

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945-قلمة-



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل.

إعادة هندسة العمليات الإدارية وانعكاسها على التسويق

دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر - قلمة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر علم اجتماع تنظيم وعمل

إعداد:

صفاء خليفي

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الصفة
بوصنوبرة عبد الله	محاضراً	رئيساً
ورناني فوزية	مساعد أ	مؤطرا
جاهمي عبد العزيز	محاضراً	مناقشا

السنة الجامعية:

2021/2020

شكر و عرفان:

قال الله تعالى "ومن يشكر فإنما يشكر لنفسه" سورة لقمان:12

و قال رسوله الكريم صل الله عليه وسلم: "من لم يشكر الناس , لم يشكر الله عز وجل"

أشكر لربي جل ثناءه و تقدست أسماءه أن حبيب إلي العلم و يسر سبله, و رزقني تلقيه على أيدي أهله الكرام.

ثم أتوجه بجزيل الشكر و عظيم الامتنان إلى كل من:

- إلى من وقفت بجانبني و ساندتني خطوة بخطوة ناصحة موجهة داعمة عظيم الشكر لأستاذتي و مؤطرتي في هذه الدراسة ورناني فوزية.
- لكل من علمني و درسني و لقنني علما أوصلني به إلى هذه اللحظة لكل الأساتذة و المعلمين في مشواري الدراسي.
- لكل الأساتذة و العاملين في قسم علم الاجتماع.
- لكل أفراد جامعة 8 ماي 1945 قالمة فردا فردا من الحارس إلى المدير.
- إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله, و كافة أفراد العائلة.
- إلى السيد مهدي حبيص والسيد حمدي فتيسي العاملان بمؤسسة عمر بن عمر على تعاونهما.
- إلى كل من ساندنا في هذا العمل بالقول أو بالفعل.

-شكر عظيم كبير من القلب لكم جميعا-

الإهداء:

و إن الهدايا على قدر مهديها, ولو كان يهدى للإنسان قيمته, لأهديتكم الدنيا و ما فيها
لمن جعلاني بهذا الطول و من أوصلاني لهذا المكان إلى من دونهما لم أكن و لم أصل من افتخر
بهما و أعيش بصوتهما و همسهما في الدنيا إلى نور عيناى:

عرق القلب أبى

و زمزم حياى أوى

إلى من بهم أحلامى أرى و بهم الحىة تحلى و من دونهم أضيع و أفنى أخواى: وهىة صبرىنة
جهىنة مروة و شهد

إلى سنى فى الحىة أخواى الغالىبن أشرف و أىمن

إلى بركتنا جدتى العزىزة حفظها الله و أدامها

إلى روح جدتى و جداى رحمهما الله و أسكنهم فسىح جناه

إلى أخواى التى أنجبتهم الحىة حسام و شمس الدىن

إلى سكاكر العائلة رونق اللىقبن, رنىم, جورى و أنس

إلى صدىقات العمر سهىلة, هند و هدىل.

إلى حبىبات قلبى و رفىقات الدرب نجاح, سمية, بسمة و ماجدة.

إلى كل زملاى فى تخصص علم اجتماع تنظىم و عمل دفعة 2021

أخص بالذكر عبىر و شىماء

أدامكم الله لى شىئنا جمىلا لا ىغىب ولا ىفنى

فهرس الموضوعات

الشكر

الإهداء

فهرس الموضوعات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

مقدمة.....أ-ب-ج.

الجانب النظري

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.

4.....تمهيد

5.....أولاً: إشكالية الدراسة.

8.....ثانياً: أسباب اختيار الموضوع.

8.....ثالثاً: أهمية الدراسة.

8.....رابعاً: أهداف الدراسة.

9.....خامساً: مفاهيم الدراسة.

14.....	سادسا: المداخل النظرية المفسرة للدراسة.....
24.....	سابعا: الدراسات السابقة.....
44.....	خلاصة.....

الفصل الثاني: إعادة هندسة العمليات الإدارية

47.....	تمهيد.....
48.....	أولا: نشأة أسلوب هندسة العمليات الإدارية.....
49.....	ثانيا: مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية.....
51.....	ثالثا: عناصر إعادة هندسة العمليات الإدارية.....
52.....	رابعا: أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية.....
54.....	خامسا: أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية.....
56.....	سادسا: خصائص إعادة هندسة العمليات الإدارية.....
58.....	سابعا: متطلبات تطبيق الهندسة الإدارية.....
59.....	ثامنا: دعائم الهندسة الإدارية.....
61.....	تاسعا: تكنولوجيا المعلومات و دورها في الهندسة الإدارية.....
63.....	عاشرا: أنواع المنظمات التي تحتاج لإعادة هندسة العمليات.....
66.....	إحدى عشر: الجهات التي تتولى إعادة الهندسة العمليات.....

- 67.....أثنا عشر: مراحل عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- 71.....ثلاثة عشر: فوائد إعادة هندسة الأعمال الإدارية.
- 73.....أربعة عشر: العوامل الحاسمة لنجاح و تطوير إعادة هندسة العمليات.
- 75.....خمسة عشر: الأخطاء الشائعة و المتوقعة في عملية الهندسة الإدارية.
- 76.....ستة عشر: معوقات تطبيق الهندسة الإدارية.
- 77.....سبعة عشر: الهندسة الإدارية و مداخل التطوير الإداري الأخرى.
- 82.....خلاصة.

الفصل الثالث: التسويق.

- 85.....تمهيد:
- 86.....أولاً: نشأة و تطور التسويق.
- 90.....ثانياً: وظائف التسويق.
- 94.....ثالثاً: أهمية التسويق.
- 96.....رابعاً: أهداف التسويق.
- 98.....خامساً: المنافع التي يحققها التسويق.
- 99.....سادساً: دور التسويق:
- 100.....سابعاً: المفاهيم الأساسية للتسويق:

104.....	ثامنا: مراحل عملية التسويق.....
105.....	تاسعا: السياسات التسويقية.....
106.....	عاشرا: الدراسات التي يعتمد عليها التسويق.....
108.....	إحدى عشر: المشاكل التسويقية.....
109.....	إثنا عشر: الانتقادات التي وجهت للتسويق.....
110.....	ثلاثة عشر: البيئة التسويقية.....
111.....	أربعة عشر: التسويق الالكتروني.....
114.....	خمسة عشر: المزيج التسويقي.....
117.....	خلاصة.....

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

121.....	تمهيد.....
122.....	أولا: مجالات الدراسة.....
127.....	ثانيا: العينة و كيفية اختيارها.....
131.....	ثالثا: منهج الدراسة.....
132.....	رابعا: أدوات جمع البيانات.....

137.....خلاصة

الفصل الخامس: التحليل السوسولوجي للبيانات الميدانية

140.....تمهيد

141.....أولا : تحليل و تفسير البيانات و عرض النتائج

161.....ثانيا: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

165.....ثالثا: تفسير نتائج الدراسة في ضوء الإرث النظري و الدراسات السابقة

167.....رابعا: النتيجة العامة

168.....خلاصة

170.....خاتمة

171.....التوصيات والاقتراحات

172.....قائمة المصادر والمراجع

/الملاحق

/ملخص الدراسة

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
57	يوضح مقارنة بين المؤسسات التقليدية و المؤسسات المعاد هندستها	01
78	يوضح الفرق بين إدارة الهندسة الإدارية وإدارة الجودة الشاملة	02
80	يوضح أوجه الاختلاف بين إعادة هندسة العمليات و مدخل الأتمتة	03
81	يوضح أوجه الاختلاف بين إعادة هندسة العمليات و إعادة الهيكلة	04
90	يوضح المراحل الرئيسية في تاريخ الفكر التسويقي .	05
92	يوضح وظائف التسويق	06
128	يوضح توزيع الاستثمارة	07
128	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	08
129	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن	09
129	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	10
130	يوضح توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة	11
130	يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	12
141	يوضح تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة على نوعية الأداء	13
142	يوضح الاتصال بين الأقسام المختلفة في تنفيذ الأعمال المطلوبة	14
143	يوضح عمل الإدارة على تنمية قدرات الموظفين لزيادة فعالية أدائهم	15
144	يوضح لجوء الإدارة لتحفيز العمال معنويا لزيادة كفاءتهم في إنجاز الأعمال	16
145	يوضح قيام المؤسسة بدمج الوظائف المتشابهة في وظيفة واحدة	17
146	يوضح رفع العمل داخل الفريق لأداء الموظف	18
147	يوضح قيام المؤسسة بخفض ساعات العمل اللازمة لانجاز الأعمال الإدارية المطلوبة.	19

148	يوضح قيام المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية المحيطة	20
149	يوضح قيام المؤسسة بإجراء دراسات معمقة لرغبات المستهلكين	21
150	يوضح تطوير خصائص المؤسسة لتتوافق مع رغبات الزبائن	22
151	يوضح أسبقية المؤسسة لتلبية رغبات زبائنهم مقارنة بالمنافسين	23
152	يوضح قيام المؤسسة بتطوير خصائصها بسرعة و في وقت قصير	24
153	يوضح قيام المؤسسة بالتعرف على ظروف المنافسة المحيطة بها	25
153	يوضح تكييف المؤسسة عملياتها و تنوعها لتتلاءم مع مجريات وتحولات السوق	26
154	توضح مساهمة تكنولوجيا المعلومات للهندسة الإدارية في تسويق منتجات المؤسسة بشكل أوسع الكترونيا	27
155	توضح قيام المؤسسة بتفعيل الاتصال مع زبائنهم من خلال المواقع الالكترونية	28
156	يوضح استفادة المؤسسة من آراء الزبائن حول منتجاتها	29
157	يوضح هدف المؤسسة من استعمال التسويق الالكتروني	30
158	يوضح مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تصميم إستراتيجية التسويق بالمؤسسة	31
159	يوضح تأثير التسويق الإلكتروني على علاقة المؤسسة بالزبائن	32
159	يوضح مساهمة التسويق الإلكتروني في خلق الميزة التنافسية	33
160	يوضح معوقات نجاح التسويق الإلكتروني في الجزائر	34

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
61	يوضح دعائم الهندسة الإدارية	01
70	يوضح مراحل عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية:	02
75	يوضح العوامل الحاسمة لنجاح و تطوير إعادة هندسة العمليات	03
88	يوضح الفرق بين التوجه البيعي و التوجه التسويقي	04
103	يوضح عملية التبادل	05
123	يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة	06

مقدمة

مقدمة

تواجه المؤسسات الاقتصادية اليوم تحديا كبيرا في ظل البيئة المتغيرة المحيطة بها, و أصبحت تعمل للمحافظة على بقائها واستمرارها خاصة في ظل المنافسة الشديدة, ومن الصعب عليها مواجهة هذا التغيير بواسطة الاستراتيجيات القديمة , هذا ما فرض عليها تبني طرق حديثة لتساعدتها على تحقيق أهدافها والمحافظة على مكانتها في السوق, مما أدى لظهور أساليب إدارية جديدة هدفها مساعدة المؤسسات لتكييف عملياتها مع هذا التغيير.

ولعل أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية, الذي ظهر في التسعينيات وأحدث ثورة في عالم الإدارة الحديثة, بسعيه لإحداث تغييرات جذرية في العمليات الإدارية لتحقيق السرعة في تنفيذ الأعمال وتقليل التكلفة, ومنه الوصول إلى أفضل مستوى من الأداء, بتركيز على العمليات بعينها و ليس على الوظائف, و اعتماد هذا الأسلوب على تكنولوجيا المعلومات و توظيفها في تحقيق أهدافها, هذا التغيير بدوره سينعكس على كافة العمليات في المؤسسة مما يؤثر على استراتيجيات خدمة الزبائن خاصة في ظل تبني العديد من المؤسسات فلسفة التوجه نحو الزبون الذي أصبح نقطة أساسية تركز عليها في رسم و بناء خططها, خاصة التسويقية منها.

حيث أن التسويق يلعب دورا مهما في تحقيق أهداف أي مؤسسة , وأصبحت العديد منها تعمل على تطوير استراتيجياتها التسويقية باستمرار لتلبي طلب المستهلك المتزايد, خاصة وأن الطرق التقليدية للتسويق لم تعد تجدي نفعا في ظل التطور التكنولوجي, و بالتالي برز نوع جديد من التسويق ألا وهو التسويق الالكتروني الذي لجأت إليه المؤسسات لمساعدتها على تلبية رغبات مستهلكيها ولتسويق لمنتجاتها والوصول إلى أسواق أخرى, و البقاء على تواصل مع زبائنهم في أي زمان و مكان, أيضا تلجأ في بعض الأحيان لابتكار منتجات

جديدة لجذب أكبر عدد ممكن من الزبائن, ومنه ستزيد حصتها السوقية ويزداد الطلب على منتجاتها, مما سيكسبها مكانة في السوق و تفوق على منافسيها.

تسعى كل المؤسسات خاصة الإنتاجية منها لتحقيق الأهداف التي سطرته من أجل جني الأرباح وإثبات وجودها في السوق, خاصة في ظل تعدد منافسيها و تنوع المنتجات في السوق, لهذا عليها أن تركز على جودة منتجاتها لكي تبقى في الريادة, و العمل على تكييف عملياتها مع التغيرات الموجودة في السوق, أين ستحدث تغييرات في كافة العمليات و المستويات الموجودة في المؤسسة .

و عليه فقد جاءت دراستنا من أجل الاطلاع على واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسة عمر بن عمر , باعتبارها مؤسسة اقتصادية و كيفية انعكاس إعادة هندسة العمليات الإدارية على التسويق, حيث حاولنا تقديم هذه الدراسة من خلال خطة منهجية علمية انقسمت إلى جانبين :الجانب النظري والجانب الميداني, مقسمة إلى خمسة فصول جاءت على النحو الآتي, الجانب النظري ضم ثلاثة فصول هي:

✓ **الفصل الأول:** و هو الإطار العام للدراسة, حيث تم فيه صياغة الإشكالية و تحديدي أسباب اختيار الموضوع, أهمية و أهداف الموضوع, مفاهيم الدراسة, و المداخل النظرية المفسرة لكل من الهندسة الإدارية و التسويق و في الأخير تطرقنا إلى الدراسات السابقة

✓ **الفصل الثاني:**جاء تحت عنوان إعادة هندسة العمليات الإدارية و تم التعرض فيه إلى نشأة أسلوب الهندسة الإدارية, مبادئ و عناصر و أهداف و أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية, خصائصها و متطلباتها, أيضا تطرقنا إلى دعائم الهندسة الإدارية و تكنولوجيا المعلومات و دورها في الهندسة الإدارية و مراحل عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية و فوائد إعادة هندسة الأعمال الإدارية, وعوامل نجاحها والأخطاء الشائعة والمتوقعة فيها ومعوقاتها وفي الأخير تناولنا الهندسة الإدارية ومداخل التطوير الإداري الأخرى.

✓ **الفصل الثالث:** جاء تحت عنوان التسويق تم في هذا الفصل التطرق إلى نشأة وتطور التسويق، ووظائفه و أهميته و أهدافه و المنافع التي يحققها التسويق، تكلمنا أيضا عن دوره والمفاهيم الأساسية له، ومراحل عملية التسويق والسياسات والدراسات والمشاكل التسويقية، تطرقنا أيضا للانتقادات التي وجهت له، و في الأخير تناولنا البيئة التسويقية و التسويق الإلكتروني و أيضا المزيج التسويقي.

الجانب الميداني الذي ضم فصلين هما كما يلي:

✓ **الفصل الرابع:** خصص للإطار المنهجي للدراسة و تمثل في مجالات الدراسة، العينة وكيفية اختيارها ومنهج الدراسة، و أدوات جمع البيانات.

✓ **الفصل الخامس:** جاء بعنوان التحليل السوسولوجي للبيانات الميدانية وتم فيه تحليل وتفسير البيانات وعرض النتائج و مناقشتها للتحقق من صدق الفرضيات.

الجانب النظري

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

تمهيد

أولاً: إشكالية الدراسة

ثانياً: أسباب اختيار الموضوع

ثالثاً: أهمية الدراسة

رابعاً: أهداف الدراسة

خامساً: مفاهيم الدراسة

سادساً: المداخل النظرية المفسرة للدراسة

سابعاً: الدراسات السابقة

خلاصة

تمهيد:

يعتبر الإطار العام للدراسة مرحلة أساسية وجد هامة من مراحل البحث العلمي بشكل عام, و البحث الاجتماعي بشكل خاص, حيث يحاول الباحث إبراز أهم القضايا و الأطروحات و المسائل التي تعرض لها الباحث في بحثه, ثم صياغة إشكالية البحث التي تعتبر اللبنة الأساسية التي يبنى عليها الموضوع باعتبارها من أهم الخطوات التي يمر بها الباحث في بحثه, كما أننا تطرقنا إلى أسباب الدراسة و أيضا على أهمية و أهداف الدراسة إلى جانب تحديد المفاهيم, كما استعرضنا بعض المداخل النظرية المفسرة لإعادة الهندسة الإدارية و التسويق, أما في الأخير فقد تناولنا الدراسات السابقة التي فسرت متغيرات الدراسة و كانت مزيج بين الدراسات الأجنبية, العربية, الأجنبية.

أولاً: الإشكالية

تمتاز البيئة المحيطة بمؤسسات الأعمال اليوم بديناميكية و سرعة التغيير وبشكل مستمر, ذلك نتيجة التطور التكنولوجي و العلمي وانفتاح الأسواق العالمية مما يجعلها في حالة من عدم الاستقرار بسبب التحديات التي تواجهها, فهي دائمة السعي للمحافظة على مكانتها في السوق في ظل المنافسة مع المؤسسات الأخرى, واتجهت العديد منها للبحث عن استراتيجيات جديدة بدل القديمة التي فقدت فعاليتها لتطوير من نفسها ومجابهة نتائج هاته التغييرات, وكذا من أجل تحقيق أهدافها وإثبات وجودها وقدرتها على تلبية حاجات عملائها.

و لعل من أبرز مداخل التطوير الإداري التي تبنتها العديد من المؤسسات, لزيادة كفاءتها وفعاليتها أسلوب الهندرة أو ما يطلق عليه بإعادة هندسة العمليات الإدارية, وهو كاستراتيجية حديثة تحمل أفكار غير تقليدية, لإعادة النظر و بشكل جذري في كافة الأنشطة و العمليات, بالتركيز على سرعة التصميم وتخفيض التكلفة والاقتصاد في الوقت, وزيادة فاعلية الأداء والإنتاجية والجودة في العمل و ذلك لاكتساب المرونة في تحقيق الأهداف, وإرضاء العملاء, ومنه تحسين الإنتاجية و الرفع من الأرباح, وإعادة النظر بشكل عميق في العمليات الإدارية, و إيجاد حلول للمشكلات قبل بروزها, هنا تعتمد على التجديد والابتكار في العمل, وليس التطوير و التعديل فقط, أي تساهم في تكوين نظرة كاملة للعمل, وكيفية انتقاله بين مختلف الإدارات ورصد السلبيات وكل ما يعيق السير الحسن للعمل, أي هيكلته كوحدة كاملة, تتميز أيضا بتركيزها على توسيع العمل بمبدأ اللامركزية في التنظيم, من خلال تكنولوجيا المعلومات, بمعنى أن تكون كل إدارة مستقلة من حيث شبكة معلوماتها الخاصة, ولكن تكون مرتبطة بالإدارات الأخرى بشبكة اتصال واحدة مركزية, هذا ما يسهل الحصول على المعلومات وبالتالي السرعة في اتخاذ القرارات, أما العملاء في عملية الهندسة الإدارية فهم حجر الأساس الذي يركز عليه, أي أنها تهدف لتوجيه جميع عملياتها من أجل تلبية متطلباتهم, و يجب على المؤسسة تكوين نظرة بعيدة الأمد لما يمكن أن يحصل في بيئة الأعمال, و كيف يمكن أن تكيف استراتيجياتها للاستجابة لحاجات

السوق وبناء مكان لها لدى المستهلك, هنا يأتي دور التسويق كعنصر حاكم في نمو و نجاح المؤسسات, ومفتاح لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها, لأنه يساهم في تحديد الاحتياجات والرغبات للسوق المستهدفة وبالتالي الحصول على الرضا المرغوب, من خلال هذا التحديد يسهل معرفة الاستراتيجيات و كيف يصمم التسعير و التوزيع والترويج, بفاعلية أكثر و بتكلفة أقل, أي تقييم البيئة المنافسة و تحديد الفئات المستهدفة ثم التحليل و التخطيط والتنفيذ, و يجب على المؤسسة أن تستثمر وقتا لمعرفة ما يرغب به العميل, و محاولة الفوز برضاه خاصة مع احتدام المنافسة, لتقدم له ما يفوق توقعاته, وبالتالي ستجعله مسرورا و من خلاله يمكن أن تكتسب زبائن جدد, و يجب أن تكون الجهود التسويقية مدعومة من كافة أطراف المؤسسة, وتحفيز الموظفين للعمل معا لخدمة العميل, من خلال فلسفة التوجه نحو الزبون التي تعتمد على تلبية احتياجاته المتزايدة و المتغيرة باستمرار, و رسم صورة إيجابية للمؤسسة في ذهنه, لأن التسويق كمجموعة من الأنشطة تقوم به المؤسسة لتسهيل و تسريع عملية المبادلة في إطار البيئة و ظروف السوق, و هو أيضا نقطة بداية لأي مشروع و أساس و مرتكز نجاحه, و في ظل التقدم التكنولوجي و سعي المؤسسات لمواكبته, برز التسويق الإلكتروني كاستراتيجية حديثة, تسعى من خلالها المنظمات للوصول إلى أكبر عدد ممكن من الزبائن, لأنه يعتمد على العالم الافتراضي, وتتم عملية العرض والطلب في بيئة إلكترونية, واعتماد أساليب تقنية في الإشهار من خلال البريد الإلكتروني وشبكات التواصل الاجتماعي التي ساعدت المؤسسات على الاتصال المباشر بزبائنها و منه معرفة رغباتهم و العمل على تلبيةها, و قد تميز أيضا بمساهمته في فتح المجال للجميع لتسويق لسلعهم و أفكارهم دون تمييز و بغض النظر عن رأس المال الذي يملكونه, لأن هذا النوع من التسويق يعد أقل تكلفة من أساليب التسويق التقليدية.

بما أن مؤسسات الأعمال اليوم, يجب أن تتصف بالديناميكية وسرعة التغيير تجاه البيئة المحيطة بها وتحاول جاهدة لتحقيق ما رسمته من أهداف, فهي ملزمة بإيجاد استراتيجيات و أساليب لتطور من نفسها في سعي منها لتكييف مع متطلبات السوق و العملاء, للوصول إلى أكبر عدد ممكن من المستهلكين لخدماتها أو سلعها, لذا

وجب عليها إعادة هندسة عملياتها الإدارية, و تحسين استراتيجياتها لمواكبة هذا التغيير, كل هذا من أجل المحافظة على مكانتها في السوق و أيضا على عملائها وكسب عملاء جدد يتحقق هذا من خلال نجاحها في عملية الترويج و التسويق لمنتجاتها, حيث أن المنظمات جعلت من صوت العميل كمصدر أساسي لتغيير و التحسين, كغاية و هدف من خلال إغوائه بواسطة منتجاتها وخدماتها, وبالتالي سعت إلى تغيير عملياتها و استراتيجياتها, لتلبية حاجات زبائنها باعتبارهم أساس استمرارها, و هنا نطرح التساؤل التالي : **كيف تنعكس**

عمليات إعادة الهندسة الإدارية على التسويق؟

للإجابة على هذا التساؤل قمنا بتفكيكه إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية و هي كالتالي:

01- كيف تؤثر الهندسة الإدارية على الأداء المؤسسي في مؤسسة عمر بن عمر؟

02- كيف تؤثر البيئة التسويقية على استراتيجيات خدمة الزبائن؟

03- هل تساهم تكنولوجيا المعلومات للهندسة الإدارية في تفعيل التسويق الإلكتروني لمؤسسة عمر بن

عمر ؟

فرضيات الدراسة:

من خلال طرح الإشكال و التساؤلات يمكن صياغة الفرضيات الآتية و التي تسعى هذه الدراسة للتحقق منها.

الفرضية العامة:

✓ تنعكس عمليات إعادة الهندسة الإدارية على التسويق إيجابيا.

الفرضيات الفرعية:

1- تؤثر الهندسة الإدارية بالإيجاب على الأداء المؤسسي في مؤسسة عمر بن عمر.

2- تؤثر البيئة التسويقية بالإيجاب على استراتيجيات خدمة الزبائن.

3- تساهم تكنولوجيا المعلومات للهندسة الإدارية في تفعيل التسويق الإلكتروني لمؤسسة عمر بن عمر.

ثانيا: أسباب اختيار الموضوع:

توجد عدة أسباب دفعتنا لاختيار الموضوع و يمكن تقسيمها إلى أسباب ذاتية و أسباب موضوعية.

أولا :أسباب ذاتية:

- ✓ الرغبة الشخصية في التعرف على موضوع البحث.
- ✓ الفضول العلمي و الرغبة الذاتية في اقتحام و تناول مواضيع أكثر ديناميكية تتدرج في ميدان التنظيم و العمل.
- ✓ محاولة إثراء الحقل المعرفي بدراسة جديدة نوعا ما في مجال التطوير التنظيمي.
- ✓ الوقوف على أهم الحقائق المتعلقة بموضوع الدراسة.

ثانيا: أسباب موضوعية:

- ✓ التعرف على مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل حديث في الإدارة المعاصرة وكيف يؤثر في وظائف المنظمة الأخرى ومنها التسويق.
- ✓ قلة الدراسات في الجزائر حول الهندسة الإدارية.
- ✓ أهمية تحسين العمليات الإدارية من أجل نجاح استراتيجيات التسويق.

ثالثا: أهمية الدراسة .

تركز الدراسة على مدخل مهم في التطوير الإداري و هو الهندسة الإدارية, الذي أصبح من الضروري استغلاله, تهدف أيضا لتعميق و إثراء المعرفة العلمية في مجال موضوع إعادة الهندسة و التسويق.وتساهم في إبراز هذا المفهوم الحديث وتوضح ضرورة تبني أساليب جديدة في الإدارة لتقديم القيمة المضافة للمستفيدين وبأقل التكاليف, ويأتي البحث مواكبا لتغيرات السريعة و المتلاحقة والتي تتحكم فيها تكنولوجيا المعلومات وسرعة التقادم في الأساليب والمعارف و ضرورة التوجه نحو التجديد في الأعمال الإدارية, لضمان الاستمرارية و البقاء في ظل السوق التنافسية.

رابعا: أهداف الدراسة.

- ✓ إلقاء الضوء على الجانب العلمي للهندسة الإدارية والتسويق.

- ✓ توضيح سبل تمكين المنظمات من استغلال التطورات في المجال الإداري.
- ✓ الربط بين تبني أسلوب إعادة هندسة العمليات و تطبيقه و استخدامه للتوصل إلى نموذج جديد يساهم في بناء وتحسين استراتيجيات التسويق للمنظمات, وصولاً لتقديم الاستنتاجات و التوصيات بهذا الشأن.

خامساً: تحديد المفاهيم.

تعتبر المفاهيم جزء مهم من عملية البحث العلمي, حيث أنها تساهم بشكل كبير في فهم موضوع البحث, و تعطيه النظرة العلمية لهذا يجب تحديد المفاهيم المستخدمة في الدراسة و هذه الدراسة تتضمن المفاهيم التالية: إعادة هندسة العمليات الإدارية, التسويق.

أولاً: مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية.

1- إعادة:

أ-لغة: " مفرد مصدره, أعاد يعيد, فهو معيد, و المفعول به معاد, أعاد القول أو الفعل كرهه"¹

2-الهندسة:

أ-لغة: " مصدر هندس و الهندسة علم يبحث في أوضاع الخطوط و الأشكال و السطوح و المجسمات و ما إليها"²

ب-اصطلاحاً: " هي تصميم وبناء وتشغيل النظم كما تعبر عن قواعد وأصول التصميم الأمثل, وذلك بدراسة كافة المتغيرات التي تؤثر على الأداء وتوفيق ظروف هذه المتغيرات وصولاً للأداء الأمثل, كذلك الوصول لأفضل أداء"³.

ونقصد بهذا التعريف أننا نصمم و نبني النظم لتصميم الأمثل للمتغيرات, من أجل الوصول لأفضل أداء.

¹ أحمد مختار عمر, معجم اللغة العربية المعاصرة, المجلد 10, عالم الكتب, القاهرة, مصر, 2008, ص 1571.

² الغريابوي عبد الحميد, منجي الطلاب, دار القبس لنشر و التوزيع, 2001, ص 96.

³ مراد حكيم بباوي, هندسة المعرفة, عالم الكتب, القاهرة, مصر, 2014, ص 16.

ج-إجرائيا: هي العلم الذي يتم من خلاله إعادة بناء النظم و العمليات, المتعلقة ببعضها البعض لتشكيل حلقة من الإجراءات التي من خلالها ينجز العمل بالشكل المطلوب.

4-العمليات الإدارية:

"هي خطط و أنماط من السلوك يمارسها المختصون في لإدارة المؤسسة بغض النظر عن نوعها"¹

نلاحظ هنا أن التعريف ركز على أن العمليات الإدارية تكون من خلال اختصاصيين للقيام بالعمل

"هي أنماط من السلوك الإنساني يمارسها المشتغلون بالإدارة في جميع المنظمات العامة باختلاف أنشطتها أو حجمها, وتتضمن بذلك عمليات التخطيط, الرقابة, التنظيم, الإشراف"²

أي هي مجموعة من الوظائف الاستراتيجية الممنهجة للقيام بالأعمال و تحقيق الأهداف .

ج-إجرائيا: هي مجموعة من المراحل المتسلسلة لإنجاز العمل, و التي تبدأ منذ دخول المنتج كمادة أولية حتى يصل لحالته النهائية كمنتج يلبي حاجة الزبون.

4- إعادة هندسة العمليات الإدارية:

تعددت التعاريف من الناحية الاصطلاحية حيث:

يعرفها كل من "مايكل هامر" و "جيمس شامبي" : " بأنها البدء من جديد أي من نقطة الصفر ليس إصلاح وترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات تجميلية تترك البني الأساسية كما كانت عليه, كمال لا يعني ترفيع الثقوب لكي تعمل بصورة أفضل بل يعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة و التفكير

¹ شريف أحمد الحموي, الاتجاهات الحديثة في إدارة المكاتب و السكرتارية, دار يافا العلمية لنشر, الأردن, 2011, ص 67.

² أيثن محمود المرجوشي, تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية, دار النشر للجامعات, القاهرة, مصر, 2008, ص 46.

بصورة جديدة ومختلفة وكيفية تضييع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء¹، ويشير الباحثان في تعريف آخر: "إلى أنها إعادة التفكير بشكل أساسي، والعمل على إعادة تصميم العمليات بشكل جذري، للعمل على إنجاز تحسينات جوهرية في أداء الإجراءات المناسبة للقضايا المعاصرة المؤثرة: مثل التكلفة والجودة، والخدمة والسرعة"²

يلاحظ من هذا التعريف إن إعادة هندسة العمليات الإدارية، تكون جذرية و عميقة، و ليست سطحية أي أننا سنحل المشكلة ونغير الوضع من منبعه، و أيضا سنتخلى عن كل ما هو قديم و نعوضه بأساليب حديثة.

عرفها " لوينثل": "إعادة التفكير بشكل جذري و تصميم العمليات التشغيلية والهيكل التنظيمي، والتي تركز على الكفاءات الجوهرية للمنظمة لتحقيق تحسين هائل في الأداء التنظيمي"

ركز هذا التعريف على التغيير الجذري عامة والأداء بشكل خاص، لأنه عامل مهم في تحسين صورة المنظمة."

عرفها "دافنبورت": "بأنها تصور استراتيجيات جديدة للعمل والنشاط الفعلي لعملية التصميم والتطبيق والتغيير في جميع أبعادها التكنولوجية والبشرية والتنظيمية المعقدة"³.

نلاحظ أن "دافنبورت" في تعريفه ألم بجميع أبعاد إعادة الهندسة الإدارية والتي تشمل كل العناصر الموجودة في المنظمات.

فيما يمكن تعريفها على أنها "الوسيلة الإدارية التي تقوم على إعادة البناء التنظيمي للإدارة من جذوره وتعتمد على إعادة الهيكلة وتصميم العمليات الإدارية بهدف تحقيق تطور جوهري في أداء المنظمات"

¹مرام إسماعيل الأغا، دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية " الهندرة" في المصارف في قطاع غزة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص 32.

²سليمان محمد الطراونة و آخرون، درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية التربية والتعليم لعمان الرابعة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث و الدراسات، العدد24، جامعة القدس فلسطين، 2011، ص 273.

³دنيا أحمد الخضري، محمد مفضي الكساسبة، تأثير عمليات الهندرة في مقاييس الأداء الحاسمة، دراسة مقارنة بين شركات الصناعة الدوائية والكيميائية في الأردن، مجلة القدس المفتوحة للأبحاث و الدراسات، المجلد1، العدد2، جامعة القدس فلسطين، 2015، ص26.

ويقصد بهذا التعريف أننا سنعيد هيكلة العمليات وليس الوظائف, بهدف التحسين والتطوير من أداء المنظمة.

" هي إعادة التفكير البدئي والأساسي و إعادة تصميم نظم العمل و إعادة هندسة إدارة الأعمال, بصفة جذرية من اجل تحقيق تحسينات جوهرية فائقة في معايير الأداء الحاسم مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة والإتقان و ذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات المتطورة كعامل تمكين أساسي يسمح للمؤسسات و المنظمات بإعادة هندسة نظم عملها"¹

ركز هذا التعريف على الجانب التكنولوجي وتأثيره على مساعدة المنظمات على إعادة هندسة نظمها.

أما **ديسلر فيري** : " أنها افتراض أساسي بان الأساليب التقليدية المتبعة في تنظيم الأقسام والعمليات لم تعد قادرة على الوفاء بمتطلبات العملاء الأمر الذي يتطلب أساليب جديدة قادرة على تحقيق نتائج فائقة و مذهلة"²

ركز **ديسلر** على أن الأساليب القديمة لم تعد ترقى و تلبى حاجات العملاء و منه أصبح من الضروري تبني أساليب جديدة من أجل تلبية حاجات الزبائن.

ج-إجرائيا: هي اتجاه إداري معاصر يقوم على الاستعانة بالتكنولوجيا الحديثة, لإعادة بناء العمليات الإدارية, و تحقيق تحسينات جوهرية في معايير الأداء بالمؤسسة.

5-التسويق:

أ-لغة: " دراسة السوق وهو علم أو فن التسويق, هو نظرية التجارة بالبضائع بالجملة بيع وشراء, متاجرة, تسويق بالبضائع بالجملة "³

¹ ديفيد هارسون, ترجمة علاء الدين ناظورية, الإدارة الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي, دار زهران لنشر و التوزيع, عمان الأردن, 2009, ص 109.

² هيثم عبد الحميد بيزان, مدخل في أهم أساليب الفكر الإداري المعاصر إعادة هندسة العمليات الإدارية, مجلة جامعة صيراته العلمية, العدد 3, تونس 2018, ص 57-58.

³ حسن الكرمي سعيد, قاموس المعنى الأكبر-معجم اللغة الانجليزية الكلاسيكية و المعاصرة, إنجليزي عربي, بيروت, مكتبة لبنان, 2001, ص 266.

ب- اصطلاحاً: تعددت المفاهيم من الناحية الاصطلاحية حيث:

يعرفه كوتلر kotler: "هو مجموعة الأنشطة البشرية التي تستهدف تسهيل عمليات التبادل"

هذا المفهوم الذي مزال الأكثر شيوعاً، و يتضمن ما يلي:

*التسويق نشاط إنساني على خلاف أنشطة أخرى كالإنتاج و الاستهلاك.

*التسويق يستهدف تسهيل عملية التبادل، سواء جرى التبادل لصفقة واحدة، أو لإجراء عمليات تبادل مختلفة.

*التبادل ليس مقصوراً فقط على السلع و إنما يشمل الخدمات أيضاً، و قد تكون المبادرة في عملية التبادل من طرف المشتري عندما ينزل للأسواق باحث عن السلعة و كما قد تكون من طرف البائع الذي ينزل للأسواق باحثاً عن مشتريين لسلعته.¹

" هو مجموعة من الأنشطة يقوم بها الأفراد و المنظمات بغرض تسهيل و تسريع المعاملات و المبادلات في السوق في إطار البيئة و ظروف السوق، ويركز التسويق على احتياجات العملاء عن طريق جهود تسويقية متكاملة ينتج عنها حسن توقع احتياجات العملاء و حسن إرضاء هذه الاحتياجات، ويتم فيها تحقيق أهداف الشركة عن طريق رضا العملاء"²

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن التسويق يسير وفق متطلبات البيئة و احتياجات العملاء، و من خلال هذين العنصرين تكون الخطة التسويقية.

" هو مجموعة العمليات أو الأنشطة التي تعمل على اكتشاف رغبات العملاء و تطوير مجموعة من المنتجات أو الخدمات التي تشبع رغباتهم و تحقق للمؤسسة الربحية خلال فترة زمنية مناسبة."

ركز التعريف على البحث عن متطلبات السوق و تكييف الاستراتيجيات التسويقية وفقاً لإرضاء العملاء.

¹فاطمة حسين عواد، الاتصال و الإعلام التسويقي، دار أسامة لنشر و التوزيع، الأردن، 2011، ص29.

² علي فلاح الزعبي، الاتصالات التسويقية-مدخل منهجي-تطبيقي، دار المسيرة لنشر و التوزيع، الجزائر، 2010، ص55.

عرفته الجمعية الأمريكية للتسويق: " هو العملية الخاصة بالتخطيط وتنفيذ كل من المنتج والتسعير وتوزيع الأفكار و السلع والخدمات اللازمة لإتمام عملية التبادل والتي تؤدي إلى إشباع حاجات الأفراد وتحقيق أهداف المنظمات".¹

نلاحظ من خلال هذا التعريف أنه اعتبر التسويق كنشاط يمارس في جميع المنظمات, أيضا ركز على جميع عناصر التسويق, و اقر بان هدف التسويق الرئيسي هو إشباع حاجات العملاء.

تعريف أساتذة التسويق في جامعة أهايو 1955: " هو العملية التي توجد في المجتمع و التي بواسطتها يمكن التنبؤ, وزيادة و إشباع هيكل الطلب على السلع والخدمات الاقتصادية من خلال تقديم و ترويج و تبادل , والتوزيع لهذه السلع و الخدمات".

يشير التعريف إلى أن التسويق يعتبر كنظام متكامل, تتفاعل عناصره مع بعضها لتحقيق أهداف النظام²

ج-إجرائيا: هو مجموعة من الأنشطة المسؤولة عن معرفة رغبات الزبائن و تلبية احتياجاتهم من خلال تطوير منتجات المؤسسة لإشباعها, و الغرض منه أيضا هو تسهيل عملية تبادل السلع و الخدمات بين المؤسسة و زبائنها و الهدف من ذلك تحقيق الربح.

سادسا: المداخل النظرية المفسرة للموضوع.

هناك عدة نماذج مفسرة لإعادة الهندسة الإدارية و التسويق و سنذكر أهمها فيما يلي:

1. المداخل المفسرة لإعادة هندسة العمليات الإدارية:

أولا: مدخل النظم المفتوحة: تعود بداية هذا المدخل إلى أوائل الستينيات من القرن الماضي حيث يمثل النظام المفتوح الكيان المكون من أجزاء و عناصر متداخلة و ذات علاقة تبادلية تقوم بمهام تؤدي في النهاية بشكل كلي إلى تحقيق أهداف النظام و تركز نظرية النظم على ضرورة إيجاد طريقة للتنسيق و تحقيق الفوائد

¹ محمد الناجي الجعفري, التسويق, سلسلة الكتاب الجامعي, السودان, 1998, ص 10.

² سماحي منال, التسويق الإلكتروني و شروط تفعيله في الجزائر دراسة حالة اتصالات الجزائر , مذكرة لنيل شهادة الماجستير,

تخصص علوم اقتصادية, كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير, جامعة وهران2, الجزائر, 2015, ص 5

المتبادلة مع الآخرين أفراد كانوا أو منظمات, و تركز هذه النظرية على محاولة توضيح عوامل استمرار المنظمات الإدارية واستقرارها من خلال محاولة معرفة العلاقة بين البيئة المحيطة بالمنظمة وما تقدمه من مدخلات بشرية أو مادية أو تكنولوجية ودرجة التفاعل بين هذه المدخلات الأمر الذي يؤدي إلى نتائج إيجابية تتضمن العمليات التالية: المدخلات الأنشطة والعمليات التحويلية, المخرجات, البيئة, التغذية المرتدة.¹

من خلال هذا التوجه يمكن القول أن المنظمة تمثل نظاما ديناميكيا مفتوحا وموجها ذاتيا يتميز ب:

*تعتبر المنظمة نظاما ديناميكيا, لأن النظام النشط و المتغير في آن واحد , و إن طبيعة هذا النشاط و آليته قابلتان للتغيير .

*كما تعتبر المنظمة نظاما مفتوحا, حيث تؤثر و تتأثر بالبيئة المحيطة من خلال المدخلات و المخرجات التي تتعامل معها.

*وهي نظام موجها ذاتيا من حيث قيام النظام بعملية الرقابة و الضبط الذاتي, و من خلال وضع القواعد و التعليمات لمراقبة مستوى الأداء, و المحافظة على توازن النظام من خلال المعلومات المرتجعة.²

- ومن خلال هذا الطرح يمكن أن يمكن أن نحدد مكونات النظام كما يلي:³

1-المدخلات : و هي تتضمن الموارد البشرية و المادية و المالية , و المعلومات التي يحصل عليها النظام من البيئة (النظام الأكبر).

¹ حكيم بن جروة, دراسة نظرية لاستراتيجيات و مداخل التغيير و التطوير التنظيمي داخل المنظمة, مجلة نماء للاقتصاد و التجارة, العدد الأول بدون تاريخ, ص 22.

²فايز جمعة النجار, نظم المعلومات الإدارية-منظور إداري-, ط1, دار حامد للنشر, عمان الأردن, 2010, ص44.

³بوريب طارق, الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي دراسة ميدانية بمحافظة الغابات لولاية الطارف, مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع, تخصص تنظيم و عمل, قسم العلوم الاجتماعية 'كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية, جامعة محمد خيضر بسكرة , الجزائر, 2015, ص44 .

2-العمليات أو التحويل: و يقصد بالعمليات (أو التحويل أو الأنشطة) جميع الفعاليات الفنية والإدارية التي يقوم بها النظام من اجل تحويل المدخلات إلى مخرجات تتمثل بالسلع أو الخدمات أو المعلومات و تقديمها للبيئة.

3-المخرجات:و تتضمن السلع و الخدمات و المعلومات للبيئة الخارجية, و المخرجات هي أساس وجود النظام, لأنها الحصلة التي يقدمها للنظام الأكبر (البيئة) أو هي رسالة النظام و سبب قيامه وعمله.

4-التغذية العكسية (أو المرتجعة أو المرتردة):و تمثل مجموعة المعلومات التي تتساب في النظام و تؤثر في سير العمليات و مدى قبول البيئة للمخرجات, متضمنة المظاهر الإيجابية أو السلبية للمخرجات في البيئة التي يعمل بها النظام, إذ أن استجابة النظام لهذه المتغيرات البيئة شأنها أن تؤدي إلى تصحيح الانحرافات أو تعميق الجوانب الإيجابية مما يؤدي إلى تحسين كفاءة النظام و فعاليته.

و لفهم مدخل النظم المفتوحة أكثر سنذكر أهم خصائصه كما أوردها دانيال كاتز **daniel katez** و روبرت كاهن **robert kahen** في كتابهما الموسوم بعلم النفس الاجتماعي للمنظمات كما يلي:¹

1-إسترداد الطاقة: وهي خاصية أساسية للنظام المفتوح وذلك باعتماده على استرداد الطاقة من البيئة المحيطة وعلاقته المتبادلة معها, عن طريق نوعية المدخلات كالأفراد أو المواد الأولية الخام أو معلومات أو رؤوس الأموال.

2-النشاط و التحويل: قدرة النظام على تحويل المدخلات التي يحصل عليها من البيئة الخارجية و يعيدها إليها مرة ثانية في شكل مخرجات من خلال نشاطه الذي يتمثل في مجهود أعضاء التنظيم و تأخذ شكل عمليات اتصال و قيادة واتخاذ القرارات.

¹ نور الدين تاويريريت, **قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي**, مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم في علم النفس العمل و التنظيم, قسم علم النفس وعلوم التربية, كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية, جامعة محمود منتوري قسنطينة الجزائر, 2008, ص52.

3-المخرجات أو المنتج: وتتمثل في قدرة النظام على تزويد المحيط بالسلع أو الخدمات...و لهذا يلعب المحيط الخارجي دورا كبيرا في نظرية النظام المفتوح, سواء في تصدير المدخلات أو استيرادها بعد تحويلها إلى مخرجات التي يقف عليها إلى حد كبير بقاء المنظمة و تطورها خاصة في ظل العلاقة التبادلية بين المنظمة و محيطها الخارجي.

4-الدورية و استمرار النشاط: أي استمرار نشاطات النظام المفتوح و بصورة دورية, على شكل سلسلة متصلة, فيقدم النظام مخرجاته للبيئة لتزوده بالمدخلات, و التي تتحول على مخرجات ثانية و هكذا تتكرر هذه الدورة من الأحداث في شكل مدخلات و تحولها على مخرجات معينة, و منها يمكن تصور الهيكل التنظيمي للمنظمة باعتباره سلسلة مترابطة من الأنشطة الدائرة.

5-اللاتلاشي (الاستمرار و بقاء النظام): لا يظهر اضمحلال و تلاشي التنظيم مادام في قدرته الحصول على المدخلات من البيئة, و يستطيع النظام المفتوح أن يصمد فيوجه الفناء من خلال قدرته على استرداد مصادر الطاقة من المجتمع بصورة مجددة.

6-تدفق المعلومات (التغذية العكسية): يحصل النظام المفتوح على معلومات, على مدى تقبل المجتمع لمنتجاته التي يقدمها إليه back-feed, مما يساعد على تصحيح الانحرافات و الأخطاء, ومهم جدا استقبال المعلومات و فرزها و قبول أهمها, و الذي يساعد و يناسب احتياجات النسق في فهم الظروف المحيطة.

7-الثبات و التوازن: إن توافر عنصر التوازن بين الإنتاج و البيع و بين عدد العمال المعنيين و حجم العمل المطلوب (بين الجهد و العائد من الجهد المبذول), و هذا التوازن له أهميته في مجال تحقيق الفعالية التنظيمية و خاصة أهداف النمو و التوسع و التفاعل, إلى جانب تكيفه مع متغيرات البيئة بشكل متوازن.

8-التخصص و التميز: يقصد به ميل النظام المفتوح إلى التميز و الاختلاف عن باقي الأنظمة فيبدأ بسيطا و يتطور حتى يصل إلى حالة من التخصص في الأدوار و الوظائف و يتضح ذلك جليا في عملية المكننة(تحقيق الآلية في مختلف المنظمات) .

9-الاندماج و التنسيق(وحدة النهاية): و ذلك لضمان تحقيق نشاط المنظمة كوحدة متكاملة, من خلال تنسيق إيقاع العمل في مختلف الأدوار و الوصول إلى نهاية واحدة من عدة بدايات, و كذلك من الممكن أن يصل إلى نفس النهاية التي تصل إليها الأنظمة الأخرى و بطرق متباينة, و ظروف أولية مختلفة, مما يعني أن

المشكلة الواحدة يمكن أن تعالج بأكثر من حل و تبديل، و تبعا لذلك تختلف المنظمات في طرق حلها لنفس المشكلة، وتستطيع من خلال التنسيق تحقيق الوحدة بواسطة المعايير و القيم المشتركة(الاندماج)

10-الشمولية(تعدد المسارات): تؤلف المنظمة في أقسامها و فروعها وحدة متكاملة و تناقض هذه الخاصية المبدأ المميز للنظام المغلق القائم على عدم تعدد الممارسات، فالنسق المفتوح يسعى إلى التميز والاختلاف بإتباع شروط و أساليب مختلفة، والأهم هو تحقيق نتيجة استمرار المنظمة في النجاح.

