

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique

Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -

Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -



جامعة البويرة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أكلي محمد أولحاج  
- البويرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: إدارة أعمال

# إعادة هندسة العمليات كمدخل للتغير في تنمية الميزة التنافسية دراسة حالة شركة "ABC PEPSI" بالروبية الجزائر

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف الأستاذة:

وهابي كلثوم

تأطير: يحيواي ربيع

إعداد الطالبة:

- شاطري وهيبة

اللجنة المناقشة

د/ شرفاوي عائشة.....رئيسة

أ/ حداد نور الهدى.....مناقشة

أ/ وهابي كلثوم.....مشرفة

السنة الجامعية: 2017-2018

# كلمة شكر

بعد الحمد و الشكر لله ربى العالمين الذى منحننا هذه الفرسة ووفقنا لهذا العمل، أتقدم بجزيل الشكر و خالص التقدير لكل من ساعدنى فى إنجاز هذه المذكورة و على رأسهم :

الأستاذة المشرفة وهايبى كلثوم على قبولها الإشراف على هذا العمل ، و على دعمها المتواصل لجميع طلبتها و على سعة صدرها و طويل صبرها معنا ، وفقها الله .

مسؤولى المباشر بالعمل : بوزيداوى فريد على تحمله لى و صبره معى طلية مشوارى الدراسى .

السيد : بن يحيى ربيع مؤطرى بالشركة " بيبسى " المدير التجارى لشركة بيبسى

زملايى بالعمل " مهدي خزماط " ، " حكيمه سؤالة " شكرا على صبركم معى .

موظفى المكتبة المركزية بجامعة الجزائر 3 على حسن معاملتكم و تعاونكم معى

الى كل من رافقنى بجامعة و مدينة بؤيرة التى استقبلتنى و منحننى هذه الفرسة

و على رأسهم " مناصر رياض " ، " قراش فاطمة " ، " دحمانى سعاد "

الى كل أساتذة جامعة بؤيرة قسم علوم التسيير

إلى أعضاء اللجنة الموقرة

و الى كل من لم يتسع لى المجال لذكره و ساهم فى إنجاز هذا العمل من قريب

أو من بعيد .

أقول للجميع شكرا لكم ، ولى منكم خالص عبارات الشكر و التقدير

# إهداء

إلى التي أضفت على حياتي قدسية إلى التي أكتسبتي مهابة و جلالا وادتي العنون

إلى الذي احترق لأجل أن ينير دربي نورا مشعا، تاج رأسي، والدي الغالي

إلى والدي اللذان لم يلدنا إلا أن القدر شاء أن يكونا لي دعما و سندا في حياتي إلى السيدة و

السيد زلماط

إلى الذين قاسموني أفراحي و أحلامي إخوتي جلمهم كبيبرهم إلى صغيرهم

إلى قرية عيني أبناء إخوتي : رشاد ، مرهم ، وثيق

إلى زملائي و زميلاتي الذين رافقوني المشوار بجامعة البويرة

إلى كل من يحملهم قلبي و لم يكتبهم قلبي

إلى كل من طالب علم

إلى كل هؤلاء أهدي المتواضع هذا راجيتا من المولى عز و جل أن يجعله حبة لنا لا علينا .

## الملخص

تعتبر إعادة الهندسة سلاحا هاما في سوق المنافسة الذي تتزايد فيه التحديات يوما بعد يوم ، إن تطبيق عملية الهندسة ليس بالعملية السهلة بل تعتمد على توافر العديد من عناصر و مقومات النجاح المتمثلة بإعادة هندسة الوظائف و العمليات و تحسين مستويات الأداء و خفض مستويات الرقابة و تحسين نظم الاتصال مما يساهم في الارتقاء بمستوى القطاع الصناعي و تميزه في السوق . يهدف البحث سلطنا الضوء على أن إعادة هندسة العمليات له الأثر في تحقيق الميزة التنافسية و من هذه المزايا سرعة تسليم المنتج ، و الإبداع ، و الابتكار ، وقد تم تطبيق هذه الدراسة على شركة "اب سي بيبسي" و باستخدام الاستبيان و المقابلة و تحليل نتائجهما فقد أثبتت معظم الفرضيات مقبولة ، و ختمت بجملة من الاستنتاجات أهمها أن معظم الإطارات لا تعني إعادة هندسة العمليات و جملة من الاقتراحات على رأسها ضرورة تنظيم دورات تكوينية حول المفاهيم الإدارية الجديدة و على رأسها إعادة هندسة العمليات .

الكلمات المفتاحية : إعادة الهندسة ، إعادة هندسة العمليات ، التغيير ، الميزة التنافسية ، المنافسة .

## Abstract

The reengineering and building Processes and conceted as an Important competitive weapon in the businesses environment where the challenge. which the manager faces in the businesses world is increased .The application of reengineering is not an easy process, but it depends on the availability of several element of success which are represenhich are represented in the job and processes reengineering and the Improvement of the communication systems that contribute to the industrial sector development and its superiority in the market .the present research aims at shedding light upon reengineering and reconstruction process which has the influence on the competitive achievement. Some of these advaneges are the product quick delivery, innovation and creativity. We applied the study to " ABC PEPSI" by analyzing the results of interview and questionnaire we found the conclude the most hypotheses, we drew a set of results most tires do not understand the meaning of reengineering processes , that is why our proposal was so important the need to hold training courses about the new administrative concept and on top of which are reengineering .

**Key words** : reengineering, : processes reengineering ,chang , the competition, the competitive adavantage .



## الفهرس

	كلمة شكر
	الإهداء
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	فهرس الملاحق
أ-ذ	المقدمة العامة
	<b>الفصل الأول: إعادة هندسة العمليات كمدخل للتغيير</b>
02	تمهيد
03	<b>المبحث الأول: ماهية إعادة هندسة العمليات</b>
03	المطلب الأول: مفهوم إعادة هندسة العمليات و عناصرها
09	المطلب الثاني: مبادئ إعادة هندسة العمليات، أهمتها و أهدافها
12	المطلب الثالث: نماذج إعادة هندسة العمليات وعوامل نجاحها
19	المطلب الرابع: إعادة هندسة العمليات و مفاهيم التغيير الأخرى
25	<b>المبحث الثاني: متطلبات إعادة الهندسة و مراحل تطبيقها.</b>
25	المطلب الأول: العوامل التي تؤدي إلى إعادة الهندسة و الأبعاد المؤثرة فيها .
28	المطلب الثاني: مسؤولية إعادة هندسة العمليات و متطلباتها .
31	المطلب الثالث: المراحل الرئيسية لبرنامج إعادة الهندسة.
35	المطلب الرابع: نتائج إعادة الهندسة وشكل المؤسسة الجديد.
38	<b>المبحث الثالث: إعادة هندسة العمليات و دورها في إحداث التغيير .</b>
38	المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي و أهدافه.
42	المطلب الثاني: قوى التغيير التنظيمي و أسبابه.
46	المطلب الثالث: تأثير التغيير التنظيمي على عمليات الإدارة.
50	المطلب الرابع: أثر التغيير التنظيمي على وظائف المنظمة .
57	خلاصة
	<b>الفصل الثاني: الميزة التنافسية للمنظمة و علاقتها بإعادة هندسة العمليات</b>
59	تمهيد

60	<b>المبحث الأول :</b> مدخل إلى المنافسة و الميزة التنافسية .
60	المطلب الأول : مفهوم المنافسة و التنافسية .
68	المطلب الثاني : مفهوم الميزة التنافسية .
71	المطلب الثالث : أنواع الميزة التنافسية ومصادرها .
79	المطلب الرابع : الميزة التنافسية استمراريته و محدداتها .
82	<b>المبحث الثاني :</b> الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية .
82	المطلب الأول : القاعدة الأساسية لبناء المزايا التنافسية .
84	المطلب الثاني : القوى التنافسية لبورتر .
90	المطلب الثالث : استراتيجيات بناء الميزة التنافسية .
97	المطلب الرابع : نموذج تحديد الميزة التنافسية .
100	<b>المبحث الثالث :</b> أثر إعادة هندسة العمليات في تحقيق الميزة التنافسية .
100	المطلب الأول : دور الإبداع و الابتكار في إبراز الميزة التنافسية .
109	المطلب الثاني : أثر إعادة الهيكلة على الميزة التنافسية .
111	المطلب الثالث : سرعة تسليم المنتج و أثرها على الميزة التنافسية .
112	المطلب الرابع : نتائج تطبيق إعادة هندسة العمليات على الميزة التنافسية .
114	خلاصة
	<b>الفصل الثالث: دراسة ميدانية لاتجاهات إطارات شركة "أب سي بيبيسي" نحو إعادة هندسة العمليات و الميزة التنافسية</b>
116	تمهيد
117	<b>المبحث الأول :</b> تقديم عام لشركة "أب سي بيبيسي" .
117	المطلب الأول : لمحة تاريخية عن شركة الأمريكية "بيبيسي كولا" ( PEPSI COLA)
119	المطلب الثاني : تقديم لشركة "أب سي بيبيسي" (ABC PEPSI) بالجزائر و أهدافها.
122	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي " أب سي بيبيسي " و مهام المديرية .
127	<b>المبحث الثاني :</b> إعادة هندسة العمليات في شركة " أب سي بيبيسي " و دورها في تنمية الميزة التنافسية .
127	المطلب الأول : تموقع شركة "أب سي بيبيسي" في السوق الجزائرية .
129	المطلب الثاني: إعادة هندسة العمليات على مستوى شركة "أب سي بيبيسي" .
129	المطلب الثالث : المنافسة و الميزة التنافسية لشركة "بيبيسي كولا" و شركة "أب سي بيبيسي" .
133	<b>المبحث الثالث :</b> دراسة اتجاهات أفراد عينة شركة "أب سي بيبيسي" حول إعادة هندسة العمليات و الميزة التنافسية .

133	المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة .
145	المطلب الثاني : التحليل الوصفي لخصائص العينة .
147	المطلب الثالث : تحليل اتجاهات أفراد العينة حول إعادة الهندسة و الميزة التنافسية .
162	خلاصة
164	الخاتمة العامة
173	قائمة المراجع
183	الملاحق

فهرس الجداول و الأشكال  
و الملاحق.

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
13	نموذج "Hammer et CHampy" لإعادة هندسة العمليات	1.1
14	نموذج ( Gunasekaran et Kobu ) لاعادة هندسة العمليات	2.1
16	نموذج ( Jang ) لإعادة هندسة العمليات	3.1
31	مراحل عملية إعادة هندسة العمليات	4.1
73	سلسلة القيمة	1.2
78	خطوات تحليل الموارد الداخلية	2.2
80	دورة حياة الميزة التنافسية	3.2
84	الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية	4.2
85	القوى الخمس المحددة لتنافسية قطاع النشاط	5.2
90	الإستراتيجيات الأساسية لبورتر	6.2
97	مراحل تحديد الميزة التنافسية	7.2
107	أثر الإبتكار في التكلفة و أثر التعلم في خفض التكلفة	8.2
126	الهيكل التنظيمي لشركة "أب سي بيبيسي"	1.3
128	ترتيب المشروبات الغازية في الجزائر من حيث الحصة السوقية	2.3
135	أنموذج الفرضي الدراسة	3.3
158	لوحة انتشار الأفراد حسب المحاور	4.3

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
19	مقارنة بين إعادة الهندسة و إدارة الجودة الشاملة	1.1
22	مقارنة بين إعادة الهندسة و اعادة الهيكلة	2.1
48	مستويات التغيير الإستراتيجي في المنظمة	3.1
71	أنواع المزايا التنافسية	1.2
137	تحليل حجم العينة المدروسة	1.3
141	معامل الفاكرونباخ لقياس ثبات الاستبيان	2.3
141	صدق الاتساق الداخلي بين محور إعادة هندسة العمليات وبنوده	3.3
143	صدق الاتساق الداخلي بين محور الميزة التنافسية وبنوده	4.3
145	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	5.3
145	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	6.3
146	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل	7.3
146	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	8.3
147	النتائج الإحصائية لمحور الأول إعادة هندسة العمليات	9.3
153	النتائج الإحصائية لفقرات المحور الثاني الميزة التنافسية	10.3
159	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير إعادة هندسة العمليات	11.3
160	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الميزة التنافسية	12.3
161	معامل الارتباط سبيرمان	13.3

## فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
183	منتجات شركة "بيسي كولا"	1
184	ايزو 22000 لشركة "أب سي بيبي"	2
185	شهادة AIB لشركة "أب سي بيبي"	3
186	قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان	4
187	اسئلة المقابلة	5
188	الاستبيان	6
189	جداول نتائج spss	7

المقدمة العامة.

مما نشهده اليوم هو ذلك التطور المستمر لإدارة الأعمال مما زادها أهمية و هذا نتيجة للتطور التكنولوجي و تطور الحياة الاقتصادية و وتيرة التغيرات في بيئة الأعمال فالعولمة و تحرير التجارة ، و تطور الشركات العابرة للقرات ، و ما صاحب ذلك من تغيرات في تقنية المعلومات و الاتصالات جعلت مهمة بقاء المنظمات و المحافظة على الاستمرارية مهمة صعبة و شاقة ، وقد صاحب هذه التغيرات تغيرات في الكثير من المفاهيم و منها المفاهيم الإدارية ، حيث أصبح البحث عن مفاهيم إدارية جديدة متطورة للتعامل مع المتغيرات بيئة الأعمال المعقدة من المتطلبات و الأهداف الأساسية لكل تنظيم يبحث عن الكفاءة و الفاعلية و المحافظة على البقاء و الاستمرارية ، حيث ظهر في أوائل التسعينيات توجه جديد تمثل في دعوة كل من "تشامبي" و "همر" إلى إعادة هندسة الأعمال الذي يعتبر من أحدث مفاهيم التغيير التي أحدثت ثورة في عالم الإدارة الحديثة ، وهو دعوة جريئة لإعادة النظر في كل ما اعتادت منظمات الأعمال القيام به و إعادة هيكلتها بشكل جذري ، أي التخلي التام على إجراءات العمل القديمة و التفكير بصورة جديدة تساعد على مواجهة التغيرات الجذرية التي طرأت بشكل مفاجئ على الأحداث المؤثرة في السوق وتحديات المنافسة و توفير الموارد اللازمة للإنتاج من أجل تحقيق ميزة تنافسية التي تمثل هدفا استراتيجيا تسعى جميع المنظمات باختلاف أنواعها لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للمناخ الاقتصادي الراهن ، اذ ينظر إليها على أنها قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج سواء أكان صناعي أو خدمي ، مثل الجودة العالية و بالتالي فهي استثمار في الأصول المالية و البشرية و التكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للزبائن تلي احتياجاتهم و التميز عن المنافسين .

و انطلاقا مما سبق ذكره و نظرا لأهمية موضعي إعادة الهندسة و الميزة التنافسية في المنظمة ، حاولنا أن نتعرف على ممارسات و تطبيقات هذه المفاهيم في " شركة أب سي بيسي " (ABC PEPSI) ، و على ضوء ما تم ذكره فإن إشكالية الدراسة تم تفريعها على النحو التالي :

### كيف تساهم إعادة هندسة العمليات في تنمية الميزة التنافسية في المنظمة ؟

للإمام بجميع النواحي التي تتضمنها هذه الإشكالية قمنا بطرح التساؤلات الفرعية التالية :

- هل إعادة الهندسة العمليات عملية حتمية على المنظمة ؟
- ما هو الهدف من بناء ميزة تنافسية ؟
- هل يعد أسلوب إعادة هندسة العمليات عنصرا مهما لتحقيق الميزة التنافسية ؟
- هل تطبق "شركة أب سي بيسي" إعادة هندسة العمليات ؟
- هل تقوم شركة " أب سي بيسي " بإعادة هندسة عملياتها لأغراض تنافسية ؟

### فرضيات الدراسة :

تجيب هذه الفرضية على الإشكالية الرئيسية كما يلي :

قصد الإجابة على إشكالية البحث، تم صياغة مجموعة من الفرضيات بغرض تحقيق أهداف الدراسة و هي كالتالي :

- تعتبر إعادة هندسة العمليات ضرورة حتمية على المنظمة من أجل البقاء و الاستمرارية .
- تقوم المنظمة ببناء ميزة تنافسية لخلق قيمة والتمكن من المنافسة .
- تساهم إعادة هندسة العمليات في تنمية الميزة التنافسية بطريقة جد فعالة معتمدة في ذلك على جملة من الآليات المحددة في الوظائف و العمليات الإدارية للمنظمة.
- تركز شركة "أب سي بيبيسي" على جودة العمليات الإنتاجية و تحديثها لتنمية و المحافظة على خيراتها التنافسية .
- تسعى شركة "أب سي بيبيسي" لإرضاء زبائنهم من خلال تسليم الطلايبات في الوقت المناسب .
- دفعت نوعية التقنيات الحديثة إدارة الشركة إلى إعادة تصميم عملياتها وفقا لتغيرات السوقية .

- H1: مستوى إعادة هندسة العمليات في شركة "أب سي بيبيسي" مقبول.
- H<sup>0</sup>: لا يوجد مستوى مقبول من إعادة هندسة العمليات في شركة "أب سي بيبيسي".
- H1: مستوى الميزة التنافسية في شركة "أب سي بيبيسي" جيد.
- H<sup>0</sup>: لا يوجد مستوى جيد من الميزة التنافسية في شركة "أب سي بيبيسي".
- H1: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين اعادة هندسة العمليات وتنمية الميزة التنافسية في شركة "أب سي بيبيسي".
- H0: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين اعادة هندسة العمليات وتنمية الميزة التنافسية في شركة "أب سي بيبيسي".

### أهداف الدراسة :

تهدف دراستنا إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- محاولة توضيح كيفية إدماج مبادئ و أساليب هذا المنهج الإداري الحديث داخل المنظمات بما يحقق الأهداف المرجوة من استخدامه .
- الربط بين أثر تبني أسلوب إعادة هندسة العمليات ، وتطبيقه و استخدامه للتوصل إلى نموذج جديد يساهم في بناء و تحسين الميزة التنافسية للمنظمات وصولا لتقديم بعض الإستنتاجات و التوصيات هذا الشأن .

- التعرف على أهمية إعادة تصميم العمليات و تحقيق مستويات الأداء و تخفيض مستويات الرقابة .
- تحقيق نظم الاتصال في المنظمة من أجل تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة .

### أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذه الدراسة العلمية في :

- إن إعادة هندسة العمليات أسلوب إداري متطور لتحقيق و تحسين الميزة التنافسية للمنظمات بمختلف أنواعها و هذا نتيجة عدم ملائمة الأساليب التقليدية .
- ازدياد حدة المنافسة العالمية في سوق انتاج و توزيع السلع و الخدمات مما يجعل المنظمات المحلية في وضع تنافسي لا تحسد عليه .
- توضيح سبل تمكين المنظمات من استغلال التطورات في تقنية المعلومات و الاتصالات لتحسين أوضاعها التنافسية في ميدان الأعمال لتمكينها من إحداث تطور مستمر في الجودة و التركيز على خدمة الزبون و سرعة الوصول اليه .
- إعادة هندسة الأعمال يتسم بالقدرة و الاستمرارية الذي يعتمد على أساليب و مناهج و آليات القابلة للتطبيق في الأعمال الإدارية .

### أسباب اختيار الموضوع :

من المؤكد أن اختيارنا لهذا الموضوع له جملة من الأسباب التي دفعتنا إلى اختياره و دراسته نذكر منها :

- أسباب موضوعية : تتمثل الدوافع الموضوعية فيما يلي :
- ✓ ارتفاع مستوى المنافسة و انفتاح الأسواق العالمية و انتشار الثورة التكنولوجية والمعلوماتية في جميع المجالات الاقتصادية .
- ✓ أهمية تحسين الاداء و التفوق التنافسي للمنظمة .
- ✓ ضرورة اعتماد التغيير من قبل المنظمات كأسلوب للبقاء و الاستمرارية و المنافسة.

### حدود الدراسة : تتمثل حدود الدراسة في :

#### • الحدود الموضوعية :

اشتملت هذه الدراسة على تناول موضوع إعادة هندسة العمليات و كذا الميزة التنافسية و معرفة العلاقة التي تربطهما ببعضهما البعض في المنظمة ، و هذا كان في الجانب النظري أما الجانب التطبيقي فقد ركزنا

على تحليل المتغيرين : إعادة هندسة العمليات و الميزة التنافسية و مدى تأثير إعادة هندسة العمليات على الميزة التنافسية من خلال تقديم استمارة استبيان موجهة للعاملين "بشركة بيبسي" .

### ● الحدود المكانية :

تمت الدراسة "بشركة بيبسي" بالروية ، الجزائر العاصمة .

### ● الحدود الزمانية :

لقد طبقت هذه الدراسة خلال السنة الدراسية 2018/2017 و كانت الدراسة من شهر مارس إلى غاية شهر جوان من عام 2018 .

### منهج الدراسة :

لقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي تماشيا مع طبيعة الموضوع و من أجل الإجابة على التساؤلات السابقة من خلال جمع البيانات و المعلومات حول إعادة هندسة العمليات و الميزة التنافسية و كذا العلاقة بينهما ، أما الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا منهج دراسة حالة و ذلك بالاعتماد على الأساليب الإحصائية المناسبة و من ثم استخلاص النتائج .

### أدوات الدراسة :

نظرا لطبيعة البحث، فإن الأدوات التي سيتم استخدامها لعملية جمع المعلومات تتمثل في :

من الناحية النظرية اعتمدنا على كل من:

- الاطلاع على العديد من الكتب في مختلف المكتبات .
  - دراسات سابقة " مذكرات ماجستير و دكتوراه " .
  - الملتقيات، المقالات، المنشورات، المجلات، التي تحمل معلومات تخص موضوع الدراسة
- المواقع الإلكترونية

أما من الناحية التطبيقية فقد اعتمدنا على:

- لقاءات مع بعض إطارات الشركة .
- استبيان تم توزيعه على عينة من العمال بالمنظمة.
- أسئلة مفتوحة موجهة لعينة الدراسة.
- المعلومات المنشورة من قبل الشركة و أخبارها المنشورة في شبكة الانترنت .

### دراسات سابقة :

احتل موضوع إعادة الهندسة و الميزة التنافسية اهتمام الكتاب و الباحثين في مجال الإدارة و يظهر ذلك جليا من خلال الإسهامات المقدمة في العديد من الأبحاث العلمية التي سنذكر منها مايلي :

1. دراسة خان أحلام ، بعنوان "أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري" أطروحة دكتوراه في علوم التسيير عن جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2014-2015 حيث هدفت هذه الدراسة إلى:

✓ دراسة صلاحية نموذج إعادة هندسة الموارد البشرية و مساهمته في تحسين الأداء البشري بمنظمتنا الاقتصادية.  
✓ تقييم مدى إدراك المسيرين لأهمية إعادة الهندسة الموارد البشرية ، ومدى موافقتهم على مساهمتها في تحسين الأداء.

✓ تحديد مدى إدراك موظفي إدارة الأفراد لآليات تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية في منظمتنا الجزائرية و التعرف على أهم العراقيل التي تقف أمام تطوير هذه الإدارة و التي تؤثر سلبا على تحسين الأداء.  
✓ دراسة متطلبات وعوامل نجاح هذا التطبيق و المعوقات التي تحد من فعاليته .

و قد أشارت نتائج الدراسة إلى أن:

✓ إعادة هندسة الموارد البشرية بأبعادها، إعادة تصميم عمليات الموارد البشرية و استخدام تكنولوجيا المعلومات و إعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية، تساهم بشكل غير مباشر في تحسين الأداء البشري من خلال تأثير ممارسات الأداء العالي التي أخذت دور الوسيط الكلي في هذه العلاقات.

✓ تؤثر إعادة هندسة الموارد البشرية في تبني ممارسات الأداء البشري من خلال المساهمة الإيجابية للاندماج الوظيفي و المكافأة وفق الأداء في تحقيق مخرجات وظيفية جديدة ، في حين لم يؤثر التمكين في أداء الأفراد رغم أهميته و مساهمته المدروسة من قبل نظريا و تطبيقيا .

✓ رؤساء المنظمات لا يؤمنون كثيرا بالتغيير و بأهمية تبني أسلوب إعادة الهندسة رغم تركيزهم له ، و تأكيدهم على ضرورة تطبيقه .

2. دراسة حجاج عبد الرؤوف بعنوان " دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية " أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص اقتصاد و تسيير مؤسسات ، جامعة ورقلة، الجزائر، 2013 ، حيث تهدف هذه الدراسة إلى :

✓ معرفة محددات الإبداع التكنولوجي على مستوى المنظمة الاقتصادية.

✓ محاولة الكشف عن الدور الذي يلعبه التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية .

✓ تحديد مقدار التحسين المطلوب في كل وحدة من وحدات الإنتاج غير الكفؤة في المنظمة .

و قد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ في ما يخص العلاقة بين الميزة التنافسية و الإبداع التكنولوجي فإن درجة التأثير تختلف حسب نوعية الميزة التنافسية.
- ✓ بالنسبة للمنظمات بالنسبة للمنظمات التي تبني استراتيجيه تدنيه التكاليف كخيار استراتيجي ، ومن أجل تنمية ميزة تنافسية فانه يلزمها التوجه الإبداعي نحو الإبداع التكنولوجي في العملية .
- ✓ أما المنظمات التي تبني إستراتيجية التميز كخيار استراتيجي ، ومن أجل تنمية ميزة تنافسية فانه يلزمها التوجه الإبداعي نحو الإبداع التكنولوجي في المنتج .
3. دراسة برنو سمية بعنوان "أثر إعادة الهندسة في تطوير الخدمة المصرفية" ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة ورقلة ، 2009 و هدفت هذه الدراسة إلى:
- ✓ التعرف على مشروع إعادة الهندسة ، وقد تمت هذه العملية على مرحلتين :
- تعلقت الأولى بالزبون من خلال إعادة تصميم عمليات يكون الزبون محورها الأساسي بتوفير نظام معلومات ملائم موارد بشرية متمكنة ، وإعادة تصميم وكالات البنك ، و الاعتماد على تكنولوجيا عالية .
  - وخصصت المرحلة الثانية للتطبيق و التعميم على أجهزة البنك .
- وقد توصلت الدراسة إلى أن :
- ✓ عدد الشكاوي الخاصة بطول أجال تقديم الخدمة ، و عن طريقة الاستقبال و عن الإعطاب التقنية و غيرها قد انخفضت بشكل كبير مما يؤثر إيجابا على رضا الزبون .
- ✓ أنه لا يمكن إعادة هندسة جوانب على الأخرى، إذ تكون إعادة الهندسة شاملة لجميع العمليات.
- ✓ كما توصلت الدراسة إلى أن تم توفير خدمات آمنة بسرعة أكبر و توفير وقت أكبر يخصص للاهتمام بالزبون ، و هذا ما يؤكد ايجابية هذه العملية على جودة الخدمات المصرفية .
4. دراسة مرام إسماعيل الأغا بعنوان " دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة في المصاريف في قطاع غزة" ، مذكرة ماجستير ، الجامعة الإسلامية فلسطين ، 2006 حيث تهدف هذه الدراسة إلى :
- ✓ حديد مدى تطبيق المصاريف لمبدأ الهندرة وفق المعايير و المبادئ الخاصة بها .
- ✓ بيان مدى أهمية الالتزام بمعايير الجودة الشاملة كضمان لكفاءة العمليات الإدارية في ظل مفهوم الهندرة .
- ✓ التعرف على مدى ملائمة الوسائل التقنية المستخدمة في العمل و علاقتها بكفاءة العمليات الإدارية .
- محاولة وضع سياسات لتصحيح نقاط الضعف في الأنظمة و النشاطات المصرفية للمصارف العامة في قطاع غزة .
- من بين النتائج المتوصل إليها من جراء الدراسة نجد :

- ✓ استخدام تقنيات إعادة هندسة عمليات الأعمال و أساليبها، يمكن أن يكون مستمرا عندما يتزامن مع تطوير نظم المعلومات.
- ✓ إن إعادة تصميم عمليات الأعمال مع تكنولوجيا المعلومات تعطي المنظمة احدّ مالية التحسين الجذري لنقل المعلومات و زيادة قيمة المعلومات فيما يخص المحتوى.
- ✓ و كذلك تؤدي إعادة هندسة عمليات الأعمال إلى تسهيل عملية تخفيض التكلفة و التمايز في المنتجات ، و إن الفائدة النهائية لغاية الآن من تكامل إعادة هندسة الأعمال و تطوير تكنولوجيا المعلومات هي التمكن و المشاركة المستمرة للعاملين في صنع القرارات .

### هيكل الدراسة :

لتحقيق هذه الدراسة التي تربط بين إعادة هندسة العمليات و الميزة التنافسية اعتمدنا خطة عمل مكونة من ثلاث فصول كل فصل يندرج ضمنه ثلاث مباحث حيث أن المتغير المستقل هو إعادة هندسة العمليات و التابع هو الميزة التنافسية أما إدارة التغيير فهي الوسيط الذي يتم به ربط العلاقة بين المفهومين السابقين ، الفصل الأول كان بعنوان إعادة هندسة العمليات كمدخل للتغيير و درسنا فيه كل ما يتعلق بإعادة هندسة العمليات من مفاهيم وأساليب و مراحل و تأثيرها على الوظائف والعمليات و التطرق إلى أساسيات التغيير.

أما الفصل الثاني فجاء تحت عنوان الميزة التنافسية للمنظمة و علاقتها بإعادة هندسة العمليات و درس كل ما يتعلق بها من مفاهيم وأساسيات و استراتيجيات ثم في الأخير درسنا العلاقة بين إعادة هندسة العمليات و الميزة التنافسية مركزين على أهم الآليات .

أما الفصل الثالث فيتعلق بالجانب التطبيقي و جاء تحت عنوان دراسة ميدانية لاتجاهات إطارات شركة بيسي نحو إعادة هندسة العمليات و الميزة التنافسية و تطرقنا فيها إلى تعريف الهيئة المستقبلية و أهم التغيرات التي قامت بها أي ما مدى تطبيقها لإعادة الهندسة وكذا نتائج الاستبيان الذي تم توزيعه على جملة من الإطارات المعنية بالدراسة و في النهاية خاتمة تظم مجموع الإستنتاجات بالإضافة إلى مقدمة عامة و خاتمة .

# الفصل الأول



تمهيد

يشهد عالم الاقتصاد تغيرات متعددة بشكل رهيب على كل المستويات ،مما يجبر المنظمات التوجه نحو البحث عن أحسن الطرق و السبل التي تمكنها من مسايرة الركب لتحقيق أهدافها ،و ذلك عن طريق التحسين المستمر للكثير من الأعمال و الخدمات و من خلال تمكينها من متابعة التغيرات الجديدة في النشاطات المختلفة .

هذه التحولات و التطورات فرضت على الإداريين إعادة النظر في جميع المفاهيم و الأساليب و الإجراءات الممارسة من المنظمات ،من خلال الأخذ بكل ما هو جديد و متطور من أجل الارتقاء و النجاح .

و تعد إعادة هندسة العمليات من بين أهم مداخل التغيير المطبقة حاليا في المنظمات لمساهمتها المتميزة في تحقيق تحسينات كبيرة في الأداء من خلال التغيير الجذري لطرق أداء الأعمال بالتركيز على الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات، فلا يعتبر هذا المفهوم تعديلا إداريا أو تغيرا تنظيميا للوضع الحالي للمنظمة ،و إنما هو رفض و نبذ للمفهوم الكلاسيكي لتخصيص العمل ، فهو إعادة اكتشاف للمنظمة من خلال إعادة تصميم عملياتها.

لذا سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى :

- ✓ ماهية إعادة هندسة العمليات .
- ✓ متطلبات إعادة هندسة العمليات و مراحل تطبيقها .
- ✓ إعادة هندسة العمليات و دورها في إحداث التغيير .

## المبحث الأول : ماهية إعادة هندسة العمليات

إعادة الهندسة أو الهندرة أو إعادة هندسة الإدارة كلها مصطلحات بمعنى واحد تجمع بين الهندسة و الإدارة ، يعود ظهورها إلى 1992 بعد صدور أول كتاب في هذا المجال من طرف الباحثين الأمريكيين "جيمس شامبي" و "مايكل هامر" تحت عنوان " إعادة هندسة المنظمات مقدمة لثورة الأعمال "، و الذي حققا به ثورة في علم الإدارة لما يحمله من أفكار جديدة تدعو إلى إعادة النظر بصيغة جذرية في مختلف الأنشطة و الإجراءات و العمليات التي تقوم بها المنظمات .

## المطلب الأول : مفهوم إعادة هندسة العمليات و عناصرها

تعمل الهندسة على تفكيك الجهاز الإداري للمنظمة من الأساس و إعادة هندسة نظم الإدارة و العمليات ثم بنائها بشكل جديد كلياً يواكب متطلبات العصر و الاستغلال الأمثل للثروة و التكنولوجيا و المعلومات لكون الهندسة لا تفارق العمليات .

### أولاً: مفهوم العمليات

لا يمكننا التطرق إلى إعادة هندسة العمليات دون التطرق إلى العمليات من حيث التعريف و الأبعاد .

#### 1. تعريف العمليات :

للعمليات العديد من التعاريف نوجزها في مايلي :

- تعرف على أنها : "مهمة أو عمل يجري تقسيمه إلى مراحل مترابطة على شكل سلسلة كل مرحلة ينفذها فرد أو مجموعة عمل واحدة بحيث تكون مرتبطة بالمرحلة السابقة بالمرحلة اللاحقة<sup>1</sup> ."
- تعرفها على أنها : " مجموعة متناغمة و متناسقة من الأنشطة التي تصممها المنظمة معا لتحويل مدخلات معينة إلى مخرجات محددة بهدف تحقيق رغبات الزبائن و متطلبات الأسواق و لإضافة قيم و نتائج ادارية مرغوبة و قد قسم "بورتر" 1995 العمليات إلى مجموعتين رئيسيتين الأولى هي العمليات الأساسية و هي ذات القيمة المضافة و التي ترتبط بالزبون الخارجي و الثانية هي العمليات المساندة و هي التي تساعد العمليات الأساسية على الأداء ، بينما صنّفها "باقودا" إلى ثلاث مجموعات و هي العمليات الإدارية ، العمليات الفعلية ،

<sup>1</sup> جعفري ان لوينتال، ترجمة خالد بن عبد الله الدخيل، إعادة هندسة المنظمة - منهج الخطوة بخطوة لتجديد حيوية الشركة، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2002، ص 90

العمليات المساندة حيث أن العمليات الفعلية هي التي تمثل العمليات ذات القيمة المضافة و التي ترتبط بالعمل الخارجي<sup>1</sup> .

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف العملية " بأنها نشاط أو مجموعة من الأنشطة التي تقوم باستخدام الموارد لتحويل المدخلات إلى مخرجات ، و كل منظمة أو نشاط يمكنها تحديد عملياتها الرئيسية و المدعمة و كل مخرجات أي عملية داخلية يمكن اعتبارها كمدخلات للعملية التالية " .

## 2 معايير اختيار العمليات لهندستها

بعد رسم خرائط توضيحية للعمليات داخل المنظمة يمكن اختيار العمليات التي تحتاج لإصلاح و من الطبيعي أن يتم اختيار العمليات المعيبة و التي تظهر مشكلات للعيان و لكي تنجح الهندرة يجب الاعتماد على معايير لاختيار العمليات منها :

● **معيار الخلل** : تحديد أي العمليات تواجه درجة عالية من الخلل الوظيفي ، مما سبب ارتفاعا في التكاليف و ضعفا في الأداء ، و يشعر بأعراض الخلل الوظيفي كل من الزبون الداخلي أو الخارجي ، حيث يكمن في الأنشطة و السياسات الإدارية و الاتصالات غير الضرورية أو الأدوار التي لا تضيف قيمة ، وهناك مجموعة من الظواهر التي تدل على وجود خلل وظيفي مثل<sup>2</sup> :

- ✓ الإفراط في تناول المعلومات .
- ✓ وجود معلومات زائدة عن الحاجة .
- ✓ نقص في المخزون السلعي أو تكديس و ارتفاع نسبة التقادم .
- ✓ تزايد نسبة التعديلات الخاصة و الحالات الاستثنائية .

● **معيار الأهمية** : تحديد أي العمليات أكثر تأثيرا على الزبائن ، لذا يمكن للمنظمة هنا تحديد المعايير التي تهم العملاء أكثر من غيرها مثل موعد التسليم ، موصفات المنتج ، و من ثم ربط هذه المعايير بالعمليات ذات التأثير الأكبر على العملاء ، وذلك لإعداد قائمة بأولويات العمليات التي يجب إعادة هندستها .

<sup>1</sup> مريم اسماعيل الأغا، دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في المصاريف في قطاع غزة مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير ، كلية التجارة ، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية ، غزة، فلسطين 2006 ، ص 24

<sup>2</sup> محمد الصبري ، هندرة الموارد البشرية ، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية مصر، 2009، ص16

• معيار الجدوى : تحديد أي العمليات تحظى بأعلى درجة من جدوى إعادة التصميم و هنا يتم أخذ عدة عوامل بعين الاعتبار أهمها<sup>1</sup> :

- ✓ كبر حجم العملية ، و ذلك لأنه كلما كبر حجم العملية كلما اشترك فيها وحدات تنظيمية أكثر ، لكن احتمال نجاحها قد يكون قليل ؛
- ✓ ارتفاع تكاليف إعادة الهندسة ، ذلك ان هذه الأخيرة تتطلب استثمارات ضخمة و خاصة في مجال نظام المعلومات ؛
- ✓ مدى كفاءة فريق العمل الذي سيقوم بإعادة الهندسة .

### ثانياً: مفهوم إعادة هندسة العمليات :

يتناول هذا العنصر تعريف إعادة هندسة العمليات و عناصرها ، التي تمثل جزءاً أساسياً من هذه الدراسة .

#### 1. تعريف إعادة الهندسة العمليات

- بالرغم من التعاريف العديدة لإعادة هندسة العمليات إلا أنها تهدف إلى نفس المعنى كما سنراه في البعض منها :
- يعرفها كل من "مايكل هامر" و "جيمس شامي" " إعادة التفكير المبدئي و الأساسي و إعادة تصميم للعمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة و ليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة و التي تشمل الكلفة و الجودة و الخدمة و السرعة<sup>2</sup> ."
- و تعرف أيضاً " هي بمثابة نموذج جديد يتضمن مجموعة من الآليات لتحسين أسلوب تشغيل المنظمات و يساعد هذا النموذج على تحسين قدرات المديرين في مواجهة المنافسة ، من خلال بناء رؤى جديدة و رسالة جديدة للمنظمة تساعد على اقتراح و تطبيق سلسلة جديدة من الاستراتيجيات<sup>3</sup> ."
- كما يمكن تعريف إعادة هندسة العمليات بتلخيصها في النقاط التالية<sup>4</sup> :  
✓ البدء من جديد ... من نقطة الصفر ؛

<sup>1</sup> محمد عبد الحافظ ، الهندرة الإدارية ، دار سحاب للنشر و التوزيع القاهرة ، مصر ، 2010 ، ص 13 .

<sup>2</sup> نور الدين حاروش ، رفيقة حروش ، علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة ، دار الأيام للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2015 ، ص 319

<sup>3</sup> بن حبيب بشير ، أثر المداخل الحديثة للتغيير التنظيمي على تنمية الموارد البشرية ، مدخل إعادة هندسة العمليات ، مجلة العلوم الاجتماعية ، مركز البحث في العلوم الإسلامية و الحضارة بالأغواط ، الجزائر ، العدد 21 ، نوفمبر 2016 ، ص 45

<sup>4</sup> علي محمد عبد الوهاب ، استراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز ، دار التوزيع و النشر الإسلامية ، القاهرة ، مصر ، 2000 ، ص 145

- ✓ التفكير بصورة جديدة ، أو إعادة التفكير بشكل أساسي ؛
- ✓ إعادة تصميم العمليات الإدارية جذريا ؛
- ✓ التخلص من الطرق التقليدية نهائيا ؛
- ✓ إتباع طرق جديدة مختلفة ؛

و كل ذلك بهدف تحقيق تحسينات جوهرية في معايير الأداء الرئيسية : التكلفة والجودة و السرعة .

بناء على التعاريف السابقة يمكننا أن نعرف إعادة الهندسة العمليات على أنها "هي تغيير الوضع السائد تغييرا جذريا و شاملا يتم البدء من نقطة الصفر و ذلك من خلال بناء و تصميم جديد أو إنجاز كيان جديد ، من أجل تقديم أفضل الخدمات ذات جودة بتكلفة مناسبة و في أسرع وقت ممكن ."

## 2 - عناصر إعادة الهندسة العمليات الإدارية :

من التعاريف السابقة تبين أن جميعها تشترك في العديد من العناصر و التي تميزها عن غيرها من مفاهيم و نماذج التحسين و التطوير و أهم هذه العناصر التالي<sup>1</sup> :

● **العمليات المتعلقة بمجال عمل معين:** فإذا علمنا أن العملية هي مجموعة من الأنشطة ذات العلاقة بتحويل المدخلات إلى مخرجات، فإن العمليات الرئيسية تمثل العنصر المحوري المستهدف تطويره في برامج إعادة الهندسة، لأن هذه العمليات لها تأثير على القيمة من وجهة نظر المستهلك من خلال مجموعة من الأنشطة التي ستقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات بأحسن طريقة ممكنة وبمردودية عالية تفوق النتائج التي كانت تحقق قبل إعادة الهندسة، وعادة ما تشمل هذه العمليات التي تثير اهتمام المنظمة وتدفعها إلى تغييرها جذريا ما يلي:

- ✓ تطوير المنتج؛
- ✓ تنفيذ أوامر الشراء؛
- ✓ التصنيع/عمليات التشغيل؛
- ✓ الإمدادات، التوزيع، النقل؛
- ✓ التسويق والمبيعات؛

<sup>1</sup> نور الدين حاروش ، رفيقة حروش ، مرجع سبق ذكره ، ص 319

- ✓ خدمة المستهلك؛
- الأنشطة المحققة للقيمة المضافة: تتمثل في الأنشطة المشككة للعملية والتي تضيف شيئاً ذو أهمية للمستهلك وتدفعه إلى الرغبة والاستعداد أكثر لدفع قيمة أكبر للحصول على المنتج، وعادة ما تشمل هذه الأنشطة ثلاثة أنواع:
  - ✓ أنشطة محققة للقيمة.
  - ✓ أنشطة المناولة، والمتمثلة في التعاملات اليومية التي تعمل على تحريك أجزاء ومكونات العمل عبر حدود الوظائف المختلفة داخل المنظمة.
  - ✓ أنشطة الرقابة والمتابعة، التي تتولى مراقبة أنشطة المناولة عبر حدود المنظمة.
- العمليات الاستراتيجية: حيث توجه المنظمة اهتمامها نحو إعادة بناء وهندسة العمليات الضرورية اللازمة لإنجاز الأهداف وتحقيق الرؤية المستقبلية للمنظمة وتحويلها إلى واقع ملموس.
- ✓ النظم والهياكل التنظيمية: في هذا الصدد يجب أن توافق البنية الأساسية الداعمة، العمليات المطلوب إعادة بنائها من ناحية النظم والسياسات والهياكل التنظيمية، وذلك من خلال مراجعة وتنقيح نظم تشغيل البيانات حسب متطلبات واحتياجات العملية الجديدة، ونفس الشيء بالنسبة للسياسات والإجراءات، فضلاً عن ضرورة إعادة تصميم الهياكل التنظيمية في ضوء التوجه نحو الاعتماد على فرق العمل في مجالات وظيفية مختلفة كبديل عن الهياكل التنظيمية الوظيفية والهرمية المعروفة لدينا.
- المثالية في تدفق العمل والإنتاجية: طبعاً إذا علمنا بأن نتيجة عملية إعادة الهندسة تتمثل في تحقيق المثالية في تدفق العمل والإنتاجية والتي تتوقف بذاتها على طبيعة ونوع العملية المطلوب إعادة بناؤها، سواء كانت عمليات متعلقة بمجال عمل معين والتي تشمل عمليات رئيسية وعمليات فنية، والمهم هو ضرورة التناسق والتناغم بين النوعين لأن الثاني يساهم في تحقيق نواتج النوع الأول.
- إعادة التصميم بشكل جذري وسريع: حيث أن برنامج إعادة البناء يستهدف تحقيق أعلى مستوى أداء في مجال أعمال معين من خلال إجراء إعادة تصميم للعمليات بشكل كلي وبحيث يمكن للمنظمة جني ثمار هذا المجهود في وقت مناسب .

### 3. خصائص إعادة هندسة العمليات

يمكن تحديد خصائص إعادة الهندسة بالأتي<sup>1</sup> :

- ✓ عملية البدء من الصفر و ليس إصلاح و ترميم ؛
- ✓ تحقيق تحسينات هائلة في الأداء التنظيمي ؛
- ✓ تبني أفكار جديدة لإعادة برمجة عمليات التشغيل و الهيكل التنظيمي؛
- ✓ حفيز الأفراد على و مشاركتهم في صنع القرارات ؛

و نجد أيضا بعض الخصائص الأخرى<sup>2</sup> :

- ✓ دمج مجموعة وظائف في وظيفة واحدة ؛
- ✓ دمج عدة عمليات في عملية واحدة و إعادة ترتيب العمليات ؛
- ✓ تركيز الأداء في موضع واحد أو مركز واحد و ربما لدى مسؤول وحدة بدلا من عدة مواضيع أو مراكز أو عدة موظفين ؛
- ✓ حديد إدارة أو قسم يمثل جهة واحدة مسؤولة أمام الإدارة و الزبائن على أداء متكامل؛
- ✓ عدد مرات توقف الأداء للفحص في المواضيع المتعددة بعد تركيز الأداء في موضع أو مركز عمل واحد أي تخفيض مستويات الرقابة ؛
- ✓ تعديل جدولة بعض العمليات لتؤدي على التوازي في نفس الوقت بدلا من التوالي ؛
- ✓ استبدال تخصص الإدارات أو الأقسام في عمليات معينة بصيغتين تتمثل الأولى في فرق عمل؛
- ✓ من أكثر من إدارة – تتولى الواحدة تنفيذ عملية متكاملة و أما الثانية فإنها تتولى الإدارة التي تحتاج للتعامل مع منظمات أخرى مباشرة ؛
- ✓ تطوير المدراء بتحويلهم من مسجل أداء و ملق الأوامر إلى قائد مؤثر في مرؤوسيه على الابتكار و مشاركا إياهم في المعلومات و القرارات؛

<sup>1</sup> فضيلة بوطورة ، نوفل سمايلي ، مراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات (الهندرة) ، مجلة إدارة الأعمال و الدراسات الاقتصادية ، كلية علوم الاقتصاد و التجارية و علوم التسير ، جامعة التبسة ، الجزائر، العدد 6 ، 2014 ، ص193

<sup>2</sup> دجلة مهدي محمودي ، أثر إعادة الهندسة في تحقيق المزايا التنافسية ، مجلة التقني ، المعهد التقني، الكويت، المجلد العشرون ، العدد 2 ، 2007 ، ص7.

وكذا الخصائص التالية<sup>1</sup> :

- ✓ استخدام نظام اتصال فعال يهيء تدفقا سريعا للمعلومات بين الأداء و العاملين ؛
- ✓ إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وفق خطوات منظمة و بصورة طبيعية و لا توجد الحدود المصطنعة التي تحد بين الرئيس و المرؤوسين ؛
- ✓ تعمل إعادة الهندسة على تخفيض أعمال الإختبار و الرقابة ؛
- ✓ تكامل بين المركزية و اللامركزية في الأعمال باستخدام تكنولوجيا المعلومات؛
- ✓ هتم بالنتائج و تركز على حاجات الزبائن ؛
- ✓ تركز الهندرة على إعادة تصميم نظم العمل الأساسية و لا تعتمد على نظام الإدارات و الأقسام و الوحدات التنظيمية المتعارف عليها في المدرسة الإدارية التقليدية ؛

### المطلب الثاني : مبادئ إعادة هندسة العمليات ، أهمتها و أهدافها

تتميز إعادة هندسة العمليات كغيرها من العمليات بجملة من المبادئ التي تمنحها القدرة على التغيير من أجل تحقيق أهداف المنظمة سنحاول ان نتطرق إلى أهمها مع التطرق إلى حالة المنظمات التي تحتاج للهندرة .

أولا: مبادئ إعادة هندسة العمليات : من أجل القيام بإعادة التفكير في السيرورات العملية اقترح كل من "هامر" و "تشامبي" مجموعة من المبادئ الأساسية لإعادة الهندسة<sup>2</sup> :

- ✓ التنظيم على أساس النتائج و ليس المهام ؛
- ✓ التركيز على الزبون و إعادة التنظيم حوله ؛
- ✓ تغيير و حداث العمل من وظيفة إلى عملية؛
- ✓ الاهتمام بالعمليات المنتجة للقيمة المضافة ؛
- ✓ إعادة النظر بكل الأنشطة مهما صغر حجمها من المدخل حتى وصول الخدمة إلى الزبون ؛
- ✓ الحصول على المعلومات من المصدر المناسب ؛
- ✓ معرفة نقاط الضعف من الجذور؛
- ✓ تمكين المستفيد من الخدمة و الحصول عليها بنفسه ؛

<sup>1</sup> نور الدين حاروش ، رفيقة حروش ، مرجع سبق ذكره ، ص 324.

<sup>2</sup> برنو سمية ، أثر إعادة الهندسة في تطوير الخدمة المصرفية ، دراسة حالة البنك الوطني الجزائري ، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة ورقلة ، الجزائر، 2009 ، ص 10 .

- ✓ الاحتفاظ بالموظفين الأقل تكلفة و الأعلى كفاءة بالعدد المناسب ؛
- ✓ إقامة فرق تنمية و تطوير ذات تخصصات شاملة ؛
- ✓ الاستغناء قدر الإمكان عن العمل الورقي؛
- ✓ الاستغناء قدر الامكان عن المكاتب؛
- ✓ الاستغناء عن القيود الرقابية ؛
- ✓ الاستخدام الفعال لشبكة الاتصالات بدلا من السفر و التنقل ؛
- ✓ وضع آلية لكشف الأخطاء و مراقبة الحالات الاستثنائية في نظام المعلومات؛
- ✓ تفويض السلطة إلى الفرد المسؤول عن إنجاز العمل ؛
- ✓ الاهتمام الدائم بطلبات الزبائن و آرائهم ؛

### ثانيا: أهمية إعادة هندسة العمليات

إن إعادة الهندسة كغيرها من العمليات تكتسي أهمية كبيرة من بينها نذكر مايلي<sup>1</sup> :

- ✓ دمج الوظائف المتخصصة في وظيفة واحدة ، و هنا لابد من تجميع الأعمال ذات التخصصات الواحدة في مكان واحد بشكل يترتب عليه توفير الوقت و تخفيض التكاليف و تنسيق الأعمال و تنظيمها ؛
- ✓ تتحول الأعمال من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة بحيث يترتب عليها مسؤولية مشتركة بين أعضاء فريق العمل ؛
- ✓ تزيد من استقلالية الأفراد في أداء المهام ، حيث يتم تشغيل الأفراد القادرين على المبادرة و تأسيس قواعد العمل و الإبداع و الابتكار ؛
- ✓ التشجيع على التعلم إضافة إلى التدريب ، و ذلك لتنمية مهارات و قدرات الأفراد و توسيع مداركهم ؛
- ✓ تتم مكافأة و تقسيم نتاج عملهم بناء على النتائج النهائية و بشكل جماعي ؛
- ✓ تعمل على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة ، بحيث يصبح الأداء الجيد و الاهتمام بالزبائن هو من أولويات العاملين ؛
- ✓ تساعد العاملين على اتخاذ القرارات دون قصر هذه العملية على المديرين ؛

<sup>1</sup> مرام إسماعيل الأغا ، مرجع سبق ذكره ، ص47

✓ تنفيذ خطوات العمل حسب طبيعتها و هذا الأمر يؤدي إلى انجاز العديد من الخطوات في وقت واحد ، إضافة إلى تقليل الوقت بين خطوات العمل ؛

### ثالثا: أهداف إعادة هندسة العمليات

تقوم المنظمات بإعادة هندسية العمليات من أجل تحقيق الأهداف التالية<sup>1</sup>:

- تحقيق تغيير جذري في الأداء و ذلك عن طريق تغيير أسلوب و أدوات العمل و النتائج من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل و القيام به وفق احتياجات الزبائن و المنظمة ؛
- التركيز على الزبائن حيث تهدف الى توجيه المنظمة الى التركيز على الزبائن من خلال تحديد احتياجاتهم و العمل على تحقيق رغباتهم بحيث يتم إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا الغرض ؛
- السرعة حيث تهدف الهندرة الى تمكين المنظمة من القيام بأعمالها بسرعة عالية من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات و تسهيل عملية الحصول عليها ؛
- الجودة تهدف الهندرة الى تحسين جودة الخدمات و المنتجات التي تقدمها للزبائن حسب رغباتهم ؛
- تخفيض التكلفة تهدف الهندرة الى تخفيض التكلفة من خلال إلغاء العمليات الغير ضرورية و التركيز على العمليات ذات القيمة المضافة ؛

### رابعا: المنظمات التي تحتاج إلى إعادة هندسة العمليات :

يبين "مايكل هامر" أن هناك ثلاثة أنواع من المنظمات تحتاج إلى إعادة الهندسة .

1. المنظمات ذات الوضع المتدهور : هي تلك المنظمات ذات الأداء المتدني و التي تعاني من ارتفاع تكاليف التشغيل و انخفاض جودة الخدمات أو المنتجات التي تقدمها، والتي تعاني من عدم قدرتها على المنافسة و تحقيق الأرباح العالية ، إعادة هندسة هذه العمليات لهذه الشركة يمكنها من التغلب هذه المشاكل
2. المنظمات التي في طريق التدهور : هي تلك التي لم تتدهور بعد ، و لكن هناك مؤشرات قوية بأنها في طريق التدهور ، كتناقص حصتها في السوق لصالح المنافسين ، و الارتفاع التدريجي في الأرباح ، و انخفاض الأسهم ، هذه المنظمات التي تصارع من أجل البقاء ، و لا تملك القدرة على مسايرة التطور و المنافسة بشكل قوي ،تحتاج حتما لإعادة هندسة العمليات الإدارية لتتمكن من استعادة مكانتها في السوق.

<sup>1</sup> زاهر عبد الرحيم عاطف، الهيكل التنظيمي للمنظمة، الهندرة، دار الراجحة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 25 .

3. المنظمات المتميزة و التي بلغت قمة التفوق و النجاح : هي المنظمات التي لا تعاني من مشاكل تماما و هناك مؤشرات قوية بأنها تسيطر على السوق و تملك حصة أقوى من منافسيها إلا أنها تحتاج إلى إعادة الهندسة من أجل البقاء في القمة و تحافظ على الفجوة بينها و بين المنافسين<sup>1</sup> .

### المطلب الثالث : نماذج إعادة هندسة العمليات وعوامل نجاحها

لقد تطرق العديد من الباحثين إلى دراسة إعادة هندسة العمليات كل حسب وجهة نظره و قدموا لنا مجموعة من النماذج نتيجة لأبحاثهم، فسنحاول أن نسلط الضوء على أهمها من خلال هذا المبحث مع التطرق إلى أهم العوامل التي تساهم في نجاح إعادة الهندسة العمليات أو فشلها .

#### أولا : نماذج إعادة هندسة العمليات

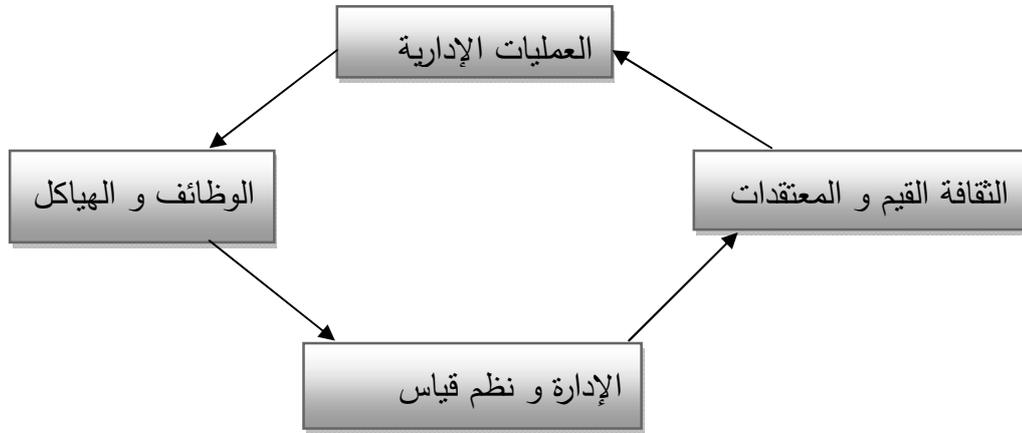
تتكون إعادة هندسة العمليات من مجموعة عناصر تتفاعل كلها من أجل تحقيق أمثلية العمليات بالمنظمة، و تقديم أفضل الخدمات لعملائها ، هذه العناصر أو المكونات أوردها الباحثون في شكل نماذج متعددة سنتطرق في هذا المطلب إلى أهمها :

#### **1. نموذج "هامر و شامبي " لإعادة هندسة العمليات :**

يمكن النظر إلى إعادة الهندسة كنظام مفتوح من خلال النموذج التالي للباحثين الأمريكيين اللذين أسسا هذا المفهوم ، و الموضح في الشكل الموالي :

<sup>1</sup>نور الدين حاروش ، ربيعة حروش ، مرجع سبق ذكره ، ص 322 .

## الشكل رقم (1.1) : نموذج "Hammer et CHampy" لإعادة هندسة العمليات



المصدر : خان أحلام ، أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2015، ص 25

يرى الباحثان أن إعادة الهندسة تؤدي حتما إلى تغيير كل شئ في المنظمة ، و بالتحديد العناصر التي تم توضيحها في الشكل السابق ، حيث تضم العمليات الإدارية و الهياكل التنظيمية و الموارد البشرية ممثلة بقيمتها و معتقداتها ، و المسيرين ممثلين بالإدارة و نظم قياس الأداء . هذه العناصر متكاملة و مرتبطة جوهريا بحيث تحدد طبيعة العمليات و الوظائف و الهياكل التنظيمية ، أين تضمن إعادة هندسة العمليات بجميع كل العمليات الضرورية و اللازمة في مكان واحد حتى يسهل تنفيذها بأقل جهد ووقت و تكلفة ، وبالتالي تحقيق رضا الزبون مما يتطلب بناء تنظيم جديد و مناصب جديدة ، حيث تختفي الهياكل التنظيمية التقليدية القائمة على أساس التدرج الوظيفي لتستبدل بهياكل تنظيمية أفقية في شكل فرق عمل ، توفر للأفراد صلاحيات أكثر و استقلالية أكبر و درجة عالية من المرونة ، و لتحقيق ذلك يتم اعتماد نظم قياس جديدة للأداء تقوم على أساس النتائج التي تحققها فرق العمل . أي تغيير طبيعة الهياكل التنظيمية يؤدي بدوره إلى تحديد نوع النظم الإدارية المناسبة . هذه الأخيرة تعتبر من القواعد الأساسية لتشكيل أداء الأفراد و مفاهيم حول المنظمة و العمل بها ، و هذا يستدعي أن تساند ثقافة و معتقدات و قيم الأفراد إعادة تصميم العمليات بالشكل الذي يسمح بسرعة إنجازها<sup>1</sup> .

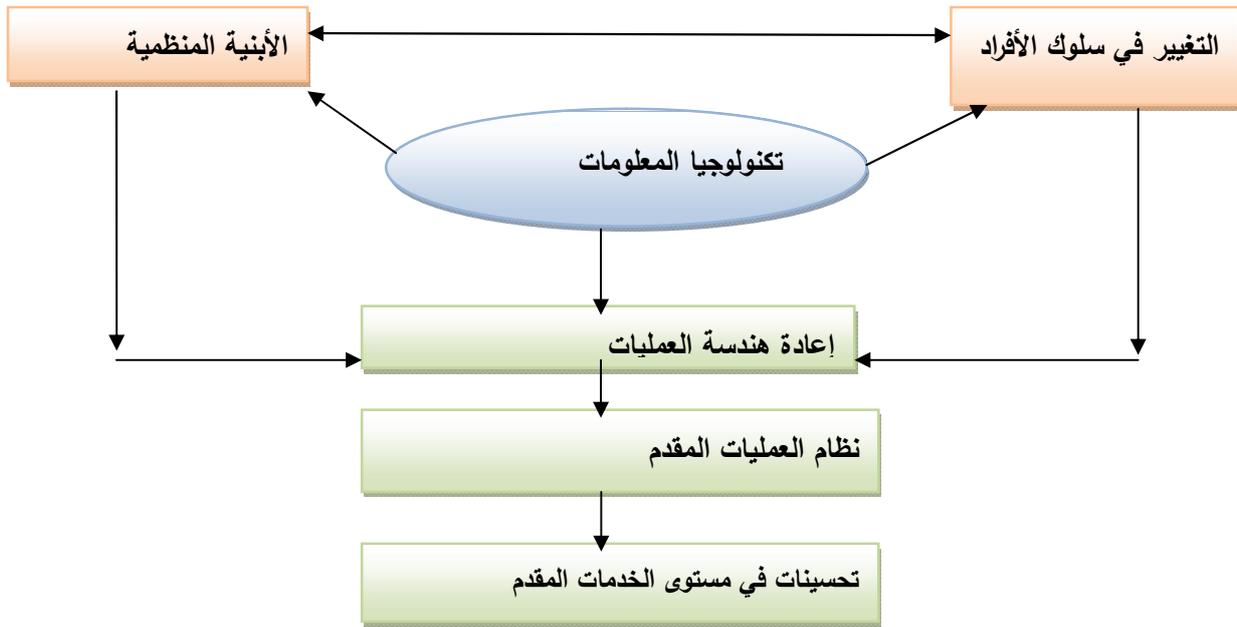
<sup>1</sup> خان أحلام ، أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، جامعة

محمد خيضر بسكرة ، الجزائر، 2015 ، ص 25

## 2. نموذج ( Gunasekaran et Kobu ) لإعادة هندسة العمليات

من خلال الشكل تظهر حلقة الإرتباط بين إعادة التنظيم و التغيير في تصرفات الأفراد ، و ذلك بمساعدة تكنولوجيا المعلومات من أجل تحقيق إعادة هندسة العمليات ، و بالتالي تقديم نظام خدمات فعال يؤدي إلى تحسين مستوى الخدمات المقدمة للزبون بما يحقق رضاه .

