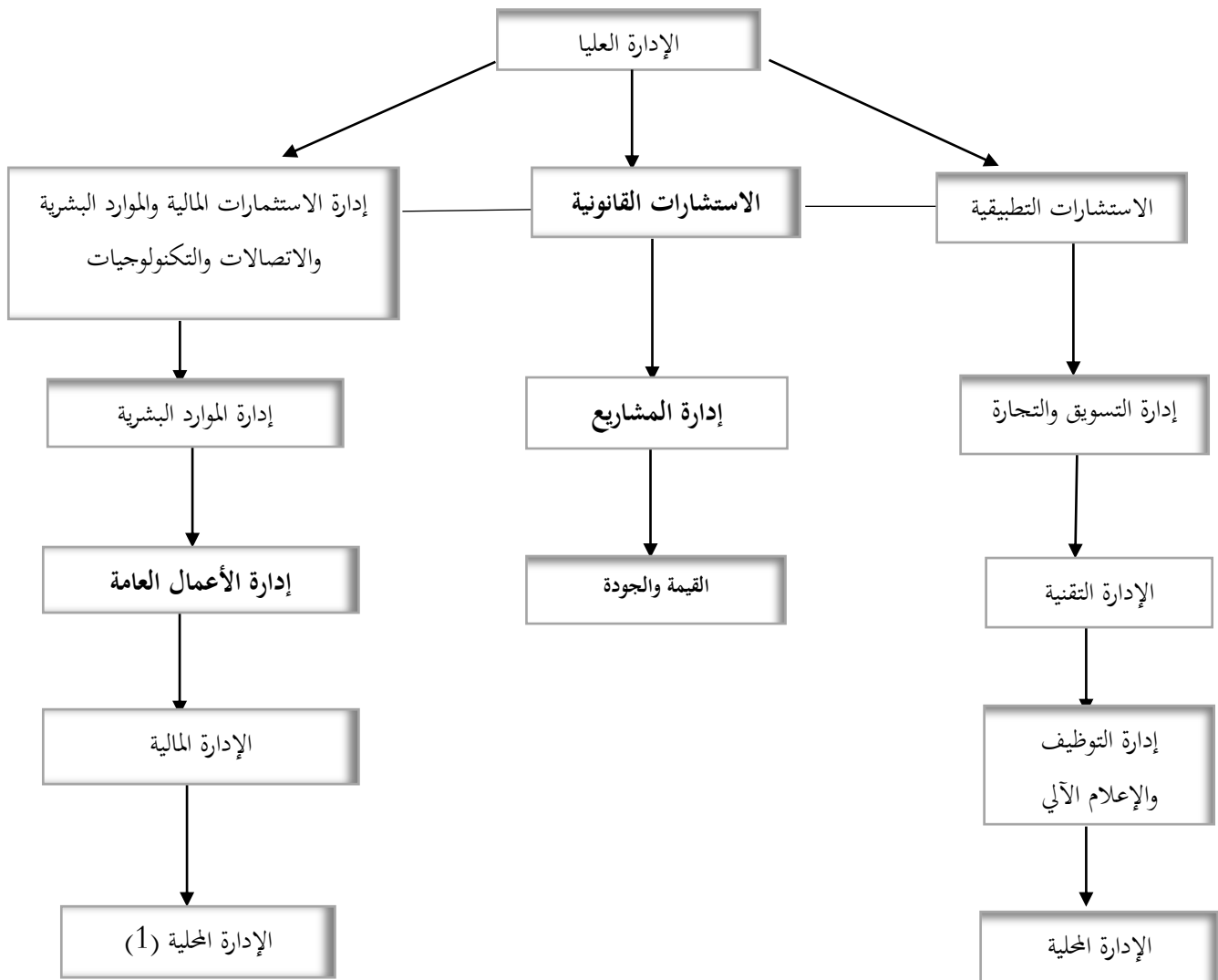
المصدر : الموقع الرسمي لشركة موبيليس، www.mobilis.dz

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة موبيليس.

يعتبر الهيكل التنظيمي لأية مؤسسة صورة معتبرة تحدد من خلالها الوظائف والمسؤوليات التي تسهل عملية الاتصال من أجل تجنب الفوضى وكذا عرض نشاط المؤسسة بأحسن طريقة.

ومؤسسة موبيليس تتميز بهيكل تنظيمي مرن يعكس حقيقة مستوى الفوق الطي تحققه على مدار نشاطها، وشركة موبيليس تعتمد على إدارة عالية التنظيم تتوضح في الشكل التالي :

الشكل رقم(9) الهيكل التنظيمي لشركة موبيليس .



المصدر : الموقع الرسمي لشركة موبيليس، www.mobilis.dz

شركة موبيليس شركة مسيرة من طرف رئيس مجلس إدارة محاطة بسبعة إدارات وطنية هي:

- الإدارة التجارية: تهتم بالمبيعات ورفعها وتحسين العلاقات العامة؛
- إدارة التسويق والاتصال: تهتم بشؤون الاتصال والتسويق؛
- إدارة التقنيات؛
- إدارة التوظيف والأعمال العامة؛
- الإدارة المالية؛
- إدارة نظام المعلومات؛
- ومن مميزات خدمة الشركة:
- أسعار موبيليس تتغير من بلد لآخر ، و مع ذلك فإن الأسعار هي في انخفاض مقارنة مع المحولين الآخرين .
- GPRS+UMTS+MMS متوفرة عند الشركة.
- موبيليس أطول مدة سماح مقدرة ب 120 يوما عكس المحولين الآخرين؛
- التسعيرة بالثانية بعد 30 ثانية؛
- الشبكة تغطي 48 ولاية؛
- الشبكة تغطي 71.16؛
- خدمة ROAMING؛
- بطاقة تعبئة 200 دج؛
- خدمة كلمني.

المطلب الثالث: أهداف وقيم وطموحات موبيليس.

1- الأهداف:

- الوصول إلى عدد مستهلكين: حيث بلغ العدد في 2005 إلى 5 ملايين مشترك و 2020 إلى 11.5 مليون مشترك؛

- التوزيع: وصل عدد نقاط البيع في 2020 إلى 70 ألف نقطة؛

- العمال: عامل واحد ل 4000 حتى 5000 زبون، ورجل صيانة ل 15 موقع راديو.

2- القيم:

- العمل من أجل خلق الفناء وتعظيم الأرباح؛

- الحماية والدفاع عن المستهلكين الجزائريين؛

- التضامن؛

- الشفافية؛

- القانون؛

- ضمير فريق واحد؛

- الاحترام؛

- الإبداع؛

- السعادة؛

- إتمام العمل على أحسن وجه؛

- الاستحقاق؛

- الصراحة.

3- الطموحات:

- الحصول على حصصها السوقية؛

- تطوير المهارات والخبرات؛

- البقاء في المنافسة (النوعية والسعر والخدمة)؛

- المشاركة في التنمية الوطنية.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للمبحث الميداني.

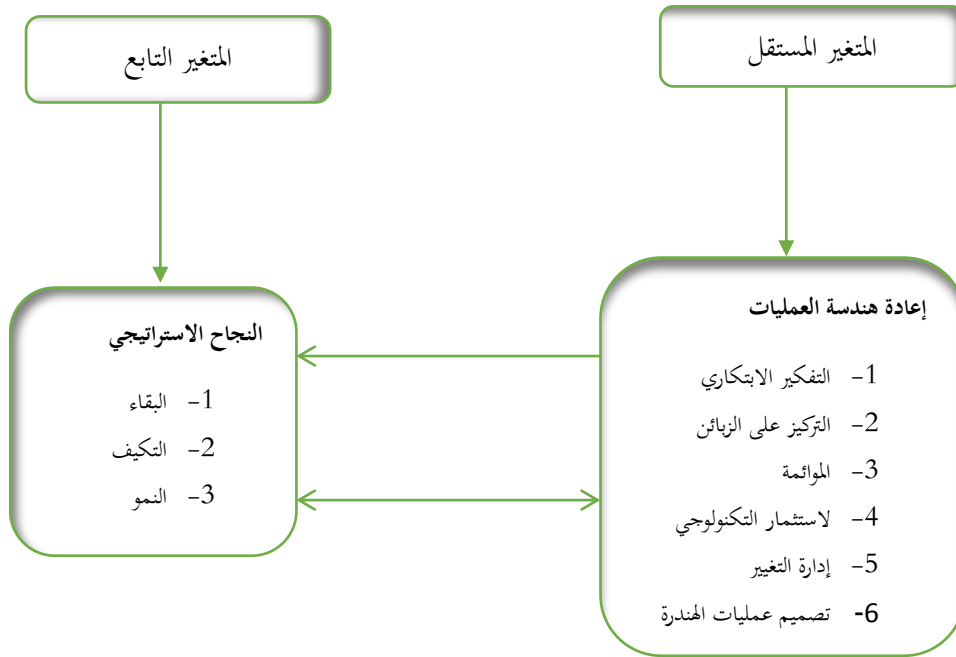
في هذا المبحث سنتطرق الى المنهجية المتبعة في الدراسة، حيث نتناول فيه كل من:

المطلب الأول: نموذج الدراسة.

- نموذج الدراسة: تتكون من متغيرين هما المتغير المستقل والمتغير التابع فالمتغير المستقل يتمثل في إعادة هندسة العمليات و أبعادها (التفكير الابتكاري ، التركيز على الزبائن ،الموائمة، الاستثمار التكنولوجي، إدارة التغيير ، تصميم عمليات الهندرة) و المتغير التابع المتمثل في النجاح الاستراتيجي بأبعاده (البقاء ، التكيف ، النمو).

وانطلاقا من هذا يتم عرض التعليمات الإجرائية لمتغيرات الدراسة وأبعادها من خلال الشكل التالي

الشكل رقم(10) يوضح العلاقة بين المتغيريين.



المصدر: اعداد الطالبتين استنادا على دراسات سابقة.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.

أولاً- مجتمع الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين في الادارة العليا والوسطى بشركة موبيليس وكالة -سوق أهراس-، والمتمثل عددهم في 32 موظف.

ثانيا: عينة الدراسة.

تم توزيع الإستبيان على جميع أفراد مجتمع الدراسة حيث ينقسم المجتمع إلى 16 موظف ينتمي إلى الادارة العليا و 16 موظف ينتمي إلى الادارة الوسطى. وتم إسترداد جميع الإستبانات كانت قابلة للتحليل الإحصائي.

ثالثا: متغيرات الدراسة.

• المتغير المستقل: يتمثل في إعادة هندسة العمليات؛

• المتغير التابع: يتمثل في النجاح الاستراتيجي؛

• المتغيرات الوصفية: السن، الجنس، المؤهل العلمي، الأقدمية.

المطلب الثالث: أداة الدراسة وإجراءات تطبيقها.

أولاً: أدوات الدراسة.

