

جامعة 8 ماي 1945

-قائمة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

تحت عنوان:

# إعادة الهندسة كأداة للتكيف مع متغيرات محيط المؤسسة

دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية -قائمة -

تحت إشراف الأستاذة:

\*د. سمية حرنان

إعداد الطالبتين:

رميساء غزلاني

خديجة علوي

السنة الجامعية 2022/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وعرفان

بداية، وانطلاقاً من قوله تعالى: "وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ" سورة إبراهيم الآية [ ٧ ]،

نتقدم بجزيل الشكر لله سبحانه وتعالى ونحمده حمدا يليق بجلاله وعظيم سلطانه حمدا كثيرا

طيبا مباركا فيه؛

وانطلاقاً من قول حبيبنا المصطفى صلى الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لا يشكر

الله"، هناك الكثير ممن يستحقون الشكر والامتنان أولهم الأستاذة الدكتورة "سمية حرنان"

المشرفة على هذا البحث، التي نتقدم إليها بخالص الشكر لما حبتنا به من توصيات ونصح

وتوجيه، فشكرا جزيلا؛

نشكر كل الأساتذة الذين رافقونا طيلة مشوارنا الدراسي، نخص بالشكر الأستاذ "محمد بوناب"

والأستاذ "عبد السلام كلاعية"، كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر إلى السادة أعضاء اللجنة على

قبولهم مناقشة هذه المذكرة وصرافهم جزء من وقتهم الثمين على قراءتها؛

كما لا ننسى أن نتقدم بجزيل الشكر والعرفان لكل من ساعدنا من قريب أو من بعيد في

إتمام هذا العمل المتواضع؛

إلى كل هؤلاء أقول جزاكم الله عني وعن خدمة العلم خير الجزاء وأطال الله في أعماركم

ومتعمكم بموفور الصحة والعافية؛

وفي النهاية لا يسعنا إلا أن نقول "اللهم إنا اجتهدنا فإن أصبنا، فهذا توفيق من الله وإن

أخطأنا، فالكمال لله وحده". - آمين -

# الإهداء

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفي؛

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى التي تعبت لأرتاح وسهرت لأنام، إلى التي كانت سنداً لي في دربي دائماً إلى التي أسعى لرضاها ويكفيني هناها، إلى أعلى ما أملك في الوجود أُمي الغالية حفظها الله ورعاها؛

إلى من تعب على مصاعب الحياة وخاف على مصلحتي، إلى من رباني وزرع في نفسي حب العمل والاجتهاد، والدي العزيز أرجو من الله أن يمد عمرك لترى ثماراً قد حان قطفها، وأن يديمك فخراً وتاجاً على رأسي مدى الحياة؛

إلى من وهبهم الله لي سنداً في الحياة وجعلهم لي فخراً وأنار لي حياتي بوجودهم شموعاً مضيئة أخواتي سارة، رامي وأيمن؛

إلى من كانت لي نعمة الصحبة، إلى من تميزت بالوفاء والعطاء وسرت برفقتها في دروب الحياة نور، من كانت معي على طريق النجاح والخير زميلتي في المذكرة.

رميساء

الإهداء

اللهم أعوذ بك من قلب لا يخشع وعين لا تدمع وعلم لا ينفع ودعاء لا يستجاب أحمد الهادي إلى صراط  
مستقيم إلى الذي له العزة والجبروت وبيده الملك الملوك وله الأسماء الحسنى والنعوت، إلى الله عز  
وجل؛

وأصلي وأسلم على أشرف خلق الله وعلى آله وصحبه ومن اهتدى بهديه إلى يوم الدين؛

أهدي هذا العمل المتواضع إلى كل ما في الوجود بعد الله ورسوله، إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله، إلى  
من كان دعائها سر نجاحي إلى أمي الحبيبة؛

إلى من جرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة حب، إلى من كلت أنامله ليقدّم لنا لحظة سعادة، إلى من حصد  
الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم إلى القلب الكبير والدي العزيز؛

إلى الذكريات وأحلام الطفولة الجميلة التي جمعتنا مسراتها وعشنا أيامها قلبا نابضا لنمضي في دروب  
الحياة أهديهما محبتي وإخلاصي أختي العزيزة إلهام وأخي الحبيب أمين؛

إلى عصفورتي الصغيرة، فرحتي وبهجتي في الحياة، ابنة أختي مريم؛

إلى من ساندتني وقاسمتني مقاعد الدراسة، صاحبة القلب الجميل زميلتي في المذكرة؛

إلى كل عائلتي وكل من جمعني بهم سوى الحب أخواتي اللواتي لم تلدهن أمي صديقاتي العزيزات وأخصهن  
إخلاص.

**خديجة**

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

### الفهرس

الصفحة	العنوان
-	البسمة
-	شكر وعران
-	الإهداء
II	فهرس المحتويات
VI	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
أ-ح	مقدمة الدراسة
الفصل الأول: الإطار النظري للمؤسسة والمحيط	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المؤسسة
3	المطلب الأول: تعريف المؤسسة وخصائصها
7	المطلب الثاني: أهداف ووظائف المؤسسة
18	المطلب الثالث: تصنيف المؤسسات
23	المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول محيط المؤسسة
23	المطلب الأول: تعريف المحيط وخصائصه
26	المطلب الثاني: أهمية دراسة المحيط
27	المطلب الثالث: أنواع المحيط ومكوناته

## فهرس المحتويات

37	المبحث الثالث: الآثار المتبادلة بين المؤسسة والمحيط
37	المطلب الأول: تأثير المؤسسة على المحيط
38	المطلب الثاني: تأثير المحيط على المؤسسة
42	خلاصة الفصل الأول
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري لإعادة الهندسة</b>	
44	تمهيد
45	المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لإعادة الهندسة
45	المطلب الأول: نشأة ومفهوم إعادة الهندسة
51	المطلب الثاني: أهمية وأهداف إعادة الهندسة
54	المطلب الثالث: دوافع ومبادئ إعادة الهندسة
57	المبحث الثاني: متطلبات التطبيق العملي لإعادة الهندسة
57	المطلب الأول: المؤسسات التي تحتاج إلى إعادة الهندسة
58	المطلب الثاني: متطلبات تطبيق إعادة الهندسة
60	المطلب الثالث: الجهات التي تتولى إعادة الهندسة
63	المبحث الثالث: مراحل إعادة الهندسة وعوامل نجاحها وفشلها
64	المطلب الأول: مراحل إعادة الهندسة
68	المطلب الثاني: عوامل نجاح إعادة الهندسة
70	المطلب الثالث: أسباب فشل إعادة الهندسة
72	خلاصة الفصل الثاني

## فهرس المحتويات

الفصل الثالث: منهجية الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية	
74	تمهيد
75	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات-قائمة-
75	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات
76	المطلب الثاني: أهداف مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات
78	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات
82	المبحث الثاني: التعريف بمجتمع وعينة الدراسة، منهج الدراسة وحدودها
82	المطلب الأول: منهج الدراسة
82	المطلب الثاني: حدود الدراسة
82	المطلب الثالث: خصائص أفراد المجتمع وعينة الدراسة
88	المبحث الثالث: أداة الدراسة
88	المطلب الأول: بنية أداة الدراسة
89	المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة
90	المطلب الثالث: التناسق الداخلي لأداة الدراسة
96	المطلب الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية
97	خلاصة الفصل الثالث

الفصل الرابع: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية	
99	تمهيد
100	المبحث الأول: مدى اعتماد المؤسسة محل الدراسة على متطلبات إعادة الهندسة
100	المطلب الأول: التزام وقناعة الإدارة العليا
103	المطلب الثاني: تكنولوجيا المعلومات
104	المطلب الثالث: الاتصال
106	المطلب الرابع: تمكين العاملين
107	المطلب الخامس: الاستعداد للتغيير
110	المبحث الثاني: تكيف المؤسسة محل الدراسة مع متغيرات المحيط
110	المطلب الأول: تكيف المؤسسة مع متغيرات المحيط الداخلي
112	المطلب الثاني: تكيف المؤسسة محل الدراسة مع متغيرات المحيط الخارجي
114	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
114	المطلب الأول: التعريف بنموذج الدراسة
116	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
120	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
124	خلاصة الفصل الرابع
126	خاتمة الدراسة
129	قائمة المراجع
143	قائمة الملاحق
-	ملخص الدراسة

## فهرس المحتويات

### قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
83	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس	1
84	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير السن	2
85	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي	3
86	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المسار الوظيفي	4
87	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	5
90	معامل "ألفا كرونباخ" لقياس مدى ثبات محاور الدراسة	6
91	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "التزام وقناعة الإدارة العليا" والدرجة الكلية له	7
92	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "تكنولوجيا المعلومات" والدرجة الكلية له	8
92	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "الاتصال" والدرجة الكلية له	9
93	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "تمكين العاملين" والدرجة الكلية له	10
93	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "الاستعداد للتغيير" والدرجة الكلية له	11
94	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "تكيف المؤسسة مع متغيرات المحيط الداخلي" والدرجة الكلية له	12
95	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "تكيف المؤسسة مع متغيرات المحيط الخارجي" والدرجة الكلية له	13
101	إجابات عينة أفراد الدراسة حول عبارات البعد الأول "التزام وقناعة الإدارة العليا" في مؤسسة "عمر بن عمر للمصبرات الغذائية"	14
103	إجابات عينة أفراد الدراسة حول عبارات البعد الأول "تكنولوجيا المعلومات" في مؤسسة "عمر بن عمر للمصبرات الغذائية"	15
104	إجابات عينة أفراد الدراسة حول عبارات البعد الأول "الاتصال" في مؤسسة "عمر بن عمر للمصبرات الغذائية"	16

## فهرس المحتويات

106	إجابات عينة أفراد الدراسة حول عبارات البعد الأول "تمكين العاملين" في مؤسسة "عمر بن عمر للمصبرات الغذائية"	17
108	إجابات عينة أفراد الدراسة حول عبارات البعد الأول "الاستعداد للتغيير" في مؤسسة "عمر بن عمر للمصبرات الغذائية"	18
109	مدى توفر متطلبات إعادة الهندسة في المؤسسة محل الدراسة	19
111	إجابات عينة أفراد الدراسة حول عبارات البعد الأول "تكيف المؤسسة مع متغيرات المحيط الداخلي" في مؤسسة "عمر بن عمر للمصبرات الغذائية"	20
112	إجابات عينة أفراد الدراسة حول عبارات البعد الأول "تكيف المؤسسة مع متغيرات المحيط الداخلي" في مؤسسة "عمر بن عمر للمصبرات الغذائية"	21
115	نتائج اختبار (كولموجروف - سمرنوف) لمؤسسة "عمر بن عمر للمصبرات الغذائية"	22
117	نتائج تقدير معلمات النموذج الخطي لمؤسسة "عمر بن عمر للمصبرات الغذائية" - قائمة-	23
118	نتائج اختبار فيشر لنموذج مؤسسة "عمر بن عمر للمصبرات الغذائية" -قائمة-	24
119	معامل التحديد لنموذج الدراسة	25
120	نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) للفروقات في إجابات الأفراد حول إعادة الهندسة ومتغير الجنس	26
121	نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) للفروقات في إجابات الأفراد حول إعادة الهندسة ومتغير السن	27
121	نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) للفروقات في إجابات الأفراد حول إعادة الهندسة ومتغير المستوى التعليمي	28
122	نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) للفروقات في إجابات الأفراد حول إعادة الهندسة ومتغير المسار الوظيفي	29
123	نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) للفروقات في إجابات الأفراد حول إعادة الهندسة ومتغير الأقدمية	30

## فهرس المحتويات

### قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ز	نموذج الدراسة	01
4	المؤسسة وحدة تحويل المدخلات إلى مخرجات	02
11	مفهوم الوظيفة الإنتاجية	03
13	الوضع التنظيمي لكل من إدارة الشراء والتخزين	04
18	وظائف المؤسسة	05
22	تصنيف المؤسسات	06
28	محيط المؤسسة ومكوناته	07
49	مفاتيح إعادة الهندسة	08
51	مكونات العملية	09
61	الجهات التي تتولى إعادة الهندسة	10
68	مراحل إعادة الهندسة	11
79	الهيكل التنظيمي للمؤسسة (المديرية العامة)	12
80	الهيكل التنظيمي للمؤسسة (الوحدات)	13
83	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس	14
84	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير السن	15
85	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي	16
86	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المسار الوظيفي	17
87	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الأقدمية	18
110	المتوسطات الحسابية لأبعاد متطلبات إعادة الهندسة	19
115	اعتدالية التوزيع الاحتمالي لبواقي نموذج مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية - قالمة-	20
116	الانتشار الخطي لبواقي نموذج مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية -قالمة-	21

## فهرس المحتويات

### قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
143	استمارة الدراسة	01
148	قائمة محكمي استمارة الدراسة	02
149	رخصة الزيارة الميدانية لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية -قائمة-	03

# مقدمة الدراسة

### مقدمة الموضوع:

لقد شهد القرن العشرين تطورات اقتصادية سريعة برز فيها دور المؤسسة على الساحة الاقتصادية فهي تعتبر النواة والأداة الفعالة لأي اقتصاد والتي يعتمد عليها في حل المشكلة الاقتصادية لأي أمة، وبالتالي فهي تسيطر على الحياة الاقتصادية بأكملها في عصرنا الحديث، الشيء الذي جعلها محل اهتمام الكثير من الباحثين باعتبارها متعاملا اقتصاديا ذو دور فعال في المجتمع وهذا ما يدفعنا للتفكير في بعدها الاقتصادي والاجتماعي والإنساني، ونظرا للتحويلات والتطورات التي تشهدها الساحة الاقتصادية إلى حد الساعة، فإن المؤسسة آنذاك لم تعد هي نفسها المؤسسة الحالية فبتنوع وتعدد أشكالها ومجالات نشاطها فقد أصبحت أكثر تعقيدا، وأصبح الأمر يستدعي اعتماد منهج جديد ملائم للدراسة والتخلي عن المنهج التقليدي. وبما أن المؤسسة ليست بمعزل عن العالم الخارجي المتواجدة فيه، فإن نشاطها يتمركز في وسط محيط اقتصادي وجغرافي معين وفي فترات زمنية مختلفة كل واحدة منها تتميز بخصائص معينة، فمحيط المؤسسة له دور كبير في التأثير عليها من خلال مجموعة من القيود التي تتحكم جزئيا أو كليا في توجهاتها، وكلما نجحت المؤسسة في تفادي ضغوطات ومعوقات هذا المحيط نجحت في البقاء وتحقيق أهدافها.

تسعى المؤسسات الحديثة والرائدة في إحداث تغييرات جوهرية وتحديث بنية العمليات والمعلومات لديها لمواكبة التغيرات التي تحدث في بيئتها المحيطة وزيادة قدرتها على المنافسة، ولا شك أن التغيير يهدف بالدرجة الأساسية إلى إكساب المؤسسات المرونة والقدرة اللازمة لتجسيد أهدافها وتعزيز ثقافتها بما يخدم نظرتها المستقبلية ويعزز ميزتها التنافسية، وهناك الكثير من الأساليب الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحقيق مثل تلك الأهداف كإدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة.

حيث تعد إعادة الهندسة من أهم استراتيجيات التطوير التي تعتمدها المؤسسات الاقتصادية، ونظرا للتطور التكنولوجي تم استخدام أسلوب إعادة الهندسة في كثير من المؤسسات والمصانع والوزارات والجامعات لما له من دور كبير في خفض التكاليف والوقت وتحسين الجودة هذا ما جعل المؤسسات في تحدي كبير لتحقيق أهدافها وتبني استراتيجيات تساعد على تحقيق ذلك.

### 1. إشكالية الدراسة:

من خلال ما جاء في المقدمة السابقة يمكن طرح الإشكالية التالية:

كيف تساهم إعادة الهندسة في التكيف مع متغيرات المحيط بمؤسسة "عمر بن عمر للمصبرات

الغذائية" بولاية قالمة؟

## مقدمة الدراسة

وينبثق عن هذا التساؤل الرئيسي مجموعة الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما مدى توفر المؤسسة محل الدراسة على متطلبات تطبيق إعادة الهندسة؟
- ✓ ما مدى تأثير متغيرات المحيط على المؤسسة محل الدراسة؟
- ✓ ما مستوى تكيف المؤسسة مع متغيرات المحيط؟
- ✓ هل توجد علاقة تأثير بين متطلبات تطبيق إعادة الهندسة ومتغيرات محيط المؤسسة محل الدراسة؟
- ✓ هل توجد فروقات ذو دلالة إحصائية في إجابات الأفراد حول إعادة الهندسة تعزى للمتغيرات الشخصية لديهم؟

### 2. أهمية الدراسة:

يمكن إبرازها في النقاط التالية:

- ✓ إبراز مفهوم المؤسسة والدور الذي تلعبه في الحياة الاقتصادية ومدى تكيفها مع متغيرات المحيط؛
- ✓ إبراز أهمية إعادة الهندسة كمصطلح حديث يؤدي إلى إدخال أساليب حديثة تساعد على إنجاز الأعمال؛
- ✓ إبراز الدور الذي تلعبه إعادة الهندسة في التكيف مع متغيرات محيط المؤسسة؛
- ✓ التعرف على واقع إعادة الهندسة بمؤسسة عمر بن عمر كأداة للتكيف مع محيطها الداخلي والخارجي في ظل التطورات الحاصلة.

### 3. أسباب اختيار الموضوع:

وتتمثل فيما يلي:

- ✓ تناولت الدراسة موضوعا جديرا بالاهتمام لما له من تأثير كبير على المؤسسة وعلى مستقبلها؛
- ✓ التعرف على إعادة الهندسة كمدخل حديث في الإدارة المعاصرة؛
- ✓ التعرف على مدى تأثير متغيرات المحيط على أداء المؤسسة؛
- ✓ قلة الدراسات في الجزائر التي تناولت موضوع إعادة الهندسة.

### 4. أهداف الدراسة:

نهدف من خلال دراستنا إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ توضيح مفهوم إعادة الهندسة وأهمية اعتماده في المؤسسة؛
- ✓ معرفة العوامل التي تساعد على تطبيق مدخل إعادة الهندسة؛
- ✓ إبراز مدى تأثير متغيرات المحيط الداخلي والخارجي على المؤسسة وتأثير المؤسسة على المحيط؛

✓ التعرف على الدور الذي تلعبه إعادة الهندسة للتكيف مع متغيرات محيط مؤسسة عمر بن عمر.

## 5. فرضيات الدراسة:

### أ. الفرضية الرئيسية الأولى:

جاءت الفرضية الأولى بالصيغة المقابلة:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة الهندسة في تحقيق التكيف مع متغيرات محيط المؤسسة بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية - قائمة - عند مستوى معنوية ( $\alpha=5\%$ ).

وتتدرج تحت الفرضية الرئيسية الأولى أربع فرضيات، تتمثل فيما يلي:

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لالتزام وقناعة الإدارة العليا كأداة للتكيف مع متغيرات محيط المؤسسة عند مستوى معنوية ( $\alpha=5\%$ )؛

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات كأداة للتكيف مع متغيرات محيط المؤسسة عند مستوى معنوية ( $\alpha=5\%$ )؛

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال كأداة للتكيف مع متغيرات محيط المؤسسة عند مستوى معنوية ( $\alpha=5\%$ )؛

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين كأداة للتكيف مع متغيرات محيط المؤسسة عند مستوى معنوية ( $\alpha=5\%$ )؛

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستعداد للتغيير كأداة للتكيف مع متغيرات محيط المؤسسة عند مستوى معنوية ( $\alpha=5\%$ ).

### ب. الفرضية الرئيسية الثانية:

ويمكن توضيحها كما يلي:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد العاملين بمؤسسة "عمر بن عمر للمصبرات الغذائية" بولاية قلمة حول إعادة الهندسة تعزى بالمتغيرات الشخصية عند مستوى معنوية ( $\alpha=5\%$ )".

إن التأكد من صحة الفرضية المذكورة أعلاه يقتضي اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها والتي جاءت صيغتها كالتالي:

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد العاملين بمؤسسة "عمر بن عمر للمصبرات الغذائية" بولاية قلمة حول إعادة الهندسة تعزى لمتغير الجنس لديهم عند مستوى معنوية ( $\alpha=5\%$ )؛

## مقدمة الدراسة

- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد العاملين بمؤسسة "عمر بن عمر للمصبرات الغذائية" بولاية قالمه حول إعادة الهندسة تعزى لمتغير السن لديهم عند مستوى معنوية ( $\alpha=5\%$ )؛
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد العاملين بمؤسسة "عمر بن عمر للمصبرات الغذائية" بولاية قالمه حول إعادة الهندسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي لديهم عند مستوى معنوية ( $\alpha=5\%$ )؛
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد العاملين بمؤسسة "عمر بن عمر للمصبرات الغذائية" بولاية قالمه حول إعادة الهندسة تعزى لمتغير المسار الوظيفي لديهم عند مستوى معنوية ( $\alpha=5\%$ )؛
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد العاملين بمؤسسة "عمر بن عمر للمصبرات الغذائية" بولاية قالمه حول إعادة الهندسة تعزى لمتغير الأقدمية لديهم عند مستوى معنوية ( $\alpha=5\%$ ).

### 6. منهج الدراسة:

إن أنسب منهج يتماشى مع دراستنا هو المنهج الوصفي التحليلي كونه ملائم لفهم الموضوع وإخضاعه للدراسة الدقيقة، حيث قمنا باستجواب عينة من موظفي المؤسسة محل الدراسة قصد جمع الحقائق والبيانات ومن ثم تحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها، وبالتالي الإحاطة بكافة جوانب الدراسة.

### 7. الدراسات السابقة:

- دراسة دجلة مهدي محمود (2007)، بعنوان "أثر إعادة الهندسة في تحقيق المزايا التنافسية" دراسة حالة (شركة واسط للصناعات النسيجية).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية إعادة تصميم الوظائف والعمليات وتحسين مستويات الأداء وتخفيض مستويات الرقابة وتحسين نظم الاتصال في منظمة من منظمات القطاع الصناعي العراقي وهي شركة واسط للصناعات النسيجية، بالإضافة إلى تحديد أثر إعادة تصميم الوظائف والعمليات وتحسين مستويات الأداء وتخفيض مستويات الرقابة وتحسين نظم الاتصال في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة العراقية، فكانت نتائج الدراسة كالتالي:

- ✓ إن إعادة تصميم الوظائف يؤدي إلى تقديم الخدمة السريعة للعملاء والإبداع والابتكار من خلال الأداء المتكامل لجميع العاملين في شركة واسط للصناعات النسيجية؛
- ✓ إن تحسين مستويات الأداء يساهم في تقليص الوقت المخصص لتسليم الطلبية للزبون وتشجيع الابتكار والإبداع في الوظائف؛

## مقدمة الدراسة

✓ إن تحسين نظام الاتصال يسمح بتهيئة تدفق للمعلومات مما يقلل من الوقت المخصص لتسليم الطلبات ويزيد من القدرة على الإبداع والابتكار.

- دراسة زينة فتحي محمد (2012): بعنوان "دور إعادة هندسة العمليات في خفض التكلفة وزيادة الربحية" دراسة حالة (بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ماهية هندسة العمليات المصرفية وبيان الدوافع من تبني المصارف لإعادة الهندسة بالإضافة إلى تحليل التكاليف وإيرادات بنك الإسكان للتجارة والتمويل للفترة الممتدة من (1996-2007) لبيان مدى إمكانية خفض التكلفة وزيادة الربحية أثناء تطبيق برنامج إعادة هندسة العمليات، فكانت نتائج الدراسة كالتالي:

✓ إن تطبيق إعادة هندسة العمليات سوف يحقق العديد من الأهداف ومن أهمها خفض التكلفة وزيادة الربحية وبالتالي تحقيق الكفاءة والفاعلية للمصرف وبالشكل الذي يضمن لها البقاء والاستمرار في بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة ومواكبة التطور التكنولوجي في مختلف مجالات العمل المصرفي.

✓ إن تطبيق إعادة هندسة العمليات لا يتم إلا إذا اقترن بالجودة وعلى وجه الحصر التحسين المستمر إذا أردنا أن نضمن النجاح.

- دراسة الهاشمي بن الواضح (2014)، بعنوان "أثر متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" دراسة حالة (شركة موبيليس الجزائر).

هدفت الدراسة إلى محاولة معرفة أهم التأثيرات لعوامل البيئة الخارجية بنوعها العامة والخاصة على أداء شركة تعتبر من أهم الشركات في قطاعها، ألا وهي شركة موبيليس الجزائر، العاملة في قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، فكانت نتائج الدراسة كالتالي:

✓ إن المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والقانونية والتكنولوجية والمالية وحتى الإدارية والدولية قد أثرت بشكل واضح على الأداء الداخلي والخارجي للمؤسسة الاقتصادية بشكل عام، حيث كان مستوى التأثير إيجابيا بالنسبة للعوامل التي في صالح المؤسسة مثل العوامل التكنولوجية والقانونية والتشريعية التي ساعدت الشركات العاملة في قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر على تحسين الأداء الداخلي من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة في نشاط الشركات العاملة في القطاع، كذلك بالنسبة للعوامل القانونية التي ساهمت في تحسين الأداء الخارجي للشركات العاملة، وذلك من خلال الحماية التي توفرها سلطة الضبط.

✓ إن عملية تقييم البيئة الخارجية أعطت نتائج ايجابية إما من خلال اكتشاف الفرص المتاحة واستغلالها، أو من خلال اكتشاف التهديدات ومحاولة مواجهتها، مما ساعد على وضع خطط واستراتيجيات مناسبة

## مقدمة الدراسة

من طرف الشركات العاملة في القطاع لتحسين الأداء بشكل عام والتعامل مع كل ظرف بالشكل المناسب.

- دراسة شراف براهيمى (2018)، بعنوان "الهندرة مدخل لتفعيل إدارة المعرفة في المؤسسة الجزائرية" دراسة حالة (مؤسسة باتيميتال بعين الدفلة).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إمكانية استخدام إعادة الهندسة كمدخل إداري حديث من أجل تفعيل إدارة المعرفة في مؤسسة باتيميتال بعين الدفلة مع تبيان أي أبعاد الهندرة أكثر وأقوى مساهمة في دعم إدارة المعرفة في المنظمة، فكانت نتائج الدراسة كالتالي:

✓ إن المورد البشري يعد أكثر أبعاد إعادة الهندسة تأثيراً على إدارة المعرفة في المؤسسة قيد الدراسة وذلك نظراً لاعتماد إدارة المعرفة في مثل هذه المؤسسات على المعرفة الضمنية المتوفرة لدى العاملين؛  
✓ إن بعد تقنية المعلومات يعتبر بعد ثاني من أبعاد إعادة الهندسة تأثيراً في إدارة المعرفة، وذلك أنه يعبر على التقنية الحديثة المستخدمة في تبادل ونقل المعارف الصريحة داخل المؤسسة؛  
✓ تعتبر عمليات المؤسسة ثالث أبعاد إعادة الهندسة تأثيراً في تفعيل إدارة المعرفة في مؤسسة باتيميتال وذلك لاحتوائها على أنظمة متكاملة مرتبطة بسلسلة القيمة الخاصة بالمؤسسة، وهو ما يساهم في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية؛

✓ بعد الهيكل التنظيمي في آخر ترتيب أبعاد إعادة الهندسة على إدارة المعرفة، لأنه يغيب ويقل أثره بالاستخدام الفعال للأبعاد سابقة الذكر.

- دراسة سهير إبراهيم عبد الكريم شوملي (2021)، بعنوان "أثر الهندسة الإدارية (الهندرة) على الولاء التنظيمي على العاملين في الشركات الصناعية في شمال الضفة الغربية" دراسة حالة (الشركات الصناعية الفلسطينية العاملة في شمال الضفة الغربية).

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار مدى تأثير إعادة الهندسة على الولاء التنظيمي لدى العاملين في الشركات الصناعية الفلسطينية العاملة في شمال الضفة الغربية تبعاً لمدخل الولاء التنظيمي بالإضافة إلى معرفة أثر كل من مؤشرات إعادة الهندسة (استخدام تكنولوجيا المعلومات، تبني أسلوب الفريق في العمل، تدريب العاملين) ارتباط كل منهم بقيم المصانع، فكانت نتائج الدراسة كالتالي:

- إن إعادة الهندسة تعتبر أحد التقنيات أو الأساليب التي لها الأثر البالغ في إنجاح العملية الإدارية بالمؤسسة، وإعادة ترتيب الأعمال، من خلال إحداث تغيير جذري في المؤسسة وعلى كيفية أدائها لنشاطاتها المختلفة بهدف تحسين الأداء وذلك على كل المستويات، التصميم، التشغيل، وغيره من العمليات التي تدفع بالمؤسسة نحو أحسن مردودية وأحسن استغلال وتسيير لمواردها المتاحة بهدف الرفع من القدرات التنافسية

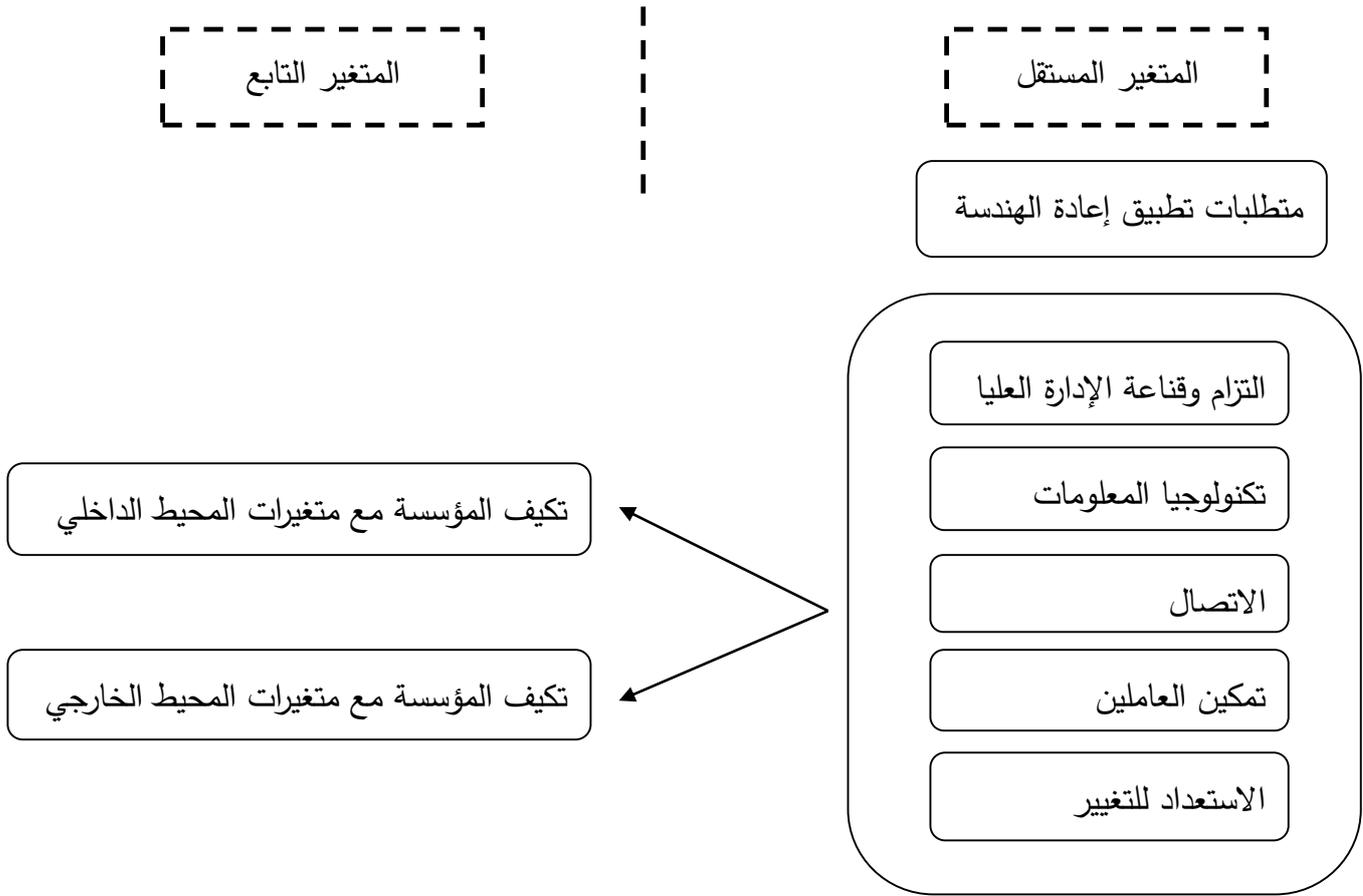
## مقدمة الدراسة

للمؤسسة، وبالتالي ضمان مكانة مرموقة في السوق في ظل الأوضاع البيئية الراهنة التي تتميز بالتعقيد والتغيير السريع، وميزتها الأساسية أنها عابرة للحدود.

### 8. نموذج الدراسة:

يمكن توضيح متغيرات موضوع الدراسة والعلاقات التي تربط بينهما من خلال نموذج الدراسة الممثل في الشكل أدناه:

شكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

### 9. هيكل الدراسة:

في البداية تم عرض مقدمة عامة تم من خلالها توضيح إشكالية الدراسة وأهميتها، بالإضافة إلى أسباب اختيار الموضوع وأهداف الدراسة، وأيضاً فرضيات ومنهج الدراسة والدراسات السابقة، إلى جانب نموذج وهيكل الدراسة، بالإضافة إلى الصعوبات التي واجهتنا في دراستنا.

قمنا بتقسيم الدراسة إلى جزأين هما:

أ. الجزء الأول: خاص بالإطار النظري للدراسة ويشتمل على فصلين نظريين كما يلي:

✓ **الفصل الأول:** جاء بعنوان المؤسسة والمحيط، تم التطرق فيه إلى مفاهيم أساسية حول المؤسسة من تعاريف وخصائص وأهداف، بالإضافة إلى وظائف المؤسسة وتصنيفاتها، كما تم التطرق إلى محيط المؤسسة لما له من أهمية تعود عليها، من خلال تعاريف وخصائص المحيط وأهميته دراسته وأنواعه الداخلي والخارجي، ومكوناته، هذا إلى جانب تأثير المؤسسة على المحيط وتأثير المحيط على المؤسسة.

✓ **الفصل الثاني:** جاء بعنوان مدخل عام لإعادة الهندسة، تم فيه التطرق إلى نشأة ومفهوم إعادة الهندسة بالإضافة إلى أهمية وأهداف والدوافع التي تدفع المؤسسات إلى تبني مدخل إعادة الهندسة ومبادئ التي تقوم عليها، تم التعرف أيضا على المؤسسات التي تحتاج إلى إعادة هندسة ومتطلبات تطبيقها بالإضافة إلى الجهات التي تتولى هذا المنهج، فضلا عن مراحل وعوامل نجاح وفشل إعادة الهندسة.

**ب. الجزء الثاني:** خاص بالدراسة التطبيقية، يهدف إلى إسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية -قائمة-، ويشتمل على فصلين كما يلي:

✓ **الفصل الثالث:** جاء بعنوان منهجية الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية، تطرقنا من خلاله إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وإبراز أهدافها تبيان هيكلها التنظيمي إضافة إلى التعريف بمجتمع وعينة الدراسة ومنهجها وحدودها بالإضافة إلى التعرف على الأداة المعتمدة في الدراسة، بالإضافة إلى إثبات وصدق أداة الدراسة، وأيضا اختبرنا التماسق الداخلي لتلك الأداة، وفي الأخير عرض مختلف أساليب المعالجة الإحصائية المعتمدة.

✓ **الفصل الرابع:** جاء بعنوان تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية، تناولنا في هذا الفصل وصفا وتحليلا لإجابات أفراد عينة الدراسة حسب كلا المحورين، وفي الأخير قمنا باختبار الفرضيات. وأخيرا قدمنا خاتمة الموضوع، قمنا من خلالها بعرض النتائج التي توصلنا إليها بالإضافة إلى تقديم مجموعة من التوصيات.

## 10. صعوبات الدراسة:

من بين الصعوبات التي واجهتنا هي:

✓ بعد المسافة بين مكان الإقامة ومؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية الكائنة ببلدية بوعاتي محمود -قائمة-

✓ صعوبة في فهم وتحليل نتائج برنامج SPSS.

الفصل الأول:

الإطار النظري للمؤسسة والمحيط

### تمهيد:

تعتبر المؤسسة النواة والأداة الفعالة لأي اقتصاد والتي يعتمد عليها في حل المشكلة الاقتصادية لأي أمة، حيث شغلت هذه الأخيرة ولا تزال حيزا معتبرا في كتابات وأعمال الكثير من الاقتصاديين بمختلف اتجاهاتهم الإيديولوجية، كما تعتبر الركيزة الأساسية لقياس النشاط الاقتصادي في أي بلد مهما كانت توجهاته السياسية والاقتصادية ومهما كانت حالته الاجتماعية والثقافية، ولا يمكن أن نتصور المؤسسة في عزلة عما يحيط بها، فالقوانين تحكم نشاطها والمنافسون يضايقون في الأسعار والمجتمع يحدد المستوى التعليمي والتكويني لأفرادها، لذلك فالمؤسسة لا تستطيع تجاهل محيطها، فهي تؤثر على محيطها كما تتأثر به، وسوف نحاول في هذا الفصل أن نتطرق لكل ذلك من خلال المباحث التالية:

**المبحث الأول:** مفاهيم أساسية حول المؤسسة.

**المبحث الثاني:** مفاهيم أساسية حول محيط المؤسسة.

**المبحث الثالث:** الآثار المتبادلة بين المؤسسة والمحيط.

## المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المؤسسة

كانت المؤسسة ولا تزال القلب النابض في الحياة الاقتصادية باعتبارها العنصر الفعال والنشط فيها، وتمثل هذه الأخيرة جزءا من البنية الاقتصادية والاجتماعية لهذا المجتمع، فالمؤسسة بوظائفها المختلفة هي في قلب البيئة الاقتصادية الديناميكية التي تتميز بالتطور والتغير، ومع التطور الذي شهده الاقتصاد في العالم أصبحت عصب الحياة الاقتصادية المكونة لبنية الاقتصاد الوطني فهي مصدر الثروة الإجمالية للمجتمع.

### المطلب الأول: تعريف المؤسسة وخصائصها

إن عملية إعطاء ووضع تعريف محدد وواضح للمؤسسة يعتبر أمر بالغ الصعوبة، فقد تعددت آراء الاقتصاديين حول مفهوم المؤسسة الاقتصادية، وذلك بسبب اختلاف الأوقات والاتجاهات.

### أولا: تعريف المؤسسة

لقد تعددت التعاريف المقدمة للمؤسسة، ويمكن أن نعرض عددا منها:

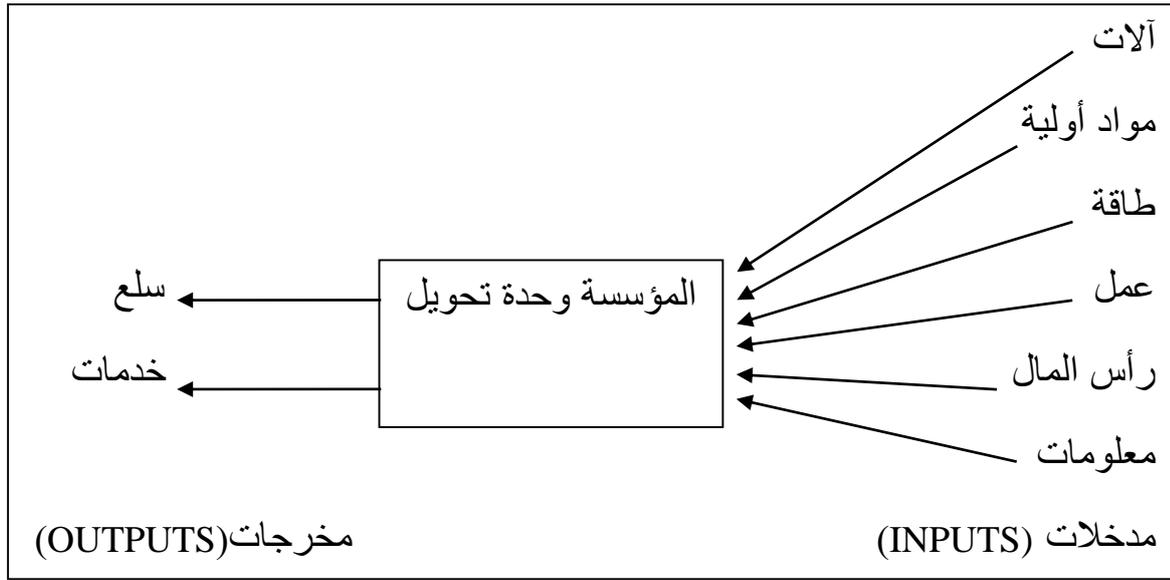
يعرف M.YRUCH المؤسسة على أنها: "الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي".<sup>1</sup>

وتعرف أيضا بأنها: "عبارة عن وحدة إنتاج، بحيث تقوم بتحويل المدخلات التي تأخذها من المحيط إلى مخرجات في شكل سلع وخدمات، تلبى حاجات المحيط".<sup>2</sup> ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

<sup>1</sup> - ناصر مراد، "تشخيص حياة المؤسسة في الجزائر"، مجلة دراسات جبائية، جامعة البليدة 02، المجلد 03، العدد 02، الجزائر، 2014، ص 329.

<sup>2</sup> - رفيقة حروش، "اقتصاد وتسيير المؤسسة"، شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص 31.

الشكل رقم (02): المؤسسة وحدة تحويل المدخلات إلى مخرجات



المصدر: رفيقة حروش، "اقتصاد وتسيير المؤسسة"، شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص 32.

كما تعرف أيضا بأنها: "مجموعة من الطاقات البشرية والموارد المادية (طبيعية كانت أو مالية أو غيرها...)، والتي تشغل فيما بينها وفق تركيب معين وتوليف محدد، قصد انجاز أو أداء المهام المنوطة بها من طرف المجتمع".<sup>1</sup>

وكتعريف آخر: "المؤسسة هي نظام اجتماعي نسبي، وإطار تنسيقي عقلائي بين أنشطة مجموعة من الناس تربطهم علاقات مترابطة ومتداخلة، يتجهون نحو تحقيق أهداف مشتركة وتنظيم علاقاتهم بهيكلية محددة في وحدات إدارية وظيفية ذات خطوط محددة السلطة والمسؤولية".<sup>2</sup>

كذلك تعرف بأنها: " هي كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل ماليا، وفي إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل إنتاج من اجل الإنتاج أو تبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، أو القيام بكليهما معا (إنتاج وتبادل)، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه، وتبعا لحجم ونوع نشاطه".<sup>3</sup>

1- أحمد طرطار، "تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية 03، 1999، ص 15.

2- محمد أكرم العدلوني، "العمل المؤسسي"، دار ابن حازم للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان، الطبعة الأولى، 2002، ص 14.

3- العربي بن داود، عزيز قودة، "دور العلاقات العامة في تحسين سيورة المؤسسة الجزائرية الاقتصادية (دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP بحاسي مسعود ورقلة)"، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، جامعة ورقلة، المجلد 05، العدد 04، الجزائر، 2022، ص 102.

ومما سبق يمكن أن نعرف المؤسسة على أنها كيان أو عون اقتصادي مستقل ماليا، يشتمل على مجموعة من الموارد البشرية والمادية والتكنولوجية التي تستخدم معا لغرض إنتاج سلع وخدمات، هدفها الأساسي تعظيم الربح.

### ثانيا: خصائص المؤسسة

تتميز المؤسسات الاقتصادية بمجموعة من الخصائص منها<sup>1</sup>:

1. **المؤسسة مركز تحويل:** فهي مركز لتحويل المدخلات إلى منتجات (سلع وخدمات).
2. **المؤسسة مركز توزيع:** هي المكان الذي يتم فيه تقسيم وتوزيع المداخل المتأتية من بيع واستهلاك السلع والخدمات تحت عدة أشكال منها: الأجور، الأرباح، مستحقات الإيجار، فوائد القروض، دفع مستحقات الموردين، تسديد الضرائب، تسديد اشتراكات الضمان الاجتماعي.
3. **المؤسسة مركز للحياة الاجتماعية:** المؤسسة هي المكان الذي يتم فيه العمل جماعيا للوصول إلى تحقيق الأهداف وذلك بالتعاون والتنسيق بين جميع الأفراد العاملين في المؤسسة.
4. **المؤسسة مركز القرارات الاقتصادية:** هذه القرارات تخص كمية الإنتاج، نوع الإنتاج، الأسعار، التوزيع، التصدير... الخ.
5. **المؤسسة شبكة معلومات:** لاتخاذ قرارات رشيدة لا بد من توفر شبكة معلومات داخلية وخارجية عن المؤسسة وبالتالي ضرورة وجود نظم معلومات داخل المؤسسة.
6. **المؤسسة مركز للمخاطرة:** فهي معرضة للخطر وبالتالي عليها التقليل من هذه المخاطر قدر الإمكان.

بالإضافة إلى الخصائص السابقة الذكر يمكن إبراز الخصائص التالية<sup>2</sup>:

- ✓ للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسئولياتها؛
- ✓ أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء، وقادرة على تكييف نفسها مع الظروف المتغيرة؛

<sup>1</sup> ربيعة حروش، "مرجع سبق ذكره"، ص ص 35، 36.

<sup>2</sup> سمية قداش، "أثر التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الخدمة المقدمة (دراسة حالة اتصالات الجزائر موبيليس)"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2011، ص ص 48، 49.