### الشكل رقم (2.1): نموذج ( Gunasekaran et Kobu ) لإعادة هندسة العمليات



المصدر : خان أحلام ، المرجع نفسه، ص26.

و يشرح الباحثان العناصر المشكلة لهذا النموذج من خلال أن منهجية إعادة الهندسة تعتمد على تقدير قيمة جميع العمليات سواء كانت داخلية أو خارجية ، و التي تحتاج إلى أن تكون متكاملة في عملية إعادة البناء التنظيمي ، و ذلك حتى تتم زيادة الفعالية داخليا و تحسين الخدمات المقدمة للزبائن خارجيا مع ضرورة الأخذ بعين الإعتبار للعوامل المسهلة المرافقة لهذه العمليات و المتمثلة في تكنولوجيا المعلومات التي تعد العامل الأساسي الأول في نجاح إعادة الهندسة . و هذا كله يتطلب تغيير في سلوكيات الأفراد و اتجاههم من خلال عدة آليات كالتعلم و التكوين و غيرها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> المرجع نفسه ، ص 27

### 3. نموذج "Jang" لإعادة هندسة العمليات :

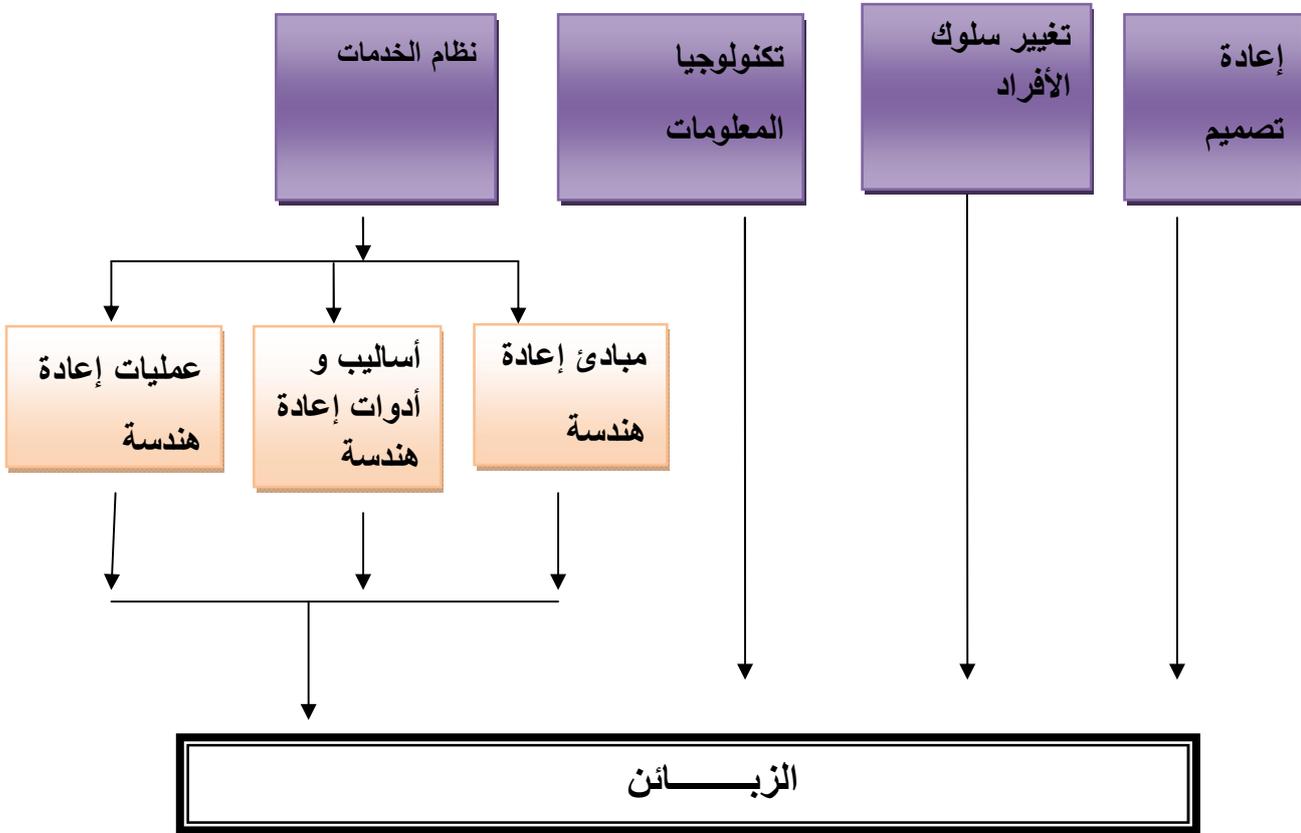
ركز "جانغ" في نموذجه على نفس المكونات الأساسية السابقة الذكر في النموذجين الأول و الثاني لكن بتركيز أكثر على البنية الملازمة لعملية إعادة الهندسة من مبادئ و عمليات أدوات و أساليب ، حيث تتمثل المكونات الأساسية في <sup>1</sup> :

- إعادة تصميم المنظمة : بما يضمن التخلص من مختلف المعوقات الإدارية و التنظيمية ، وتسهيل الحصول على المعلومات و المستلزمات المختلفة لإنجاز الأعمال .
- تكنولوجيا المعلومات : تسهل تبادل المعلومات الكترونيا و أنجاز مختلف التعليمات ، و التطبيق الناجح لإعادة الهندسة .
- في سلوك الأفراد : و الذي يمكن تحقيقه من خلال ممارسات التدريب و التعليم ، وتشجيع الإثراء الوظيفي و التوسع في العمل ، تفويض السلطة ، العمل ضمن فريق و نظام الحوافز المعتمدة ...
- الخدمات المرافقة للأعمال : و التي تتميز بتفاعلها و تماسكها لتحسين العمليات ، التي تصبح أكثر إنتاجية من خلال هذه الخدمات ، و تتمثل هذه الأخيرة في :
  - ✓ مبادئ إعادة الهندسة : و هي توجيه الأهداف ، توجيه الوظائف ، توجيه العمليات ، إيجاد نماذج بديلة ، التغيير المستمر .
  - ✓ عمليات إعادة الهندسة : تتكون من إيجاد الرؤية و الرسالة ، و نموذج ما هو متاح وما هو مرغوب ، و تحليل الإنجازات المقدمة ، و تحديد فرص التحسينات ، تطوير الخطط البديلة ، ..
  - ✓ أساليب و أدوات إعادة الهندسة : من أهمها تكاليف الأنشطة الأساسية ، العصف الذهني ، إدارة الجودة الشاملة ، المحاكاة ...

و يمكن تلخيص هذا النموذج في الشكل التالي :

<sup>1</sup>المرجع نفسه ، ص 28

الشكل رقم (3.1) : نموذج ( Jang ) لإعادة هندسة العمليات



المصدر : من إعداد الطالبة ، بالإعتماد على خان أحلام .

### ثانياً: عوامل نجاح عملية إعادة الهندسة:

هناك مجموعة من العوامل والمؤشرات، التي يمكن أن تكون دافعا لنجاح عمليات إعادة الهندسة وإعطائها فعالية أكثر، وتتمثل هذه العوامل أساسا فيما يلي<sup>1</sup> :

1. توافر القوى الدافعة الخارجية الداعية إلى التغيير: علما أن هذه البرامج تتطلب الالتزام الدائم، وكل هذا لا يتم إلا بإحساس إدارة المنظمة بجمومية التغيير، الذي يدفع المنظمة إلى التغيير لضمان التكيف مع المتغيرات الجديدة.

<sup>1</sup> فرحات غول، الملتقى العلمي الدولي حول " الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية "، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2011، ص 17

2. **المساندة والتعزید اللازمين من جانب أصحاب العملية:** وتعني ضرورة مشاركة العمال في إعادة الهندسة بصفتهم أكثر تضررا، لأن مشاركتهم عبارة عن خطوة إيجابية ومساعدة تزيد من التعاضد في إنجاح العملية.
3. **المعرفة الكاملة بحاجيات الزبون:** وهو بمثابة الحجر الزاوية في برنامج إعادة الهندسة، وعليه فالمنظمة لا بد عليها من بناء برنامج إعادة الهندسة على أساس معرفة متطلبات العميل حتى تضمن تلبية رغباته بأحسن طريقة ممكنة، وبالتالي جلب أكبر عدد ممكن من الزبائن على حساب المنافسين.
4. **المساندة والدعم اللازمين من جانب الجهات الاستشارية:** والتي يمكن أن تكون خارجية عن المنظمة بفعل تخصصها وخبرتها في هذا المجال، حيث تساعد المنظمة على استكشاف النقائص وإيجاد الحلول لعملياتها أو تسهيل تنفيذ برنامج إعادة الهندسة، فضلا عن مساعدة أعضاء المنظمة داخليا.
5. **إعداد فرق عمل مدربة ومكونة في مجالات وظيفية مختلفة:** إنه لمن الضروري مشاركة إداريين ماهرين يمثلون كل الإدارات الرئيسية المتأثرة بالعملية في فريق العمل من أجل ضمان نجاح العملية وكفائتها.
6. **إعداد برامج متكاملة للموارد البشرية ونظم المعلومات:** علما أن برنامج إعادة الهندسة يعتمد على الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات، فلا بد من شمول هذا البناء (إعادة الهندسة) على هذين المجالين وتحسينهما ليكونا في مستوى طموحات المنظمة.

بينما يرى البعض بأن مقومات نجاح إعادة الهندسة يمكن حصرها فيما يلي:

- تبادل المعلومات المشتركة والشفافية.
- دعم رسالة المؤسسة.
- القيادة المرنة الفعالة.
- خفض التكاليف ومحو الإسراف.
- التشغيل الأمثل للتكنولوجيا.
- استخدام مفهوم Juste-in-Time وفورية التوريد.

لا يتأتى هذا إلا بالتزام المنظمة لرؤية كلية وشجاعة من خلال تحديد العمليات المختلفة التي تتم في المنظمة ونتائجها المرغوبة والنظر إليها عبر كل الإدارات والأقسام بصفة مستمرة وليس انفرادية ، كما يتطلب الأمر ربط مختلف الأنشطة بعملياتها مع إعطاء الموظفين صلاحية اتخاذ القرارات المرتبطة بالزبائن والعمليات التي يتعاملون فيها، كما يجب

التركيز على القيمة المضافة من كل عملية ومدى تحقيقها لزيادة في أسهم الملاك وتحقيق الميزة التنافسية، من خلال استخدام التكنولوجيات التي تساهم في تقوية العملية وتزيد من سرعتها وتساعد على التنسيق بين المتطلبات المختلفة وتحسين الأداء والقيمة المضافة<sup>1</sup>.

### ثالثاً: عوامل فشل إعادة هندسة العمليات :

كل عملية تتعرض لجملة من العوامل إما تساعدها على النجاح أو تعمل على إفشالها فكما رأينا عوامل النجاح لإعادة هندسة العمليات فسنرى عوامل فشلها المختصرة في النقاط التالية<sup>2</sup>:

- محاولة تقويم و إصلاح العمليات بدلا من تغييرها ؛
- عدم التركيز على العمليات ؛
- جاهل قيم و مفاهيم الأفراد ؛
- الاكتفاء بالنتائج المتواضعة ؛
- التراجع بالنتائج المتواضعة ؛
- التراجع المبكر ؛
- وضع قيود مسبقة على تحديد المشكلات و نطاق الهندسة ؛
- البدء بالهندسة القاعدية ؛
- تكليف أشخاص لا يعرفون إعادة الهندسة ؛
- تخصيص موارد محدودة ؛
- دفن أهداف إعادة الهندسة وسط جدول أعمال ،أي لاتأخذ الأولوية لدى المنظمة ؛
- تثبيت الجهود بين عدد كبير من مشروعات الهندسة ؛
- تطبيق إعادة الهندسة عندما يكون رئيس المنظمة على وشك التقاعد ؛
- الفشل في التمييز بين الهندرة و برامج التطوير الاخرى ؛
- إطالة فترة إعادة الهندسة ؛
- التراجع عن الهندرة عندما يعارض العاملون التغييرات المصاحبة لها ؛

<sup>1</sup> المرجع نفسه ،ص 16

<sup>2</sup> نور الدين حاروش ، ربيعة حروش ، مرجع سبق ذكره ، ص 342 .

## المطلب الرابع : إعادة هندسة العمليات و مفاهيم التغيير الأخرى

إعادة هندسة العمليات تتقاطع مع العديد من المفاهيم و تختلف مع مفاهيم أخرى إلا أن إعادة الهندسة أشمل من هذه المفاهيم التي في معظمها هي جزء منها و السبب في هذا التداخل بين المفاهيم أن إعادة الهندسة (Reengineering) تمت ترجمتها إلى عدة مفاهيم سنحاول توضيح البعض منها :

**أولا : إعادة الهندسة و إدارة الجودة الشاملة :** تمثل إدارة الجودة الشاملة مدخلا فعالا لإحداث تغييرات هامة في فلسفة و أسلوب العمل بالمنظمة لتحقيق جودة عالية ، واستخدامها كجسر للوصول إلى رضا و كسب زبائن جدد .

تعريف إدارة الجودة الشاملة على أنها فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل ، قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شئ داخل المنظمة بحيث تشمل هذه التغييرات الفكر ، السلوك ، القيم ، المعتقدات التنظيمية ، نمط القيادة الإدارية ، إجراءات العمل و الأداء ، وذلك من أجل تحسين و تطوير كل مكونات المنظمة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها من سلع و خدمات و بأقل تكلفة ، بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائنها عن طريق إشباع حاجاتهم و رغباتهم وفق ما يتوقعونه<sup>1</sup> .

و بالعودة إلى أسلوب إعادة الهندسة الذي يعد مدخلا ثوريا و جذريا فإن أسلوب إدارة الجودة الشاملة بخلاف ذلك ينتهج أسلوب التحسينات التدريجية ، إذ يهدف هذا الأسلوب إلى تحسين العمل تحت ظل النظام الحالي بأعلى نسبة ممكنة لتقليل التكاليف و الوقت اللازم لأداء الخدمة.

و الجدول الموالي يلخص أوجه المقارنة بين إدارة الجودة الشاملة و إعادة الهندسة .

### الجدول رقم (1.1): مقارنة بين إعادة الهندسة و إدارة الجودة الشاملة

أوجه المقارنة	إدارة الجودة الشاملة	إعادة الهندسة
نوع التغيير	تطوري - طريقة أفضل للمنافسة	ثوري - طريقة جديدة لأداء العمل
الوسيلة	تضيف قيمة للعمليات الحالية	تتحدى أساليب العملية ووجودها
المجال	تشمل المؤسسة ككل	تركز على العمليات الأساسية

<sup>1</sup> ختيم محمد العيد ، إدارة الجودة الشاملة و استراتيجية المؤسسة ، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية ، تخصص الإستراتيجية ، جامعة مسيلة ،

دور مساعد	دور تقليدي	دور التكنولوجيا
تعقد الإجراءات الإدارية ضعف الإنتاجية مواكبة التغيير ضعف الأداء	ضعف الأداء انخفاض الجودة السعي إلى مواكبة التغيير	دواعي الإستعمال
التفكير الإبتكاري استخدام أساليب التكنولوجيا مهارات إعادة التفكير و التقييم تعبير القيم و الإتجاهات	بناء فرق عمل تدريب مستمر للأفراد مهارات القيادة الفعالة إشباع حاجات العاملين	متطلبات التنفيذ
تحقيق المطلوب بصورة بطيئة	تحقيق المطلوب في فترة وجيزة	المدى الزمني
إحداث تغييرات جذرية لكن بصورة تدريجية .	تحقيق تحسينات إضافية جديدة	الهدف

المصدر : خان أحلام ، أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية ، أطروحة

دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015، ص 29.

إذا يمكننا أن نقول أن هناك تكامل بين إعادة الهندسة و إدارة الجودة الشاملة حيث أن الأولى توفر الظروف لتطبيق الثانية ، وذلك لأنها تساعد المنظمات على التخلص من الروتين أساليب العمل غير المرنة و منح الأفراد المزيد من الصلاحيات و تشجيع لامركزية القرارات ، إضافة إلى أنها تحقق للمنظمات جودة عالية في الأداء ، و تخفيض التكاليف و السرعة و التميز في الخدمات . فإذا نظرنا إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها طريقة لتحقيق الفعالية التنظيمية من خلال استخدام مداخل متكاملة ، فإن إعادة الهندسة بمثابة إستراتيجية لخلق الظروف الملائمة التي تسمح لعناصر إدارة الجودة الشاملة للقيام بمهامها .

ثانياً: إعادة الهندسة و التحسين المستمر :

التحسين المستمر (كايزن) عبارة عن مدخل يسعى إلى تطوير كافة العوامل المتعلقة بالعمليات و الأنشطة التي تحول المدخلات إلى مخرجات بصورة دائمة و مستمرة ، وتشمل هذه العملية الطرق والمعدات و الخامات و الأفراد بهدف الوصول إلى أعلى مستويات الأداء الممكنة<sup>1</sup>.

ويمكننا تلخيص أوجه تشابه و أوجه إختلاف التحسين المستمر وإعادة الهندسة فيمايلي<sup>2</sup> :

أ.أوجه التشابه :

- ✓ تمثل العمليات و تحسين نظم العمل محور الإهتمام في كلا المدخلين ، كما يعتبر التقييم الدقيق للأداء من الأمور اللازمة لنجاحهم .
- ✓ يعتبر التمايز التنظيمي و التغيير السلوكي من العوامل المساعدة لكلا المدخلين .
- ✓ يتطلب كلا المدخلين الوقت الكافي من أجل الوصول إلى النتائج المرغوبة .

ب.أوجه الإختلاف :

- ✓ تعمل برامج إعادة الهندسة بصورة جذرية ، لذا قد تصل التحسينات في بعض الأحيان في مستويات الجودة إلى عشرة أضعاف في حين برامج التحسين المستمر تعد ناجحة إذا حققت 1% كتحسين في الوقت و الجودة .
- ✓ تبدأ إعادة الهندسة من الصفر في الحين يبدأ التحسين المستمر من الوقت الراهن .
- ✓ تبدأ برامج إعادة الهندسة من أعلى إلى أسفل ، و ذلك فيما يتعلق بكيفية تطبيق أساليب التقييم الجديدة للعمل في حين تعتمد برامج التحسين المستمر على المشاركة بصفة كبيرة

إذا هناك علاقة وثيقة بين مدخلي إعادة الهندسة و التحسين المستمر ،ذلك أن الواقع أثبت أنه لا يمكن لمنظمة أن تتحسن دائما ، لأنه عند نقطة معينة من التحسينات المتواصلة يصبح التحسين مستحيلا أو غير مجدي أو مكلف ، وعندها يجب على الفرد أن يبتكر أو يعيد الهندسة و من جهة أخرى لا يمكن القيام بإعادة الهندسة بشكل دائم أيضا ،

<sup>1</sup> محمد الصبري ، الجودة الشاملة ( طريقة الحصول على شهادة الإيزو ) ، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع ،الإسكندرية، مصر ، 2006 ص 144 .

<sup>2</sup> خان أحلام ، مرجع سبق ذكره ،ص 31

فبعد القيام بها تنتج أخطاءً طفيفة تتطلب تحسنها ، لذا عندما يصبح التحسين غير مجدي يجب أن يستبدل بإعادة الهندسة معاً.

**ثالثاً: إعادة الهندسة و إعادة الهيكلة :** تقوم إعادة الهيكلة على أساس إعادة تنظيم هيكل المنظمة لتحسين مستوى الأداء و منه جودة الخدمة ، و ذلك من خلال استحداث وحدات إدارية جديدة أو دمج بعض الوحدات القائمة مع بعضها مما ينتج عنه سرعة الاداء و رفع كفاءة المستويات التنظيمية ، و إعادة الهيكلة ليست عملية شاملة مثل إعادة الهندسة<sup>1</sup>.

و تتشابه إعادة الهيكلة مع إعادة الهندسة في كونها تتضمن تغييراً في عدد المستويات الإدارية و الوحدات التي يتكون منها الهيكل التنظيمي ، و تحديد العلاقة بين الأقسام و تؤكد إعادة الهيكلة كيفية ترتيب وحدات المنظمة في حين تركز إعادة الهندسة على العمليات الإدارية و الاستراتيجية بغض النظر على الهيكل التنظيمي و الوحدات الوظيفية و تقسيم العمل .

و الجدول الموالي يلخص المقارنة بينهما.

**الجدول رقم (1. 2): مقارنة بين إعادة الهندسة و إعادة الهيكلة**

إعادة الهيكلة	إعادة الهندسة
مصلحة أصحاب الأسهم	مصلحة الموظفين العملاء
إرساء أساس لعمليات الإنكماش أو النمو	لا تؤثر على الهياكل و لاتتضمن فقدان مناصب أو بخلص من الموظفين
تحريك الإدارات و الأقسام التنظيمية	تغيير الأسلوب الفعلي لأداء العمل
تتميز بالقرارات الإستراتيجية طويلة الأجل التي تؤثر على جميع وظائف المنظمة .	تتسم بالكثير من القرارات التكتيكية و القصيرة مددة بعمل معين .

المصدر : خان أحلام ، مرجع سبق ذكره ، ص 33

**رابعاً: إعادة الهندسة و الهندسة القيمة :** الهندسة القيمة هي عمل جماعي منظم ذو منهجية علمية يقوم به فريق مختص يهدف إلى تحليل وظائف العنصر و مكوناته و تكاليفه ثم طرح البدائل التي تكفل تحقيق تلك الوظائف بأقل

<sup>1</sup> نور الدين حاروش ، ربيعة حروش ، مرجع سبق ذكره ، ص 326

تكلفة اجمالية ( التكلفة الاجمالية هي تكلفة فترة الحياة و هي التكلفة الأولية مضافا اليها جميع التكاليف اللاحقة مثل التشغيل و الصيانة و غيرها ) . و يتميز هذا الأسلوب عن غيره بأنه وسيلة فاعلة تعتمد على الحلول الإبداعية في حل المشكلات دون التأثير على الجودة و الأداء.

و تتشابه الهندسة القيمة مع إعادة هندسة العمليات في كونها تحدد العناصر التي تضيف شيئا للأداء لكنها ترفع التكلفة ، و التي يمكن إلغاؤها أو تعديلها بطرح البديل الذي يؤدي العمل بطريقة أفضل و فعالية أكثر ، كما أنها تناقش الحاجة إلى المهمة التي يؤديها العنصر و استخدامها من خلال الهدف العام للمشروع . كما يتفقان في كونهما يعتمدان على طرح الأفكار الإبداعية لايجاد الحلول و المقترحات للمسائل المطروحة و بمشاركة جماعية و باستخدام أساليب عديدة أهمها العصف الذهني . و كلاهما كذلك يعتمد على أسلوب إعادة التصميم بشكل جذري و لو أن أهميه تقل في أسلوب الهندسة القيمة ، أين يعتبر بديل عن استخدامه . كما يهدفان إلى رضا الزبون من خلال تخفيض التكاليف و تحسين النوعية ، و تحقيق المزايا التنافسية . و كلا الأسلوبين يقوم بتخصيص فريق عمل متعدد الاختصاصات لانجاز إجراءات كل من الهندسة القيمة و إعادة الهندسة العمليات يتم اعتمادها لمواكبة التغيرات السريعة التي تحصل في بيئة الأعمال ، و لمواجهة المنافسة الشديدة التي تدخل بها المؤسسات الأسواق بالإعتماد على التكنولوجيا المتطورة .

أما أوجه الاختلاف بينهما فيكون في كون الهندسة القيمة تركز على ما هو مطلوب من عنصر معين ، أي الهدف الذي وجد من أجله و ليس العملية في حد ذاتها كما هو الحال في مدخل إعادة الهندسة كما أنها تركز على تخفيض تكاليف المشروع ، من خلال البحث عن المهام التي لا تضيف شيئا و التخلص منها ، أو تعديلها للحصول في نهاية الأمر على التكلفة التي تستحقها كمهمة ، والأهم من ذلك كله إعادة الهندسة هي إعادة التفكير الأساسي من الصفر في حين الهندسة القيمة هي تعديلات و تحسينات تهدف إلى التخلص من تكلفة المهام عديمة الفائدة فهي تعديل تصميم المنتج الموجود ، حيث يتم تعديل أو إلغاء أحد وظائفه<sup>1</sup>.

**خامسا: إعادة الهندسة و إعادة التصميم :** عندما ينحرف الأداء الفعلي عن الأداء المعياري (المثالي) المرسوم في الخطط هذا يعني أنه حدث تجاوزا يستدعي التعديل ، ولكن غالبا ما يكون التعديل البسيط غير كاف ، الأمر الذي يتطلب إعادة التصميم التي تفني بالغرض لأنها تعتمد على الإبداع و التجديد و الابتكار ، خاصة في المنظمات

<sup>1</sup> محمد سعيد مصلحي السيد ، الهندسة القيمة نحو منهج توافقي لمشروعات الاسكان الحكومي بمصر من خلال التحليل الوظيفي ، أطروحة

دكتوراه ، كلية الهندسة ، قسم الهندسة المعمارية ، مصر ، 2012 ، ص 13

الصناعية<sup>1</sup> ، فالعمليات و إعادة تصميمها هي جوهر مدخل إعادة الهندسة و هو مدخل جزئي لتطوير الأداء ، فحسب كل من كيلين و مانجولي فيعتبران إعادة الهندسة هي إعادة التصميم السريع و الجذري للعمليات الإدارية الإستراتيجية التي تحقق القيمة المضافة الى جانب النظم و السياسات و البنى التنظيمية بهدف تعظيم تدفقات العمل و زيادة الانتاجية في المنظمة<sup>2</sup> .

**سادسا: إدارة التغيير و إعادة هندسة العمليات :** يجب على المنظمة التي تعيش في ظل هذه البيئة ان تقدم خدمات جيدة و بشكل مستمر لضمان بقائها ، وعليه فالتغيير في المنظمة أصبح ضرورة حتمية و ليس اختيارا ، و ذلك استجابة للتغيرات البيئية و لمواكبة تطورات البيئة الخارجية الأنية و المستقبلية ، هذا ما يدفع بالمنظمة أن تكون لها إدارة متميزة و جادة لمواجهة هذه التحديات و يمكن تجسيد هذه الإدارة في إدارة التغيير ، و المقصود بها ذلك الجهد الشمولي المخطط و الواعي الذي يهدف إلى تغيير التكنولوجيا المستعملة و كذلك العمليات و الهياكل التنظيمية لتحقيق الهدف . هذا يعني أن التغيير هو إدخال تحسينات و تطورات للمنظمة تكون مختلفة عن وضعها الحالي ، ومنه نصل إلى أن التغيير هو أقرب المفاهيم إلى إعادة الهندسة لتطابقهما و تقاطعهما في الشمولية و الجذرية ، ودعم الإدارة العليا و توفير الإمكانيات المادية و البشرية و المعنوية ، و تبقى إعادة الهندسة أشمل من التغيير و أوسع منه لأنها تطويرية مخططة و ليست طارئة مثل إدارة التغيير<sup>3</sup> .

<sup>1</sup> نور الدين حاروش، مرجع سبق ذكره، ص326

<sup>2</sup> معين أمين السيد ، مقومات إدارة الجودة الشاملة و إعادة هندسة العمليات و ترسيخ مكانة المنظمة ضمن المتغيرات العالمية الراهنة ، مجلة

دراسات في الاقتصاد و التجارة و المالية ، مخبر الصناعات التقليدية لجامعة الجزائر 3 ، الجزائر، المجلد 01، 2012 ، ص 86

<sup>3</sup> محمد عبده حافظ ، الهندرة الإدارية ، دار السحاب للنشر و التوزيع ، القاهرة، مصر، 2010 ، ص 13 .

## المبحث الثاني: متطلبات إعادة الهندسة و مراحل تطبيقها

لكل أسلوب إداري عوامل خاصة تدفع بالمنظمة الى تطبقه وفق مراحل و خطوات متسلسلة ومتناسقة يتم وضعها بطريقة علمية ومنهجية بغية تحقيق الأهداف المرجوة ، ولا تختلف الهندرة في هذا المجال بحيث تلجأ اليها المنظمة نتيجة لعوامل معينة و تعتمد هي الأخرى على مراحل سيتم التطرق لها في هذا المبحث و كذا سنتطرق الى متطلبات تطبيقها .

### المطلب الأول : العوامل التي تؤدي إلى إعادة الهندسة و الأبعاد المؤثرة فيها

سنتطرق في هذا المطلب إلى أهم العوامل التي تدفع المنظمة إلى تطبيق إعادة هندسة العمليات و كذا الأبعاد التي تؤثر في إعادة هندسة العمليات .

#### أولاً: العوامل التي تؤدي إلى إعادة الهندسة:

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في المنظومة و تدفعها إلى إعادة الهندسة نلخصها في مايلي<sup>1</sup> :

1. **دورة حياة إنتاج أقصر :** أصبحت دورة حياة المنتج في أغلب الصناعات قصيرة و هذا الاقتصار يدفع إلى الإبداع و الابتكار و التطوير بشكل أسرع و الشئ المهم هو إيصال منتج جديد أو خدمة إلى الزبون أسرع ، فالتطور السريع أصبح مصدراً ضرورياً للتنافس .
2. **الكثافة المعلوماتية :** إن الاستخدام المتزايد للحسابات و قواعد المعلومات يسمح بخزن مقادير هائلة من المعلومات مما زاد حدة التنافس بين الصناعات فقد أصبحت المعلوماتية وسيلة لجذب زبائن جدد .
3. **التكاليف الخفية لعدم الكفاءة :** التي تعاني منها المنظمات التي تتنافس في الصناعات البطيئة التغيير و التي تزداد نتيجة للسيطرة الرديئة و الأخطاء في الإنجاز مما يتسبب في خسارة المنظمة لزيائنها و فقدها لسمعتها بين المنظمات ، إذ تنبع التكاليف الخفية من عادات سيئة بإمكانها أن تقلل من الربح .

كما أن إعادة الهندسية تقوم على سمتين بشريتين هما الأولى تتمثل بالنظرة الإنتقادية المبادئة و الثانية في التفكير الإبتكاري المستند إلى القدرة على تخيل سيناريوهات بديلة لخفض مراحل العمل ووقته و تكلفته ثم تعميمها لاختيار نسبها، كما تقوم على استخدام مكثف لتكنولوجيا المعلومات للاستفادة من تطبيقات الحاسبة و شبكات المعلومات .

<sup>1</sup> دجلة مهدي، مرجع سبق ذكره، ص 8 .

### ثانيا : الأبعاد المؤثرة في عملية إعادة الهندسة

تعتبر إعادة هندسة العمليات نموذج جديد تتأثر و تؤثر في تغيير بعض الأبعاد منها البعد التنظيمي و البعد التكنولوجي و البعد البشري و هذا ما سيتم توضيحه في هذا العنصر :

**1. البعد التنظيم:** هو نظام المهام و انسياب الأعمال و علاقات السلطة و قنوات الاتصال التي تربط أعمال الأشخاص و المجموعات المخلفة في المنظمة بعضها البعض هذا ما يسمى بالرسمي ، أما غير الرسمي منه هو ما يتعداه إلى مجموعة العلاقات غير الرسمية السائدة بين أعضاء المنظمة .

و في حالة إعادة التنظيم يقوم الرئيس الإداري أو المنظم بتصميم الهيكل التنظيمي حسب أفضل الأسس و القواعد التنظيمية ، فيجب أن يتصور بأنه قد وصل إلى مرحلة الكمال ، وأن المنظمة ستبقى على تلك الحالة إلى الأبد بدون تغيير ، كما أن إعادة التنظيم تعني إجراء الدراسة اللازمة لهيكل المنظمة و إجراء التغييرات عليه ، لإزالة العيوب و نقاط الضعف منه ، و عملية إعادة التنظيم هي عملية مستمرة متجددة لا تتوقف عند حد معين .

● **التغيير الهيكلي : (إعادة الهيكلة )** إن أي تغيير في التنظيم الرسمي للمنظمة ،علاقات السلطة ، طبيعة الوظيفة ، إعادة توزيع الاختصاصات ، إعادة تصميم خطوط الاتصال ، قنوات تدفق السلطة و المسؤولية ، نطاق الإدارة العلاقات بين الإداريين و الإستشاريين . تدخل في مجال التغيير الهيكلي و قد تلجأ المنظمات إلى إجراء تغيير شامل في بناءها التنظيمي كله و هو ما يطلق عليه ( إعادة التنظيم ) كما يمكن أن تقوم المنظمة كذلك بإجراء تغييرات أخرى تدخل في نطاق التغيير الهيكلي كتغيير العوائد و المكافآت أو تقييم الأداء و الرقابة ، تغيير طبيعة الوظيفة و ذلك من خلال استخدام أساليب أو تكنولوجيا عمل جديدة<sup>1</sup> ، و في نفس الوقت يجب على المنظمة أن توضح إستراتيجياتها و نوع العمل الذي تقوم به و من هم زبائنهم و ما هي العمليات الأساسية التي تخلق قيمة لهم و ان لم يتم توضيحها فمن الجائز أن تقوم المنظمة بإعادة هيكلة أمور ليس لها أهمية بالنسبة للزبون .

● **العمل بروح الفريق :** تعد فرق العمل إحدى أهم وسائل نجاح العملية الإدارية و من أبرز ملامح الإدارة الناجحة التي تحصل على الإنجاز و تحترم التخصص و تسعى إلى المزيد من المشاركة بينهما و بين أفراد

<sup>1</sup> بوظيفة صورية ، التغيير التكنولوجي في المؤسسة و تأثيره على باقي مجالات التغيير التنظيمي ، دراسة الآفاق الاقتصادية ، جامعة العربي التبسي ، التبسة، الجزائر ، 01/ 03/ 2018 ، ص219، مقال متوفر على الموقع عن : [www.Asjp.cerist.dz](http://www.Asjp.cerist.dz) ، 2018/04/29 على الساعة 21:30

الإدارات الأخرى ، و حتى ينجح الفريق لابد أن تكون أهدافه واضحة لجميع أعضائه ، فهو بمثابة محطة توليد الطاقات الكامنة .

**2. البعد التكنولوجي :** إن دور تكنولوجيا المعلومات الداعم لاستراتيجيات العمل أصبح كأداة للتحريات المتماثلة حيث أن تكنولوجيا المعلومات في العادة كانت أداة للتكلفة المنخفضة ، ولكن هذه الأيام ثبت انتشار أوسع و تغيير جذري يدعم المنظمات للحصول على كفاءة أعظم ، و من ثمة القدرة على المنافسة بشكل أفضل ، و في دراسة لـ "بارسون" قام فيها بتحديد مستويات التأثير الثلاثة لإدارة المعلومات على عمليات العمل و هي :

✓ **المستوى الإقتصادي :** حيث غيرت و حولت المنتجات الصناعية و الخدمات السوقية و الإنتاج الإقتصادي .

✓ **المستوى العلمي :** أثرت على القوى التنافسية الرئيسية .

✓ **المستوى الإستراتيجي :** حيث أثرت على استراتيجية العمل .

**4. البعد البشري :** الموظفين و الزبون هم الأكثر إفادة على الإطلاق و من أجل أن تنضج إعادة هندسة العمليات يجب علينا أن نركز على إدارة الموارد البشرية فهي الطريقة المتبعة من طرف المنظمات العالمية لاختيار و تطوير و تقييم و تعزيز الموظفين لتحقيق النسبة الكاملة للقوى العاملة لخدمة و إثراء أهداف الشركة و كذا تركيزها على الزبون لحركة إدارة الجودة الشاملة و في مجال إعادة هندسة العمليات لأننا ندرك أن العمليات هي وحدها هي التي تضيفي الجودة و القيمة للزبون ، فهي مجرد إضافة للجودة أو القيمة لعملية غير كفاءة من أجل إرضاء الزبون<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> مريم اسماعيل الإغا ، مرجع سبق ذكره ، ص 55-69 - بتصرف -

## المطلب الثاني : مسؤولية إعادة هندسة العمليات و متطلباتها

من أجل تطبيق إعادة الهندسة لا بد على المنظمة أن تحدد الأطراف المسؤولة عن العملية و ذلك بتكوين فريق يسمى بفريق إعادة الهندسة الذي يقوم بإنجاز عمليات التغيير الجذري و على المنظمة أن توفر ما يتطلبه هذا التغيير . هذا ما سيتم شرحه في هذا المطلب .

**أولاً: مسؤولية إعادة الهندسة :** كما تم الإشارة إليه سابقاً فإن إعادة هندسة العمليات تقوم تحت مسؤولية فريق متخصص يكون قادراً على المشاركة في وضع و تحديد الرؤية و الأهداف و القيم ، و فهم المغزى من العملية و يجب أن يسود بين أعضاء الفريق الاحترام و التفاهم و روح الحوار و يعملون على احتواء الاختلافات الثقافية الموجودة بينهم و يتشكل الفريق كالأتي<sup>1</sup> :

**1. قائد العملية :** و هو أحد المسؤولين يتولى قيادة فريق إعادة هندسة الأعمال و المعنيين بها وهو :

- ✓ يتبنى فكرة إعادة هندسة الأعمال ؛
- ✓ يقوم بدعم المدير المسؤول ( صاحب العملية ) و فريق إعادة الهندسة ؛
- ✓ يختار المستشارين الخارجيين الذين تستعين بهم المنظمة في إعادة الهندسة ؛
- ✓ يراقب تطبيق إعادة هندسة الأعمال ؛
- ✓ يقيم النتائج الحقيقية ؛

**2. صاحب العملية ( ويسمى أيضا مالك العملية) :** و هو المدير المسؤول عن تطبيق إعادة هندسة العمليات في مجال معين :

- ✓ يكون على اتصال مباشر بقائد إعادة هندسة العمليات و ينسق معه و يتلقى منه التشجيع و الدعم اللازم
- ✓ يشكل فريق إعادة هندسة العمليات ؛
- ✓ يمتلك و يمارس الصلاحيات التي تمكنه من توفير الموارد اللازمة التي يحتاج إليها الفريق

<sup>1</sup> أحمد يوسف دودين ، إدارة التغيير و التطوير التنظيمي ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عملن ، الأردن ، 2012 ، ص 92

3. فريق إعادة هندسة العمليات: هو مجموعة من الأفراد المتخصصين الذين سيقومون بعملية إعادة هندسة العمليات من تشخيص و تصميم و تنفيذ و عادة ما يتكون الفريق من عاملين داخل المنظمة و عاملين خارجها ويتكون الفريق من أربعة إلى ستة أفراد ، يتم اختيار أعضاء الفريق حسب الشروط و الصفات التالية<sup>1</sup> :

- ✓ الخبرة العلمية في مجال العملية المراد هندستها ؛
- ✓ مهارات التفاعل الإيجابي ؛
- ✓ مهارات الإيصال ؛
- ✓ روح العمل الجماعي؛
- ✓ النظرة الشمولية ؛
- ✓ الإبداع ؛
- ✓ التفاؤل؛
- ✓ الحماس؛
- ✓ الإصرار ؛
- ✓ اللباقة ؛

قد يحتاج الأمر إلى الكثير من فريق عندما تكون هناك أكثر من عملية لإعادة هندسة العمليات .

4. اللجنة الموجهة : و هي لجنة مكونة من كبار المديرين في المنظمة يقوم هؤلاء المديرين بمايلي<sup>2</sup> :

- ✓ وضع و تطوير استراتيجيه إعادة الهندسة ؛
- ✓ تحديد الأهداف المطلوبة ؛
- ✓ مراقبة تنفيذ أنشطة إعادة الهندسة ؛
- ✓ تقييم النتائج المحصلة ؛

<sup>1</sup> علي عبد الهادي مسلم ، أيمن علي عمر ، قراءات في علم تحليل و تصميم منظمات الأعمال، مدخل إعادة الهيكلة و إعادة الهندسة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر، 2007 ، ص 310

<sup>2</sup> أحمد يوسف نور الدين ، مرجع سبق ذكره ، ص 94

5. منسق عمليات إعادة الهندسة: يسمى أحيانا بالقيصر وهو الشخص الذي ينسق بين عمليات إعادة الهندسة و هذا من خلال<sup>1</sup> :

- ✓ يبحث عن الموارد المطلوبة لهذه العمليات و مستلزمات كل منها .
- ✓ يبحث باستمرار في تطوير أساليب إعادة الهندسة لزيادة كفاءتها و فاعليتها
- ✓ و يقوم بتقديم النصائح لكل مالك عملية ، و كذا إيضاح الأمور للملاك الجدد و ذلك من خلال عمله كمساعد رئيس لقائد العملية .

### ثانيا :متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات

إن كل العمليات الإدارية تتطلب توفر مستلزمات لتطبيقها فإن إعادة هندسة العمليات هي الأخرى لها مستلزماتها المتمثلة في مايلي<sup>2</sup> :

1. إيمان الإدارة العليا و دعمها و مساندتها لعملية إعادة البناء فعلية إعادة البناء تبدأ بإحساس الإدارة العليا بحتمية التغيير و ترجمته في صورة خطط و برامج يتم تنفيذها .
2. الزبون هو محور الاهتمام خلال مراحل المشروع المختلفة لذلك يجب أن يكون عنصرا أساسيا في عملية البناء فلا يمكن لأي منظمة أن تستمر في السوق دون دراسة احتياجات و رغبات الزبائن و محاولة الوفاء بها بشكل أفضل مما يقدمه المنافسون .
3. لكي يكون التخطيط ناجحا لابد من تحديد دقيق للعملية التي سيتم هندرتها بالإضافة إلى تحديد الرؤيا المستقبلية من قبل الإدارة التنفيذية حيث تحقق هذه الرؤيا رسالة وأهداف المنظمة.
4. نشر مفهوم الهندرة و التوعية بأهميته للموظفين و الإدارات التي تشملها عملية الهندرة.
5. حسن اختيار و تكوين فرق عمل مشاريع الهندرة و تزويدها بالسلوكيات الإيجابية التي تنظم دورها في إحداث التغيير المطلوب مع ضرورة اقتناع اعضاء الفريق بجدوى العمل الذي يقومون به هذا ما يساعدهم على تحطى الصعاب و في حالة وجود عضو غير مقتنع يستحسن استبعاده و استبداله حتى لا يؤثر على الفريق .
6. ضرورة توفر نظام معلومات فعال لترشيد اتخاذ القرارات .

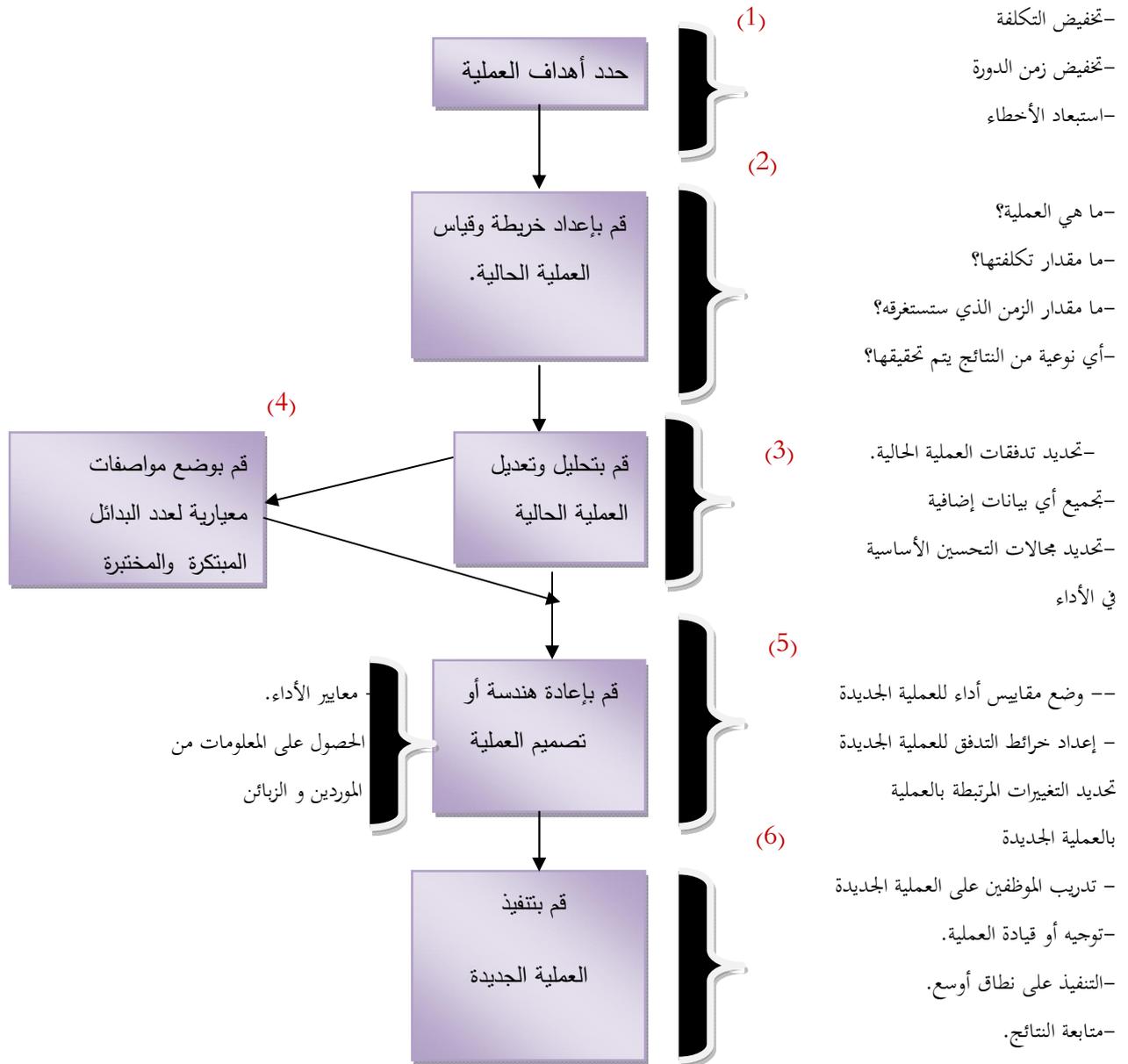
<sup>1</sup>المرجع نفسه،ص95

<sup>2</sup>أحمد محمد غنيم ، إعادة هندسة نظم العمل ، الثورة الإدارية المضادة ، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع ، المنصورة 2009 ، ص 120

### المطلب الثالث: المراحل الرئيسية لبرنامج إعادة الهندسة

تمر عملية إعادة الهندسة بمراحل رئيسية لنجاحها من جهة، إذ لا يمكنها الاستغناء عن أي فيها هذا ما ستراه .  
**أولاً: المراحل الرئيسية لإعادة الهندسة:** تمر عملية إعادة الهندسة بمراحل أساسية، والتي تسمح للمنظمة بالتخطيط والإعداد الجيد لإنجاح برنامج إعادة الهندسة، وتختلف المراحل حسب المفكرين ولكن هناك مجموعة متفق عليها كالآتي:

الشكل رقم (1. 4): مراحل عملية إعادة هندسة العمليات



المصدر : فرحات غول، الملتقى العلمي الدولي حول " الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية "، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2011، ص 29 .

من خلال الشكل رقم (1. 4) نلخص مراحل إعادة الهندسة للمؤسسات فيما يلي<sup>1</sup>:

**المرحلة الأولى:** تحديد متطلبات العميل وأهداف العملية: تحاول المنظمة في هذه المرحلة فهم تطلعات الزبائن وتحديد الموقع الحالي المحتمل من طرف العملية ومدى وفائه لمتطلبات الزبون، وبالطبع يتم ذلك بالاستعانة ببحوث ودراسات إرضاء الزبون، التي تسمح بتحديد المجالات التي تحتاج إلى التطوير والتحسين، ويمكن القول أنه مما سبق يتم التوصل إلى وضع ما يلي:

- أهداف محددة لكل الجهود المتعلقة بإعادة بناء العملية.

- إبلاغها لكل الأطراف المشاركة في البرنامج.

**المرحلة الثانية:** إعداد خريطة للعملية الحالية وإجراء القياسات اللازمة بشأنها: تنطلق هذه العملية برسم خرائط توضيحية للعمليات التي تؤديها المؤسسة وإعطاء مسميات لهذه العمليات، من أجل الوصول إلى الفهم الأفضل والجيد والمفصل للعملية الحالية قبل اقتراح الحلول لتحسينها، والتي تمس عملية الشراء، عملية التخزين، عملية التصنيع، عملية البيع...، أو بعبارة أخرى تنطلق من وقت استلام المدخلات إلى غاية تسليم المخرجات وما يصاحب ذلك من تسلسل وانسياب، وتوقف وتعطيل، وصيانة وانتظار....

منه نستنتج أهم نتائج العملية من خلال هذه المرحلة:

✓ تكلفة .

✓ جودة .

✓ زمن.

يتضح لنا بأن فحص العمليات القديمة كلا على حدى يساعد المؤسسة على معرفة العمليات المعيبة، المتقادمة، غير الملائمة، التي تحدث مشكلات وتسبب نقص في الجودة أو ارتفاع في التكاليف، وعليه يمكن للمؤسسة في هذه المرحلة اللجوء إلى ما يسمى "المقايسة" (BENCHMARKING) .

**المرحلة الثالثة:** تحليل وتعديل العملية الحالية (التحليل الداخلي): تتمثل في تحديد التعديلات اللازمة للعملية الحالية، وهي من أهم وأصعب الخطوات، فقد تستغرق وقتا طويلا وتتطلب جهودا معتبرة، لأنه سوف يتم من خلالها تحديد التغيير المطلوب القيام به في العمليات التي تم دراستها سابقا، ولهذا فالأمر يتطلب الحيطة والحذر وبعد النظر وكفاءة عالية لدى الفريق القائم بهذه المهمة، فضلا عن الإبداع والتفكير الإبتكاري والعمل الجماعي، والذي عادة

<sup>1</sup> فرحات غول ، مرجع سبق ذكره ، ص ص، 14-15

\*المقايسة" (BENCHMARKING) : تعني مقارنة أداء المؤسسة بأداء أقوى المنافسين من أجل اكتشاف أسرار النجاح والتعامل معها.

ما يكون على شكل فرق عمل في مجالات وظيفية مختلفة، وبهذا تصل المؤسسة إلى وصف واقتراح النموذج الجديد من خلال تحديد الأنشطة وأولوياتها والوقت اللازم لكل منها والإدارات المختلفة المسؤولة عنها وكيفية الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات، مع ضرورة تكيف هذا النموذج مع متغيرات البيئة، وبالتالي إعادة هندسة تكنولوجيا المعلومات المرتبطة بالعملية، وكل ذلك حتى لا تكون هناك ازدواجية بين الوحدات التنظيمية، وعدم تأديتها لنفس العمل وما يسببه من حجم البيانات وتكرارها... وبالتالي فإن الحل هو دمج هذه الأقسام في قسم واحد وإزالة الحواجز بينها، وهذا ما يسمح بالوصول إلى تحقيق الأهداف من التغيير والتي تتجلى في الجوانب التالية :

- ✓ زيادة سرعة العمليات و اختصار عدد الخطوات للعملية الواحدة.
- ✓ استبعاد الخطوات التي لا تضيف قيمة للعملية و إلغاء الخطوات المرتفعة التكاليف.
- ✓ ضغط العادم، والفاقد، والضياع.
- ✓ رفع مستوى جودة العملية.
- ✓ تحقيق تكامل الخطوات والتدفق الطبيعي لانسياب العملية لزيادة كفاءة الأداء الكلي.

**المرحلة الرابعة: إعادة تصميم أو بناء العمليات:** هذه المرحلة من أهم المراحل و أكثرها صعوبة لاعتمادها على استنباط أفكار و أساليب جديدة لتطوير و تحسين العمل ، و من المستحسن عند القيام بتصميم العملية الجديدة طرح أكثر من بديل و هذا من شأنه أن يترك المجال مفتوحاً للجنة القيادية للاختيار عند إختيار القرار و هو ما يساعد على نجاح جهود و إعادة الهندسة .

و تقوم هذه المرحلة على ركزتين أساسيتين هما :

- ✓ **صوت الزبون :** فمن الضروري فهم توقعات الزبائن سواء كانوا زبائن داخل المنظمة أو خارجها و كذلك تحديد الموقع الحالي الذي تحتله العملية من حيث مدى الوفاء بمتطلبات الزبائن ، و في ضوء هذا الفهم يتم تحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير و تحسين و ترجمتها إلى أهداف مطلوب تحقيقها ثم إبلاغها لكل الأطراف المشاركة في البرنامج .

- ✓ **الإقتداء بالنماذج الناجحة (المعايرة) :** إن التعرف على أفضل التطبيقات في المنظمات التي لديها عمليات مماثلة للعملية موضوع الدراسة يساعد فريق إعادة الهندسة على التفكير الإبداعي و الوصول إلى التنظيم الجيد للعملية .

**المرحلة الخامسة: تنفيذ العملية الجديدة (التطبيق والمتابعة):** يتوقف مدى سهولة و صعوبة هذه المرحلة على مدى النجاح في إنجاز المراحل الثلاث السابقة ، أما مؤشر النجاح النهائي لبرنامج إعادة الهندسة فيتوقف على هذه

المرحلة ، و التي تتطلب إجراء اختبارات و محاولات استكشاف للمدخل الجديد ، وكذلك المتابعة المستمرة للنتائج المتحققة ، وأخيرا إعادة ترتيب الموظفين و بشكل مكثف <sup>1</sup>.

لهذا فإن تطبيق ومتابعة العمليات الجديدة دوريا تسمح بتحسين ورفع القيمة المضافة الناجمة عن إعادة الهندسة، كما تساعد على التأكد من ملائمة الممارسات الإدارية الجديدة والفعالية التنظيمية وتمكن الموظفين، وهذا من خلال طرح وكشف مجموعة من التساؤلات أهمها<sup>2</sup>:

✓ هل تسير العمليات الجديدة بنجاح ؟

✓ هل يفهمها الموظفون المختصون جيدا ؟

✓ هل هناك "أخطاء"، "نقاط احتناق" ؟

✓ ما أسبابها إن وجدت ؟

✓ هل العمليات الجديدة أثبتت فعلا أنها أسرع/أرخص/أكفأ ؟

✓ هل تحسنت الطرق المقدمة للعملاء ؟

هذا ما يؤدي إلى تحديد درجة فاعلية عملية إعادة هندسة العمليات والتي قد تدوم في بعض الأحيان شهور وحتى السنة والسنتين، والمهم هو أن يصحب ذلك نتائج إيجابية ومرضية تتمثل بالأخص في زيادة رضا العميل ، كما قد يفقد بعض العاملين وظائفهم أو تغير مناصبهم بعد تدريبهم.

<sup>1</sup> بن عامر منى ، أهمية التغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة ، مذكرة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال ، جامعة الجزائر

3 ، 2012 ، ص 34

<sup>2</sup> فرحات غول ، مرجع سبق ذكره ، ص 22

## المطلب الرابع : نتائج إعادة الهندسة وشكل المؤسسة الجديد

إنه لمن الطبيعي أن تكون لكل عملية نتائج ومخلفات تنتج عن تيقها وإعادة هندسة العمليات هي الأخرى تنجم عنها جملة من النتائج وفي نفس الوقت تعطي المنظمة شكلا جديدا نتيجة التغيير الحاصل و هذا ما سنراه في هذا المطلب .

### 1. نتائج إعادة هندسة العمليات

ينجر عن عملية إعادة الهندسة مجموعة من النتائج، متعددة الجوانب يمكن اختصارها في أربعة عناصر أساسية، هي:

✓ الجوانب الفنية المتعلقة بالعمليات التي تؤديها المنظمة لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة التي تتعامل فيها.

✓ الجوانب التنظيمية التي تختص بطرق وأساليب العمل والشكل التنظيمي المتبع.

✓ الجوانب السلوكية، والتي تتعلق بمجموع العاملين، مديرين ومسؤولين.

✓ بيئة ومناخ العمل، والثقافة التنظيمية التي تجمع أعضاء المؤسسة الواحدة على قيم ومبادئ معينة.

بهذا قد يتم دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة، أو تطبيق ما يسمى بالإثراء الوظيفي بدلا من مهام بسيطة متفرقة على الوظائف، وخاصة في حالة تقارب الوظائف وحاجتها إلى موظف له مهارات واحدة ومقاربة، فضلا عن اشتراكه في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفة ما باعتباره مشارك في العملية ومسؤولا عنها، وبهذا يتم تقليل المركزية وتقليل الإجراءات اللازمة للعمل (المرور عبر عدة إدارات)، ولكن مع ضرورة اتباع أسلوب "مدير العملية" الذي يعتبر بمثابة المنسق بين خطوات وإجراءات العمليات المعقدة والمشاركة، التي يؤدي أداؤها في النهاية إلى تحقيق الخدمة المطلوبة للعميل وفي أحسن الظروف ومنه الرفع من تنافسية المؤسسة في الأسواق التي تنشط فيها<sup>1</sup>.

و هناك من يري نتائج أخرى منها<sup>2</sup>:

✓ إختفاء بعض الوظائف و التخلص من العمالة الزائدة ، لأن التفويض بشكل أكبر يؤدي إلى الإبداع

و تخفيض الوقت و تكاليف العمل و تحسين مستوى الرقابة و المتابعة .

<sup>1</sup> فريد النجار: إعادة هندسة العمليات وهيكلية الشركات للتعامل مع العولمة والحروب التجارية الجديدة ، دار طيبة ، القاهرة ، مصر ، 2004 ،

ص 190

<sup>2</sup> فضيلة بوطورة ، و آخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 195

- ✓ العمل من خلال مجموعات و فرق عمل تضم مجموعة موظفين يملكون المهارات لتنفيذ المهام لموكلة إليهم بروح واحدة دون النظر إلى الفرد .
- ✓ إعطاء صلاحيات أكبر للموظفين للحصول على قرار معين بشأن العمل أعطى الموظف المسؤول عن تنفيذ العملية القدرة على تحسين مستوى الخدمات المقدمة للزبائن وسرعتها .
- استبدال الخطوات الرقابية المتعددة و الطويلة بأساليب الرقابة الكلية بهدف خفض التكاليف و الأعباء الأخرى المرتبطة بالرقابة.
- الأهم من وراء كل ذلك هو أن برامج إعادة الهندسة تفيد المنظمات من نواحي متعددة وتساعد على تحقيق المزايا التنافسية وإنجاح عملية التغيير، كما حققته وتؤكد تجارب المنظمات العالمية في هذا المجال وذلك بالاعتماد على ما يلي<sup>1</sup>:
- ✓ القيام بتغيير استراتيجي وجوهري من خلال إعادة تعريف الرسالة الإستراتيجية للمنظمات، إعداد استراتيجيات طويلة الأجل بغرض إحداث ثورة في الصناعة ككل والاستجابة للتغيير التكنولوجي وحاجات المستهلك.
- ✓ التركيز على الهدف الأكبر من إعادة هندسة المنظمة استراتيجيا وهو إعادة توجيه جهودات العاملين لتحقيق النمو في مجال النشاط ككل وليس فقط العمل على تخفيض التكلفة بأقصى سرعة.
- ✓ التركيز على عدد محدود من العمليات أو الأنشطة الحرجة والجوهرية لتحقيق رسالة المنظمة ، والمبادرة بوضع أهداف أداء واضحة لكل من هذه العمليات والأنشطة.
- ✓ البحث عن الفرص التي تمثل مصادرا جديدة للنمو في إيرادات المنظمة (التوسع الجغرافي، الدخول في قطاعات سوقية جديدة، الاعتماد على منافذ توزيع جديدة، وتقديم منتجات جديدة).
- ✓ مراعاة أن نمو الأرباح هو المؤشر النهائي في إعادة بناء المنظمة بخلق القيمة لكل الأطراف المستفيدة، مثل حملة الأسهم، العملاء، المديرين والموظفين.
- ✓ يجب أن تذكر بأن برنامج إعادة الهندسة يعتمد على رئيس المنظمة وعليه يجب أن يقوم بالآتي :
  - تكوين رؤية مستقبلية.
  - إعداد رسالة واضحة للمنظمة.