تقوم هذه النظرية على فكرة أساسية و هي أن المؤسسة كنظام يتواجد فيه عدة عناصر مترابطة فيما بينها عن طريق علاقات متبادلة و تتعاون فيما بينها لتحقيق هدف موحد، من جهة أخرى تعتبر المؤسسة كنظام جزئي مرتبط بأنظمة أخرى محيطة به، و بالتالي فالمؤسسة تتفاعل مع البيئة الخارجية المحيطة بها تفاعلا تبادليا، حيث تأخذ منها المدخلات وتعطيها المخرجات، وبالتالي فالمؤسسة نظام مفتوح على البيئة الخارجية تمثل عاملا في نجاحها أو فشلها.

ثانيا: المدخل الهيكلي: هو المدخل الذي يعمل على إحداث التغيير في الهيكل التنظيمي، حيث تعتبر الهياكل التنظيمية من أكثر المجالات تعرضا للتغيير بالمؤسسة، ويكون هذا التغيير على شكل إعادة تقسم الوحدات الإدارية، أو إحداث إدارات جديدة أو دمج إدارات أخرى أو حذف بعض الوحدات و غيرها من العمليات الأخرى، كما يشمل التغيير في الهيكل التنظيمي أيضا إعادة توزيع الأعمال و المسؤوليات و السلطات بين الأفراد، أو إعادة توزيع بعض الاختصاصات و ذلك بما يتماشى مع التغييرات الحاصلة¹.

و يتكون الهيكل التنظيمي من(تصميم العمل و التخصص ' التكوين التنظيمي، التفويض، نطاق الإدارة، التنفيذيون، و الاستشاريون)، و من ثم فإن أي تغيير في أحد أو بعض هذه المكونات يدخل في مجال " التغيير الهيكلي أو البنائي"، مع ملاحظة انه من الصعوبة تحديد العناصر أو المتغيرات التي تقع ضمن المجال الهيكلي، إلا أن المنظمات قد تلجأ إلى إحداث تغيير شامل في بنائها التنظيمي كله و يطلق على هذه العملية

¹ عماري سمير، دور تطوير التنظيمي في نجاح عملية التغيير بالمؤسسة-دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة المسيلة-، مذكرة لنيل شهادة الماجستير إدارة أعمال، تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر. 2013، ص23.

اصطلاح إعادة التنظيم، أي إعادة كل مكونات التنظيم و التكوين التنظيمي و الكشف عن أي خلل موجود ثم إعادة البناء مرة أخرى على أساس أكثر ملائمة للأهداف و التطوير و البيئة المحيطة بالمنظمة بحيث يمتد لمختلف الأنشطة و علاقاتها التنظيمية .

* أهم العوامل التي توجب التغيير في الهيكل التنظيمي :

- وقوع خطأ في تصميم الهيكل التنظيمي الأساسي ظهر بعد إقراره مثل زيادة المستويات الإدارية دون مبرر، زيادة نطاق الإشراف، عدم إتباع مبدأ التخصص، التوزيع الجغرافي غير الملائم.
- إعادة التنظيم منعا لتصرفات إدارية غير مرغوب فيها كإساءة استخدام السلطة، و عدم صلاحية الإداريين لمراكزهم و عدم قدرتهم على تحمل المسؤولية الملقاة على عاتقهم.
- تغيير المعايير و الأسس التي اعتمدها المنظمة مثل اكتشاف عمل جديدة و إدخال آلات حديثة مما يتطلب تغييرا جذريا في الهيكل التنظيمي .
- تغيير ظروف المنشأة الاقتصادية كأن تمر في فترات من الانتعاش أو التراجع أو تغيير الالتزامات القانونية مما يتطلب إعادة النظر في الهيكل التنظيمي لمواجهتها.
- حدوث التغيير في أهداف المنظمة ¹.

يعمل المدخل الهيكلي على تصحيح مسار المنظمة و تعديل أساليبها ذلك أن المؤسسة تعمل داخل بيئة متغيرة، وبالتالي تعمل على التكيف معها من خلال التغيير التنظيمي، نتيجة عدم قدرة الأساليب القديمة التي كانت تتبعها المؤسسة في مواكبة التغيير الحاصل في البيئة المحيطة، من أجل القدرة على تحقيق أهدافها التي تسعى لها، و لتحسين أدائها، و أيضا من أجل المحافظة على مكانتها في السوق.

¹ علاوي عبد الفاتح، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية-دراسة حالة شركة سونلغاز-وحدة الأغواط، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2013، ص29.

ثالثاً - المدخل التكنولوجي:

أصبحت التكنولوجيا من القوى و العوامل الدافعة نحو التغيير, بحيث فرضت نفسها على المنظمات المعاصرة, و أصبح دخولها في عالم الإدارة و الصناعة جزء أساسي كمن هذا العالم إن التكنولوجيا المتقدمة سوف تفرض على المنظمات المعاصرة ضرورة التغيير للتعامل مع تقنياتها المختلفة بأسلوب عصري جدي و لقد أصبح التغيير المتلاحق و المتواصل من البديهيات الحاكمة لدخول إلى عالم الغد, فقد تسارعت فترات التغيير و تزايد مع تزايد الانفتاح الاقتصادي العالمي حيث أصبح يغزو الأسواق منافسين جدد و باستمرار من خلال المنتجات الجديدة و المبتكرة و بالتالي فإن المنظمات التي وجدت نفسها في بيئة تسودها المفاهيم التقليدية للفكر الإداري الحديث, وما سيتبعه من أساليب تقليدية كالإنتاج الجماعي و النمو الطرد, لن تستطيع أن تحقق لنفسها نجاحاً في بيئة العمل في القرن الحادي و العشرين التي تحكمه ضرورة الاستجابة لرغبات العملاء و المنافسة و التكنولوجيا و الذي بات يتطلب أيضاً ضرورة المرونة لتحقيق هذا النجاح.¹

ويعتمد أسلوب الهندسة الإدارية بشكل كبير على التكنولوجيا, حيث يؤكد الباحث باركر, على أن مجموعة من مكونات إعادة هندسة الأعمال موجودة حولنا و يمكن أن نلمسها بصيغة أو بأخرى خاصة إذا ما وظفت التقنية الحديثة فيها و بناء على ذلك فإن إعادة هندسة الأعمال تعني استخدام الأدوات و الوسائل في إطار الاستفادة من التقنية الحديثة لإحداث أفضل توليفة ممكنة لهذه الأدوات و الوسائل وصولاً إلى التعبير الجذري في جميع أجزاء المنظمة لأجل تلبية احتياجات الزبون.²

إن استجابة المؤسسات لمختلف أبعاد التطورات التكنولوجية المتعلقة بالتغيير من شأنها أن تساهم في زيادة الإنتاجية و تحسين النوعية, و تعد ظاهرة التطورات التكنولوجية المعاصرة من أكثر المستلزمات التغييرية للمؤسسات و أبرزها في الوقت الحالي من خلال استخدام العديد من وسائل التطوير و التحديث التقني³

¹ أحمد محمد غنيم, إعادة هندسة نظم العمل الثورة الإدارية المضادة, دار الإدارة للبحوث و التدريب والاستشارات, مصر, 2011, ص 32-ص33.

² بلال خلف السكارنة, التطوير التنظيمي و الإداري, دار المسيرة للنشر و التوزيع, عمان الأردن, 2009, ص 153.

³ عماري سمير, مرجع سابق, ص23.

والتكنولوجيا لفضة تعني التقنية، وتعبر على أنواع المعرفة الفنية والعملية والتطبيقية التي يمكن أن تسهم في توفير الوسائل و المعدات و الآلات و الأجهزة الميكانيكية و الإلكترونية ذات الكفاءة العالية والأداء الأفضل مما يوفر على الإنسان جهده ووقته و يحقق للمنظمة أهدافها.

ولا شك أن لتكنولوجيا دور مهم و مؤثر في فعالية المنظمة، وهناك اتجاهات يمكن التعرف عليها بصفة عامة من الدراسات و الكتابات المهمة بالتكنولوجيا و المنظمات هما :

-الاتجاه الأول: وهو ذلك الذي يهتم بأثر التكنولوجيا في سلوك و اتجاهات العاملين.

- الاتجاه الثاني: يهتم و يركز بصفة أساسية على دراسة أثر التكنولوجيا على الهيكل التنظيمي.

وينطوي على ذلك أن تقوم المنظمة بإجراء عملية التغيير التكنولوجي في الطرق و الوسائل والإجراءات مما يولد طرقا و وسائل و إجراءات جديدة بفعل هذا التغيير، ويكون هذا التغيير ذا آثار ظاهرة على السلوك الفردي و الجماعات و كلك الهيكل التنظيمي، داخل المنظمة، و قد يكون ذلك عندما تقوم المنظمة بإدخال أسلوب أو طريقة، أو خط إنتاجي، أو معدات، أو الآلات في العمل بحيث يحدث ذلك تغييرا في بيئة العمل فمثلا الآلة الجديدة تغني عن خمسة عمال يقومون بالعمل ضمن خمس مراحل وتختصر تلك الآلة ذلك لوحدها، كما يمكن للعلاقات الاجتماعية أن تتغير فقد يتطلب التغيير التكنولوجي النقل أو الاستغناء عن بعض العاملين.

-كذلك يرتبط التغيير التكنولوجي الأمان الوظيفي، و الذي يتضارب مع التغيير التكنولوجي، لما قد يشكل من مخاطر مادية في الأجر و الرواتب والمكتسبات الشخصية، و كما أن الترقيات و ظروف العمل يمكن أن تتأثر بهذا التغيير. فإن أنماط الوظيفة ومحتواها قد يتأثران بالتغيير التكنولوجي.¹

- إن التطورات التكنولوجية أثرت و بشكل كبير في بيئة العمل و مهام لمنظمات، سواء من حيث الإنتاج، وأساليبه و الهيكل التنظيمي و أيضا العمال، حيث فرض على المنظمات إدخال آلات و معدات و أساليب جديدة في العمل من أجل القدرة على المنافسة و لسرعتها الهائلة و قدرتها على إنجاز العمل بأفضل شكل و أسرع وقت، وبالتالي تأثيرها الكبير على فعالية المنظمة حيث تحسن من الأداء و الإنتاجية و الجودة و تساعد على تقديم العمل بأفضل صورة.

¹ علاوي عبدالفتاح، مرجع سابق، ص30.

2- المداخل المفسرة للتسويق:

أولاً: المدخل السلعي: يركز هذا المدخل على سلع بعينها و على أنواع و أصناف محددة من السلع, وذلك لتحديد كيفية إنتاجها و توزيعها على الوسطاء ثم إلى المستهلكين النهائيين, وتشمل أنواع السلعة الرئيسة التي يتم دراستها(المنتجات الزراعية والمعدنية و السلع المصنعة و الخدمات).

وحسب هذا المدخل يمكن تقسيم السلع إلى مجموعتين رئيسيتين.

أ - مجموعة السلع الاستهلاكية: وهي تلك السلع التي يشترها المستهلك النهائي لغرض إشباع حاجاته.

ب- مجموعة السلع الصناعية: وهي السلع التي يشتريها المستخدم لغرض إنتاج سلع أخرى كالمعدات لأغراض إجراء عملياتها الإنتاجية عليها قصد تحويلها إلى سلع جديدة كالمواد نصف المصنعة و المواد الأولية. و يتناول تسويق كل سلعة النواحي الآتية : مصادر العرض والتوريد, سياسات التسويق التي يتبعها المنتج, الوسطاء الذين يساعدون في توزيع السلعة, حجم السوق وخصائصه.¹

و ما يميز هذا المدخل أنه يمدنا بالتفاصيل الدقيقة عن المشكلات الخاصة لتسويق سلع معينة من خلال دراسة مصادر إنتاجها, حالة العرض و الطلب عليها, والمشاكل التي تواجه المؤسسة عند تسويق سلعة معينة.²

ثانياً: مدخل المؤسسات:

يعتمد هذا المدخل على توصيف و تحليل مختلف المنشآت التي تعمل في التسويق مثل تجار التجزئة و الجملة و الوكلاء, كما يعطي اهتماماً للأنشطة والجهود التي يبذلها كل منهم.

وباستخدام هذا المدخل يمكن أن نبدأ من ميدان التجزئة للتعرف على أهمية وظيفة تجار التجزئة بوجه عام ثم ننقل إلى أنواع المتاجر التي تعمل في هذا الميدان مثل المتاجر الكبيرة و الصغيرة و عند دراسة هذه المتاجر

¹ محمد معوض, عبد السلام إمام , التسويق و الاتصال, القاهرة, مصر, 2012, ص 22

² محمد سليمان, الابتكار التسويقي و أثره على تحسين أداء المؤسسة- دراسة حالة ملبنة الحضنة و بالمسيلة-, مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير. تخصص علوم التسيير, قسم علوم التسيير, جامعة المسيلة, الجزائر, 2007, ص 22.

المختلفة يمكن التعرف على ما تفعله هذه المنشآت في مجال التسويق و دورها و نصيبها في العملية التسويقية و النظر إلى السلع التي تتداخل خلالها والخدمات التي تقدمها, و عند الانتهاء من متاجر التجزئة تنتقل إلى متاجر الجملة و هكذا.

ولقد تطورت و نمت هذه المؤسسات فصلها بين المنتجين و المستهلكين و قد يكون الانفصال في واحدة من الوجوه التالية:

أ-المسافة.

ب- الوقت (أي الفرق بين وقت الإنتاج ووقت الاستهلاك).

ج-المعرفة.

وبالإضافة إلى ما سبق توجد أيضا مؤسسات مثل البنوك, و شركات التأجير و شركات التأمين التي تعمل كمؤسسات تسويقية و ذلك حين تقوم بتدفق السلع و المنتج إلى المستهلك.¹

يركز هذا المدخل على تحليل المؤسسات بالاعتماد على ملكية المنتج, لأنها تنقسم إلى مؤسسات الجملة و مؤسسات التجزئة, و بالتالي تستند إلى تقسيمها و تحديد خصائصها و أساليب عملها و أهدافها والدور الذي تلعبه كل واحدة منها في مجمل النشاط التسويقي.

ثانيا: المدخل الوظيفي:

يعتبر هذا المدخل من أكثر الطرق الشائعة و المستخدمة في دراسات التسويق, حيث أنها تعتمد على دراسة الأنشطة و الوظائف التسويقية, و تعتمد على دراسة الأنشطة و الوظائف التسويقية, و تعتمد على أساس تصنيف الفعاليات و الوظائف التي تساهم في عملية انتقال المنتجات و الخدمات من المنتجين إلى المستهلكين من خلال التتبع الدقيق لكيفية تآدية هذه الوظائف التسويقية مع التحليل العلمي للتكاليف الناجمة و المشاكل المتعلقة بها مما يساعد على تفهم ودراسة التسويق في كل وظيفة من الوظائف التسويقية (الإعلان, التوزيع,

¹ محمد معوض, عبد السلام إمام , مرجع سابق, ص 23.

الشراء, البيع...إلخ), و حسب الأسواق و الخصائص الأخرى التي ترتبط بالأهداف و السياسات التسويقية عبر تلك الوظائف.¹

و يمكن تقسيم الوظائف التسويقية إلى ثلاثة مجموعات رئيسية:

*الوظائف التي تتضمن نقل ملكية السلعة, و تتمثل في وظيفتي البيع و الشراء.

*الوظائف التي تتضمن العرض المادي للسلعة كالنقل و التخزين.

*وظائف التسهيلات التسويقية و هي الوظائف التي تسهل أداء الأنشطة التسويقية المختلفة مثل التمويل و تحمل المخاطرة.²

يقوم هذا المدخل بتقسيم ميدان التسويق إلى مجموعة من الوظائف التي نقوم بها ونحن نعمل في التسويق والهدف من هذه الوظائف هو الشراء, البيع, النقل, التخزين, بحوث التسويق, وندرس كل وظيفة لمعرفة أهميتها بالنسبة للنشاط التسويقي.

سابعاً: الدراسات السابقة: إن الاطلاع على الدراسات السابقة مهم قبل البدء في أي بحث علمي حيث أنها تساعد على اكتشاف موضوع البحث من جوانب مختلفة , و أيضا تزود الباحث بأفكار حول الأدوات والإجراءات و المناهج التي يمكن أن تفيده في بحثه و يحاول من خلال الدراسات السابقة تجنب الأخطاء التي وقع فيها الباحثون الذين سبقوه, و عليه سوف نتطرق لمجموعة من الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة:

¹ جمال محمد البراري, العملية التسويقية بين الاستجابة لمتطلبات السوق و العوائق الكامنة, مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في

التسويق, كلية العلوم الاقتصادية و الإدارية و الدراسات العليا, جامعة سانت كلمنتس, فرع سوريا, 2009, ص27

² محمد سليمان, مرجع سابق, ص25

إعادة هندسة العمليات الإدارية:

الدراسات الجزائرية:

الدراسة الأولى: مجدوب شهرزاد,¹ جاءت هذه الدراسة بعنوان "دور إعادة الهندسة في دعم قرارات خفض التكلفة بالمؤسسة الاقتصادية",

انطلقت الدراسة من التساؤل المركزي التالي: ما مدى مساهمة إعادة الهندسة في خفض تكاليف المؤسسة الاقتصادية؟

و للإجابة على هذا السؤال قامت الباحثة بتفكيكه إلى سؤالين كما يلي:

ما هي الطبيعة الجديدة للمؤسسة في ظل مساهمة إعادة الهندسة في العملية التغييرية؟

ما مدى فعالية تبني تقنية إعادة الهندسة في اتخاذ القرارات المتعلقة بخفض التكلفة؟

للإجابة على هذا التساؤل طرحت الفرضيات التالية :

أسلوب إعادة الهندسة ينتج مؤسسة جديدة مغايرة عن القديمة بأساليب حديثة تؤدي إلى نجاح و زيادة المؤسسة في السوق رغم تكاليفها الباهظة , فأسلوب إعادة الهندسة خيار استراتيجي يجب أن تتبناه معظم المؤسسات الجزائرية.

دعم قرار المؤسسة الاقتصادية بخفض التكاليف من خلال إحداث خفض حقيقي و جوهري في مجال التكلفة شريطة أن تعتمد الشركات على منظومة إعادة هندسة العمليات الإنتاجية التسويقية و الإدارية كجوهر لإعادة التغيير.

²مجدوب شهرزاد, دور إعادة الهندسة في دعم قرارات خفض التكلفة بالمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة على شركة الجنوب الغربي للبناء وحدة البناء البيض - مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم, تخصص علوم اقتصادية, قسم إدارة أعمال, كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير, جامعة الجيلالي ليايس سيدي بلعباس, الجزائر, 2018.

و للتحقق من الفرضيات اعتمدت الباحثة على ثلاث أنواع من المناهج و التي تمثلت في المنهج الوصفي و الاستقرائي حيث قامت بدراسة بحثية استقرائية في مراجع إدارة الأعمال والعمليات التي تناقش دور طرق إعادة الهندسة في تحسين كفاءة العمل, و الإنتاج ترشيد و تقليل التكاليف في منظمات الأعمال.

و استخدمت المنهج التحليلي لبيان مفهوم, طبيعة و خصائص فلسفة إعادة الهندسة و ما يرتبط بها من وسائل, أساليب إدارة التغيير, طرق التحسين المستمر و إدارة الجودة الشاملة. و اتبعت أيضا المنهج التجريبي من خلال التطبيق على شركة الجنوب الغربي للبناء-وحدة البناء البيض-.

و لدراسة هذا الموضوع اختارت الباحثة عينة قصدية , حيث قامت بدراسة على شركة الجنوب الغربي للبناء -وحدة البناء البيض-

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

من خلال دراسة عملية إنجاز مشروع في الشركة من حيث أجال التسليم و تكاليفه المختلفة كعينة عن ما تعانيه المؤسسة في مختلف مشاريعها قبل تطبيق مشروع إعادة هندسة العمليات وجدنا أن كل محاولات المؤسسة للنجاح لا ترقى إلى درجة الممارسة الفاعلة .

حتمية استخدام أسلوب تطبيق إعادة الهندسة لأنه يؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي الشركة في مستوياتهم الإدارية كافة.

إن تطبيق إعادة الهندسة سيؤدي إلى إحداث تعديلات جوهرية على أنظمة الشركة بما ينسجم مع متطلبات إعادة الهندسة و تحسين الأداء.

تجهيز خطة عمل مفصلة للشركة تتضمن كافة إجراءات العمل و تتضمن مدخلات العمليات و مخرجاتها مما سيحسن من وضعية الشركة و يخفض تكاليفها إن التزمت بتطبيق النموذج المقترح.

تعقيب: استخدمت الباحثة في هذه الدراسة أكثر من منهج و ذلك لغرض الفهم الجيد لموضوع الدراسة و أيضا استخدمت المنهج التجريبي و الذي بدوره أعطاها نتائج واقعية و ليست نظرية فقط, أيضا ركزت هذه الدراسة على بعد مهم من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية و هو خفض التكلفة , و هنا تختلف مع دراستنا حيث أننا سوف ندرس بعد التسويق.

الدراسة الثانية: محبوب مراد¹, جاءت هذه الدراسة بعنوان " استخدام استراتيجيات إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية-دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة بسكرة-".

انطلقت الدراسة من التساؤل المركزي التالي: هل يوجد تأثير لاستخدام إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية؟

و للإجابة على هذا السؤال قام الباحث بتفكيكه إلى سبعة أسئلة كما يلي:

ما المقصود بإعادة الهندسة الإدارية؟

ما هي مبررات استخدام إعادة الهندسة الإدارية؟

ما هي أهم العوامل المؤثرة في جودة الخدمات المصرفية خلال المرحلة الراهنة؟

كيف يمكن قياس جودة الخدمات المصرفية؟

هل تتوافق نظم الإدارة التقليدية مع متطلبات الجودة التي يرغبها عملاء البنوك؟

ما هو واقع جودة الخدمات المصرفية في البنوك الجزائرية-بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة بسكرة نموذجاً-؟

ما هي علاقة إعادة الهندسة الإدارية بجودة الخدمات المصرفية, وما واقع استخدامها في بنك الفلاحة و التنمية الريفية, وكالة بسكرة ؟

للإجابة على هذا التساؤل طرح الباحث الفرضيات التالية :

*توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز تأثير البعد التنظيمي لإعادة الهندسة الإدارية على جودة الخدمة المصرفية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية, وكالة بسكرة.

¹ محبوب مراد, استخدام استراتيجيات إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية-دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة بسكرة-, مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية, تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسة, قسم العلوم الاقتصادية, كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير, جامعة محمد خيضر, بسكرة الجزائر, 2014.

*توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز تأثير البعد الإجرائي لإعادة الهندسة الإدارية على جودة الخدمة المصرفية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية، وكالة بسكرة.

*توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز تأثير البعد التكنولوجي لإعادة الهندسة الإدارية على جودة الخدمة المصرفية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية، وكالة بسكرة.

*توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز تأثير أبعاد الهندسة الإدارية المجتمعية على كل أبعاد جودة الخدمة المصرفية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية، وكالة بسكرة.

- للإجابة على هذه الفرضيات اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لوصف و بيان واقع متغيرات الدراسة و المتمثلة في المتغير المستقل و هو إعادة الهندسة الإدارية و المتغير التابع و هو جودة الخدمة المصرفية .

وقد استخدم أساليب جمع البيانات التالية : الاستبيان: الذي يتكون من 47 سؤالاً موجه لعملاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة بسكرة- و قسمت إلى 3ثلاث أقسام: تمثل القسم الأول في معلومات عامة، و القسم الثاني آراء العملاء حول توفر مظاهر إعادة الهندسة الإدارية و القسم الثالث تمثل في آراء العملاء حول مستوى جودة الخدمة المصرفية المقدمة من طرف بنك الفلاحة و التنمية الريفية.

*لدراسة هذا الموضوع اعتمد الباحث على عينة عشوائية طبقية شملت 150 مبحوث.

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

هناك ارتباط وثيق بين تطور إعادة الهندسة الإدارية و انتشار تكنولوجيا المعلومات، و توجد علاقة تكامل بين المفهومين، حيث يساعد كل منهما على تطبيق الآخر.

تعتبر إعادة الهندسة الإدارية ضرورة فرضتها معطيات الواقع، و منها اختلاف رغبات و احتياجات الزبائن و تغييرها بشكل سريع، و تأثرها بظهور الابتكارات التكنولوجية الحديثة و بروز تحديات جديدة في مجال العمل المصرفي مثل حكومة المؤسسات و إعادة الهندسة المالية .

تساهم إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية من خلال تركيزها على الابتكار و الإبداع و التغيير الجذري.

تعقيب : تلتقي دراستنا مع هذه الدراسة في تناولها لإعادة الهندسة الإدارية كمتغير مستقل بينما تختلف في المتغير التابع حيث ركزت هذه الدراسة على الجانب لخدماتي بينما لركزت دراستنا على الجانب التجاري من خلال التسويق و استراتيجياته.

الدراسات العربية :

الدراسة الأولى:

عبد الله سمير البحيري¹ جاءت هذه الدراسة بعنوان "دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية".

انطلقت الدراسة من التساؤل المركزي التالي: ما دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية؟

و للإجابة على هذا السؤال قام الباحث بتفكيكه لسؤالين فرعيين كما يلي:

* ما مدى توفر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الصحة الفلسطينية؟

* ما علاقة تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية؟

للإجابة على هذا التساؤل طرح الباحث الفرضيات التالية :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين تطبيق مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الصحة الفلسطينية و تحسين الأداء الإداري.

¹ عبد الله سمير البحيري , دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية, مذكرة

لنيل شهادة الماجستير في القيادة و الإدارة , أكاديمية الإدارة و السياسية للدراسات العليا, 2015

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية و متغيرات تعزى للسمات الشخصية و الوظيفية(الموقع الوظيفي, والجنس, والعمر, والمؤهل العلمي و سنوات الخدمة و المحافظة).

-للإجابة على هذه الفرضيات اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة, و تحليل بياناتها و العلاقة بين مكوناتها و الآراء التي تطرح حولها و العمليات

و استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات :حيث شملت 74 سؤالاً و قسمت إلى 3 أقسام :

القسم الأول شمل الأسئلة الشخصية, و القسم الثاني شمل عبارات مدى توفر المتطلبات الأساسية لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الوزارة, و القسم الثالث شمل عبارات عن تحسين الأداء الإداري.

و لدراسة هذا الموضوع اختار الباحث العينة العشوائية الطبقية, التي شملت 160 مبحوث من أصل 274 الممثلين لمجتمع البحث.

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

*تتوفر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الصحة الفلسطينية بنسبة 59.50%, هذا يدل على أن الوزارة تمتلك الحد الأدنى من المقومات اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات, و تعتبر هذه النتيجة جيدة في ظل الأوضاع الصعبة التي تعرض لها القطاع الصحي في قطاع غزة.

*يتوفر معيار الاستراتيجية بنسبة 59.81%, إن هذه النتيجة انعكاس للواقع الصعب الذي تمر به وزارة الصحة الفلسطينية من خلال شح الموارد المالية اللازمة لتطبيق الاستراتيجية بالدرجة المطلوبة و زيادة أعباء العمل الإداري نتيجة الأزمات المتلاحقة التي تعصف بالوزارة, فيؤدي ذلك إلى إعاقة الإدارة العليا في متابعة تنفيذ الاستراتيجية و تقييمها بصورة متتابعة و الاكتفاء بحا مشاكل العمل اليومية.

*يتوفر معيار تكنولوجيا المعلومات ب 63.57%, هذه النتيجة كان من الممكن الوصول إلى نسبة أفضل من ذلك في ظل البرامج و التكنولوجيا الجديدة التي تم تطويرها في السنوات الأخيرة عبر الإدارة العامة لتكنولوجيا المعلومات في الوزارة, إلا أن عدم متابعة تحديث أجهزة الحاسوب في الإدارات المختلفة في الوزارة لتتناسب هذه التكنولوجيا, و تزويدها بالمقومات اللازمة لذلك من شبكات و مقاسم مناسبة, و وضع العراقيل الإدارية و المالية

في إتمام المعاملات بالرغم من وجود التقنية المتطورة في الوزارة إلا أن مركزية الإدارة العليا تحول دون ذلك، و الاستناد إلى المعاملات الورقية و عدم تقليص المعاملات الروتينية بالصورة المطلوبة.

*يتوفر معيار الاستعداد لتغيير 56.27%، و هذه النسبة جاءت ضعيفة لتعبر عن عدم تبني الإدارة العليا لثقافة التغيير في الوزارة من خلال عدم نشر محاضر الاجتماعات بصورة دورية و التي يمكن للموظفين من خلالها الاطلاع على كل ما هو جديد في الوزارة، و عدم تبنيها لأساليب الإدارة الحديثة في إدارة الأعمال الإدارية و بينت أن المستويات الإدارية المختلفة أيضا لم تتعاطى مع هذا المعيار بالصورة المطلوبة، و ذلك لغياب روح التحفيز لديهم، و عدم مكافأة الموظفين المميزين على النتائج الإيجابية التي يحققونها في الأداء الإداري.

تعقيب: وتبرز العلاقة بين دراستنا و هذه الدراسة، في كونها ركزت على أبعاد إعادة الهندسة الإدارية التي تساهم في تحسين الأداء الإداري، و من أهم هذه الأبعاد تكنولوجيا المعلومات ، و الذي بدوره يحسن من مكانة المنظمة.

الدراسة الثانية

أحمد خليل الكحلوت،¹ جاءت هذه الدراسة بعنوان " علاقة إعادة هندسة العمليات بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في غزة"

انطلقت الدراسة من التساؤل المركزي التالي: ما علاقة هندسة العمليات بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في غزة؟

¹أحمد خليل الكحلوت، علاقة إعادة هندسة العمليات بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في غزة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية ، جامعة الأزهر ، غزة فلسطين، 2017.

و للإجابة على هذا السؤال قام الباحث بتفكيكه ل5 أسئلة كما يلي:

ما مدى تطبيق إعادة هندسة العمليات لدى الجامعات الفلسطينية في غزة من وجهة نظر الأكاديميين الإداريين العاملين في الجامعات؟

ما مستوى الميزة التنافسية لدى الجامعات الفلسطينية في غزة من وجهة نظر الأكاديميين الإداريين العاملين في الجامعات؟

هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات و الميزة التنافسية؟

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول إعادة هندسة العمليات تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية ؟

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول الميزة التنافسية تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية ؟

للإجابة على هذا التساؤلات طرح الباحث الفرضيات التالية:

لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $a \leq 0.05$ بين إعادة هندسة العمليات و الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية العاملة في غزة.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $a \leq 0.05$ في متوسطات استجابات المبحوثين حول إعادة هندسة الأعمال تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية (الجنس-العمر-مكان العمل- الوظيفة-عدد سنوات الخدمة).

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $a \leq 0.05$ في متوسطات استجابات المبحوثين حول تحقيق الميزة التنافسية الأعمال تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية (الجنس-العمر-مكان العمل- الوظيفة-عدد سنوات الخدمة).

و للتحقق من هذه الفرضيات اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي, لأنه يناسب الظاهرة موضوع الدراسة و هو الأنسب لدراساتها, و اعتمد الباحث على الاستبيان كأداة لجمع البيانات حيث صمم استمارة تتكون

من 61 سؤالاً، و قسمها إلى قسمين القسم الأول: للأسئلة الشخصية شملت 6 أسئلة و القسم الثاني :إعادة هندسة العمليات و شمل 55سؤال .

ولدراسة هذا الموضوع اعتمد على العينة العشوائية الطبقية من الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية في غزة (جامعة الأزهر-الجامعة الإسلامية- جامعة الأقصى) حيث قدر حجمها ب 164 مبحوث من أصل 287 مفردة تمثل مجتمع البحث.

* توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات و الميزة التنافسية في الجامعات العاملة في غزة، و هذا يدل على أنه كلما ارتفع مستوى تطبيق إعادة هندسة العمليات أدى إلى ارتفاع في درجات الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية.

وجود علاقة طردية مرتفعة ذات دلالة إحصائية بين التزام و دعم قيادة الجامعة لتطبيق منهج إعادة الهندسة و الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية العاملة في غزة.

هناك علاقة طردية متوسطة و ذات دلالة إحصائية بين درجة استخدام و تطبيق أنظمة تكنولوجيا المعلومات و درجة الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية العاملة في غزة.

هناك علاقة طردية متوسطة و ذات دلالة إحصائية بين درجات تمكين العاملين و درجات الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية العاملة في غزة.

هناك علاقة طردية مرتفعة ذات دلالة إحصائية بين درجات تمكين إعادة بناء الهيكل التنظيمي و درجات الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية العاملة في غزة.

هناك علاقة طردية مرتفعة ذات دلالة إحصائية بين درجات الثقافة التنظيمية و درجات الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية العاملة في غزة.

تعقيب: تلقى دراستنا مع هذه الدراسة في أن كلاهما يدرسان كيفية تطبيق منهج إعادة الهندسة الإدارية في التحسين والمحافظة على مكانة المنظمة في السوق و البيئة المحيطة بها فالأولى ربطتها بالتسويق فيما اتجهت الأخرى لربطها بالميزة التنافسية.

الدراسات الجزائرية للتسويق

الدراسة الأولى:

نصيرة عليط,¹ جاءت هذه الدراسة بعنوان. دور بحوث التسويق في وضع و تطوير المزيج التسويقي - دراسة حالة للمؤسسة الوطنية للملح Enase .

انطلقت الباحثة من تساؤلين مركزيين كالتالي:

ما مدى تبني و إدماج المؤسسة الجزائرية للتسويق بصفة عامة بحوث التسويق بصفة خاصة؟

إلى أي مدى تؤثر بحوث التسويق و أنظمة تحصيل المعلومات حول البيئة التسويقية في أداء المزيج التسويقي أداء سليما؟

وللإجابة عن هاذين التساؤلين اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي, و استخدمت احد طرقه و هي الطريقة البحث التحليلي بهدف وصف و تحليل من أجل معرفة مدى استخدام بحوث التسويق كألية لمواجهة المشكلات التسويقية و كذلك معرفة العلاقة بين بحوث التسويق و المزيج التسويقي .

كما استخدمت منهج دراسة الحالة من خلال الدراسة الميدانية للمؤسسة الوطنية للملح و لدراسة هذا الموضوع اعتمدت على عينة شملت الزبائن الصناعيين المؤسسات الصناعية التي تستهلك الملح و الموزعين و نظرا لأن

¹ نصيرة عليط, دور بحوث التسويق في وضع و تطوير المزيج التسويقي - دراسة حالة للمؤسسة الوطنية للملح enase . مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية , تخصص تسويق, كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير, جامعة منتوري, قسنطينة, الجزائر, 2008

عددهم قليل جدا، و بحكم أنهم معروفين بسبب تعاملهم الكثير مع المؤسسة، هذا ما سهل إجراء الاستقصاء على كل مجتمع الدراسة تقريبا دون اللجوء إلى اختيار عينة منهم.

و توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

لا يمكن للتسويق من أداء دوره الحقيقي إن لم يكن الزبون مركز اهتمامه، و أنه سبب وجود المؤسسة و نقطة انطلاقها.

أهمية تحليل البيئة الخارجية لأنها المدخل الرئيسي لفهم الطريقة التي تمارس بها المؤسسة نشاطها بصفة عامة و نشاطها التسويقي بصفة خاصة.

إن المعلومات هي المادة الأولية لأي قرار، فمدير التسويق في حاجة مستمرة الى المعلومات لاتخاذ القرارات، تحليل الأوضاع حل مشاكل و استغلال فرص متاحة ، فلم تعد القرارات المبنية تؤخذ إلا بعد توفر أدق المعلومات و أحدثها عن الأسواق و المستهلكين و غيرها.

إن المعرفة اللصيقة بالسوق ضرورة أساسية للتسويق الناجح، و يجب أن تكون هذه المعرفة مبنية على حقائق و ليس على تخمينات ذاتية أو آراء شخصية.

إن وضع أو تعديل سياسية التسويقية بمفردها قد يكون غير كاف، فالتكامل في استخدام السياسات تمثل ضمانات لتحقيق النجاح و التفوق في السوق و بالتالي نجاح في استخدام المعلومة في مواقفها المناسبة.

تعقيب: تلتقي هذه الدراسة مع دراستنا فإن كلاهما يقران بضرورة التغيير و التطوير في استراتيجيات المؤسسة من اجل مواكبة التغيير الحاصل في البيئة المحيطة بها و في السوق الذي تعمل فيه.

الدراسة الثانية:

حسية ياسف¹, جاءت هذه الدراسة بعنوان: "تنظيم التسويق في المؤسسة العمومية الجزائرية-دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأدوات التربوية و الثقافية enafel"-

- انطلقت الدراسة من التساؤل المركزي التالي: هل يمكن للمؤسسة العمومية الجزائرية مسايرة التطور الذي قطعتة المؤسسات العصرية في ميدان تسويق منتجاتها. إذ بقي تنظيم التسويق على حاله, في الوقت الذي يشهد المحيط الخارجي تغييرا ملحوظا؟

و قد قامت الباحثة بتفكيك هذا التساؤل إلى 4 أسئلة فرعية هي:

هل يجب على مسيري المؤسسة العمومية الجزائرية أن يعطوا أهمية أكثر لوظيفة التسويق مقارنة بالوظائف الأخرى؟

كيف يتم تنظيم وظيفة التسويق للمؤسسة الجزائرية في مرحلة الاستقلالية؟

* ما هي مميزات هيكل التسويق المراد تنظيمه من طرف المؤسسة العمومية الجزائرية؟

* ما هي النزاعات المتصلة بإدخال هيكل التسويق الجديد؟

و للإجابة على هذا التساؤل طرح الباحث فرضيات تتمثل في:

هيكل التسويق الذي يحمل خاصيات تنظيمية لصالح التغيير بإمكانه الصمود في وجه ديناميكية المحيط.

إن لتنظيم وظيفة التسويق أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة في مرحلة الاستقلالية.

¹حسية ياسف, تنظيم التسويق في المؤسسة العمومية الجزائرية-دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأدوات التربوية و الثقافية enafel-

رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية, معهد العلوم الاقتصادية, جامعة الجزائر, 1997.

إن فوائض التخزين بالمؤسسة الوطنية للأدوات التربوية والثقافية. مؤسسة محل الدراسة ترجع لعدة أسباب أهمها التنظيم السيئ لوظيفة التسويق.

و للتحقق من هذه الفرضية اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي لأنه يساعد في تبويب البيانات و تحليلها و استخلاص النتائج منها بما يفيد في وضع التوصيات و اتخاذ القرارات حيث هو بحث استنتاجي.

*اعتمدت على المقابلات الشخصية و الاستبيان كأدوات لجمع البيانات

*المقابلات الشخصية مع الموظفين و عدد أسئلتها 14 سؤالاً

*الاستبيان: قسم إلى قسمين: معلومات عامة: ضمن 4 أسئلة.

قسم ثاني: حول التسويق و ضم أنها مضيعة للوقت و هدرا للموارد المالية.

لا تتوفر المؤسسة على إطارات مؤهلة للتسويق.

تعقيب: لقد ركزت هذه الدراسة على التسويق في المؤسسة العمومية, و هنا تختلف عن دراستنا التي تركز على التسويق في مؤسسة خاصة, أيضا دراستنا ستركز عليه في المجال الصناعي التجاري بينما هذه الدراسة ركزت عليه في الجانب الخدماتي, أيضا لأن الدراسة كانت في أواخر التسعينيات فقد أثبتت ضعف النظام الاتصالي في ذلك الوقت, و قد يرجع هذا إلى نقص التكنولوجيا أو بالأحرى عدم انتشارها مثل وقتنا الحالي.

الدراسات العربية للتسويق:

الدراسة الأولى:

مشاري محمد الظفيري¹, جاءت هذه الدراسة بعنوان: أثر نظم المعلومات التسويقية على فعالية القرارات التسويقية لشركات الاتصالات الكويتية-دراسة ميدانية-

¹ مشاري محمد الظفيري, أثر نظم المعلومات التسويقية على فعالية القرارات التسويقية لشركات الاتصالات الكويتية-دراسة

ميدانية-, مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال, قسم إدارة الأعمال, جامعة الشرق الأوسط, 2012.

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق معرفة أثر نظم المعلومات التسويقية على فاعلية القرارات التسويقية لشركات الاتصالات الكويتية، انطلق الباحث من التساؤل المركزي التالي: ما أثر نظم المعلومات التسويقية على فاعلية القرارات التسويقية في شركات الاتصالات الكويتية؟

و للإجابة عن هذا التساؤل قام الباحث بتفكيكه لثلاثة أسئلة:

* ما أثر السجلات الداخلية على فاعلية القرارات التسويقية في شركات الاتصالات الكويتية؟

* ما أثر بحوث التسويق على فاعلية القرارات التسويقية في شركات الاتصالات الكويتية؟

* ما أثر الاستخبارات التسويقية على فاعلية القرارات التسويقية في شركات الاتصالات الكويتية؟

- وللإجابة على هذا التساؤل طرح فرضيات تتمثل في:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نظم المعلومات التسويقية (السجلات الداخلية، الاستخبارات التسويقية، بحوث التسويق) مجتمعة على فاعلية القرارات التسويقية في شركات الاتصالات الكويتية.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بالاهتمام بالسجلات الداخلية في شركات الاتصالات الكويتية على فاعلية القرارات التسويقية.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبحوث تسويقية على فاعلية القرارات التسويقية في شركات الاتصالات الكويتية.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفعيل الاستخبارات التسويقية على فاعلية القرارات التسويقية في شركات الاتصالات الكويتية.

و للتحقق من هذه الفرضيات استخدم الباحث المنهج المسحي التحليلي من أجل دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع و إجراء المسوحات الميدانية للحصول على البيانات من مصادرها الرئيسية .

وقد استخدم أدوات جمع البيانات التالية: الاستبيان و قد تضمن قسمين:

القسم الأول: خاص بأسئلة تتعلق بالخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة من خلال 4 متغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي) و تمثلت في 3 أسئلة.

القسم الثاني: تضمن الأسئلة الخاصة بمتغيرات الدراسة نظم المعلومات التسويقية و القرارات التسويقية و تمثلت في 40 سؤال.

ولدراسة هذا الموضوع اختار العينة القصدية و التي شملت 220 مفردة من أصل 250 الذين يمثلون مجتمع البحث وهم موظفي شركات الاتصالات الكويتية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

* أن مستوى الاهتمام باستخدام و توفير متطلبات نظم المعلومات التسويقية (السجلات الداخلية, البحوث التسويقية, الاستخبارات) بشكل كلي لدى شركات الاتصالات الكويتية مرتفع بصورة واضحة. إن الاهتمام بمتطلب السجلات الداخلية كأحد نشاطات نظم المعلومات التسويقية من قبل الموظفين المعنيين في شركات الاتصالات الكويتية مرتفع عند عينة الدراسة. مستوى استخدام الاستخبارات التسويقية في جمع المعلومات عن المنافسين و المنتجات المنافسة و براءات الاختراع في عينة الدراسة كان مرتفعاً. كما أثبتت الدراسة أن مستوى الاهتمام باستخدام متطلب بحوث التسويق في جمع المعلومات التي تهتم شركاتهم, و إجراء دراسات للأسواق و الزبائن و أي متطلبات لتطوير خدماتهم أو أي معلومات ضرورية في شركات الاتصالات الكويتية المبحوثتان مرتفعاً. تعقيب: لم تقتصر هذه الدراسة على عينة من شركة واحدة بل شملت عينتها ثلاث شركات اتصالية لضمان تشخيص الواقع بدقة.

الدراسة الثانية:

نور الصباغ¹, جاءت هذه الدراسة بعنوان: أثر التسويق الإلكتروني على رضا الزبائن في قطاع الاتصالات "دراسة ميدانية".

¹ نور الصباغ , أثر التسويق الإلكتروني على رضا الزبائن في قطاع الاتصالات "دراسة ميدانية". مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال التخصصي, الجامعة الافتراضية السورية, 2016.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر التسويق الإلكتروني على رضا الزبائن في قطاع الاتصالات, من خلال دراسة ميدانية على زبائن شركتي أم تي إن و سير باتل في سوريا, انطلقت الباحثة من تساؤلين مركزيين هما:

أولاً: هل يوجد أثر للتسويق الإلكتروني على رضا الزبائن في شركتي الاتصالات السورية(شركة أم تي إن و سير باتل)؟ و هذا السؤال قامت بتفكيكه لثلاث أسئلة:

* هل يوجد أثر للتسويق الإلكتروني على جودة الخدمة المقدمة؟

* هل يوجد أثر للتسويق الإلكتروني على خدمة الزبائن؟

* هل يوجد أثر للتسويق الإلكتروني على توقعات الزبائن؟

ثانياً: هل توجد فروقات لأثر التسويق الإلكتروني على رضا الزبائن في شركتي الاتصالات السورية يعزى إلى العامل طريقة التعامل مع الشركة؟

و للإجابة على هذه الأسئلة طرحت الفرضيات التالية:

أولاً: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتسويق الإلكتروني على رضا الزبائن في شركتي الاتصالات السورية (أم تي إن و سير باتل).

لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتسويق الإلكتروني في شركتي أم تي إن و سير باتل على جودة الخدمة المقدمة.

لا يوجد اثر ذو دلالة معنوية للتسويق الإلكتروني في شركتي أم تي إن و سير باتل على خدمة الزبائن.

لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتسويق الإلكتروني في شركتي أم تي إن و سير باتل على توقعات الزبائن.

ثانياً: لا توجد فروقات ذات دلالة معنوية لأثر التسويق الإلكترونية على رضا الزبائن في شركتي الاتصالات السورية (أم تي إن و سير باتل) يعزى إلى عامل طريقة التعامل مع الشركة.

للإجابة على هذه التساؤلات استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف و تحليل أثر التسويق الإلكتروني على رضا الزبائن في قطاع الاتصالات.

و قد استخدم أدوات جمع البيانات التالية: الاستبيان و الذي شمل 5 محاور

المحور 1: متعلق بالبيانات الشخصية و شمل 4 أسئلة.

المحور 2 : متعلق بالتسويق الإلكتروني و شمل 9 عبارات.

المحور3: متعلق بجودة الخدمة المقدمة و شمل 7 عبارات.

المحور4: متعلق بخدمة الزبائن و شمل 8 عبارات.

المحور5: متعلق بتوقعات الزبائن و شمل 5 عبارات.

ولدراسة هذا الموضوع اختارت الباحثة عينة غير عشوائية حيث تم توزيع 150 استبانة على زبائن أم تي ان و سيرياتل.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

توصل البحث إلى أن الزبائن لم يجدو أن التسويق الإلكتروني يلعب دورا في جعل تكلفة الخدمة المقدمة

إلكترونيا أقل، فسعر الخدمة المقدمة في مركزها هو نفس سعرها على الموقع الإلكتروني، حيث يجب أن يكون السعر أقل.

بين البحث عن الزبائن الراضين عن قسم خدمة الزبون الموجود على الموقع الإلكتروني لشركات الاتصالات فهناك سرعة في الأداء.

وجد الباحث أن الزبائن راضيين عن جودة الخدمة المقدمة إلكترونيا من حيث السرية و الأمان عند استخدام الموقع الإلكتروني للشركة.

