



جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، الطور الثاني  
في ميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير  
فرع علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال  
بعنوان:

# أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار حاسي  
مسعود- ورقلة-

من إعداد الطالبان : قاسمي أمال

أولاد هدار زهرة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: /.... /.... /2020

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ (ة) / (أستاذ محاضر أ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا.  
الأستاذ / مزهودة نور الدين (أستاذ محاضراً - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا.  
الأستاذ (ة) (أستاذ محاضر أ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا.

السنة الجامعية: 2020 /2019





جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، الطور الثاني  
في ميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير  
فرع علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال  
بعنوان:

## أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في

## تحقيق الميزة التنافسية

دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار حاسي  
مسعود- ورقلة-

من إعداد الطالبتان : قاسمي أمال

أولاد هدار زهرة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: ..... /..... /2020

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ (ة) / (أستاذ محاضر أ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا.

الأستاذ / مزهودة نور الدين (أستاذ محاضر أ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا.

الأستاذ (ة) / (أستاذ محاضر أ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا.

السنة الجامعية: 2020 /2019

# إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع

إلى ...

من أحمل اسمه بكل فخر واعتزاز

إلى سندي وفوتي وملاذي بعد الله، أبي العزيز أسأل الله أن يحفظه لنا

إلى ...

ينبوع الصبر والتفائل والأمل

إلى التي جعلت الجنة تحت أقدامها ريحانة حياتي وبهجتها أمي العزيزة أسأل الله أن يحفظها لنا

إلى ...

من كانوا ملاذي وملجئي إلى من علموني علم الحياة

إلى إخوتي .

إلى ...

كل الأقران والأهل

إلى ...

قلعتي الحصينة التي الجأ إليها عند شدتي صديقاتي وبالأنص (راوية، منى، أنعام، عزيزة، زهرة، دنيا

أميرة، وفاء، سلمى، صبرين، زينب، فريال، أمينة، حنان، سميرة، كريمة، مروة، هاجر، زبيدة، هدى، أسماء، نسرين)

إلى ...

كل عبور على دينه ووطنه

إلى ...

كل من ذكرهم قلبي ونسيهم قلبي، من دون أن أنسى زملاء الدفعة سنة الثانية ماستر ادارة الحمال

2020-2019

إليكم جميعا أهدي ثمرة جهدي.

أمال

# إِهْدَاء

الى من تحت قدميها جنان الله والخذ ،  
تلك الوحيدة ، هي الجميع ، هي الحياة بأثرها ،

أمي الحبيبة

الى من علمني معني الإصرار ومنعني كل ما أحتاج لاحيا عزيزة ،

أبي الحبيب..

الى من هم أغلى من عياني ، ، اخوتي ، الأبناء ..

زهراء حيا تي ، ، أخواتي الحبيبات ..

الى تلك الأقدام الصغيرة ، التي شاركتني رحلتي خطوة بخطوة ، فلذة

كبدتي ، قرة عياني ، تاج رأسي ، ابنائي : سكينه ، سلمى ، محمد العزيز

الى من كان خير عون وخير رفيق وخير سند ، زوجي العزيز

الى أسرتي الكبيرة و أسرة زوجي..

الى أصدقائي وزملائي ، وأحبتي كلهم .

أهديكم محارة جهدي ..

# شكره و عرفان

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا ووفقنا على إنجاز هذا العمل.  
نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى الأستاذ المشرف مزمودة نورالدين الذي لم يبخل  
علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة حول الموضوع، وأرائه السديدة التي كانت عوناً لنا في  
إتمام هذا البحث.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل موظفي مؤسسة الوطنية للأشغال في الأبار حاسي  
مسعود-ورقلة- وعلى وأسهم عطاس

نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدونا من قريب أو من بعيد على إنجاز  
هذا العمل، ونخص بالذكر : الحاج عرابة، حاج عبد الرؤوف، خالد رجم، سلوى  
شتيوات، مناصرة رشيد، عياض محمد عادل، بلطرش حورية، يوسف أسماء.  
كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر لأعضاء اللجنة المناقشة على ما سونف يقدمونه من  
التوجيهات والتصويبات.

"عسى الله أن يوفقنا لما فيه خير لنا"

## الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار (ENTP)، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الطالبتان على المنهج الوصفي التحليلي لإبراز المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة، وتحليلها واستقراء النتائج و تم تصميم الاستبيان الذي شمل 44 عبارة لجمع المعلومات، الذي وزع على عينة من الإطارات العاملة (إطار، إطار مسؤول) في الإدارة بمؤسسة ENTP، حيث تم معالجة 87 استمارة استبيان بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS V22، وذلك باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية منها المتوسطات الحسابية و معامل الارتباط و الانحدار الخطي المتعدد، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، المؤسسة محل الدراسة توفر متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية بدرجة متوسطة، وهناك اهتمام متوسطة لتحقيق الميزة التنافسية (التكلفة، المرونة، الجودة، التسليم، الإبداع)، العلاقة طردية قوية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والميزة التنافسية، لتنتهي في الأخير هذه الدراسة بأن الميزة التنافسية تتأثر بعوامل تتمثل في كل من (التزام وقناعة الإدارة العليا، الإستراتيجية، تكنولوجيا المعلومات، الاتصال الفعال، تمكين العاملين)، وانتهت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها الاهتمام أكثر بعملية الاتصال، والعمل على نشر ثقافة التغيير والتطوير لدى الأفراد، وتخصيص ميزانية خاصة بعملية الإبداع.

الكلمات المفتاحية: إعادة هندسة العمليات الإدارية، ميزة التنافسية، جودة، مؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار (ENTP).

## :Résumé

Cette étude vise à connaître l'étendue de l'impact de la réingénierie des processus administratifs dans l'obtention de l'avantage concurrentiel de L'Entreprise Nationale des Travaux aux Puits, et pour atteindre les objectifs de l'étude, les deux étudiantes se sont appuyées sur l'approche descriptive et analytique pour mettre en évidence les concepts liés au sujet de l'étude, l'analyse des résultats du questionnaire (comprenant 44 chapitres) distribuées à un échantillon du personnel de L'Entreprise Nationale des Travaux aux Puits (cadre, cadre responsable), où 87 questionnaires des collectes d'informations ont été traités par le programme statistique SPSS v22, en utilisant de nombreuses méthodes statistiques, y compris les moyennes arithmétiques, le coefficient de corrélation et la régression linéaire multiple, L'étude a atteint un ensemble de résultats, dont le plus important est que l'entreprise étudiée fournit dispose des moyens modérés pour la réingénierie, et de même un intérêt modéré pour l'obtention des avantages concurrentiel (coût, flexibilité, qualité, livraison, innovation) malgres cela L'entreprise possède une relation positive forte entre la réingénierie des processus administratifs et l'avantage concurrentiel, Nous pouvons conclure apres cette étude que l'avantage concurrentiel est affecté par des facteurs représentés à la fois dans l'engagement et la conviction du top management, Astra Stratégie, technologie de l'information, communication efficace, autonomisation des travailleurs, Suite a cela un ensemble de recommandations est nécessaire pour y remédier L'entreprise doit s'occuper de la communication et de la formation du personnel et allouant un budget au processus de créativité.

**Mots clés:** réingénierie des processus, avantage concurrentiel, qualité, L'Entreprise ationale des Travaux aux Puits (ENTP).

## قائمة المحتويات

III	الإهداء
V	الشكر
VI	الملخص
VII	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال
XI	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
01	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول إعادة هندسة العمليات الإدارية والميزة التنافسية
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لإعادة هندسة العمليات الإدارية والميزة التنافسية
03	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لإعادة هندسة العمليات الإدارية .....
11	المطلب الثاني: الإطار النظري للميزة التنافسية
21	المبحث الثاني: عرض وتحليل الأدبيات التطبيقية
21	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
32	المطلب الثاني: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
35	خلاصة الفصل
36	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول إعادة هندسة العمليات الإدارية والميزة التنافسية
37	تمهيد
38	المبحث الأول: الطريقة و الأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية
38	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
40	المطلب الثاني: الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة
42	المبحث الثاني: تحليل النتائج ومناقشتها
42	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة
66	المطلب الثاني: تحليل العلاقة ومناقشة النتائج
83	خلاصة الفصل الثاني
-	الخاتمة
-	المراجع
-	الملاحق
-	الفهرس



## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
08	الأبعاد المعتمدة لإعادة هندسة العمليات الإدارية في الدراسات السابقة	الجدول رقم (1-1)
18	الأبعاد المعتمدة للميزة التنافسية في الدراسات السابقة	الجدول رقم (2-1)
32	مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة	الجدول رقم (3-1)
39	توزيع الإستبيانات في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود	الجدول رقم (1-2)
40	متغيرات الدراسة	الجدول رقم (2-2)
40	المتوسطات المرجحة والاتجاه الموافق لها	الجدول رقم (3-2)
40	الأوزان المقترحة حسب مقياس ليكارت الثلاثي	الجدول رقم (4-2)
40	بعض الدراسات التي تم الاعتماد عليها في إعداد الاستبيان	الجدول رقم (5-2)
42	ثبات الأداة حسب المعامل (ألفا كرونباخ)	الجدول رقم (6-2)
43	توزيع العينة حسب الجنس	الجدول رقم (7-2)
44	توزيع العينة حسب العمر	الجدول رقم (8-2)
45	توزيع العينة حسب ديمومة الوظيفة	الجدول رقم (9-2)
46	توزيع العينة حسب مستوى التعليم	الجدول رقم (10-2)
47	توزيع العينة حسب الأقدمية	الجدول رقم (11-2)
48	توزيع العينة حسب الوظيفة	الجدول رقم (12-2)
49	نتائج تحليل العبارات الخاصة ببعد التزام وقناعة الإدارة العليا	الجدول رقم (13-2)
50	نتائج تحليل العبارات الخاصة ببعد الإستراتيجية	الجدول رقم (14-2)
51	نتائج تحليل العبارات الخاصة ببعد تكنولوجيا المعلومات	الجدول رقم (15-2)
53	نتائج تحليل العبارات الخاصة ببعد الإتصال	الجدول رقم (16-2)
54	نتائج تحليل العبارات الخاصة ببعد تمكين العاملين	الجدول رقم (17-2)
55	نتائج تحليل العبارات الخاصة ببعد الإستعداد للتغيير	الجدول رقم (18-2)
57	نتائج تحليل العبارات الخاصة بأبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية	الجدول رقم (19-2)
58	نتائج تحليل العبارات الخاصة ببعد التكلفة	الجدول رقم (20-2)
60	نتائج تحليل العبارات الخاصة ببعد المرونة	الجدول رقم (21-2)
61	نتائج تحليل العبارات الخاصة ببعد الجودة	الجدول رقم (22-2)
62	نتائج تحليل العبارات الخاصة ببعد التسليم	الجدول رقم (23-2)

## قائمة الجداول

63	نتائج تحليل العبارات الخاصة ببعء الإبداع	الجدول رقم (24-2)
65	نتائج تحليل العبارات الخاصة بأبعاد الميزة التنافسية في المؤسسة	الجدول رقم (25-2)
66	معامل الارتباط بيرسون بين إعادة هندسة العمليات والميزة التنافسية	الجدول رقم (26-2)
67	العلاقة الارتباطية بين أبعاد إعادة هندسة العمليات والميزة التنافسية	الجدول رقم (27-2)
68	تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى	الجدول رقم (28-2)
69	نتائج تحليل تباين خط الإنحدار	الجدول رقم (29-2)
70	يوضح قيم معاملات خط الإنحدار	الجدول رقم (30-2)
71	تحليل اختبار $T$ بين الميزة التنافسية والجنس	الجدول رقم (31-2)
71	تحليل اختبار $T$ بين الميزة التنافسية وديمومة الوظيفة	الجدول رقم (32-2)
72	تحليل اختبار $T$ بين الميزة التنافسية والوظيفة	الجدول رقم (33-2)
72	تحليل اختبار ANOVA بين الميزة التنافسية والبيانات الشخصية	الجدول رقم (34-2)
73	المتغيرات المستقلة التي دخلت النموذج	الجدول رقم (35-2)
74	معاملات الارتباط الخطي بطريقة الإنحدار التدريجي	الجدول رقم (36-2)
75	تباين خط الإنحدار بطريقة الإنحدار التدريجي	الجدول رقم (37-2)
76	قيم معاملات خط الإنحدار بطريقة الإنحدار التدريجي	الجدول رقم (38-2)