لمناقشة الإشكالية ومحاولة مدى توافق الجانب النظري مع ماهو مطبق في الواقع، فقد تمت الاستعانة بعدة أدوات للدراسة تقودنا الى بيانات مباشرة عن الموضوع محل البحث، وهي:

- الملاحظة: تستعمل في البحث الاستطلاعي للتقصي وجمع المعلومات بعد طرح المشكلة في الإطار النظري، ومحاولة الوصول الى تفسيرات واقعية للتساؤلات أو الإفتراضات السابقة. واستعمال الملاحظة البسيطة المباشرة لأنها مصدر المعلومات في الموقف الطبيعي وذلك لمعرفة عن قرب المقدرات المعتمدة في تحقيق مركز تنافسي.

- الإستبانة: أداة ضرورية لجمع البيانات وأهم الوسائل التي تتطلبها أهداف البحث للإجابة عن التساؤلات والفرضيات المطروحة، تتكون من عدة أسئلة موضوعية وفق مقياس ليكارت الخماسي، حيث يحتوي هذا المقياس على خمس درجات للإجابة وهي: غير موافق تماما، غير موافق، محايد، موافق، موافق تماما. موجهة لأفراد العينة قصد جمع المعلومات حول الموضوع المدروس. وهو ما يمثل الجدول التالي:

الجدول رقم(4):مقياس ليكارت الحماسي

بدائل الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

المصدر: وائل فاضل حسان العكيدي، رأس المال الفكري وأثره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دار امجد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، المملكة الأردنية الهاشمية، 2019، ص78.

● هيكل الاستبيان:

لقد إحتوت الاستمارة على مقدمة تم الشرح فيها كل الجوانب المتعلقة بالموضوع من خلال ذكر عنوان البحث، العينة المختارة.

كما تضمنت إستمارة الدراسة على إستمارة الدراسة 41 عبارة بوبت إلى ثلاث محاور، ويمكن توضيحها كالتالي:

-المحور الأول: تضمن 4 عبارات خاصة بالمعلومات الشخصية التي تخص المستجوب وهي كالتالي:
الجنس، السن، المؤهل الدراسي، الأقدمية.

-المحور الثاني: والذي يخص متغير الدراسة الأول المتمثل في إعادة هندسة العمليات، وتضمن 26 عبارة.

-المحور الثالث: تضمن 15 عبارة متعلقة بالنجاح الاستراتيجي.

المطلب الرابع: أساليب معالجة الإحصائية.

لتحقيق الدراسة والإجابة عن التساؤلات وتحليل البيانات التي تم جمعها، فقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، **spss** بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات المستخدم في محاور الدراسة الى الحاسب الآلي، وفي مايلي مجموعة الأساليب الإحصائية والتي تم الإعتماد عليها :

● التكرارات والنسب المئوية لإظهار الخصائص الوصفية لأفراد العينة من خلال الأعمدة البيانية والدوائر؛

● المتوسطات الحسابية(المرجح إرتفاع أو إنخفاض إستجابات أفراد الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، تفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون، لمعرفة مدى إرتفاع أو إنخفاض إستجابات أفراد؛

● المتوسط الحسابي للمحاور الأساسية(متوسط العبارات)، إذ يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي، للتعرف على مدى إنحراف؛

- استخدام الإنحراف المعياري لتحديد إستجابات أفراد العينة لكل العبارات المتغيرة للدراسة، وكل المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، وتوضح التشتت في إستجابات الأفراد عينة الدراسة لكل عبارات متغيرات الدراسة الى جانب المحاور الرئيسية، فكلما إقتربت قيمته من الصفر تركز الإستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس؛
- استخدام (تحليل التباين الأحادي) للتعرف على الفروقات ذات الدلالة الإحصائية في إتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو محاور الدراسة، باختلاف متغيراتهم الوصفية التي تنقسم الى أكثر من فئتين لتحديد صالح الفروق بين الفئات؛

- حساب معامل الارتباط بين المتغير المستقل والتابع لمعرفة نوعية العلاقة التي تربطهما؛
- حساب معامل إختبار ستودنت لمستوى معنوية $\alpha=0.05$ لإختيار فرضية الدراسة.

المبحث الثالث: تحليل إتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة.

يتضمن هذا المبحث عرضا لخصائص أفراد العينة وتحليلا لإجاباتها اتجاه متغيرات الدراسة.

المطلب الأول: خصائص أفراد العينة

بغية معرفة خصائص أفراد العينة المدروسة سيتم عرض وتحليل إجابات المستجيبين، المتعلقة بالمعلومات الشخصية لهم والتي تتكون من أربعة أسئلة حول الجنس، السن، المؤهل العلمي، الأقدمية،.

أولا- الجنس:

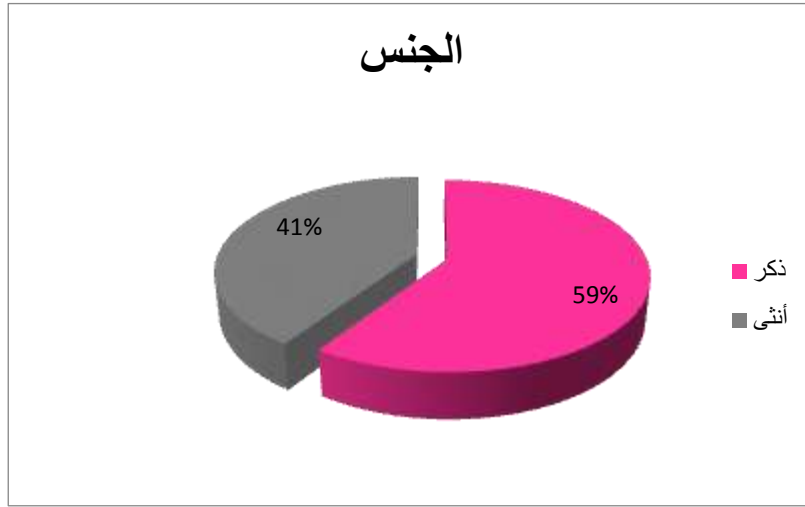
يوضح الجدول والشكل التاليين نتائج التحليل الوصفي للبيانات الشخصية حسب الجنس.

جدول رقم (5): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
59.4%	19	ذكر
40.6%	13	أنثى
100%	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم(11): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel.

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن نسبة 59.4 % من إجمالي أفراد الدراسة ذكور، والنسبة المتبقية 40.6% إناث، والسبب أن المناصب في الشركة يسيطر عليها الرجال نظرا لما تتطلبه من جهد كبير وإستعداد لأداء المهام في جميع الأوقات، ومع أطراف مختلفة الأمر الذي يمكن أن يتعذر على الأنثى القيام به والإلتزام بتأديته.

ثانيا: الفئة العمرية.

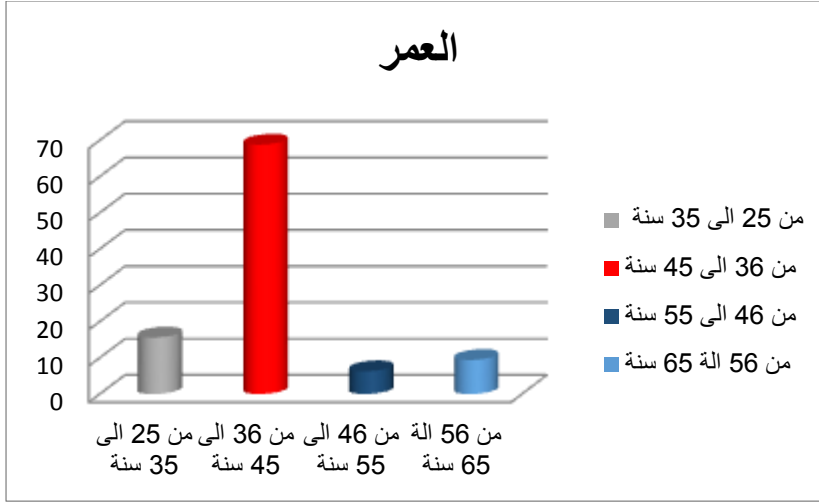
يوضح الجدول والشكل التاليين نتائج التحليل الوصفي للبيانات الشخصية حسب الفئة العمرية.

الجدول رقم (6): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
15.6%	5	من 25 إلى 35 سنة
68.8%	22	من 36 إلى 45 سنة
6.3%	2	من 46 إلى 55 سنة
9.4%	3	من 56 إلى 65 سنة
100%	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم(12): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel.

من خلال الجدول والشكل السابق الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية نلاحظ أن الفئة الأكثر تكرار هي الفئة العمرية من 25 إلى 45 سنة بنسبة 84.4% أي ما يعادل 27 فرداً، ثم الفئة العمرية من 46 إلى 65 سنة بنسبة 15.7% أي ما يعادل 5 أفراد، الشيء الذي يوضح أن أغلبية أفراد الإدارة يتميزون بأعمار متوسطة، فالشركة تعتمد على فئة الشباب في المستويات الإدارية لإتخاذ القرارات تمكنهم من القيادة مستقبلاً وإكتساب الخبرة، نظراً لأن نشاط المؤسسة يتطلب مهارات عالية.

ثالثاً: المؤهل العلمي.

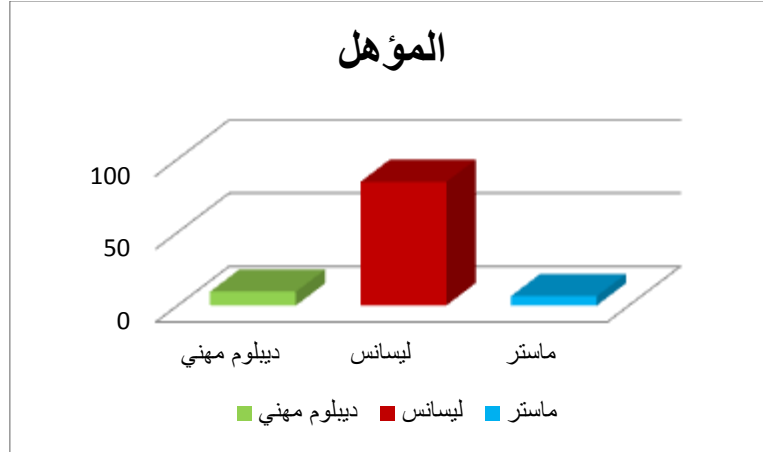
يوضح الجدول والشكل التاليين نتائج التحليل الوصفي للبيانات الشخصية حسب المستوى التعليمي.

الجدول رقم(7): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
9.4%	3	دبلوم مهني
84.4%	27	ليسانس
6.3%	2	ماستر
0%	0	دكتوراه
100%	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

الشكل رقم(13): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel.

من خلال الجدول والشكل السابقين أظهرت النتائج أن النسبة الأعلى من أفراد العينة هي نسبة الأفراد الحاصلين على شهادة الليسانس بنسبة 84.4% أي بما يعادل 27 فرداً، تليها فئة الأفراد الحاصلين على الدبلوم المهني بنسبة 9.4% أي 3 أفراد، أما عن الفئة الموالية هي فئة شهادة الماستر بنسبة 6.3% أي ما يعادل 2 فرداً، من الملاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة لديهم مؤهلات علمية تسمح بتقلد مناصب مهمة داخل الشركة أو لعدة عوامل كالخبرة في المجال الذي تنشط فيه الشركة.