<sup>1</sup> فريد النجار، المرجع سبق ذكره ، ص 191

- وضع أهداف محددة بشأن عملية أو نشاط معين داخل المؤسسة.  
 - المبادرة بتنفيذ عملية إعادة الهندسة بهمة ونشاط.  
 - تقديم أفضل ما لديه أو حفز الآخرين على تقديم أفضل ما لديهم من خبرة لتحسين الأداء.

نخلص إلى نتيجة مهمة وهي أن إعادة هندسة المنظمات أصبحت أمراً حتمياً في ظل التغييرات التي تعرفها البيئة المحلية والدولية على شتى الأصعدة، وبالأخص التطور التكنولوجي المذهل في تكنولوجيا المعلومات، التي تسمح للمنظمات بإعادة تصميم تنظيمها بصفة جذرية، ولكيفية أداء نشاطاتها وعملياتها المختلفة، وذلك بتجاوز التقسيم التقليدي للأعمال والعمل على شكل وظائف متخصصة في مجال معين، بينما تصبح عبارة عن مجموعة من الإجراءات والأنشطة المتكاملة وما ينتج عنها من أشياء ذات قيمة مرتفعة ومتميزة، تثير رغبة الزبون وتؤثر على قراراته الشرائية، والنتيجة الحتمية من وراء ذلك هي تصغير حجم المنظمات (DOWNSISING) الناجمة عن تخفيض القوى العاملة ودمج الوظائف بفعل استخدام الحاسبات الآلية مع محافظة المنظمة على تحقيق الإيرادات السابقة وأكثر منها<sup>1</sup>.

#### ثانياً: الشكل الجديد للمنظمة :

بناء على ما سبق يمكن وصف المنظمة الجديدة أو منظمة المستقبل بعد إعادة هندستها وفقاً للتغيرات والواقع الجديد والمتجدد، بأنها تتميز بالخصائص التالية<sup>2</sup>:

- ✓ صغيرة (متوسطة) الحجم من حيث عدد الأفراد العاملين بها.
- ✓ تامة (عالية) الآلية، تعتمد الأعمال فيها على تكنولوجيا المعلومات بالدرجة الأولى.
- ✓ ليس لها هيكل تنظيمي ثابت، ولكن الهيكل متكيف يتكون من مجموعات من الفرق المتشابكة ولا ينقسم إلى تقسيمات ثابتة أو مستويات متتالية.
- ✓ أفرادها يتسمون بالمعرفة والخبرة، وهم دائموا الحركة والانتقال بين المهام والمجموعات.
- ✓ كثير من أفرادها لا مكاتب لهم بها، بل يعملون عن بعد (Teleworking) باستخدام وسائل الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.
- ✓ لا يتداول بها أوراق، ولا ملفات، ولا خزائن للحفظ ولا أموال نقدية، بل تتم معاملاتها كلها على الحاسب الآلي.

<sup>1</sup> المرجع نفسه ، ص 192

<sup>2</sup> فرحات غول ، مرجع سبق ذكره ، ص 19

✓ مرتبطة بكثير من المنظمات محليا وإقليميا وعالميا عبر الحواسب الآلية.

يسمى هذا النوع من المنظمات التي تتصف بالخصائص المذكورة آنفا بالمنظمة الافتراضية التي تعتمد إلى أبعد الحدود على الحواسب الآلية وتكنولوجيا الاتصالات العصرية، وبالأخص مع بروز ظاهرة الإنترنت التي أدخلت ما يسمى بالتجارة الإلكترونية وسهلت على المنظمات القيام بكل أعمالها من دون الاتصال المباشر سواء بين الموظفين في نفس المنظمة أو بين المنظمة وزبائنها.

### المبحث الثالث : إعادة هندسة العمليات و دورها في إحداث التغيير

لقد أصبح التغيير من بين الحتميات على المنظمات و لا نقصد التغيير التلقائي الذي يحدث نتيجة لظروف معينة و إنما ذلك التغيير الذي يخطط له بدراسات مسبقة وفق أسس تماشيا و الإمكانيات المتاحة و كذا أهداف المنظمة ، و سبق و أن أشرنا في العلاقة بين التغيير و إعادة هندسة العمليات إلى أنه جزء منها لأن كل خطوة هي تغيير في حد ذاتها فسنبين في هذا المبحث جملة من جوانب التغيير فالمطلب الأول عن مفهوم التغيير و المطلب الثاني يدرس قوى التغيير أما المطلبين الآخرين فيتحدثان عن علاقته بالعمليات الإدارية و أخيرا عن أثره على وظائف المنظمة .

### المطلب الأول : مفهوم التغيير التنظيمي و أهدافه

يعتبر التغيير حتمية تعترض حياة المنظمات في الظروف الراهنة، إذ لا مفر منه وإلا لن تتمكن المنظمة من الصمود والاستمرار. و يعتبر التطوير التنظيمي أحد أشكال التغيير الهادفة إلى نمو المنظمة . و هذا المطلب يشمل كل من مفهوم التغيير و أهدافه و خصائصه .

### أولا: مفهوم التغيير التنظيمي

نتطرق في هذا العنصر إلى مختلف تعاريف التغيير التنظيمي و كذا خصائصه.

#### 1. تعريف التغيير التنظيمي : يوجد عدة تعاريف للتغيير من بينها :

- يعرفه "بينس" 1969 " بأنه إستراتيجية تعليمية معقدة تهدف إلى تغيير المعتقدات و القيم و الاتجاهات و هيكل المنظمات حتى تستطيع المنظمة أن تكيف نفسها لمواجهة التقنية الحديثة و التغييرات المختلفة في المجالات التكنولوجية و الاجتماعية و الاقتصادية<sup>1</sup> . "

<sup>1</sup> ناصر جرادات ، أحمد المعاني ، أحمد عريقات ، إدارة التغيير و التطوير ، دار إتراف للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2013 ، ص، 31

- و يعرف على أنه: " عملية للتجديد الذاتي تسعى المنظمة من خلاله إلى بعث الحداثة ، ومنع التراجع و إزالة الصداً و إزاحة الجليد الذي يتراكم على النظم و اللوائح ، أو يصيب الأفراد أو تتعرض له المعدات لتظل المنظمة محافظة على حيويتها و شبابها ومصداقتها ، و قدرة على التكيف و التجاوب مع الأزمات و الظروف الصعبة<sup>1</sup> " .
- و يعرف أيضاً: " التغيير التنظيمي هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي، مستهدفة أحد أمرين أساسيين، هما: ملائمة أوضاع التنظيم، أو استحداث أوضاع تنظيمية جديدة للتنظيم يسبق غيره من التنظيمات فيها<sup>2</sup> " .
- من خلال التعاريف السابقة يمكننا أن نعرف التغيير التنظيمي على أنه: "التغيير التنظيمي هو عملية إدخال وتحسين أو تطوير المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل " .

## 2 - خصائص التغيير التنظيمي :

تتصف إدارة التغيير بعدة خصائص مهمة يتعين الإلمام بها و معرفتها و الإحاطة بجوانبها المختلفة ، و من أهم تلك الخصائص<sup>3</sup>:

- **الإلتهادفة** : فالتغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا أو ارتجاليا ، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية معلومة و موافق عليها و مقبولة من قوى التغيير .
- **الواقعية** : يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العلمي الذي تعيشه المنظمة و أن يتم في إطار إمكاناتها و مواردها و ظروفها التي تمر بها .
- **التوافقية** : يجب أن يكون هناك قدرا مناسباً من التوافق بين عملية التغيير و بين رغبات و احتياجات و تطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير .
- **الفاعلية** : يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة ، أي أن تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة ، و تملك القدرة في التأثير على الآخرين ، و توجيه قوى الفعل في الأنظمة و الوحدات الإدارية المستهدفة تغييرها .

<sup>1</sup> سيد سالم عرفة ، إتجاهات حديثة في إدارة التغيير ، دار الراية للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2012 ، ص 17

<sup>2</sup> محمد بن يوسف النمران العطييات إدارة التغيير والتحديات المعاصرة للمدير ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2006، ص 54.

<sup>3</sup> سيد سالم عرفة ، مرجع سبق ذكره ، ص 94

وكذلك مجموعة خصائص أخرى<sup>1</sup>:

- **المشاركة** : تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي ، و السبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى و الأطراف التي تتأثر بالتغيير و تتفاعل مع قادة التغيير .
- **الشرعية** : يجب أن يتم التغيير في إطار من الشرعية القانونية و الأخلاقية التي تحددها معايير السلوك في آن واحد .
- **الإصلاح** : حتى تنجح إدارة التغيير ، يجب أن تتصف بالإصلاح ، و بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب ، و معالجة ما هو موجود من إختلالات في المنظمة .
- **القدرة على التطوير و الابتكار** : يتعين على التغيير أن يوفر قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حاليا ، فالتغيير يعمل نحو الإرتقاء و التقدم و إلا فقد مضمونه .
- **القدرة على التكيف السريع مع الأحداث** : إن إدارة التغيير لا تتفاعل مع الأحداث فقط ، ولكنها أيضا تتوافق و تتكيف معها .

#### ثانيا: أهداف التغيير التنظيمي :

يهدف التغيير بصفة عامة والتغيير التنظيمي بصفة خاصة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، تكون بمثابة مخطط مدروس، لأنه لا يمكن تصور نجاح عملية التغيير التنظيمي بالاعتماد على الارتجالية وعدم وضوح الرؤيا، ومن أهم الأهداف<sup>2</sup> :

- ✓ زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.
- ✓ زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة للمؤسسة.
- ✓ مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب؛
- ✓ تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضى الوظيفي لهم؛
- ✓ الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة؛
- ✓ بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة؛
- ✓ تمكين المديرين من اتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية؛

<sup>1</sup> ناصر جرادات ، و آخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص42

<sup>2</sup> محمد الصبري إدارة التغيير ، شركة الجلال للطباعة، الاسكندرية، مصر، 2006، ص ص ، 19-20.

- ✓ مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونواتجها؛
- ✓ العمل على إيجاد نظام حيوي في المنظمة أو نقل المنظمة من النظام الميكانيكي القائم على تركيز السلطة وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات، إلى نظام حيوي قائم على اللامركزية في السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات وانسياب الاتصالات وتبادلها في جميع الاتجاهات؛
- ✓ تغيير سلوكيات الأفراد العاملين بالمنظمة لتنسجم مع التغييرات التي حدثت في الظروف المحيطة بها، مثل الانتقال من العمل الفردي إلى تشجيع العمل الجماعي في شكل فرق عمل جماعية؛
- ✓ تقوية العلاقات والترابط والتعاون بين أفراد المنظمة؛
- ✓ القضاء على الصراعات التي قد تحدث في المؤسسة وذلك باستخدام أساليب المواجهة أو طرق حل المشكلات واستخدام أهداف عليا مشتركة بدلا من استخدام السلطة الفردية للإدارة العليا لاتخاذ القرار لحل الصراعات بين مجموعات العمل؛
- ✓ إدخال التقنية الحديثة في النظام التكنولوجي للمنظمة بطريقة سليمة يقبلها الأفراد وإجراء التعديلات اللازمة في نظم المنظمة الداخلية والمطلوبة لإنجاح التغيير التكنولوجي ؛
- ✓ تطوير إجراءات العمل في المنظمة بشكل يساعد على تبسيطها وأدائها في أقل وقت ممكن؛
- ✓ زيادة قدرة الأفراد على المواجهة الصريحة وإظهار المعلومات بدلا من إخفائها، وزيادة صراحة الأفراد عند اتصالم ببعض؛
- ✓ زيادة دافع الأفراد للعمل وذلك باستخدام نظام حوافز فعال؛
- ✓ تغيير الأنماط القيادية في المنظمة من أنماط بيروقراطية إلى أنماط مهتمة بالعاملين وبمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات؛

## المطلب الثاني : قوى التغيير التنظيمي و أسبابه

تلجأ المنظمة للتغيير التنظيمي نتجة لقوى تدفعها لذلك و أسباب تجعل التغيير التنظيمي حتمية فسنرى في هذا المطلب كل منها على حدى .

### أولا: قوى التغيير التنظيمي

تنقسم الدوافع التي تدفع المنظمة للقيام بالتغيير إلى مجموعتين رئيسيتين: الأولى عوامل داخلية، والثانية عوامل خارجية، أي المتواجدة في البيئة الخارجية للمنظمة.

#### 1. العوامل الداخلية:

تتميز العوامل الداخلية بإمكانية تحكم المنظمة فيها إلى حدّ ما، عكس العوامل الخارجية التي تخرج عن سيطرتها. وتتمثل العوامل الداخلية فيما يلي<sup>1</sup>:

- **أ. التغيير في أهداف المنظمة** : إذا ما قامت المنظمة بإضافة أهداف جديدة إلى الأهداف الحالية أو بتغيير أهدافها بأهداف أخرى جديدة، فستقوم حتما بالتغييرات المناسبة لتوفير جو وظروف ملائمة بما في ذلك الموارد، الإمكانيات والوسائل، لتحقيق هذه الأهداف الجديدة .
  - **رسالة المنظمة**: تعرف الرسالة بأنها السبب الذي وجدت من أجله المنظمة، فإذا قررت تغييره فإنها ستقوم بتغييرات جذرية لمكوناتها وعناصرها.
  - **انضمام أفراد جدد**: إن انضمام أفراد جدد ذوي أفكار وخبرات ومهارات مختلفة خاصة إذا عينوا قادة في الإدارة سوف ينتج عنه حدوث تغييرات وظهور أوضاع جديدة.
  - **عدم رضا العاملين**: عدم رضا العاملين ينتج عنه آثار سلبية على أداء المنظمة، ولهذا على المديرين تشخيص أسباب عدم الرضا ومحاولة إيجاد الحلول بإجراء التعديلات والتحسينات اللازمة التي يطلبها العاملين. وبتلبية حاجاتهم سيحسون بالاهتمام وبالتالي يبذلون ولاءً للمنظمة ويقدموا ما لديهم لصالحها.
- بالإضافة إلى<sup>2</sup> :

<sup>1</sup> ناصر جرادات و آخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 127 .

<sup>2</sup> صبحي جابر العتيبي ، تطوير الفكر و الأساليب في الإدارة ، دار حامد للنشر ، الأردن ، 2000 ، ص 60

- تدني مستوى الأداء : إذا تم اكتشاف تدني مستوى أداء المنظمة، عليها البحث في الأسباب والقيام بالتعديلات أو التغييرات التي من شأنها تحسين مستوى الأداء.
  - الحاجة إلى التحسين و زيادة التعاون و التنسيق مع العلاقات القائمة بين جماعات العمل في المنظمة .
  - ضرورة تغيير الأساليب الإدارية و تحسينها باستمرار .
2. العوامل الخارجية:

تنقسم العوامل الخارجية بدورها إلى قسمين: عوامل من البيئة المباشرة أو الخاصة وعوامل البيئة الغير مباشرة أو العامة.

- عوامل من البيئة المباشرة: يقصد بهم:
  - ✓ مجموع الزبائن والمستهلكين: إذا ما انقطع الزبائن عن اقتناء منتجات منظمة ما، أو تحولوا لاقتناء منتجات منظمة أخرى فهذا دليل على أنّ منتجات المنظمة الأولى لا تفي باحتياجاتهم بصفة كلية، مما يتطلب منها دراسة رغباتهم ومتطلباتهم، وإجراء التعديلات والتحسينات التي تفي بها بصفة مستمرة، لأن الزبون لا يكفي بالتحسين مرة واحدة، وإنما سيظل دائماً يطالب بالتحسينات في المنتجات التي يكتنيها أو يستهلكها.
  - ✓ المنافسون: على المنظمة أن تبقى متفطنة ويقظة لما يقوم به المنافسون من تحسينات وتطويرات سواءً على المنتجات، طرق وأساليب أو وسائل الإنتاج، الخدمات المقدمة... إلخ. وأن تقوم بإدخال نفس التحسينات أو ما يعادلها ولما لا أحسن منها لاستبقاء الزبائن الحاليين واستقطاب مجموعة أخرى من الزبائن الجدد.
  - ✓ الموردون: للموردين أيضاً دور في دفع المنظمة للقيام بالتغيير وذلك عند قيامهم بتزويدها بمدخلات مختلفة عن المدخلات التي اعتادت المنظمة الحصول عليها.
- عوامل من البيئة غير مباشرة: تتمثل هذه العوامل فيما يلي<sup>1</sup>:
  - ✓ تغييرات اجتماعية: تتميز المجتمعات الحالية بارتفاع معدلات النمو الديمغرافي وتغيير معدلات الأعمار، تغير أذواق وميولات المستهلكين خصوصاً مع انفتاح الأسواق وتحرير التجارة العالمية، أين

<sup>1</sup> محمد بن يوسف النمران العطيّات ، إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير ، رؤية معاصرة لمدير القرن 21 ، دار حامد للنشر ، الأردن ،

أصبح المستهلك يطلع على منتجات مختلف المنظمات من مختلف دول العالم، مما يستدعي قيام المنظمات المحلية بكل جهوداتها لتحسين منتجاتها لجذب زبائنها والحفاظ على حصتها السوقية. ومن التغييرات الاجتماعية الأخرى، التغيير في العادات والتقاليد والقيم في المجتمعات .

✓ **تغييرات اقتصادية:** ما هو ملاحظ من خلال تراجع النظام الاقتصادي الاشتراكي أمام الإقتصاد العالمي الحر ، و ما رافق هذا التحول من تراجع دور الدولة في السوق و الاعتماد على الإقتصاد الخاص بشكل مباشر يرتقي في كثير من الأحيان إلى الإمتياز ، فالبيئة الاقتصادية بهذا المنحنى تتميز بالمنافسة الشديدة و الحرية التجارية ، فقد تسقط شركات و تصعد أخرى ، وظهور المشروعات الصغيرة كقوة إقتصادية ، مع التأكيد على الاستقرار الإقتصادي كارتفاع الأسعار و التضخم المستمر إضافة إلى كل هذا زيادة ظاهرة الحراك المهني العالمي في سوق العمل <sup>1</sup> .

و عوامل بيئية غير مباشرة أخرى <sup>2</sup> :

✓ **تغييرات سياسية:** تتعلق هذه التغييرات بالقوانين والتشريعات الخاصة بالدولة محل نشاط المنظمة، وهي:

- التشريعات الحكومية؛

✓ الضرائب؛

- الخدمات التي تقدمها الحكومة؛

- النظام القضائي؛

- النظام السياسي.

✓ **تغييرات تكنولوجية:** كان التحدث عن التغييرات والتطورات التكنولوجية يخص طرق ووسائل الإنتاج، أو تطور تكنولوجيا الحاسبات الآلية واستخدامها في المنظمات لكسب الوقت وتفاذي الأخطاء البشرية... إلخ. إلا أنّ الثورة التكنولوجية حالياً توصلت إلى أبعد من ذلك، فأصبحت الأخبار والمعلومات تصل وتعمم بسهولة خلال فترة زمنية قصيرة جداً عبر شبكة الإنترنت، بالإضافة إلى وسائل الإعلام المرئية والمسموعة. كذلك تحويل الأموال بأدوات الدفع المختلفة عبر أسرع الوسائل الالكترونية، كما أصبحت

<sup>1</sup> عاشور مولدي ، التطوير في المنظمات الصناعية بين قوى التغيير و قوى المقاومة ، مجلة العلوم الإجتماعية و الانسانية ، جامعة التبسة ، 2015 ، الجزائر ، العدد 6 ، ص 351

<sup>2</sup> مأمون الدرارة ، طارق الشبلي ، الجودة في المنظمات الحديثة ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان، 2002، ص 223

معظم الصفقات التجارية تتم عبر الإنترنت، هذا عدا انتقال المعلومات والبريد وبرامج التعليم والتدريب بواسطة هذه الشبكة.

✓ **ظاهرة العولمة:** بعد التطرق إلى التغييرات في المجالات المختلفة التي تدفع المنظمات إلى إحداث التغيير، نلاحظ أنّ ظاهرة العولمة لها دور وقد ساعدت على ظهور وانتشار هذه التغييرات دولياً ولهذا تجدر الإشارة إليها.

تعرف ظاهرة العولمة بأنها ظاهرة متعددة الجوانب فهي ظاهرة ثقافية، اجتماعية، سياسية واقتصادية، تعمل على تعميم نمط معين في هذه الجوانب ليصبح النمط الكوني السائد.

وتحضى هذه الظاهرة باهتمام إداري عالمي، فهي التي أدت بالمنظمات الحالية لتتبع ومعايشة ليس فقط متغيرات البيئة المحلية، بل وأيضاً المتغيرات الدولية. كما تتطلب منها ضرورة استيعاب التوجهات الإدارية الحديثة وتعزيز التزامها نحو الخدمة المقدمة للزبون، هذا حتى تكون منتجات المنظمة في المستوى المطلوب من طرف الزبائن، وفي نفس مستوى المنظمات المنافسة، وذلك لغرض البقاء والاستمرار. ومن مؤشرات انتشار ظاهرة العولمة نجد<sup>1</sup>:

- **عولمة الطلب:** والتي تظهر من خلال تجميع الطلب على المستويات المحلية لتشكيل الطلب على المستوى العالمي، اقتناء نفس السلعة لشرائح متباينة جغرافياً، وأيضاً تنميط المنتجات والخدمات على المستوى العالمي مثل: الملابس، المشروبات، (كوكا كولا، بيبسي...).
- **عولمة العرض:** تتجسد عولمة العرض في النظام الجديد لتقسيم العمل دولياً، التركيز الجغرافي لعملية البحوث والتطوير والتبادل الواسع للتكنولوجيا بين دول أمريكا، الاتحاد الأوروبي واليابان.
- **عولمة المنافسة:** تظهر من خلال التحول من المنافسة المحلية إلى المنافسة العالمية واتساع انتشار التحالفات الاستراتيجية.
- **عولمة الاستراتيجية:** ويقصد بها تحول الأنشطة من مكان لآخر طبقاً للتغيرات في الأجر والخامات وغيرها، وكذلك مساندة الشركات التابعة بعضها البعض وخاصة في طرح المنتجات والخدمات الجديدة وفي التغطية الكاملة للأسواق العالمية .

<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة ، إدارة الجودة الشاملة ، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2004 ، ص 84 .

- معيار الجودة : تشهد اسواق العالم اليوم سباقا بين المنظمات للحصول على الإيزو حيث تسعى المنظمات لتصميم و تطوير نظام لتأكد الجودة لتوافق مع مواصفات الجودة المستهدفة.

### المطلب الثالث : تأثير التغيير التنظيمي على عمليات الإدارة

أصبح التغيير سر تحقيق الأداء المستمر لأي منظمة و ذلك لما من دور اتجاه العمليات الإدارية المهمة كالتخطيط و التنفيذ و الرقابة و هذا ما سنراه في هذا المطلب .

أولا: أثر التغيير على التخطيط : يعرف التخطيط بأنه " العملية التي يتم فيها تحديد رسالة المنظمة ووضع الأهداف و الإستراتيجيات و السياسات ، لتأمين موارد و تقسيمات من أجل تحقيق هذه الأهداف <sup>1</sup> .

من خلال هذا التعريف يتضح أن التخطيط عملية بعيدة المدى تقوم على تحقيق أهداف بعيدة المدى حيث يبدأ من تشخيص الواقع الحالي و تحديد رؤيتها المستقبلية و تمر بتحليل نقاط القوة و نقاط الضعف في البيئة الداخلية و التهديدات و الفرص في البيئة الخارجية تصاغ بعدها استراتيجيات للتغيير الاستراتيجي ويشمل التخطيط الاستراتيجي مجموعة من الخصائص منها : المستقبلية ، العملية ، التفاعل بين المستويات الإدارية المختلفة ، التخطيط كعملية مستمرة ، الحاجة إلى قدر كبير من المعلومات ، المرونة ، الشمولية و المخاطر المحسوبة <sup>2</sup> .

هكذا يحقق التخطيط الاستراتيجي عدة وظائف في ظل التغيير كالأتي <sup>3</sup> :

1. السماح بمشاركة مجموعة من القرارات : يمكن أن يؤدي التخطيط وظيفة الاتصال التصاعدي ، من خلال السماح للجماعات المختلفة ليكون لها صوت في اختيار التوجيهات الإستراتيجية ، خاصة عندما يتم تطوير الوظيفة المشاركة ، وتصبح هدفا رئيسيا إذ نصح لا نتحدث عن التخطيط بل عن مشروع منظمة .

2 . توفير دعم للاتصال و لغة إستراتيجية مشتركة : يمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يسهل التواصل بين أعضاء الإدارة العليا ، الانعكاس الحي لمصلحة التخطيط يؤدي إلى تدرب غير اعتيادي في المؤسسة و التفكير في توجهات للأخذ بها بدلا من أن يقتصر على القرارات التشغيلية العاجلة ، التخطيط يساعد المدربين على مختلف

<sup>1</sup> ربحي الحسن، أجد العفيف ، أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الإستراتيجي ، المجلد 37 ، العدد 1 ، ص 12 مقال متوفر على الموقع : [Asjp.cerist.dz](http://Asjp.cerist.dz) يوم 2018/04/15 على الساعة 02:00 .

<sup>2</sup> محمود محمود مصطفى ، التسويق الاستراتيجي للخدمات دار المنهاج ، الاردن ، 2003 ص 13

<sup>3</sup> زكريا مطلق الدوري ، الإدارة الإستراتيجية ، مفاهيم عمليات و حالات دراسية ، دار البازوري للنشر ، الأردن 2005 ، ص 293

المستويات ، مما يجعلهم يعملون على الدراسات التي تدعم و توسع نطاق تبادل وجهات النظر ، و على التواصل معهم في القضايا على المدى الطويل .

**3. أن يكون أداة لتنفيذ الاستراتيجية :** بالنسبة للكثيرين التخطيط هو وسيلة لصنع القرار أكثر منه وسيلة للتنفيذ في هذا المنظور فإن نظم التخطيط التقليدية التي تستخدم البيانات المالية القصيرة و متوسطة الأجل ، يسمح بأفضل تفصيل للخطة بالميزانية السنوية التي تنطوي على خطط تعتمد على المصفوفات المحفظة التفكير المنطقي يختلف جذريا عن منطق محاسبة الميزانيات وثيقة مكتوبة تقدم الخيرات لمستقبل المؤسسة .

**ثانيا: أثر التغيير على تنفيذ الإستراتيجية :** "يعرف التنفيذ الاستراتيجي على أنه مجموعة من النشاطات و الفعاليات التي تمارس لوضع الإستراتيجية موضع التنفيذ من خلال البرامج التنفيذية و الميزانيات و الإجراءات " .

و تتجلى أهميته في تحقيق نتائج خاصة بزيادة حصة المؤسسة في سوق مبيعاتها ، و أرباحها وفقا للإستراتيجية المتبعة ، و تعطي عمليات التنفيذ معنى محدد لالتزام العاملين و الإدارة بالأهداف الواردة بالخطط و كيفية الوصول إليها ، تساعد عمليات التنفيذ على تطوير القدرات التنافسية لمؤسسة تجاه المؤسسات الأخرى .

**1. متطلبات التنفيذ الاستراتيجي :** إذا كانت عمليات الصياغة تتطلب مهارات فكرية و تحليلية فإن عمليات التنفيذ تتطلب مهارات إنجاز ، و فعل حقيقي ، و من المهام الأساسية لتنفيذ الإستراتيجية نجد ثلاث مراحل أساسية و هي :

- **تحليل و إدارة مستوى التغيير الاستراتيجي :** إن عملية التغيير الاستراتيجي سواء في التوجه أو اعتماد آليات إستراتيجية معينة إنما يتطلب الانتقال من وضع و موقف إلى آخر، فإن عملية التنفيذ أيضا ستتأثر ، لبد من ترجمة هذه التغييرات إلى واقع فإن أي تغيير استراتيجي يؤثر و بشكل كبير مباشر في عمليات التنفيذ ، و لغرض تنفيذ فاعل للإستراتيجية يتطلب الأمر توضيح مدى التغيير اللازم إدخاله في المؤسسة كي تنجح في عملية التنفيذ ، إن بعض الإستراتيجيات تتطلب أقل ما يمكن من التغييرات في طرق العمل في حين أن إستراتيجيات الاستقرار و المتابعة بالمنهج نفسه ربما لا يتطلب أي تغيير في العمليات ، إما إعادة توجيه المنظمة فإنها تتطلب تغييرات كاملة على المستويات كافة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> ماجد عبد لهادي ساعدة ، الإدارة الاستراتيجية ، دار المسيرة للنشر ، الأردن ، 2013 ص 316

الجدول رقم (1. 3): يوضح مستويات التغيير الإستراتيجي في المنظمة

نوع التغيير	على مستوى الصناعة	على مستوى المنظمة	على مستوى المنتجات	على مستوى السوق
إستراتيجية الإستقرار	لا تتغير	لا تتغير	لا تتغير	لا تتغير
تغيرات روتينية في الإستراتيجية	لا تتغير	لا تتغير	لا تتغير	جيد
تغييرات إستراتيجية محدودة	لا تتغير	لا تتغير	جيد	جيد
تغييرات إستراتيجية مهمة	لا تتغير	جيد	جيد	جيد
إعادة توجيه المنظمة	جيد	جيد	جيد	جيد

المصدر : ماجد عبد لهادي ساعدة ، الإدارة الإستراتيجية ، دار المسيرة للنشر ، الأردن ، 2013 ص 316

من خلال الجدول يتضح لنا مستويات التغيير كالأتي<sup>1</sup>:

- إستراتيجية الاستقرار : و تمثل إعادة عملية التخطيط المعتمدة ، و عادة فإنها لا تتطلب مهارات جيدة أو تصنيف مهام مختلفة و غير متشابهة مع السابقة و تركز عمليات التنفيذ ونجاحها على أنشطة الفحص و الرقابة و الاستفادة من منتجات الخبرة السابقة بشكل جيد .
- تغييرات روتينية في الإستراتيجية : تتطلب فحص و تكييف برؤية جديدة إلى عوامل جذب العملاء و في إطار لا تجري تغييرات كبيرة ، بل إعادة في التكتلات المعتمدة سواء في السياسات السعرية أو التوزيعية ن وهي في كل الأحوال تصب على موضع المنتجات وفق اعتبارات حاجة العملاء .
- تغييرات إستراتيجية محدودة : تحتوي هذه التغييرات تقدم منتجات جديدة لأسواق جديدة في إطار أصناف المنتج و خطوط الإنتاج نفسها ، فقد يتطلب الأمر إجراء تغييرات على مستوى إضافة المنتجات أو تطويرها و تجنب منتجات موجودة مما يتطلب الأمر فحص الأسواق لكون عمليات التنفيذ تواجه مشكلات أكثر تعقيدا من المرحلتين السابقتين .

<sup>1</sup>المرجع نفسه ، ص317.

● **تغييرات إستراتيجية مهمة :** و هي تحتوي على تغييرات مهمة و روتينية في المنظمة فالخيارات من نوع الاندماج أو الاستحواذ أو إضافة خطوط إنتاج لمنتجات جديدة في الصناعة نفسها كلها تغييرات إستراتيجية مهمة ، و هنا على المنظمة أن تطور هياكل تنظيمية جديدة تكون أكثر قدرة لتنفيذ هذه الإستراتيجية كما أن ضرورة حل النزاعات المحتمل بين الثقافة التنظيمية القديمة و مفردات الثقافة التنظيمية الجديدة أتت خلال هذه التغييرات .

● **إعادة توجيه المؤسسة :** تحتوي هذه التغييرات على توجيه جذري للمنظمة لكونها تشمل صناعات مختلفة و يعتمد التغيير فيها على طبيعة الترابط بين صناعاتها القديمة و صناعاتها الجديدة و بالتالي فإن عملية تنفيذ الإستراتيجية يجب أن نستوعب هذه الحقائق سواء في ظل توفير المستلزمات أو إعادة الهياكل و الثقافة بشكل جذري و مختلف.

ثالثا: أثر التغيير على الرقابة الإستراتيجية : شكل الرقابة واحدة من الوظائف الرئيسية الأربعة التي تتكون منها العملية الإدارية و الترتيب المعتاد لهذه الوظائف هو التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة و هذا دليل على أن هذه الوظيفة ليست منفصلة عن الوظائف الإدارية الأخرى بل هي جزء يتكامل به الأداء الإداري في منظمات الأعمال .

1. **تعريف الرقابة :** " العملية التي تسعى إلى التأكد من أن الأهداف المحددة و السياسات المرسومة و الخطط و التعليمات الموجهة إنما تنفذ بدقة و عناية ، كما تعني الرقابة ان النتائج المحققة تطابق تماما ما تتوقعه الإدارة و تصبو إليه<sup>1</sup> " .

2. **مجالات الرقابة:** يعتمد نجاح أي عملية على الرقابة في مختلف مجالاتها سنرى من من هذه المجالات التالي<sup>2</sup>:

● **الرقابة على الإنتاج :** تهدف الرقابة على الإنتاج إلى أن ما تم إنتاجه مطابق لما هو مطلوب إنجازه ، و الرقابة على الإنتاج بمعناها الواسع تشمل الرقابة على المعدات و الآلات و الرقابة على الوقت و الحركة و الرقابة على جودة المنتجات .

● **الرقابة على الآلات :** تأخذ الرقابة على الآلات عدة وجوه نذكر من بينها :

✓ التأكد من الآلات المطلوبة موجودة في المصنع و صالحة للعمل .

<sup>1</sup> علي عباس ، أساسيات علم الإدارة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، الأردن ، 2004 ، ص ص 179 ، 180

<sup>2</sup> السعيد بلوم ، أساليب الرقابة و دورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الانسانية و العلوم الإجتماعية ، قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا ، 2007 ، ص ص 38،39

- ✓ التأكد من الاستخدام الأمثل للآلات ؛
- ✓ معرفة أسباب عطل الآلات و إجراء التصليحات اللازمة ؛
- ✓ التأكد من الاستعمال الأمثل للأدوات الرقابية في هذا المجال أي سجل الآلة ، بطاقة الآلة العاطلة ، سجل الوقت الضائع للآلات ؛
- **الرقابة على الوقت و الحركة :** إن الوقت و الجهد الجسماني من العناصر الأساسية في الإنتاج و بالتالي لابد من مراقبتها ، و من هنا ظهرت أهمية دراسة الوقت و الحركة . إن دراسة الوقت الإنتاجي هي ملاحظة و تسجيل الوقت اللازم لأداء عنصر من عناصر العملية الإنتاجية بغية تفادي الحركات غير ضرورية .
- **الرقابة على جودة المنتجات :** تعني أن جودة المنتجات مطابقة للجودة المحددة مسبقا والتي تعبر عنها عدة مؤشرات تتعلق بتركيب المنتج و بعض المعايير التي تخص استعماله.
- **الرقابة على التسويق :** يهتم التسويق بتوفير السلع و المنتجات في المكان و الزمان المناسبين و يشمل التسويق عدة وظائف يصعب قياسها نظرا لارتباطها بالعنصر البشري ، و من أبسط معايير الرقابة في التسويق نجد حجم المبيعات التي يقوم بها كل بائع ، الأرباح المحققة من تلك المبيعات ، حجم المبيعات بالنسبة لمنطقة معينة ، تكاليف المبيعات بالنسبة للمنطقة .
- **الرقابة و إستجابة الزبائن :** يمكن المنظمة أن تكون أكثر كفاءة في استجابة العملاء ، إذا ما قاموا بتطوير نظام الرقابة الذي يسمح لها بتقييم مدى ايجابية اتصال موظفيها بالزبائن، إن مراقبة سلوك الموظفين ذلك قد يتحقق من خلال اباحة برامج تدريب على المهارات أو من خلال استحداث اجراءات جديدة تسمح للموظفين بأداء وظائفهم بشكل أفضل .

### المطلب الرابع : أثر التغيير التنظيمي على وظائف المنظمة :

سنتطرق في هذا المطلب إلى أهم الوظائف الإدارية التي يلعب التغيير دورا أساسيا في تفعيلها .

أولا: **أثر التغيير على وظيفة الإنتاج :** لقد أصبحت إدارة التغيير تهتم بالربحية و كيفية زيادتها سواء من خلال تخفيض دورة الوقت لنفس المنتج أو إنتاج كميات أكبر خلال نفس الوقت هذا ما أدى بالمنظمات للبحث عن الأسباب وراء زيادة تكلفة منتجاتها و خدمتها .

ثانياً: أثر التغيير على الوظيفة الإنتاجية : تعتبر الإنتاجية ذلك المقياس الذي يستخدم لتحديد مستوى من المخرجات (منتجات أو خدمات ) الذي تولد من استخدام مواد محددة في النظام الكلي للمنظمة و يعبر عنها كنتاج بقسمة المخرجات على المدخلات ( الموارد الإنسانية و غير الإنسانية ) التي تستخدم في المنظمة<sup>1</sup> .

و تعد الوظيفة الإنتاجية للمنظمة عملية خلق السلع و الخدمات التي يحتاجها المجتمع بحيث تكون لها قيمة شكلية و مكانية و زمنية ، و عليه فإن الإنتاج يهتم باتخاذ القرارات التي تهتم بإنتاج السلعة أو الخدمة و ذلك طبقاً للمواصفات الموضوعية و بالكميات المطلوبة في الوقت و المكان المقررين بأقل تكلفة ممكنة ، و مما يجب الإشارة إليه هو أن جوهر وظيفة الإنتاج هو التغيير الذي يمكن المؤسسات من إدارة الإنتاج بشكل جيد و تنافسي .

و من منظور استراتيجي فإن التغيير له تأثير على إدارة العمليات التحويلية و كذلك النتائج ، و إن الطموح العام للعمليات قد ووجه بالأوضاع السوقية التنافسية الموجودة في الصناعة ذات العلاقة و التي تزود المخطط بالأساس لتحديد استراتيجيات مناسبة للقيام بالتغيير، و ان التحليل الجيد للسوق و المنافسين و كذلك لأوضاع المؤسسة الداخلية سيمكن المنظمة من تحديد الإتجاه الأفضل لتركيز جهود المؤسسة فيه ، و يعد تقدير الفرص الموجودة في الصناعة التي تعمل فيها المنظمة فإنه يمكن تطوير الاستراتيجية العامة للمنظمة شاملة بعض الخيارات الأساسية المنافسة ، و بالقيام بذلك فإنه يمكن وضع الأولويات بين الخصائص الأربعة الآتية<sup>2</sup>:

- ✓ النوعية أداة المنتج ؛
- ✓ الكفاءة الكافية " سعر منخفض للمنتج " ؛
- ✓ الإعتمادية (إيصال الطلبات للعملاء بالوقت المناسب)؛
- ✓ المرونة (الإستجابة السريعة للمتغيرات في مجال المنتجات الجديدة أو حجم الإنتاج )

1. أهم مساهمة التغيير في تحسين جودة المنتجات و العمليات :

و تتمثل أهم المجالات فيما يلي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> علي السلمي ، إدارة الإنتاجية ، دار غريب للنشر ، مصر ، 2005 ، ص17  
<sup>2</sup> سليمان عبيدات و محمود علي سالم ، إدارة العمليات الإنتاجية ، الشركة العربية المتحدة للنشر ، مصر ، 2008 ، صص،  
 34،35  
<sup>3</sup> مدحت أبو نصر ، أساسيات إدارة الجودة الشاملة ، دار فجر للنشر ، مصر ، 2008 ، ص 80

● **ثقافة المنظمة :** ينتج عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة تغيير جذري في الثقافة و في طريقة عمل المنظمات ، و تبني ثقافة إدارة الجودة الشاملة من مدخل ( الإستراتيجي ، الهياكل ، النظم ، العاملون ، المهارات ، النمط ، القيم المشتركة ) و بعد التوصل أحيانا إلى تحقيق تغيير ثقافي يخدم مصالح المؤسسة و يساعدها لبلوغ أهدافها ، عملية جد صعبة ، إذ أنه يتعلق بشكل كبير بالأفراد و سلوكياتهم و بدافعهم ، و قد تصل هذه الصعوبة بالتغيير الثقافي إلى حد الفشل في إحداث تغيرات ثقافية بواسطة تطبيق منهج ادارة الجودة الشاملة ، مما يعكس سلبا على المؤسسة ، فقد تفشل عملية التغيير الثقافي في المؤسسة لعوامل أخرى كالآتي :

- ✓ تجاهل قيم و مفاهيم الافراد و الثقافة التنظيمية للمؤسسة .
  - ✓ التراجع المبكر في منهج إدارة الجودة الشاملة أو عن خطط عمليات التغيير .
  - ✓ قيام أشخاص غير مؤهلين بالإشراف على عمليات التغيير الثقافي .
  - ✓ تعارض المعتقدات التنظيمية مع القيم الشخصية للفرد .
- **الهيكل التنظيمي :** ومن المهم أن يشمل التغيير الهيكل التنظيمي و أن يتضمن بداخله فرق و مجموعات العمل التي تكون قريبة من الإدارة العليا لضمان مشاركتها في تحقيق الجودة بالمنظمة التي تعتمد ثقافة قوية تتجه في الهيكل التنظيمي من الأعلى إلى الأسفل حيث أن العملاء في قمة الهرم التنظيمي و الإدارة العليا في اسفله لأن الزبون يعتبر حجر الزاوية في تحقيق مفهوم الجودة<sup>1</sup> .
- **العمليات :** قد يتطلب الأمر من أجل تحقيق الجودة إعادة تصميم العمليات بشكل من جزئي إلى كلي ، حيث تنسجم العمليات مع المتطلبات ، بغرض تحقيق تحسينات جوهرية سريعة و ليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الأساسية كالتكلفة و الجودة و الخدمة و السرعة ، فالمطلوب هذا ليس إجراء تعديلات طفيفة ، بل تغيرات جذرية في أساليب العمل و الرقابة ، و تدريب الوظائف ، و تعويض الصلاحيات ، و تصميم العمليات ، و نظم المكافآت ، و نظم دعم الإدارة بالشكل الذي يتماشى مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة .
- **أسلوب الإدارة :** إتباع أسلوب إداري يتناسب مع تطبيق المفهوم الجديد لإدارة الجودة الشاملة يعد أمرا ضروريا ، كما يجب أن يتصف هذا الأسلوب بالمرونة ، و زيادة مساحة الإستقلالية ، و مشاركة الجميع

<sup>1</sup> علي عباس ، مرجع سبق ذكره ، ص 128 .

في وضع الأهداف و اتخاذ القرارات ، و تشجيع إندماج العاملين و الأسلوب الديمقراطي في الإدارة هذا أفضل من الأسلوب الديكتاتوري في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

**ثالثا: أثر و مساهمة التغيير في زيادة الربحية:** يطلق مفهوم الربحية على كل عمل إقتصادي تستعمل فيه الإمكانيات المادية و البشرية و المالية و يعبر عنها بالعلاقة بين النتيجة و الإمكانيات المستعملة ، و تعتبر القياس النقدي للفعالية ، و أن قياسها يعتبر مسألة دقيقة و هذا القياس لا يكون ذا دلالة إلا إذا نسب إلى فترة مرجعية معينة .

إن أحد أهداف المنظمة هو تحقيق الأرباح و زيادة الربحية ليس لصالح المنظمة فحسب بل لصالح المساهمين و الموظفين و المستهلكين على حد سواء فلا يكفي أن تحشد المنظمة كل طاقاتها للبحث أو الاعتماد على استراتيجيات التغيير بينما تعاني بقية أقسام المنظمة من القصور و التراجع ، فإتساع مفهوم التغيير يجعل الاتفاق عليه لا يقل أهمية عن الاتفاق على الأفراد و التجهيزات و المواد الخام ، لذا و جب أن يكون هناك تحديد دقيق لمشروعات التغيير التي تحتاج إليه ، المنظمة و بيئتها الخارجية و دعمها ، و تجميد المشروعات التي لا تعتقد أنها لا تؤدي إلى تطوير المنظمة من ناحية أخرى ، فعمليات التغيير هي عمليات مركبة و لها أبعاد عديدة ، كوجود فكرة و تصور واضح حول توجه الشركة على المدى البعيد و الفرص المتاحة من خلال البيئة السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية المحيطة ، القدرة على اتخاذ القرارات التي قد لا تحظى بالتأييد أحيانا ، و كذا توفر الوعي الكافي بالقدرات الحقيقية و الإستراتيجية الفعلية للمنظمة<sup>1</sup> .

**رابعا: أثر التغيير على وظيفة التسويق :** تعتبر وظيفة التسويق عملية إدارية تسعى إلى تعظيم العائد على المستثمرين عن طريق عن طريق تطوير و تنفيذ استراتيجيات بناء علاقات ثقة مع الزبائن المستهدفين و الحصول على ميزة تنافسية و من مزاياها أنها وظيفة حضارية و عالمية و هي ديناميكية غير روتينية تعتمد على الحركة و ليست جامدة و تخضع هذه الوظيفة لتغيرات حديثة كزيادة المنافسة و تنوع أشكالها ، زيادة تنوع المنتجات و تعقد خصائصها ، التغيير في أنماط التشريعات و القوانين<sup>2</sup> .

<sup>1</sup> خالص صافي صالح ، الربحية : مفاهيم وصيغ التغيير عنها ، مجلة العلوم التجارية ، المعهد الوطني للتجارة ، العدد 22 ، الجزائر ، 2012 ، ص12 .  
<sup>2</sup> - WWW.abahe.Co.Uk – Arab British academy for Higher Education - le 16/04/2018 à 20 :13, p3

و تخضع هذه الوظيفة في ظل التغيير لحملة من الإستراتيجيات كالأتي<sup>1</sup> :

### 1. استراتيجيات تعديل أو تكيف المنتج و الترويج :

يحددها "كوتلر" فيمايلي :

- **أستراتيجية عدم تغيير المنتج و الترويج :** أي تقديم المنتج دون تعديل و بنفس وسائل الترويج المستخدمة سابقا ، و تنجح هذه الإستراتيجية مع المنتجات العالمية التي تستهلك في مختلف دول العالم كمشروبات البيبسي و كولا .
  - **إستراتيجية عدم تغيير المنتج و تغيير الترويج :** قد يكون المنتج المقبول دوليا غي معروف أو مفهوم بلغة الدولة الأجنبية ، الأمر الذي يتطلب تغيير إستراتيجية الترويج .
  - **إستراتيجية تغيير المنتج دون الترويج :** و تدعى أيضا تكيف المنتج و خاصة المنتجات الاستهلاكية ، فالمنتج الذي نال شهرة قد يكتفي بالإعلان عن اسمه فقط ، و لكن من الضروري أن تشهد السوق أنواعا جديدة من نفس المنتج و بأشكال متعددة و مختلفة ، و يرجع عدم التغيير وسيلة الإيصال إلى أن هدف المنتج معلوم و لا يقبل التغيير و لكن الشكل دوره في السوق الخارجية .
  - **إستراتيجية تغيير المنتج أو الترويج معا (التكيف المزدوج) :** و هي سياسة ترتبط بتكلفة عالية جدا لكونها تعتمد على أهمية المنتج و ضرورة تعديله و تغييره فضلا عن تغيير وسائل الاتصال كما هو الحال عند تصدير السيارات
  - **ابتكار منتج جديد :** وذلك لمواجهة احتياجات و رغبات الدولة الأجنبية التي يخصص المنتج إلى السوق الخارجية ، و يلاحظ في الوقت الحاضر أن العديد من الدول الصناعية تختص بصناعة منتجات مستخدمة في الدول معينة كالدول الآسيوية أو العربية و يمكن أن يأخذ ابتكار المنتج شكلين :
- ✓ **ابتكار خلفي :** و يعني المنتجات القديمة و السابقة بشكل جديد
- ✓ **ابتكار أمامي :** و يعني توضيح إستراتيجيات تعديل و تكيف المنتج المروج .

و على ما سبق يمكننا القول أن الوظيفة التسويقية ترتبط مع البيئة من خلال النظرة إلى كون التغيير هو النشاط المسئول على تجديد و تحسين وظيفة التسويق و تساعد المنظمة في الدخول إلى مجال الأعمال المحددة و المناسب لها

<sup>1</sup> تامر البكري ، إدارة التسويق ، دار إثناء للنشر ، الأردن ، الطبعة الرابعة ، 2011 ، ص129

فالتسويق و وظيفة مهمة ستجعل المنظمة أكثر قدرة على مراقبة البيئة و ما يحصل بها من متغيرات متسارعة تتعلق بالمنافسين.

خامسا: أثر التغيير على الوظيفة المالية : يتمثل هذا الأثر في:

1. **تعريف الوظيفة المالية** : تعتبر الوظيفة المالية من بين الوظائف الرئيسية التنفيذية لكونها تسهم بدور حيوي و مباشر في تحقيق أهداف المنظمة و إنجازها مهامها و نشاطها فهي المسؤولة عن توفير الأموال للمنظمة و ترشيد استثمارها ، وتمكين المنظمة من سداد جميع التزاماتها نحو الغير على المدى القصير و البعيد ، وبدون ذلك كله لا يمكن لأي منظمة أو مشروع البقاء و الاستمرار<sup>1</sup>.

2. **أثر التغيير في رفع كفاءة الوظيفة المالية** : يمكننا توضيح هذا الأثر فيما يلي<sup>2</sup>:

• **مهام الوظيفة المالية في ظل التغيير** : يمكن إجمال مهام الوظيفة المالية في ظل التغيير الاستراتيجي فيما يلي:

✓ **التخطيط المالي** : يعتبر من أهم المهام و تتعلق بدراسة و تقدير حركة الأموال و الحصول على صورة شاملة لعمليات و نشاط المنظمة ووضع الخطط التي تسيير عليها المؤسسة في المستقبل لمعرفة الاحتياجات المالية له سواء قصيرة أو طويلة الأمد .

✓ **الحصول على الأموال** : تهتم كذلك بتوفير مصادر التمويل للمنظمة مع مراعاة طبيعة المصدر و طبيعة الاستخدام لهذه الأموال .

✓ **إدارة الموجودات** : و ذلك من خلال التأكد أن هذه الأموال تستثمر بحكمة و تستخدم استخداما اقتصاديا داخل المنظمة و تلبية أغراضها و العمل على توزيع هذه السيولة على مختلف نواحي نشاطها و إتمام دورة رأس المال بشكل يضمن تدفقها و انسيابها دون عوائق .

✓ **الرقابة المالية** : و يقصد بذلك تتبع و دراسة الأعمال الماضية و كذلك الحالية للتأكد من أن حركة الأموال تسيير طبقا للخطة الموضوعية و يشمل ذلك مقاييس و معايير رقابية محددة لمقارنة الإنجاز الفعلي مع المعايير و تحديد الانحرافات المتوقعة و معرفة أسبابها قصد وضع العلاج اللازم له و في الوقت

<sup>1</sup> حسين حريم ، مبادئ الإدارة الحديثة ،(النظريات ،العمليات ، وظائف المنظمة )، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الطبعة الثانية ، 2009 ، ص350.

<sup>2</sup> زينة قمري ، واقع استخدام الأساليب الكمية في تقييم أداء الوظيفة المالية للمؤسسة و دورها في اتخاذ القرار ، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي حول تقييم أداء الوظيفة المالية في المؤسسة ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة سكيكدة ، الجزائر ، 2000 ، ص 10

المناسب و هذا يتطلب وضع نظام رقابي فعال يتميز بالمرونة أو السهولة و الواقعية و الوضوح و عدم التكلفة .

● **أثر التغيير في رفع فعالية الوظيفة المالية :** إن التغيير ساهم بشكل كبير في زيادة فعالية الوظيفة المالية للمنظمة ، حيث أصبح يطلق على هذه الوظيفة بعد الاعتماد الكبير على التغيير تسمية إدارة التغيير المالية .

و تبرز أهمية الوظيفة المالية في إدارة التغيير من خلال الاعتماد على أسلوب التغيير ، وهنا يجري تنسيق عمل وظيفة المالية مع النظم الخلفية السائدة في بنوك و منظمات مالية ، فالتمويل إذا هو وظيفة أساسية في المنظمة و هو المسؤول عن تدفق الأموال إلى داخل و خارج المنظمة و لقد تطور دور هذه الوظيفة في الوقت الحاضر بشكل كبير و لم يبق هذا الدور مقتصرًا على إمساك الدفاتر و إعداد التقارير ، و إنما يتعدى ذلك إلى ممارسة وظائف أخرى تشمل مايلي<sup>1</sup> :

- ✓ وظيفة توفير الأموال اللازمة و تشغيلها و تطويرها بأقل التكاليف.
- ✓ وظيفة استثمار أموال المنظمات الالكترونية على أفضل أوجه الاستثمار التي تحقق لها أفضل العوائد.
- ✓ تحديد و تقدير سياسة توزيع الأرباح و تكون مهام المسؤولية المالية تقرير سياسة التوزيع من حيث النسب و مواعيد التوزيع و غيرها .

<sup>1</sup> المرجع نفسه ، ص 11

## خلاصة

- بعد الدراسة التي تطرقنا إليها في هذا الفصل حول إعادة هندسة العمليات كمدخل للتغيير تبين لنا مايلي :
- تعتبر إعادة الهندسة أحد الآليات المهمة في عملية التغيير التنظيمي، من خلال إحداث تغيير جذري في تأدية نشاطات المؤسسة وعملياتها، وابتكار طرق جديدة لذلك وإحداث القطيعة مع التقاليد الإدارية والسلوكية التي لاجدوى من العمل بها، بل الأساس هو السرعة في الإنجاز والتكلفة الأقل.
  - هناك محاور كثيرة تتم من خلالها عملية إعادة الهندسة، انطلاقا من تحسين العمليات المتعلقة بمجال عمل معين، ووصولاً إلى إعادة التصميم بشكل جذري وسريع للعمليات بشكل يمكن المؤسسة من جني ثمار هذا الجهد في وقت مناسب، ومرورا بعمليات أخرى كتحديد الأنشطة المحققة للقيمة والعمليات الاستراتيجية والهياكل...
  - يتحدد نجاح عملية إعادة الهندسة على مدى وجود دافعية وتحفيز لدى المسؤولين والمرؤوسين للقيام بالتغيير ومعرفة الجدوى من وراء ذلك، ومنه الالتزام بمبادئ التغيير ومتطلباته، التي عادة ما تنطلق من حاجات ورغبات الزبون، وقد تحتاج إلى مستشارين حتى من خارج المؤسسة، مع تكوين فرق عمل مدربة في مجالات وظيفية متعددة.
  - من نتائج إعادة الهندسة ظهور شكل جديد للمؤسسات تتميز بالصغر والبساطة، وهياكل تنظيمية مسطحة، تركز على اللامركزية في اتخاذ القرارات ويغلب عليها الطابع التكنولوجي والمعلوماتي المتطور، والعمل بفرق العمل المؤهلة.

# الفصل الثاني

الميزة التنافسية للمنظمة و علاقتها بإعادة  
هندسة العمليات

## تمهيد

تواجه المنظمات المعاصرة تحدياً كبيراً يتجلى في تعقد واضطراب في إمكانية البقاء والاستمرار وسط متغيرات بيئية تمتاز بالديناميكية المستمرة، أهم ما نتج عنها اشتداد حدة المنافسة ليس فقط على المستوى المحلي، بل حتى على المستوى الدولي. وبالتالي السبيل الوحيد لتمكن هذه المنظمات من التعايش في ظل هذه الظروف هو القيام بالبحث عن ما يميزها عن غيرها من المنافسين سواء في المنتج ذاته أو في السعر أو الجودة و هذا ما يسمى بالميزة التنافسية ، و تعتبر هذه الأخيرة الورقة الراجعة بالنسبة للمنظمة اتجاه منافسيها ، و للتعرف على الميزة التنافسية بشكل أوسع قمنا بدراستها في هذا الفصل الثاني " الميزة التنافسية للمنظمة و علاقتها بإعادة هندسة العمليات " الذي تطرقنا قسمناه إلى ثلاث مباحث :

- ✓ مدخل إلى المنافسة و الميزة التنافسية .
- ✓ الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية .
- ✓ نتائج تطبيق إعادة هندسة العمليات على الميزة التنافسية .

المبحث الأول : مدخل إلى المنافسة و الميزة التنافسية

من الملاحظ اليوم أن المنافسة صارت تمارس ضغوطها على المنظمة في جميع القطاعات فالسرعة ، المرونة و القدرة على التفاعل أصبحت من العوامل المحددة لحصول أي منظمة على ميزة تنافسية ، فمن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى مفهوم المنافسة و الميزة التنافسية ، و كذا بيئة الأعمال الراهنة للمنظمة و في الأخير أبعاد الميزة التنافسية و كذا أنواعها و مصادرها .

المطلب الأول : مفهوم المنافسة و التنافسية

يعتبر السعي نحو بناء الميزة التنافسية جزءا من طبيعة المنافسة و ما تتضمنه من قوى و عوامل و ذلك بحكم استشعار المنظمة الدائم للخطر من تدهور مركزها في السوق فسنعتني في هذا المطلب بمفهوم كل من المنافسة والميزة التنافسية .

أولا: مفهوم المنافسة و أشكاها

المنافسة أصبحت هذه الكلمة تشكل حاجسا لكل المنظمات الكبيرة منها والصغيرة ، بكل معانيها و مستوياتها سنحاول حصر بعض التعاريف و كذا أشكالها .

**1. مفهوم المنافسة : يمكن تعريفها على أنها:**

تعرف المنافسة بشكل مبسط بأنها " الصراع بين المنظمات على مستوى صناعة معينة<sup>1</sup> " .

كما يقصد بالمنافسة " تلك المزاومة التي تظهر بين المنظمات عند سعيها لكسب العميل بالإعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار و الجودة و المواصفات و توقيت البيع و أسلوب التوزيع و الخدمة بعد البيع و كسب الولاء السلعي و غيرها<sup>2</sup> .

<sup>1</sup> Jean-charle ,management stratégique concurrentiel, vuiber ,paris,nouembre2001,p15.

<sup>2</sup> فريد النجار، المنافسة و الترويج التطبيقي: بالشركات التنافسية (مدخل المقاربات التطويرية المستمرة) ، مؤسسة شباب الجامعة للنشر و التوزيع ، الإسكندرية،مصر، 2000 ،ص20 .

تفسر المنافسة حالة المواجهة التي تميز العلاقة بين الأعوان الاقتصاديين في ظل اقتصاد السوق ، و هي تشكل أساس النظرية الليبرالية ، إذ يقال عن المنظمة أنها قادرة على المنافسة إذا كانت مؤهلة لحمل منافسة الآخرين داخل السوق ، و لذا يجب أن تكون أسعارها منخفضة نوعا ما من أجل إثارة أقصى حد من قرارات الشراء .

و في هذا السياق يرى الاقتصادي "كلارك" أن المنافسة تشكل إحدى الدعائم التي لا غنى عنها في ظل نظام تعتمد فيه طبيعة السلع و الخدمات ، والأسعار وهوامش الربح المحتملة و الممكنة على فعاليات المشاريع الخاصة<sup>1</sup> .

و انطلاقا من التعاريف السابقة نستنتج أن المنافسة :

✓ ترتبط بالمزاومة القائمة بين المنظمات الناشطة في سوق محدد؛

✓ تتمحور حول الزبون و سبل إرضاءه ؛

## 2. أشكال المنافسة :

إن فهم الظروف التنافسية يتطلب من المنظمة تحديد شكل و طبيعة المنافسة التي تنشط في ظلها كونها تؤثر بشكل مباشر على سلوكها . و تتميز أربعة أشكال مختلفة من المنافسة في السوق وهي :

● **المنافسة الكاملة :** يتميز سوق المنافسة الكاملة بجملة من الخصائص مبينة في مايلي<sup>2</sup> :

✓ وجود عدد كبير من المشترين و البائعين في السوق : و نتيجة لذلك لن يتمكن أي منهم التأثير بمفرده على سوق تلك السلعة من حيث العرض و الطلب عليها و كذا سعرها و في هذه الحالة نقول أن كل بائع يعد مستقبلا أو آخذا للسعر .

✓ المعرفة التامة بأحوال السوق خاصة أنواع و أسعار السلع الموجودة به .

✓ جميع المنتجين في السوق ينتجون و يبيعون سلعا متجانسة مما يستبعد أي شكل من أشكال الدعاية و الإعلان و يجعل بدوره عارضي السلعة غير قادرين على التأثير في السلعة السائدة في السوق .

✓ حرية الدخول و الخروج من السوق ، فيفترض عدم وجود عراقيل أو موانع أو صعوبات مهما كان نوعها تمنع المنتجين من الدخول إلى السوق في حالة وجود ربح وسطي أو الخروج منه في حالة وجود خسارة .

<sup>1</sup>سمية بروبي، دور الابداع و الابتكار في ابراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة و الصغيرة، مذكرة ماجستير، العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، تخصص إقتصاد و تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، جامعة السطيف ، الجزائر، 2011، ص 142 .

<sup>2</sup>محمد محمود النصر و آخرون ، مبادئ الاقتصاد الجزئي ، دار الأمل للنشر و التوزيع ، عمان ، 2004، ص 238 ، ص 239 .

• الإحتكار التام : يتميز هذا الشكل من أشكال السوق بمايلي<sup>1</sup> :

- ✓ وجود منتج واحد في السوق ، و عدم وجود بدائل للسلعة المحتكرة .
- ✓ وجود حواجز و صعوبات قانونية و تكنولوجيا و مالية ، تحدد من دخول منتجين جدد .