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ج	نموذج الدراسة	الشكل (1-1)
06	المراحل الرئيسية لعملية إعادة هندسة العمليات الإدارية	الشكل (2-1)
10	أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية	الشكل (3-1)
14	دورة حياة الميزة التنافسية	الشكل (4-1)
20	أبعاد الميزة التنافسية	الشكل (5-1)
69	ملائمة خط الانحدار للمعطيات المقدمة في المؤسسة	الشكل (1-2)

## قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
الملحق رقم 01	استمارة الاستبيان
الملحق رقم 02	قائمة الأساتذة المحكمين
الملحق رقم 03	وثائق المؤسسة
الملحق رقم 04	نتائج SPSS



## المقدمة

### التوطئة:

ظهرت في السنوات الأخيرة من القرن العشرين العديد من مداخل التغيير والتطوير، والتي استهدفت تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات وزيادة القدرة التنافسية لها، في بيئة أعمال تتميز بالتطور المستمر في ظل انفجار المعرفة، ووحدة المنافسة، وثورة الاتصالات والتكتلات الاقتصادية والتطور التكنولوجي، حيث أصبحت حالة عدم التأكد في بيئة الأعمال هي الثابت الوحيد من بين مجموعة كبيرة من المتغيرات .

هذه التغيرات فرضت على المؤسسة تغيير ممارستها الادارية، والبحث عن أساليب حديثة تساعد على البقاء و الإستمرارية في بيئة تتميز بالتعقيد والديناميكية ، ومن ابرز الاساليب إعادة هندسة العمليات الإدارية لكونه يعتمد على إحداث تغيرات جذرية والتخلي التام عن إجراءات القديمة.

تعتبر إعادة هندسة العمليات الإدارية من بين أهم الأساليب الإدارية المستخدمة من طرف مختلف المؤسسات الهادفة إلى إجراء تغييرات جذرية في أسلوب وطريقة عملها من أجل التغيير في الوضع القائم، حيث تتم إعادة الهندسة بترجمة هذه الأهداف إلى أهداف فرعية خاصة بكل عملية لتسهيل الوصول للهدف الأسمى للمؤسسة بكفاءة وفعالية، بهدف التكيف مع مختلف التغيرات وتحسين قدرتها التنافسية التي أصبحت مطلباً أساسياً لتحقيق البقاء والاستمرارية .

### إشكالية الدراسة:

تواجه المؤسسات المعاصرة على اختلاف أنواعها موجة من التحولات والتغيرات المتسارعة والمتلاحقة التي تجتاح عالم اليوم، فظهور الأسواق العالمية ، التقدم التكنولوجي، اختلاف احتياجات العملاء وتوقعاتهم ،كلها دفعت بالمؤسسات إلى استحداث أساليب وأنماط إدارية جديدة تمكنها من مواجهة تلك التحديات وكسب مزايا تنافسية تزيد قوتها و قدرة على الصمود امام منافسيها ، حيث يعتبر أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية أحد أهم هذه الأساليب التي فرضها الفكر الإداري المعاصر والتي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية ، ومن خلال ما سبق يمكن صياغة إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي

### مسعود ENTP؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية التساؤلات الجزئية التالية :

✓ ماهو مستوى الإهتمام بكل الأبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية المتمثلة في كل من (التزام وقناعة الإدارة العليا، الإستراتيجية، تكنولوجيا المعلومات، الاتصال الفعال، تمكين العاملين، الاستعداد للتغيير ) بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود ENTP ؟

✓ ماهو مستوى الإهتمام بتطبيق منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود

### ؟ ENTP

✓ ماهو مستوى الإهتمام بكل الأبعاد الميزة التنافسية المتمثلة في كل من (التكلفة، المرونة، الجودة، التسليم، الإبداع ) ؟

✓ ماهو مستوى الإهتمام بتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود ENTP ؛

✓ ما طبيعة العلاقة الارتباطية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والميزة التنافسية بالمؤسسة ENTP؟

✓ إلى أي مدى تؤثر متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة ENTP ؟

✓ هل يعتبر التزام قناعة الادارة العليا أكثر الابعاد تأثيرا على الميزة التنافسية ؟

## المقدمة

### فرضيات الدراسة :

- من أجل تحقيق أهداف البحث والإجابة على الإشكالية المطروحة أعلاه يمكننا صياغة الفرضية العامة كالتالي:
- إن اعتماد إعادة هندسة العمليات الإدارية بجميع مقوماته من شأنه التأثير الإيجابي على تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الأبار بحاسي مسعود ، وتندرج تحت هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات التالية:
- ✓ هناك إهتمام ذو مستوى مرتفع بكل الأبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية المتمثلة في كل من (التزام وقناعة الإدارة العليا، الإستراتيجية، تكنولوجيا المعلومات، الاتصال الفعال، تمكين العاملين، الاستعداد للتغيير)؛
  - ✓ هناك إهتمام ذو مستوى متوسط بتطبيق منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الأبار بحاسي مسعود ENTP ؛
  - ✓ هناك إهتمام ذو مستوى متوسط بكل الأبعاد الميزة التنافسية المتمثلة في كل من (التكلفة، المرونة، الجودة، التسليم، الإبداع)؛
  - ✓ هناك إهتمام ذو مستوى مرتفع بتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الأبار بحاسي مسعود ENTP ؛
  - ✓ توجد علاقة طردية قوية بين تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات وتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة ENTP؛
  - ✓ تؤثر كل أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (التزام وقناعة الإدارة العليا، الإستراتيجية، تكنولوجيا المعلومات، الاتصال الفعال، تمكين العاملين، الإستعداد للتغيير) في تحقيق الميزة التنافسية؛
  - ✓ يعتبر بعد الالتزام وقناعة الإدارة العليا أكثر الأبعاد تأثيرا على الميزة التنافسية.

### مبررات إختيار موضوع الدراسة:

- توجد عدة أسباب وراء اختيار هذا الموضوع منها ما يلي:
- ✓ الإهتمام بالمواضيع الحديثة نسبيا والرغبة في البحث والإطلاع على هكذا مواضيع؛
  - ✓ الرغبة في معرفة كيف يمكن لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة؛
  - ✓ تماشي الموضوع مع طبيعة التخصص الذي تلقيناه، حيث يعتبر من المواضيع التي تدخل في صميم تخصص إدارة الأعمال.

### أهداف الدراسة:

- نسعى من خلال هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية :
- ✓ الربط بين اثر تبني اسلوب اعادة هندسة العمليات الإدارية ،وتطبيقه واستخدامه للتوصل الى نموذج يساهم في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الأبار بحاسي مسعود؛
  - ✓ تسليط الضوء على موضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية وازدياد أهميته في المؤسسات في الوقت الراهن؛
  - ✓ التعرف على درجة تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمؤسسة الجزائرية؛
  - ✓ تقديم توصيات عملية تساهم ايجابيا في توفير المتطلبات الأساسية لتطبيق منهج إعادة هندسة العمليات لتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الأبار بحاسي مسعود.

### أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من خلال محاولة إبراز الجوانب المهمة لمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية كأحد الاساليب الحديثة التي احتلت مكانة هامة بين مواضيع الادارة المعاصرة سواء في الملتقيات و في التقارير التي تصدرها الهيئات الدولية ، ودوره في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الأبار بحاسي مسعود ENTP ،وخاصة هذه المؤسسة نشط في قطاع النفط الذي

## المقدمة

يعتبر من أهم القطاعات في الدولة الجزائرية، ومحاولو لسد النقص وملء الفراغ في دراسات التي لها علاقة بإعادة الهندسة بصفة خاصة، ولفت انتباه المنظمات الجزائرية إلى الطرق الحديثة لتحقيق أفضل أداء.

### حدود الدراسة:

✓ **الحدود الجغرافية:** تمت الدراسة في إحدى المؤسسات التابعة للقطاع العام، وهي المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود؛

✓ **الحدود البشرية:** تم إختيار عينة قصدية من الإطارات العاملة ( إطار، إطار مسؤول) في الإدارة بمؤسسة **ENTP**؛

✓ **الحدود الزمنية:** امتدت الدراسة في الفترة ما بين شهر أفريل إلى غاية شهر أوت سنة 2020؛

✓ **الحدود الموضوعية:** تم التركيز على إعادة هندسة العمليات الإدارية من خلال الأبعاد التالية: (التزام وقناعة الإدارة العليا، الإستراتيجية، تكنولوجيا المعلومات، الاتصال الفعال، تمكين العاملين، الاستعداد للتغيير)، أما الميزة التنافسية تم تركيز على الأبعاد التالية: (التكلفة، المرونة، الجودة، التسليم، الإبداع).

### المنهج المتبع في الدراسة:

قصد الإحاطة بجوانب موضوع الدراسة و في ضوء طبيعتها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، وذلك بتقديم التعاريف وضبط المصطلحات والمفاهيم العامة لإعادة هندسة العمليات الإدارية والميزة التنافسية وإظهار العلاقة بينهما، وهو ما يناسب تماما هذه الدراسة ويخدم الوصول لأهدافها.

أما في الجانب التطبيقي فاعتمدنا على دراسة الحالة بوصفه أحد الأساليب التي يعتمد عليها المنهج الوصفي التحليلي، من خلال إجراء الدراسة في المؤسسة بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود بإعتماد على المقابلة الهاتفية، والإستبيان، وإستخدام برنامج **SPSS Ver 22** من أجل معرفة ودراسة مختلف المؤشرات وتحليلها، للتعرف على أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود.

### هيكل البحث :

سعيا منا للإحاطة بجميع جوانب وأساسيات البحث وللإجابة على إشكاليته فقد قمنا بتقسيم البحث كما يلي :

**الفصل الأول** والذي يحمل عنوان " الأدبيات النظرية والتطبيقية حول إعادة هندسة العمليات الإدارية والميزة التنافسية " تم تقسيمه لمبحثين، المبحث الأول كان بعنوان " الأدبيات النظرية لإعادة هندسة العمليات الإدارية و الميزة التنافسية ، كمفهوم إعادة هندسة العمليات والميزة التنافسية واهم أبعادها وطبيعة العلاقة بينهما .

أما المبحث الثاني والذي كان تحت عنوان " عرض وتحليل الدراسات السابقة" تم تطرق فيه للدراسات السابقة العربية منها والأجنبية والتي لها علاقة بموضوع بحثنا.

أما **الفصل الثاني** فكان بعنوان "الدراسة الميدانية حول إعادة هندسة العمليات الإدارية والميزة التنافسية " تم تخصيصه لدراسة الحالة فقسما إلى مبحثين المبحث الأول تم فيه تحديد مجتمع وعينة الدراسة، والأدوات الإحصائية المستخدمة في معالجة المعطيات، أما المبحث الثاني فقد خصص لعرض النتائج المتوصل لها والاختبار الفرضيات، ومناقشة النتائج، و في الأخير ومن خلال الخاتمة تم إستعراض ما توصلنا له من نتائج، وتوصيات وأفاق الدراسة.