رابعاً: سنوات الخبرة.

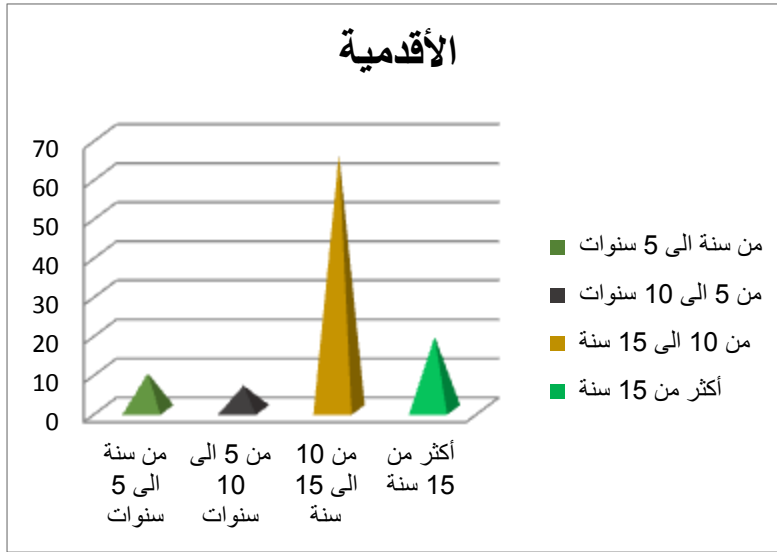
يوضح الجدول والشكل التاليين نتائج التحليل الوصفي للبيانات الشخصية حسب سنوات الخبرة.

الجدول رقم(8): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
9.4%	3	من سنة الى 5 سنوات
6.3%	2	من 5 الى 10 سنوات
65.6%	21	من 10 الى 15 سنة
18.8%	6	أكثر من 15 سنة
100%	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم(14): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.



يتضح لنا من خلال الجدول والشكل السابقين أن أكبر نسبة من سنوات الخبرة كانت لدى الموظفين الذين لديهم بين 10 إلى 15 سنة عمل وقد قدرت نسبتها 65.6%، وهذا ممكن لأن العينة محل الدراسة تغلب عليها فئة الشباب، تليها مباشرة فئة أكثر من 15 سنة بنسبة 18.8%، ثم فئة من سنة إلى 5 سنوات بنسبة 9.4%، ثم تليها فئة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 6.3%، هذه المؤشرات جيدة تدل على أن معظم أفراد العينة لهم خبرة في العمل. مما سبق يمكن القول أن الفئة المعينة بالبحث تتكون أغلبها من ذكور شباب متعلم يتمتعون بخبرة علمية معتبرة، وهذا ما يؤكد أن الأفراد المستجيبين لديهم دراية ونظرة عميقة للأحداث التي تحيط بالمؤسسات.

المطلب الثاني: الثبات وصدق المفردات.

• ثبات صدق المقياس:

الجدول رقم(9): اختبار ألفا كرومباخ

معامل الصدق	معامل الثبات	عدد العبارات
0.931	0.868	41

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرومباخ كانت $\alpha=0.868$ وهي جيدة لأغراض الدراسة. حيث أن قيمته مرتفعة كما أنه على المستوى الجزئي فالقيم تعبر على مستوى مقبول جدا لثبات الأداة، ما يدل على أنه تم إعادة

توزيع الاستبيان على العينة المدروسة فإن الثبات في إجاباتهم يقدر ب 86.8%. أما معامل صدق الأداة قدر ب 0.931 ما يدل على أن الأداة تقيس ما وضعت لقياسه.

المطلب الثالث: وصف متغيرات الدراسة وتحليل النتائج.

أولاً- قياس الاتجاهات وفقاً لمقياس ليكارت الخماسي.

جدول رقم (10): جدول ليكارت الخماسي.

بدائل الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
القيمة	1.00-1.79	1.80-2.59	3.39-2.60	4.19-3.40	5.00-4.20

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

ثانياً- وصف محاور متغيرات المحور الأول "إعادة هندسة العمليات" وتحليل النتائج.

سننطلق إلى عرض وتقييم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، من خلال الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل فقرات الاستبيان، حيث تم إعداد جدول توزيع تكراري لمتغيرات الدراسة و المستخدم لغرض التحليل الإحصائي الوصفي، للحصول على الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للإجابات المتشابهة عن جميع الفقرات.

1- التفكير الابتكاري.

الجدول رقم: (11): تحليل عبارات التفكير الابتكاري.

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
X1	2.84	1.110	4	محايد
X2	3.19	0.821	3	موافق
X3	3.31	0.738	2	محايد
X4	3.88	0.707	1	موافق
التفكير الابتكاري	3.304	0.574	/	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

من نتائج الجدول أعلاه يتضح أن متوسط التفكير الابتكاري تقدر ب3.304، تشير الى وجود اتفاق بين أفراد عينة الدراسة فيما يخص التفكير الابتكاري وقدر الإنحراف المعياري لهذا المحور ب0.574، ما يبين أن هناك انسجام في إجابات العينة، حيث كانت المتوسطات الحسابية محصورة بين (2.84 - 3.88) وهذا راجع الى أن تدريب العمال بإستخدام وسائل عمل حديثة، ووجود تفاعل مستمر بين العمال والإدارة.

2- التركيز على الزبائن.

الجدول رقم (12): تحليل عبارات التركيز على الزبائن.

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
موافق	6	1.091	3.19	X1
موافق	5	0.911	3.59	X2
موافق	1	0.851	3.72	X3
موافق	3	0.653	3.66	X4
موافق	4	0.756	3.59	X5
موافق	2	0.931	3.69	X6
موافق	/	0.555	3.572	التركيز على الزبائن

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

من نتائج الجدول أعلاه يتضح أن متوسط إستجابات الدراسة التركيز عبي الزبائن تقدر ب 3.572 ، تشير هذه النتيجة نحو درجة توافق وقدر الإنحراف المعياري لهذا المحور ب0.555، ما يبين وجود ترابط في إجابات الدراسة، حيث كانت المتوسطات الحسابية محصورة بين (3.19 - 3.72) وهذا راجع الى الشركة تقوم ببحوث لمعرفة أذواق الزبائن لإرضائهم وتستمع الى شكاوي المستخدمين عبر سجلات المؤسسة المختصة في ذلك.

3- التوافق الإستراتيجي.

الجدول رقم(13):تحليل عبارات التوافق الإستراتيجي.

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
X1	3.22	0.941	4	محايد
X2	3.28	0.813	3	موافق
X3	3.38	0.907	2	محايد
X4	3.75	0.880	1	موافق
التوافق الإستراتيجي	3.406	0.567	/	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

من نتائج الجدول أعلاه يتضح أن متوسط إستجابات الدراسة للتوافق الإستراتيجي تقدر ب 3.406 ،تشير هذه النتيجة نحو درجة توافق ،وقدر الإنحراف المعياري لهذا المحور ب0.567، ما يبين أن التباين قوي في إجابات الدراسة، حيث كانت المتوسطات الحسابية محصورة بين (3,22- 3,75) وهذا راجع الى الشركة لديها المرونة الكافية لضبط وإعادة هندسة عملياتها بما يخدم الأداء المرغوب، وتسعى الى المحافظة على مواردها وقدراتها للإستفادة منها.

4- الإستثمار التكنولوجي:

الجدول رقم(14): تحليل عبارات الإستثمار التكنولوجي.

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
X1	3.66	0.827	4	موافق
X2	3.75	0.718	1	موافق
X3	3.69	0.896	3	موافق
X4	3.22	0.941	6	محايد
X5	3.44	0.948	5	موافق/محايد
X6	3.75	0.916	2	موافق
الإستثمار التكنولوجي	3.583	0.547	/	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

من نتائج الجدول أعلاه يتضح أن متوسط إستجابات الدراسة الإستثمار التكنولوجي تقدر ب 3.583، تشير هذه النتيجة وقدر الإنحراف المعياري لهذا المحور ب 0.547 ، ما يبين أن هناك إنسجام في إجابات الدراسة ، بحيث كانت المتوسطات الحسابية محصورة بين (3.22- 3.75) وهذا راجع الى الشركة تقوم بالتكوين المستمر للعمال، وتقلل من الإجراءات الروتينية من خلال الإستثمار في أحدث التقنيات، وتلجأ للاعتماد على تقنيات جديدة لخدمة الزبائن.

5- إدارة التغيير:

الجدول رقم(14): تحليل نتائج إدارة التغيير

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
X1	3.34	0.701	5	محايد
X2	3.41	0.875	4	محايد
X3	3.59	0.979	3	موافق
X4	3.28	0.813	6	محايد
X5	3.63	0.751	2	موافق
X6	3.78	0.906	1	موافق/محايد
إدارة التغيير	3.505	0.526	/	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

من نتائج الجدول أعلاه يتضح أن متوسط إستجابات الدراسة إدارة التغيير تقدر ب 3.505، تشير هذه النتيجة وقدر الإنحراف المعياري لهذا المحور ب0.526، ما يبين أن التباين قوي في إجابات الدراسة، حيث كانت المتوسطات الحسابية محصورة بين (3.28- 3.78) وهذا راجع إلى الشركة تقوم بتحسين كفاءة الموارد البشرية وفعاليتها عن طريق دورات التكوين، وتسعى للإنتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات.

ثالثا- وصف محاور المتغير الثاني للاستبيان " النجاح الإستراتيجي ":

1- البقاء:

الجدول رقم(16):تحليل عبارات البقاء.

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
محايد	4	0.998	3.31	X1
موافق	1	0.683	3.72	X2
موافق	2	0.931	3.69	X3
محايد	5	1.040	2.87	X4
محايد	3	0.833	3.38	X5
موافق	/	0.616	3.393	الخصوصية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول السابق يتضح أن متوسط الإجابات عينة الدراسة لمحور النجاح الإستراتيجي قدر ب 3.393 هذه النتيجة تشير الى أفراد عينة الدراسة موافقون الى حد ما على أهمية هذا المحور في المؤسسة التي بلغ الإنحراف المعياري لهذا المحور ب 0.616، ما يبين وجود انسجام في إجابات عينة الدراسة، وتنحصر المتوسطات الحسابية بين (3.31-3.72) وسبب ذلك أن الشركة تعتمد على شكاوي الزبائن وآرائهم لتطوير أدايتهم، والحفاظ على العاملين الأكفاء لديها من خلال تهمين مجهوداتهم.

2- التكيف:

الجدول رقم(17):تحليل عبارات التكيف.