- ✓ القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها؛
  - ✓ التحديد الواضح للأهداف والسياسات والبرامج وأساليب العمل؛
  - ✓ أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب لهذه البيئة؛
  - ✓ المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي، فبالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج ونمو الدخل الوطني، فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد؛
  - ✓ يجب أن يشمل اصطلاح مؤسسة بالضرورة فكرة زوال المؤسسة إذا ضعف مبرر وجودها أو تضاءلت كفاءتها.
- بالإضافة إلى الخصائص التقليدية للمؤسسة ظهرت في ظل العولمة خصائص جديدة، حيث أن العولمة هي تغيير في السلوك والقوة، ولذلك فهي تتطلب طرق ونماذج جديدة لإدارة الناس وتمكينهم من مواجهة المنافسين، ويمكن إجمال أهم خصائص المؤسسات في عصر العولمة في النقاط التالية<sup>1</sup>:
- ✓ أنها مؤسسات موجهة بالمعلومات، حيث تعتبر المعلومات أصلا حيويا بموجبه يتم توجيه وتسيير كل أنشطة وعمليات المؤسسة؛
  - ✓ أنها مؤسسات عضوية، من خلال التفاعل المتبادل بين أجزائها الداخلية من ناحية، وبينها وبين البيئة الخارجية من جهة أخرى، ومن خلال رصد المتغيرات البيئية وتحليل آثارها، ثم الاستجابة بتبني سياسات وهياكل تتلاءم مع هذه المتغيرات؛
  - ✓ المؤسسة التي تسعى إلى التعلم المستمر Learning Organisation وذلك للاستفادة من التطورات العلمية والتكنولوجية، وللتكيف مع المتغيرات المتسارعة، وكذلك للتعامل مع ثقافات متباينة، وفي هذه المؤسسة تزداد أهمية رأس المال الفكري Intellectual Capital؛
  - ✓ الميل إلى التحالفات والاندماجات والاستحواذ، وهذه الممارسات الاستراتيجية استلزمته عولمة الأسواق والمنتجات المنافسة؛
  - ✓ التحول من رأس المال التنظيمي إلى رأس المال البشري، وذلك بالتحول من الإطار المؤسسي الجامد القائم على هياكل ووظائف ودرجات إلى إطار معرفي.

<sup>1</sup> - يوسف مسعداوي، "أساسيات في إدارة المؤسسات"، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة الثانية، 2014، ص ص 35، 36.

## المطلب الثاني: أهداف ووظائف المؤسسة

تسعى المؤسسة إلى تحقيق عدة أهداف، تختلف وتتعدد حسب اختلاف أصحابها وطبيعة ميدان نشاطها، لهذا فهي تتداخل وتتشابك فيما بينها، حيث يرتبط عملها مع مجموعة من الوظائف وأن التشخيص الداخلي لهذه الوظائف يسمح لها بمعرفة نقاط قوتها وضعفها، وعليه فإن لدراسة تلك الوظائف أهمية كبرى في تحديد استراتيجيتها.

### أولاً: أهداف المؤسسة

هناك العديد من الأهداف تسعى المؤسسة إلى الوصول إليها من خلال القيام بنشاطاتها سواء كانت عمومية أو خاصة، وتختلف هذه الأهداف باختلاف نشاط المؤسسة ونوعها وحجمها، ونلخص هذه الأهداف في العناصر التالية:

#### 1. الأهداف الاقتصادية: تمثل أهم الأهداف الاقتصادية للمؤسسة فيما يلي<sup>1</sup>:

أ- **تعظيم الربح:** حيث أن أي مؤسسة يكون هدفها الأساسي ليس فقط تحقيق الربح بل تعظيمه، وهذا ما يضمن لها إمكانية رفع رأسمالها وتوسيع نشاطها وذلك للصمود أمام المؤسسات المنافسة لها، وكذلك تسديد الديون وتوزيع الأرباح على الشركاء أو تكوين مؤونات ومخصصات لتغطية خسائر وأعباء غير محتملة.

ب- **ترشيد عملية الإنتاج:** وذلك باستعمال رشيد لعوامل المختلفة ورفع إنتاجيتها بواسطة التخطيط المحكم والدقيق للإنتاج والتوزيع إضافة إلى مراقبة هذه البرامج أو الخطط وتفاذي الوقوع في المشاكل الاقتصادية والمالية.

ج- **تحقيق متطلبات المجتمع:** أن نتائج المؤسسة تتعلق بمدى تصريف أو بيع إنتاجها بنوعيه المادي والمعنوي، وعملية البيع هذه هي التي تساهم في تغطية طلبات المجتمع.

بالإضافة إلى أهداف اقتصادية أخرى تتمثل فيما يلي<sup>2</sup>:

- ✓ إنتاج سلع معتدلة الثمن؛
- ✓ تلبية حاجات المستهلكين المحليين؛
- ✓ التكامل الاقتصادي على المستوى الوطني؛

<sup>1</sup> - يوسف حسن يوسف، "التمويل في المؤسسات الاقتصادية (التحليل المالي في المؤسسات - التوازن المالي - وسائل التمويل - معايير الاختيار والمفاضلة)"، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2012، ص 194.

<sup>2</sup> - عمر صخري، "اقتصاد المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة السادسة، 2008، ص 31.

✓ تقليل الصادرات من المواد الأولية، وتشجيع الصادرات من الفائض في المنتوجات النهائية عن الحاجات المحلية؛

✓ الحد من الواردات وخاصة السلع الكمالية.

2. **الأهداف الثقافية والرياضية:** تتعلق هذه الأهداف بالجانب التكويني والترفيهي ومن بينها<sup>1</sup>:

✓ **توفير الوسائل الترفيهية والثقافية:** والتي تعمل على إفاضة العمال وأبناء العمال (المسرح، المكتبات، الرحلات... إلخ)، لأن ذلك له الأثر البالغ على مستوى العامل الفكري والرضا والشعور باهتمام المؤسسة به والعمل على تحسين مستواه وكفاءته من أجل مساهمة تطورات العصر.

✓ **تدريب العمال المبتدئين ورسكلة القدامى:** حيث أنه مع تطور وسائل الإنتاج السريع أصبح العديد من العمال لا يتحكمون في هذه التكنولوجيات بصفة جيدة، وبالتالي فلا بد من تدريبهم (سواء الجدد أو القدامى) تدريباً كفيلاً يمكنهم من التحكم الجيد في استعمال الوسائل الجديدة، وهو ما يسمح بالرفع من مردودية المؤسسة.

✓ **تخصيص أوقات للرياضة:** حيث تعمل العديد من المؤسسات الحديثة منها على إتباع طريقة في العمل تسمح للعامل بمزاولة نشاط رياضي في زمن محدد، فضلاً عن إقامة مهرجانات للرياضة العالمية، مما يجعل العامل يحتفظ بصحة جيدة ويتخلص من الخمول ويعطيه الحيوية في العمل.

3. **الأهداف الاجتماعية والتكنولوجية:** يمكن إيجازها كما يلي<sup>2</sup>:

أ- **الأهداف الاجتماعية:** تتمثل الأهداف الاجتماعية للمؤسسة كما يلي:

✓ ضمان مستوى مقبول من الأجور مقابل المجهودات المبذولة، وهو ما يسمح بتحسين مستوى معيشة العمال في ظل التطور السريع للمجتمعات تكنولوجياً، مما جعل رغباتهم تتزايد باستمرار (منتوجات جديدة، ... إلخ)، وبالتالي ما على المؤسسات إلا تحسين الإنتاج وتوفير إمكانيات مالية ومادية أكثر فأكثر للعامل.

<sup>1</sup> - فرحات غول، "الوجيز في اقتصاد المؤسسة"، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة الأولى، 2008، ص 14.

<sup>2</sup> - حبيبة عامر، "دور المؤسسات الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة في ظل التكتلات الاقتصادية العالمية (دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية)"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2016، ص 11، 12.

✓ الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال من خلال علاقات مهنية واجتماعية بين الأشخاص رغم اختلافاتهم في المستوى العلمي، الانتماء الاجتماعي والسياسي، لأن ذلك هو السبيل الوحيد لضمان الحركية المستمرة للمؤسسة وتحقيق أهدافها، أو بعبارة أخرى ترسيخ ثقافة المؤسسة لدى عمالها.

✓ توفير التأمينات والمرافق للعمال (التأمين الصحي، التأمين ضد حوادث العمل، التقاعد... إلخ)، فضلا عن المرافق العامة مثل التعاونيات الاستهلاكية والمطاعم.

**ب- الأهداف التكنولوجية:** من خلال قيام المؤسسة بالبحث والتطوير، وذلك بتوفير إدارة خاصة بعملية تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية عمليا وترصد لها مبالغ كبيرة.

حيث أن تطور المؤسسات أدى إلى توفير إدارة أو مصلحة خاصة بعملية تطور الوسائل والطرق الإنتاجية علميا، وترصد لهذه العملية مبالغ قد تزداد أهمية لتصل إلى نسبة عالية من الدخل الوطني في الدول المتقدمة، إذ تتنافس المؤسسات فيما بينها على الوصول إلى أحسن طريقة إنتاجية وأحسن وسيلة، مما يؤدي إلى التأثير على الإنتاج ورفع المردودية الإنتاجية.

### ثانيا: وظائف المؤسسة

لكي تتمكن المؤسسة من تحقيق الأهداف التي سطرته مسبقا، يجب عليها القيام بمجموعة من الوظائف، تختلف في مجموعها من مؤسسة لأخرى، إلا أننا يمكن أن نوجز مجموعة من الوظائف الرئيسية التي يقوم عليها نشاط المؤسسة، والتي يمكن تصنيفها كما يلي:

#### 1. الوظيفة التسويقية:

عرف (Resenberg) التسويق بأنه: "عملية ملائمة على أساس الأهداف والقدرات بواسطتها يتمكن من تقديم مزيج تسويقي يتقابل مع حاجات المستهلكين داخل حدود المجتمع".<sup>1</sup>

كما عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق على أنه: "جميع أنشطة الأعمال التي توجه تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي أو المستعمل الصناعي".<sup>2</sup>

مازالت بعض المؤسسات تعتبر وظيفة التسويق هي آخر وظيفة في المؤسسة والتي تعمل على تسويق وبيع ما تم إنتاجه داخل المؤسسة، إلا أن التغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسة جعلتها تأخذ مكان

<sup>1</sup> حميد بوشقيفة، "الوظيفة التسويقية في المؤسسات الجزائرية - واقع وآفاق - دراسة حالة: المؤسسة الجزائرية للسياسة -تبارت-ALFET" -مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة وهران 02، الجزائر، 2016، ص 05.

<sup>2</sup> محمد صالح المؤذن، "مبادئ التسويق"، دار الثقافة للنشر ولتوزيع، الأردن، الطبعة الرابعة، 2011، ص 27.

الريادة بين الوظائف الأخرى، إذ أن المؤسسات الناجحة تجعل هذه الوظيفة من الوظائف الأولية في المؤسسة، فالتسويق عملية تبدأ قبل الإنتاج، فلا يمكن للمؤسسة أن تقوم بإنتاج منتجات إلا إذا قامت بدراسة السوق الذي ستتوجه إليه بهذه المنتجات، ودراسة الزبون الذي يطلب هذه السلع، وماهي المواصفات المطلوبة في هذه السلع؟<sup>1</sup>

ومنه سوف نتطرق إلى العناصر الأربعة الأساسية للمزيج التسويقي:

- **المنتج:** عرفه (Stanton) على أنه مجموعة من الصفات الملموسة والغير الملموسة يتضمنها الغلاف والسعر وشهرة المنتج، وقد عرفه (Kotler) على أنه أي شيء يمكن عرضه في السوق لتلبية رغبة أو حاجة ما.<sup>2</sup>

- **السعر:** ثاني أهم عنصر في المزيج التسويقي هو السعر، يمكن أن يعرف بأنه القيمة النقدية التي يتحملها الزبون في سبيل الحصول على المنتج أو الخدمة.<sup>3</sup>

- **التوزيع:** يقصد بقنوات التوزيع مجموعة من العمليات التي تهدف إلى إيصال المنتجات من المنتج أو المورد إلى المستهلك بالأوضاع والأوقات المناسبين.<sup>4</sup>

- **الترويج:** يعرف الترويج على أنه مجموعة النشاطات المتعلقة بتزويد المستهلك بمعلومات عن مزايا المنتج بهدف إثارة اهتمامه ودفعه إلى شرائه.<sup>5</sup>

## 2. الوظيفة الإنتاجية:

يمكن تعريف وظيفة الإنتاج بأنها "عبارة عن عملية (Process) يتم بموجبها تحويل المدخلات (عوامل الإنتاج) إلى مخرجات (سلع أو أجزاء تامة الصنع، أو خدمات)، وتتمثل عناصر الإنتاج بمفهومها الشامل، بالأيدي العاملة كالمهندسين والفنيين والعمال والمهنيين وشبه المهنيين والعمال العاديين، والمواد

<sup>1</sup> ربيعة حروش، "مرجع سبق ذكره"، ص 64.

<sup>2</sup> عطا الله لحسن، "دراسة تأثير المزيج التسويقي على رضا الزبون (دراسة حالة علامة كوندور)"، مجلة اقتصاد المال والأعمال، جامعة سعيدة، المجلد 03، العدد 03، الجزائر، 2019، ص 429.

<sup>3</sup> عبد الكريم حساني، "تأثير المزيج التسويقي على ولاء الزبائن في قطاع الاتصالات (من وجهة نظر زبائن شركة جيزي بأم البواقي)"، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، جامعة أم البواقي، المجلد 06، العدد 04، الجزائر، 2019، ص 88.

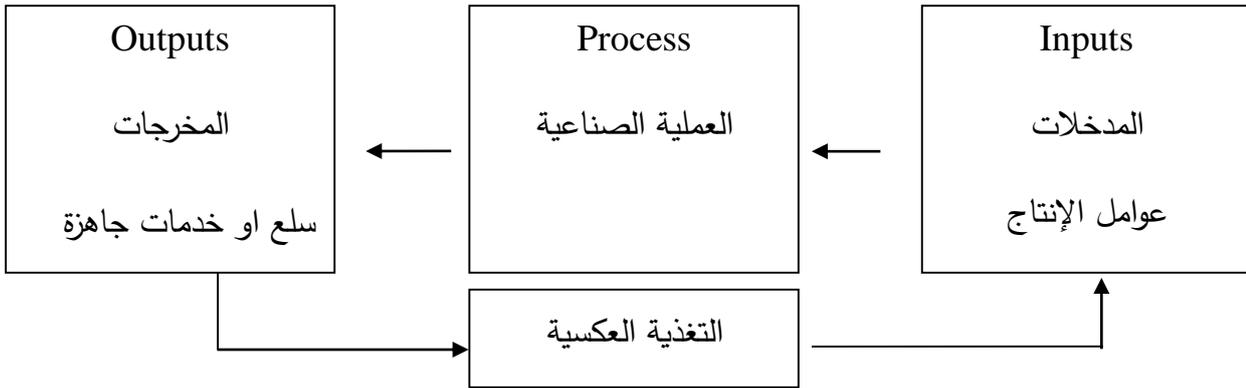
<sup>4</sup> مصطفى ساحي، "رؤية قياسية لدور مدخل المراجعة التسويقية في تحسين أداء قرارات المزيج التسويقية"، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، جامعة الأغواط، المجلد 06، العدد 02، الجزائر، 2022، ص 442.

<sup>5</sup> الياس لهوازي، رابح أوكيل، "المزيج التسويقي لمؤسسة كوندور وأثره على رضا زبائنها بمنطقة سوق الخميس ولاية البويرة"، مجلة مجاميع المعرفة، جامعة البويرة، المجلد 07، العدد 01، الجزائر، 2021، ص 306.

الأولية المختلفة مثل: الحديد والمطاط والبتروول والقطن والألمنيوم، ووسائل الإنتاج كالألات والمعدات الأجهزة الالكترونية... الخ، ورؤوس الأموال، والتنظيم والأنشطة التي يقوم بها المديرون بهدف تحقيق الاستخدام الأفضل لعناصر الإنتاج الأخرى".<sup>1</sup>

إن هذا المفهوم للوظيفة الإنتاجية يمكن التعبير عنه بالشكل التالي:

الشكل رقم (03): مفهوم الوظيفة الإنتاجية



المصدر: علي عباس وآخرون، "وظائف منظمات الأعمال (مبادئ الإدارة 02)"، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الأولى، 2001، ص 149.

### 3. الوظيفة التموينية:

في إطار دورة استغلال المؤسسة، يعتبر التموين المرحلة الأولى التي تسبق الإنتاج والتسويق، ويقصد بالتموين مجموع العمليات التي تضع تحت تصرف المؤسسة كل السلع والخدمات الضرورية (مواد أولية...) المتلقاة من طرف الموردين في الشكل الأمثل الذي يحقق العلاقة: أمان - تكلفة - نوعية، هذه العمليات تتمثل في المشتريات تسيير المخزونات.<sup>2</sup>

وتشمل وظيفة التموين مجموعتين من الأعمال المترابطة فيما بينها وكل منهما يكمل الآخر وهما وظيفة الشراء والتخزين.

• **وظيفة الشراء:** يمكن تعريف وظيفة الشراء بأنها النشاط المسؤول عن توفير الاحتياجات أو الموارد اللازمة لسير وانتظام عمليات المؤسسة من إنتاج وبيع مثل: المواد الأولية، التجهيزات،

<sup>1</sup> - علي عباس وآخرون، "وظائف منظمات الأعمال (مبادئ الإدارة 02)"، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الأولى، 2001، ص 149.

<sup>2</sup> - هلال درحمون، "المحاسبة التحليلية: نظام معلومات للتسيير ومساعد على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية (دراسة مقارنة)"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية - فرع نقود ومالية - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص 27.

المعدات، وسائل النقل، مستلزمات سلعية وخدمية، منتجات تامة وغير ذلك من المواد، وذلك بالكمية الاقتصادية والجودة المناسبة والسعر المناسب.<sup>1</sup>

إن الجهة المسؤولة عن وظيفة الشراء هي إدارة المشتريات حيث تقوم بالبحث عن الجهات القادرة على تلبية احتياجات المؤسسة وتقوم بالمفاضلة بين مختلف العروض المقدمة وتتضمن وظيفة الشراء العمليات التالية<sup>2</sup>:

✓ تقدير وتحديد الاحتياجات؛

✓ تحديد مصادر الشراء؛

✓ المفاضلة بين مصادر الشراء المختلفة؛

✓ الاتفاق على شروط التوريد؛

✓ انتقال ملكية المواد المشتراة من البائع إلى المشتري.

• **وظيفة التخزين:** يعرف نشاط التخزين بأنه عملية يتم بموجبها الاحتفاظ بالمواد والسلع الجاهزة وتحت التصنيع لفترة زمنية، والمحافظة عليها، وتوفيرها حسب الحاجة إليها، مع أقل استثمار ممكن وبأقل كلفة ممكنة.

ويتضح من هذا التعريف بأن التخزين يعني الاحتفاظ بالمخزون لفترة زمنية، وهذه لا تشمل المواد التي تشتري وتستهلك مباشرة، أي أن عملية التخزين ترتبط بعامل الزمن، أما المحافظة على المواد فتعني توفير ظروف ملائمة للتخزين، عدا بعض المواد التي تحتاج إلى تغيير في شكلها ومكوناتها وتخزن لهذا الغرض، أما فيما يتعلق بتوفير المواد وقت الحاجة إليها فهذا يعني ضمان تدفق المواد بحيث لا يحدث توقف في العملية الإنتاجية.<sup>3</sup>

لقد أصبح لوظيفة التخزين جهاز إداري يتولى تخطيط وإدارة أنشطتها، ويكون على رأس هذا الجهاز مدير المخازن، أو مراقب المخازن، وتعتمد وظيفة التخزين اعتمادا كبيرا على وظيفة الشراء حيث ترتبط عمليات كل منهما بالأخرى، كما أن نقص الكفاءة في أحدهما أو ضعف التعاون بينهما لا بد وأن يخلق

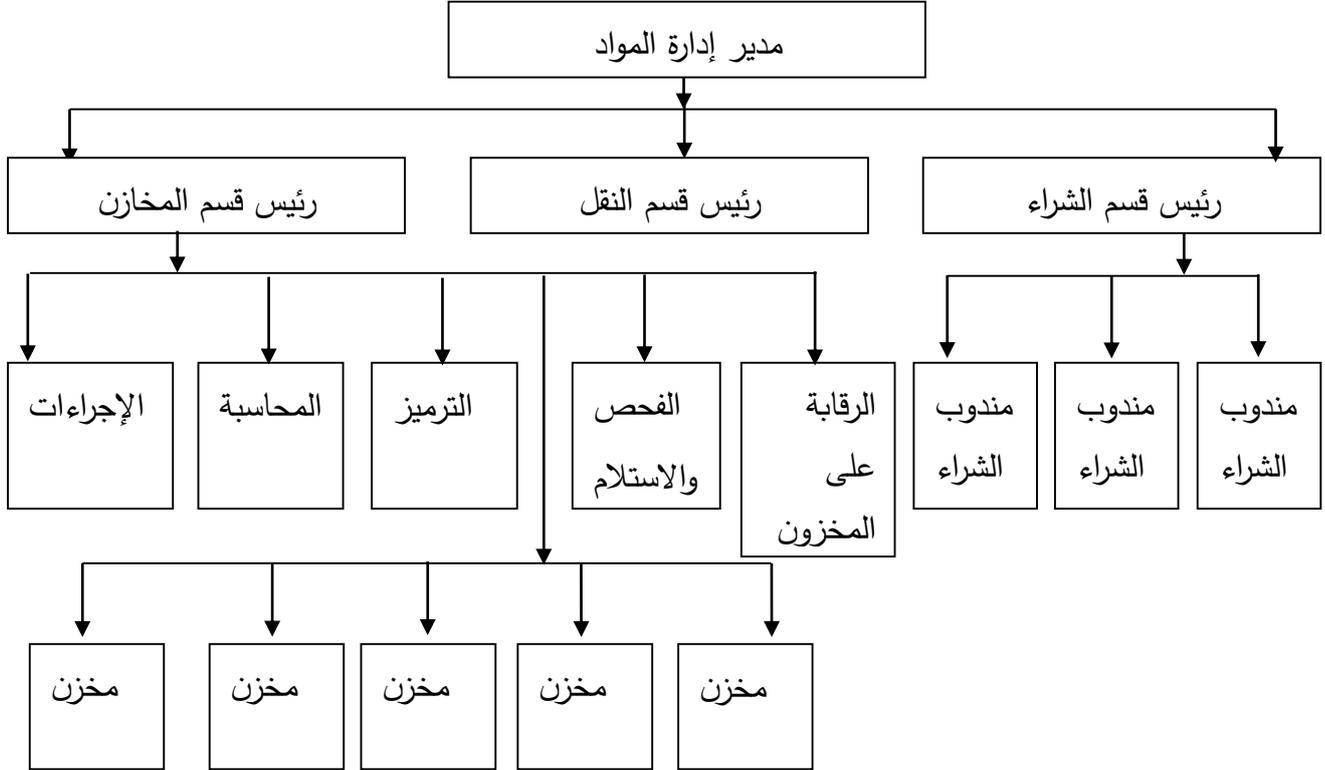
<sup>1</sup> - عثمان محادي، عبد الحميد برحومة، "دور فعالية إدارة الشراء في زيادة ربحية المؤسسة -دراسة حالة المركب الصناعي والتجاري الحضنة بالمسيلة خلال الفترة (2009-2018)", مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، المجلد 13، العدد 01، الجزائر، 2020، ص 04.

<sup>2</sup> - عبد الجبار منديل، "أسس التسويق الحديث"، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2002، ص 217.

<sup>3</sup> - عمر وصفي عقيلي وآخرون، "إدارة المواد (الشراء والتخزين من منظور كمي)", دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الرابعة، 2009، ص 202.

مشاكل كثيرة، وفي حالات كثيرة يكون الحل لمثل هذه المشاكل هو دمجها معا في إدارة واحدة تسمى إدارة المواد (Materials Department)، والشكل التالي يوضح ذلك<sup>1</sup>:

الشكل رقم (04): الوضع التنظيمي لكل من إدارة الشراء والتخزين



المصدر: علي عباس وآخرون، "وظائف منظمات الأعمال (مبادئ الإدارة 02)"، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الأولى، 2001، ص 145.

#### 4. الوظيفة المالية:

قبل التطرق إلى تعريف الوظيفة المالية يجب أولاً تعريف المالية.

تعرف المالية على أنها "فن إدارة المال، عملياً جميع الأشخاص والشركات يحصلون أو يربحون الأموال وينفقون أو يستثمرون الأموال، والمالية تتعلق بالمؤسسات والأسواق والأدوات وبالطرق التي يتم من خلالها تحويل الأموال عبر الأشخاص والشركات والحكومات"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - علي عباس وآخرون، "مرجع سبق ذكره"، ص 144.

<sup>2</sup> - مؤيد عبد الرحمان الدوري، حسين محمد سلامة، "أساسيات الإدارة المالية"، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 20.

تعددت مفاهيم الوظيفة المالية وفقا لاختلاف وجهات النظر حول جوهر ومهمة هذه الوظيفة في المؤسسة الاقتصادية ويمكن إيجاز وجهات النظر كما يلي<sup>1</sup>:

- ✓ **من وجهة نظر الجماعة النقدية:** ينسب للوظيفة المالية كل عملية تأخذ مظهرا نقديا.
- ✓ **من وجهة النظر الاستراتيجية:** فالوظيفة المالية يقع على عاتقها تهيئة وإعداد القرارات المؤمنة لفعالية تحقيق الأهداف المنشودة وكفاءة استخدام الوسائل المتاحة.
- ✓ **من وجهة النظر التشغيلية:** فينحصر دور الوظيفة المالية في مواجهة وتجاوز المصاعب والعقبات المالية من خلال تحسين مؤشرات التوازن المالي، وضمان الحد الأدنى من الربحية، والحفاظ على المستوى المعقول من السيولة واليسر المالي.
- يمكن القول أن مهام الوظيفة المالية تنحصر في<sup>2</sup>:
- ✓ **التخطيط:** تحديد الأهداف المالية وتهيئة البرامج والميزانيات؛
- ✓ **التنسيق:** اتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق البرامج والميزانيات؛
- ✓ **الرقابة:** لضمان تحقيق الأهداف والبرامج المسطرة.

## 5. وظيفة إدارة الموارد البشرية:

يمكن تعريف الموارد البشرية على أنها "جميع الناس الذين يعملون في المنظمة، رؤساء أو مرؤوسين الذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها"<sup>3</sup>.

كما عرف (Glueck.w) إدارة الموارد البشرية على أنها: "تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها وتشغيلها والاستغناء عنها"<sup>4</sup>.

تتعلق وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة بأداء النشاط المتعلق بتحديد الاحتياجات من القوى العاملة وكيفية توفيرها، تدريبها، تنميتها، وصيانتها من خلال نظم التدريب والحوافز، وأيضا تتعلق هذه

<sup>1</sup> - سليمان محمد بلعور، "التسيير المالي (محاضرات وتطبيقات)"، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص 15.

<sup>2</sup> - محمد مصطفى نعمات، "إدارة المؤسسات العامة"، دار الابتكار للنشر والتوزيع، الأردن، 2018، ص 73.

<sup>3</sup> - فرج علي عمار نصر، ناصر المقدولي البهلول، "إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير الخدمات الفندقية على فنادق شركة الضمان للاستثمارات بمدينة طرابلس - ليبيا - دراسة حالة"، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، جامعة بومرداس، المجلد 04، العدد 01، الجزائر، 2021، ص 04.

<sup>4</sup> - فيصل حسونة، "إدارة الموارد البشرية"، دار أسامة للنشر ولتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 6.

الوظيفة بالرقابة على أداء الموارد البشرية وتقييم هذا الأداء، وتحتاج إدارة الموارد البشرية إلى توفير جملة من البيانات والمعلومات منها: تحليل العمالة، اختبار العاملين وتعيينهم، الأجور والحوافز، توصيف الوظائف، تخطيط القوى العاملة وتدريبها، تعويضات العاملين... إلخ.<sup>1</sup>

يعتبر (J.C.Pierre) وظيفة الموارد البشرية وظيفة مساعدة مثل الوظيفة المالية، هدفها النهائي هو تسهيل نشاطات الوظائف الأخرى للمؤسسة وذلك بتحسين مساهمة الأفراد في عملية التحويل، ويعرفها بأنها الوظيفة التي تلم بمجموع النشاطات والتفاعلات الإنسانية والتدفقات المادية والطاقات والمعلومات الموجهة نحو:<sup>2</sup>

✓ الحصول واستعمال وتطوير وتحفيز الموارد البشرية (رأس المال البشري) من أجل تحقيق عملية التحويل في المؤسسة.

✓ حل المشاكل المرتبطة بالعلاقات المتداخلة بين الأفراد، وبين الأفراد ومحيط العمل (التكنولوجية، البيئة، الثقافة، الأهداف) وإدارتها من أجل تحقيق أحسن دمج للأفراد بمؤسساتهم، ويتمثل دورها أيضا في النظام البشري للمؤسسة.

## 6. الوظيفة الإدارية:

هي الوظيفة التي تسمح بتعبئة كل قدرات المؤسسة على جميع المستويات من أجل تحقيق الأهداف العامة، وإذا استطاعت الإدارة أن تصل إلى المستوى المطلوب من التنظيم يعني هذا أنها قد وفرت للمؤسسة فرص النجاح الموجودة، حيث أن التنظيم هو عبارة عن تحديد وتوزيع للمسؤولية التي يتم بها توزيع نشاط المؤسسة على الأفراد العاملين بها، مع تحديد العلاقة بين هؤلاء الأفراد بناء على هذه المسؤوليات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - لامية دالي علي، "مساهمة لتصميم نظام معلومات فعال لتسيير الإنتاج في ظل اقتصاد المعرفة"، رسالة مقدمة كمتطلب لنيل شهادة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية ولتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015، ص 97.

<sup>2</sup> - منير نوري، فريد كورتل، "إدارة الموارد البشرية"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص ص 38، 39.

<sup>3</sup> - أحلام مخبي، "تقييم المؤسسة من وجهة نظر البنك (دراسة حالة شركة الأشغال العامة والطرق)"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2007، الصفحة لا توجد.

وتشمل الوظائف الإدارية في المؤسسات الصناعية الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد والمشتريات، أما في المؤسسات الخدمية فتمارس نفس الوظائف السابقة في شكل تقديم خدمات وعلاقات عامة وتوفير الموارد المالية.<sup>1</sup>

يمكن حصر وظائف الإدارة فيما يلي<sup>2</sup>:

✓ **التخطيط:** يقصد به عملية استشراف المستقبل، والتنبؤ به ووضع السياسات العامة التي

يمكن للمؤسسة السير عليها في المستقبل؛

✓ **التنظيم:** يعني التنظيم في الإدارة تحديد السلطات ومسؤوليات العاملين، وتصميم الهيكل

التنظيمي والتنسيق بين مختلف أجزاء ومصالح المؤسسة المختلفة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة؛

✓ **الرقابة:** هي عملية متابعة تنفيذ السياسات الموضوعة والعمل على تقييمها.

### 7. وظيفة البحث والتطوير:

يقصد بالبحث والتطوير (Research and Development) "R&D" بأنه: "مجموعة من الآليات التي يتم اعتمادها والأعمال والمشاريع الابتكارية والابداعية التي يجري تنفيذها بطريقة منظمة وتكاملية بهدف زيادة المخزون المعرفي والثقافي للبشر بما في ذلك معرفة الإنسان والمجتمع واستخدام هذه المعرفة لبناء تطبيقات جديدة وتحسين حياة البشر وزيادة النمو الاقتصادي وتحقيق الأمان.<sup>3</sup>

ويمكن تعريفه كما يلي: "هو عمل إبداعي يتم على أساس قواعد علمية بهدف زيادة رصيد المعرفة العلمية والفنية، والتي قد تستخدم في تطبيقات جديدة في النشاط الإنتاجي، وهو يتضمن كل الجهود التي تقوم بتحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول فنية، وتتمثل في أساليب أو طرق إنتاج ومنتجات

<sup>1</sup> - معاذ مصطفى فراج، "أساسيات الإدارة بين النظرية والتطبيق"، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص 121.

<sup>2</sup> - محمد مصطفى نعمات، "مرجع سبق ذكره"، ص ص 73، 74.

<sup>3</sup> - تغريد حسين محمد الميالي، "الإنفاق على البحث والتطوير مدخلا معاصرا للتنمية الاقتصادية في العراق في ضوء تجارب مختارة"، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق، 2016، الصفحة لا توجد.

مادية واستهلاكية أو استثمارية، وتتم ممارسة هذه النشاطات إما في مخابر الجامعات أو مراكز البحث التطبيقي، وفي المؤسسات الصناعية دون اعتبار خاص لحجمها<sup>1</sup>.

يقدم البحث والتطوير على الأغلب على أنه نشاط أو عملية لها ثلاث مكونات<sup>2</sup>:

✓ **البحث الأساسي:** يعرف البحث الأساسي على أنه بحث أصلي يهدف إلى تطوير العلم، بحيث يتم الانطلاق من المدخلات (رأس مال عمل) ومعارف أصيلة لإنتاج معارف جديدة عامة، أو نتائج أصيلة، أو هو الاكتشاف الموسع لحقل علمي جديد.

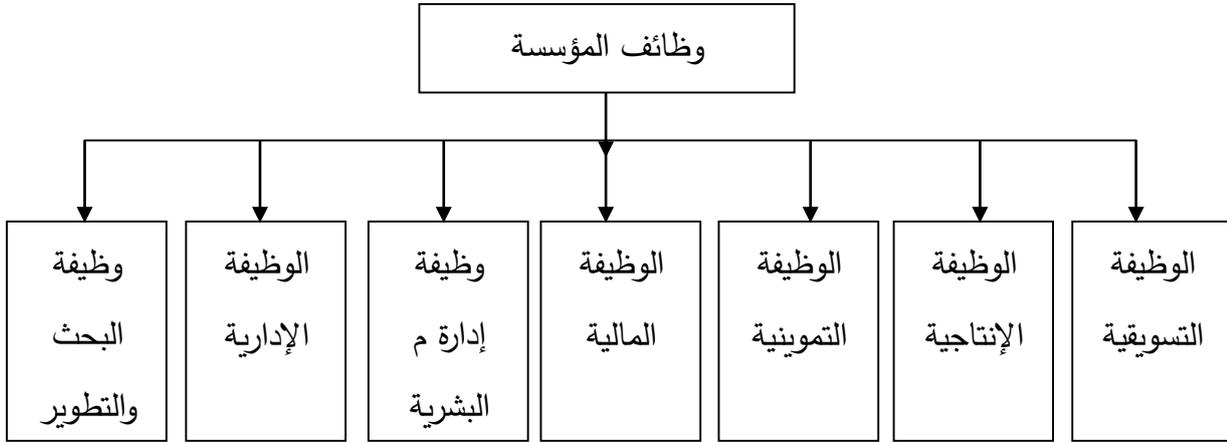
✓ **البحث التطبيقي:** هو البحث الذي يهدف إلى اختراع أو عملية تقنية أو براءة اختراع أو تطبيق اكتشاف علمي أساسي، أو هو البحث النهائي للوصول إلى أهداف محددة بدقة، الوصول إلى قيود اقتصادية مثل: متغيرات التكلفة، ورضا الزبائن، بحيث تكون النتائج المحققة ذات فائدة ومردودية، فالبحث التطبيقي يندرج في إطار المنطق السوقي.

✓ **التطوير:** يتعلق بالتصميم ووضع النماذج الأولية لضمان الجودة الصناعية مثل: تصميم عملية تقنية صناعية أو اقتصادية (دراسة التكلفة)، وهو يتعلق بالمرحلة المبدئية للابتكار الذي يتحقق في إطار الإنتاج وطرح المنتجات في السوق. ويمكن اختصار وظائف المؤسسة في الشكل التالي:

<sup>1</sup> - منيرة دريدي، سلمى حروش، "دور البحث والتطوير في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسات"، مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، جامعة بومرداس، المجلد 04، العدد 01، الجزائر، 2019، ص 142.

<sup>2</sup> - عبد القادر بن السعيد عقون، "استراتيجية البحث والتطوير (R&D) في المؤسسات كأساس تفعيل التعاون الجزائري الدولي في مجال البحث العلمي"، مجلة الابتكار والتنمية الصناعية، جامعة قالمية، المجلد 04، العدد 01، الجزائر، جوان 2021، ص ص 5، 6.

الشكل رقم (05): وظائف المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبتين.

### المطلب الثالث: تصنيف المؤسسات

يمكن للمؤسسات أن تأخذ أشكالاً متعددة ونظراً للامتيازات التي تتمتع بها فقد يكون من الضروري تصنيفها حسب معايير مختلفة نذكر أهمها:

#### 1. حسب طبيعة الملكية: تصنف المؤسسات حسب طبيعة الملكية إلى من تعود له الملكية وهي<sup>1</sup>:

أ. **المؤسسات الخاصة:** وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها إلى شخص واحد أو مجموعة من

الأشخاص أي هم الذين يتحكمون فيها دون تدخل الدولة.

ب. **المؤسسات العامة:** وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة أو الجهات المحلية حيث تقوم

الدولة بإنشاء تلك المؤسسات لعدة أسباب منها:

✓ المساهمة في تنمية الاقتصاد الوطني؛

✓ تأمين المؤسسات المملوكة للأجانب والأشخاص الغير وطنيين أثناء الاحتلال.

ج. **المؤسسات المختلطة:** وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها إلى الدولة والقطاع الخاص ونذكر

على سبيل المثال فرع شركة سوناطراك والتي تشارك فيها مع بعض المؤسسات الأجنبية.

#### 2. حسب معيار الحجم: تصنف المؤسسات من حيث الحجم إلى مؤسسات صغيرة ومتوسطة من جهة

ومؤسسات كبيرة من جهة أخرى.

<sup>1</sup> - يوسف حسن يوسف، "مرجع سبق ذكره"، ص ص 27، 28.

## أ. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يختلف تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من بلد إلى آخر فقد تصنف مؤسسة تمارس نشاط محدد في إحدى الدول بأنها من المؤسسات الكبيرة الحجم، إلا أنها يمكن أن تصنف في بلد آخر على أنها من المؤسسات الصغيرة الحجم.<sup>1</sup>

تصنف المؤسسات بأنها صغيرة أو متوسطة أو كبيرة من خلال الاستناد إلى معايير كمية وأخرى نوعية كما يلي<sup>2</sup>:

### • المعايير الكمية: يمكن أن نصنف مؤسسة بأنها صغيرة أو متوسطة أو كبيرة من خلال

الاستناد إلى مجموعة من المؤشرات الاقتصادية والتقنية، فالمؤشرات الاقتصادية تشمل: عدد العمال، حجم الإنتاج، القيمة المضافة، التركيب العضوي لرأس المال وحجم الطاقة المستعملة، أما المؤشرات التقنية تتمثل في رأس المال المستثمر ورقم الأعمال، لكن المعيار الأكثر شيوعاً هو المعيار الذي يعتمد على كل من العناصر التالية: عدد العمال، رقم الأعمال والقيمة المضافة.

### • المعايير النوعية: لا يكفي الاعتماد على المعايير الكمية لوحدها، بل يجب إضافة معايير

أخرى نوعية تسمح بإبراز خصائص هذا النوع من المؤسسات، كما يمكن اعتبار المؤسسة صغيرة أو متوسطة إذا وجدت فيها خاصيتين من الخصائص الأربعة التالية:

- ✓ يكون تسيير المؤسسة من طرف أصحابها في أغلب الأحيان بالنسبة لاستقلال الإدارة؛
- ✓ تعود ملكية المؤسسة ورأس مالها لفرد أو مجموعة من الأفراد؛
- ✓ تمارس المؤسسة نشاطها محلياً، إذ أن احتياجاتها إلى السوق يمكن أن تمتد خارجياً، كما أن أصحاب المؤسسة والعاملون فيها يقطنون منطقة واحدة؛
- ✓ تعتبر هذه المؤسسة صغيرة الحجم، إذا تم مقارنتها بالمؤسسة كبيرة الحجم تمارس نفس النشاط.

### ب. المؤسسات كبيرة الحجم: هي تلك المؤسسات التي تتوفر على أكثر من 500 مستخدم،

ونتيجة لكبر حجمها فإنها في الغالب تكون في شكل شركات مساهمة بمعنى أن ملاكها كثيرون بعدد

<sup>1</sup> - أمينة حنيفي، "إشكالية تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين النظرية والتطبيق (دراسة حالة الجزائر)"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مستغانم، الجزائر، 2019، ص 57.

<sup>2</sup> - نور الهدى بهلولي، "مدى ملاءمة المعيار IFRS for SMEs للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر (دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية برج بوعرييج)"، مجلة جديد الاقتصاد، جامعة برج بوعرييج، المجلد 16، العدد 01، الجزائر، 2021، ص ص 374، 375.

ملاك الأسهم، مما يتيح لها قدرات مالية كبيرة، وكننتيجة لكثرة الملاك فإن التسيير الفعلي لها يكون بين أيدي مسيرين تقنوقراطيين يتمتعون بجدية أكبر في إدارة شؤون المؤسسة.<sup>1</sup>

**3. حسب القطاع:** قسم الاقتصادي Colin Clark النشاطات الاقتصادية إلى ثلاث قطاعات وهي<sup>2</sup>:

**أ. القطاع الأول (Secteur Primaire):** يجمع تلك المؤسسات المتخصصة في الزراعة (الفلاحة) بمختلف أنواعها ومنتجاتها، وتربية المواشي، بالإضافة إلى أنشطة الصيد البحري...إلخ.

**ب. القطاع الثانوي (Le Secteur Secondaire):** يتمثل في المؤسسات الصناعة، وهي مختلف المؤسسات التي تعمل على تحويل المواد الطبيعية أساسا إلى منتجات قابلة للاستعمال أو الاستهلاك النهائي أو الوسيط، وتشمل بعض الصناعات المرتبطة بتحويل المواد الزراعية إلى منتجات غذائية وصناعية مختلفة، بالإضافة إلى صناعات تحويل وتكرير المواد الطبيعية من معادن وطاقة وغيرها.

**ج. القطاع الثالث (Le Secteur Tertiaire):** يتمثل في المؤسسات الخدمية، أي المؤسسات المنتجة للخدمات (التوزيع، النقل، السياحة، البنوك، التأمين، ...إلخ).

**4. حسب النشاط الاقتصادي:** يمكن تصنيف المؤسسات تبعا للنشاط الاقتصادي إلى<sup>3</sup>:

**أ. المؤسسات الصناعية:** تنقسم هذه المؤسسات تبعا للتقسيم السائد في القطاع الصناعي إلى:

✓ **مؤسسات الصناعات الثقيلة والاستخراجية:** كمؤسسات الحديد والصلب ومؤسسات الهيدروكربونات...إلخ.

✓ **مؤسسات الصناعات التحويلية أو الخفيفة:** كمؤسسات الغزل والنسيج ومؤسسات الجلود...إلخ.

**ب. المؤسسات الفلاحية:** وهي المؤسسات التي تهتم بزيادة إنتاجية الأرض أو استصلاحها، وتقوم هذه المؤسسات بتقديم ثلاثة أنواع من الإنتاج وهم: الإنتاج النباتي والإنتاج الحيواني والإنتاج السمكي.

**ج. المؤسسات التجارية:** وهي المؤسسات التي تهتم بالنشاط التجاري كمؤسسات الجملة ومؤسسات المفرق مثل: مؤسسات الأروقة الجزائرية.

<sup>1</sup> - لمياء درامشية، فاطمة بلقاسمي، "المؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر: دراسة تأصيلية"، مجلة الحوار الثقافي، جامعة مستغانم، المجلد 05، العدد 02، الجزائر، 2016، ص 2.

<sup>2</sup> - فرحات غول، "مرجع سيق نكره"، ص ص 18، 19.

<sup>3</sup> - عمر صخري، "مرجع سيق نكره"، ص ص 30، 31.

د. **المؤسسات المالية:** وهي المؤسسات التي تقوم بالنشاطات المالية كالبنوك ومؤسسات التأمين ومؤسسات الضمان الاجتماعي...إلخ.

هـ. **مؤسسات الخدمات:** وهي التي تقدم خدمات معينة، كمؤسسات النقل، ومؤسسات البريد والمواصلات، المؤسسات الجامعية، مؤسسات الأبحاث العلمية...إلخ.

5. **حسب المعيار القانوني:** تصنف المؤسسات حسب المعيار القانوني إلى صنفين أساسيين هما:

أ- **المؤسسات الخاصة:** وبدورها يمكن أن تتخذ الأشكال الآتية<sup>1</sup>:

• **المؤسسات الفردية:** وهي مؤسسات يمتلكها شخص واحد ويؤسسها برأسمال شخصي، وتشمل عادة الوحدات الحرفية، المحلات التجارية، الفنادق...إلخ.

• **مؤسسات الشركات:** وهي مؤسسات يمتلكها أكثر من شخص وتخضع لشروط قانونية خاصة كتوفر الرضا بين الشركاء، ومساهمة كل شريك بجزء من رأسمال إما في شكل نقدي أو عيني أو حصة عمل، كشركات الأشخاص، شركات ذات مسؤولية محدودة، شركات المساهمة...إلخ.

ب- **المؤسسات العمومية:** هي مؤسسات رأسمالها تابع للقطاع العام، وتسير بواسطة شخص أو مجموعة أشخاص يتم اختيارهم من طرف الجهة الوصية، وتنقسم بدورها إلى نوعين<sup>2</sup>:

• **مؤسسات تابعة للوزارات:** وتدعى بالمؤسسات الوطنية، وتأخذ أحجاما معتبرة وهي تخضع للمركز مباشرة أي لإحدى الوزارات باعتبارها صاحبة إنشائها والتي لها الحق في مراقبتها وبالتالي مراقبة تسييرها بواسطة عناصر يتم تعيينها من قبلها، تقدم لها تقارير دورية عن نشاطها ونتائجها المحققة.