## المقدمة

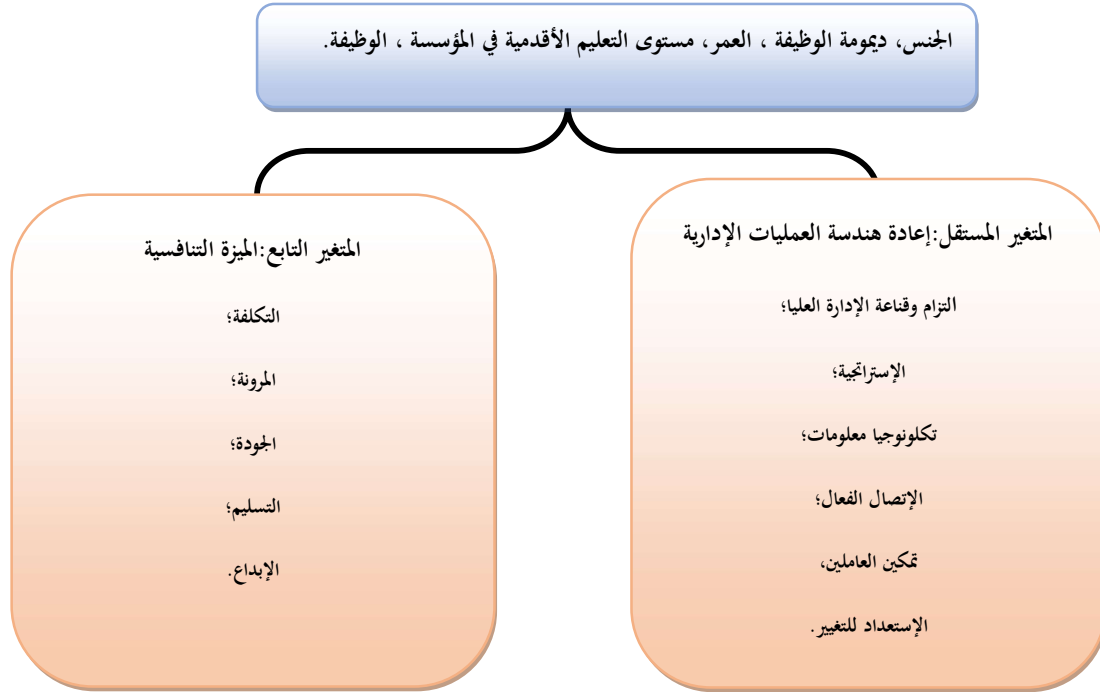
### صعوبات الدراسة:

- \* صعوبة توضيح مصطلح إعادة هندسة العمليات الإدارية للعديد من أفراد العينة لأنه يعتبر مصطلح حديث نسبياً؛
- \* صعوبة استرجاع كل الاستمارات الموزعة من الاستبيانات بسبب وجود مديرات خارج المقر الإجتماعي؛
- \* صعوبة إجراء مقابلات شخصية مع الموظفين بسبب عدم سماحهم لنا بالدخول بسب وباء كورونا.

### نموذج الدراسة:

في هذه الدراسة سوف نعتمد على نموذج ، للتعرف فيما إذا كان هناك تأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع وذلك وفق الشكل الموالي:

### الشكل رقم (1-1) : يوضح نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتان بناء على الدراسات السابقة .

الفصل الأول:

الأميات النظرية والتطبيقية

حول إعادة هيكلة العمليات الإدارية والميزة التنافسية

### تمهيد:

تتعامل المؤسسات الصناعية والخدمية في الوقت الحاضر مع ظروف بيئية تتسم بالديناميكية المتسارعة، حيث تسعى إلى تعزيز قدراتها الإنتاجية و الخدماتية في ظل واقع يتصف بالتغير المستمر، هذه التغيرات التي أثرت على الحياة البشرية بصفة عامة وعلى العمل الإداري بصفة خاصة، الأمر الذي فرض على المؤسسات التوجه نحو إحداث التغيرات اللازمة لمواجهة هذه التطورات والتأقلم مع ما هو كل جديد، و فرضت على المسيرين إعادة النظر في جميع المفاهيم و الأساليب و الإجراءات الممارسة من المؤسسات، من خلال الأخذ بكل ما هو جديد و متطور من أجل الارتقاء و النجاح .

وتعد إعادة هندسة العمليات الإدارية من أبرز الأساليب الإدارية التي فرضت نفسها بقوة ولاقت قبولا كبيرا واهتماما متزايد كمنهج جديد في الفكر الإداري، يقوم على أساس نبذ الأساليب الإدارية التقليدية وإحداث تغييرات شاملة وجذرية والتخلي التام عن إجراءات العمل القديمة، بما يساهم في تحقيق الميزة التنافسية .

وانطلاقا مما سبق سنحاول من خلال هذا الفصل التعرف على كل من إعادة هندسة العمليات الإدارية والميزة التنافسية من متخلف جوانبهما والتطرق إلى نوع العلاقة التي تربطهما، وسيتناول هذا الفصل مبحثين:

**المبحث الأول:** يتمحور حول عرض لمختلف جوانب متغيري الدراسة نظريا والعلاقة التي تربطهما؛

**المبحث الثاني:** يتناول الأدبيات التطبيقية المتمثلة في الدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة الحالية .

## المبحث الأول: الأدبيات النظرية لإعادة هندسة العمليات الإدارية وتحقيق الميزة التنافسية

يعد موضوعا كل من إعادة هندسة العمليات الإدارية و الميزة التنافسية من المواضيع التي نالت اهتمامات كبيرة، لما لها من تأثيرات على الصعيدين الردي والجماعي والمنعكس بدوره على أداء المؤسسات و الاقتصاديات ككل، وفي ضوء ذلك سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهومي إعادة هندسة العمليات الإدارية والميزة التنافسية، وتبيين العلاقة التي تربط بينهما على النحو الموالي .

### المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لإعادة هندسة العمليات الإدارية

إن إعادة هندسة العمليات الإدارية هي واحدة من التوجهات الإدارية المهمة التي تقود عملية التغير في المنظمة، بحيث تجعل المنظمة تبدأ عملها من جديد وتنتهي بتسليم المنتج للزبون بالمواصفات التي تلي حاجاته ورغباته، وفي هذا المطلب سنتطرق لمفاهيم إعادة الهندسة العمليات الإدارية .

### الفرع الأول: مفهوم وأهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية

#### أولا: مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية

يعتبر أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية من بين الأساليب الإدارية الحديثة التي ظهرت في بداية التسعينات وبالتحديد في عام 1992، عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان (هامر وجيمس شامي) الهندرة كعنوان لكتابهما الشهير (هندرة المنظمات) ومنذ ذلك الحين أحدثت الهندرة ثورة حقيقة في عالم الإدارة والتي حاول المفكرين تقديم تعاريف مختلفة لها، حيث لم يكن لديهم هناك اتفاق عام على تعريف موحد بل أن هناك العديد من التعاريف، حيث عرفها كل من (هامر وجيمس شامي، 1993): "هي إعادة التفكير بشكل جذري وإعادة تصميم العمليات في مجال أعمال معين بغرض إحداث تحسينات جذرية في المقاييس الحيوية والهامة للأداء مثل: التكلفة، الجودة، الخدمة والسرعة"<sup>1</sup>.

في حين عرفها (Smith,1994) بأنها: "إعادة التصميم الجذري والسريع للعمليات الإدارية الإستراتيجية ذات القيمة المضافة والنظم والسياسات والبنية المدعمة لتلك العمليات بهدف تحقيق طموحات مؤثرة من الأهداف التنظيمية"<sup>2</sup>.  
بينما عرفها (اللوزي) بأنها: " ذلك الانتباه الحاد والحذر في الفجوة التنظيمية بين التنظيمات القائمة فيما يتعلق بمستويات الأداء والإنتاج من خلال العمل على تطوير وتحديث أساليب العمل بشكل يساعد على إحداث طفرة في الأداء خلال فترة زمنية قصيرة"<sup>3</sup>.

كما عرفها (Parker,1998): "هي عملية إستعمال الأدوات والوسائل والتقنيات الحديثة وكيفية الاستفادة منها لإحداث أفضل موائمة ممكنة لهذه الأدوات للوصول إلى التغيير الإستراتيجي"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> أنيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 130 .

<sup>2</sup> أمل محمد شيخ حسين دمنهوري، العوامل المؤثرة على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (دراسة تطبيقية في الخطوط الجوية العربية السعودية)، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 31، 2013، ص 55.

<sup>3</sup> موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص 266-267.

<sup>4</sup> Kapoor Sudha ,Agrawal Kavita , Implementation of Business Process Re-engineering and its impact on Financial Performance of Banks (With Special Reference to State Bank of India) , Advances In Management , vol 12, Issue 1,2019,p72 .

كما يعرفها (**Radical**) بأنها: "إعادة التصميم الجذرية وتعني التغيير من الجذور، وليس مجرد تغييرات سطحية أو تجميلات ظاهرية للوضع القائم، وإنما هي التخلص من القديم تماما".<sup>1</sup>

ويضيف ( رفاعي، 2002 ) بأنها: "دراسة وفحص وتدقيق عمليات التشغيل الرئيسية والمعلومات الخاصة بها بغرض إعادة تصميمها، وذلك بهدف التبسيط وتخفيض التكلفة وتحسين الجودة وتحقيق المرونة".<sup>2</sup>

أما (ثابت، 2010 ) عرفها هندسة العمليات من خلال توضيح نوعية العمليات المطلوبة على أنها: "إعادة النظر الشاملة والجذرية في سير العمليات الإنتاجية والتسويقية والإدارية وغيرها من الأنشطة الأخرى، وبالشكل الذي يقود إلى خفض التكلفة والحفاظ على الجودة وبما يعمل على رضا الزبون وتعزيز القدرة التنافسية للشركات".<sup>3</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف إعادة هندسة العمليات الإدارية هو أسلوب إداري يقوم على أساس إحداث تغييرات جذرية وليست طفيفة في مختلف العمليات الإدارية بما يساهم في تطوير أدائها من خلال خفض التكلفة والحفاظ على الجودة وبما يعمل على رضا الزبون وهذا ما يضمن لها البقاء والاستمرارية .

### ثانياً: أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية

هناك مجموعة من الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلال إتباع أسلوب إعادة هندسة العمليات ومنها ما يلي:<sup>4</sup>

- ✓ **سرعة تنفيذ العمليات:** حيث يتوجب على إعادة هندسة العمليات الإدارية ضبط وقت تنفيذ العملية وخاصتنا الأساسية؛
  - ✓ **تحقيق تغير جذري في الأداء:** تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى إحداث تغيير جذري في الأداء والذي يتمثل في تغير أسلوب وأدوات العمل، ويتم ذلك من خلال تمكين كافة العاملين بالمنظمة بأداء الأعمال الصحيحة والمفيدة؛
  - ✓ **المرونة:** في تصميم العمليات الجديدة وفرق العمل بحيث تستطيع التبلور ومحاكاة المتغيرات السريعة في السوق؛
  - ✓ **الجودة:** وتتحقق بتنفيذ عمليات دقيقة وصارمة تعطي نفس النتائج في كل مرة دون النظر للشخص الذي ينفذها؛
  - ✓ **الإبداع:** في إحداث تغييرات خيالية لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة؛
  - ✓ **التركيز على العملاء:** تحسين وتطوير نوعية السلع والخدمات المقدمة للزبائن؛
  - ✓ **تخفيض التكلفة:** ويتم ذلك من خلال إلغاء عمليات غير ضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة؛
- من خلال هذا نستنتج أن لمنهج إعادة هندسة العمليات الإدارية أهداف قابلة للتنفيذ ومنطقية وعلى المنظمة تحديدها بوضوح من أجل تحقيق الجودة والسرعة وتخفيض التكلفة وبالتالي تحسين أداء المنظمة

<sup>1</sup>خضير علي فيروز، دور إعادة هندسة العمليات في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الصناعية "دراسة حالة في معمل الألبسة الجاهزة في النجف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 26، 2013، ص 100 .

<sup>2</sup>مازن جهاد إسماعيل الشويكي، العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة هندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، 2010، ص 39 .

<sup>3</sup>صديق بال إبراهيم، أحمد موسى أحمد فرح الله، دور التوجه بالسوق في تفسير العلاقة بين توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات وجودة المنتج، مجلة الاقتصاد والأعمال، المجلد 25، العدد 01، 2017، ص 110 .