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
X1	3.19	0.896	4	محايد
X2	3.41	0.798	3	موافق/محايد
X3	3.09	0.777	5	محايد
X4	3.56	0.716	2	موافق
X5	3.94	0.878	1	موافق
الخصوصية	3.437	0.458	/	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول السابق يتضح أن متوسط الإجابات عينة الدراسة لمحور النجاح الإستراتيجي فدر ب 3.437 هذه النتيجة تشير الى أفراد عينة الدراسة موافقون الى حد ما على أهمية هذا المحور في المؤسسة التي بلغ الانحراف المعياري لهذا المحور ب0.458، ما يبين أن التباين قوي جدا في إجابات الدراسة، حيث كانت المتوسطات الحسابية محصورة بين(3.09-3.94). وسبب ذلك أن الشركة تسعى لتقديم خدمات غير مكلفة، وتعتمد على تقنيات تكنولوجية متطورة في الخدمات المقدمة.

3- النمو:

الجدول رقم (18): تحليل عبارات النمو.

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
X1	3.59	0.712	5	موافق
X2	3.62	0.833	4	موافق
X3	3.78	0.832	2	محايد
X4	3.78	0.659	3	موافق
X5	3.81	0.859	1	موافق
الخصوصية	3.718	0.489	/	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول السابق يتضح أن متوسط الإجابات عينة الدراسة لمحور النجاح الإستراتيجي قدر ب 3.718 هذه النتيجة تشير الى أفراد عينة الدراسة موافقون على أهمية هذا المحور في المؤسسة التي بلغ الإنحراف المعياري لهذا المحور ب 0.489، ما يبين أن التباين قوي جدا في إجابات الدراسة، حيث كانت متوسطات الدراسة محصورة بين (3.59-3.81)، وسبب ذلك أن الشركة تبحث عن أسواق جديدة بشكل مستمر وتسعى الى زيادة مبيعاتها، وتدريب العاملين على أساليب العمل المعاصرة.

رابعا: إختبار توزيع المتغيرين وخطية العلاقة بينهما.

من خلال صياغة الفرضيات التالية:

- **H0**: متغير إعادة الهندسة يتبع التوزيع الطبيعي؛
- **H1**: متغير إعادة الهندسة لا يتبع التوزيع الطبيعي؛
- **H0**: النجاح الإستراتيجي يتبع التوزيع الطبيعي؛
- **H1**: النجاح الإستراتيجي لا يتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (19): نتائج إختبار توزيع المتغيرين.

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	Ddl	Sig.
إعادة الهندسة	,104	32	,200*	,973	32	,577
نجاح الاستراتيجي	,141	32	,105	,939	32	,068

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

كون حجم العينة أكبر من (30) لذا سوف تعتمد على نتائج إختبار klmogrov-smirnov ، ويلاحظ أن قيمة الدلالة sig لكلا المتغيرين أكبر من (0.05)، مما يؤدي الى عدم رفض فرضيتي العدم، أي كلا المتغيرين يتبعان التوزيع الطبيعي.

خامسا- تحليل علاقة الارتباط بين المقدرات الجوهرية والمركز التنافسي: بصياغة الفرضيات التالية:

- **نضع H0:** لا توجد علاقة إرتباط معنوية بين إعادة هندسة العمليات و النجاح الإستراتيجي في شركة موبيليس عند مستوى معنوية 0.05.
- **ونضع H1:** توجد علاقة إرتباط معنوية بين إعادة هندسة العمليات و النجاح الإستراتيجي في شركة موبيليس عند مستوى معنوية 0.05.

الجدول رقم(20): تحليل الإرتباط بين متغيرات الدراسة.

المتغير المستقل	النجاح الاستراتيجي	الدلالة
التفكير الإبتكاري.	-0.010	0.958
التركيز على الزبائن.	0.451	0.010
التوافق الإستراتيجي.	0.602	0.000
الإستثمار التكنولوجي.	0.156	0.394
إدارة التغيير.	0.439	0.012
إعادة هندسة العمليات.	0.478	0.006

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

نلاحظ من الجدول السابق وجود معنوية العلاقة بين إعادة هندسة العمليات والنجاح الإستراتيجي لشركة موبيليس حيث قدر معامل الارتباط ب(0.478) ما يدل أن العلاقة بين إعادة هندسة العمليات والنجاح الإستراتيجي طردية متوسطة القوة، كما نلاحظ أن مستوى الدلالة يساوي (0.006) مما يدل على قبول الفرضية البديلة H1: وجود علاقة ارتباط معنوية بين إعادة هندسة العمليات والنجاح الإستراتيجي لشركة موبيليس عند مستوى معنوية (0.05). أما على المستوى الفرعي نلاحظ عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين التفكير الابتكاري و الاستثمار التكنولوجي كبعدين من أبعاد إعادة هندسة العمليات والنجاح الإستراتيجي، كون مستويات الدلالة أكبر من 5%. أما باقي المتغيرات الفرعية، التركيز على الزبائن التوافق الإستراتيجي وإدارة التغيير لديها علاقة ارتباط طردية مع النجاح الإستراتيجي كون الدلالة أقل من 5%.

المطلب الرابع: تحليل واختبار أثر إعادة هندسة العمليات على النجاح الإستراتيجي.

أولاً- إختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

- **H0**: لا توجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات على النجاح الإستراتيجي في شركة موبيليس عند مستوى معنوية 0.05.
- **H1**: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات على النجاح الإستراتيجي في شركة موبيليس عند مستوى معنوية 0.05.

الجدول رقم (21): تقدير معاملات نموذج الإنحدار الخطي البسيط.

SIG	R ²	F		إعادة هندسة العمليات	Constant	م. مستقل م. تابع
		الجدولية	المحسوبة			
0.006	0.228	4.17	8.877	0.520	1.709	النجاح الإستراتيجي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

تشير نتائج الإنحدار إلى وجود تأثير معنوي لإعادة هندسة العمليات على النجاح الإستراتيجي في شركة موبيليس، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (8.877) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (4.17) عند درجتي حرية (1,30) وبالتالي نقبل H0 ونرفض H1، وبلغ معامل التحديد R² (0.228)، ومعنى ذلك أن 22.8% هي النسبة المئوية لتفسير التغيرات الحاصلة في المتغير معتمد (النجاح الإستراتيجي) والتي تكون عائدة للمتغير

المستقل (إعادة هندسة العمليات). من الجدول (21) السابق، يبرز أن مقطع خط الإنحدار هو (1.709) وأن ميل خط الإنحدار هو (0.520) وبالتالي تكون المعادلة $Y=0.520X+1.709$.

ثانيا- فرضيات مقطع خط الإنحدار:

- **H0**: مقطع خط الإنحدار مساوي للصفر $B_0=0$.
- **H1**: مقطع خط الإنحدار لا يساوي الصفر $B_0 \neq 0$.

الجدول رقم (22): إختبار (T) لمعلمت النموذج.

قيمة المعلمت	Sig	t.test		معلمت النموذج
		الجدولية	المحسوبة	
1.709	0.009	2.59	5.403	مقطع خط الإنحدار
0.520	0.006			ميل خط الإنحدار

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

نلاحظ من الجدول (22) أن إختبار T المحسوبة (5.403) وهي أعلى قيمة إختبار T الجدولية (2.59)، ومستوى الدلالة (0.009) أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي نقبل H0 ونرفض H1. وقيمة تكون قيمة خط الإنحدار (1.709) وهي دالة إحصائيا.

ثالثا: إختبار الإنحدار المتعدد لأثر أبعاد إعادة هندسة العمليات على النجاح الإستراتيجي.

قبل التطرق الى إختبار الإنحدار المتعدد، يجب إختبار الإرتباط الذاتي أي وجود إرتباط عال بين المتغيرات المستقلة، فوجود تلك المشكلة يؤثر على كيفية شرح العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، ولمعرفة هل هناك مشكلة الإرتباط الذاتي نلجأ لمعامل التضخم والتباين (FIV)، بحيث يجب أن تكون قيمته أقل من 10، وفترات السماح Tolerances التي يجب أن تكون أكبر من 0.1

الجدول رقم (23): إختبار الإرتباط الذاتي.

	Statistiques de colinéarité	
	Tolérance	VIF
التفكير الإبتكاري	0.769	1.300
التركيز على الزبائن	0.486	2.056
التوافق الإستراتيجي	0.854	1.171
الإستثمار التكنولوجي	0.666	1.502
إدارة التغيير	0.441	2.268

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

من الجدول أعلاه نلاحظ عدم وجود مشكلة الإرتباط الذاتي بين متغيرات محور النجاح الإستراتيجي.

رابعاً: إختبار الإنحدار المتعدد

الجدول رقم (24) : إختبار الإنحدار المتعدد.

SIG	R ²	F		إعادة هندسة العمليات	Constant	م. مستقل م. تابع
		الجدولية	المحسوبة			
0.002	0.50	2.59	5.403	B1	B0	النجاح الإستراتيجي
				-0.189	التفكير الإبتكاري	معلومات الدراسة
				0.216	التركيز على الزبائن	
				0.364	التوافق الإستراتيجي	
				-0.048	الإستثمار التكنولوجي	
				0.148	إدارة التغيير	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

• **H0**: يوجد تأثير معنوي لأبعاد إعادة هندسة العمليات على النجاح الإستراتيجي في شركة موبيليس وكالة سوق أهراس.

• **H1**: لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد إعادة هندسة العمليات على النجاح الإستراتيجي في شركة موبيليس وكالة سوق أهراس.

بما أن معامل الدلالة (0.002) فهو دال إحصائيا، نحتفظ به في المعادلة أدناه.

$$Y = 0.189x_1 + 0.216x_2 + 0.364x_3 - 0.048x_4 + 0.148x_5 + 1.781$$

أما المتغيرين فإنه أكبر من 5% (التوافق الإستراتيجي دال إحصائيا، والثابت). فتصبح المعادلة كالتالي:

$$Y = 0.364x_3 + 1.781$$

لما درسنا معنوية معلمات النموذج وجدنا أن مقطع معادلة (الإنحدار الثابت معنوي، والتوافق الإستراتيجي معنوي) والباقي غير معنوي (أكبر من 5%)

خامسا- إختبار الفرق بين متوسطين:

للتعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية باختلاف متغير الجنس تم إختبار دلالة الفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس "Independent Sample T-test"، بوضع فرضتين.

• **H0**: لا توجد إختلافات معنوية بين متوسطي إجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس عند مستوى معنوية (0.05).

• **H1**: توجد إختلافات معنوية بين متوسطي إجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس عند مستوى معنوية (0.05).

وجاءت النتائج كما يوضح الشكل التالي:

الجدول رقم (25): نتائج إختبارات Independent sample T-test

	Test de levene sur l'egalité des variances		T	Ddl	Sig .(bilatéral)
	F	SIG			
TOTALX Hypothèse de variances égales	0.010	0.923	-1.032	30	0.310
Hypothèse de variances inégales			-1.045	27.044	0.305
TOTALY Hypothèse de variances égales	0.000	0.998	0.215	30	0.831
Hypothèse de variances inégales			0.210	23.591	0.835

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

تبين لنا من جدول t.test بالرجوع الى العمود الخامس يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية إجابات عينة الدراسة عند مستوى عينة الدراسة عند مستوى معنوية (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية H_0 : لا توجد علاقة بين محاور الدراسة ومتغير الجنس أي أنه لا يوجد إختلاف لإجابات العينة حسب نوع الجنس لمحاور الدراسة.