بين البحث أن الزبائن كانت توقعاتهم الإيجابية في محلها بخصوص مستوى الخدمة الإلكترونية المقدمة و اهتمام و تعامل الموظفين بالشكوى المقدمة إلكترونيا.

توصل البحث إلى أن اغلب الزبائن يجدون أن الموقع الإلكتروني للشركة يكون أكثر جاذبية و أكثر سهولة بالاستخدام.

تعقيب: ركزت هذه الدراسة على التسويق الإلكتروني وخدمة العملاء حيث أنها بينت تأثير التسويق الإلكتروني على رضا العملاء.

الدراسات الأجنبية:

إعادة هندسة العمليات الإدارية:

دراسة JervaMark¹, جاءت هذه الدراسة بعنوان: "إعادة هندسة عمليات الأعمال وتصميم النظم و تحليلها حالة متكاملة في الولايات المتحدة الأمريكية."

هدفت هذه الدراسة لاختبار نظريات إعادة هندسة عمليات الأعمال الرئيسية وأوجه الشبه والاختلاف بين إعادة هندسة عمليات الأعمال، وتطوير نظم المعلومات ومناقشة متطلبات إعادة هندسة عمليات الأعمال في أي مشروع تطوير لنظم المعلومات.

اعتمد الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن استخدام تقنيات إعادة هندسة عمليات الأعمال وأساليبها، يمكن أن يكون مستمراً عندما يتزامن مع تطوير نظم المعلومات.

- إن إعادة تصميم عمليات الأعمال مع تكنولوجيا المعلومات تعطي المنشأة احتمالية التحسين الجذري لنقل المعلومات، وزيادة قيمة المعلومات فيما يخص المحتوى، كذلك وهذه الفوائد تؤدي إلى تسهيل عملية تخفيض التكلفة والتميز في المنتجات، وإن الفائدة النهائية لغاية الآن من تكامل إعادة هندسة عمليات الأعمال وتطوير تكنولوجيا المعلومات هي التمكين والمشاركة المستمرة للعاملين في صنع القرارات.

- **تعقيب:** تلتقي دراستنا مع هذه الدراسة في أن كلاهما تطرقتا لتأثير تكنولوجيا المعلومات في الهندسة الإدارية

¹ Jerva, Mark, BPR and Systems Analysis and Design Making: The Case for Integration , Topics in Health Information Management, Vol. (4), 2001, **دور الهندرة في** , نقلا عن حسين بن سعيد الزهراني, رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير **تبسيط الإجراءات بالمؤسسة العامة للصناعات الحربية بالخرج**, جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية, الرياض, السعودية, 2013, ص52

التسويق:

دراسة Suna desaiwe-Noelle poggioli¹ تحت عنوان "le marketing du livre :études et strategies" وقد جاءت الدراسة في ستة فصول ، تناول الفصل الأول ماهية التسويق وظهوره في مجال النشر ، أما الفصل الثاني كان حول أساسيات التسويق الاستراتيجي من خلال التطرق إلى السوق ، مهمة المؤسسة ، ثم تجزئة السوق فالمستهدف ثم عناصر المزيج التسويقي ، أما الفصل الثالث خصص لمصادر المعلومات التسويقية ،

في حين تناول الفصل الرابع دراسات التسويق وكيفية القيام بها، بينما خصص الفصل الخامس نوعية الدراسات وذلك من خلال تحديد أهداف المستعمل، ومصدر الحصول على المعلومات ، وبالنسبة للفصل السادس فقد خصص لنتائج الدراسة ، ولإشارة فإن هذه الدراسة أجريت في فرنسا.

تعقيب: تختلف دراستنا مع هذه الدراسة في أنها ستركز على التسويق في الجانب التجاري فيما أن الدراسة تركز على التسويق في الجانب لخدماتي.

¹ إبراهيم مرزقلال, استراتيجية التسويق الإلكتروني للكتاب في الجزائر , دراسة تقييمية للمواقع الإلكترونية للناشرين ,مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم المكتبات, كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية, جامعة منتوري -قسنطينة- الجزائر 2010 ص 13.

خلاصة:

مما سبق عرضه يمكن القول أن تحديد إشكالية الدراسة تعتبر بمثابة الركن الأساسي في البحث العلمي, كما سعينا إلى تحديد أهداف, أهمية وأسباب الدراسة التي نصبو لبلوغها من خلال دراستنا, كما سعينا إلى تحديد المفاهيم من ثلاث جوانب من الناحية اللغوية و الاصطلاحية و كذلك الإجرائية, وتطرقنا أيضا للمداخل النظرية المفسرة لإعادة الهندسة الإدارية و التسويق, وتناولنا أيضا إلى بعض الدراسات السابقة و أجرينا تعقيب عليها, لأجل إبراز قيمة الموضوع وأهميته وهذا ما سنعرضه في الفصول اللاحقة.

الفصل الثاني

إعادة هندسة العمليات الإدارية

تمهيد

أولاً: نشأة أسلوب هندسة العمليات الإدارية

ثانياً: مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية

ثالثاً: عناصر إعادة هندسة العمليات الإدارية

رابعاً: أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية

خامساً: أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية

سادساً: خصائص إعادة هندسة العمليات الإدارية

سابعاً: متطلبات تطبيق الهندسة الإدارية

ثامناً: دعائم الهندسة الإدارية

تاسعاً: تكنولوجيا المعلومات و دورها في الهندسة الإدارية

عاشراً: أنواع المنظمات التي تحتاج لإعادة هندسة العمليات

إحدى عشر: الجهات التي تتولى إعادة الهندسة العمليات

أثنا عشر: مراحل عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية

ثلاثة عشر: فوائد إعادة هندسة الأعمال الإدارية

أربعة عشر: العوامل الحاسمة لنجاح و تطوير إعادة هندسة العمليات

خمس عشر: الأخطاء الشائعة و المتوقعة في عملية الهندسة الإدارية

ستة عشر: معوقات تطبيق الهندسة الإدارية.

سبعة عشر: الهندسة الإدارية و مداخل التطوير الإداري الأخرى

خلاصة

تمهيد:

تشهد البيئة الاقتصادية العالمية اليوم تغييرات كثيرة مما فرض على مؤسسات الأعمال لتغيير من خططها و تطويرها بشكل مستمر و دوري للبحث عن أساليب جديدة و تكوين رؤية حديثة لظروف و العوامل المحيطة بها لتواكب هذه التغييرات و لتحصل على ما يميزها عن باقي منافسيها, و يعد مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية من المداخل المهمة في التغيير و التطوير الإداري, حيث أنها تقوم على البدا من جديد أي مكن نقطة الصفر, و تعمل على التغيير الجذري و ليس التجميلي فقط, حيث ترفض كل ما هو قديم و كلاسيكي و تتبنى الأساليب الحديثة في العمل, أي أننا سنكتشف المنظمة من جديد من خلال إعادة تصميم عملياتها, والاعتماد بشكل أساسي على تكنولوجيا المعلومات كأهم عامل للتغيير و سنحاول في هذا الفصل التطرق لماهية الهندسة الإدارية.

أولاً: نشأة أسلوب هندسة العمليات الإدارية.

ظهر مدخل إعادة هندسة العمليات في بداية التسعينات، عندما أطلق الباحثان الأمريكيان "مايكل هامر وجيمس شامبي" الهندرة عنواناً لكتابهما الشهير (هندرة المنظمات). ومنذ ذلك الحين أحدثت الهندرة ثورة حقيقية في عالم الإدارة الحديث بما تحمله من أفكار غير تقليدية، ودعوة صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات والاستراتيجيات التي قامت عليها كثير من المنظمات والشركات العاملة في عالمنا اليوم¹.

وقد أعيد نشر هذا الكتاب في عام 2003 وأصبح أكثر الكتب مبيعا في الولايات المتحدة الأمريكية، مما يعطي إشارة واضحة إلى أن هذا المدخل الإداري لا يزال يستخدم على نطاق واسع وشعبية بين الممارسين والأكاديميين. والثاني هو الكتاب الذي نشره روبسون وأولاه في عام 1996 بعنوان "دليل عملي لإعادة هندسة العمليات الإدارية"².

و أكد عدد كبير من المدراء التنفيذيين في الشركات العالمية خلال التسعينات أن الشركات والمنظمات المختلفة قامت بإعادة الهندسة لمواجهة المتغيرات التي تجتاح السوق العالمية، وأن مجموع مأنفقتة الشركات الأمريكية في مشاريع إعادة الهندسة قد تجاوز الخمسين مليار دولار أمريكي.

والجدير بالذكر قسم الكتاب والباحثون في هذا المجال مراحل تطور إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى مرحلتين:³

المرحلة الأولى: تميزت المرحلة الأولى بالوعود البراقة باعتماد الهندرة وظهرت في الفترة المحصورة بين العام (1991-1993).

¹ فنر فيصل الجريا، أثر إدارة هندسة العمليات الإدارية على الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان، مذكرة لنيل ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2011، ص11.

² عامرا إبراهيم عمرو، مقترح لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مكاتب التربية و التعليم في محافظة الخليل، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة-الإعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، ص26.

³ صبيح كرم الكناني، إخلاص زكي فرج، مدى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية-دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين، مجلة أهل البيت، العدد 21، العراق، بدون تاريخ، ص147.

المرحلة الثانية: في حين بدأت المرحلة الثانية منذ العام 1994 ولحد الآن وتحققت خلالها نتائج طيبة باعتماد الهندرة في منظمات الأعمال والخدمات والمدارس ويعود الفضل إلى كل من مايكل هامر وجيمس تشامبي في انتشار المفاهيم والتطبيقات ذات الصلة بالمدخل المذكور وقد اكتشفت الهندرة من خلال تقويم أنماط عمل المؤسسات والجامعات التي كان لها الأثر الكبير في عمليات الموازنة بؤلتك الذين أخفقوا في تحقيق طريقة جديدة لإدارة العمليات.

تعد (الهندرة) مفهوما حديثا نسبيا، كان احد معطيات الإدارة والحواشيب وتعددت تسمياته تبعا لتوجهات الكتاب والباحثين في هذا الميدان ومنها (إعادة الهندسة، الهندسة الإدارية، الهندرة) واشتهر هذا المفهوم في منظمات الأعمال، ونظم المعلومات لتوضح التحول التنظيمي في تلك المنظمات، تتطلب الهندرة التركيز على العمليات الإدارية بدلا من الوظيفة أو المهام الوظيفية وتحددت مهمتها ليس فقط في كيفية أداء الوظائف بل التأكد من أن مهام الإنتاج والوظائف ضرورية لتحقيق العملية الموجهة نحو المستفيد (الزبون) وبهذا تميزت عن مهام الوظائف، وعند تنفيذ إعادة هندسة الإدارة (الهندرة) في أية عملية، فإن الوظائف تنمو وتتطور من كونها متمركزة حول المهمة لتصبح عملاً متعدد الأبعاد، ويعد فريق العملية من أهم عوامل النجاح في إعادة الهندسة الإدارية، إذ أنه يتكون من مجموعة من الأشخاص الذين يعملون سوية من اجل أن يؤدوا عملية كاملة أو مجموعة من الأنشطة والفعاليات المتكاملة، كما وإن تفويض السلطة هو الآخر يعد من الأوامر التي تحتل أهمية خاصة بالنسبة للمنظمة المراد إعادة هندسة عملياتها وبناءا على ذلك فان الوظائف والمديرون والقيم والعمليات هي بمثابة أربعة أضلاع لمعين واحد مرتبطة معا حيث يمثل الضلع الأول العملية، ويمكن الضلع الناس ووظائفها، والثالث نظام إدارتها ومقياسها ويصور الضلع الرابع ثقافتها.¹

ثانيا: مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية:

كشفت العديد من الدراسات التي تناولت تجارب الكثير من المؤسسات التي تبنت مدخل إعادة هندسة العمليات، أن هناك مجموعة من المبادئ التي يقوم عليها هذا المدخل، وتتمثل أبرز هذه المبادئ في ما يلي:²

¹ صبيح كرم الكناني، إخلاص زكي فرج، المرجع السابق، ص148.

²شيراز حاي ف سي حاي ف، إعادة هندسة العمليات الإدارية، دار أسامة لنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص126

1- التركيز على العمليات الكلية و الجوهرية و ليس العمليات الهامشية: بمعنى التركيز على العمليات الكاملة, وعدم معالجة المهام المحدودة, ومن ثم يمكن الوصول بمقاييس الأداء إلى مستوى أمثل من خلال إعادة رسم خريطة تدفق العمليات.

2-التخلي عن نظم العمل القديمة: تدعو إعادة الهندسة إلى ضرورة التخلي عن كل البديهيات والممارسات الإدارية التقليدية والقواعد القديمة, مما يساعد المؤسسات على التكيف مع التغييرات المحيط وتحقيق البقاء, النمو والاستمرارية.

3-الاستخدام الابتكاري لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات: التكنولوجيا هي جزء لا يتجزأ من جهود إعادة الهندسة, وتعتبر من العوامل الأساسية في نجاحها , ومن خلالها يمكن تخيل حلول جديدة لمشاكل غير مرئية أو ربما لم تحدث بعد , وتخلص من الأنماط الجامدة والقواعد التقليدية للعمل.

4-الاعتماد على فرق للعمل: من خلال التحول من منهجية عمل الوحدات التنظيمية التقليدية إلى فرق دائمة أو مؤقتة, ويترتب على ذلك تغير مفهوم العمل, فتصبح المسؤولية عن النتائج مشتركة بين كل أعضاء الفريق, وتتلاشى تماما المسؤولية الفردية.

5-التفكير الاستقرائي: معظم الرؤساء التنفيذيين والمديرين يمارسون التفكير الاستنتاجي حيث يتم الكشف عن المشكلات أولاً ثم البحث وتقويم الحلول المناسبة لها, غير أن تبني مدخل إعادة الهندسة يتطلب استخدام نمط مختلف من التفكير وهو التفكير الاستقرائي أي استقراء وتصور الحلول أولاً, ثم البحث عن المشكلات التي يمكن أن تعالجها تلك الحلول, وربما يؤدي ذلك إلى اكتشاف مشكلات كانت مخفية.

6-الدمج الوظيفي: وفقا لهذا المدخل يتم ضم وظائف منفصلة في وظيفة واحدة, مما يحقق عدة مزايا منها سهولة توزيع أعباء العمل ومسؤولياته على الأفراد, تحسين مستوى الرقابة, التخلص من الأخطاء الناتجة عن تعدد الإدارات وجهات الاختصاص في مجال العمل واكتشاف أساليب جديدة ومبتكرة في العمل.

7-إنجاز العمل في الوحدات التنظيمية المناسبة: توكل مهمة إنجاز عمل معين إلى الإدارة التي تحتاج إلى هذا العمل, وليس من الضروري أن تقوم به الإدارة المتخصصة في أدائه أصلا فيمكن لإدارة شؤون مثلا شراء التجهيزات المكتبية المطلوبة لأداء أعمالها مباشرة دون الرجوع إلى إدارة الشراء.

8- التركيز على النتائج: يتم تنظيم الأنشطة حول النتائج بدلا من المهام, ويتم قياس أداء الأفراد أو فرق العمل وتعويضهم على أساس القيمة التي يقدمونها.

9- التركيز على العميل: تركز عمليات إعادة الهندسة على المستفيدين من تنفيذ العمليات, حيث يساعد ذلك على تحسين الأداء والقضاء على المعوقات والحوجز التنظيمية.

10- دمج المعلومات الهامة لتنفيذ العمل: يكون الأفراد المسؤولين عن جمع المعلومات أصحاب الدور الفعال في عملية التشغيل أو معالجة هذه المعلومات, وهذا يقلل من الحاجة إلى مجموعة أخرى للقيام بهذه المهمة.

11- التركيز على التوجيه: يتحول الرؤساء من مشرفين إلى موجهين ومنسقين فيكونوا قريبين من مواقع العمل بما يكفي لتقديم المساعدة المطلوبة إلى فريق العمل, فيعملون كقادة مهمتهم الأساسية تنمية قدرات العاملين ومهاراتهم.¹

ثالثا: عناصر إعادة الهندسة الإدارية:

لإعادة الهندسة الإدارية, مجموعة من العناصر التي تميزها عن مداخل التغيير والتحسين الأخرى, وأهم هذه العناصر هي:²

1- أن يكون التغيير أساسيا: إن إعادة الهندسة تطرح أسئلة أساسية لا تشمل فقط الطرق والأساليب الإدارية المستخدمة, بل تتجاوزها إلى الأعمال نفسها, والفرضيات التي تقوم عليها تلك الأعمال مثل: لماذا نقوم بالأعمال التي نقوم بها؟, ولماذا نتبع هذا الأسلوب في العمل؟ مثل هذه الأسئلة الأساسية تضع الفرضيات التي تقوم عليها الأعمال محل التساؤل, وتدفع العاملين إلى إعادة النظر في هذه الفرضيات.

2- أن يكون التغيير جذري: يجب أن يكون التغيير في إعادة الهندسة جذريا, وليس تغييرا سطحيا يتمثل في تحسين وتطوير ما هو موجود (أي ترميم الوضع الحالي) إن التغيير الجذري يعني اقتلاع ما هو موجود من جذوره وإعادة بناءه بما يتناسب مع المتطلبات الحالية, وأهداف المنظمة.

¹ شيراز حايف سي حايف, المرجع السابق ص127.

² بلال خلف السكارنة, مرجع سابق ص 150.

3- أن تكون النتائج جوهرية و ضخمة: تتطلع إعادة الهندسة إلى تحقيق نتائج جوهرية وضخمة أي لا تقتصر على التغيير والتحسين النسبي والشكلي في الأداء والذي غالبا ما يكون تدريجيا.

4- أن يكون التغيير في العمليات: يكون التغيير في الهندرة على تحليل أو إعادة بناء العمليات الإدارية وليس على الهياكل التنظيمية ومهام الإدارات أو الأقسام أو المسؤوليات الوظيفية فالعملية الإدارية هي نفسها محور التركيز والبحث وليس الأشخاص والإدارات أو الأقسام .

5- أن يعتمد التغيير على تقنية المعلومات: الهندرة تعتمد على الاستثمار في تقنية المعلومات واستخدام هذه التقنية بشكل فعال بحيث يتم توظيفها للتغيير الجذري الذي يحقق أسلوبا إبداعيا في طرق وأساليب تنفيذ العمل وليس للآلة التي تهدف إلى توفير الوقت.

6- أن يعتمد التغيير على التفكير الاستقرائي وليس الاستنتاجي: الهندرة تعتمد على الاستقراء والذي يتمثل في البحث عن فرص التطوير والتغيير قبل بروز المشاكل التي تدعو إلى التغيير والتطوير لا على التفكير الاستنتاجي والذي يتمثل في الانتظار حتى ظهور المشكلة ثم يعمل على تحليلها و البحث عن حلول مناسبة لها.¹

رابعا: أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية:

يمكن تحديد أهداف الهندسة الإدارية فيما يلي:

- التخلص من الروتين القديم وأسلوب العمل الجامد والتحول إلى الحرية والمرونة .

- تخفيض تكلفة الأداء.

¹ السعيد مبروك إبراهيم, إدارة المكتبات الجامعية, في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة, المجموعة العربية للتدريب و النشر,

القاهرة, مصر, 2012, ص 238

- تحويل عمل الأفراد من رقابة وإشراف لصيق يمارس عليهم, إلى عمل يتمتعون فيه بصلاحيات وتحمل المسؤوليات.

- الجودة العالية في الأداء.

- إحداث التكامل و الترابط بين مكونات العملية الواحدة.

- الخدمة السريعة و المتميزة.¹

- تحديد الطريقة المثلى لتقديم الخدمة أو للقيام بالأعمال و النشاطات المختلفة.

- إحداث تغييرات جذرية في أساليب وطرق العمل بالمنظمات لتتناسب ومتطلبات هذا العصر عصر السرعة و الجودة و الثورة التكنولوجية.

- ترسيخ قواعد الفكر الإبداعي, و هي قاعدة الخروج من الصندوق (out box) و التي تنادي العاملين في السعي إلى الإبداع في أعمالهم و التخلص من قيود التكرارية و الرتابة, و النظر إلى الأمور المحيطة بأعمالهم بنظرة شمولية تساعد على تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة لكل فرد من أفراد المنظمة.

- مواجهة رياح التغيير التي تجتاح عالم الأعمال, حيث كانت الدافع و المحرك الحقيقي لمشاريع الهندرة في العديد من الدول في العالم, وقد أظهرت نتائج إحدى الدراسات المسحية العالمية والتي شملت عدد كبيراً من التنفيذ بين الشركات العالمية خلال التسعينيات, إن الهندرة كانت على رأس قائمة الأسواق العالمية, وقد بلغ مجموع ما صرفته الشركات الأمريكية فقط لمشاريع الهندرة خلال العقد ما يقارب (50) مليون دولار, فالتغيير شمل كافة جوانب الحياة العملية ابتداء من العميل و مروراً بالمنافسين و انتهاء ببيئة العمل, فعميل اليوم ليس عميل أمس, فعميل اليوم كثير المطالب, و واسع الاطلاع و صعب الإرضاء, و سهل الفقدان, كما أن إرجاعه و الاحتفاظ به مكلف مالياً و ما هذا إلا نتيجة للثورة التكنولوجية و المعلوماتية التي زادت من ثقافة العميل بالمنتجات و الخدمات من حوله, كما أن المنافسة الشديدة في أسواق اليوم جعلت الحاجة للتغيير المستمر ضرورة و لازمة من أجل البقاء و الاستمرارية.

¹ عقيلي عمر وصفي, مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة, ط1, دار وائل للنشر, عمان , 2001, ص95.

- مساعدة الشركات على مواجهة المتغيرات المرتبطة بالعولمة، واتفاقيات التجارة الحرة والخصخصة، وهذه المتغيرات تجعل الطرق صعبا أمام الشركات التقليدية الراضة لتغيير نحو الأفضل، ومن هنا تبرز أهمية الهندرة كأحد الأساليب الإدارية والهندسية الحديثة التي تساعد الشركات على مواجهة هذه المتغيرات وتلبية رغبات وتطلعات عملائها في عصر لا مكان فيه للشركات والمنظمات القابعة في ظل الروتين والبيروقراطية الإدارية.¹

خامسا: أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية:

- إن أهمية إعادة هندسة العمليات تتجلى من خلال رفع مستوى العاملين و تبسيط أنظمة العمل وتحقيق المرونة واختيار طرق و أنظمة أكثر فاعلية و القضاء على الإسراف و الفاقد و التالف، والى حسن الإدارة رغم قلة الموارد، و استغلال الموارد البشرية و الموارد المحددة، و يلزم التغييرات نحو التكيف معها سواء كانت أفكار أو مصالح أو تشريعات أو متطلبات، و تحسين العلاقات بين التنظيم و الأفراد، و يحفز العاملين ليقدموا كل ما لديهم للارتقاء بالتنظيم لمستوى التحديات.

و يشير مكنيكول (menicol.2005) إلى أهمية إعادة التفكير بصورة جديدة و أساسية في عمليات المنظمة، وإعادة تصميمها بشكل جذري لتحقيق تحسينات ثورية في معايير الأداء الهامة مثل التكلفة، الجودة، الخدمة المتميزة، و سرعة إنجاز العمل.²

فيما يرى جار الله أحمد³ أن تطبيق هندسة العمليات الإدارية يحقق فوائد كثيرة تعود على التنظيم بكفاءة و فاعلية، و بشكل يحافظ على بقاء و استمرار الهندسة الإدارية في مواجهة التحديات الجديدة، ويمكن استخلاص العديد من الفوائد و العوائد الإيجابية لإعادة الهندسة من خلال ما سجله مايكل هامر و جيمس شامبي عن التغييرات التي تحدث عندما تقوم الشركات بهندرة أعمالها.

¹ مأمون سليمان الداركة، إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء، ط2، دار الصفاء لنشر و التوزيع، عمان، 2015، ص231.

² إسماعيل محمد الصرايرة، التحليل الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية، دار و مكتبة حامد لنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص41.

³ سينا جار الله، إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) و دورها في تحسين أداء شركات التأمين، مجلة الجامعة العراقية، العدد 2/27، كلية التربية للبنات، العراق، بدون تاريخ، ص469.

وتأتي أهمية إعادة الهندسة الإدارية من :

يمكن تطبيق إعادة الهندسة في كافة المنظمات سواء كانت خدماتية أم إنتاجية.

- تنفذ على منظمات قائمة ولا تزال تعمل.

-تساعد على انجاز العمل بأقل وقت و جهد و تكلفة.

-تمكن المنظمات من الانتقال إلى التكنولوجيا المتطورة.

-إدخال تقنيات و أساليب عمل جديدة ومستحدثة في مجال نشاط المنظمة بما يساعد في جودة المنتج أو الخدمة.

سادسا :خصائص إعادة هندسة العمليات الإدارية:

تتميز الهندرة بالعديد من الخصائص, و التي بدورها عندما تتوفر يمكن القول إن عملية إعادة الهندسة الإدارية قد تمت, و يمكن تلخيص هذه الخصائص فيما يلي :

1- **دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة:** الخاصية المشتركة بين نظم العمل المهندرة هو اختفاء خط التجميع أي دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة.

2- **الموظفون يتخذون القرارات:** أي بدلا من لجوء الموظف في أحد مراحل العمل إلى رؤسائه للحصول على قرار معين بشأن العمل فإنه أصبح الأمر في يد الموظف لاتخاذ القرار المناسب بنفسه فأصبح اتخاذ القرارات جزء من العمل يقوم به الموظفون أنفسهم بعد أن كان حكرا على المدراء فقط.

3- **تنفيذ خطوات العمليات حسب طبيعتها:** يتميز مفهوم الهندرة بالتخلي عن ترتيب الخطوات المتتالية للعمل و إخضاع الترتيب لطبيعة العملية نفسها.

4- **تعدد خصائص العمليات:** نتيجة لعصر الأسواق المتنوع و المتغير فانه يستدعي إلى تنوع مواصفات كل عملية لكي تتناسب مع الأسواق و الحالات والمدخلات الإنتاجية المختلفة.¹

5- **إنجاز العمل في مكانه:** أي نقل العمل عبر الحدود التنظيمية, حيث كان نظام العمل في الشركات التقليدية يعتمد على التخصص الكامل.

6- **خفض مستويات الرقابة والمراجعة:** تعتبر أنشطة الرقابة و المراجعة من الأعمال عديمة القيمة و التي تؤدي الهدرة إلى تقليصها بمعنى آخر, فإن الهدرة تستخدم الضوابط الرقابية في حدود فعاليتها وجدواها الاقتصادية فقط, فقد كانت العمليات التقليدية محاطة بمستويات مفرطة من المراقبة والمراجعة والتي ليس لها أي قيمة مضافة للعمل سواء أنها تستخدم لتأكد من عدم إساءة استخدام الموظفين لصلاحياتهم في العمل. لذلك تهدف الهدرة إلى إتباع أسلوب مراقبة أكثر توازنا من خلال استبدالها بالخطوات الرقابية الصارمة بأساليب الرقابة الكلية أو المؤجلة, يعني ذلك التجاوز عن الأخطاء البسيطة والمحدودة عن طريق تأجيل اتخاذ الإجراءات اللازمة في لحظة اكتشاف الخطأ أو النظر في الحالات العامة بدل من الحالات الفردية.

7- **تقليل الحاجة إلى مطابقة المعلومات:** أي تقليل عدد جهات الاتصال الخارجية بكل عملية مما يقلل من فرص اختلاف المعلومات والحاجة إلى مطابقتها.

8- **مفهوم مدير العملية يوفر جهة اتصالات موحدة:** والذي يعمل كمنسق بين إجراءات "العمليات المعقدة" والعملاء, و يظهر أمام العميل كجهة مسؤولة عن العملية بأكملها.

9- **الجمع بين المركزية و اللامركزية:** تتمكن الشركات التي تطبق الهدرة من الجمع بين مميزات المركزية واللامركزية في عملياتها حيث تساعد تقنية المعلومات المتطورة على تمكين الإدارات من العمل بصورة مستقلة, و في نفس الوقت تمكن الشركة ككل من الاستفادة من مزايا المركزية عند طريق ربط جميع تلك الإدارات بشبكة اتصالات موحدة.²

¹ أحمد يوسف دويدن, إدارة التغيير و التطوير التنظيمي, ط2, دار اليازوري العلمية لنشر التوزيع, عمان, الأردن, 2014, ص311.

² علي الحمادي, الطريق إلى لا(15 طريقة للتغيير), دار ابن حزم للطباعة و النشر و التوزيع ببيروت, لبنان, 1999, ص141.

و لفهم هذه الخصائص يمكننا المقارن بين المؤسسات التقليدية و المؤسسات التي اعتمدت إعادة هندسة العمليات في الجدول التالي:

الجدول(01)يمثل مقارنة بين المؤسسات التقليدية و المؤسسات المعاد هندستها.

خصائص المؤسسات المعاد هندستها	خصائص المؤسسات التقليدية
- فرق المعالجة.	-الأقسام الوظيفية
- أعمال متعددة الأبعاد.	- مهام بسيطة(تقسيم العمل).
- موظفون معززو السلطة.	- عناصر مسيطر عليها من قبل الإدارة
- تحقيق الموظفين .	- تدريب الموظفين
- رواتب منخفضة, إضافات عالية مرتبطة مستوى الأداء.	- رفع الرواتب يستند إلى التغيير و الأقدمية.
- الترقية تستند إلى الأداء.	- الترقية تستند إلى الإمكانيات.
- يقوم المديرين بالتدريب و تقديم النصائح.	- يقوم المديرين بالإشراف و السيطرة.
- بنية أفقية.	- بنية المؤسسة هرمية.
- فرق وظيفية متداخلة.	- فصل الواجبات و الوظائف .
- عمليات متوازنة و متلاقية.	- عمليات خطية متسلسلة.
- العمل في أي مكان, أعمال تفتيش و سيطرة خفيفة.	-العمل في المكاتب, أعمال سيطرة و تفتيش مكثفة

المصدر: محمد أحمد بصنوي, هشام عبد الحفيظ الغريب, المرجع الحديث في الهندسة الإدارية, مكتبة الملك فهد للنشر والتوزيع, السعودية، 2014، ص51

من الجدول أعلاه يتضح أن المؤسسات المعاد هندستها تعتمد على فرق المعالجة تتمتع بالتفويض كبير للسلطة مع وجود حوافز مادية ومعنوية لدعم العمل ونشر روح المنافسة الشريفة بين العمال, بالإضافة إلى إتباع البنية الأفقية للمؤسسة والابتعاد قدر الإمكان عن الهرمية, مع حرية أكثر في اختيار أماكن العمل وقلة التفتيش والرقابة على عكس ما هو معمول به في المؤسسات التقليدية.

سابعاً: متطلبات تطبيق الهندسة الإدارية:

هناك مجموعة من المتطلبات للوصول إلى الأهداف المرجوة من عملية الهندسة الإدارية والتي يمكن تحديدها فيما يلي:¹

- أن تكون التنظيمات قد طبقت مفهوم إدارة الجودة الشاملة وسلسلة المواصفات العالمية iso9000 على السلع والخدمات التي تقوم بإنتاجها, كمتطلب أساسي لتطبيق مفهوم الهندسة الإدارية.

- أن تكون هناك حاجة ملحة وقناعة تامة من قبل الإدارة بالعمل على تحقيق إدارة الهندرة الإدارية, وأن تتوفر درجة كبيرة من الوضوح في سياسات التطوير التي يرغب التنظيم باعتمادها, فإذا كان هدف التنظيم هو تحقيق طفرات عالية في الأداء و لم يستطع تحقيقها من خلال تبني إدارة الجودة الشاملة, فإن ذلك دليل على وجود حاجة ملحة لتطبيق الهندسة الإدارية, وتقليص الفجوة بين منتجات التنظيم من سلع وخدمات و منتجات التنظيمات الأخرى المنافسة.

- ضرورة دعم الإدارة العليا, حيث تم البدء في تطبيقها من الإدارة العليا ومن ثم الوصول إلى الإدارة الوسطى و الدنيا كذلك, فتبني الإدارة العليا المفهوم أمر ضروري للعمل على تطبيقه من خلال إجبار العاملين على القيام بذلك من خلال عمليات التفكير الاستنباطي, و تخصيص الموارد, و تغيير بعض الإجراءات الداخلية مثل سلم الرواتب و أنظمة الحوافز و الترقيات.

- ضرورة ابتكار أساليب عمل جديدة, و كوادر بشرية جديدة ذات مهارات وقدرات عالية فتطبيق مفهوم الهندرة يتطلب التخلص من أساليب العمل القديمة و استبدال أساليب عمل جديدة بها, كما يتطلب قوة عمل فعلية.

- ضرورة التركيز في الهندرة على العمليات و ليس الإدارات, أي ضرورة العمل على هندرة العمل لغايات إرضاء لجمهور لأن ما يهم الجمهور هو نوع الخدمة أو السلعة المقدمة و ليس الإدارات أو تغييرها.

- التركيز على نوعية و تركيبة فرق العمل التي تقوم بأداء العمل, حيث تعتبر عملية هندرة فرق من أساسيات نجاح الهندرة في نظم العمل و العمليات, كون هذه الفرق تتمتع بدرجة عالية من الاستقلالية و المرونة.

¹ موسى اللوزي, التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم, ط2, دار وائل للنشر, الأردن, 2009, ص273.

- التركيز على الابتكار و الإبداع في العمليات التنظيمية بشكل يؤدي إلى تقديم خدمات ذات مواصفات جيدة تعكس رضا الجمهور.

- ضرورة التخطيط العلمي لإنجاح تطبيق الهندرة, و العمل على دراسة البيئة التنظيمية دراسة جيدة للتعرف على كل المتغيرات اللازمة لتسهيل إنجاز هذه العملية.

- محاولة النقل من مقاومة العمال للتغيير إلى مفهوم الهندرة, و ذلك من خلال توعيتهم بأهمية هذا المفهوم و الفوائد التي من الممكن أن تعود عليهم عند نجاحهم في تطبيقه.¹

ثامنا: دعائم الهندسة الإدارية:

هناك مجموعة من الدعائم التي تساند عملية الهندسة الإدارية من أجل تحقيق أهدافها و تتمثل هذه الدعائم فيما يلي:

1-تقنية المعلومات: تعتبر تقنية المعلومات جزء لا يتجزأ من أي جهود للهندسة الإدارية انطلاقاً من كونها عامل أساسي و مساند لكن هذا لا يعني إن مجرد إدخال الحاسبات الآلية في معالجة قائمة يؤدي إلى هندرة معالجتها ففي كثير من الأحيان قد نجد أن تطبيق النظم الآلية قد يؤدي إلي تحسين بنسبة 10% فقط بالمقارنة بنسبة تحسين الأداء التي قد تتجاوز إلى 90%نتيجة الهندرة فمثلا القواعد الإضافية حول نظم العمل و التي يمكن تغييرها بواسطة مختلف أساليب تقنية المعلومات:

-إظهار المعلومات في عدة مواقع في نفس الوقت و ذلك من خلال قواعد المعلومات المشتركة.

-قيام الموظفين العاديين بمهام الخبراء و ذلك من خلال النظم الخبيرة.

-إمكانية الجمع بكفاءة بين المركزية واللامركزية و ذلك من خلال شبكات الاتصال.

-اتخاذ قرارات مهمة للجميع وذلك من خلال الاستعانة بنظم دعم القرار.

¹ موسى اللوزي, المرجع السابق,ص274.

2-الموارد البشرية: لا تلقى الموارد البشرية الاهتمام الكافي عند إعداد مشاريع الهندرة و ذلك نظرا إلى أن معظم القائمين على تلك المشاريع من أخصائي نظم المعلومات و لكن ذلك لا ينبغي أن يقلل من أهمية العنصر البشري عند تنفيذ مشاريع الهندرة حيث أن إجراءات و خطوات العمل المهندس لا يمكن تنفيذها دون توافر موظفين من ذوي الكفاءات, ولقد كشفت الدراسات أن الكفاءات الفردية التي تؤدي إلى نجاح جهود الهندرة تتمثل في ما يلي:

أ-التوجه إلى الانجاز: أي التفكير في الوصول إلى مستوى أداء أفضل من المستوى المحدد للتفوق بما يعني زيادة معدلات الأداء.

ب- التفكير الاستقرائي

ج- التأثير و الاقتناع: وتعني القدرة على إبراز الفوائد و المزايا المترتبة على تطبيق مشاريع الهندرة و ذلك بتلك الطريقة التي تؤدي إلى إيجاد تصورات ملموسة تؤدي إلى تحفيز فريق العمل.¹

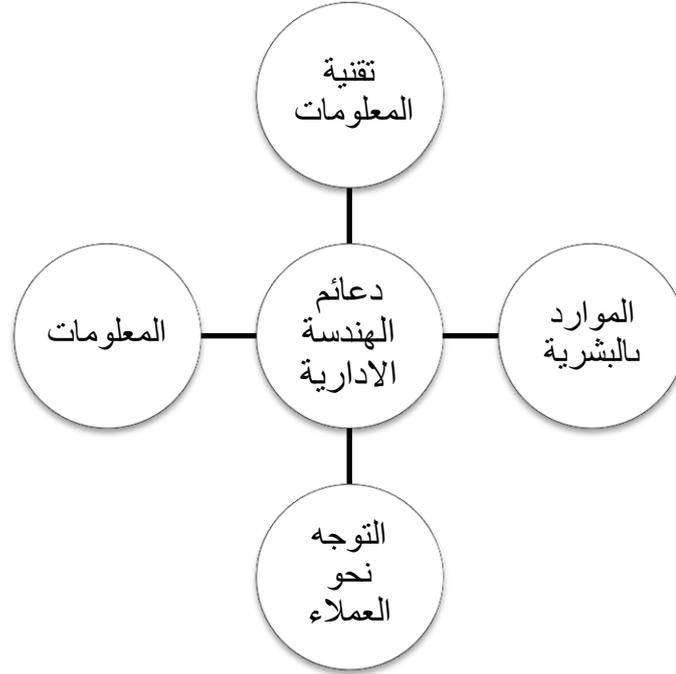
3-التوجه نحو العملاء: حيث يتطلب الأمر هنا الذهاب إلى العملاء في مواقعهم والوقوف على احتياجاتهم الفعلية وكيفية مساعدتهم و ما الذي يريدونه في حل المشكلات التي تواجههم و كذلك تحديد ما الذي سيفعلونه بالمنتجات ومن ثم تطوير الخدمات أو المنتجات المقدمة إليهم مع ملاحظة أنه عادة ما تفشل مشاريع الهندرة إذا اقتصر دور الإداريين على مجرد الاستجابة لطلبات المقدمة من العملاء للحصول على منتجات أو خدمات أفضل ولاسيما أن العميل سوف تنحصر إجاباته فيما يعتقد أنه يريد فقط.

4-العمليات: يتميز مبدأ الهندرة بتركيز على نظم العمل أو ما يعرف بالعمليات الرئيسية للشركات والمنظمات المختلفة و ليست الإدارات إذ يتم دراسة وهندرة العمليات بكاملها ابتداء من استلام طلب العميل إلى أن يتم إيجاد

¹ عصام عبد السميع جودة الدامي, تطوير عمليات التدريب لمديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي لمحافظة الفيوم على ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية, مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية و النفسية, العدد10, مصر 2018, ص 220.

الخدمة المطلوبة و لذلك فالهندرة تساعد على رؤية الصورة الكاملة للعمل و تنقله بين الإدارات المختلفة و معرفة الحواجز التشغيلية و التنظيمية التي تعوق العمل و تطيل من الزمن اللازم لتقديم الخدمة و إنهاء العمل¹.

الشكل (1): يمثل دعائم الهندسة الإدارية



المصدر: من إعداد الطالبة

تاسعا: تكنولوجيا المعلومات و دورها في الهندسة الإدارية:

تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا جوهريا في مجال الهندرة حيث تعتبر تكنولوجيا المعلومات جزءا لا يتجزأ من أي جهود للهندرة انطلاقا من كونها عامل مساند وأساسي, لكن هذا لا يعني مجرد إدخال الحاسبات الآلية في معالجة مشكلة قائمة سيؤدي إلى هندرة أساليب معالجتها, في الواقع, فإن إساءة استخدام الوسائل التقنية قد يعيق جهود هندرة النظم و الأساليب كلية من خلال تكريس أساليب التفكير و الأنماط السلوكية السالفة.²

¹ محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006، ص 165

² مايكل هامر، جيمس شامبي، إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات "الهندرة" دعوة صريحة للثورة الإدارية الجديدة، ت: شمس الدين عثمان، الشركة العربية للإعلام العلمي "شعاع"، مصر، 1995، ص 53.

يختلف دور تكنولوجيا المعلومات بالنسبة لإعادة الهندسة عن دورها بالنسبة لباقي النماذج الإدارية و أساليب إدارة المؤسسة، حيث نجد أن استخدامها ارتبط بمحاولة التحول من العمل اليدوي التقليدي إلى العمل الإلكتروني بتحويل البيانات و المعلومات المختلفة إلى شكل الكرتوني يسهل نقله بسرعة جد عالية و تكلفة جد منخفضة، انطلاقا من أجهزة الإعلام الآلي و الهاتف و الفاكس، إذ أن تكنولوجيا المعلومات تستعمل عند إعادة هندسة المؤسسة لتسهيل ممارسة الأنشطة، بتمكين الإدارة العليا من الوصول لتصميم أفضل للعمليات، يربطها للمهام المشكلة لها وتبسيط إجراءات أدائها.

ويمكن إبراز أهم مساهمات تكنولوجيا المعلومات في تسهيل تنفيذ مبادئ إعادة الهندسة و إعادة تصميم العمليات ضمن النقاط التالية:

- إمكانية إرسال التقارير الفورية دون الحاجة للتواجد بمكاتب العمل، باستخدام الحاسوب وأجهزة الهواتف الذكية، والاستعانة بالإنترنت و البريد الإلكتروني والمصادر المتعددة للمعلومات في آن واحد.
- التحول من المركزية القرارات إلى شبكات القرارات، حيث يصبح كل فرد بالمؤسسة مسؤولا عن اتخاذ القرار المناسب الذي يخص مجال عمله.
- يسمح التوسع في الاستعانة بتكنولوجيا المعلومات من تحقيق التوازن بين العمل بمركزية و اللامركزية في آن واحد، و ذلك من خلال قواعد البيانات المتوفرة و شبكة الاتصال الداخلية التي تحقق المرونة في تبادل المعلومات بين الأفراد، و هو الأمر الذي يمكن أكثر فأكثر من ترسيخ مبادئ إعادة الهندسة.
- تنمية السلوك الايجابي للأفراد بالمؤسسة، كنتيجة حتمية للاتصال المستمر بين المدراء و المرؤوسين و ما ينجم عنه من توضيح لجميع الأهداف المخطط لها وأساليب تحقيقها.
- التحكم الجيد في جميع الخطوات والمراحل المشكلة لأنشطة التي تتألف منها العمليات، ومعالجة جميع المشاكل التي تتسبب فيها الأنشطة الزائدة، و التي يمكن اختزالها بالاستعانة بقاعدة المعلومات التي توفر المعطيات اللازمة.
- تخفيض التكاليف انطلاقا من إلغاء الأنشطة و تقليص الزمن اللازم لأداء العملية.
- التخلص من السجلات الورقية، و تقليل الأخطاء الناتجة عن نقل المعلومات ما بين أجزاء الهيكل التنظيمي للمؤسسة و تحسين دقتها.

- التخلص من الأخطاء البشرية الناجمة عن مناولة العمل ما بين الوحدات الإدارية، كنتيجة لتوفر المعلومات إلكترونياً في قاعدة البيانات التي تمكن استخدامها عند الحاجة إليها.
- تساهم تكنولوجيا المعلومات في زيادة شدة تلاحم أنشطة العملية، بتحسين التنسيق بين الأفراد القائمين عليها، وإزالة الحواجز المكانية والزمنية التي تفصل المستويات الإدارية.
- تقديم المساعدة و الدعم لزيائن باستعمال البرمجيات الحاسوبية المرتبطة بنظام المعلومات، و المتخصصة في عرض خدمات المؤسسة على شبكة الإنترنت.
- المساعدة على تطوير مهارات وخبرات أفراد المؤسسة و تعليمهم، بعقد المؤتمرات التي تتضمن برامج التدريب و التأهيل بالاعتماد على برمجيات لعقد المؤتمرات الصوتية و المرئية عن بعد، الأمر الذي من شأنه تقليل تكاليف التدريب و تحقيق الاستغلال الأمثل للوقت.
- تحقيق السرعة في إنجاز العمل و التميز بمرونة أكبر، ما يسمح بتفادي حدوث الأخطاء و تقليل أثرها في حالة حدوثها¹

عاشرا: أنواع المنظمات التي تحتاج لإعادة هندسة العمليات الإدارية:

- تتنوع المنظمات في الشكل و الحجم و الطبيعة و المشكلات، و مدى النجاح و مدى التعثر، و قد بين مايكل هامر أن هناك ثلاثة أنواع من المنظمات تحتاج لإعادة هندسة العمليات الإدارية:²
- 1- المنظمات ذات الوضع التدهور:** هي تلك المنظمات ذات الأداء المتدني و التي تعاني من ارتفاع في تكاليف التشغيل.
 - انخفاض جودة الخدمات أو المنتجات التي تقدمها.

¹ مزهود هشام، إدارة التكاليف داخل المؤسسة الصناعية الصغيرة و المتوسطة في ظل تبني مدخل إعادة الهندسة، -حالة مؤسسات بالمناطق الصناعية لولاية سطيف-، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، 2019، ص 69.

² هالة مصباح البناء، الإدارة المدرسية المعاصرة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2013، ص 443-445.

- عدم قدرتها على المنافسة و تحقيق الأرباح العالية.
 - انخفاض المبيعات.
 - تدهور الروح المعنوية.
 - التقهقر عند مواجهة المنافسة.
 - ارتفاع معدل دورات العمل.
 - ارتفاع الغياب و التأخير.
 - تقادم أساليب العمل.
 - ضعف نظم المعلومات.
 - تدهور المركز المالي.
 - ضعف الموارد و الإمكانيات, و تراجع الكفاءة.
- 2- المنظمات التي في طريقها للتدهور:** هي تلك التي لم تتدهور بعد, و لكن هناك مؤشرات قوية بأنها في طريقها إلى التدهور, هذه المنظمات التي تصارع من أجل البقاء, و لا تملك القدرة على مسايرة التطور و المنافسة بشكل قوي و من المؤشرات التي تبدو في الأفق:
- تناقص حصتها في السوق لصالح المنافسين.
 - الارتفاع التدريجي في تكاليف التشغيل و الإنتاج.
 - الانخفاض التدريجي في الأرباح, و انخفاض الأسهم.
 - تحول في أذواق المستهلكين و عاداتهم.
 - ارتفاع التكاليف و فشل المجهودات الحالية فيخفضها.
 - تقادم في بعض العمليات و انخفاض كفاءتها.

- عدم ملائمة التنظيم الحالي.
- بؤادر انخفاض في أداء العاملين.
- اتجاه الإنتاجية نحو التذني.
- انحدار الكفاءة و الفاعلية بشكل عام.
- ثبات الرغبة أو عدم زيادتها.
- المنظمات المتميزة و التي بلغت قمة التفوق و النجاح: هي تلك المنظمات التي لا تعاني من مشاكل إطلاق, و هناك مؤشرات قوية بأنها تسيطر على السوق, و تملك حصة عالية جدا مقارنة بالمنافسين و تشهد ارتفاع تدريجي في أرباحها و أسهمها و حصتها في السوق, و لا تعاني إطلاقا من الزيادة في تكاليف التشغيل, أو تذني جودة ما تقدمه من خدمات و منتجات, هذه المنظمات تحتاج لإعادة هندسة العمليات الإدارية من أجل:
- البقاء في القمة و المحافظة على الفجوة بينها و بين المنافسين.
- الرغبة في تحقيق مزيد من النجاح.
- التغلب على المنافسين.
- زيادة رقعة السوق.
- تحقيق مزيد من الأرباح.
- السمعة الطيبة لدى المستهلكين أو المستفيدين.
- رضي المجتمع عن انجازات المنظمة.
- الروح المعنوية العالية للأفراد.
- الاتجاه المستمر نحو التطوير.
- التركيز على العمليات ذات القيمة المضافة.