<sup>4</sup> مرام إسماعيل الأغا، دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في المصارف في قطاع غزة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص 44-45.

الفرع الثاني: المبادئ والخطوات الرئيسية لعملية إعادة الهندسة العمليات الإدارية

أولاً: مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية

يرى (حسين، 2007) أن إعادة الهندسة العمليات الإدارية تقوم على مجموعة من المبادئ أهمها: <sup>1</sup>

- ✓ تسعى الهندرة إلى دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة؛
  - ✓ قيام الموظفين بإتخاذ أغلب القرارات الخاصة بتنفيذ العملية مما يجعل الرقابة جزء من تنفيذ العملية حتى يمكن تقليص المستويات الهرمية للإدارة؛
  - ✓ يتم إجراء إعادة الهندسة للمواقع الأكثر حساسية وأهمية؛
  - ✓ أن يكون التغيير جذرياً و له معنى وقيمة ومتوائماً مع المتطلبات و الاهداف؛
  - ✓ الحصول على المعلومات من مصدرها الأصلي ولمرة واحدة وذلك لضمان سلامتها وتقليل تكاليفها؛
  - ✓ تحقيق نتائج جوهرية وضخمة، أي لا تقتصر على التحسين والتطوير النسبي والشكلي في الأداء فقط .
- من خلال هذا نستنتج أن تطبيق اسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية يحقق الكثير من الفوائد التي تعود على المنظمة بكفاءة وفعالية عالية وبشكل يحافظ على البقاء والاستمرارية، من خلال ممارسة العمل بكل استقلالية وكذلك توفير الوقت وتقليل التكاليف من خلال دمج المهام المتخصصة في مهمة واحدة .

ثانياً: الخطوات الرئيسية لعملية إعادة هندسة العمليات الإدارية

تمر إعادة هندسة العمليات الإدارية بعدة مراحل هي: <sup>2</sup>

**1-مرحلة التصور:** وتتضمن الخطوات التالية:

- ✓ الإحساس بالمشكلة والإيمان بضرورة التغيير؛
- ✓ القناعة بأسلوب إعادة الهندسة والإيمان بفاعليتها كأداة لإعادة البناء التنظيمي؛
- ✓ رسم رسالة المنظمة لبيان الحاجة الملحة وبيان التصور العام؛
- ✓ وضع أو تحديد أهداف المنظمة؛
- ✓ تحديد تقانة المعلومات اللازمة لتطبيق مشروع إعادة الهندسة؛
- ✓ إعداد الجدول الزمني للعمل .

**2-مرحلة التشخيص:** وتشمل الخطوات التالية:

- ✓ التحليل ووصف العمليات الحالية والتعرف على أسبابها ودوافعها؛
- ✓ التحليل الكمي؛

<sup>1</sup> غازي عبد العزيز وآخرون، خفض التكاليف باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية " دراسة تطبيقية في جامعة السليمانية"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 04، العدد 09، 2012، ص350 .

<sup>2</sup> بتول عطية خلف، الإطار متكامل لتقنيات تخفيض التكاليف وإعادة هندسة العمليات لتطوير استراتيجيات الشركة/ دراسة تطبيقية في بعض الشركات التابعة لوزارة النفط، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، العدد 86، 2015، ص 506.

- ✓ تحليل العلاقات السببية؛
- ✓ التعرف على أحدث الوسائل التقنية والنماذج الناجمة؛
- ✓ تحديد متطلبات المشروع؛
- ✓ تحديد فريق إعادة الهندسة؛
- ✓ وضع وتحديد أهداف الأداء ومعايير القياس .
- 3- مرحلة إعادة التصميم:** وتتكون من الخطوات أدناه:
- ✓ دراسة البدائل المتاحة للتصميم وتصور العملية الجديدة؛
- ✓ إعادة هيكلة الجانب البشري (القوى العاملة) .
- 4- مرحلة التطبيق:** وتشمل:
- ✓ خطة التحول؛
- ✓ التطبيق .

ونلخص المراحل الرئيسية لعملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-1): يوضح المراحل الرئيسية لعملية إعادة هندسة العمليات الإدارية



المصدر: من إعداد الطالبان بناء على دراسة خلف بتول عطية، مرجع سبق ذكره، ص 506 .

#### الفرع الثالث: دوافع التحول نحو مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية

بسبب التغير السريع في بيئة الأعمال تظهر ثلاث قوى تدفع المنظمات إلى تبني مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية وهي كالتالي:<sup>1</sup>

**1- الزبائن:** تعتبر فرص الإبداع والابتكار في مجال تصميم المنتجات والاستجابة لحاجات الزبائن من دواعي ومسببات تبني مدخل إعادة الهندسة الإدارية، فمع تغير شكل السوق العالمية من الإنتاج إلى التسويق أصبح المستهلك يفرض رغباته ويحدد مواصفات السلع والخدمات التي يطلبها ومواعيد تسليمها وطريقة الدفع مما أدى بالمنظمات إلى التحول من نظم إنتاج غير مرنة ذات إنتاج واسع إلى نظم مرنة تعتمد على التنوع في المنتجات، وبالتالي ظهرت حاجة تلك المنظمات إلى إحداث تغييرات جذرية .

<sup>1</sup> محبوب مراد، استخدام إستراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية "دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، ص 15-16 .

**2- المنافسة:** إن اشتداد حدة المنافسة وتعدد أشكالها، جعل المنتجات تباع في الأسواق على أسس تنافسية متنوعة منها ما هو متعلق بالسعر أو بالجودة أو بخدمات ما بعد البيع، مما خلق فرص واسعة للإبداع، وولد الحاجة إلى إعادة هندسة عمليات المنظمات لتتمكن من التكيف والاستمرار.

**3- التغيير المستمر:** بفعل إفرات التكنولوجيا الحديثة، وتزايد الانفتاح على الأسواق العالمية، وتنشيط حركة الإبداع أصبحت دورة حياة المنتجات قصيرة مقارنة مع السنوات الماضية، وظهرت الحاجة لاستخدام إعادة الهندسة العمليات الإدارية كأداة للتكيف والانسجام مع بيئة بالغة التعقيد .

### الفرع الرابع:عوامل نجاح وفشل تطبيق عملية إعادة الهندسة العمليات الإدارية

اجتمعت آراء كل من ( عامر،قنديل،2010 ) المهتمين بتطبيق الهندسة الإدارية ، أنه لنجاح هذا المدخل ضرورة توفر هذه العوامل التالية:<sup>1</sup>

- ✓ إيمان الإدارة العليا بعملية إعادة البناء؛
- ✓ تحديد احتياجات العميل تحديدا واضحا؛
- ✓ التنسيق والترابط والتكامل بين إدارات المؤسسة المختلفة نحو تحقيق أهداف عملية إعادة البناء؛
- ✓ تكوين فرق عمل؛
- ✓ التركيز على العمليات المحورية في المنظمة وتصميمها كما يراها العملاء؛
- ✓ تمكين العاملين باستخدام تكنولوجيا المعلومات؛
- ✓ متابعة التغذية الراجعة من العملاء؛
- ✓ التحسين المستمر للعمليات .

وأضاف (Zairi and all) عوامل النجاح التالية لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية:

- ✓ فرق العمل وتبني ثقافة الجودة؛
- ✓ تبني نظام مكافآت مرض وفعال؛
- ✓ إتباع خطوات واضحة نحو إدارة التغيير في المنظمة؛
- ✓ الحد من البيروقراطية وإعطاء المزيد من المشاركة في القرارات والسياسات الإدارية؛
- ✓ كفاءة الموارد المالية والمادية والبشرية بالمنظمة .

في حين أورد ( الرب،2009) عن العديد من العوامل التي قد تؤدي إلى فشل مشروع إعادة هندسة العمليات الإدارية من أهمها ما يلي:<sup>2</sup>

- ✓ قصور النظرة المستقبلية للإدارة العليا بالمنظمات، وعدم التزامها الكامل بتطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات؛

<sup>1</sup>أحمد خليل محمود الكحلوت، علاقة إعادة هندسة العمليات بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في غزة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة،2017،ص21-22.

<sup>2</sup> المرجع السابق،ص23.



- ✓ إهمال القيم الثقافية السائدة في المنظمة، مما يؤدي لمقاومة الموظفين لعملية التغيير المراد بها؛
  - ✓ إغفال المدراء تقديم الدعم الكافي واللازم، والدائم والصورة الواضحة عن هندسة العمليات الإدارية؛
  - ✓ عدم وضوح المفاهيم والمتمثلة في عدم معرفة الفرق بين إعادة الهندسة؛
  - ✓ القصور الواضح في نظام الدفع والمكافآت، والتعويضات الأمر الذي يؤثر سلبا على سلوك العاملين في المنظمة؛
  - ✓ عدم التشخيص السليم لمعوقات ومشكلات الوضع الراهن للمنظمة المطلوب إعادة هندسة العمليات فيه .
- من خلال هذا يمكن القول أن هذا المنهج الإداري هو منهج حديث يعترضه مجموعة من المعوقات والقيود التي تحد من فاعليته وتؤدي إلى فشله، لذا على المؤسسة السعي لتقليل من هذه القيود، ويجب عليها توفير المتطلبات الأساسية والتي يمكن أم نسماها بالعوامل الحاسمة التي على المؤسسة السعي لتحقيقها وتوفيرها لنجاح هذا المنهج الإداري.

#### الفرع الخامس: أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية

أوضحت العديد من الدراسات وجود اختلاف في الأبعاد المعتمدة في إعادة هندسة العمليات الإدارية، نلخصها في الجدول التالي:

جدول رقم (1-1): الأبعاد المعتمدة لإعادة هندسة العمليات الإدارية في الدراسات السابقة

الأبعاد الدراسة	الإستراتيجية	التزام وقناعة الإدارة العليا	تمكين العاملين	الإتصال	تدريب العاملين	تكنولوجيا المعلومات	ثقافة تنظيمية	الإستعداد للتغيير	مرونة الهيكل التنظيمي
جرجري 2019	x	X	x	x		x			
الأخرس 2017		X	x	x		x		x	
العزب 2016	x	X	x	x			x		
البحري 2015	x	X	x	x		x		x	
خيضر 2013	x				x	x			x
المجالي 2012		X	x	x			x	x	
المجموع %	66 %	% 83	83 %	83%	16 %	66 %	33 %	%50	16 %

المصدر: من إعداد الطالبتان بناء على الدراسات السابقة .

وعليه فإن أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية هي كالآتي:

### 1-إلتزام وقناعة الإدارة العليا

يرى ( Carolina, 2014 ) أن الإلتزام لا يجب أن يقتصر فقط على الإدارة العليا، وإنما يجب على جميع الأفراد العاملين في المنظمة إظهار التكيف مع كل جديد تطمح المنظمة الوصول إليه، و الهدف من هذا الإلتزام هو جعل الاهتمام بالسلوك الفردي في المقام الأول عن طريق التنظيم الذاتي<sup>1</sup>، ويضيف ( Keng, 2010 ) إن دعم ومساندة الإدارة العليا لعمليات إعادة هندسة يجب أن يترجم إلى أفعال وممارسات على أرض الواقع لتحسين الجودة في عملياتها التنظيمية<sup>2</sup>، ويؤكد ( المعايطة 2010 ) على مسؤولية الإدارة العليا في وضع الرؤية المناسبة لبرامج الهندسة، مع أهمية نشر الرؤية ومرونتها ووضع الأهداف الملائمة والمطلوبة لبرامج الهندسة.<sup>3</sup>

### 2-الإستراتيجية

يرى ( Chung and Chan, 1997 ) نسبة الإخفاق العالية في برامج إعادة هندسة العمليات إلى فشل العديد من المنظمات في دمج برنامج إعادة الهندسة في رؤيتهم وأهدافهم الإستراتيجية<sup>4</sup>، وأوضحت العديد من الدراسات أهمية إضفاء الطابع الاستراتيجي عند قيادة إعادة الهندسة، فأسلوب إعادة الهندسة يجب أن يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالرؤيا، والأهداف الإستراتيجية للمنظمة.<sup>5</sup>

### 3-تكنولوجيا المعلومات

ركز (هامر،1995) على أهمية إستخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة لديهم تنفيذ عملية إعادة هندسة،ويرى (القصيمي،2009) أن استخدام تكنولوجيا المعلومات أداة لبناء عمليات جديدة بدلا من الإعتماد على العمليات القائمة على النظام القديم<sup>6</sup>، حيث يترتب عن إعادة تصميم العمليات وإجراءات العمل وتغيير هيكله المورد البشري ضرورة تغيير تكنولوجيا المعلومات المستخدمة، فلا يمكن إحداث تغيير في مجال دون أن تتأثر المجالات الأخرى، حيث تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا كبيرا في إنجاح إعادة هندسة .