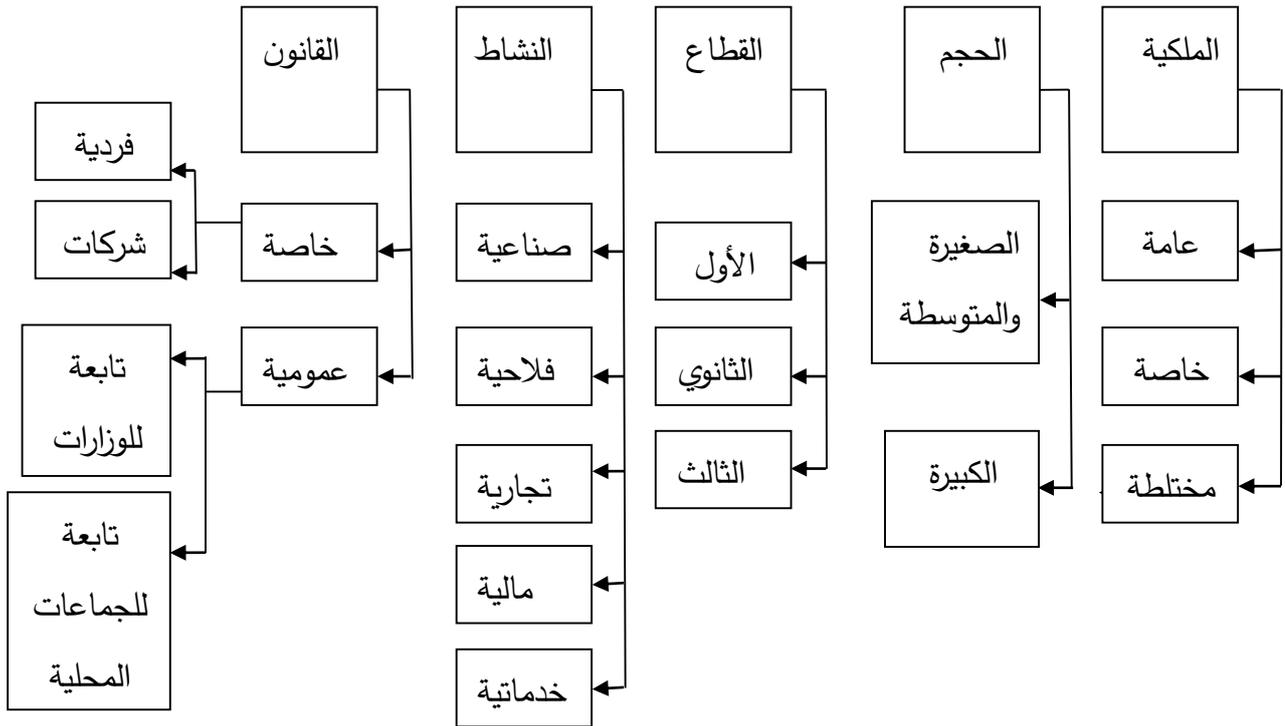
• **مؤسسات تابعة للجماعات المحلية:** وتشمل البلدية والولاية أو تجمع بينهما، وتكون ذات أحجام متوسطة أو صغيرة ويشرف عليها منشئها عن طريق إدارتها، وتتخصص عموما في مجالات النقل، البناء، والخدمات العامة.

يمكن توضيح تصنيف المؤسسات في الشكل التالي:

<sup>1</sup> - هلال درحمون، "مرجع سبق ذكره"، ص 22.

<sup>2</sup> - ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، "مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية (المؤسسة العمومية بالجزائر)"، دار المحمدية العامة، الجزائر، [د.س.]، ص 96.

الشكل رقم (06): تصنيف المؤسسات



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على: يوسف حسن يوسف، "التمويل في المؤسسات الاقتصادية (التحليل المالي في المؤسسات - التوازن المالي - وسائل التمويل - معايير الاختيار والمفاضلة)"، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2012، ص ص 27، 28؛ لمياء درامشية، فاطمة بلقاسمي، "المؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر: دراسة تأصيلية"، مجلة الحوار الثقافي، جامعة مستغانم، المجلد 05، العدد 02، الجزائر، 2016، ص 2؛ عمر صخري، "اقتصاد المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة السادسة، 2008، ص ص 30، 31؛ ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، "مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية (المؤسسة العمومية بالجزائر)"، دار المحمدية العامة، الجزائر، [د.س.]، ص 96.

نستخلص من هذا المبحث أن المؤسسة هي الأداة الرئيسية لإحداث نمو في أي اقتصاد كان، تقوم بمجموعة من الوظائف التي يجب أن تكون مترابطة ومتكاملة لتحقيق الأهداف المسطرة سابقا، حيث تأخذ هذه المؤسسات أشكالا مختلفة وفق عدة معايير.

## المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول محيط المؤسسة

تمارس المؤسسة الاقتصادية نشاطها وسط محيط تختلف مميزات من مجتمع إلى آخر ومن وقت إلى آخر، فأصبحت المؤسسة الاقتصادية الآن تواجه مجموعة من التحديات، لذا توجب على المسير أن يصل إلى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها الاقتصادية، والتي تساهم في عملية تقييم البيئة المحيطة سواء الخارجية أو الداخلية بفحص وتشخيص آثار البيئة المحيطة بالمؤسسة الاقتصادية والتي تهدف في النهاية إلى الخروج بقرار استراتيجي يخدم أهداف المؤسسة.

## المطلب الأول: تعريف المحيط وخصائصه

تعددت تعاريف محيط المؤسسة فلا يوجد اتفاق واضح حول مفهومه، وربما يرجع هذا لتعدد وتداخل عناصره، كما أن كل تعريف يعكس وجهة نظر القائم بالدراسة.

## أولاً: تعريف محيط المؤسسة

لقد تعددت التعاريف المقدمة لمحيط المؤسسة، وسنتعرض فيما يلي أبرز التعاريف:

عرف (Robbins) المحيط بأنه "جميع العوامل والمتغيرات الواقعة خارج حدود المنظمة"<sup>1</sup>، كما عرفها (Miles) على النحو الآتي "خذ الكون واطرح منه النظام الفرعي الذي يمثل المؤسسة، فيكون الباقي هو البيئة"<sup>2</sup>.

يرى (Dill) أن "محيط العمل الخاص بالمؤسسة هو ذلك الجزء من المحيط الإداري (الذي يلائم عملية وضع وتحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة). ويتكون هذا المحيط من خمسة مجموعات من الأطراف هي: العملاء، والموردين، والعاملين، والمؤسسات المنافسة، بالإضافة إلى جماعات الضغط أو التأثير كالحكومة واتحادات العمال وغيرها"<sup>3</sup>.

أما (Filho) فيرى أن "المحيط الذي تعمل فيه أي مؤسسة ينطوي على ثلاث مجموعات من المتغيرات المجموعة الأولى تضم متغيرات على المستوى الوطني مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، أما المجموعة الثانية فهي متغيرات تشغيلية خاصة بكل مؤسسة ترتبط بمجموعة من المتعاملين

<sup>1</sup> حسين حريم، "إدارة المنظمات: منظور كلي"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2003، ص 46.

<sup>2</sup> عبد الكريم شوكمال، "أداء الموارد البشرية في ظل تغير بيئة المؤسسة الاقتصادية دراسة شركة مناجم الحديد للشرق -الونزة-"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2019، ص 67.

<sup>3</sup> عبد السلام أبو قحف، "اقتصاديات الأعمال"، المكتب العربي الحديث، مصر، 1993، ص 19.

معها مثل الهيئات والتنظيمات الحكومية الإدارية ومؤسسات التوزيع أما المجموعة الثالثة فتضم المتغيرات المتعلقة بمحيط المؤسسة الداخلي من عمال ومديرين وغيرهم".<sup>1</sup>

في حين يعرف (Emery & Trist) المحيط على أنه "مجموعة من القيود التي تحدد سلوك المؤسسة، كما أن المحيط يحدد نماذج وطرق التصرف اللازمة لنجاح وبقاء المؤسسة أو تحقيق أهدافها".<sup>2</sup> وفي الأخير يشير Thomson للمحيط بأنه "مجموعة المتغيرات أو القيود أو المواقف أو الظروف التي هي بمنأى عن رقابة المؤسسة، وبالتالي يجب على الإدارة أن توجه جهودها لإدارة البيئة والمؤسسة معا".<sup>3</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة نستخلص أن المحيط هو مجموعة الظروف والمتغيرات والقيود التي تعمل المؤسسة في إطارها العام، وتحاول التكيف والتعامل معها لتحقيق أهدافها، والتي يمكن أن تكون خاضعة أو غير خاضعة لسيطرة ورقابة المؤسسة.

### ثانياً: خصائص محيط المؤسسة

إن فهم خصائص المحيط يعتبر مهماً جداً لنجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها، حيث يساعد بدرجة كبيرة على تحليله بفعالية أكبر. ومن بين هذه الخصائص نذكر ما يلي:

**1. الاستقرار:** يختلف محيط المؤسسة من مؤسسة لأخرى حيث قد يكون مستقراً، كما قد متحركاً، وتساهم بعض العوامل في جعل المحيط غير مستقراً، كالتغيرات الاقتصادية، عدم الاستقرار الحكومي، التغيرات غير المرتقبة في طلبات الزبائن والمنافسة، وكذلك التغير السريع في حجم المؤسسة نفسها.<sup>4</sup>

**2. التعدد:** تشير إلى تعدد وتنوع واختلاف المكونات والعوامل (مؤسسات، أسواق المنتجات، عملاء، تكنولوجيا... إلخ) التي تسطر في إطارها المؤسسة أهدافها، والتي تحتاج فيها إلى تراكم المعرفة

<sup>1</sup> -محمد قادري، "أثر بيئة المؤسسة على نشاط اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية لعينة من النسيج الصناعي الجزائري-"، مجلة مجاميع المعرفة، المركز الجامعي تندوف، المجلد 05، العدد 02، 2019، ص 42.

<sup>2</sup> - عبد السلام أبو قحف، "اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي"، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003، ص 29.

<sup>3</sup> - عائشة قرش، "دور التغير في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة ترافل لمشتقات الحليب بالبلدية"، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، الجزائر، 2007، ص 19.

<sup>4</sup> - صالح حميدات، "محاضرات في اقتصاد المؤسسة"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، 2018، ص ص 14، 15.

الأدائية، والمعلومات المقدمة للتعامل معها بإيجاب، على عكس البيئة البسيطة، التي تقتضي قدرا ضئيلا من المعرفة المقدمة، وذلك لمحدودية العناصر والعوامل المؤثرة على التنظيم وطبقا لهذا فإن بيئة أي مؤسسة تقع على مقياس يتدرج من البساطة إلى التعقد.<sup>1</sup>

**3. العدائية:** تتصف البيئة العدائية بشح الموارد وعدم قبول العملاء لمخرجات المؤسسة أو رفضهم لها، وتكون المنافسة بين أعضاء الصناعة عنيفة على عكس البيئة الهادفة أو غير الضارة، التي تكون فيها بيئة المؤسسة سخية، حيث يسهل الحصول على الموارد، كما تكون فيها المنافسة بين أعضاء الصناعة هادئة.<sup>2</sup>

**4. عدم التأكد:** إن نقص المعلومات عن المتغيرات والعوامل المحيطة بالمؤسسة أو عدم صحتها، تجعل المؤسسة في هذه الحالة عاجزة على تحديد احتمال وقع الحدث، وبالتالي عدم القدرة في التحكم في تأثيرات المتغيرات البيئية مستقبلا.<sup>3</sup>

**5. التنوع:** إن تنوع العوامل والمتغيرات البيئية يشير إلى وجود قطاعات عديدة من العملاء (موردين، موزعين، مستخدمين نهائين) ذوي تفضيلات ومطالب متميزة، وعلى انتشار جغرافي واسع، وهو ما يجعل طبيعة أعمال المؤسسة متنوعة.<sup>4</sup>

**6. التجانس:** تشير هذه الحالة إلى التشابه والتماثل بين العناصر البيئية في صناعة ما على عكس عدم التجانس، أو تنوع خصائص المكونات البيئية.<sup>5</sup>

**7. الجود:** محيط المؤسسة قد يكون غني ويستطيع تزويدها بكل الموارد الضرورية التي تحتاجها لإنجاز نشاطاتها (الموردون، اليد العاملة المؤهلة، التكنولوجيا).<sup>6</sup>

<sup>1</sup> الهاشمي بن واضح، "تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر (2011/2008)"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2014، ص ص 26، 27.

<sup>2</sup> محمد بوشريبة، "محاضرات في اقتصاد المؤسسة"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2020، ص 20.

<sup>3</sup> غنية لالوش، "توظيف أدوات تكنولوجيا المعلومات في بيئة المؤسسة"، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، جامعة الجزائر 3، المجلد 06، العدد 03، الجزائر، 2017، ص 1169.

<sup>4</sup> الهاشمي بن واضح، "مرجع سبق ذكره"، ص 29.

<sup>5</sup> مجد صقور، رعد الصرن، "الإدارة الاستراتيجية"، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018، ص 42.

<sup>6</sup> صالح حميدات، "مرجع سبق ذكره"، ص 15.

كما يضيف باحث آخر خصائص أخرى تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

- ✓ **التفرد أو التميز**، فبيئة مؤسسة معينة تختلف عن بيئة مؤسسة أخرى، سواء كانت هذه البيئة داخلية أو خارجية، حتى وإن لم يختلفا في نوع المتغيرات، فإن التباين سيكون بالضرورة في درجة تأثير هذه المتغيرات على كل منهما؛
- ✓ **الطبيعة المتغيرة (الديناميكية) للبيئة**، أي عدم ثباتها؛
- ✓ **صعوبة السيطرة أو التحكم** في المتغيرات البيئية، حتى وإن كان من الممكن التأثير فقط على بعض هذه المتغيرات؛
- ✓ **التأثير المتبادل والتداخل والتراكم** بين المتغيرات البيئية، فالعوامل السياسية تتأثر بالعوامل الاقتصادية والاجتماعية لدرجة أنه قد يصعب الفصل بين درجات تأثير هذه المتغيرات في بعضها البعض.

### المطلب الثاني: أهمية دراسة المحيط

رغم اختلاف المؤسسات من ناحية النوع أو الحجم أو طبيعة النشاط، إلا أن هناك عددا من الجوانب والعوامل تعتبر القاسم المشترك بينها، وهذه الجوانب والعوامل التي تلقي الضوء على أهمية دراسة المحيط، يمكن تلخيصها في الآتي:

- ✓ إن كل مؤسسة هي بمثابة نظام مفتوح في البيئة التي تعمل بها، ومن ثم يفترض وجود تفاعل وتأثير متبادل بينهما، ويمثل الوضع القائم لأية منظمة عند نقطة زمنية معينة الناتج النهائي للتفاعلات بين إمكانيات وخصائص المؤسسة، وخصائص المتغيرات البيئية؛
- ✓ إن وجود أي مؤسسة فضلاً عن نجاحها وبقائها ونموها يتحدد بمدى قدرتها على التفاعل والتكيف مع البيئة التي تعمل فيها، وعلى تحقيق أهداف الأطراف في هذه البيئة؛
- ✓ إن أي مؤسسة تواجه العديد من الفرص، وكذلك العديد من الضغوط أو القيود أو التهديدات التي تؤثر في سلوك المؤسسة<sup>2</sup>؛
- ✓ أن بناء وتنفيذ السياسات والاستراتيجيات التسويقية، وكذلك ممارسة أو تنفيذ الوظائف والمهام الإدارية المتعارف عليها في مجال التسويق أو أي مجال آخر (التخطيط والتنظيم، والتنسيق والتوجيه

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، "أساسيات الإدارة الاستراتيجية"، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 213، 214.

<sup>2</sup> عبد القادر محمد الأسطة، "أساسيات الإدارة الاستراتيجية الحديثة"، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص ص 28، 29.

والرقابة، واتخاذ القرارات) بجميع المؤسسات على اختلاف أنواعها يجب أن تتم في ضوء المتغيرات أو القيود البيئية المؤثرة على كل من مدخلات ومخرجات كل مؤسسة.<sup>1</sup>  
كما تكمن أهميته فيما يلي<sup>2</sup>:

- ✓ تساعد العوامل البيئية المختلفة في بيان الموارد المتاحة (مواد أولية-رأس مال- تقنية-آلات-أفراد) وكيفية الاستفادة منها، ومتى يمكن للمنظمة أن تحقق الاستفادة؛
- ✓ تساهم دراسات البيئة في تحديد نطاق السوق المرتقب ومجال المعاملات المتاح أمام المؤسسة، سواء ما يتعلق بالسلع والخدمات وطرق التوزيع ومنافذه وأساليب وشروط الدفع وتحديد الأسعار وخصائص المنتجات المسموح به والقيود المفروضة على المؤسسة من قبل الجهات القانونية والتشريعية؛
- ✓ إن دراسة البيئة الخارجية يساعد في تحديد سمات المجتمع والجماهير التي سوف تتعامل معها المؤسسة، وذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم السائدة، كما تساهم تلك الدراسات في بيان أنماط السلوك الإنتاجي والاستهلاكي للأفراد والذين يمثلون جمهور المؤسسة مما يفيد في تحديد خصائص المنتجات وأسعارها وتوقيت إنتاجها وتسويقها؛
- ✓ تحليل قطاعات السوق، وما هي مختلف القطاعات السوقية الجديدة، تحليل وقياس الطلب بتقدير حجم السوق الحالي والطلب المرتقب، تقدير البدائل المحتملة لتغطية السوق، وماهي الفرص الممكنة للنمو.<sup>3</sup>

### المطلب الثالث: أنواع المحيط ومكوناته

ينقسم محيط المؤسسات إلى نوعين: داخلي وخارجي. وتواجه المؤسسات بدرجات متفاوتة قوى وتأثيرات هذين النوعين. فالمحيط إذاً يتألف ببساطة من القوى والعوامل أو العناصر المباشرة وغير المباشرة التي تؤثر في نشاطات المؤسسة سواء من داخلها أو من خارجها.<sup>4</sup>

1- عبد السلام محمود أبو قحف، "مقدمة في الأعمال"، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003، ص 108.

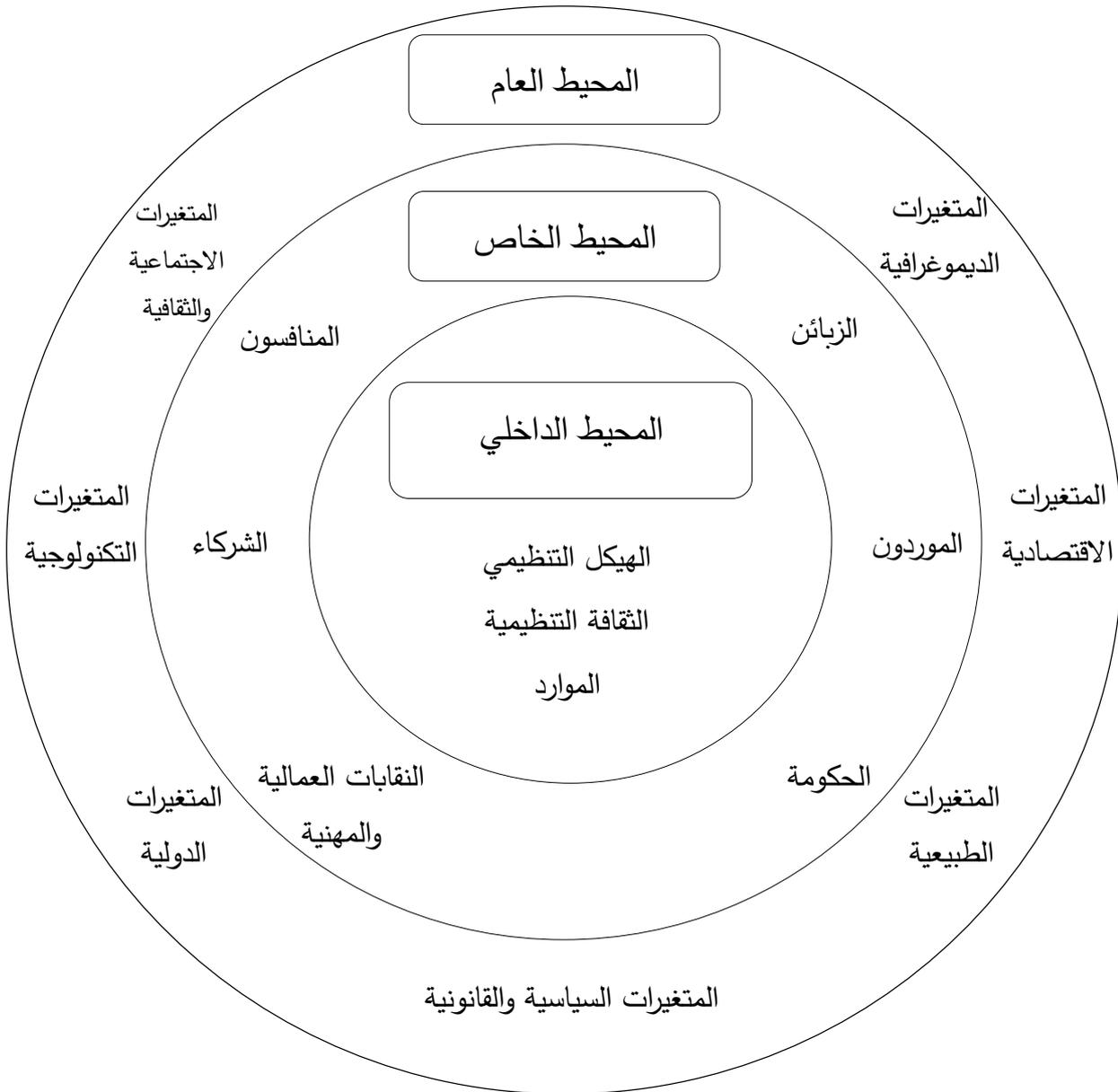
2- عبد العزيز صالح بن حبتور، "الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص 151.

3- مجد صفور، رعد الصرن، "مرجع سبق نكوه"، ص 43.

4- حسن إبراهيم بلوط، "المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات"، دار النهضة العربية، لبنان، الطبعة الأولى، 2005، ص 124.

ويمكن توضيح أنواع المحيط ومكوناته في الشكل التالي:

الشكل رقم (07): محيط المؤسسة ومكوناته



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على: حسن إبراهيم بلوط، "المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات"، دار النهضة العربية، لبنان، الطبعة الأولى، 2005، ص 125؛ عبد العزيز صالح بن حبتور، "الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص 145؛ منصف بن خديجة، "البقطة الاستراتيجية"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2018، ص ص 62، 63؛ نادبة العارف، "الإدارة الاستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة"، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 79.

**1. المحيط الداخلي:** يتمثل في كافة المتغيرات والعناصر التي تحدث داخل المؤسسة والتي يمكنها السيطرة عليها، ومن أهمها العلاقات بين الأفراد في المؤسسة وعلاقة المؤسسة بهم. كما تهتم المؤسسات

بتحليل وتقييم جميع العوامل الداخلية، وذلك من أجل معرفة نقاط الضعف ومحاولة القضاء عليها أو الحد من آثارها ومعرفة نقاط القوة ومحاولة استغلالها.<sup>1</sup>

ويتكون المحيط الداخلي من ثلاث محاور أساسية هي: الهيكل التنظيمي للمؤسسة، والثقافة التنظيمية السائدة فيها، والموارد المتاحة لها.

**أ- الهيكل التنظيمي:** يمثل مجموعة من العلاقات التنظيمية والأعمال والمهام المرتبة وفقاً لمستويات إدارية، أي أنه يحدد الأنماط الإدارية الخاصة بالأدوات المتكاملة التي يؤديها الأفراد ضمن المستويات الإدارية فيها، كما يحدد المسؤوليات والصلاحيات وينظمها بحيث تتوجه الجهود الجماعية المنظمة باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة، فبموجب الهيكل التنظيمي، يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وتتحدد شبكات الاتصال وانسياب المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية والإدارية، وهكذا تتشكل الإدارات الرئيسية والفرعية وصولاً إلى مستوى الفرد باعتباره شاغلاً لوظيفة معينة ضمن هذا الهيكل.<sup>2</sup>

**ب- الثقافة التنظيمية:** تعبر الثقافة في أي مؤسسة عن مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم السائدة بين العاملين داخل المؤسسة، والمتوارثة عبر الأجيال المتعاقبة من العاملين، وعادة تعكس الثقافة رسالة المؤسسة وقيم المؤسسين، والثقافة التنظيمية تتسم بدرجة عمق معينة، ينعكس ذلك في مدى اقتناع العاملين بها، وتساهم الثقافة التنظيمية في تشكيل سلوك الأفراد وتصرفاتهم داخل المؤسسة، ولا بد من إدراك أنه إذا حدث تعديل في رسالة أو سياسة أو أهداف أي مؤسسة يتعارض مع الثقافة السائدة بداخلها، فإنه يتعذر تطبيقه وستواجه المؤسسة مقاومة من جانب العاملين.<sup>3</sup>

وتؤدي الثقافة التنظيمية السائدة مجموعة من الوظائف الهامة تتلخص فيما يلي<sup>4</sup>:

- ✓ تمنح العاملين في المؤسسة شعوراً بالهوية الخاصة المتميزة؛
- ✓ تساعد على تنمية الولاء والالتزام للمؤسسة كحالة موضوعية خارج نطاق الحاجات الذاتية المرتبطة بالمصالح الشخصية الضيقة؛

<sup>1</sup> - يوسف مسعداوي، مرجع سبق ذكره، ص 29.

<sup>2</sup> - عادل عبد الحميد بن غربي، أمال شاربي، "دور بيئة المؤسسة في نمو الاقتصاد"، مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية والإنسانية المعمقة، جامعة الجلفة، العدد السادس، الجزائر، سبتمبر 2019، ص 94.

<sup>3</sup> - فواز واضح، "دور تحليل بيئة الصناعة و المحيط الداخلي في تحديد الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية: حالة مؤسسة ملينة الحضنة Hodna Lait - المسيلة -"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية،

تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2011، ص 42.

<sup>4</sup> - أحمد القطامين، "الإدارة الاستراتيجية: حالات ونماذج تطبيقية"، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2002، ص 68.

- ✓ تضيف عناصر تساعد المؤسسة على تعميق الاستقرار فيها؛
- ✓ تعمل كإطار مرجعي للعاملين لاستخدامه أو الاستعانة به لإعطاء معنى لنشاطات المؤسسة وأيضاً استخدامه كمرشد للسلوك الملائم.<sup>1</sup>
- ج- الموارد:** إن صياغة (الاستراتيجية) وتثبيت رسالتها وأهدافها ووضعها موضع التنفيذ يتطلب أن تحصل المؤسسة على مواردها، وتشمل: الموارد المالية، والموارد الطبيعية، والموارد البشرية، والقدرات التكنولوجية، هذه الموارد لا بد من توفرها لكي تساهم في تنشيط وتفعيل طاقات المؤسسة، وإمكانيات نجاحها واستمرار بقائها في السوق، وإنجاز أنشطتها المختلفة، ويمكن النظر إلى الموارد في إطار واسع وشامل حيث تشمل كافة الاستراتيجيات والهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، وإدارة الموارد، والمشتريات، والإنتاج، والمالية، والبحث والتطوير، ونظم المعلومات، والتسويق لأنظمة الرقابة.<sup>2</sup>
- ويمكن تقسيم الموارد إلى ثلاث أنواع:
- ✓ **موارد ملموسة:** وتشمل الموارد المالية مثل السيولة ومصادر التمويل، والأصول الفيزيائية مثل المعدات والمحلات والمخازن والأدوات ومخزون الخامات والموقع.<sup>3</sup>
- ✓ **موارد غير ملموسة:** كسمعة المؤسسة واسمها التجاري في السوق، وصورتها الذهنية لدى الجمهور، وبراءات الاختراع، والمهارات الفنية والتسويقية.<sup>4</sup>
- ✓ **موارد بشرية:** وتشمل على كفاءة العاملين وخبراتهم ومستواهم العلمي ومدى ولائهم ومستوى التدريب والمهارات التي يتقونها ومعدلات الغياب وترك الخدمة وغيرها.<sup>5</sup>
- 2. المحيط الخارجي:** يتمثل في مجموعة العناصر والقوى التي تقع خارج حدود المؤسسة والتي تتفاعل فيما بينها لإحداث تأثيرات مختلفة عليها بدرجات متفاوتة من خلال ما تخلقه من فرص أو تحديات تؤثر في أداءها.<sup>6</sup> وينقسم بدوره إلى نوعين:

<sup>1</sup> - توماس وهيلين، دافيد هنجر، "الإدارة الاستراتيجية"، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي، زهير نعيم الصباغ؛ راجع الترجمة حامد سوادى عطية، كامل السيد غراب، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1990، ص 185.

<sup>2</sup> - عبد العزيز صالح بن حبتور، "مرجع سبق ذكره"، ص 205.

<sup>3</sup> - خضر مصباح إسماعيل الطيطي، "الإدارة الاستراتيجية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2018، ص 189.

<sup>4</sup> - مؤيد سعيد السالم، "أساسيات الإدارة الاستراتيجية"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص 114.

<sup>5</sup> - خضر مصباح إسماعيل الطيطي، "مرجع سبق ذكره"، ص 190.

<sup>6</sup> - صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، "الإدارة الاستراتيجية وتحديات الألفية الثالثة"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص 117.

أ. **المحيط الخاص (المباشر):** والذي يمثل مجموعة العوامل التي تقع في حدود تعاملات المؤسسة، ويختلف تأثيرها من مؤسسة إلى أخرى، ويمكن للمؤسسة الرقابة عليها نسبياً والتأثير فيها، فهي مجموعة العوامل والمتغيرات التي تؤثر بشكل خاص على مؤسسات معينة نظراً لارتباطها المباشر بتلك المؤسسة.<sup>1</sup> وتتمثل مكونات المحيط الخاص فيما يلي<sup>2</sup>:

- **الزبائن:** وهم جميع المشتريين لسلع وخدمات المؤسسة بما فيهم الزبائن المحتملون، هؤلاء قد يكونون أفراداً أو جماعات أو مؤسسات أخرى. ويمكن التمييز بين المستهلكين النهائيين (الذين يستعملون السلعة عند شراءها) والموزعين الذين يقومون بإعادة بيعها، ومهما كان نوع الزبون فهو يمثل القوة الرئيسية والعنصر الهام من عناصر المحيط الخاص الذي له تأثير كبير على استراتيجيات وأهداف المؤسسة، ببساطة لأنه المصدر الأساسي لإيراداتها.
- **الموردون:** يمثل الموردون جميع الأطراف - أفراد ومؤسسات - التي تمد المؤسسة باحتياجاتها من الموارد كالمواد الخام والآلات والمعدات والمعلومات والأموال والأفراد، ويلعب الموردون أيضاً دوراً مهماً في التأثير على أنشطة واستراتيجيات المؤسسة من خلال سلطة وقوة تفاوضهم معها وباعتبارهم مصدر توريدها.
- **المنافسون:** ويمثل المنافسون المؤسسات الأخرى التي تقدم منتجات المؤسسة نفسها أو بدائلها للسوق، ولهذا يجب دراسة وتحليل موقفهم السوقي وقدراتهم ومراكزهم. من خلال معرفة الحصة السوقية لكل منهم والصورة الذهنية عن كل منافس لدى عملائه، والمميزات الخاصة بمنتجاته وطرق إنتاجه، وطاقاته الإنتاجية الكاملة والمستغلة، ومهارات العاملين لديه، ورأس ماله ومديونيته، وغيرها، من النقاط التي تساعد في تحديد موقف كل منافس، وذلك بما يفيد المؤسسة في تحديد موقفها من هؤلاء المنافسين وبالتالي يساعد في بناء استراتيجيتها.<sup>3</sup>
- **الحكومة:** تلعب الحكومة دوراً حيوياً في نشاط المؤسسات، سواء من حيث القوانين والتشريعات التي تصدرها، أو من حيث الدعم أو التسهيلات الممنوحة لها (مثل الإعفاءات الجمركية، والقروض

<sup>1</sup> راجع بوقرة، الهاشمي واضح، "محاولة تشخيص محيط المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، العدد 04، الجزائر، 2011، ص 40.

<sup>2</sup> منصف بن خديجة، "البقطة الاستراتيجية"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2018، ص 62.

<sup>3</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، "إدارة المنظمات: منظور كلي"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 141، 142.

الميسرة، والإعفاءات الضريبية)، أو من خلال قيام مؤسسات تابعة للحكومة - القطاع العام - بتقديم نفس السلعة أو الخدمة أي دخول الحكومة كمنافس للقطاع الخاص (مثلاً، في قطاع النقل والمواصلات والاتصالات).<sup>1</sup>

- **النقابات العمالية والمهنية:** تهتم المنظمة بدراسة النقابات العمالية والمهنية مثل: نقابات التجار، والمهندسين، والمحامين، والأطباء... إلخ، حيث أن مثل هذه النقابات تؤثر على العلاقة بين المؤسسة والعمالين بها، كما تؤثر على درجة توافر العمالة المطلوبة، وكذلك على أية خلافات قد تقع بين المؤسسة والعمالين فيها كالقضايا المرتبطة بالأجور، أو ظروف العمل... إلخ.<sup>2</sup>
- **الشركاء:** هم الأطراف أو أصحاب المصالح الذين يدخلون شركاء مع المؤسسة سواء أكانوا أفراداً أو مؤسسات، مثل: الشراكة بين (شيفروليه) و(تويوتا) لإنتاج السيارة (شيفروليه لوميناس) والسيارة (تويوتا كامريس). ولا بد على المؤسسات الأخذ بعين الاعتبار هؤلاء الشركاء عند تحديد أهدافها واستراتيجياتها.<sup>3</sup>

**ب. المحيط العام (غير المباشر):** يتمثل في تلك المتغيرات التي تنشأ وتتغير خارج المنظمة والتي تؤدي إلى تغير حتمي في مسار المنظمة، ولكن المؤسسة لا تستطيع أن تؤثر فيها. فهي متغيرات تؤثر في المؤسسة ولا تؤثر عليها المؤسسة، ونجاح المؤسسات أو فشلها يعتمد بدرجة أساسية على قدرتها في خلق درجة عالية من التوافق بين أنشطتها وبين المحيط الذي تعمل به.<sup>4</sup>

ويشمل المحيط العام على مجموعة من المتغيرات وهي:

**1. المتغيرات الديمغرافية:** تستطيع العوامل الديموغرافية بشكل دراماتيكي أن تؤثر على الفرص والتهديدات البيئية للمؤسسة. وتشتمل هذه المتغيرات، زيادة السكان التي تؤدي إلى زيادة الطلب على المنتجات أو الخدمات المقدمة من المؤسسة، وبالمقابل فإن تناقص حجم السكان يؤدي إلى تقليل حجم الطلب على المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة. كما أن تحركات السكان من الريف

<sup>1</sup> - نادية العارف، "الإدارة الاستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة"، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 94.

<sup>2</sup> - عبد السلام أبو قحف، "اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي"، مرجع سبق ذكره، ص 48.

<sup>3</sup> - منصف بن خديجة، "مرجع سبق ذكره"، ص 63.

<sup>4</sup> - حسن عداي الحسيني فلاح، "الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها - مداخلها - عملياتها المعاصرة"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2006، ص 29.

إلى المدن، وتغير مستويات الدخل، التركيبة العمرية للسكان، تفرض على الإدارة العليا للمؤسسة اختيار استراتيجية تتلاءم مع تلك البيئة الديموغرافية المحيطة بالمؤسسة.<sup>1</sup>

## 2. المتغيرات الاقتصادية: حيث تمتلك هذه المتغيرات تأثيراً قوياً على خصائص بيئة المؤسسة، سواء

بتدعيم الفرصة المتاحة للاستثمار أو بتدعيم القيود والتحديات التي تواجه المؤسسة، وتتضمن البيئة الاقتصادية للمؤسسة عناصر أساسية منها: الدورات الاقتصادية، وما يرتبط بها من اتجاهات التضخم والانكماش والرواج والكساد، والسياسات الحكومية، وما تنظمه أسعار وجمارك وضرائب وسياسات نقدية، وهيكل التمويل، وما يرتبط به من إنفاق حكومي وإقراض وفائدة، وهيكل الأسعار سواء كانت أسعار المستلزمات أو أسعار الصرف أو أجور عمالة أو غيرها.<sup>2</sup>

## 3. المتغيرات الاجتماعية والثقافية: وهي عبارة عن القيم الاجتماعية السائدة والعادات والتقاليد

والتصرفات التي تحكم سلوك الأفراد والمجموعات، وكيفية تعاملهم مع الحقوق الإنسانية والتطورات الثقافية.<sup>3</sup>

ويعد مستوى التعليم، الوعي الثقافي والاجتماعي، اتجاه المرأة للعمل زيادة عدد أفراد الطبقة الوسطى في المجتمع، حجم ونوع الحاجات المطلوبة من أفراد المجتمع، وكذلك مدى الالتزام بالقيم والأخلاق الأساسية واحترامها في المجتمع، درجة الاهتمام بالبيئة والنظرة إلى العمل الذي ينعكس على معدلات الغياب ودوران العمل وإنتاجية العامل، وغيرها من العوامل التي يجب رصدها باستمرار وتوقع ما يمكن أن يحدث فيها من تغير وتحديد أثرها على المؤسسة، سواء كان يمثل فرصة يمكن استثمارها أو تهديداً يجب مواجهته وبالتالي الاستعداد التام للتكيف معه بالصورة المناسبة.<sup>4</sup>

## 4. المتغيرات السياسية والقانونية: تشير البيئة السياسية إلى كيفية توزيع السلطة داخل الدولة

وعلاقة الدولة بدول العالم، وموقعها في النظام العالمي، وتشمل البيئة السياسية على طبيعة النظام السياسي السائد في الدولة والصراعات السياسية ومساحة الحرية والديمقراطية السائدة ومدى الاستقرار

<sup>1</sup> زكريا مطلق الدوري، "الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2005، ص 91.

<sup>2</sup> عبد القادر محمد الأسطة، "مرجع سبق ذكره"، ص 36.

<sup>3</sup> حسن إبراهيم بلوط، "مرجع سبق ذكره"، ص 130.

<sup>4</sup> نور الدين شنوفي، "تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية: حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء الغاز"، أطروحة لنيل درجة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص 63.

السياسي الذي تتمتع به الدولة، ومشاركة الناس في الحياة السياسية ودرجة التنمية السياسية في المجتمع وغيرها.<sup>1</sup>

أما البيئة القانونية فهي تتمثل في مجموعة القوانين المؤثرة على عمل المؤسسة. وهناك مجموعة كبيرة من القوانين المؤثرة تأثيراً مباشراً على المؤسسة، حيث نادراً ما تقدم المؤسسة بأداء عمل دون أن تصطدم بقانون أو أكثر يحد من نشاطها ويعيق من حركتها،<sup>2</sup> ويمكن تقسيم هذه القوانين إلى<sup>3</sup>:

✓ **القوانين المرتبطة بالبيئة:** وهي تلك القوانين التي توجد بغرض منع تلوث البيئة كالهراء والماء وغيرها، والحفاظ على نظافتها.

✓ **القوانين الخاصة بالعلاقات مع العاملين:** وتشمل تلك القوانين الخاصة بتنظيم العلاقة بين أصحاب المؤسسة والعاملون بها.

✓ **القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلك:** وتشمل تلك القوانين التي تحمي المستهلك من الممارسات الخاطئة للمؤسسات في المجتمع مثل: تقديم منتجات ذات آثار جانبية على صحة الأفراد، أو الخداع أو الغش التجاري... إلخ.

✓ **القوانين الخاصة بالنظام الاقتصادي:** وهي تلك القوانين المتعلقة بإنشاء المؤسسات، وتلك المنظمة للعمليات التجارية بالدولة، وتلك الخاصة بمنع أي فساد في الأداء الإداري للمؤسسات. وبالإفلاس أو الإعسار... إلخ.

5. **المتغيرات التكنولوجية:** يرتبط النمو الاقتصادي العالمي بصفة وثيقة بعدد وطبيعة التكنولوجيات الأساسية المكتشفة، لذا يجب على المؤسسة الاطلاع على كل ما هو جديد في هذا المحيط والذي قد يعتبر فرصة ومصدراً للتطور أو العكس، ومن أهم العوامل في هذا المحيط<sup>4</sup>:

1- نبيل محمد مرسي، أحمد عبد السلام سليم، "الإدارة الاستراتيجية"، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007، ص 69.

2- العيد فراحتية، "دور نظام المعلومات التسويقية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة بعض المؤسسات لولاية المسيلة"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2015، ص ص 60، 61.

3- إسماعيل محمد السيد، "الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية"، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص ص 126، 127.

4- عبد الله بن حمو، زيتوني صابرين، "مكونات المحيط الخارجي وأثرها على دخول المؤسسات الجزائرية إلى الأسواق الدولية -دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية المصدرة-"، مجلة المالية والأسواق، جامعة مستغانم، المجلد 05، العدد 09، الجزائر، 2018، ص 67.

✓ سرعة التقدم العلمي، الإبداع بلا حدود، التنظيم المتزايد للبحث.

وتتعلق التكنولوجيا بالوسائل الفنية المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات، وتعتبر من القوى المؤثرة على المؤسسات والتي يجب متابعتها باستمرار، لأنها قد تمنح فرصاً أو تهديدات للمؤسسة وهو ما يعني تتبع التطورات التكنولوجية باستمرار (اليقظة التكنولوجية) حتى لا تتعرض لتقادم التكنولوجيا وانخفاض جودة منتجاتها وارتفاع تكاليفها.

ومن بين العناصر التكنولوجية التي يجب على المؤسسة ترقبها ما يلي<sup>1</sup>:

✓ التكنولوجيا التي يستخدمها المنافسون؛

✓ طرق الحصول على التكنولوجيا؛

✓ المؤسسات الرائدة في استخدام التكنولوجيا؛

✓ الاستثمارات المطلوبة للحصول على التكنولوجيا؛

✓ التكنولوجيا الحديثة في الإنتاج والتسويق والتخزين والتدريب والمستخدم في إنتاج السلع والخدمات البديلة؛

✓ معدل التغيير التكنولوجي في الصناعة.

**6. المتغيرات الطبيعية:** وتشمل العناصر البيئية النابعة من الطبيعة نفسها، مثل المناخ، وطبيعة

التربة، والموارد الطبيعية المتاحة في كل دولة، والتي تؤثر بدورها على منظمات الأعمال من حيث أنها تقدم لها الفرص والتهديدات.<sup>2</sup>

ويجب معرفة أربعة اتجاهات أساسية في تغيير البيئة الطبيعية وهي العجز في المواد الخام (ندرة أو نفاذ المواد الأولية)، زيادة أسعار الطاقة، تلوث البيئة، التنظيم الحكومي لاستخدام المصادر الطبيعية.<sup>3</sup>

**7. المتغيرات الدولية:** إن التصرفات التي تقوم بها دولة ما تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على

أداء المؤسسة، إذ قد تتجه الدولة إلى حماية الصناعات المحلية ومنع الاستثمار الأجنبي أو قد تقوم بتمويل بعض الصناعات لرفع قدرتها على التنافس مع الصناعات الأجنبية وإمكانية الحصول حصة سوقية متميزة في الأسواق الدولية،<sup>4</sup> ومن أبرز العوامل والمتغيرات الدولية ما يلي<sup>5</sup>:

<sup>1</sup> - محمد أحمد عوض، "الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية"، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 105.

<sup>2</sup> - نادية العارف، "مرجع سيق ذكره"، ص 84.

<sup>3</sup> - عبد الله بن حمو، زيتوني صابرين، "مرجع سيق ذكره"، ص 67.

<sup>4</sup> - حسن عداي الحسيني فلاح، "مرجع سيق ذكره"، ص 78.

<sup>5</sup> - عبد العزيز صالح بن حبتور، "مرجع سيق ذكره"، ص ص 174، 175.

أ- **التجمعات الاقتصادية:** فكثير من الدول تدخل هذه التجمعات لغرض تسهيل حركة التجارة لديها والحصول على قوة سياسية تمكنها من فرض إرادتها في المجتمع الدولي (السوق الأوروبية المشتركة، الأوبك، مجلس التعاون الخليجي آسيان، نافثا) فهذه التجمعات الاقتصادية قد تخلق فرص سوقية تزيد من اتساع الأسواق أمام المؤسسات، وقد تشكل تهديدات حقيقية.

ب- **العلاقات على مستوى الدول:** تؤثر العلاقات بين الدول في أداء منظمات الأعمال وفي قدرتها على التعامل مع الأسواق الخارجية، حيث ان سوء العلاقة بين حكومتين تعني تقييدا لقدرة المنظمات العاملة في كلا البلدين على التعامل في أسواق الدولة الأخرى، ويفتح المجال أمام المنظمات الأخرى للعمل في هذا المجال وفي هذه الاسواق.<sup>1</sup>

ج- **الاختلافات الحضارية:** تختلف الدول في ثقافاتهما، وأنماط السلوك والمعتقدات الأمر الذي يصعب على المؤسسة تنميط برامج التسويق لها، وهي تعمل على اختراقها.<sup>2</sup>

تطرقنا من خلال هذا المبحث إلى التعريف بمحيط المؤسسة وخصائصه وأهمية دراسته بالإضافة إلى إبراز نوعيه الداخلي والخارجي ومكونات كل نوع، ومنه سوف نتطرق في المبحث الثالث إلى تأثير المؤسسة على المحيط وتأثير هذا الأخير على المؤسسة.