سادسا- تحليل التباين الأحادي:

إستعملنا إختبار (ANOVA one way) قصد معرفة مدى تأثير متغير (المؤهل العلمي) على إجابات عينة الدراسة على محاور الدراسة الثالثة إذ يشترط أن يحمل المتغير أكثر من إحتمالين ولدينا في متغير المؤهل العلمي الأحداث التالية: (دبلوم مهني، ليسانس، ماستر، دكتوراه) وبالتالي تمكنا من إجراء هذا الإختبار بوضع الفرضيات التالية:

• **H0**: لا توجد إختلافات معنوية في متوسطات إجابات عينة الدراسة لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى معنوية (0.05).

• **H1**: توجد إختلافات معنوية في المتوسطات إجابات عينة الدراسة لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى معنوية (0.05).

الجدول رقم (26): التباين لتأثير المؤهل العلمي على إجابات عينة الدراسة على المحاور.

ANOVA						
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
TOTALX	Intergroupes	,116	2	,058	,390	,680
	Intragroupes	4,309	29	,149		
	Total	4,425	31			
TOTALY	Intergroupes	,063	2	,031	,175	,840
	Intragroupes	5,182	29	,179		
	Total	5,244	31			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

من جدول تحليل التباين نلاحظ أن قيمة F المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية عند درجتني (29 و2) وبالتالي

نقبل الفرضية H0 ونستنتج أن متغير المؤهل العلمي إجابات أفراد العينة في المحورين ما يؤكد ذلك الدلالة من واقع

الجدول نفسه حيث أخذت معنوية (0.05).

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل الجانب التطبيقي لهذه الدراسة للوقوف على تأثير إعادة هندسة العمليات على النجاح الإستراتيجي، وذلك من خلال الدراسة التي تمت على عينة من شركة موبيليس بالإعتماد على الإستمارة كأداة رئيسية في البحث، وتحليل نتائجها إحصائيا للوقوف على علاقة التأثير بين المتغير التابع (إعادة هندسة العمليات) والمتغير المستقل (النجاح الإستراتيجي)، والوقوف على بعض الجوانب التي تم تناولها في الجزء النظري لقياس الإتجاهات والحصول على الإجابات.

ولقد أظهرت نتائج الإختبارات إستخدام النجاح الإستراتيجي في الشركة محل الدراسة حسب نموذج الدراسة المقترح، والدور الذي تلعبه في إعادة هندسة العمليات.

الخاتمة

الخاتمة:

من خلال دراستنا وكإستنتاج مما سبق والدراسات السابقة التي تناولت موضوع إعادة هندسة والنجاح الإستراتيجي ومع المساهمة في فهم العلاقة بينهما وعلى ضوء الدراسة النظرية والميدانية التي تمكننا من إثبات الفرضيات المحددة في سياق الإجابة على الإشكالية المطروحة نحاول في هذه الخاتمة الوقوف على أهم النتائج المتوصل إليها.

بالرغم من كثرة الأبحاث التي تناولت مفهوم هندسة الأعمال والنجاح الإستراتيجي إلا أنه يبقى من المواضيع الحديثة والقابلة للبحث نتيجة تجدد وتزايد حاجة المنظمات المعاصرة إليه وتعدد مداخله ومجالاته وإستراتيجياته، وهو ما يترك المجال مفتوحا للباحثين. وقد إتضح بأن نجاح العملية الإستراتيجية مرتبط بعناصر إعادة هندسة العمليات وأن هناك علاقة قوية بين إعادة هندسة العمليات والنجاح الاستراتيجي.

1 - نتائج الدراسة :

أظهرت الدراسة جملة من النتائج كمايلي :

- تعتبر إعادة هندسة العمليات إحدى وظائف الإدارة الأساسية إذ بوسطتها يمكن التحقق من الأهداف المحددة والسياسات المرسومة والخطط والتعليمات الموجهة تنفذ بعناية من أجل تحقيق الهدف الأكثر كفاءة ممكنة.
- تعمل إعادة هندسة العمليات هندسة العمليات على تحفيز العاملين ودفعهم نحو تحقيق مستويات عالية في الأداء.
- تهدف إعادة الهندسة الى التحسين العمليات الإدارية غير فعالة، وتحسين الأداء لمواجهة التغيرات والقوى العالمية.
- يؤدي تطبيق إعادة هندسة العمليات الى مواكبة السوق ومتطلباته.
- يعتمد النجاح الاستراتيجي على كفاءة المنظمة في إدخال مدخلات معرفية، لدعم برامج التعلم المستمر لتعزيز قدراتها على التكيف والنمو والبقاء.
- يعتبر النجاح الاستراتيجي فلسفة تستند الى مفاهيم حديثة لرفع مستويات الأداء.
- يعد النجاح الاستراتيجي الأساس لكسب الميزة التنافسية في عصر المعرفة والمعلومات.
- إن تحقيق النجاح الاستراتيجي يكون من خلال التكيف مع المتغيرات الحاصلة من أجل النمو ومنه تحقيق البقاء.

2 - النتائج التطبيقية:

- أن آراء أفراد العينة كانت إيجابية ومتقاربة بالنسبة لجميع محاور الدراسة، مما يؤكد على أن الشركة عملت على توفير متطلبات اللازمة لإعادة هندسة العمليات كي تحقق نجاحا إستراتيجيا، ويظهر ذلك من خلال معامل ألفا كرومباخ الذي قدرت قيمته ب(0.868)، وهذا ما يثبت صحة وصدق الإستبيان.
- أن أغلبية إجابات متغير إعادة هندسة العمليات كانت موافق، وهذا دليل على أن رسالة الشركة تركز بشكل كبير على الزبون والتوافق الإستراتيجي مع البيئة، وهذا ما يضمن لها مركز تنافسي، كما يبين أن رؤية الشركة وأهدافها قابلة للتحقيق، كما أن الشركة تعمل وفق أفضل صيغ الإستثمار وتندرج في أولوية قيمتها، إلا أن الشركة لا تولي إهتماما كبيرا للتفكير الإبتكاري.
- من خلال تحليل محاور النجاح الإستراتيجي، تسعى الشركة جاهدة الى تقديم الأفضل من حيث الخدمات، بحيث يكون بصورة إبداعية جديدة لم يسبق تقديمها، وهذا ما يبين أن الشركة تحرص دائما على التوجه نحو التميز.
- أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات والنجاح الإستراتيجي، حيث نلاحظ أن قيمة الدلالة أكبر من (0.05) مما يؤدي الى عدم رفض فرضيتي العدم، أي كلا المتغيرين يتبعان التوزيع الطبيعي.
- أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات والنجاح الإستراتيجي حيث قدر معامل الارتباط ب(0.478) وهي علاقة طردية قوية.

3 - الآفاق المستقبلية:

- التركيز على الاستمرار في إخضاع العاملين للتدريب النوعي والفعال، الذي يسمح لهم بتحديد معارفهم وتحسين مستواهم لدعم متطلبات إعادة هندسة العمليات.
- التركيز على نظام الحوافز من أجل بعث روح العمل والإبداع والإبتكار وإشباع الحاجات المادية والمعنوية.
- أن تعمل شركة موبيليس على أحداث تغييرات مستمرة وحديثة لجعل المؤسسة مواكبة للتطورات، وللتأكد من تلبية حاجات العمل.
- العمل على توفير ظروف عمل مناسبة للعمال والحرص على تشجيع الحوار داخل الشركة وذلك لتشكيل منظومة إتصال مرنة.
- العمل على زيادة الوعي الجماعي بأسلوب الهندرة والحرص على الإستفادة منه، بما يساعدهم في الإرتقاء بنوعية الخدمة المقدمة.

- النجاح الاستراتيجي ودوره في تنمية الإنتاجية.
- دور النجاح الاستراتيجي في تحقيق ميزة تنافسية للأعمال.
- أثر الإبداع الإداري في تحقيق النجاح الإستراتيجي.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

• الكتب:

- 1) أحمد محمد الشياب، عنان أبو حمور، مفاهيم إدارية معاصرة، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014.
- 2) السعيد مبروك ابراهيم، ادارة المكتبات المعاصرة في ضوء إتجاهات الادارة المعاصرة، المجموعة العربية للنشر، مصر.
- 3) جلال عزيز فرمان البرقاوي، التفكير الابداعي علم وفن، الطبعة الأولى، عمان، دار الرضوان للنشر والتوزيع، 2014.
- 4) حسن موسى، إعادة هندسة الادارة والشركات و أدوات تطبيقها، دار عالو الكتب للطباعة والنشر، الرياض السعودية، 2002.
- 5) زاهر عبد الحميد عاطف ، الهيكل التنظيمي للمنظمة الهندرة، عمان الأردن ، دار الراية للنشر، الطبعة الأولى، 2011
- 6) سعيد لاني، تنمية الإبداع ، كلية التربية بالعريش ، جامعة قناة السويس القاهرة، عالم الكتاب، 2015.
- 7) شوام بوشامة ، تقييم واختيار الاستثمارات ، الطبعة الأولى، دار المغرب ، وهران 2004.
- 8) علاء فرحان الطالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)، دار الصفاء للنشر، الطبعة الأولى، 2009.
- 9) كاظم محمود، منظمة المعرفة ، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
- 10) كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية، دار الوائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2004.
- 11) مفلح راتب الحميدي، صيحي سلامة، مصطفى الكافي، إعادة هندسة العمليات (الهندرة)، دار النشر ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2016.

قائمة المراجع

12) محمد سيد البدوي، إدارة الجودة الشاملة - كيف تطور مشروعك ومنتجك؟-، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

13) محمد مقضي الكبابسة، عبير حمود، قضايا المعاصرة في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009.

14) محمد عبد الفتاح، إدارة الجودة لشاملة لمنظمات الرعاية الإجتماعية، دار الفتح للتجليد، الإسكندرية مصر، 2008.

15) موسى بودهان، القوانين الأساسية للاستثمار في الدول العربية، دار المدني للنشر، الجزائر، 2006.

16) ناصر جرادات، أحمد عريقات، إدارة التغيير والتطوير، الإثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2013.

• المذكرات وأطروحات التخرج :

17) أحمد عبد الجيد محمد أبو عمشة، أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الادارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطبقة قدمت هذا البحث إستكمالاً لنيل درجة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.

18) أسامة خلف المعاينة، مدى توافر أبعاد التعلم التنظيمي وأثرها في تعزيز أبعاد إعادة الهندسة من وجهة نظر موظفي شركة الكهرباء الوطنية الأردنية، رسالة مقدمة للحصول على درجة ماجستير، قسم الإدارة العامة، جامعة المؤنة، 2010.