### 4 – الإلتصال

يعرف ( السامرائي والحسناوي،2016 ) الإلتصال بأنه العملية التي يتم من خلالها تبادل المعلومات بين مجموعة من الأفراد

<sup>1</sup> نور الدين مزهودة، أثر نظام المعلومات المتكامل "ERP نموذجاً" على تحسين أداء المؤسسات الإقتصادية "دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات العاملة في الجزائر"، اطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016، ص31-32.

<sup>2</sup> عامر عبد الكريم الذبحاوي، منذر عباس شعلان، دور إعادة هندسة عمليات الأعمال في إقامة مرتكزات التصنيع الرشيق "دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الإطارات في النجف، مجلة كلية الإدارة و الإقتصاد للدراسات الإقتصادية والإدارية والمالية، المجلد 11، العدد 01، 2019، ص58 .

<sup>3</sup> مفلح راتب الحميدي واخرون، إعادة هندسة العمليات، الطبعة الأولى، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص159 .

<sup>4</sup> محمد عبد الله يوسف عبد الرحمن، دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في خفض تكاليف الجودة:دراسة حالة مصنع دلتا"،مذكرة ماجستير (غير منشورة)،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا،السودان،2017،ص23.

<sup>5</sup> كمال عبد الفتاح محمد بشون واخرون، تسخير الهندسة كأداة لتطوير المنظمات العامة، المجلة الدولية للإدارة والعلوم الإنسانية، العدد 02، 2018، ص50.

<sup>6</sup> محمد عبد الله يوسف عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص25.

باستخدام نظام متعارف عليه من الرموز والإشارات والسلوكيات<sup>1</sup>، حيث يرى ( العتيبي والحمامي، 2004 ) أن عملية الاتصال تعتبر ضرورية لتحقيق الاستقرار التنظيمي عند الشروع في تطبيق إعادة الهندسة،<sup>2</sup> و الاتصال حسب (Wysocki, 2014) يعد من بين أهم العوامل التي تساهم في نجاح المشروع<sup>3</sup>، حيث تشير الإحصائيات إلى أن 70 % من المشاريع الفاشلة سببها ضعف عملية الاتصال، لذلك يعتبر الاتصال أحد العناصر الأساسية المساعدة لتنفيذ إعادة الهندسة، و لتبني التغييرات المصاحبة لها تحتاج المنظمة إلى عملية اتصال بين جميع مستوياتها الإدارية خلال تطبيق مراحل إعادة الهندسة.

### 5-تمكين العاملين

عرف (الدوري،2018) تمكين العاملين على أنه: " إعطاء الموظفين صلاحية وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة حسب الوصف الوظيفي الخاص بما، وإبداء الرأي واتخاذ القرارات في أمور تتعلق بسياق ومتطلبات الوظيفة"<sup>4</sup>، حيث وجد (الشقاوي،2002) "إن تدني فاعلية المنظمة له علاقة بضعف التمكين الذي يولد ضعف الثقة بين العاملين و الإدارة"<sup>5</sup>، حيث 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 العمليات .

### 6- الإستعداد للتغيير

يعد من أبرز التحديات الأساسية التي تواجهها المنظمات عند تطبيق الهندسة، فالاستعداد لتقبل وتبني التغيير هو العنصر المهم لنجاح تطبيقها ويتضمن الاستعداد للتغيير الرغبة في عدم البقاء على الوضع الحالي وإدخال تغييرات في القيم والممارسات والبناء التنظيمي .<sup>6</sup>

ونلخص أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في الشكل التالي:

### الشكل رقم (1-2): يوضح أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية



المصدر: من إعداد الطالبتان بناء على دراسة عامر عبد الكريم الذجاوي، منذر عباس شعلان، مرجع سبق ذكره، ص58 .

<sup>1</sup> نور الدين مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص79.

<sup>2</sup> كمال عبد الفتاح محمد بشون واخرون، مرجع سبق ذكره، ص50 .

<sup>3</sup> نور الدين مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص79 .

<sup>4</sup> خضر خليل شيخو الجرجري، متطلبات تطبيق إعادة هندسة عمليات الأعمال ودورها في التحسين المستمر "دراسة استطلاعية لآراء المديرين في معمل سمنت حمام العليل في محافظة نينوى، مجلة العلوم الانسانية جامعة زاخو، المجلد 7، العدد 02، 2019، ص251.

<sup>5</sup> محمد عبد الله يوسف عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص24 .

<sup>6</sup> كمال عبد الفتاح محمد بشون واخرون، مرجع سبق ذكره، ص51 .

### المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

تعرف بيئة الأعمال في الوقت الحاضر بشدة المنافسة وكثرة المنافسين، مما يجتم على المؤسسة العمل قصد التفوق على منافسيها ضمن قطاع النشاط، ولعل ما يساعدها على ذلك حصولها على ميزة تنافسية بمثابة صمام أمان لمواجهة المنافسين، وهو ما سنتطرق إليه في هذا المطلب، حيث سنتعرض لمفاهيم الميزة التنافسية .

### الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها

#### أولاً: مفهوم الميزة التنافسية

يرجع ظهور مفهوم الميزة التنافسية إلى الباحث **Chamberlin** سنة 1993، لكن يمكن إرجاعه إلى **Selznick** سنة 1959 الذي ربط الميزة بالمقدرة، وبعد ذلك جاء التطور التالي للميزة حينما وصف كل من (**Hofe** و **Schendel**) الميزة التنافسية بأنها "الموضع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها عن طريق نمط نشر الموارد"، وبعد ذلك جاء (**Day**) سنة 1984 ثم (**M.Porter**) سنة 1985 ويعتبر هو أول من وضع نظرية الميزة التنافسية فقد صمم لها نموذجاً لقياسها يستند على المتغيرات الجزئية للاقتصاد، معتبراً أن التنافس إنما يتم بين المؤسسات نفسها،<sup>1</sup> حيث عرف الميزة التنافسية على أنها: "تنشأ أساساً من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما أن تخلقها لزيائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة"<sup>2</sup>.

ويرى (**Willie Pietersen**) أن الميزة التنافسية تعني: "تحقيق فجوة أكبر عن منافسيك بين القيمة التي يريدها المستهلكون في المنتج والتكلفة التي تتحملها لإنتاج ذلك المنتج"<sup>3</sup>.

أما (**هارفي**) عرفها "بأنها المصدر الذي يعزز وضع الشركة في السوق بما يحقق لها أرباح من خلال إمتيازها على منافسيها في مجالات مثل السعر، المنتج، التكلفة"<sup>4</sup>.

ويضيف (**Lanbin**) بأن "الميزة التنافسية تعني الخصائص أو السمات التي يتميز بها منتج أو علامة أو الخدمة التي تعطي المنظمة بعض التفوق على منافسيها المباشرين"<sup>5</sup>.

وحسب **sadler** عرفها "هي إمتلاك المؤسسة للميزة التنافسية يكون من خلال إمتلاك المؤسسة لموارد و قدرات أفضل من المنافسين، مع إعتداد المؤسسة على إستراتيجية تستخدم هذه الموارد بشكل فعال"<sup>6</sup>.

كما عرفت: "بأنها قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مراكز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط"<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> فاروق عزون، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة - دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2015، ص70.

<sup>2</sup> Jacques, Bernard Sauner, Allocation de ressources, avantage concurrentiel et performance des petites et moyennes entreprises de l'industrie manufacturière française, Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, Volume 15, Number 1, 2019, p69.

<sup>3</sup> Ingolf Bamberger, Le développement des avantages compétitifs dans les PME, Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, Vol 1, Num 1, 2019, p50.

<sup>4</sup> دؤواد عبد الله محمد عثمان، التخطيط الإستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على شركات الإتصالات العاملة بالسودان، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة النيلين، السودان، 2017، ص55.

<sup>5</sup> Serge Baile, Bénéfices et avantages compétitifs des échanges de données informatiques pour les PME/PMI, Revue internationale P.M.E, Vol 8, Num 2, 2019, p9.

<sup>6</sup> حمزة بن الزين، دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات التكنولوجية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2018، ص25.

<sup>7</sup> مصطفى محمود ابو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2008، ص13.

في حين عرفها (محسن أحمد الحضيرى) بأنها "إيجاد أوضاع تفوق مختلفة تمتلكها مؤسسة معينة، تتفوق في مجالات: الإنتاج، التسويق، التموين، الكوادر البشرية"<sup>1</sup>

وإستنادا إلى ما سبق يمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها قدرة المنظمة على خلق قيمة إضافية لا تكون متوفرة لدى الشركات المنافسة أقل مقارنة بأسعار المنافسين، أو في شكل منتج متميز، وذلك بهدف زيادة الحصة السوقية والبقاء والاستمرارية .  
وبما أن الهدف الأساسي من بحث المؤسسة عن الميزة التنافسية هو تحسين الوضعية التنافسية لها، فإن هناك ثلاثة شروط أساسية لكي تصل إلى ذلك الهدف وهي:<sup>2</sup>

- 1- أن تكون حاسمة: أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين؛
- 2- الاستمرارية: أي تكون مستمرة ومتواصلة نسبيا؛
- 3- إمكانية الدفاع عنها: يعني عدم إمكانية تقليدها بسهولة من جانب المنافسين.

### ثانيا: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

يتم الحكم على مدى جودة ونوعية الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال ثلاث معايير نوجزها فيما يلي:<sup>3</sup>

1- **مصدر الميزة التنافسية:** يتحدد مصدر الميزة التنافسية من درجتين، درجة منخفضة تتمثل في التكلفة، ودرجة مرتفعة وتتمثل في تميز المنتج وفي مايلي يأتي شرح هذين الدرجتين:

✓ **ميزة تنافسية من درجة منخفضة:** مثل ميزة التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والموارد الخام، حيث يسهل نسبيا تقليدها ومحاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة لكن ما يعيب عن هذه الدرجة سرعة تقليدها من طرف المنافسين، لذا يجب البحث عن مصادر اخرى.

✓ **ميزة تنافسية من درجة مرتفعة:** مزايا من مرتبة مرتفعة مثل ميزة تميز المنتج ( التميز والتفرد في تقديم الخدمة او منتج ) وذلك إستنادا إلى مجهودات تسويقية متراكمة أو علاقات وطيدة مع العملاء

2- **مصادر متعددة للميزة التنافسية:** تعتبر عملية تعدد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة عنصر مهما في المحافظة على تميزها فكلما كانت للمؤسسة مصادر متعددة كلما كانت عملية التقليد من قبل المنافسين صعبة ومعقدة.

3- **درجة التحسين والتطوير المستمر للميزة:** يشير هذا العنصر إلى ضرورة التوليد والتجديد المستمر للمزايا التنافسية وإيجاد نماذج جديدة لطالما أن النماذج القديمة أصبحت معروفة لدى المنافسين .

ومن خلال هذا يمكن القول إن الحصول على ميزة تنافسية لا يكفي وحده، بل يجب معرفة مدى جودة الميزة المكتسبة، وذلك من خلال المعايير المتعرف عليها سابقا.