<sup>1</sup>- حسن عداي الحسيني فلاح، "مرجع سبق ذكره"، ص 79.

<sup>2</sup>- عبد العزيز صالح بن حبتور، "مرجع سبق ذكره"، ص 175.

### المبحث الثالث: الآثار المتبادلة بين المؤسسة والمحيط

باعتبار المؤسسة نظام مفتوح فهي تتأثر وتتوثر بالمحيط الذي تعمل فيه، فهي تربطها علاقة تبادلية معه، بحيث يمكن أن يكون تأثير المحيط عليها إما إيجابيا من خلال توفير جملة من الفرص، أو سلبيا من خلال التهديدات التي تؤثر على أنشطتها واستقرارها، وكما يمكن أن تؤثر هي كذلك إيجابيا أو سلبيا على المحيط. فكلما استطاعت أن تتفاعل وتتكيف معه بنجاح وفاعلية، تمكنت من البقاء والنمو.

#### المطلب الأول: تأثير المؤسسة على المحيط

علاقة المؤسسة بمحيطها هي علاقة ذات اتجاهين إذ تتأثر المؤسسة بمحيطها وتأثر فيه، وذلك بواسطة إنتاجها وتصرفاتها التي قد تفرضها على المجتمع في حالة قوتها وضخامتها، ويمكننا أن نميز بين نوعين من الآثار هما: آثار اجتماعية واقتصادية كالتالي:

#### أولاً: الآثار الاجتماعية

تختلف هذه الآثار باختلاف حجم المؤسسة ووزنها الاقتصادي، وكذلك باختلاف النظام الذي تعمل به، ومن بين هذه الآثار ما يلي<sup>1</sup>:

1. **توفير الشغل:** إن وجود مؤسسة اقتصادية يعني وجود يد عاملة ويختلف حجمها تبعاً لحجم المؤسسة، وهذا يعني امتصاص البطالة، لكن استعمال التكنولوجيا في المؤسسة سيؤدي إلى تقليل عدد العمال بسبب إحلال الآلة مكان العامل.

2. **التأثير على الأجور:** إن المؤسسات القوية في المجتمع لها دور هام في تحديد الأجور، حيث تقوم بجلب العمال من القطاعات الأخرى مادام الأجر مرتفعاً، مما يتسبب في نزوح السكان.

3. **التأثير على الاستهلاك:** إن زيادة المبيعات وتنوعها يؤدي إلى المنافسة بين المؤسسات، ومنه إلى انخفاض الأسعار، كما أن للإشهار دور كبير في التأثير على الاستهلاك وخلق عادات استهلاكية جديدة، خاصة في الدول النامية التي تغزوها المنتجات الصناعية الجديدة.

4. **تغيير نمط معيشة السكان:** في حال ظهور بعض المؤسسات في جهات معينة، سيؤدي ذلك حتماً إلى تغيير نمط حياة هذه المجتمعات.

<sup>1</sup> - عزيزة بن سميحة، "اقتصاد المؤسسة - الجزء الأول -"، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2017، ص 47، 48.

5. **التأثير على البيئة الجغرافية:** قد تسبب المؤسسات تلوثا في البيئة عن طريق مخرجات العملية الإنتاجية من النفايات أو برميها في المياه والأنهار والآبار، مما يؤدي إلى الضرر بالبيئة الخارجية، وبالتالي ستساهم المؤسسات في تفاقم مشكلة الندرة في بعض موارد الإنتاج.

### ثانيا: الآثار الاقتصادية

إن للمؤسسة دور مهم في تغيير وجه النشاط الاقتصادي الوطني، لأنها تعبر عن جزء من أعوان هذا الاقتصاد، ومن الآثار الاقتصادية للمؤسسة على المجتمع نجد<sup>1</sup>:

1. **دفع عجلة التعمير:** إن ظهور مؤسسات اقتصادية في جهات ريفية أو في أماكن تتميز بتأخر عمرانها تعمل على التعمير، وذلك بإنشاء المساكن لعمالها، حيث يتم إنشاء المدارس والمستشفيات، وهذا يدخل ضمن سياسات التنمية والتطوير المتبعة من طرف الأنظمة الاقتصادية في البلد المعني.

2. **ظهور منشآت تجارية:** إن زيادة عدد السكان في منطقة ما، وهو ما ينتج عن ظهور مؤسسة أو مؤسسات اقتصادية جديدة، يجعل من الضروري القيام بإعداد منشآت تجارية جديدة لتلبية حاجات العمال الجدد.

3. **التأثير على التكامل الاقتصادي:** تحتاج الصناعة الثقيلة خاصة الميكانيكية منها إلى عدة منتجات وسيطة أو نصف مصنعة أو مكملات بعضها البعض، لهذا فإن غالبا ما يتم صناعة هذه المنتجات أو القطع في مؤسسات مختلفة، وكلها يصب لدى مؤسسة تستعمل هذه القطع في إنتاج منتجات تقوم بتسويقها فيما بعد.

4. **التأثير على الأسواق:** بنفس الطريقة التي تؤثر بها المؤسسات على الأجور، فإنها تقوم بالتأثير على أسعار المنتجات، ويظهر هذا الأثر خاصة في المنتجات المتكاملة وينتج عن هذا عدة مزايا اقتصادية واجتماعية.

### المطلب الثاني: تأثير المحيط على المؤسسة

يعتبر المحيط مصدرا لعوامل الإنتاج (العمال، المواد الأولية... إلخ) التي تتحصل عليها المؤسسة، وبالتالي فهي تتأثر به، وسنحاول تلخيص هذه الآثار كما يلي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> - ناصر دادي عدون، "اقتصاد المؤسسة"، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الثانية، 1998، ص ص 88، 89.

<sup>2</sup> - عزيزة بن سميحة، "مرجع سبق ذكره"، ص ص 45، 46.

**1. أثر تكوين الإنسان:** يعتبر الإنسان العقل المفكر في هذه الحياة، ويظهر ذلك في نتائج تصرفاته التي تتعلق بطبيعة تكوينه وثقافته، ولهذا تهتم المؤسسات بتكوين وتدريب العمال بما يتماشى مع التطورات الحاصلة في المحيط.

ويؤثر الأفراد في المؤسسة عن طريق التالي:

**أ- العامل:** وذلك عن طريق قوة عمله التي تظهر في شكل المنتجات التي يشارك في إنتاجها، وتختلف نوعية العمل باختلاف تكوين الفرد وتعليمه، فكلما كان مستوى التعليم جيداً، كان العامل أكثر كفاءة، وبالتالي سيساهم ذلك في رفع المستوى الإنتاجي للمؤسسة.

**ب- الزبون:** يتلقى الزبون منتجات المؤسسة في الأسواق التي تطرحها فيها، والذي يتوقف تصرفه بطبيعته المكتسبة والموروثة، فإذا كان هذا الزبون على مستوى كاف من التكوين والتعليم فإنه لا يجد صعوبة في اقتناء ما يحتاجه من سلع وخدمات وفهم طرق استعمالها وإدراك الدعاية و الإشهار لها مما يزيد من مبيعاتها، وهذا هو الأثر الايجابي الذي يقدمه الزبون على منتجاتها، أما في حالة نقص التكوين أو انعدام وانخفاض مستوى التعليم في المجتمع فيكون له أثر سلبي على مبيعاتها.<sup>1</sup>

وتعتبر إدارة العلاقة مع الزبون أمراً ضرورياً في المؤسسات الحديثة إذ أنها تؤثر بشكل حاسم على نموها واستمراريتها في السوق، فالزبون هو العنصر الرئيسي الذي يتم توجيه جميع أنشطة المؤسسة نحوه، ويمارس تأثيراً مباشراً على أدائها المالي وسمعتها، حيث أصبحت المؤسسات اليوم تتجه لبناء علاقات دائمة مع زبائنها مما يعزز الولاء والثقة ويحفز الزبون على العودة للتعامل معها مرة أخرى، كما يرفع من احتمالية تلقي توصيات إيجابية من الزبائن للآخرين. لدرجة أنها أصبحت تقم الزبون في وضع الأهداف واتخاذ القرارات بها، بالإضافة إلى ذلك تجدر الإشارة إلى أن إدارة المعرفة تسمح للمؤسسة بجمع وتحليل بيانات الزبائن وتحويلها إلى معلومات قيمة تساعد في تحسين المنتجات والخدمات وتلبية احتياجات الزبائن بشكل أفضل من جهة، كما تساعد في تحديد الزبائن المهمين وتقديم العروض والخدمات المناسبة لهم من جهة أخرى، فهي تلعب دوراً مهماً وجوهرياً في توطيد العلاقة مع الزبون.

**ج- المسير:** والذي يعتبر العضو الرئيسي في تنظيم وإدارة المؤسسة، لذا يجب أن يكون على درجة عالية من الكفاءة والتكوين والدراية بشؤون الإدارة والتسيير، لكي تحصل المؤسسة على نتائج إيجابية، لأن عدم كفاءة المسير تؤدي إلى نتائج سلبية كعدم استمرار المؤسسة طويلاً.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، "مرجع سيق نكره"، ص 84.

<sup>2</sup> عزيزة بن سميحة، "مرجع سيق نكره"، ص 46.

2. **أثر المواد الأولية:** تعتبر عنصرا هاما في نشاط المؤسسة، فتوفرها بشكل دائم ومستمر وبنوعية مقبولة يجعل هذه الأخيرة تستمر في الإنتاج، وهنا لا يمكن أن ننسى دور العامل من خلال مراقبته وتسييره للمخزون الذي يساعد في توفير ما تحتاجه المؤسسات من مواد في الوقت المناسب، كما تتعلق نوعية وكمية المواد بكفاءة الأفراد والمؤسسات التي تحضرها، وبمدى تطورها التكنولوجي.<sup>1</sup>

3. **أثر التطور التكنولوجي:** تستعمل المؤسسة من ضمن عوامل الإنتاج، آلات ومعدات مختلفة، تكون قد أنتجت في مؤسسات أخرى، ويتوقف مستوى الإنتاج في المؤسسة المستعملة لهذه الوسائل بمستوى تطورها وبمدى كفاءة استعمالها، أي بمدى جودة وملائمة التقنيات التي تحصل عليها العمال، وهنا أيضا يلعب العنصر البشري الدور الأساسي سواء في اختراع وإنتاج الآلات، أو في استعمالها.<sup>2</sup>

إن العولمة" تعبير يشير إلى فلسفة الانفتاح على جميع دول العالم الانفتاح الاقتصادي والتجاري والثقافي، حيث لا تعترف العولمة بوجود حواجز أو حدود جغرافية بين الدول أي سقوط جميع الحواجز الاقتصادية والثقافية والتجارية والفكرية بفعل ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وخاصة بعد العمل باتفاقية الجات، إن ظاهرة عولمة الاقتصاد واتفاقيات التجارة الدولية وغيرها من الاتفاقيات الدولية سوف تفرض على المنظمات تحديات كثيرة، ومن أهمها<sup>3</sup>:

أ- **الجودة (Quality):** إن بيئة العولمة تهتم بالجودة، وهو ما يعني ضرورة قيام منظمات الأعمال المحلية بجهود متواصلة لتحسين منتجاتها بغرض استقاء أو مقابلة تلك المعايير الدولية، حيث تشترط حاليا العديد من التعاملات الدولية الحصول على شهادة الجودة العالمية ISO 9000. التي تمنحها المنظمة العالمية للمواصفات القياسية (International organisation for standardization)، كإشارة إلى أن المنتجات تفي بمتطلبات الجودة المطلوبة عالميا.

ب- **المنافسة (Competition):** حيث يتسع الأفق الجغرافي للمنافسة فتجد المنظمة نفسها تواجه المنافسين من شتى أرجاء العالم.<sup>4</sup>

إن من مميزات هذا العصر استخدام التقنيات الالكترونية في الإدارة الحديثة، ومن بين التقنيات التي نراها في كل شأن ن شؤون حياتنا اليومية ظهور تقنية الإدارة الرقمية، حيث تتعلق هذه الأخيرة في

<sup>1</sup> - مرجع نفسه، ص 46.

<sup>2</sup> - ناصر دادي عدون، "مرجع سبق ذكره" ص 85.

<sup>3</sup> - العيد فراحتية، "مرجع سبق ذكره"، ص 71.

<sup>4</sup> - حسين حريم، "مرجع سبق ذكره"، ص 50.

الأساس بتحويل مصدر المعلومات المتاح في شكل ورقي إلى شكل إلكتروني، حيث يعتبر لجوء الدولة للرقمنة من أجل عصنة إدارتها كان نتيجة دوافع متعددة منها تسارع التقدم التكنولوجي، وذلك لما تحظى به من أهمية كبرى نظرا لمساهمتها في تحقيق الفعالية التنظيمية والحفاظ على بقاء المؤسسة، حيث تساعد على توفير الوقت والجهد على جميع الأطراف المتعاملة إلكترونيا، وتوفير مصاريف مالية كبيرة، ومنه نستنتج أن الرقمنة أصبحت ضرورة حتمية لعصنة الإدارة حتى تتماشى مع الثورة الحاصلة في تكنولوجيا الإعلام و الاتصال.

مما سبق نستنتج أن علاقة المؤسسة بمحيطها هي علاقة تأثير وتأثر فوجود المؤسسة في حيز مكاني معين يجعلها تتفاعل معه وتؤثر فيه، كما تتأثر المؤسسة بمحيطها بواسطة عوامل الإنتاج التي لا يمكن أن تتحصل عليها إلا من خلال مجتمعها الذي تنتمي إليه.

### خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل نستنتج أن المؤسسة هي عصب الحياة الاقتصادية لأي دولة، فأهميتها الاقتصادية والاجتماعية يجعلان منها عونا اقتصاديا محوريا في علاقته مع مختلف الأعوان الاقتصاديين الآخرين، فبعدما كانت المؤسسة خلية إنتاج بسيطة أصبحت مركزا هاما لاتخاذ القرارات، وحتى تقوم بوظائفها على أكمل وجه لا بد عليها من انتهاز سياسات معينة كفيلة بتحقيق الأهداف الموضوعية والمنتظرة، فالمؤسسة في تفاعل مستمر مع محيطها الخارجي الذي تعمل على دراسته وتحليله للاستفادة من الفرص وتجنب التهديدات، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال التحكم والتسيير الفعال لمختلف مكونات محيطها الداخلي. من خلال ما تم تناوله أثناء دراستنا للمؤسسة والمحيط سنحاول من خلال الفصل الثاني التطرق إلى الأسلوب الإداري الحديث ألا وهو إعادة الهندسة في المؤسسة.

الفصل الثاني:

الإطار النظري لإعادة الهندسة

**تمهيد:**

في ظل مواجهة المؤسسات العالمية والمحلية العديد من المتغيرات والتحديات المستمرة أُجبر المؤسسات على البحث عن الحلول المناسبة التي تسمح لها بالتكيف مع ظروف البيئة المتغيرة، ومع انتعاج أساليب جديدة للتغيير تعتبر إعادة الهندسة أحد التقنيات التي لها الأثر البالغ في إنجاح العملية التغييرية في المؤسسة، والتي تعد اليوم ذات أهمية كبيرة في عالم الإدارة فبعد أن تمكنت عدة مؤسسات رائدة من تحقيق نتائج لم يسبق لها مثيل في عالم التطوير والتحسين المستمر سارعت مؤسسات أخرى في مختلف أنحاء العالم إلى تبني تطبيق هذا الأسلوب الإداري الجديد وتوظيفه لتطوير مختلف جوانب العمل فيها، حيث يعد في الوقت الحالي من المفاهيم الشائعة كونها منهجا يوفر حلا جذريا للمشاكل المتراكمة التي تواجه المؤسسات، وسوف نحاول في هذا الفصل أن نتطرق لكل ذلك من خلال المباحث التالية:

**المبحث الأول:** مدخل مفاهيمي لإعادة الهندسة.

**المبحث الثاني:** متطلبات التطبيق العملي لإعادة الهندسة.

**المبحث الثالث:** مراحل إعادة الهندسة وعوامل نجاحها وفشلها.

## المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لإعادة الهندسة

تعتبر إعادة الهندسة من أبرز الأساليب الإدارية الحديثة التي استخدمتها المؤسسات لتحسين أدائها ولضمان بقائها واستمراريتها، وكذلك لتحقيق الريادة والنجاح والتميز، وبعد أن أصبحت الأساليب والمبادئ الإدارية التقليدية غير قادرة على التكيف مع التغيرات البيئية المتسارعة والمنافسة الحادة التي تقف عائقاً أمام هذه المؤسسات لتحقيق أهدافها، أصبح من الضروري تبني أسلوب إعادة الهندسة وذلك لما تحمله من أفكار غير تقليدية ومبادئ جديدة من نوعها، تمكنها من تحقيق تحسينات هائلة في الأداء وتعزيز من قدرتها لمواجهة التحديات والتغيرات التي تعترضها.

### المطلب الأول: نشأة ومفهوم إعادة الهندسة

تعد إعادة الهندسة من المفاهيم الحديثة في إدارة الأعمال التي ظهرت في بداية الثمانيات وتطورت في التسعينيات من القرن العشرين وما بعدها، والتي تدعو بشكل واضح لإعادة النظر وبصفة جذرية في مختلف الأنشطة والإجراءات والعمليات التي تقوم عليها المؤسسات.

### أولاً: نشأة وظهور إعادة الهندسة

ترافق أول ظهور لمفهوم إعادة الهندسة مع قيام مؤسسة "Massachusetts institute of technology" عام 1983م بإعداد دراسة بعنوان: "Management in the 1990s"، ضمت مجموعة من الأبحاث العلمية التي تمثل الهدف منها في معرفة الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسات الاقتصادية.<sup>1</sup> وفي نفس العام قامت مجموعة من الباحثين لدى مؤسسة سي اس سي (CSC) للخدمات الاستشارية بإجراء بحث لفحص طبيعة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وبين تغيير العمليات الإدارية في المنظمة.<sup>2</sup> بعدها مباشرة قام كل من "Thomas Davenport" و"James Short" في جوان 1990م بإنجاز دراسة بعنوان "The new industrial engineering: information technology and business process redesign" والتي تمثل الهدف من ورائها في محاولة تحليل العلاقة الموجودة بين اعتماد المؤسسات على التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال وإعادة تصميم عملياتها. بعدها وفي نفس السنة قام الباحث

<sup>1</sup> - هشام مزهود، "دراسة استطلاعية حول واقع ومتطلبات إعادة هندسة المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة - دراسة ميدانية بالمنطقة الصناعية للعلمة بسطيف -"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة الجلفة، المجلد 01، العدد 34، الجزائر، 2017، ص 202.

<sup>2</sup> - الطيب داودي، مراد محبوب، "دور إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 32، الجزائر، نوفمبر 2013، ص 149.

"Michael Hammer" بنشر مقال بعنوان "Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate"<sup>1</sup>، قال فيه:

"على الرغم من عقد أو أكثر من إعادة الهيكلة والتقليص، لا تزال العديد من الشركات الأمريكية غير مستعدة للعمل في 1990. في زمن التقنيات المتغيرة بسرعة ودورات حياة المنتج الأقصر، وفي عصر الزبون.... يجب علينا "إعادة هندسة" أعمالنا: استخدام قوة تكنولوجيا المعلومات الحديثة لإعادة تصميم عمليات أعمالنا بشكل جذري من أجل تحقيق تحسينات كبيرة في أدائها. تسعى إعادة الهندسة جاهدة للتخلي عن القواعد القديمة حول كيفية تنظيم وإجراء الأعمال. إنه ينطوي على التعرف على بعضها ورفضها ثم إيجاد طرق جديدة مبتكرة لإنجاز العمل. من عملياتنا المعاد تصميمها، ستظهر قواعد جديدة تناسب العصر. عندها فقط يمكننا أن نأمل في تحقيق قفزات نوعية في الأداء. فمعظم الشركات ليس لديها خيار سوى أن تستجمع الشجاعة للقيام بذلك. بالنسبة للكثيرين، إعادة الهندسة هي الأمل للابتعاد عن العمليات القديمة التي تهدد بجرها إلى أسفل"<sup>2</sup>.

بين Hammer في هذه المقالة أن استخدام التكنولوجيا لمجرد تسريع العمليات لا يؤدي إلى معالجة أوجه القصور في الأداء بل يجب إعادة تصميم العمليات بشكل جذري وأكثر فعالية لتحقيق الأداء الأمثل، وذلك بإلغاء بعض الأنشطة التي لا تضيف قيمة إضافية وتوجيه الاهتمام نحو خدمة الزبائن.

وعندما قام كل من Hammer و Champy بنشر أول كتاب في إعادة الهندسة بعنوان "إعادة هندسة المنظمات" في عام 1993 انتقل مفهوم إعادة الهندسة بسرعة في الأوساط الغربية على الساحة الأكاديمية وفي القطاع العام والخاص.<sup>3</sup>

ويؤكد العديد من الكتاب على أن مدخل إعادة الهندسة نشأ بداية في حقل تكنولوجيا المعلومات ثم انتشر بقوة في كافة المجالات الوظيفية داخل المؤسسة، فلقد كان من المتوقع نتيجة للاستثمارات الهائلة في

<sup>1</sup> - هشام مزهود، "مرجع سبق ذكره"، ص 202.

<sup>2</sup> - Michael Hammer, Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate, Harvard Business Review, 1990, [https://hbr.org/1990/07/reengineering-work-dont-automate-obliterate?fbclid=IwAR2yEDiaFjEWz3\\_yIB7m8E5LhWGa45IEb9NTij5Ud0Hb4Zy2JM-pZUEfUQ0](https://hbr.org/1990/07/reengineering-work-dont-automate-obliterate?fbclid=IwAR2yEDiaFjEWz3_yIB7m8E5LhWGa45IEb9NTij5Ud0Hb4Zy2JM-pZUEfUQ0) 26/03/2023 10:27 AM.

<sup>3</sup> - مراد محبوب، "استخدام استراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بكرة"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بكرة، الجزائر، 2014، ص 5.

مجال تكنولوجيا المعلومات زيادة الإنتاجية بنسب مرتفعة إلا أن ذلك لم يحدث، الأمر الذي حدا بهذه المؤسسات إلى محاولة رفع هذه النسبة بشكل كبير عن طريق الربط بين الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وبين تغيير العملية.<sup>1</sup>

في حين يرى Davenport أن هناك العديد من المداخل والأساليب التي أدت إلى ظهور مدخل إعادة الهندسة وساهمت في تشكيل أسسه ومبادئه، وهي كما يلي: مدخل الجودة الشاملة - الهندسة الصناعية - مدخل النظم - المدخل الفني الاجتماعي - الحركة النشيطة للابتكارات - استخدام نظم المعلومات لتحقيق ميزة تنافسية.<sup>2</sup>

### ثانياً: مفهوم إعادة الهندسة

تعددت واختلفت تعاريف إعادة الهندسة باختلاف آراء الباحثين والمفكرين وتباين وجهات نظرهم لكن جميع مفاهيمهم تصب في اتجاه واحد ذلك أنها مستنبطة إلى حد كبير من التعريف الذي قدمه Hammer و Champy، حيث عرفها في البداية على أنها: "البدء من جديد أي نقطة الصفر وليس إصلاح وترميم الوضع القائم أو إجراء تعديلات تترك البنى التحتية كما كانت عليه، كما لا يعني ترقيع الثقوب لكي تعمل بصورة أفضل بل يعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة، والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات الزبائن".<sup>3</sup>

وعرفها كل من (Hanganelli & Klein) بأنها "إعادة التصميم السريع والجزري لعمليات الأعمال الاستراتيجية ذات القيمة المضافة، وكذلك النظم، السياسات، والهياكل التنظيمية الداعمة لها لتعظيم تدفقات العمل والإنتاجية في المؤسسة".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - أعمال المؤتمرات، "إعادة هندسة الإجراءات ودورها في التطوير الإداري: بحوث وأوراق عمل"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2011، ص 183.

<sup>2</sup> - عبد الرزاق سالم الرحالة، "إعادة هندسة الأعمال كوسيلة لتحقيق التميز التنافسي في الشركات الخدمية الأردنية"، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة الحدود الشمالية، المجلد 05، العدد 02، المملكة العربية السعودية، 2014، ص 40.

<sup>3</sup> - شهرزاد بخدة، "أهمية تكنولوجيا المعلومات ودورها في إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) - شركة فورد للسيارات نموذجاً -"، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، جامعة بشار، المجلد 03، العدد 02، الجزائر، 2016، ص 38، 39.

<sup>4</sup> - Managanelli, R., & Klein, M., "The Reengineering Hand Book: A Step -by- Step Guide to Business Transformation", Amacom Books, USA, 1994, p p 7, 8.

ويرى (Raymond & Bergeron) بأنها "إحداث تغيير جذري في العمليات التنظيمية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات الاستخدام الأمثل لتحقيق تحسينات جوهرية في الجودة، الأداء، والإنتاجية".<sup>1</sup>

بينما عرف (Hammer & Steven) إعادة الهندسة بأنها "الطريقة المفضلة لتطوير الأداء في المؤسسات بإعادة التفكير الجوهري والجذري في عمليات المؤسسة، الذي يمكنها من التكيف مع البيئة المحيطة لتحقيق تحسينات جذرية في الأداء والإبداع والمرونة والجودة".<sup>2</sup>

أما (جوزيف كيلادا) عرفها بأنها " تعني تغيير ثوري في طريقة تفكير التنظيم، وبالتالي في أداء الأشياء. وبصورة أكثر تحديداً، فإنه يشمل تغيير عمليات، وهياكل تنظيمية بالإضافة إلى نمط الإدارة وسلوكها، ونظم التعويضات والمكافآت، بالإضافة إلى العلاقات مع أصحاب الأسهم، والعملاء، والموردين، والشركاء الخارجيين الآخرين".<sup>3</sup>

ويشير الباحثان Hammer و Champy في تعريف آخر لإعادة الهندسة بأنها "إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري لعمليات الأعمال لتحقيق تحسينات هائلة في مقاييس الأداء الحاسمة والمعاصرة، مثل التكلفة، الجودة، الخدمة، والسرعة".<sup>4</sup>

ويشمل هذا التعريف مفاتيح إعادة الهندسة وتتمثل في أربعة عناصر هي: أساسي، جذري، هائلة، العمليات وتفسيرها كما يوضحه الشكل التالي:

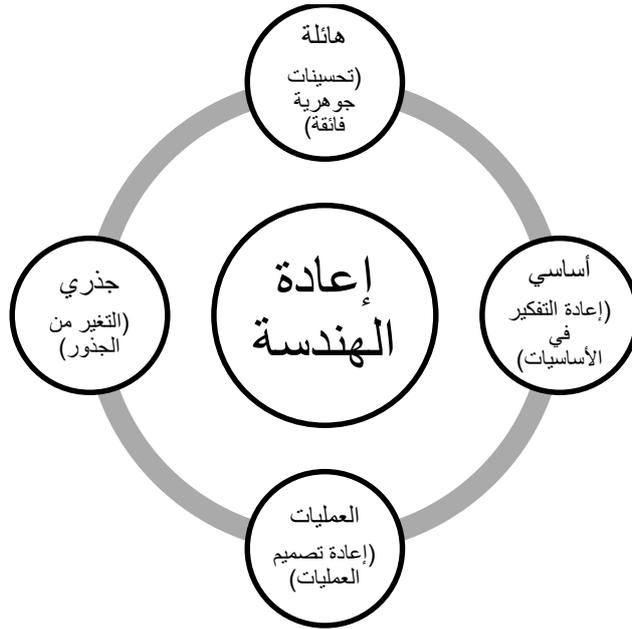
<sup>1</sup>- L, Raymond., F, Bergeron., & S, Rivard., "**Determinants of Business Process Reengineering Success in Small and Large Enterprises: An Empirical Study in the Canadian Context**", Journal Of Small Business Management, 36(1), Canada, 1998, p72.

<sup>2</sup>- هيثم عبد الحميد بيزان، "مدخل في أهم أساليب الفكر الإداري المعاصر إعادة هندسة العمليات الإدارية"، مجلة جامعة صبراتة العلمية، العدد الثالث، تونس، يونيو 2018، ص 58.

<sup>3</sup>- جوزيف كيلادا، "تكاملاً إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة"، دار الراية للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 131.

<sup>4</sup>- H, Hammer.,& J, Champy., "**Re-engineering the corporation: a manifesto for business revolution**", Harper Collins, New York, 1993, p 35.

الشكل رقم (08): مفاتيح إعادة الهندسة



المصدر: وسيم إسماعيل الهابيل، "الهندرة وإدارة التغيير"، دار الكتاب الجامعي، دولة الإمارات العربية-الجمهورية اللبنانية، الطبعة الأولى، 2018، ص 24.

**1. أساسي (Fundamental):** وتعني أن الوقت قد حان لكي تعيد كل شركة وكل فرد وعامل بها النظر في أسلوب العمل المتبع ومراجعة ما يقومون به من عمل. عند تطبيق إعادة الهندسة يجب طرح الأسئلة الأساسية عن المنظمة وكيفية إدارتها وتشغيلها، مثل: لماذا نقوم بهذا العمل؟ أو لماذا نتبع أسلوباً معيناً في أدائه؟. إن طرح مثل هذه الأسئلة الأساسية يدفع المسؤولين إلى إعادة النظر في الأسس والفرضيات المحورية التي تحدد أساليب العمل المتبعة، والتي يثبت في كثير من الأحيان أنها مفاهيم خاطئة أو بائدة أو غير مواكبة للزمن.<sup>1</sup> وينبغي الإشارة إلى أن إعادة الهندسة تبدأ من دون أي افتراضات راسخة أو ثوابت مسبقة،<sup>2</sup> وتحدد في البداية ما الذي يجب القيام به، ثم كيفية القيام بذلك، ولهذا فهي لا تعتمد على مفاهيم وقواعد عمل جامدة، بل تتجاهل ما هو كائن وتركز على ما ينبغي أن يكون.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - وسيم إسماعيل الهابيل، "الهندرة وإدارة التغيير"، دار الكتاب الجامعي، دولة الإمارات العربية-الجمهورية اللبنانية، الطبعة الأولى، 2018، ص 25.

<sup>2</sup> - جمال ملكي، نوفيل حديد، "أثر الهندرة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل استخدام تكنولوجيا المعلومات"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية-دراسات اقتصادية-، جامعة الجلفة، المجلد 6، العدد 02، الجزائر، 2012، ص 240.

<sup>3</sup> - محمد قريشي، أحلام غربال، "متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع كوندور - بسكرة"، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، جامعة المسيلة، المجلد 03، العدد 01، الجزائر، 2019، ص 127.

2. جذري (Radical): هذا التعبير مستخلص من الكلمة اللاتينية (RADIX) وتعني الجذور، وبالتالي

فإن إعادة التصميم الجذرية تعني التغيير من الجذور، وليس مجرد تغييرات سطحية أو تجميلات ظاهرية للوضع القائم، وإنما هي التخلص من القديم تماما.<sup>1</sup>

والجدير بالذكر أن كلمتي أساسي وجذري متقاربتان جدا وقد يكونان وجهان لعملة واحدة، لكن الجانب الأول (أساسي) يركز على الجزء النظري من وضع افتراضات وتعديل طرق التفكير في حين يمثل الجانب الثاني (الجذري) الجزء التطبيقي عن طريق القيام الفعلي بإعادة تصميم العمليات وإعادة ابتكار المؤسسة من جديد.<sup>2</sup>

3. هائلة (Dramatic): إعادة الهندسة لا تتعلق بالتحسينات النسبية المضطربة والشكلية، بل تهدف إلى تحقيق طفرات هائلة وفائقة في معدلات الأداء. حيث أن التحسينات البسيطة قد لا تحتاج لأكثر من ضبط بسيط لأوتار العمل بينما يتطلب التغيير الكلي نفس القوالب القديمة تماما واستبدالها بالجديدة المبتكرة.<sup>3</sup>

4. العمليات (Processes): يتميز مبدأ إعادة الهندسة بتركيزه على نظم العمل أو ما يعرف بالعمليات الرئيسية للشركات والمؤسسات المختلفة وليس الإدارات، إذ يتم دراسة وهندسة العمليات بكاملها ابتداء من استلام طلب العميل إلى أن يتم إنجاز الخدمة المطلوبة. ولذلك فإعادة الهندسة تساعد على رؤية الصورة الكاملة للعمل وتنقله بين الإدارات المختلفة ومعرفة السلبات الاستثمارية والإدارية التي تعيق العمل وتطيل الزمن اللازم لتقديم الخدمة وإنهاء العمل.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - مريم بوخضرة، الشريف بوفاس، "إعادة الهندسة كمدخل لتحقيق المرونة الاستراتيجية بالمؤسسات الصناعية: دراسة حالة المؤسسات الوطنية للدهن بولاية سوق أهراس"، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية، جامعة أم البواقي، المجلد 06، العدد 04، الجزائر، ديسمبر 2019، ص 52.

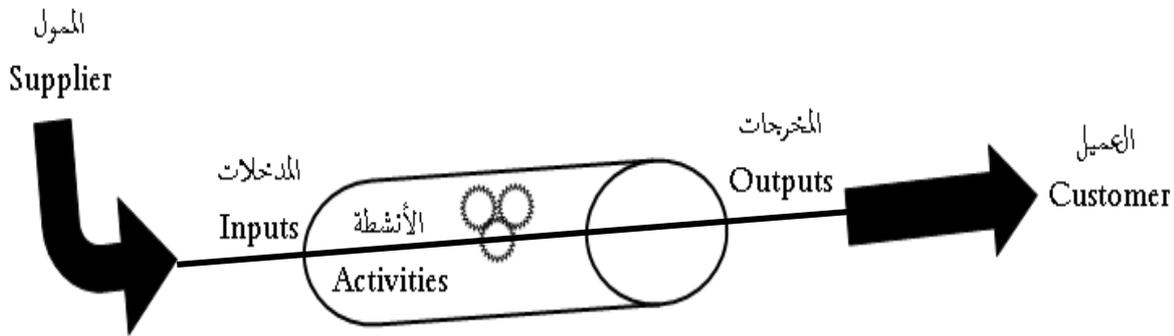
<sup>2</sup> - رياض هبال، أمين السيد معين، "متطلبات إعادة الهندسة وتطبيقاتها العملية في منظمات الأعمال الأمريكية"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، المجلد 17، العدد 26، الجزائر، 2021، ص 328.

<sup>3</sup> - علاء الدين رسلان، "استراتيجيات الإصلاح الإداري (دراسة تطبيقية)"، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، 2020، ص 139.

<sup>4</sup> - فتحي جودت أسعد، "هندسة العمليات الإدارية"، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2018، ص 171، 172.

وتعرف العملية بأنها: "سلسلة من الأنشطة والخطوات التي تحول المدخلات إلى مخرجات، وهذه السلسلة تضيف قيمة للمدخلات بإجراء التعديلات الضرورية عليها لتنتج شيئاً جديداً ذا قيمة للعميل"<sup>1</sup>. ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (09): مكونات العملية



المصدر: محمد الصيرفي، "هندرة الموارد البشرية"، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2006، ص 36.

ومما سبق يمكن أن نعرف إعادة الهندسة بأنها مدخلاً إدارياً حديثاً يسعى إلى إعادة تصميم العمليات الأساسية ذات القيمة المضافة بصفة جذرية وسريعة، بالإضافة إلى النظم والسياسات والهياكل التنظيمية من خلال الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات بهدف تحقيق تطوير جوهري في أداء المؤسسات.

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف إعادة الهندسة:

تعتبر إعادة الهندسة أداة مهمة لدى المؤسسة تسعى من خلالها إلى تحقيق أهدافها بما يعود بالفائدة على كافة مستويات التنظيم، ومن هنا سوف نتطرق إلى أهمية إعادة الهندسة وكذا الأهداف التي تسعى من خلالها إلى التقدم على منافسيها.

#### أولاً: أهمية إعادة الهندسة

يحقق تطبيق إعادة الهندسة فوائد كثيرة ومتعددة على المؤسسة مما يساعدها على العمل بفعالية وكفاءة والقدرة على مواجهة التحديات ولقد تم تلخيص هذه الفوائد بما يلي:

<sup>1</sup> - إبراهيم السعيد مبروك، "إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة: الجودة الشاملة - الهندرة - إدارة المعرفة - الإدارة الإلكترونية"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، الطبعة الثانية، 2012، ص 276.

دمج الوظائف المتخصصة في وظيفة واحدة، وهنا لا بد من تجميع الأعمال ذات التخصصات الواحدة في مكان واحد بشكل يترتب عليه توفير الوقت وتخفيض التكاليف وتنسيق الأعمال وتنظيمها، كذلك تزيد إعادة الهندسة من استقلالية الأفراد في أداء المهام، حيث يتم تشغيل الأفراد القادرين على المبادرة وتأسيس قواعد العمل والإبداع والابتكار، أيضا التشجيع على التعلم إضافة إلى التدريب وذلك لتنمية مهارات وقدرات الأفراد وتوسيع مداركهم، بالإضافة إلى مكافأة الأفراد وتقييم نتائج عملهم بناء على الناتج النهائي وبشكل جماعي، وتساعد العاملين على اتخاذ القرارات دون قصر هذه العملية على المديرين.<sup>1</sup>

تتحول الأعمال من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة مما يؤدي إلى زيادة التعاون والتنسيق في أداء الأعمال بسبب المسؤولية المشتركة لفريق العمل، وتساعد جميع العاملين على اتخاذ القرارات دون أن تقتصر هذه العملية على المدراء، كما تعمل على تنفيذ خطوات العمل حسب طبيعتها وهذا الأمر يؤدي إلى انجاز العديد من الخطوات في وقت واحد وتقليل الوقت بين خطوات العمل، بالإضافة إلى أن إعادة الهندسة تعمل على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة بحيث يصبح الأداء الجيد والاهتمام بالعملاء من أولويات العاملين.<sup>2</sup>

تركز إعادة الهندسة على المستوى الداخلي للمؤسسة والذي يتضمن النفقات، أساليب وبرامج ومقاييس الأداء وتصميم العمليات، وبهذا فإن إعادة الهندسة تساعد المؤسسة عندما تتراجع حصتها من السوق في الطلب على منتجاتها وعجزها عن ابتكار منتج جديد وقصورها عن اجتذاب شريحة جديدة من العملاء وعدم قدرتها على تنشيط مبيعاتها، وهي سلاح للتدخل السريع في الأزمات، وبالتالي فهي صالحة لكل الأوقات، فإعادة الهندسة تساهم في إيجاد تنظيم مرن وبدرجة كافية للتكيف مع متغيرات السوق المتلاحقة وبدرجة مناسبة للتفوق على المنافسين وابتكاري بدرجة كافية للمحافظة على حداثة المنتجات.<sup>3</sup>

كما يمكن تطبيق إعادة الهندسة في كافة المؤسسات سواء كانت خدمية أو إنتاجية، إضافة إلى أنها تنفذ في منظمات قائمة ولا تزال تعمل، وتساعد على إنجاز الأعمال بأقل وقت وجهد وتكلفة، وتمكن

<sup>1</sup> - عبد الله سمير البحيري، "دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية"، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، 2015، ص 34.

<sup>2</sup> - شادي يحيى ربحان، "معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المدارس الحكومية بمحافظة غزة وسبل الحد منها"، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2014، ص 27.

<sup>3</sup> - محمد أمين بلخشي، "علاقة الهندرة بتطوير الموارد البشرية: دراسة ميدانية بالبنك الوطني الجزائري"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم السياسية، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2018، ص 28.

المؤسسات من الانتقال إلى أحدث التقنيات، كما تقوم بإدخال تكنولوجيا وأساليب عمل جديدة في مجال نشاط المؤسسة للمساعدة في تطوير جودة المنتج أو الخدمة.<sup>1</sup>

### ثانياً: أهداف إعادة الهندسة

إن إعادة الهندسة بشكل علمي وسليم سوف تمكن المؤسسة من تحقيق الأهداف التالية<sup>2</sup>:

- ✓ التركيز على العملاء، حيث يتمثل هذا الهدف في تمكين المؤسسات من التركيز بصفة أساسية على عملائها بالقيام بتحديد احتياجاتهم ورغباتهم، والسعي الدائم نحو إشباعها، بحيث يتم إعادة هندسة العمليات بهذه المؤسسات لتحقيق هذا الهدف الأساسي؛
- ✓ التغيير الجذري في الأداء بالمؤسسات المعاصرة، وذلك بإحداث تغييرات جوهرية وأساسية في كل أساليب العمل وأدواته ونتائجه، بالإضافة إلى تصميم العمل بهذه المؤسسات وذلك بما يمكن العاملين بها من تنفيذه لتحقيق أهداف المؤسسة وإشباع احتياجات ورغبات عملائها؛
- ✓ الارتقاء بمستوى جودة المنتجات التي تقدمها المنظمة لعملائها لتتناسب مع احتياجات ورغبات العملاء.
- ✓ السرعة في الأداء: حيث تسعى إعادة الهندسة إلى تمكين المؤسسة من أداء أعمالها بسرعة فائقة، بتوفير نظم معلومات لديها تتسم بالكفاءة والفعالية بما يمكنها من سرعة البث في حل المشكلات واتخاذ القرارات.
- ✓ التخفيض في التكاليف بالتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة وإلغاء العمليات غير الضرورية؛
- ✓ التفوق على المنافسين، مساعدة المنظمة على التفوق على المؤسسات المنافسة التي قد لا يصعب اللحاق بهم ولكن يصعب التفوق عليهم، فقد يتعذر تقليدهم أو تختفي الدافعية للتغيير لذلك كان من المهم تحقيق ميزة تنافسية مثل ضغط التكاليف مع زيادة قيمة المنتج وذلك من خلال تحسين استغلال الموارد المتاحة وترشيد العمليات والبيع بشروط أفضل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - سينا جبار الله احمد، "إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) ودورها في تحسين أداء شركات التأمين"، مجلة الجامعة العراقية، كلية التربية للبنات، المجلد 03، العدد 37، العراق، 2017، ص 369.

<sup>2</sup> - فاطمة الزهراء قوفي، جبار بوكثير، "إعادة الهندسة كمنهج لتدريب الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية - إشارة إلى نماذج عالمية"، مجلة التواصل، جامعة أم البواقي، المجلد 26، العدد 05، الجزائر، 2020، ص 76.

<sup>3</sup> - مفلح راتب الحميدي وآخرون، "إعادة هندسة العمليات (الهندرة)"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص 40.

ويمكن أن نحدد أهداف إعادة الهندسة كما يلي<sup>1</sup>:

- ✓ التخلص من الروتين القديم وأسلوب العمل الجامد والتحول إلى الحرية والمرونة؛
- ✓ إحداث التكامل والترابط بين مكونات العملية الواحدة؛
- ✓ تحقيق التخصصية في أداء الموظفين من خلال الانتقال من موظف المهام المتعددة إلى موظف المهام المتخصصة، مما يضيف أداء نوعياً و متميزاً في الخدمة المقدمة.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: دوافع ومبادئ إعادة الهندسة.

تعمل إعادة الهندسة على تحقيق فوائد عديدة تعود على المؤسسات، منها زيادة الكفاءة في استخدام الموارد والفعالية في بلوغ الأهداف، والقدرة على مواجهة التحديات المتعلقة بالمنافسين واحتياجات الزبائن، ويتأتى ذلك من خلال اعتماد مجموعة من المبادئ التي تمثل أساساً لإعادة الهندسة. وعليه سوف نتناول في هذا المطلب أمرين أساسيين وهما دوافع ومبادئ إعادة الهندسة.

#### أولاً: دوافع إعادة الهندسة

هناك نوعان من الأسباب التي تؤدي بالمؤسسة إلى التغيير وفق إعادة الهندسة وهي كما يلي<sup>3</sup>:

أ- **الأسباب الداخلية:** أهم سبب دعا إلى تبني إعادة الهندسة هو تفشي البيروقراطية خاصة في المؤسسات كبيرة الحجم، فاهتمام هذه الأخيرة بتحقيق النمو المتزايد بدلاً من إعادة التفكير في العمليات الأساسية أدى إلى انتشار البيروقراطية من أجل ضمان النظام، مما أدى إلى تعقيد العمليات والتركيز الداخلي على سد حاجة الإجراءات البيروقراطية والعمليات الرئيسية.

ب- **الأسباب الخارجية:** لعل أبرز ما يميز هذه الفترة انتشار تكنولوجيا المعلومات الجديدة، ويرجع فشل كثير من المؤسسات في الاستفادة من الاستثمار في ثورة المعلومات الجديدة، إلى أن العمليات القائمة كانت بطريقة بسيطة، بدلاً من إعادة هندستها للاستجابة والتوافق مع قدرة وكفاءة التكنولوجيا الجديدة، أما الآن فقد زاد إدراك المؤسسات بأن التكنولوجيا الجديدة تسمح للمؤسسة بعمل تعديلات جوهرية للعمليات التنظيمية

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي، "المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)"، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 95.

<sup>2</sup> - إياد علي الدنجي، "أنموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي (الجامعة الإسلامية - دراسة حالة)"، مجلة جامعة دمشق، جامعة دمشق، المجلد 29، العدد 01، سوريا، 2013، ص 325.

<sup>3</sup> - مازن جهاد إسماعيل الشوبكي، "دور نظم دعم القرار في تطبيق إعادة الهندسة للنظم الأكاديمية والإدارية في الجامعات: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية"، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مصر، 2019، ص 81.

الهامة، إذ أن العمل يعدل ليناسب القدرات التكنولوجية الجديدة بدلا من جعل التكنولوجيا هي التي تتناسب مع الوظائف الحالية.