إحدى عشر: الجهات التي تتولى إعادة الهندسة الإدارية:

الأفراد هم الذين يقومون بالهندرة و ليس التنظيمات فلا بد من تحديد هؤلاء الأفراد الذين يقومون بالهندرة و المسئولون عن هذه العملية فاختيار و تنظيم المختصين بتطبيق الهندرة هو أساس لنجاح الجهود و الأهداف المرتبطة بهذه العملية و يمكن تحديد الجهات التي تتولى هذه الملية و أن تكون هذه الجهات مجتمعة أو منفردة و هي كالتالي:

1- قائد العملية: و هو المؤسس الذي يتولى زمام المبادرة انطلاقا من كونها أحد كبار المسئولين التنفيذيين بين ذوي الصلاحيات الكافية لإحداث التغيير بالتنظيم و إقناع الأعضاء بقبول هذه التغييرات الجذرية التي تحدثها عملية الهندرة و في العادة لا يتم تكليف مسئول تنفيذي معين بمهام قيادة عمليات الهندرة و إنما هي مبادرة و دور ذاتي يقوم بهم سؤال تنفيذي لديه الصلاحيات لتنفيذ تلك المهمة, بشرط أن تتوفر لديها الرغبة و الحماس لتطوير و تجديد العمل بالشركة و تحسين وضعها الحالي و الدور الأساسي له كملهم و محفز للقيام بهذه العملية و كذلك يقوم بإعطاء إشارة البداية.

2- صاحب العملية: يجب أن يتولى مسؤولية توجيه الهندرة أحد المديرين في مستوى إداري عالي و ذوي مسؤوليات إدارية ميدانية كما يجب أن يتمتع بشخصية مرموقة و نافذة داخل المنظمة, إذا كان دور القائد يتمثل في تنفيذ الهندرة على نطاق واسع فان دور هذا المدير يتمثل في توجيه الهندرة في نطاق أقل و مستوى محدد.

3- فريق الهندرة: مجموعة الأفراد المختصين بهندرة عملية محددة و الذين يقومون بتشخيص العملية الحالية و إعادة تصميمها و تنفيذها, و لا يستطيع أعضاء أي فريق القيام بالهندرة لأكثر من عملية واحدة في كل مرة مما يعني أنه عند الرغبة في الهندرة لأكثر من مجال يجب وجود أكثر من فريق عمل و يكون أعضاء الفرق بسيطا و يتكون من خمسة إلى عشرة أفراد مكن الداخل و الخارج.¹

4- اللجنة الموجهة: هب لجنة مكونة من كبار المديرين في المنطقة يقوم هؤلاء المديرين بوضع و تطوير إعادة الهندسة, و تحديد الأهداف المطلوبة, مراقبة و تنفيذ أنشطة إعادة الهندسة, تقييم النتائج المحصلة.

¹أحمد يوسف دويدن, مرجع سابق, ص 308.

5- منسق عمليات إعادة الهندسة: يسمى أحيانا بالقيصر, و هو الشخص الذي ينسق بين العمليات إعادة الهندسة, يبحث عن الموارد المطلوبة لهذه العمليات و مستلزمات كل منها, و يبحث باستمرار في تطوير أساليب إعادة الهندسة لزيادة كفاءتها و فاعليتها.¹

الإثنا عشر: مراحل عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية:

يمكن حصر مراحل إعادة الهندسة الإدارية في أربعة مراحل هي :

1- مرحلة التحضير: تمثل هذه المرحلة مرحلة إعداد و حشد الطاقات, وذلك من جراء الإحساس بمشكلة ما, مثلا في التقنية المستخدمة أو التغيير في السوق أو نتيجة حدث مفاجئ في إدارة العمليات و في كل الأحوال فإن الإحساس بوجود مشكلة يتحول إلى رغبة في مواجهتها الأمر الذي يتطلب بضرورة القيام بتطبيق إعادة الهندسة, و تعتبر موافقة الإدارة بالإجماع على تكريس للتغيير من المهام الأساسية في هذه المرحلة, ويتم الإعداد لمواجهة التغيير المتوقع حدوثه بتحديد المجالات التي تحتاج إلى التطوير والتحسين, ويمكن القول أنه مما سبق يتم التوصل إلى وضع ما يلي:

أ. زيادة الإنتاجية عن طريق تحقيق تدفق العمل.

ب. تحقيق نتائج عالية.

ت. إلغاء المستويات الإدارية والأنشطة الإدارية والمناصب غير الضرورية.

ج. إحكام وظائف وعمليات المنظمة.²

¹ هيثم عبد الحميد بيزان, مرجع سابق, ص65.

² الوليد عبد الله حمد عثمان, المتغيرات البيئية وأثرها في إعادة هندسة العمليات الإدارية في منظمات الأعمال, أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال, قسم إدارة أعمال, كلية الدراسات العليا, جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا, السودان, ص101.

2- دراسة العملاء و العمليات: يتم في هذه المرحلة تحديد العملاء و العمليات وما يرتبط من عاملين و أدوات و معلومات لمعرفة الوضع الراهن بكل مشاكله, وتحتوي على المهام التالية:

أ-دراسة العملاء: فالعملاء الخارجيين أو الوحدات الإدارية الداخلية التي يتم خدمتها يعتبرون بمثابة عملاء,و يجب دراسة احتياجاتهم و التوصل إلى شكل يوضح العلاقة الحالية و كذا العلاقة المثالية مع العملاء.

ب-دراسة العمليات: وهنا يتم التركيز على دراسة الإجراءات الأساسية و عددها و تواليها,و الزمن الذي يستغرقه كل واحد منها.

ج-دراسة العاملين و الأدوات و المعلومات: كتفصيل لدراسة العمليات و الأنشطة و يتم دراسة ما يرتبط بها من العاملين القائمين بها, و النماذج المستخدمة و الأدوات و الأجهزة المستخدمة و العلاقات و المعلومات المرتبطة بها.

د-تحليل الأنشطة التابعة للعمليات: وهو تفضيل لخطوة دراسة العمليات ويهدف لمعرفة العمليات و الأنشطة الهامة أو ما يطلق عليها العمليات الاستراتيجية أو ذات القيمة المضافة.

هـ-دراسة العوامل المؤثرة: يجب دراسة و جمع معلومات أخرى عن أي عوامل أو عناصر مؤدية لنجاح أو فشل العمليات و الأنشطة.

و-تحديد التنظيم المناسب: وهنا يتم تحديد السلطات وحدود المسؤولية في كل عملية أو نشاط تابع حتى يتحدد التنظيم الملائم لها.

3- إعادة التنظيم: تهتم هذه المرحلة بالتوصل إلى تصور عن التصميم المثالي للعمليات المهام, حيث يتسم هذا التصميم بأنه مفاجئ و جذري و مؤدي إلى نتائج إيجابية للغاية, تضم هذه المرحلة المهام التالية:

أ-تحليل و فهم العمليات: وهنا يتم تحليل كافة العمليات وما يتبعها من مهام, ومعرفة أثر تغيير أو إلغاء أو دمج أي منها على الناتج النهائي لتقديم الخدمة للعميل.

ب-تحليل و فهم التدفق: وهنا يتم تحليل خطوات سير العمليات و المهام التابعة لها و وقت كل خطوة و التعطل في الخطوات و أهمية و أثر كل خطوة على الناتج النهائي لتقديم الخدمة.

ج- **تحديد مشاكل العمليات:** وهنا يجب الحصول على معلومات من مشاكل العاملين و الأدوات و ظروف العمل، و السلطات و المسؤوليات و التنسيق و التشابك بين العمليات أو بين الوحدات الإدارية بعرض تعديلها و تحسين الأداء.¹

د- **تحديد بدائل التحسين:** تقدم المهام السابقة بداية إيجابية لتحديد البدائل و الاحتمالات المختلفة للتحسين، و هي فرص طيبة للتحرك و يستمر التحليل هنا لمعرفة مزايا و عيوب و تكلفة و عائد كل بديل للتوصل إلى أفضلها.

هـ- **إعادة التصميم الفني و الاجتماعي:** حيث يتم ترجمة الخطوات السابقة إلى تصور للتصميم المثالي و هو ينقسم إلى تصميم فني يهتم بالعمليات و المهام التابعة و تدفقها إلى تصميم اجتماعي حينما تؤخذ في الحسبان الأبعاد الإنسانية و النفسية و الاجتماعية من خلال قبول الناس و إدراكهم للتصميم الجيد، والمزايا الوظيفية التي يحصل عليها من التصميم المثالي.

4- **مرحلة التحول:** وهي المرحلة الأخيرة التي تعني تنفيذ و تطبيق الأسلوب الذي تم التوصل إليه و تنقسم إلى عدة مهام هي:

أ- **وضع الهندرة في شكل مصور:** حيث يتم ترجمة التصميم إلى خرائط تدفق تحدد العمليات و المهام، و الزمن المستغرق و أوقات التعطل.

ب- **تصميم النماذج:** إذ تحتاج بعض العمليات و المهام إلى نماذج أو سجلات أو أوامر أو مستندات، و يجب تصميم تصميمها بشكل مبسط و متكامل مع عمليات التوقيع أو المراجعة أو الطابع أو الرسوم المطلوبة.

ج- **تصميم الأدوات و التكنولوجيا:** وهنا يتم تحديد دور الأدوات والمعدات و الآلات مثل الأدوات المكتبية و الكمبيوتر أو أي أجهزة أخرى ذات علاقة بتسيير تدفق العمليات و المهام.

¹ مصطفى يوسف كافي، الإصلاح و التطوير الإداري بين النظرية و التطبيق، دار و مؤسسة رسلان للطباعة و النشر، سوريا، 2018، ص154.

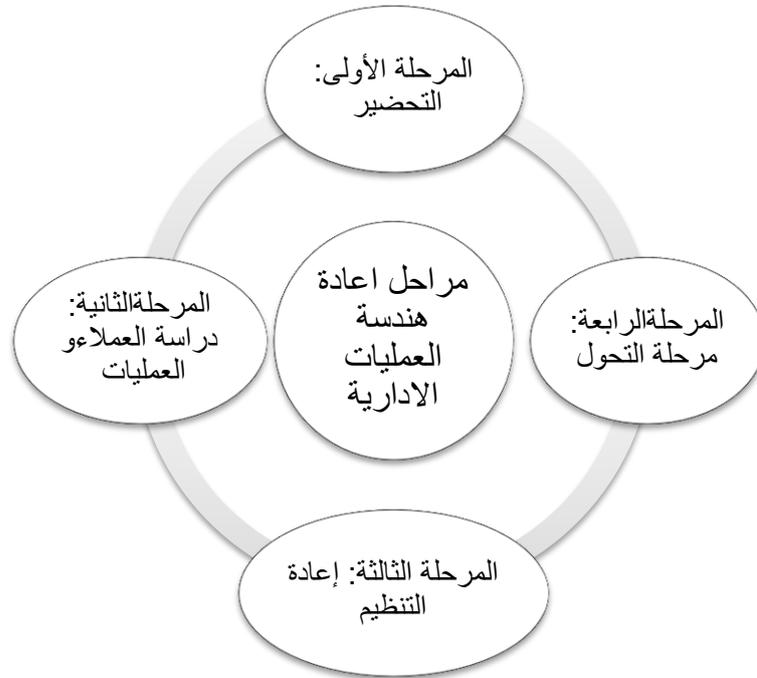
د- وضع النظام على البرنامج: حيث تعتبر أنظمة المعلومات و شبكات الاتصال و البرامج أساليب جيدة لجعل أسلوب الهندرة أو تأثير جذري.

هـ- تدريب و تحفيز العاملين: ما لم يكن العاملون على دراية بما يحدث من عمليات و مهام مرتبطين بها, و ما لم يكن هؤلاء العاملين محفزين جيدا على إتباع النظام الجديد, فيمكن أن تؤول الهندرة إلى الفشل.

و- تجربة النظام: بتطبيق البرامج و المهارات التي تدرّب عليها العاملون يمكن تطبيق النظام الجديد بشكل تجريبي, حتى يمكن معرفة بعض جوانب الضعف فيه لتعديلها و تطويرها.

ي- التعديل النهائي للنظام: بمعرفة نقاط الضعف يتم تعديل النظام للتوصل للصورة النهائية له تمهيدا لإقراره وتنفيذه بشكل واقعي.

الشكل رقم (02) يوضح مراحل عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية:



المصدر: إعداد الطالبة

ثالث عشر: فوائد إعادة هندسة الأعمال الإدارية:

تهدف عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحقيق نتائج هائلة في مقاييس الأداء العصرية مثل جودة المنتج و الخدمة و التكلفة و سرعة إنجاز الأعمال من خلال تقليص و تبسيط الإجراءات الإدارية و تخفيض المدة الزمنية اللازمة لإنجاز المعاملات و تحسن كبير في مستويات الأداء و تطبيق مفهوم الموظف الشامل و تقليص التخصص إلى حد كبير .

وبشكل عام يمكن تقييم الفوائد المترتبة من إعادة هندسة الأعمال الإدارية إلى أربعة جوانب:¹

1- الجوانب الفنية المتعلقة بالعمليات التي تؤديها المنظمة: لإنتاج السلع أو تقديم الخدمة التي تتعامل فيها مثل :

- إتمام عمليات متكاملة و ليس جزئيات صغيرة.

- سرعة في إنجاز العمل.

- التوصل إلى طرق جديدة للأداء.

- تضيق الفارق الزمني بين خطوات العمل.

- استخدام معايير دقيقة و أكثر موضوعية لقياس الأداء و تحسين جودة المنتج.

2- الجوانب التنظيمية التي تؤديها المنظمة: و التي تختص بطرق و أساليب العمل و الشكل التنظيمي المتبع, و من هذه الجوانب التنظيمية:

- تقليل المجهود المستندي و الأوراق اللازمة.

- اختصار خطوات العمل و تقليل الإجراءات.

- تقليل درجة المركزية, و توسيع صلاحيات العاملين.

¹ هالة مصباح البناء, مرجع سابق, ص 448

- تحسين نظم المعلومات و تطوير عملية اتخاذ القرارات.
 - سرعة التنسيق بين الأنشطة.
 - تطوير عملية اتخاذ القرارات و تحسين ضوابط الرقابة .
- 3- الجوانب السلوكية و التي تتعلق بمجموع العاملين:** مديرون و مرؤوسين و من هذه الجوانب:- رفع الروح المعنوية للعاملين نتيجة اشتراكهم في التخطيط و اتخاذ القرارات .
- إحساس الموظف بالإنجاز و إشباع حاجة إثبات الذات لديه.
 - شعور الأفراد بالأهمية نتيجة تنوع المهارات و قدرة الأفراد على أداء أعمال متنوعة.
 - الإقبال على المساهمة بالأفكار الجديدة في العمل.
 - إحساس العاملين بتبادل المنفعة بينهم و بين المؤسسة التي يعملون فيها.
 - زيادة التنافس بين الأفراد لبلوغ الأهداف و استمرار تطوير الأفراد.
 - تحسين الأداء الجماعي بانتشار التعاون.
- 4- بيئة و مناخ العمل و الثقافة التنظيمية:** التي تجمع أعضاء المنظمة الواحدة على قيم ومبادئ معينة و التي منها:
- تشجيع الإبداع و تحسين الأداء و تعميق روح الالتزام و المسؤولية.
 - نشر روح الفريق و العمل الجماعي.
 - التوقف عن الأسلوب البوليسي للرقابة و تشجيع تحمل المسؤولية و الرقابة الذاتية.
 - مكافأة و تحفيز العاملين المبدعين و المتميزين و نشر روح التحدي و الرغبة في التفوق.
 - ترسيخ قيم و اتجاهات إيجابية للعمل.
 - تفاعل مهارات الرؤساء و المرؤوسين.

رابع عشر: العوامل الحاسمة لنجاح و تطوير إعادة هندسة العمليات:

لنجاح عملية الهندسة الإدارية يجب أن تتوفر مجموعة من العناصر والتي تتمثل فيما يلي:

1- الاستراتيجية: أوضحت العديد من الأدبيات Jackson- bruss and rosskgrouel etal أهمية إضفاء الطابع الاستراتيجي عند قيادة عملية إعادة الهندسة يجب أن يرتبط بالرؤيا و الأهداف الاستراتيجية للمنظمة قد عزى chan and chung نسبة الإخفاق العالية في برامج إعادة هندسة العمليات إلى فشل العديد من المنظمات في دمج برنامج إعادة الهندسة في رؤيتهم و أهدافهم الاستراتيجية.

2- التزام و قناعة الإدارة العليا: يتوقف نجاح إعادة هندسة العمليات على مدى التزام و قناعة الإدارة العليا في المنظمة بضرورة الحاجة لتبني برنامج لإعادة الهندسة, من أجل تحسين الوضع التنافسي للمنظمة هذه القناعة يجب أن تترجم في شكل دعم و مؤازرة فعالة من خلال توضيح الرؤية و إيصالها لجميع العاملين في المنظمة, و الحصول على ولاء المديرين في المستويات الوسطى لتنفيذ برنامج إعادة الهندسة¹

3- تمكين العاملين: لا يمكن بأي حال من الأحوال تجاهل أهمية التمكين وإدارة الموارد البشرية في نجاح تطبيق إعادة الهندسة. فقد أظهرت العديد من الدراسات أهمية العنصر الإنساني كعنصر أساسي وحاسم لتنفيذ إعادة الهندسة ووفقاً لفلسفة إعادة الهندسة يتم تحويل العاملين في المستويات الإدارية لدينا لاتخاذ قرارات ذات العلاقة بعملهم، وهذا بطبيعة الأمر يعني التخلي عن النمط البيروقراطي السائد والهدف من تمكين العاملين رفع مستوى الرضا الوظيفي، وتطوير العاملين ليصبحوا ذو مهارات متعددة.

4- الاتصال: يعتبر الاتصال أحد العناصر الأساسية المساعدة لتنفيذ إعادة الهندسة وتبني التغييرات المصاحبة له وتحتاج المنظمة لعملية الاتصال خلال تنفيذ المراحل المختلفة لعملية إعادة الهندسة ولمختلف المستويات الإدارية وتشكل قناعة الموظفين في المراحل الأولية لتنفيذ إعادة الهندسة أساسياً لتقبل الموظفين للتغييرات المترتبة على عملية التنفيذ، ويعتمد ذلك بصورة جوهرية على قدرة الإدارة في تبني قنوات الاتصال الفعال

¹ ثروت مشهور, استراتيجيات التطوير الإداري, دار أسامة لنشر و توزيع, عمان , الأردن, 2010, ص232.

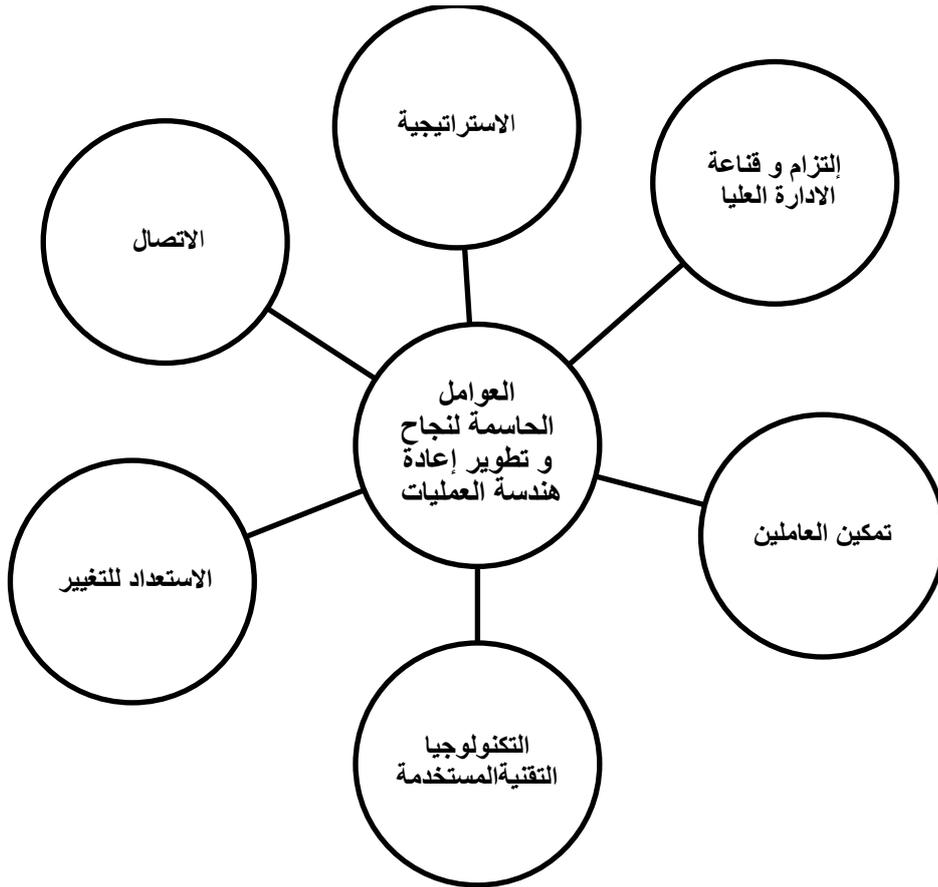
والمستمر مع أصحاب المصالح داخل المنظمة وخارجها وتعتبر عملية الاتصال ضرورية لتحقيق الاستقرار التنظيمي عند الشروع في تطبيق إعادة الهندسة.

5- الاستعداد للتغيير: يعتبر الاستعداد للتغيير أحد التحديات الأساسية التي تواجهها منظمات القطاع العام عند تطبيق إعادة الهندسة وينظر لعملية الاستعداد لتقبل و تبني التغيير كعنصر حاسم لنجاح تطبيق إعادة الهندسة، ويتضمن الاستعداد للتغيير الرغبة في عدم البقاء على الوضع الحالي وإدخال التغييرات في القيم والممارسات والبناء التنظيمي، حيث يتطلب تطبيق إعادة الهندسة تغيير الثقافة التنظيمية القديمة التي يتم بموجبها العمل الحالي في المنظمة، إلى ثقافة جديدة تركز على المقومات الأساسية التي تطلبها عملية التطبيق، وثقافة المنظمة تشمل مجموعة المبادئ والقيم والمفاهيم والمعتقدات السائدة لدى الأفراد داخل المنظمة، وبالتالي تقوم الثقافة بدور أساسي في التأثير على قدرة المنظمة على التكيف مع التغيير. وقد أكد الكثير من العلماء على أهمية ثقافة المنظمة كعنصر رئيس في نجاح تطبيق إعادة الهندسة

6- التكنولوجيا (التقنية المستخدمة): ويعتبر استخدام تكنولوجيا المعلومات كأداة لبناء عمليات جديدة بدلاً من الاعتماد على العمليات القائمة على النظام القديم لتكنولوجيا المعلومات الموضوع الغالب على أدبيات إعادة الهندسة وقد ركز hommer1990 على أهمية الحاجة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة لدعم تنفيذ عملية إعادة الهندسة، وفقاً لهؤلاء الباحثين يمكن تحقيق ذلك من خلال استخدام نموذج سجل العمال حيث تقوم المنظمة بإلغاء العمليات القديمة وتبدأ من الصفر، وذلك ببناء أفضل نموذج مثالي للعمليات.¹

¹ هيثم عبد الحميد بيزان , مرجع سابق, ص 67.

الشكل رقم (03) العوامل الحاسمة لنجاح و تطوير إعادة هندسة العمليات



المصدر: إعداد الطالبة.

خمسة عشر: الأخطاء الشائعة و المتوقعة في عملية الهندسة الإدارية

إن عملية تطبيق الهندسة الإدارية قد تعاني من بعض الأخطاء الشائعة في التطبيق، و التي قد تؤدي إلى الفشل في تحقيق أهداف هذه العملية و فوائدها، و من بين الأخطاء الشائعة و المتوقعة للعملية و هي كالتالي:¹

* محاولة إصلاح العمليات بدلا من تغييرها تماما.

* التركيز على العمليات الإدارية وإعادة تصميمها فقط.

* تجاهل قيم الناس وثقافة المؤسسة.

¹ إباد علي الدجني، أنموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية و حوسبتها في مؤسسات التعليم العالي (الجامعة الإسلامية-دراسة حالة-) مجلة جامعة دمشق، العدد الأول، سوريا، 2013، ص 331

*القبول بالنتائج الطفيفة و التحسينات السخيفة.

*التراجع في منتصف الطريق.

*وضع العراقيل أمام الهندرة و التركيز على المظهر لا الجوهر.

*السماح للسلوكيات الإدارية السائدة أن تمنع الهندسة الإدارية من الانطلاق.

*محاولة إجراء عملية الهندسة الإدارية من الأسفل إلى الأعلى.

*تعيين شخص لا يفهم ما هي الهندسة الإدارية لقيادة المعركة.

*دفن الهندسة الإدارية في كومة من الجداول الأعمال و الأوليات .

*عدم تخصيص أية موارد لإجراء العملية.

*إجراء عملية الهندرة و المدير العام على وشك التقاعد.

*التركيز على تصميم و إهمال الهدف.

*مجاملة الإدارات المختلفة حتى لا يغضب أحد.

*الرضوخ للضغوط و مقاومة التغيير.

سادس عشر: معوقات تطبيق الهندسة الإدارية:

هناك العديد من المعوقات التي تقف في طريق الهندسة الإدارية و بالتالي تحول دون تحقيقها لأهدافها،

و يمكن تقسيمه إلى:¹

¹ إيمان جميل عبد الرحمان, معوقات تطبيق الهندرة الإدارية و التطلعات المستقبلية لتجاوزها في وزارة التعليم العالي و البحث العلمي الأردنية- دراسة استطلاعية-, مجلة جامعة الشارقة, المجلد 14, العدد 2, الأردن, 2017, ص 111-112

- 1- **معوقات بشرية:** أهمها: تجاهل قيم الأفراد كثقافة في المنظمة، و غياب و تبادل الخبرات، و مقاومة التغيير لدى العاملين، ضعف الثقافة في مفهوم الهندرة الإدارية، و ضعف مهارات اللغة الإنجليزية لدى بعض الموظفين، و ضعف مهارة استخدام الحاسوب لدى بعض الموظفين، و قلة الموارد المؤهلة.
- 2- **معوقات إدارية:** أهمها: تعقيد الإجراءات الإدارية المتبعة، و استخدام التفكير لاستنتاجي بدلا من التفكير الاستقرائي، و القيم السائدة لدى الإدارات المختلفة بعد ميلهم للتغيير، و عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق الهندرة الإدارية.
- 3- **المعوقات التنظيمية:** أهمها: ضعف الحوافز المادية و المعنوية، و عدم التجريب قبل تنفيذ الجديد، و عدم التدرج في تغيير ثقافة الموظفين.
- 4- **المعوقات التقنية:** أهمها ضآلة المعلومات و البيانات الإحصائية اللازمة للتخطيط الجيد و عدم الاستفادة من تقنية المعلومات الحديثة، و تقادم الأجهزة، الاكتفاء بالتفكير التدريجي المتواضع في نظم المعلومات.
- 5- **المعوقات المالية:** أهمها عدم تخصيص موارد مالية لإيجاد منظومة لتكنولوجيا المعلومات و عدم تحقيق عوائد مالية من استثمار الهندرة الإدارية.
- 6- **المعوقات التقويمية:** أهمها ضعف المتابعة عند تطبيق الهندرة الإدارية.

سابع عشر: الهندسة الإدارية و مداخل التطوير الإداري الأخرى:

1- الهندسة الإدارية و إدارة الجودة الشاملة:

يمكن اعتبار إدارة الجودة الشاملة و الهندرة الإدارية وجهان لعملة واحدة، حيث لا يمكن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمعزل عن تطبيق الهندرة الإدارية، و حول درجة التطابق و التكامل بين المفهومين بقول مايكل هامر و جيمس شامبي: بأن إدارة الهندرة و إدارة الجودة الشاملة لا تعتبران متناقضتين كما لا تعتبران متطابقتين، وإنما تكملان بعضهما غير أن هناك بعض الفروق البسيطة، منها و الجدول التالي يوضح الفرق بين المدخلين:

والجدول رقم(02) يوضح: الفرق بين إدارة الهندسة الإدارية وإدارة الجودة الشاملة:

إدارة الجودة الشاملة	إدارة الهندسة الإدارية
-تعمل إدارة الجودة الشاملة على تحقيق ما ترغب المؤسسات الإدارية بصورة بطيئة.	-تعمل إدارة الهندرة على تحقيق ما ترغب المؤسسات الإدارية تحقيقه و لكن في فترة وجيزة.
- تعمل إدارة الجودة الشاملة على تحقيق تحسينات إضافية جيدة.	-تهدف إدارة الهندرة إلى إحداث تغيرات جذرية و لكن بصورة تدريجية.
-مفهوم إدارة الجودة الشاملة بعد تطبيقه و استخدامه بصورة أساسية لا حاجة غلى الرقابة الإدارية الدائمة و المستمرة عليه	-يحتاج تطبيق إدارة الهندرة إلى المتابعة و الرقابة الإدارية اليومية.

المصدر: محمد محمود الفاضل, **تجديدات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة**, دار حامد للنشر و التوزيع, عمان, 2011, ص102.

و بناء عليه يمكن ملاحظة درجة التكامل بين المفهومين, و يمكن اعتبار أن الجودة الشاملة هي متطلب أساسي و إجباري لإدارة الهندرة.¹

2-الهندسة الإدارية و مدخل الإصلاح الإداري:

تم النظر إلى الإصلاح reform باعتبارها محاولات لإجراء تعديلات مخططة في الجهاز الإداري بغية تحسين أداء هذا الجهاز و معاونته في التغلب على مكافحة المشكلات و العقبات التي تواجهه.

و بصفة خاصة فإن مصطلح الإصلاح الإداري يهدف إلى تحسين أحد الأنماط الاجتماعية و ذلك من خلال التأكيد على الوظيفة لا البنين الخاص بها, كما أن حركة الإصلاح الإداري تعمل بصفة رئيسية على إزالة كافة المشكلات و المساوى و المعوقات و تقضي على عدم التوافق و ذلك بدون تغيير الأوضاع الأساسية نفسها.

¹محمد محمود الفاضل, **تجديدات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة**, دار الحامد للنشر و التوزيع, عمان, الأردن, 2011, ص102.

- وقد يكون الإصلاح الإداري جزئياً من خلال المعالجة الجزئية لمشكلات التي يعاني منها الجهاز الإداري بالمنظمة حيث يبدأ بمعالجة مشكلات قطاع واحد أو أكثر من القطاعات الرئيسية التي يتكون منها هذا الجهاز، كما قد يكون إصلاحاً شاملاً من خلال المعالجة الشاملة لكافة المشكلات و المعوقات التي تعترض أوجه نشاط الجهاز الإداري لهذه المنظمة.

- وفي ضوء ذلك فإنه يوجد اختلاف أساسي بين كل من مدخل إعادة هندسة نظم العمل و مدخل الإصلاح الإداري، حيث تبين أن الإصلاح الإداري ما هو إلا ترميم لعوارض و ظواهر المشكلات، وبالتالي فهو لا يسعى لتوصل إلى حلول جذرية لها، و ذلك كما هو الحال عند استخدام مدخل إعادة هندسة نظم العمل.¹

3- الهندسة الإدارية و مدخل الأتمتة:

يقصد الأتمتة automation إنجاز جميع الأعمال بمساعدة معدات آلية مثل معدات وبرامج معالجة البيانات و ذلك عن طريق استخدام الحاسب الآلي:

و في ضوء ذلك فإن الأتمتة ما هي إلا التشغيل الآلي أو الأوتوماتيكي لجهاز أو عملية أو نظام يتم التحكم به آلياً عن طريق أجهزة آلية أخرى تحل محل الإنسان في المراقبة والجهد و اتخاذ القرارات المبرمجة.

و مما هو جدير بالذكر في هذا الصدد أن العمليات الأوتوماتيكية و إن كانت تنطوي على الاستغناء عن العنصر البشري المباشر إلا أنه من الضروري أن يبقى هذا العمل البشري و لكن بشكل مختلف، حيث يتحول من صيغة العمل التنفيذي المباشر إلى العمل ذو الطبيعة الإشرافية على الآلات و المعدات، وممارسة بعض الأعمال المحدودة مثل إصلاح بعض الأعطال البسيطة أو مراقبة لوحات العمل.

وهذا و تشير الكثير من البحوث و الدراسات و الكتابات العلمية إلى وجود اختلافاً جوهرياً بين كل من مدخل إعادة هندسة نظم العمل و مدخل الأتمتة، والجدول التالي يوضح أهم الاختلافات:²

¹ أحمد محمد غنيم، المرجع السابق، ص54.

² المرجع نفسه، ص55.

جدول رقم (03) يوضح أوجه الاختلاف بين إعادة هندسة العمليات و مدخل الأتمتة

البرامج أوجه الاختلاف	إعادة هندسة العمليات	مدخل الأتمتة
- الفروض محل البحث - نطاق التغيير - التوجيه الأساسي - كيفية التطوير	- جوهرية و أساسية - جذري - العمليات الإدارية - سريع	- تطبيقات التكنولوجيا. - النظم - الإجراءات - تدريجي

و يتضح من هذا الجدول أن استخدام المنظمات لنظم الآلية لا يعد بمثابة استخدام لمدخل إعادة هندسة نظم العمل, وإن كانت هذه النظم الآلية من العوامل الهامة و الأساسية التي ساعدت هذه المنظمات في زيادة كفاءة وفعالية استخدام هذا المدخل.

04- الهندسة الإدارية و مدخل إعادة الهيكلة: يقصد بمصطلح إعادة الهيكلة كل العمليات التي تتم لإجراء التصحيح اللازم في الهياكل الفنية و المالية و التنظيمية للمنظمة وذلك بغية مساعدتها على البقاء و النمو و الاستمرار.

- و تعتبر إعادة الهيكلة واحدة من المداخل الحديثة التي تشكل بيئة العمل الإداري وذلك من خلال اتجاه المنظمة نحو تحقيق مزيد من الكفاءة و الفعالية و القدرة على مواجهة المنافسة, فضلا عن تحقيق¹ عائد مناسب على الاستثمار بالمنظمة يأتي من خلال تخفيض عملياتها لإعادة تركيز مواردها وزيادة أرباحها و تخفيض نفقاتها.

- وتشير الكثير من البحوث و الدراسات والكتابات العلمية إلى وجود اختلافات جوهرية بين مدخل إعادة هندسة نظم العمل و مدخل إعادة الهيكلة , و يوضح الجدول التالي أهم الاختلافات.

¹ المرجع السابق,ص56.

جدول رقم (04): يوضح أوجه الاختلاف بين إعادة هندسة العمليات و إعادة الهيكلة .

إعادة هيكلة	إعادة هندسة العمليات	البرامج أوجه الاختلاف
- العلاقات بين الوحدات التنظيمية	- جوهرية أساسية	- الفروض محل بحث
- التنظيم	- جذري	- نطاق التغيير
- المجالات الوظيفية	- العمليات الإدارية	- التوجيه الأساسي
- تدريجي	- سريع	- كيفية التصوير

وفي ضوء ذلك فإن إعادة الهيكلة لا تعني إعادة هندسة نظم العمل, حيث تعني الأخيرة أداء الكثير من العمل بالقليل من الجهد بينما تعني إعادة الهيكلة تخفيض حجم الهيكل التنظيمي, مما يترتب عليه تقديم لإنتاج أقل بطاقة أقل أي استخدام القليل من كل الطاقة و الجهد, وذلك على الرغم من أن مدخل إعادة هندسة نظم العمل قد ينتج عن تطبيق إعادة الهيكلة¹

¹ لمرجع السابق,ص57.

خلاصة :

تطرقنا من خلال هذا الفصل لأهم الأفكار المرتبطة بالهندسة الإدارية و ضرورة تبنيها من طرف مختلف المنظمات في ظل الظروف التي تستدعيها البيئة المحيطة, حيث أنها تعد من الاستراتيجيات المهمة في عملية التغيير التنظيمي, و قدرتها على تحقيق تحسينات جوهرية في كل من العمليات و الأداء في العمل , حتى يتسنى للمؤسسة تحقيق أهدافها و مساعيها, و لكن لنجاح الهندسة الإدارية يجب أن يتميز مسؤولي المنظمة و عمالها بدافعية و التحفيز للتغيير, و أيضا تركيزها على الجانب التكنولوجي و المعلوماتي لأهميته في التطوير نحو الأفضل

الفصل الثالث:

التسويق

تمهيد

أولاً: نشأة و تطور التسويق

ثانياً: وظائف التسويق

ثالثاً: أهمية التسويق

رابعاً: أهداف التسويق

خامساً: المنافع التي يحققها التسويق

سادساً: دور التسويق:

سابعاً: المفاهيم الأساسية للتسويق

ثامناً: مراحل عملية التسويق

تاسعاً: السياسات التسويقية

عاشراً: الدراسات التي يعتمد عليها التسويق

إحدى عشر: المشاكل التسويقية

إثنا عشر: الانتقادات التي وجهت للتسويق

ثلاثة عشر: البيئة التسويقية

أربعة عشر: التسويق الإلكتروني

خمسة عشر: المزيج التسويقي

خلاصة

تمهيد:

تزايد الاهتمام بالتسويق في منظمات الأعمال بتزايد الدور الذي يلعبه و أهميته البالغة في تحقيق أهداف المنظمة, حيث أصبحت تعمل على تطوير استراتيجيات التسويق لتحقيق النمو و التطور وكان لتبنيها لسياسة التوجه نحو الزبون السمة الأبرز في خطط المنظمات و التي تسعى من أجل استقطاب أكبر عدد ممكن من الزبائن و أيضا لقدرتها على منافسة المنظمات التي تعمل في نفس مجالها, حيث أصبحت المنظمات دائمة البحث عن الفرص في البيئة المحيطة بها و من ثمة استغلالها لصالحها, و محاولتها لاستخدام التكنولوجيا في تطوير و ابتكار أساليب جديدة في الترويج و التوزيع لمنتجاتها هنا نجدها تركز على المزيج التسويقي و عناصره من أجل سد حاجات الزبائن.

أولاً: نشأة و تطور التسويق:

تطور التسويق عبر مراحل عدة و قد تميزت كل مرحلة بخصائص و مميزات, تختلف عن المراحل الأخرى, ويمكن أن نفرق بين أربعة مراحل أساسية في تاريخ الفكر التسويقي في العصر الحديث في الدول المتقدمة و هي كالآتي:

1- مرحلة التوجه الإنتاجي: كان توجه معظم الشركات في الولايات المتحدة من بداية الثورة الصناعية و حتى عام 1925 م و في الدول الأوروبية, توجهها إنتاجيا حيث ركز المنتجون على النوعية, ثم قاموا بعد ذلك بالبحث عن مشتريين لتلك المنتجات, و كانت فلسفته في ذلك أن "المنتج الجيد يبيع نفسه", و كان رائد هذا التوجه فريدريك تايلور **frederik w tylor** صاحب كتاب أساسيات الإدارة العلمية, و اتسمت هذه المرحلة بما يعرف ب "أسواق البائع في العديد من الصناعات و يعني ذلك أن الطلب على المنتجات لأن الطلب عليها مؤكد, و ليس بحاجة إلى البحث عن أشياء أخرى"¹

- و أيضا اتسمت بندرة و انخفاض في العرض عن الطلب, كان كل منتج يصنع إلا و يجد له منفذا في السوق و كان المستهلك مستعدا لبذل مجهودات جبارة للحصول على المنتج النادر, لذلك لم تكن له أي سيادة كانت السياسة المنتهجة هي "إنتاج أولا و ثانيا و أخيرا" لأن الظن السائد في تلك المرحلة كما أشرنا سابقا هو أن "المنتج الجيد يبيع نفسه بنفسه"²

و نتيجة لذلك أصبحت المؤسسة ملتفة حول نفسها, منشغلة بمشاكلها التقنية و الإدارية و غير مهتمة بالسوق هدفها هو الإنتاج بأقل تكلفة, و لذلك في تلك الفترة انصب اهتمام متزايد بمديريات الإنتاج و مدارس المهندسين.

¹ نظام موسى سويدان, شفيق إبراهيم حداد, التسويق مفاهيم معاصرة, ط9, دار الحامد لنشر و التوزيع, الأردن, 2009, ص31.

² عبد القادر براننيس, التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية دراسة على قطاع البريد و الاتصالات في الجزائر, مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية, قسم العلوم الاقتصادية, كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير, جامعة الجزائر, الجزائر, 2007, ص 69.

- و يمكن تعريف هذه المرحلة كما يلي: التوجه للإنتاج هو وجهة تسييرية تظن أن المستهلك سيجيب بالإيجاب على المنتج الذي تقترحه المؤسسة, و ليس ضروريا على المؤسسة أن تركز جهودا تسويقية كبيرة للحصول على رقم أعمال و أرباح مرضية.¹

- ان العيب الواضح في التوجه المبني على أساس الإنتاج هو انه من الصعب تقديم السلعة التي ترضي حاجات العدد الأكبر من المستهلكين لأن الخصائص التي يبحث عنها المستهلك في السلعة إنما تختلف من شخص لآخر, ففي حين يرى البعض أن السلعة يجب أن تدوم طويلا نسبيا بغض النظر عن شكلها أو لونها, نجد أن البعض الآخر يعطي خصائص اللون و الشكل أهمية أكبر, في حين ينظر آخرون إلى مستوى السعر كأحد أهم العناصر التي يبحثون عنها في سلعة ما, إلى غير ذلك من الاختلاف في وجهات النظر حول مواصفات و خصائص السلع.

2- **مرحلة التوجه البيعي:** اتسمت أساليب الإنتاج بالتعقيد و ازدياد المخرجات ما بين عام 1925 م و بداية عام 1950م², و تميزت هذه المرحلة بندرة ليس في المنتجات بل العكس في المستهلكين, و تحول السوق من سوق البائعين إلى سوق المشترين, و أصبح العرض يوازي الطالب نسبيا و ظهر التوزيع الضخم ليكمل مهمة الإنتاج الضخم.

- و حيث أن الأسواق لم تعد كما كانت مضمونة أصبح من الضروري بذل مجهودات كبيرة لربحها في الإنتاج أصبح شرط ضروري غير كافي إذ لم يدعم بمجهود بيعي بقي دون جدوى.

- و في هاته المرحلة ظهر التسويق بروح محدودة جدا, كان عبارة عن مجموعة من التقنيات وظيفتها تحفيز الطالب تصريف المنتجات المصنوعة بنجاح و تحقيق الأرباح, خاصة و أن نوعية الإنتاج لم تعد تكفي وحدها لضمان النجاح التجاري للمؤسسة. لذلك انصب الاهتمام على كفاءة المنتجات التقنية, و على السياسات البيعية, و تكثف الصراع حول ترويج المبيعات, العلامات, الإشهار, الغلاف التجاري.

¹ المرجع السابق, ص 70.

² نظام موسى سويدان, شفيق إبراهيم حداد, مرجع سابق, ص 31.

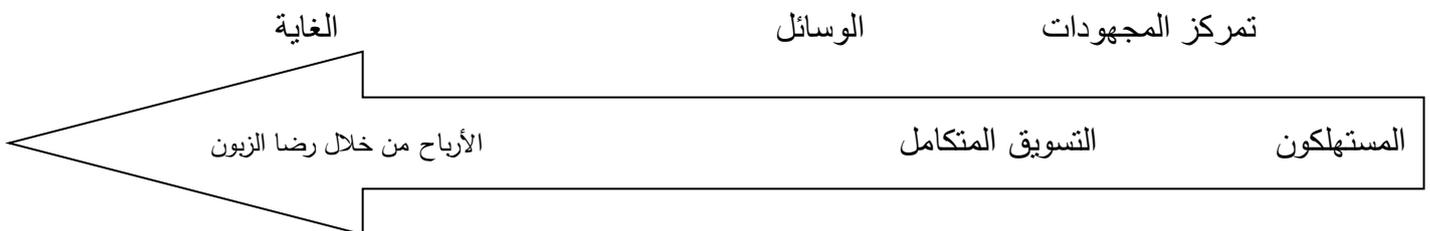
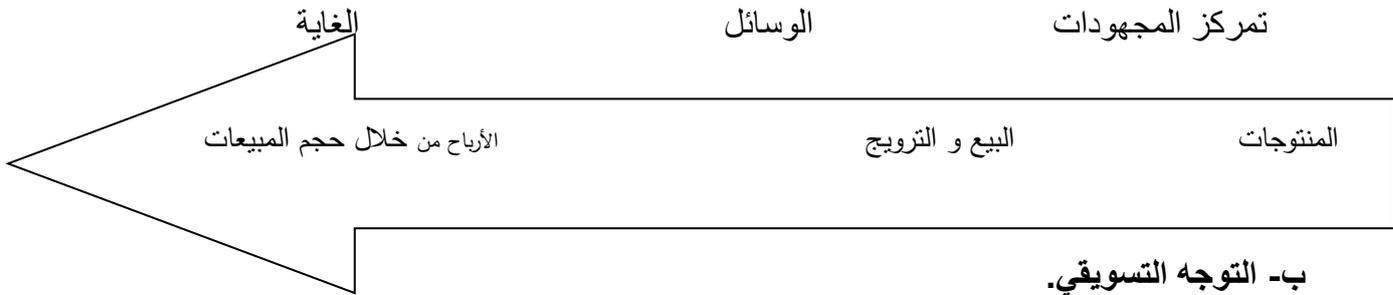
- كانت الفكرة السائدة بقوة هي " أنتج أولاً و انطلقا مما أنتجت ابحت عن الزبون ثانياً" لأن المنتجين كانوا يظنون أنهم يعرفون ما يجب أن ينتج , لذلك كانوا يبحثون عن بيع أي شيء لأي زبون.¹

3- **مرحلة التوجه التسويقي:** كان من نتيجة ما حدث سنة الكساد العظيم 1930, انخفاض مدخولات الأفراد, و قل الطلب على المنتجات, و تبعاً لذلك ظهر دور كبير للتسويق, إذ خصص مديرو التسويق جهداً أكبر للأسواق من أجل تصريف منتجاتهم, حيث ابتدأت هذه المرحلة منذ 1950, و ما بعدها و قامت المؤسسات فيها باستحداث أقسام و إدارات التسويق و زادت من اهتمامها لحاجات و رغبات الزبائن و تطبيق المفهوم التسويقي, و كان من نتيجة تطبيق هذا المفهوم زيادة المعروض عن الطلب أو ما يعرف ب "أسواق المشتريين"²

و لتوضيح الفرق بين التوجه البيعي و التوجه التسويقي وضعنا الشكل التالي

الشكل رقم(04) يوضح الفرق بين التوجه البيعي و التوجه التسويقي.

أ- التوجه البيعي.



المصدر: تو رشاد, نظام المعلومات و فعالية الجهاز المالي و المصرفي, مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية, إدارة أعمال, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة وهران 2 محمد بن محمد, 2015, ص 24.

¹ عبد القادر برانيس, مرجع سابق, ص 70-71.

² نظام موسى سويدان, شفيق إبراهيم حداد, مرجع سابق, ص 32.

- لتوجه نحو البيع ينطلق من المنتج (يستعمل وسائل كالبيع و الترويج لحث الزبون على الشراء) بهدف تحقيق أرباح من خلال المبيعات المحققة.

- بينما التوجه نحو التسويق, ينطلق من حاجات و رغبات الزبائن الحاليين و المرتقبين(جهود مركزة عليهم, فالبداية منهم و إليهم). ليعد و كيف لهم سلعا و برامج متناسبة مع هذه الحاجات و الرغبات (و هنا تصبح السلع وسائل و ليست أهدافا). بهدف تحقيق الأرباح من خلال إرضاء المستهلكين(لا على حسابهم) و لو على المدى الطويل.