### الفرع الثاني: خصائص ومحددات الميزة التنافسية

أولا: **خصائص الميزة التنافسية:** للميزة التنافسية عدة خصائص نذكر منها ما يلي:<sup>4</sup>

✓ أن تكون مستمرة ومستدامة أي أن تحقق المنظمة سبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط؛

<sup>1</sup> محسن أحمد الحضيرى، صناعة المزايا التنافسية، الطبعة 1، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004، ص33-34 .

<sup>2</sup> محي الدين القطب، الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، ط01، دار الحامد للنشر، عمان، 2012، ص80.

<sup>3</sup> بن العربي حمة، مساهمة المواصفات القياسية العالمية ISO، في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة كوندور" مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة محمد او الحاج البويرة، الجزائر، 2014، ص164 .

<sup>4</sup> شقراني محمد، المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2019، ص194 .

- ✓ أن تكون متعددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المنظمة الداخلية من جهة أخرى؛
  - ✓ أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات المنظمة من جهة أخرى؛
  - ✓ أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المنظمة تحقيقها في المدى القصير والبعيد؛
  - ✓ تتحقق بصعوبة نظرا لصعوبة متغيرات البيئة السوقية.
- ومن خلال هذا نستنتج أن هذه الخصائص تؤكد على أن الميزة التنافسية مرتبطة ب: الموارد والإمكانات المتاحة، العملاء، المنافسين، البحث والتطوير، وبصفة عامة، تتحدد الميزة التنافسية وفقا لمتغيرات بيئة العمل الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة .

### ثانيا: محددات الميزة التنافسية

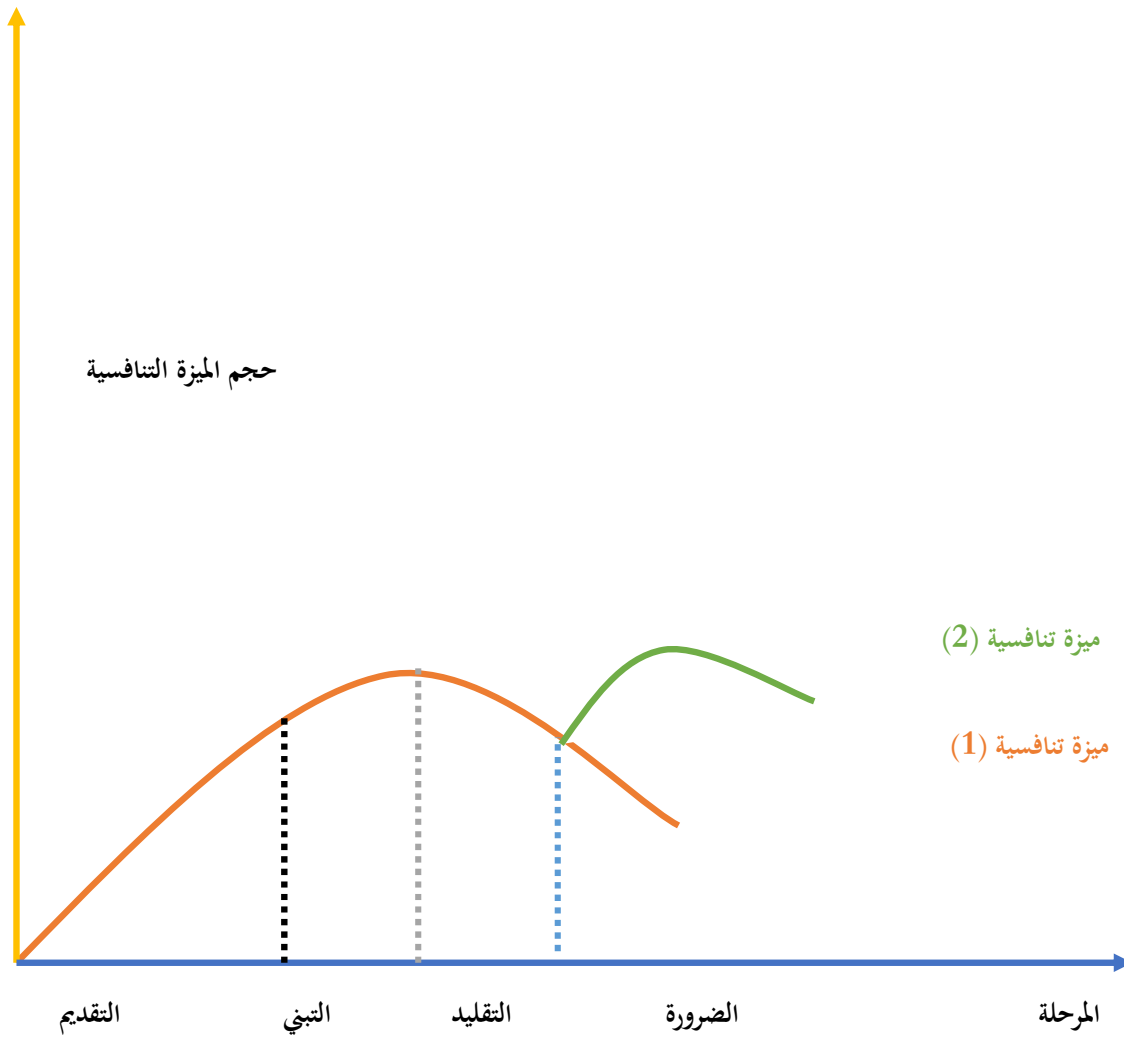
تتحدد الميزة التنافسية من خلال "متغيرين" أو بعدين حيث من خلالهما يمكن معرفه مدى قدرة الميزة التنافسية على مواجهه المنافسين والصمود أمامهم هما: <sup>1</sup>

### أولا: حجم الميزة التنافسية

- تتحقق الإستمرارية للميزة التنافسية للمؤسسة إذ كان بإمكانها المحافظة عليها سواءا ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج وبشكل عام كلما تطلبت جهودا أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو تحديد أثرها كلما إستمرت ونجحت، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فإن للميزة التنافسية دورة حياة هي الأخرى تمر بمراحل كالآتي: <sup>2</sup>
- 1-مرحلة التقديم:** تعد أول مراحل دورة حياة الميزة التنافسية والتي قد تكون قصيرة أو طويلة وفقا لخصوصية الشركة أو المنتجات وطبيعة السوق الذي تعمل به وحجم المنافسة السائدة فيه.
  - 2- مرحلة التبني:** تعرف ميزة المؤسسة هنا إستقرار نسبيا من حيث الإنتشار والتطور، بإعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون عليها وتكتسب المؤسسة أكبر حد ممكن من فورات الانتاج وكذلك المداخيل المالية.
  - 3-مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا إلى الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ومحاكاة ميزة الشركة النسبية وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم .
  - 4 - مرحلة الضرورة:** تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع وإنشاء ميزة جديدة على أسس مختلفة عن أسس الميزة الحالية وإذ لم تتمكن الشركة من تحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها تفتقد أسبقيتها وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد الميزة الحالية .

<sup>1</sup> الدالي جميلة غبد الله التوم، أثر الميزة التنافسية في تحقيق الفرص التسويقية، اطروحة دكتوراه ( غير منشورة ) ،جامعة شندي،السودان، 2019،ص60 .  
<sup>2</sup> جباينة محمد، دور الراسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، اطروحة دكتوراه ( غير منشورة )،جامعة الجزائر، 2012،ص50 .

الشكل رقم (1-3): يوضح دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل مرجع سبق ذكره، ص 86 .

إذن من خلال الشرح الموجز لدورة حياة الميزة التنافسية يتبين لنا بأنه على المؤسسة التي تحصل على ميزة تنافسية لا يكفيها إمتلاك هذه الميزة بل ضرورة متابعتها دورة حياتها من أجل المعرفة وتطوير الميزة الحالية أو البحث عن ميزة جديدة .

#### ثانياً: نطاق التنافس

يعبر عن درجة توسع نشاطات وعمليات الشركة التي قد تكسبها مزايا تنافسية إضافية حقيقة وذلك حسب حجم نشاطها أو الأسواق التي تستهدف الشركة الوصول إليها وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي: <sup>1</sup>  
 ✓ **القطاع السوقي:** يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم و هنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق او خدمة كل سوق.

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 86-87 .

- ✓ **التكامل الأمامي:** يشير إلى درجة أداء المنظمة لأنشطتها سواء كانت داخلية أو خارجية فالتكامل الأمامي المرتفع مقترن بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.
- ✓ **البعد الجغرافي:** يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المنظمة ويسمح هذا النطاق من خلال تحقيق مزايا تنافسية وذلك بتقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة.
- ✓ **قطاع النشاط:** يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المنظمة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة .

### الفرع الثالث: أنواع ومصادر الميزة التنافسية

سنتطرق إلى أنواع الميزة التنافسية وكذلك إلى مصادر الميزة التنافسية والتي تتشكل من مصادر داخلية وخارجية .

#### أولاً: أنواع الميزة التنافسية

تطرق مايكل بورتر في كتابه الميزة التنافسية إلى نوعين من المزايا التي من خلالها تكتسب المؤسسة ميزة تنافسية عن بقية المنافسين تؤهلها لكسب المزيد من الحصة السوقية والزيادة في المداخيل وغيرها من الإيجابيات وقسمها إلى:  
**أ- ميزة التكلفة الأقل:** تحوز المؤسسة على ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة لأنشطتها المنتجة للقيمة أقل من نظيراتها في المؤسسات المنافسة و للحصول على ميزة التكلفة الأقل فإنه يجب أن تتم مراقبة عوامل تطور التكلفة والتي تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

- ✓ **مراقبة الحجم:** أي مراقبة حجم المنتجات التي تنتجها المؤسسة نتيجة التوسع فيها وبالتالي التوسع في الأسواق وكذلك الحصول على وسائل إنتاج جديدة مما يؤدي إلى تخفيض في التكاليف.
- ✓ **مراقبة التعلم:** أي مراقبته وتحديد أهدافه ويتم ذلك بمقارنة درجة التعلم بالمؤسسة مع المعايير المعمول في القطاع إلا أنه لا ينبغي التركيز على تكاليف اليد العاملة فقط بل ضرورة النظر إلى العاملين بالمؤسسة كمصدر للمعرفة والإبداع.
- ✓ **مراقبة الروابط:** هي تلك الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة وتخفيض التكاليف، وبالتالي حصول المؤسسة على ميزة تنافسية.

✓ **مراقبة الإلحاق:** والمقصود بالإلحاق هو تجميع بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة و الهدف من ذلك إستغلال الإمكانيات المشتركة أو تحويل معرفة كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة .

**ب- ميزة التميز:** نعني بها "قدرة المؤسسة على عرض منتجاتها ذات خصائص متفردة، مما يجعلها ذات قيمة أكبر من نظيراتها م المنتجات من جهة نظر المستهلك (الجودة، خصائص الإستعمال، خدمات ما بعد البيع)،"<sup>2</sup>، وللحصول عليها ليس ممكناً في كل الظروف وبالتالي ضرورة توفر مجموعة من الشروط وهي كما يلي:<sup>3</sup>

- ✓ **الإجراءات التقديرية:** وتتمثل هذه الإجراءات في اختيار الأنشطة التي يجب أن يعتمد عليها و الكيفية التي تمارس بها؛
- ✓ **الروابط:** هذه الروابط التي تأخذ الأشكال التالية:

✓ **الروابط بين أنشطة المؤسسة:** هي التنسيق بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها وذلك من أجل تلبية حاجيات المستهلكين؛

<sup>1</sup> مصباح عائشة، بومخيم عبد الفتاح، دور اليقظة الاستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 6، العدد 1، 2019، ص 34 .

<sup>2</sup> M. porter , L'avantage concurrentiel comment devancer ses concurrents et maintenir son avance , Dunod, Belgique, 2011, pp128-136.