وبسبب التغير السريع في بيئة الأعمال أكد كل من Hammer و Champy على ثلاث عوامل تؤدي إلى ضرورة إعادة الهندسة يطلق عليها (3cs) وهي الزبائن customers، المنافسة competition، والتغيير change، يمكن إيجازها كما يلي<sup>1</sup>:

أ- **الزبائن**: ازدادت أهمية الزبائن في الوقت الحاضر حيث أصبحوا يحددون مواصفات السلعة المطلوبة ومواعيد استلامها ويفرضون رغباتهم وهذا أدى إلى إرباك المؤسسات التي تعودت طويلا على السوق العامة.

ب- **المنافسة**: اشتدت المنافسة وتعددت أشكالها وغير المنافسون الجدد شكل السوق وأصبحت السلع تباع على أسس تنافسية مختلفة كالسعر والنوعية وخدمة ما بعد البيع.

ج- **التغير المستمر في البيئة**: مع تسارع فترات التغيير المتلاحقة وفي القطاعات كافة ومع تزايد الانفتاح الاقتصادي العالمي أصبحت المؤسسات تواجه العديد من المنافسين الذين يغزون الأسواق باستمرار بمنتجات جديدة ومبتكرة فضلا عن التغييرات التكنولوجية الحديثة التي أدت إلى اختصار دورة حياة السلع من سنوات إلى أشهر.

### ثانيا: مبادئ إعادة الهندسة

لينجح مدخل إعادة الهندسة في تحقيق النتائج المنتظرة منه يجب أن يقوم على مجموعة من المبادئ، وتتمثل أبرزها فيما يلي<sup>2</sup>:

- ✓ إعادة تصميم العملية الواحدة من جديد بكامل مراحلها وخطواتها وذلك من بدايتها وحتى نهايتها؛
- ✓ تقوم على أساس تقنية المعلومات (نظام معلومات) الحديثة وتبني اللامركزية في عملية استخدامها؛
- ✓ دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة؛
- ✓ تفويض الموظفين السلطة الكافية لأداء مهامهم بكفاءة بعد هندسة العمليات؛
- ✓ توفير المرونة الكافية في تنفيذ مراحل وخطوات العمليات؛
- ✓ تصميم العملية الواحدة بشكل يمكنها من أداء أكثر من عمل في آن واحد<sup>3</sup>؛

<sup>1</sup> - أثمار عبد الرزاق محمد، "استراتيجية التكامل وإعادة الهندسة وأثرهما على الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص 136.

<sup>2</sup> - مصطفى يوسف كافي، "إدارة المواهب البشرية في المنظمة"، ألفا للوثائق، الجزائر، الطبعة الأولى، 2018، ص 158.

<sup>3</sup> - شهرزاد بخدة، "مرجع سبق ذكره"، ص 40.

- ✓ تبني أسلوب فرق العمل والجهد الجماعي؛<sup>1</sup>
  - ✓ التركيز على العميل باعتباره القوة المحركة للأهداف والاستراتيجيات؛<sup>2</sup>
  - ✓ جمع بين المركزية واللامركزية، إذ تساعد تقنية المعلومات على العمل بصورة مستقلة والاستفادة من مزايا المركزية بربط جميع الإدارات بشبكة اتصالات واحدة؛<sup>3</sup>
  - ✓ خفض مستويات الرقابة والمراجعة والاكتفاء بالرقابة اليومية المستمرة على رأس العمل.<sup>4</sup>
  - ✓ تقليص عدد جهات الاتصالات الخارجية لكل عملية بالمنظمة.<sup>5</sup>
- وقد حدد Micheal Hammer سبعة مبادئ أساسية لإعادة الهندسة تتمثل فيما يلي<sup>6</sup>:
- ✓ نظم حول النتائج وليس المهام؛
  - ✓ اطلب من أولئك الذين يستخدمون مخرجات العملية تنفيذ العملية؛
  - ✓ إدراج عمل معالجة المعلومات في العمل الحقيقي الذي ينتج المعلومات؛
  - ✓ التعامل مع الموارد المشتتة جغرافياً كما لو كانت مركزية؛
  - ✓ ربط الأنشطة المتوازية بدلاً من دمج نتائجها؛
  - ✓ ضع القرار حيث يتم تنفيذ العمل وبناء الرقابة في العملية؛
  - ✓ الحصول على المعلومات مرة واحدة ومن المصدر.

بعدما تطرقنا إلى نشأة إعادة الهندسة وقدمنا عدة تعريف لها وأبرزنا أهميتها وأهدافها ودوافع تبني هذا الأسلوب والمبادئ التي تقوم عليها، سوف نتطرق في المبحث الثاني إلى متطلبات التقييم العلمي لها.

<sup>1</sup> - مرجع نفسه، ص 40.

<sup>2</sup> - نجوى حرنان، "مقاربة لإدماج مضامين إعادة الهندسة وستة سيجما في مؤسسة التعليم العالي: حالة الجزائر"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، المجلد 05، العدد 08، الجزائر، 2012، ص 161.

<sup>3</sup> - حنان البدرى كمال، إيمان محمود محمد وأحمد محمد حباشي، "متطلبات تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية لتطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسوان"، مجلة كلية التربية، جامعة أسوان، المجلد 36، العدد 36، 2021، ص 200.

<sup>4</sup> - زيد منير عبوي، "الإدارة واتجاهاتها المعاصرة (وظائف المدير)"، دار دجلة ناشرون وموزعون، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص 259.

<sup>5</sup> - أحمد محمد غنيم، "إعادة هندسة نظم العمل: الثورة الإدارية المضادة"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص ص 73، 74.

<sup>6</sup> - Varun Grover, William J, Kettinger, "Business Process Change: Reengineering Concepts, Methods and Technologies", Idea Group Publishing, USA, 1998, p 352.

## المبحث الثاني: متطلبات التطبيق العملي لإعادة الهندسة

تساهم إعادة الهندسة في زيادة قدرة المؤسسات على اختلاف أنواعها، لمواكبة مختلف التغيرات الحاصلة في المحيط التي تنشط فيه، ولتطبيقها تحتاج هذه المؤسسات إلى تحديد الأطراف المختصة والمسؤولة عن هذه العملية، أين يقوموا بإنجاز مختلف عمليات التغيير الجذري في ظل توفير المؤسسة لشروط ومتطلبات معينة لنجاح الجهود والاهداف المرتبطة بهذه العملية.

### المطلب الأول: المؤسسات التي تحتاج إلى إعادة الهندسة

يبين (Micheal Hammer, 1990) أن هناك ثلاثة أنواع من المؤسسات التي تحتاج لتطبيق عملية إعادة الهندسة وهي:

#### 1. مؤسسات ذات وضع متدهور:

وهي التي يكون أداؤها متدنياً، وتعاني من ارتفاع في تكاليف التشغيل وانخفاض في جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها وكذلك عدم قدرتها على المنافسة وتحقيق الأرباح، فتطبيق إعادة الهندسة في مثل هذه المؤسسات سيمكنها من التغلب على المشاكل التي تعاني منها.<sup>1</sup>

#### 2. مؤسسات في طريق التدهور:

وهي مؤسسات لم تتدهور بعد ولكن توجد مؤشرات قوية بأنها في طريقها إلى التدهور، مثل تناقص حصة المؤسسة في السوق لصالح المنافسين، الارتفاع التدريجي في تكاليف التشغيل والإنتاج، والانخفاض التدريجي في الأرباح، مثل هذه المؤسسات تصارع لأجل البقاء، وهي لا تملك القدرة على مسايرة التطور والمنافسة بشكل قوي، لهذا فهي تحتاج لعملية إعادة الهندسة حتى تستطيع استعادة مكانتها في السوق.<sup>2</sup>

#### 3. مؤسسات متميزة بلغت قمة التفوق والنجاح:

هي المؤسسات التي لا تعاني من مشاكل، وهناك مؤشرات قوية بأنها تسيطر على السوق وتملك حصة عالية مقارنة مع المنافسين، وتشهد ارتفاع تدريجي في أرباحها ورأسمالها، وتتميز إدارتها بالطموح

<sup>1</sup> صفاء محمد صلاح الدين، "إعادة هندسة العمليات وتأثيرها على التعليم الجامعي" «دراسة تطبيقية على الجامعة المصرية»، مجلة بحوث الشرق الأوسط، جامعة عين الشمس، المجلد 08، العدد 58، الجزء 02، مصر، نوفمبر 2020، ص 134.

<sup>2</sup> - سينا جلاله احمد، "مرجع سبق ذكره"، ص 474.

لتحقيق المزيد من التفوق، هذه المؤسسات تحتاج إلى إعادة الهندسة لأنها تمثل فرصة بالنسبة لها لتوسيع الفجوة بينها وبين منافسيها والبقاء في القمة وتحقيق مستويات أداء متميزة.<sup>1</sup> إن الاختلاف بين الأنواع الثلاثة من المؤسسات يكمن في أن النوع الأول أصيبت بالإحباط من جراء اصطدامها بالحواجز والعوائق، أما النوع الثاني تسير إلى الطريق بسرعة عالية ولكن ترى مؤشرات تظهر أمامها وتتوقع أن يكون ذلك حاجزا، أما النوع الثالث فهي مؤسسات تسير بطريقة عالية ومبدعة دون وجود حواجز ولكنها ترى فرصا مناسبة أكثر ولديها متسع للوصول إلى هذه الفرص لذلك تقوم بعملية إعادة الهندسة من أجل اغتنامها.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: متطلبات تطبيق إعادة الهندسة

إن تطبيق إعادة الهندسة يتطلب توفير درجة عالية من المنظومية إلى جانب المرونة والاستقلالية والموضوعية، ولتطبيقها بنجاح لابد من إدخال تغييرات كثيرة وجذرية في الأنظمة والقوانين وطرق استقطاب الموارد البشرية وكيفية توزيعها واعتماد برامج تدريب حديثة ودعم ذلك مادياً من قبل الإدارة العليا،<sup>3</sup> وبالتالي يحتاج تطبيق برنامج إعادة الهندسة إلى توافر عدد من المتطلبات الأساسية والتي يمكن تسميتها بالعناصر الحاسمة للنجاح. ومن أهم تلك المتطلبات ما يلي:

**1. الإدارة الاستراتيجية:** أوضحت العديد من الأدبيات ( Jackson, Grover et al, Bruss and Ross ) أهمية إضفاء الطابع الاستراتيجي عند قيادة عملية إعادة الهندسة، فبرنامج إعادة الهندسة يجب أن يرتبط بالرؤيا والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وقد أرجع ( Chan and Chung ) نسبة الإخفاق العالية في برامج إعادة هندسة العمليات إلى فشل العديد من المؤسسات في دمج برنامج إعادة الهندسة في رؤيتهم وأهدافهم الاستراتيجية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> شيراز حاييف سي حاييف، "إعادة هندسة العمليات الإدارية"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2018، ص 130.

<sup>2</sup> رابح أوكيل، ريم خالدي، "إعادة هندسة العمليات الإدارية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية"، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس مخبر أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل الحركة الاقتصادية الدولية، العدد الثالث، الجزائر، جوان 2019، ص 70.

<sup>3</sup> أحمد محمد الشيايب، عنان محمد أبو حمور، "مفاهيم إدارية معاصرة"، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 343.

<sup>4</sup> شريفة رفاع، منى مسغوني، محمد العربي قزون، "دور الرقابة والتقييم في دعم إعادة البناء الهندسي لإدارة الخدمة العمومية الجزائرية"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة ورقلة، العدد 08، الجزائر، 2015، ص 52.

2. **التزام وقناعة الإدارة العليا:** يتوقف نجاح إعادة الهندسة على مدى التزام وقناعة الإدارة العليا في المؤسسة بضرورة الحاجة لتبني برنامج إعادة الهندسة، من أجل تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة. ويجب أن تترجم هذه القناعة في شكل دعم من خلال توضيح الرؤية وإيصالها لجميع العاملين في المؤسسة، والحصول على ولاء المديرين في المستويات الوسطى لتنفيذ برنامج إعادة الهندسة. حيث أظهرت دراسات عديدة أهمية التزام وقناعة الإدارة العليا ببرنامج إعادة الهندسة.<sup>1</sup>

3. **تكنولوجيا المعلومات:** يعتبر استخدام تكنولوجيا المعلومات كأداة لبناء عمليات جديدة بدلاً من الاعتماد على العمليات القائمة على النظام القديم لتكنولوجيا المعلومات الموضوع الغالب على أدبيات إعادة الهندسة (Hammer and Champy, Davenport, Hammer)، حيث ركزوا 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 المؤسسة بإلغاء العمليات القديمة وتبدأ من الصفر، وذلك ببناء أفضل نموذج مثالي للعمليات.<sup>2</sup>

4. **الاتصال:** يعتبر الاتصال أحد العناصر الأساسية المساعدة لتنفيذ إعادة الهندسة، وتبني التغييرات المصاحبة لها وتحتاج المؤسسة 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 والمستمر مع أصحاب المصالح داخل المؤسسة وتعتبر عملية الاتصال ضرورية لتحقيق الاستقرار التنظيمي عند الشروع في تطبيق إعادة الهندسة.<sup>3</sup>

5. **تمكين العاملين:** لا يمكن بأي حال من الأحوال تجاهل أهمية التمكين وإدارة الموارد البشرية في نجاح تطبيق إعادة الهندسة، فقد أظهرت العديد من الدراسات أهمية العنصر الإنساني كعنصر أساسي وحاسم لنجاح تنفيذ إعادة الهندسة. ووفقاً لفلسفة إعادة الهندسة، يتم تحويل العاملين في المستويات الإدارية الدنيا

<sup>1</sup> - إسماعيل ممدوح مصطفى، "إعادة هندسة العمليات الإدارية: تأصيل للمفهوم مع التطبيق على جامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية"، المجلة العربية للإدارة، جامعة القاهرة، المجلد 36، العدد 01، مصر، جوان 2016، ص 323.

<sup>2</sup> - ثروت عباس مشهور، "استراتيجيات التطوير الإداري"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 232، 233.

<sup>3</sup> - نشوى عشري ثابت خطاب، "تصور مقترح لتطبيق مدخل الهندرة في التعليم الثانوي الفني (دراسة ميدانية بمحافظة أسيوط)"، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد 33، العدد الأول، مصر، جانفي 2017، ص 488.

لاتخاذ قرارات ذات العلاقة بعملهم، وهذا بطبيعة الأمر يعنى التخلي عن النمط البيروقراطي السائد. والهدف من تمكين العاملين هو رفع مستوى الرضا الوظيفي وتطوير العاملين ليصبحوا ذو مهارات متعددة-Multi-Skilled وكذلك عدم إهمال الجانب الإنساني من عملية التغيير.<sup>1</sup>

**6. الاستعداد للتغيير:** أحد التحديات الأساسية التي تواجهها المؤسسات عند تطبيق إعادة الهندسة يرتبط بعملية الاستعداد للتغيير، وينظر لعملية الاستعداد لتقبل وتبنى التغيير كعنصر حاسم لنجاح تطبيق إعادة الهندسة ويتضمن الاستعداد للتغيير الرغبة في عدم البقاء على الوضع الحالي وإدخال تغييرات في القيم والممارسات والبناء التنظيمي، حيث يتطلب تطبيق إعادة الهندسة تغيير الثقافة التنظيمية القديمة التي يتم بموجبها العمل الحالي في المؤسسة، إلى ثقافة جديدة تركز على المقومات الأساسية التي تتطلبها عملية التطبيق.<sup>2</sup>

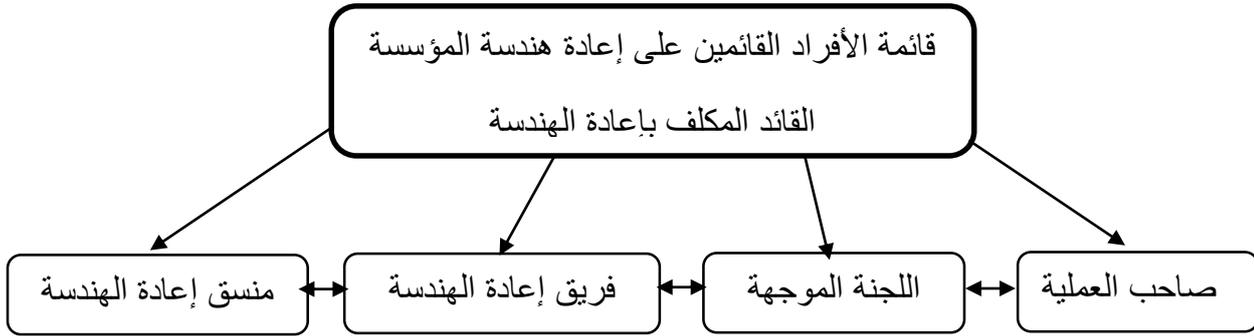
### المطلب الثالث: الجهات التي تتولى إعادة الهندسة

الأفراد هم الذين يقومون بإعادة الهندسة وليس التنظيمات فلا بد من تحديد هؤلاء الأفراد الذين يقومون بها والمسؤولين عن هذه العملية فاختيار وتنظيم المختصين بتطبيق إعادة الهندسة هو أساس لنجاح الجهود والأهداف المرتبطة بهذه العملية، ويمكن تحديد الجهات التي تتولى هذه العملية وأن تكون هذه الجهات مجتمعة أو منفردة وهي كالتالي:

<sup>1</sup>- نبيل سعد خليل، "إدارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة"، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2014، ص 378.

<sup>2</sup>- عبد الله سمير البحيري، "مرجع سبق ذكره"، ص 45.

الشكل رقم (10): الجهات التي تتولى إعادة الهندسة



المصدر: هشام مزهود، "إدارة التكاليف داخل المؤسسة الصناعية الصغيرة والمتوسطة في ظل تبني مدخل إعادة الهندسة - حالة مؤسسات بالمناطق الصناعية لولاية سطيف -"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، الجزائر، 2019، ص 48.

**1. قائد العملية:** هو المؤسس الذي يتولى زمام المبادرة انطلاق من كونه أحد كبار المسؤولين التنفيذيين ذوي الصلاحيات الكافية لإحداث التغيير اللازم بالتنظيم وإقناع الأعضاء بقبول هذه التغيرات الجذرية التي تحدثها عملية إعادة الهندسة. وفي العادة لا يتم تكليف مسؤول تنفيذي معين بمهام قيادة عمليات إعادة الهندسة وإنما هي مبادرة ودور ذاتي يقوم به أي مسؤول تنفيذي لديه الصلاحيات لتنفيذ تلك المهمة. بشرط أن تتوفر لديه الرغبة والحماس لتطوير وتحديد العمل بالشركة وتحسين وضعها الحالي.<sup>1</sup> حيث يتولى مهام تبني فكرة إعادة الهندسة، ويقوم كذلك بتشجيع وتحفيز الأفراد المكلفين والممارسين لجميع العمليات، بتدعيم وتوجيه المدير المسئول عن العملية والفريق المكلف بإعادة الهندسة، كما يتابع ويراقب نسبة تطبيق البرنامج، ويقيم نتائجه المحققة ويختار المستشارين الخارجيين الذين يمكن الاستفادة من خبراتهم في هذا المجال.<sup>2</sup>

**2. صاحب العملية:** هو أحد المسيرين في مستوى إداري أعلى يتولى مسؤولية توجيه إعادة الهندسة في نطاق أقل من قائد العملية وعلى مستوى محدد، فهو الشخص المسئول عن تطبيقها في مجال معين أو

<sup>1</sup> - بلال خلف السكارنة، "دراسات إدارية معاصرة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص ص 125، 126.

<sup>2</sup> - هشام مزهود، "إدارة التكاليف داخل المؤسسة الصناعية الصغيرة والمتوسطة في ظل تبني مدخل إعادة الهندسة - حالة مؤسسات بالمناطق الصناعية لولاية سطيف -"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، الجزائر، 2019، ص 48.

عمليات محددة، أين يهيمه تنفيذ عملية التغيير على العمليات التي تتبع إدارته. مهمته ليست القيام بإعادة الهندسة في حد ذاتها وإنما الاطلاع ومتابعة سير عمل فريق إعادة هندسة العملية المعنية والذي يقوم بتشكيله بنفسه، وتشجيع أعضائه على الإبداع والمبادرة، ويكون على اتصال مباشر بقائد العملية، حيث ينسق معه ويتلقى منه التشجيع والدعم، ويمتلك الصلاحيات التي تمكنه من توفير الموارد اللازمة التي يحتاجها الفريق.<sup>1</sup>

**3. فريق إعادة الهندسة:** مجموعة الأفراد المختصين بإعادة هندسة عملية محددة والذين يقومون بتشخيص العملية الحالية وإعادة تصميمها وتنفيذها، ولا يستطيع أعضاء أي فريق القيام بإعادة الهندسة لأكثر من عملية واحدة في كل مرة مما يعني انه عند الرغبة في إعادة الهندسة لأكثر من مجال يجب وجود أكثر من فريق عمل ويكون أعضاء الفريق بسيطا ويتكون من خمسة إلى عشرة أفراد من الداخل ومن الخارج.<sup>2</sup>

ويجب أن يضم الفريق نوعين من الموظفين<sup>3</sup>:

✓ موظفون تابعون للعمليات المراد ضمها وتجميعها وتكمن أهميتهم في معرفتهم العملية بالجزئيات الخاصة بالعملية المراد إعادة هندستها؛

✓ موظفون من خارج نطاق العملية (من أقسام أخرى أو من خارج المؤسسة) ذلك لأن خبرتهم أوسع ونظرتهم أكثر بعدا وغير متأثرين بالعمل الحالي.

ويتم اختيارهم حسب الشروط والصفات التالية<sup>4</sup>:

✓ أن يكونوا على مستوى عال من التأهيل في العملية؛

1- خان أحلام، "أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة استطلاعية لأراء مسؤولي الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015، ص 38.

2- بلال خلف السكرانة، مرجع سبق ذكره، ص 126.

3- سامية جودي، "مساهمة نظم المعلومات الحديثة في إعادة الهندسة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2017، ص 54

4- 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 والنفسية، العدد العاشر-الجزء الثالث،-، مصر، 2018، ص ص 226، 227.

✓ أن يكونوا ملمين إماما تاما بجميع أجزاء العملية؛

✓ يجب أن تتوفر فيهم المهارات والخصال الآتية:

(الخبرة العلمية، مهارات الاتصال، الإبداع، الحماس، روح العمل الجماعي، التفاؤل، اللباقة).

**4. اللجنة الموجهة:** وهي لجنة تتشكل من كبار المسؤولين في المنظمة، ومن بين تشكيلاتها نجد في العادة

مسؤولي العمليات، ويشرف على هذه اللجنة قائد عملية إعادة الهندسة في المنظمة. ويتمثل الدور

الأساسي لهذه اللجنة في<sup>1</sup>:

✓ وضع وتطوير استراتيجية إعادة الهندسة؛

✓ تحديد الأهداف والغايات المطلوب تحقيقها؛

✓ المراقبة والمتابعة لعملية التنفيذ ومدى الالتزام بمتطلباتها؛

✓ تقييم النتائج المحققة؛

✓ تحديد رزنامة تنفيذ العمليات، والموارد اللازمة لتنفيذها؛

✓ التدخل لمعالجة المشاكل العالقة على مستوى الفرق المختلفة في حالة تعذر حلها من قبل

مفردات هذه الفرق؛

✓ معالجة حالات تداخل الصلاحيات والصراع بين مسؤولي العمليات.

**5. منسق إعادة الهندسة:** يعد الشخص المسؤول عن إدارة جهود إعادة الهندسة الكلية على نطاق

المنظمة، إذ يتمثل دوره الأساسي في العمل كمساعد للقائد في مشروع إعادة الهندسة ويكون مرتبطا إداريا

به ولهذا يُطلق عليه اسم (القيصر) ويؤدي منسق العملية وظيفتين رئيسيتين هما<sup>2</sup>:

✓ تقديم الدعم والمساعدة إلى فريق إعادة الهندسة وأصحاب العملية؛

✓ تنسيق أنشطة عمليات إعادة الهندسة كافة.

**المبحث الثالث: مراحل إعادة الهندسة وعوامل نجاحها وفشلها.**

يعد اختلاف المؤسسات في حجمها وطبيعة عملها والمجالات الأخرى المختلفة إحدى الصعوبات

التي تواجه تطبيق إعادة الهندسة، وذلك لعدم وجود منهجية موحدة تصلح لجميع المؤسسات، حيث يحقق

<sup>1</sup> - كمال قاسمي، "إعادة هندسة نظم إدارة الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية بالمناطق الصناعية

لولاية برج بوعريش"، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،

جامعة سطيف، الجزائر، 2011، ص ص 68، 69.

<sup>2</sup> - أثمار عبد الرزاق محمد، "مرجع سبق ذكره"، ص 146.

تطبيق هذا الأسلوب الكثير من الفوائد التي تعود على المؤسسات بكفاءة وفاعلية، ويتطلب الوصول إلى الفوائد المتوقعة لعملية إعادة الهندسة توافر مجموعة من العوامل التي تسهل الأخذ بهذا المفهوم، في المقابل يعترضه مجموعة من المعوقات التي تحد من فعاليته وتؤدي إلى الفشل الحتمي لتطبيق برنامج إعادة الهندسة.

### المطلب الأول: مراحل إعادة الهندسة.

هناك الكثير من المناهج العملية المستخدمة في إعادة الهندسة، وتلك المناهج لا تختلف في الأساسيات بل يقع الاختلاف في بعض الأمور الفرعية، حيث قامت بتقسيم مراحل إعادة الهندسة، ويمكن تحديد أهم تلك المناهج كما يلي:

### أولاً: منهج جوها ومجموعته 1993

يتم تصميمها فيشكل سلسلة تتضمن ست مراحل لمشروع إعادة الهندسة وفقاً لما يلي<sup>1</sup>:

- ✓ **مرحلة التصور:** يتم فيها تحديد وتعريف فرص إعادة الهندسة والعوامل الإدارية المساعدة.
- ✓ **مرحلة الإعداد والتمهيد:** تنظيم فرق عمل المشروعات ورسم وتطوير أهدافها.
- ✓ **مرحلة التحليل:** يتم تشخيص العمليات الحالية وتحديد أسبابها وأهدافها.
- ✓ **مرحلة إعادة التصميم:** تحديد ودراسة البدائل المتاحة وتقسيمها وتخطيط وتطوير العمليات الجديدة لوضع النموذج الأساسي لها.
- ✓ **مرحلة إعادة البناء:** يتم تركيب وإدخال النظام الجديد في ضوء الوضع المخطط له.
- ✓ **مرحلة المراجعة والاختبار:** يتم قياس الأداء وتقييمه من منظور تطوير الجودة.

### ثانياً: منهج (Klain, 1994)

يقوم على خمس خطوات أساسية<sup>2</sup>:

- ✓ **مرحلة الإعداد:** تنظيم فرق العمل وأهداف المؤسسة والأهداف المتوقع تحقيقها من إعادة الهندسة.
- ✓ **مرحلة التحديد:** وتتمثل في تطوير نموذج للعمليات الأساسية ذات القيمة المضافة.
- ✓ **مرحلة الصور:** تحديد العمليات الجوهرية التي ستمثلها إعادة التصميم الجذري.

<sup>1</sup> - عمر أحمد أبو هاشم الشريف وآخرون، "الإدارة الإلكترونية - مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة -"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 254.

<sup>2</sup> - أمينة خير توفيق، "إعادة الهندسة الإدارية كمدخل لتميز مؤسسات المعرفة"، المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات، جامعة الإسكندرية، المجلد 05، العدد 02، مصر، 2017، ص 48.

✓ **مرحلة المواجهة:** وهي تتضمن مجموعتين: الأولى التصميم التقني للعمليات، والثانية تنظيم بيئة الموارد البشرية للمؤسسة.

✓ **مرحلة التحول:** وضع العملية في صورتها النهائية، وتطبيقها على نموذج معين حتى يتم التوصل إلى وضع هيكل كامل لعمليات إعادة الهندسة.

### ثالثاً: منهج Goldwasser (1995)

والذي يقترح المراحل الآتية<sup>1</sup>:

✓ **التخطيط:** ويتضمن البدء في المشروع بإدراج أشخاص معينين ووضع أهداف للوصول إلى إعادة الهندسة.

✓ **التحليل الداخلي:** بتحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة وكذا مشاكلها الداخلية.

✓ **التحليل الخارجي:** بتحديد الفرص والمخاطر الموجودة في البيئة الخارجية.

✓ **إعادة التصميم:** أي توظيف نتائج التحليلين الداخلي والخارجي في إعادة التفكير بالعمل ومراحله.

✓ **التطبيق:** وضع المهارات والوسائل والأدوات في مكانها الصحيح، من أجل تحقيق النجاح في الانتقال إلى الطريقة الجديدة للعمل.

لابد من التأكيد أنه لا يوجد نمط واحد لإعادة الهندسة، وأنه رغم ظهور عدة أدلة توضح كيف تتم هذه العملية خطوة بخطوة إلا أن الأمر يتوقف في النهاية على طبيعة الصناعة التي تعمل بها المؤسسة ومدى اقتناع القائمين عليها بأهمية إعادة الهندسة والمواد التي تخصصها المؤسسة لها، وباستقراء المناهج السابقة لهذه العملية يمكن أن نرصد عدة مراحل أساسية لها كما يلي:

### المرحلة الأولى: التشخيص ودراسة العملاء

تحاول المؤسسة في هذه المرحلة دراسة الوضع الحالي لها والتعرف على درجة رضا العملاء عن السلعة أو الخدمة المقدمة وذلك لمعرفة ما إذا كان قد حدث تحول في توقعات العملاء للوقوف على كيفية الوفاء بهذه التوقعات، بما يسمح بتحديد المجالات التي تحتاج إلى التطوير والتحسين، فنتيجة هذه المرحلة

<sup>1</sup>- بلال خلف السكارنة، "التطوير التنظيمي والإداري"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص ص 160، 161.

هي تحديد مجالات التغيير والتحسين والتطوير والتي تصبح الأهداف التي تبتغي المؤسسة تحقيقها من إعادة الهندسة وذلك لتحقيق الهدف الكبير وهو تحسين الأداء الكلي للمؤسسة وزيادة فعاليتها.<sup>1</sup>

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

يجب فهم العمليات الحالية فهما عميقا متكاملًا حتى يتم تحديد الحلول الملائمة أو بمعنى آخر تحديد الشكل الجديد للعمليات، وهي أشبه بدراسات الجدوى ويتم فيها رسم الخرائط التوضيحية للعمليات التي تؤديها المؤسسة مع إعطاء مسميات محددة للعمليات كعملية الإدارة وعملية التشغيل والتنفيذ والإنتاج، وتتضمن<sup>2</sup>:

- ✓ تبدأ الخطة برسم خرائط توضيحية للعمليات التي تؤديها المؤسسة؛
- ✓ وضع خرائط لكل العمليات ولوحات تدفق تفصيلية توضح سير كل عملية؛
- ✓ يقوم فريق إعادة الهندسة بفحص العمليات حتى يتم اختيار العمليات المعيبة والمتقدمة وغير الملائمة والتي تحدث مشكلات وتسبب نقص الجودة أو ارتفاع التكاليف.

### المرحلة الثالثة: الاقتداء بالنماذج الناجحة

يهدف الاقتداء بالنماذج الناجحة إلى التعرف على أفضل التطبيقات في مؤسسات مشابهة داخل نفس مجال الأعمال أو في مؤسسات أخرى خارج مجال الأعمال، وذلك للاسترشاد والإفادة بما حققته هذه المؤسسات وربما أسفرت هذه المعايير عن طرق جديدة للتطوير والتفكير الإبداعي.<sup>3</sup>

### المرحلة الرابعة: إعادة تصميم أو بناء العمليات

إن حسن سير المراحل السابقة يساهم إلى حد كبير في نجاح عملية إعادة تصميم العمليات، والإدارة الكفاء هي التي بإمكانها التصميم الجيد لعملياتها واختيار أحسن البدائل وأسرعها وأدقها، ومن الأفضل طرح أكثر من بديل لتصميم العملية الجديدة، ويجب أن تحقق هذه البدائل الشروط التالية<sup>4</sup>:

- ✓ أن تكون بمثابة رؤية مستقبلية للمشروع؛
- ✓ يمكن تحقيقها ضمن إمكانيات المؤسسة؛
- ✓ تؤدي إلى قفزة نوعية؛

<sup>1</sup> - إسماعيل ممدوح مصطفى ، "مرجع سيق ذكره"، ص ص 318 ، 319.

<sup>2</sup> - عمر أحمد أبو هاشم الشريف وآخرون، "مرجع سيق ذكره"، ص 257.

<sup>3</sup> - الطيب داودي، مراد محبوب، "مرجع سيق ذكره"، ص 159.

<sup>4</sup> - مراد محبوب، "مرجع سيق ذكره"، ص ص 22 ، 23.

✓ أن تكون اقل تكلفة عند تطبيقها؛

✓ أن تحقق رغبة العملاء؛

بعد ذلك تتم المفاضلة بين هذه البدائل واختيار أفضلها.

#### المرحلة الخامسة: تنفيذ العملية الجديدة (التطبيق والمتابعة)

يتوقف نجاح التطبيق على الإنجاز المحكم للمراحل السابقة، وتمثل هذه المرحلة مؤشرا للنجاح ولهذا فإنها تطلب عدة أمور أهمها: إجراء اختبارات ومحاولات استكشاف للمدخل الجديد، والمتابعة المستمرة للنتائج المحققة، وإعادة تدريب الموظفين على العمليات الجديدة حتى يتم تنفيذها بالحد الأدنى من الأخطاء، وتظهر عملية المتابعة أثناء تنفيذ آلية إعادة الهندسة وذلك لقياس النتائج الأولية وتحديد درجة فعاليتها في تحقيق الأهداف المطلوبة.<sup>1</sup>

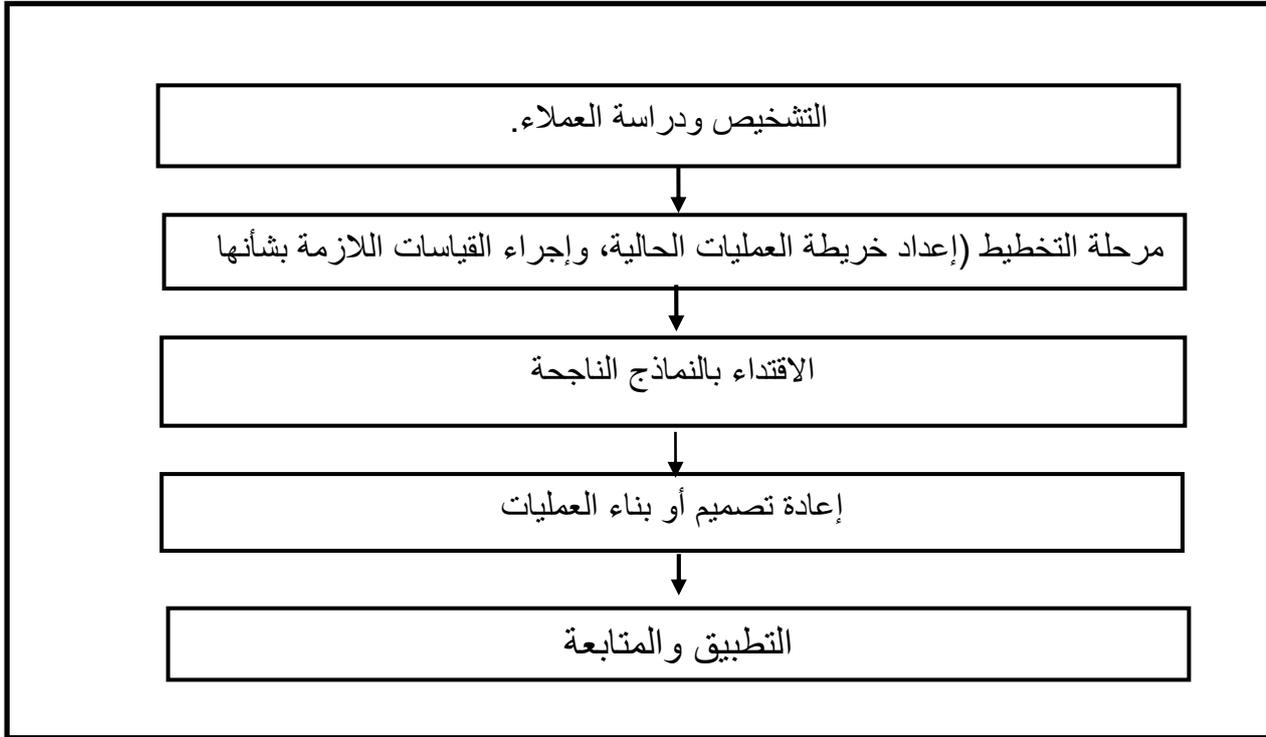
وتتطلب مراحل إعادة الهندسة السابقة تغييرا في الهياكل التنظيمية لتكون قليلة المستويات الإدارية ونطاق إشراف واسع، كما تظهر ضرورة إجراء تغييرات في الموارد البشرية كما بتقليص حجمها، وكيفا بزيادة كفاءتها.<sup>2</sup>

ونوضح مراحل إعادة الهندسة في الشكل الموالي:

<sup>1</sup> - إسماعيل ممدوح مصطفى، "مرجع سبق نكره"، ص 320.

<sup>2</sup> - مرجع نفسه، ص 320.

الشكل رقم (11): مراحل إعادة الهندسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على: إسماعيل ممدوح مصطفى، "إعادة هندسة العمليات الإدارية: تأصيل للمفهوم مع التطبيق على جامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية"، المجلة العربية للإدارة، جامعة القاهرة، المجلد 36، العدد 01، مصر، جوان 2016، ص-ص 318 - 320؛ عمر أحمد أبو هاشم الشريف وآخرون، "الإدارة الإلكترونية - مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة -"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 257؛ الطيب داودي، مراد محبوب، "دور إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 32، الجزائر، 2013، ص 159.

### المطلب الثاني: عوامل نجاح إعادة الهندسة.

يتطلب الوصول إلى الفوائد التي تنتجها إعادة الهندسة توافر مجموعة من العناصر التي تسهل الأخذ بهذا المفهوم ومن هذه العناصر هي<sup>1</sup>:

✓ أن تكون هناك حاجة ملحة وقناعة تامة من قبل الإدارة بالعمل على تطبيق إعادة الهندسة وأن تتوفر درجة كبيرة من الوضوح في سياسات التطوير التي يرغب التنظيم في اعتمادها؛

<sup>1</sup> - هيثم حمود الشلبي، مروان محمد النسور، "إدارة المنشآت المعاصرة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص ص 479، 480.

- ✓ ضرورة دعم الإدارة العليا حيث يتم البدء في تطبيقها من الإدارة العليا ومن ثم الوصول إلى الإدارة الوسطى والدنيا كذلك؛
- ✓ ضرورة ابتكار أساليب عمل جديدة وكوادر بشرية ذات مهارات وقدرات عالية، فتطبيق مفهوم إعادة الهندسة يتطلب التخلص من أساليب العمل القديمة واستبدال أساليب عمل جديدة بها يتطلب قوة عمل فعلية؛
- ✓ ضرورة التخطيط العلمي لإنجاح تطبيق إعادة الهندسة والعمل على دراسة البيئة التنظيمية دراسة جيدة للتعرف على كل المتغيرات اللازمة لتسهيل إنجاح هذه العملية؛
- ✓ التقليل من مقاومة العاملين للتغيير إلى مفهوم إعادة الهندسة، من خلال توعيتهم بأهمية هذا المفهوم والفوائد التي من الممكن أن تعود عليهم عند نجاحهم في تطبيقه.
- بالإضافة إلى بعض العوامل والتي تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:
- ✓ صياغة وتحديد رؤية مستقبلية واضحة من قبل الإدارة التنفيذية قبل البدء في إعادة الهندسة ويجب أن تحقق رسالة وأهداف المؤسسة؛
- ✓ استخدام تقنية المعلومات من العوامل الأساسية لنجاح إعادة الهندسة، حيث أن استخدام التكنولوجيا تقوي العملية وتزيد من تدفقها وسرعتها؛
- ✓ عدم الإطالة في دراسة العملية الحالية؛
- ✓ عدم حل فريق التطبيق حتى الانتهاء تماما من تطبيق جميع التوصيات للعملية الجديدة؛
- ✓ عدم الاستعجال في إعلان النتائج، والتأكد من مراجعة التوصيات الجديدة.
- ✓ الاختيار الأمثل والحيادي للعملية التي سيتم إعادة هندستها حتى يظهر الأثر عند التطبيق وذلك باستخدام الطرق العلمية المعروفة في هذا المجال<sup>2</sup>؛
- ✓ الاختيار الجيد لأعضاء فريق العمل بكل حيادية وتطبيق المعايير الدقيقة المحددة لاختيارهم<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - شادي يحيى ربحان، "مرجع سبق ذكره"، ص- ص 38 - 40.

<sup>2</sup> - محمد سرور الحريري، "إدارة العمليات الإدارية الحديثة والمتقدمة (مدخل علمي حديث إلى علم إدارة العمليات)"، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص 178.

<sup>3</sup> - مرجع نفسه، ص 179.

وهناك عوامل أخرى يمكن إيجازها كما يلي<sup>1</sup>:

- ✓ ضرورة توافر نظام معلومات لترشيد عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة التي تقوم بإعادة الهندسة؛
- ✓ تخصيص موارد كافية لتطبيق مدخل إعادة الهندسة (الوقت، الجهد، المال، الاهتمام)؛
- ✓ الجمع بين فوائد المركزية واللامركزية وعدم التركيز على أحدهما؛
- ✓ ضرورة الاستعانة بالجهات الاستشارية الخارجية المتخصصة في هذا المجال، وكذا المتخصصين من داخل المؤسسة.

### المطلب الثالث: أسباب فشل إعادة الهندسة.

- إن إعادة الهندسة مفهوم ومنهج إداري حديث يعترضه مجموعة من القيود التي تؤدي إلى فشل هذه العملية، ويمكن ذكر القيود والمعوقات المؤدية للفشل الحتمي لعملية تطبيق برنامج إعادة الهندسة كما يلي<sup>2</sup>:
- ✓ التخطيط السيئ لمشروع إعادة الهندسة يعتبر سببا رئيسيا للوقوع في المشكلات، وذلك بسبب ترابط مراحل المشروع ببعضها بصورة كبيرة؛
  - ✓ عدم استخدام تقنية المعلومات؛
  - ✓ الاستعجال في إصدار النتائج؛
  - ✓ تحديد موارد محددة لعملية إعادة الهندسة وعدم تخصيص موارد كافية (المال، الوقت، الأفراد... إلخ)؛
  - ✓ عدم وجود الدعم الكافي من الإدارة التنفيذية حيث أنها من أكثر أسباب فشل مشاريع إعادة الهندسة شيوعا في كثير من تجارب المؤسسات.
- بالإضافة إلى عوامل أخرى<sup>3</sup>:
- ✓ عدم توفر المعلومات اللازمة لتطبيق مشاريع إعادة الهندسة؛
  - ✓ مقاومة بعض الموظفين لإعادة الهندسة؛

<sup>1</sup> - محمد محمد إبراهيم مطر، "تطوير الإدارة المدرسية بالحلقة الثانية من التعليم الأساسي باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية"، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية، كلية التربية، جامعة المنصورة، مصر، 2012، ص 82.

<sup>2</sup> - محمد عبده حافظ، "إدارة الموارد البشرية بين الفكر التقليدي والمعاصر"، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2011، ص 235.

<sup>3</sup> - سهير إبراهيم عبد الكريم شوملي، "أثر الهندسة الإدارية (الهندرة) على الولاء التنظيمي على العاملين في الشركات الصناعية في شمال الضفة الغربية"، المجلة المغاربية للاقتصاد والمانجمنت، جامعة فلسطين، المجلد 08، العدد 01، فلسطين، 2021، ص 31.

- ✓ عدم وضوح الأدوار لبعض الموظفين في مشروع إعادة الهندسة؛
- ✓ قصور تدريب وتأهيل الموارد البشرية لمشاريع إعادة الهندسة؛
- ✓ قصور النظرة المستقبلية لبعض المؤسسات.

كما أضاف الكاتب محمد قدرى حسن عوامل أخرى<sup>1</sup>:

- ✓ محاولة إصلاح العمليات بدلا من تغييرها تمام، والقبول بالنتائج الطفيفة والتحسينات الخفيفة؛
- ✓ تجاهل قيم الناس وثقافة المؤسسة؛
- ✓ التراجع من منتصف الطريق؛
- ✓ السماح للسلوكيات الإدارية السائدة أن تمنع إعادة الهندسة من الانطلاق؛
- ✓ محاولة إجراء عملية إعادة الهندسة من الأسفل إلى الأعلى؛
- ✓ تعيين شخص لا يفهم ما المقصود بإعادة الهندسة؛
- ✓ إجراء عملية إعادة الهندسة والمدير على وشك التقاعد.

نستخلص من هذا المبحث أن المهتمون بأسلوب إعادة الهندسة قدموا عدة مناهج والتي تتضمن مجموعة من المراحل، حيث تختلف هذه الأخيرة من باحث إلى آخر لكن جلها لا يخرج عن الخطوات السابقة الذكر، وترتبط عملية إعادة الهندسة ارتباطا وثيقا في نجاحها بعدة عوامل التي تؤدي إلى تطبيقها بنجاح كاستخدام تقنية المعلومات، ومن جهة أخرى هناك مجموعة من القيود التي تحد من فعالية هذه العملية وتؤدي إلى الفشل الحتمي لتطبيقها.

<sup>1</sup> - محمد قدرى حسن، "إدارة الأداء المتميز (قياس الأداء - تقييم الأداء - تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا)"، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2015، ص 502.