نخلص في الأخير إلى أن المنافسة تشكل ركن أساسي في ظل نظام الأعمال المعاصرة ، ويمكن إرجاع ذلك إلى :

- ✓ وفرة المعلومات في الأسواق الخارجة ، نتيجة انفتاح الأسواق.
- ✓ سهولة الاتصالات و تبادل المعلومات بين المنظمات المختلفة ، و حتى بين وحدات و فروع المنظمة الواحدة بفضل شبكة الأنترنت.
- ✓ تسارع عمليات الإبداع والإبتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث و التطوير

• المنافسة الاحتكارية :

كما يتضح من اسمها فإن المنافسة الاحتكارية هي خليط من المنافسة الكاملة و الاحتكار التام ، و بتعبير أكثر دقة فهي سوق أقرب إلى المنافسة الكاملة مع تشابه بسيط لبعض جوانب الاحتكار و يمكن ملاحظة ذلك من خلال خصائص سوق المنافسة الاحتكارية التي يمكن أن نجملها كالتالي<sup>2</sup> :

- ✓ وجود عدد كبير من المنظمات الصغيرة ، مما يعني أن حصة كل منظمة في السوق هي حصة صغيرة نسبيا و بالتالي لا تستطيع أي منها أن تؤثر كثيرا في سوق السلعة . و نلاحظ وجود بعض التشابه مع المنافسة الكاملة في هذا المجال و لكن منظمات المنافسة الاحتكارية في العادة أقل عددا من منظمات المنافسة الكاملة .
- ✓ السلع المنتجة هي سلع متشابهة و لكنها ليست متجانسة أي السلع التي يتعامل بها المنافسون الاحتكاريون هي سلع بعضها بديل غير تام، و نتيجة لهذا التمايز في المنتجات المتشابهة فإن المنافسة الاحتكارية يتميز بوجود درجة محدودة من التحكم في الأسعار .
- ✓ سهولة الدخول إلى السوق و الخروج منها لكن بشكل أقل منه في حالة المنافسة التامة .

<sup>1</sup>سمية بروبي، مرجع سبق ذكره، ص146

<sup>2</sup>محمد محمود النصر ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 295-297

أهمية المنافسة غير السعرية : بالرغم من أهمية المنافسة السعرية في سوق المنافسة الاحتكارية إلا أن هناك أساليب غير أسلوب تخفيض السعر تحاول المنظمة من خلالها إغراء الزبائن لشراء سلعتها و لعل أهمها هو التمييز السلعي من خلال تحسين الجودة ، تقديم التسهيلات و الخدمات للمستهلكين ، و العلامات التجارية (إستعمال علامات ذات شهرة ) والأهم من ذلك كله لوسائل الإعلان والدعاية .

● احتكار القلة : و هو يظهر في حالة وجود عدد محدود من المنظمات تقدم نفس المنتج ، و بالتالي هناك

ارتباط قوي بين المنظمات المتصارعة و أهم ما يميزها<sup>1</sup> :

✓ قلة عدد المنتجين ، أي أن السوق يسيطر عليها عدد قليل من المنتجين .

✓ تمييز المنتجات في سوق القلة بالتشابه (مثل صناعة الإسمنت ) ، أو التمايز كصناعة الصابون أو السيارات ،

و هذا ما يحتم على المنظمة القيام بعمليات الدعاية و الإشهار و الإعلان كأداة للتنافس بين المنتجين .

ثانيا : مفهوم التنافسية و أنواعها : تعد التنافسية أداة رئيسية لتطوير قدرة المنظمة على النمو و الاستمرار في ظل

بيئة تنافسية تتسم بالتغيير المستمر ، فهي تمثل رهان يجب على كل منظمة كسبه بشتى الوسائل هي الأخرى لا يمكن

حصرها في تعريف محدد سنرى بعضها و كذلك أنواعها :

### 1. مفهوم التنافسية :

تعددت التعاريف التي قدمت لمفهوم تنافسية المنظمة ، لذا سنكتفي بتقديم البعض منها :

تعرف التنافسية على أنها : " قدرة المنظمة على تقديم منتج ذا جودة عالية و بسعر مقبول"<sup>2</sup> .

و في تعريف آخر " القدرة على إنتاج المنتجات و تقديم الخدمات بالنوعية المطلوبة و السعر المناسب و في الوقت

المناسب"<sup>3</sup> .

<sup>1</sup> سمية بروبي ، مرجع سبق ذكره ، ص 145

<sup>2</sup> بن العربي حمزة ، مساهمة المواصفات القياسية العالمية "ISO" في تحقيق و تنمية الميزة التنافسية في المنظمة ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم

الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة البويرة ، الجزائر ، 2015 ، ص 138

<sup>3</sup> بن عنتر عبد الرحمن ، نحو تحسين الإنتاجية و تدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية

و علوم التسيير ، تخصص علوم التسيير ، جامعة الجزائر 3 ، الجزائر ، 2004 ، ص 148

و تعرف كذلك : " التنافسية هي مدى قدرة المنظمة على صمود أمام المنافسين ، بغرض تحقيق الربح و النمو و الاستقرار و التوسع من خلال الابتكار بمعناه الواسع " <sup>1</sup>.

من خلال جملة التعاريف السابقة يمكننا أن نقول أن التنافسية هي تزويد الزبائن بمنتجات و خدمات بشكل أكثر كفاءة و فعالية من المنافسين الآخرين.

## 2. أنواع التنافسية : تصنف التنافسية إلى نوعين <sup>2</sup> :

● **التنافسية بحسب الموضوع** : يتضمن هذا النوع بدوره صنفين من التنافسية وهما التنافسية المنتج و تنافسية المنظمة .

✓ **تنافسية المنتج** : تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما لتنافسية المنظمة لكنه ليس كاف و كثيرا ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين ، و يعد ذلك أمرا غير صحيح باعتبار أن هناك معايير قد تكون أكثر دلالة كالجودة أو خدمات ما بعد البيع.

✓ **تنافسية المنظمة** : يتم تقديم تنافسية المنظمة استنادا إلى الهوامش التي تحققها المنتجات المختلفة للمنظمة و مقارنتها بالأعباء الكلية من نفقات عامة و نفقات البحث و التطوير و النفقات المالية .... الخ .

● **التنافسية وفق الزمن** : تتمثل في التنافسية اللحظية القدرة التنافسية :

✓ **التنافسية اللحظية** : تعتمد هذه التنافسية على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية، غير أنه يجب ألا نتفائل بهذه النتائج لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق أو عن ظروف جعلت المنظمة في وضعية احتكارية ن فالنتائج الإيجابية في المدى القصير قد لا تكون كذلك في المدى الطويل .

✓ **القدرة التنافسية** : يبين استطلاع الرأي أن القدرة التنافسية تستند إلى مجموعة معايير ، حيث أن هذه الأخيرة تربطها علاقات متداخلة فيما بينها . فكل معيار يعتبر ضروري لأنه يوضح جانبا من القدرة التنافسية و يبقى المنظمة صامدة في بيئة مضطربة و لكنه لا يكفي بمفرده.

و على خلاف التنافسية اللحظية فإن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية و بنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال .

<sup>1</sup> فريد النجار ، مرجع سبق ذكره ، ص 11

<sup>2</sup> عمار بوشناق ، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال جامعة الجزائر 3 ، الجزائر ، 2002 ، ص 113.

و من أجل تحقيق المنافسة يجب على المنظمة أن تبحث عن طرق للكشف عن بيئتها وعن وسائل لتدعيم مصادر معلوماتها لتدعيم قدرتها على الدفاع و الهجوم لذا فإنه من الضروري على المنظمة أن تتعرف على البيئة التي تمارس فيها نشاطها كما سنوضح في جملة من النقاط:

❖ **المنظمة تعمل في ظل منافسة قوية محليا و عالميا :** إن لاشتداد المنافسة الأثر الكبير على هامش

الأرباح بالنسبة للمنظمة ، فتشبع السوق نسبيا بكثرة منظمات الأعمال و انخفاض هامش الربح المنافسون الهجوميون الجدد و تهديدات التكنولوجيا و تكاليفها كل هذه العوامل تعمل على تضائل هامش ربح المنظمة

❖ **المنظمة لا بد أن تتوجه عالميا :** على المنظمة في الوقت الراهن عدم الإكتفاء بالعمل في السوق المحلي ،

بفعل عوامل كثيرة فرضتها التغيرات التي تحدث في البيئة الكلية ، و لعل من أهم الأسباب التي تدفع المؤسسة إلى التوجه العالمي هي أربعة :

- التراكم المالي الكبير و القابل للتحريك من دولة إلى دولة أخرى في لمح البصر.
- التطور التكنولوجي الرهيب الذي يسعى إلى تحقيق انخفاض في التكاليف الإنتاج و التوزيع الواسع .
- تكنولوجيا الإتصالات العالمية الفعالة و التي تسمح بتنقل المعلومات و الاتصالات في لمح البصر .
- إمكانية خلق أسواق كبيرة في بلدان متعددة و إمكانية خلق طاقة استهلاكية على مستوى العالم ، من خلال أسماء ماركات عالمية، (كوكا كولا ، بيبسي ، ماكدونالوز) <sup>1</sup>.

❖ **المنظمة تتعامل مع تكنولوجيا متقدمة و تتقادم بسرعة أيضا :** إن التكنولوجيا في تطور مستمر وسريع ، فإن

عدم مواكبتها يضع المنظمات في مواجهة تهديد حقيقي، كما أن استخدام المنظمات لتقنيات و تكنولوجيات متطورة و حديثة يساعدها على تنظيم و تسير عملياتها بشكل فعال ، تساهم في تخفيض التكاليف و تحقيق <sup>2</sup>.

❖ **المنظمة تعمل في عالم مضطرب فيه غموض:** حيث التغيير في البيئة وعدم استقرارها من صفات عالم

الأعمال في الوقت الراهن ، حيث يصعب القيام بتنبؤات مستقبلية (صعوبة تحديد تكلفة الموارد و الخدمات التي تشتريها ، معدات الصرف ، أسعار الطاقة ) .

<sup>1</sup> فرحت غول ، مرجع سبق ذكره ، ص 03 (بتصرف)

<sup>2</sup> زوخي فيروز و سكر كززة، دور رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمات، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال ، العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة ، جامعة حسينية بن بوعلي ، الشلف ، الجزائر، 2011 ، ص15 (بتصرف)

❖ المنظمة تنظر للموارد البشرية بطريقة مختلفة : أصبحت النظرة للموارد البشرية في الوقت الراهن على أنها أغلى أصول المنظمة بعدما كانت تنظر إليهم على أنهم مجرد تكاليف و أعباء على المنظمة ، و هذا ما ساعد على ظهور ما يسمى فرق العمل الموجهة ذاتيا .

و من هنا يتضح لنا أن هذه التغيرات و التحديات العالمية أتاحت فرصا و تحديات في أن واحد ، والسييل الوحيد للخروج من هذه الظروف بتفوق هو وجود إدارة قوية قادرة على استغلال الايجابيات لصالحها و التقليل من المخاطر بحنكة إدارية و مهارة في التصرف و إعداد استراتيجيه مناسبة<sup>1</sup> .

و ليتحقق لدينا اقتصاد قائم على المنافسة يجب أن يقوم هذا الاقتصاد على سياسة منافسة هادفة و ذلك تحت شروط معينة لإنجاحه حيث يلخص علم الاقتصاد أهداف سياسات دعم المنافسة في بديلين، الأول منها يركز على الكفاءة الاقتصادية كهدف رئيسي ووحيد تقوم على أساسه كافة القوانين و الإجراءات الداعمة للمنافسة و أما الثاني يركز على أهداف متعددة لقوانين المنافسة مثل تخفيض معدلات البطالة ، و التنمية الإقليمية ، والتكامل الاقتصادي و غير ذلك من الأهداف ، و قد تتحدد الكفاءة أبعادا عديدة منها<sup>2</sup> :

- كفاءة الحجم و تستوجب إمكان وضع حدود على عدد المنظمات التي تدخل في قطاع ما، الصناعة مثلا بحيث لا تنخفض حجم المنظمات دون الحجم الأمثل .
- كفاءة تخصيص الموارد تستوجب تسعير السلع النهائية بما يعكس تكلفة توفرها أي أن السعر يجب أن يساوي التكلفة الحدية أو قريبا منها .
- الكفاءة التقنية و تستوجب اختيار في الإنتاج الذي يحقق إنتاج السلع بأقل تكلفة .
- الكفاءة الحركية و تستوجب تنشيط الاختراع و التجديد في المنظمات القائمة عن طريق الاهتمام بالبحوث و التطوير .
- الكفاءة السينية المرتكزة على التنظيم والتنافس و تستوجب توفر الظروف التنافسية خارج المنظمة و التنظيمية داخلها ، للضغط على الإدارة لبذل أقصى الجهود الممكنة لخفض التكاليف .

<sup>1</sup> فرحات غول ، مؤشرات تنافسية المنظمة الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية - حالة المنظمات الجزائرية- أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص علوم تسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2006 ص 4. (بتصرف)

<sup>2</sup> بويعة عبد الوهاب ، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمنظمة الاقتصادية ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، قسم علوم التسيير، تخصص موارد بشرية ، جامعة قسنطينة ، الجزائر، 2012، ص 98-99

و لنجاح سياسات دعم القدرات التنافسية للمنظمة عليها أن تحقق عدد من الشروط نذكر فيما يلي <sup>1</sup> :

- الاستقرار الاقتصادي سهولة تعرف القطاع الخاص على مستقبل مسيرة الاقتصاد و مسيرة الدولة، و توفر الرؤية الواضحة حول موقف الحكومة اتجاه تفعيل دور المنافسة في أسواق المنتجات الصناعية .
- تواجد قوى تنافسية تدفع المنظمات بشدة اتجاه التعاون مع الحكومة و قد يأتي ذلك في شكل منافسة محلية أو منافسة من خلال الاستيراد أو التصدير للمنظمات المصدرة.
- تحفيز القطاع الخاص على الدخول في القطاع الصناعي ، و كلما ازداد عدد المنظمات العاملة في السوق الواحد كلما ازدادت حدة المنافسة .
- توفر الثقة المتبادلة بين الحكومة و المنظمات الصناعية، الأمر الذي يحتاج إلى قنوات جديدة يمكن من خلالها تبادل الآراء ، و مشاركة و جهات النظر و التوصل إلى رؤية متوافقة لما فيه مصلحة للمجتمع .
- تبني سياسات الانفتاح الاقتصادي و منع الاحتكار من أجل تحقيق الكفاءة الاقتصادية و تعظيم رفاه الزبون من خلال عملية التنافس و ليس المتنافسين .
- حماية الإنتاج الوطني الذي يهدف إلى حماية المنتجين المحليين من تعرضهم لضرر بالغ نتيجة لتزايد استيراد سلع متشابهة أو منافسة لإنتاجهم.

<sup>1</sup>المرجع نفسه ، ص 100 .

المطلب الثاني : مفهوم الميزة التنافسية

سنتطرق في هذا المطلب إلى الميزة التنافسية من حيث مفهومها، حيث سنعرفها و ندرس أهم خصائصها و أبعادها.

أولا : تعريف الميزة التنافسية

للميزة التنافسية العديد من التعاريف كون كل منها يركز على جانب معين من التوجه المطلوب لتحقيقها نذكر منها.

تعرف الميزة التنافسية على أنها "مصطلح يشير إلى قدرة المنظمة على صياغة و تطبيق الإستراتيجية التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط"<sup>1</sup>.

كذلك يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى "قدرة المنظمة على صياغة و تطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط ، و تتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات و الموارد الفنية و المادية و المالية و التنظيمية بالإضافة إلى القدرات و الكفاءات و المعرفة و غيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم و تطبيق استراتيجيات التنافسية"<sup>2</sup>.

و تعرفه أيضا على أنها "الخصائص و القدرات و الكفاءات المحورية و جوانب التفوق التي تتمتع بها المنظمة و تميزها على المنافسين في السوق"<sup>3</sup>.

من خلال جملة التعاريف السابقة يمكننا أن نعرف الميزة التنافسية على أنها مجموع الموارد المادية و المعنوية التي تشملها إستراتيجية المنظمة حيث تمنحها القدرة على إنتاج سلع و خدمات بشكل خاص بها و يسمح لها بجلب طلب قوي نحو هذا المنتج و تنحسد في اختيار الزبون له من بين نفس المنتجات الموجودة في السوق .

<sup>1</sup> معالي فهمي حيدر ، نظم المعلومات : مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، مصر ، 2008 ، ص13 .  
<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر ، إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، مصر ، 2008 ، ص13 .  
<sup>3</sup> أحمد عبد السلام سليم ، الإدارة الإستراتيجية و الميزة التنافسية في المنظمات ، المكتب الجامعي الحديث للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، مصر ، 2010 ،

ثانيا : خصائص الميزة التنافسية

إن خصائص الميزة التنافسية يجب أن تفهم في إطار صحيح و شمولي و مستمر، لذلك يمكن تجسيد هذه الخصائص من خلال النقاط الآتية<sup>1</sup> :

- أن تكون مستمرة و مستدامة ، بمعنى أن تحقق المنظمة السبق على المدى الطويل، و ليس على المدى القصير فقط .
- تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين ، أو بمقارنتها في فترات زمنية مختلفة و هذه الخاصية تبعد المنظمة عن فهم الميزة في إطار مطلق صعب التحقيق .
- أن تكون متحددة وفقا لمعطيات البيئة الخارجية من جهة ، و قدرات و موارد المنظمة من جهة أخرى ، أي أن تكون قابلة للتطوير تماشيا مع تغيرات المحيط ، و في المقابل تتوافق إمكانية تحقيقها مع موارد المنظمة .
- أن تكون مرنة بحيث يمكن إحلال ميزة تنافسية بأخرى بسهولة وفقا لاعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية ، أو تطور الموارد في المؤسسات من جهة أخرى .
- أن تتحدد بالاعتماد على حاجات و رغبات الزبائن ، كما تقدم أساسا لتحسينات المستقبلية ، أي أن يتناسب استخدام هذه الميزة مع الأهداف و النتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها في المدين القصير و البعيد .
- أنها تبنى على الاختلافات و التباين بين المنظمة ز منافسيها و ليس على التشابه.
- يتم بناؤها على المدى الطويل باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية.

<sup>1</sup> طاهر محسن الغالي ووائل محمد إدريس، الإدارة الإستراتيجية : منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان ، الأردن ، 2007، ص309.

ثالثا: أبعاد الميزة التنافسية

تقوم الميزة التنافسية على بعدين أساسيين هما <sup>1</sup>:

1. القيمة المدركة للزبون : تتحقق الميزة التنافسية للمنظمة إذا أدرك الزبون أنهم يحصلون من جراء تعاملهم معها و اقتنائهم لما تقدمه من سلع و خدمات على قيمة أعلى من ما يقدمه منافسيها . و فشل أية منظمة في استغلال إمكانياتها المتميزة قد يكلفها فقدان ولاء زبائنها . و بالتالي مكانتها و مركزها التنافسي . لذلك على المنظمة استغلال إمكانياتها المختلفة و تحسين القيمة التي يدركها الزبون للسلع و الخدمات التي تقدمها ،على الرغم من أن السعر يشغل الدور الأكبر في تحديد مفهوم القيمة لدى الزبون ، إلا أن الأمر أعقد من مجرد مقارنة مستوى جودة المنتج بالنسبة لسعره ، حيث يتضمن مفهوم القيمة بالإضافة إلى السعر و الجودة ، مدى الإقناع بالمنتج أو الخدمة و مدى الاعتمادية عليه ، و خدمات ما بعد البيع .

2. التميز : يمكن تحقيق ميزة تنافسية من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقيدها بسهولة ، و هناك عدة مصادر للوصول إلى التميز ، منها الموارد المالية من خلال الحصول عليها بشروط خاصة تتيح للمنظمة إنتاج سلع و تقديم خدمات بسعر أقل من المنافسين ، و فيما يتعلق بالموارد المادية ، و التي تتضمن المعدات و التكنولوجيا.... الخ ، بالإضافة إلى الموارد البشرية التي تعتبر من أهم مصادر التميز ، فالعديد من المنظمات يعزى بنجاحها أساسا إلى ما تملكه من مهارات و قدرات بشرية ، أيضا الإمكانيات التنظيمية و التي تشير إلى قدرة المنظمة على إدارة أنشطتها و الأفراد العاملين من أجل مقابلة احتياجات زبائنها، و تختلف الإمكانيات التنظيمية عن المصادر الأخرى لتحقيق الميزة التنافسية في الطريقة التي تساهم في إعطاء قيمة لمنتجات أو خدمات المنظمة من الصعب إن لم يكن من النادر على الآخرين تقليدها .

<sup>1</sup>مصطفى محمود، أبو بكر، إدارة الموارد البشرية : مداخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، مصر، 2008، ص14

### المطلب الثالث :أنواع الميزة التنافسية و مصادرها

سنتطرق في هذا المطلب إلى أنواع الميزة التنافسية و كذا أهم المصادر التي تلجأ إليها المنظمة للحصول على الميزة التنافسية .

أولاً: أنواع الميزة التنافسية: تصنف الميزة التنافسية حسب " جون جاك لومبان " إلى نوعين : داخلية و خارجية<sup>1</sup> :

1. الميزة التنافسية الداخلية : وهي التي تعتمد على تفوق المنظمة في التحكم في تكاليف التصنيع و تسيير الإنتاج الذي يعطي للمنتج قيمة ، و ذلك من خلال سعر التكلفة المنخفض عن المنافسين ، ونجد أن الإستراتيجية الموافقة للميزة التنافسية الداخلية هي إستراتيجية قيادة التكلفة .

2. الميزة التنافسية الخارجية : و هي التي تعتمد على الصفات المميزة للمنتج و تمثل قيمة لدى المشتري سواء تخفيض تكاليف الاستعمال ، أو برفع كفاءة الاستعمال ، أما الإستراتيجية المتبناة لتحقيق هذه الميزة فهي إستراتيجية التمييز .و قد أورد بعض الباحثين عدة أصناف من الميزات التنافسية يمكن الإشارة إلى بعضها من خلال الجدول التالي :

الجدول ( 1. 2 ) : أنواع المزايا التنافسية

أنواع المزايا التنافسية	الباحثون
تكلفة - نوعية - مرونة - تسليم - الإبداع	Evans, 1993
تكلفة - نوعية - مرونة - وقت	Krajewski&Ritzman, 1996
تكلفة - تميز - نمو - تحالفات - الإبداع	Best, 1997
التصميم - نوعية - مرونة - سهولة الاستعمال - الجمالية - الإبداع	Slack, 1998
تكلفة - تميز - مرونة - وقت - تكنولوجيا	Macmillan& Tampo, 2000

المصدر : خالد محمد بني حمدان و آخرون، الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي : منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن، 2007، ص 357 .

<sup>1</sup> الداوي الشيخ ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، 2004، ص5.

كما تبين لنا من الجدول تتعدد أنواع الميزة التنافسية بين التكلفة ، النوعية ، المرونة ، الإبداع ، الوقت ، ... وغيرها ، حيث يتفق الباحثون في بعض هذه الأنواع و يختلفون في بعضها الآخر، لكنها تصب في مجملها في التصنيف المقترح من طرف " جون جاك لومبان " .

ثانيا : مصادر الميزة التنافسية: إن للميزة التنافسية مصادر متنوعة و هي ما تميز المنظمة عن منافسيها :

### 1. هيكل الصناعة و الميزة التنافسية

أكد "بورتر" من خلال دراسته لتأثير البيئة التنافسية للمنظمة و تحليله لهيكل الصناعة و قوى المنافسة الفاعلة فيها ضمن نموذج قوى المنافسة ، على أن مردودية منظمة ما ضمن صناعة معينة تتعلق بجاذبية هذه الصناعة الناتجة عن تجاذب القوى التنافسية الخمس بداخلها ، و صنف العوامل الرئيسية المحددة للميزة التنافسية إلى أربع مجموعات تشكل فيما بينها " الماسة" التي إذا توفرت يمكن للمنظمة تحقيق تلك الميزة و تتمثل هذه العوامل في<sup>1</sup> :

- **ظروف عوامل الإنتاج :** يقصد بظروف عوامل الإنتاج مدى وفرة هذه العوامل و ملاءمتها و سهولة وصول المنظمة إليها و كفاءتها و فعاليتها ، فبقدر ما تتوفر هذه العوامل و تنخفض تكلفتها و تزداد فعاليتها و كفاءتها بقدر ما تكون محققة للميزة التنافسية للمنظمة
- **ظروف الطلب :** يرى "بورتر" أنه كلما تحقق نمو الطلب و ارتفع كلما أدى ذلك إلى إمكانية تصريف منتجات المنظمة مما سيفتح مجالاً للجوء إلى اقتصاديات الحجم و استغلال آثار الخبرة و التعلم بهدف رفع و تحسين مستوى الإنتاجية ومنه رفع القدرة التنافسية للمنظمة .
- **وضع الصناعات المرتبطة و المساندة :** و يقصد بالصناعات المرتبطة تلك التي تشترك مع الصناعة التي تنشط فيها المنظمة سواء تعلق الأمر بالمدخلات أو التكنولوجيا المستخدمة أو قنوات التوزيع ، و كذا تلك الصناعات المنتجة لمواد مكملة لهذه الصناعة ، بينما الصناعات المساندة هي التي تقدم الدعم للصناعة المعنية من حيث المدخلات التي تتطلبها العملية الإنتاجية .

<sup>1</sup> سملاي يحضيه ، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية : مدخل الجودة و المعرفة ، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، تخصص التسيير ، جامعة الجزائر3، جزائر، 2003-2004 ، ص ص ، 37-39 .

ومن هنا فإن أيا من تلك الصناعات من شأنه أن يشكل فرصا لجملة من العلاقات و التكاملات الأمامية و الخلفية ، و يبقى على المنظمة استغلال هذه الترابطات بشكل جيد سواء على مستوى التمييز أو تدنية التكاليف لرفع قدرتها التنافسية .

- **الوضع الاستراتيجي والتنافسي للمنظمة :** بقدر ما يكون الوضع الاستراتيجي و التنافسي للمنظمة جيدا، بقدر ما تكون ذات قدرة تنافسية عالية ، و بالعكس ستكون عرضة لفقدان تميزها على المنافسة و إخلاء المجال السوقي للمنافسين ، هذا الوضع الاستراتيجي و التنافسي يبقى محكوما بهيكل المنظمة و مختلف التفاعلات التنظيمية الخاصة بها من جهة ، و بتأثيرات قوى المنافسة كعامل خارجي من أخرى .

## 2. سلسلة القيمة و الميزة التنافسية

يرى "بورتر" أن المنظمة يمكن أن تحقق مزايا تنافسية من خلال تركيزها على الوظائف الأكثر انشاءا للقيمة من جهة نظر الزبائن ، و لا يتحقق ذلك إلا بتقسيم أنشطتها وفق ما أسماه "سلسلة القيمة" و الشكل الموالي يبين العلاقة بين هذه الروابط و يحدد مصادر بناء الميزة التنافسية.

### الشكل رقم: (1.2) : سلسلة القيمة



**المصدر:** روبرت.أ. بتس - ديفيد. لى، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، الإدارة الإستراتيجية - بناء الميزة التنافسية - دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة ، مصر، 2008، ص205.

من خلال الشكل نجد أن سلسلة القيمة تصنف أنشطة المنظمة إلى فئتين واسعتين : أنشطة أولية و أنشطة مدعمة . حيث أن الأنشطة الأولية ترتبط مباشرة بالخلق الفعلي ، التطوير ، التصنيع ، التوزيع ، البيع ، وخدمة المنتج أو الخدمة المقدمة لزبون المنظمة ، تمثل هذه الأنشطة المهمة الأساسية التي تؤديها المنظمة لإنتاج و توصيل السلعة أو خدمة الزبون . الأنشطة المدعمة تشير إلى تلك المهام التي تساهم أو تساعد الأنشطة الأولية للمنظمة . بعبارة أخرى الأنشطة المدعمة تعمل على إثراء أو مساعدة وظيفة الأنشطة الأولية المضيفة للقيمة . الجمع بين كل من الأنشطة الأولية و الأنشطة المساعدة يحدد أساس المنظمة في خلق القيمة . عن طريق تجزئة سلسلة قيمة المنظمة إلى مراكز أنشطة متقطعة و منعزلة يستطيع المديرون تقييم إذا ما كانوا يؤدون كل نشاط بطرق تكون أفضل من تلك الخاصة بمنافسيهم<sup>1</sup> .

و سنورد فيما يلي توضيحا لما تتضمنه مختلف هذه الأنشطة<sup>2</sup> :

● الأنشطة الأولية (الأساسية): و تشمل مايلي:

- ✓ الامتدادات الداخلية : و هي تتضمن العلاقات مع الموردين و ما يرتبط بها من نشاطات استلام و مناولة مدخلات النظام الإنتاجي .
  - ✓ العمليات : تشمل كافة العمليات المرتبطة بتحويل المدخلات إلى منتجات نهائية عبر مراحل الإنتاج المختلفة من تصنيع ، تجميع ، تركيب ، ...
  - ✓ الإمدادات الخارجية : و هي تتضمن أنشطة الجمع ، التخزين ، النقل و التوزيع المادي للمنتجات و إيصالها مراكز اقتنائها من طرف الزبائن .
  - ✓ التسويق و المبيعات : و هي تشير إلى الأنشطة التي تمكن الزبون من اقتناء المنتج و حثه على ذلك من إعلان ، ترويج ، قوة البيع ، قنوات التوزيع ، ...
  - ✓ الخدمات : و تتمثل في تقديم خدمات ما بعد البيع التي من شأنها رفع قيمة المنتج أو الحفاظ عليها و تتضمن التركيب ، التصليح ، توفير قطع الغيار، تكييف المنتج ...
- الأنشطة المدعمة (المساعدة): و تشمل مايلي :

<sup>1</sup> روبرت.أ. بتس - ديفيد. لى، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، الإدارة الإستراتيجية -بناء الميزة التنافسية - ،دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة ، مصر، 2008، ص205.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص206

- ✓ التموين : و يتعلق بوظيفة التزويد بالمخلات الضرورية من موارد أولية ، آلات ، لوازم ، ...
  - ✓ تطوير التكنولوجيا : وهو يرتبط بمدى استفادة المنظمة من التطور التكنولوجي فيما يخص تصميم المنتج و أسلوب أداء الأنشطة .
  - ✓ الموارد البشرية : و تضم هذه الوظيفة استقطاب الأفراد و توظيفهم و تكوينهم إضافة إلى نظام الأجور و المكافآت المطبقة كافة النشاطات المتعلقة بإدارة المورد البشري بالمنظمة .
  - ✓ البيئة التحتية للمنظمة : و هي تتكون من الإدارة العامة ، التمويل ، المحاسبة ، التخطيط، الشؤون القانونية .. و هي بذلك تمثل الوعاء الذي يستوعب كل الأنشطة الأخرى .
- يمثل تحليل سلسلة القيمة أداة مناسبة للتحليل الداخلي لنقاط قوة و نقاط ضعف المنظمة عن طريق إخضاع النشاطات و العوامل الداخلية لمزيد من البحث و الدراسة والتقييم من خلال مقارنة الموقف الداخلي للمنظمة مع ثلاث مستويات معيارية هي<sup>1</sup>:

- مقارنة العوامل الداخلية الحالية مع الإمكانيات السابقة للمنظمة .
- مقارنتها مع المنافسين .
- المقارنة مع عوامل النجاح الرئيسية للصناعة التي تعمل بها المنظمة .

### 3. الموارد الداخلية و الميزة التنافسية

إن الحديث عن المصادر الداخلية يعني الحديث عن الموارد و هذه الأخيرة تستوجب علينا التطرق إلى نظرية الموارد .

- الفرضيات : تعتمد هذه النظرية على فرضيتين هما كالتالي<sup>2</sup>:

✓ التباين النسبي للموارد : يفترض أصحاب النظرية أن المنظمات التي تنشط في نفس الصناعة تختلف في الموارد التي تمتلكها نسبيا .

<sup>1</sup> فرحات غول ، مؤشرات تنافسية المنظمة الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية ، مرجع سبق ذكره ، ص 112 .  
<sup>2</sup> سملاي يحضية ، بلال أحمد ، الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية و الكفاءات و دورها في تحقيق الميزة التنافسية من منظور المقاربة المرتكزة على الموارد ، الإندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، 2004، ص 49 ، مقال متوفر على الموقع : [www.Asjp.cerist.dz](http://www.Asjp.cerist.dz) ، 2018/05/20 على الساعة 02:30 سا .

✓ **الحركية النسبية للموارد** : أي أن حركة الموارد بين المنظمات غير مطلقة ، و ما يدعم استمرارية الميزة التنافسية هو توفرها بشكل غير كاف في الصناعة ، و ذلك لوجود عوامل تعمل على الحد من قدرتها على الحركة بشكل كامل فإنه بإمكاننا نقل التكنولوجيا من منظمة إلى أخرى ، لكن براءات الاختراع قد تعيق سهولة تلك الحركة .

● **مرتكزات تطبيقها** : يركز تطبيق هذه النظرية أساسا على <sup>1</sup>:

- ✓ **إعتبار المنظمة محفظة من الموارد** (التقنية ، المالية ، و البشرية ) .
- ✓ **لا يخرج ضعف موارد المنظمة من السوق** ، كما أن كثرتها لا يضمن لها حصة القائد.
- ✓ **اختلاف المنظمات لا يتوقف عند كفاءات اقتحام السوق** فحسب ، بل يتعدى إلى الأثر الذي تحصل عليه من كمية الموارد .
- ✓ **الاستغلال الجيد للموارد يرفع الفعالية من جانب رقم الأعمال و المردودية أكثر من جانب الاستثمارات و عدد الأفراد** .

● **تصنيف الموارد** : تشير الموارد إلى كل الموجودات و الإمكانيات التي يمكن النظر إليها في إطار كونها موارد ملموسة (مادية و مالية) ، غير ملموسة ، و هي كالتالي <sup>2</sup>:

أ. **الموارد الملموسة** : وهي تشمل مختلف الموارد المالية و المادية في المنظمة ومنها :

- **المواد الأولية** : وهي تتمثل في المدخلات التي تحتاجها المنظمة من أجل تحويلها في شكل مخرجات (منتج) ، و تظهر أهمية الموارد الأولية في أن جودة المنتج و تميزه يعتمد بالدرجة الأولى على جودة هذه المواد .

- **معدات الإنتاج** : و هي المعدات التي تعمل على تحويل المدخلات إلى مخرجات ، و تشمل الآلات و الأدوات و الأجهزة المستخدمة في العملية الإنتاجية .

- **الموارد المالية** : من أجل الحصول على الموارد الأولية ، و معدات الإنتاج ، فإن ذلك يتطلب منها توفير الموارد المالية اللازمة لذلك و قد تكزن عن طريق التمويل الذاتي من المنظمة ، أو عن طريق التمويل الخارجي ، أو كلاهما معا

<sup>1</sup> عبد الملوك مزهودة ، الفكر الاستراتيجي التسييري من « WOT » إلى نظرية الاستراتيجية "مجلة العلوم الإنسانية" ، جامعة محمد خضير ، بسكرة، الجزائر، 2003 ، ص116

<sup>2</sup> نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية، مصر، 2010، ص266

و كلما توفرت الموارد المالية لدى المنظمة مكنتها من الحصول على الموارد الأولية في الوقت المناسب و معدات الإنتاج مما يجعل المنظمة قادرة على الوفاء بالتزاماتها أمام الزبائن و بالتالي الحصول على ميزة تنافسية .

ب. **الموارد غير الملموسة :** و تشمل كل من الجودة و المعلومات ، التكنولوجيا ، المعرفة ، الكفاءة سنحاول إيجازها في هذا العنصر:

✓ **الجودة :** و هي الخصائص الخاصة و المميزات الخاصة بالمنتج أو الخدمة ، و التي تسمح له بإرضاء حاجات ظاهرة أو كامنة بينما يرى المختصون بالإستراتيجية أن الجودة المثلى محددة بالزمن و تؤدي إلى الميزة التنافسية . و هي مفهوما دينامكيا يعمل على خلق الميزة التنافسية العالية للاستجابة لمتطلبات الزبائن و ضمان ولائهم وليس فقط إغرائهم .

✓ **المعلومات:** إن المنظمة تنشط في بيئة تنافسية مطالبة بمعرفة جميع ما يتعلق بها و قد أصبح الحصول على المعلومة و تشغيلها و الاستفادة منها هو السبب الجوهرى وراء نجاح المنظمة فالمنظمة مطالبة بالاستغلال الصحيح للمعلومة كي تضمن ميزة تنافسية .

✓ **التكنولوجيا :** تصنف إلى ثلاث أنواع :

- **التكنولوجيا الأساسية :** وهي المتاحة في السوق لجميع المنظمات ، ولا يمكنها أن تصنع الفرق بينها .

- **التكنولوجيا المحورية :** و هي التي تصنع الفرق ، و بالتالي إمكانية الحصول على الميزة التنافسية .

- **التكنولوجيا الناشئة :** و تكون في مرحلة الانطلاق و تسعى المنظمة إلى جعلها تكنولوجيا محورية .

و بالتالي تكون التكنولوجيا مصدر لصناعة ميزة تنافسية و ذلك من خلال صناعة التكنولوجيا المحورية .

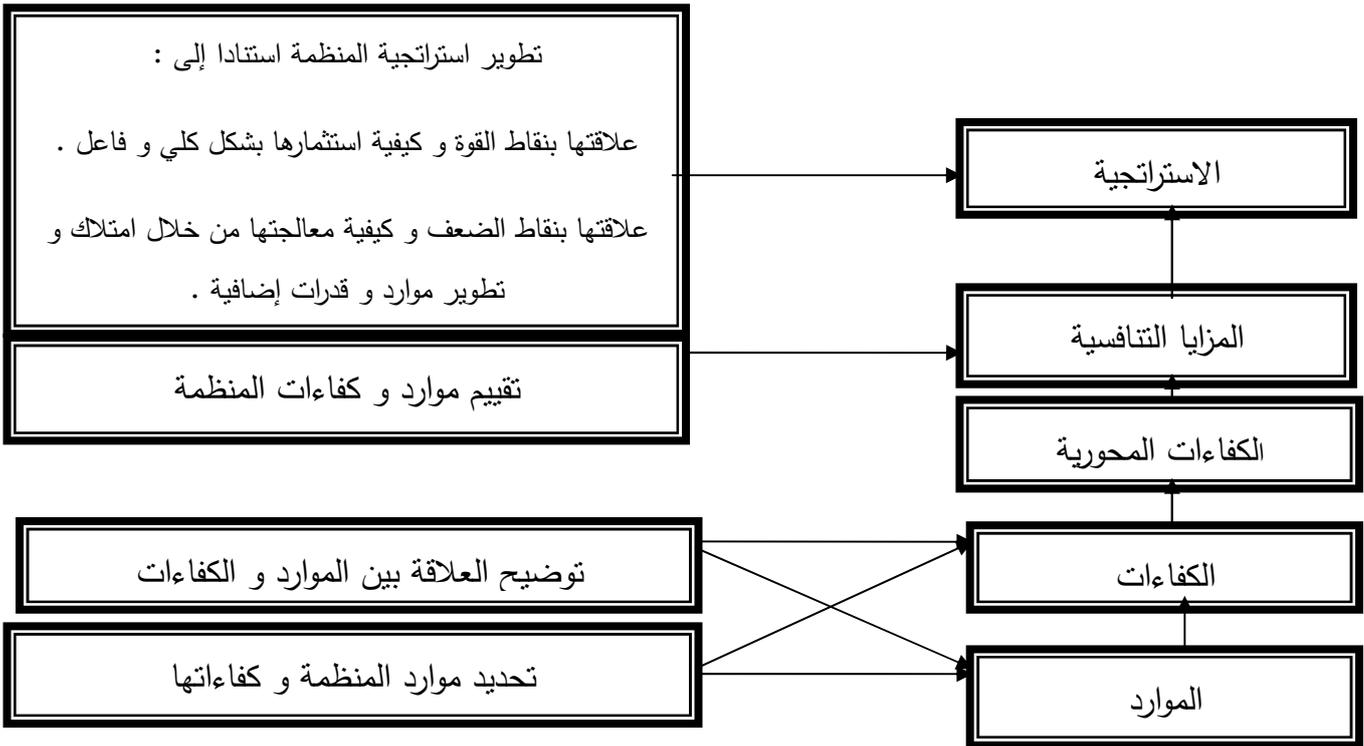
✓ **المعرفة :** هي مجموع المعارف الصريحة و الضمنية المكتسبة من طرف الفرد أو مجزأة على مستوى المنظمة ، فصناعة ميزة تنافسية تقوم على قدرة و إمكانية توظيفها لدى المنظمة .

✓ **الكفاءة :** و هي مهارة المنظمة في تنسيق مواردها ووضعها قيد الاستخدام ، في حين تشكل الكفاءة المحورية تشكيلة من الموارد التي تميز المنظمة عن المنافسين و التي تزودها بالقواعد و الأساسيات لتطوير منتجات

و خدمات جديدة ، وهي تقوم على الأسلوب الذي يتم به تنظيم و تجميع هذه الموارد ووضعها معا في توليفة واحدة تكون أساسا لتنافسية المنظمة على المدى البعيد<sup>1</sup> .

و الشكل الموالي يوضح خطوات تحليل الموارد الداخلية :

الشكل رقم (2.2): خطوات تحليل الموارد الداخلية



المصدر : خالد محمد بني حمدان و آخرون، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي ، دار اليازوري،عمان ، الأردن ،2009، ص346 .

<sup>1</sup>خالد الزريقات و آخرون ، أثر عناصر الشبكة المعرفة على الاستراتيجية التكنولوجية في منظمات صناعة الأدوية الأردنية ، مجلة البصائر ، جامعة البتراء ، المجلد 13، العدد2 ، الأردن ، 2010، ص21 .

## المطلب الرابع : الميزة التنافسية استمراريته و محدداتها

ليس من السهل على المنظمة أن تكتسب ميزة تنافسية في سوق المنافسة إلا أنها تسعى دائماً لتحقيقها و المحافظة على استمراريته و هذا ما سنتطرق له في هذا المطلب

أولاً : استمرارية الميزة التنافسية

يعتمد تحقيق الميزة التنافسية المستمرة على كل من الموارد و المهارات أو القدرات التي بجوزة الشركة ، و بالتالي فإن الفكرة الأساسية هنا تكون في حسن اختيار الشركة للموارد و المهارات الصحيحة التي تعمل بمثابة عوائق أو حواجز أمام المنافسين حيث لا يمكن تقليدها أو مواجهتها و من ثم يمكن استمرارها لفترة طويلة من الزمن<sup>1</sup> حيث أنه في الأجل الطويل تتضاءل الميزة التنافسية و العوامل المرتبطة بها من خلال استهلاك أو استنفاد الموارد (مثل : اسم العلامة ، الولاء للعلامة أو الموقع ) التي تتصف بالتميز عن المنافسين ، و القدرات أو المهارات المحققة للميزة التنافسية ، وأيضاً تتضاءل من خلال تقليدها من طرف المنظمات المنافسة .

و تعتمد سرعة تضاؤل الميزة التنافسية على عاملين أساسيين هما<sup>2</sup> :

1. الاستمرارية : تعتمد طاقة الميزة التنافسية على معدل استهلاك (استنفاد) أو تقادم الموارد و القدرات التي تملكها المنظمة ، و تتفاوت درجة استمرارية الموارد نتيجة لتزايد معدلات التغيير التكنولوجي ، و أساليب و حجم النفقات المخصصة لصيانتها .

2. إمكانية التقليد : تعتمد مقدرة المنظمة في مواصلة ميزتها التنافسية (عبر الزمن).

على مدى سرعة المنظمات المنافسة في تقليد ذلك المورد ، فكلما كانت الميزة التنافسية لمورد معين في المنظمة الناجحة يحمل في طياته نتائج إيجابية للمنافسين ، أقدموا على تقليده و بالإمكان تقليد الميزة التنافسية (تقليص استمراريته) ، و هذا التقليد يكون محقق إذا استطاعت المنظمة المنافسة الحصول على المعلومات خاصة الميزة التنافسية و كذلك تقليدها من خلال الإستراتيجية المعتمدة لذلك .

<sup>1</sup> مؤيد سعيد سالم ، أساسيات الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2005، ص 121

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ص 121 (بتصرف) .

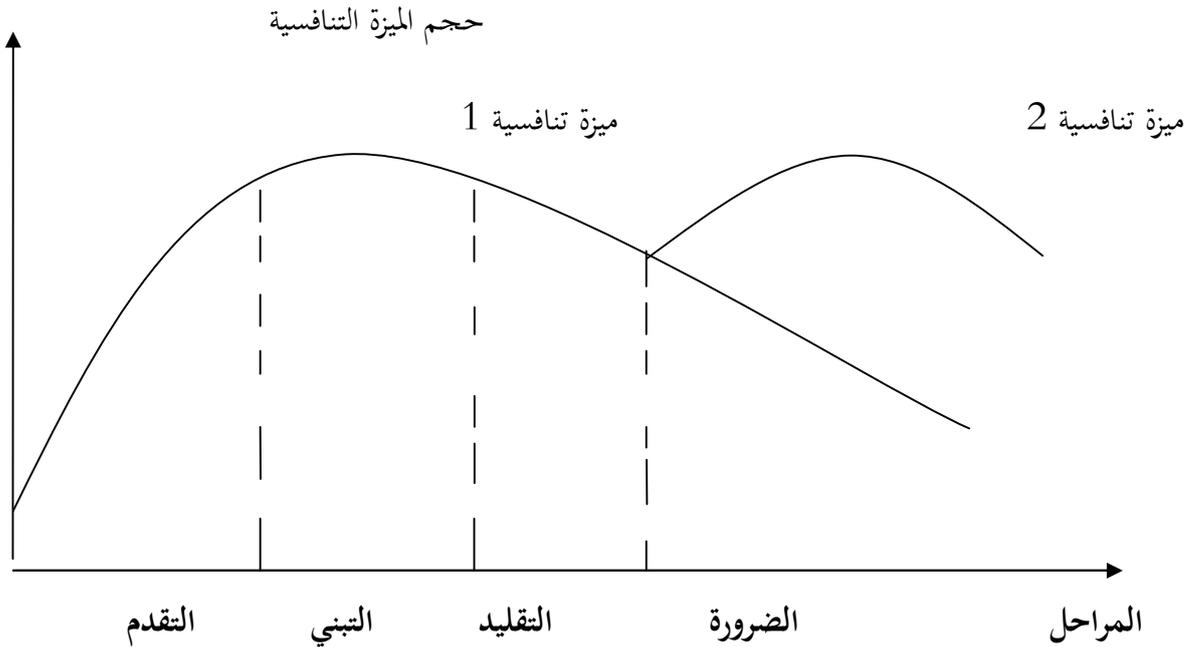
يمكننا اعتبار الميزة التنافسية أحد هذه المقاييس التي تحدد مدى نجاح المنظمة و تفوقها أمام منافسيها ، إذ أن استمرارية الميزة و تفرداها يعطي المنظمة الأفضلية على منافسيها .

ثانيا.محددات الميزة التنافسية :

للميزة التنافسية بعدين رئيسيين يعتبران محددان لها كما سنوضحه :

1. **حجم الميزة التنافسية :** تتحقق الاستمرارية بالميزة التنافسية للمنظمة (إذا كان بإمكانها المحافظة عليها سواء ميزة التكلفة الأقل أو ميزة تمييز المنتج )، في ظل مواجهة المنافسين الموحدين في قطاع النشاط و بشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهودا أكبر من المنظمات المنافسة للتغلب عليها ، و مثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة ، فإن للميزة التنافسية دورة حياة هي الأخرى<sup>1</sup> ، كما هو مبين في الشكل الموالي:

**الشكل رقم(2.3) :دورة حياة الميزة التنافسية**



**المصدر :** نحاسية رتيبة ،أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمنظمة ، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر3، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،تخصص تسيير، الجزائر،2003 .

<sup>1</sup>حجاج عبد الرؤوف ، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية : مصادرها و دور الإبداع التكنولوجي في تنميتها ،مذكرة ماجستير ، كلية التسيير و العلوم الاقتصادية ، تخصص إقتصاد و تسيير المؤسسات ،جامعة سكيكدة ، الجزائر، 2007، ص 20 .

من خلال الشكل السابق يتبين لنا أن الميزة التنافسية تمر بمراحل و هي كالآتي<sup>1</sup> :

- ✓ **مرحلة التقديم** : تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج الكثير من التفكير و الاستعداد البشري ، المادي و المالي .
- ✓ **مرحلة التنبؤ** : تعرف الميزة هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار، بحيث تبدأ المنظمة في العمل وفق هذه الميزة .
- ✓ **مرحلة التقليد (الركود)** : في هذه المرحلة تسعى المنظمة المنافسة بتقليدها و محاكاة الميزة التنافسية و محاولة التفريق عليها ، مما يؤدي إلى تلاشي هذه الميزة .
- ✓ **مرحلة الضرورة** : تظهر هنا ضرورة تقديم تكنولوجيا جديدة لتحسين الميزة التنافسية الحالية و بالتالي ضمان استمرارها ، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تحقيق بها قيمة مضافة للزبون، فإذا لم تتمكن المنظمة من تحسين ميزتها الحالية أو الحصول على أخرى جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماما . و بالتالي يكون من الصعب عليها العودة إلى التنافس من جديد<sup>2</sup> .

من خلال ما سبق يتضح لنا أن المنظمة لا يكتفيها امتلاك الميزة التنافسية بل من الضروري متابعة حياتها ، من أجل معرفة و تطوير الميزة الحالية و البحث عن ميزة جديدة .

## 2. نطاق التنافس ( سوق المستهدفة ):

هناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية ، و هي القطاع السوقى ، النطاق الرأسي ، النطاق الجغرافى و نطاق الصناعة<sup>3</sup> :

- ✓ **نطاق القطاع السوقى** : يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة ، والعملاء الذين يتم خدمتهم ، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق .

<sup>1</sup> سليمان حسين، الاستثمار الأجنبي المباشر و الميزة التنافسية الصناعية بالدول النامية، مذكرة ماجستير ، جامعة الجزائر "كلية العلوم الاقتصادية و علوم

التسيير " تخصص علوم التسيير ، الجزائر ، 2004، ص59 .

<sup>2</sup> ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري للنشر ، عمان ، الأردن، 2008، ص196 .

<sup>3</sup> حجاج عبد الرؤوف ، مرجع سبق ذكره ، ص22 .

✓ **النطاق الرأسي** : يعبر عن مدى أداء المنظمة لأنشطتها داخليا أو خارجيا اعتمادا على مصادر التوريد المختلفة ، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز ، و من جانب آخر يتبع التكامل درجة أقل من المرونة للمنظمة في تغيير مصادر التوريد .

✓ **النطاق الجغرافي**: يعكس عدد المناطق الجغرافية التي تتنافس فيها المنظمة ، و يسمح هذا النطاق للمنظمة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة و الوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة ، و توفير المنتج في الوقت و المكان المناسبين

✓ **نطاق الصناعة** : يمثل عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المنظمة ، إذ أن وجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا عديدة بمعنى آخر يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المنظمة .

### المبحث الثاني : الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية

تطرقنا في هذا المبحث إلى جوهر الدراسة فعالجنا الدعامة الأساسية لبناء الميزة التنافسية و كذا القوى التنافسية لبورتر، كان ذلك في المطلب الأول والثاني على الترتيب ، و أما المطلب الثالث استراتيجيات بناء الميزة التنافسية والمطلب الرابع فخصصناه للنموذج تحديد الميزة التنافسية .

### المطلب الأول : القاعدة الأساسية لبناء الميزة التنافسية

ان بناء الميزة التنافسية يعتمد على أربعة قواعد أساسية وهي : الكفاءة ، الجودة ، والتجديد، و الاستجابة و هذا ما سنتطرق إليه بالتفصيل في هذا المطلب .

1. **الجودة**: لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك ، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول و القيمة التي يسعى للحصول عليها ، و هذا ما أوجب على المنظمات التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تقدم منتجات و خدمات ذات جودة عالية ، و يتم تحقيق ذلك باستخدام التكنولوجيات الجديدة بالإضافة إلى تحسين العمليات من خلال التسيير الأفضل و التدريب الجيد . و يعتبر التحسين المستمر كأحد مرتكزات الجودة الشاملة من أهم

مصادر بناء المزايا التنافسية ، اذ يمنح التحديث لمنتجات و خدمات المنظم و قيمة يفتقر إليها الغير مما يسمح بتخفيض التكلفة إلى مستوى أقل منهم ، و هذا ما سيمنحها ميزة تنافسية <sup>1</sup> .

**2. الإبداع :** يعتبر عملية تؤدي إلى حلول و أشكال فنية ، نظريات و منتجات تصنف بالتفرد و الحداثة ، كما أنه يؤثر على هيكل المنافسة و على المركز التنافسي للمنظمة ، انطلاقا من تطبيقها لإستراتيجية الإبداع التي تعد من أهم الإستراتيجيات <sup>2</sup> .

**3. التحديث و التجديد :** و يكون بنوعين إما تحدث المنتج ، و إما تحديث العملية ، فتحدث المنتج فهو العمل على تطوير و استحداث المنتجات جديدة تماما أو تضمين المنتجات الموجودة في السوق صفات جديدة صفات متميزة جديدة ، أما الثانية (تحديث العمليات ) فيشير إلى تطوير عمليات جديدة ، لإنتاج المنتجات و توصيلها إلى المستهلكين .

**4. الإستجابة لرغبات الزبائن :** على المنظمة أداء مهام بشكل أفضل من المنافسين ، في تحديد وإشباع حاجات زبائنها و عندئذ سيولي الزبائن قيمة أكبر لما تقدمه مما يؤدي إلى خلق تميز ينتج عنه ميزة تنافسية فعلية تحسين جودة المنتج أو الخدمة يجب أن تتماشى مع تحقيق تلك الاستجابة ، كما هو الحال مع تطوير منتجات ذات سمات تفتقر إليها المنتجات الحالية ،بالإضافة إلى ضرورة ملائمة تلك السلع و الخدمات مع الطلبات الفريدة للزبائن ، وأيضا الأخذ بعين الاعتبار عامل الزمن أي توقيت الاستجابة للزبون <sup>3</sup> .

**5. الكفاءة :** إن أبسط قياس للكفاءة يتمثل في مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج منتجات معينة ، و هو ما يساعد المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية من خلال هيكل تكلفة منخفضة، و يعتبر كل من إنتاجية الموظف ، و إنتاجية رأس المال المكونين الأكثر أهمية للكفاءة ، بالإضافة إلى إنتاجية الإنفاق على البحوث و التطوير <sup>4</sup> .

<sup>1</sup> سملاي يحضية ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 8-9 .

<sup>2</sup> العيهار فلة ، دور الجودة في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة ، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال ، جامعة الجزائر3 ، الجزائر ، 2005.

<sup>3</sup> شارلز و جارديث جونز ، ترجمة محمد سيد عبد المتعال و إسماعيل علي بسويوي ، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، السعودية ، 2008 ، ص 212- 215.

<sup>4</sup> المرجع نفسه ، ص 204 .

الشكل رقم (2. 4) : الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية



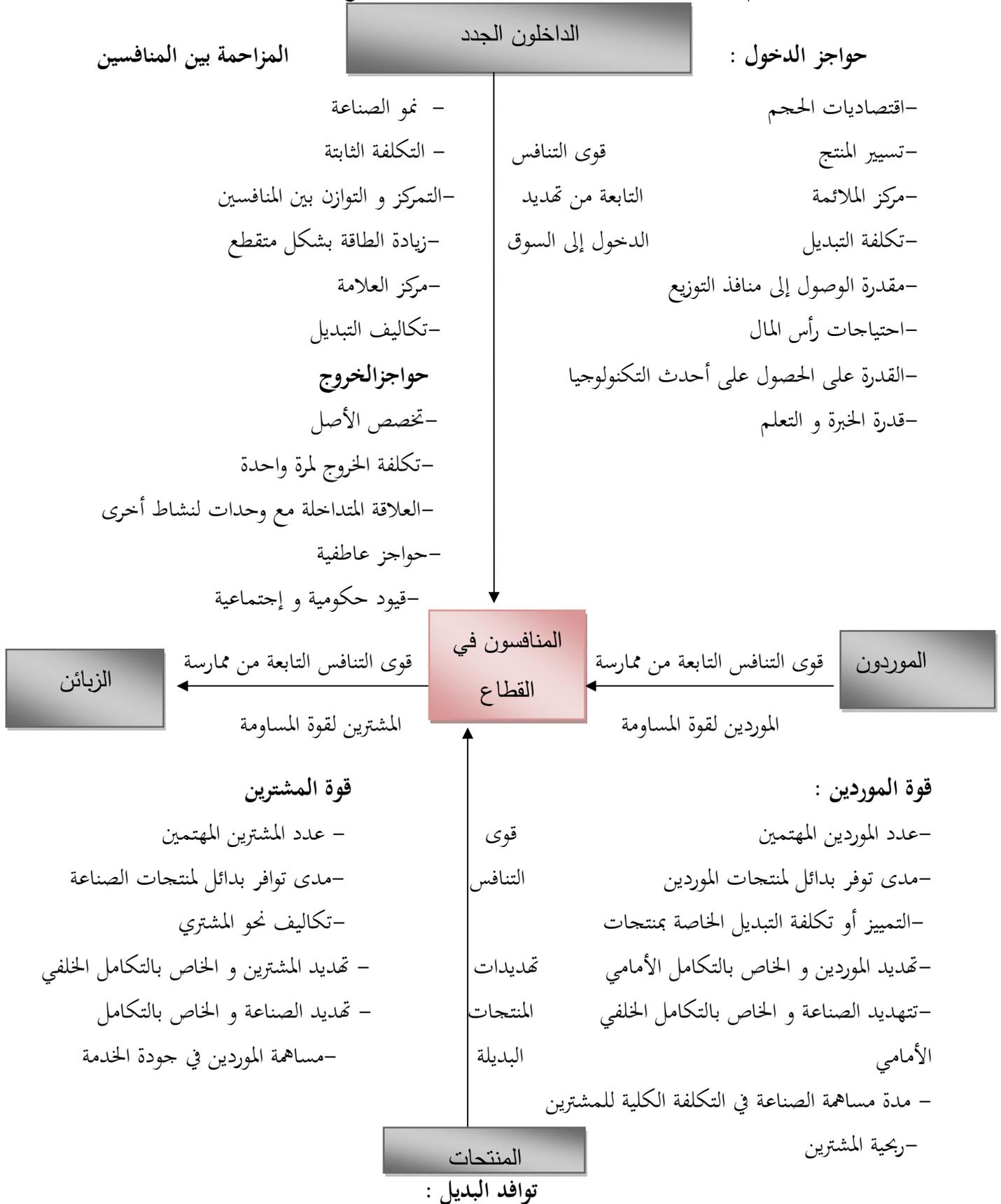
المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على شارلز و جارديث جونز.

### المطلب الثاني : القوى التنافسية عند بورتر

تسعى المنظمة للبقاء و الاستمرارية إلا أنه هناك مجموعة قوى تؤثر بالعكس إذا لم تستغلها المنظمة لصالحه، كما تتوفر أمامها بدائل إستراتيجية متعددة تدعم قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية و ذلك بتنفيذ استراتيجيات خاصة بمختلف المستويات و سنتطرق في هذا المطلب إلى هذه القوى بما يعرف بالقوى الخمس " لبورتر .

إن كثافة و درجة المنافسة — حسب "بورتر" في الصناعة ما ليست مجرد حسن أو سوء حظ ، و لكنها تمتد إلى ما وراء سلوك المنافسين ، و هي تتحدد بفعل خمس عوامل أساسية كما هو موضح في الشكل الموالي :

الشكل رقم (2. 5) :القوى الخمس المحددة لتنافسية قطاع النشاط



-توافد بدائل قوية

-تكاليف التبديل بالنسبة لمستخدم السلعة

- تكاليف مصفى السلعة البديلة و مدى تشددهم

-سعر / قيمة السلعة البديلة

المصدر : بن العربي حمزة ،مساهمة المواصفات القياسية العالمية "ISO" في تحقيق و تنمية الميزة التنافسية في المنظمة  
مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،تخصص إدارة أعمال ، جامعة البويرة ، الجزائر ، 2015 ،  
ص143

إن التعرف على القوى التنافسية هو القاعدة الأساسية التي يمكن أن تبي عليها استراتيجية فعالة للمنافسة و  
فيمايلي عرض لها :

**أولا : التهديد من دخول منافسين جدد :** يجلب المنافسون الجدد عند دخولهم إلى الصناعة زيادة في الطاقة ، و  
الرغبة في الحصول على حصة جديدة في السوق ، و غالبا ما يمتلكون موارد بديلة ، و يتوقف تهديد دخول منافس  
جديد أو أكثر على العوائق الموجودة أمام دخول هؤلاء المنافسين المحتملين إلى الصناعة من جهة ، و على ردود الفعل  
المتوقعة من المنافسين الحاليين إزاء المنافسين الجدد من جهة أخرى . و يمكن حصر ست عوائق رئيسية للدخول في  
الصناعة هي<sup>1</sup> :

1. **اقتصاديات الحجم :** تعمل اقتصاديات الحجم على إجبار الداخلين الجدد على التواجد بحجم اقتصادي  
كبير و قدرة على مواجهة المخاطرة المنتظرة من قبل المنافسين الحاليين و إلا سيضطرون لتحمل ارتفاع  
التكاليف . و للإشارة فإن اقتصاديات الحجم تجد تطبيقها في العديد من أنشطة المنظمة و لا يقتصر على  
الوظيفة الانتاجية فحسب .