19) أمير غني العوض سعيد محمد، التفكير الابتكاري لطلاب الفنون التشكيلية وعلاقته بالنوع والتخصص الدراسي والإدراك والتشجيع الإجتماعي-دراسة ميدانية بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا- بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في التربية (تخصص علم نفس التربوي)، قسم علم النفس التربوي، كلية التربية، جامعة أمدرمان الإسلامية، 2007.

20) أوجيظ نور دين، انعكاسات الهندسة الادارية على القدرة التنافسية للمؤسسة، بحث لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال الاستراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند، البويرة، الجزائر، 2013.

قائمة المراجع

- 21) أنيسة أحمد فخرو، سمات واتجاهات المعلمين نحو الابتكار وعلاقتها بقدرات التفكير الابتكاري لتلاميذهم في المرحلة الابتدائية بدولة البحرين، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في التربية الخاصة (تخصص التفوق العقلي والموهبة)، قسم التربية الخاصة، كلية التربية، جامعة الخليج العربي، البحرين، 1994.
- 22) أمجد يوسف أحمد، مستويات التفكير الابتكاري وعلاقتها بأنماط التنشئة الاسرية لدى طلبة المرحلة الاعدادية في الجليل الأسفل، قدمت هذه الرسالة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في علم النفس الزبون، تخصص نمو وتعلم، قسم علم النفس التربوي والارشاد والتربية الخاصة، كلية العلوم التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية، 2009.
- 23) أمل الشيخ، حسين دمنهوري، العوامل المؤثرة على إعادة تطبيق إعادة هندسة العمليات الادارية (دراسة تطبيقية في الخطوط الجوية العربية السعودية)، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2013.
- 24) خان أحلام، أهمية إعادة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه، تخصص علوم تسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015.
- 25) رمزي عطية زاهر، دور رأس المال المعرفي في تحقيق النجاح الاستراتيجي، قسم إدارة الاعمال، جامعة الازهر بغزة كنموذج، جامعة القدس، فلسطين، 2019.
- 26) سعاد عبد الجواد علي، أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية على النجاح الاستراتيجي في المحطات الأردنية، قدمت هذه الدراسة إستكمالاً للحصول على درجة ماجستير تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية عمان، 2019.
- 27) علي حسون الطائي، مصطفى ناطق ناجي، دور التغيير التنظيمي في تحقيق النجاح الاستراتيجي، بحث ميداني في مركز البحث والتطوير النفطي، وزارة النفط، كلية الادارة والاقتصاد، بغداد.
- 28) عبد الودود شاكر عبد مرزوك الجنابي، دور عوامل النجاح الاستراتيجي، قدرات رأس المال البشري متغيراً وسيطاً (دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان)، قدمت هذه الدراسة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، 2017.

قائمة المراجع

29) محمد منير مخلف، أثر التوافق الاستراتيجي على الاداء التنظيمي، قدمت هذه الرسالة للحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الاسراء، العراق، 2019.

30) مرام إسماعيل الاغا، دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات (المندرة)، قدمت هذه الدراسة للحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال، أكتوبر 2006.

31) محمد مفضي عثمان الكساسبة، دور تكنولوجيا المعلومات المعلومات في إعادة هندسة العمليات الاعمال، دراسة ميدانية على شركات الاتصالات والتكنولوجيا المعلومات في الأردن، قدمت هذه الأطروحة إستمكالا للحصول على درجة الدكتوراه الفلسفة، قسم إدارة الاعمال، كلية الدراسات الادارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2004.

32) فهد أحمد غالب المعيني، التوافق الاستراتيجي الرباعي وأثره في الاداء المنظمي، دراسة ميدانية في البنوك العاملة بالجمهورية اليمنية، رسالة مقدمة على الحصول على دكتوراه في ادارة الاعمال، صنعاء، 2020.

• المجالات والدوريات العلمية:

33) أحمد السيد الكردي، أهداف ومبادئ إعادة الهندسة الادارية، موسوعة الاسلام والتنمية ،مدونة أحمد السيد، 18 دسسمبر 2015.

34) إياد فاضل التميمي، شاكر جار الله الجشالي، أثر مقومات التحالف الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي ،دراسة تطبيقية في البنوك التجارية العاملة في الأردن، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 11.

35) أردادان حاتم، أمل محمود على، فعالية المنظمة ودورها في تحقيق متطلبات النجاح الاستراتيجي (دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في شركة أسيا للاتصالات ببغداد)، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد التاسع، العدد 26، الفصل الاول لسنة 2014.

36) بلمقدم مصطفى، محمد جودت فارس، إدارة التغيير في منظمات الأعمال، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 2009، 02.

37) حاتم فارس الطعان، أثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة الدنانير العدد 3.

قائمة المراجع

- 38) ديمة محمد وصوص، واقع تطبيق الهندرة في مدارس التعليم العام للبنات ،مجلة العلوم التربية والنفسية، المجلد 16، العدد 1، السعودية، مارس 2016.
- 39) دور إعادة هندسة الأعمال في التحسين المستمر، دراسة إستطلاعية لأراء عينة من المتدربين في مجال المحاسبة والمالية ،المجلد العاشر، العدد 33، 2015.
- 40) سمير زهير الصوص، العوامل الحاسمة لنجاح اعادة هندسة العمليات تحسين الإنتاجية، 2016/6/6.
- 41) شريفة رفاع ،منى مسغوني ،محمد العربي فزون ،دور الرقابة والتقييم في دعم إعادة البناء الهندسي لإدارة الخدمة العمومية الجزائرية ،مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 8.
- 42) طارق منصور الغالي، توأمة الدراسات التطبيقية والاجتماعية في مصطلح الهندرة لإنتعاش الواقع، مدونة طارق منصور الغالي 2020/08/01.
- 43) عمرو مصطفى، محمد حسين، أثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق النجاح الاستراتيجي، معهد المدينة العالي للإدارة والتكنولوجيا، مجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، 2019/12/09.
- 44) غرام علي محمد عبد العزيز، خالد الرعي، أثر التخطيط الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي للدور الوسيط للعوامل التنظيمية، دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية، الأردن سلسلة العلوم الانسانية والاجتماعية ،المجلد 36، العدد 2021، 3.
- 45) فهد صالح سلطان، إعادة هندسة العمليات (الهندرة) ،الرياض، 1998.
- 46) محمد عدنان أبو الراغب، مها رشيد شويش، موسوعة مقالات مهارات النجاح مساهمة فعالة في بناء مجتمع المعرفة، إدارة الجودة الشاملة.

• المؤتمرات:

- 47) وقائع المؤتمر العلمي التخصصي الرابع للكلية التقنية الادارية-بغداد-، الابداع الاداري لتحقيق الرؤية المستقبلية لمنظمات الأعمال ،المجلد الأول، رقم الابداع 641، البحوث المنشورة محكمة ،المدة من 2018/11/28.

• المراجع باللغة الأجنبية :

48) zair ,m, business process management a boundaryless approach to modern competitiveness business process management journal 3 ,1997 .

• المواقع الإلكترونية:

48) www.issa.int

49) forbes middel east-dubai mar 04/2020 syndingate all right reserves provide by media INC .

50) sanjay mphapatra , busniss process reengineering automation decision ponints in process reenginneering.

51) <http://portal.arid.my/ar-LY/Posts>

52) erja.com/reading.php?idm=49794

الملاحق

الملحق (01): نموذج الإستمارة.



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

جامعة محمد الشريف مساعديّة - سوق أهراس -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

-قسم علوم التسيير-

تخصص ادارة الأعمال.

استمارة استبيان.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

يهدف البحث من خلال إستبيان المرفق الى جمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة حول (تأثير إعادة هندسة العمليات على النجاح الاستراتيجي دراسة ميدانية في شركة إتصالات الجزائر بمويليس - سوق أهراس-)، حيث يعد هذا البحث كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر-تخصص إدارة اعمال. وباعتباركم أحد عمال هذه المؤسسة نرجو منكم التفضل بالإجابة بدقة على فقرات الاستبيان المرفق وذلك بوضع علامة (X) أمام الاجابة المناسبة.

لذا نرجو من سيادتكم التكرم بقراءة العبارات والاجابة عنها وفق ما ترونه مناسباً علماً بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وستكون إجابتكم ومساهمتم عونا لنا في التوصل الى النتائج الموضوعية.

إعداد:

السنة الجامعية: 2021-2022.

شواقرية نريمان

تحت اشراف:

طبيب مريم

جابر مهدي.

السنة الجامعية : 2021 / 2022

المحور الاول: المعلومات السوسيوديمغرافية والوظيفية حول المجيب .

1-الجنس:

أنثى

ذكر

2-السن:

3-45 سنة

25-35 سنة

5-65 سنة

46-55 سنة

3-المؤهل العلمي:

دكتوراه

ماستر

ليسانس

دبلوم مهني

4-الأقدمية :

من 10 الى 15 سنة.

من سنة الى 5 سنوات.

أكثر من 15 سنة.

من 5 الى 10 سنوات.

المحور الثاني: اعادة هندسة العمليات.

أ. التفكير الابتكاري في اعادة هندسة العمليات.

الرقم	العبارة	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
01	التركيز على ادخال تغييرات ابتكارية على مستوى العمل.					
02	تشكيل فرق عمل تقوم بتنفيذ					

					الأفكار والمقترحات الابتكارية.	
					وجود تفاعل مستمر بين العمال والادارة .	03
					تدريب العمال على استخدام وسائل العمل الحديثة.	04

ب. التركيز على الزبائن غي اعادة هندسة العمليات.

الرقم	العبارة	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
01	تقوم اعادة هندسة العمليات بخدمة الزبون والتركيز على التطور المستمر.					
02	تقوم الشركة بتقديم عروض لإرضاء الزبون .					
03	تقوم ببحوث لمعرفة أذواق الزبائن لإرضائهم.					
04	تميز المنظمة في مجالها مما يكسبها مكانة لدى الزبائن.					
05	سرعة والدقة في انجاز الخدمة.					
06	الاستماع الى شكاوي المستخدمين عبر سجلات المؤسسة المختصة في ذلك.					

ج. التوافق الاستراتيجي في اعادة هندسة العمليات.

الرقم	العبارة	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
01	وجود رؤية واضحة لدوافع لتنظيم للمنظمة.					
02	تعمل الشركة على خلق توافق موارد وقدرات المنظمة مع الفرص المتاحة في البيئة.					
03	تسعى الشركة الى الاحتفاظ على مواردها و قدراتها للاستفادة منها .					
04	لدى الشركة المرونة الكافية لضبط واعادة هندسة عمليات بما يخدم الأداء المرغوب					

د. الاستثمار التكنولوجي في اعادة هندسة العمليات.