خلاصة الفصل:

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى إعادة الهندسة التي أصبحت أمراً حتمياً في ظل التغيرات التي تعرفها البيئة المحلية والدولية خاصة أن المؤسسات الآن تعمل في بيئة متغيرة نتيجة ما يشهده العالم من تطور كبير في مجال الاتصالات والمعلومات، وتعد إعادة الهندسة نموذجاً ضرورياً للتغيير التنظيمي من أجل تحقيق الميزة التنافسية والمرونة للمؤسسات، وتطبيقها لا يقتصر على المؤسسات ذات الوضع المتدني بل يمس كذلك المؤسسات المتقدمة لضمان بقائها في دائرة التميز.

الفصل الثالث:

منهجية الدراسة الميدانية وخطواتها

الإجرائية

**تمهيد:**

سنتناول في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية - قالمة- وذلك قصد الوقوف على الحقائق الميدانية المتعلقة بموضوع دراستنا من خلال التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وإبراز موقعا الجغرافي بالإضافة إلى أهدافها وهيكلها التنظيمي، كما سنقوم بالتعريف بمجتمع وعينة الدراسة والمنهج المتبع وحدودها، وأخيرا شرح بنية أداة الدراسة وثبات صدقها والأساليب الإحصائية اللازمة في معالجة مختلف البيانات.

### المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات-قالمة:-

سوف نتطرق من خلال هذا المبحث إلى التعريف بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية فرع بوعاتي محمود -قالمة- التي تعتبر من أكبر المؤسسات الاقتصادية، بالإضافة إلى نشأتها وتعريفها، وأهدافها وهيكلها التنظيمي.

#### المطلب الأول: التعريف بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات:

تأسس مجمع عمر بن عمر سنة 1984، وبعد إجراء الأبحاث والدراسات التمهيدية بالتركيز على الموقع الجغرافي وما يتلاءم مع نشاط الشركة، تم إنجاز مشروع المصبرات الغذائية والذي بدأ الإنتاج الفعلي سنة 1986، من وحدة صغيرة لتحويل الطماطم المصنعة ببلدية بوعاتي محمود، ولاية قالمة، وهي شركة ذات مسؤولية محدودة وقدر رأسمالها 600.000.000.00.

حيث بدأت بطاقة إنتاجية لا تتجاوز 240 طن يوميا وهذا لإنتاج المواد الأولية لأعمالها بعد عقدين من الزمن وبفضل الجهود المبذولة والشوط الكبير، أصبحت شركة عمر بن عمر الرائدة في هذا المجال بطاقة استقبال فاقت 7600 طن يوميا، وما يعادل 1500 طن من الطماطم المحولة، ما جعلها تستحوذ على 50% من السوق المحلية.

شهدت الطاقة الإنتاجية لمصبرات عمر بن عمر منحى تصاعديا حيث تضاعف الإنتاج بأكثر من 20 مرة وهذا خلال الفترة الزمنية ما بين 1986 إلى 2011 مرورا من 3000 طن إلى 67000 طن، وفي حدود سنة 2020 أصبحت الطاقة الإنتاجية للمصبرات تقدر 14400 طن يوميا مما ساهم في تحفيز الفلاحين على زراعة الطماطم الصناعية وتوسيع المساحات المزروعة<sup>1</sup>، ضمنها وحدات التحويل الموزعة على خمس ولايات وهي<sup>2</sup>:

- ✓ وحدة بوعاتي محمود ووحدة الفجوج (قالمة)؛
- ✓ وحدة بومعيزة (سكيكدة)؛
- ✓ وحدة الخويانة (المسيلة)؛
- ✓ وحدة عين بن بيضاء (قالمة)؛
- ✓ وحدة مسعد (الجلفة).

1- وثائق مقدمة من طرف رئيس مصلحة الموارد البشرية.

2- وثائق مقدمة من طرف رئيس مصلحة الموارد البشرية.

### الموقع الجغرافي للمؤسسة:

تقع مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات في الشمال الشرقي لولاية قالمة ببلدية بوعاتي محمود التي تبعد ب 19 كلم عن الولاية، يحدها من الشرق بلدية الفجوج وشمالا بلدية النشماية أما غربا بلدية بكوش لخضر وجنوبا بلدية الركنية<sup>1</sup>.

### القدرات الإنتاجية لمؤسسة عمر بن عمر:

وتتمثل القدرات الإنتاجية لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات فيما يلي<sup>2</sup>:

✓ **وحدة بوعاتي محمود (ولاية قالمة):** بدأت الإنتاج الفعلي سنة 1986، حيث تنتج بحجم

2400 طن يوميا، أي 35000 صندوق يوميا من الطماطم، و20000 طن يوميا من الفلفل الحار، ويبلغ عدد القوى العاملة 321 عاملا.

✓ **وحدة الفجوج (ولاية قالمة):** بدأت الإنتاج الفعلي سنة 2006، حيث تنتج بحجم 3600 طن

يومية، أي 35000 صندوق يوميا من الطماطم، ويبلغ عدد القوى العاملة 225 عاملا.

✓ **وحدة بومعيزة (ولاية سكيكدة):** بدأت الإنتاج الفعلي في جانفي سنة 2011، حيث تنتج بحجم

4500 طن يوميا، أي 15000 صندوق يوميا من الطماطم، ويبلغ عدد القوى العاملة: 210 عاملا.

✓ **وحدة الخوبانة (ولاية المسيلة):** بدأت الإنتاج الفعلي في جوان سنة 2014، حيث تنتج بحجم

500 طن يوميا من الفلفل الحار والمشمش والتين والفراولة، ويبلغ عدد القوى العاملة 123 عاملا.

✓ **وحدة عين بن بيضاء (ولاية قالمة):** بدأت الإنتاج الفعلي في نوفمبر سنة 2016، حيث

تنتج بحجم 4000 طن يوميا من الطماطم، ويبلغ عدد القوى العاملة 44 عاملا.

✓ **وحدة مسعد (ولاية الجلفة):** بدأت الإنتاج الفعلي في مارس سنة 2016، حيث تنتج بحجم

600 طن يوميا من المشمش والفلفل الحار، ويبلغ عدد القوى العاملة 40 عاملا.

### المطلب الثاني: أهداف مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات:

لمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر أهداف عديدة نذكرها فيما يلي:

#### أولا: الأهداف الاقتصادية:

تتمثل الأهداف الاقتصادية في النقاط التالية:

<sup>1</sup>- وثائق مقدمة من طرف رئيس مصلحة الموارد البشرية.

<sup>2</sup>- وثائق مقدمة من طرف رئيس مصلحة الموارد البشرية.

### 1. من حيث الإنتاج:

- ✓ السعي إلى التقليل من تكاليف الإنتاج مع المحافظة على نفس الجودة؛
- ✓ مواكبة التطور الحاصل في الآلات والمعدات بتخصيص مبالغ ضخمة لاقتنائها؛
- ✓ تطوير وسائل الإنتاج حتى تصل إلى أعلى مستويات الجودة؛
- ✓ الوصول إلى إنتاج كميات أكبر مما يتوقعه العملاء؛
- ✓ تفادي ندرة المنتجات في المخازن للحفاظ على ثقة العملاء.

### 2. من حيث التسويق:

- ✓ تحقيق رضا العملاء بشكل مستمر؛
- ✓ إشباع رغبات العملاء والمستهلكين في مكونات المنتج وجودة التعليل؛
- ✓ تقريب المسافات بين المنتج والمستهلك بتوسيع نطاق السوق الداخلي؛
- ✓ منافسة المنتجات المستوردة من الخارج؛
- ✓ السعي لفتح أسواق جديدة في الخارج.

### 3. من حيث التموين:

- ✓ تقريب المسافات بين الممون بالمادة الأولية ووحدات التحويل؛
- ✓ زيادة عدد مموني المواد الأولية لتحقيق الاكتفاء وبالتالي زيادة الإنتاج؛
- ✓ التقليل من تكلفة الشراء والتخزين؛
- ✓ تحسين قدرة استقبال المواد الأولية الطازجة الموسمية (طماطم، فلفل، مشمش، فراولة... إلخ)؛
- ✓ السعي وراء التقليل من مدة الانتظار في الطوابير للحفاظ على المواد الأولية من التلف.

### 4. من حيث الإدارة:

- ✓ تحسين أداء الإدارة بتشغيل ذوي الكفاءات العليا؛
- ✓ مواكبة التطور التكنولوجي باستعمال أحدث الوسائل والمعدات؛
- ✓ الحفاظ على سمعة المؤسسة بإعطاء معلومات صارمة بتسهيل الأمور على العملاء في عمليات الشراء والتموين.

### ثانياً: الأهداف الشخصية:

تتمثل الأهداف الشخصية للمؤسسة في النقاط التالية:

- ✓ زيادة ربحية المؤسسة؛
- ✓ التوسع وزيادة وحدات الإنتاج؛
- ✓ المساهمة في السوق الداخلية ومنافسة المنتجات الأريبة في الخارج؛
- ✓ القضاء على استيراد المواد المصبرة من الخارج لتحقيق اكتفاء في السوق الداخلية.

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات:

ينقسم الهيكل التنظيمي لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات إلى هيكليين، هيكل تنظيمي للمديرية العامة وهيكل تنظيمي للوحدات والذي يوضح في الشكلين التاليين<sup>1</sup>:

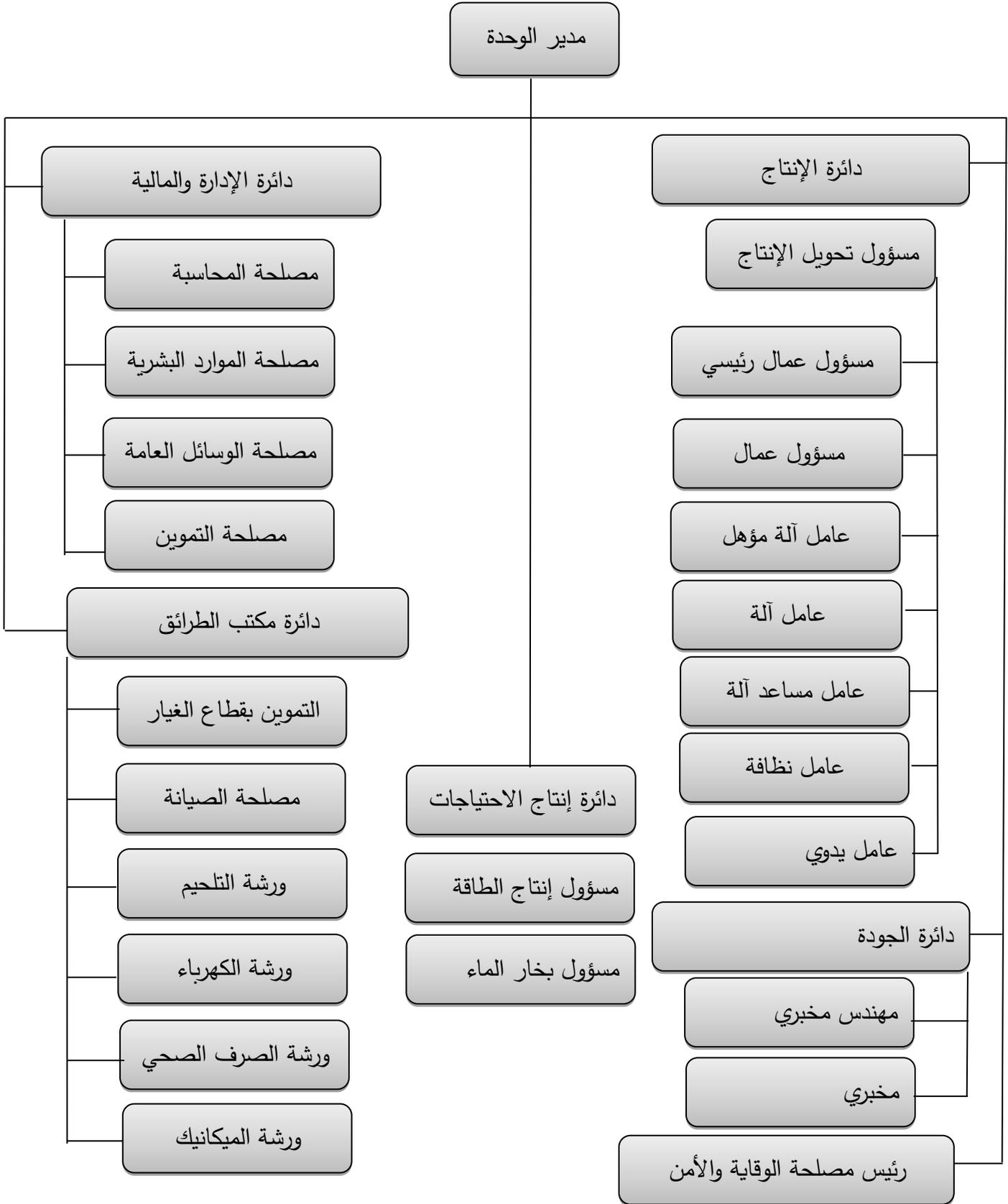
<sup>1</sup>- وثائق مقدمة من طرف رئيس مصلحة الموارد البشرية.

الشكل رقم (12): الهيكل التنظيمي للمؤسسة (المديرية العامة)



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف رئيس مصلحة الموارد البشرية.

الشكل رقم (13): الهيكل التنظيمي للمؤسسة (الوحدات)



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف رئيس مصلحة الموارد البشرية.

ومن خلال الهيكلين التنظيميين للمؤسسة يمكن تقديم مهام المصالح حسب المستويات التنظيمية كالتالي<sup>1</sup>:

- **مسير المؤسسة:** والتي يرأسها صاحب ومالك المؤسسة، وهو المسير والمسؤول الرئيسي عن جميع الأنشطة في المؤسسة، ويتم اتخاذ القرارات من طرفه.
- **المديرية العامة:** ويتولاها المدير العام الذي يشكل حلقة وصل بين المؤسسة والموظفين والأهداف الخاصة بها، ومتابعة مختلف أقسام المؤسسة من خلال خبرته والسلطة التي يمتلكها، كما يعمل على الإشراف على كافة النشاطات والعمليات اليومية في المؤسسة ومتابعتها بشكل دائم ومستمر وتنفيذ أحسن الاستراتيجيات.
- **مديرية المالية والمحاسبة:** ويتم على مستوى هذه الدائرة كل ما يخص متابعة وتسجيل العمليات المحاسبية والمالية وهذا من أجل المراقبة الداخلية لتسهيل تحديد النتيجة، وبالتالي تحديد مركزها المالي، وتنقسم إلى ثلاثة فروع هم: مديرية المحاسبة، مديرية المالية، مديرية التمويل بالمواد الطازجة.
- **مديرية الموارد البشرية:** يتم على مستوى إدارة الموارد البشرية متابعة دورة حياة الموظف من حيث التسريح، والتوظيف، وإعداد كشوف الأجور والمرتبات، والعطل والإجازات... إلخ، وتتضمن مصلحة الموارد البشرية، ومصلحة التكوين والمسار المهني.
- **مديرية التموين:** تعد وظيفة التموين من الوظائف المهمة في المؤسسة، والتي تزودها بالمواد الأولية الضرورية للعملية الإنتاجية من مختلف مصادرها، كما تصنف كأحد الأقسام المساندة لقسم المشتريات التي تتطلبها مختلف المصالح والأقسام بالمؤسسة.
- **مديرية البحث والتطوير:** وهي الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة من أجل إنشاء منتجات جديدة وتطوير المنتجات الحالية.
- **مديرية المراقبة والجودة:** ويتولاها طاقم متخصص في مراقبة معايير الجودة والتحسين.
- **مديرية الإنتاج:** ويتم على مستواها الاهتمام بسيرورة العملية الإنتاجية وتحويل المادة الأولية إلى منتج نهائي بالكمية والنوعية المطلوبة.

<sup>1</sup> - وثائق مقدمة من طرف رئيس مصلحة الموارد البشرية.

### المبحث الثاني: التعريف بمجتمع وعينة الدراسة، منهج الدراسة وحدودها

إن إجراء الدراسة الميدانية يستلزم بالضرورة التعرف على خصائص العينة المختارة وتحليلها وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث، إضافة إلى ذلك تحديد منهج الدراسة وحدودها.

#### المطلب الأول: منهج الدراسة

يعرف منهج الدراسة بأنه أسلوب للتفكير والعمل يعتمد على الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها وبالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة موضوع الدراسة<sup>1</sup>، وبما أن المنهج يرتبط بالإشكالية المطروحة والفرضيات المقدمة فلقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي لكونه الأكثر تناسبا مع دراستنا وذلك للوصول إلى الأهداف المرجوة من الدراسة.

#### المطلب الثاني: حدود الدراسة

انطلاقاً من أهداف وطبيعة الدراسة والإمكانات المتاحة للطالبين، فإن حدود الموضوع كانت كالاتي:

- ✓ **الحدود البشرية:** تمثلت في عينة من عمال مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية -قائمة-
- ✓ **الحدود المكانية:** أجريت الدراسة في مؤسسة "عمر بن عمر للمصبرات الغذائية الكائنة ببلدية بوعاتي محمود ولاية قالمة.

✓ **الحدود الزمنية:** من 2023/03/21 إلى 2023/06/01.

- ✓ **الحدود الموضوعية:** يتمثل موضوعنا في تحليل دور إعادة الهندسة كأداة للتكيف مع متغيرات محيط مؤسسة "عمر بن عمر للمصبرات الغذائية".

#### المطلب الثالث: خصائص أفراد المجتمع وعينة الدراسة

قمنا بسحب عينة عشوائية مكونة من (47) فرد من أصل (321) عاملاً، وبعد توزيع الاستبيان استرجعنا (40) منها قابلة للدراسة وهي توافق النسبة (85.10%)، أي أننا استبعدنا منها (07) استمارات لعدم الجدية في الإجابة عليها، وسيتم في العنصر التالي تقديم خصائص هذه العينة وفق المتغيرات الشخصية.

**أولاً: خصائص أفراد الدراسة وفق متغير الجنس:** من خلال إجابات أفراد العينة على الاستبيان تم التوصل إلى ما يوضحه الجدول التالي:

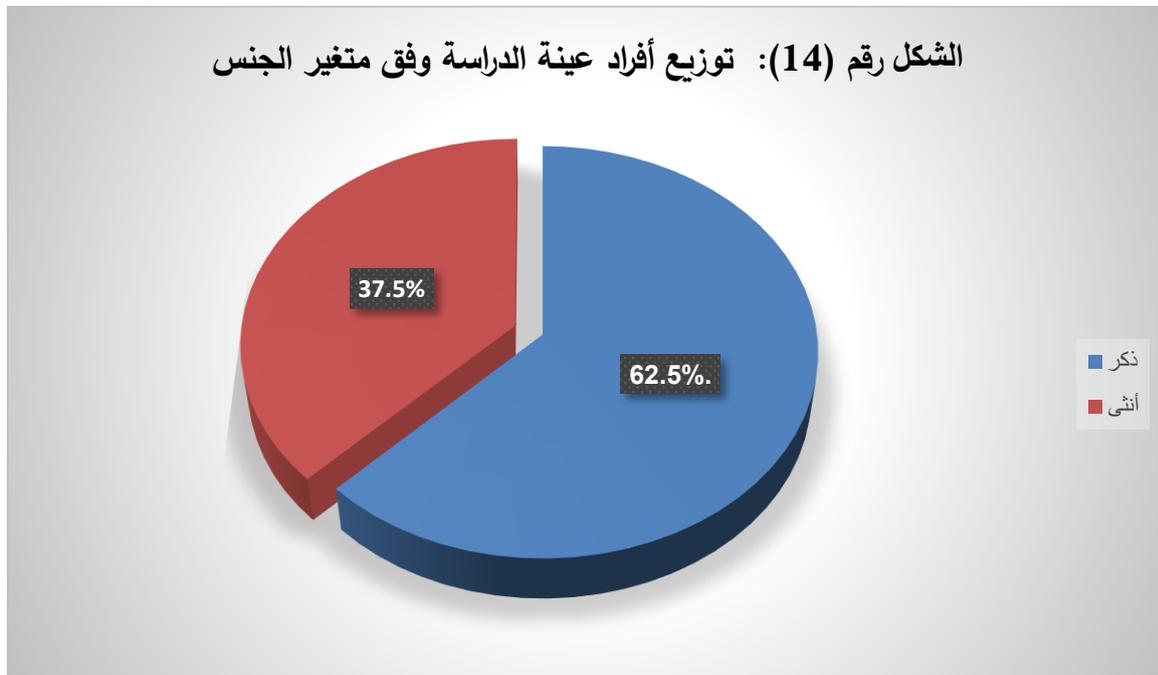
**الجدول رقم (01): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس**

<sup>1</sup> محمد سرحان علي محمود، "مناهج البحث العلمي"، دار الكتب، اليمن، الطبعة الثانية، 2019، ص 35.

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
62.5 %	25	ذكر
37.5 %	15	أنثى
100 %	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الإناث تبلغ (37.5%) المتمثلة في (15) أنثى وأن نسبة الذكور تبلغ (62.5%) والمتمثلة في (25) ذكر، حيث نلاحظ أن نسبة الإناث أقل من نسبة الذكور وهذا يعود إلى أن طبيعة نشاط المؤسسة تقتضي ذلك، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel.

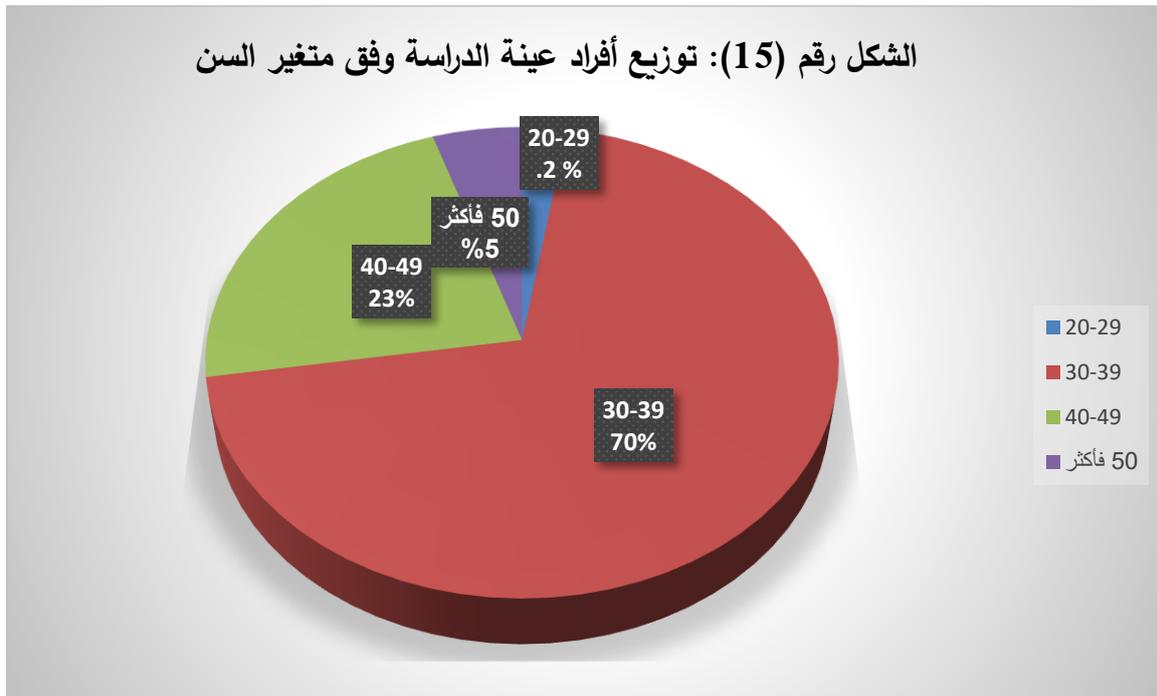
ثانياً: خصائص أفراد الدراسة وفق متغير السن: من خلال إجابات أفراد العينة على الاستبيان تم التوصل إلى ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (02): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير السن

النسبة المئوية	التكرارات	السن
2.5%	1	من 20 إلى 29
70%	28	من 30 إلى 39
22.5%	9	من 40 إلى 49
5%	2	50 فأكثر
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الفئة العمرية المحصورة بين (20 إلى 29 سنة) بنسبة (2.5%) تعتبر أقل فئة، ثم تأتي (فئة 50 سنة فأكثر) بنسبة (5%)، وبعدها الفئة (من 40 إلى 49 سنة) بنسبة (22.5%)، وأخيرا الفئة (من 30 إلى 39 سنة) وهي أكبر نسبة، ومنه نستنتج أن غالبية العمال في المؤسسة شباب، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel.

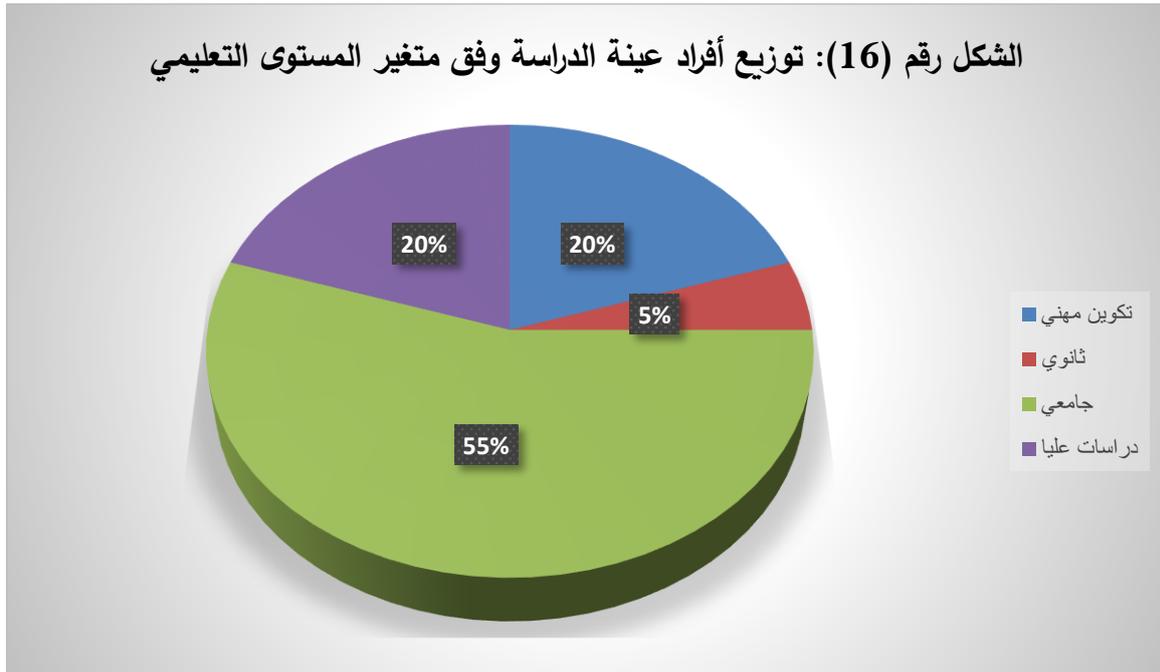
ثالثا: خصائص أفراد الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي: من خلال إجابات أفراد العينة على الاستبيان تم التوصل إلى ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (03): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
20 %	8	تكوين مهني
5 %	2	ثانوي
55 %	22	جامعي
20 %	8	دراسات عليا
100 %	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أقل فئة من العمال ذات المستوى الثانوي الذي قدر عددهم بـ 5 أفراد والتي توافق نسبة (5%)، أما مستوى التكوين المهني والدراسات العليا بنفس العدد (8) ونفس النسبة (20%)، في حين أن أكبر عدد كان للجامعيين بـ (22) فرد تقدر نسبتهم بـ (55%)، وما يتم استنتاجه أن فئة الجامعيين هي أكبر فئة والذي يعتبر مؤشر جيد بالنسبة للمؤسسة، والشكل التالي يوضح ذلك:



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel.

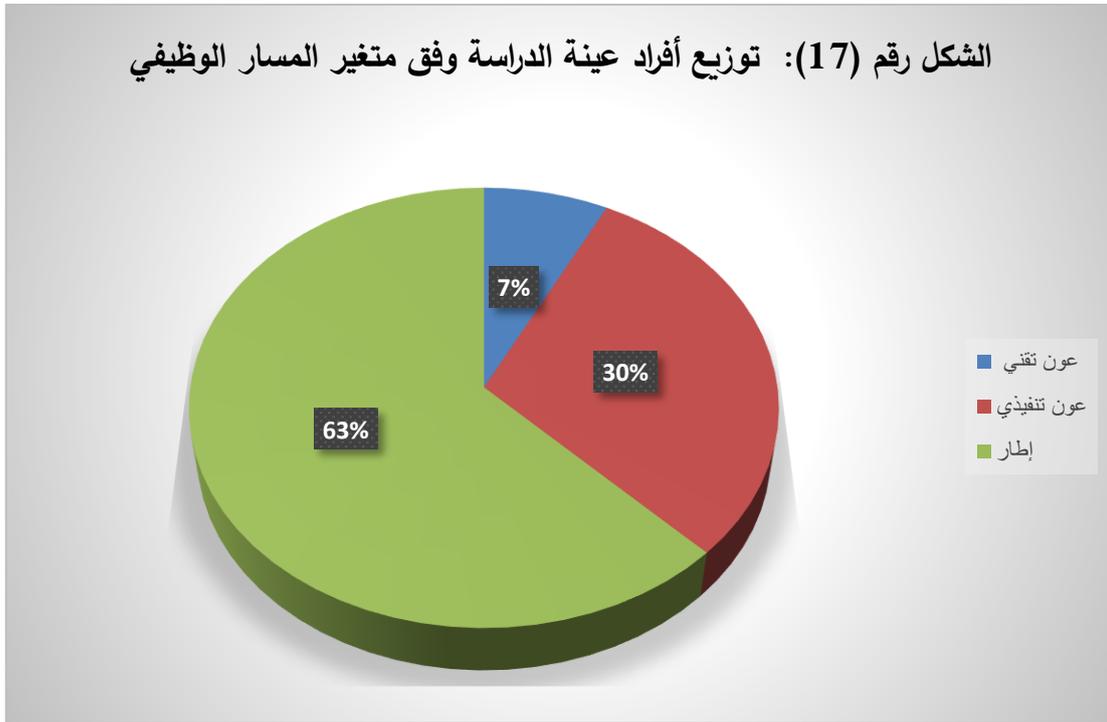
رابعاً: خصائص أفراد الدراسة وفق متغير المسار الوظيفي: من خلال إجابات أفراد العينة على الاستبيان تم التوصل إلى ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (04): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المسار الوظيفي

النسبة المئوية	التكرارات	المسار المهني
7.5%	3	عون تقني
30%	12	عون تنفيذي
62.5%	25	إطار
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الأعوان التقنيون هم أقل فئة من عينة الدراسة والتي تقدر نسبتهم بـ (7.5%)، ثم فئة الأعوان التنفيذيون الذي بلغ عددهم (12) فرد بنسبة (30%)، أما أعلى فئة فكانت للإطارات الذي بلغ عددهم (25) فرد بنسبة توافق (62.5%)، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel.

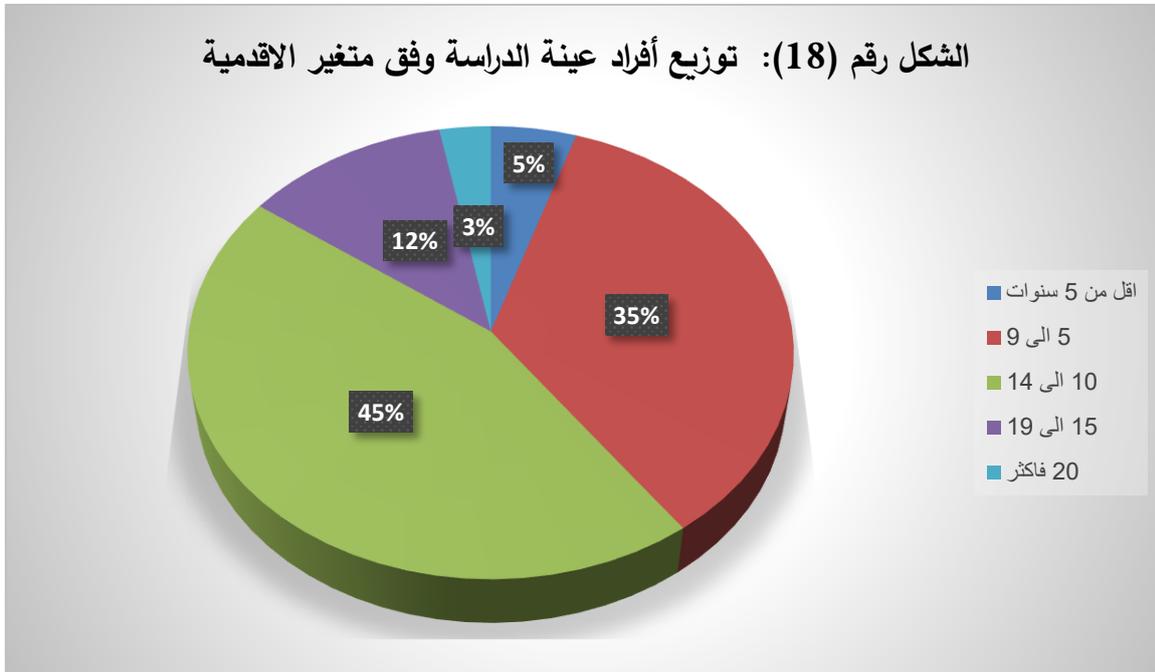
خامسا: خصائص أفراد الدراسة وفق متغير الأقدمية: من خلال إجابات أفراد العينة على الاستبيان تم التوصل إلى ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

النسبة المئوية	التكرارات	الأقدمية
5%	2	أقل من 5 سنوات
35%	14	من 5 إلى 9 سنوات
45%	18	من 10 إلى 14 سنة
12.5%	5	من 15 إلى 19 سنة
2.5%	1	20 سنة فأكثر
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن فرد واحد من عينة الدراسة لديه أقدمية من (20 سنة فأكثر) بنسبة (2.5%)، ثم فئة (الأقل من 5 سنوات) عددهم (2) والتي تقدر نسبتهم ب (5%) ، تليها الفئة من (15 إلى 19 سنة) قدر عددهم ب (5) أفراد تبلغ نسبتهم (12.5%) ، تأتي بعدها فئة من (5 إلى 9 سنوات) يقدر عددهم ب (14) فرد بنسبة (35%)، أعلى نسبة كانت للفئة من (10 إلى 14 سنة) البالغ عددهم (18) فرد بنسبة (45%) وهي الفئة الأكبر الممثلة لعينة الدراسة، ما يفسر وجود موظفين يتمتعون بخبرة وأقدمية مهنية، هذا ما يوضحه الشكل التالي:



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel.

بغية جمع المعلومات اعتمدنا على الاستبيان الذي يتماشى مع دراستنا والذي يعتبر من أكثر أدوات البحث العلمي شيوعاً، فهو يتكون من مجموعة أسئلة التي يجب على عينة الدراسة الإجابة عليها والتي سنقوم بتحليلها للوصول إلى النتائج النهائية.

### المطلب الأول: بنية أداة الدراسة

اعتمدنا في دراستنا على الاستمارة التي قمنا بتقسيمها إلى جزأين كما يلي:

#### الجزء الأول: البيانات الشخصية

هدفنا من خلال هذا الجزء هو التعرف على بعض المتغيرات الشخصية للعمال في المؤسسة محل الدراسة التي تتمثل في:

الجنس، السن، المستوى التعليمي، المسار الوظيفي، الأقدمية.

#### الجزء الثاني: محاور الدراسة:

يتكون هذا الجزء على محوري الدراسة المتمثلة فيما يلي:

#### 1. المحور الأول: مدى توفر متطلبات تطبيق إعادة الهندسة في المؤسسة

من أجل تسهيل الإجابة على أفراد عينة الدراسة تم عرض خمسة اقتراحات تسمح لهم بالتعبير عن مدى إحساسهم بتوفر متطلبات تطبيق إعادة الهندسة في بيئة عملهم مرتبة من موافق بشدة إلى غير موافق بشدة.

يتكون هذا المحور من (20) عبارة مقسمة كما يلي:

- ✓ العبارات من (01) إلى (06) خاصة بالتزام وقناعة الإدارة العليا؛
- ✓ العبارات من (07) إلى (09) خاصة بتكنولوجيا المعلومات؛
- ✓ العبارات من (10) إلى (12) خاصة بالاتصال؛
- ✓ العبارات من (13) إلى (16) خاصة بتمكين العاملين؛
- ✓ لعبارات من (17) إلى (20) خاصة بالاستعداد للتغيير.

#### 2. المحور الثاني: تكيف المؤسسة مع متغيرات المحيط

من أجل تسهيل الإجابة على أفراد عينة الدراسة حول عبارات محور تكيف المؤسسة مع متغيرات المحيط تم عرض خمسة اقتراحات تسمح لهم بالتعبير عن مدى إحساسهم بتكيف المؤسسة مع متغيرات محيطها مرتبة من موافق بشدة إلى غير موافق بشدة.

يتكون هذا المحور من (20) عبارة مقسمة كما يلي:

✓ العبارات من (21) إلى (28) خاصة بتكيف المؤسسة مع متغيرات المحيط الداخلي؛

✓ العبارات من (29) إلى (40) خاصة بتكيف المؤسسة مع متغيرات المحيط الخارجي.

### المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

يقصد بالصدق صلاحية الأسلوب أو الأداة لقياس ما هو مراد قياسه، أو بمعنى آخر صلاحية أداة البحث في تحقيق أهداف الدراسة، وبالتالي ارتفاع مستوى الثقة فيما توصل إليه الباحث من نتائج بحيث يمكن الانتقال منها إلى التعميم.<sup>1</sup>

ويقصد بالثبات الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.<sup>2</sup>

### أولاً: صدق أداة الدراسة

قمنا بعرض الاستمارة على مجموعة من الأساتذة المحكمين قصد توجيهنا إلى كيفية تصحيح العبارات للوصول إلى صياغة الاستبيان في شكله النهائي، وعملاً بتوجيهاتهم قمنا بالتعديلات التالية: حذف بعض العبارات الغير ضرورية، إعادة صياغة عبارات أخرى، وفصل بعضها الآخر إلى عبارتين.

### ثانياً: ثبات أداة الدراسة

إن طريقة ألفا-كرونباخ هي طريقة لاستخراج العوامل، تقوم على استعمال معامل ألفا-كرونباخ (Alpha Cronbakh) للاتساق الداخلي (الثبات)، أو معاملات الارتباطات بين المتغيرات المقاسة بهدف تقدير الاتساق الداخلي للعوامل التي يراد استخدامها، ذلك أن العامل الذي يحوز على أعلى قيمة لمعامل ألفا يستخرج قبل غيره من العوامل، ثم تستخرج العوامل الأخرى بالتتابع بناء على الترتيب التنازلي لمستويات معامل ألفا للاتساق الداخلي للعوامل، ويستمر استخراج العوامل حتى تستنفذ جميع العوامل ذات

<sup>1</sup> سعد سلمان المشهداني، "منهجية البحث العلمي"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2019، ص ص 167، 168.

<sup>2</sup> محمد ماهر سليمان شحادة، "متطلبات تطبيق محاسبة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي"، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، فلسطين، 2016، ص 63.

معاملات ألفا الموجبة ولا تبقى إلا العوامل ذات معاملات ألفا السالبة، وهذه الطريقة لم تحظى باستعمال واسع، والسبب في ندرة استعمالها أنها لا تستخرج إلا عددا قليلا جدا من العوامل.<sup>1</sup>

والجدول التالي يوضح معامل ألفا كرونباخ الخاص بدراستنا:

جدول رقم (06): معامل "ألفا كرونباخ" لقياس مدى ثبات محاور الدراسة

معامل ألفا كرونباخ	محاور الاستمارة
0.786	تطبيق إعادة الهندسة
0.651	تكيف المؤسسة مع متغيرات المحيط
0.783	محاور الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول جاء بقيمة 0.786، في حين جاء المحور الثاني بقيمة 0.651، أما معامل الدراسة ككل جاء بقيمة 0.783 وبما أن هذه القيم كلها أكبر من 0.6 فإن هذا يبين مدى ثبات وترابط عبارات الاستبيان.

### المطلب الثالث: التناسق الداخلي لأداة الدراسة

من أجل معرفة مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبيان مع البعد أو المجال أو المحور الذي تنتمي إليه، وقد تم التعرف على صدق المحتوى من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات أبعاد الاستبيان والدرجة الكلية للبعد نفسه، وعليه يتم الاحتفاظ بالعبارات التي تميزت بارتباط موجب يفوق (0.50)، بغض النظر عن الدلالة الإحصائية، لأنها تتأثر بحجم العينة.<sup>2</sup>

أولاً: اختبار التناسق الداخلي لعبارات المحور الأول "مدى توفر متطلبات تطبيق إعادة الهندسة"

<sup>1</sup> -أحمد بوزيان تيغزة، "التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي (مفاهيمها ومنهجيتها بتوظيف حزمة SPSS و لينزل LISREL)"، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص ص44، 45.

<sup>2</sup> - عطية لعون، صباح عياش، "استخدام التحليل الاستكشافي والتوكيدي في تقنين المقاييس النفسية والتربوية"، مجلة العلوم النفسية والتربوية، جامعة الوادي، المجلد 02، العدد 04، الجزائر، 2016، ص 101.

باستخدام معامل الارتباط "بيرسون" سوف نقوم باختبار التناسق الداخلي لكل عبارات المحور الأول والثاني لعبارات الدراسة، حيث كانت النتائج كالتالي:

### 1. اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الأول "التزام وقناعة الإدارة العليا":

وفي الجدول الموالي سنوضح نتائج اختبار التناسق الداخلي بين عبارات هذا البعد.

الجدول رقم (07): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "التزام وقناعة الإدارة العليا" والدرجة الكلية له

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	SIG
1	تقوم المؤسسة بوضع الاستراتيجية بأهداف دقيقة وواضحة	0.770	0.00
2	تتبنى المؤسسة أسلوب إعادة الهندسة متى اقتضت الظروف بكفاءة	0.545	0.00
3	تعمل إدارتكم على زرع ثقافة التغيير لدى العاملين لتزيد من مستوى مرونتها واستجابتها	0.526	0.00
4	يرتبط برنامج إعادة الهندسة مع التوجه الاستراتيجي للمؤسسة	0.740	0.00
5	تخصص إدارتكم موارد كافية لإنجاز أعمالها	0.638	0.00
6	تقوم إدارتكم بإلغاء العمليات غير الضرورية	0.736	0.00

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن كل عبارات البعد الأول متناسقة ومتجانسة مع البعد الذي تقيسه،

ذلك لأن قيم معاملات الارتباط بين العبارات موجبة عند درجة معنوية ( $\alpha=5\%$ ).

### 2. اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الثاني "تكنولوجيا المعلومات":

وفي الجدول الموالي سنوضح نتائج اختبار التناسق الداخلي بين عبارات هذا البعد.

الجدول رقم (08): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "تكنولوجيا المعلومات" والدرجة

الكلية له

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	SIG
-------	----------	----------------	-----

7	تعتمد المؤسسة على برامج الحاسوبية الحديثة	0.851	0.00
8	تقوم المؤسسة بتكوين الموظفين لمواكبة التكنولوجيا الحديثة	0.805	0.00
9	يتم تجديد الأجهزة بصورة دورية في مؤسستكم	0.912	0.00

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن كل عبارات البعد الثاني متناسقة وقوية مع البعد الذي نقيسه، ذلك لأن قيم معاملات الارتباط بين العبارات موجبة عند درجة معنوية ( $\alpha=5\%$ ).

### 3. اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الثالث "الاتصال":

وفي الجدول الموالي سنوضح نتائج اختبار التناسق الداخلي بين عبارات هذا البعد.

الجدول رقم (09): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "الاتصال" والدرجة الكلية له

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	SIG
10	تعتمد المؤسسة في اتصالاتها الداخلية والخارجية على برامج وأنظمة معلومات واضحة (الانترنت، الانترانت، الاكسترانت)	0.930	0.00
11	تعتمد المؤسسة على قنوات اتصال مفتوحة مع أصحاب المصالح داخل المؤسسة	0.890	0.00
12	ترتبط جميع الإدارات بشبكة اتصال واحدة	0.846	0.00

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن كل عبارات البعد الثالث قوية ومتناسقة مع البعد الذي نقيسه، ذلك لأن قيم معاملات الارتباط بين العبارات موجبة عند درجة معنوية ( $\alpha=5\%$ ).

### 4. اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الرابع "تمكين العاملين"

وفي الجدول الموالي سنوضح نتائج اختبار التناسق الداخلي بين عبارات هذا البعد.

الجدول رقم (10): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "تمكين العاملين" والدرجة الكلية له

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	SIG
-------	----------	----------------	-----

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

0.00	0.561	تمنح المؤسسة للعاملين في مختلف المستويات الإدارية حرية في اتخاذ القرارات وفقا لمستويات كفاءتهم	13
0.00	0.431	يتم تزويد الموظفين بالمهارات بشكل مستمر من خلال التدريب	14
0.00	0.686	يحفز الرئيس العاملين على تحمل مسؤوليات أكبر	15
0.00	0.487	تشجع مؤسستكم العمل في شكل فريق	16

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن كل عبارات البعد الرابع متجانسة ومتناسقة مع البعد الذي نقيسه،

ذلك لأن قيم معاملات الارتباط بين العبارات موجبة عند درجة معنوية ( $\alpha=5\%$ ).

### 5. اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الخامس "الاستعداد للتغيير"

وفي الجدول الموالي سنوضح نتائج اختبار التناسق الداخلي بين عبارات هذا البعد.