2. **تميز المنتجات :** إن تميز المنظمات القائمة لتقدمه من سلع و خدمات من خلال العلامة ، الإشهار ،  
خدمات الزبائن ، المواصفات و الخصائص الفريدة للمنتج ،... و غيرها يجبر الداخلين الجدد على إيجاد  
الوسائل الفعالة - و التي تكون في أغلب الأحوال جد مكلفة - للتغلب على ولاء العملاء لهذه المنظمات .

<sup>1</sup> مؤيد سعيد السالم ،مرجع سبق ذكره ،ص98

3. الاحتياجات الرأسمالية: يتجلى هذا القيد في ضرورة توظيف موارد مالية هامة و يبقى الرهان منصبا حول سبل الحصول على مصادر الأموال اللازمة و كذا كيفية توظيف هذه الأموال و تحقيق عائد مناسب عليها .
4. تكلفة التبديل العالية : و تضم كل التكاليف المرتبطة بانتاج و تسويق المنتجات الجديدة مثل تكلفة الاتصال بالموارد و دعم علاقة المنظمة به ، تكاليف إعادة تدريب و تأهيل العاملين ، مخاطر استخدام الموارد و عوامل الإنتاج الجديدة ، تكاليف التجهيزات الجديدة و الملحقة ، ...
5. الوصول إلى منافذ التوزيع : إن ارتباط قنوات التوزيع بالمنظمات القائمة بروابط طويلة ، خاصة إذا كانت هذه القنوات محدودة العدد و الإنتشار ، سيصعب على الداخلين الجدد النفاذ لهذه القنوات مما يدفعهم لإنشاء قنوات توزيعية خاصة بهم .
6. سياسة الحكومة : تمثل التشريعات الحكومية أحد عوائق الدخول للصناعة و ذلك من خلال فرض مجموعة من الضوابط مثل : قوانين البيئة ، حماية المستهلك ، قوانين السلامة لحماية العاملين في مواقع الإنتاج ، ...

#### ثانيا : المزاحمة بين المتنافسين الحاليين:

تعد شدة المنافسة حالة مألوفة بين المتنافسين الموجودين في السوق ، و من أهم مظاهرها استخدام المنظمات لبعض الاستراتيجيات و التكتلات مثل الأسعار التنافسية و تقديم المنتجات أو الخدمات بجودة عالية و الحملات الإعلانية . يرتبط إشتداد المنافسة بعدة عوامل أهمها<sup>1</sup> :

- ✓ وجود عدة متنافسين بأحجام و قدرات متقاربة .
- ✓ بطء معدل نمو السوق مما يزيد من حدة التصارع للحصول على حصة سوقية أكبر .
- ✓ عدم تمايز المنتجات والخدمات مما يجد من قدرتها على فرض تكاليف تبديل كفيلة بحماية زبائن كل متنافسين .
- ✓ إستخدام كثير من المنظمات أقصى طاقتها لتشغيل مواردها لبلوغ اقتصاديات الحجم .
- ✓ وجود عوائق خروج عالية مثل التخصص العالي لعوامل الإنتاج ، إنتماء و ارتباط المسيرين نفسيا بالقطاع ، العقوبات الحكومية ، الإتفاقيات و التحالفات الاستراتيجية .
- ✓ تنوع المنافسين و اختلاف استراتيجياتهم و أساليبهم المتبعة في بيئة التنافس .

<sup>1</sup> بن العربي حمزة ، مرجع سبق ذكره ، ص 144.

✓ ارتفاع التكاليف الثابتة .

ثالثا : تهديد المنتجات البديلة:

تمثل المنتجات البديلة تلك السلع التي تبدو مختلفة فيما بينها و لكنها تشبع نفس الحاجة ، فعلى سبيل المثال يمكن اعتبار القهوة بديلا للشاي ، و الفاكس بديلا للبريد السريع ، و المياه المعدنية و العصائر بديلا للمياه الغازية ، ... الخ ، و تزداد حدة المنافسة التي يتم التعرض لها من قبل المنتجات البديلة مع انخفاض أسعار تلك الأخيرة و ارتفاع مستوى جودتها و كذا انخفاض تكاليف تحول المستهلكين إليها<sup>1</sup> .

رابعا: القوة التفاوضية للموردين :

يمكن للموردين أن يمارسوا ضغوطا على المنتجين في صناعة ما من خلال تهديدهم برفع الأسعار أو خفض جودة السلع أو الخدمات التي يقدمونها ، و عليه فإن الموردين الذين يتمتعون بموقف قوي في علاقتهم بمجموعة المنتجين في صناعة ما يمكن أن يساعدوا على تقليص أرباح تلك الصناعات ، و يتمتع الموردون بقوة تفاوضية في الحالات التالية<sup>2</sup>:

✓ عندما يسيطر على مصادر التوريد جهات محدودة و التي تتميز بالتركيز قياسا على الصناعة التي يتم البيع لها .

✓ ضعف أو محدودية المنتجات البديلة التي يمكن أن يلجأ إليها المنتجون في الصناعة .

✓ عندما لا تكون الصناعة المشتري عاملا هاما لمجموعة الموردين .

✓ عندما يكون منتج المورد أحد المدخلات الهامة في نشاط أعمال المنظمة المشتري ، بمعنى أن هذا المنتج يعتبر أساسا في نجاح العمليات الإنتاجية أو في تحسين مستوى الجودة .

✓ عندما تستطيع مجموعة الموردين أن تمارس تهديدا بإمكانه إحداث التكامل الأمامي و يضع ذلك قيда على مقدرة الصناعة المشتري على تحسين شروط الشراء .

<sup>1</sup>نادية العرف ، مرجع سبق ذكره ، ص174

<sup>2</sup>ثابت عبد الرحمن إدريس و آخرون ، الإدارة الاستراتيجية : مفاهيم و نماذج تطبيقية ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2002، ص ص

- ✓ عندما يكون منتج المورد أحد المدخلات الهامة في نشاط أعمال المنظمة المشتري . بمعنى أن هذا المنتج يعتبر أساسا في نجاح العمليات الإنتاجية أو في تحسين مستوى الجودة .
- ✓ عندما تستطيع مجموعة الموردين أن تمارس تهديدا بإمكانية إحداث التكامل الأمامي و يضع ذلك قيда على مقدرة الصناعة المشتري على تحسين شروط الشراء .

#### خامسا : القوة التفاوضية للزبائن :

- يؤثر الزبائن في الصناعة من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار و المساومة على جودة أعلى أو المزيد من الخدمات . و يعتبر الزبون - أو مجموعة الزبائن - أقوىاء و لهم نفوذ إذا ما توافرت بعض العناصر التالية :
- ✓ يقيني الزبون جزءا كبيرا من إنتاج البائع ( أو من الخدمة التي يقدمها ) .
- ✓ قدرة الزبون على التكامل الخلفي من خلال قيامه بإنتاج السلعة (مثلا، منظمة صحفية تنتج الورق).
- ✓ سهولة إحلال الموردين لكثرة عددهم أو لأن المنتج نمطي أو غير مميز (مثلا، محطات البنزين).
- ✓ تغيير المورد لا يحمل الزبون سوى تكلفة ضئيلة ( على سبيل المثال ، سهولة الحصول على مستلزمات المكاتب ).
- ✓ لا تؤثر السلعة المشتراة على الجودة النهائية أو سعر منتجات أو خدمات الزبون و بالتالي من السهل استبدالها دون المساس بالمنتج النهائي .

و بالرغم من إتفاق الباحثين على أهمية و نجاح نموذج قوى التنافس الخمس "لبورتر" في البلدان المتقدمة ، إلا أن "أوستين" يرى ضرورة إجراء تعديل أساسي على النموذج ليتلاءم مع بيئة البلدان النامية و ذلك بإضافة سياسات الحكومة باعتبارها قوة كبرى مؤثرة على هيكل الصناعة و ديناميكيتها في الدول النامية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> نيل مرسى ، الإدارة الإستراتيجية : تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس ، دار الجامعة الجديدة ، القاهرة ، مصر ، 2003، ص157.

### المطلب الثالث : استراتيجيات بناء الميزة التنافسية

نعلم أن كل المنظمات تقوم على جملة استراتيجيات من أجل بناء نظامها أو قيامها بعملياتها فالميزة التنافسية أحد الركائز التي تقوم عليها المنظمة لمواجهة منافسيها و ضمان مكانتها في السوق فهذه الأخيرة تقوم هي الأخيرة على جملة من الاستراتيجيات القديمة الخاصة ببورتر التي قد تعرضت للنقد بظهور استراتيجيات حديثة كما سنراه في هذا المطلب .

#### أولا : استراتيجيات بناء الميزة التنافسية لبورتر

حدد بورتر بناء الميزة التنافسية في أربع الاستراتيجيات مختلفة تتميز كل عن الأخرى حسب ما حدده بورتر كما سنراه في الشرح الموالي .

#### الشكل رقم : (2 . 8): الإستراتيجيات الأساسية لبورتر

الميزة التنافسية

التميز	سيطرة التكاليف
التركيز	
تركيز من على أساس التكاليف المنخفضة	تركيز من على أساس التميز

سوق كامل

جزء من السوق

إستراتيجية الأساسية

المصدر : Rudelf Gruning , Richard Luhn et Planifier , **la Stratégie** ,ed Presses Polytechnique et Universitaires Romandes ,Italie,2004,p 155.

#### 1. إستراتيجية التكلفة

تعتبر التكلفة المنخفضة أحد أساليب المنافسة التي تستعمل كميزة ضد الآخرين .

- **مفهومها:** التكلفة الأقل هي استراتيجية تنافسية تعتمد على تحمل المنظمة تكاليف أدنى من المنافسين مع التزام بمستوى مقبول من الجودة و ذلك على مستوى أسواق مستهدفة كبيرة، و تتطلب توفر أدوات محكمة ، ضمان

الرقابة الصارمة على التكلفة مما يمنح لمنظمة خطا دفاعيا ضد منافسيها و يجعلها قادرة على تغيير أسعار منتجاتها لتكون دائما أقل من أسعار منتجات المنافسين و في نفس الوقت حجما مرضيا من الأرباح<sup>1</sup>.

إستراتيجية التكلفة المنخفضة لها مزاياها و عيوبها وكيفية بنائها هذا ما نراه في الأتي<sup>2</sup> :

● **بناؤها** : لبنائها يتطلب الأمر من المنظمة إيجاد و استغلال جميع مصادر تخفيض التكاليف المحتملة و التي تقود إلى كفاءة أكبر في كل نشاط يمكن أن يضيف قيمة و تسمى مصادر التكاليف و قائد التكاليف هو اي عامل تقني أو اقتصادي يحدد كلفة أنجاز فعالية معينة و من سياق التكاليف المهمة التي تحدد شكل إستراتيجية أقل التكاليف نجد :

✓ اقتصاديات الحجم .

✓ تأثيرات منحى التعلم و الخبرة.

✓ درجة التكامل العمودي.

✓ -مواقع أداء الفعالية .

● **مزاياها** : تتلخص هذه المزايا في مايلي :

✓ تجنب المخاطرة ، الحضور السوقي الفوري ، الإدارة المركزية .

✓ صنع المنافسين المحتملين خارج الصناعة من خلال قوة المنظمة في تخفيض الأسعار.

✓ قدرة المنظمة في المحافظة على زيادة الأسعار التي تحرر عن طريق المجهزين.

✓ فيما يخص الموردين تملك المنظمة قوة مفاوضة عالية .

✓ فيما يتعلق بدخول منافسين جدد، فإن اقتصاديات الحجم ، و ما يصاحبها من أسعار متدنية تقف

حاجز أمام دخولهم للصناعة .

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس و آخرون ، الإدارة الإستراتيجية ، مفاهيم و نماذج تطبيقية ، دار الجامعية للنشر و التوزيع ، الطبعة2، القاهرة ، مصر، 2003، ص255.

<sup>2</sup> وليد عباس ، أحمد حسين جلاب ، بشرى محمد كاظم ، المزايا التنافسية للمنتجات في السوق العراقية ، جامعة الكوفة ، كلية الإدارة و الإقتصاد ، العراق، ص ص ، 186 ، 187 . مقال متوفر على الموقع : [www.Asjp.cerist.dz](http://www.Asjp.cerist.dz) ، 2018/05/20 على الساعة 23:30 سا .

- **عيوبها :** إن عيوب أو مخاطر هذه الإستراتيجية هي :
    - ✓ إمكانية المنظمات المنافسة في دحر أقل التكاليف عن طريق تقليده و تقديم منتجات مماثلة أو تقديم أفضل .
    - ✓ صعوبة الإحتفاظ بالسعر المعياري خاصة عندما يصبح المنتج معروف في السوق .
    - ✓ احتمالية المبالغة في ما إذا قلت التكاليف تجعل المنظمات مضطرة لتوسيع استخدام مواردها
- و نجد كذلك<sup>1</sup> :

- ✓ حدوث تطور تكنولوجي يترتب عليه تقليل فعالية إستراتيجية التكلفة الأقل .
- ✓ -تخفيض تكلفة الإنتاج قد يفقد رؤيتها التي تحصل في أذواق المستهلكين و التي تتطلب البحث عن طرق جديدة ، كما قد تدفع المغالاة في خفض التكلفة إلى إهمال بعض الجوانب ذات الصلة بخصائص المنتج .

## 2. إستراتيجية التميز :

يمكن للمنظمة أن تستهدف من خلال الإستراتيجية التنافسية تقديم مزيج فريد من القيمة للزبائن مما يؤدي إلى جذب مزيد من الزبائن و الحصول على ولائهم ، و يتعلق الأمر هنا بإستراتيجية التميز .

- **مفهومها :** إستراتيجية التميز هي إستراتيجية تنافسية موجهة للسوق ككل ، تنطوي على تطوير سلعة أو خدمة ينظر إليها من قبل المستهلكين على أنها فريدة أو متميزة مقارنة بما يقدمه المنافسون .

و بمقارنة هذه الإستراتيجية مع سابقتها ، توصلت الدراسات إلى أن الحصة السوقية للمنظمة التي تنتهج إستراتيجية التميز تكون غالبا أدنى من تلك المحصلة من خلال إستراتيجية التكلفة الأقل ، في حين أن معدلات الربحية الناتجة عنها عادة ما تكون أكبر<sup>2</sup> .

إن هذه الإستراتيجية كسابقتها لها مزاياها و عيوبها وطرق بنائها نجسدها فالآتي<sup>3</sup> :

- **ب. بناؤها :** يعتمد بناؤها على الإهتمام بنوعية و خدمة المنتج . فعلى سبيل المثال يمكن للشركة من تحسين نوعية المنتج أو خصائص الأداء لتجعله أكثر تميزا للمستهلكين، فالمنتج يمكن أن يصمم سلعة أو خدمة من

<sup>1</sup>نادية العارف ، مرجع سبق ذكره ، ص110 .

<sup>2</sup>ثابت عبد الرحمن إدريس ، و آخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص259 .

<sup>3</sup>وليد عباس و آخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص188

الصعب تقليدها عن طريق استخدام تقنية أسلوب إنتاجي من الصعب تقليده .فأي مصدر محتمل لزيادة القيمة لدى المستهلك يمكن أن يمثل فرصة لاستخدام الإستراتيجية فالقيمة للزبون يمكن أن تضاف من خلال عدة مداخل ، كتخفيض الكلفة الزبون و خاصة كلفة الاستخدام ، زيادة رضا الزبون عن المنتج و تعديل إدراك الزبون للقيمة .

● **مزاياها :** تشمل هذه الإستراتيجية جملة من المزايا :

- ✓ تسمح للمنظمة بأن تحافظ على نفسها من المنافسين في الصناعة .
- ✓ تمكن المنظمة من تقليل حساسية الزبون إزاء الأسعار .
- ✓ تساهم في زيادة الحصة السوقية للمنظمة ويمكن للمنظمات أن تكيف استخدام هذه العناصر لكي تتمكن من بناء إستراتيجية قيادة أقل تكاليف و على صعيد نشاطات إضافة القيمة المختلفة
- ✓ تجنب المخاطرة ، الحضور السوقي القومي، الإدارة المركزية .
- ✓ صنع المنافسين المحتملين خارج الصناعة ، من خلال قوة المنظمة في تخفيض الأسعار .
- ✓ قدرة المنظمة على المحافظة على زيادة الأسعار التي تحرر عن طريق المجهزين .
- ✓ استعداد الزبون لدفع سعر أعلى مقابل ما يتمتع به الزبون .

● **عيوبها :** أما عيوب هذه الإستراتيجية هي :

- ✓ إن الإستثمار الكبير في معدات حديثة يحدده التغيير التكنولوجي المستمر و الذي قد يتطلب التغيير المستمر في المعدات و الآلات.
- ✓ صعوبة الحصول على مزايا الإنتاج الواسع و بالشكل الذي يحقق تخفيض الكلف .
- ✓ التقليد من قبل القادمين الجدد و الحصول على كلف أقل.
- ✓ قد يطغى السعر المرتفع للمنتج على الخصائص و المكانة التي يحتلها المنتج لدى الزبون ، و قد يعود ذلك إلى الإرتفاع الشديد في تكاليف الإنتاج نتيجة تركيز المنظمة على جملة من المواصفات التي لا يحتاجها الزبون و قد يستغني عنها مقابل سعر اقل.

3. إستراتيجية التركيز : تستند هذه الإستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدود بحيث يتم التركيز على منتج منفرد أو عدد محدود من المنتجات المتقاربة جدا ، أو التركيز على جزء معين من السوق و تكثيف نشاط المنظمة في هذا الجزء من خلال إما قيادة التكاليف أو التميز داخل قطاع سوقي مستهدف ، و تحديد المهارات و الموارد المطلوب إضافتها إلى المتطلبات التنظيمية لكل خيار من الخيارات الإستراتيجية<sup>1</sup> .

هي الأخرى هذه الإستراتيجية لها طريقة بناء و مزايا و عيوب نذكر منها<sup>2</sup> :

● **بناؤها** : يعتمد بناء هذه الإستراتيجية على توجه الجهود الإنتاجية و الإعلانية و الترويجية لتلائم جزء من السوق الذي تبذل فيه الجهود من أجل معرفة الخصائص و المميزات و تفصيلات المستهلكين لغرض تحقيق الاهتمام الذي يؤدي إلى جذب المستهلكين إلى المنظمة .

● **مزاياها** : تحقق هذه الإستراتيجية المزايا الآتية :

✓ زيادة قدرة المنظمة للحصول على جزء من السوق مقابل المنافسين الكبار .

✓ تمكين المنظمة من استثمار جدارتها المتميزة المتخصصة أو مجموعة أصول لخلق فرص جديدة .

و أيضا نجد<sup>3</sup> :

✓ تتمتع المنظمة بالحماية اتجاه المنافسين إلى المدى الذي تستطيع من خلاله تقديم منتجات لا يتمكن منافسوها من تقليدها .

✓ قرب المنظمة من زبائنها و قدرتها العالية في الاستجابة لتغيرات حاجاتهم و رغباتهم .

✓ ولاء الزبائن لمنتجات المنظمة مما يعيق ولوج منافسين جدد .

✓ توجيه كل موارد المنظمة لخدمة قطاع سوقي محدود بما يضمن مستويات أداء جيدة .

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي ، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية ، الإستراتيجية ، منظور منهجي متكامل ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، ص 419 .

<sup>2</sup> وليد عباس ، مرجع سبق ذكره ، ص 191

<sup>3</sup> رحيم نصيب ، فاطمة الزهراء شاييب ، إشكالية التنافس في ظل الأوضاع الراهنة ، مجلة التواصل ، كلية العلوم الاقتصادية ، و علوم التسيير ، جامعة عنابة ، الجزائر ، 2007 ، ص 122 .

• عيوبها : تتمثل فيما يلي <sup>1</sup>:

- ✓ صعوبة وضع حدود فاصلة بين السوق ككل و بين جزء السوق الذي تسعى المنظمة إلى خدمته بسبب التشابه في الرغبات و الحاجات للزبون .
- ✓ قد يجد المنافسين أسواق ثانوية داخل جزء من سوق الزبون يتمكن من خلاله المنافسون من كسر حاجز هذا السوق .
- ✓ صعوبة تحقيق المزيج بين النوعية المتميزة و بين قيادة الكلفة التي يتطلبها جزء السوق لاختلاف متطلبات كل إستراتيجية .
- ✓ انخفاض أو اختفاء الفروقات بين السوق بالكامل و بين التقسيم السوقي الذي تعمل فيه المنظمة ، ويرجع ذلك لعدة أسباب كالتطورات التكنولوجية أو تغير أذواق الزبائن ، و على عكس المنظمات التي تطبق الإستراتيجيات التنافسية على مستوى السوق ككل، لا تستطيع المنظمة المتبعة لإستراتيجية التركيز الانتقال بسهولة لشريحة أخرى نظرا لتركيز مواردها و كفاءتها و تخصصها في خدمة شريحة واحدة أو شرائح محدودة من السوق <sup>2</sup>.

ثانيا : الإستراتيجيات التنافسية وفق المنظور الحديث :

يرى "بورتر" أن المنظمة إذا ما أحسنت تنفيذ الإستراتيجيات العامة للتنافس فسوف يمنحها ذلك القدرة على تأمين وضعها السوقي و التفوق على منافسيها، كما ينبه إلى أن كل واحدة من الإستراتيجيات الثلاث يمثل أسلوبا و توجهها متميزا يهدف إلى الحفاظ على الميزة التنافسية ، و قد شدد "بورتر" على ضرورة عدم الجمع بينها لتجنب الوقوع فيما أسماه "حالة الاختناق في الوسط " و هذا يعني أن الإستراتيجيات التنافسية هي خيارات متناقضة لا مجال لدمجها تحت أي ظرف .

لكن أوضحت العديد من الدراسات أن خيار التفرد لم يبق مرتبطا بالسعر المرتفع كما لم يعد مرتبطا بالسعر المنخفض مؤشرا على تدني الجودة ، فقد تمكنت كثير من المنظمات من تحقيق التفوق التنافسي عن طريق تبني إستراتيجيات التكلفة الأقل و التميز جنبا إلى جنب ، حيث أن تفوق المنظمة في تحكّمها في التكلفة سيوفر موارد تستغل في إنشاء خصائص التميز ، و في المقابل يمكن استغلال التميز لتحقيق التكلفة الأقل على المدى البعيد .

<sup>1</sup> وليد عباس ، مرجع سبق ذكره ، ص 190

<sup>2</sup> رجم نصيب ، و آخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 123.

و يمكننا في هذا السياق ذكر دراسة " ماري " الذي قام بربط استراتيجيات " بورتر " مع مجموعة متغيرات في البيئة التي تعمل بها المنظمات ، وتوصل إلى نتيجة مفادها أن الشرط المسبق لنجاح إستراتيجية التمييز هو تعدد أذواق الزبائن ، و بما ان هذين العنصرين مستقلين فإن إمكانية إتباع الإستراتيجيتين في نفس الوقت واردة و غير مستبعدة

إذا التحليل يعني ضمناً أن نجاح المنظمة في المزج بين إستراتيجيتي التنافس يجعلها قادرة على التفوق على منافسيها الذين يتبعون إستراتيجية واحدة .

من الأمثلة لهذا المزج الناجح هو ما تقوم به متاجر " Sainsbury's " في المملكة المتحدة و التي تعد الرائدة في مجال المواد الغذائية ، حيث أنها تعمل على المحافظة على الجودة لاستهداف المستهلكين أصحاب الدخل العالية كما تتمتع بكفاءة عالية في نشاط التوزيع بما يحقق مستويات تكلفة منافسة.

كما قام " ميزنبارغ " بإعادة صياغة تقسيم " بورتر " لاستراتيجيات التنافس حيث فرق بين إستراتيجية التمييز وعدم التمييز . تتمحور إستراتيجية التمييز حول السعر، السمعة السوقية ، تصميم المنتج ، الجودة ودعم المنتج ، أما إستراتيجية عدم التمييز فتصف الحالات التي تقوم فيها المنظمة بتقليد ما يفعله الآخرون <sup>1</sup>.

<sup>1</sup>خالد محمد بني حمدان و آخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 242 .

المطلب الرابع: نموذج تحديد الميزة التنافسية

إن اكتشاف أو استخراج معرفة الميزة التنافسية التي تتميز بها المنظمة يتطلب وضع نموذج محدد يسمح بالوصول إلى معرفة هذه الميزة ، فالنموذج الموالي يبين مراحل تحديدها .

الشكل رقم (2.7) :مراحل تحديد الميزة التنافسية



المصدر : أمين مزياي، متطلبات بناء الميزة التنافسية في المنظمات الجزائرية ، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2011. ص 97 .

من خلال الشكل نلاحظ أن :

**الجزء الأول: "الأعلى"** : يقترح هذا النموذج بعض المراحل أو الخطوات التحليلية الإستراتيجية للبيئة الخارجية للمنظمة، فمن خلاله (النموذج) يوجد داخل الإطارات الخصائص الجد مهمة فقط لكل مرحلة مدروسة ، و هذا لا يعني أن باقي المعلومات المتحصل عليها من خلال التحليل غير مهمة أو لا تأخذ بعين الاعتبار بل بالعكس حيث تبقى كل المعلومات المتحصل عليها معلومات ذات أهمية إستراتيجية تعود إليها المنظمة في اتخاذ قراراتها ، و يمكن شرح النموذج كالتالي :

1. **دراسة وفهم المتغيرات البيئية الخارجية العامة** : نقوم في هذه الحالة بوضع أهم النقاط التي تؤثر على المنظمات بصفة عامة المتواجدة داخل نفس القطاع . و هذا لفهم التوجه العام لحالة القطاع (اقتصاديا ، سياسيا ، ... الخ).

2. **التحليل الدقيق للمتغيرات البيئية الخارجية الخاصة بالمنظمة** : لا تختلف هذه المرحلة عن سابقتها إلا من حيث الدقة . و يعود ذلك لكون هذه المتغيرات ذات علاقة مباشرة و تأثير قوي على المنظمة .

و تسمح هذه المرحلة بمعرفة نوع العلاقة التي تربطها مع مختلف متعاملاتها على غرار موردين و زبائن (ضعف أو قوة التفاوض) .

3. **تحليل خصائص السوق** : تتميز هذه الخطوة بتشخيص القطاع التي تتعامل فيه المنظمة خاصة معرفة خصائص السوق والمنتجات المنافسين ، و هذا ما يسمح بمعرفة مكانة المنظمة في السوق و معرفة مدى تنافسية منتجاتها بمقارنة منتجات المنافسين .

4. **تحديد قوى و ضعف المنافسين** : رغم هذه المرحلة يمكن إدراجها في المرحلة الثانية لكن لأهميتها و علاقتها البالغة في تحديد الميزة التنافسية للمنظمة ، وضعتا كمرحلة مستقلة و هذا ما يسمح بمعرفة الفرق الذي بيننا و بين هذا المنافس من خلال المنتج وخصائصه .

إن الأعلى هو عبارة عن استعمال النتائج التحليل الإستراتيجي الخارجي للمنظمة تلخيصها داخل نموذج يسمح بتحديد الميزة التنافسية للمنظمة .

**الجزء الثاني** : الأسفل الجزء السفلي يقابل الجزء الأعلى هو الأخر عبارة عن دراسة تمر عبر مراحل تلخص في نقاط داخل إطارات ، وذلك للوصول إلى تحديد الميزة التنافسية و هذه المرحلة كالآتي :

1. دراسة المتغيرات الداخلية : تتميز هذه المرحلة بوضع النقاط الأساسية للدراسة التحليلية الداخلية للمنظمة و تلخيصها على شكل مبسط و إدراجها ضمن النموذج .
2. تحليل موارد و كفاءات المنظمة : هذا التحليل يسمح للمنظمة وقف على مدى قدرتها للاستجابة للمتغيرات الخارجية المختلفة و الخاصة التي تتعلق بالمنتج من تكنولوجيات و احتياجات الزبائن ، وهذه المرحلة تكون النقطة الأساسية للتوصل إلى الميزة التنافسية .
3. تحديد الموارد الأساسية و الكفاءات المحورية : إن الموارد الأساسية و الكفاءات المحورية تمكن المنظمة باكتساب فارق بينها و بين المنافسين في مجال معين أو في نقطة محددة ، و هذا ما يسمى بالميزة التنافسية التي تكون مستخرجة من لب المنظمة وتنفرد في محيطها .
4. خصائص السلسلة القيمية : إن خصائص سلسلة القيمة تتميز بين نشاطات المساعدة و الرئيسية التي تلعب دور هام في تحديد الميزة التنافسية و الموارد الأساسية و الكفاءات المحورية وذلك من خلال تقسيم مختلف الأنشطة و تعبر عن مدى مساهمة نشاط في خلق القيمة . في الأخير إن التحليلين متكاملين الداخلي و الخارجي يسمح بمعرفة الميزة التنافسية للمنظمة ، حيث القوة الداخلية للمنظمة من موارد و كفاءات تسمح بخلق قيمة للمنتج منفردة أي لا مثيل لها في محيطها ، حيث هذا التناسق بين هاذين المنهجين يكون في إطار إستراتيجية فعالة هي التي تسمح ببناء ميزة تنافسية<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> أمين مزباني، متطلبات بناء الميزة التنافسية في المنظمات الجزائرية ، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2011. ص ص ، 95 - 96.

## المبحث الثالث : نتائج تطبيق إعادة هندسة العمليات على الميزة التنافسية

لاشك أن الهدف الرئيسي لكل منظمة هو تحقيق البقاء مع الريادة و النمو في عالم المنافسة ، فهي تسعى جاهدة لتحقيقه فهذا ما يدفع تعمل على القيام بشئ مختلف عن الآخرين لخلق ميزة تنافسية سواء كان بخلق الجديد أو التغيير الجذري في عملياتها ، في هذا المبحث سندرس أثر كل من الإبداع و الابتكار ، إعادة الهيكلة ، سرعة تسليم المنتج و كذا إعادة الهندسة على الميزة التنافسية .

## المطلب الأول : دور الإبداع و الابتكار في إبراز الميزة التنافسية

يعتبر كل من الإبداع و الابتكار أحد أهم مصادر خلق الميزة التنافسية للمنظمة فسرى في هذا المطلب كيف يتم ذلك كل على حدى.

## أولا : دور الإبداع في إبراز الميزة التنافسية

عالم المنافسة ملئ بالمتغيرات الجديدة و عدم الاستقرار و لكي تواكب المنظمة هذه التغيرات و تطلعات الزبائن المتصاعدة صار من الضروري خلق ميزة تنافسية تمنحها مكانتها في السوق وهذا ما يعمل الإبداع على تحقيقه داخل المنظمة و هذا ما ستراه في هذا العنصر .

## 1. مفهوم الإبداع :

الإبداع كغيره من المفاهيم له تعاريف عديدة كل حسب منطلقه فسرى منها التالي :

- "حسب الموسوعة الفلسفية يعرف الإبداع على أنه إنتاج شئ جديد أو صياغة عناصر موجودة بشكل بصورة جديدة في أحد المجالات كالعلوم و الفنون و الآداب ، أما الموسوعة البريطانية الجديدة فتعرف الإبداع على أنه القدرة على إيجاد شئ جديد كحل لمشكلة ما أو أداة جديدة أو أثر في أسلوب جديد"<sup>1</sup>.
- الإبداع هو عملية نسبية تقع بين مرحلة المحاكاة و التطوير إلى مرحلة الابتكار الأصيل و هي عملية تتضمن النظر إلى الظاهرة و الأشياء و المشكلات بمنظور و علاقات جديدة غير مألوفة ، يتفاعل فيها الفرد و العمل و بيئة المنظمة و البيئة العامة و يقوم الفرد أو الجماعة بالبحث و الاستقصاء و الربط بين الأشياء مما يؤدي إلى

<sup>1</sup>فتحي عبد الرحمن جروان ، الإبداع مفهومه ، تدريبه ، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع عملن ، الأردن ، 2002 ، ص20

إنتاج شئ جديد و أصيل ذو قيمة للمجتمع و قد يتعلق هذا الشئ الجديد بسلعة أو خدمة أو أسلوب عمل جديد<sup>1</sup>.

## 2. خصائص الإبداع : للإبداع مجموعة من الخصائص نذكر منها مايلي<sup>2</sup>:

- الإبداع ظاهرة فريدة و جماعية فالإبداع ليس حكرا على الأفراد و هو ليس عملية فردية بالضرورة حيث قد تتم ممارسته عن طريق الجماعات و المنظمات بل يمكن القول أن الإبداع الجماعي أو المنظمي قد يكون ممكننا أكثر و متاحا أكثر و بخاصة في المراحل المعاصرة حيث أصبحت الظواهر و المتغيرات تتداخل بصورة بالغة التعقيد و تحتاج إلى جهود عظيمة و امكانات ضخمة حتى يمكن التعامل معها و الوصول إلى نتائج إبداعية حولها .
- يعتمد الإبداع على التفكير المتعمق الشمولي الذي يبحث المشكلة من جميع جوانبها و يواجه عدة حلول متكافئة لها .
- الإبداع ظاهرة انسانية عامة و ليست ظاهرة خاصة بأحد و لكنها تختلف من شخص إلى آخر حسب الفطرة والظروف التي يعيش وسطها و يتعامل معها .
- يرتبط الإبداع بالعوامل المورثة و يمكن تطويره .
- الإبداع علم نظري تجريبي قابل للتبديل والتغيير باختلاف الزمان و المكان فبعض ما هو صواب اليوم قد يلغى غدا و العكس صحيح .
- الإبداع يبدأ دائما بالتحليل للفرص و بالتفكير في استغلال هذه الفرص و تحويلها إلى إمكانات إبداعية.
- الإبداع جهد متصل بالإدراك الحسي و التصورات و الصياغات الجديدة لهذا فهو يستوجب قدرات متميزة في الملاحظة و في الاستماع .
- تستوجب فعالية الإبداع أن يكون موجهها لإشباع احتياجات أو رغبات معينة .
- الإبداعات الفعالة تبدأ دائما صغيرة ثم يتطور الأمر مرحليا وفقا لنتائج التقويم و التجريب .
- إن المحصلة الإبداعية الفعالة تتطلع إلى مواقع الصدارة و التمييز و القيادة و هذا يعني أنه لم يطمح الجهد الإبداعي منذ البداية إلى القيادة والتفوق فانه لا يصل في الغالب إلى نتيجة،

<sup>1</sup> سليم بطرس جلدة ، زيد منير عبودي ، إدارة الإبداع و الابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2006، ص184 .

<sup>2</sup> سلام رعد حسن ، الإبداع الإداري في الوظيفة العامة ،وزارة الزراعة مكتب المنشئية العامة ، العراق ، ص7، مقال عن الموقع

www.Asjp.cerist.dz ، يوم 2018/05/31 على الساعة 01:30 .

## 3. الإبداع و دعم الميزة التنافسية :

الإبداع هو الخيار الاستراتيجي الأكثر ضمانا للمنظمات في مواجهة مختلف الاضطرابات المحتملة في المحيط إذ نجد بأنه على مدار مدة معقولة من الزمن يمكن النظر إلى المنافسة كثير من المجالات الصناعية على أنها عملية موجهة بواسطة عنصر الإبداع و إن المنظمات التي تبادر بمنتجات جديدة و عمليات و استراتيجيات جديدة يمكنها غالبا تحقيق أرباح ضخمة ، وهذا الاحتمال يمنح المنظمات حافزا قويا للسعي وراء منتجات أو عمليات و استراتيجيات مبتكرة و جديدة . وعلى سبيل المثال لنلاحظ معدل النمو الكبير و السريع لمنظمات عديدة مثل " ابل كومبيوتر ، دل كومبيوتر، وول مارت " ، و بطريقة أو بأخرى كانت كل هذه المنظمات تتميز بالإبداع التكنولوجي ، فمنظمة (ابل) كان لها السبق في تقديم الحاسوب الشخصي، و أما منظمة (دل) قد ابتكرت أسلوب جديد لبيع الحاسبات الشخصية (عن طريق البريد )، و انفردت منظمة تويز بو أس بأسلوب جديد لبيع اللعب (من خلال محلات الخصم الكبير لبيع اللعب ) ، كما ابتكرت منظمة (وول مارت ) مفهوم المتاجر الكبيرة التي تبيع وفق خصومات و أسعار منخفضة<sup>1</sup>.

و يعمل الإبداع غالبا على تكثيف القوى التنافسية في سوق المنتجات ، و تنبثق قوة الإبداع التكنولوجي\* على إثارة المنافسة السوقية و ذلك من خلال<sup>2</sup>:

- ✓ التأثير على القوة التنافسية بين المنافسين الأقوياء .
- ✓ التأثير على إمكانية دخول المنتجين الجدد إلى الصناعة .
- ✓ التأثير في القوة التنافسية للمشتريين و العملاء .
- ✓ التأثير في القوة التنافسية للمنتجين و المعارضين .
- ✓ التأثير في قوة تهديد السوق بالمنتجات البديلة .

<sup>1</sup> بشني يوسف، غلامي نسيمه ، الإبداع ضرورة أساسية لخلق ميزة تنافسية، مجلة دفاتر بواكس، العدد 02 ، جامعة مستغام ، الجزائر ، سبتمبر 2014، ص 72 .

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ص 73.

\*الإبداع التكنولوجي : "الخطوات العلمية و التقنية التي تهدف إلى تبني ادخال أو تحسين المنتجات أو عمليات للسوق بما يضمن لها خبرة السبق في طرح المنتج الجديد في الصناعة "

و سنحاول أن نفسر كل من الإبداع و المنافسة السوقية و كذا كيف يدعم الإبداع المنافسة السوقية :

### ➤ الإبداع و إمكانية الدخول المحتمل إلى السوق :

إذا ما تمكنت المنظمة القائمة من بناء الولاء للعلامة لمنتجاتها ، و ذلك من خلال قيامها بالإبداع التكنولوجي المستمر فإن هذا الأمر يترتب عليه تقليص المخاطر المرتبطة بدخول المنافسين الجدد على الصناعة ، و عندما تتدنى تلك المخاطر يمكن للمنظمات القائمة أن تفرض أسعارا عالية و إن تحقيق أرباحا كبيرة . و من الواضح أنه من مصلحة المنظمات أن تسعى وراء استراتيجيات إبداعية تكنولوجية تتوافق مع ظهور و زيادة العوائق في وجه المنظمات التي تحاول الدخول مجال الصناعة و في الحقيقة هناك دليل على أن ارتفاع و قوة عوائق الدخول يعد بمثابة المحدد الأكثر أهمية لمعدلات الربح في مجال من المجالات الصناعية بشكل معقول . و هناك أمثلة تتعلق ببعض المجالات الصناعية التي تبرز فيها عوائق الدخول و من بينها نذكر مجال صناعة الدواء و الطائرات و في الحالتين الأولى و الثانية نلاحظ تمييز المنتج و الذي تم تحقيقه من خلال نفقات كبيرة تم رصدها لعمليات البحث و التطوير و الإعلان ، قد أدى بدوره إلى تحقيق الولاء للعلامة مما صعب الأمر على المنظمات الجديدة في دخول هذه المجالات الصناعية بشكل مؤثر .

بالإضافة إلى ذلك هناك العديد من الطرق التي من خلالها يستطيع الإبداع التكنولوجي التأثير على إمكانية دخول منظمات جديدة إلى السوق و نذكر منها :

✓ يمكن القول بأن الإبداعات التكنولوجية تمكن المنظمة من زيادة حواجز الدخول إلى السوق و ذلك إذا كان من الممكن الإنفراد بأساليب الإنتاج الجديدة من خلال الاستحواذ على حقوق ملكية الإبداعات التكنولوجية أما إذا كان من السهل الاستحواذ على المعارف الفنية و الخيرات التكنولوجية يكون من السهل على المنظمات الجديدة الدخول إلى السوق في ذلك الجزء من الإنتاج المتعلق بالإبداع التكنولوجي .

✓ إن الإبداع التكنولوجي في أساليب الإنتاج يمكن للمنظمة من تغيير الاحتياجات الرأسمالية اللازمة لدخول الصناعة و ذلك من خلال :

- حاجات المنظمة إلى الاستثمار بكثافة و بشكل مستمر في البحوث و التطوير حتى تستطيع أن تسير الإبداعات التكنولوجية الجديدة المتدفقة .

- التأثير على الاستمرار الرأسمالي اللازم لبناء و تجهيز مرافق الإنتاج الجديدة حيث كلما زادت الإحتياجات الرأسمالية التي تستلزمها الإبداعات التكنولوجية في الإنتاج كلما ارتفعت حواجز الدخول أمام المنظمات الخارجية .

- يستطيع الإبداع التكنولوجي أن يجعل من الصعب أو من السهل على المنتجات الصناعية منخفضة الجودة اللحاق بالمنتجات الصناعية عالية الجودة .

و في الحقيقة أن الإبداع التكنولوجي إذا أدى إلى رفع أو خفض حواجز الدخول أمام المنظمات الجديدة ، فإن ذلك يعتمد على المدى الذي تستطيع عنده المنظمة المتقدمة تكنولوجيا من أن تمنع محاكاة تكنولوجيتها من جانب المنظمات المنافسة فعندما تتولد ابداعات تكنولوجية داخل المنظمات يكون من السهل حمايتها من التقليد و الأفراد باستخدامها بواسطة براءة الإختراع و الجدير بالذكر إذا كانت هذه التكنولوجيات من النوع الذي يخفض التكلفة أو يحسن من جودة المنتج فإن المنظمات المبدعة تتمتع بقدرة تنافسية عالية .

➤ **دعم تنافسية المنظمة :** يعمل الإبداع على اكتساب المنظمة مزايا تنافسية تعزز مركزها التنافسي في السوق ، و هذا من خلال تحسين جودة المنتجات و تقليص التكاليف أي تخفيض الأسعار كما يعمل الإبداع على زيادة القدرات التنافسية للمنظمة من خلال سرعة تقديمها للمنتجات الجديدة و تغيير العمليات الإنتاجية بالإضافة إلى الإستجابة لحاجات و رغبات الزبائن من خلال تجديد المنتجات أساليب الإنتاج ، و سرعة تسليم المنتجات من خلال تقليل أوقات التصنيع و التأخيرات في العمل ، و الذي يؤدي إلى تحسين صورة المنظمة و مكانتها وإيجاد فرص جديدة لزيادة مبيعاتها و أرباحها ، مما يعمل على ارتفاع الحصة السوقية <sup>1</sup>.

<sup>1</sup>المرجع نفسه ، ص74 .

## ثانيا: دور الابتكار في إبراز الميزة التنافسية

يكتسي الابتكار أهمية بالغة في تحقيق الميزة التنافسية و هذا ما سنحاول أن نبينه .

1. مفهوم الابتكار: يحمل الابتكار معان متعددة و يختلف تعريفه باختلاف وجهات النظر ، و حسب السياق الذي يستخدم فيه ، فمن بين هذه التعريف نجد<sup>1</sup> :

قدم " دالتمان وهولباك " ثلاث معان لابتكار :

- تشمل عملية الابتكار العملية الشاملة للإبداع : وفي هذا الاتجاه يقرب مصطلح الابتكار للاختراع ، وينطبق على العملية الإبداعية التي تجمع بين مفهومين أو أكثر لإعطاء شكل جديد ، أي أنه تصور جديد لحل مشكلة ما .
- اعتماد الابتكار من طرف المنظمة : وهذا الإتجاه يصف الابتكار بأنه العملية التي أعطت وجوه جديدة ، ويصبح بذلك الابتكار جزءا من ثقافة الفرد أو المجموعة التي تتبناه .
- الابتكار هو التجديد : يرى هذا الإتجاه أن التجديد الذي كان موضوع اختراع جديد ، مهما كانت الطريقة المستخدمة .

و عرفه "قولنرروفينس": "العمليات التي تؤدي إلى خلق فكرة و إخراجها من خلال منتج و خدمة مفيدة أو طرائق من العمليات"<sup>2</sup>

2. مصادر الابتكار :غالبا ما يكون الابتكار نتيجة عدة عوامل التي تعبر مصدرا له نذكر منها<sup>3</sup>:

✓ الأحداث غير المتوقعة .

✓ عدم الإنسجام بين الواقع الفعلي مع ما هو مفروض .

✓ المتطلبات العلمية الإنتاجية.

✓ التغيرات السكانية.

<sup>1</sup>سمية بروبي، مرجع سبق ذكره ، ص106

<sup>2</sup>الصادق لشهب ، أحمد بوريش ، الشيخ هتهات ، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمنظمة ، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، الجزائر، لعدد 07، 07 دسيمبر 2017، ص262 مقال متوفر على الموقع [www.Asjp.cerist.dz](http://www.Asjp.cerist.dz) يوم 2018/06/03 على الساعة 17:00 سا .

<sup>3</sup> نسمية بروبي ، مرجع سبق ذكره ، ص107 - بتصرف -

- ✓ تغيرات في الصناعة أو السوق .
- ✓ المتغيرات الإدراكية و المزاجية .
- ✓ المعرفة الجديدة .

3. علاقة الابتكار باستراتيجيات التنافسية : و يظهر ذلك من خلال مايلي :

● **أثر الابتكار على التكاليف :** و ذلك سواء كان من خلال الارتفاع أو الانخفاض في التكاليف و يتم ذلك كما يلي<sup>1</sup> :

✓ **ميزة التكلفة الأعلى :** يأتي الابتكار بالمنتج الجديد كليا ( كما في الابتكار الجذري ) أو جزئيا ( كما في الابتكار الجزئي) فإنه قد ينتج عنه ارتفاع في التكلفة و بالتالي سيشهد سعر البيع ارتفاعا أيضا ، لكن هذا الابتكار يسمح للمنظمة في موضع احتكاري و لو بشكل مؤقت .

كمثال على ذلك : إذا كان سعر المنتج الحالي في السوق هو س1، فإن سعر المنتج الجديد سيكون س2 و هو سعر أعلى ، و على افتراض إن المنتج الجديد يبيع بكميات أقل ك2 و لكن بسعر أعلى س2 ، فإن المنظمة الابتكارية ستحقق أرباحا إضافية ناجمة عن احتكارها للمنتج الجديد متمثلة في المنظمة المضللة .

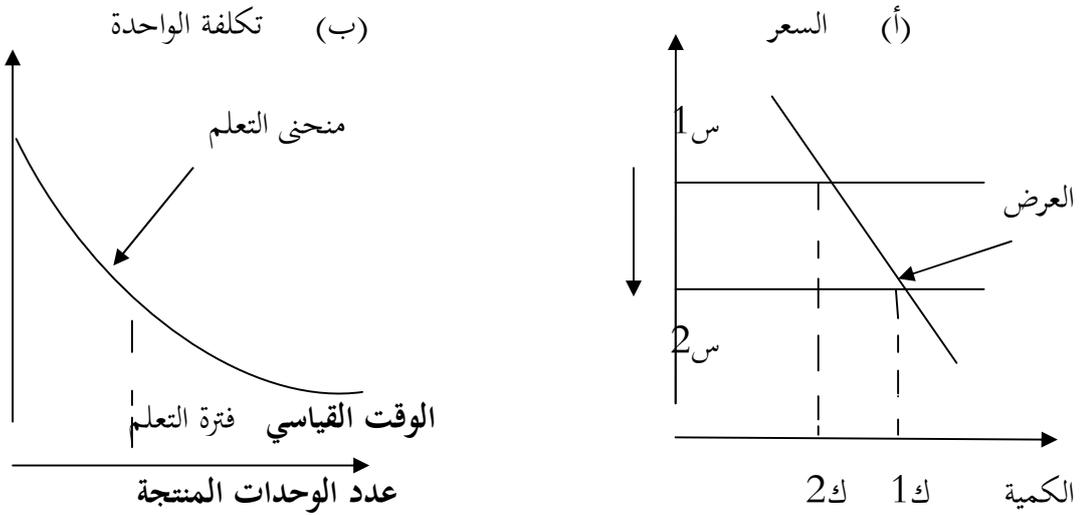
لكن ما يجب الإشارة إليه أن المنظمة تعمل في السوق ، و بالتالي هناك منافسين يراقبون الوضع و سيكون لهم ردة فعل اتجاه المنظمة إما بتقليد المنتج أو من خلال الوصول إلى ابتكار منتجات جديدة أفضل ، و عليه فإن الأرباح الإضافية المؤقتة سرعان ما تزول لأن المنافسين قد لحق بالمنظمة فنجد هذه الأخيرة مرة أخرى في دائرة المنافسة معهم لكن المنظمة الابتكارية خلال فترة لحاق المقلدين بها تكون قد تحققت ميزة تنافسية أخرى هي تكلفة الوحدة الأدنى نتيجة معدل التعلم الذي يخفض التكاليف ، و هذا ما يؤدي إلى انخفاض السعر إلى سوق السعر الاعتيادي س1 مجددا مع إبقاء ربح أعلى نتيجة بيع كميات أكبر .

✓ **ميزة التكلفة الأدنى :** يمكن أن يتمثل الإبتكار في موارد أولية ، أو عمليات (تكنولوجيا) أكثر إنتاجية ، أو طرق أكثر كفاءة ، مما ينعكس في تخفيض تكاليف الإنتاج من ت1 إلى ت2 كما يوضحه الشكل الموالي ، و هذا ما يجعل المنظمة الابتكارية قادرة على خفض السعر إلى مستويات أدنى من السعر

<sup>1</sup>الصادق لشهب و آخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 266

الاعتیادي في السوق ، مما يجعلها قادرة على زيادة حصتها السوقية و كمثل عن ذلك أن شركة عندما أدركت أن أسعار منتجاتها مرتفعة عن أسعار المنافسين ، بدأت في دعم برامج تكوير العمليات الإييكارية التي ساعدتها على تقليل التكلفة الفعلية ، بما أتاح لها الفرصة لاختراق الأسواق و التميز عن منافسيها فأنشأت مثلا : مراكز خدمة العملاء التي ساعدت على تسهيل عمليات التوزيع و البيع و تجنب الضرائب و التكرار في خدمة العملاء .

الشكل رقم (2. 9) : أثر الابتكار في التكلفة و أثر التعلم في خفض التكلفة



المصدر: الصادق لشهب ،أحمد بوريش ، الشيخ هتهات ، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمنظمة ، المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية ، الجزائر، لعدد 07، 07 ديسمبر 2017، ص 267.

لذا يرى الباحثين " أندرسون و ريني كامب" ان الابتكار يساهم في تنافسية المنظمة من خلال أربع طرائق هي <sup>1</sup> :

- ✓ المزايا العملية التي مصدرها فعالية أفضل للموارد نتيجة تخفيض التكلفة .
- ✓ نشر الابتكار و بيعه لمن يحتاجه .
- ✓ تخفيض التكلفة البيئية الخاصة بمراقبة التلوث .
- ✓ تحسين صورة و علاقات المنظمة مع غيرها (منافسين ،مستهلكين ،... الخ )

<sup>1</sup> فاطمة الزهراء بورنان ، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمنظمة الإقتصادية ،مجلة علمية دولية محكمة ، العدد 30 ، جامعة الأغواط ، الجزائر، جوان 2017، ص 290 .

حيث ترتبط كل هذه التكاليف بصفة مباشرة أو غير مباشرة حيث يؤدي إدخال أساليب جديدة إلى استعمال أفضل للموارد ، بينما يعمل نشر الابتكار على مساعدة المنظمة في تكاليفها و استغلال امكانياتها بطريقة فعالة .

● **أثر الإبتكار على استراتيجية التميز :** يؤثر الإبتكار في العملية الإنتاجية في تحسين جودة و قيمة المنتج و إلى التقليل من العيوب التي قد تصيب المنتجات خلال عملية تصنيعها و إلى استخدامات فروع المنتج ، و تزداد العلاقة بين استراتيجية الابتكار التي تعتمد عليها المنظمة . و هذا يعني تمتعها بمهارات و قدرات تكنولوجية و جوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة أو اعتمادها على الوقت لاستغلال الفرص في التحرك و في إحداث نوع التمايز في منتجاتها قبل أن يتوصل منافسيها إلى ذلك ، وهو ما يعرف أحيانا بالحركة الأولى أو الأسبقية.

● **علاقة الإبتكار باستراتيجية التركيز :** تهدف استراتيجية التركيز إلى كسب ميزة تنافسية من خلال اتباع حاجات خاصة معينة من المستهلكين ، أي خدمة نسبة محدودة من السوق الكلي و ليس كل السوق بالإعتماد على الموازنة بين التكلفة الأقل و التمايز أو إحداها . و يقودنا هذين العنصرين إلى الرجوع إلى العلاقة بينهما و بين استراتيجية الابتكار التكنولوجي ، حيث

يفيد الابتكار التكنولوجي في استراتيجية التركيز عن طريق إحدى السبل التالية :

- ✓ صورة أحسن و سمعة أفضل في الجزء المستهدف من السوق.
- ✓ تقليص التكلفة .
- ✓ زيادة الخدمة المقدمة للشريحة السوقية المعنية ( الزبائن المستهدفين ) .
- ✓ استخدام الوسائل و الأدوات التي يتيحها السوق (مواد تكنولوجية ، كفاءات ،... الخ).

و تلجأ عموماً المنظمة إلى استراتيجية التركيز عندما لا تسمح مواردها و امكانياتها بتغطية القطاع بأكمله، أي قدرتها على مواجهة المنافسين الأقوياء ، مما قد يدفعها إلى التوجه إلى استعمال التحسينات المستمرة و إن كانت بسيطة على منتجاتها بالشكل الذي يلبي الجزء المستهدف من الزبائن في السوق ، أي الاعتماد على الابتكارات الجزئية ، و بذلك تصبح استراتيجية الابتكار التكنولوجي مدعماً لاستراتيجية التركيز و دافع قوي لنجاحها انطلاقاً من أن، هذه الإستراتيجية تعتمد على زبائن ذوي حاجات و أذواق متغيرة و مقبولة نسبياً . لكن تلك العلاقة تصبح أكثر

وضوحاً عندما تستطيع المنظمة من خلال إستراتيجية الابتكار تحقيق أو خلق منتجات جديدة ، ومن خلق حاجات جديدة سابقة ، و بالتالي تقدمها خطوة إلى الأمام نحو تعزيز مركزها و قدرتها التنافسية على جزء من السوق<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني : أثر إعادة الهيكلة على الميزة التنافسية

تعتبر إعادة الهيكلة محاولة لإعادة توجيه الأداء التشغيلي للمنظمة و تحدث في ظروف تكون نتيجة لمتغيرات عديدة منها تغيير الميزة التنافسية لقطاع محدد و في هذا المطلب نتطرق إلى إعادة الهيكلة مفهومها و أسبابها و ما أثرها على الميزة التنافسية .

#### 1. تعريف إعادة الهيكلة:

تعنى إعادة الهيكلة بعدة مفاهيم فسنحاول أن نعرض أشملها :

تعتبر إعادة الهيكلة عملية تغيير مدروسة حيث تعرف على أنها : " مجموعة من الأنشطة و العمليات التي تصمم لزيادة كفاءة التنظيم و رفع و تحسين القدرة التنافسية للمنظمة عن طريق تقليل عدد العاملين، كما يطلق على إعادة الهيكلة تقليص الحجم أو تصحيح الحجم أو تقليل المستويات بتقليل بحجم المنظمة من حيث عدد العاملين أو عدد الأقسام و الوحدات و عدد المستويات في الهيكل التنظيمي بالمنظمة و الغرض من ذلك تحسين كل من الكفاءة و الفاعلية " .

و تتوقف عملية إعادة الهيكلة على طبيعة و حجم المشاكل التي تواجهها المنظمة ، فقد تكون المنظمة صالحة من النواحي التكنولوجية و المالية و التنظيمية في الوقت الذي تعاني فيه من خلل في الموارد البشرية نتيجة اختلالات هيكل العمالة بها<sup>2</sup> .

#### 2. أسباب إعادة الهيكلة :

هناك جملة من الأسباب تدفع بالمنظمة لإعادة الهيكلة نذكر منها<sup>3</sup> :

✓ مشكلة العمالة الفائضة المترتبة عن السياسات السابقة ؛

<sup>1</sup> فاطمة الزهراء بورنان ، مرجع سبق ذكره ، ص ص، 291-292 .

<sup>2</sup> لنا طوقان ، محمد ابو الحية ، محمد مرعي ، مهران تميمي ، الفرق بين إعادة هندسة الأعمال و إعادة الهيكلة - كلية الدراسات العليا، بناء منظمات و تنمية بشرية ، إدارة الموارد البشرية- جامعة القدس ، فلسطين، 2016، ص 2 مقال متوفر على الموقع : <https://fr.slideshare.net>، 2018/06/03، على الساعة 01:42 سا.

<sup>3</sup> المرجع نفسه ، ص 3

- ✓ التطور التكنولوجي و إحلال التكنولوجيا المتقدمة محل التكنولوجيا المستخدمة ؛
- ✓ ظروف الركود ؛
- ✓ التخصيص ؛
- ✓ عندما تفشل المنظمة في تحقيق أهدافها على مر الزمن بالرغم من تمتعها بقدرة متميزة
- ✓ عندما تعد المنظمة من المنافسين الضعفاء في صناعة ما ؛
- ✓ عندما تعاني المنظمة من انعدام الكفاءة و انخفاض الربحية و تدهور معنويات العاملين و الضغط من قبل أصحاب الأسهم لتحسين الأداء ؛
- ✓ عندما تفشل المنظمة من الاستفادة من الفرص الخارجية و تقليل التهديدات الخارجية إلى أدنى حد ، و الاستفادة من نقاط القوة الداخلية و التغلب على نقاط الضعف الداخلية على مر الزمن ؛

### 3. إعادة الهيكلة و علاقتها بالميزة التنافسية :

إن تحضير المنظمة لمواجهة المنافسة يتمثل في تأهيلها و تأهيل محيطها الذي لا يزال متأثراً بعبء التسيير و جمود الهياكل .

فالمنافسة التقليدية كانت تبنى على خفض التكلفة بالنسبة للمنتج ، و تخفيض السعر بالنسبة للبائع . أما المنافسة الحديثة فتبنى على النوعية مع استخدام تقنيات متطورة أو مهارات اليد العاملة ، و امتلاك كفاءات بشرية بالمنظمة و السعي في تطويرها يحقق عدة فوائد كبناء دعم و شهرة و سمعة للمنظمة من خلال تقديم منتجات جديدة ، بجودة عالية و بأسعار مقبولة ، علاقات جديدة مع الأفراد العاملين و الإدارة ، زيادة الإنتاجية ، خلق الولاء للمنظمة ، تقليل التكاليف ، تعرف الأفراد على السياسات و الإجراءات المتبعة بالمنظمة و هو ما يؤدي إلى تحسين القدرة التنافسية عن طريق تنمية الميزة التنافسية .

كما يمكن تطوير مستويات الأداء ، عن طريق إعادة بناء الهيكل التنظيمي للمنظمة لإحداث التغيير و التجديد في منظمات و ذلك كون ضغط المنافسة على ربحية المنظمة يولد الحاجة إلى وجود هيكل تنظيمي سليم ، و توسع حصة المنظمة في السوق عموماً أو الحفاظ على الحصة المالية يستدعي تغيير بعض تشكيلاتها التنظيمية لنشر نشاطها في ذلك السوق ، و من أجل المنافسة في حالة الاندماج و الإتحاد بين المنظمات يدفعان إلى إعادة تركيب هيكل المنظمات المعنية و لا يفوتنا عامل التكنولوجيا الذي يفرض على المنظمة إعادة الهيكلة لأنها صارت من أهم العوامل التي تخلق ميزة تنافسية بالمنظمة فدخول تكنولوجيا جديدة تكلف المنظمة لشرائها و في نفس

الوقت تتطلب إلغاء العديد من المهام و الوظائف و كذلك تدريب اليد العاملة و التخلي عن اليد العاملة غير المؤهلة و في نفس الوقت تمنحها هذه التكنولوجيا ميزة تنافسية تجعلها تخوض غمار المنافسة بدون منازع<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث : سرعة تسليم المنتج و أثرها على الميزة التنافسية

تسعى المنظمة لتحقيق ميزة تنافسية بأبعادها المختلفة و استراتيجيتها ففي هذا المطلب سنتطرق إلى سرعة تسليم المنتج و أثره على الميزة التنافسية .

1. تعريف سرعة تسليم المنتج: هو بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين المنظمات في الأسواق من خلال التركيز على خفض المهل الزمنية و السرعة في تصميم منتجات جديدة و تقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن<sup>2</sup>
2. سرعة تسليم المنتج و علاقته بتحقيق الميزة التنافسية :

من المعلوم لدينا هو أن تسليم المنتجات من أحد أبعاد الميزة التنافسية و هذا دليل على مدى أهميته في تحقيق الميزة التنافسية حيث يعتبر بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين المنظمات في الأسواق من خلال التركيز على خفض المهل الزمنية و السرعة في تصميم منتجات جديدة و تقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن. و هناك ثلاثة أسبقيات لبعدها التسليم تتعامل بالوقت : سرعة التسليم ، التسليم بالوقت المحدد، سرعة التطوير<sup>3</sup>.