الرقم	العبارة	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
01	تسعى الشركة للتغيير المستمر في طرق وأساليب العمل لضمان تسلسل عملياتها.					
02	التكوين المستمر للعمال.					
03	تلجأ شركتكم الى الاعتماد على تقنيات جديدة لخدمة الزبائن .					
04	تسعى الشركة للتنسيق بين الوظائف واعادة هندسة العمليات بواسطة التقنيات الحديثة.					
05	تسعى الشركة لأحداث تأثير ايجابي من					

					خلال الاستثمار التكنولوجي.	
					التقليل من الاجراءات الروتينية من خلال الاستثمار في أحدث التقنيات.	06

د. ادارة التغيير في اعادة هندسة العمليات.

الرقم	العبارة	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
01	تهتم الشركة بوجود التغيير المستمر في أساليب وطرق العمل .					
02	وجود في شركتكم تغيير ملموس في نمط سلوك العاملين .					
03	تسعى شركتكم الى احداث تغيير جذري في السوك التنظيمي ليتوافق مع بيئة التنظيم.					
04	تهتم الشركة بإحداث تغيير مقصود للتأثير على الوضع الحالي للمنظمة .					
05	تسعى شركتكم الى الانتقال من حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات.					
06	تحسين كفاءة الموارد البشرية وفعاليتها عن طريق دورات التكوين.					

المحور الثاني: النجاح الاستراتيجي.

أ. البقاء.

الرقم	العبارة	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا

				جدا	
					01 تفتح الشركة أبواب الحوار مع الزبائن حتى تضمن الارتقاء بتلبية حاجاتهم.
					02 تسعى ادارة الشركة الحفاظ على العاملين الاكفاء لديها من خلال تامين مجهوداتهم.
					03 تسعى المؤسسة الى الاستطلاع على ما يقدمه المنافسين بشكل مستمر.
					04 تعتمد الشركة على شكاوي الزبائن و آرائهم لتطوير ادائها.
					05 تتابع الشركة طرق المنافسين للمحافظة على ارضاء الزبون.

ب. التكيف.

الرقم	العبارة	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
01	تمتلك ادارة الشركة القدرة على التكيف مع الظروف والمستجدات البيئية.					
02	تعيد ادارة الشركة النظر وباستمرار في برامج تدريب العاملين الذي يواكب التطورات المتسارعة.					
03	تنتهج الشركة على العالم في حقل العمل لتستجيب لاحتياجات المتغيرة.					
04	تعتمد الشركة على التقنيات التكنولوجية متطورة في الخدمات المقدمة.					
05	تسعى الشركة لتقديم خدمات غير مكلفة.					

ج. النمو.

الرقم	العبارة	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
01	تتبنى ادارة الشركة استراتيجية تقييم كل ما هو جديد من خدمات من أجل نموها وتوسعها.					
02	تعتمد ادارة الشركة على اليات متجددة لتعزيز ولاء الزبائن.					
03	تدرب ادارة الشركة العاملين على أساليب العمل المعاصرة.					
04	تسعى الشركة الى زيادة مبيعاتها					
05	تبحث المؤسسة عن أسواق جديدة بشكل مستمر.					

الملحق رقم (02): اختبار الفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,868	41

Statistiques

الجنس

N	Valide	32
	Manquant	0

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	19	59,4	59,4	59,4
أنثى	13	40,6	40,6	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Statistiques

العمر

N	Valide	32
	Manquant	0

العمر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنة 35 الى 25 من	5	15,6	15,6	15,6
سنة 45 الى 36 من	22	68,8	68,8	84,4
سنة 55 الى 46 من	2	6,3	6,3	90,6
سنة 65 الى 56 من	3	9,4	9,4	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Statistiques

المؤهل

N	Valide	32
	Manquant	0

المؤهل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide مهني ديبلوم	3	9,4	9,4	9,4
ليسانس	27	84,4	84,4	93,8
ماستر	2	6,3	6,3	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Statistiques

الأقدمية

N	Valide	32
	Manquant	0

الأقدمية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنوات 5 الى سنة من	3	9,4	9,4	9,4
سنوات 10 الى 5 من	2	6,3	6,3	15,6
سنة 15 الى 10 من	21	65,6	65,6	81,3
سنة 15 من أكثر	6	18,8	18,8	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
	32	2,84	1,110
الأفكار بتنفيذ تقوم عمل فرق تشكيل	32	3,19	,821
.الابتكارية والمقترحات			
والادارة العمال بين مستمر تفاعل وجود	32	3,31	,738
.			
العمل وسائل استخدام على العمال تدريب	32	3,88	,707
الحديثة.			
الزبون بخدمة العمليات هندسة اعادة تقوم	32	3,19	1,091
.المستمر التطور على والتركيز			
لإرضاء عروض بتقديم الشركة تقوم	32	3,59	,911
. الزبون			
الزبائن أذواق لمعرفة ببحوث تقوم	32	3,72	,851
.لإرضائهم			
يكسبها مما مجالها في المنظمة تميز	32	3,66	,653
.الزبائن لدى مكانة			
.الخدمة انجاز في والدقة سرعة	32	3,59	,756
عبر المستخدمين شكاوي الى الاستماع	32	3,69	,931
.ذلك في المختصة المؤسسة سجلات			
لتنظيم لدوافع واضحة رؤية وجود	32	3,22	,941
.للمنظمة			
موارد توافق خلق على الشركة تعمل	32	3,28	,813
في المتاحة الفرص مع المنظمة وقدرات			
.البيئة			
على المحفظة الى الشركة تسعى	32	3,38	,907
. منها للاستفادة قدراتها و مواردها			
لضبط الكافية المرونة الشركة لدى	32	3,75	,880
الأداء يخدم بما عمليات هندسة واعادة			
المرغوب			
طرق في المستمر للتغيير الشركة تسعى	32	3,66	,827
.عملياتها تسلسل لضمان العمل وأساليب			
.للعامل المستمر التكوين	32	3,75	,718
تقنيات على الاعتماد الى شركتكم تلجأ	32	3,69	,896
. الزبائن لخدمة جديدة			
الوظائف بين للتنسيق الشركة تسعى	32	3,22	,941
التقنيات بواسطة العمليات هندسة اعادة			
الحديثة.			
من ايجابي تأثير لأحداث الشركة تسعى	32	3,44	,948
.التكنولوجي الاستثمار خلال			
خلال من الروتينية الاجراءات من التقليل	32	3,75	,916
.التقنيات أحدث في الاستثمار			

في المستمر التغيير بوجود الشركة تهتم . العمل وطرق أساليب	32	3,34	,701
نمط في ملموس تغيير شركتكم في وجود . العاملين سلوك	32	3,41	,875
جذري تغيير احداث الى شركتكم تسعى بيئة مع لبتوافق التنظيمي السوق في التنظيم.	32	3,59	,979
مقصود تغيير بإحداث الشركة تهتم . للمنظمة الحالي الوضع على للتأثير	32	3,28	,813
حالة من الانتقال الى شركتكم تسعى .المشكلات حل على قدرة أكثر تنظيمية	32	3,63	,751
وفعاليته البشرية الموارد كفاءة تحسين .التكوين دورات طريق عن	32	3,78	,906
N valide (liste)	32		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الزيائن مع الحوار أبواب الشركة تفتح .حاجاتهم بتلبية الارتقاء تضمن حتى	32	3,31	,998
العاملين على الحفاظ الشركة ادارة تسعى .مجهوداتهم تئمين خلال من لديها الاكفاء	32	3,72	,683
ما على الاستطلاع الى المؤسسة تسعى .مستمر بشكل المنافسين يقدمه	32	3,69	,931
و الزيائن شكاوي على الشركة تعتمد .ادائها لتطوير آرائهم	32	2,87	1,040
للمحافظة المنافسين طرق الشركة تتابع .الزبون ارضاء على	32	3,38	,833
التكيف على القدرة الشركة ادارة تمتلك .البيئية والمستجدات الظروف مع	32	3,19	,896
في وباستمرار النظر الشركة ادارة تعيد .المتغيرة لاحتياجات لتستجيب	32	3,41	,798
يواكب الذي العاملين تدريب برامج .المتسارعة التطورات	32	3,41	,798
العمل حقل في العالم على الشركة تفتح .المتغيرة لاحتياجات لتستجيب	32	3,09	,777
التكنولوجية التقنيات على الشركة تعتمد .المقدمة الخدمات في متطورة	32	3,56	,716
.مكلفة غير خدمات لتقديم الشركة تسعى كل تقييم استراتيجية الشركة ادارة تتبنى	32	3,94	,878
نموها أجل من خدمات من جديد هو ما .وتوسعا	32	3,59	,712
متجددة البيات على الشركة ادارة تعتمد .الزيائن ولاء لتعزيز	32	3,62	,833

أساليب على العاملين الشركة ادارة تدرب المعاصرة العمل.	32	3,78	,832
مبيعاتها زيادة الى الشركة تسعى	32	3,78	,659
بشكل جديدة أسواق عن المؤسسة تبحث مستمر.	32	3,81	,859
N valide (liste)	32		

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	Ddl	Sig.
إعادة الهندسة	,104	32	,200*	,973	32	,577
نجاح الاستراتيجي	,141	32	,105	,939	32	,068

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الابتكاري التفكير	32	3,3047	,57409
الزبائن على التركيز	32	3,5729	,55510
الاستراتيجي التوافق	32	3,4062	,56707
التكنولوجي الاستثمار	32	3,5833	,54707
التغيير ادارة	32	3,5052	,52617
البقاء	32	3,3937	,61693
التكيف	32	3,4375	,45843
النمو	32	3,7188	,48953
N valide (liste)	32		

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
ابتكارية تغييرات ادخال على التركيز العمل مستوى على	10,38	2,435	,463	,442
الأفكار بتنفيذ تقوم عمل فرق تشكيل الابتكارية والمقترحات.	10,03	3,064	,535	,385

والادارة العمال بين مستمر تفاعل وجود	9,91	3,636	,388	,507
العمل وسائل استخدام على العمال تدريب الحديثة.	9,34	4,362	,139	,657

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	32	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	32	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,701	6

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
الزبون بخدمة العمليات هندسة اعادة تقوم المستمر التطور على والتركيز	18,25	7,097	,483	,648
لإرضاء عروض بتقديم الشركة تقوم الزبون .	17,84	7,684	,511	,635
الزبائن أدواق لمعرفة ببحوث تقوم لإرضائهم.	17,72	7,499	,615	,603
يكسبها مما مجالها في المنظمة تميز الزبائن لدى مكانة	17,78	9,209	,368	,682
الخدمة انجاز في والدقة سرعة	17,84	8,975	,341	,688
عبر المستخدمين شكاوي الى الاستماع ذلك في المختصة المؤسسة سجلات	17,75	8,516	,315	,701

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	32	100,0
Exclue ^a	0	,0
Total	32	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,687	6