- مرحلة التوجه الاجتماعي التسويقي: و يعتبر هذا من أحدث المفاهيم و الفلسفات التي ظهرت في معرض تطور الفكر التسويقي, و على وجه التقريب فقد ظهر في أواخر السبعينيات من القرن الماضي, فقد شهدت هذه الفترة نمو شعور قوي و متزايد لدى المستهلكين بأن المنظمات لا تطبق المفهوم التسويقي كما يجب. كما أنه عند إرضاء رغبات و احتياجات فئة معينة من المستهلكين, فإنه قد يتم التضحية بمصالح و رغبات فئات أخرى أو عدم مراعاة المصلحة الكلية للمجتمع.

- ويقوم هذا المفهوم على ضرورة أخذ مصلحة المجتمع ككل في الاعتبار إلى جانب مصلحة المستهلك الفرد, و بمعنى آخر, فإن هدف المنظمة هو إشباع الرغبات و احتياجات المستهلك, ورعاية مصلحته و كذلك رعاية المصلحة العامة في الأجل الطويل و ذلك كوسيلة لتحقيق أهداف المنظمة.

- و يستند هذا المفهوم على ضرورة أخذ مصلحة المجتمع ككل في الاعتبار إلى جانب مصلحة المستهلك الفرد و بمعنى آخر, فإن هدف المنظمة هو إشباع رغبات و احتياجات المستهلك و رعاية مصلحته و كذلك رعاية المصلحة العامة في الأجل الطويل و كذلك كوسيلة لتحقيق أهداف المنظمة.

- و يستند هذا المفهوم على عدد من الفروض المنطقية الضمنية منها:

1- أن رسالة المنظمة تتمثل في إشباع احتياجات و رغبات المستهلكين و المساهمة في تحسين مستوى و نوعية الحياة.

2- سوق يتعامل المستهلك مع المنشآت التي تراعي مصلحته إلى جانب مصلحة المجتمع في نفس الوقت.

3- أن المجموعات التي يأخذها هذا المفهوم في الاعتبار هي المنظمة و المستهلك و المجتمع.¹

4- الجدول التالي يوضح المراحل الأساسية في تاريخ الفكر التسويقي في العصر الحديث:

جدول رقم (05): يمثل المراحل الرئيسية في تاريخ التسويق:

المرحلة	المرحلة الزمنية	الموقف المميز للمرحلة
مرحلة التوجه الإنتاجي	قبل عام 1920	المنتج الجيد يبيع نفسه
مرحلة التوجه البيعي	قبل عام 1950	الإعلان الجيد و المبدع و البيع الشخصي سوف يتغلب على مقاومة و إقناع الزبائن بالشراء
مرحلة التوجه التسويقي	النصف الثاني من القرن العشرين	"المستهلك هو الملك"...اكتشف حاجاته ثم قم بملئها
مرحلة التوجه الاجتماعي التسويقي	بعد النصف الثاني من القرن العشرين	إبراز المسؤولية الاجتماعية للتسويق

المصدر: نظام موسى سويدان, شفيق إبراهيم حداد, مرجع سابق, ص 31.

ثانياً: وظائف التسويق

-للتسويق عدة وظائف التي تسهل عملية انسياب السلع و الخدمات من المنتج إلى المستهلك الأخير, و يمكن تلخيص التسويق في مجموعة من الوظائف هي كالتالي:²

¹ محمد عبد الله عبد الرحيم , التسويق المعاصر, جامعة القاهرة ,مصر, 2007,ص 36.

² نظام موسى سويدان, شفيق ابراهيم حداد, مرجع سابق,ص43.

1-وظيفة تبادلية: و تمثل عمليتا البيع و الشراء, فالشراء يعتبر مهما بالنسبة لمدير التسويق, من عدة جوانب: فمن خلال هذه التبادلية عليهم أن يقرروا كيف؟ و لماذا؟ يشتري المستهلكون منتجات بعينها, و حتى يحققوا النجاح عليهم أن يفهموا سلوك المستهلك و كذا سلوك الوسطاء, فعليهم تقع مسؤولية أحداث المنافع الزمنية و المكانية و الحيازية .

*أما الآخر للعملية التبادلية فهو البيع: و هو تضمين, الإعلان, و البيع الشخصي و تنشيط المبيعات في محاولة لتوافق المنتجات حاجات المستهلكين.

*أما النقل و التخزين, فهي تمثل التوزيع المادي: فالنقل يمثل التحريك المادي لحين الحاجة إليها و بيعها و هذه الأنشطة متضمنة في أنشطة كل من المنتجين و الوسطاء.

2-وظائف تسهيلية: وتشمل التتميط, التدريج, التمويل, وتحمل المخاطر و توفير المعلومات للسوق, لأنها تساعد مدير التسويق على ضمان الكمية و النوعية و كذلك التدريج للمنتجات و التي غالبا ما تخضع للتعليمات الحكومية, و هي بهذا تقلل المشتريين لفحص كل قطعة.

*أما التمويل بصفته وظيفة تسويقية فهو يعني أن الأموال مطلوبة لعملية تمويل المخزون من المنتجات قبل بيعها و غالبا ما يمنح المنتجون تسهيلات ائتمانية للوسطاء, و كذلك يفعل تجار الجملة لموزعيهم من تجار التجزئة.

3-وظيفة تحمل المخاطر: تعني أن المنتجين عند إحداثهم و صنعهم للمنتجات يعتمدون على دراسات سابقة في إنتاج تلك المنتجات و أن المستهلكين سوف يشترونها و كذلك يشتري و يخزن الوسطاء تلك المنتجات, و لكن كيف يكون الحال إذا غير المستهلكون من أفضلياتهم و أحجموا عن شراء ذلك المنتج. و لهذا يقال بأن التسويق يؤدي وظيفة تحمل المخاطر.

4-وظيفة تأمين معلومات السوق: فمدراء التسويق يجمعون المعلومات عن أسواقهم لمساعدتهم في اتخاذ قراراتهم سعيا وراء زبائنهم الحاليين و المحتملين بشكل أفضل.الجدول التالي يمثل أهم وظائف التسويق:

جدول رقم(06) : يمثل وظائف التسويق

الوظيفة التسويقية	وصفها
وظائف تبادلية	-التأكد من أن المنتجات متوفرة بكميات مناسبة لإشباع الزبائن. -استخدام الترويج لتوافق المنتجات احتياجات الزبائن.
وظائف التوزيع المادي	-نقل المنتجات من نقطة إنتاجها إلى موقع مناسب و ميسر للمشتري -خزن المنتجات حين الحاجة إليها لبيعها.
الوظائف التسهيلية	-التأكد من أن المنتج سوف يحافظ على مستوى من النوعية, وكذا الرقابة على مستويات الكمية: من حيث الوزن, وبعض متغيرات المنتج الأخرى. -تسهيلات البيع الأجل للوكلاء أو المستهلكين.
تحمل المخاطر	-تحمل المخاطر من درجة عدم التأكد المصاحبة لشراء المستهلك و الناتجة عن أحداث و تسويق المنتجات و التي يمكن شراؤها في المستقبل.
معلومات التسويق	-جمع المعلومات عن المستهلكين و المنافسين و قنوات التوزيع لاستخدامها في صناعة القرار التسويقي.

المصدر: نظام موسى سويدان, شفيق ابراهيم حداد, مرجع سابق,ص42.

كما أن هناك من يشير إلى مجموعة من وظائف التسويق منها وظائف التسويق التقليدي, و يمكن تحديدها في أربعة مجموعات هي:¹

1-مجموعة الوظائف الإدارية: و تتطوي على الوظائف الإدارية التالية التي يطلق عليها مصطلح إدارة التسويق:

أ-التخطيط و يشتمل على وضع الأهداف التسويقية و استراتيجيات و سياسات التسويق.

¹ محمد علي أبو العلا,مدخل إلى التسويق الإعلاني و الإلكتروني, ط1,دار العلم و الإيمان للنشر و التوزيع,مصر,2014,ص

ب- التنظيم و يشتمل على تنظيم النشاط التسويقي بوجه عام فيتعرض إلى تعميم هيكله التنظيمي بتقسيماتها الإدارية و تحديد المهام و السلطات و المسؤوليات و إعادة النظر في الأمور إن تطلب الأمر.

ج- الرقابة و تشتمل على المتابعة و التقييم لتنفيذ كافة الوظائف التسويقية منذ نقطة البداية حتى النهاية.

2- مجموعة وظائف التبادل: و تشتمل على عدة وظائف أهمها:

أ.دراسة السلعة: تشتمل هذه الوظيفة على عمليات مشتركة بين التسويق و إدارة الإنتاج و ذلك من أجل تعميم السلعة و تحديد مواصفاتها و مستوى جودتها و كمية إنتاجها بما يتماشى و يتوافق مع ذوق و حاجات و رغبات المستهلك.

ب.ال شراء و البيع: و يشتملان على تحويل ملكية السلعة من المنتج إلى المستهلك بما يحقق منفعة الحياة, و يشتملان أيضا على عملية التفاوض بخصوص سعر البيع و الشراء و شروط الشحن.

ج-الترويج: و تشتمل هذه الوظيفة على تصميم البرنامج الترويجي من أجل تعريف المستهلك بالسلعة و تنشيط الطلب عليها في السوق و تحقيق مركز تنافس لها.

3- مجموعة وظائف التجهيز و النقل المادي: و تشتمل على عدة وظائف منها:

التخزين تسعى إلى توفير السلعة في الوقت المناسب للمستهلك فهناك على سبيل المثال بعض السلع يكون إنتاجها موسميا فنتنتج بكميات كبيرة و يتم تخزينها لتكون متوفرة أمام المستهلك في السوق طوال فترة السنة كما كما أن بعض السلع تحتاج إلى فترة تخزين مؤقتة و محدد في ظل ظروف مناخية معينة.

ب.النقل المادي تختص هذه الوظيفة بنقل أو إيصال السلعة من المنتج إلى المستهلك في المكان الجغرافي المتواجد فيه أي إلى الأسواق المتواجد فيها المستهلك.

4-مجموعة من الوظائف المساعدة: و تشتمل هذه المجموعة على عدد من الوظائف المتعددة و المتنوعة و التي تشمل:

التمويل و يطلق على هذه الوظيفة الائتمان التجاري الذي يصنف وفق المفهوم المالي بالتمويل القصير الأجل و السلعة تمر عبر قنوات تسويق أو توزيع ريثما تصل للمستهلك الأخير.

ب. دراسة السوق تعتبر هذه الوظيفة من الوظائف الهامة التي يركز عليها النشاط التسويقي حيث يتم من خلالها جمع المعلومات عن سلوك المستهلك و ذوقه و حاجاته و رغباته ودوافعه الشرائية بوجه عام ومستوى دخله.

ج. المخاطرة التسويقية لاشك أن انتقال السلعة من المنتج إلى المستهلك الأخير عبر القنوات التسويقية تتعرض إلى العديد من المخاطرة كالسرقة و الكسر و الحريق مثل هذه المخاطر يحتاج الأمر إلى التعامل معها بشكل جيد للتخفيف من أثارها السلبية حيث يتطلب الوضع التأمين على السلعة بشروط مناسبة لدى شركات التأمين لتخفيف من الآثار السلبية لهذه المخاطر .

ثالثا: أهمية التسويق:

إن التسويق كمفهوم و فلسفة و ممارسة، لم يعد مجرد نشاط من نشاطات منشآت الأعمال التقليدية و إنما أصبح يحتل مكانا بارزا في الحياة الاقتصادية لأي مجتمع و يندر أن نجد نشاطا إبداعيا و ابتكاريا لا يشكل التسويق شريانه الحيوي و بالتالي فله أهمية كبيرة داخل المنظمات يمكن إيجازها فيما يلي:

1.ساهم المفهوم الحديث للتسويق في مساعدة الشركات و المنظمات على اختلاف أنواعها على إعادة النظر بتوجهاتها التسويقية أكثر من مجرد التركيز على المنتج أو الإنتاج إلى التركيز على السوق و المستهلك، و بالتالي دخل المستهلك كعنصر أساسي من عنصر العملية التسويقية فتحققت الفائدة المتبادلة لطرفي التبادل.

2.ساهم التحول الجذري في التفكير التسويقي و ممارسته من تسويق التبادل transnation marketing إلى التسويق بالعلاقات relation skip marketing في توسيع قواعد العملاء الراضين بنسب كبيرة، ذلك أن العميل الراضي بقدر غالبا الشركة التي تتعامل معه بأسلوب علائقي رفيع و تسعى جاهدة إلى إيجاد حلول لمشاكله و تنويره بالمعلومات التي تمكنه من اتخاذ قرارات شراء أو تعامل تتسم بالعقلانية و النضج، بما يحقق له أكبر قيمة مضافة مقابل ما يدفعه من مال للحصول على مبتغاه.

3.ساهم التسويق كممارسة في رفع المستوى المعيشي للأفراد و الوصول بهم إلى درجات عالية من الرفاهية الاقتصادية فالمستهلك حاجات مختلفة يحاول إشباعها بقدر الإمكان، و مهمة إشباع هذه الحاجات تقع على عاتق التسويق.

4. يعمل التسويق على إنعاش الداخلية و الخارجية, و بذلك يسهل حركة التبادل, و يساعد على النمو الاقتصادي, إذ أن نجاح أي نظام اقتصادي يتوقف-إلى حد كبير- على نجاح المنظمات المختلفة في تسويق منتجاتها داخل البلد و خارجه بأحسن كفاية ممكنة.

5. يقوم التسويق بتعريف المستهلكين بالمنتجات المتوفرة و المطروحة في السوق, و هو بهذا يؤدي دورا كبيرا في توجيه و ترشيد سلوك المستهلكين تجاه السلع و الخدمات المختلفة بحيث يتم توجيه و ترشيد سلوك المستهلكين تجاه السلع و الخدمات المختلفة بحيث يتم توجيه القوة الشرائية لدى الأفراد في الاتجاهات السليمة التي تحقق التوازن بين الإنتاج و الاستهلاك, فالتسويق إذن يساعد على تحقيق الاستقرار الاقتصادي و تنمية اقتصاديات البلدان دون إسراف أو تبديد للموارد المادية و البشرية المتاحة.

6. توفير المستهلك (من خلال وسائل الترويج المختلفة) بالحقائق و المعلومات المتعلقة بالأسواق و المنتجات و المستهلكين الآخرين, حيث أصبح من حق المستهلك على الشركة الحصول منها على معلومات دقيقة و موثقة تساعده في اتخاذ الصائبة.¹

7. يؤدي نجاح النشاط التسويقي في الشركة إلى تحسين و تعزيز كفاءتها الإنتاجية, و بالتالي توسعها و استمرار بقائها في السوق.

8. كما ينظر للتسويق على أنه حلقة الوصل بين إدارة الشركة و المجتمع الذي تعيش فيه و الأسواق التي تخدمها, إذ تقوم إدارة التسويق بتزويد الإدارات الأخرى في الشركة بالمعلومات و الدراسات لبيان حاجة المجتمع إلى السلع و الخدمات, و تستطيع الشركة على ضوء هذه المعلومات رسم السياسات و تحديد مقادير الإنتاج اللازمة, و الجودة المطلوبة, و التصاميم المرغوبة, و أوقات العرض الملائمة و الأسعار المقبولة.

9. تتحقق قيمة العميل من خلال التسويق التفاعلي, و التسويق عبر قواعد البيانات و التسويق بالعلاقات, و التسويق من شخص إلى آخر, و التسويق المبني على المعرفة, و التسويق الإلكتروني و غيرها من الروافد النوعية التي تصب في بحر التسويق المتنامي الأطراف.

¹ حميد عبد النبي الطائي, سماح وليد نجيب, الأساليب الكمية في التسويق, دار اليازوري للنشر و التوزيع, الأردن, بنسخة الكترونية. ص 8-10.

رابعاً: أهداف التسويق

- للتسويق أهداف و نتائج نهائية يسعى لتحقيقها و للوصول إليها بحيث يمكن تقسيمها إلى قسمين:

أولاً: بالنسبة للمؤسسة: و هنا نقصد أهداف التسويق النتائج النهائية التي ترغب المؤسسة في تحقيقها من خلال نشاط إدارة التسويق, فهناك إجماع بين الاقتصاديين و المديريين على أن للمؤسسة الاقتصادية على اختلاف طبيعتها ثلاث أهداف استراتيجية يشترك في تحقيقها مختلف أنشطة المؤسسات, و هذه الأهداف هي: الربح, النمو, البقاء.

1-هدف الربح: يأتي في مقدمة أهداف المؤسسة الاقتصادية ومن ثم فإنها تحاول تعظيم أرباحها, غير أن حرية المؤسسة في واقع الأمر محددة في هذا المجال, إذ توجد قيود تحول دون إمكانية تحقيق ربح أعظم كتصرفات المنافسين و الرقابة الحكومية على الأسعار, و التشريعات الجبائية, وكذا أن تسعى لتحقيق ربح أمثل و هذا الربح القابل للتحقيق و الذي يضمن إيرادا مقبولاً(أعلى من سعر الفائدة في السوق المالي) للمساهمين في رأس مال المؤسسة, كما تمد المؤسسة بفائض قابل للاستثمار و الذي يحقق لها هدف النمو المطلوب في الأجل الطويل.¹

2-هدف النمو: يساهم التسويق في تحقيق هدف النمو من خلال التوسع عن طريق زيادة حجم المبيعات الذي يتأني بزيادة حصة المؤسسة من حجم السوق أو غزو أسواق جديدة مما يكون حافز قوي على النمو و التوسع أين تتمتع المؤسسة بقدرة إنتاجية تفوق قدرة مبيعاتها المطلوبة و يؤدي هذا حتما إلى أن يتوافر لدى هذه المؤسسات دافع قوي لزيادة نصيبها من السوق.²

3-هدف البقاء: يعتبر بقاء المؤسسة و استمرار نشاطها في السوق هدف رئيسي يشترك في تحقيقه جميع أقسام وحدات المؤسسة, و يقوم نشاط التسويق بدور حيوي في تحقيقه, و لا بد لإدارة التسويق من أن تدرك هذه الحقيقة

¹ فاطمة حسين عواد, مرجع سابق, ص 34.

² سماحي منال, مرجع سابق, ص 16.

و تقتنع بها, و من ثم ذلك فإنه تمكن لها أن تساهم بفاعلية في تحقيق استمرارية المؤسسة من خلال قيامها بالوظيفتين التاليتين:

أ- البحث باستمرار عن فرص تسويقية جديدة سواء بزيادة الحيز الذي تحتله المؤسسة في السوق القائمة أو غزو أسواق جديدة أو التحول إلى بضاعات تسويقية أكثر ربحية.

ب- ضرورة تنظيم و تطوير نظم المعلومات التسويقية: أي نظام جمع و معالجة و تدوين المعلومات بالشكل الذي يسمح لها بتزويد الإدارة العليا في المؤسسة بالمعلومات السوقية في الوقت المناسب, حتى تتمكن من اتخاذ القرارات السليمة في جميع مجالات نشاطها.¹

ثانيا: النسبة للمستهلك: إن المفهوم الحديث للنشاط التسويقي يركز عموما على المستهلك, هذا الأخير لديه حاجات مختلفة, و رغبات متباينة يحاول إشباعها قدر المستطاع, و على هذا فإن الهدف هو إيجاد المستهلك و إقناعه, فافتناء السلعة أو الخدمة مع إشباع رغباته و حاجاته و تقديمها بالموصفات و الجودة المناسبة و السعر المناسب و في المكان المناسب و الوقت الملائم مع الحفاظ عليه و إبقاءه و فيا للمؤسسة, لكن بالطبع موازاة مع تحقيق الأرباح و الأهداف المسطرة كما تسعى إلى تحقيق أهداف و فوائد أخرى نجعلها فيما يلي:

- الرفع من مستوى معيشة الفرد في المجتمع.

- يخلق النشاط التسويقي عددا من الوظائف, يعمل فيها أفراد المجتمع.

- تؤثر نفقات الترويج تأثيرا واضحا على مستويات الأسعار إذ أمكن تخفيفها فسوف يستفيد المستهلك استفادة واضحة, فإذا نجح مسؤول التسويق في خفض المنتجات التي تم عرضها عن طريق أسلوب تسويقي ممتاز يستطيع كل مستهلك اقتصاد مبلغ ما, يستخدمه في شراء عدد أكبر من الوحدات أو شراء أصناف و أنواع أخرى.²

¹ فاطمة حسين عواد, المرجع السابق, ص 37.

² سماحي منال, مرجع سابق, ص 16.

خامسا: المنافع التي يحققها التسويق:

أ- **المنفعة الشكلية** تتحقق المنفعة الشكلية عندما ينتج المصنع شيئا ما، فالمنتج يجب أن يكون مرغوبا فيه من طرف المستهلك، وإلا فهو لن يلبي أي حاجة ولن يملأ أية منفعة، ولهذا فالتسويق يوجه إنتاج المؤسسة كما أن القرارات المتخذة في التسويق هدفها المستهلك، فهي تحدد ما يجب إنتاجه، ما هي الخصائص المقدمة، والموارد واللوازم المستعملة. فمن النادر تبذير المال من أجل منتج لا يرغب فيه المستهلك، بينما يوجد أشياء كثيرة يرغب فيها أو بحاجة إليها.¹

ب- **المنفعة الزمانية**: وهي عبارة عن القيمة التي يحصل عليها المستهلك من المنتجات في وقت الحاجة إليها، مثل خدمة الصراف الآلي، ومتجر خدمة ذاتية (سوبر ماركت) يعمل على مدار 24 ساعة، على العموم تتحقق هذه المنفعة نتيجة تخزين السلع.² و تتحقق عادة عن طريق تخزين السلعة لحين ظهور الحاجة إليها... فنحن نشترى الدقيق بأوزان لقناعتنا بأن هذه السلعة متوفرة في مخازن التموين و يمكن الحصول على كميات أكبر منها متى ما أردنا ذلك أما إذا ما راودنا أدنى شك في أنها قد لا تكون متوفرة في الوقت الذي نحتاجها فيها فإننا لا شك سوف نغير من نمط شرائنا لنحصل على أكبر كمية ممكنة منها... وهذا هو ما يحدث أثناء فترات الأزمات كالحروب و المجاعات و غيرها من الظروف غير الطبيعية حيث تضطرب أمور الناس و يفقدون ثقتهم في قدرة نظام التسويق على توفير هذه المنفعة الزمنية لهم.³

ج- **المنفعة المكانية**: هي القيمة المضافة للسلعة والتي تتحقق عند نقلها من مكان ل توجد فيه حاجة إلى هذه السلعة إلى مكان به حاجة لها، أي في المكان الذي يرغبه المستهلك، و كلما كانت السلعة في مكان يسهل الوصول إليه في أقصر وقت و أقل جهد كلما زادت منفعة السكان بالنسبة للسلعة المباعة.⁴

¹ نصيرة عليط، مرجع سابق، ص19.

² محمد خالد الجاسم، مبادئ التسويق التامة، منشورات جامعة البعث، سوريا، 2012، ص30.

³ محمد أحمد عبد النبي، إدارة التسويق، زمزم ناشرون و موزعون، عمان، 2013، ص24.

⁴ محمد ناجي الجعفري، مرجع سابق، ص20.

د- المنفعة الحيازية: إن إنتاج السلعة بشكل سليم وتخزينها ونقلها وتوفيرها في الأوقات والأماكن المناسبة دون الاهتمام

بترتيب نقل ملكيتها من المنتج أو الوسيط إلى المستهلك لن يحقق في النهاية الفائدة المرجوة ولن يمكن

من الاستفادة من بقية المنافع، ولذلك يتولى نشاط التسويق إيجاد وخلق المنفعة الحيازية التي تتحقق

بنقل ملكية هذه السلعة من وإلى من يتناولونها بالتداول حتى تصل إلى ملكية المستهلك النهائي بالشروط

البيعية السليمة المناسبة.¹

الشكل الموالي يوضح أهم منافع التسويق:

- إن هذه المنافع تحقق من خلال وظائف التسويق التي تجعل المنتجات متاحة للزبائن، المستهدفين مما يسمح بالالتقاء المادي للعرض و الطلب، و تتعلق هذه الوظائف أساسا بعملية التوزيع التي يمارسها الوسطاء، أعوان البيع، تجار الجملة و التجزئة و مؤسسات التمويل...

سادسا: دور التسويق

- إن التسويق يلعب دور مهم في الحياة الاقتصادية، باعتباره المحرك الأساسي لجميع قرارات المنشآت لأنه المسؤول عن إيجاد العملاء و الاحتفاظ بهم و زيادة عددهم، و سنتطرق هنا لدور التسويق في كل من المنشأة و التنمية الاقتصادية:

أولا: دور التسويق في المنشأة: إن دور التسويق في المنشأة يكون من خلال التركيز على عناصر أساسية هي:

1- يجب أن تأتي فلسفة المنشأة تعبيراً عن الاهتمام بالمستهلك.

2- يجب التنسيق بين نشاط العاملين داخل المنشأة من أجل النجاح في إشباع حاجات المستهلكين.

¹ نصيرة عليط، مرجع سابق. ص 19.

3- تتحمل المنشأة على الربح عندما تتجح في إشباع حاجات المستهلكين.¹

ثانياً: دور التسويق في الاقتصاد: يسود اعتقاد خاطئ بأن نتائج الأنشطة التسويقية تؤثر على المستوى الجزئي ممثلاً في منظمات الأعمال فقط دون أي تأثير على الاقتصاد الكلي، على الرغم من قدرتها على المساهمة في تحقيق النتائج التالية على المستوى الكلي:

1- يمكن التسويق من توسيع الأسواق و تشجيع الإنتاج و تحقيق اقتصاديات التوزيع من خلال تحسين تسهيلات النقل و التخزين.

2- يمكن من خلال بحوث التسويق و خدمات المعلومات تجنب الممارسات التنافسية الحادة و تقليل المخاطر في الأسواق.

3- يمكن اختبار المنتجات من خلال تحديد مدى قبولها و الاستفادة من الموارد المتاحة.

4- يمكن إثارة الطلب و تغيير أنماط الاستهلاك من خلال الإعلان و منح الائتمان و من ثم فتح الأسواق للمنتجات الجديدة.

5- تزايد القدرة على ابتكار علامات تجارية محلية قوية قادرة على منافسة العلامات الأجنبية مما يحد من استيرادها إضافة لزيادة قدرة هذه العلامات على المنافسة الدولية خاصة في الأسواق التي تحقق فيها ميزة تنافسية كالدول العربية أو الإفريقية مما يزيد من القدرات التصديرية للمنظمات المحلية لكل من الأعمال المادية و الرقمية، وتساهم هذه الممارسات في ضبط العجز في الميزان التجاري للدولة.²

سابعاً: المفاهيم الأساسية للتسويق

- هناك العديد من المفاهيم التي تحدد عناصر النشاط التسويقي، و التي يجب معرفتها حيث تعتبر أساس يقوم عليه النشاط التسويقي، و تتمثل هذه المفاهيم فيما يلي:

¹ محمد معوض، عبد السلام إمام، مرجع سابق، ص17.

² هالة محمد لبيب عنبه و آخرون، التسويق المبادئ و التطورات الحديثة، جامعة القاهرة، مصر، 2017، ص15.

1. الحاجة: و هي حالة من الشعور بالحرمان و النقص من بعض الإشباع أو الرضا الأساسي, و تتضمن حاجات مادية أساسية كالطعام و الشراب اللباس و حاجات اجتماعية مثل الشعور بالانتماء و التقدير و حاجات فردية للمعرفة و تحقيق الذات نجد

- نجد أن هذه الحاجات موجودة داخل الفرد و ليست بفعل البيئة أو المسوقين, لذلك نجد أن الفرد يسعى إلى التدرج في إشباع هذه الحاجات, حيث ينتقل من مستوى معين للحاجات بعد إشباعها إلى مستوى أعلى.

- ويلاحظ أن الحاجة الغير مشبعة قد تفرض على الفرد تصرفين أساسيين و هما: التطلع إلى إشباع الحاجة, محاولة تقليل مستوى الحاجة.¹

2- الرغبة: هي الوسيلة التي يتم من خلالها إشباع الحاجة, أي أنها حالة متطورة من الحاجة, أي بعد معرفة الحاجات المختلفة للأفراد تصبح الرغبة هي المحدد الأساسي لاتخاذ قرارات الشراء من عدمه.

- إن اختلاف ثقافة و شخصية الفرد تعتبر من إحدى العناصر المحددة لرغباته, أي أن رغبات الأفراد تختلف باختلاف ثقافة و حضارة و شخصية كل فرد, فقد يشعر الأفراد بحاجة معينة لكن بطريقة إشباعها تختلف من فرد لآخر, فنجد أن كل فرد يختار سلعة أو خدمة معينة غير التي يختارها الآخر, و من ثم فإن دور رجل التسويق هو إيجاد و تقديم السلع و الخدمات التي تشبع الحاجة و كذا محاولة خلق تفضيلات معينة لدى المستهلك لشراء سلع المؤسسة بدل من سلع المنافسين لها.

* إن الهدف الأساسي للمؤسسات هنا, هو معرفة رغبات المستهلكين المتعددة و المتطورة و محاولة إشباعها هذا ما يفسر استمرار المؤسسة في تقديم المنتجات الجديدة من أجل إشباع الرغبات المتجددة.

- لذلك يجب التمييز بين الحاجة و الرغبة, كون أن الرغبات هي المحدد لقرار المستهلك بالشراء و عدم شراء, فالمستهلك لا تهمة الحاجة في حد ذاتها و إنما الرغبة هي التي تدفعه لهذه الحاجة فالفرد الذي يطلب لعبة لا تهمة للعبة بقدر ما يحتاج إلى التسلية المتأتية منها.

¹ موارد حطاب, سياسة التسويق في المؤسسات الإنتاجية, دراسة حالة, المؤسسة العمومية الجزائرية, مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية, جامعة الجزائر, 2003, ص.6.

- لهذا نجد أن بعض المؤسسات تقوم بخلط بين الحاجات و الرغبات, هذا ما يسمى بقصر النظر التسويقي حيث نجد أن كل اهتمامهم منصب على السلع التي ينتجونها أو الخدمات التي يقدمونها, و ليس على حاجات و رغبات المستهلك.¹

3.الطلب:فالناس لديهم تقريبا رغبات غير محدودة و لكن لديهم موارد محدودة, فعندما تتوفر القدرة المادية للشراء(المال) مع الرغبة في الشراء يصبح هنالك طلب, و هكذا فالطلب هو "الكمية المطلوبة من جانب الأفراد من سلعة أو خدمة معينة خلال مدة زمنية معينة و بسعر معين", و لعل أكثر ما يهم المسوق بهذا الموضوع هو القوة الشرائية لدى المستهلك فجميع المستهلكين لديهم حاجات واحدة و رغبات متعددة و لكن قد لا يفيد هذا إذا لم يكن لدى المستهلك الإمكانيات المادية التي يستطيع من خلالها إشباع حاجاته و رغباته, فقد يكون الإنسان بحاجة إلى الطعام بسبب الجوع و لديه رغبة قوية جدا بتناول اللحوم و الأرز و الفاكهة و لكن إذا لم يتوفر لديه القدرة المادية الشرائية لتحقيق ذلك فإنه سيؤجل أو يلغي فكرة الأكل و بالتالي كمسوق لن يستفيد نهائيا بل يجب أن يوفر له ضمن إمكانياته المتاحة الوجبة المناسبة له و إمكانيته.²

4. المنتجات: يعرف المنتج على أنه أي شيء يتم عرضه للسوق بغرض جذب الانتباه, أو الاكتساب أ الاستخدام أ الاستهلاك لإشباع حاجة و رغبة معينة".

- و ينظر المستهلكين للمنتجات كمجموعة من الفوائد(المنافع) و بالتالي يقومون باختيار تلك المنتجات التي توفر لهم أفضل مجموعة من فوائد مقابل الأموال التي قاموا بإنفاقها في سبيل الحصول عليها, و مفهوم المنتج يشمل ما يأتي:

أ- السلع: و هي منتجات مادية يدركها الزبائن باللمس أو الرؤية أو التذوق أو الشم و مثال ذلك السيارة, الملابس, المأكولات, الأحذية, الساعات...الخ

¹ مورا حطاب.المرجع السابق.ص7.

² زكرياء أحمد عزام و آخرون, مبادئ التسويق الحديث بين النظرية و التطبيق, ط2,دار المسيرة لنشر و التوزيع و الطباعة,عمان.2009.ص34.

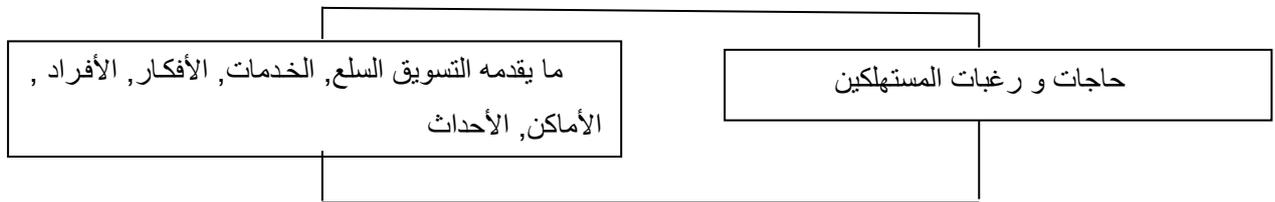
ب-الخدمات: منتجات غير مادية تقدم منافع مالية أو قانونية، طبية صحية، ترفيهية تعليمية مثال ذلك الخدمات البنكية، شركات تأمين، مستشفى، الحمامة، الاستشارات المالية و القانونية و السياحية و السينما التلفزيون و الراديو.

ج-الأفكار: مفاهيم أو فلسفات أو تصورات معينة يمكن تبادلها في السوق مثل برنامج محو الأمية و تخطيط الأسرة.¹

5- التبادل: فإذا ما لمسنا أنه هناك حاجات و رغبات للفرد، و أن هناك منتجات تشبع هذه الرغبات فهذا لا يعني أن العملية التسويقية قد تمت بشكل كامل و متكامل، فالتسويق لا يتواجد عندما يقرر أي شخص إشباع حاجاته و رغباته إلا من خلال عملية التبادل، فالتبادل يعتبر أحد الطرق العديدة للحصول على الأهداف المرغوبة، هذا يعني أن هنالك طرق أخرى يستطيع الفرد عن طريقها تلبية حاجاته و تحقيق رغباته(السرقة).²

- إن عملية التبادل تستطيع أن تظهر بشكل نقدي، حيث يتم تبادل السلع و الخدمات مقابل وحدات نقدية، كما تظهر في شكل تبادل السلع و خدمات أخرى، أي عن طريق ما يسمى بالمقايضة، يتم التبادل من خلال ما يسمى بالعمليات التسويقية، و العملية التسويقية هي متاجرة تتم بين طرفين، تتضمن شيئين ذوي قيمة، و قد تكون العملية نقدية، حيث يتم تبادل السلع بوحدة نقدية، في عملية بيع و شراء عادية، كما تتم العملية في شكل مقايضة، حيث تتم مبادلة منتجات أخرى. و الشكل التالي يوضح عملية التبادل:

الشكل رقم (05) يوضح عملية التبادل.



ملابس، سيارة، الصحة، السلامة، الراحة، النقل، الجمال، الترفيه، براءة اختراع، آثار، مباراة...إلخ.

المصدر: زكريا أحمد عزام، مرجع سابق، ص37.

¹ زكرياء أحمد عزام، المرجع السابق، ص35.

² موراد حطاب. مرجع سابق، ص9.

6- السوق: إن مفهوم النشاط التسويقي يرتكز على مجموعة المفاهيم السابقة الذكر، أي وجود حاجات و رغبات لدى الأفراد، تحقيق منتجات لمقابلة هذه الحاجات، توفر الطلب على هذه المنتجات، و لكي يتمكن الفرد من الحصول على هذه المنتجات، و بالتالي إشباع حاجاته لا بد من عملية التبادل التي تتم في السوق الذي يعرف على أنه مجموعة من المشترين الفعليين و المرتقبين للمنتج، أو الذين يشتركون في حاجة أو رغبة و لديهم الاستعداد و القدرة للدخول في عملية التبادل من أجل إشباع حاجاتهم و رغباتهم.¹

ثامنا: مراحل عملية التسويق

-تتم عملية التسويق عبر 7 مراحل و هي كالآتي:

1.أبحاث التسويق: هي تحديد حاجات و رغبات و تفضيلات و سلوك و ردود أفعال الأفراد، و أفضل الطرق للوصول إليهم، عبر استقصاءات مباشرة مع عينة متناسقة من الجمهور، هذه الأبحاث تشمل كذلك جمع معلومات عن المنافسين و عن التغيرات (الحالية و المتوقعة) في سلوك الأفراد.²

- أي أن المؤسسة هنا تقوم بأبحاث التسويق لجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات حول رغبات المستهلكين و ما يحتاجونه، و أيضا لمعرفة منافسيها وان أمكن أيضا معرفة الاستراتيجيات التي تتبعها، و معرفة التغيرات التي حدثت في البيئة المحيطة بالمؤسسة و الأفراد المستهدفين و التي بدورها أدت لتغير سلوكهم.

2- أبحاث تطوير المنتج: بعد تحديد رغبات الناس، نبحث كيفية تلبيتها في صورة منتج أو خدمة و إذ كان المنتج /الخدمة موجودة بالفعل نعمل على تطويرها.

3- التجريب و الاختبار: تجربة كل شيء و وضعه محل الاختبار و الفحص، من نتائج أبحاث السوق إلى المنتج /الخدمة ذاتها، سياسات التسعير، التوزيع، المبيعات، استراتيجية التعامل مع الوسائل الإعلامية.

- أي هنا سنجرب و نختبر كل الاستراتيجيات التي نضعها و التي بواسطتها سنعمل على تحقيق أهداف المنظمة، و إن كانت هاته السياسات ناجحة أم لا.

¹ لمرجع السابق. ص 10.

² فاطمة حسين عواد، مرجع سابق، ص 38.

4- قنوات التوزيع: كيفية توصيل المنتج / الخدمة إلى المستخدمين المناسبين في الوقت المناسب و بالشكل المناسب (و بالسعر المناسب).

5- التسعير: تحديد التكلفة الكلية /الخدمة بشكل تنافسي يضمن لك الربح المناسب.

6- البيع: كيف تجعل المستخدمين يقومون فعلا بشراء منتجك/خدمتك

7- العلاقات العامة: هي مهارة التواصل مع الناس (داخل و خارج نطاق الشركة) للتأثير عليهم أو للتأثر بهم, مع الحفاظ على علاقات طيبة معهم, و التأثير في اتجاهاتهم و أفكارهم, و الحرص على كسب تأييدهم, و خلق رأي/انطباع جيد لديهم عن الشركة.¹

تاسعا: السياسات التسويقية

- على الرغم من أن كل منظمة تضع السياسات التسويقية التي تناسبها و التي قد تتشابه أو تختلف عن سياسات المنافسين إلا أن هناك بعض الميادين التي لا تخرج عنها السياسات التي يضعها مدير التسويق و من أمثلة هذه الميادين مايلي:²

1- إدارة التسويق: و هنا تغطي السياسات مجالات احتياجات السوق من رجال البيع و كذا الهياكل التنظيمية و التنسيق بين التسويق و الإدارات الأخرى.

2- الأبحاث السوقية: و هنا تغطي السياسات مجالات تحليل السوق و تحليل المبيعات و اختيار منافذ التوزيع و وسائل النقل و المخزون السلعي.

3- خط المنتجات: و هنا تغطي السياسات مجالات تهذيب و تطوير السلعة و تقديم السلع و الخدمات الجديدة و التغليف و أنواع و أشكال السلع المنتجة.

¹ فاطمة حسين عواد, المرجع السابق.ص39,40.

² محمد عبد الفتاح الصيرفي, وظائف منظمات الأعمال, دار قنديل للنشر والتوزيع,الأردن.2013.ص114.

4- **تسعير السلعة:** و هنا تغطي السياسات مجالات تحديد هيكل الأسعار و تسعير السلع الجديدة و سبل مواجهة أسعار المنافسين.

5- **تخطيط المبيعات:** و هنا تغطي السياسات مجالات اختيار رجال البيع و تعيينهم و تدريبهم و العلاقات مع الموردين و الوسطاء و الموزعين.

6- **التوزيع المادي:** و هنا تغطي السياسات مجالات النقل و وسائله و المواصلات و المخازن و مناولة المواد و تنظيم المخازن.

7- **منافذ التوزيع:** و هنا تغطي السياسات مجالات اختيار منافذ التوزيع, و أسس اختيار الموزعين والعلاقة مع الموزعين.

8- **الرقابة على التسويق:** و هنا تغطي السياسات مجالات التنبؤ و مستويات الأداء و سجلات و إحصاءات المبيعات و الأرباح.

عاشرا: الدراسات التي يعتمد عليها التسويق

- التسويق كمنهج يسعى لإيصال المعلومة و علم حسن التواصل مع الآخرين المبني على الاستفادة من هذه المعلومات, و لتحقيق الأهداف السابقة فإن التسويق يبدأ بنوعين من الدراسة هما:¹

1- **تحليل المستهلك:** إن هذا النوع من التحليل يشير إلى الأنشطة التسويقية للمنظمة و التي تهتم بالأبعاد السلوكية للمستهلكين, و في البداية لابد من معرفة ما هو مطلوب من قبل المستهلكين, و كيف يمكن مقابلة الحاجات النفسية و الاجتماعية للأفراد, و ذلك بدراسة كيف يقوم المستهلك بعملية استيعاب و إدراك المعلومات الخاصة بالمنتجات و الخدمات, أما من الناحية الاجتماعية يجب معرفة الدور الذي تلعبه الجماعات و وسائل الاتصال الشخصية و الأسرة و الاتصالات الجماهيرية.

¹ بطرس حلاق, مبادئ التسويق, الجامعة الافتراضية السورية, سوريا, 2020, ص25.

- يتضح هنا أن المعلومات التي نحصل عليها من خلال تحليل المستهلك يمكن أن تساهم في القرارات الخاصة بتصميم استراتيجيات التسويق المختلفة للمنظمة.

2- **تحليل المنافسين:** يعد تحليل المنافسين نشاطاً أساسياً و مكماً لتحليل المستهلك و يمكن أن نميز بين خمسة قوى تنافسية يمكن أن تؤثر على النشاط التسويقي:

أ- قوى المورد: لاشك أن منظمات الموردين لها تأثير كبير على المركز التنافسي للمنظمة, و يقصد بمنظمات الموردين المنظمات أو الجهات التي تزود المنظمة بالمواد و الأجزاء و الأفراد و الأموال و الخدمات التي تحتاج إليها حتى تقي بالغرض من وجودها في السوق, و الواقع أن درجة توازن القوى بين المنظمة المنتجة و الموردة تتعدد بدرجة جودة و تكلفة المنتجات التي تستطيع المنظمة المنتجة أن تقدمها, و من ثم فدرجة التوازن تؤثر على المركز التنافسي للمنظمة في الأسواق.

ب. قوى المستهلك: إن المستهلك هو الهدف النهائي لأي عملية إنتاجية و تسويقية و هو الذي يقرر قدرة المؤسسة على الاستمرار في الأسواق من عدمه, و الواقع أن قدرة المنظمة على فرض حاجاتها هو الذي يتمكن من التقليل من تأثير المستهلك و قوته.

ج. وجود بدائل المنتج أو الخدمة: تعد المنتجات البديلة إحدى عناصر التهديد التي تواجه المؤسسة, و يرى بورتر هنا أن كل منتج أو خدمة تؤدي إلى إشباع نفس الحاجة للمستهلك تعد المنتجات أو خدمات بديلة.

د- دخول منافسين جدد على السوق: يمثل دخول منافسين جدد للسوق نوعاً من التهديد للمنظمة القائمة في السوق و التهديد ينشأ من كون أن بعض المنظمات إلى السوق مع امتلاكها القدرة على تقديم منتج أو خدمة شبيهة للمنتج السوق و بجودة عالية و أسعار معقولة.

و. إن درجة المنافسة القائمة بين المتنافسين في الأسواق تعد أكثر التهديدات التي تواجه المنظمة شيوفاً و معرفة فنحن حين نتكلم عن المنافسة يعنى المنافسة بين المنظمة و المنافسين لها.

إحدى عشر: المشاكل التسويقية

- إن أي عمل مهما بلغت أهميته ممكن أن يكون له معوقاته و محدداته الخاصة به, و يمكن أن يتعرض لمشاكل و التسويق شأنه شأن الوظائف الأخرى و التي سنوجز بعضها منها:¹

*ينظر للتسويق على أنه مجرد مضيعة للأموال و سبب في هدرها, و ينبع هذا الافتراض من اعتقاد المؤسسات أن أعمالها تنفذ بشكل سليم, و إن ما تحتاجه هو الدعم لأهدافها فقط من بعض الوظائف الأخرى, في حين أن رجال التسويق يرون أن التسويق هو استثمار بعيد الأمد و ليس من المنطقي تحقيق عوائد آنية, و على المؤسسات أن لا تنفق ميزانيتها على أي نشاط ما لم تتأكد من أن تلك الأنشطة تحقق عوائد للمؤسسة.

*كما ينظر إلى التسويق على أنه من الممكن أن يقلل من مستوى نوعية السلع و الخدمات من خلال قيام المؤسسة بإعلان عن المعلومات غير دقيقة عن سلعها, مما يسبب تفاوتاً في السلع بين الجودة المتوقعة بناءً عن الإعلانات و الجودة المدركة من الاستهلاك الفعلي للسلع.

*أما البعض فيرى أن التسويق هو اختراق للخصوصية الفردية أو بعبارة أخرى هو نشاط طفيلي, و هذا ما تثيره بحوث التسويق التي تتطلب مسوحات و استقصاءات على المستهلكين, لمعرفة حاجاتهم و رغباتهم و شعورهم تجاه سلع المؤسسة.

*و من وجهة النظر الاقتصادية ينتقد التسويق لأنه يتسبب في خلق طلب غير مسموع, في حين أن الطلب الحقيقي يأتي بصورة طبيعية و بشكل عام, و الرأي هنا يفترض أن التسويق و من خلال أنشطة الترويج و الإعلان يزيد من الطلب على السلع مما يربك المؤسسة بسبب زيادة الطلب.

*كما ينظر إلى التسويق بأنه يدفع المؤسسات إلى التنافس, حيث يفترض هذا التصور أن التسويق هو مدعاة لزيادة الحالة التنافسية لكسب حصة سوقية أكبر مما ينعكس سلباً على أخلاق المؤسسات.

¹ خويلدات صالح, المسؤولية الاجتماعية لوظيفة التسويق للمؤسسة, دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - ورقلة, مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية, تخصص تسويق, قسم علوم تجارية, كلية العلوم التجارية و العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة الجزائر 3, 2011, ص 20.

*و شدد بعض الاقتصاديون على أن التسويق نشاط غير أخلاقي فهو يؤثر على المستهلكين لشراء السلع و الخدمات قد لا يحتاجون إليها في واقع الأمر .

*و لكن لابد من الإشارة إلى أن المعوقات و الانتقادات لا تحول دون القيام بالأنشطة التسويقية في المؤسسات بل هذا يزيد من أهمية استحداث وظيفة لدراسة و تخطيط و مقارنة الفوائد أو الايجابيات من جهة و المحددات التي تتمخض عن وظيفة التسويق من جهة ثانية.