و في ظل تزايد أهمية الوقت للزبون تنامت الحاجة إلى التسليم الفعال لاسيما عند التعامل مع منظمات الصنع وفقا للطلب ،و في مقدمتها منظمات الخدمة ،و يعبر عن هذا البعد بكل من<sup>4</sup> :

- اعتمادية التسليم : و التي تمثل إمكانية إنجاز جداول التسليم في مواعيدها المقررة .
- سرعة تسليم : و التي تشير إلى سرعة الاستجابة لطلب الزبون و التي تقاس بوقت الانتظار أو ما يعرف بوقت التسليم السريع و المعبر عنه بالوقت المنقضي بين تسليم الطلبية و تليته .

<sup>1</sup>كمال رزقي ، عبد السلام عقون ، مكانة التغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية ، ملتقى دولي ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة البلدية ، الجزائر ، 2011 ، ص ص 6-7 ( بتصرف ) .

<sup>2</sup>محمد أحمد حسين عساف ، أثر قدرات سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة ماجستير ، كلية الأعمال ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن ، 2015 ، ص 31 .

<sup>3</sup>المرجع نفسه ، ص 32

<sup>4</sup>دجلة مهدي ، مرجع سبق ذكره ، ص 23

و هكذا عندما يكون باستطاعة المنظمة إنجاز الأنشطة الحقيقية بشكل أفضل من منافسيها عندئذ يمكن تحقيق ميزة تنافسية .

### المطلب الرابع: نتائج تطبيق إعادة هندسة العمليات على الميزة التنافسية

بعد الدراسات السابقة التي قمنا بها سنحاول في المطلب أن نتطرق إلى أهم النتائج التي تطرأ على الميزة التنافسية من خلال تطبيق إعادة الهندسة.

إن المنظمات التي نجحت بتنفيذ منهج إعادة هندسة العمليات تمكنت من تحقيق نتائج هائلة من حيث <sup>1</sup>:

✓ تخفيض وقت الدورة الإنتاجية بنسبة 70 %

✓ التكلفة الإجمالية للعملية بنسبة 40 %

✓ تحقيق رضا الزبائن عن جودة المنتج بنسبة 40%

✓ استطاعت هذه المنظمات زيادة حصتها السوقية بنسبة 25%

و توصل الدراسات إلى أن لإعادة هندسة العمليات دورا جوهريا في تحسين عمليات القيمة المضافة و العمليات المساندة فضلا عن تحسين مستوى التركيز على الزبون و تحسين مرونة الهياكل التنظيمية و بالتالي تحسين جودة الأداء .

و كذا من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة فإنه من الضروري وجود موارد متميزة لدى المنظمة كي تستطيع المنافسة بها ، و يجب أن تتحلى هذه الموارد بصفات تميزها عما يمتلكه المنافسون من حيث الندرة و القيمة و صعوبة التقليد و في النهاية و بعد توافر هذه الموارد يمكن للمنظمة تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لأجل طويل .

و مما ظهر من خلال مراجعة الدراسات السابقة و أبحاث الباحثين من نتائج إيجابية لتطبيق منهج إعادة هندسة العمليات تعود على المنظمة مثل :

✓ سرعة إنجاز العمليات.

✓ الدقة في النتائج .

<sup>1</sup> أحمد خليل محمود الكحلوت ، علاقة إعادة هندسة العمليات بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في غزة ، مذكرة ماجستير ، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية ، تخصص إدارة الأعمال ، جامعة الأزهر، غزة ، فلسطين ، 2017 ، ص 39 .

✓ توفير الوقت و التكلفة و الجهد.

فإن مثل هذه النتائج ترتبط بتحقيق مزايا تنافسية للمنظمة و من خلال متابعة المنظمة للتحسين المستمر على العمليات بإعادة هندستها بشكل مستمر حتى تضمن تخفيف الإجراءات و بقائها في القمة فإن ذلك يعني ضمان احتفاظ المنظمة بهذه الميزة .

## خلاصة:

بعد الدراسة التي تطرقنا لها في هذا الفصل حول الميزة التنافسية يمكننا القول أن الميزة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم و منافع للزبائن يختلف و يرقى عما يقدمه الآخرون ، فتسمح هذه الميزة للمنظمة بالتميز عن منافسيها إما بالسعر أو الجودة في المنتجات ، مما يمنحها فرصة البقاء و الاستمرارية في السوق ، ولهذا يجب على كل المنظمات أن تسعى جاهدة لتنمية مهاراتها سواء في اليد العاملة أو تقنياتها التكنولوجية و كذا في جودة مواردها كالمادة الأولية لتمح لنفسها فرصا أكثر و تمتلك نقاط قوة تمكنها مواجهة تهديدات البيئة الخارجية ، و يعد كل من الإبداع و الابتكار أهم عاملين في رقي المنظمة لأنهما يعملان دوما على التحسين و التطوير عن طريق الإبداع أو خلق الجديد عن طريق الابتكار ، كما يمكنها كذلك أن تتميز بخدماتها مع الزبائن و استطلاع آرائهم لتحقيق رغباتهم و كسب رضاهم و ولائهم و هذا ما تسعى له المنظمة .

# الفصل الثالث

## دراسة ميدانية

دراسة ميدانية لاتجاهات إطارات شركة "أب سي  
بيبيسي" نحو إعادة هندسة العمليات و الميزة

التنافسية

## الفصل الثالث دراسة ميدانية لاتجاهات إطارات شركة "أب سي بيبسي" نحو إعادة هندسة العمليات و الميزة التنافسية

تمهيد :

تعتبر شركة "أب سي بيبسي" (ABC PEPSI) من أشهر و أنجح شركات المشروبات الغازية في الجزائر و حتى في العالم لذلك اخترناها لتكون محل دراستنا فبعد تطرقنا في الفصول السابقة إلى إعادة هندسة العمليات و الميزة التنافسية كل حدى و إلى العلاقة بينهما من الجانب النظري ، قمنا بتطبيقها على هذه الشركة ، ففي هذا الفصل سنرى إعادة هندسة العمليات لدى هذه الشركة و أثرها على الميزة التنافسية معتمدين في ذلك على ثلاث مباحث :

- ✓ تقديم عام لشركة "أب سي بيبسي" .
- ✓ إعادة هندسة العمليات في شركة "أب سي بيبسي" ودورها في تنمية الميزة التنافسية .
- ✓ دراسة اتجاهات أفراد العينة شركة "أب سي بيبسي" حول إعادة هندسة العمليات و الميزة التنافسية .

## الفصل الثالث دراسة ميدانية لاتجاهات إدارات شركة "أب سي بيبسي" نحو إعادة هندسة العمليات و الميزة التنافسية

### المبحث الأول : تقديم عام لشركة "أب سي بيبسي" (ABC PEPSI)

كتقدم للشركة حاولنا أن نلم فيه كل التطورات التاريخية لشركة بيبسي سواء الشركة الأم أو الشركة المحلية بالجزائر و أهميتها الاقتصادية و إلى هيكلها التنظيمي.

### المطلب الأول : لمحة تاريخية عن الشركة الأمريكية "بيبسي كولا" (PEPSI COLA)

يعد البيبسي أكثر المشروبات الغازية شهرة و انتشارا حول العالم ، و لكن من أين بدأ هذا المشروب ؟ متى ؟ و كيف تم اختراعه ؟

تملك شركة "بيبسي كولا" تاريخا عريقا انطلق بمجرد فكرة بسيطة كانت بدايتها كالتالي :

في صيف عام 1988 كان الجو حارا و رطبا في برن ، في ولاية كارولينا الشمالية ، حيث بدأ صيدلي شاب يدعى "كالب براد هام" تجريب مزيج من التوابل و العصائر و الشراب في محاولة لخلق شراب منعش جديد لخدمة زبائنه و لم يكن حين ذلك يعتقد أنه نجح في اختراع المشروبات المعروفة في جميع أنحاء العالم "بيبسي كولا" .

قام "كالب" بتقديم هذا المشروب لزبائن الصيدلية حيث كان هدفه جذب الناس للدخول إلى الصيدلية ، و بالفعل لاقى نجاحا مبهرا ، و أصبح الناس يطلقون عليه اسم "شراب بارد" ، لكن "كالب" قرر أن يطلق عليه اسم "بيبي كولا" ، فكلمة بيبسي جاءت من انزيم الهضم الببسين الذي كان يضيفه إلى المشروب من أجل جعله مفيدا في عمليات المشروب من أجل جعله مفيدا في عمليات الهضم السريع ، أما كلمة كولا و هي الجزء الثاني من اسم المشروب ، و هو مستخلص من جوز كولا المنتشر في إفريقيا<sup>1</sup> .

و تم تطور هذا المنتج وفقا لمراحل متعددة نلخصها فيما يلي<sup>2</sup> :

✓ في عام 1902 قرر "كالب" إنشاء مصنع صغير "لببسي كولا" ، و كان موقعه في تلك الغرفة الخلفية للصيدلية، و ضل البيبسي في تلك الفترة يصب من صنوبر مثل صنوبر الماء ، إلى أن اقتنع "كالب" بأن تعبأته داخل

<sup>1</sup> وثائق مسلمة من طرف إدارة الشركة

<sup>2</sup> ملف الكتروني مسلم من طرف إدارة الشركة

زجاجات تمكنه من نقلها من مكان إلى أخرى ، و بالتالي انتشار أوسع لهذا المنتج ، و في ذات الفترة قام "كالب" بتسجيل اختراعه كبراءة اختراع و ماركة تجارية مسجلة.

بدأت أعمال "كالب" في النمو ، و يوم 16 يونيو 1903 "بيبيسي كولا" كانت مسجلة رسميا لدى مكتب براءات الإختراع في الولايات المتحدة في تلك السنة ، باع "كالب" 7968 غالون من شراب ، و ذلك باستخدام خط الدعاية "الإبهاج و تنشيط الهضم" بدأ أيضا منح الامتيازات زجاجة بيبسي للمستثمرين المستقلين ، الذين كان عددهم ارتفع من اثنين فقط في عام 1905، في مدينتي شارلوت و دورهام ، و كارولاينا الشمالية إلى 15 في السنة التالية و 40 عام 1907. بحلول نهاية عام 1910، كانت هناك لشركة "بيبيسي كولا" فروعاً في 42 ولاية ، و من هناك انطلقت "بيبيسي كولا" إلى العالم بأسره .

في عام 1934 مواجهة للمنافسين قامت الشركة بحملة ترويجية ، تتمثل في زيادة محتوى القارورات مع الحفاظ على نفس السعر .

في عام 1993 بعثت "بيبيسي كولا" أول اشهار إذاعي . في عام 1959 ظهر منتج "بيبيسي كولا" أمام كميرات العالم في مشهد يجمع بين رئيس الإتحاد السوفياتي "خروتشوف" و نائب رئيس الولايات المتحدة الأمريكية "نيكسون" و هما يشربان مشروب بيبسي في اجتماع لهما حول موسكو، و بذلك أصبح مشروب بيبسي أول منتج أمريكي يخترق الإتحاد السوفياتي.

في عام 1970 استعملت أول قارورة بلاستيكية خفيفة "PET" ، اما في عام 1975 قامت شركة بيبسي بتجربة حيث اعتمدت على أسلوب العينات في التذوق العشوائي لمنتج بيبسي و منتج كوكا ، و كانت النتيجة أن 60% من المستهلكين فضلوا ذوق مشروب "بيبيسي" و هكذا أصبح هو الرائد في السنوات الموالية أمام "كوكا كولا" في الولايات المتحدة الأمريكية.

1996 تم تغيير الهيئة الخارجية للغلاف و العلامة، بإدخال اللون الأزرق للونين الأحمر و الأبيض الذي يوحي دائما للانتعاش .

1997 أصبح مشروب "بيبيسي كولا" مشروب الجيل القادم و ذلك بالقيام بإشهار "Génération Nexte" 1998 كان أول إشهار للشركة هو "Goose" و هو من أفضل الحملات الإشهارية ، فهي المرة الخامسة التي تكسب فيها الشركة هذا الامتياز .

## المطلب الثاني : تقديم "أب سي بيبسي" (ABC PEPSI) الجزائر و أهدافها

يعتني هذا المطلب بتقديم شركة بيبسي بالجزائر من حيث التعريف و النشأة و أهم المنتجات.

أولا : تعريف شركة "اب سي بيبسي" (ABC PEPSI) : وتعني "Atlas Bottling

Corporation" و هي شركة جزائرية تابعة لمجمع "مهري جيلالي" و هي شركة مساهمة برأس مال قدره 3903210000.00 دينار جزائري و هي تابعة للشركة الأم (بيبيسي الأمريكية) عن طريق عقد بينهما يخول لها صلاحيات إنتاج بعض منتجاتها التي سنها لاحقا ، تقع شركة بيبسي بالجزائر بالمنطقة الصناعية الروبية تحت مساحة إجمالية 60000 م<sup>2</sup> بما في ذلك 1700 م<sup>2</sup> تغطيها ، يبلغ عدد موظفيها 840 موظف .

### 1. نشأة بيبسي في الجزائر :

تم إنشاؤها في الجزائر سنة 1995 باستثمار 60 مليون دولار في هذا المشروع و قام بالتخطيط على أن يكون السوق الجزائري لاستهلاك الصودا يستهدف 24 مليون مستهلك ، و كان تحت اسم بيبسي أطلس بوتلينغ .

- 1996 تم إطلاق مشروع بناء المصنع .
- 1997 تنفيذ الهندسة المدنية.
- 1998 بدء عمل الآلات و في ماي من نفس السنة تم إنتاج أول زجاجة لتوجه إلى السوق الجزائرية . و قد تم تدشينه من طرف نائب رئيس الشركة الأمريكية "بيبيسي كولا" و سفير الولايات المتحدة الأمريكية بالجزائر و كذلك ممثلين من السفارة الفرنسية و كذا بعض الوزراء الجزائريين .
- 2000 افتتاح مركز توزيع بسطيف .
- 2001 بيبسي تستحوذ على مصنع منافس في سطيف تحت اسم (SBC PEPSI) و تم إنتاج أول منتج في شهر مارس .
- و تعتبر سنة 2001 استثنائية بالنسبة لبيبيسي لأنها تحصلت على لقب أفضل تعليب للسنة من قبل شركة بيبسي الدولية .
- لتضيف بيبسي بعدها إلى منتجاتها المشروبات التالية :

■ ميراندا بأذواقها المختلفة ( مراندا تفاح ، برتقال ، توت ، ليمون ) و بمختلف الأحجام بزجاجات مسترجعة (1ل) و بمختلف الأحجام بزجاجات مسترجعة (1ل-0.33ل) و غير مسترجعة ( 2ل- 1ل-0.33ل).

## 2. تشكيلة منتجات شركة بيبسي:

تعتمد شركة "بيبيسي" بالجزائر على ثلاث علامات تجارية لديها حق الامتياز في انتاجها وهي على النحو التالي : علامة بيبسي كولا : و هو المنتج الرائد في تشكيلة منتجات بيبسي العالمية ، و يعود تاريخ انتاجه لأول مرة في مخابر الشركة الأم لسنة 1898 و بقي يخضع هذا المنتج لعدة تعديلات و إضافات ، بحيث قدمت شركة بيبسي الدولية منتج بيبسي تويست الذي أضيف له طعم الليمون ، وفي سنة 1964 قدمت شركة بيبسي الدولية و كانت السابقة في إنتاجه مشروب "بيبيسي لايت" و تم تشويقه لشريحة مرضى السكري<sup>1</sup>.

- علامة ميراندا : و تحتوي على أذواق مختلفة و بدأ انتاجها في الجزائر سنة 1998 بتقديم منتج ميراندا برتقال ، ميراندا ليمون وبعدها طعمي التفاح و الفراولة .
- علامة سفن آب : انتج أول مرة سنة 1986 لدى الشركة الأم و قد اشترته من شركة "موريس الأمريكية"

## 3. طريقة صناعة المنتج (مشروب بيبسي):

المواد الخام المستخدمة للمنتج يتم ارسالها من المورد الأجنبي (الشركة الأم) إلى المصنع ، إن الوصفة سرية فإن محتويات المنتج المركز غير معروفة للعمال ، أما المادة الثانية المهمة في المنتج هي الماء و يستخرج بتقنيات عالية و يعالج ليصبح ماء مقطر و بعدها يوضع السكر ليذوب بفضل بخار الماء ، و يتم خلط المنتجات الثلاثة مضيفا إليها CO<sub>2</sub> و النكهات و المعطرات للحصول على الشراب<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> وثائق مسلمة من طرف الشركة.

<sup>2</sup> معلومات من فريق العمل.

ثانيا: أهداف شركة "أب سي بيبسي": لشركة "أب سي بيبسي" عدة أهداف تسعى لتحقيقها من خلال تطبيق عدة استراتيجيات على مستوى بيئتها الداخلية و الخارجية .

تتمثل الأهداف العامة للشركة فيما يلي<sup>1</sup>:

- تقديم و عرض المنتج "بيبسي كولا" في الجزائر .
- الاقتراب من المستهلك عن طريق عمليات الاتصال لدراسة مختلف حاجاته و رغباته ، و محاولة تليتها كلها أو معظمها .
- اكتساب أو إفتكاك حصة سوقية من السوق الجزائري و العمل على توسيعها أكثر فأكثر.
- تعظيم الربح من خلال تحقق زيادة مستوى مبيعات أمثل.
- بعث منتجات جديدة في السوق .
- خلق مناصب شغل جديدة في الشركة .
- التطوير داخل شركتنا على مستوى عال من ثقافة الجودة و النظافة و الأمن و البيئة التي يتقاسمها جميع موظفيها و مقدمي الخدمات لدينا .
- احترام الأحكام التنظيمية المتعلقة بالنظافة و السلامة الغذائية .
- ترقية ثقافة واسعة للجودة و النظافة و الأمن و البيئة على مستوى مؤسستنا يتقاسمها كل موظفينا و عملائنا .
- الانخراط في جميع العمليات و الإجراءات و الإجراءات الهادفة إلى الحفاظ على سلامة و صحة المستهلك .
- التقليل إلى أدنى المستويات من مخاطر التلوث .

<sup>1</sup>لوائح و معلقات داخل الشركة

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لشركة "أب سي بيبسي" و مهام المديریات :

يحتوي الهيكل التنظيمي للشركة على عدد من المديریات و لكل منها مهامها الموكلة إليها فستنطبق إلى كل منها<sup>1</sup>

1. **مديرية الصناعة :** مهمتها إنتاج مجموعة كاملة من المنتجات بيبسي و مراندا و مع احترام معايير الجودة

للشركة الأم من مهامها نجد :

- ✓ تعريف و إضفاء الصفة الرسمية على الإستراتيجية الصناعية للشركة .
- ✓ يضمن توفر مرافق الإنتاج و المعدات في ظل الظروف المثلى من الكفاءة و الامتثال و معايير الشركة المصنعة .
- ✓ رصد أداء خطوط الإنتاج ، وفقدان المواد و المدخلات و إضفاء الطابع الرسمي على التحليلات المقابلة .
- ✓ يضمن النسق الدائم مع هياكل الدعم لتحقيق أهداف الإنتاج المحددة و العمل على توقع الإختلالات .
- ✓ التطبيق الصارم بقواعد الصحة و السلامة و البيئة في مصنع الإنتاج .
- ✓ يضمن التطبيق الصارم لقواعد الصحة و السلامة و البيئة في مصنع الإنتاج .

2. **مديرية الموارد البشرية :** و هي مسؤولة عن تجديد و تنفيذ سياسة إدارة الموارد البشرية و تقوم

بما يلي :

- ✓ تضمن الرسوم المتحركة و تنسق و تضمن نشاط الوسائل العامة .
  - ✓ تضمن الرسوم المتحركة للعلاقات الاجتماعية مع الشركاء الاجتماعيين للشركة .
  - ✓ يحدد و يصادق على سياسة الموارد البشرية للشركة و لنظام القيمة المشتركة .
3. **مديرية الخدمات اللوجستية :** هي مسؤولة عن التدفق الفيزيائي داخل الشركة أساسا إدارة الصيانة فضلا عن استغلال اسطول "اب سي بيبسي" (ABC pepsi) و تشمل مهامها فيما يلي :
- ✓ إعداد التحاليل المتعلقة بالنشاط اللوجستي و اعداد تقارير .
  - ✓ يضمن الاحتفاظ بالمخازن بشكل صحيح و الإدارة الرشيدة للمنتجات و الموارد الموجودة هناك .

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من إدلة الشركة

### العمليات و الميزة التنافسية

- ✓ يضمن في جميع الأوقات توافر برجة الموارد البشرية و المادية اللازمة لضمان أفضل الخدمات اللوجستية .
- ✓ يحدد إجراءات العمل الملازمة للنشاط اللوجستي و يضمن تطبيقها الصارم .
- ✓ يحدد و يصدق و يقرر سياسة الشركة اللوجستية (مستودع GDS، مناولة المواد ، النقل و الصيانة).
- 4. **مديرية التموين :** تتعامل بشكل أساسي مع عمليات الشراء لتلبية جميع الاتجاهات من خلال قطع الغيار ، المعدات ، المعدات المكتبية ، ..... إلخ .
- 5. **المديرية التجارية :** تنقسم الأراضي الوطنية إلى مناطق ، تتوافق مع العاصمة و المناطق المحيطة بها و قسمت إلى 12 قطعة ، المبيعات المباشر هو المسؤول عن قطاعها ، و قسم المبيعات هو المسؤول عن المنطقة الثانية من خلال المستودعات و تجار الجملة و من بين صلاحياتها :
  - ✓ تعريف و اضاء الصفة الرسمية على الاستراتيجية التجارية للشركة .
  - ✓ يحدد تكوين الشبكة التجارية و يوافق عليها .
  - ✓ يحدد الموارد البشرية و المعدات اللازمة لتنفيذ البيع و تحقيق الأهداف المحددة .
  - ✓ إدارة و حفظ الوسائل و المعدات المتاحة ، وفقا للإجراءات و الأحكام المعمول بها .
  - ✓ يضمن التشغيل السلس لأنشطة الفوترة و التحصيل .
  - ✓ - يضمن الاحصاءات و تحليل المبيعات و يبدأ الإجراءات التصحيحية و التقدم .
  - ✓ انجاز تقارير الدورية عن النشاط في بعض الأحيان و هيكلها .
- 6. **مديرية المالية و المحاسبة :** مهمتها نسج جميع العمليات التجارية (المدخلات و المخرجات ) و لتحليل الحسابات و هي مسؤولة عن مراقبة الديون و الملاءة المالية للزبائن كما لديها مهمة تحديد توقعات الإنفاق للمديريات من مهامها نجد:
  - ✓ الإدارة الصارمة للصندوق المركزي للشركة و يضمن الامتثال للإجراءات ذات الصلة و يحدد النشاط و تقرير النشاط الدوري للهيكله .
  - ✓ يحدد اجراءات العمل لقسم المالية و المحاسبة و يضمن تطبيقها الصارم .
  - ✓ يحدد و يصوغ و يوافق على السياسة المالية و المحاسبة للشركة .

### العمليات و الميزة التنافسية

- ✓ يضمن الامتثال لأحكام الضرائب القانونية و التنظيمية و يضمن أن يتم تحديث البيانات باستمرار .
- ✓ يضمن الإدارة الصارمة لسجل النقدية المركزي للشركة و يضمن الامتثال للإجراءات المتعلقة بذلك
- 7. مديرية الأنظمة : هو المسؤول عن وضع سياسة حول تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات .
- 8. مديرية الإدارة العامة : تتعامل مع وسائل العامة و النظافة و الأمن من العام للشركة .
- 9. مديرية الصيانة : تتكون هذه المديرية من ( كبير مهندسي التحكم) و عدة مهندسين كهروميكانيكيين يعملون تحت إشرافه .
- 10. مديرية التوريد :
  - ✓ يحدد و يضيف سياسة اعتماد الشركة و يوافق عليها .
  - ✓ يحدد و يضمن تطبيق إجراءات العمل للمشروبات
  - ✓ أنها تبرم العقود و اتفاقيات التوريد مع الموردين المختارين ، ضمان أفضل الأسعار و الوقت و نوعية الظروف للشركة .
  - ✓ يضمن مراقبة دائمة للسوق ، و إطلاق التنبيهات اللازمة و اتخاذ التدابير الوقائية اللازمة من أجل تجنب إلى فواصل الشركة الضارة .
  - ✓ يضع تقارير النشاط الدورية و العرضية لهيكلها .
- 11. دائرة الإعلام الألي :
  - ✓ يحدد و يصادق على سياسة تكنولوجيا المعلومات الخاصة بالشركة .
  - ✓ يحدد نشاط المخطط الرئيسي لتكنولوجيا المعلومات بالشركة و يتم اعتماده من خلال التسلسل الهرمي المعتمد.
  - ✓ الاشراف على تركيب و ادارة شبكة تكنولوجيا المعلومات و الاتصال السلكية و اللاسلكية للشركة .
  - ✓ يحدد حجم و نوع أجهزة الكمبيوتر للهيكل
  - ✓ يضمن تطوير الإستجابة المثلى في إدارة احتياجات تكنولوجيا المعلومات من المنظمة .

12. مديرية التسويق : مسؤولة عن عمليات التسويق و ادارتها وتقوم بمجموعة من المهام منها :

- ✓ يشرف على دراسة و تحليل السوق و يضمن الذكاء التنافسي الاستباقي .
- ✓ تعريف و اضافة الصفة الرسمية على استراتيجية التسويق و الاتصال لصورة الشركة .
- ✓ يبدأ و يضمن الرسوم المتحركة الدائمة للشبكة التجارية للشركة .
- ✓ يضمن الحضور الأمثل و الدائم للعلامة التجارية على مستوى الشبكة التجارية (محلات ، السوبرات ...)
- ✓ جدولة تقارير النشاط الدوري للهيكله .

الفصل الثالث دراسة ميدانية لاتجاهات إطارات شركة "أبج سي بيبيسي" نحو إعادة هندسة العمليات و الميزة التنافسية

---

## الفصل الثالث دراسة ميدانية لاتجاهات إيطارات شركة "أب سي بيبسي" نحو إعادة هندسة العمليات و الميزة التنافسية

### المبحث الثاني : إعادة هندسة العمليات في شركة "أب سي بيبسي" ودورها في تنمية الميزة التنافسية

لنتمكن من دراسة حالة شركة "أب سي بيبسي" قمنا بإجراء مقابلة مع المدير التجاري للشركة ، حيث قمنا بطرح جملة من الأسئلة أنظر ، وقمنا بعدها بمعالجتها و بلورتها في الحوصلة التي سنعرضها في المطالب الموالية .

### المطلب الأول : تموقع شركة "أب سي بيبسي" في السوق الجزائرية

تنشط شركة "أب سي بيبسي" في ميدان إنتاج و توزيع المشروبات الغازية في السوق الجزائرية ، رغم وجود منافسة قوية من طرف شركة "كوكا كولا" التي دخلت السوق الجزائرية سنة 1994 تقريبا في نفس الفترة و كذا "حمود بوعلام" التي كانت سابقا منذ سنة 1978 ، فشركة "بيبيسي" كانت الأحداث نشاطا .

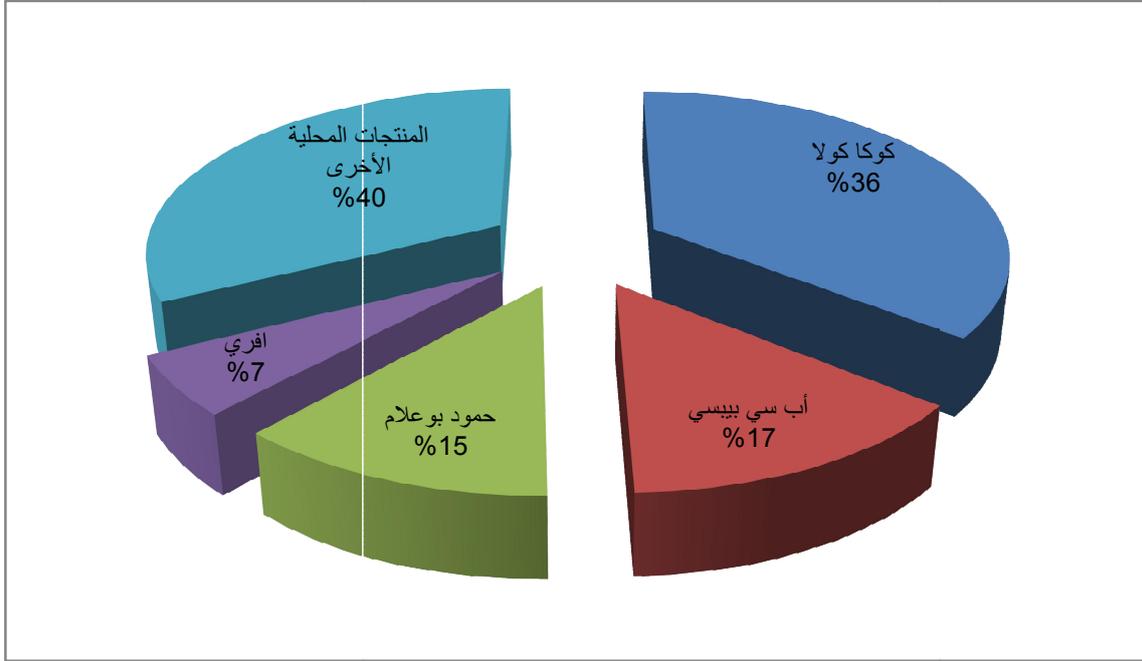
تمتلك هذه الشركة طاقة إنتاجية كبيرة يتم استغلالها حسب الطلب في السوق ، أي يتم الإنتاج بمستويات عالية في الأشهر المرتفعة الطلب من خلال ستة خطوط إنتاج بالاعتماد على تكنولوجيا و تقنيات عالية التطور ، وتمثل هذه الخطوط في إنتاج القارورات الزجاجية 30سل و 100 سل و كذا القارورات البلاستيكية ذات سعة 0.5ل و 1ل و 2ل ، في حين نجد أن شركة الأطلس للمشروبات تعتمد على شركة سطيف للمشروبات ( SBC ) التابعة لها لإنتاج الخط السادس و هي العبوة المرمية بسعة 30سل (Cantte) .

و في مجال التوزيع الذي لا يقل أهمية عن الإنتاج تعتمد الشركة على منافذ التوزيع القصيرة و الطويلة ، لتكثيف التوزيع من خلال رجال بيع الشركة و الموزعين ، والوكلاء المنتشرين عبر كافة التراب الوطني ، فهي تتفوق على حمود بوعلام في الشرق و الغرب الجزائري من حيث الحصة السوقية عكسها في الوسط ، و نجد المرتبة الثانية بعد كوكا كولا بالتناوب بين بيبسي و حمود بوعلام<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> انطلاقا من مقابلة مع السيد المدير التجاري للشركة

الفصل الثالث دراسة ميدانية لاتجاهات إطارات شركة "أب سي بيبسي" نحو إحداهة هندسة العمليات و الميزة التنافسية

الشكل رقم (3-2): ترتيب المشروبات الغازية في الجزائر من حيث الحصة السوقية



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المتحصل عليها من المقابلة .

من خلال الشكل الموضح اعلاه تحتل شركة بيبسي المرتبة الثانية في السوق الجزائرية بعد كوكا كولا كالتالي :

✓ كوكا كولا 44 % من حصة السوق .

✓ بيبسي 17% من حصة السوق .

✓ حمود بوعلام 15% من حصة السوق .

✓ افري 7% من حصة السوق .

باقي المنتجات الوطنية من المشروبات الغازية 40 % من حصة السوق .

### المطلب الثاني : إعادة هندسة العمليات على مستوى شركة "أب سي بيبيسي"

تعد إعادة هندسة العمليات بمثابة المنقذ للمنظمة في حالة ظهور ظروف طارئة فمن خلال هذا المطلب سنرى إن سبق و اعتمدت الشركة هذه العملية و كيف كان ذلك و أهم النتائج التي عادت بها على الشركة .

لقد تعرضت شركة "أب سي بيبيسي" إلى التراجع في رقم المبيعات مما أجبرها على التغيير الجذري في سياستها التجارية حيث ألغت سياستها القديمة و بدأت من الصفر بسياسة جديدة .

حيث أنه قبل سنة 2015 كانت تعتمد على تجار الجملة الذين يشترون المنتج من الشركة مباشرة و يقومون بالمناجزة به كل بالسعر الذي يريده والطريقة التي يختارها دون مراقبة و عندما لاحظت الشركة أن سوق مبيعاتها أصبح يشبه السوق السوداء قامت سنة 2015 بتغيير هذه السياسة التجارية من حيث البيع و التوزيع و التسليم حيث أصبحت تعتمد على شبكات التوزيع ، أي في كل ولاية موزعين و تزودهم الشركة بالشحنات الخاصة بها و كذا بأعوان التجارة التابعين للشركة و يعملون مع موزعين الولايات على حساب الشركة ، و كذلك امتيازات في السعر حيث كلما قام الوكيل ببيع المنتج بكميات كبيرة تقدم له الشركة تخفيضات في الأسعار ، و كذا بالنسبة للوكلاء الذين ينشطون في المناطق التي لا يحتل فيها منتجات الشركة مرتبة جيدة فهم لا يحققون نسبة مبيعات على مستوى ولاياتهم تقدم لهم هدايا تعطى للزبون عندما يشتري المنتج ، وكذا انتهجت المراقبة الدورية و المستمرة ، و هكذا تمكنت الشركة من رفع رقم المبيعات و بهذا حققت ميزة تنافسية في التوزيع و التسليم بسياستها التجارية الجديدة و تمكنت من مواجهة المنافسين و استعادة مكانتها<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث : المنافسة والميزة التنافسية لشركة "بيبيسي كولا" و "أب سي بيبيسي"

إن الناظر و المتأمل لشركة بيبيسي يلاحظ تقدمها الحثيث باتجاه تحقيق أهدافها الإستراتيجية بأن تكون الشركة الأولى في العالم من حيث نوعية المنتجات و الخدمات التي تقدمها لزبائنها . و قد تميزت هذه الشركة بإحداث تغييرات بفعل العقول الإدارية المتميزة في الشركة و التي استطاعت أن تجعل من الأهداف البسيطة و غير المعقدة أهدافا ذات طموح عال ، حيث ركزت على ثلاث جوانب ( أنظر الملحق رقم 1) :

أولا: المشروبات الغازية ؛

الثانية: المطاعم (تاكوبل ، كنتكي ، فرايد تشكن ، بيتزا هوت ) ؛

ثالثا : المأكولات الخفيفة (فروتولي)؛

<sup>1</sup> انطلاقا من مقابلة مع السيد المدير التجاري للشركة

لقد استخدمت الشركة أسلوب التنافس النوعي لمنتجاتها في السوق في كافة الصناعات التي تمارسها مركزة على

التطوير التكنولوجي الذي يؤدي إلى التطوير النوعي . فقد ركزت الشركة على ثلاث أبعاد في إستراتيجية التنافس :

**البعد الأول :** التركيز على المنتجات ذات الاسم التجاري المتميز ، و جعلها في طليعة المنتجات ، ووضع كافة الإمكانيات للمحافظة على وضعها في الطليعة .

**البعد الثاني :** الاعتماد على النظم الإدارية ذات الكفاءة العالية .

**البعد الثالث :** المحافظة على مستوى محسن من التدفقات النقدية للاستثمارات قليلة المخاطر و عالية العوائد في كافة الإنتاجية في الشركة .

و قد انعكست هذه الأبعاد على المهارات التسويقية ، و في نظم العمليات ، و طرق التوزيع و كما أن كل منتجات بيبسي تتميز بيئة مختلفة عن الأخرى ، حيث يقدم التحليل الاستراتيجي لبيئة الشركة يتم لكل منتج على حدى ، و يتم الوضع التنافسي بكونه يتأثر بشكل واضح على التعددية في بيئتها ، و فيما يلي وصف مفصل لجانب واحد فقط من منتجات بيبسي الثلاث ( المشروبات الغازية ، المطاعم ، المأكولات الخفيفة يبين إستراتيجية شركة "بيبيسي كولا"، و هو صناعة المشروبات الغازية .

تعتبر المشروبات الغازية في الولايات المتحدة الأمريكية بديلا عن القهوة و الشاي ، مما أدى ذلك إلى انخفاض كبير في استهلاكهما ، و بتحليل و دراسة السوق فقد رأت شركة "بيبيسي كولا" أن سوق المشروبات الغازية في نمو متصاعد و يعود سبب الزيادة الهائلة في استهلاك المشروبات الغازية إلى تغيرات الديموغرافية التي طرأت على تركيبة السكان في الولايات المتحدة فقد ازدادت نسبة السكان العمرية فوق خمسين سنة بنسبة كبيرة حيث أصبحت نسبتهم تزيد على 60% من إجمالي عدد السكان و قد رافق هذه الزيادة و عي صحي في المجتمع فقررت الشركة لمواجهة هذا التحدي الذي سوف يقلل من حصتها في السوق إنتاج أصناف جديدة من المشروبات المعروفة ب(دايت) و المتفقة مع أنظمة الحمية الطبيعية . و أصبحت هذه المنتجات الجديدة عناصر نجاح إستراتيجية في وجه التغيرات التي طرأت على الذوق العام للمستهلكين . وحدث تطور آخر حيث لاحظت الشركة أن أمزجة المستهلكين تستهوي مشروبات الفاكهة الغازية فأنتجت مشروبات غازية مضافة إليها نكهة الفاكهة. و دائما كانت شركة بيبسي مستعدة لهذه التغيرات السريعة و الطارئة فكانت تنتج المشروبات في وقتها المحدد اعتمادا على تحليل و دراسة السوق، و إعداد خطط إستراتيجية معدة مسبقا .

و قد واجهت شركة بيبسي تحديا آخر إلا و هو مواجهة منافسها المزعج شركة (كوكا كولا) و التي حظيت بحصة كبيرة من السوق مما جعلها لا تتوانى أبدا في إخراج كل من ينافسها خاصة في سوق المشروبات الغازية ، حيث تعتبر شركة (كوكا كولا ) الأولى في السوق من ناحية الحصة السوقية عالميا في المشروبات الغازية ، و تليها في المرتبة الثانية شركة (بيبسي) و لا شك أن هذا الوضع مزعج للشركتين ، لذلك اتخذت شركة بيبسي استراتيجية محاولة زيادة المبيعات ، ووضع معايير متفوقة لجلب المستهلكين من خلال التركيز على النوعية ، فقامت بربط منتجاتها بالشباب و المتعة ، ففي عام 1996 غيرت الشركة لون علب زجاجات ( البيبيسي) إلى اللون الأزرق المعروف باجتذابه لفئة من الشباب ، و أيضا اختارت عبارات دعائية مكثفة مثل : يلا بيبسي ، و التي بثت عبر كثير من القنوات العربية، و قد ربطت شركة (بيبسي) مشروبها بأشهر اللاعبين الرياضيين في العالم مما جعل الشباب يعشقون هذا المشروب لأنه يرتبط بأمر مهم من حياتهم ألا و هو الإقتداء بالرياضيين حتى فيما يشربونه ، أما الإستراتيجية الأخرى التي نفذتها شركة (بيبسي) فهي التركيز على وضع كافة الإمكانيات التسويقية خلف منتجها ( دايت بيبسي) و (ماونتن دايت) ، أما الإستراتيجية الثالثة التي شرعت فيها الشركة كانت محاولة زيادة واضحة بطرح منتجات جديدة إلى فئات اجتماعية أخرى غير الشباب مثل (دايت بيبسي) الذي استهدف المهتمين بالحمية و التخسيس ، و (اكس بيبسي) و الذي استهدف الرياضيين ، و قد طرحت شركة (بيبسي) أحجاما مختلفة لمنتجاتها فهناك الحجم العائلي للعائلات ، و هناك علب صغيرة تناسب الأطفال ، وهناك علب و زجاجات بلاستيكية للشباب ، و كل ذلك إستراتيجية لاستيعاب أذواق المستهلكين من ناحية الطعم و التصميم المناسب الذي يستهوي المستهلكين ، ومواجهة المنافسين في السوق .

لم تقتصر استراتيجيات شركة بيبسي على البيعة الخارجية فقط ، فقد ركزت في السنوات الأخيرة على عملية نقل المهارات و التجارب الإدارية الناجحة في إدارة شبكات التوزيع في قسم المشروبات الغازية إلى قسم الوجبات السريعة ، و من الممارسات الملفتة للنظر أن الشركة تعتمد على نقل المدراء من مكان إلى آخر و من قسم إلى آخر للاستفادة من تجاربهم الناجحة و توظيفها في مواقعهم الجديدة . و تتميز شركة بيبسي عن منافسها باتفاقياتها العديدة مع منظمة الصحة العالمية و أمضت معها اتفاقية لمدة 10 سنوات و كان ذلك سنة 2010 بتقليل السكر في المنتجات مع المحافظة على نفس الذوق و قد طبق هذا في الشرق الأوسط و تعمل على تقليل نسبة الزيت و الملح في منجات شيبسي (ليز) و هذا ما يمنحها ميزة تنافسية في مراعات صحة المستهلك<sup>1</sup> .

00. سا 22 على الساعة 2018/06/08 ، استراتيجيات شركة (بيبسي) لطلاب التسويق [www.startimes.com](http://www.startimes.com)<sup>1</sup>

و في الجزائر تستعمل مواد أولية مستوردة من الشركة الأم ذات جودة عالمية ، و كما ذكرنا سابقا تميزها في سياستها التجارية و التوزيعية ، إذ أن شركة بيبسي كما توفر شاحنة النقل وأعاون تجارين للوكلاء و كذا الهدايا للزبائن، فهي أيضا تملك وظيفة خاصة بها، فلديها مصلحة تعرف بمصلحة التبريد (MEM) يعمل موظفها خارج الشركة إذ أنها تملك 20 ألف ثلاجة عند موزعيها و يقوم فريق هذه المصلحة بتصليح هذه الثلاجات و كذا بالمراقبة المستمرة (خدمات مجانية) ، و تتميز مشروبات بيبسي بأحجامها المختلفة إذ تملك 54 نوع من بيبسي من التعليب و الذوق . ، حيث ركزت على البيئة و المحيط و كذا التقليل من النفايات فتحصلت على ايزو 22000 أنظر(الملحق رقم 2) الذي يعد مهما جدا للشركات الصناعية الغذائية فهو يعتني بالنظافة و الأمن والبيئة مما يدل على أنها تتميز بالمحافظة على صحة وسلامة زبائنها ، و تتميز بالجودة العالية كون الشركة الأم تصهر على المحافظة على صمعتها و اسمها في السوق فهي ترسل مراقبين بشكل دوري في سنة بشكل فجائي التابع للهيئة الإيطالية التي تعني بجودة المنتجات وفق مقاييس عالمية و تمنح شهادة مايسمى بشهادة (AIB) (أنظر الملحق رقم 3) التي تقوم بالتنقيط وفق معايير الجودة بمقاييس عالمية لكل جهة مصلحة على حدى باستخدام مؤشرات و أسهم وألوان و كذا مجموع النقاط يكون على 100 لكل مصلحة والكل على ألف و تعلق في الواجهة لكي يتمكن الكل من رؤية ما حققه كل فريق من جودة و نظافة و غيرها من المقاييس ، و تحصلت مؤخرا على شهادة محلية تدعى (APAB) وتعني هذه الشهادة التابعة لمنظمة جزائرية تعني بالجودة وفق مقاييس عالمية تحت شعار (اشرب مهني) . و هي تطمح الآن لحصول على شهادة ايزو 9001 التي تخص مناجمت النوعية ، و هذا ما سيمنحها ميزة تنافسية من نوع آخر ، خاصة في المورد البشري الذي يعتبر أساس النهضة، و نتيجة لتوجه الزبائن للبحث عن المنتجات الصحية أصبحت المشروبات الغازية تشكل خطر على صحته هذا ما دفع الشركة للتنوع في منتجاتها و هذا ما تطمح لتحقيقه في الجزائر كإنتاج الماء المعدني (تروبيكانا) و كذا الشاي المثلج و عصير أكواфина و يعتبر أيضا هذا التنوع لمواجهة المنتجات الوطنية التي أصبحت تنافس بقوة من حيث السعر و توجه الزبائن نحوها تماشيا و القدرة الشرائية بدون مراعاة الجودة<sup>1</sup> .

من خلال ما سبق ذكره و من خلال تحليل أسئلة المقابلة (انظر الملحق رقم : 04) نخلص إلى أن شركة "أب سي بيبسي" لها ميزة تنافسية جد مهمة وهي التميز بالجودة العالية مقابل السعر المعقول .

<sup>1</sup>انطلاقا من مقابلة مع السيد المدير التجاري للشركة

### المبحث الثالث : دراسة اتجاهات أفراد عينة شركة بيبسي حول إعادة هندسة العمليات

#### و الميزة التنافسية

إن لكل بحث ميداني إجراءات منهجية تتمثل في اختيار المنهج المتبع والأدوات التي تستعمل لجمع البيانات وكذا تحديد نوع وطبيعة وعدد وطريقة اختيار العينة و إجراء المعالجة الإحصائية للبيانات بعد جمعها وفيما يلي نستعرض مجمل هذه الإجراءات وأنواعها المختلفة.

#### المطلب الأول : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

إن أولى مراحل تصميم البحث هو اختيار منهج البحث و التي يعتبر المنهج الوصفي أهمها و يعرف على أنه "هو المنهج الذي يهتم بجمع أوصاف ومعلومات دقيقة عن الظاهرة المدروسة كما توجد فعلا في الواقع ويعبر عنها كفيما وكما ويوضح خصائصها وارتباطها مع ظواهر أخرى<sup>1</sup>".

ولا يكتفي المنهج الوصفي عند الكثير من العلماء على الوصف فقط بل يتعدى إلى تحديد العلاقة ومقدارها ومحاولة الاكتشاف الأسباب الكامنة وراء هذه الظاهرة، ويندرج تحت هذا المنهج عدة مناهج تفصيلية يعدها بعض العلماء مناهج مستقلة بذاتها والبعض الآخر على أنها تندرج تحت المنهج الوصفي وهذا ما قد تم اعتماده في هذا البحث بحيث تم الاعتماد على الوصف للمتغيرات الدراسة و تحليلها في ذات الوقت و اعتمدنا على دراسة على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات و عليه فالمنهج المستخدم هنا هو المنهج الوصفي التحليلي والذي يهتم بجمع أوصاف ومعلومات دقيقة حول الظاهرة وكذا جمع البيانات عن عدد من المتغيرات و تحليلها وتحديد ما إذا كانت هناك علاقة بينها وإيجاد قيمة واتجاه تلك العلاقة والتعبير عنها بشكل كمي.

<sup>1</sup> عمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ، الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية 2007،

## أولا : محددات الدراسة و نموذجها

قبل القيام بأي دراسة لبد من تحديد مجالاتها و رسم نموذج يبين أهم معالم هذه الدراسة و هذا ما تطرقنا إليه في هذا العنصر .

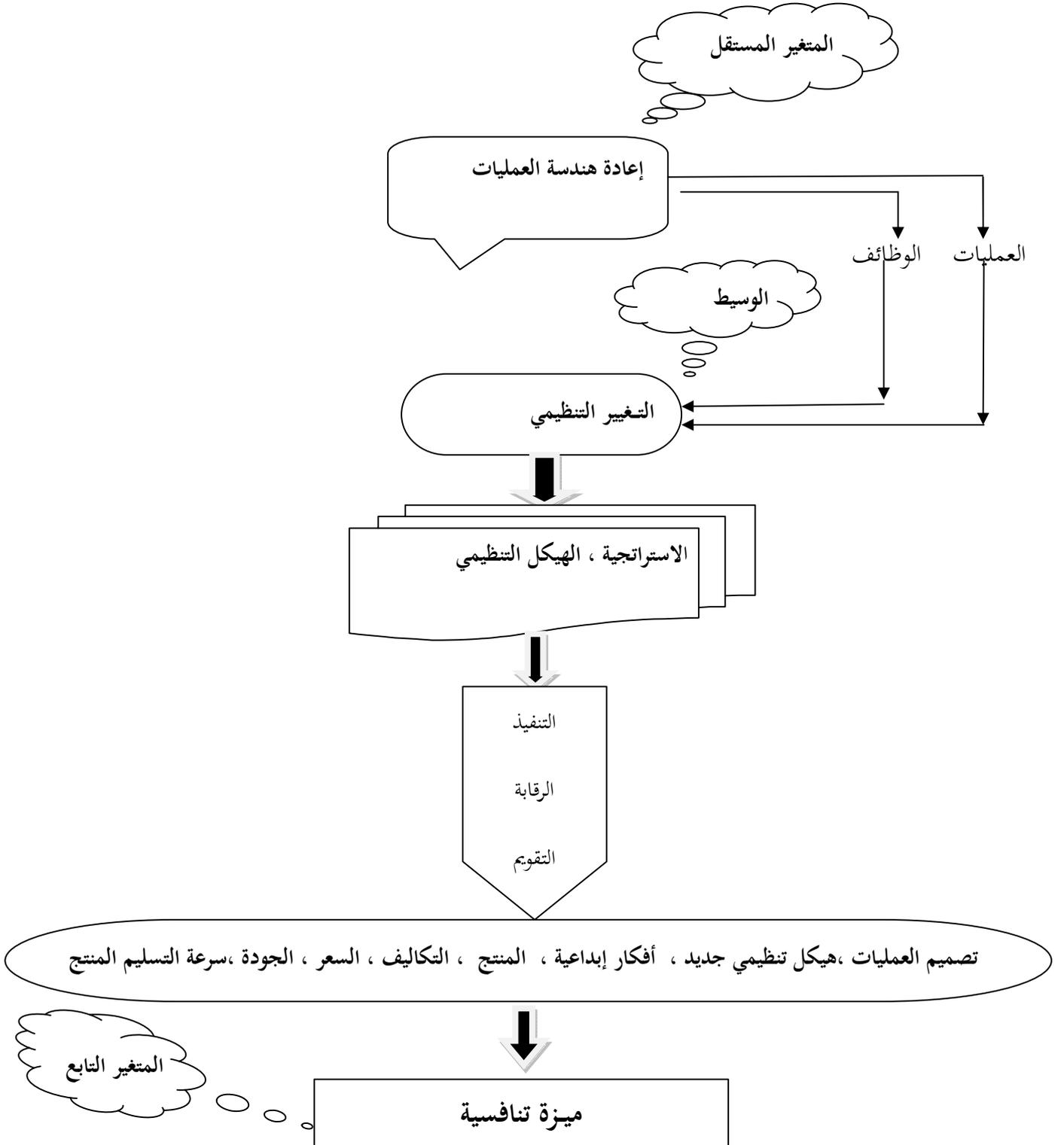
### 1. محددات الدراسة :

أجرينا هذه الدراسة وفقا لمجموعة من المحددات :

- ✓ الحدود المفاهيمية للدراسة تمثلت في مدى تأثير إعادة هندسة العمليات على تنمية و تحقيق الميزة التنافسية بالمنظمة .
- ✓ تمت الدراسة بشركة "أب سي بيبسي" بالروية ، اجزائر العاصمة ، و قمنا باختيارها للدراسة كونا شركة اقتصادية ، تحتل مكانة في السوق المحلية و الشركة الأم تحتل مكانة في السوق العالمية فالشركة المحلية تعمل وفق مقاييس عالمية تابعة للشركة .
- ✓ ركزنا في دراستنا على فئة الإطارات بالشركة التي اعتمدناها كمرجع لدراستنا .
- ✓ اعتمدنا في دراستنا على أداتي المقابلة التي أجريناها مع لإطارات العليا الشركة و الاستبيان الموجه لإطارات الشركة .

### 2. أنموذج الفرضي الدراسة: الشكل الموالي يبين النموذج المعتمد في الدراسة :

الشكل رقم (3.3): أنموذج الفرضي للدراسة



المصدر : من إعداد الطالبة

كما نلاحظ في الشكل رقم (3. 2) فان دراستنا تتجسد في ثلاث متغيرين و وسيط حيث أن المتغير المستقل يتمثل في إعادة هندسة العمليات و التي تعني بالعمليات و الوظائف في إحداث التغيير التنظيمي حيث يمثل هذا الأخير الوسيط و يجسد هذا التغيير على كل من استراتيجيات المنظمة و هيكلها التنظيمي و بعد تنفيذه، مراقبته و تقييمه سنحصل على عدة تغيرات تعطينا إعادة تصميم العمليات ، الهيكل التنظيمي جديد، المنتج جديد أو محسن ، انخفاض في التكاليف ، انخفاض في السعر ، الجودة عالية ، الأفكار الإبداعية ، سرعة تسليم المنتج و غيرها مما ينبثق عنه ميزة تنافسية التي تشكل المتغير التابع في دراستنا .

### ثانيا : مجتمع الدراسة

يقصد بمجتمع البحث مصطلح علمي منهجي يراد به كل ما يمكن أن تعمم عليه نتائج البح وحصص مجتمع البحث يعد ضروريا للأسباب التالية:

- تبرير الاقتصار على العينة بدلا من تطبيق البحث على مجتمعه.

- معرفة مدى قابلية نتائج البحث للتعميم.

- تأكيد تمثيل العينة للمجتمع.

وعليه فالمجتمع الكلي لهذه الدراسة يتمثل في جميع الإطارات العاملين في شركة "أب سي بيبسي" الواقعة في منطقة روية ، الجزائر .

### ثالثا : عينة الدراسة

مع أن الأصل في البحوث العلمية أن تجرى الدراسة على جميع أفراد مجتمع البحث لكنه إذا تعذر أو صعب الأمر على الباحث إختار عينة وهي فئة تمثل مجتمع البحث بحيث تحوي جميع مفردات الظاهرة التي يتم دراستها، ويخضع هذا الاختيار لطرق وأساليب علمية محددة، وقد اختارتنا هذه الدراسة العينة العشوائية وذلك لأنها العينة التي تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا ، ويقصد بالعشوائية وهي التي يتوفر لأفراد المجتمع نفس فرصة الظهور دون تحيز أو تدخل من طرف الباحث، أي انها تمنح فرص متساوية لجميع أفراد المجتمع للظهور فيها وبالتالي تحمل العينة نفس خصائص المجتمع، ويكون اختيارها عن طريق القرعة أو الأرقام العشوائية، أما العشوائية المنتظمة فيتم الاختيار بطريقة منتظمة كأخذ الأرقام الزوجية او كل خمس أرقام على ان يكون الترتيب في القائمة عشوائي والأصح أن يتم قسمة عدد أفراد المجتمع على حجم العينة المرغوب لاستخراج العدد الذي يتم الانتقال به<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> رجاء محمود بو علام، مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، مصر، دار النشر للجامعات، 2004، ص 163

## الفصل الثالث دراسة ميدانية لاتجاهات إطارات شركة "أب سبي بيبسي" نحو إعادة هندسة العمليات و الميزة التنافسية

ولاستخدام العينة ميزات نذكر منها:

- تقليل الكلفة، الوقت والجهد، إذ تغني دراسة العينة عن دراسة جميع مفردات الظاهرة موضوع الدراسة.
  - سرعة التنفيذ والحصول على النتائج، حيث نتعامل مع عناصر من المجتمع الأصلي.
  - دقة أكبر ومدى أوسع في النتائج، حيث تكون جديفة الباحث أكبر في التعامل مع عينة محدودة من التعامل مع مجتمع كبير.
- بالنسبة لسحب مفردات العينة تم إتباع بعض الإجراءات منها:
- تحديد مجتمع البحث الأصلي.
  - تحديد المجتمع المعروف المراد دراسته.
  - تحديد كل عضو في المجتمع المعروف وترتيبهم بطريقة عشوائية.
  - اختيار الأفراد في العينة عن طريق الانتقال برقمين بين كل عضو واخر وذلك بعد قسمة عدد افراد المجتمع الكلي وهو 220 إطار على 110 وهو عدد حجم العينة المرغوب به.
  - سحب حجم العينة المرغوب فيها والذي قدر عدده بـ110 إطار إلا أنه لم يتم استرجاع جميع الاستبيانات وبالتالي في هذه الدراسة تم الاعتماد على بـ 64 استبيان فقط التي تم قبولها كما سيوضحه الجدول التالي:

### الجدول رقم (3. 1) : تحليل حجم العينة المدروسة

عدد الاستبيانات	الموزعة	المسترجعة	الغير المسترجعة	الملغاة	المعتمدة
العدد	110	70	40	6	64
النسبة	%100	%63.63	%36.36	%5.45	%58.18

المصدر : إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

### رابعاً: أسلوب الدراسة و مصادر جمع البيانات

نوضح في هذا العنصر أهم الأساليب الإحصائية التي تم الاعتماد عليها لجمع البيانات و مصادر

#### 1. أسلوب الدراسة

نبين في هذا العنصر أهم الأساليب الإحصائية المعتمدة

■ الأساليب الإحصائية المستعملة: يتم التحقق من الفرضيات في البحوث العلمية من خلال الأساليب الإحصائية ويمكن اعتماد الأسلوب الإحصائي المناسب من خلال نوعية وعدد المتغيرات ومستويات قياسها وطبيعة العينة بحيث يمكن ان تكون مجموعة واحدة او اثنين... الى اخره، وفيما يخص هذه الدراسة ، تمت الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، لدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية التالية :

- ✓ التكرارات و النسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة.
- ✓ استخدام اختبار كلوموغروف سمرنوف من أجل التعرف على شكل التوزيع.
- ✓ استخدام المتوسط الحسابي لمعرفة نقطة تركز العينة.
- ✓ استخدام الانحراف المعياري لقياس درجة تشتت قيم استجابات الموظفين عن المتوسط الحسابي.
- ✓ استخدام معامل الارتباط بيرسون الذي يدرس قوة العلاقة و اتجاه العلاقة.
- ✓ استخدام معامل الارتباط بيرسون لدراسة صدق الاستبيان.
- ✓ استخدام معامل الفا كرونباخ لدراسة ثبات الاستبيان.

## 2. مصادر جمع البيانات

لجمع المعلومات والبيانات من مجتمع البحث أو العينة يختار الباحث الأداة أو الأدوات المناسبة حسب طبيعة الظاهرة المدروسة وخصائص المجتمع ومزايا وعيوب كل أداة ثم يقوم باستعمالها ان كانت موجودة او بينها وإعدادها ان كانت غير موجودة وقد تم من خلال هذه الدراسة الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية نظرا لانتشار استعماله في هذا النوع من البحوث.

و لقياس متغيرات الدراسة إعادة هندسة العمليات والميزة التنافسية فقد اعتمدنا على الاستمارة التي تم تقسيمها إلى ثلاث أجزاء بالإضافة إلى صفحة التقديم وطلب التعاون و الاستجابة، وكان الاستبيان كمايلي:

### الجزء الأول : بيانات خاصة بالموظف

تم التطرق في هذا الجزء إلى البيانات الأولية من الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة لكل موظف.

### الجزء الثاني : بنود وعبارات خاصة بإعادة هندسة العمليات.

ويخص هذا الجزء البنود المتعلقة بإعادة هندسة العمليات وقد احتوى على 33 عبارة، وتكون الإجابة فيها حسب مقياس ليكارت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) ويكون تنقيطها على الترتيب التالي (5، 4، 3، 2، 1).

### العمليات و الميزة التنافسية

- ولتفسير النتائج تم استخدام قاعدة اتخاذ القرار والتي كانت كما يلي:
- إذا لم يتجاوز مجموع الإجابات 99 درجة فإن ذلك يعني أن الموظفين يعتبرون إعادة هندسة العمليات منخفضة المستوى أي التقييم سلبي في المؤسسة.
  - إذا تجاوز مجموع الإجابات 99 درجة فان ذلك يعني أن الموظفين يعتبرون ان مستوى إعادة هندسة العمليات جيد أي إن التقييم ايجابي.
  - وقد تم تحديد الدرجة 99 كما يلي:
    - ✓ أعلى درجة هي (5) تقابل موافق بشدة.
    - ✓ أدنى درجة هي (1) تقابل غير موافق بشدة.
- بالنسبة لمجموع 33 عبارات يمكن القول:
- ✓ موافق بشدة:  $33 \times 5 = 165$  درجة.
  - ✓ غير موافق بشدة  $33 \times 1 = 33$  درجة.
  - ✓ (قاعدة اتخاذ القرار): ادني علامة + اعلي علامة تقسيم اثنين:  $(33 + 165) / 2 = 99$  درجة.

### الجزء الثالث : بنود وعبارات خاصة بالميزة التنافسية.

ويخص هذا الجزء البنود المتعلقة بالميزة التنافسية وقد احتوى على 23 عبارات تكون الاجابة فيها ايضا حسب مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) ويكون تنقيطها على الترتيب التالي (5، 4، 3، 2، 1) .

- ولتفسير النتائج تم استخدام قاعدة اتخاذ القرار والتي كانت كما يلي:
- ✓ إذا لم يتجاوز مجموع الإجابات 69 درجة فإن ذلك يعني أن الموظفين يعتبرون ان الميزة التنافسية منخفضة المستوى أي التقييم سلبي في المؤسسة.
  - ✓ إذا تجاوز مجموع الإجابات 69 درجة فان ذلك يعني أن الموظفين يعتبرون ان مستوى الميزة التنافسية جيد أي إن التقييم ايجابي.
- وقد تم تحديد الدرجة 69 كما يلي:
- ✓ أعلى درجة هي (5) تقابل موافق بشدة.
  - ✓ أدنى درجة هي (1) تقابل غير موافق بشدة.
- بالنسبة لمجموع 23 عبارات يمكن القول:
- ✓ موافق بشدة:  $23 \times 5 = 115$  درجة.