الجدول رقم (11): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "الاستعداد للتغيير" والدرجة الكلية

له

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	SIG
17	تعمل المؤسسة على اطلاع العاملين بكل أهداف التغيير	0.797	0.00
18	تقوم المؤسسة بعقد ندوات تثقيفية للعاملين لإبراز أهمية التغيير	0.712	0.00
19	يتم إعلام العاملين بمختلف التغييرات التي يمكن أن تحدث	0.690	0.00
20	تطلع المؤسسة عاملها بالنتائج المنتظرة من التغيير	0.740	0.00

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن كل عبارات البعد الخامس متجانسة وقوية مع البعد الذي نقيسه،

ذلك لأن قيم معاملات الارتباط بين العبارات موجبة عند درجة معنوية ( $\alpha=5\%$ ).

### ثانياً: اختبار التناسق الداخلي لعبارات المحور الثاني "تكيف المؤسسة مع متغيرات

#### المحيط"

ينقسم المحور الثاني لاستمارة الأسئلة " تكيف المؤسسة مع متغيرات المحيط" إلى بعدين ولاختبار

التناسق الداخلي لعبارات كل بعد تم حساب معامل "بيرسون" بين كل عبارة من عبارات إحدى الأبعاد

والدرجة الكلية لهذين البعدين، وكانت النتائج كما يلي:

## 1. اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الأول "تكيف المؤسسة مع متغيرات المحيط الداخلي"

وفي الجدول الموالي سنوضح نتائج اختبار التناسق الداخلي بين عبارات هذا البعد. الجدول رقم (12): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "تكيف المؤسسة مع متغيرات المحيط الداخلي" والدرجة الكلية له

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	SIG
21	تعتمد المؤسسة على هيكل تنظيمي من لمواجهة التغيرات في الخطط	0.544	0.00
22	تدمج الوحدات الإدارية التي تتكامل مهامها ونشاطاتها	0.518	0.00
23	تشجع ثقافة المؤسسة على الابتكار	0.622	0.00
24	تساعد الأعراف السائدة في المؤسسة على زيادة التعاون بين العاملين	0.557	0.00
25	يشعر العاملون بالانتماء داخل المؤسسة	0.557	0.00
26	تعمل المؤسسة على تكوين صورة ذهنية إيجابية عنها في أذهان جمهورها	0.449	0.00
27	توظف المؤسسة موارد بشرية كفأة تمكنها من التكيف مع متغيرات المحيط	0.429	0.00
28	تمتلك المؤسسة موارد مالية ضخمة لمزاولة نشاطها الإنتاجي	0.476	0.04

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن كل عبارات البعد الأول متناسقة وقوية مع البعد الذي نقيسه، ذلك لأن قيم معاملات الارتباط بين العبارات موجبة عند درجة معنوية ( $\alpha=5\%$ ).

## 2. اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الثاني "تكيف المؤسسة مع متغيرات المحيط الخارجي"

وفي الجدول الموالي سنوضح نتائج اختبار التناسق الداخلي بين عبارات هذا البعد. الجدول رقم (13): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "تكيف المؤسسة مع متغيرات المحيط الخارجي" والدرجة الكلية له

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	SIG
29	تقوم المؤسسة بدراسة الزبائن للتعرف على رغباتهم والعمل على إشباعها	0.454	0.00
30	تتمتع بعلاقات جيدة مع الموردين	0.509	0.00
31	تسعى المؤسسة باستمرار لمعرفة نقاط قوة وضعف منافسيها	0.443	0.00
32	تقر الحكومة الجزائرية قوانين تشجع نشاط المؤسسة	0.547	0.00
33	تتأثر قرارات العمال بالنقابة أكثر من تأثرها بقرارات الإدارة	0.498	0.04
34	تمتلك المؤسسة القدرة على توفير منتجاتها لجميع الفئات العمرية	0.524	0.00
35	يؤثر تذبذب أسعار المواد الأولية على مؤسستكم	0.538	0.03
36	تهتم المؤسسة بالطبقات الفقيرة في المجتمع وتعمل على تلبية احتياجاتها (المسؤولية الاجتماعية)	0.575	0.00
37	تؤثر القوانين التي تعمل على حماية البيئة من التلوث على المؤسسة	0.559	0.00
38	تساهم التكنولوجيا الحالية في السوق بإدخال تحسينات على منتجات المؤسسة	0.408	0.04
39	تنشط المؤسسة في موقع يخدم نشاطها الإنتاجي	0.534	0.02
40	تتأثر المؤسسة بقوانين وتشريعات المؤسسات الموجودة في دول أخرى	0.496	0.00

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن كل عبارات البعد الثاني متناسقة ومتجانسة مع البعد الذي تقيسه، ذلك لأن قيم معاملات الارتباط بين العبارات موجبة عند درجة معنوية ( $\alpha=5\%$ ).

#### المطلب الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية

اعتمدنا في هذه الدراسة على العديد من الأساليب الإحصائية باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية المعروفة (SPSS V.26)، وذلك لتحليل البيانات التي تم تجميعها، وتتمثل هذه الأساليب فيما يلي:

معامل "ألفا كرونباخ" الذي يستخدم لقياس ثبات الاستبيان، معامل الارتباط "بيرسون" لمعرفة الصدق الداخلي للاستبيان، التكرارات والنسب المئوية، ومعامل التحديد ( $R^2$ ) الذي يقيس القدرة التفسيرية للمتغير

المستقل بالنسبة للمتغير التابع المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري الذي يقوم بقياس تشتت البيانات عن وسطها الحسابي، اختبار Smirnov Kolmogorov لمعرفة إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، معامل الارتباط (R) الذي يقيس قوة العلاقة بين متغيرين، اختبار تحليل التباين (ANOVA) للمقارنة بين المتوسطات، مقياس ليكارت الخماسي الذي يعمل على قياس آراء وسلوكيات أفراد عينة الدراسة، ويتمثل طول خلايا هذا المقياس كما يلي:

- ✓ من (1) إلى (1.8) توافق (منخفض جدا) أي (غير موافق بشدة)؛
- ✓ من (1.8) إلى (2.6) توافق (منخفض) أي (غير موافق)؛
- ✓ من (2.6) إلى (3.4) توافق (متوسط) أي (محايد)؛
- ✓ من (3.4) إلى (4.2) توافق (عالي) أي (موافق)؛
- ✓ من (4.2) إلى (5) توافق (عالي جدا) أي (موافق بشدة).

### خلاصة الفصل:

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى التعريف بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية إضافة إلى الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، حيث قمنا بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، ومن خلال وصف خصائص عينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية نرى بأن غالبية العمال من جنس ذكر وأن غالبيتهم من فئة شباب وأن معظمهم جامعيين ومن فئة الإطارات وأن مستوى الأقدمية لديهم من (10 إلى 14 سنة)،

ولنقوم بجمع المعلومات اعتمدنا في ذلك على الاستبيان الذي قمنا بتوزيعه على مجموعة من عمال المؤسسة محل الدراسة، ولاختبار صدق وثبات أداة الدراسة بالاعتماد على طريقة "ألفا كرونباخ" توصلنا إلى أن المحور الأول جاء بقيمة (0.786) وجاء المحور الثاني بقيمة (0.651) وبما أنهم أكبر من (0.6) فهذا يدل على ثبات وتناسق عبارات الاستبيان، في حين اعتمدنا على معامل الارتباط "بيرسون" لاختبار التناسق الداخلي لعبارات المحورين فوجدنا أن كل العبارات متناسقة ومتجانسة، بعد ذلك قمنا بتوضيح مختلف الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة.

## الفصل الرابع:

تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

**تمهيد:**

بعد توضيح صدق وثبات جميع محاور استمارة الدراسة تتغير الوجهة في هذا الفصل نحو تحليل النتائج التي توصلنا إليها بعد استجواب عمال المؤسسة محل الدراسة ثم تفسيرها، والهدف الأساسي من وراء هذا هو تحديد مدى توفر متطلبات تطبيق إعادة الهندسة من ناحية، إضافة إلى التعرف على مدى تكيفها مع متغيرات محيطها من ناحية أخرى.

وكخطوة ثانية تم اختبار الفرضيات التي تم طرحها في المقدمة العامة كوسيلة أساسية لا يمكن الاستغناء عنها، ذلك أنها ستساعدنا للكشف عن دور متطلبات إعادة الهندسة في التكيف مع متغيرات محيط مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية -قائمة-.

### المبحث الأول: مدى اعتماد المؤسسة محل الدراسة على متطلبات إعادة الهندسة

سيتم فيما يلي الإجابة على التساؤل الفرعي الأول والذي كان كالتالي: ما مدى توفر المؤسسة محل الدراسة على متطلبات تطبيق إعادة الهندسة؟

ومن أجل ذلك ينبغي دراسة كل متطلبات إعادة الهندسة واستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل منها ثم تحليلها بالشكل الذي يضمن لنا الإجابة عن التساؤل أعلاه.

#### المطلب الأول: التزام وقناعة الإدارة العليا

تتضح نتائج إجابات أفراد العينة والتي تخص البعد الأول من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (14): إجابات عينة أفراد الدراسة حول عبارات البعد الأول "التزام وقناعة الإدارة العليا" في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية".

رقم العبارة	العبارة	الإجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحكم
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	موافق بشدة			
1	تقوم المؤسسة بوضع الاستراتيجية بأهداف دقيقة وواضحة	22	18	0	0	0	0	4.55	0.50	موافق بشدة
		55%	45	0	0	0	0			
2	تتبنى المؤسسة أسلوب إعادة الهندسة متى اقتضت الظروف بكفاءة	13	26	1	0	0	0	4.30	0.51	موافق بشدة
		32.5%	65	2.5	0	0	0			
3	تعمل إدارتكم على زرع ثقافة التغيير لدى العاملين لتزيد من مستوى مرونتها واستجابتها	8	31	1	0	0	0	4.15	0.53	موافق بشدة
		20%	77.5	2.5	0	0	0			
4	يرتبط برنامج إعادة الهندسة مع التوجه الاستراتيجي للمؤسسة	15	23	2	0	0	0	4.32	0.57	موافق بشدة
		37.5%	57.5	5	0	0	0			
5	تخصص إدارتكم موارد كافية لإنجاز أعمالها	20	20	0	0	0	0	4.50	0.50	موافق بشدة
		50%	50	0	0	0	0			
6	تقوم إدارتكم بإلغاء العمليات غير الضرورية	21	18	1	0	0	0	4.50	0.55	موافق بشدة
		52.5%	45	2.5	0	0	0			
	<b>المتوسط الحسابي العام</b>							<b>4.38</b>	-	موافق بشدة

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن العبارة رقم 1 و2 و4 و5 و6 للبعد الأول جاءت متوفرة بدرجة -موافق بشدة-، بمتوسط حسابي (4.55)، (4.30)، (4.32)، (4.50)، (4.50) على الترتيب، وهي كلها متوسطات تتحصر ضمن حدود الفئة الخامسة من (4.2 إلى 5)، أما انحرافها المعياري فقد بلغ (0.50)، (0.51)، (0.57)، (0.50)، (0.55) على التوالي، وهذا يشير إلى أن المؤسسة تقوم بوضع الاستراتيجية بأهداف دقيقة وواضحة وتتبنى من أجل ذلك أسلوب إعادة الهندسة متى ما اقتضت الظروف، كما أن الإدارة تخصص موارد كافية لإنجاز أعمالها وتركز على العمليات ذات القيمة المضافة بالتالي إلغاء العمليات غير الضرورية، بعدها تأتي العبارة رقم 3 بدرجة -موافق- حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.53) وهذا ما يدل على أن المؤسسة تحاول ترسيخ ثقافة التغيير لدى عاملها لتزيد من مستوى المرونة والحد من مقاومة التغيير فتجد بذلك سهولة في وضع أساليب جديدة وإجراء التغييرات الضرورية دون عقبات.

وإجمالاً نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام للبعد الأول البالغ قيمته (4.38) مندرج ضمن الخلية الأخيرة، الأمر الذي يدل على الموافقة العالية لأفراد العينة على أن التزام وقناعة الإدارة العليا متوفر.

المطلب الثاني: تكنولوجيا المعلومات

تبرز نتائج إجابات أفراد العينة والتي تخص البعد الثاني من أول محور من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم (15): إجابات عينة أفراد الدراسة حول عبارات البعد الأول "تكنولوجيا المعلومات" في مؤسسة "عمر بن عمر للمصبرات الغذائية"

رقم العبارة	العبارة	الإجابات							المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحكم
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	موافق بشدة	موافق			
1	تعتمد المؤسسة على برامج الحاسوبية الحديثة	ت	24	16	0	0	0	0	4.60	0.49	موافق بشدة
		%	60	40	0	0	0	0			
2	تقوم المؤسسة بتكوين الموظفين لمواكبة التكنولوجيا الحديثة	ت	21	19	0	0	0	4.52	0.50	موافق بشدة	
		%	52.5	47.5	0	0	0				
3	يتم تجديد الأجهزة بصورة دورية في مؤسستكم	ت	25	15	0	0	0	4.62	0.49	موافق بشدة	
		%	62.5	37.5	0	0	0				
		المتوسط الحسابي العام							4.58	-	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

بشكل عام من خلال المتوسط الحسابي للبعد الثاني ككل والبالغ ما قيمته (4.58) والمندرج بالخلية (موافق بشدة) في سلم ليكرت الخماسي، نلاحظ الاهتمام الشديد بتكنولوجيا المعلومات حيث أن هذا المتطلب يتوفر بدرجة عالية جدا بمؤسسة عمر بن عمر.

وبشكل مفصل نلاحظ أن جميع عبارات هذا البعد دون استثناء جاءت بدرجة موافق بشدة، ومتوسطاتها الحسابية وفق ترتيبها في الجدول السابق جاءت كالتالي: (4.60)، (4.52)، (4.62) بينما

الانحراف المعياري لها بلغ: (0.49) و(0.50) و(0.49) على الترتيب وهذا ما يدل على وجود ثبات في إجابات أفراد العينة، إذن نستنتج أن المؤسسة تقوم بتطوير تجهيزاتها وآلاتها باستمرار بما يتماشى مع المستجدات التكنولوجية لأن اقتناء هذه التكنولوجيات يسهل عليها عملية تخزين الملفات والرجوع إليها وقت الحاجة، وعلى هذا الأساس فإن تكوين الموظفين لمواكبتها واستعمالها بشكل جيد أمر ضروري.

### المطلب الثالث: الاتصال

تتضح نتائج إجابات أفراد العينة المتعلقة بالبعد الثالث من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (16): إجابات عينة أفراد الدراسة حول عبارات البعد الأول "الاتصال" في مؤسسة "عمر بن

عمر للمصبرات الغذائية"

رقم العبارة	العبارة	العبارات							الانحراف المعياري	الحكم	
		متوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	موافق بشدة			
1	تعتمد المؤسسة في اتصالاتها الداخلية والخارجية على برامج وأنظمة معلومات واضحة (الانترنت، الانترنت، الاكسترنانت)	4.60	24	16	0	0	0	0	0.49	موافق بشدة	
			%	60	40	0	0	0			
2	تعتمد المؤسسة على قنوات اتصال مفتوحة مع أصحاب المصالح داخل المؤسسة	4.60	24	16	0	0	0	0	0.49	موافق بشدة	
			%	60	40	0	0	0			
3	ترتبط جميع الإدارات بشبكة اتصال واحدة	4.65	26	14	0	0	0	0	0.48	موافق بشدة	
			%	65	35	0	0	0			
		4.61	المتوسط الحسابي العام							-	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

تبين من خلال الجدول أعلاه أن العبارات الثلاثة لبعء الاتصال جاءت متوفرة بدرجة موافق بشدة، كما نلاحظ وجود ثبات في الإجابات ويؤكد ذلك الانحراف المعياري للعبارات السابقة حيث جاءت العبارتين الأولى والثانية بنفس الانحراف المعياري (0.49) بينما العبارة الأخيرة فقد بلغت قيمة (0.48) أما المتوسطات الحسابية لها على الترتيب فقد جاءت كالتالي: (4.60)، (4.60)، (4.62) وهي كلها متوسطات تنحصر ضمن حدود الفئة الخامسة من لمقياس ليكارت أي من (4.2 حتى 5)، وعليه يمكن القول أن المؤسسة تعتمد في اتصالاتها الداخلية والخارجية على برامج وأنظمة معلومات واضحة وسهلة الفهم يستطيع جميع العمال على اختلاف مستوياتهم استيعابها واستخدامها، كما نلاحظ أن جميع الإدارات ترتبط بشبكة اتصال واحدة مما يسهل طرح المقترحات المتعلقة بتحسين وتطوير العمل.

وبصفة عامة يمكننا القول أن المؤسسة تهتم بعملية الاتصال بدرجة كبيرة جدا وقد جاء المتوسط الحسابي العام والذي بلغت قيمته (4.61) ليؤكد ذلك، فهو يندرج ضمن حدود الفئة (4.2 حتى 5) التي توافق خلية "موافق بشدة".

المطلب الرابع: تمكين العاملين

تتضح نتائج إجابات أفراد العينة المتعلقة بالبعد الرابع من المحور الأول من خلال الجدول التالي:  
 جدول رقم (17): إجابات عينة أفراد الدراسة حول عبارات البعد الأول "تمكين العاملين" في مؤسسة  
 "عمر بن عمر للمصبرات الغذائية"

رقم العبارة	العبارة	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحكم
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
1	تمنح المؤسسة للعاملين في مختلف المستويات الإدارية حرية في اتخاذ القرارات وفقا لمستويات كفاءتهم	9	25	2	3	1	3.95	0.90	موافق
		22.5	62.5	5	7.5	2.5			
2	يتم تزويد الموظفين بالمهارات بشكل مستمر من خلال التدريب	22	18	0	0	0	4.55	0.50	موافق بشدة
		55	45	0	0	0			
3	يحفز الرئيس العاملين على تحمل مسؤوليات أكبر	16	20	2	1	1	4.22	0.86	موافق بشدة
		40	50	5	2.5	2.5			
4	تشجع مؤسستكم العمل في شكل فريق	15	24	1	0	0	4.35	0.53	موافق بشدة
		37.5	60	2.5	0	0			
		<b>المتوسط الحسابي العام</b>					<b>4.26</b>	-	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن المتوسط الحسابي العام للبعد الرابع بلغت قيمته (4.26) التي تندرج ضمن حدود الفئة (4.2 حتى 5) التي توافق خلية موافق بشدة، وفي هذا إشارة إلى أن المؤسسة تعمل على تمكين العاملين وتفويض بعض الصلاحيات إليهم من أجل إشعارهم بالانتماء.  
 ويتبين أيضا من خلال الجدول أن العبارات رقم 2، 3، والعبارة 4 للبعد الرابع جاءت متوفرة بدرجة موافق بشدة بمتوسط حسابي (4.55)، (4.22)، (4.35) على الترتيب وهي كلها متوسطات تنحصر ضمن حدود الفئة الخامسة من مقياس ليكارت أي من (4.2 حتى 5) وانحراف معياري (0.50)، (0.86)،

(0.53) على التوالي، وهذا ما يدل على أنه يتم تزويد الموظفين بالمهارات بشكل مستمر من خلال التدريب في المؤسسة لمواكبة التكنولوجيا الحديثة، وأن الرئيس يحفز العاملين على تحمل مسؤوليات أكبر ويشجع العمل في شكل فريق الأمر الذي يخلق مرونة في عملية التواصل ويزيد من إنتاجية العاملين، في حين جاءت العبارة رقم 1 بدرجة موافق ومتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.90) أي أن المؤسسة تمنح للعاملين في مختلف المستويات الإدارية حرية في اتخاذ القرارات وفقا لمستويات كفاءتهم مما يسهل عليهم تنفيذ أعمالهم المستعجلة في الوقت المحدد ويخفف الأعباء المتراكمة على الإدارة العليا في آن واحد.

#### المطلب الخامس: الاستعداد للتغيير

الجدول الموالي يوضح نتائج إجابات الأفراد المتعلقة بالبعد الخامس من متطلبات تطبيق إعادة

الهندسة:

جدول رقم (18): إجابات عينة أفراد الدراسة حول عبارات البعد الأول "الاستعداد للتغيير" في مؤسسة "عمر بن عمر للمصبرات الغذائية"

رقم العبارة	العبارة	الإجابات							المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحكم
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	موافق بشدة	موافق			
1	تعمل المؤسسة على اطلاع العاملين بكل أهداف التغيير	ت	16	23	1	0	0	0	4.37	0.54	موافق بشدة
		%	40	57.5	2.5	0	0	0			
2	تقوم المؤسسة بعقد ندوات تثقيفية للعاملين لإبراز أهمية التغيير	ت	8	30	1	1	0	4.12	0.56	موافق	
		%	20	75	2.5	2.5	0	0			
3	يتم إعلام العاملين بمختلف التغييرات التي يمكن أن تحدث	ت	14	26	0	0	0	4.35	0.48	موافق بشدة	
		%	35	65	0	0	0	0			
4	تطلع المؤسسة عامليها بالنتائج المنتظرة من التغيير	ت	15	25	0	0	0	4.37	0.49	موافق بشدة	
		%	37.5	62.5	0	0	0	0			
		<b>المتوسط الحسابي العام</b>							<b>4.30</b>	-	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

جاءت العبارات رقم 1، 3، 4 متوفرة بدرجة "موافق بشدة" حيث بلغ المتوسط الحسابي الخاص بها قيمة (4.37)، (4.35)، (4.37) وانحراف معياري (0.54) و(0.48) و(0.49) على الترتيب، وهو ما يدل على وجود استمرارية في اطلاع العاملين بكل التغييرات المراد إحداثها ونتيجتها والهدف الذي يراد الوصول إليه من خلالها من أجل منع مقاومتهم لهذا التغيير وضمان قبولهم له، في حين جاءت العبارة رقم

2 بدرجة موافق بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.56) ما يدل على أن المؤسسة تقوم بعقد ندوات تثقيفية للعاملين لإبراز أهمية التغيير.

وبشكل عام ومن خلال المتوسط الحسابي العام للبعد الخامس والذي بلغت قيمته (4.30) التي تندرج ضمن حدود الفئة (4.2 حتى 5) التي توافق خلية موافق بشدة، يمكننا القول أن المؤسسة تعمل على دفع العمال للاستعداد للتغيير بدرجة عالية جدا.

ومن خلال الجداول السابقة التي تبين مدى توفر متطلبات إعادة الهندسة كل على حدا نقوم بصياغة الجدول التالي الذي يشمل جميع المتطلبات:

جدول رقم (19): مدى توفر متطلبات إعادة الهندسة في المؤسسة محل الدراسة

الترتيب	الحكم	المتوسط الحسابي	متطلبات إعادة الهندسة
3	موافق بشدة	4.38	التزام وقناعة الإدارة العليا
2	موافق بشدة	4.58	تكنولوجيا المعلومات
1	موافق بشدة	4.61	الاتصال
5	موافق بشدة	4.26	تمكين العاملين
4	موافق بشدة	4.30	الاستعداد للتغيير
-	موافق بشدة	4.426	المتوسط الحسابي الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين.

يوضح لنا الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لتلك الأبعاد تقع ضمن حدود الفئة الخامسة (من 4.2 إلى 5) والتي تقابل خلية موافق بشدة، وأيضا فإن المتوسط الحسابي العام للمحور الأول الذي قدرت قيمته (4.426) ينحصر ضمن الفئة الخامسة، ومنه نستنتج أن متطلبات إعادة الهندسة متوفرة بدرجة عالية جدا وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (19): المتوسطات الحسابية لأبعاد متطلبات إعادة الهندسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel.

### المبحث الثاني: تكيف المؤسسة محل الدراسة مع متغيرات المحيط

سيتم فيما يلي الإجابة على التساؤل الفرعي الذي كان كالتالي: ما مستوى تكيف المؤسسة مع

متغيرات المحيط؟

ومن أجل ذلك ينبغي دراسة تكيف المؤسسة مع متغيرات كل من محيطها الداخلي والخارجي واستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل منها ثم تحليلها بالشكل الذي يضمن لنا الإجابة عن التساؤل أعلاه.

### المطلب الأول: تكيف المؤسسة مع متغيرات المحيط الداخلي

يمكن تلخيص إجابات أفراد العينة حول عبارات تكيف المؤسسة مع المحيط الداخلي في الجدول

التالي:

الجدول رقم (20): إجابات عينة أفراد الدراسة حول عبارات البعد الأول "تكيف المؤسسة مع متغيرات المحيط الداخلي" في مؤسسة "عمر بن عمر للمصبرات الغذائية"

رقم العبارة	العبارة	الإجابات						الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الحكم
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	موافق بشدة			
1	تعتمد المؤسسة على هيكل تنظيمي مرن لمواجهة التغيرات في الخطط	ت	14	25	1	0	0	4.32	0.52	موافق بشدة
		%	35	62.5	2.5	0	0			
2	تدمج الوحدات الإدارية التي تتكامل مهامها ونشاطاتها	ت	14	26	0	0	0	4.35	0.48	موافق بشدة
		%	35	65	0	0	0			
3	تشجع ثقافة المؤسسة على الابتكار	ت	11	28	0	1	0	4.22	0.57	موافق بشدة
		%	27.5	70	0	2.5	0			
4	تساعد الأعراف السائدة في المؤسسة على زيادة التعاون بين العاملين	ت	15	25	0	0	0	4.37	0.49	موافق بشدة
		%	37.5	62.5	0	0	0			
5	يشعر العاملون بالانتماء داخل المؤسسة	ت	20	20	0	0	0	4.50	0.50	موافق بشدة
		%	50	50	0	0	0			
6	تعمل المؤسسة على تكوين صورة ذهنية إيجابية عنها في أذهان جمهورها	ت	25	15	0	0	0	4.62	0.49	موافق بشدة
		%	62.5	37.5	0	0	0			
7	توظف المؤسسة موارد بشرية كفأة تمكنها من التكيف مع متغيرات المحيط	ت	26	13	1	0	0	4.62	0.54	موافق بشدة
		%	65	32.5	2.5	0	0			
8	تمتلك المؤسسة موارد مالية ضخمة لمزاولة نشاطها الإنتاجي	ت	12	20	5	3	0	4.02	0.86	موافق بشدة
		%	30	50	12.5	7.5	0			
موافق بشدة	-	4.38	المتوسط الحسابي العام							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

بلغ المتوسط الحسابي العام لبعء تكيف المؤسسة مع متغيرات محيطها قيمة (4.38) التي تندرج ضمن حدود الفئة (4.2 حتى 5) التي توافق خلية موافق بشدة، وهذا دليل على أن المؤسسة تتكيف مع متغيرات المحيط الداخلي بشكل كبير جدا.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن جميع عبارات هذا البعد جاءت متوفرة بدرجة موافق بشدة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الخاص بها على التوالي: (4.32)، (4.35)، (4.22)، (4.37)، (4.50)، (4.62)، (4.62)، (4.02) وهي كلها متوسطات تنحصر ضمن حدود الفئة الخامسة من لمقياس ليكارت أي من (4.2 حتى 5) أما الانحراف المعياري لها فقد بلغ قيمة (0.52)، (0.48)، (0.57)، (0.49)، (0.50)، (0.49)، (0.54)، (0.86) على الترتيب، وهو ما يدل على أن المؤسسة تعتمد على هيكل تنظيمي مرن لمواجهة التغيرات المرجوة في الخطط الموضوعية كما نلاحظ انتشار ثقافة تنظيمية مشجعة على الابتكار وداعمة لروح التعاون مما يجعل العمال يشعرون بالانتماء داخل المؤسسة وهذا يعتبر حافظا قويا يدفعهم لإنجاز أعمالهم بأعلى درجات الإلتقان والمهارة.

### المطلب الثاني: تكيف المؤسسة محل الدراسة مع متغيرات المحيط الخارجي

يمكن تلخيص إجابات أفراد العينة حول عبارات تكيف المؤسسة مع المحيط الداخلي في الجدول

التالي:

الجدول رقم (21): إجابات عينة أفراد الدراسة حول عبارات البعد الأول "تكيف المؤسسة مع متغيرات

المحيط الداخلي" في مؤسسة "عمر بن عمر للمصبرات الغذائية

الرقم	العبرة	الإجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	موافق بشدة			
1	تقوم المؤسسة بدراسة الزبائن للتعرف على رغباتهم والعمل على إشباعها	ت	17	21	1	1	0	4.35	0.66	موافق بشدة
		%	42.5	52.5	2.5	2.5	0			
2	تتمتع المؤسسة بعلاقات جيدة مع الموردين	ت	28	12	0	0	0	4.70	0.46	موافق بشدة
		%	70	30	0	0	0			
3	تسعى المؤسسة باستمرار لمعرفة نقاط قوة وضعف منافسيها	ت	23	16	1	0	0	4.55	0.55	موافق بشدة
		%	57.5	40	2.5	0	0			

موافق بشدة	0.59	4.52	0	0	2	15	23	ت	تقر الحكومة الجزائرية قوانين تشجع نشاط المؤسسة	4
			0	0	5	37.5	57.5	%		
غير موافق	1.15	2.40	11	10	13	4	2	ت	تتأثر قرارات العمال بالنقابة أكثر من تأثرها بقرارات الإدارة	5
			27.5	25	32.5	10	5	%		
موافق	0.95	4.05	0	4	5	16	15	ت	تمتلك المؤسسة القدرة على توفير منتجاتها لجميع الفئات العمرية	6
			0	10	12.5	40	37.5	%		
موافق	0.83	4.15	0	1	5	20	14	ت	يؤثر تذبذب أسعار المواد الأولية على مؤسستكم	7
			0	2.5	12.5	50	35	%		
موافق	0.97	3.92	1	3	5	20	11	ت	تهتم المؤسسة بالطبقات الفقيرة في المجتمع وتعمل على تلبية احتياجاتها (المسؤولية الاجتماعية)	8
			2.5	7.5	12.5	50	27.5	%		
محايد	1.29	2.85	5	15	7	7	6	ت	تؤثر القوانين التي تعمل على حماية البيئة من التلوث على المؤسسة	9
			12.5	37.5	17.5	17.5	15	%		
موافق بشدة	1.02	4.22	2	1	2	16	19	ت	تساهم التكنولوجيا الحالية في السوق بإدخال تحسينات على منتجات المؤسسة	10
			5	2.5	5	40	47.5	%		
موافق بشدة	0.74	4.37	0	0	2	19	19	ت	تنشط المؤسسة في موقع يخدم نشاطها الإنتاجي	11
			0	0	5	47.5	47.5	%		
غير موافق	1.25	2.65	10	7	13	7	3	ت	تتأثر المؤسسة بقوانين وتشريعات مؤسسات موجودة في دول أخرى	12
			25	17.5	32.5	17.5	7.5	%		
موافق	-	<b>3.89</b>	<b>المتوسط الحسابي العام</b>							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أن العبارات رقم 1 و2 و3 و4 و10 و11 للبعد الثاني من هذا المحور جاءت متوفرة بدرجة موافق بشدة، حيث بلغ انحرافها المعياري قيمة: (0.66)، (0.46)، (0.55)، (0.59)، (1.02)، (0.74) ومتوسط حسابي بقيمة (4.35)، (4.70)، (4.55)، (4.52)، (4.22)، (4.37)

على الترتيب وهي كلها متوسطات تنحصر ضمن حدود الفئة الخامسة من مقياس ليكارت أي من (4.2) حتى (5)، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تقوم بدراسة الزبائن للتعرف على رغباتهم والعمل على إشباعها ونيل رضاهم بالشكل الذي يسمح بالمحافظة عليهم والحصول على زبائن جدد، كما نستنتج أن مؤسسة عمر بن عمر تسعى لدراسة منافسيها باستمرار من أجل تحقيق التفوق وحياسة حصة سوقية معتبرة

في حين جاءت العبارات 6، 7، 8 ضمن خلية "موافق" بمتوسط حسابي (4.05)، (4.15)، (3.92) على التوالي وبانحراف معياري (0.95)، (0.83)، (0.97) على الترتيب، أي أن المؤسسة محل الدراسة تمتلك القدرة على توفير منتجاتها لجميع الفئات العمرية فهي تهتم بكل الطبقات في المجتمع حتى الفقيرة منها وتعمل على تلبية احتياجاتها، وجاءت العبارة 9 في خلية محايد بمتوسط حسابي (2.85) التي تنحصر ضمن حدود الفئة الثالثة من مقياس ليكارت أي من (2.6 حتى 3.4) وانحراف 1.29 وهو أعلى من الواحد الأمر الذي يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة، أما العبارتان 5 و12 فقد جاءتا ضمن الخلية غير موافق بمتوسط حسابي (2.40) و(2.65) على الترتيب وانحراف معياري (1.15) (1.25) على التوالي ونلاحظ وجود نوع من التشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة.

وبشكل عام يمكننا القول أنه من خلال المتوسط الحسابي العام للبعد الثاني من هذا المحور والتي بلغت قيمته 3.98 التي تندرج ضمن حدود الفئة (3.4 حتى 4.2) التي توافق خلية موافق أن المؤسسة تتكيف مع متغيرات المحيط الخارجي.

### المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

من أجل اختبار فرضيات الدراسة التي تم طرحها في مقدمة الموضوع اعتمدت الطالبتين على أسلوب الانحدار الخطي المتعدد حيث قمنا أولاً وقبل كل شيء بتعريف نموذج الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي لكل من المتغير المستقل والمتغير التابع.

#### المطلب الأول: التعريف بنموذج الدراسة

قمنا بصياغة نموذج رياضي يوضح العلاقة التي تربط بين متغير إعادة الهندسة ومتغيرات المحيط الداخلي والخارجي وذلك عند مستوى المعنوية المفترض في الدراسة ( $\alpha=5\%$ ).

#### أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

من أجل اختبار التوزيع الطبيعي نجري اختبار (kolmogorov-smirnov) حيث نقوم بوضع الفرضيتين الآتيتين:

✓ الفرضية الصفرية  $H_0$ : متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

✓ الفرضية البديلة  $H_1$ : متغيرات الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي.

وتوجد حالتان: نقبل الفرضية الصفرية إذا كان مستوى المعنوية لقيم (k-S) المرتبطة بمتغيرات الدراسة أكبر من درجة المعنوية ( $\alpha=5\%$ )، وإذا كان مستوى المعنوية لقيم (k-S) المرتبطة بمتغيرات الدراسة أقل من درجة المعنوية المفترضة نقبل الفرضية البديلة.

وللتأكد من ذلك تم حساب قيمة اختبار "k-S" لعينة الدراسة ونتائجه موضحة في الجدول التالي:  
جدول رقم (22): نتائج اختبار (كولموجروف - سمرنوف) لمؤسسة "عمر بن عمر للمصبرات الغذائية"

#### Tests de normalité

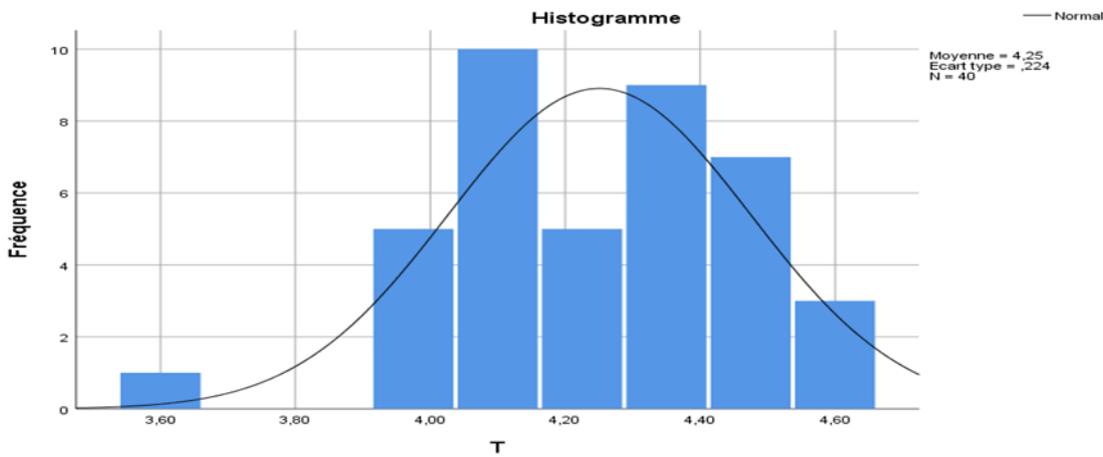
Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			
	Statistiques	Ddl	Sig.
A	,113	40	,200 <sup>*</sup>
B	,111	40	,200 <sup>*</sup>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على Spss.

بلغ مستوى معنوية قيم "k-S" في كلا المحورين قيمة (0.200) وهي أكبر من درجة المعنوية المفترضة في الدراسة ( $\alpha=5\%$ ) وعليه يتم قبول الفرضية الصفرية القائلة بأن متغيرات الدراسة تتبع توزيع طبيعي.

إن طريقة توزيع بواقي النموذج أيضا تسمح بالتأكد من أن التوزيع طبيعي، ويتضح ذلك من الشكل التالي:

شكل رقم (20): اعتدالية التوزيع الاحتمالي لبواقي نموذج مؤسسة "عمر بن عمر للمصبرات الغذائية" -قائمة-



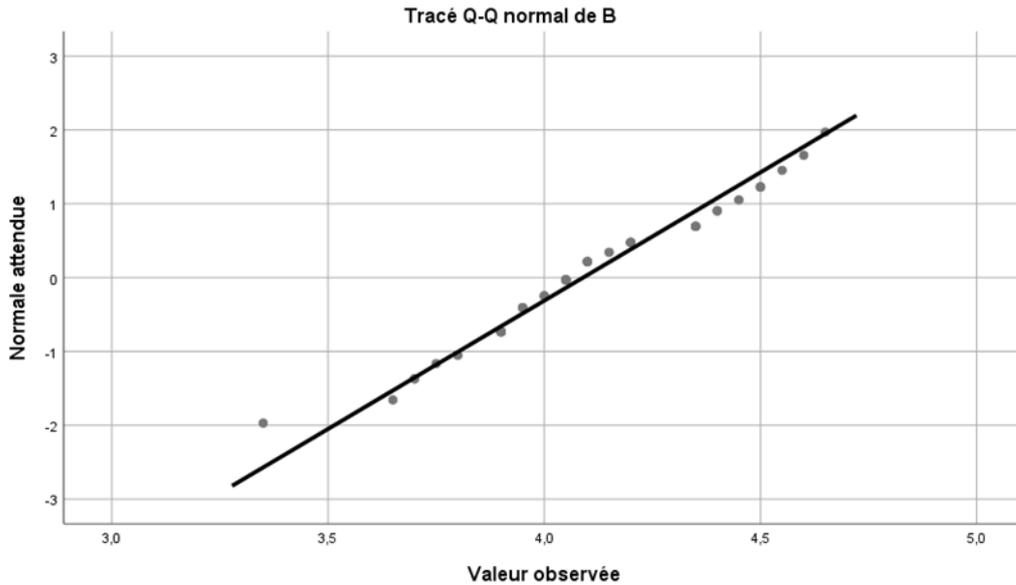
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الشكل يتبين أنه يمكننا إجراء الاختبارات المعنوية للمعالم، لأن بواقي النموذج الخاص بالدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وتوزيع المعاينة لمعالم النموذج يتبع أيضا التوزيع الطبيعي.

### ثانيا: اختبار الانتشار الخطي:

يوضح الشكل الذي بين أيدينا الانتشار الخطي لبواقي النموذج:

شكل رقم (21): الانتشار الخطي لبواقي نموذج مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية -قائمة-



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

من الشكل السابق يتبين أن بيانات بواقي نموذج الدراسة موزعة بشكل متناسق على خط دالة ميل الانحدار الخطي، وهذا ما يؤكد لنا وجود علاقة خطية بين متغير مدى توفر متطلبات تطبيق إعادة الهندسة ومتغير تكيف المؤسسة مع متغيرات المحيط.

### المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

سيتم هنا اختبار الفرضية الرئيسية الأولى القائلة "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة الهندسة في تحقيق التكيف مع متغيرات محيط المؤسسة بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية - قائمة- عند مستوى معنوية ( $\alpha=5\%$ ).

### أولا: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

للحكم على مدى صحة الفرضيات يجب أولا صياغة الشكل الرياضي لنموذج الدراسة وهذا يتم من خلال تقدير معاملات النموذج (Bi) ثم اختبار معنويتها للتعرف على معنوية علاقة المتغير المستقل بالمتغير التابع، ويكون ذلك وفق المسار الآتي:

1. تقدير معاملات نموذج الدراسة:

وهي عملية تحديد معاملات المتغير المستقل لدراستنا والذي يتضح في الجدول رقم (25)، حيث يمكننا من خلاله وضع الشكل الرياضي للنموذج والذي يمكن صياغته كما يلي:

$$N = 2.147 + (0.098) m_1 + (0.195) m_2 + (0.105) m_3 + (0.249) m_4 + (0.015) m_5$$

جدول رقم (23): نتائج تقدير معاملات النموذج الخطي لمؤسسة "عمر بن عمر للمصبرات الغذائية" - قائمة -

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
	B	Erreur standard	Bêta	T	Sig.
1 (Constante)	2,147	0,754		2,847	0,007
M1	0.098	0,132	0,120	0,744	0,462
M2	0,195	0,119	,288	1,632	0,112
M3	0,105	0,119	0,159	0,877	0,387
M4	0,249	0,114	0,341	2,182	0,036
M5	0,015	0,117	0,020	0,126	0,901

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

2. تقييم معاملات النموذج الخطي للدراسة: وتتم هذه العملية وفقا للاختبارات التالية:

أ. اختبار المعنوية المنطقية للمعاملات: نلاحظ من الجدول السابق أن إشارة المعاملات الخاصة بالمتغير المستقل "إعادة الهندسة" جاء تجميعها موجبة فهي بذلك لا تتعارض مع علاقتها بالمتغير التابع " تكيف المؤسسة مع المحيط"، وبالتالي يمكن الحكم بأن معاملات النموذج (m1, m2, m3, m4, m5) تعتبر معنوية منطقية.

ب. اختبار ستودنت: ونقوم فيه باختبار الفرضية الخاصة بالمعاملات المقدره (Bi) على النحو التالي:

$$H_0: B_0 = B_1 = B_2 = B_3 = B_4 = B_5 = 0$$

$$H_1: B_0 \neq B_1 \neq B_2 \neq B_3 \neq B_4 \neq B_5 \neq 0$$

وفي هذا الصدد تقبل الفرضية الصفرية وترفض البديلة إذا كانت قيمة المعنوية (Sig) لإحصائية ستودنت أكبر من مستوى المعنوية المفترضة للدراسة (α=5%) والعكس صحيح، أي نقبل الفرضية البديلة

ونرفض الصفرية في حالة ما إذا كانت قيمة المعنوية (Sig) لإحصائية ستيودنت أقل من مستوى المعنوية المفترضة للدراسة.

تبين أن المعاملات  $(B_1)$ ،  $(B_2)$ ،  $(B_3)$ ،  $(B_5)$  التي ترفق على التوالي "التزام وقناعة الإدارة العليا"، "تكنولوجيا المعلومات"، "الاتصال"، "الاستعداد للتغيير" كلها غير دالة عند مستوى أقل من مستوى المعنوية  $(\alpha=5\%)$ ، بينما المعاملات  $(B_0)$ ،  $(B_4)$  والتي ترفق على التوالي "ثابت النموذج"، "تمكين العاملين معنوية وهي دالة عند مستوى المعنوية المفترضة للدراسة، وقد تم استنتاج ذلك بالاعتماد على قيم  $(t)$  المحسوبة لكل المعاملات  $(B_i)$  الموضحة في الجدول رقم (25).

وعليه يمكننا القول أن تمكين العاملين هو المتغير الوحيد في نموذج الدراسة الذي له معنوية إحصائية بمستوى دلالة أقل من  $(\alpha=5\%)$  في تكيف المؤسسة مع المحيط، أما المتغيرات الأخرى والمتمثلة في: التزام وقناعة الإدارة العليا  $(m1)$ ، تكنولوجيا المعلومات  $(m2)$ ، الاتصال  $(m3)$ ، الاستعداد للتغيير  $(m5)$  فليس لها معنوية إحصائية إذن يمكن قبول الفرضية الصفرية لهذه المتغيرات.

ج. اختبار المعنوية الكلية للنموذج: ويتم ذلك بالاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

✓ اختبار فيشر: من خلال الجدول رقم (24) نلاحظ بأن قيمة  $(F)$  بلغت ما قدره (2.578) وهي قيمة معنوية وفي هذا إشارة إلى وجود متطلب واحد على الأقل من متطلبات إعادة الهندسة له تأثير على المتغير التابع للدراسة وهو ما يتطابق مع النتائج المتوصل إليها في اختبار ستيودنت السابق، وعليه سيتم قبول الفرضية البديلة  $H_1$  ورفض الفرضية الصفرية  $H_0$ .

جدول رقم (24): نتائج اختبار فيشر لنموذج مؤسسة "عمر بن عمر للمصبرات الغذائية" -قائمة-

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	0,888	5	0,178	2,578	0,044 <sup>b</sup>
	de Student	2,343	34	0,069		
	Total	3,231	39			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

✓ معامل الارتباط  $(R)$ : من خلال نتائج الجدول رقم (25) يتضح لنا أن هناك علاقة ارتباط قوية بين مدى توفر متطلبات تطبيق إعادة الهندسة وتكيف المؤسسة محل الدراسة مع متغيرات محيطها الداخلي والخارجي حيث تأكدنا من ذلك من خلال معامل الارتباط ذو القيمة (0.524).

✓ معامل التحديد ( $R^2$ ): نلاحظ من خلال الجدول أدناه أن المتغيرات المستقلة أي متطلبات إعادة الهندسة التي تم تناولها في الدراسة تفسر ما نسبته (27.5%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع "تكيف المؤسسة مع المحيط".