<sup>3</sup> عبدالرؤف حجاج، دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية "دراسة مقارنة بين وحدات مؤسسة كوندور بروج بوعمريريج، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015، ص 7 .



✓ **الروابط مع الموردين:** يمكن أن تنفرد المؤسسة بالمنتج المتميز نتيجة الروابط الموجودة بين المؤسسة ومورديها، حيث أنه بالإمكان تقليص مدة تطوير نموذج جديد من خلال التنسيق بينهما أو من خلال إستغلال أفضل للأنشطة المشتركة بين المؤسسة وقنوات التوزيع .

✓ **الريزنامة:** أي أن وقت دخول وممارسة المؤسسة لنشاطها قد يكون عاملا مهما في تحقيق ميزة تمييز المنتجات بالنسبة لها؛  
✓ **الموقع (الموضع):** وذلك من خلال قربها من المستهلكين مثلا، حيث يمكنها تقديم المنتجات التي يحتاجها المستهلك وخدمات ما بعد البيع في أقرب الآجال .

✓ **التكامل:** قد يكون خلفيا (من خلال قيام المؤسسة بإنتاج المواد الأولية بوسائلها الخاصة) أو أماميا (من خلال قيام المؤسسة بعملية التوزيع بوسائلها الخاصة)، مما يجنبها اللجوء إلى الغير .

### ثانيا: مصادر الميزة التنافسية

هناك عدة دراسات و أبحاث حول موضوع مصادر الميزة التنافسية و في هذا الإطار أرجع بعض الكتاب مصادر الميزة التنافسية إلى مصادر داخلية ومصادر خارجية<sup>1</sup>، تتمثل أساسا فيما يلي:

**أولا: المصادر الداخلية:** تتمثل أساسا في الموارد التي تمتلكها المؤسسة كمصدر للميزة التنافسية، أي أنها ترجع إلى نظرية الموارد التي ترجع أصولها إلى الاقتصادي **Penrose** الذي طرح سنة 1959 فكرة ربط أداء المؤسسة ونموها بالموارد التي تمتلكها المؤسسة لما لها من خصائص إستراتيجية ومما يجعلها تساهم في الأفضلية التنافسية لها، وتتمثل هذه الموارد في مايلي:<sup>2</sup>

#### 1-الموارد الملموسة: وتشمل الموارد الأولية، معدات الإنتاج و الموارد المالية وغيرها من موارد المؤسسة الملموسة، ومنها:

✓ **المواد الأولية:**تعتبر من الموارد الهامة نظرا لتأثيرها المباشر على جودة المنتجات ومن ثمة فإن إختيار مورديها والتفاوض معهم بشأن جودتها وأسعارها ومواعيد تسليمها أصبح أمرا ضروريا فالشركة مطالبة بتوفير الشروط الموضوعية للحيازة على المواد الأولية .

✓ **معدات الإنتاج:** تعتبر معدات الإنتاج من الأصول الهامة للشركة، من خلالها تحويل المواد الأولية ضمن عملية الإنتاج إلى منتجات وخلق قيمة مضافة ولضمان فعالية المعدات أطول فترة ممكنة، يشترط تشغيلها بشكل سليم وبرمجة عمليات الصيانة بشكل دوري .

✓ **الموارد المالية:**هي مجموعة الموارد المالية التي تتحصل عليها المؤسسة من مصادرها الخاصة وتعتبر من أهم موارد المؤسسة من خلالها تتمكن المؤسسة من تطوير منتجاتها وزيادة استثمارتها و لتحقيق هذا يجب أن تكون قادرة على كسب قرض أو توليد أموالها من مواردها الداخلية .

#### 2- الموارد غير ملموسة: وهي تشمل كل من الجودة والتكنولوجيا والمعلومات و المعرفة، وفيما يلي شرح موجز لهذه الموارد .

✓ **الجودة:** حيث يعرفها **Ishikawa Kauro**: "(بأنها تلك الصفات المميزة لمنتج أو خدمة ما)" .

✓ **التكنولوجيا:** تعرف بأنها "العمليات و التقنيات و الأعمال المستخدمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات".

✓ **المعلومات:** تلعب المعلومات دورا هاما فهي تمثل بالنسبة للمؤسسة وسيلة لتطوير وسائل الإنتاج بشكل أسرع كما تحدد الطريقة التي يستطيع المستخدمون بها الوصول الى الاهداف المشتركة .

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 12.

<sup>2</sup> سحي فتحي محمد الطائي، الرملة المصرفية ودورها في تعزيز القدرة التنافسية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 06، العدد 19، العراق، 2010، ص 88 .

✓ المعرفة: من الصعب تقديس تعريف دقيق للمعرفة إلا أنه يمكن ذكر أحد التعاريف المقدمة لها، حيث يرى كل من **LOILLIER & A. TELLIER** "بأن المعرفة تتمثل في مجموعة المعارف الصريحة أو الضمنية المكتسبة من طرف الفرد أو مجزأة على مستوى المؤسسة".<sup>1</sup>

**3-الكفاءات:** تعتبر أحد موارد المؤسسة، حيث عرفتها المجموعة الفرنسية **le modef** "الكفاءة المهنية هي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها".<sup>2</sup>

ويرى **Barnay** أن المورد الأساسي للمؤسسة وإستراتيجيتها هو المورد الذي توفرت فيه الشروط التالية:<sup>3</sup>

- ✓ القيمة: أن يكون المورد ذو قيمة تنافسية للمؤسسة؛
- ✓ الندرة: أي المؤسسة تمتلك لوحدها هذا المورد؛
- ✓ التقليد: أي لا يمكن تقليده أو تكاليف تقليده عالية جدا؛
- ✓ الصيغ التنظيمية: وهي تلك التي تسمح باستغلال فعال وكفاء للمورد.

### ثانيا: المصادر الخارجية ( الاستراتيجيات العامة للتنافس):

تتمثل المصادر الخارجية أساسا في إستراتيجيات التنافس الثلاثة التي جاء بها مايكل بورتر كالتالي:<sup>4</sup>

✓ **إستراتيجية تدنئة (خفض) التكاليف:** يقصد بها خلق المؤسسة لمنتجات وخدمات أقل تكلفة مقارنة بالمنافسين، حيث من خلال هذه الإستراتيجية تكتسب المؤسسة لأسبقية تنافسية عن باقي المنافسين، لكن ما يعاب على هذه الإستراتيجية هو سرعة تقليدها من قبل المنافسين .

✓ **إستراتيجية التميز:** هي إستراتيجية تركز على الإنفراد بخصائص مميزة في المنتج او الخدمة بشكل يتم إدراكه من قبل المستهلك على أن هذه السلعة أو الخدمة تتوافق مع رغبات المستهلك، يعني هذا أن هذه الإستراتيجية تقوم على خلق موقع فريد في السوق لمنتجات وخدمات المؤسسة، على ان يتحمل هذا المستهلك تبعات هذه الإستراتيجية كارتفاع تكاليف المنتج مثلا .

✓ **إستراتيجية التركيز:** تهدف المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية إلى إكتساب اسبقيات تنافسية عن بقية المنافسين، من خلال التركيز على ذلك من خلال التركيز على سوق جغرافي محدد أو على استخدامات معينة للمنتج، بغية إشباع حاجات المستهلك .

### الفرع الرابع: أبعاد الميزة التنافسية

أوضحت العديد من الدراسات وجود اختلاف في الأبعاد المعتمدة في الميزة التنافسية، نلخصها في الجدول التالي:

### جدول رقم (1-2): الأبعاد المعتمدة للميزة التنافسية في الدراسات السابقة

<sup>1</sup> Loillier.A.Tellier, Gestion de l'innovation: décider- mettre en oeuvre- diffuser, édition m management société ,paris,1999,p189.

<sup>2</sup>Hocine Rahim " Management de savoir et strategies d'innovation dans les PME Algériennes , Revue économie et management, Université Abou bakr Belkaid,Tlemce,N03,2004,p236-237.

<sup>3</sup> طاهر محسن الغالي، وائل محمد إدريس، الإدارة الاستراتيجية، المفاهيم، العمليات، الطبعة 01، داتر وائل للنشر، عمان، 2011، ص 115.

<sup>4</sup> رحيل اسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكره الماجستير (غير منشورة)، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2010، ص 56.

الأبعاد الدراسة	الجودة	المرونة	التسليم	الإبداع	الصورة الذهنية	التكلفة	السمعة
الوظيفي وآخرون 2019	x	x	x			x	
2019 FISAL	x	x		x		x	x
سي حايف 2019	x	x	x	x		x	
شقراني 2018	x	x		x		x	x
الدالي 2018	x	x	x		x	x	
سي حايف 2015	x	x	x	x		x	
المجموع %	100 %	100 %	66 %	66 %	16 %	100 %	33 %

المصدر: من إعداد الطالبتان بناء على الدراسات السابقة .

وعليه فإن أبعاد الميزة التنافسية هي كالآتي:

**1- التكلفة:** ويقصد بالتكلفة قدرة المؤسسة على إنتاج وتوزيع المنتجات بأقل تكاليف ممكنة قياسها بالمنافسين في ذات الصناعة<sup>1</sup>، فلا شك بأن التركيز على تخفيض التكلفة سوف ينعكس على السعر النهائي للمنتج ويمنح المنظمة ميزة تنافسية ويسمح لها بالتمتع بحصة سوقية أكبر خاصة في الأسواق التي يكون المستهلك بها أكثر حساسية إتجاه الأسعار، ومن أبرز العوامل التي تؤدي إلى تخفيض التكاليف:<sup>2</sup>

✓ الاستخدام الأمثل للموارد والمواد الأولية مع وجود أنظمة تخزين متقدمة؛

✓ الاستخدام الكفء للطاقات الإنتاجية مع التحسين المستمر لجودة المنتجات؛

**2- المرونة:** تعتبر الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال الإستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلاءم حاجات الزبائن،<sup>3</sup> ويقصد بالمرونة على أنها قدرة المؤسسة على مسايرة متغيرات في أذواق ورغبات زبائنها<sup>4</sup>. كما تعني قدرة المنظمة على تغيير العمليات إلى طرق أخرى أو تغيير طريقة ووقت أداء العمليات وينعكس ذلك في أنواع المرونة التالية:<sup>5</sup>

✓ مرونة المنتج وتعني: " قدرة العمليات على إنتاج مزيج متنوع من المنتجات؛"

✓ مرونة الميزج: " تتمثل في إستجابة الجودة لرغبات المستهلك وتعني قدرة العمليات على تغيير ميزج المنتج "؛

✓ مرونة الحجم: وتتمثل في الإستجابة لتقلبات الطلب وتعني قدرة العمليات على التغيير في مستوى الناتج "؛

<sup>1</sup> حمزة بن الزين، مرجع سبق ذكره، ص 29 .

<sup>2</sup> الدالي جميلة عبد الله النوم، مرجع سبق ذكره، ص 72- 73 .

<sup>3</sup> فليح محمد عبد الواحد، كاظم أشواق طالب، استعمال الحيوود السداسية الرشيقة لتحقيق الميزة التنافسية " بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية الوزيرية" معمل المحركات"، مجلة كلية مدينة العلم الجامعة، المجلد 11، العدد 1، 2019، ص 67 .

<sup>4</sup> Sabah Agha, and another one, **Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance**, Article published in International Journal of Business and Management, Vol 7, No1, Middle East University – MEU, Jordan, 2012, p195 .

<sup>5</sup> الدالي جميلة عبد الله النوم، مرجع سبق ذكره، ص 78 .

✓ مرونة التسليم: " وتشير إلى قدرة العمليات على تغيير أوقات تسليم المنتجات " .