## الفصل الثالث دراسة ميدانية لاتجاهات إطارات شركة "أب سبي بيبسي" نحو إعادة هندسة العمليات و الميزة التنافسية

✓ غير موافق بشدة:  $1 \times 23 = 23$  درجة

✓ (قاعدة اتخاذ القرار): ادني علامة + اعلي علامة تقسيم اثنين:  $(23 + 115) / 2 = 69$  درجة.

### خامسا: الخصائص السيكمترية للاستبيان

بحيث قمنا بدراسة استطلاعية من أجل التعرف أكثر على المجتمع الأصلي واستطلاع الميدان والأهم من هذا التأكد من صلاحية الاستبيان حيث تم عرضه على مجموعة من الأساتذة ( أنظر الملحق رقم: 05 ) ذوي الخبرة و الإختصاص حيث قدم الأساتذة المحكمين مجموعة من الملاحظات بضرورة تغيير أو تعديل بعض العبارات أو حول شكل الاستبيان و قد أخذنا هذه الملاحظات بعين الإعتبار، و لمعرفة مدى صلاحية نتائجه وهل يمكن الاعتماد عليه في الدراسة الأصلية ومن أجل هذا وذاك تم سحب 30 موظف بالطريقة العشوائية كعينة استطلاعية وكانت النتائج التالية:

### 1. ثبات الاستبيان:

ان ثبات الاستبيان يدل على مدى اتساق درجات المقياس ودقتها في قياس الظاهرة أو الخاصية المراد قياسها، كذلك يقصد بالثبات هو أحد الصفات التي يجب أن تتصف بها أداة القياس الجيدة، ويقصد به الاستقرار بحيث أن درجته لا تتغير بتكرار إجراء الاختبار، بمعنى أن يكون الاختبار قادرا على أن يحقق دائما نفس النتائج في حالة تطبيقه مرتين على المجموعة نفسها وتحت نفس الظروف، حيث قد تم التحقق من معاملات الصدق وثبات من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ (AlphaCronbachCoefficient) وتضع أوما سيكاران قاعدة عامة للتعامل مع هذا المعامل مفادها الآتي:

- إذا كان معامل ألفا كرونباخ أقل من (0.6) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ضعيف، الأمر الذي يلزم إعادة النظر في بناء الدراسة.
- إذا كان معامل ألفا كرونباخ يتراوح بين (0.6-0.70) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات مقبول.
- إذا كان معامل ألفا كرونباخ يتراوح بين (0.71-0.80) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات جيد.
- إذا كان معامل ألفا كرونباخ يتجاوز 0.80 فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ممتاز.

الفصل الثالث دراسة ميدانية لاتجاهات إطارات شركة "أب سبي بيبسي" نحو إعادة هندسة العمليات و الميزة التنافسية

وكانت النتائج كما يلي :

الجدول رقم.(3. 2) معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

المحاور	عدد الفقرات	معامل الفا كرونباخ
محور إعادة هندسة العمليات	33	0.93
محور الميزة التنافسية	23	0.95
المحاور مجتمعة	56	0.95

المصدر : من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج spss

من خلال نتائج الجدول السابق نلاحظ انه يمكننا الوثوق في دقة نتائج الاستبيان بحيث كانت قيمة الفا كرونباخ مرتفعة في كل المحاور وذلك لان ادبي قيمة لها قدرت بـ 0.93 في محور إعادة هندسة العمليات في حين أنها قدرت بـ 0.95 في محور الميزة التنافسية وهي نفسها قيمة المحاور مجتمعة، مما يدل على أن الاستبيان ثابت وبالتالي يمكن استخدامه وكذا الوثوق في نتائجه وحتى إعادة استخدامه من طرف باحثين آخرين.

## 2 صدق الاستبيان:

إن صدق الاستبيان يدل على قدرته على قياس المتغير أو الخاصية التي وضع لقياسها من جهة وان يحقق الغرض او الهدف الذي وضع الاستبيان من اجله من جهة أخرى ، وللتحقق من صدق الاستبيان يمكن الاعتماد على عدة طرق ، وتم الاعتماد في هذه الدراسة على صدق الاتساق الداخلي لكل محور على حدي وكانت النتائج وفق الجداول التالية:

الجدول رقم.(3.3): صدق الاتساق الداخلي بين محور إعادة هندسة العمليات وبنوده

الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	دال عند مستوى
تقوم المنظمة بتحليل الوظائف من أجل معرفة حاجيتها	0.63	0.01
ترسم المنظمة خططها بناء على برامج معلومات داخلية و خارجية	0.88	0.05
تبنى المنظمة استراتيجياتها وفق قرارات تشاركيه	0.61	0.01
تقوم المنظمة بمراقبة المنافسين من أجل رسم خطط جديدة للمنافسة	0.73	0.05
المنظمة تحقق نسبة عالية من الأهداف المسطرة في خططها الإستراتيجية	0.50	0.01
تقوم المنظمة بتغيير خططها بشكل جذري عند الشعور بالخطر	0.63	0.01

الفصل الثالث دراسة ميدانية لاتجاهات إدارات شركة "أبي سي بيبسي" نحو إعادة هندسة

العمليات و الميزة التنافسية

0.01	0.56	المنظمة تغير في هيكلها التنظيمي عند الشعور بالخطر أو الحاجة إلى ذلك
0.01	0.55	تقلص المنظمة من عدد عمالها تحت ظرف ما
0.05	0.80	تسعى الإدارة للتخلي عن بعض الوظائف لتقليل التكاليف
0.01	0.51	تسعى الإدارة لخلق وظائف جديدة خاصة بالمنظمة لا توجد عند الغير و ذلك حسب مستجدات السوق
0.05	0.73	تسعى الإدارة لتطوير و تدريب موظفيها ليصبحوا قادة قادرين على الإبداع و المشاركة في اتخاذ القرارات
0.05	0.75	قامت المنظمة بتغييرات جذرية على مستوى هيكلها التنظيمية
0.01	0.55	تعمل الإدارة على مرونة العمليات و تنوعها لتتألم مع التطورات و التغيرات الحاصلة في الأسواق
0.01	0.86	تقوم الإدارة بتعديل جدولة بعض العمليات لإنجازها في نفس الوقت
0.01	0.52	تعتمد الإدارة في أداء عملياتها على فرق العمل أكثر من اعتمادها على العمل الفردي
0.01	0.54	المنظمة تعتمد فريق خاص يعمل على دراسة التغيير في كل المستويات من أجل المنافسة
0.01	0.62	أجرت الإدارة تغييرا في تصميم عملياتها تماشيا مع نوعية التقنيات الحديثة
0.05	0.79	سبق و أن طبقت المنظمة إعادة هندسة العمليات
0.01	0.57	تسعى الإدارة لدمج عدة عمليات في عملية واحدة
0.01	0.77	تعمل الإدارة لتخفيض الرقابة على المستويات الإدارية
0.01	0.54	تعمل الإدارة على التخفيض من إيقاف العمل من أجل الرقابة
0.01	0.63	تسعى الإدارة لغرس ثقافة المنظمة لدى العاملين لتقليل من الرقابة
0.01	0.76	المنظمة تمتلك نظام معلومات متطورة تعتمد عليه في صنع القرارات
0.01	0.51	تملك المنظمة وسائل اتصال متميزة
0.01	0.59	تملك المنظمة نظام اتصال فعال يستخدم كل المستويات و يسمح نقل المعلومات بسرعة
0.01	0.77	تستغل الإدارة الاتصال غير الرسمي داخل المنظمة لتستفيد منه في الاتصال الرسمي

## الفصل الثالث دراسة ميدانية لاتجاهات إطارات شركة "أبي سي بيبسي" نحو إعادة هندسة

### العمليات و الميزة التنافسية

0.05	0.74	تفعل الإدارة نظام الاتصال لأجل تبادل المعارف بين العاملين
0.05	0.81	تسعى المنظمة لتفعيل الاتصال مع و زبائنها بطريقة تمكنها من كسب ولائهم و الاستفادة من آرائهم
0.01	0.54	تطبق الإدارة أساليب إبداعية في إدارة وظائفها
0.05	0.83	تعتمد الإدارة على أساليب إبداعية و ابتكارية في إنجاز عملياتها
0.01	0.64	الإدارة تحفز العمال لطرح أفكار و حلول إبداعية جديدة
0.05	0.83	تحصل أفراد من المنظمة على براءة اختراع
0.05	0.85	المنظمة تدرب العمال الموهبين و تنمي قدراتهم من أجل أن يزودها بأفكار إبداعية و ابتكارية جديدة

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss

كما لاحظنا من الجدول السابق فإن قيمة معامل الارتباط بيرسون تراوحت بين 0.50 و 0.88 في علاقة محور إعادة هندسة العمليات ببوده أي تراوحت بين المتوسطة والقوية أي انه توجد علاقة بين جميع البنود والمحور خاصة وان نسبة مستوى الدلالة لم يتجاوز 0.05 في أي علاقة بند مع المحور ككل أي يوجد اتساق داخلي بين البنود والمحور عند مستوى الدلالة 0.01 و 0.05 وبالتالي يمكننا الاستدلال على صدق محاور إعادة هندسة العمليات بنسبة ثقة متراوحة بين 95 و 99%.

الجدول رقم (3. 4): صدق الاتساق الداخلي بين محور الميزة التنافسية وبنوده

الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	دال عند مستوى
يعد تخفيض تكاليف المنتج من أهداف المنظمة	0.73	0.01
تهتم المنظمة بالاستخدام الأمثل لمواردها من أجل تخفيض التكاليف	0.58	0.01
تعتمد المنظمة لتحقيق التفوق و زيادة الحصة التسويقية بالاعتماد على الأسعار المنخفضة	0.60	0.01
تغير المنظمة من استراتيجياتها لتخفيض التكاليف و تحسين كفاءة الأداء	0.52	0.01
تنوع المنظمة في منتجاتها من أجل التنوع في السعر	0.76	0.01
سبق و أن ابتكرت المنظمة طرق جديدة لتخفيض التكاليف من أجل السيطرة على	0.69	0.01

## الفصل الثالث دراسة ميدانية لاتجاهات إدارات شركة "أب سي بيبسي" نحو إعادة هندسة

### العمليات و الميزة التنافسية

		حصتها السوقية
0.01	0.55	تركز المنظمة على تغطية كل الأسواق بمنتجاتها
0.01	0.56	تركز المنظمة على إنتاج منتجات تشمل كل الفئات
0.01	0.52	تهتم المنظمة بالجودة العالية بدلا من السعر
0.01	0.67	المنظمة تراعي القدرة الشرائية للزبون في تحديد الأسعار
0.01	0.81	تسعى المنظمة لإنتاج منتجات متميزة تستهدف بها فئات اجتماعية خاصة (المرضى (
0.01	0.65	تعتمد المنظمة المواصفات العالمية للجودة للتمييز بمنتجاتها
0.01	0.71	تركز المنظمة على جودة العمليات الانتاجية و تحديثها
0.01	0.85	تملك المنظمة ميزة جذب قوية بناء على جودة منتجاتها
0.01	0.73	تقوم المنظمة باستطلاع رأي زبائنها في منتجاتها من أجل تحقيق رغبتهم
0.01	0.84	تخضع الخدمات التي تقدمها المنظمة للتحسين المستمر
0.01	0.82	المنظمة تنوع منتجاتها لتلبية رغبات الزبائن
0.01	0.83	تقدم المنظمة لزبائنها خدمات ما بعد البيع مميزة كخدمات الصيانة و التسلم و التوزيع
0.01	0.80	تستجيب المنظمة لطلبات زبائنها المتباينة كما و نوعا
0.01	0.82	تستجيب المنظمة للمتغيرات السريعة في تصميم المنتجات
0.01	0.73	تحرص المنظمة على تلبية طلبات السوق من منتجاتها بالسرعة المناسبة
0.01	0.78	تستخدم المنظمة سياسة مخزون الأمان لتوفير احتياجات الزبائن من المنتجات
0.01	0.69	تسعى المنظمة لتحقيق السرعة و الدقة في الإستجابة لطلبات الزبائن

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على Spss

يوضح الجدول السابق إن أدنى قيمة لمعامل الارتباط بيرسون قدرت بـ 0.52 في حين أن أعلى قيمة قدرت بـ 0.85 وهي قيمة قوية، وكما هو واضح من الجدول فإن أغلب القيم الخاصة بالبنود كانت علاقتها قوية مع المحور الكلي الذي يخص الميزة التنافسية وعليه نقول بوجود علاقة بين محور الميزة التنافسية وبنوده أي انه يوجد اتساق داخلي بين البنود والمحور عند مستوى الدلالة 0.01 أي بنسبة ثقة 99%، ومن هنا يمكننا القول أن الاستبيان تم التحقق من خاصية الصدق لديه وهو صادق في قياس ما وضع لقياسه وبالتالي نتم التطرق في النقطة الموالية إلى الثبات للتحقق منه ومن تم الاعتماد على الاستبيان في الدراسة الأصلية.

### المطلب الثاني : التحليل الوصفي لخصائص العينة

سندرس في هذا المطلب العينة المدروسة من حيث خصائصها المعتمدة في الدراسة .  
أولاً. وصف خصائص عينة الدراسة

فيما يلي عرض خصائص عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية.

1. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس : والجدول التالي يوضح ذلك  
الجدول رقم (3. 5) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	48	75
انثى	16	25
المجموع	64	100

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

بناءً على النتائج الظاهرة في الجدول والشكل أعلاه فإن أغلبية أفراد العينة فيما يتعلق بالجنس متكون عنصر الذكور بنسبة 75% مقارنة بـ 25% إناث، وبالتالي كانت نسبة إجابات الإطارات الذكور على الاستبيان أكثر من نسبة إجابة الإناث وهذا راجع لاختلاف العدد في المجتمع الذي سحبت منه العينة بحيث عدد الإطارات الذكور في المؤسسة أكثر من عدد الإطارات الإناث.

2. توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر : والجدول التالي يوضح ذلك

الجدول رقم (3 6) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية %
من 20 إلى 30 سنة	08	12.5
من 31 إلى 40 سنة	35	54.7
من 41 إلى 50 سنة	17	26.6
من 50 إلى 60 سنة	4	6.3
المجموع	64	100

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول والأعمدة البيانية أعلاه نلاحظ من جهة الفئة العمرية أن أكبر نسبة لعنصر الفئة السنوية نجدها ما بين 31 و40 سنة بنسبة 54.7% وهي الفئة التي يعتمد عليها في حسن التسيير و التعامل الرشيد

الفصل الثالث دراسة ميدانية لاتجاهات إطارات شركة "أبي سي بيبسي" نحو إلمادة هندسة العمليات و الميزة التنافسية

و هي التي اعتمدت الإجابة الأكثر في الاستبيان، تليها فئة من 41 إلى 50 سنة بنسبة 26.6% ثم فئة من 20 إلى 30 سنة بنسبة 12.5%، وفي المرتبة الأخيرة الفئة من 51 إلى 60 سنة بنسبة 6.3%.

3. توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

فيما يخص مؤشر المؤهل العلمي لعينة الدراسة، فتحصلنا على النتائج الظاهرة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3. 7): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
تقني سامي	9	14.1
شهادات متخصصة	13	20.3
جامعي	37	57.8
دراسات عليا متخصصة	4	6.3
شهادات من خارج البلد	1	1.6
المجموع	64	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

كما هو واضح من الجدول السابق فإن أغلبية أفراد العينة هم من أصحاب المستوى الجامعي بحيث قدر عددهم بـ 37 موظف يليهم أصحاب الشهادات المتخصصة بـ 13 موظف وبعد ذلك تأتي فئة التقنيين الساميين بـ 9 موظفين ليبقى في الأخير 4 موظفين ذوي دراسات عليا متخصصة وموظف واحد لديه شهادات من خارج البلاد.

4. توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة : والجدول التالي يوضح ذلك

الجدول رقم (3. 8) توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	22	34.4
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	18	28.1
من 10 إلى أقل من 15 سنوات	16	25
من 15 إلى أقل من 20 سنة	8	12.5
المجموع	64	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

العمليات و الميزة التنافسية

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ في سنوات الخبرة أن أكبر نسبة لمن لديهم خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 34.4% هي التي اعتمدت الإجابة الأكثر في الاستبيان، ثم فئة من 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 28.1% تليها مباشرة وغير بعيدة عنها من حيث العدد من 10 إلى أقل من 15 سنة بنسبة 25%، وفي المرتبة الأخيرة فئة من لديهم خبرة متراوحة بين 15 إلى أقل من 20 سنوات بنسبة 12.5%.

المطلب الثالث : تحليل اتجاهات أفراد العينة حول إعادة هندسة العمليات والميزة

التنافسية

ستتطرق في هذا المطلب إلى تحليل آراء عينة الدراسة عن إعادة هندسة العمليات في شركة "أب سي بيبسي" و مدى تأثيرها لتحقيق ميزة تنافسية ، وفقا للعبارة المستعملة في الاستبيان (انظر الملحق رقم 6) معتمدين على مقياس "ريكارتر الخماسي" .

أولا : تحليل فقرات المحور الأول إعادة هندسة العمليات

الجدول رقم : (3. 9) النتائج الإحصائية لمحور الأول إعادة هندسة العمليات

رقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
1.	تقوم المنظمة بتحليل الوظائف من أجل معرفة حاجيتها	0	2	31	31	0	3.45	0.56	موافق
2.	ترسم المنظمة خططها بناء على برامج معلومات داخلية و خارجية	0	4	34	26	0	3.34	0.59	محايد
3.	تبني المنظمة إستراتيجيتها وفق قرارات تشاركيه	0	6	36	22	0	3.25	0.61	محايد
4.	تقوم المنظمة بمراقبة المنافسين من أجل رسم خطط جديدة للمنافسة	0	4	42	18	0	3.21	0.54	محايد
5.	المنظمة تحقق نسبة عالية من الأهداف المسطرة في خططها الإستراتيجية	0	4	42	18	0	3.21	0.54	محايد
6.	تقوم المنظمة بتغيير خططها بشكل جذري عند الشعور بالخطر	0	5	36	23	0	3.28	0.6	محايد
7.	المنظمة تغير في هيكلها التنظيمي عند	0	6	27	31	0	3.39	0.65	محايد

الفصل الثالث دراسة ميدانية لاتجاهات إطارات شركة "أب سي بيبسي" نحو إعادة هندسة

العمليات و الميزة التنافسية

								الشعور بالخطر أو الحاجة إلى ذلك
محايد	0.61	3.31	0	25	34	5	0	8. تقلص المنظمة من عدد عمالها تحت ظرف ما
محايد	0.60	3.35	0	27	33	4	0	9. تسعى الإدارة للتخلي عن بعض الوظائف لتقليل التكاليف
محايد	0.52	3.29	0	21	41	2	0	10. تسعى الإدارة لخلق وظائف جديدة خاصة بالمنظمة لا توجد عند الغير و ذلك حسب مستجدات السوق
محايد	0.64	3.32	0	27	31	6	0	11. تسعى الإدارة لتطوير و تدريب موظفيها ليصبحوا قادة قادرين على الإبداع و المشاركة في اتخاذ القرارات
موافق	0.50	0.59	1	18	41	4	0	12. قامت المنظمة بتغييرات جذرية على مستوى هيكلها التنظيمية
موافق	0.55	3.68	2	41	20	1	0	13. تعمل الإدارة على مرونة العمليات و تنوعها لتتألم مع التطورات و التغييرات الحاصلة في الأسواق
موافق	0.71	3.54	4	31	25	4	0	14. تقوم الإدارة بتعديل جدولة بعض العمليات لإنجازها في نفس الوقت
موافق	0.70	3.42	4	23	33	4	0	15. تعتمد الإدارة في أداء عملياتها على فرق العمل أكثر من اعتمادها على العمل الفردي
محايد	0.76	3.37	4	23	30	7	0	16. المنظمة تعتمد فريق خاص يعمل على دراسة التغيير في كل المستويات من أجل المنافسة
موافق	0.55	4.06	11	47	5	1	0	17. أجرت الإدارة تغيرا في تصميم عملياتها تماشيا مع نوعية التقنيات الحديثة

الفصل الثالث دراسة ميدانية لاتجاهات إطارات شركة "أبي سي بيبسي" نحو إعادة هندسة

العمليات و الميزة التنافسية

18.	سبق و أن طبقت المنظمة إعادة هندسة العمليات	0	5	28	27	4	3.46	0.73	موافق
19.	تسعى الإدارة لدمج عدة عمليات في عملية واحدة	0	6	33	24	1	3.31	0.66	محايد
20.	تعمل الإدارة لتخفيض الرقابة على المستويات الإدارية	0	4	33	25	2	3.39	0.65	محايد
21.	تعمل الإدارة على التخفيض من إيقاف العمل من أجل الرقابة	0	5	36	20	3	3.32	0.69	محايد
22.	تسعى الإدارة لغرس ثقافة المنظمة لدى العاملين للتقليل من الرقابة	0	6	35	22	1	3.28	0.65	محايد
23.	المنظمة تمتلك نظام معلومات متطورة تعتمد عليه في صنع القرارات	0	4	37	18	5	3.37	0.72	محايد
24.	تملك المنظمة وسائل اتصال متميزة	0	3	28	31	2	3.50	0.64	موافق
25.	تملك المنظمة نظام اتصال فعال يخدم كل المستويات و يسمح نقل المعلومات بسرعة	0	6	39	17	2	3.23	0.66	محايد
26.	تستغل الإدارة الاتصال غير الرسمي داخل المنظمة لتستفيد منه في الاتصال الرسمي	0	3	37	21	3	3.37	0.65	محايد
27.	تفعل الإدارة نظام الاتصال لأجل تبادل المعارف بين العاملين	0	5	37	20	2	3.29	0.65	محايد
28.	تسعى المنظمة لتفعيل الاتصال مع و زبائنهم بطريقة تمكنها من كسب ولائهم و الاستفادة من آرائهم	0	1	17	42	4	3.76	0.58	موافق
29.	تطبق الإدارة أساليب إبداعية في إدارة وظائفها	0	3	30	26	5	3.51	0.71	موافق

30.	تعتمد الإدارة على أساليب إبداعية و ابتكاره في إنجاز عملياتها	1	3	29	27	4	3.46	0.75	موافق
31.	الإدارة تحفز العمال لطرح أفكار و حلول إبداعية جديدة	0	5	25	28	6	3.54	0.77	موافق
32.	تحصل أفراد من المنظمة على براءة اختراع	1	7	25	25	6	3.43	0.87	موافق
33.	المنظمة تدرب العمال الموهبين و تنمي قدراتهم من أجل أن يزودها بأفكار ابداعية و ابتكارية جديدة	0	4	24	30	6	3.59	0.75	موافق
	المجموع						3.282	0.32	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (3. 9) يتضح لنا أن إجابات أفراد العينة بخصوص أثر إعادة هندسة العمليات كانوا **موافقين** حيث نلاحظ أن قيمة مجموع المتوسط الحسابي قدرت بـ 3.432 و القيمة التي تعني أن أغلبية أفراد العينة يقيمون إعادة هندسة العمليات **باتجاه موافق**، و انحراف معياري قدره 0.34 ، و عند تحليلنا للعبارات نجد أن العبارة "أجرت الإدارة تغييرا في تصميم عملياتها تماشيا مع نوعية التقنيات الحديثة" تحتل الرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.06 و انحراف معياري قدره 0.55 **باتجاه موافق** هذا يفسر لنا أن الشركة قامت بإعادة تصميم العمليات لتواكب التقنيات الحديثة في السوق و تتمكن من المنافسة ، ثم تليها في المرتبة الثانية العبارة "تسعى المنظمة لتفعيل الاتصال مع زبائنها بطريقة تمكنها من كسب ولائهم و الاستفادة من آرائهم " بوسيط حسابي قدره 3.76 و انحراف معياري قدره 0.58 **باتجاه موافق** هذا ما يدل على أن الشركة تهتم بالاتصال الخارجي و تعتمد عليه في التقرب من زبائنها لكسب ولائهم و تعمل على تحقيقه ، و المرتبة الثالثة العبارة "تعمل الإدارة على مرونة العمليات و تنوعها لتتألم مع التطورات و التغييرات الحاصلة في السوق " بمتوسط حسابي قدره 3.68 و انحراف معياري قدره 0.55 **باتجاه موافق** هذا ما يدل على أن الشركة تهتم بدراسة البيئة الخارجية و التجاوب معها بسرعة التغيير في العمليات و الاستعداد الدائم للتغيير ، المرتبة الرابعة كانت للعبارة "المنظمة تدرب العمال الموهبين و تنمي قدراتهم من أجل أن يزودها بأفكار إبداعية و ابتكاره جديدة " بمتوسط حسابي قدره 3.59 و انحراف معياري قدره 0.75 **باتجاه موافق** هذا دليل على أنها تهتم بالإبداع والابتكار و تنميه و تشجع عليه ، و المرتبة الخامسة " الإدارة تحفز العمال لطرح أفكار و حلول إبداعية جديدة" بمتوسط حسابي قدره 3.54 و انحراف معياري قدره 0.77 **باتجاه موافق** هذا ما يفسر على وجود ثقافة إبداعية بالشركة تحفز على الإبداع و هذا ما يدعم العبارة

السابقة ، و المرتبة السادسة كانت للعبارة " تطبق الإدارة أساليب إبداعية في إدارة وظائفها " بمتوسط حسابي قدره 3.51 و انحراف معياري قدره 0.71 **باتجاه موافق** وهذا ما يدل على أنها تطور وظائفها بأفكار إبداعية جديدة ، أما الرتبة السابعة فكانت للعبارة " تعتمد الإدارة على أساليب إبداعية و ابتكاره في انجاز عملياتها " قدرها متوسطها الحسابي ب3.46 و انحرافها المعياري ب0.75 **باتجاه موافق** يدل على أنها تطور عملياتها عن طريق الإبداع و الابتكار دليل على وجود إبداع وابتكار بالشركة **إسنادا للعبارات السابقة** (المرتبة الرابعة و الخامسة و السادسة والسابعة على التوالي ) و المرتبة الثامنة للعبارة " تملك المنظمة نظام اتصال فعال يخدم كل المستويات و يسمح نقل المعلومات بسرعة " بمتوسط حسابي قدره 3.50 و انحراف معياري قدره 0.64 **باتجاه موافق** ما يفسر تملك نظام اتصال داخلي و تهتم بنقل المعلومات بسرعة ، و في المرتبة التاسعة " تملك المنظمة وسائل اتصال متميزة " بمتوسط حسابي قدره 3.50 و انحراف معياري قدره 0.64 **باتجاه موافق** يفسر اهتمام الشركة بنظام الاتصال و تطويره و في المرتبة العاشرة " سبق و أن طبقت المنظمة إعادة هندسة العمليات " بمتوسط حسابي قدره 3.46 و انحراف معياري قدره 0.73 **باتجاه موافق** ما يدل على أن الشركة تعتمد إعادة هندسة العمليات ، المرتبة إحدى عشر "تقوم المنظمة بتحليل الوظائف من أجل معرفة حاجيتها" متوسط حسابي 3.45 و انحراف معياري 0.56 **باتجاه موافق** ما يفسر أن المنظمة تحدد حاجيتها بطريقة منظمة عن طريق تحليل الوظائف هذا ما بين أن استراتيجيتها محكمة ، المرتبة اثني عشر للعبارة "تعتمد الإدارة في أداء عملياتها على فروق العمل أكثر من اعتمادها على العمل الفردي " بمتوسط حسابي قدره 3.42 و انحراف معياري 0.70 **باتجاه موافق** دليل على انتشار روح الفريق و ثقافة المنظمة العالية ، المرتبة الثالثة عشر للعبارة "قامت المنظمة بتغييرات جذرية على مستوى هياكلها التنظيمية " بمتوسط حسابي قدره 0.59 و انحراف معياري 0.50 **باتجاه موافق** هذا ما يدل على أن الشركة طبقت إعادة الهيكلة و غيرت في هيكلها التنظيمي .

أما باقي العبارات فكانت **باتجاه محايد** فالعبارتين "تعمل الإدارة لتخفيض الرقابة على المستويات الإدارية " و " المنظمة تغير في هيكلها التنظيمي عند الشعور بالخطر أو الحاجة إلى ذلك " تحتل المرتبة الأولى في عبارات الحياض بمتوسط حسابي قدره 3.39 و انحراف معياري قدره 0.65 **باتجاه محايد** كانت الإجابات في هذا الاتجاه دليل على أن الشركة تمارس رقابة التقليدية و عدم رغبتها في إتباع أساليب حديثة و فيما يخص العبارة الثانية فهذا يعني أنها لا تغير في الهيكل التنظيمي من أجل إحداث تغيير ، و تحتل العبارات التالية المرتبة الثانية " المنظمة تعتمد فريق خاص يعمل على دراسة التغيير في كل المستويات من أجل المنافسة " ، المنظمة تمتلك نظام معلومات متطورة تعتمد عليه في صنع القرارات " و " تستغل الإدارة الاتصال غير الرسمي داخل المنظمة لتستفيد منه في الاتصال الرسمي " بمتوسط حسابي قدره 3.37 و انحراف معياري قدر ب0.76 ، 0.72

0.65، على التوالي باتجاه محايد هذا ما يوحي أن العينة المستجوبة ليست على دراية و فهم بأمور و مفاهيم الإدارة الحديثة ، المرتبة الثالثة للعبارة " تسعى الإدارة للتخلي عن بعض الوظائف لتقليل التكاليف " بمتوسط حسابي قدره 3.35 و انحراف معياري قدره 0.60 باتجاه محايد دليل على أن الإدارة تسعى لتخفيض التكاليف بأساليب أخرى ، و العبارة تحتل المرتبة الرابعة " تعمل الإدارة على التخفيض من إيقاف العمل من أجل الرقابة " بمتوسط قدره 3.32 و انحراف معياري 0.69 اتجاه محايد هذا ما يؤكد ما قلناه سابقا بأن الإدارة لا تعتمد أساليب حديثة في الرقابة بل تكتفي بالقديم المطبق و العبارة " تقلص المنظمة من عدد عمالها تحت ظرف ما " تسعى الإدارة لدمج عدة عمليات في عملية واحدة " تحتلان المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 3.31 باتجاه الحياد دليل على عدم درايتهم أو نقص المعلومات للإجابة على أسئلة الإدارة العليا ، العبارة " تسعى الإدارة لخلق وظائف جديدة خاصة بالمنظمة لا توجد عند الغير و ذلك حسب مستجدات السوق " و العبارة " تفعيل الإدارة نظام الاتصال لأجل تبادل المعرف بين العاملين " في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره 3.29 باتجاه محايد يوحي بأن الإدارة لا تهتم بالتجديد على مستوياتها ربما تحافظ على الاستقرار أو تغير في مجالات أخرى ، العبارة " تقوم المنظمة بتغيير خططها بشكل جذري عند الشعور بالخطر " و العبارة " تسعى الإدارة لغرس ثقافة المنظمة لدى العاملين لتقليل من الرقابة " المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدره 3.28 و انحراف معياري 0.6 باتجاه محايد توحى بأن الشركة لا تغير عند شعورها بالخطر ما يؤكد العبارات السابقة المتعلقة بعدم تغير الهيكل التنظيمي عند الخطر ، العبارة " تبني المنظمة قراراتها وفق قرارات تشاركيه " جاءت في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 3.25 باتجاه محايد يعني الإدارة تميل إلى الإدارة المركزية ، العبارة " تملك المنظمة نظام اتصال فعال يخدم كل المستويات و يسمح نقل المعلومات بسرعة " احتلت المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي قدره 3.23 و انحراف معياري 0.56 باتجاه محايد العبارة أيضا توحى إلى أن إدارة الشركة تميل إلى الإدارة المركزية ، أما الرتبة العاشرة فكانت للعبارة " تقوم المنظمة بمراقبة المنافسين من أجل رسم خطط جديدة للتنافس " بمتوسط حسابي قدره 3.21 و انحراف معياري قدره 0.4 باتجاه محايد يعني أن المعلومات الإستراتيجية للشركة تعنى بالسرية مما أدى أفراد العينة بالإجابة نحو المحايد ، العبارة " المنظمة تحقق نسبة عالية من الأهداف المسطرة في خططها الإستراتيجية " و ردت العبارة بمتوسط حسابي قدره 3.21 و انحراف معياري قدره 0.54 باتجاه محايد هذا ما يوحي إلى أن المعلومات الإستراتيجية لإدارة الشركة تعنى بالسرية هذا ما يدعم ما قلناه عن العبارة السابقة.

ثانيا .تحليل فقرات المحور الثاني الميزة التنافسية

الجدول الموالي يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية

لإجابات أفراد العينة الدراسة عن عبارات الميزة التنافسية

الجدول رقم (3. 10) : النتائج الإحصائية لفقرات المحور الثاني الميزة التنافسية

رقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
34.	يعد تخفيض تكاليف المنتج من أهداف المنظمة	0	2	26	31	5	60.3	68.0	موافق
35	تتم المنظمة بالاستخدام الأمثل لمواردها من أجل تخفيض التكاليف	0	2	29	29	4	54.3	66.0	موافق
36	تعتمد المنظمة لتحقيق التفوق و زيادة الحصص التسويقية بالاعتماد على الأسعار المنخفضة	0	3	27	32	2	51.3	64.0	موافق
37	تغير المنظمة من استراتيجياتها لتخفيض التكاليف و تحسين كفاءة الأداء	0	3	21	34	6	3.67	71.0	موافق
38	تنوع المنظمة في منتجاتها من أجل التنويع في السعر	0	3	22	35	4	3.62	0.67	موافق
39	سبق و أن ابتكرت المنظمة طرق جديدة لتخفيض التكاليف من أجل السيطرة على حصتها السوقية	0	3	18	39	4	3.68	0.66	موافق
40	تركز المنظمة على تغطية كل	0	2	21	37	4	3.67	0.64	موافق

الفصل الثالث دراسة ميدانية لاتجاهات إطارات شركة "أبي سي بيبسي" نحو إعادة هندسة

العمليات و الميزة التنافسية

								الأسواق بمنتجاتها	
موافق	0.63	3.68	4	38	20	2	0	تركز المنظمة على إنتاج منتجات تشمل كل الفئات	41
موافق	0.65	3.62	4	34	24	2	0	تتم المنظمة بالجودة العالية بدلا من السعر	42
موافق	0.70	3.60	4	35	21	4	0	المنظمة تراعي القدرة الشرائية للزبون في تحديد الأسعار	43
محايد	1.24	46.2	0	17	20	3	24	تسعى المنظمة لإنتاج منتجات متميزة تستهدف بها فئات اجتماعية خاصة (المرضى)	44
موافق	0.83	3.68	11	26	23	4	0	تعتمد المنظمة المواصفات العالمية للجودة للتميز بمنتجاتها	45
موافق	0.59	4.00	10	45	8	1	0	تركز المنظمة على جودة العمليات الانتاجية و تحديثها	46
موافق	0.73	3.68	7	33	21	3	0	تملك المنظمة ميزة جذب قوية بناء على جودة منتجاتها	47
موافق	0.78	3.64	8	29	23	4	0	تقوم المنظمة باستطلاع رأي زبائنها في منتجاتها من أجل تحقيق رغبتهم	48
موافق	0.79	3.59	8	26	26	4	0	تخضع الخدمات التي تقدمها المنظمة للتحسين المستمر	49
موافق	0.81	3.70	9	32	18	5	0	المنظمة تنوع منتجاتها لتلبية رغبات الزبائن	50
موافق	0.87	3.56	8	27	23	5	1	تقدم المنظمة لزبائنها	51

								خدمات ما بعد البيع مميزة كخدمات الصيانة و التسلم و التوزيع	
موافق	0.88	3.54	8	27	22	6	1	تستجيب المنظمة لطلبات زبائن المتبينة كما و نوعا	52
موافق	0.87	3.54	8	26	24	5	1	تستجيب المنظمة للمتغيرات السريعة في تصميم المنتجات	53
موافق	0.54	3.95	8	45	11	0	0	تحرص المنظمة على تلبية طلبات السوق من منتجاتها بالسرعة المناسبة	54
موافق	0.77	3.54	7	25	28	4	0	تستخدم المنظمة سياسة مخزون الأمان لتوفير احتياجات الزبائن من المنتجات	55
موافق	0.78	3.60	9	24	28	3	0	تسعى المنظمة لتحقيق السرعة و الدقة في الإستجابة لطلبات الزبائن	56
موافق	0.495	3.599	المجموع						

الجدول يبين أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت ب 3.763 والذي يعني أن أغلبية أفراد العينة يؤكدون وجود ميزة تنافسية معظم الاتجاهات كانت موافقة والانحراف المعياري قدر ب 0.518 العبارات التالية تؤكد هذا ، العبارة الأولى "يعد تخفيض تكاليف المنتج من أهداف المنظمة" بمتوسط حسابي قدره 60.3 و انحراف معياري قدره 68.0 باتجاه موافق ما يدل على أن الشركة تركز على تقليل التكاليف ، المرتبة الثانية " تهتم المنظمة بالاستخدام الأمثل لمواردها من أجل تخفيض التكاليف" بمتوسط حسابي 54.3 و انحراف معياري 66.0 باتجاه موافق هذا أيضا يدعم العبارة السابق حول سياسة تخفيض التكاليف ، المرتبة الثالثة "تغير المنظمة من إستراتيجيتها لتخفيض التكاليف وتحسين الأداء" بمتوسط 51.3 وانحراف 46.0 باتجاه موافق ما يدعم العبارتين السابقتين بأن المنظمة تعتمد على تخفيض التكاليف ، المرتبة الرابعة " تركز المنظمة على جودة العمليات الإنتاجية و تحديثها" بمتوسط حسابي 4.00 و انحراف معياري 0.59 باتجاه موافق ما يفسر

أن الشركة تملك جودة عالية في الإنتاج و متطورة ، المرتبة الخامسة " تحرص المنظمة على تلبية طلبات السوق من منتجاتها بالسرعة المناسبة " متوسط حسابي قدره 3.95 وانحراف معياري 0.54 **باتجاه موافق** دليل على سرعة تسليم المنتجات ، الرتبة السادسة " المنظمة تنوع منتجاتها لتلبية رغبات الزبائن " متوسط حسابي 3.70 و انحراف معياري 0.81 **باتجاه موافق** ما يدل على اهتمام الشركة بزبائنها و إرضائهم بتنوع المنتجات حسب رغباتهم ، المرتبة السابعة لكل من العبارات التالية "تعتمد المنظمة المواصفات العالمية للجودة للتميز بمنتجاتها " متوسط حسابي 3.68 و انحراف معياري 0.83 **باتجاه موافق** دليل على وجود الجودة العالية لدى الشركة كميزة تنافسية ، العبارة "تملك المنظمة ميزة جذب قوية بناء على جودة منتجاتها" متوسط حسابي 3.26 و انحراف معياري قدره 0.73 **باتجاه موافق** دليل على امتلاك الشركة للجودة العالية في المنتج ، العبارة " تركز المنظمة على إنتاج منتجات تشمل كل الفئات " متوسط حسابي 3.68 و انحراف معياري 0.63 **باتجاه موافق** ما يفسر تركيز الشركة على الفئات العمرية كميزة تنافسية، العبارة "سبق و أن ابتكرت المنظمة طرق جديدة لتخفيض التكاليف من أجل السيطرة على حصتها السوقية " متوسط حسابي قدره 3.68 و انحراف معياري قدره 0.66 **باتجاه موافق** دليل على تركيز الشركة على تخفيض التكاليف و كذا اعتمادها على الابداع و الابتكار في ذلك ، الرتبة التاسعة " تركز المنظمة على تغطية كل الأسواق بمنتجاتها " بمتوسط حسابي قدره 3.67 و انحراف معياري 0.64 **باتجاه موافق** ما يفسر أن الشركة تنتهج سياسة الانتشار من اجل تغطية السوق ، الرتبة العاشرة " تقوم المنظمة باستطلاع رأي زبائنها في منتجاتها من أجل تحقيق رغبتهم " متوسط حسابي 3.64 انحراف معياري 0.78 **باتجاه موافق** يفسر ان الشركة تسعى لارضاء زبائنها ، الرتبة إحدى عشرة " تسعى المنظمة لتحقيق السرعة و الدقة في الإستجابة لطلبات الزبائن " متوسط حسابي 3.60 و انحراف معياري قدره 0.78 **باتجاه موافق** دليل على أن الشركة تتميز بسرعة تسليم المنتج للزبائن ، الرتبة الثالثة عشر تحتلها العبارات التالية " تنوع المنظمة في منتجاتها من أجل التنوع في السعر " متوسط حسابي قدره 3.62 و انحراف معياري قدره 0.67 **باتجاه موافق** يفسر أنها تعتمد على التنوع حتى تفسد كل شرائح المجتمع ، العبارة " تهتم المنظمة بالجودة العالية بدلا من السعر " متوسط حسابي 3.60 و انحراف معياري قدره 0.70 **باتجاه موافق** دليل على أنها تركز على الجودة أكثر من السعر ، المرتبة الرابعة عشر " المنظمة تراعي القدرة الشرائية للزبون في تحديد الأسعار " متوسط حسابي 3.60 و انحراف معياري قدره 0.70 **باتجاه موافق** يدل على أنها تركز على السعر بما يناسب الزبائن ، الرتبة الخامسة عشر للعبارة "تخضع الخدمات التي تقدمها المنظمة للتحسين المستمر " متوسط حسابي 3.59 و انحراف معياري 0.79 **باتجاه موافق** دليل على وجود إبداع و تطوير في المنتجات، الرتبة السادسة عشر للعبارة " تقدم المنظمة لزبائنها خدمات ما بعد البيع مميزة كخدمات الصيانة

### العمليات و الميزة التنافسية

و التسليم و التوزيع " بمتوسط حسابي 3.56 و انحراف معياري 0.87 باتجاه موافق دليل على اهتمامه بكسب رضا وولاء زبائنها، المرتبة السابعة عشر للعبارات التالية : "تستجيب المنظمة لطلبات زبائنها المتنوعة كما و نوعاً" متوسط حسابي 3.54 و انحراف معياري 0.88 باتجاه موافق دليل على مرونة عملياتها الإنتاجية ، العبارة " تستجيب المنظمة للمتغيرات السريعة في تصميم المنتجات " متوسط حسابي قدره 3.54 و انحراف معياري قدره 0.87 باتجاه موافق دليل على قدرتها على التغيير بشكل سريع ، العبارة" تستخدم المنظمة سياسة مخزون الأمان لتوفر احتياجات الزبائن من المنتجات " بمتوسط حسابي قدره 3.54 وانحراف معياري قدره 0.77 باتجاه موافق و هذا يدل على تعني بعملية تسليم المنتج و كذا كسب زبائنها و تسيطر على عمليتي الإنتاج والتوزيع.

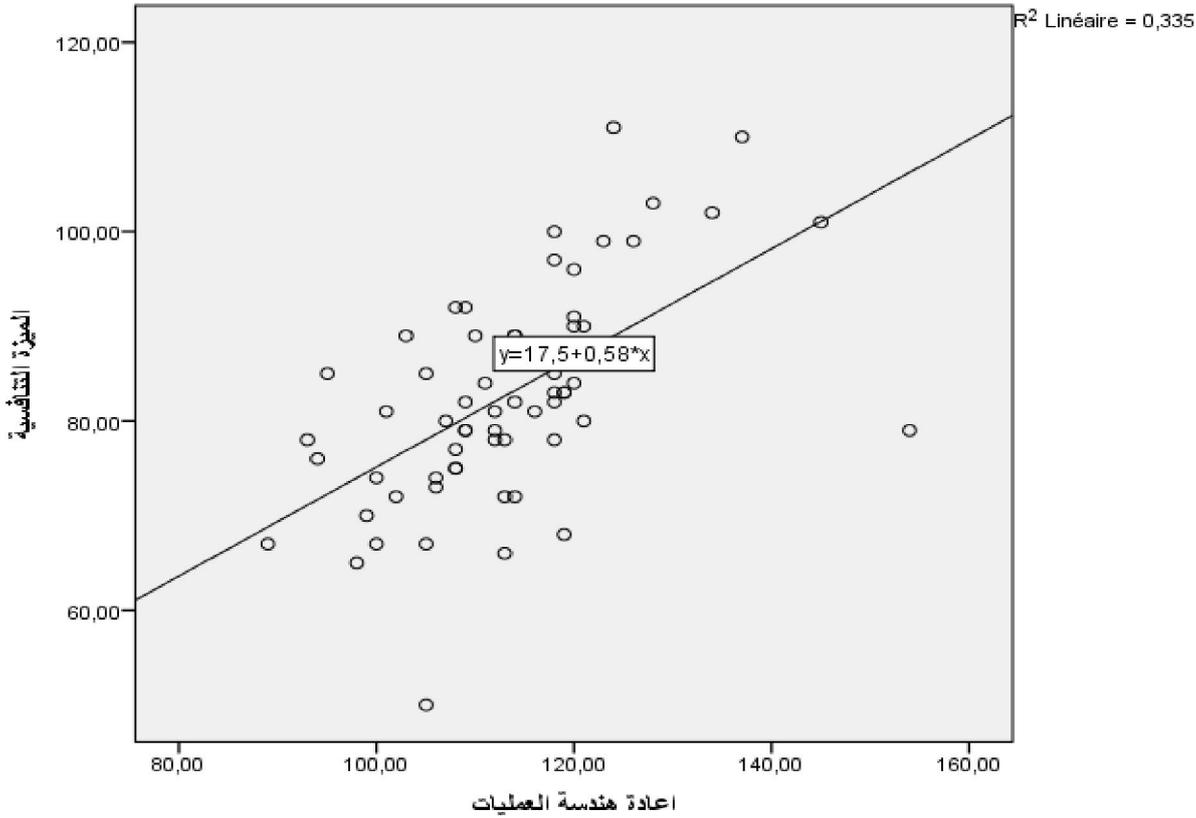
الرتبة الأولى و الوحيدة باتجاه الحياد في هذا المحور للعبارة " تسعى المنظمة لإنتاج منتجات متميزة تستهدف بها فئات اجتماعية خاصة (المرض) " متوسط حسابي 46.2 و انحراف معياري 1.24 باتجاه محايد كانت الإجابات محايد لاعتبار السؤال يجب عن ميزة تنافسية مستقبلية لهذا لزموا التحفظ بالحياد أو عدم امتلاك المعلومات .

#### ثالثاً : عرض و تحليل الفرضيات :

سنحاول في هذا العنصر التطرق إلى الفرضيات لاختبارها والتحقق من صدقها أو نفيها بعدما تطرقنا سابقاً للإطار المنهجي الذي اتبعته هذه الدراسة من منهج الدراسة والعينة وكيفية اختيارها. إلى آخره والذي يحدد لنا الأساليب الإحصائية التي نستطيع استخدامها في الدراسة والتحقق من الفرضيات معتمدين على معدل الارتباط سبارمان .

ويعتمد سبارمان على مجموعة من الشروط منها أن تكون العلاقة خطية كما يوضحه الشكل الموالي :

الشكل رقم : (3. 4) : لوحة انتشار الأفراد حسب المحاور .



المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج spss

يبين الشكل انتشار أفراد العينة في كلا المحورين بشكل خطي هذا ما يبين أن العلاقة بين المحورين خطية مما يسمح لنا باستخدام معامل الارتباط سيرمان.

### 1. عرض وتحليل نتائج الفرضية لأولى:

نتائج التحقق من الفرض الثاني الذي جاء كما يلي:

$H_0$ : لا يوجد مستوى مقبول من إعادة هندسة العمليات في شركة "أب سي بيبسي".

$H_1$ : مستوى إعادة هندسة العمليات في شركة "أب سي بيبسي" مقبول.

وقد قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الخاص بإعادة هندسة العمليات بغرض معرفة مستوى إعادة هندسة العمليات في الشركة وجاءت النتيجة كما هو مبين في الجدول أدناه.

الفصل الثالث دراسة ميدانية لاتجاهات إطارات شركة "أب سي بيبسي" نحو إعادة هندسة العمليات و الميزة التنافسية

الجدول رقم (3. 11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير إعادة هندسة العمليات

المتغيرات	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
إعادة هندسة العمليات	64	113.28	11.45

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج spss

نلاحظ من الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 113.28 وهي القيمة التي يتمركز حولها اغلب أفراد العينة وبالتالي فهي تمثل الدرجة التي تتفق عليها معظم مفردات العينة والذي يعني أن أغلبية أفراد العينة يقيمون إعادة هندسة العمليات بدرجة مقبولة في المحور الخاص بإعادة هندسة العمليات أي أن معظم موظفي شركة "أب سي بيبسي" يقرون بأن مستوى إعادة هندسة العمليات لدى الشركة مقبول، خاصة أن نسبة الانحراف المعياري قدرت بـ 11.45 والتي تبين وجود اختلاف طفيف في آراء الموظفين نحو فقرات محور إعادة هندسة العمليات بحيث ان مجال إجابات الأفراد محصور ومتجانس.

وعليه تم رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة  $H_1$  الذي يقول يوجد مستوى مقبول من إعادة هندسة العمليات في شركة "أب سي بيبسي".

## 2. عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية:

- $H_0$ : لا تملك شركة "أب سي بيبسي" ميزة التنافسية .
- $H_1$ : لا تملك شركة "أب سي بيبسي" ميزة التنافسية .

وللتحقق من صحة هذه الفرضية قمنا بالمعالجة الإحصائية وذلك من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكانت النتائج وفق الجدول التالي:

الفصل الثالث دراسة ميدانية لاتجاهات إطارات شركة "أب سي بيبسي" نحو إعادة هندسة العمليات و الميزة التنافسية

الجدول رقم.(3. 12) .: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الميزة التنافسية

المتغيرات	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الميزة التنافسية	64	82.79	11.40

المصدر :من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss

ويلاحظ من الجدول أيضا أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 82.79 والذي يعني أن أغلبية أفراد العينة يتمركزون حول هذه الدرجة والتي تعني درجة جيدة أيضا في استبيان الميزة التنافسية خاصة أن نسبة الانحراف المعياري قدرت بـ 11.40 والتي تبين عدم وجود تشتت أو تباعد كبير في آراء الموظفين نحو فقرات الاستبيان.

وعليه أثبتت صحة الفرضية البديلة وتم رفض الفرضية الصفرية وبذلك نقول بأن شركة "أب سي بيبسي" تملك ميزة تنافسية تؤهلها للمنافسة .

#### عرض وتحليل نتائج الفرضية العامة:

نتائج التحقق من الفرض الأول الذي جاء كما يلي:

- $H_0$  لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات وتنمية الميزة التنافسية في شركة "أب سي بيبسي".
- $H_1$  - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات وتنمية الميزة التنافسية في شركة "أب سي بيبسي"

وللتحقق من صحة هذه الفرضية قمنا بالمعالجة الإحصائية وذلك بحساب دلالة معامل الارتباط سبيرمان وذلك لعدم توفر شرط اعتدالية التوزيع لمعامل الارتباط بيرسون ( انظر الملحق رقم.07) وكانت النتائج وفق الجدول التالي:

الفصل الثالث دراسة ميدانية لاتجاهات إطارات شركة "أب سي بيبسي" نحو إعادة هندسة العمليات و الميزة التنافسية

جدول رقم.(3. 13) :معامل الارتباط سبيرمان

المتغيرات	حجم العينة	معامل الارتباط سبيرمان	معامل التحديد	مستوى الدلالة
إعادة هندسة العمليات الميزة التنافسية	64	0.62	0.38	0.000
	64			دال عند 0.01

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss

كما هو واضح من الجدول فان قيمة معامل ارتباط بيرسون قدرت بـ 0.62 وبما ان سبيرمان يدرس قوة العلاقة واتجاهها فإننا نفسر إشارة سبيرمان الموجبة بأنها قيمة ايجابية ولذلك نقول انه توجد علاقة ارتباطية طردية بين إعادة هندسة العمليات والميزة التنافسية حسب إطارات شركة "أب سي بيبسي" وهذا يعني أنه كلما ارتفع مستوى إعادة هندسة العمليات في الشركة ارتفع معه مستوى الميزة التنافسية حسب اجابات أفراد العينة (الإطارات). وكلما انخفض مستوى إعادة هندسة العمليات في المنظمة كلما انخفض معه مستوى الميزة التنافسية خاصة وان هذه العلاقة هي علاقة متوسطة .

ولمعرفة مستوى التباين الذي حدث في الميزة التنافسية انطلاقا من إعادة هندسة العمليات تم حساب معامل التحديد الذي قدر بـ 0.38 مما يدل على ان 38% من التغير الذي حدث في الميزة التنافسية يرجع إلى إعادة هندسة العمليات، وكما تم ذكره سابقا فان معامل الارتباط سبيرمان يدرس قوة العلاقة واتجاهها وبالتالي فإنه لا يرفض أو يقبل الفرضية إلا إذا تم حساب مستوى الدلالة، الذي قدر بـ 0.000 أي انه أصغر من مستوى الدلالة 0.01 لذلك نقول أن هذه العلاقة هي ذات دلالة إحصائية أي يمكن تعميم نتائجها. وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل فرضية البحث والتي تقول تساهم إعادة هندسة العمليات في تنمية الميزة التنافسية في شركة "أب سي بيبسي" — توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات وتنمية الميزة التنافسية في شركة "أب سي بيبسي".

## الفصل الثالث دراسة ميدانية لاتجاهات إطارات شركة "أب سي بيبسي" نحو إعادة هندسة العمليات و الميزة التنافسية

### خلاصة

حاولنا في هذا الفصل أن نتعرف على شركة "أب سي بيبسي" من حيث نشأتها، تعريفها وكذا هيكلها وقمنا بتحليل و تلخيص نتائج المقابلة التي كانت حول موضوع دراستنا و قمنا بالاستطلاع إن كانت الشركة قد طبقت إعادة هندسة العمليات فيما سبق و كان الأمر فعليا أنها طبقتها و وكذا حول سياسة المنافسة و الميزة التنافسية حيث توصلنا إلى أنها تنافس من أجل البقاء وأنها تعمل دوما على اكتساب ميزة تنافسية و للأكد من كل هذا و تبين العلاقة بينهما إعتدنا على الاستبيان حيث قمنا بتحليله اعتمادا على SPSS الذي دعم ما قلناه و كذا أثبت أن هناك علاقة بينهما و ذلك باستعماله لمختلف معاملات الترابط.

الخاتمة العامة.

إن السعي وراء تحقيق التغيير من أجل تحقيق ميزة تنافسية صار أمراً أساسياً و ضروريا لبقاء المنظمات و استمرارها، و أصبح الاهتمام بموضوع تغيير العمليات من منظور كلي و شامل أساس تحقيق و تنمية القدرات التنافسية للمنظمات ، التي أصبحت تنشط في بيئة تمتاز بالتعقيد و التغيير المستمر و تبحث دائما عن المفاهيم الحديثة و السبل المثلى للتعامل و التجاوب مع هذه التغيرات و تحقيق أهدافها ليس فقط ليس بكفاءة فقط بل بتميز و تفوق أكبر من أجل كل هذا و ذلك اتجهت المنظمات لأسلوب إعادة هندسة العمليات الذي يعد من أبرز و أحدث ما توصل إليه الفكر الإداري المعاصر و الذي ترتب عنه مفاهيم إدارية جديدة و جاء كمنهج و فلسفة لتحقيق التحسين و التغيير في مختلف المنظمات، فهو يعني بإيجاد حلول جذرية لمختلف المشاكل من خلال إعادة تصميم و ابتكار العمليات بشكل ينسجم مع متطلبات إحداث تطور مستمر في المزايا التنافسية من حيث الجودة و خدمة الزبائن و تخفيض الوقت و التكاليف المترتبة عن إنجاز العمل فضلا عن التغلب على مشاكل أخرى أثناء إنجاز العمل و التعرف على أسباب الهدر في الوقت و الموارد و الطاقات و القضاء عليها، وتدفع إعادة هندسة العمليات إلى التطور و الإبداع و الابتكار في العمل و إخراج الطاقات الكامنة في كل فرد .

### نتائج الدراسة

فمن خلال دراستنا لموضوعنا من الجانبين النظري و التطبيقي استخلصنا جملة من النتائج يمكننا تلخيصها في مايلي :

**النتائج النظرية :** بعد تناولنا لموضوع إعادة هندسة العمليات من الناحية النظرية و بعد دراستنا أساسيات إعادة هندسة العمليات كتمهيد ومفاهيم وعلاقة مع المتغيرات الأخرى وكذا تطرقنا إلى الميزة التنافسية وما يتعلق بها من مفاهيم و استراتيجيات وكذا العلاقة والأثر المترتب على الميزة التنافسية من جراء تطبيق إعادة هندسة العمليات توصلنا إلى :

- إعادة هندسة العمليات هي تغير جذري لواقع المنظمة المفروض فهي تشمل كل مبادئ التغيير و تعني بكل مستويات المنظمة .

- تسعى إعادة الهندسة إلى إعطاء شكل جديد للمنظمة و الذي يتميز بالمرونة و البساطة يمكنها من التجاوب مع كل التغييرات .
- تعني إعادة هندسة العمليات بفرق العمل أكثر من العمل الفردي هذا ما يخلق روح المبادرة و غرس ثقافة المنظمة مما يساهم في تخفيض مستويات الرقابة .
- تختلف إعادة هندسة العمليات عن مداخل التغيير الأخرى كالهندسة القيمة و الجودة الشاملة و اقتصاديات الحجم لأنها تعمل على التخلي التام عن كل ما سبق و التفكير بصورة جديدة مبدعة و مطورة أكثر لما سيكون .
- إعادة الهندسة ميزة تنافسية للمنظمة إذا ما نجحت في تطبيقها ، ذلك أنها تحقق الجودة و السرعة و بأقل التكاليف ، لكن بالمقابل لها مخاطر كبيرة إن فشل تطبيقها .
- تضمن إعادة هندسة العمليات استمرارية للمنظمة من خلال منحها مزايا تنافسية بتشجيعها لتطبيق الإبداع و التحسين المستمر .

**النتائج التطبيقية :** بعد الفترة التي قضيناها بشركة "أب سي بيبسي" و قيمانا بالدراسة التحليلية من خلال استعمالنا لأدوات البحث و الأساليب الإحصائية المتمثلة في المقابلة و الاستبيان و الملاحظة خلصنا لجملة من النتائج نلخصها في مايلي :

- إن شركة "أب سي بيبسي" تطبق فعلا إعادة هندسة العمليات عند الشعور بالخطر و قد طبقت من قبل هذا ما توصلنا إليه من خلال نتائج المقابلة و هذا ما تثبته العبارة "سبق و أن طبقت المنظمة إعادة هندسة العمليات" بمتوسط حسابي قدره 3.46 و انحراف معياري قدره 0.73 باتجاه موافق ما يدل على أن الشركة طبقت إعادة هندسة العمليات، حيث مكنتها من العودة إلى المكانة السوقية و أكسبتها ميزة تنافسية في عملياتها التجارية التوزيع و التسليم .
- تنوع الشركة منتجاتها لتتمكن من تلبية رغبات زبائنها من جهة وحتى يكون هناك تنوع في الأسعار من جهة أخرى مراعية في ذلك القدرة الشرائية للزبون هذا ما أسفرت عنه نتائج العبارات التالية :  
" المنظمة تنوع منتجاتها لتلبية رغبات الزبائن" متوسط حسابي 3.70 و انحراف معياري 0.81 باتجاه موافق ما يدل على اهتمام الشركة بزبائنها و إرضائهم بتنوع المنتجات حسب رغباتهم .