إثنا عشر: الانتقادات التي وجهت للتسويق

- إن كل ما يقام به من أعمال يحمل في طياته ايجابيات و سلبيات و التسويق كعملية تم توجيه بعض الانتقادات لهذه العملية و التي يمكن إدراجها فيما يلي:¹

- 1- إن الإعلان أصبح يشكل إزعاج, خداع و تضليل للمستهلك المحتمل.
- 2- إن نوعية المنتجات ليست آمنة و ليست بنوعية متميزة في بعض الأحيان.
- 3- التسويق كعملية تجعل من المستهلك مادي بالدرجة الأولى حيث تحفزهم لشراء بعض الأشياء ليس بقصد إشباع حاجاتهم الاجتماعية.
- 4- التسويق يحفز المستهلك على شراء منتجات ليس لها داعي للمستهلك من خلال العروض و التسهيلات.
- 5- في كثير من الأحيان يكون الغلاف الخارجي للمنتج مخادع و لا يعكس ما بداخله.
- 6- قد يشجع التسويق على استهلاك سلع ضارة بالمجتمع و البيئة مثل السجائر و المشروبات الكحولية..الخ.
- 7- المنافسة أصبحت شديدة بسبب العملية التسويقية و قد يكون نتائج ذلك سلبي على المستهلك.
- 8- يقال بأن العملية التسويقية تخدم الأغنياء و تشغل الفقراء.

¹ زكرياء أحمد عزام و آخرون, مرجع سابق. ص 56.

ثالثة عشر: البيئة التسويقية.

*مفهومها: " هي العوامل التي تؤثر بطريقة مباشرة بمدى قدرة المنشأة في الحصول على المدخلات و مدى قدرتها على توليد المخرجات, و المدخلات يمكن أن تشمل المصادر البشرية, المالية و المواد الأولية و المعلومات, أما المخرجات يمكن أن تشمل عناصر المزيج التسويقي: السلعة, التوزيع, الترويج و التسعير"¹

*أهمية تحليل البيئة التسويقية: يؤثر التسويق و يتأثر بكل خطوة يقوم بها في البيئة التسويقية, هذا التأثير و التأثير قد يحدث بمجال ضيق, عندما تتعامل المؤسسة مع تاجر تجزئة, و في مجال أوسع عندما تقرر القطاعات الصناعية التعامل مع الحكومة بشأن موضع ما, فالتغيرات البيئية تحدث فرصا جديدة و تلغي أخرى, بينما التغيرات البيئية مستمرة, هذه التغيرات قد تكون محببة, مربكة و قد تكون جذابة, و عليه فإن البيئة قد تؤدي إلى بروز صناعات جديدة و قد تؤدي إلى إغلاق أخرى و إفلاسها.

- و لكي يتم فهم البيئة بشكل أفضل, تستمر المؤسسات الناجحة في دراسة و تقييم جميع العوامل البيئية المختلفة من خلال أو لا جمع المعلومات عنها و من ثم تحليل المعلومات السوقية, الهدف إذا فهم و تفسير كيف تؤثر العوامل المختلفة على المنتجات, التوزيع , الترويج, التسعير في الوقت الحاضر في المستقبل فمتابعة التغيرات البيئية تساعد التسويقي في التقاط مؤشرات عن فرص جديدة قادمة مثل نمو السوق و حاجات سوقية غير مشبعة و العكس أيضا صحيح: ففشل التسويق من مواكبة ما يحدث في البيئة من تغييرات قد تفقده فرصا ممتازة يستطيع منافسوه من إدراكها و التقاطها و تقديم منتجاتهم بفترة زمنية كافية.

* و لمراقبة و متابعة التغيرات في البيئة التسويقية بفعالية ينشغل التسويقيين بالمسح البيئي و التحليل البيئي:

أ.المسح البيئي: و هي عملية جمع المعلومات, و يمكن الحصول عليها من الزبائن, مندوبي المبيعات, المجهزون للمواد الأولية, الموزعون, المؤسسات الحكومية و الإصدارات المختلفة مثل التقرير الإحصائي العام الصادر عن دائرة الإحصاءات المركزية.

¹ نوح فروجي, دور تحليل البيئة التسويقية في اختيار استراتيجية التحول للأسواق الدولية, دراسة حالة مجمع سيفتال, مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية, تخصص تجارة دولية, قسم العلوم التجارية, كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة بسكرة محمد خيضر, الجزائر. 2016. ص88.

ب- التحليل البيئي: و هي عملية تحليل البيانات و المعلومات المتأنية من المسح البيئي فالتسويقي يقوم بتحليل هذه المتغيرات الآن أو في المستقبل, ليصار إلى تعديل تلك الخطط التسويقية تبعاً للمستجدات الجديدة.¹

الرابع عشر: التسويق الإلكتروني

هو الاستخدام الأمثل للتقنيات الرقمية بما في ذلك تقنيات المعلومات و الاتصالات لتفعيل إنتاجية التسويق و عملياته المتمثلة في الوظائف التنظيمية و العمليات و النشاطات الموجهة لتحديد حاجات السوق المستهدفة و تقديم السمع و الخدمات إلى العملاء.²

و عرف أيضا على أنه "مجموعة التفاعلات الحاصلة بين المؤسسات و عملاتها المختلفين من زبائن و موردين وغيرهم والتي أساسها استخدام الإمكانيات المتاحة لتكنولوجيا المعلومات، وذلك من أجل خلق المنافع المختلفة، المكانية عن طريق التحريك، والزمنية عن طريق التخزين، و الحيازية عن طريق نقل الملكية بين المنتج والمستهلك، وذلك لإشباع الرغبات والاحتياجات الخاصة بهؤلاء العملاء وإرضائهم مع مراعاة مختلف القيم الاجتماعية"³

1- أهمية التسويق الإلكتروني: إن أهمية التسويق الإلكتروني تبرز في الوقت الحاضر إلى المنافسة العالمية الحادة على السلع و الخدمات, و فتح المجال أمام المنظمات للوصول إلى الفئة المستهدفة من المستهلكين و كيفية إتباع تلك المنظمات لطرق ترويجية مدروسة مما يجعلها تنافس في السوق العالمية الموحدة' و يمكن تحديد أهمية التسويق الإلكتروني من خلال ما يلي:

¹ نظام محمد سويدان, شفيق ابراهيم حداد, مرجع سابق. ص54.

² سامي خالد الشمري, دور التسويق الإلكتروني في النمو الاقتصادي لشركات القطاع الخاص, المجلة العربية للنشر العلمي arab journal for scientific publishing, العدد 3, جامعة الملك فهد' ص7.

³ زيوش أم الخير, قاشي خالد, التسويق في ظل مواقع الشبكات الاجتماعية و التسويق عبر الفايبروك أنموذجاً, مجلة دفاتر اقتصادية, المجلد 10 العدد 2, الجزائر, 2018, ص 14

أ/ أهمية التسويق الإلكتروني للشركات:

- 1- الوصول إلى المشتري بسهولة وبسرعة وبأقل ما يمكن من التكاليف.
- 2- مساعدة الشركات الصغيرة ويزيد من إمكانيتها في المنافسة في السوق المحلي والعالم
- 3- الوصول إلى الموردين المطلوبين والمفاضلة بينهم للحصول على أفضل الأسعار وأجود البضائع.
- 4- تخفيض التكاليف المتعلقة بالعمليات والتوزيع والتخزين وتخفيض تكاليف الاتصالات أيضا مقارنة بالأساليب الأخرى.
- 5- المساهمة في تعزيز الشفافية والوضوح في الأسواق الإلكترونية من خلال توفير قواعد بيانات للمنتجات والخدمات ومواصفاتها والنوعية والسعر وشروط التسليم.
- 6- تحسين المركز التنافسي للشركات من خلال الوصول إلى حاجات ورغبات الزبائن الفعلية والاطلاع على حاجتهم والعمل على تقديمها بالسعر والجودة المتوقعة.
- 7- تمكين الشركات من الوصول واختراق الأسواق البعيدة عن موقع الشركة الأم وزيادة فرص التبادلات الواسعة ما بين أطراف العملية التجارية.¹

ب/ أهمية التسويق الإلكتروني للمشتري والمجتمع :

- تمكين المشتري من الشراء وعقد الصفقات التجارية على مدار الساعة وبأي مكان تتوفر فيه خدمات الإنترنت.
- الحصول السريع على السلع والخدمات المطلوبة وبأقصر وقت ممكن.
- مساعدة الزبائن بمجموعة كبيرة من الخيارات من خلال الاطلاع المستمر لأنواع السلع والخدمات بأقل التكاليف وإمكانية مقارنتها مع بعضها البعض.

¹ أنس يحي بدر الحديد، تصميم إستراتيجية تسويق إلكتروني لتنمية السياحة في الأردن، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه فلسفة في التسويق، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن، 2011، ص 14.

- تمكين الزبائن من الحصول على السلع والخدمات كما يريدونها.
- الاشتراك بالمزايدات الإلكترونية والحصول على السلع والخدمات بأسعار تنافسية وأيضاً يمكنهم من تبادل الأفكار والمعلومات والاستفادة من خبرات بعضهم البعض.
- قيام الأفراد بمهامهم في أماكن معيشتهم مما يساعد في تقليل ضغوطات الازدحام ومشاكلها.
- تحقيق رفاهية المجتمع من خلال الحصول على السلع والخدمات بأقل الأسعار وإمكانية توفيرها في أقطار العالم أجمع.

1- متطلبات التسويق الإلكتروني :

ثمة حقيقة منطقية هي أنه لا يوجد تسويق إلكتروني بلا وسائل إلكترونية، لذلك لا بد من دراسة الجانب التكنولوجي المتمثل بالبيئة العامة للتسويق الإلكتروني، والمتطلبات الواجب توافرها واللازمة للتسويق الإلكتروني¹.

أولاً متطلبات البنية التحتية :

- حاسبات آلية متطورة فائقة السرعة و بأسعار زهيدة.

- توفر خطوط الهاتف.

- توفر مزودي خدمة الإنترنت و بأسعار مناسبة

ثانياً متطلبات النشاط التسويقي:

- البائع :مؤسسات أعمال قادرة على التعامل والاتصال بشبكة الإنترنت.

- المشتري :سلعة ذات جودة عالية تحمل كود رقمي عالمي وتحمل علامة تجارية مميزة.

¹ نور الصباغ، مرجع سابق، ص 21.

- الوسيط: وسيطا لتعامل في التسويق الإلكتروني.

ثالثا متطلبات بيئة العمل :

- توافر بيئة قانونية وتشريعية ملائمة.

- تطوير النظم المصرفية.

- السرية و الأمان في المعاملات الإلكترونية.

- نشر الوعي والإدراك و إعداد الكوادر البشرية القادرة على تفعيل دورا لمنتجات الإلكترونية.

- تطوير أساليب وطرق العمل في قطاع الضرائب والجمارك ووكالات الشحن.

3- معوقات التسويق الإلكتروني:

تتعرض عمليات التجارة و التسويق الإلكتروني عدد من الصعوبات و المعوقات أو المحدد التي تتلخص في

النقاط التالية:

1- صعوبة توفير البنية التحتية المناسبة للتجارة الإلكترونية.

2- صعوبة توفير بيئة قانونية و تشريعية تتسم بالشفافية و المرونة.

3- وجود الحاجة الدائمة إلى اتخاذ التدابير اللازمة لضمان أمن المدفوعات الإلكترونية و سلامتها.

4- تحديد إطار واضح للاعتراف بالتوقيع أو الإمضاء.

5- وضع سياسات أو قواعد عامة يكون الهدف منها حماية المستهلك و المحافظة على حقوقه.

6- نقص الخبرة لدى بعض الموردين وغالبية المستخدمين بسبب عدم وجود المعرفة الحاسوبية و الافتقار إلى

التجارب و المهارات مما أدى إلى صعوبة بناء مواقع التسويق الإلكتروني و إدارتها بفاعلية و تطويرها .

خمسة عشر: المزيج التسويقي:

يعد التطور الهائل الذي تشهده المجالات التجارية و بكثرة الشركات و المنتجات و تنوعها و تزايد المنافسة بين

مختلف الشركات, أصبح الاهتمام أكثر بالمزيج التسويقي من قبل هذه الشركات لأن أهدافها لا تحقق من خلال

الإنتاج فقط بل من خلال تسعير و ترويج و التوزيع لتلك المنتجات لتدعم موقفها التنافسي و زيادة قدرتها التنافسية:

يمكن تعريفه على أنه توليفة دقيقة من المتغيرات التسويقية القابلة للتحكم و التي تستخدمها المنشأة لتحقيق أهدافها في السوق, و ينبغي على المؤسسة أو المنشأة تطوير مزيج تسويقي لكل سوق مستهدف تسعى إليه, و يكون مبنيا على أساس التكلفة و الفعالية.¹

و يمكن تعريفه حسب كوتلر وارمسترونغ: " على أنه مجموعة من أدوات التسويق التكتيكية التي تمزجها الشركة لإحداث الاستجابة التي تريدها في السوق المستهدفة".²

1- عناصر المزيج التسويقي:

أ-المنتج: يتمثل المنتج بسلعة أو خدمة أو فكرة مؤلفة من حزمة من خواص ملموسة و غير ملموسة و التي تشبع حاجات المستهلكين و رغباتهم حيث يتم الحصول عليها مقابل مبلغ من المال أو أي وحدة قيمة, و تتضمن الخواص الملموسة في المنتج بالخواص المادية مثل اللون, التصميم أما الخواص غير الملموسة في المنتج فتتضمن أشياء كالوجاهة, التفاخر, الشعور بالصحة و غيرها.³

- و يظهر المضمون السلعي للمنتج من ثلاث زوايا (مستويات) وهي:

- المستوى الأول: الجوهر الحقيقي للمنتج: وهو الدافع الرئيسي الذي يقف وراء شراء المستهلك للمنتج.

¹ محمد معوض ,عبد السلام إمام , مرجع سابق, ص 23.

² . بشاغة مريم, طيار أحسن, مدى رضا العملاء عن المزيج التسويقي الخدمي,دراسة حالة المؤسسة المينائية (سكيدة),مجلة

العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية'العدد2,2019,الجزائر,ص480

³ محمد عبد الرحمان عمر و آخرون'إستراتيجيات المزيج التسويقي و دورها في زيادة الحصة السوقية-دراسة استطلاعية لأراء

عينة من الأفراد العاملين في شركة ستي سنتر التجارية في مدينة زاخو,العراق,مجلة جامعة

زاخو,العدد2,العراق,2015,ص559.

- المستوى الثاني: المنتج الفعلي الجوانب الملموسة في المنتج و يمثل الأبعاد الخاصة بجانب الجودة و السمات المميزة و العلامة و الغلاف.

- المستوى الثالث: المنتج المدعم أي خدمات إضافية تتعلق بالمنتج و يضم مضمونا سلعيا متكاملًا إضافة إلى مجموعة الخدمات و المزايا المقترنة بعملية الشراء لهذا المنتج.

تصنيف المنتجات:

- التصنيف على أساس المنتج و ينقسم إلى: منتجات المعمرة, المنتجات غير المعمرة, الخدمات.

- التصنيف على أساس الغرض من الشراء و هي المنتجات الاستهلاكية, المنتجات الصناعية.¹

ب-السعر: إن السعر هي التعبير النقدي لقيمة السلعة في وقت و مكان معين و هو العنصر الوحيد من المزيج التسويقي الذي يمثل مصدر إيرادات المؤسسة لأن العناصر الأخرى و هي مصدر تكلفة يجب أن تغطيها هذه الإيرادات, يرتبط تحديد سعر السلعة إلى حد كبير بجودتها و قدرتها على الأداء و لتحديد السعر أهمية بالغة على ربحية الشركة و قدرتها على الاستمرار و على عناصر المزيج التسويقي الأخرى فيجب بالإضافة إلى ذلك, أن يكون السعر في متناول الزبون و يغطي تكلفة الإنتاج و مستوى الربح تحت ضغط شديد من المتنافسين.²

ج-التوزيع: يشار إليه بالمكان أو القنوات التسويقية و المقصودة تحديد كافة النشاطات و الجهود التسويقية التي تختص بضمان تزويد احتياجات المستهلكين و المستفيدين من السلع و الخدمات من أماكن وجودها في المصنع أو متاجر التجزئة أو الجملة أو المخازن, أي تحقيق المنافع المكانية و الزمنية و الشكلية و منفعة الحيازة و أنه بدون سياسة التوزيع فاعلة لا تحقق الكفاءة التسويقية المنشودة.³

¹ لهوازي إلياس, أوكيل رابح, الزيج التسويقي لمؤسسة كوندور و أثره على رضا زبائنها بمنطقة سوق الخميس ولاية البويرة, مجلة

مجاميع المعرفة, عدد 01, الجزائر, 2021, ص 306

² تو رشاد, المرجع السابق ص 70.

³ محمد عبد الرحمان عمر و آخرون, مرجع سابق, ص 561.

خلاصة :

تطرقنا في هذا الفصل لأهمية التسويق و أهم المنافع التي يحققها و لضرورة تطوير الاستراتيجيات التسويقية و كذا التركيز على تحليل رغبات الزبائن لمحاولة تلبيتها, والاستفادة منه كمرشد وموجه للمستهلكين نحو مختلف المنتجات والخدمات وأصبح ينظر إليه كحلقة وصل بين المنظمة والمجتمع, بحيث أن وظيفة التسويق أخذت على عاتقها تحليل البيئة المحيطة بالمؤسسة وتكييف نشاطاتها بالاعتماد على هذا التحليل, واعتماد منظمات الأعمال اليوم على التسويق الإلكتروني كاستراتيجية لمواكبة التطور التكنولوجي الحاصل.

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع الإجراءات

المنهجية للدراسة

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً: العينة و كيفية اختيارها

ثالثاً: منهج الدراسة

رابعاً: أدوات جمع البيانات

تمهيد:

يعتبر الجانب النظري من موضوع البحث غير كافي لتحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج كمية تجسد الواقع الفعلي للمؤسسة محل الدراسة، لهذا تعتبر مرحلة التصميم المنهجي للبحث خطوة أساسية تتوقف عليها مصداقية البحث ونتائجه وعادة ما يعرف باسم مبدأ الملاءمة المنهجية أو التكامل المنهجي، ثم القيام بالدراسة الميدانية لمحاولة الكشف عن مجموع النتائج عن طريق تحليل البيانات والخروج بنتائج عامة.

المطلب الأول : مجالات الدراسة:

أ- المجال الجغرافي:

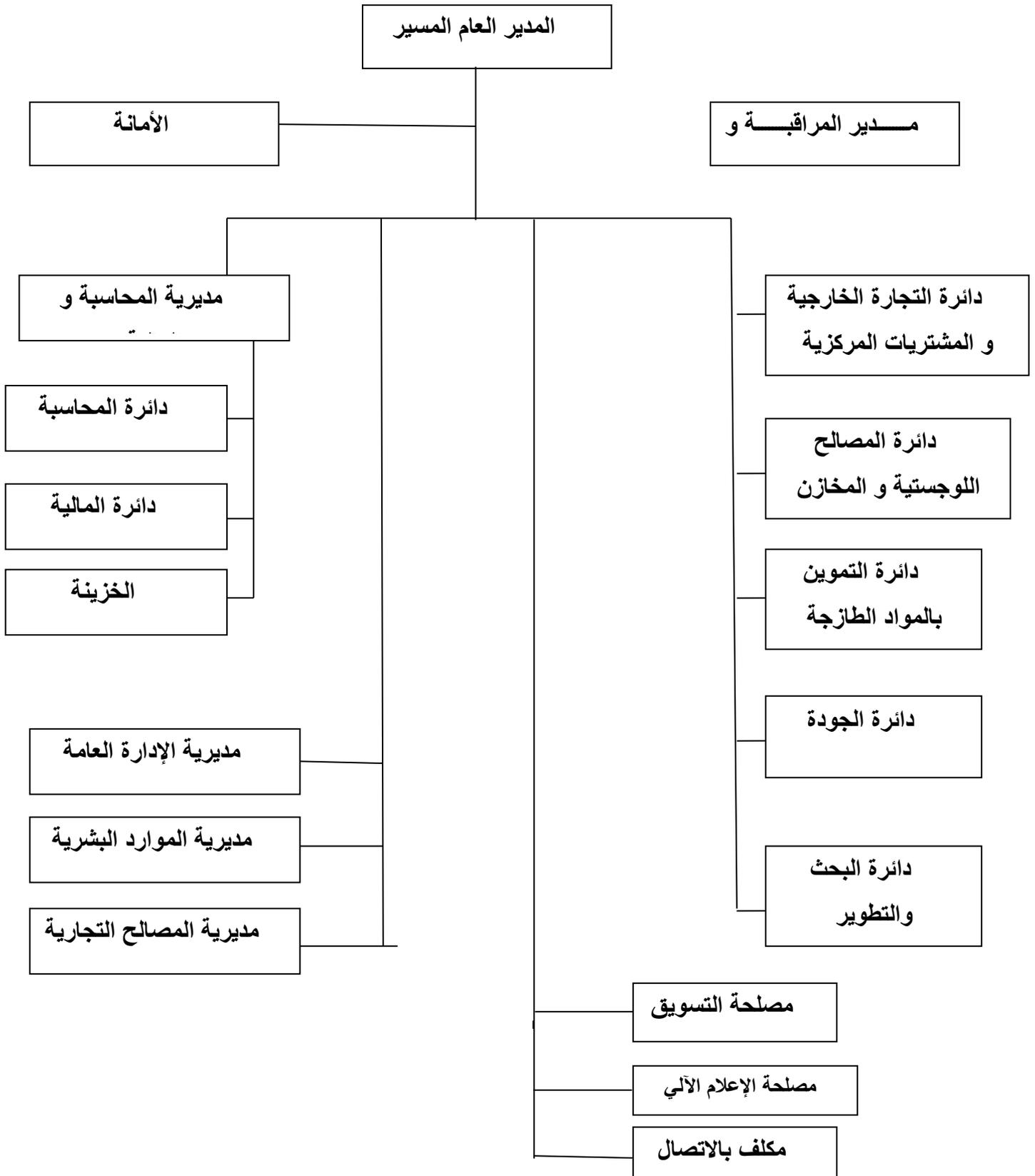
ويتمثل في الموقع الجغرافي الذي يضم مجتمع البحث الذي يستخدمه الباحث في دراسته، تتمثل في المؤسسة الاقتصادية للمصبرات الغذائية عمر بن عمر، وهي شركة عائلية منتجة للمصبرات الغذائية بمختلف أنواعها (طماطم معلبة، هريسة، مربى الفواكه) تأسست سنة 1984 وبدأت نشاطها سنة 1986.

تقع هذه المؤسسة في الشرق الجزائري، وتحديدا ببلدية بوعاتي محمود ولاية قالمة تبعد حوالي 20 كم عن الولاية، يحدها من الشرق مجمع سكاني ومن الغرب أراضي زراعية ومن الشمال الطرق الوطني رقم 80 الرابط بين قالمة وسكيكدة، ومن الجنوب أراضي زراعية تتربع وحدة المصبرات على مساحة قدرها 7000م² منها 30000م² مغطاة والباقي طرق معبدة ومصلحة تصفية المياه، بدأت مؤسسة عمر بن عمر من وحدة صغيرة لتحويل الطماطم المصنعة بطاقة إنتاجية لا تتجاوز 240 طن يوميا و هذا لإنتاج المواد الأولية لأعمالها، و بعد عقدين من الزمن و بفضل المجهودات المبذولة و الشوط الكبير، أصبحت شركة عمر بن عمر الرائدة في هذا المجال بطاقة استقبال فاقت 7600 طن يوميا، ما يعادل 1500 طن من الطماطم المحولة، ما جعلها تستحوذ على 50% من السوق المحلية.

شهدت الطاقة الإنتاجية لمصبرات عمر بن عمر منحا تصاعديا حيث تضاعف الإنتاج بأكثر من 20 مرة و هذا خلال الفترة الزمنية ما بين 1986 إلى 2011 مرورا من 3000 طن إلى 67000 طن ، ضمنها وحدات التحويل الموزعة على ثلاث ولايات و هي : وحدة بوعاتي محمود و وحدة الفجوج (قالمة)، وحدة بومعيزة (سكيكدة)، وحدة الخبانة(المسيلة)، عين بن بيضاء (قالمة)، و في حدود سنة 2020 أصبحت الطاقة الإنتاجية للمصبرات تقدر ب 14400 طن يوميا مما ساهم في تحفيز الفلاحين على زراعة الطماطم الصناعية و توسيع المساحات المزروعة.

ولكل مؤسسة سواء كانت تجارية، صناعية أو خدمية هيكل تنظيمي يتماشى مع حجمها وطبيعة نشاطها، وهذا ما سنوضحه من خلال الهيكل التنظيمي للوحدة.

الشكل رقم (06) يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة



الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

سنقوم هنا بدراسة تحليلية للهيكل التنظيمي للمديرية العامة لمؤسسة عمر بن عمر و التي تضم بدورها هياكل تنظيمية لكل وحدة من وحداتها الإنتاجية المذكورة سابقا.

1- المسير المدير العام: تتمثل مهامه في الإشراف على الإدارة العامة و يمثل المؤسسة عند السلطات القضائية و كل الهيئات الأخرى و يقوم بالإمضاء على كل الوثائق الرسمية باسم المؤسسة خاصة المهمة منها و التي لا يمكن تفويضها لأي سلطة أخرى مثل الصكوك البنكية.

2- نائب المدير العام: يقوم بالإشراف على وحدات الإنتاج, و كذا الإشراف على المديرية العامة و باستخلاف المدير في حالة غيابه.

3- السكرتارية(الأمانة): تكون المسؤولة عن تنظيم العلاقات بين المدير العام و نائبه, و بين الأفراد المتواجدين في المؤسسة و المتعاملين معها.

- استقبال الرسائل البريدية و البريد الإلكتروني و تسجيلها ثم حفظها و تقديمها للمدير العام أو نائبه للإطلاع عليها و توجيهها للمصالح المعنية بها.

- استقبال و الرد على المكالمات الهاتفية و تحويلها للمصالح المطلوبة.

- تقوم بتحضير أمر بالمهمة لأفراد المؤسسة وكتابتها على جهاز الكمبيوتر وإيداعها للمدير للموافقة عليها أو رفضها.

- حفظ أسرار العمل الخاصة بالإدارة.

4- المستشار الإداري: تتحد مهامه في تقديم الاستشارات الخاصة بالجانب الإداري للمؤسسة خاصة في تحديد القانون الداخلي للمؤسسة و الموارد البشرية و عقود العمل الخاصة بالعمال.

5- قسم التجارة الخارجية: يتكون هذا القسم من رئيس قسم و رئيس مصلحة و عوني مكتب حيث يتكلف هذا القسم بالتنقلات خارج الوطن بتوكيل من المدير العام و الاتفاق الدولي مع المؤسسات الأجنبية, لشراء بعض المواد أو الآلات و المعدات التي تحتاج إليها المؤسسة سواء في عملية الإنتاج أو الصيانة.

6- مديرية الموارد البشرية: يسهر على تسيير هذه المديرية مدير الموارد البشرية، إطار مكلف بتسيير الموارد البشرية إضافة إلى عون مكتب.

تتمثل مهام الموارد البشرية في أنه المسؤول الأول عن هذه المديرية و كل ما يتعلق بها، ويعمل على متابعة مصالح الموارد البشرية في الوحدات الأخرى، و كذا توظيف العمال حسب احتياجات المؤسسة، بالإضافة إلى تطبيق تكوين العمال، بينما يعمل الإطار المسير للموارد البشرية على تحضير أجور العمال بالمتابعة اليومية لساعات العمل لكل عامل على حدا و كذا حساب عطل العمل وتحضير الوثائق المطلوبة من طرف العمال التي تتعلق بالشؤون الاجتماعية لها مثل الشهادات و عقود العمل.

ويختص عون المكتب بمساعدة مسؤوله الأول والثاني و تنفيذ كل ما يطلبه منه مثل ترتيب الملفات.

يمكن ذكر مهام أخرى لهذه المديرية كتسجيل العمال الجدد على مستوى مصلحة الضمان الاجتماعي و يصرح بهم بداية كل سنة جديدة، وكذا استدعاء العامل المخل بنظام المؤسسة أو المرتكب لأي خطأ مهني إلى حضور اجتماع اللجنة التأديبية، وتطبيق العقوبة المنصوص عليها و التي يتم تقريرها في هذه اللجنة و يسهر مدير الموارد البشرية على تطبيقها.

7- مديرية المحاسبة و المالية: تتمثل مهمتها بالقيام بكل الإجراءات المتعلقة بالمحاسبة العامة و العمليات الجبائية وهذا من خلال:

- إعداد الميزانية وتسويتها والقيام بتحليلها.

- متابعة حسابات الخزينة.

- المتابعة المالية لمختلف الاستثمارات.

- إعداد المخطط المالي على المدى الطويل والقصير.

و يتفرع من هذه المديرية رئيس قسم المحاسبة و هو المسؤول عن كل الوثائق المحاسبية و رئيس قسم المالية و هو المسؤول على جميع المعاملات المالية النقدية و الصكية و يختص بالمعاملات ومراقبة الحسابات البنكية.

كما يضم هذين القسمين رئيس مصلحة لكل منهما و إطارين بالمحاسبة و المالية على التوالي.

8- القسم التجاري: تضم رئيس القسم التجاري ورئيس المصلحة التجارية و الاطار المكلف بالدراسات التجارية و أمين مخزن تبع للمصلحة التجارية و تتمثل مهام هذا القسم في حساب المنتج المصنع و إدخاله في المخزن, و يهتم بالاستماع إلى الزبائن و تسعى إلى تحسين طرق البيع للمحافظة على الزبائن الحاليين و جلب زبائن جدد, كما تعمل على تسيير مختلف الإجراءات مع الزبائن و متابعة مختلف التغييرات التي تطرأ على السوق.

وتتم عملية البيع بالتفاهم بين العميل و رئيس المصلحة على المنتج المطلوب و السعر و الكمية و كذا طريقة التسليم و دفع المستحقات بعد تحضير الفواتير.

وفي نهاية كل سنة يقوم هذا القسم بإعداد إحصائيات للسنوات الماضية لمراقبة عملية البيع كل سنة و مدى تطورها و زيادة حجم المبيعات.

9- مديرية الدعم اللوجستيكي: تهتم ب"إمداد المديرية الأخرى بالتجهيزات اللازمة من خلال:

- التحكم في عمليات نقل البضائع بوسائل المؤسسة أو عن طريق إيجار وسائل نقل.

- ضمان نقل العمال.

- صيانة وسائل كل المؤسسة.

- تسيير قطع الغيار المستهلكة.

10- مصلحة تسيير شؤون الفلاحة: تضم هذه المصلحة رئيسا و إطارين مكلفين بشؤون الفلاحة و كذا عوني مكتبه و تختص هذه المصلحة بتنظيم التعامل مع الموردين (الفلاحين والتجار) فيما يخص عمليات التموين بالمواد الأولية الطازجة و دفع مستحقات الموردين في الآجال المحددة و كذا تحضير ملفات الانخراط بين منتجي الطماطم الصناعية في المواسم الفلاحية و الديوان الوطني المهني المشترك للخضر و اللحوم على قيمة دعم طرفي الانخراط و هما الفلاحين والمحول(مصبرات عمر بن عمر)

ب -المجال الزمني ويتمثل في الفترة الزمنية التي يقوم فيها الباحث بإجراء الدراسة حول موضوعه بهدف جمع المعلومات والبيانات, وعليه الفترة الزمنية لهذا البحث من منتصف شهر أكتوبر 2020 أين أخذت الفكرة حول الموضوع تحت عنوان "إعادة هندسة العمليات الإدارية و انعكاسها على التسويق" في هذه الفترة جمعت المادة العلمية حول الموضوع حيث قمنا ببلورت الجانب النظري لدراسة, أما بالنسبة لدراسة الميدانية فقد تأخرت

قليلا نظرا لبعض العراقيل الإدارية, و قد بدأت في الفترة الممتدة ما بين 5 ماي إلى 18 ماي حيث تم فيه تحديد المكان الذي ستنتم فيه الدراسة و الحصول على الموافقة من طرف المؤسسة, كما تحصلت على بعض الوثائق و المعلومات التي تخدم البحث, مع البدء بإعداد أسئلة الاستمارة الموجهة للموظفين و كذا أسئلة المقابلة.

وتم توزيع الاستمارات وجمعها في الفترة الممتدة من 23 ماي إلى 8 جوان. حيث قمنا خلال هذه الفترة بمقابلة مع رئيس مصلحة التسويق في وحدة المصبرات الغذائية لمؤسسة عمر بن عمر فرع بوعاتي محمود قائلة.

ج : المجال البشري: إن أي بحث علمي يتطلب دراسة العنصر البشري من أجل الوصول إلى معلومات تخدم موضوع الدراسة و عليه تمثل العنصر البشري في دراستنا في مجموع الموظفين في مؤسسة عمر بن عمر-وحدة المصبرات بوعاتي CAB- و الذي يتمثل عددهم في 321 موظف .

ثانيا: العينة و خصائصها :

تعتبر العينة إحدى الدعائم الأساسية للبحث الامبريقي، حيث أنها تسمح بالحصول في حالات كثيرة على المعلومات المطلوبة دون أن يؤدي ذلك إلى الابتعاد عن الواقع المراد معرفته، ولذلك تعرف العينة" بأنها فئة تمثل مجتمع البحث أو جمهور البحث, أي جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث' أو جميع الأفراد و الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث"¹

وبالنسبة للدراسة الحالية فقد تم اختيار عينة عشوائية، وذلك باختيار 12% من مجتمع الدراسة:

$$N = 12 \times 321 / 100 = 40$$

¹ رجاء وحيد دويدري, البحث العلمي أساسياته النظرية و ممارسته العلمية, ط1, دار الفكر, دمشق, سوريا, 2000, ص 306.

وحدد مجتمع الدراسة بـ 40 موظفا ونظرا لعدم استرجاع كل الاستثمارات التي قدمت، فعلى هذا الأساس قدرت

العينة بـ 36 موظفا والجدول التالي يوضح لنا كذلك

الجدول رقم (07) توزيع الاستثمارات

عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المسترجعة	عدد الاستثمارات غير المسترجعة	عدد الاستثمارات غير الصالحة	عدد الاستثمارات الصالحة
40	36	04	0	36

2- خصائص العينة:

فيما يلي وصف لأفراد العينة حسب المتغيرات الديمغرافية

- تحليل و تفسير نتائج البيانات الشخصية:

الجدول رقم (08) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

النسبة	التكرار	الجنس
80.55%	29	ذكر
19.44%	07	أنثى
100%	36	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن أغلب موظفي المؤسسة ذكور، حيث قدرة نسبتهم بـ 80.55%، وهذا راجع إلى طبيعة العمل التي تتطلب جهد عضلي وقوة بدنية واعتماد المؤسسة على العمل الميداني أكثر من العمل الإداري وهذا ما يتلاءم أكثر مع العنصر الذكري، بينما تمثل الإناث نسبة 19.44% من عمال المؤسسة، وينحصر عملهن في الجانب الإداري أكثر نظرا لبساطة العمل .

الجدول رقم(09) يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن .

السن	التكرار	النسبة
[30-20]	12	%33.33
[40-31]	17	%47.22
[50-41]	07	%19.44
المجموع	36	%100

يتضح من خلال الجدول أن الفئة العمرية الغالبة على عينة البحث هي فئة [40-31] بنسبة %47.22، و تليها فئة [30-20] بنسبة %33.33، و في الأخير فئة [50-41] بنسبة %19.44، و هذا ما يدل على أن أفراد العينة من الفئة الفتية القادرة على العطاء، ويمتلكون قدرا من النضج الفكري والعملي، وحس المسؤولية والالتزام اتجاه العمل، وأيضا إمكانية الاستثمار فيها بالتدريب والتعلم، والقادرة على الإبداع والابتكار في العمل.

الجدول رقم(10) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي

المستوى الدراسي	التكرار	النسبة
تكوين مهني	11	%30.55
ثانوي	03	%8.33
جامعي	22	%61.11
المجموع	36	%100

يتضح من خلال الجدول أغلب أفراد العينة ذوي مستوى جامعي بنسبة %61.11، تليها فئة التكوين المهني بنسبة %30.55، وفي الأخير فئة ذوي المستوى الثانوي من التعليم، وتبلغ نسبتهم %8.33، ونلاحظ هنا أن المستوى الجامعي هو المسيطر على أغلب الوظائف، ويرجع ذلك لحاجة المؤسسة لكفاءات ورأس مال بشري، و

مستوى علمي مرتفع، وبالتالي امتلاك المؤسسة لكوادر علمية، والتي من شأنها أن ترفع من مستوى المؤسسة وتساهم في المحافظة على مكانتها.

الجدول رقم(11) يوضح توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة

نوع الوظيفة	التكرار	النسبة
إطارات	19	%52.77
تقنيين	10	%27.77
تنفيذيين	07	%19.44
المجموع	36	%100

يتضح من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة من فئة الإطارات بنسبة 52.77%، ويليهما فئة التقنيين بنسبة 27.77%، وفئة التنفيذيين بنسبة 19.44%، ويمكن أن نرجع سيطرة فئة الإطارات على أفراد العينة إلى أن الاستثمارات وزعت أغلبها في الإدارة أكثر منه في الوحدات الإنتاجية، ولأن المؤسسة وطبيعتها هيكلها التنظيمي من جهة، و طبيعتها كمؤسسة إنتاجية من جهة أخرى، وبالتالي تتنوع مصالحها الإدارية وأيضاً حاجتها لإطارات ذات كفاءة للحرص على إنجاز العمل بشكل المطلوب، وتخطيط وتحديد الأهداف والعمل على تحقيقها.

الجدول رقم(12) يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة .

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	12	%33.33
من 5 سنوات إلى 10	14	%38.88
من 11 سنة فأكثر	10	%27.77
المجموع	36	%100

يتضح من خلال الجدول أن أكبر فئة تكررت هي (من 5 سنوات إلى 10) بنسبة 38.88%، تليها فئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة 33.33%، وفي الأخير فئة من 11 سنة فأكثر بنسبة 27.77%، و هذا ما يدل على أن لديهم خبرة مهنية في ميدان العمل مما يساعد على تطبيق منهج إعادة الهندسة الإدارية، و أيضا يضمن هذا تحقيق أهداف المؤسسة، وجودة المنتجات المقدمة، هذا راجع لامتلاك العمال المعرفة الكاملة بكافة خطوات العمل بسبب اكتسابهم للخبرة المهنية مع مرور الوقت في العمل ، و يمكن تفسير هذا أيضا بولاء العمال للمؤسسة و رغبتهم في تقديم الأكثر لها.

ثالثا: منهج الدراسة

إن مناهج البحث الاجتماعي تختلف باختلاف مواضيع الدراسة وباختلاف المشاكل المراد دراستها، ولكي يستطيع الباحث دراسة موضوع ما، لا بد له من إتباع منهج معين، و المنهج¹ هو "مجموعة القواعد التي يستعملها الباحث لتفسير ظاهرة معينة بهدف الوصول إلى الحقيقة العلمية، أو أنه الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة"

وتعتمد هذه الدراسة على أكثر مناهج البحث العلمي استخداما وهو المنهج الوصفي ، وذلك يعود إلى أن إشكالية الدراسة وفرضياتها تتماشى وهذا المنهج الذي يسمح بجمع البيانات عن الظاهرة المراد دراستها، كما يقدم هذا المنهج وصفا عاما للنتائج المتوصل إليها، تحليلها وتفسيرها، ولهذا تم استخدامه في وصف إعادة هندسة

¹ ليندة لطاد و آخرون-منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية و الاقتصادية- ألمانيا - 2019، ص14.

العمليات الإدارية و كيف تتعكس على التسويق. ويمكن تعريف المنهج الوصفي بأنه: " جمع الحقائق والبيانات عن ظاهرة أو موقف معين مع محاولة تفسير هذه الظاهرة"¹

رابعاً: أدوات جمع البيانات

لمعالجة الجوانب التطبيقية لموضوع البحث، لجأنا إلى جمع البيانات من خلال اعتماد مجموعة أدوات منهجية متمثلة أساساً في الاستمارة كأداة رئيسية للبحث و التي تم الاعتماد عليها في جمع البيانات حول موضوع الدراسة، و كذا بالاعتماد على المقابلة مع رئيس مصلحة التسويق للاستفادة من بعض المعلومات.

أ- الاستمارة:

تعتبر الاستمارة من أهم أدوات جمع البيانات التي تم اعتمادها، وهي مجموعة من الأسئلة و الاستفسارات المتنوعة، و المرتبطة بعضها البعض الآخر بشكل يحقق الهدف أو الأهداف، التي يسعى إليها الباحث بضوء موضوعه و المشكلة التي اختارها لبحثه².

1- مرحلة بناء الاستمارة: لقد راعينا عدة جوانب عند صياغة أسئلة الاستمارة حيث تم بناء الاستمارة، فبعض أسئلة الاستمارة جاءت بشكل مغلق من أجل إجبار المبحوث على اختيار إجابة واحدة و ذلك للحصول على معلومات دقيقة و محددة، كما اعتمدنا أسئلة نصف مغلقة لإعطاء فرصة للمبحوث للإبداء رأيه و التعبير عن

¹ محمد علي محمد، علم الاجتماع والمنهج العلمي (دراسة في طرائق البحث وأساليبه)، دار المعرفة، الإسكندرية- مصر، 1980م، ص. 182

² محمد سرحان علي المحمودي، مناهج البحث العلمي، ط3، دار الكتاب، صنعاء اليمن، 2019، ص 126.

وجهة نظره، كما وضعنا خيارات متعددة لتسهيل الإجابة وحصولنا على إجابة واضحة، أردنا استخدام استمارة مقابلة من أجل استرجاع كل الاستثمارات و توضيح الأسئلة لبعض

المبحوثين فتلقينا الرفض التام من طرف المسؤول، لتحفظه على بعض الأمور في المؤسسة فقمنا باستخدام استمارة موزعة و هذا راجع لقوانين المؤسسة المعمول بها.

انطلاقاً من مشكلة بحثنا فقد تم تقسيمها إلى أربعة محاور ضمت 27 سؤالاً موزعاً كالآتي:

- المحور الأول: خصص للبيانات الشخصية و يتضمن 6 أسئلة. من 1 إلى 6

- المحور الثاني: يتعلق بتأثير الهندسة الإدارية على الأداء المؤسسي في مؤسسة عمر بن عمر و يتضمن 7 أسئلة من 7 إلى 12

- المحور الثالث: : تأثير البيئة التسويقية على استراتيجيات خدمة الزبائن. يتضمن 7 أسئلة من 13 إلى 19

- المحور الرابع: :مساهمة تكنولوجيا المعلومات للهندسة الإدارية في تفعيل التسويق الإلكتروني لمؤسسة عمر بن عمر يتضمن 7 أسئلة من 20 إلى 27.

2-مرحلة تحكيم الاستثمار: للتحقق من صدق الاستثمار، تم تقديمها إلى مجموعة من الأساتذة المختصين في علم الاجتماع و ذلك قصد الإرشاد والتوجيه، و للتأكد من مدى ملائمة البيانات و تماشي أسئلة الاستثمار مع الفرضيات، و مدى قدرة الاستثمار إلى التوصل لأهداف الدراسة وقد تمحورت الملاحظات حول النقاط التالية:

- إعادة ترتيب بعض الأسئلة بما يتناسب وفرضيات الدراسة.

- إعادة صياغة بعض الأسئلة وتبسيطها.

وقد تم الأخذ بعين الاعتبار كافة الملاحظات القيمة وإجراء بعض التعديلات على الاستثمار على ضوء التوجيهات القيمة.

3- مرحلة توزيع الاستثمار: تم توزيع الاستثمار يوم 23 ماي 2021 على 40 موظف من طرف مسؤول الموارد

البشرية على الموظفين الموجودين في إدارة المؤسسة، وقد استرجاع 36 استمارة من أصل 40 استمارة .

ب-المقابلة:

تم إجراء مقابلة مع رئيس مصلحة التسويق وكان ذلك بتاريخ 2021/06/07 على الساعة 10 صباحا حيث أعدت له مجموعة من الأسئلة المرتبة ترتيبا منهجيا بهدف الحصول على بيانات ومعلومات عن مصلحة التسويق و مساهمتها في إعادة هندسة العمليات الإدارية، وكانت الأسئلة كالتالي:

س1- هل إدارة التسويق تساهم في إعادة هندسة العمليات؟

ج1- بنعم: نعم و بشكل كبير بما أنها على معرفة بوضع المؤسسة في السوق و ما إن كان الوقت مناسب لإجراء تغيير في العمليات, خاصة عند إدخال منتجات جديدة لخط الإنتاج.

س2- هل تهتم إدارة التسويق بتوضيح الهدف من إعادة هندسة العمليات لموظفيها؟

ج2- بنعم: لأنه قبل البدء بأي تغيير نأخذ بآراء جميع موظفي المصالح المسئولة والتي لها علاقة بهذا التغيير, و الأخذ بجميع الاقتراحات ووضعها في عين الاعتبار.

س3- هل يتم إشراك الموظفين في وضع أساليب إعادة هندسة العمليات؟

ج3- نعم تشمل جميع أفراد دوائر الإنتاج و دائرة البحث و التطوير ودائرة التسويق.

س4- هل تملك المؤسسة القدرات المادية و البشرية لإعادة تصميم عملياتها؟

ج4- نعم: تمتلك المؤسسة جميع القدرات المادية و البشرية لإعادة تصميم عملياتها.

س5- هل تهدف المؤسسة لاستقطاب سوق جديدة عند إعادة تصميم عملياتها؟

ج5- نعم من خلال المنتجات الجديدة و هذا الاستقطاب يكون من خلال التسويق و دائرة البحث و التطوير أيضا, و من خلال ابتكار منتجات جديدة.

س6- هل تقوم إدارة التسويق بتقديم مقترحات لإعادة تصميم عملياتها؟

ج6- نعم: لأنها المسئولة عن تسويق منتجات المؤسسة و متابعة تحولات السوق, والحفاظ على موقع المؤسسة في السوق.

س7- هل تكيف المؤسسة استراتيجياتها التسويقية مع الوضع الاقتصادي للمستهلكين؟

ج 7- لا: أسعار المؤسسة تبقى ثابتة، و ذلك من أجل تجنب احتكار منتجاتها من طرف الموزعين، و يمكن اخذ جائزة كورنا كمثال فبرغم من تدهور الوضع الاقتصادي للمستهلكين لكن المؤسسة بقت محتفظة بنفس الاستراتيجية التسويقية وبالعكس ارتفعت مبيعات المؤسسة برغم من انخفاض المستوى المعيشي للمستهلكين، بسبب عمل المؤسسة على تلبية الطلب المتزايد على منتجاتها.

س8- هل تقوم الإدارة ببحوث التسويق؟

ج8: نعم نقوم ببحوث التسويق عندما نستعد لطرح منتج جديد في السوق و معرفة رد المستهلك نحو المنتج، و أيضا نكلف الموزعون المتعاملين معنا للقيام بدراسة لسوق الموجهة ، و نطرح المنتج بكمية قليلة ثم نقوم بسبر آراء حول المنتج

س9- هل تسعى المؤسسة لتطوير استراتيجياتها التسويقية في ظل منافسة السوق؟

ج9- نعم: لان السوق متغير باستمرار لهذا يجب على تتبع مجرياته باستمرار.

س10- هل تقوم الإدارة بتطوير منتجاتها باستمرار؟

ج10: نعم: من أجل المحافظة على مكانتها في السوق و زيادة أرباحها.

س11- هل ساهم التسويق الإلكتروني لمنتجات المؤسسة في خفض تكاليف الميزانية؟

ج-11 نعم :ساهم كثيرا في خفض تكاليف الإشهار للمنتجات و خاصة الفاييبوك ساهم في انتشار منتجات المؤسسة على نطاق جغرافي واسع.

- من خلال المقابلة التي أجريناها مع مدير مصلحة التسويق اتضح لنا مساهمة مصلحة التسويق في إعادة هندسة عمليات المؤسسة، وقيامها بتوضيح الهدف لموظفي المصالح المسؤول عن التغيير المراد إحداثه، والأخذ بجميع الاقتراحات بعين الاعتبار.

- تهدف المؤسسة لاستقطاب أسواق جديدة من خلال القيام ببحوث التسويق ومتابعة تحولات السوق، بغرض ابتكار منتجات جديدة وتطوير منتجاتها للحصول على أكبر عدد ممكن من الزبائن.