جدول رقم (25): معامل التحديد لنموذج الدراسة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0,524 <sup>a</sup>	0,275	0,168	0,26249

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

إذن ومن خلال ما سبق يصبح الشكل الرياضي النهائي لنموذج الدراسة الذي تحصلنا عليه على النحو التالي:

$$N = 2.147 + (0.249) m_4$$

وعليه نقول بأن مستوى تكيف المؤسسة مع المحيط يساوي القيمة (2.147) إذا لم تكن المؤسسة تعتمد على أي مطلب من متطلبات تطبيق إعادة الهندسة، وأنها سترتفع بقيمة (0.249) مقابل كل زيادة بدرجة واحدة في المتطلب الرابع من متطلبات إعادة الهندسة وهو تمكين العاملين، أي هناك علاقة طردية إيجابية بين متطلبات إعادة الهندسة وبين مستوى تكيف المؤسسة محل الدراسة مع المحيط.

وعلى ضوء ما سبق نقدم نتائج اختبار صحة الفرضيات الفرعية كالتالي:

تم قبول الفرضيات الفرعية الأولى، الثانية والثالثة والخامسة القائلة بأنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام وقناعة الإدارة العليا، تكنولوجيا المعلومات، الاتصال، الاستعداد للتغيير، لتحقيق التكيف مع متغيرات محيط مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية -قائمة- عند مستوى معنوية ( $\alpha=5\%$ ).

تم رفض الفرضية الفرعية الرابعة القائلة بأنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين لتحقيق التكيف مع متغيرات محيط مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية -قائمة- عند مستوى معنوية ( $\alpha=5\%$ )، وعليه نقبل الفرضية البديلة لها القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين لتحقيق التكيف مع متغيرات محيط مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية -قائمة- عند مستوى معنوية ( $\alpha=5\%$ ).

أخيراً وعلى هذا الأساس يمكننا القول بأنه تم رفض الفرضية الرئيسية الأولى وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة الهندسة في تحقيق التكيف مع متغيرات محيط مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية - قائمة - عند مستوى معنوية ( $\alpha=5\%$ ).

### المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

يهدف اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية سنعمد على تحليل التباين (ANOVA) والذي يساعد على تحديد وجود أو عدم وجود فروق بين متوسطات إجابات الأفراد حول متغير إعادة الهندسة يعزى للمتغيرات الشخصية، حيث تم صياغة الفروض التالية:

✓ **الفرضية الصفرية  $H_0$** : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد العاملين بمؤسسة "عمر بن عمر للمصبرات الغذائية" بولاية قالمة حول إعادة الهندسة تعزى للمتغيرات الشخصية عند مستوى معنوية ( $\alpha=5\%$ ).

✓ **الفرضية البديلة  $H_1$** : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد العاملين بمؤسسة "عمر بن عمر للمصبرات الغذائية" بولاية قالمة حول إعادة الهندسة تعزى للمتغيرات الشخصية عند مستوى معنوية ( $\alpha=5\%$ ).

حيث تقبل الفرضية الصفرية إذا كانت قيمة المعنوية (sig) لإحصائية فيشر (F) لاختبار (ANOVA) أكبر من مستوى المعنوية المفترضة في الدراسة ( $\alpha=5\%$ ) وتقبل البديلة إن جاءت عكس هذا.

### أولاً: الفروق في إجابات الأفراد حول تطبيق إعادة الهندسة ومتغير الجنس

نتائج اختبار تحليل التباين موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (26): نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) للفروقات في إجابات الأفراد حول إعادة

#### الهندسة ومتغير الجنس

##### ANOVA

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	0,036	1	0,036	0,568	0,456
Intragroupes	2,411	38	0,063		
Total	2,447	39			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن مستوى الدلالة للفروقات في إجابات الأفراد حول تطبيق إعادة الهندسة والتي تعزى لمتغير الجنس تتجاوز درجة المعنوية المفترضة في الدراسة ( $\alpha=5\%$ )، حيث بلغت قيمتها (45.6%) وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى القائلة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد العاملين بمؤسسة "عمر بن عمر للمصبرات الغذائية" بولاية قالمة حول إعادة الهندسة تعزى لمتغير الجنس لديهم عند مستوى معنوية ( $\alpha=5\%$ )".

ثانياً: الفروق في إجابات الأفراد حول تطبيق إعادة الهندسة ومتغير السن:

يوضح الجدول التالي اختبار تحليل التباين للفروقات في إجابات الأفراد:

جدول رقم (27): نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) للفروقات في إجابات الأفراد حول إعادة

الهندسة ومتغير السن

ANOVA					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	0,086	3	0,029	0,437	0,728
Intragroupes	2,362	36	0,066		
Total	2,447	39			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (24) يتضح لنا أن مستوى الدلالة للفروقات في إجابات الأفراد حول تطبيق إعادة الهندسة والتي تعزى لمتغير السن بلغت قيمتها (72.8%) وهي قيمة تتجاوز درجة المعنوية المفترضة في الدراسة ( $\alpha=5\%$ )، ومنه نقبل الفرضية الفرعية الثانية القائلة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد العاملين بمؤسسة "عمر بن عمر للمصبرات الغذائية" بولاية قالمة حول إعادة الهندسة تعزى لمتغير السن لديهم عند مستوى معنوية ( $\alpha=5\%$ )".

ثالثاً: الفروق في إجابات الأفراد حول تطبيق إعادة الهندسة ومتغير المستوى التعليمي

يبين الجدول الآتي اختبار تحليل التباين للفروقات في إجابات الأفراد حول متغير المستوى

التعليمي:

جدول رقم (28): نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) للفروقات في إجابات الأفراد حول إعادة

الهندسة ومتغير المستوى التعليمي

ANOVA					
	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	0,273	3	0,091	1,506	0,230
Intragroupes	2,175	36	0,060		
Total	2,447	39			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة (Sig) للفروقات في إجابات الأفراد حول تطبيق إعادة الهندسة والتي تعزى لمتغير المستوى التعليمي جاء بقيمة (23%) والتي تجاوزت درجة المعنوية المفترضة في الدراسة، وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة القائلة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد العاملين بمؤسسة "عمر بن عمر للمصبرات الغذائية" بولاية قالمه حول إعادة الهندسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي لديهم عند مستوى معنوية ( $\alpha=5\%$ )".

#### رابعاً: الفروق في إجابات الأفراد حول تطبيق إعادة الهندسة والمسار الوظيفي

في الجدول الموالي نجد اختبار تحليل التباين للفروقات الخاصة بمتغير المسار الوظيفي:

جدول رقم (29): نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) للفروقات في إجابات الأفراد حول إعادة

#### الهندسة و متغير المسار الوظيفي

##### ANOVA

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	0,288	2	0,144	2,467	0,099
Intragroupes	2,159	37	0,058		
Total	2,447	39			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة للفروقات في إجابات الأفراد حول تطبيق إعادة الهندسة والتي تعزى لمتغير المسار المهني جاءت بقيمة (9%) والتي تجاوزت درجة المعنوية المفترضة في الدراسة، وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة القائلة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد العاملين بمؤسسة "عمر بن عمر للمصبرات الغذائية" بولاية قالمه حول إعادة الهندسة تعزى لمتغير المسار الوظيفي لديهم عند مستوى معنوية ( $\alpha=5\%$ )".

#### خامساً: الفروق في إجابات الأفراد حول تطبيق إعادة الهندسة والأقدمية

الجدول الموالي يلخص نتائج اختبار تحليل التباين للفروقات في إجابات الأفراد حول متغير

الأقدمية:

جدول رقم (30): نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) للفروقات في إجابات الأفراد حول إعادة

الهندسة ومتغير الأقدمية

ANOVA

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	0,391	4	0,098	1,664	0,180
Intragroupes	2,056	35	0,059		
Total	2,447	39			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة (Sig) للفروقات في إجابات الأفراد حول تطبيق إعادة الهندسة والتي تعزى لمتغير الأقدمية هي قيمة (18%) والتي تجاوزت درجة المعنوية المفترضة في الدراسة، وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الخامسة القائلة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد العاملين بمؤسسة "عمر بن عمر للمصبرات الغذائية" بولاية قالمة حول إعادة الهندسة تعزى لمتغير الأقدمية لديهم عند مستوى معنوية (5%)".

إذن يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية إجمالاً، وعليه نقول بأنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد العاملين بمؤسسة "عمر بن عمر للمصبرات الغذائية" بولاية قالمة حول إعادة الهندسة تعزى بالمتغيرات الشخصية عند مستوى معنوية (5%)".

ومن خلال ما سبق فإنه ليس هناك أثر للمتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة على إجابات العاملين حول تطبيق إعادة الهندسة.

## خلاصة الفصل:

من خلال تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية اتضح أن الأفراد العاملين بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات يرون بأن متطلبات تطبيق إعادة الهندسة متوفرة بنسبة كبيرة جدا والأمر يتعلق بمتطلباته الخمسة جميعها والمتمثلة في: التزام وقناعة الإدارة العليا وتكنولوجيا المعلومات والاتصال وتمكين العاملين والاستعداد للتغيير، حيث بلغ متوسطها الحسابي العام (4.426)، كما بينت نتائج الدراسة أن مستوى التكيف مع متغيرات محيط المؤسسة مرتفع جدا، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد الأول (4.38) أي أن المؤسسة تتكيف بشكل كبير مع متغيرات المحيط الداخلي، كما بلغ المتوسط الحسابي للبعد الثاني (3.98) أي أن المؤسسة تتكيف مع متغيرات المحيط الخارجي.

أما اختبار الفرضيتين الرئيسيتين للدراسة فقد استنتجنا منه أمرين أساسيين، أولها وجود علاقة تأثير بين متطلب تمكين العاملين ومستوى تكيف مؤسسة عمر بن عمر مع متغيرات محيطها الداخلي والخارجي، والثاني عدم وجود فروقات في إجابات الأفراد العاملين بالمؤسسة محل الدراسة حول متطلبات تطبيق إعادة الهندسة تعزى للمتغيرات الشخصية لديهم.

خاتمة الدراسة

### خاتمة:

من خلال موضوع الدراسة اتضح لنا أن المؤسسة لكي تضمن بقاءها واستمرارها في هذا المحيط التنافسي يجب أن تتبع أساليب جديدة من بينها مدخل إعادة الهندسة الذي تقوم من خلاله بإدخال التحسينات الجذرية وليس التعديلات في كافة أقسام المؤسسة، والذي يعتبر من أبرز المداخل التي جذبت اهتماما كبيرا من المصنعين والممارسين والأكاديميين، وتعد واحدة من أسرع أدوات الإدارة نموا وأكثرها فعالية بالنسبة للصناعات التي تحتاج وبشكل عاجل إلى التغيير والتحسين خاصة عندما يكون مقدار التغيير المطلوب كبيرا، حيث قمنا بتطبيق الجانب النظري على مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية، لمعرفة مدى توفر متطلبات إعادة الهندسة، بالإضافة إلى مستوى تكيفها مع متغيرات محيطها.

### النتائج:

- ✓ بالاعتماد على طريقة "ألفا كرونباخ" توصلنا إلى أن المحور الأول جاء بقيمة (0.786) وجاء المحور الثاني بقيمة (0.651) وبما أنهم أكبر من (0.6) فهذا يدل على ثبات وتناسق عبارات الاستبيان؛
- ✓ من خلال الاعتماد على معامل الارتباط "بيرسون" لاختبار التناسق الداخلي لعبارات المحورين وجدنا أن كل العبارات متناسقة ومتجانسة؛
- ✓ من إجابات عينة الدراسة اتضح أن كل متطلبات تطبيق إعادة الهندسة متوفرة بدرجة عالية جدا في المؤسسة محل الدراسة حيث بلغ متوسط إجاباتهم (4.426) التي تنحصر ضمن الفئة الخامسة؛
- ✓ من إجابات عينة الدراسة اتضح أن المؤسسة تتكيف مع متغيرات المحيط الداخلي والخارجي بدرجة عالية حيث قدر متوسطها الحسابي بما قيمته (4.135) والتي تندرج ضمن الخلية الرابعة؛
- ✓ تم رفض الفرضية الرئيسة الأولى القائلة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة الهندسة في تحقيق التكيف مع متغيرات محيط المؤسسة بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية - قالمة- عند مستوى معنوية (5%) ( $\alpha=5\%$ )" وقبول الفرضية البديلة لها مما يدل على وجود أثر لمتطلبات إعادة الهندسة على متغيرات المحيط؛
- ✓ النموذج الرياضي الذي تم صياغته لهذه الدراسة فقد أكد على وجود أثر لمتطلب تمكين العاملين على متغيرات المحيط بالمؤسسة محل الدراسة بينما بقية المتطلبات ليس لها أي أثر ذو دلالة إحصائية على هذا الأخير، حيث أن متطلبات إعادة الهندسة التي تم تناولها في الدراسة تفسر ما نسبته (27.5%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع "تكيف المؤسسة مع المحيط"؛

## خاتمة الدراسة

- ✓ أدى بنا اختبار الفرضية الرئيسية الثانية إلى قبول الفرضية الصفرية القائلة: "لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية في إجابات الأفراد العاملين بمؤسسة "عمر بن عمر للمصبرات الغذائية" بولاية قالمة حول إعادة الهندسة تعزى بالمتغيرات الشخصية عند مستوى معنوية ( $\alpha=5\%$ )؛
- ✓ المؤسسة تعتمد على هيكل تنظيمي مرن لمواجهة التغيرات، كما أنها توظف موارد بشرية كفأة تمكنها من التكيف مع محيطها، بالإضافة إلى تشجيعها للعمل في شكل فريق.

### التوصيات:

- ✓ على المؤسسة الاستفادة من القوانين الموضوعية لحماية البيئة بشكل إيجابي، ومحاولة اقتناص الفرص منها وذلك من خلال تطبيقها للمعايير الضرورية لتفادي تلوث المحيط في كل نشاط من أنشطتها؛
- ✓ حث المؤسسة على عدم إهمال الاستثمار الأجنبي خصوصا في حالة ما إذا كان يوجد عليها بفرص لا يمكن توفرها على المستوى المحلي؛
- ✓ يجب على المؤسسة محل الدراسة الاهتمام بدراسة النقابات العمالية والمهنية كون القرارات الصادرة منها تؤثر بشكل أو بآخر على الأفراد العاملين فيها؛
- ✓ يجب على المؤسسة تشخيص البيئة الداخلية والخارجية بشكل مستمر وذلك باقتناص الفرص للاستفادة منها وتفادي التهديدات.

### آفاق الدراسة:

- تعتبر هذه الدراسة محاولة للإلمام بأحد المواضيع الحديثة التي شغلت العديد من الباحثين الاقتصاديين، إذ يمكن القول أن موضوع إعادة الهندسة يفتح آفاق واسعة للبحث فيه.
- وفي هذا الصدد يمكن اقتراح بعض المواضيع التي بإمكانها أن تكون بحوث مستقبلية:
- ✓ مدى نجاح تطبيق إعادة الهندسة في المؤسسة الاقتصادية؛
  - ✓ أثر إعادة الهندسة في تحقيق التغيير في المؤسسة الحديثة؛
  - ✓ دور إعادة الهندسة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة.

# قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب

1. أثمار عبد الرزاق محمد، "استراتيجية التكامل وإعادة الهندسة وأثرهما على الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2015.
2. أحمد القطامين، "الإدارة الاستراتيجية: حالات ونماذج تطبيقية"، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2002.
3. أحمد طرطار، "تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية 03، 1999.
4. أحمد محمد الشيبان، عنان محمد أبو حمور، "مفاهيم إدارية معاصرة"، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
5. أحمد محمد غنيم، "إعادة هندسة نظم العمل: الثورة الإدارية المضادة"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
6. إسماعيل محمد السيد، "الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية"، الدار الجامعية، مصر، 2000.
7. أعمال المؤتمرات، "إعادة هندسة الإجراءات ودورها في التطوير الإداري: بحوث وأوراق عمل"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2011.
8. أمحمد بوزيان تيغزة، "التحليل العملي الاستكشافي والتوكيدي (مفاهيمها ومنهجيتها بتوظيف حزمة SPSS وليزرل LISREL)"، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
9. بلال خلف السكارنة، "التطوير التنظيمي والإداري"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
10. بلال خلف السكارنة، "دراسات إدارية معاصرة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
11. توماس وهيلان، دافيد هنجر، "الإدارة الاستراتيجية"، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي، زهير نعيم الصباغ، راجع الترجمة حامد سوادي عطية، كامل السيد غراب، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1990.
12. ثروت عباس مشهور، "استراتيجيات التطوير الإداري"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.

13. جوزيف كيلادا، "تكامـل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة"، دار الـراية للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2004.
14. حسن إبراهيم بلوط، "المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات"، دار النهضة العربية، لبنان، الطبعة الأولى، 2005.
15. حسن عداي الحسيني فلاح، "الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها - مداخلها - عملياتها المعاصرة"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2006.
16. حسين حريم، "إدارة المنظمات: منظور كلي"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2003.
17. خضر مصباح إسماعيل الطيطي، "الإدارة الاستراتيجية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2018.
18. رفيقة حروش، "اقتصاد وتسيير المؤسسة"، شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013.
19. زكريا مطلق الدوري، "الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2005.
20. زيد منير عبوي، "الإدارة واتجاهاتها المعاصرة (وظائف المدير)"، دار دجلة ناشرون وموزعون، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
21. سعد سلمان المشهداني، "منهجية البحث العلمي"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2019.
22. سليمان محمد بلعور، "التسيير المالي (محاضرات وتطبيقات)"، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
23. شيراز حايف سي حايف، "إعادة هندسة العمليات الإدارية"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2018.
24. صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، "الإدارة الاستراتيجية وتحديات الألفية الثالثة"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2015.

25. عبد الجبار منديل، "أسس التسويق الحديث"، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2002.
26. عبد السلام أبو قحف، "أساسيات الإدارة الاستراتيجية"، الدار الجامعية، مصر، 2005.
27. عبد السلام أبو قحف، "اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي"، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003.
28. عبد السلام أبو قحف، "اقتصاديات الأعمال"، المكتب العربي الحديث، مصر، 1993.
29. عبد السلام محمود أبو قحف، "مقدمة في الأعمال"، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003.
30. عبد العزيز صالح بن حبتور، "الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2004.
31. عبد القادر محمد الأسطة، "أساسيات الإدارة الاستراتيجية الحديثة"، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2016.
32. عزيزة بن سمينة، "اقتصاد المؤسسة - الجزء الأول -"، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2017.
33. علاء الدين رسلان، "استراتيجيات الإصلاح الإداري (دراسة تطبيقية)"، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، 2020.
34. علي عباس وآخرون، "وظائف منظمات الأعمال (مبادئ الإدارة 02)"، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الأولى، 2001.
35. عمر أحمد أبو هاشم الشريف وآخرون، "الإدارة الإلكترونية - مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة -"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
36. عمر صخري، "اقتصاد المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة السادسة، 2008.
37. عمر وصفي عقيلي وآخرون، "إدارة المواد (الشراء والتخزين من منظور كمي)"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الرابعة، 2009.
38. فرحات غول، "الوجيز في اقتصاد المؤسسة"، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة الأولى، 2008.
39. فيصل حسونة، "إدارة الموارد البشرية"، دار أسامة للنشر ولتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.

40. ماجد عبد المهدي مساعدة، "إدارة المنظمات: منظور كلي"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
41. مجد صقور، رعد الصرن، "الإدارة الاستراتيجية"، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018.
42. محمد أحمد عوض، "الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية"، الدار الجامعية، مصر، 2000.
43. محمد أكرم العدلوني، "العمل المؤسسي"، دار ابن حازم للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان، الطبعة الأولى، 2002.
44. محمد الصيرفي، "هندرة الموارد البشرية"، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2006.
45. محمد سرحان علي محمود، "مناهج البحث العلمي"، دار الكتب، اليمن، الطبعة الثانية، 2019.
46. محمد سرور الحريري، "إدارة العمليات الإدارية الحديثة والمتقدمة (مدخل علمي حديث إلى علم إدارة العمليات)"، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2016.
47. محمد صالح المؤذن، "مبادئ التسويق"، دار الثقافة للنشر ولتوزيع، الأردن، الطبعة الرابعة، 2011.
48. محمد عبده حافظ، "إدارة الموارد البشرية بين الفكر التقليدي والمعاصر"، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2011.
49. محمد قدرى حسن، "إدارة الأداء المتميز (قياس الأداء - تقييم الأداء - تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا)"، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2015.
50. محمد مصطفى نعمات، "إدارة المؤسسات العامة"، دار الابتكار للنشر والتوزيع، الأردن، 2018.
51. مصطفى يوسف كافي، "إدارة المواهب البشرية في المنظمة"، ألفا للوثائق، الجزائر، الطبعة الأولى، 2018.
52. معاذ مصطفى فراج، "أساسيات الإدارة بين النظرية والتطبيق"، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، الطبعة الأولى، 2014.
53. منصف بن خديجة، "اليقظة الاستراتيجية"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2018.

54. منير نوري، فريد كورتل، "إدارة الموارد البشرية"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
55. مؤيد سعيد السالم، "أساسيات الإدارة الاستراتيجية"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2005.
56. مؤيد عبد الرحمان الدوري، حسين محمد سلامة، "أساسيات الإدارة المالية"، دار الرياء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
57. نادية العارف، "الإدارة الاستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة"، الدار الجامعية، مصر، 2000.
58. ناصر دادي عدون، "اقتصاد المؤسسة"، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الثانية، 1998.
59. ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، "مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية (المؤسسة العمومية بالجزائر)"، دار المحمدية العامة، الجزائر، [د. س].
60. نبيل محمد مرسي، أحمد عبد السلام سليم، "الإدارة الاستراتيجية"، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007.
61. هيثم حمود الشلبي، مروان محمد النسور، "إدارة المنشآت المعاصرة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
62. وسيم إسماعيل الهابيل، "الهندرة وإدارة التغيير"، دار الكتاب الجامعي، دولة الإمارات العربية-الجمهورية اللبنانية، الطبعة الأولى، 2018.
63. يوسف حسن يوسف، "التمويل في المؤسسات الاقتصادية (التحليل المالي في المؤسسات - التوازن المالي - وسائل التمويل - معايير الاختيار والمفاضلة)"، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2012.
64. يوسف مسعداوي، "أساسيات في إدارة المؤسسات"، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة الثانية، 2014.

#### ثانياً: المذكرات

65. أحلام مخبي، "تقييم المؤسسة من وجهة نظر البنك (دراسة حالة شركة الأشغال العامة والطرق)"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2007.

66. العبد فراحتية، "دور نظام المعلومات التسويقية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة بعض المؤسسات لولاية المسيلة"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2015.
67. أمينة حنفي، "إشكالية تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين النظرية والتطبيق (دراسة حالة الجزائر)"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مستغانم، الجزائر، 2019.
68. تغريد حسين محمد الميالي، "الإنفاق على البحث والتطوير مدخلا معاصرا للتنمية الاقتصادية في العراق في ضوء تجارب مختارة"، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق، 2016.
69. حبيبة عامر، "دور المؤسسات الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة في ظل التكتلات الاقتصادية العالمية (دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية)"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2016.
70. حميد بوشقيفة، "الوظيفة التسويقية في المؤسسات الجزائرية - واقع وآفاق - دراسة حالة: المؤسسة الجزائرية للسياحة - تيارت ALFET -" مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة وهران 02، الجزائر، 2016.
71. خان أحلام، "أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة استطلاعية لآراء مسؤولي الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015.
72. سامية جودي، "مساهمة نظم المعلومات الحديثة في إعادة الهندسة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2017.
73. سمية قداش، "أثر التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الخدمة المقدمة (دراسة حالة اتصالات الجزائر موبيليس)"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2011.

74. شادي يحيى ربحان، "معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المدارس الحكومية بمحافظة غزة وسبل الحد منها"، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2014.
75. عائشة قرش، "دور التغيير في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة ترافل لمشتقات الحليب بالبيدة"، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البيدة، الجزائر، 2007.
76. عبد الكريم شوكمال، "أداء الموارد البشرية في ظل تغيير بيئة المؤسسة الاقتصادية دراسة شركة مناجم الحديد للشرق -الونزة-"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2019.
77. عبد الله سمير البحيري، "دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية"، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، 2015.
78. فواز واضح، "دور تحليلية الصناعة و المحيط الداخلي في تحديد الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية: حالة مؤسسة ملينة الحضنة Hodna Lait -المسيلة-"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2011.
79. كمال قاسمي، "إعادة هندسة نظم إدارة الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية بالمناطق الصناعية لولاية برج بوعرييج"، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2011.
80. لامية دالي علي، "مساهمة لتصميم نظام معلومات فعال لتسيير الإنتاج في ظل اقتصاد المعرفة"، رسالة مقدمة كمتطلب لنيل شهادة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية ولتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015.
81. مازن جهاد إسماعيل الشوبكي، "دور نظم دعم القرار في تطبيق إعادة الهندسة للنظم الأكاديمية والإدارية في الجامعات: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية"، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مصر، 2019.

82. محمد أمين بلخشي، "علاقة الهندرة بتطوير الموارد البشرية: دراسة ميدانية بالبنك الوطني الجزائري"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم السياسية، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2018.
83. محمد ماهر سليمان شحادة، "متطلبات تطبيق محاسبة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي"، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، فلسطين، 2016.
84. محمد محمد إبراهيم مطر، "تطوير الإدارة المدرسية بالحلقة الثانية من التعليم الأساسي باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية"، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية، كلية التربية، جامعة المنصورة، مصر، 2012.
85. مراد محبوب، "استخدام استراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014.
86. نبيل محمد مرسي، أحمد عبد السلام سليم، "الإدارة الاستراتيجية"، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007.
87. نور الدين شنوفي، "تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية: حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء الغاز"، أطروحة لنيل درجة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005.
88. الهاشمي بن واضح، "تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر (2011/2008)"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2014.
89. هشام مزهود، "إدارة التكاليف داخل المؤسسة الصناعية الصغيرة والمتوسطة في ظل تبني مدخل إعادة الهندسة - حالة مؤسسات بالمناطق الصناعية لولاية سطيف -"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، الجزائر، 2019.

90. هلال درحمون، "المحاسبة التحليلية: نظام معلومات للتسيير ومساعد على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية (دراسة مقارنة)"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية - فرع نقود ومالية - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005.

### ثالثا: المجالات

91. إسماعيل ممدوح مصطفى، "إعادة هندسة العمليات الإدارية: تأصيل للمفهوم مع التطبيق على جامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية"، المجلة العربية للإدارة، جامعة القاهرة، المجلد 36، العدد 01، مصر، جوان 2016.

92. إياد علي الدنجي، "نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي (الجامعة الإسلامية - دراسة حالة)"، مجلة جامعة دمشق، جامعة دمشق، المجلد 29، العدد 01، سوريا، 2013.

93. جمال ملكي، نوفيل حديد، "أثر الهندرة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل استخدام تكنولوجيا المعلومات"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسات اقتصادية -، جامعة الجلفة، المجلد 06، العدد 02، الجزائر، 2012.

94. حنان البديري كمال، إيمان محمود محمد وأحمد محمد حباشي، "متطلبات تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية لتطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسوان"، مجلة كلية التربية، جامعة أسوان، المجلد 36، العدد 36، 2021.

95. رابح أوكيل، ريم خالدي، "إعادة هندسة العمليات الإدارية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية"، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، جامعة بوقرة بومرداس مخبر أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل الحركة الاقتصادية الدولية، العدد الثالث، الجزائر، جوان 2019.

96. رابح بوقرة، الهاشمي واضح، "محاولة تشخيص محيط المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، العدد 04، الجزائر، 2011.

97. رياض هبال، أمين السيد معين، "متطلبات إعادة الهندسة وتطبيقاتها العملية في منظمات الأعمال الأمريكية"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، المجلد 17، العدد 26، الجزائر، 2021.

98. سينا جبار الله احمد، "إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) ودورها في تحسين أداء شركات التأمين"، مجلة الجامعة العراقية، كلية التربية للبنات، المجلد 03، العدد 37، العراق، 2017.

99. شريفة رفاع، منى مسغوني، محمد العربي قزون، "دور الرقابة والتقييم في دعم إعادة البناء الهندسي لإدارة الخدمة العمومية الجزائرية"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة ورقلة، العدد 08، الجزائر، 2015.
100. شهرزاد بخدة، "أهمية تكنولوجيا المعلومات ودورها في إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) - شركة فورد للسيارات نموذجا-"، حويليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، جامعة بشار، المجلد 03، العدد 02، الجزائر، 2016.
101. صفاء محمد صلاح الدين، "إعادة هندسة العمليات وتأثيرها على التعليم الجامعي «دراسة تطبيقية على الجامعة المصرية»"، مجلة بحوث الشرق الأوسط، جامعة عين الشمس، المجلد 08، العدد 58، الجزء 02، مصر، نوفمبر 2020.
102. الطيب داودي، مراد محبوب، "دور إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 32، الجزائر، 2013.
103. عادل عبد الحميد بن غربي، أمال شاربي، "دور بيئة المؤسسة في نمو الاقتصاد"، مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية والإنسانية المعمقة، جامعة الجلفة، العدد السادس، الجزائر، سبتمبر 2019.
104. عبد الرزاق سالم الرحاحلة، "إعادة هندسة الأعمال كوسيلة لتحقيق التميز التنافسي في الشركات الخدمية الأردنية"، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة الحدود الشمالية، المجلد 05، العدد 02، المملكة العربية السعودية، 2014.
105. عبد القادر بن السعيد عقون، "استراتيجية البحث والتطوير (R&D) في المؤسسات كأساس تفعيل التعاون الجزائري الدولي في مجال البحث العلمي"، مجلة الابتكار والتنمية الصناعية، جامعة قالم، المجلد 04، العدد 01، الجزائر، جوان 2021.
106. عبد الكريم حساني، "تأثير المزيج التسويقي على ولاء الزبائن في قطاع الاتصالات (من وجهة نظر زبائن شركة جيزي بأم البواقي)"، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، جامعة أم البواقي، المجلد 06، العدد 04، الجزائر، 2019.
107. عبد الله بن حمو، زيتوني صابرين، "مكونات المحيط الخارجي وأثرها على دخول المؤسسات الجزائرية إلى الأسواق الدولية -دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية المصدرة-"، مجلة المالية والأسواق، جامعة مستغانم، المجلد 05، العدد 09، الجزائر، 2018.

108. عثمان محادي، عبد الحميد برحومة، "دور فعالية إدارة الشراء في زيادة ربحية المؤسسة -دراسة حالة المركب الصناعي والتجاري الحضنة بالمسيلة خلال الفترة (2009-2018)", مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، المجلد 13، العدد 01، الجزائر، 2020.
109. العربي بن داود، عزيز قودة، "دور العلاقات العامة في تحسين سيرورة المؤسسة الجزائرية الاقتصادية (دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP بحاسي مسعود ورقلة)", المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، جامعة ورقلة، المجلد 05، العدد 04، الجزائر، 2022.
110. 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 والنفسية، العدد العاشر-الجزء الثالث-، مصر، 2018.
111. عطا الله لحسن، "دراسة تأثير المزيج التسويقي على رضا الزبون (دراسة حالة علامة كوندور)", مجلة اقتصاد المال والأعمال، جامعة سعيدة، المجلد 03، العدد 03، الجزائر، 2019.
112. عطية لعون، صباح عياش، "استخدام التحليل الاستكشافي والتوكيدي في تقنين المقاييس النفسية والتربوية"، مجلة العلوم النفسية والتربوية، جامعة الوادي، المجلد 02، العدد 04، الجزائر، 2016.
113. غنية لالوش، "توظيف أدوات تكنولوجيا المعلومات في بيئة المؤسسة"، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، جامعة الجزائر 3، المجلد 06، العدد 03، الجزائر، 2017.
114. فاطمة الزهراء قوفي، جبار بوكثير، "إعادة الهندسة كمنهج لتدريب الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية-إشارة إلى نماذج عالمية"، مجلة التواصل، جامعة أم البواقي، المجلد 26، العدد 05، الجزائر، 2020.
115. فرج علي عمار نصر، ناصر المقدولي البهلول، "إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير الخدمات الفندقية على فنادق شركة الضمان للاستثمارات بمدينة طرابلس-ليبيا-دراسة حالة"، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، جامعة بومرداس، المجلد 04، العدد 01، الجزائر، 2021.
116. لمياء درامشية، فاطمة بلقاسمي، "المؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر: دراسة تأصيلية"، مجلة الحوار الثقافي، جامعة مستغانم، المجلد 05، العدد 02، الجزائر، 2016.

117. محمد قادري، "أثر بيئة المؤسسة على نشاط البيقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية لعينة من النسيج الصناعي الجزائري-"، مجلة مجاميع المعرفة، المركز الجامعي تندوف، المجلد 05، العدد 02، 2019.
118. محمد قريشي، أحلام غريال، "متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع كوندور - بسكرة"، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، جامعة المسيلة، المجلد 03، العدد 01، الجزائر، 2019.
119. مريم بوخضرة، الشريف بوفاس، "إعادة الهندسة كمدخل لتحقيق المرونة الاستراتيجية بالمؤسسات الصناعية: دراسة حالة المؤسسات الوطنية للدهن بولاية سوق أهراس"، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية، جامعة أم البواقي، المجلد 06، العدد 04، الجزائر، ديسمبر 2019.
120. مصطفى ساحي، "رؤية قياسية لدور مدخل المراجعة التسويقية في تحسين أداء قرارات المزيج التسويقية"، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، جامعة الأغواط، المجلد 06، العدد 02، الجزائر، 2022.
121. منيرة دريدي، سلمى حروش، "دور البحث والتطوير في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسات"، مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، جامعة بومرداس، المجلد 04، العدد 01، الجزائر، 2019.
122. ناصر مراد، "تشخيص جباية المؤسسة في الجزائر"، مجلة دراسات جبائية، جامعة البليدة 02، المجلد 03، العدد 02، الجزائر، 2014.
123. نجوى حرنان، "مقاربة لإدماج مضامين إعادة الهندسة وستة سيجما في مؤسسة التعليم العالي: حالة الجزائر"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، المجلد 05، العدد 08، الجزائر، 2012.
124. نشوى عشري ثابت خطاب، "تصور مقترح لتطبيق مدخل الهندرة في التعليم الثانوي الفني (دراسة ميدانية بمحافظة أسيوط)"، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد 33، العدد الأول، مصر، جانفي 2017.
125. نور الهدى بهلولي، "مدى ملاءمة المعيار IFRS for SMEs للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر (دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية برج بوعرييج)"، مجلة جديد الاقتصاد، جامعة برج بوعرييج، المجلد 16، العدد 01، الجزائر، 2021.

126. هشام مزهود، "دراسة استطلاعية حول واقع ومتطلبات إعادة هندسة المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة - دراسة ميدانية بالمنطقة الصناعية للعلمة بسطيف -"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة الجلفة، المجلد 01، العدد 34، الجزائر، 2017.
127. هيثم عبد الحميد بيزان، "مدخل في أهم أساليب الفكر الإداري المعاصر إعادة هندسة العمليات الإدارية"، مجلة جامعة صبراتة العلمية، العدد الثالث، تونس، يونيو 2018.
128. الياس لهوازي، رابح أوكيل، "المزيج التسويقي لمؤسسة كوندور وأثره على رضا زبائنها بمنطقة سوق الخميس ولاية البويرة"، مجلة مجاميع المعرفة، جامعة البويرة، المجلد 07، العدد 01، الجزائر، 2021.

رابعاً: المحاضرات

129. صالح حميدات، "محاضرات في اقتصاد المؤسسة"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، 2018.
130. محمد بوشربية، "محاضرات في اقتصاد المؤسسة"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2020.
- المراجع الأجنبية:

1. H, Hammer.,& J, Champy., "**Re-engineering the corporation: a manifesto for business revolution**", Harper Collins, New York, 1993.
2. L, Raymond, F, Bergeron, & S, Rivard, "**Determinants of Business Process Reengineering Success in Small and Large Enterprises: An Empirical Study in the Canadian Context**", Journal of Small Business Management, 36(1), Canada, 1998.
3. Managanelli, R., & Klein, M., "**The Reengineering Hand Book: A Step –by- Step Guide to Business Transformation**", Amacom Books, USA, 1994.
4. Michael Hammer, **Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate**, Harvard Business Review, 1990, [https://hbr.org/1990/07/reengineering-work-dont-automate-obliterate?fbclid=IwAR2yEDiaFjEWz3\\_yIB7m8E5LhWGa45IEb9NTij5Ud0Hb4Zy2JM-pZUEfUQ0](https://hbr.org/1990/07/reengineering-work-dont-automate-obliterate?fbclid=IwAR2yEDiaFjEWz3_yIB7m8E5LhWGa45IEb9NTij5Ud0Hb4Zy2JM-pZUEfUQ0) 26/03/2023 10:27 AM.
5. Varun Grover, William J, Kettinger, "**Business Process Change: Reengineering Concepts, Methods and Technologies**", Idea Group Publishing, USA, 1998.

الملاحق

الملحق رقم (01): استمارة الدراسة

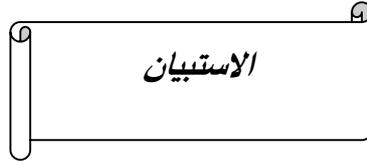
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قالمة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



"دراسة ميدانية لإعادة الهندسة كأداة للتكيف مع متغيرات محيط المؤسسة"

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، أما بعد:

في إطار تحضير مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في قسم علوم التسيير تخصص إدارة أعمال بكلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية بجامعة قالمة، وبهدف دراسة موضوع "إعادة الهندسة كأداة للتكيف مع متغيرات محيط المؤسسة"، ونظرا لدرائتكم وخبرتكم في مجال عملكم، نضع بين أيديكم هذه الاستمارة الخاصة بالاستبيان ونرجو من حضرتكم التكرم بملئها وإبداء رأيكم السيد فيما شملته من أسئلة دون استثناء وبكل مصداقية، مع العلم بأن هذه المعلومات لن تستعمل إلا في إطار هذه الدراسة.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الشكر والتقدير لتعاونكم معنا.

يرجى بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة التي تعبر عن رأيكم.

## الملاحق

### الجزء الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس:

ذكر  أنثى

2- السن:

من 20 - 29  من 30 - 39  من 40 - 49

50 سنة وأكثر

3- المستوى التعليمي:

تكوين مهني  ثانوي  جامعي  دراسات عليا

4- المسار الوظيفي:

عون تقني  عون تنفيذي  إطار

5- الأقدمية:

أقل من 5 سنوات  من 5 - 9 سنوات  من 10-14 سنة

من 15 - 19 سنة  20 سنة فأكثر

## الملاحق

الجزء الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: مدى توفر متطلبات تطبيق إعادة الهندسة

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>أولاً: التزام وقناعة الإدارة العليا</b>						
1	تقوم المؤسسة بوضع الاستراتيجية بأهداف دقيقة وواضحة.					
2	تتبنى المؤسسة أسلوب إعادة الهندسة متى اقتضت الظروف بكفاءة.					
3	تعمل إدارة المؤسسة على زرع ثقافة التغيير لدى العاملين لتزيد من مستوى مرونتها واستجابتها.					
4	يرتبط برنامج إعادة الهندسة مع التوجه الاستراتيجي للمؤسسة.					
5	تخصص إدارتكم موارد كافية لإنجاز أعمالها.					
6	تقوم إدارتكم بإلغاء العمليات غير الضرورية					
<b>ثانياً: تكنولوجيا المعلومات</b>						
7	تعتمد مؤسستكم على البرامج الحاسوبية الحديثة.					
8	تقوم المؤسسة بتكوين الموظفين لمواكبة التكنولوجيا الحديثة.					
9	يتم تجديد الأجهزة بصورة دورية في مؤسستكم.					
<b>ثالثاً: الاتصال</b>						
10	تعتمد المؤسسة في اتصالاتها الداخلية والخارجية على برامج وأنظمة معلومات واضحة (الانترنت، الانترنت، الاكسترنات).					
11	تعتمد المؤسسة على قنوات اتصال مفتوحة مع أصحاب المصالح داخل المؤسسة.					
12	ترتبط جميع الإدارات بشبكة اتصال واحدة.					
<b>رابعاً: تمكين العاملين</b>						
13	تمنح المؤسسة للعاملين في مختلف المستويات الإدارية حرية في اتخاذ القرارات وفقاً لمستويات كفاءتهم.					
14	يتم تزويد الموظفين بالمهارات بشكل مستمر من خلال التدريب.					

## الملاحق

					15	يحفز الرئيس العاملين على تحمل مسؤوليات أكبر.
					16	تشجع مؤسستكم العمل في شكل فريق.
<b>خامسا: الاستعداد للتغيير</b>						
					17	تعمل المؤسسة على اطلاع العاملين بكل أهداف التغيير.
					18	تقوم المؤسسة بعقد ندوات تثقيفية للعاملين لإبراز أهمية التغيير.
					19	يتم إعلام العاملين بمختلف التغييرات التي يمكن أن تحدث.
					20	تطلع المؤسسة عامليها بالنتائج المنتظرة من التغيير.

### المحور الثاني: تكيف المؤسسة مع متغيرات المحيط

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>أولاً: تكيف المؤسسة مع متغيرات المحيط الداخلي</b>						
21	تعتمد المؤسسة على هيكل تنظيمي مرن لمواجهة التغييرات في الخطط.					
22	تدمج الوحدات الإدارية التي تتكامل مهامها ونشاطاتها.					
23	تشجع ثقافة المؤسسة على الابتكار.					
24	تساعد الأعراف السائدة في المؤسسة على زيادة التعاون بين العاملين.					
25	يشعر العاملون بالانتماء داخل المؤسسة.					
26	تعمل المؤسسة على تكوين صورة ذهنية ايجابية عنها في أذهان جمهورها.					
27	توظف المؤسسة موارد بشرية كفأة تمكنها من التكيف مع متغيرات المحيط.					
28	تمتلك المؤسسة موارد مالية ضخمة لمزاولة نشاطها الإنتاجي.					
<b>ثانياً: تكيف المؤسسة مع متغيرات المحيط الخارجي</b>						

## الملاحق

					تقوم المؤسسة بدراسة الزبائن للتعرف على رغباتهم والعمل على إشباعها.	<b>29</b>
					تتمتع المؤسسة بعلاقات جيدة مع الموردون.	<b>30</b>
					تسعى المؤسسة باستمرار لمعرفة نقاط قوة وضعف منافسيها.	<b>31</b>
					تقر الحكومة الجزائرية قوانين تشجع نشاط المؤسسة.	<b>32</b>
					تتأثر قرارات العمال بالنقابة أكثر من تأثرها بقرارات الإدارة.	<b>33</b>
					تمتلك المؤسسة القدرة على توفير منتجاتها لجميع الفئات العمرية.	<b>34</b>
					يؤثر تذبذب أسعار المواد الأولية على مؤسستكم.	<b>35</b>
					تهتم المؤسسة بالطبقات الفقيرة في المجتمع وتعمل على تلبية احتياجاتها (المسؤولية الاجتماعية).	<b>36</b>
					تؤثر القوانين التي تعمل على حماية البيئة من التلوث على المؤسسة.	<b>37</b>
					تساهم التكنولوجيا الحالية في السوق بإدخال تحسينات على منتجات المؤسسة.	<b>38</b>
					تنشط المؤسسة في موقع يخدم نشاطها الإنتاجي.	<b>39</b>
					تتأثر المؤسسة بقوانين وتشريعات مؤسسات موجودة في دول أخرى.	<b>40</b>

## الملاحق

الملحق رقم (02): قائمة محكمي استمارة الدراسة

الرقم	اللقب والاسم	الرتبة العلمية	الجامعة الأصلية
1	لراري ليلي	أستاذ محاضر -أ-	جامعة 8 ماي 1945 -قائمة-
2	بوناب محمد	أستاذ محاضر -ب-	جامعة 8 ماي 1945 -قائمة-
3	بخاخشة موسى	أستاذ التعليم العالي	جامعة 8 ماي 1945 -قائمة-



## الملخص:

سعت هذه الدراسة إلى معرفة كيف تساهم إعادة الهندسة في التكيف مع متغيرات المحيط، ولتحقيق ذلك تم تصميم استبيان للإمام بجميع المعلومات من خلال اختبار عينة من عمال مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة.

تم توزيع استبيان بشكل عشوائي على عينة الدراسة المتكونة من 40 عامل بالمؤسسة المذكورة سابقا، حيث اعتمدنا على برنامج الرزمة الإحصائية SPSS في معالجة وتحليل البيانات المتحصل عليها واختبار الفرضيات.

وقد تبين أن المؤسسة محل الدراسة تتوفر على متطلبات تطبيق إعادة الهندسة بدرجة كبيرة كما أن لها تأثير كبير في التكيف مع متغيرات المحيط، وقد أشارت النتائج إلى أن المتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة ليس لها تأثير معنوي على إجاباتهم.

**الكلمات المفتاحية:** إعادة الهندسة، التزام وقناعة الإدارة العليا، تكنولوجيا المعلومات، الاتصال، تمكين العاملين، الاستعداد للتغيير، المحيط الداخلي، المحيط الخارجي.

## Abstract:

This study sought to find out how re-engineering contributes to adapting to the variables of the environment, and to achieve this, a questionnaire was designed to obtain all the information by testing a sample of the workers of the Omar Bin Omar Foundation for Canned Food in the state of Guelma.

A questionnaire was distributed randomly to the sample of the study formed From 40 workers in the aforementioned institution, where we relied on the SPSS statistical package program in processing and analyzing the data obtained and testing hypotheses.

It was found that the institution under study meets the requirements of applying re-engineering largely, it also has a significant impact on adapting to the variables of the environment, and the results indicated that the personal variables of the study sample members did not have a significant impact on their answers.

**Key words:** re-engineering, the commitment and conviction of senior management, information technology, Communication, Employees Empowerment, Prepare for change, internal environment, external environment.