1

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
التكيف على القدرة الشركة ادارة تمتلك البيئية والمستجدات الظروف مع في وباستمرار النظر الشركة ادارة تعيد يواكب الذي العاملين تدريب برامج المتسارعة التطورات.	14,00	3,484	,289	,368
العمل حقل في العالم على الشركة تفتح المتغيرة لاحتياجات لتستجيب التكنولوجية التقنيات على الشركة تعتمد المقدمة الخدمات في متطورة .مكلفة غير خدمات لتقديم الشركة تسعى	13,78	3,015	,579	,144
	14,09	3,830	,270	,386
	13,63	4,694	,016	,534
	13,25	4,065	,119	,495

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	32	100,0
Exclue ^a	0	,0
Total	32	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,610	5

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
كل تقييم استراتيجية الشركة ادارة تتبنى نموها أجل من خدمات من جديد هو ما وتوسعها.	15,00	4,452	,344	,567
متجددة البات على الشركة ادارة تعتمد الزبائن ولاء لتعزيز.	14,97	3,580	,545	,450
أساليب على العاملين الشركة ادارة تدرب المعاصرة العمل.	14,81	3,706	,497	,480
مبيعاتها زيادة الى الشركة تسعى بشكل جديدة أسواق عن المؤسسة تبحث مستمر.	14,81	5,125	,145	,649
	14,78	4,176	,307	,590

ال	TOTALX	TOTALY
TOTALX	1	,478**
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)		,006
N	32	32
TOTALY	,478**	1
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)	,006	
N	32	32

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

	TOTALY	الابتكاري التفكير	الزبائن على التركيز	الاستراتيجي التوافق	التكنولوجي الاستثمار	التغيير ادارة
TOT	1	-,010	,451**	,602**	,156	,439*
ALY						
Corrélation de Pearson						
Sig. (bilatérale)		,958	,010	,000	,394	,012
N	32	32	32	32	32	32

التفكير الابتكاري	Corrélation de Pearson	-,010	1	,443*	,196	,212	,213
	Sig. (bilatérale)	,958		,011	,283	,244	,243
	N	32	32	32	32	32	32
التركيز على الزبائن	Corrélation de Pearson	,451**	,443*	1	,351*	,254	,615**
	Sig. (bilatérale)	,010	,011		,049	,161	,000
	N	32	32	32	32	32	32
التوافق الاستراتيجي	Corrélation de Pearson	,602**	,196	,351*	1	,195	,322
	Sig. (bilatérale)	,000	,283	,049		,285	,073
	N	32	32	32	32	32	32
الاستثمار التكنولوجي	Corrélation de Pearson	,156	,212	,254	,195	1	,546**
	Sig. (bilatérale)	,394	,244	,161	,285		,001
	N	32	32	32	32	32	32
ادارة التغيير	Corrélation de Pearson	,439*	,213	,615**	,322	,546**	1
	Sig. (bilatérale)	,012	,243	,000	,073	,001	
	N	32	32	32	32	32	32

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	TOTALX ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : TOTALY

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,478 ^a	,228	,203	,36728

a. Prédicteurs : (Constante), TOTALX

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,198	1	1,198	8,877	,006 ^b
	Résidus	4,047	30	,135		
	Total	5,244	31			

a. Variable dépendante : TOTALY

b. Prédicteurs : (Constante), TOTALX

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,781	,529		3,366	,002
	الابتكاري التفكير	-,189	,112	-,264	-1,685	,104
	الزبائن على التركيز	,216	,146	,291	1,479	,151
	الاستراتيجي التوافق	,364	,108	,503	3,381	,002
	التكنولوجي الاستثمار	-,048	,127	-,063	-,376	,710
	التغيير ادارة	,148	,162	,189	,914	,369

a. Variable dépendante : TOTALY

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes éliminées	Méthode
1	التفكير, التغيير ادارة التوافق, الابتكاري الاستثمار, الاستراتيجي التركيز, التكنولوجي الزبائن على ^b		. Introduire

a. Variable dépendante : TOTALY

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	B	Ecart standard	Bêta			Tolérance	VIF
(Constante)	1,781	,529		3,366	,002		
الابتكاري التفكير	-,189	,112	-,264	-1,685	,104	,769	1,300
الزبانن على التركيز	,216	,146	,291	1,479	,151	,486	2,056
الاستراتيجي التوافق	,364	,108	,503	3,381	,002	,854	1,171
التكنولوجي الاستثمار	-,048	,127	-,063	-,376	,710	,666	1,502
التغيير ادارة	,148	,162	,189	,914	,369	,441	2,268

a. Variable dépendante : TOTALY

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,714 ^a	,510	,415	,31453

a. Prédicteurs : (Constante), التغيير ادارة, الابتكاري التفكير, الاستراتيجي التوافق, الزبانن على التركيز, التكنولوجي الاستثمار

Diagnostics de colinéarité^a

Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de condition	Proportions de la variance					
				(Constante)	الابتكاري التفكير	الزبانن على التركيز	الاستراتيجي التوافق	التكنولوجي الاستثمار	التغيير ادارة
1	1	5,926	1,000	,00	,00	,00	,00	,00	,00
	2	,023	15,896	,00	,64	,01	,05	,09	,04
	3	,021	16,903	,00	,01	,00	,74	,18	,03
	4	,016	19,426	,04	,07	,35	,05	,19	,10
	5	,009	25,766	,95	,14	,00	,17	,15	,02
	6	,006	32,523	,01	,15	,64	,00	,40	,81

a. Variable dépendante : TOTALY

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	2,672	5	,534	5,403	,002 ^b
Résidus	2,572	26	,099		
Total	5,244	31			

a. Variable dépendante : TOTALY

b. Prédicteurs : (Constante), التركيز التكنولوجي الاستثمار, الاستراتيجي التوافق, الابتكاري التفكير, التغيير ادارة, الزبائن

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
TOTALX	ذكر	19	3,4175	,38700	,08878
	أنثى	13	3,5577	,36258	,10056
TOTALY	ذكر	19	3,5298	,39470	,09055
	أنثى	13	3,4974	,45020	,12486

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
TOTALX	Hypothèse de variances égales	,010	,923	-1,032	30	,310	-,14015	,13585	-,41759	,13729
	Hypothèse de variances inégales			-1,045	27,044	,305	-,14015	,13415	-,41537	,13508
TOTALY	Hypothèse de variances égales	,000	,998	,215	30	,831	,03239	,15038	-,27472	,33950
	Hypothèse de variances inégales			,210	23,591	,835	,03239	,15424	-,28624	,35102

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
TOTALX	Intergroupes	,116	2	,058	,390	,680
	Intragroupes	4,309	29	,149		
	Total	4,425	31			
TOTALY	Intergroupes	,063	2	,031	,175	,840
	Intragroupes	5,182	29	,179		
	Total	5,244	31			

الملخص:

يهدف هذا البحث الى إبراز تأثير إعادة هندسة العمليات على النجاح الإستراتيجي لشركة موبيليس، حيث تناولنا في الجانب النظري المفاهيم الأساسية لإعادة هندسة العمليات بالإضافة الى الإطار المفاهيمي للتفكير الإبتكاري ومن ناحية أخرى تعرفنا على التركيز على الزبائن فب إعادة هندسة العمليات إضافة الى التوافق الإستراتيجي والإستثمار التكنولوجي في إعادة هندسة العمليات، إضافة الى إدارة التغيير فيها

أما في الفصل الثاني فتطرقنا الى النجاح الإستراتيجي بكل نواحيه النظرية إضافة الى مؤشرات قياسه المتمثلة في البقاء، التكيف، والنمو.

أما الدراسة الميدانية أجريت في شركة موبيليس –سوق أهراس - .

ولمعالجة الموضوع وإختبار الفرضيات تم الإعتماد على الإستبيان، فتمكنا من الإحاطة بجوانب الموضوع وإستنتاجنا أن عملية إعادة هندسة العمليات هي عملية جذرية أي البدء من جديد وليس الترميم تساعد على تقدم المؤسسات، أما النجاح الإستراتيجي هم جوهر أنتلاق المؤسسات للبحث عن الوضع الملائم للتكيف مع متغيرات البيئة. **الكلمات الرئيسية:** إعادة هندسة العمليات. - النجاح الإستراتيجي.

Abstract :

This research aims to highlight the impact of process re-engineering on the strategic success of Mobilis, where we dealt in the theoretical side with the basic concepts of process re-engineering in addition to the conceptual framework of innovative thinking. Process re-engineering, as well as change management

In the second chapter, we touched upon strategic success in all its theoretical aspects, in addition to its measurement indicators of survival, adaptation, and growth.

As for the field study, it was conducted in Mobilis Company – Souk Ahras –.

In order to address the subject and test hypotheses, the questionnaire was relied upon, so we were able to understand the aspects of the subject and concluded that the process of re-engineering operations is a radical process, i.e. starting over and not restoration helps the progress of institutions.

Key conventions: Process re-engineering. – Strategic success

الملخص:

يهدف هذا البحث الى إبراز تأثير إعادة هندسة العمليات على النجاح الإستراتيجي لشركة موبيليس، حيث تناولنا في الجانب النظري المفاهيم الأساسية لإعادة هندسة العمليات بالإضافة الى الإطار المفاهيمي للتفكير الإبتكاري ومن ناحية أخرى تعرفنا على التركيز على الزبائن فب إعادة هندسة العمليات إضافة الى التوافق الإستراتيجي والإستثمار التكنولوجي في إعادة هندسة العمليات، إضافة الى إدارة التغيير فيها

أما في الفصل الثاني فتطرقتنا الى النجاح الإستراتيجي بكل نواحيه النظرية إضافة الى مؤشرات قياسه المتمثلة في البقاء، التكيف، والنمو.

أما الدراسة الميدانية أجريت في شركة موبيليس –سوق أهراس - .

ولمعالجة الموضوع وإختبار الفرضيات تم الإعتماد على الإستبيان، فتمكنا من الإحاطة بجوانب الموضوع وإستنتاجنا أن عملية إعادة هندسة العمليات هي عملية جذرية أي البدء من جديد وليس الترميم تساعد على تقدم المؤسسات، أما النجاح الإستراتيجي هم جوهر أنتلاق المؤسسات للبحث عن الوضع الملائم للتكيف مع متغيرات البيئة. **الكلمات الرئيسية:** إعادة هندسة العمليات. - النجاح الإستراتيجي.

Abstract :

This research aims to highlight the impact of process re-engineering on the strategic success of Mobilis, where we dealt in the theoretical side with the basic concepts of process re-engineering in addition to the conceptual framework of innovative thinking. Process re-engineering, as well as change management

In the second chapter, we touched upon strategic success in all its theoretical aspects, in addition to its measurement indicators of survival, adaptation, and growth.

As for the field study, it was conducted in Mobilis Company – Souk Ahras –.

In order to address the subject and test hypotheses, the questionnaire was relied upon, so we were able to understand the aspects of the subject and concluded that the process of re-engineering operations is a radical process, i.e. starting over and not restoration helps the progress of institutions.

Keywords : Process re-engineering. – Strategic success