- تسعى المؤسسة للحفاظ على مكانتها في السوق في ظل المنافسة، و بالتالي فهي دائمة البحث عن التميز في استراتيجياتها و منتجاتها لتفوق على منافسيها.

-سأهم التسويق الإلكتروني بشكل كبير في الرفع من مبيعات المنتجات المؤسسة، وقللت من تكاليف الترويج والإشهار.

خلاصة

تناولنا في هذا الفصل الجانب المنهجي للدراسة، والذي يهدف إلى دراسة إعادة هندسة العمليات الإدارية و انعكاسها على التسويق بمؤسسة عمر بن عمر بولاية قالمة، حيث اشتمل الفصل على تحديد مجالات الدراسة، والمنهج المتبع والأدوات المنهجية من استمارة ومقابلة، والتي ساعدتنا على جمع البيانات التي سيتم الاعتماد عليها لتحليل نتائج الدراسة، و إثبات أو نفي الفرضيات، وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الخامس.

الفصل الخامس

التحليل السوسيولوجي للبيانات

الميدانية

تمهيد.

أولاً: تحليل و تفسير البيانات و عرض النتائج.

ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات.

ثالثاً: مناقشة النتائج في ضوء الإرث النظري والدراسات السابقة.

رابعاً: النتيجة العامة.

خامساً: التوصيات.

خلاصة

تمهيد:

تعد عملية عرض و تحليل البيانات الميدانية من المراحل البحثية الهامة, حيث يمكن القول أنها مرحلة تشعر الباحث بأنه الجزء الأهم من الدراسة, وهذا طبعاً لن يتحقق إلا إذا كان استخدام المنهج و الأدوات البحثية على النحو الصحيح و كما أن تحليل البيانات الميدانية لن يكون ذو جدوى إذا لم يتم دعمها بالأفكار والمعلومات التي وردت في الفصول النظرية وعلى هذا الأساس سنتطرق في هذا الفصل إلى تحليل و تفسير البيانات الخاصة بالاستمارة.

تحليل و تفسير محور تأثير الهندسة الإدارية على الأداء المؤسسي في مؤسسة عمر بن عمر .

جدول رقم (13) يوضح تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة على نوعية الأداء

النسبة	التكرار	تأثير الثقافة التنظيمية	
94.44%	34	إيجابي	نعم
5.55%	02	سلبي	
100%	36	المجموع الجزئي	
0%	0	لا	
0%	0	المجموع الجزئي	
100%	36	المجموع الكلي	

يتضح من خلال الجدول أن جميع أفراد العينة أكدوا على تأثير الثقافة التنظيمية في المؤسسة على نوعية

أداء الموظف. 100% , موزعة كما يلي :

- ايجابية التأثير بنسبة 94.44% .

- سلبية التأثير بنسبة 5.55% .

أكد غالبية الباحثين على إيجابية تأثير الثقافة التنظيمية أي انه كلما كان هناك مناخ ملائم ومرن , سترتفع الروح المعنوية للموظف و يحس بالرضا , منه سيشعر بالانتماء للمؤسسة ويسعى لتقديم أفضل ما عنده لرفع الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة, فيما أكدت نسبة 5.55% على سلبية تأثير الثقافة التنظيمية ويمكن إرجاع ذلك لطبيعة شخصيتهم, أو لجدتهم في المؤسسة ولم يتعودوا بعد على أجواء العمل.

جدول رقم (14) يوضح الاتصال بين الأقسام المختلفة في تنفيذ الأعمال المطلوبة

النسبة	التكرار	الاتصال بين الأقسام	
36.32%	30	نعم	السرعة في إنجاز الأعمال
32.69%	27		زيادة فاعلية الموظفين
25.42%	21		تبسيط إجراءات العمل
94.43%	78	المجموع الجزئي	
5.55%	2	لا	
5.55%	2	المجموع الجزئي	
100%	80	المجموع الكلي	

يتضح من خلال الجدول أن غالبية إجابات المبحوثين أكدت على وجود اتصال بين الأقسام المختلفة في تنفيذ الأعمال المطلوبة وذلك بنسبة 94.43%، موزعة كالتالي:

- السرعة في إنجاز الأعمال بنسبة 36.32%.

- زيادة فاعلية الموظفين بنسبة 32.69%.

- تبسيط إجراءات العمل بنسبة 25.42%.

حيث أن سهولة الاتصال والتنسيق بين مختلف الأقسام سيولد مرونة في وصول المعلومات بسرعة وبالتالي إنجاز الأعمال في الوقت المناسب، في حين عبرت نسبة 32.69% من إجابات أفراد العينة أن الاتصال يزيد من فاعلية الموظفين ويحسن من أدائهم نحو الأفضل، ومنه سنكتسب الثقة بين الأفراد والتي بدورها ستحفز الموظفين، فيما أكدت نسبة 25.42% من إجابات أفراد العينة على أن الاتصال يساهم في تبسيط إجراءات العمل لأنه يسهل من فهم الغرض من هذه الإجراءات، وتوضيح خطة العمل وتحديد المطلوب في كل خطوة، في حين نجد نسبة 5.55% من المبحوثين أكدوا على عدم وجود اتصال بين الأقسام المختلفة في تنفيذ الأعمال، ويمكن إرجاع ذلك لمعيقات الاتصال في المؤسسة، أو أن الأعمال التي يمارسونها لا تتطلب وجود اتصال مع أقسام أو مصالح أخرى.

جدول رقم (15) يوضح عمل الإدارة على تنمية قدرات الموظفين لزيادة فعالية أدائهم.

النسبة	التكرار	-تنمية قدرات الموظفين	
41.25%	33	القيام بدورات تكوينية	نعم
28.75%	23	منح صلاحيات أكبر في اتخاذ القرارات	
30%	24	التحفيز من خلال المكافأة	
100%	78	المجموع الجزئي	
0%	0	لا	
0%	0	المجموع الجزئي	
100%	78	المجموع الكلي	

يتضح من خلال الجدول أن جميع إجابات أفراد العينة أكدت على سعي الإدارة لتنمية قدرات الموظفين

لزيادة فاعلية أدائهم, و ووزعت الإجابات كما يلي:

-القيام بدورات تكوينية بنسبة 41.25%.

- التحفيز من خلال المكافأة بنسبة 30%.

- منح صلاحيات أكبر في اتخاذ القرارات بنسبة 28.75%

يمكن تفسير سعي المؤسسة للقيام بدورات تكوينية هو مساعدة الموظفين من خلال تدريبهم على امتلاك مهارات ومعارف وأفكار جديدة, وتخليصهم من السلوكيات التي تسبب التباطؤ وخفض مستوى الأداء , في حين أن نسبة 30% أكدت أن الإدارة تنتهج التحفيز من خلال المكافأة لتنمية قدرات الموظفين في العمل باستغلال طاقاتهم وقدراتهم, ويمكن أن تكون من خلال العلاوات المالية والمشاركة في الأرباح بينما أكدت نسبة 28.75% من إجابات أفراد عينة البحث على أن الإدارة تعطي صلاحيات أكبر لهم في اتخاذ القرارات لتنمية قدراتهم وبذلك تعزز عامل الثقة بين الموظفين والإدارة, وزيادة الدافعية للعمل وبالتالي ضمان ولاء وانتماء الموظف وإحساسه بأنه جزء فعال في المؤسسة.

جدول رقم (16) يوضح لجوء الإدارة لتحفيز العمال معنويا لزيادة كفاءتهم في إنجاز الأعمال.

النسبة	التكرار	تحفيز العمال معنويا لزيادة كفاءتهم	
35.61%	26	مشاركة العمال في اتخاذ القرارات	نعم
34.24%	25	تشجيعهم لطرح أفكارهم و إبداعاتهم	
30.13%	22	الاستماع لمشاكلهم و محاولة حلها	
100%	73	المجموع الجزئي	
0%	0	لا	
0%	0	المجموع الجزئي	
100%	73	المجموع الكلي	

يتضح من خلال الجدول أن جميع إجابات أفراد العينة أكدت على لجوء الإدارة لتحفيز العمال معنويا لزيادة كفاءتهم في إنجاز العمل وذلك بنسبة 100%، قسمت كالتالي:

- مشاركة العمال في اتخاذ القرارات بنسبة 35.61%.
- تشجيعهم لطرح أفكارهم و إبداعاتهم بنسبة 34.24%
- الاستماع لمشاكلهم و محاولة حلها بنسبة 30.13%.

حيث أكدت نسبة 35.61% من المبحوثين على سعي المؤسسة لمشاركة العمال في اتخاذ القرارات و الذي يساهم في تعزيز شعورهم بالانتماء للمؤسسة وإدراك أهميتهم بالنسبة للإدارة، وأنهم عنصر فعال في المؤسسة وبالتالي كسب رضاهم أين سيسعى العمال لتحقيق أهداف المؤسسة ورفع معدل الإنتاج وتحسين مستوى الأداء، وتنفيذ المهام بسرعة، ونسبة 34.24% أكدوا على أن الإدارة تشجعهم على طرح أفكارهم وإبداعاتهم، وتخلصهم من الأفكار التقليدية، من خلال خلق مناخ إبداعي لإخراج طاقاتهم الكامنة، والعمل على تجسيد هذه الأفكار على أرض الواقع، وهذا ما سيؤدي لرفع الروح المعنوية لدى العمال، فيما أكدت نسبة 30.13% من المبحوثين على أن الإدارة تستمع لمشاكلهم وتحاول حلها، وذلك من أجل المحافظة على تركيز العمال مع عملهم فقط، لأن وجود المشاكل سيؤدي لتشتيت أفكارهم، وعند حل الإدارة لهذه المشاكل سيشعرون باهتمامها بهم وتسعى لراحتهم أثناء العمل.

جدول رقم (17) يوضح قيام المؤسسة بدمج الوظائف المتشابهة في وظيفة واحدة.

النسبة	التكرار	قيام المؤسسة بدمج الوظائف	
%26.56	18	اختصارا وقت العمل	نعم
%23.61	16	تسهيل عملية القيادة والإشراف	
%44.26	30	التقليل من العمليات الرقابية	
%94.43	64	المجموع الجزئي	
%8.33	03	لا	
%8.33	03	المجموع الجزئي	
%100	67	المجموع الكلي	

يتضح من خلال الجدول أن غالبية إجابات أفراد العينة أكدوا بأن المؤسسة تقوم بدمج الوظائف المتشابهة في وظيفة واحدة، بنسبة %94.43 موزعة كما يلي:

- التقليل من العمليات الرقابية بنسبة %44.26.
- اختصارا وقت العمل بنسبة %26.56
- تسهيل عملية القيادة والإشراف بنسبة %23.61.

يمكن تفسير لجوء المؤسسة لدمج الوظائف المتشابهة في وظيفة واحدة، بهدف التقليل من العمليات الرقابية لأن ذلك يساهم في كشف المخالفات والقصور في العمل والإنتاج، وأيضا التحقق من توافق النتائج المحققة مع الأهداف المرجوة، فيما أقرت نسبة %26.56 أن دمج الوظائف سيؤدي إلى اختصار وقت العمل، وهذا من أهم عناصر إعادة هندسة العمليات الإدارية، حيث ستحقق أعلى فائدة في أقصر وقت، فيما أكدت نسبة %23.61 من أفراد العينة على تسهيل عملية القيادة والإشراف، بحيث أن دمج الوظائف يساعد القادة والمشرفين على مراقبة سير العمل بشكل المطلوب والوقوف على جميع مراحلها، وأيضا تسهل من عملية توجيه العمال، ومعالجة الأخطاء وإعطاء الملاحظات، فيما أكدت نسبة %8.33 عدم قيام المؤسسة بدمج الوظائف المتشابهة في وظيفة واحدة، ويمكن تفسير ذلك بأن الوظائف يمكن أن تكون متشابهة لكن لا تؤدي نفس الأدوار.

جدول رقم (18) يوضح رفع العمل داخل الفريق لأداء الموظف.

النسبة	التكرار	اعمل داخل فريق و أداء الموظف	
%5.55	2	عدم الانسجام	لا
%2.77	1	عدم تقبل الرأي الآخر	
%8.33	3	المجموع الجزئي	
%91.66	33	نعم	
%91.66	33	المجموع الجزئي	
%100	36	المجموع الكلي	

يتضح من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة أكدوا على أن العمل داخل فريق يرفع من أداء الموظفين و ذلك بنسبة 91.66 %، لأنه يساهم في تعزيز الثقة بين الموظفين ويؤدي لتوضيح القرارات وفهمها بشكل أفضل، وتوطيد العلاقات الإنسانية فيما بينهم، وترفع من أدائهم بسبب الانسجام والتفاهم بين أعضاء الفريق ومنه سيقدمون أفضل أداء ويعملون بجد لتحقيق أهداف المؤسسة، فيما أقرت نسبة 8.33 % من أفراد العينة على أن العمل داخل فريق لا يرفع من أدائهم وتوزعت هذه النسبة كما يلي:

- عدم الانسجام بنسبة 5.55%.

- عدم تقبل الرأي الآخر بنسبة 2.77%.

ويمكن إرجاع ذلك لشعور البعض منهم أن العمل الجماعي سيحملهم الأعباء والضغط، حيث أن نسبة 5.55% من إجابات المبحوثين أكدت على عدم تفضيلهم للعمل الجماعي بسبب صعوبة انسجامهم مع باقي أعضاء الفريق ولا يوجد تعاون فيما بينهم، وأيضا عدم توزيع المهام والأدوار وفقا لقدرات و مهارات كل فرد، فيما ذهب 2.77% من أفراد العينة إرجاع سبب رفضهم لعدم تقبل الآخرين لأفكارهم، خاصة أن العمل داخل فريق وعند اتخاذ القرارات سيأخذ برأي الغالبية وبالتالي سيشعرون بنوع من الإقصاء والاعتزاز داخل المؤسسة، ويمكن إرجاع هذا الرفض أيضا لشخصية الموظف ورغبته في العمل الفردي.

جدول رقم (19) يوضح قيام المؤسسة بخفض ساعات العمل اللازمة لإنجاز الأعمال الإدارية المطلوبة.

النسبة	التكرار	خفض ساعات العمل	
38.88%	14	زيادة الإنتاج	نعم
19.44%	07	الرضى الوظيفي	
30.55%	11	مرونة العمل	
88.87%	32	المجموع الجزئي	
11.11%	4	لا	
11.11%	4	المجموع الجزئي	
100%	36	المجموع الكلي	

يتضح من خلال الجدول أن غالبية أفراد عينة البحث أقروا بقيام المؤسسة بخفض ساعات العمل اللازمة لإنجاز الأعمال الإدارية المطلوبة، بنسبة 88.87% توزعت كما يلي :

- زيادة الإنتاج بنسبة 38.88%

- مرونة العمل بنسبة 30.55%

- الرضى الوظيفي بنسبة 19.44%

حيث أن خفض ساعات العمل ينعكس على الإنتاج بالزيادة ويشعر الموظفون بقليل من الرضى ويقلل من ضغط العمل عليهم هذا ما سيرفع من كفاءتهم في العمل، فيما أكدت نسبة 30.55% منهم أن تخفيض ساعات العمل يؤدي لمرونته وبالتالي سهولة الاستجابة للظروف والتوقعات، بينما ذهبت نسبة 19.44% لتأكيد على أن تخفيض ساعات العمل يساهم في الرضى الوظيفي وهذا لأن الموظف يشعر بشعور إيجابي نحو عمله، وبما أن المؤسسة مسؤولة فإنها تعمل على تحقيق احتياجاته ورغباته في العمل و تحفزه على تقديم الأفضل، بينما أقر نسبة ضئيلة من المبحوثين وبنسبة 11.11%، على عدم قيام المؤسسة بخفض ساعات العمل اللازمة لإنجاز الأعمال، ويمكن إرجاع ذلك إلى أنهم أصحاب مناصب تلزمهم بالبقاء في وظائف لساعات كاملة ولا يمكن خفضها.

تحليل و تفسير محور تأثير البيئة التسويقية على استراتيجيات خدمة الزبائن

جدول رقم(20)يوضح قيام المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية المحيطة.

النسبة	التكرار	تحليل البيئة الخارجية	
28.31%	32	توفير المعلومات	نعم
16.81%	19	صياغة الأهداف	
9.73%	11	معرفة الموارد المتاحة	
15.04%	17	معرفة نطاق عمل المؤسسة	
17.69%	20	تحديد احتياجات الزبائن	
12.38%	14	وضع برامج للتسويق	
100%	113	المجموع الجزئي	
0%	0		لا
0%	0		المجموع الجزئي
100%	113		المجموع الكلي

يتضح لنا من خلال الجدول أن جميع أفراد عينة البحث أكدوا على قيام المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية

المحيطة بها وتوزعت الإجابات كما يلي:

- توفير المعلومات بنسبة 28.31%.

- تحديد احتياجات الزبائن بنسبة 17.69%.

- صياغة الأهداف بنسبة 16.81%.

- معرفة نطاق عمل المؤسسة بنسبة 15.04%.

- وضع برامج للتسويق بنسبة 12.38%.

- معرفة الموارد المتاحة بنسبة 9.73%.

نلاحظ أن نسبة 28.31%، أقرت بأن الغرض من هذا التحليل هو توفير المعلومات لتعرف على المنافسين وتبيان نوعية المستهلكين وأنماط الاستهلاك والقوة الشرائية، بينما أكدت نسبة 17.69% أن الغرض من تحليل البيئة الخارجية هو تحديد احتياجات الزبائن وهذا من أجل العمل على تلبية حاجياتهم وأن تكون المؤسسة عند حسن ظن الزبائن، وتوقعاتهم من خلال التركيز على نوعية المنتجات وجودة العمل وعلى توفرها عند الطلب بينما أقرت نسبة 16.81% من المبحوثين على تحليل البيئة الخارجية يساعد المؤسسة على ضبط أهدافها، لأنه وبواسطته يمكن للمؤسسة أن تعلم كافة التغيرات التي من حولها، وبالتالي سترسم استراتيجياتها وفق ما تتبناه البيئة وما تطلبه وما يحتاجه المستهلكون بينما يقر 15.04% من المبحوثين على أن التحليل هدفه معرفة نطاق عمل المؤسسة من أجل التعرف على الأسواق والفئات التي يجب عليها استهدافها، فيما أكد 12.38% على أن هذا التحليل الغرض منه وضع برامج لتسويق أي كيفية الترويج للمنتجات والتكاليف اللازمة والمستهلكين المستهدفين، فيما ذهبت نسبة 9.73% على التأكيد بأن الغرض من تحليل البيئة المستهدفة يعرف المؤسسة على الموارد المتاحة، من موارد مادية والمواد الأولية وكيف يمكن الحصول عليها، وأيضا الموارد البشرية اللازمة لتسهيل تحقيق الأهداف.

جدول رقم(21)يوضح قيام المؤسسة بإجراء دراسات معمقة لرغبات المستهلكين

النسبة	التكرار	إجراء دراسات معمقة لرغبات المستهلكين
100%	36	نعم
0%	0	لا
100%	36	المجموع

يتضح من خلال الجدول إجراء المؤسسة لدراسات معمقة لرغبات الزبائن وهذا ما أكده جميع أفراد العينة 100%، والهدف من هذه الدراسات مساعدة المؤسسة على معرفة واستكشاف حاجات ورغبات الزبائن ، وأيضا الحصول على فرص تسويقية في ظل احتدام المنافسة، من خلال أنها تعمل على تكييف أهدافها ومنتجاتها بناء على رغبة المستهلكين ويكون ذلك بتطوير منتجاتها وابتكار منتجات جديدة، لإشباع حاجات الزبائن.

جدول رقم (22) يوضح تطوير خصائص المؤسسة لتتوافق مع رغبات الزبائن

النسبة	التكرار	تطوير خصائص المؤسسة	
29.03%	36	التركيز على جودة المنتج	نعم
20.16%	25	تصميم و شكل المنتجات	
13.70%	17	مميزات المنتج	
18.54%	23	حجم المنتج	
18.54%	23	الاسم التجاري	
100%	124	المجموع الجزئي	
0%	0		لا
0%	0		المجموع الجزئي
100%	124		المجموع الكلي

يتضح من خلال الجدول أن جميع أفراد العينة أكدوا على أن المؤسسة تقوم بتطوير خصائصها منتجاتها لتتوافق ورغبات الزبائن وذلك بنسبة 100%, موزعة كما يلي :

- التركيز على جودة المنتج بنسبة 29.03%.

- تصميم وشكل المنتجات بنسبة 20.16%.

- حجم المنتج بنسبة 18.54%.

- الاسم التجاري بنسبة 18.54%.

- مميزات المنتج بنسبة 13.70%.

حيث أن نسبة 29.03% من المبحوثين أقرت بأن المؤسسة تركز على جودة المنتج لتلبية حاجات الزبون خاصة في ظل توافر العديد من المنتجات المتشابهة، وبالتالي أصبح المستهلك يركز على نوعية المنتج في ظل تعدد الخيارات، أكثر من تركيزه على توفره، فعندما يكون المنتج ذو جودة عالية سيتم كسب الزبون من خلاله، في حين أن نسبة 20.16% من المبحوثين أقرت بتطوير الإدارة لتصميم وشكل المنتجات، لأنها تعتبر مصدر جذب للمستهلكين فكلما كان المنتج ذو شكل جيد أو عملي في الاستخدام، سيلبي رغبات الزبائن، فيما أكد 18.54% من المبحوثين على أن المؤسسة تقوم بتطوير حجم المنتج ليتناسب مع جميع حاجات الزبائن حيث

أن المؤسسة توفر منتجاتها بأحجام مختلفة ونجد نفس النسبة 18.54% أقرت بأن المؤسسة تقوم كل فترة بإدخال منتجات جديدة بأسماء مختلفة، مثل منتجها الأخير "Hello"، فيما أكد 13.70% من المبحوثين على مميزات المنتج، وهذا راجع للمنافسة الشديدة في السوق وبالتالي تسعى المؤسسة لتلبية حاجات الزبائن من خلال تميز منتجاتها والتي تسعى لتطويرها بشكل مستمر لتحافظ على زبائنها وحصتها السوقية.

جدول رقم (23) يوضح أسبقية المؤسسة لتلبية رغبات زبائنها مقارنة بالمنافسين.

النسبة	التكرار	تلبية حاجات الزبائن
74.99%	27	توفير حاجاتهم
11.11%	4	السماع لآرائهم حول المنتجات
86.10%	31	المجموع الجزئي
13.88%	5	لا
13.88%	5	المجموع الجزئي
100%	36	المجموع الكلي

يتضح لنا من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين أكدوا على أن المؤسسة سباقة في تلبية رغبات زبائنها بنسبة 86.10% موزعة كما يلي:

- توفير حاجاتهم بنسبة 74.99%.

- السماع لآرائهم حول المنتجات بنسبة 11.11%.

حيث أن المؤسسة تسعى لتوفير حاجات الزبائن، وهذا ما أكدته نسبة 74.99%. من المبحوثين لأنها تسعى لتقديم منتجات حسب رغباتهم وحاجاتهم وأيضا ما يتناسب و قدرتهم الشرائية، والعمل على كسب الزبون من خلال إشعاره بأهميته وتقديم أفضل المنتجات له، وأيضا العمل على السماع لآرائه حول المنتجات وهذا ما أكدته نسبة 11.11% من أفراد العينة، لأن الاستماع لآراء الزبون أفضل وسيلة لكسب ولائه وثقته على المدى الطويل، والسعي لتوظيف هذه الآراء في تحسين المنتجات لتكون ضمن توقعات الزبون.

جدول رقم(24)يوضح تطوير المؤسسة لخصائصها في وقت قصير .

النسبة	التكرار	تطوير خصائص المؤسسة	
39.50%	32	المحافظة على الزبائن و تلبية حاجياتهم	نعم
34.56%	28	المحافظة على مكانتها في السوق	
25.92%	21	زيادة الطلب على منتجاتها	
100%	81	المجموع الجزئي	
0%	0	لا	
0%	0	المجموع الجزئي	
100%	81	المجموع الكلي	

يتضح لنا من خلال الجدول أن جميع أفراد العينة أكدوا على أن المؤسسة تعمل على تطوير خصائصها و ذلك بنسبة 100% موزعة كما يلي:

- المحافظة على الزبائن و تلبية حاجياتهم بنسبة 39.50%.

- المحافظة على مكانتها في السوق بنسبة 34.56%.

- زيادة الطلب على منتجاتها بنسبة 25.92%.

حيث أنها تسعى للمحافظة على زبائنها و تلبية حاجياتهم, أي كلما كانت سريعة في تطوير خصائصها سوف تلبي حاجات زبائنها وبالتالي ستحصل على رضاهم وثقتهم ومنه ستحافظ عليهم, وأيضا ستكتسب زبائن جدد, فيما أكد 34.56% من المبحوثين أنها تسعى لتطوير خصائصها في وقت قصير للمحافظة على مكانتها في السوق خاصة في ظل اشتداد المنافسة, وسعي كل مؤسسة للحفاظ على حصتها السوقية ومكانتها في السوق بالرغم من أن مؤسسة عمر بن عمر , تسيطر على 50% من السوق الجزائرية , إلا أنها تسعى دائما لتوفير أفضل المنتجات التي تكون عند حسن ظن زبائنها, فيما أكدت نسبة 25.92% من المبحوثين على أن سبب تطوير المؤسسة لخصائصها مع زيادة الطلب على منتجاتها, حيث أن سعي المؤسسة لتلبية الطلب على المنتجات المختلفة من خلال تطوير خصائصها لتتناسب مع هذا الطلب, ولكسب ولاء الزبائن.

جدول رقم (25) يوضح قيام المؤسسة بالتعرف على ظروف المنافسة المحيطة بها .

التعرف على ظروف المنافسة	التكرار	النسبة
نعم	36	100%
لا	0	0%
المجموع	100	100%

يتضح لنا من خلال الجدول أن المؤسسة تسعى لتعرف على ظروف المنافسة المحيطة بها وهذا ما أكده جميع المبحوثين , حيث أن المؤسسة تعمل في ظل بيئة تنافسية نظرا لتعدد الشركات العاملة في نفس المجال, ومنه على المؤسسة أن تتعرف على هذه الشركات ووضع خطط واستراتيجيات لتقدم الأفضل لزيائنها للمحافظة عليهم وأيضا للمحافظة على مكانتها في السوق.

جدول رقم (26) يوضح تكييف المؤسسة لعملياتها و تنوعها لتتلاءم مع مجريات و تحولات السوق .

التكيف المؤسسة لعملياتها مع تحولات السوق	التكرار	النسبة
العمل على تطوير منتجات المؤسسة باستمرار	31	33.33%
ابتكار منتجات جديدة	26	27.95%
تفعيل وظيفة العلاقات العامة	13	13.97%
القيام بأبحاث التسويق	23	24.73%
المجموع الجزئي	93	100%
لا	0	0%
المجموع الجزئي	0	0%
المجموع الكلي	93	100%

يتضح لنا من خلال الجدول أن جميع أفراد العينة أكدوا على تكييف المؤسسة لعملياتها مع تحولات السوق, و هذا ما أكدته إجابات أفراد العينة بنسبة 100%, توزعت هذه النسبة كما يلي:

- العمل على تطوير منتجات المؤسسة باستمرار بنسبة 33.33%.

- ابتكار منتجات جديدة بنسبة 27.95%.

- القيام بأبحاث التسويق بنسبة 24.73%.

- تفعيل وظيفة العلاقات العامة بنسبة 13.97%.

تهدف المؤسسة من خلال تكييف عملياتها مع تحولات السوق لإحداث علاقة توافقية ومنسجمة بينها وبين السوق الذي تنشط فيه، عن طريق إحداث التغيير المناسب، على مستوى عملياتها حيث أكدت إجابات أفراد العينة على عمل المؤسسة على تطوير منتجاتها باستمرار بنسبة 33.33%، أي إحداث تغييرات في المنتجات الحالية، بسبب التغيرات الحاصلة في السوق والتطور التكنولوجي الذي سبب قصر في مدة حياة المنتج وأصبح بحاجة لتطوير المستمر أيضا احتدام المنافسة في السوق، ومن جهة أخرى يمكن إرجاع ذلك لتحسن المستوى المعيشي للمستهلك مما سيرفع من قدرته الشرائية، وتغيير في ذوقه، فيما ذهبت نسبة 27.95%، أن المؤسسة تسعى لابتكار منتجات جديدة، ويمكن تفسير ذلك بمحاولتها للمحافظة على مكانتها وحصتها في سوق خاصة في ظل التنافس المحتدم بين الشركات، وسعيها للحصول على حصة أكبر من السوق والمستهلكين من خلال جذبهم بواسطة منتجات تلبي حاجاتهم، وأذواقهم المختلفة وهذا ما أكده المدخل السلعي، الذي يركز على السلع بعينها من خلال تحديد كيفية إنتاجها وتوزيعها على الوسطاء ثم إلى المستهلكين، بينما نسبة 24.73% من أفراد العينة أقرت على قيام المؤسسة بأبحاث التسويق لتبقى على صلة مستمرة بسوق الاستهلاكية، ومنه تمكنها من متابعة العرض والطلب على السلع المنتجة ولأخرى المنافسة أو بديلة لها، فيما أكدت نسبة 13.97% من المبحوثين على تفعيل المؤسسة لوظيفة العلاقات العامة، حيث أن العلاقات العامة هي المسؤولة عن التخطيط لاستراتيجية التسويق للمنتجات ومعرفة من المستهلكين المستهدفين وتكلفة هذه العملية وأيضا تكون على دراية بكل مستجدات السوق وما يحدث فيه.

تحليل و تفسير محور مساهمة تكنولوجيا المعلومات للهندسة الإدارية في تفعيل التسويق الالكتروني

لمؤسسة عمر بن عمر

جدول رقم (27) يوضح مساهمة تكنولوجيا المعلومات للهندسة الإدارية في تسويق منتجات المؤسسة

بشكل أوسع إلكترونيا

النسبة	التكرار	مساهمة تكنولوجيا المعلومات للهندسة الإدارية
100%	36	نعم
0%	0	لا
100%	36	المجموع

يتضح لنا من الجدول أن جميع أفراد العينة أكدوا على مساهمة تكنولوجيا المعلومات للهندسة الإدارية في تسويق منتجات المؤسسة بشكل أوسع إلكترونيا بنسبة 100%، خاصة وأن أساليب التسويق التقليدية لم تعد تجد نفعا في ظل التطور التكنولوجي المتسارع، حيث ساهمت تكنولوجيا المعلومات في خلق شكل جديد للتسويق، والذي ساهم كثيرا في تسويق منتجات المؤسسة إلكترونيا وعلى نطاق واسع في العديد من الأماكن، وبالتالي اعتمدت المؤسسة عليها خاصة في أنها ترفع من المبيعات وبأقل التكاليف، كما جاء في نظرية المدخل التكنولوجي والتي تقر بقيام المؤسسة بإجراء تغيير تكنولوجي في الطرق والوسائل والإجراءات والتي بدورها ستولد طرق ووسائل وإجراءات جديدة بفعل هذا التغيير، والذي بدوره سيكون له أثر على السلوك الفردي والجماعات، ويكون ذلك عند إدخال أسلوب أو طريقة في العمل بحيث يحدث ذلك تغييرا في بيئة العمل.

جدول رقم (28) يوضح قيام المؤسسة بتفعيل الاتصال مع زبائنها من خلال المواقع الإلكترونية

النسبة	التكرار	قيام المؤسسة بتفعيل الاتصال مع زبائنها	
66.30%	33	مواقع التواصل الاجتماعي	نعم
28.13%	14	الموقع الإلكتروني	
94.43%	47	المجموع الجزئي	
5.55%	2	لا	
5.55%	2	المجموع الجزئي	
100%	49	المجموع الكلي	

يتضح من خلال الجدول أن غالبية إجابات أفراد العينة أكدت على تفعيل المؤسسة للاتصال مع زبائنها من خلال المواقع الإلكترونية وهذا بنسبة 94.43% موزعة كما يلي:

- مواقع التواصل الاجتماعي بنسبة 66.30%.

- المواقع الإلكترونية بنسبة 28.13%

و يمكن تفسير ارتفاع نسبة مواقع التواصل الاجتماعي لأنها أصبحت جزء من حياة المستهلكين، ولقد قامت المؤسسة باستغلالها كوسيلة اتصال معهم، ويمكن القول أن المؤسسة تستعمل تطبيق فايسبوك أكثر من التطبيقات الأخرى لأنه الأوسع استخداما من قبل المستهلكين، وأيضا تقوم المؤسسة بإعلام المتعاملين معها بكافة مستجدات العمل من خلال الفايسبوك كوسيلة مساعدة وتقوم بتفاعل والإجابة على أسئلة المستهلكين المختلفة وتقديم توضيحات لهم حول السلع والمنتجات، وقد أكد لنا رئيس مصلحة التسويق عند مقابله على أن

المؤسسة تعتمد كثيرا على مواقع التواصل الاجتماعي وخاصة الفايسبوك لما لها من أثر على رفع المبيعات وزيادة الطلب على المنتجات, بالمقابل من ذلك تكلفة التسويق عبر المواقع أقل تكلفة من أساليب التسويق الأخرى. بينما أكدت نسبة 28.13% على أن المؤسسة تقوم بالاتصال مع زبائنها من خلال المواقع الإلكترونية, وذلك من خلال وضع مختلف الإعلانات, وأيضا إعلام المستهلكين بالمنتجات التي توفرها المؤسسة.

فيما ذهبت نسبة 5.55% من إجابات أفراد العينة على عدم قيام المؤسسة بتفعيل الاتصال مع زبائنها من خلال المواقع الإلكترونية, ويمكن تفسير ذلك لعدم تفتحهم بالمواقع الإلكترونية.

جدول رقم (29) يوضح استفادة المؤسسة من آراء الزبائن حول منتجاتها.

النسبة	التكرار	استفادة المؤسسة من آراء الزبائن	
24.60%	12	توافق العرض مع الطلب	نعم
31.48%	14	جودة المنتجات	
35.97%	16	ابتكار منتجات جديدة	
86.11%	42	المجموع الجزئي	
13.80%	5	لا	
13.80%	5	المجموع الجزئي	
100%	47	المجموع الكلي	

يتضح من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة أكدوا على استفادة المؤسسة من آراء الزبائن بنسبة 86.11% موزعة كما يلي:

- ابتكار منتجات جديدة بنسبة 35.97%.

- جودة المنتجات بنسبة 31.48%

- توافق العرض مع الطلب بنسبة 24.60%

فالمؤسسة تستفيد من آراء الزبائن من خلال ابتكار منتجات جديدة, من أجل تلبية متطلباتهم ولتكون عند حسن ظنهم من خلال تكييف استراتيجياتها مع أذواقهم المتغيرة والمتطلبة, وأيضا تحرص على جودة منتجاتها وهذا ما أكدته بنسبة 31.48%, لأنه كلما كانت المنتجات ذات جودة عالية ستعود بالفائدة على المؤسسة من خلال ارتفاع الأرباح والمحافظة على مكانتها في السوق, فيما أكدت نسبة 24.60% على توافق العرض مع

الطلب من خلال بحوث التسويق التي تجريبها ومحاولة معرفة أذواق المستهلكين والسلع الأكثر طلبا ومنه ستلبي رغباتهم و احتياجاتهم.

فيما أقرت نسبة 13.80% من المبحوثين على عدم استفادة المؤسسة من آراء زبائننا خاصة من ناحية الأسعار فالزبون دائما يسعى للحصول على أفضل منتج وبأقل سعر, لكن المؤسسة لا يمكنها تخفيض الأسعار دون ربح وخاصة مع ارتفاع أسعار المواد الأولية .

جدول رقم (30) يوضح هدف المؤسسة من استعمال التسويق الإلكتروني .

النسبة	التكرار	هدف المؤسسة من استعمال التسويق الإلكتروني
22.37%	32	الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الأشخاص
18.88%	27	للمحافظة على مكانتها في السوق
11.18%	16	لزيادة حصتها السوقية
15.38%	22	لكسب زبائن جدد
20.27%	29	لتعريف بمنتجاتها أكثر
11.88%	17	لمواجهة المنافسة
100%	143	المجموع

يتضح من خلال الجدول هدف المؤسسة من استعمال التسويق الإلكتروني وجاءت الإجابات مقسمة

كالتالي:

- الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الأشخاص بنسبة 22.37%.

- لتعريف بمنتجاتها أكثر بنسبة 20.27%.

- للمحافظة على مكانتها في السوق بنسبة 18.88%.

- لكسب زبائن جدد بنسبة 15.38%.

- لمواجهة المنافسة بنسبة 11.88%.

- لزيادة حصتها السوقية بنسبة 11.18%.

حيث أن المؤسسة تهدف للوصول إلى أكبر عدد ممكن من الأشخاص من أجل إقناعهم بالمنتج و زيادة وعيهم وإتاحة الفرصة لهم للقيام بتقييم منتجات المؤسسة ومنه سترفع من ربحها, وأيضا تقوم لكسب زبائن جدد طوال الوقت, فيما أكدت نسبة 20.27% اعتماد المؤسسة التسويق الإلكتروني لتعريف بمنتجاتها, من خلال طرح ما يتميز به المنتج ووضع صورة له وأيضا يمكن الاستفادة من تعليقات المستهلكين لزيادة الطلب على هذه المنتجات فيما أقرت نسبة 18.88%, على أهمية التسويق الإلكتروني في محافظة المؤسسة على مكانتها في السوق, حيث بانتهاجها لهذا الأخير ستواكب جميع التغيرات الإلكترونية وتكون أكثر قربا من المستهلك, لتراعي حاجاته وتلبي رغباته, وبالتالي تحصل على ثقتهم وولائهم لها ولمنتجاتها, فيما أكدت نسبة 15.38% على سعي المؤسسة لكسب زبائن جدد من خلال التسويق الإلكتروني, فيما أقرت نسبة 11.88% أن هدف المؤسسة من التسويق الإلكتروني لمواجهة المنافسة خاصة وانخفاض تكاليف التسويق الإلكتروني, ومن جهة أخرى عند استخدامه سترتفع أرباح المؤسسة, بينما ذهبت نسبة 11.18% لتأكيد على أن هدف المؤسسة هو زيادة حصتها السوقية, حيث أن التسويق الإلكتروني يتيح للمؤسسة الحصول على زبائن أكثر والوصول لأماكن جغرافية يمكن أن تكون بعيدة على مقر المؤسسة.

جدول رقم (31) يوضح مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تصميم الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة

النسبة	التكرار	يوضح مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تصميم الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة
100%	36	نعم
0%	0	لا
100%	36	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن جميع أفراد عينة البحث أكدوا على مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تصميم الاستراتيجية التسويقية وذلك بنسبة 100%, وهذا ربما يعود إلى أن هذه الطريقة تتيح للمؤسسة دراسة السوق بشكل كامل, ودراسة العرض والطلب على منتجاتها, ومعرفة المنافسين وتحديد نقاط ضعفهم وقوتهم, ومعرفة الزبائن المستهدفين وخصائصهم وما يحتاجونه, وبالتالي سترسم المؤسسة خطتها وفق المعلومات التي توفرها تكنولوجيا المعلومات.

جدول رقم (32) يوضح تأثير التسويق الإلكتروني على علاقة المؤسسة بالزبون.

النسبة	التكرار	تأثير التسويق الإلكتروني على علاقة المؤسسة بالزبون	
		نعم	إيجابي
91.66%	33	نعم	إيجابي
8.33%	3	لا	سليبي
100%	36	المجموع الجزئي	
0%	0	لا	
0%	0	المجموع الجزئي	
100%	36	المجموع الكلي	

يتضح لنا من خلال الجدول أن جميع أفراد العينة أكدوا على تأثير التسويق الإلكتروني على علاقة المؤسسة بالزبون وذلك بنسبة 100% موزعة كما يلي :

- تأثير إيجابي بنسبة 91.66%.

- تأثير سلبي بنسبة 8.33%.

حيث أقر أغلبية المبحوثين بإيجابية تأثير التسويق الإلكتروني لأنه يقرب المؤسسة من الزبون وتجعله على دراية بكافة منتجاتها وما تقدمه وأيضا تتيح له الفرصة لطرح الأسئلة ومعرفة كل منتج وما يميزه بالإضافة إلى تلقي اقتراحات الزبائن ومعرفة احتياجاتهم والعمل على تلبيتها، وهذا ما سيعزز الثقة بين المؤسسة والزبون كسب ولائه للمؤسسة و منه ضمانه كزبون دائم، فيما نجد أن نسبة 8.33%. أقرت بسلبية هذا التأثير ويمكن إرجاع ذلك لقلّة ثقة المستهلك في المواقع الإلكترونية أيضا تخوفه من جودة المنتج المعروض، وقلّة الثقة بين المؤسسة والمستهلك .

جدول رقم (33) يمثل مساهمة التسويق الإلكتروني في خلق الميزة التنافسية

النسبة	التكرار	مساهمة التسويق الإلكتروني في خلق الميزة التنافسية	
		نعم	لا
94.44%	34	نعم	
5.55%	2	لا	
100%	36	المجموع	

يتضح لنا من الجدول أن غالبية أفراد عينة البحث أكدوا على مساهمة التسويق الإلكتروني في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة وذلك بنسبة 100% , ويمكن تفسير ذلك بأن التسويق الإلكتروني يعتبر وسيلة اتصال سهلة و سريعة وغير مكلفة, بين المؤسسة والزبون, ويساهم في الرفع من مستوى المنتجات المقدمة, بحيث يتعرف على حاجاتهم ورغباتهم والتلبية السريعة لمتطلباتهم, وهو اختصار للوقت والجهد والتكاليف, ويعرف المؤسسة على منافذ البيع والتوزيع, ويحسن من مستوى المبيعات بسبب احتدام المنافسة بين المؤسسات التي تعرض منتجاتها إلكترونيا, هذا ما سيؤدي بطبيعة الحال لخفض الأسعار وإتاحة الفرص لانتشار المنتجات والوصول إلى أسواق عالمية, كل هذا يؤدي لكسب ثقة الزبون ومنه ستزيد المبيعات والأرباح, وهذا سيكسب المؤسسة ميزة تنافسية, ما يؤكد أن المؤسسة تساير التطور التكنولوجي الحاصل في العالم وفي الأسواق الاقتصادية.

جدول رقم (34) يوضح معوقات نجاح التسويق الإلكتروني في الجزائر

معوقات نجاح التسويق الإلكتروني في الجزائر	التكرار	النسبة
نقص الثقافة الإلكترونية	7	29.16%
غياب الدفع الإلكتروني	5	20.83%
نقص الثقة	8	33.33%
غياب القانون المتعلق بالتجارة الإلكترونية في الجزائر	4	16.66%
المجموع	24	100%

يتضح لنا من خلال الجدول معوقات التسويق الإلكتروني في الجزائر والتي كانت موزعة كما يلي:

- نقص الثقة بنسبة 33.33%.
- نقص الثقافة الإلكترونية بنسبة 29.16%.
- غياب الدفع الإلكتروني بنسبة 20.83%.
- غياب القانون المتعلق بالتجارة الإلكترونية في الجزائر بنسبة 16.66%.

يمكن إرجاع سبب فشل التسويق الإلكتروني في الجزائر إلى قلة الثقة التي نجدها بين المؤسسة المقدمة للمنتج والزبون، حيث أن هذا الأخير لديه رهبة من التسوق عبر الإنترنت من دون رؤية السلعة أمامه أين نلاحظ تمسكه بأسلوب الشراء التقليدي لاعتقاده أنه أضمن، بينما نجد أن نقص الثقافة الإلكترونية في الجزائر من معيقات التسويق الإلكتروني وهذا ما أكدته نسبة 29.16%، من المبحوثين ويمكن تفسير ذلك بتمسك بعض المؤسسات والزبائن بالطرق التقليدية في المعاملات التجارية وسبب في ذلك هو نقص الثقة كما ذكرنا سابقا، فيما ذهبت نسبة 20.83% على الإقرار بأن غياب الدفع الإلكتروني، وعدم تمكن كل من البائع و المشتري، من دفع ثمن الخدمة أو السلعة إلكترونيا سيجعله يرفضه هذا النوع من التسويق، بينما أكدت نسبة 16.66% من المبحوثين على أن غياب قانون لتجارة الإلكترونية في الجزائر يؤدي يعتبر كأكبر معيق لعدم القدرة على حماية الملكية الفكرية، أي يمكن سرقة أفكار مؤسسة ما إلكترونيا و لا يوجد قانون يردع ذلك.

ثانيا: عرض نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:

يعد قيامنا بالدراسة الميدانية بمؤسسة عمر بن عمر قالمة، وجمعنا لمجمل البيانات والعمل على تفريغها وتحليلها تمكنا من الوصول إلى العديد من النتائج التي ناقشناها على ضوء فرضيات الدراسة وكانت كالاتي :

الفرضية الأولى: تأثير الهندسة الإدارية على الأداء المؤسسي في مؤسسة عمر بن عمر.

- انطلاقا من الجدول رقم (13) اتضح لنا أن نسبة 94.44%، من مجموع المبحوثين يؤكدون على تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة إيجابيا على الأداء المؤسسي للموظفين، لأنها تشعرهم بالرضي والانتماء للمؤسسة.

- من خلال الجدول رقم(14) اتضح لنا أن 94.43%، من مجموع إجابات المبحوثين أكدت على وجود اتصال بين الأقسام المختلفة في تنفيذ الأعمال، حيث سيولد هذا الاتصال مرونة في وصول المعلومات بسرعة وبالتالي إنجاز الأعمال في الوقت المناسب.

- من خلال الجدول رقم (15) اتضح لنا أن جميع أفراد العينة أكدوا على سعي الإدارة لتنمية قدرات الموظفين لزيادة فاعلية أدائهم، وهذا راجع لحرص المؤسسة على مساعدة الموظفين لتدريبهم على امتلاك مهاراتهم معارف وأفكار جديدة لرفع من مستوى أدائهم وتحفيزهم على إعطاء أفضل ما لديهم.

- من خلال الجدول رقم (16) اتضح لنا أن غالبية أفراد عينة البحث أكدوا على لجوء الإدارة لتحفيز العمال معنويا لزيادة كفاءتهم في إنجاز العمل وذلك بنسبة 100%, من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات وتشجيعهم على طرح أفكارهم وإبداعاتهم والاستماع لمشاكلهم و محاولة حلها.

- فيما يتضح لنا من خلال الجدول رقم(17) أن نسبة 94.43%, من أفراد عينة البحث أكدوا على قيام المؤسسة بدمج الوظائف المتشابهة في وظيفة واحدة وهذا ما سيؤدي إلى اختصار وقت العمل و تسهيل عملية القيادة والإشراف وأيضا التقليل من العمليات الرقابية.

- من خلال الجدول رقم (18) اتضح لنا أن نسبة 91.66%, من إجابات أفراد العينة أكدت على رفع العمل داخل فريق لأدائهم كموظفين, وهذا ما يمكن تفسيره بالانسجام العالي بين الموظفين واحترامهم لاختلاف الآراء داخل الفريق وأيضا سعيهم الجماعي لتحقيق أهداف المؤسسة.

- من خلال الجدول رقم (19) اتضح لنا أن نسبة 88.87%, من إجابات المبحوثين أكدت على قيام المؤسسة بخفض ساعات العمل اللازمة لإنجاز الأعمال الإدارية المطلوبة, مما سيؤدي لزيادة الإنتاج ومرونة في العمل وتحقيق الرضي الوظيفي لموظفي المؤسسة.

ومنه نستنتج أن الهندسة الإدارية لها تأثير إيجابي على الأداء المؤسسي في مؤسسة عمر بن عمر, لأنها تساهم وبشكل كبير في تغيير العمليات بما يحقق أعلى نسب الأداء وأيضا السرعة في إنجاز العمل و في المقابل تحصل على رضي موظفيها بواسطة هذه التحسينات الجوهرية وتشعر موظفيها بالانتماء للمؤسسة ومنه ستحقق أهدافها وأهداف موظفيها.