- تركيز الشركة على نظام الاتصال بنوعيه الداخلي والخارجي والعبارة " تملك المنظمة نظام اتصال فعال يخدم كل المستويات و يسمح نقل المعلومات بسرعة " جاءت باتجاه موافق ما يفسر أنها تملك نظام اتصال داخلي و تهتم بنقل المعلومات بسرعة ، وكذا العبارة " تملك المنظمة وسائل اتصال متميزة " بمتوسط حسابي قدره 3.50 وانحراف معياري قدره 0.64 باتجاه موافق يفسر اهتمام الشركة بنظام الاتصال و تطويره إلا أن العبارة التي كانت بخصوص " تفعيل الاتصال لتبادل المعارف أو استغلال التنظيم غير الرسمي " كانت باتجاه محايد هذا ما يوحي إلى أنها لا تستغل الاتصال في الأمرين الآخرين تبادل المعارف و استغلال التنظيم غير لرسمي .
- تهتم الشركة بتلبية احتياجات زبائنها من أجل كسب ولائهم والعبارة "تستخدم المنظمة سياسة مخزون الأمان لتوفر احتياجات الزبائن من المنتجات " كانت باتجاه موافق هذا يدل على أنها تعتنى بعملية تسليم المنتج و كذا كسب زبائنها و تسيطر على عمليتي الإنتاج والتوزيع .
- عملية تسليم المنتج جد سريعة لدى الشركة و هي تحسن باستمرار من هذه العملية .فقد وردة العبارة "تخضع الخدمات التي تقدمها المنظمة للتحسين المستمر "باتجاه موافق وكذا عبارة "تقدم المنظمة لزبائنها خدمات ما بعد البيع مميزة كخدمات الصيانة و التسليم و التوزيع " بمتوسط حسابي 3.56 و انحراف معياري 0.87 باتجاه موافق دليل على اهتمامه بكسب رضا وولاء زبائنها ، و العبارة "تسعى المنظمة لتحقيق السرعة و الدقة في الإستجابة لطلبات الزبائن" متوسط حسابي 3.60 و انحراف معياري قدره 0.78 باتجاه موافق تبين لنا أن عملية تسليم المنتج لدى الشركة سريعة.
- تشجع الشركة على الإبداع و الابتكار هذا ما يعطيها ميزة تنافسية في تنوع المنتج و الجودة و طرح الجديد إلى السوق . حيث استنتجنا ذلك من جملة العبارات التالية التي كانت كلها باتجاه موافق و بمتوسطات حسابية عالية فالعبارة "المنظمة تدرب العمال الموهبين و تنمي قدراتهم من أجل أن يزودها بأفكار إبداعية و ابتكاريه جديدة " بمتوسط حسابي قدره 3.59 تبحث الشركة عن الإبداع و الابتكار و تنميه و تشجع عليه ، و العبارة " الإدارة تحفز العمال لطرح أفكار و حلول ابداعية جديدة" بمتوسط حسابي قدره 3.54 وجود تحفيز على الإبداع و هذا ما يدعم العبارة السابقة ، والعبارة " تطبق الإدارة أساليب إبداعية في إدارة وظائفها " بمتوسط حسابي قدره 3.51 ، و العبارة " تعتمد الإدارة على

أساليب إبداعية و ابتكارية في أنجاز عملياتها " قدرها متوسطها الحسابي ب3.46 يدل على أنها تطور عملياتها ووظائفها عن طريق الابداع .

- تعتبر التكاليف المنخفضة ميزة تنافسية تسعى المنظمة لتحقيقها و الحفاظ عليها حتى تتمكن من التميز بالسعر و الحفاظ على حصتها السوقية فالعبارة "يعد تخفيض تكاليف المنتج من أهداف المنظمة " جاءت باتجاه موافق و العبارة " تهتم المنظمة بالاستخدام الأمثل لمواردها من أجل تخفيض التكاليف " جاءت بمتوسط حسابي 54.3 باتجاه موافق هذا أيضا يدعم العبارة السابقة حول سياسة تخفيض التكاليف ، العبارة "تغير المنظمة من إستراتيجيتها لتخفيض التكاليف وتحسين الأداء " بمتوسط 51.3 وانحراف 46.0 باتجاه موافق كل هذه العبارات جاءت باتجاه موافق لتؤكد بأن المنظمة تعتمد على تخفيض التكاليف ،
- تعتبر الجودة أهم ميزة تنافسية تمتلكها الشركة حيث أنها تستعمل مواد أولية من الشركة العالمية الشركة الأم و كذا اعتمادها مقاييس الجودة العالمية في كل عملياتها هذا ما تأكدنا منه من مقابلتنا و تؤكد العبارة التالية "تعتمد المنظمة المواصفات العالمية للجودة للتميز بمنتجاتها " متوسط حسابي 3.68 و انحراف معياري 0.83 باتجاه موافق دليل على وجود الجودة العالية لدى الشركة كميزة تنافسية .
- منتجات الشركة تغطي كل الأسواق المحلية و ذلك بانتهاجها لسياسة الوكلاء المعتمدين من طرفها في كل الولاية حيث توصلنا لهذه المعلومات من المقابلة و تدعمه إجابات الاستبيان حيث تحصلت العبارة "تركز المنظمة على تغطية كل الأسواق بمنتجاتها " على متوسط حسابي قدره 3.67 باتجاه موافق ما يدل أن الشركة تعتمد على الانتشار من اجل تغطية السوق .
- الشركة تسعى لتحقيق منتجات تستهدف بها المرضى أو منتجات ذات بديلة أو جديدة و صحية تحقق بها اتفاقية المنظمة العالمية للصحة هذا ما توصلنا إليه من خلال المقابلة إلا أنها العبارة الوحيدة باتجاه الحياد في محور الميزة التنافسية العبارة " تسعى المنظمة لإنتاج منتجات متميزة تستهدف بها فئات اجتماعية خاصة (المرض) " متوسط حسابي 46.2 و انحراف معياري 1.24 باتجاه محايد كانت الإجابات محايد لاعتبار السؤال يجب عن ميزة تنافسية مستقبلية لهذا لزموا التحفظ والحياد خوفا من المنافسين ،أو عدم امتلاك معلومات المستجوبين للمعلومات .
- الشركة تقوم بتغيير هيكلها التنظيمي من حين لآخر لأسباب معينة خاصة بالشركة أما بالنسبة إلى سبب تغيير الهيكل التنظيمي عند شعورها بالخطر فلا يعتبر هذا هو السبب الحقيقي للتغيير و هذا ما تؤكد العبارة "المنظمة تغير في هيكلها التنظيمي عند الشعور بالخطر أو الحاجة إلى ذلك " التي كانت باتجاه

محاييد و العبارة " قامت المنظمة بتغييرات جذرية على مستوى هيكلها التنظيمية " كانت باتجاه موافق أي أنها قامت بتغيير هيكلها لأسباب أخرى .

- كما استخلصنا أن هناك نقص و عدم الدراية بالمعنى الدقيق لإعادة هندسة العملية لدى العديد من إطارات الشركة . هذا ما يبينه بعض التعارض بين أجوبة المقابلة والاستبيان .
- الشركة تسعى من خلال سياستها التنافسية إلى الحفاظ على مكانتها في السوق أكثر مما تسعى لهزم المنافس الأول هذا ما تم التوصل اليه من خلال ملاحظتنا لأجوبة المقابلة .
- نستنتج في الأخير أن الشركة ( الأفراد العينة المستجوبة ) لا يميلون إلى تطبيق أساليب الإدارة المعاصرة و الدليل على ذلك إجاباتهم حول بعض العبارات التي جاءت كلها في اتجاه محاييد منها عبارات تخص الرقابة و إعادة الهيكلة و فعالية الاتصال .

### إختبار الفرضيات

و من خلال هذه النتائج التي توصلنا إليها سنقوم بالتأكد أو نفي الفرضيات المقترحة للدراسة :

- إن التغييرات المتسارعة الحاصلة في بيئة الأعمال تخلق مجموعة من العراقيل أمام المنظمة تهدد بقائها و استمراريتها ، و لكي تسيطر المنظمة على وضعها و مكانتها تتجه نحو التغيير و تطبيق إعادة هندسة العمليات بصفة حتمية و جبرية وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى .
- تمثل الميزة التنافسية للمنظمة الاقتصادية مصدرا حاسما لتفوقها عن بقية المنافسين في مجال الصناعة، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال إنتاج منتجات متميزة أو ذات تكلفة أقل و هذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

- تحتاج الميزة التنافسية إلى تنمية مستدامة لكي لا تتعرض للزوال أو التقليد من طرف المنافسين و هذا ما تسعى إليه إعادة هندسة العمليات من خلال آليتها المعتمدة في العمليات و الوظائف التي تخلق إبداعا و تميزا في العمليات الجديدة المتحصل عليها كتغييرها للهيكل التنظيمي إلى هيكل يتمشى مع الوظائف الجديدة و إعطائها مرونة للعمليات و هذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة .

و انطلاقا من الدراسة التطبيقية و باستعمال الأساليب المناسبة لها ، نستنتج مايلي :

- أن شركة "أب سي بيسي" تركز على جودة العمليات الإنتاجية و تطويرها و تجديدها و تحديثها لتنمية الميزة التنافسية و المحافظة عليها ، حيث تثبت ذلك العبارة " تركز المنظمة على جودة العمليات الإنتاجية و تحديثها " حيث حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 4.00 و انحراف معياري قدره 0.59 باتجاه موافق ، و هذا ما يؤكد الفرضية الرابعة .
- إن شركة "أب سي بيسي" تهتم بزائنها و تسعى لكسب رضاهم وولائهم و ذلك من خلال تسليمها للطلابيات في الوقت المحددة و يمكننا أن نثبت ذلك من خلال العبارة " تسعى المنظمة لتحقيق السرعة و الدقة في الاستجابة لطلابيات الزائين " و جاءت هذه العبارة بمتوسط حسابي قدره 3.60 و انحراف معياري قدره 0.78 باتجاه موافق و هذا ما يثبت صحة الفرضية الخامسة .
- إن التقنيات الحديثة تخلق تغيرات سوقية تدفع إدارة شركة "أب سي بيسي" إلى إعادة تصميم عملياتها وفقا لهذه التغيرات حتى تتمكن من الحفاظ على مكانتها في السوق و كذا المنافسة و نثبت ذلك من خلال العبارة التالية " أجرت الإدارة تغيرا في تصميم عملياتها تماشيا و نوعية التقنيات الحديثة " بمتوسط حسابي قدره 4.06 و انحراف معياري قدره 0.55 باتجاه موافق ، هذا ما يثبت و يؤكد صحة الفرضية السادسة .

## الاقتراحات

من خلال الدراسة التي قمنا بها و بعد تحصيل النتائج التي توصلنا إليها يمكننا أن نقترح جملة من الاقتراحات التي رأينا أن تسيدها من طرف الشركة سيمنحها نفس جديد للمنافسة واحتلال السوق :

✓ منح الأفراد الثقة والاستقلالية في العمل ، وتوفير مناخ تنظيمي يسمح و يشجع على الإبداع و الابتكار .

✓ تشجيع الشركة للبحث العلمي و توجيهه و الاستفادة من نتائجه خاصة فيما يتعلق بالدراسات العليا الجديدة التي تمنحها فرصة للتعرف أكثر على ما يدور حولها و كذا معرفة نقائصها سوءا في البيئة الداخلية أو الخارجية.

- ✓ القيام بدورات تكوينية لموظفي و إطارات الشركة تعني بتوضيح مفهوم إعادة هندسة العمليات و إبراز أهميتها و ما تعود به على الشركة من نتائج إيجابية .
- ✓ نشر ثقافة التغيير و التطوير لدى الأفراد و التركيز على المقومات الأساسية التي يتطلبها تطبيق إعادة هندسة العمليات .
- ✓ الاستفادة من تجارب الشركة الأم و تطبيق سياساتها التنافسية ببلورتها حسب ما يناسب بيئتها .
- ✓ التنوع في المنتجات و عدم الاقتصار على المشروبات الغازية فقط .
- ✓ التوجه نحو التخصص في المنتجات بالتركيز على شرائح المجتمع المختلفة و خاصة المرضى .
- ✓ توسيع سلسلة الإنتاج .
- ✓ إنتاج مختلف منتجات الشركة الأم حيث هناك منتجات تغزو السوق المحلية عن طريق الإستيراد تابعة للشركة الأم .
- ✓ إنشاء فروع على مستوى التراب الوطني تمكنها من الانتشار أكثر و احتلال السوق .
- ✓ تطوير و تنويع المزايا التنافسية بدلا من التركيز على المزايا القديمة المعروفة عن طريق التشجيع و التحفيز على الإبداع .
- ✓ مراعاة قيم و أخلاق المجتمع عند إنتاج منتجات جديدة حتى لا تفقد صمعتها و صورتها .
- ✓ ضرورة إدراج وظيفة البحث و التطوير كوظيفة محورية في هيكل الشركة باعتبارها منظمة اقتصادية أساس الإبداع و التطوير .
- ✓ العمل على ترسيخ ثقافة الإبداع على كل المستويات .

## الأفاق البحثية

من أجل توسيع نطاق البحث العلمي المستمر ، بعد الدراسة و البحوث التي قمنا بها نقترح بعض الأفاق التي تصلح لأن تكون إشكاليات للبحوث المستقبلية :

- أثر إعادة الهيكلة على تنمية الميزة التنافسية .
- دور إعادة تصميم العمليات في تحقيق الميزة التنافسية .
- ثقافة المنظمة و مساهمتها في تطبيق إعادة الهندسة .
- بيئة المنظمة و دورها في تنمية المنافسة .

- دور إعادة الهيكلة في خلق الإبداع و الابتكار داخل المنظمة .
- أثر تطبيق إعادة الهندسة على استراتيجيات المنظمة .

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### أولاً : الكتب باللغة العربية :

1. أحمد عبد السلام سليم ، الإدارة الإستراتيجية و الميزة التنافسية في المنظمات ، المكتب الجامعي الحديث للنشر و التوزيع، الإسكندرية ، مصر، 2010 .
2. أحمد محمد غنيم ، إعادة هندسة نظم العمل ، الثورة الإدارية المضادة ، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع ، المنصورة 2009 .
3. أحمد يوسف دودين ، إدارة التغيير و التطوير التنظيمي ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن، 2012.
4. ثابت عبد الرحمن إدريس و آخرون ، الادارة الاستراتيجية : مفاهيم و نماذج تطبيقية ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2002.
5. ثابت عبد الرحمن إدريس و آخرون ، الإدارة الإستراتيجية ، مفاهيم و نماذج تطبيقية ، دار الجامعة للنشر و التوزيع ، الطبعة 2، القاهرة ، مصر، 2003.
6. ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري للنشر ، عمان ، الأردن، 2008.
7. ثامر البكري ، إدارة التسويق ، دار إثراء للنشر ، الأردن ، الطبعة الرابعة ، 2011.
8. حمود محمود مصطفى ، التسويق الاستراتيجي للخدمات دار المنهاج ، الاردن ، 2003.
9. حسين حريم ، مبادئ الإدارة الحديثة، (النظريات ،العمليات ، وظائف المنظمة )، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الطبعة الثانية ، 2009 .
10. جعفري ان لوينتال ، ترجمة خالد بن عبد الله الدخيل ، اعادة هندسة المنظمة -منهج الخطوة بخطوة لتجديد حيوية الشركة ، دار المريخ للنشر ، الرياض، المملكة العربي السعودية، 2002 .
11. رجاء محمود بو علام، مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، مصر، دار النشر للجامعات، 2004.
12. روبرت.أ. بتس - ديفيد. لى، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، الإدارة الإستراتيجية -بناء الميزة التنافسية دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة ، مصر، 2008.
13. زاهر عبد الرحيم عاطف ، الهيكل التنظيمي للمنظمة ،الهندرة ، دار اليازة للنشر و التوزيع ،عمان ، الأردن، 2011.

14. زكريا مطلق الدوري ، الإدارة الإستراتيجية ، مفاهيم عمليات و حالات دراسية ، دار البازوري للنشر، الأردن 2005.
15. سليم بطرس جلدة ، زيد منير عبودي ، إدارة الإبداع و الابتكار ، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2006.
16. سيد سالم عرفة ، إتجاهات حديثة في إدارة التغيير ، دار الراية للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2012.
17. سليمان عبيدات و محمود علي سالم ، إدارة العمليات الإنتاجية ، الشركة العربية المتحدة للنشر ، مصر ، 2008 .
18. شارلز و جارديث جونز ، ترجمة محمد سيد عبد المتعال و إسماعيل علي بسيوني ، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، السعودية ، 2008.
19. ماجد عبد لهادي ساعدة ، الإدارة الاستراتيجية ، دار المسيرة للنشر ، الأردن ، 2013.
20. مأمون الدراكة ، طارق الشبلي ، الجودة في المنظمات الحديثة ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان، 2002.
21. محمد الصيرفي ، الجودة الشاملة ( طريقة الحصول على شهادة الإيزو ) ، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية، مصر ، 2006.
22. محمّد الصيرفي ، هندرة الموارد البشرية ، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية مصر، 2009.
23. محمد الصيرفي إدارة التغيير ، شركة الجلال للطباعة، الإسكندرية، مصر، 2006.
24. محفوظ أحمد جودة ، إدارة الجودة الشاملة ، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2004.
25. محمد بن يوسف النمران العطيات ، إدارة التغيير والتحديات المعاصرة للمدير ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، 2006.
26. محمد بن يوسف النمران العطيات ، إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير ، رؤية معاصرة لمدير القرن 21 ، دار حامد للنشر ، الأردن ، 2006.
27. محمد محمود النصر و آخرون ، مبادئ الاقتصاد الجزئي ، دار الأمل للنشر و التوزيع ، عمان ، 2004.
28. محمد عبده حافظ ، الهندرة الإدارية ، دار السحاب للنشر و التوزيع ، القاهرة، مصر، 2010.
29. محمد عبد الحافظ ، الهندرة الإدارية ، دار سحاب للنشر و التوزيع القاهرة ، مصر ، 2010 .

30. مدحت أبو نصر ، أساسيات إدارة الجودة الشاملة ، دار فجر للنشر ، مصر ، 2008.
31. معلمي فهمي حيدر ، نظم المعلومات : مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، مصر ، 2008.
32. مصطفى محمود أبو بكر ، إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، مصر ، 2008.
33. مؤيد سعيد سالم ، أساسيات الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2005.
34. نادية العارف ، الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، مصر ، 2010.
35. نبيل مرسي ، الإدارة الإستراتيجية : تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس ، دار الجامعة الجديدة ، القاهرة ، مصر ، 2003.
36. ناصر جرادات ، أحمد المعاني ، أحمد عريقات ، إدارة التغيير و التطوير ، دار إثراء للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2013 .
37. نور الدين حاروش ، رفيقة حروش ، علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهدرة ، دار الأيام للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2015 .
38. طاهر محسن الغالي ووائل محمد إدريس ، الإدارة الإستراتيجية : منظور منهجي متكامل ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2007.
39. طاهر محسن منصور الغالي ، وائل محمد صبحي إدريس ، الإدارة الإستراتيجية ، الإستراتيجية ، منظور منهجي متكامل ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن .
40. صبحي جابر العتيبي ، تطوير الفكر و الأساليب في الإدارة ، دار حامد للنشر ، الأردن ، 2000.
41. علي السلمي ، إدارة الإنتاجية ، دار غريب للنشر ، مصر ، 2005.
42. علي محمد عبد الوهاب ، استراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز ، دار التوزيع و النشر الإسلامية ، القاهرة ، مصر ، 2000.
43. علي عباس ، أساسيات علم الإدارة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، الأردن ، 2004.
44. علي عبد الهادي مسلم ، أيمن علي عمر ، قراءات في علم تحليل و تصميم منظمات الأعمال ، مدخل إعادة الهيكلة و إعادة الهندسة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2007 .

45. عمار بوحوش و محمد محمود النديبات ، منهاج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ، الجزائر ديوان المطبوعات الجامعية ، 2007
46. فتحي عبد الرحمن جروان ، الإبداع مفهومه ، تدريبه ، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع عمان ، الأردن ، 2002 .
47. فريد النجار ، المنافسة و الترويج التطبيقي: بالشركات التنافسية (مدخل المقاربات التطويرية المستمرة) ، مؤسسة شباب الجامعة للنشر و التوزيع ، الإسكندرية، مصر ، 2000.
48. فريد النجار: إعادة هندسة العمليات وهيكله الشركات للتعامل مع العولمة والحروب التجارية الجديدة ، دار طيبة ، القاهرة ، مصر ، 2004.

## ثانياً: المذكرات

1. أحمد خليل محمود الكحلوت ، علاقة إعادة هندسة العمليات بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في غزة ، مذكرة ماجستير ، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية ، تخصص إدارة الأعمال ، جامعة الأزهر، غزة ، فلسطين ، 2017 .
2. أمين مزياي، متطلبات بناء الميزة التنافسية في المنظمات الجزائرية ، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2011 .
3. العيهار فلة ، دور الجودة في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة ، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال ، جامعة الجزائر 3 ، الجزائر ، 2005.
4. السعيد بلوم ، أساليب الرقابة و دورها في تقييم أداء المؤسسة الإقتصادية ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الانسانية و العلوم الإجتماعية ، قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا ، 2007.
5. برنو سمية ، أثر إعادة الهندسة في تطوير الخدمة المصرفية ، دراسة حالة البنك الوطني الجزائري ، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، تخصص تسويق ، جامعة ورقلة، الجزائر، 2009.
6. بن العربي حمزة ، مساهمة المواصفات القياسية العالمية " ISO " في تحقيق و تنمية الميزة التنافسية في المنظمة ، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة البويرة ، الجزائر ، 2015.
7. بن عامر منى ، أهمية التغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة ، مذكرة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال ، جامعة الجزائر 3 ، 2012 .

8. بن عنتر عبد الرحمن ، نحو تحسين الإنتاجية و تدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، تخصص علوم التسيير ، جامعة جامعة الجزائر 3 ، الجزائر ، 2004 .
9. بوبة عبد الوهاب ، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمنظمة الاقتصادية ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، تخصص موارد بشرية ، جامعة قسنطينة ، الجزائر . 2012 .
10. خان أحلام ، أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2015 .
11. حجاج عبد الرؤوف ، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية : مصادرها و دور الإبداع التكنولوجي في تنميتها ، مذكرة ماجستير ، كلية التسيير و العلوم الاقتصادية ، تخصص إقتصاد و تسيير المؤسسات ، جامعة سكيكدة ، الجزائر ، 2007 .
12. ختيم محمد العيد ، إدارة الجودة الشاملة و استراتيجية المؤسسة ، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية ، تخصص الإستراتيجية ، جامعة مسيلة ، الجزائر ، 2009 .
13. محمد أحمد حسين عساف ، أثر قدرات سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة ماجستير ، كلية الأعمال ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن ، 2015 .
14. محمد سعيد مصلحي السيد ، الهندسة القيمة نحو منحج توافقي لمشروعات الاسكان الحكومي بمصر من خلال التحليل الوظيفي ، أطروحة دكتوراه ، كلية الهندسة ، قسم الهندسة المعمارية ، مصر ، 2012 .
15. مریم اسماعيل الأغا، دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في المصاريف في قطاع غزة مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير ، كلية التجارة ، تخصص إدارة أعمال ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين 2006 .
16. عمار بوشناف ، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، تخصص إدارة اعمال جامعة الجزائر 3 ، الجزائر ، 2002 .
17. فرحات غول ، مؤشرات تنافسية المنظمة الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية - حالة المنظمات الجزائرية- أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، تخصص علوم تسيير ، جامعة الجزائر 3 ، الجزائر ، 2006 .

18. سليمان حسين، الاستثمار الأجنبي المباشر و الميزة التنافسية الصناعية بالدول النامية ، مذكرة ماجستير ، جامعة الجزائر "كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير " تخصص علوم التسيير ، الجزائر ، 2004.

19. سملاي يحضيه ، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية : مدخل الجودة و المعرفة ، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الإقتصادية ، تخصص التسيير ، جامعة الجزائر3، جزائر ، 2004.

20. سمية بروبي، دور الابداع و الابتكار في ابراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة و الصغيرة، مذكرة ماجستير، العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، تخصص إقتصاد و تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، جامعة السطيف ، الجزائر ، 2011 .

## **ثالثا:المجلات**

1. بن لحبيب بشير ، أثر المدخل الحديثة للتغيير التنظيمي على تنمية الموارد البشرية ، مدخل إعادة هندسة العمليات ،مجلة العلوم الإجتماعية ،مركز البحث في العلوم الاسلامية و الحضارة بالأغواط ، الجزائر ، العدد 21 ، نوفمبر 2016 .

2. بشني يوسف، غلامي نسيم ، الإبداع ضرورة أساسية لخلق ميزة تنافسية، مجلة دفاتر بوادكس، العدد 02 ، جامعة مستغانم ، الجزائر ، سبتمبر 2014.

3. خالد الزريقات و آخرون ، أثر عناصر الشبكة المعرفة على الاستراتيجية التكنولوجية في منظمات صناعة الأدوية الأردنية ، مجلة البصائر ، جامعة البتراء ، المجلد 13،العدد2 ، الأردن ، 2010.

4. دجلة مهدي محمودي ، أثر إعادة الهندسة في تحقيق المزايا التنافسية ، مجلة التقني ، المعهد التقني، الكويت، المجلد العشرون ، العدد 2 ، 2007 .

5. رحيم نصيب ، فاطمة الزهراء شاييب ، إشكالية التنافس في ظل الأوضاع الراهنة ، مجلة التواصل ، كلية العلوم الإقتصادية ، و علوم التسيير ، جامعة عنابة ، الجزائر ، 2007 .

6. معين أمين السيد ، مقومات إدارة الجودة الشاملة و إعادة هندسة العمليات و ترسيخ مكانة المنظمة ضمن المتغيرات العالمية الراهنة ، مجلة دراسات في الاقتصاد و التجارة و المالية ، مخبر الصناعات التقليدية لجامعة الجزائر 3 ،الجزائر، المجلد 01، 2012

7. عاشور مولدي ، التطوير في التنظيمات الصناعية بين قوى التغيير و قوى المقاومة ، مجلة العلوم الإجتماعية و الانسانية ، جامعة التبسة ، الجزائر ، العدد 6 . 2015

8. خالص صافي صالح ، الربحية : مفاهيم وصيغ التغيير عنها ، مجلة العلوم التجارية ، المعهد الوطني للتجارة ، العدد 22 ، الجزائر ، 2012 .

9. عبد المليك مزهودة ، الفكر الاستراتيجي التسييري من « WOT » إلى نظرية الاستراتيجية "مجلة العلوم الإنسانية" ، جامعة محمد خضير ، بسكرة ، الجزائر ، 2003 .

10. فاطمة الزهراء بورنان ، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمنظمة الاقتصادية ، مجلة علمية دولية محكمة ، العدد 30 ، جامعة الأغواط ، الجزائر ، جوان 2017 .

11. فضيلة بوطورة ، نوفل سمايلي ، مراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات (الهندرة) ، مجلة إدارة الأعمال و الدراسات الاقتصادية ، كلية علوم الاقتصاد و التجارية و علوم التسيير ، جامعة التبسة ، الجزائر ، العدد 6 ، 2014 .

## **رابعاً: الملحقيات**

1. الداوي الشيخ ، دور التسيير الفعال لموارد و كفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، 2004 .

2. زوحى فيروز و سكر كنزة، دور رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمات ، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال ، العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف ، الجزائر ، 2011 .

3. زينة قمري ، واقع استخدام الأساليب الكمية في تقييم أداء الوظيفة المالية للمؤسسة و دورها في اتخاذ القرار ، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي حول تقييم أداء الوظيفة المالية في المؤسسة ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة سكيكدة ، الجزائر ، 2000 .

4. كمال رزيق ، عبد السلام عقون ، مكانة التغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية ، ملتقى دولي ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة البليدة ، الجزائر ، 2011 .

5. فرحات غول ، الملتقى العلمي الدولي حول " الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية " ، جامعة الجزائر 3 ، الجزائر ، 2011 .

## المقالات

1. الصادق لشهب ، أحمد بوريش ، الشيخ هتهات ، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمنظمة ، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، الجزائر ، لعدد 07 ، 07 ديسمبر 2017 ، 2018/06/03 .
2. بوطرفة صورية ، التغيير التكنولوجي في المؤسسة و تأثيره على باقي مجالات التغيير التنظيمي ، دراسة الآفاق الاقتصادية ، جامعة العربي التبسي ، التبسة ، الجزائر ، 2018/03/01 .
3. رحي الحسن ، أجد العفيف ، أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الإستراتيجي ، المجلد 37 ، العدد 1 .
4. لنا طوقان ، محمد ابو الحية ، محمد مرعي ، مهران تيممي ، الفرق بين إعادة هندسة الأعمال و إعادة الهيكلية - كلية الدراسات العليا ، بناء منظمات و تنمية بشرية ، إدارة الموارد البشرية - جامعة القدس ، فلسطين ، 2016 .
5. مرعي ، مهران تيممي ، الفرق بين إعادة هندسة الأعمال و إعادة الهيكلية - كلية الدراسات العليا ، بناء منظمات و تنمية بشرية ، إدارة الموارد البشرية - جامعة القدس ، فلسطين ، 2016 .
6. سلام رعد حسن ، الإبداع الإداري في الوظيفة العامة ، وزارة الزراعة مكتب المفتشية العامة ، العراق .
7. سملاي يحضية ، بلال أحمد ، الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية و الكفاءات و دورها في تحقيق الميزة التنافسية من منظور المقاربة المرتكزة على الموارد ، الإندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، 2004 .
8. وليد عباس ، أحمد حسين جلاب ، بشرى محمد كاظم ، المزايا التنافسية للمنتجات في السوق العراقية ، جامعة الكوفة ، كلية الإدارة و الإقتصاد ، العراق .

## خامسا :المواقع الإلكترونية :

1. [www.abahe.Co.Uk](http://www.abahe.Co.Uk) –Arab British academy for Higher Education - le 16/04/2018
2. [www.Asjp.cerist.dz](http://www.Asjp.cerist.dz) le :15/04/2018 .
3. [www.slideshare.net](http://www.slideshare.net) le :03/06/2018.
4. [www.startimes.com](http://www.startimes.com) ، استراتيجيات شركة (بييسي) لطلاب التسويق , 2018/06/18.

## سادسا :المراجع باللغة الفرنسية

1. Jean-charle ,management stratégique concurrentiel,vuiber ,paris,novembre2001.
- 2.Rudelf Gruning , Richard Luhn et Planifier ,la Stratégie ,ed Presses Polytechnique et Universitaires Romandes ,Italie,2004.



قائمة الملاحق

الملحق رقم : 01 منتجات شركة ( PEPSI COLA ) العالمية



PepsiCo said it is investing in the sustainability of its packaging

PepsiCo said it is investing in the sustainability of its packaging

ATLAS BOTTLING CORPORATION



اطلس بوتلينج كربولرسون



## سياسة الجودة و النظافة و الأمن و البيئة

### QHSE

إن مؤسسة أب سي بيبسي هي من المؤسسات الرائدة في ميدان المشروبات في الجزائر بحيث تتمتع منتوجاتها بسمعة عالمية وهذا راجع إلى احترام معايير الجودة و النظافة و الأمن و البيئة.

وللمحافظة على هذه السمعة العالمية أختارت أن تخرط و تلتزم بسياسة الجودة و النظافة و البيئة و سلامة المواد الغذائية وفقا لمبدأ التنمية المستدامة. و على هذا الأساس فإن مؤسسة أب سي تبنت معايير صارمة للشركة تخضع لها نشاطاتها و تضمن مسؤوليتها على العمليات المرتبطة بمبادئ جودة المنتوجات و الأمن الغذائي و سلامة الناس و البيئة.

و من أجل ضمان كل الشفافية اللازمة في هذا المجال فإن مؤسسة أب سي بيبسي تلتزم بميثاق الجودة كذلك بمعايير نظام ايزو 22000 و ايزو 9001 و للمؤسسة العالمية بيبسيكو ايزو 14001 و اوشاس 18001 و متطلبات الزبائن و القوانين الجزائرية

وبناء على هذا فإن المؤسسة يجب أن تقدم بعمالها وزبائنها منتوجا ذي جودة عالية و مضمون و صحي وذي نكهة عالية.

إن المؤسسة ملتزمة بتطوير برامج الغذائية و تطوير أساليب توفير السلامة الدائمة لكل المنتجات التي تقوم بتصنيعها و توزيعها يوميا في الأسواق. التواصل الداخلي و الخارجي مع الأطراف المعنية بشفافية تامة.

### الأهداف الرئيسية لهذه السياسة :

- ترقية ثقافة واسعة للجودة و النظافة و الامن و البيئة على مستوى مؤسستنا بتفاسمها كل موظفينا و عملائنا.

احترام للوائح القانونية المتعلقة بالنظافة و السلامة الغذائية.

الحفاظ على بيئة صحية لا تشوبها شائبة في جميع أنحاء المصنع وضمن الإجراءات الحسنة للتصنيع.

تحقيق إجماع لدى الموظفين حول سياسة الجودة و النظافة و الامن و البيئة.

الانخراط في جميع العمليات و الإجراءات الهادفة إلى الحفاظ على سلامة و صحة المستهلك.

السهر على تطبيق تعليمات النظافة و السلامة.

ضمان سلامة الموظفين و الزوار و العملاء و ذلك بتقييم الأخطار المهنية و اتخاذ التدابير المناسبة.

التقليل إلى أدنى المستويات من مخاطر التلوث.

اعتماد سياسة تخفيض النفايات وزيادة تدويرها.

التقليل إلى أقصى حد من النفايات الصناعية.

وبصفتي المسؤول الأول على المؤسسة ، التزم بتوفير كل الموارد اللازمة لتحقيق لأهداف كما التزم بخلق مناخ صحي لموظفينا و تقديم منتوجات

عالية الجودة لمستهلكين.

أدعو كل العمال من أجل تعبتهم و تجنيدهم حول هذا المشروع المنير وحشد كل طاقاتهم لإنجاحه.

في أب سي بيبسي روية يوم : 06 SEP. 2016

الرئيس المدير العام

عبد الرحمن حدادي

عبد الرحمن حدادي  
رئيس المدير العام

الملحق رقم 03: شهادة " AIB " الممنوحة للشركة



## الملحق رقم : 04 أسئلة المقابلة

- هل سبق و أن طبقت المنظمة أسلوب إعادة هندسة العمليات ،إن كان كذلك ماهي هذه العملية و كيف تم ذلك و ما هي نتائجها ؟
- ما هي العمليات التي تستوجب تطبيق إعادة هندسة العمليات و لماذا؟
- ماالذي يميز منظماتكم عن باقي المنظمات ؟
- ما الذي جعل منظماتكم تحافظ على مكانتها في السوق ؟
- هل تملك المنظمة ميزة تنافسية إن وجدت فيما تكمن ؟
- تركز منظماتكم على جودة المنتج أم السعر أو كلاهما معا ؟
- من هم منافسي منظماتكم؟
- فيما تتجلى سياسة المنافسة لدى المنظمة؟
- كيف تغطي منظماتكم أسواقها ؟
- إلى ماذا تسعى المنظمة ؟
- ما الذي حققته المنظمة في السنوات الأخيرة من أرقام و استحقاقات ؟

شكرا لكم على تعاونكم معنا

الملحق رقم: 05 قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	اسم الأستاذ	التخصص
1.	الدكتورة شرفاوي عائشة	ادارة الأعمال
2.	الدكتور جلال أمحمد	ادارة الأعمال
3.	الأستاذة فاسي فاطمة	ادارة الأعمال
4.	الدكتورة بغدود راضية	ادارة الأعمال
5.	الدكتور منصر الياس	ادارة الأعمال

## إستبيان

في إطار الدراسات الجامعية و ضمن متطلبات مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر تخصص إدارة أعمال، تحت عنوان "أثر إعادة هندسة العمليات كمدخل للتغيير في تنمية الميزة التنافسية" نرجوا من سيادتكم ملاً هذا الإستبان مع سابق التعهد بسرية و حصرية المعلومات ، و بهذا تكون سيادتكم قد ساهتمتم بمساعدتي في الحصول على إحصائية فعلية تعطي دراستي أكثر مصداقية و الشكر الجزيل مسبقاً .

من إعداد الطالبة : شاطري وهيبه      تحت إشراف الأستاذة : وهابي كلثوم

### أولاً : معلومات شخصية

- الجنس :      ذكر       أنثى
- العمر : [ 130-20 ] - [ 140-30 ] - [ 50-40 ] - [ 160-50 ] - أكثر من 60 سنة
- المؤهل العلمي : بكالوريا  تقني سامي  شهادات متخصصة  جامعي دراسات عليا
- متخصصة  شهادات من خارج البلد
- سنوات الخبرة : أقل من 5 سنوات  من 5 إلى أقل من 10
- من 10 إلى أقل من 15  من 15 إلى أقل من 20  من 20 فما فوق

ضع علامة X في الخانة المناسبة

ثانيا : محور إعادة هندسة العمليات					الأسئلة	الرقم
المقاييس						
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					تقوم المنظمة بتحليل الوظائف من أجل معرفة حاجيتها	.1
					ترسم المنظمة خططها بناء على برامج معلومات داخلية و خارجية	.2
					تبني المنظمة استراتيجيتها وفق قرارات تشاركيه	.3
					تقوم المنظمة بمراقبة المنافسين من أجل رسم خطط جديدة للمنافسة	.4
					المنظمة تحقق نسبة عالية من الأهداف المسطرة في خططها الإستراتيجية	.5
					تقوم المنظمة بتغيير خططها بشكل جذري عند الشعور بالخطر	.6
					المنظمة تغير في هيكلها التنظيمي عند الشعور بالخطر أو الحاجة إلى ذلك	.7
					تقلص المنظمة من عدد عمالها تحت ظرف ما	.8
					تسعى الإدارة للتخلي عن بعض الوظائف لتقليل التكاليف	.9
					تسعى الإدارة لخلق وظائف جديدة خاصة بالمنظمة لا توجد عند الغير و ذلك حسب مستجدات السوق	.10
					تسعى الإدارة لتطوير و تدريب موظفيها ليصبحوا قادة قادرين على الإبداع و المشاركة في اتخاذ القرارات	.11
					قامت المنظمة بتغييرات جذرية على مستوى هيكلها التنظيمية	.12

					تعمل الإدارة على مرونة العمليات و تنوعها لتتلاءم مع التطورات و التغيرات الحاصلة في الأسواق	<b>.13</b>
					تقوم الإدارة بتعديل جدولة بعض العمليات لإنجازها في نفس الوقت	<b>.14</b>
					تعتمد الإدارة في أداء عملياتها على فرق العمل أكثر من اعتمادها على العمل الفردي	<b>.15</b>
					المنظمة تعتمد فريق خاص يعمل على دراسة التغيير في كل المستويات من أجل المنافسة	<b>.16</b>
					أجرت الإدارة تغييرا في تصميم عملياتها تماشيا مع نوعية التقنيات الحديثة	<b>.17</b>
					سبق و أن طبقت المنظمة اعادة هندسة العمليات	<b>.18</b>
					تسعى الإدارة لدمج عدة عمليات في عملية واحدة	<b>.19</b>
					تعمل الإدارة لتخفيض الرقابة على المستويات الإدارية	<b>.20</b>
					تعمل الإدارة على التخفيض من إيقاف العمل من أجل الرقابة	<b>.21</b>
					تسعى الإدارة لغرس ثقافة المنظمة لدى العاملين للتقليل من الرقابة	<b>.22</b>
					المنظمة تمتلك نظام معلومات متطورة تعتمد عليه في صنع القرارات	<b>.23</b>
					تملك المنظمة وسائل اتصال متميزة	<b>.24</b>
					تملك المنظمة نظام اتصال فعال يخدم كل المستويات و يسمح نقل المعلومات بسرعة	<b>.25</b>
					تستغل الادارة الاتصال غير الرسمي داخل المنظمة لاستفيد منه في الاتصال الرسمي	<b>.26</b>
					تفعل الادارة نظام الاتصال لأجل تبادل المعارف بين العاملين	<b>.27</b>
					تسعى المنظمة لتفعيل الاتصال مع و زبائنها بطريقة تمكنها من كسب ولائهم و الاستفادة من آرائهم	<b>.28</b>
					تطبق الإدارة أساليب إبداعية في إدارة وظائفها	<b>.29</b>

					تتعتمد الإدارة على أساليب إبداعية و ابتكاره في انجاز عملياتها	<b>.30</b>
					الإدارة تحفز العمال لطرح أفكار و حلول إبداعية جديدة	<b>.31</b>
					تحصل أفراد من المنظمة على براءة اختراع	<b>.32</b>
					المنظمة تدرب العمال الموهبين و تنمي قدراتهم من أجل أن يزودها بأفكار ابداعية و ابتكارية جديدة	<b>.33</b>
<b>ثالثا: بعد الميزة التنافسية</b>						
					يعد تخفيض تكاليف المنتج من أهداف المنظمة	<b>.34</b>
					تتعمد المنظمة بالاستخدام الأمثل لمواردها من أجل تخفيض التكاليف	<b>.35</b>
					تعتمد المنظمة لتحقيق التفوق و زيادة الحصص التسويقية بالاعتماد على الأسعار المنخفضة	<b>.36</b>
					تغير المنظمة من استراتيجياتها لتخفيض التكاليف و تحسين كفاءة الأداء	<b>.37</b>
					تنوع المنظمة في منتجاتها من أجل التنوع في السعر	<b>.38</b>
					سبق و أن ابتكرت المنظمة طرق جديدة لتخفيض التكاليف من أجل السيطرة على حصتها السوقية	<b>.39</b>
					تركز المنظمة على تغطية كل الأسواق بمنتجاتها	<b>.40</b>
					تركز المنظمة على إنتاج منتجات تشمل كل الفئات	<b>.41</b>
					تتعمد المنظمة بالجودة العالية بدلا من السعر	<b>.42</b>
					المنظمة تراعي القدرة الشرائية للزبون في تحديد الأسعار	<b>.43</b>
					تسعى المنظمة لإنتاج منتجات متميزة تستهدف بها فئات اجتماعية خاصة (المرضى )	<b>.44</b>
					تعتمد المنظمة المواصفات العالمية للجودة للتميز بمنتجاتها	<b>.45</b>
					تركز المنظمة على جودة العمليات الانتاجية و تحديثها	<b>.46</b>
					تملك المنظمة ميزة جذب قوية بناء على جودة منتجاتها	<b>.47</b>
					تقوم المنظمة باستطلاع رأي زبائنها في منتجاتها من أجل	<b>.48</b>

					تحقيق رغبتهم	
					تخضع الخدمات التي تقدمها المنظمة للتحسين المستمر	<b>.49</b>
					المنظمة تنوع منتجاتها لتلبية رغبات الزبائن	<b>.50</b>
					تقدم المنظمة لزيائنها خدمات ما بعد البيع مميزة كخدمات الصيانة و التسلم و التوزيع	<b>.51</b>
					تستجيب المنظمة لطلبات زبائنها المتباينة كما و نوعا	<b>.52</b>
					تستجيب المنظمة للمتغيرات السريعة في تصميم المنتجات	<b>.53</b>
					تحرص المنظمة على تلبية طلبات السوق من منتجاتها بالسرعة المناسبة	<b>.54</b>
					تستخدم المنظمة سياسة مخزون الأمان لتوفير احتياجات الزبائن من المنتجات	<b>.55</b>
					تسعى المنظمة لتحقيق السرعة و الدقة في الإستجابة لطلبات الزبائن	<b>.56</b>

شكرا لكم على تعاونكم معنا

## الملحق رقم 07 : نتائج spss

### Fiabilité

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,931	33

### Fiabilité

#### Statistiques de fiabilité

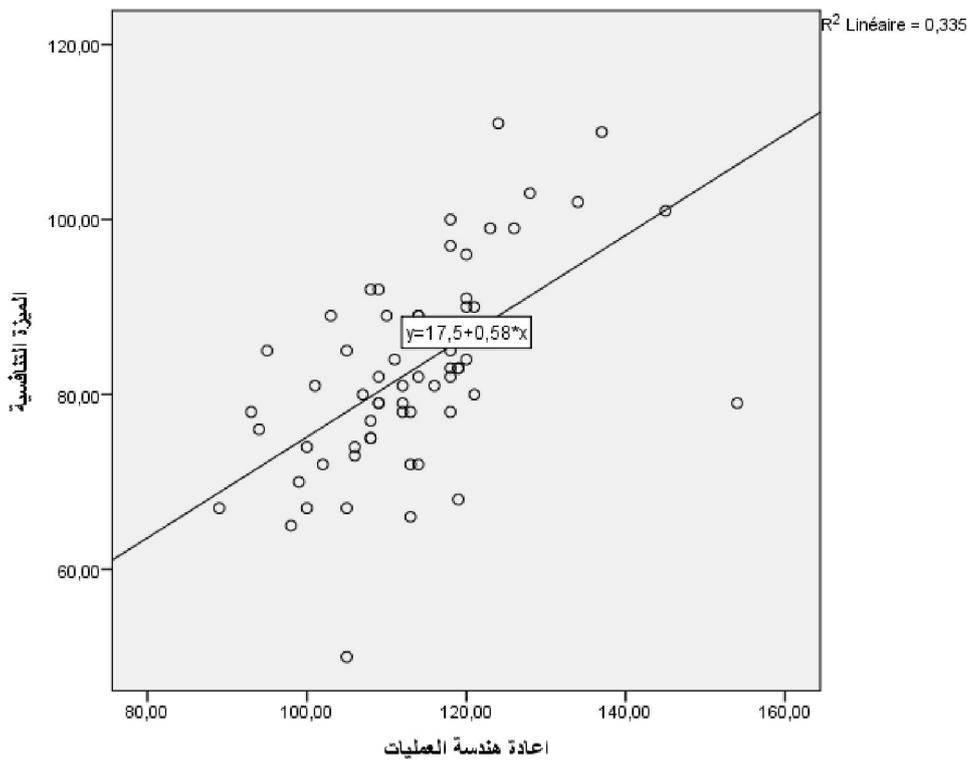
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,957	23

### Fiabilité

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,957	56

### Graphique



## Explorer

### Caractéristiques

		Statistiques	Erreur standard	
العمليات هندسة اعادة	Moyenne	113,2813	1,43224	
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	110,4191	
		Borne supérieure	116,1434	
	Moyenne tronquée à 5 %	112,7118		
	Médiane	113,0000		
	Variance	131,285		
	Ecart type	11,45795		
	Minimum	89,00		
	Maximum	154,00		
	Plage	65,00		
	Plage interquartile	12,75		
	Asymétrie	,845	,299	
	Kurtosis	2,303	,590	

### Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
العمليات هندسة اعادة	,125	64	,014	,947	64	,008

a. Correction de signification de Lilliefors

## Explorer

### Récapitulatif de traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquant		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
التنافسية الميزة	64	100,0%	0	0,0%	64	100,0%

### Caractéristiques

		Statistiques	Erreur standard	
التنافسية الميزة	Moyenne	82,7969	1,42542	
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	79,9484	
		Borne supérieure	85,6454	
	Moyenne tronquée à 5 %	82,6424		
	Médiane	82,0000		
	Variance	130,037		
	Ecart type	11,40340		
	Minimum	50,00		
	Maximum	111,00		
	Plage	61,00		
	Plage interquartile	13,75		
	Asymétrie	,174	,299	
	Kurtosis	,563	,590	

#### Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
التنافسية الميزة	,080	64	,200*	,981	64	,436

\*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

## Corrélations

#### Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
العمليات هندسة اعادة	113,2813	11,45795	64
التنافسية الميزة	82,7969	11,40340	64

## Corrélations non paramétriques

#### Corrélations

			العمليات هندسة اعادة	التنافسية الميزة
Rho de Spearman	العمليات هندسة اعادة	Coefficient de corrélation	1,000	,627**
		Sig. (bilatéral)	.	,000
		N	64	64

التنافسية الميزة	Coefficient de corrélation	,627**	1,000
	Sig. (bilatéral)	,000	.
	N	64	64

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

## Fréquences

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
العبارة1	64	0	3,4531	,56145
العبارة2	64	0	3,3438	,59678
العبارة3	64	0	3,2500	,61721
العبارة4	64	0	3,2188	,54827
العبارة5	64	0	3,2188	,54827
العبارة6	64	0	3,2813	,60340
العبارة7	64	0	3,3906	,65749
العبارة8	64	0	3,3125	,61399
العبارة9	64	0	3,3594	,60072
العبارة10	64	0	3,2969	,52492
العبارة11	64	0	3,3281	,64377
العبارة12	64	0	3,2500	,59094
العبارة13	64	0	3,6875	,55990
العبارة14	64	0	3,5469	,71113
العبارة15	64	0	3,4219	,70833
العبارة16	64	0	3,3750	,76636
العبارة17	64	0	4,0625	,55990
العبارة18	64	0	3,4688	,73396
العبارة19	64	0	3,3125	,66368
العبارة20	64	0	3,3906	,65749
العبارة21	64	0	3,3281	,69132
العبارة22	64	0	3,2813	,65390
العبارة23	64	0	3,3750	,72375
العبارة24	64	0	3,5000	,64242
العبارة25	64	0	3,2344	,66050
العبارة26	64	0	3,3750	,65465
العبارة27	64	0	3,2969	,65900
العبارة28	64	0	3,7656	,58397
العبارة29	64	0	3,5156	,71252
العبارة30	64	0	3,4688	,75527
العبارة31	64	0	3,5469	,77520
العبارة32	64	0	3,4375	,87060
العبارة33	64	0	3,5938	,75000
العبارة34	64	0	3,6094	,68120
العبارة35	64	0	3,5469	,66499

العبارة36	64	0	3,5156	,64222
العبارة37	64	0	3,6719	,71391
العبارة38	64	0	3,6250	,67847
العبارة39	64	0	3,6875	,66368
العبارة40	64	0	3,6719	,64377
العبارة41	64	0	3,6875	,63932
العبارة42	64	0	3,6250	,65465
العبارة43	64	0	3,6094	,70412
العبارة44	64	0	2,4688	1,24682
العبارة45	64	0	3,6875	,83333
العبارة46	64	0	4,0000	,59094
العبارة47	64	0	3,6875	,73193
العبارة48	64	0	3,6406	,78411
العبارة49	64	0	3,5938	,79120
العبارة50	64	0	3,7031	,81025
العبارة51	64	0	3,5625	,87060
العبارة52	64	0	3,5469	,88962
العبارة53	64	0	3,5469	,87159
العبارة54	64	0	3,9531	,54713
العبارة55	64	0	3,5469	,77520
العبارة56	64	0	3,6094	,78916

## Table de fréquences

العبارة1

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير	2	3,1	3,1	3,1
محاييد	31	48,4	48,4	51,6
موافق	31	48,4	48,4	100,0
Total	64	100,0	100,0	

العبارة2

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير	4	6,3	6,3	6,3
محاييد	34	53,1	53,1	59,4
موافق	26	40,6	40,6	100,0
Total	64	100,0	100,0	

العبارة 3

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير	6	9,4	9,4	9,4
محاييد	36	56,3	56,3	65,6
موافق	22	34,4	34,4	100,0
Total	64	100,0	100,0	

العبارة 4

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير	4	6,3	6,3	6,3
محاييد	42	65,6	65,6	71,9
موافق	18	28,1	28,1	100,0
Total	64	100,0	100,0	

العبارة 5

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير	4	6,3	6,3	6,3
محاييد	42	65,6	65,6	71,9
موافق	18	28,1	28,1	100,0
Total	64	100,0	100,0	

العبارة 6

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير	5	7,8	7,8	7,8
محاييد	36	56,3	56,3	64,1
موافق	23	35,9	35,9	100,0
Total	64	100,0	100,0	

العبارة 7

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير	6	9,4	9,4	9,4

محايد	27	42,2	42,2	51,6
موافق	31	48,4	48,4	100,0
Total	64	100,0	100,0	

8 العبارة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير	5	7,8	7,8	7,8
محايد	34	53,1	53,1	60,9
موافق	25	39,1	39,1	100,0
Total	64	100,0	100,0	

9 العبارة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير	4	6,3	6,3	6,3
محايد	33	51,6	51,6	57,8
موافق	27	42,2	42,2	100,0
Total	64	100,0	100,0	

10 العبارة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير	2	3,1	3,1	3,1
محايد	41	64,1	64,1	67,2
موافق	21	32,8	32,8	100,0
Total	64	100,0	100,0	

11 العبارة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير	6	9,4	9,4	9,4
محايد	31	48,4	48,4	57,8
موافق	27	42,2	42,2	100,0
Total	64	100,0	100,0	

العبارة 12

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير	4	6,3	6,3	6,3
محايد	41	64,1	64,1	70,3
موافق	18	28,1	28,1	98,4
بشدة موافق	1	1,6	1,6	100,0
Total	64	100,0	100,0	

العبارة 13

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير	1	1,6	1,6	1,6
محايد	20	31,3	31,3	32,8
موافق	41	64,1	64,1	96,9
بشدة موافق	2	3,1	3,1	100,0
Total	64	100,0	100,0	

العبارة 14

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير	4	6,3	6,3	6,3
محايد	25	39,1	39,1	45,3
موافق	31	48,4	48,4	93,8
بشدة موافق	4	6,3	6,3	100,0
Total	64	100,0	100,0	

العبارة 15

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير	4	6,3	6,3	6,3
محايد	33	51,6	51,6	57,8
موافق	23	35,9	35,9	93,8
بشدة موافق	4	6,3	6,3	100,0
Total	64	100,0	100,0	

العبارة 16

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	7	10,9	10,9	10,9
	محايد	30	46,9	46,9	57,8
	موافق	23	35,9	35,9	93,8
	بشدة موافق	4	6,3	6,3	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

#### العبارة 17

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	1	1,6	1,6	1,6
	محايد	5	7,8	7,8	9,4
	موافق	47	73,4	73,4	82,8
	بشدة موافق	11	17,2	17,2	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

#### العبارة 18

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	5	7,8	7,8	7,8
	محايد	28	43,8	43,8	51,6
	موافق	27	42,2	42,2	93,8
	بشدة موافق	4	6,3	6,3	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

#### العبارة 19

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	6	9,4	9,4	9,4
	محايد	33	51,6	51,6	60,9
	موافق	24	37,5	37,5	98,4
	بشدة موافق	1	1,6	1,6	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

العبارة 20

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير	4	6,3	6,3	6,3
محاييد	33	51,6	51,6	57,8
موافق	25	39,1	39,1	96,9
بشدة موافق	2	3,1	3,1	100,0
Total	64	100,0	100,0	

العبارة 21

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير	5	7,8	7,8	7,8
محاييد	36	56,3	56,3	64,1
موافق	20	31,3	31,3	95,3
بشدة موافق	3	4,7	4,7	100,0
Total	64	100,0	100,0	

العبارة 22

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير	6	9,4	9,4	9,4
محاييد	35	54,7	54,7	64,1
موافق	22	34,4	34,4	98,4
بشدة موافق	1	1,6	1,6	100,0
Total	64	100,0	100,0	

العبارة 23

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير	4	6,3	6,3	6,3
محاييد	37	57,8	57,8	64,1
موافق	18	28,1	28,1	92,2
بشدة موافق	5	7,8	7,8	100,0
Total	64	100,0	100,0	

العبارة 24

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	3	4,7	4,7	4,7
	محايد	28	43,8	43,8	48,4
	موافق	31	48,4	48,4	96,9
	بشدة موافق	2	3,1	3,1	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

العبارة 25

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	6	9,4	9,4	9,4
	محايد	39	60,9	60,9	70,3
	موافق	17	26,6	26,6	96,9
	بشدة موافق	2	3,1	3,1	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

العبارة 26

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	3	4,7	4,7	4,7
	محايد	37	57,8	57,8	62,5
	موافق	21	32,8	32,8	95,3
	بشدة موافق	3	4,7	4,7	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

العبارة 27

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	5	7,8	7,8	7,8
	محايد	37	57,8	57,8	65,6
	موافق	20	31,3	31,3	96,9
	بشدة موافق	2	3,1	3,1	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

العبارة 28

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

Valide	موافق غير	1	1,6	1,6	1,6
	محايد	17	26,6	26,6	28,1
	موافق	42	65,6	65,6	93,8
	بشدة موافق	4	6,3	6,3	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

#### العبارة 29

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	3	4,7	4,7	4,7
	محايد	30	46,9	46,9	51,6
	موافق	26	40,6	40,6	92,2
	بشدة موافق	5	7,8	7,8	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

#### العبارة 30

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	1	1,6	1,6	1,6
	موافق غير	3	4,7	4,7	6,3
	محايد	29	45,3	45,3	51,6
	موافق	27	42,2	42,2	93,8
	بشدة موافق	4	6,3	6,3	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

#### العبارة 31

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	5	7,8	7,8	7,8
	محايد	25	39,1	39,1	46,9
	موافق	28	43,8	43,8	90,6
	بشدة موافق	6	9,4	9,4	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

#### العبارة 32

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	1	1,6	1,6	1,6

موافق غير	7	10,9	10,9	12,5
محايد	25	39,1	39,1	51,6
موافق	25	39,1	39,1	90,6
بشدة موافق	6	9,4	9,4	100,0
Total	64	100,0	100,0	

### العبارة 33

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير	4	6,3	6,3	6,3
محايد	24	37,5	37,5	43,8
موافق	30	46,9	46,9	90,6
بشدة موافق	6	9,4	9,4	100,0
Total	64	100,0	100,0	

### العبارة 34

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير	2	3,1	3,1	3,1
محايد	26	40,6	40,6	43,8
موافق	31	48,4	48,4	92,2
بشدة موافق	5	7,8	7,8	100,0
Total	64	100,0	100,0	

### العبارة 35

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير	2	3,1	3,1	3,1
محايد	29	45,3	45,3	48,4
موافق	29	45,3	45,3	93,8
بشدة موافق	4	6,3	6,3	100,0
Total	64	100,0	100,0	

### العبارة 36

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير	3	4,7	4,7	4,7
محايد	27	42,2	42,2	46,9
موافق	32	50,0	50,0	96,9
بشدة موافق	2	3,1	3,1	100,0

Total	64	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

#### العبارة 37

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير	3	4,7	4,7	4,7
محايد	21	32,8	32,8	37,5
موافق	34	53,1	53,1	90,6
بشدة موافق	6	9,4	9,4	100,0
Total	64	100,0	100,0	

#### العبارة 38

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير	3	4,7	4,7	4,7
محايد	22	34,4	34,4	39,1
موافق	35	54,7	54,7	93,8
بشدة موافق	4	6,3	6,3	100,0
Total	64	100,0	100,0	

#### العبارة 39

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير	3	4,7	4,7	4,7
محايد	18	28,1	28,1	32,8
موافق	39	60,9	60,9	93,8
بشدة موافق	4	6,3	6,3	100,0
Total	64	100,0	100,0	

#### العبارة 40

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير	2	3,1	3,1	3,1
محايد	21	32,8	32,8	35,9
موافق	37	57,8	57,8	93,8
بشدة موافق	4	6,3	6,3	100,0
Total	64	100,0	100,0	

#### العبارة 41

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	2	3,1	3,1	3,1
	محايد	20	31,3	31,3	34,4
	موافق	38	59,4	59,4	93,8
	بشدة موافق	4	6,3	6,3	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

#### العبارة 42

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	2	3,1	3,1	3,1
	محايد	24	37,5	37,5	40,6
	موافق	34	53,1	53,1	93,8
	بشدة موافق	4	6,3	6,3	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

#### العبارة 43

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	4	6,3	6,3	6,3
	محايد	21	32,8	32,8	39,1
	موافق	35	54,7	54,7	93,8
	بشدة موافق	4	6,3	6,3	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

#### العبارة 44

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	24	37,5	37,5	37,5
	موافق غير	3	4,7	4,7	42,2
	محايد	20	31,3	31,3	73,4
	موافق	17	26,6	26,6	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

#### العبارة 45

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	4	6,3	6,3	6,3
	محايد	23	35,9	35,9	42,2

موافق	26	40,6	40,6	82,8
بشدة موافق	11	17,2	17,2	100,0
Total	64	100,0	100,0	

#### العبارة 46

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير	1	1,6	1,6	1,6
محايد	8	12,5	12,5	14,1
موافق	45	70,3	70,3	84,4
بشدة موافق	10	15,6	15,6	100,0
Total	64	100,0	100,0	

#### العبارة 47

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير	3	4,7	4,7	4,7
محايد	21	32,8	32,8	37,5
موافق	33	51,6	51,6	89,1
بشدة موافق	7	10,9	10,9	100,0
Total	64	100,0	100,0	

#### العبارة 48

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير	4	6,3	6,3	6,3
محايد	23	35,9	35,9	42,2
موافق	29	45,3	45,3	87,5
بشدة موافق	8	12,5	12,5	100,0
Total	64	100,0	100,0	

#### العبارة 49

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير	4	6,3	6,3	6,3
محايد	26	40,6	40,6	46,9
موافق	26	40,6	40,6	87,5
بشدة موافق	8	12,5	12,5	100,0
Total	64	100,0	100,0	

50 العبارة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	5	7,8	7,8	7,8
	محايد	18	28,1	28,1	35,9
	موافق	32	50,0	50,0	85,9
	بشدة موافق	9	14,1	14,1	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

51 العبارة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	1	1,6	1,6	1,6
	موافق غير	5	7,8	7,8	9,4
	محايد	23	35,9	35,9	45,3
	موافق	27	42,2	42,2	87,5
	بشدة موافق	8	12,5	12,5	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

52 العبارة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	1	1,6	1,6	1,6
	موافق غير	6	9,4	9,4	10,9
	محايد	22	34,4	34,4	45,3
	موافق	27	42,2	42,2	87,5
	بشدة موافق	8	12,5	12,5	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

53 العبارة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	1	1,6	1,6	1,6
	موافق غير	5	7,8	7,8	9,4
	محايد	24	37,5	37,5	46,9
	موافق	26	40,6	40,6	87,5
	بشدة موافق	8	12,5	12,5	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

العبارة 54

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	11	17,2	17,2	17,2
	موافق	45	70,3	70,3	87,5
	بشدة موافق	8	12,5	12,5	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

العبارة 55

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	4	6,3	6,3	6,3
	محايد	28	43,8	43,8	50,0
	موافق	25	39,1	39,1	89,1
	بشدة موافق	7	10,9	10,9	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

العبارة 56

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	3	4,7	4,7	4,7
	محايد	28	43,8	43,8	48,4
	موافق	24	37,5	37,5	85,9
	بشدة موافق	9	14,1	14,1	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

الشكل رقم ( 1. 3 ) : الهيكل التنظيمي لشركة "أب سي بيبيسي"