ومنه يمكن القول أن الفرضية الأولى تحققت بنسبة عالية

الفرضية الثانية: تأثيرا لبيئة التسويق على استراتيجيات خدمة الزبائن.

من خلال الجدول رقم(20) تبين أن جميع أفراد عينة البحث أكدوا على أن المؤسسة تقوم بتحليل البيئة الخارجية المحيطة بها لان تحليل البيئة الخارجية يساهم في توفير المعلومات عن كل من المستهلكين و المنافسين والتعرف على أنماط الاستهلاك والقدرة الشرائية, وأيضا من أجل صياغة الأهداف .

- انطلاقا من الجدول رقم (21) تبين أن جميع أفراد العينة أكدوا على أن المؤسسة تقوم بإجراء دراسات معمقة لرغبات الزبائن, من أجل تلبية العمل على تكيف أهدافها وتوجيه منتجاتها و للحصول على حصص سوقية اكبر خاصة في ظل احتدام المنافسة.

- من خلال الجدول رقم(22) اتضح لنا أن جميع أفراد إجابات المبحوثين أكدوا على تطوير المؤسسة لخصائصها لتتوافق مع رغبات الزبائن من خلال تركيزها على تطوير منتجاتها خاصة من حيث جودة و تصميم و شكل المنتجات.

- انطلاقا من الجدول رقم (23) اتضح لنا أن نسبة 86.10% من إجابات أفراد العينة أكدت على أسبقية المؤسسة في تلبية رغبات زبائنهم مقارنة بالمنافسين , من خلال توفير حاجاتهم و السماع لآرائهم و العمل على تكيف استراتيجياتها لإرضاء مستهلكي منتجاتها.

- من خلال الجدول رقم (24) اتضح لنا أن جميع أفراد العينة أكدوا على قيام المؤسسة على تطوير خصائصها بسرعة وفي وقت قصير, من اجل المحافظة على زبائنهم وتلبية حاجياتهم لأنها كلما كانت سريعة في تحسين خصائصها سوف تحصل على رضي زبائنهم وثقتهم وأيضا ستكسب مستهلكين جدد.

- من خلال الجدول رقم(25) اتضح لنا أن جميع أفراد العينة أكدوا على قيام المؤسسة بالتعرف على ظروف المنافسة المحيطة بها, لأنها تعمل في ظل بيئة تنافسية لهذا تعمل على التعرف على نقاط الضعف و القوة لمنافسيها و العمل وفق ذلك بوضع استراتيجيات وخطط لتتميز تنافسيا.

- انطلاقا من الجدول رقم (26) اتضح لنا أن جميع إجابات أفراد العينة أكدت على تكيف المؤسسة لعملياتها و تنوعها لتتلاءم مع مجريات و تحولات السوق و هذا لإحداث علاقة توافقية و منسجمة بينها و بين السوق الذي تنشط فيه عن طريق العمل المستمر على تطوير منتجاتها وابتكار منتجات جديدة والقيام بأبحاث التسويق.

ومنه نستنتج أن البيئة التسويقية تلعب دورا هاما في تحديد استراتيجيات المؤسسة لتلبية حاجيات الزبائن, والعمل على إرضائهم وكسب ثقتهم والمحافظة عليهم والتي تضمن لها الحفاظ على مكانتها في السوق وتميزها على منافسيها.

ومنه يمكن القول أن الفرضية الثانية تحققت بنسبة عالية.

الفرضية الثالثة: مساهمة تكنولوجيا المعلومات للهندسة الإدارية في تفعيل التسويق الإلكتروني لمؤسسة عمر بن عمر.

- انطلاقاً من الجدول رقم (27) اتضح لنا أن جميع المبحوثين أكدوا على مساهمة تكنولوجيا المعلومات للهندسة الإدارية في تسويق منتجات المؤسسة بشكل أوسع الكترونياً، لأن أساليب التسويق التقليدية لمتعددة قادرة على القيام بمهامها في ظل التطور التكنولوجي المتسارع، حيث أن تكنولوجيا المعلومات أدت لخلق شكل جديد للتسويق الذي رفع من أرباح المؤسسة وانتشار منتجاتها على نطاق واسع.

- من خلال الجدول رقم (28) اتضح لنا أن نسبة عالية من أفراد العينة و المقدرة بـ 94.44%، يؤكدون على أن المؤسسة تقوم بتفعيل الاتصال مع زبائنهم من خلال المواقع الإلكترونية، بسبب سهولة و سرعة الوصول للمستهلكين في أي وقت ومكان، والقدرة على التفاعل معهم والأخذ بأرائهم واقتراحاتهم.

- من خلال الجدول رقم (29) اتضح لنا أن نسبة 86.11%، من إجابات أفراد العينة أكدوا على استفادة المؤسسة من آراء الزبائن حول منتجاتها، لأنها تستغل الآراء و الاقتراحات و الشكاوى من طرف زبائنهم لتحسين من منتجاتها ذلك بواسطة ابتكار منتجات جديدة و العمل على جودة سلعتها و ايضاً توافق العرض مع طلب السوق .

- تبين من خلال الجدول رقم (30) أن هدف المؤسسة من التسويق الإلكتروني هو الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الأشخاص و هذا ما أثبتته نسبة 22.37%، بهدف إقناعهم بمنتجاتها و زيادة وعيهم للقيام بتقييم منتجات المؤسسة و بهدف الرفع من ربحها و كسب زبائن جدد طوال الوقت.

- انطلاقاً من الجدول رقم (31) اتضح لنا أن جميع أفراد العينة أكدوا على مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تصميم الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة، لأنها تتيح لها دراسة السوق بشكل كامل وأيضاً معرفة العرض و الطلب و المنافسين و الزبائن المستهدفين و خصائصهم و كل ما يحتاجونه، و منه سترسم خططها وفق المعلومات التي توفرها تكنولوجيا المعلومات.

- من خلال الجدول رقم (32) اتضح لنا أن نسبة 91.66%، من أفراد العينة أكدوا على تأثير التسويق الإلكتروني و بصورة عالية إيجابياً على علاقة المؤسسة بالزبون، لأنه يقرب المؤسسة من الزبون و يجعله على دراية بكافة ما تقدمه و تتيح له الفرصة لطرح الأسئلة و احتياجاته و إعطاء اقتراحات لتحسين المنتجات و منه ستعمل المؤسسة على تلبية حاجاتهم و بالتالي ستعزز من الثقة بينها و بين زبائنهم .

- من خلال الجدول رقم (33) اتضح لنا أن نسبة 94.44%، أي غالبية أفراد عينة البحث أكدوا على مساهمة التسويق الإلكتروني تؤدي إلى خلق الميزة التنافسية للمؤسسة ، لأنه وسيلة اتصال سهلة و سريعة وقليلة التكاليف بين المؤسسة و زبائنها ،يساعد على التلبية السريعة لمتطلبات الزبائن ويساهم في انتشار منتجات المؤسسة على أوسع نطاق و بأقل التكاليف ، و بالتالي سيختصر على المؤسسة الوقت المال والجهد، وسيرفع من أرباحها و هذا ما سيكسبها ثقة الزبون ومكانة في السوق و منه ستميز عن باقي المؤسسات المنافسة.

- انطلاقا من الجدول (34) اتضح لنا وجود معوقات لنجاح التسويق الإلكتروني في الجزائر من بينها:

- نقص الثقافة الإلكترونية.

- غياب الدفع الإلكتروني .

- نقص الثقة.

- غياب قانون متعلق بالتجارة الإلكترونية.

ومنه نستنتج أن تكنولوجيا المعلومات للهندسة الإدارية ساهمت وبشكل كبير في تفعيل التسويق الإلكتروني لمؤسسة عمر بن عمر، من خلال أنها قربت المؤسسة من الزبون وأصبحت في تواصل مباشر معه، وقللت من تكاليف الترويج للمنتجات أيضا أعطت للمؤسسة مكانة في السوق وميزة تنافسية عن باقي المؤسسات.

-ومنه يمكن القول أن الفرضية الثالثة تحققت بنسبة عالية.

ثالثا: تفسير نتائج الدراسة في ضوء الإرث النظري و الدراسات السابقة:

-من خلال الجدول رقم (14) اتضح لنا وجود اتصال بين الأقسام المختلفة في تنفيذ الأعمال بنسبة 94.43%، وذلك لتسريع في إنجاز الأعمال بنسبة 36.32% وهذا ما يتناقض مع دراسة حسبية ياسف التي جاءت بعنوان تنظيم التسويق في المؤسسة العمومية الجزائرية-دراسة حالة للمؤسسة الوطنية للأدوات التربوية و الثقافية ENAFEL التي أقرت بأن نظام الاتصالات يشكو من عدة نقائص سواء في إدارة التسويق بينها و بين الإدارات الأخرى.

- من خلال الجدول رقم (20) اتضح لنا أن المؤسسة تقوم بتحليل البيئة الخارجية المحيطة بها بنسبة 100%، و ذلك للحصول على المعلومات بنسبة 28.31%، وها لما يتفق مع دراسة نصيرة عليط التي هي بعنوان: دور بحوث التسويق في وضع و تطوير المزيج التسويقي- دراسة حالة للمؤسسة الوطنية للملح ENASEL. بأن المعلومات هي المادة الأولية لأي قرار، فمدير التسويق في حاجة مستمرة للمعلومات لاتخاذ القرارات، تحليل الأوضاع، حل المشاكل و استغلال الفرص المتاحة، فلم تعد القرارات المبنية تؤخذ إلا بعد توفر أدق المعلومات و أحدثها في الأسواق و المستهلكين و غيرها.

- من خلال الجدول رقم (25) اتضح لنا أن المؤسسة تقوم بالتعرف على ظروف المنافسة المحيطة بها وهذا بنسبة 100% و هذا ما يتفق مع دراسة مشاري محمد الظفيري على جاءت بعنوان: أثر نظم المعلومات التسويقية على فاعلية القرارات التسويقية لشركات الاتصالات الكويتية -دراسة ميدانية- بأن مستوى استخدام الاستخبارات التسويقية في جمع المعلومات عن المنافسين و المنتجات المنافسة و براءات الاختراع كان مرتفعا.

- من خلال الجدول رقم (29) اتضح لنا أن استفادة المؤسسة من آراء الزبائن حول منتجاتها بنسبة 86.11 % وهذا ما أكدته مدخل النظم المفتوحة، من خلال فكرة التغذية العكسية التي وتمثل مجموعة المعلومات التي تنساب في النظام وتؤثر في سير العمليات ومدى قبول البيئة للمخرجات، متضمنة المظاهر الإيجابية أو السلبية للمخرجات في البيئة التي يعمل بها النظام، إذ أن استجابة النظام لهذه المتغيرات البيئة شأنها أن تؤدي إلى تصحيح الانحرافات أو تعميق الجوانب الإيجابية مما يؤدي إلى تحسين كفاءة النظام وفعاليتها.

- من خلال الجدول رقم (30) اتضح لنا أن هدف المؤسسة من استعمال التسويق الإلكتروني هو الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الأشخاص، بنسبة 22.37% وهذا ما أكدته المدخل التكنولوجي أن إعادة هندسة الأعمال تعني استخدام الأدوات و الوسائل وصولا إلى التغيير الجذري في جميع أجزاء المؤسسة لأجل تلبية احتياجات الزبون.

- من خلال الجدول رقم (33) اتضح لنا مساهمة التسويق في خلق الميزة التنافسية، بشكل كبير وذلك بنسبة 94.44%، و هذا ما يتفق مع دراسة أحمد خليل الكحلوت ، التي جاءت بعنوان علاقة إعادة هندسة العمليات بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في غزة، بأن هناك علاقة طردية بين درجة استخدام و تطبيق أنظمة تكنولوجيا المعلومات و درجة الميزة التنافسية.

رابعاً: النتيجة العامة

من خلال ما تناولته دراستنا في مؤسسة عمر بن عمر، ومن نتائج الاستمارة و المقابلة المتوصل إليها و بعد تحليلها و تفسيرها تم استغلال عدة نتائج في ضوء الفرضيات حيث تمكنا من إثبات صحة فرضيات الدراسة و لقد توصلنا إلى ما يلي :

- تسعى مؤسسة عمر بن عمر لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية من أجل إحداث تغييرات جوهرية في العمليات مما يؤدي إلى تحسينات كبيرة في أداء الموظفين.
 - تقوم المؤسسة بإشراك جميع مصالحتها في عملية التغيير.
 - تؤثر الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة إيجابيا على أداء الموظفين.
 - يعمل موظفي المؤسسة و عللا اختلاف مستوياتهم وفق نظام اتصال متناسق و مترابط مما يساهم في سهولة الحصول على المعلومات, وتبسيط إجراءات العمل .
 - تعمل المؤسسة على تنمية مهارات موظفيها و تحفيزهم معنويا من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات و تشجيعهم لطرح أفكارهم و إبداعاتهم.
 - تسعى المؤسسة لتحليل الظروف السائدة في البيئة المحيطة بها, ومن خلالها تبني استراتيجياتها التسويقية لتوفير المعلومات و تسطير الأهداف و بالتالي انتهاز الفرص التي يتيحها السوق.
 - تتعرف المؤسسة على منافسيها وعلى رغبات المستهلكين وأيضاً متطلبات السوق من خلال بحوث التسويق.
 - تعمل مؤسسة عمر بن عمر بشكل مستمر لمعرفة رغبات زبائنهم وتطوير منتجاتها لتلبي متطلبات المستهلكين.
 - تسعى المؤسسة لتكييف خططها في أقصر وقت لتلبية رغبات زبائنهم بسرعة والهدف من ذلك أن تتميز على منافسيها.
 - تساند المؤسسة فكرة التغيير بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات.
 - تعتمد المؤسسة على الأساليب الحديثة في التسويق مما ساهم في انتشار منتجاتها على أوسع نطاق.
 - يساهم التسويق الإلكتروني في تقريب المؤسسة مكن المستهلك أكثر لمعرفة آرائه و رغباته و اقتراحاته حول منتجاتها.
- ومنه تحققت الفرضية العامة في ظل النتائج المتحصل.

خلاصة:

تناولنا في هذا الفصل التحليل السوسيولوجي للبيانات الميدانية, و تم التطرق إلى مناقشة النتائج المتحصل عليها من الدراسة في ضوء الفرضيات, وذلك بالرجوع إلى إجابات المبحوثين للوصول إلى إثبات الفرضية العامة, كما نوقشت النتائج في ضوء الفرضيات و الدراسات السابقة, و ذلك بمقارنة الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة.

خاتمة

خاتمة:

من خلال دراستنا لموضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية و انعكاسها على التسويق , يمكن القول بأن المؤسسة الاقتصادية استطاعت تكيف عملياتها مع المستجدات التي يشهدها عالمنا, وأحدثت تغيير شامل في خططها و تحسينات جوهرية في أداء عملياتها , و تمتعها بمرونة عالية بين مختلف أقسامها مما انعكس بالإيجاب على المؤسسة .

من خلال دراستنا الميدانية لمؤسسة عمر بن عمر بينت نتائج الدراسة أن المؤسسة اعتمدت و بشكل كبير منذ نشأتها على إعادة هندسة عملياتها, لتواكب التغييرات الحاصلة في بيئتها, حيث تبنت استراتيجية التغيير الجذري, و إدخال تكنولوجيا المعلومات, و سعيها المستمر لمعرفة احتياجات زبائننا من خلال الدراسات التسويقية التي تقوم بها , أيضا اعتمادها على تطوير منتجاتها بما يلبي طلبات الزبائن المتزايدة و المتغيرة باستمرار, و استعملت التسويق الإلكتروني لتتقرب لمستهلكيها و تكون على تواصل مباشر معهم للمعرفة آراءهم و متطلباتهم و اقتراحاتهم حول منتجاتها, و هذا ما انعكس بالإيجاب على المؤسسة لأنها اكتسبت ثقة المستهلكين و أصبحت من أكثر المؤسسات الإنتاجية سيطرة على السوق الجزائرية.

التوصيات:

- أهمية مواصلة تكيف المؤسسة لعملياتها مع التغيرات الحاصلة في محيطها.
- العمل على إخضاع العمال لدورات تكوينية خاصة على الأجهزة الجديدة, و إبقائهم على إطلاع لمختلف التغيرات الحاصلة في بيئة العمل .
- ضرورة الرفع من الروح المعنوية للعمال من خلال المكافأة و أيضا العمل على إشراكهم في اتخاذ القرارات .
- أهمية الاهتمام بشكل أكبر بالتسويق الإلكتروني.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

المعاجم و القواميس:

- 1- أحمد مختار عمر , معجم اللغة العربية المعاصرة, المجلد10, عالم الكتب القاهرة, مصر, 2008.
- 2- الغرابوي عبد الحميد, منجي الطلاب, دار القبس لنشر و التوزيع, 2001.
- 3- حسن الكرمي سعيد, قاموس المغني الأكبر-معجم اللغة الإنجليزية الكلاسيكية والمعاصرة, إنجليزي عربي, بيروت, مكتبة لبنان, 2001.

الكتب:

- 1- أحمد محمد غنيم, إعادة هندسة نظم العمل الثورة المضادة, المكتبة العصرية للنشر و التوزيع, مصر, 2009.
- 2- أحمد يوسف دويدن, إدارة التغيير و التطوير التنظيمي, دار اليازوري العلمية لنشر التوزيع, عمان, الأردن, ط2, 2014.
- 3- إسماعيل محمد الصرايرة, التحليل الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية, دار و مكتبة حامد لنشر و التوزيع, عمان, الأردن, 2012.
- 4- السعيد مبروك إبراهيم, إدارة المكتبات الجامعية, في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة, المجموعة العربية للتدريب و النشر, القاهرة, مصر, 2012.
- 5- أيتن محمود المرجوشي, تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية, دار النشر للجامعات, القاهرة, مصر, 2008.
- 6- بلال خلف السكارنة, التطوير التنظيمي و الإداري, دار المسيرة للنشر والتوزيع, عمان الأردن, 2009.
- 7- ثروت مشهور, استراتيجيات التطوير الإداري, دار أسامة لنشر و توزيع, عمان, الأردن, 2010.
- 8- حميد عبد النبي الطائي, سماح وليد نجيب, الأساليب الكمية في التسويق, دار اليازوري للنشر و التوزيع, الأردن, نسخة الكرتونية.

- 9- ديفيد هارسون, ترجمة علاء الدين ناطورية, الإدارة الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي, دار زهران لنشر و التوزيع, عمان الأردن, 2009.
- 10- رجاء وحيد دويدري, البحث العلمي أساسياته النظرية و ممارسته العلمية, دار الفكر, دمشق, سوريا, ط1, 2000.
- 11- زكرياء أحمد عزام و آخرون, مبادئ التسويق الحديث بين النظرية و التطبيق, دار المسيرة لنشر و التوزيع و الطباعة, عمان, ط2, 2009.
- 12- شيراز حاي ف سي حاي ف, إعادة هندسة العمليات الإدارية, دار أسامة لنشر و التوزيع, عمان, الأردن, 2018.
- 13- عقيلي عمر وصفي, مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة, دار وائل لنشر, عمان, 2001.
- 14- علي الحمادي, الطريق إلى لا(15طريقة للتغيير), دار ابن حزم للطباعة و النشر و التوزيع, بيروت, لبنان, 1999.
- 15- علي فلاح الزعبي الاتصالات التسويقية-مدخل منهجي-تطبيقي-, دار المسيرة لنشر و التوزيع, الجزائر, 2010.
- 16- فاطمة حسين عواد, الاتصال و الإعلام التسويقي, دار أسامة لنشر و التوزيع, الأردن, 2011.
- 17- فايز جمعة النجار, نظم المعلومات الإدارية-منظور إداري-, دار حامد للنشر, عمان, الأردن, 2010.
- 18- ليندة لطاد و آخرون, منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية- ألمانيا - 2019.
- 19- مأمون سليمان الداركة, إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء, ط2, دار الصفاء لنشر و التوزيع, عمان, 2015.
- 20- مايكل هامر, جيمس شامبي, إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات "الهندرة" دعوة صريحة للثورة الإدارية الجديدة, ت: شمس الدين عثمان, الشركة العربية للإعلام العلمي " شعاع, مصر, 1995.

- 21- محمد أحمد عبد النبي, إدارة التسويق, زمزم ناشرون و موزعون, عمان, 2013.
- 22- محمد الصيرفي, التطوير التنظيمي, دار الفكر الجامعي, مصر, 2006.
- 23- محمد الناجي الجعفري, التسويق, سلسلة الكتاب الجامعي, السودان, 1998.
- 24- محمد خالد الجاسم, مبادئ التسويق التامة, منشورات جامعة البعث, سوريا, 2012.
- 25- محمد سرحان علي المحمودي, مناهج البحث العلمي, دار الكتاب, صنعاء اليمن, ط3, 2019.
- 26- محمد عبد الفتاح الصيرفي, وظائف منظمات الأعمال, دار قنديل للنشر والتوزيع, الأردن. 2013.
- 27- محمد عبد الله عبد الرحيم, التسويق المعاصر, جامعة القاهرة, مصر, 2007.
- 28- محمد علي أبو العلا, مدخل إلى التسويق الإعلاني و الإلكتروني, ط1, دار العلم و الإيمان للنشر و التوزيع, مصر, 2014.
- 29- محمد علي محمد: علم الاجتماع والمنهج العلمي (دراسة في طرائق البحث وأساليبه), دار المعرفة, الإسكندرية- مصر, 1980.
- 30- محمد محمود الفاضل, تجديديات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة, دار الحامد للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, 2011.
- 31- مراد حكيم بياوي, هندسة المعرفة, عالم الكتب, القاهرة, مصر, 2014. شريف أحمد الحموي, الاتجاهات الحديثة في إدارة المكاتب والسكرتارية, دار يافا العلمية لنشر, الأردن, 2011.
- 32- مصطفى يوسف كافي, الإصلاح و التطوير الإداري بين النظرية والتطبيق, دار ومؤسسة رسلان للطباعة و النشر, سوريا, 2018.
- 33- موسى اللوزي, التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم, دار وائل للنشر, الأردن, ط2, 2009.
- 34- نظام موسى سويدان, شفيق إبراهيم حداد, التسويق مفاهيم معاصرة, دار الحامد لنشر و التوزيع, الأردن, 2009.9.
- 35- هالة محمد لبيب عنبه و آخرون, التسويق المبادئ و التطورات الحديثة, جامعة القاهرة, مصر. 2017.

36- هالة مصباح البنا، الإدارة المدرسية المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2013.

مذكرات:

37- إبراهيم مرزقلال، استراتيجية التسويق الإلكتروني للكتاب في الجزائر، دراسة تقييمية للمواقع الإلكترونية للناشرين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة منتوري -قسنطينة- الجزائر 2010

38- أحمد خليل الكحلوت، علاقة إعادة هندسة العمليات بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في غزة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية ، جامعة الأزهر، غزة فلسطين، 2017.

39- الوليد عبد الله حمد عثمان، المتغيرات البيئية وأثرها في إعادة هندسة العمليات الإدارية في منظمات الأعمال، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، قسم إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان. 2016

40- أنس يحي بدر الحديد، تصميم استراتيجية تسويق إلكتروني لتنمية السياحة في الأردن، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه فلسفة في التسويق، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن، 2011.

41- بوريب طارق ، الرقابة الإدارية و علاقتها بالتطوير التنظيمي دراسة ميدانية بمحافظة الغابات لولاية الطارف ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم و عمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر.

42- جمال محمد البراري، العملية التسويقية بين الاستجابة لمتطلبات السوق و العوائق الكامنة، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في التسويق، كلية العلوم الاقتصادية و الإدارية و الدراسات العليا، جامعة سانت كلمنتس، فرع سوريا، 2009.

43- حسبية ياسف، تنظيم التسويق في المؤسسة العمومية الجزائرية-دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأدوات التربوية و الثقافية-enafel-، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1997

44- حسين بن سعيد الزهراني، دور الهندرة في تبسيط الإجراءات بالمؤسسة العامة للصناعات الحربية بالخرج، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2013.

- 45- خويلدات صالح, المسؤولية الاجتماعية لوظيفة التسويق للمؤسسة, دراسة حالة مؤسسة سونلغاز- ورقلة, مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية, تخصص تسويق, قسم علوم تجارية, كلية العلوم التجارية و العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة الجزائر. 3, 2011.
- 46- سماحي منال, التسويق الإلكتروني و شروط تفعيله في الجزائر دراسة حالة اتصالات الجزائر, مذكرة لنيل شهادة الماجستير, تخصص علوم اقتصادية, كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير, جامعة وهران 2, الجزائر, 2015.
- 47- عامر إبراهيم عمرو, مقترح لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مكاتب التربية و التعليم في محافظة الخليل, مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال, قسم إدارة الأعمال, كلية الدراسات العليا, جامعة الخليل
- 48- عبد القادر براننيس, التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية دراسة على قطاع البريد و الاتصالات في الجزائر, مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية, قسم العلوم الاقتصادية, كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير, جامعة الجزائر, الجزائر., 2007.
- 49- عبد الله سمير البحيري, دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية, مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القيادة و الإدارة , أكاديمية الإدارة و السياسية للدراسات العليا, 2015.
- 50- علاوي عبد الفاتح, أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية-دراسة حالة شركة سونلغاز-وحدة الاغواط, أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير, تخصص إدارة الأعمال, كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير, جامعة الجزائر 3, 2013.
- 51- عماري سمير, دور لتطوير التنظيمي في إنجاز عملية التغيير بالمؤسسة-دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة المسيلة-, مذكرة لنيل شهادة الماجستير إدارة أعمال, تخصص علوم التسيير, قسم علوم التسيير, كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير, جامعة المسيلة, الجزائر. 2013.
- 52- فنر فيصل الجريا, أثر إدارة هندسة العمليات الإدارية على الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان, مذكرة لنيل ماجستير في إدارة الأعمال, قسم إدارة الأعمال, كلية الأعمال, جامعة الشرق الأوسط, عمان, الأردن, 2011.,.
- 53- محبوب مراد, استخدام استراتيجيات إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية-دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة بسكرة-, مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية,

- تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسة, قسم العلوم الاقتصادية, كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
جامعة محمد خيضر, بسكرة الجزائر, 2014.
- 53- محمد سليمان, الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة- دراسة حالة ملبنة الحضنة
وبالمسيلة-, مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير. تخصص علوم التسيير, قسم علوم التسيير, جامعة
المسيلة, الجزائر, 2007.
- 54- مجدوب شهرزاد, دور إعادة الهندسة في دعم قرارات خفض التكلفة بالمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة
على شركة الجنوب الغربي للبناء وحدة البناء البيض- مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم, تخصص علوم
اقتصادية, قسم إدارة أعمال, كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير, جامعة الجيلالي ليايس
سيدي بلعباس, الجزائر, 2018.
- 55- مرام إسماعيل الاغا, دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية " الهندرة" في المصارف في قطاع
غزة, مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال, قسم إدارة الأعمال, كلية التجارة, الجامعة الإسلامية, غزة,
2006.
- 56- مزهود هشام, إدارة التكاليف داخل المؤسسة الصناعية الصغيرة و المتوسطة في ظل تبني مدخل إعادة
الهندسة, -حالة مؤسسات بالمناطق الصناعية لولاية سطيف-, مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم
الاقتصادية, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة فرحات عباس سطيف1, الجزائر, 2019.
- 57- مشاري محمد الظفيري, أثر نظم المعلومات التسويقية على فعالية القرارات التسويقية لشركات الاتصالات
الكويتية-دراسة ميدانية-, مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال, قسم إدارة الأعمال, جامعة الشرق
الأوسط, 2012.
- 58- مراد حطاب, سياسة التسويق في المؤسسات الإنتاجية, دراسة حالة, المؤسسة العمومية الجزائرية, مذكرة
لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية, جامعة الجزائر, 2003.
- 59- نصيرة عليط, دور بحوث التسويق في وضع و تطوير المزيج التسويقي- دراسة حالة للمؤسسة الوطنية
للملح . enase. مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية, تخصص تسويق, كلية العلوم الاقتصادية و
علوم التسيير, جامعة منتوري, قسنطينة, الجزائر, 2008.
- 60- نوح فروجي, دور تحليل البيئة التسويقية في اختيار استراتيجية التحول للأسواق الدولية, دراسة حالة مجمع
سيفتال, مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية, تخصص تجارة دولية, قسم العلوم التجارية, كلية العلوم
الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة بسكرة محمد خيضر, الجزائر.. 2016.

61- نور الدين تاويريريت, قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي, مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم في علم النفس العمل و التنظيم, قسم علم النفس وعلوم التربية, كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية, جامعة محمود منتوري, قسنطينة الجزائر, 2008.

62- نور الصباغ, أثر التسويق الإلكتروني على رضا الزبائن في قطاع الاتصالات "دراسة ميدانية". مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال التخصصي, الجامعة الافتراضية السورية, 2016.

المقالات :

63- إياد علي الدجني, أنموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية و حوسبتها في مؤسسات التعليم العالي (الجامعة الإسلامية-دراسة حالة-) مجلة جامعة دمشق, العدد الأول, سوريا, 2013.

64- إيمان جميل عبد الرحمان, معوقات تطبيق الهندرة الإدارية و التطلعات المستقبلية لتجاوزها في وزارة التعليم العالي و البحث العلمي الأردنية- دراسة استطلاعية-, مجلة جامعة الشارقة, المجلد 14, العدد 2, الأردن, 2017.

65- بشاغة مريم, طيار أحسن, مدى رضا العملاء عن المزيج التسويقي الخدمي, دراسة حالة المؤسسة المينائية (سكيكدة), مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية'العدد 2, 2019, الجزائر

66- حكيم بن جروة, دراسة نظرية لاستراتيجيات ومداخل التغيير والتطوير التنظيمي داخل المنظمة, مجلة نماء للاقتصاد والتجارة, العدد الأول بدون تاريخ.

67- دنيا أحمد الخضري, محمد مفضي الكساسة, تأثير عمليات الهندرة في مقاييس الأداء الحاسمة, دراسة مقارنة بين شركات الصناعة الدوائية و الكيميائية في الأردن, مجلة القدس المفتوحة للأبحاث و الدراسات, المجلد 1, العدد 2, جامعة القدس فلسطين, 2015.

68- زيوش أم الخير, قاشي خالد, التسويق في ظل مواقع الشبكات الاجتماعية و التسويق عبر الفايبروك أنموذجا, مجلة دفاتر اقتصادية, المجلد 10 العدد 2, الجزائر, 2018.

69- سامي خالد الشمري, دور التسويق الإلكتروني في النمو الاقتصادي لشركات القطاع الخاص, المجلة العربية للنشر العلمي arab journal for scientific publishing, العدد 3, جامعة الملك فهد.

70- سليمان محمد الطراونة و آخرون, درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية التربية و التعليم لعمان الرابعة, مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث و الدراسات, العدد 24, جامعة القدس فلسطين, 2011.

71- سيناء جار الله, إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) و دورها في تحسين أداء شركات التأمين, مجلة الجامعة العراقية, العدد 2/27, كلية التربية للبنات, العراق, بدون تاريخ.

- 72- صبيح كرم الكناني, إخلاص زكي فرج ,مدى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية-دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين, مجلة أهل البيت,العدد21,العراق,بدون تاريخ.
- 73- عصام عبد السميع جودة الدامي, تطوير عمليات التدريب لمديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي لمحافظة الفيوم على ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية, مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية و النفسية, العدد10, مصر 2018.
- 74- مجمد عبد الرحمان عمر وآخرون 'استراتيجيات المزيج التسويقي و دورها في زيادة الحصة السوقية-دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأفراد العاملين في شركة ستي سنتر التجارية في مدينة زاخو, العراق, مجلة جامعة زاخو,العدد2,العراق,2015.
- 75- لهوازي إلياس, أوكيل رابح, المزيج التسويقي لمؤسسة كوندور وأثره على رضا زبائنهم بمنطقة سوق الخميس ولاية البويرة, مجلة مجاميع المعرفة,عدد01, الجزائر, 2021.

محاضرات:

- 80- بطرس حلاق, مبادئ التسويق, الجامعة الافتراضية السورية,سوريا,2020.

مراجع أجنبية:

- 81-Jerva, Mark, BPR and Systems Analysis and Design Making: The Case for Integration , Topics in Health Information Management, Vol. (4),2001

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

إعادة هندسة العمليات الإدارية و انعكاسها على التسويق

دراسة ميدانية مؤسسة عمر بن عمر -قالمة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر علم اجتماع

تخصص تنظيم و عمل

تحت إشراف الأستاذة :

* ورناني فوزية

من انجاز الطالبة :

• خليفي صفاء

نهدف لإجراء دراسة بعنوان " إعادة هندسة العمليات الإدارية و انعكاسها على التسويق". و التي تأتي استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم و عمل , و نظراً لما تتمتعون به من خبرة و اطلاع من خلال موقعكم الإداري المتعلق بموضوع هذه الدراسة , فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة بدقة و موضوعية على أسئلة هذه الاستمارة لما يمثله رأيكم من إضافة نوعية لإتمام هذه الدراسة على أكمل وجه, علماً بأن المعلومات التي سيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط لا غير.

السنة الجامعية: 2021/2020

المحور الأول: بيانات عامة

- 1-الجنس: ذكر أنثى
- 2-السن: [30-20] [40-31] [50-41]
- 3-المستوى الدراسي: تكوين مهني ثانوي جامعي
- 4-نوع الوظيفة: إطار عون تقني عون تنفيذي
- 5-سنوات الخبرة: [أقل من 5سنوات] [من 5إلى 10سنوات] [من 11 فأكثر]

المحور الثاني: تأثير الهندسة الإدارية على الأداء المؤسسي في مؤسسة عمر بن عمر:

- 6-هل تؤثر الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة على نوعية الأداء؟ نعم لا
- إذا كانت الإجابة بنعم ما نوع هذا التأثير؟ إيجابي سلبي
- 7-هل هناك اتصال بين الأقسام المختلفة في تنفيذ الأعمال؟ نعم لا
- إذا كانت الإجابة بنعم, إلى ماذا أدى ذلك؟
- السرعة في إنجاز الأعمال
 - زيادة فاعلية الموظفين
 - تبسيط إجراءات العمل
- 8-هل تعمل الإدارة على تنمية قدرات الموظفين لزيادة فعالية أدائهم؟ نعم لا
- إذا كانت الإجابة بنعم, كيف يتم ذلك؟
- القيام بدورات تكوينية
 - منح صلاحيات أكبر لهم في اتخاذ القرارات
 - التحفيز من خلال المكافأة
- أخرى تذكر

9- هل تلجأ الإدارة لتحفيز العمال معنوياً لزيادة كفاءتهم غي إنجاز الأعمال ؟ نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم, من خلال ماذا ؟

- مشاركة العمال في اتخاذ القرارات

- تشجيعهم لطرح أفكارهم و إبداعاتهم

- الاستماع لمشاكلهم و محاولة حلها

- أخرى تذكر.....

10- هل تقوم المؤسسة بدمج الوظائف المتشابهة في وظيفة واحدة ؟ نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم, ما الهدف من ذلك؟

- اختصار وقت العمل

- لتسهيل عملية القيادة و الإشراف

- لتقليل من العمليات الرقابية

- أخرى تذكر.....

11- هل العمل داخل فريق يرفع من أداءك كموظف ؟ نعم لا

- إذا كانت الإجابة ب لا, ما هو السبب ؟.....

12- هل تقوم المؤسسة بخفض ساعات العمل اللازمة لإنجاز الأعمال الإدارية المطلوبة ؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم, كيف يعكس ذلك على العامل ؟.....

المحور الثالث: تأثير البيئة التسويقية على إستراتيجيات خدمة الزبائن :

13- هل تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية المحيطة ؟ نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم, ما الهدف من ذلك ؟

- توفير المعلومات - معرفة نطاق عمل المؤسسة

- صياغة الأهداف - تحديد احتياجات الزبائن

- معرفة الموارد المتاحة - وضع برامج لتسويق

- أخرى تذكر.....

14- هل تقوم المؤسسة بإجراء دراسات معمقة لرغبات المستهلكين قبل أداء عمليات الإنتاج؟ نعم لا

15- هل تقوم المؤسسة بتطوير خصائصها في المنتجات لتتوافق و رغبات الزبائن ؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم, من خلال ماذا ؟

- التركيز على جودة المنتج
- حجم المنتج
- تصميم و شكل المنتجات
- الاسم التجاري
- مميزات المنتج
- أخرى تذكر.....

16- هل مؤسستكم سباقة في تلبية رغبات زبائنهم مقارنة بالمنافسين ؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم, كيف يتم ذلك ؟

17- هل تقوم المؤسسة بتطوير خصائصها بسرعة و في وقت قصير ؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم, لماذا ؟

- للمحافظة على زبائنهم و تلبية حاجياتهم
- للمحافظة على مكانتها في السوق
- لزيادة الطلب على منتجاتها

أخرى تذكر.....

18- هل قامت المؤسسة بالتعرف على ظروف المنافسة المحيطة بها ؟ نعم لا

19- هل تكيف المؤسسة عملياتها و تنوعها لتتلاءم مع مجريات و تحولات السوق ؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم, كيف يتم ذلك ؟

- العمل على تطوير المنتجات باستمرار
- تفعيل وظيفة العلاقات العامة
- ابتكار منتجات جديدة
- القيام بأبحاث التسويق

أخرى تذكر.....

المحور الرابع: مساهمة تكنولوجيا المعلومات للهندسة الإدارية في تفعيل التسويق الإلكتروني لمؤسسة عمر بن عمر :

20 هل ساهمت تكنولوجيا المعلومات للهندسة الإدارية في تسويق منتجات المؤسسة بشكل أوسع إلكترونيا ؟

نعم لا

21- هل تقوم المؤسسة بتفعيل الاتصال مع زبائنها من خلال المواقع الإلكترونية ؟ نعم لا

-إذا كانت الإجابة بنعم , ما هي أكثر المواقع التي تستخدمها ؟

- مواقع التواصل الاجتماعي

-الموقع الإلكتروني

22-هل تستفيد المؤسسة من آراء الزبائن حول منتجاتها؟ نعم لا

-إذا كانت الإجابة بنعم, كيف ذلك ؟.....

23- ما هدف المؤسسة من استعمال التسويق الإلكتروني ؟

-الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الأشخاص -لكسب زبائن جدد

-للمحافظة على مكانتها في السوق - لتعريف بمنتجاتها أكثر

- لزيادة حصتها السوقية - لمواجهة المنافسة

-أخرى تذكر.....

24- هل يؤثر التسويق الإلكتروني على علاقة المؤسسة بالزبائن؟ نعم لا

غذ كانت الإجابة بنعم ما نوع هذا التأثير؟ ايجابي سلبي

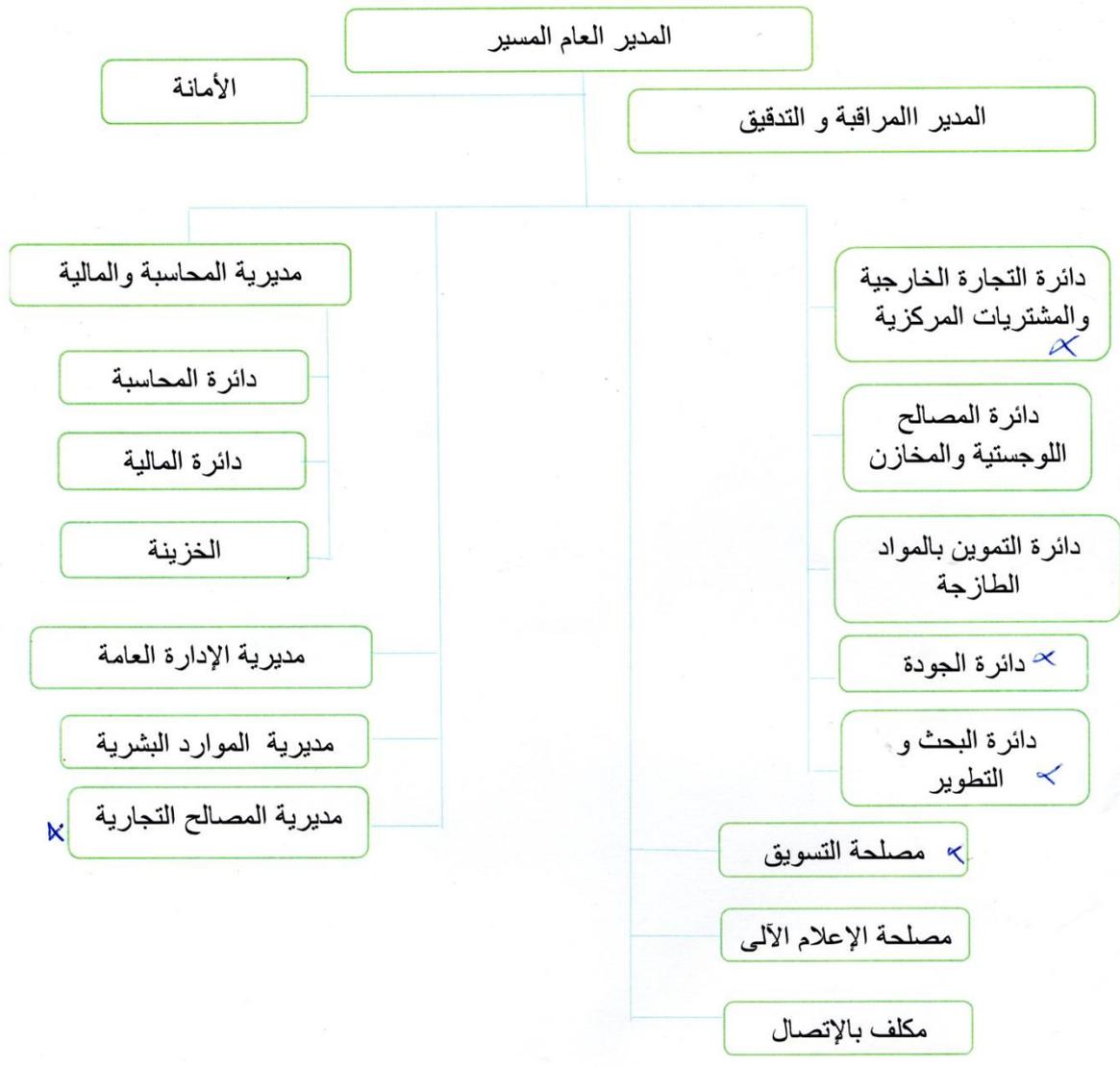
25- هل تساهم تكنولوجيا المعلومات في تصميم الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة ؟ نعم لا

26- هل يساهم التسويق الإلكتروني في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة ؟ نعم لا

27 - في رأيك ما هي معوقات نجاح التسويق الإلكتروني في الجزائر ؟.....

دليل المقابلة

- 1- هل إدارة التسويق تساهم في إعادة هندسة العمليات؟
- 2- هل تهتم إدارة التسويق بتوضيح الهدف من إعادة هندسة العمليات لموظفيها؟
- 3 هل يتم إشراك الموظفين في وضع أساليب إعادة هندسة العمليات؟
- 4 هل تملك المؤسسة القدرات المادية و البشرية لإعادة تصميم عملياتها؟
- 5 هل تهدف المؤسسة لاستقطاب سوق جديدة عند إعادة تصميم عملياتها؟
- 6 هل تقوم إدارة التسويق بتقديم مقترحات لإعادة تصميم عملياتها؟
- 7 هل تكيف المؤسسة إستراتيجياتها التسويقية مع الوضع الاقتصادي للمستهلكين؟
- 8- هل تقوم الإدارة ببحوث التسويق؟
- 9 - هل تسعى المؤسسة لتطوير استراتيجياتها التسويقية في ظل منافسة السوق؟
- 10- هل تقوم الإدارة بتطوير منتجاتها باستمرار؟
- 11- هل ساهم التسويق الإلكتروني لمنتجات المؤسسة في خفض تكاليف الميزانية؟



الهيكل التنظيمي للمديرية العامة



Boauti le 18/05/2021

Effectifs de la SARL Conserverie Amor Benmor

Par Unités et par catégorie socioprofessionnelles

UNITES	DESIGNATION	CADRES	MAITRISE	EXECUTION	TOTAL	TOTAL GENERAL
Direction Générale	HOMMES	31	20	24	75	104
	FEMMES	17	8	4	29	
Unité Bouati	HOMMES	39	121	153	313	321
	FEMMES	3	2	3	8	
Unité Elfedjoudj	HOMMES	22	47	94	163	172
	FEMMES	5	2	2	9	
Unité Boumaiza	HOMMES	22	35	66	123	134
	FEMMES	5	4	2	11	
Unité Elkhobana	HOMMES	8	16	19	43	43
	FEMMES	0	0	0	0	
Unité Messad	HOMMES	1	3	0	4	4
	FEMMES	0	0	0	0	
Unité AinBenbaida	HOMMES	7	19	29	55	56
	FEMMES	1	0	0	1	
Total						834

NB : Un recrutement de plus de 400 saisonniers à travers les unités de productions l'or des compagnes (fruits et tomate), la période s'étale de juin à décembre.

ملخص الدراسة

تتضمن هذه الدراسة توضيح لانعكاس أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية على التسويق, و كيف يمكن للمؤسسة تكييف عملياتها وخاصة التسويقية منها مع التغيرات الحاصلة في بيئتها لتحقيق أهدافها المحافظة على مكانتها في السوق في ظل التنافس الشديد و كثرة العرض في السوق التجارية, و للوصول إلى ذلك تعرضنا في هذه الدراسة إلى جانبين الجانب النظري و الجانب التطبيقي :

الجانب النظري: تطرقنا فيه إلى الإطار الفكري لكل من إعادة هندسة العمليات الإدارية و أهميتها بالنسبة للمنظمات, و تطرقنا للتسويق و مساهمته في نجاح أي مؤسسة.

الجانب التطبيقي: تضمن إجراء دراسة ميدانية على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و هي مؤسسة إنتاجية تتمثل في إنتاج المصبرات, بغية الوقوف على مدى تبني المؤسسة لأسلوب الهندسة الإدارية و كيف تنعكس على التسويق.

و لقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى نتيجة مفادها أن تبني أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية سوف ينعكس إيجابيا على التسويق, و منه ستحقق المؤسسة أهدافها و تحصل على الأرباح التي سطرت من أجلها خططها.

ملخص باللغة الفرنسية

Cette étude illustre le reflet du processus de gestion Comment une entreprise peut-elle adapter son marketing et notamment ses processus marketing aux changements de son environnement afin d'atteindre ses objectifs de maintien de sa position sur le marché dans un contexte de concurrence intense et d'offre élevée sur le marché commercial, À cette fin, nous avons été exposés dans cette étude aux aspects théoriques et pratiques : Aspect théorique : Nous avons examiné le cadre intellectuel de la restructuration des processus de gestion et leur pertinence pour les organisations, et nous avons abordé le marketing et sa contribution au succès de toute entreprise. Aspect application : Une étude de terrain a été réalisée sur une institution économique algérienne, une institution productive

الملخص باللغة الإنجليزية

This study illustrates the reflection of management process re-engineering on marketing. How can an Enterprise adapt its marketing and especially marketing processes to changes in its environment in order to achieve its objectives of maintaining its position in the market under intense competition and high supply in the commercial market, To that end, we have been exposed in this study to both theoretical and practical aspects: Theoretical aspect: We looked at the intellectual Framework of both the re-engineering of management processes and their relevance to organisations, and we addressed marketing and its contribution to the success of any Enterprise. Application aspect: A field study was carried out on an Algerian economic institution, a productive institution consisting of the production of photographers, with a view to assessing the extent to which the enterprise adopted management engineering and how it reflected marketing. Through this study, we have come to the conclusion that we are adopting process re-engineering.