3-الجودة: يرى ( Fisher ) الجودة على أنها " درجة التألق والتميز، وكون الأداء ممتازا يعني كون خصائصها أو بعض خصائص المنتج (خدمة أو سلعة) ممتازة عند مقارنتها مع المعايير الموضوعية من منظور المنظمة أو من منظور الزبون، كما أنها تعني تحقيق أهداف ورغبات الزبائن باستمرار "، كما عرفها ( Hize ) على أنها " قدرة المنتج أو الخدمة التي تقابل احتياجات المستهلك<sup>1</sup>، و التعريف الأكثر شمولاً فجاءت به الجمعية الأمريكية للجودة " هي مجموعة المواصفات والخصائص لمنتج أو خدمة و التي تولد القدرة على إشباع الحاجات المعلنة أو الضمنية<sup>2</sup>، ويمكن أن يتحقق بعد الجودة من خلال الآتي:<sup>3</sup>

✓ جودة التصميم: وهو درجة ملائمة مواصفات التصميم مع المتطلبات التي يرغبها الزبون، بحيث تكون على درجة كبيرة من التطابق مع توقعاته و يتم ذلك على دقة النشاط التسويقي في تحديد حاجات ورغبات السوق المستهدف والدرجة التي يتمكن بها نشاط العمليات من ترجمة تلك الحاجات والرغبات إلى مواصفات وخصائص التصميم .

✓ جودة المطابقة: وتتمثل في درجة التوافق بين المنتج المقدم للسوق وحاجات ورغبات المستهلكين من جهة وتخفيض نسب المعيب والتالف إلى أدنى درجة ممكنة وبالتالي يمكن أن تصل إلى مستوى درجة التلف الصفري .

✓ جودة الخدمة: الكثير من المنتجات يتوقف شرائها على الخدمات المرافقة لها والتي قد تكون إرشادية، تدريبية، صيانة، ضمانات، وهذه مجتمعة أو منفردة من شأنها أن تزيد من قيمة المنتج وجودته وقبوله من قبل الزبون .

4-التسليم: يعد بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة في الأسواق من خلال التركيز على خفض المدة الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها الى الزبون بأقصر وقت ممكن<sup>4</sup>، ويرتبط التسليم أيضا بسرعة الشحن أو التسليم طالما أن السوق يعد محدد مهما في قرارات الشراء فقدرة المنظمة على توفير عمليات شحن أو تسليم متناسقة وسريعة تسمح لها بفرض زيادات سعرية إضافية على سعر منتجاته.

5-الإبداع: يرى ( zattman ) أن الإبداع" هو أية فكرة، تطبيق أو عمل مادي المنظور إليه كجديد من طرف وحدة التحليل التي تبناه"، كما يعرفه ( van de van ) بأنه تطوير وتحقيق أفكار جديدة من طرف الأفراد الذين يتعاملون مع الآخرين في نطاق تأسيس معين وفترة معينة<sup>5</sup>، حيث أصبح الإبداع بعد تنافسي حاسم فمع تزايد حدة المنافسة وتزايد عدد الداخلين الجدد بأساليبهم ومنتجاتهم الجديدة لا ضمانات لأية ميزة تنافسية أن تستمر طويلا ما لم يتم تطويرها باستمرار وما لم تكن المؤسسة قادرة على تحقيق الإبداع المستمر فهو يتطلب ليس فقط تبنى إستراتيجية استباقية في تقديم منتجات جديدة وتطوير أساليب إنتاج مستحدثة، وإنما أن تكون المؤسسة أكثر قدرة في إدخال التحسينات على منتجاتها .<sup>6</sup>

### الشكل رقم (1-5): يوضح أبعاد الميزة التنافسية

<sup>1</sup> محمد شقراني، مرجع سبق ذكره ص 211.

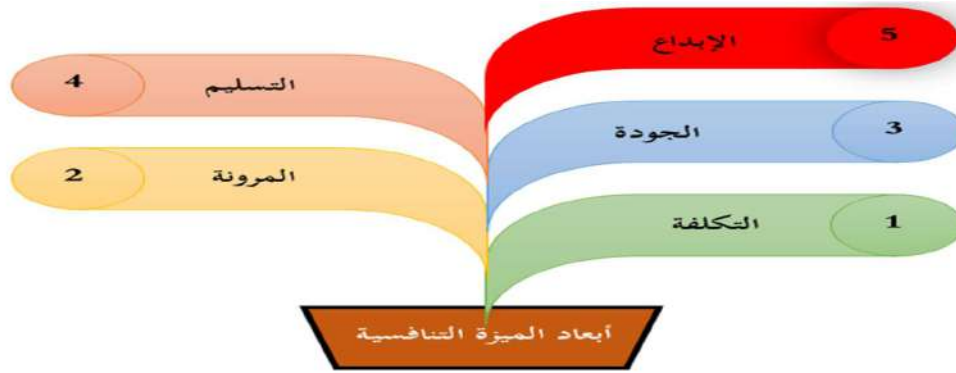
<sup>2</sup> عبد الموجود عبد الله أبو حمادة، المعرفة التسويقية وعلاقتها بالميزة التنافسية للمشروعات الصغيرة المنتمية لحاضنات الاعمال في منطقة تبوك، مجلة التجارة والتمويل، العدد 04، 2016، ص 47 .

<sup>3</sup> الدالي جميلة عبد الله التوم، مرجع سبق ذكره، ص 75-76 .

<sup>4</sup> فلي محمد عبد الواحد، كاظم أشواق طالب، مرجع سبق ذكره، ص 67 .

<sup>5</sup> آيت زيان كمال، آيت زيان حورية، تسيير المعارف والإبداع في المؤسسة العربية، الملتقى الدولي حول الريادة والإبداع، جامعة فيلادلفيا، الأردن، 2005، ص 6-7.

<sup>6</sup> حاييف سي حاييف شيراز واخرون، إعادة هندسة العمليات كخيار إستراتيجي لتحسين تنافسية المؤسسة "دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر - موبليس -، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 17، 2015، ص 80 .



المصدر: من إعداد الطالبتان بناء على دراسة حمزة بن الزين، مرجع سبق ذكره، ص 29 .

### الفرع الخامس: دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

يمثل إمتلاك الميزة التنافسية هدفا إستراتيجيا تسعى جميع المنظمات بإختلاف أنواعها لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للمناخ الاقتصادي الراهن، وهذا ليس بالعملية السهلة بل تتطلب تحركات وجهود كبيرة وخاصة في ظل الضغوط التنافسية المستمرة على المؤسسة الأمر الذي يدفعها إلى العمل على اكتساب ميزة تنافسية تضمن لها الاستمرارية والتفوق و الأسبقية على المنافسين .

ولعل من أهم ما يساهم في حيازة هذه الميزة التنافسية هو البحث عن طرق ومناهج تساعد في ذلك ومن بين هذه المناهج منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية حيث يعتبر نموذجا ضروريا لإجراء التغييرات الجذرية أو على الأقل المؤثرة في عمليات الأنشطة ذات التأثير في المنظمة، وذلك بهدف التحسين المستمر للجودة والأداء من أجل تحقيق الميزة التنافسية،<sup>1</sup> حيث أشار العديد من الأدبيات أن لإعادة هندسة عمليات لها تأثير مباشر على قدرة منظمات الأعمال على تحقيق الميزة التنافسية، حيث المنظمات التي نفذت بشكل كفوء منهج إعادة هندسة عمليات الأعمال استطاعت أن تخفض (70 %) من وقت الدورة الإنتاجية،<sup>2</sup> و أشار ( tchamp ) فإن "إعادة هندسة العمليات لديها دورا جوهريا في تحسين عمليات القيمة المضافة و العمليات المساندة و تحسين مستوى التركيز على الزبون وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية"،<sup>3</sup> ويضيف ( kohli ) بأن " إعادة هندسة عمليات في ظل العالم الذي يتصف بسرعة التغيرات يمكن أن يخلق الميزة التنافسية من خلال سرعة الاستجابة للزبون"<sup>3</sup>، وقد أثبتت العديد من الشركات الأمريكية التي طبقت مدخل إعادة هندسة العمليات ومنها على سبيل المثال ( capital holding ) المساهمة الفعالة لهذا المدخل ودوره في إكتساب الميزة التنافسية في تخفيض التكلفة وتحسين الجودة والإبداع وهذه الأسبقيات تعد أسلحة إستراتيجية، حيث ان تفرد المؤسسة عن منافسيها بوحدة أو أكثر من هذه الأسبقيات يساهم في تحسين تنافسيته ويجعلها قادرة على مواجهة منافسيها وتحقيق البقاء والاستمرارية في محيط سريع التغيير .<sup>4</sup>

<sup>1</sup> الدرديري احمد اسماعيل مدني، الدور الاستراتيجي لتطوير الموارد البشرية في الميزة التنافسية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 24، العدد 102، 2018، ص 221

<sup>2</sup> خيضر علي فيروز، مرجع سبق ذكره، ص 23 .

<sup>3</sup> المرجع السابق، ص 104 .

<sup>4</sup> حاييف سي حاييف شيراز، مرجع سبق ذكره، ص 211 .

## المبحث الثاني: عرض وتحليل الأدبيات التطبيقية

تعتبر الدراسات السابقة من أهم العناصر التي يقوم عليها البحث العلمي لأنها تعطيه قيمة ومصدقية للموضوع المراد دراسته لذا وجب علينا التطرق إلى بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بمتغيرات الدراسة في هذا المبحث .

### المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

سنحاول في هذا المطلب إلى التطرق إلى مجموعة من الدراسات، حيث سيتم ترتيبها حسب تاريخ صدورها من الأحدث إلى الأقدم، سنتنوع هذه الأخيرة بين الدراسات العربية والأجنبية، وسيتم التطرق إلى أهم ما ورد فيها من منهج و أداة ونتائج وتوصيات كما يلي:

### الفرع الأول: الدراسات التي تناولت المتغير المستقل "إعادة هندسة العمليات الإدارية"

#### 1 . دراسة (المرجري 2019) تحت عنوان:

متطلبات تطبيق إعادة هندسة عمليات الأعمال ودورها في التحسين المستمر "دراسة استطلاعية لآراء المديرين في معمل سمنت حمام العليل في محافظة نينوى" <sup>1</sup>.

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم دور متطلبات إعادة هندسة عمليات الأعمال في التحسين المستمر، حيث تمثلت أبعاد متغير المستقل في كل من: ( الإستراتيجية، التزام الإدارة العليا، الإتصال، تكنولوجيا معلومات، تمكين العاملين)، وكان المنهج المتبع في الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي و تم وضع النموذج افتراضي للبحث الذي يوضح طبيعة العلاقة بين المتغيرات، حيث إعتمدت الإستبان كأداة لجمع البيانات حيث وزعت (40) استمارة استبيان على المديرين في جميع المستويات الإدارية وتم معالجتها بواسطة البرنامج الاحصائي SPSS .

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وأهمها:

✓ توصلت النتائج الى أن هناك اتفاقا وبمستويات عالية بصدد متطلب الاستراتيجية والاتصال، مما يستنتج أن الإدارة في المنظمة المبحوثة تهتم بمهذين المتطلبين؛

✓ كشفت نتائج التحليل عن وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين (التزام الادارة العليا، تمكين العاملين) والتحسين المستمر . وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من توصيات منها ينبغي على ادارة المنظمة المبحوثة بذل المزيد من الجهود لتوفير متطلبات إعادة هندسة العمليات الأعمال، وايضا على ادارة المنظمة المبحوثة الاهتمام بالدورات التدريبية وورش العمل بهدف زيادة وعي المدراء بأهمية تطبيق متطلبات إعادة هندسة العمليات، وذلك لما لهذه المتطلبات من تأثير كبير في التحسين المستمر .

#### 2. دراسة (الأخرس 2017) تحت عنوان:

#### اعادة هندسة عمليات الإدارية ودورها فيتحسين جودة الخدمات في بلديات محافظات غزة. <sup>2</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إعادة هندسة العمليات الإدارية ودورها في تحسين جودة الخدمات في بلديات محافظات غزة، ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على كل من إعادة هندسة العمليات الإدارية كمتغير مستقل بأبعاده المتمثلة في (التزام وقناعة الإدارة العليا،الاتصال،تمكين العاملين،تكنولوجيا معلومات،الاستعداد للتغيير) وجودة الخدمات كمتغير تابع بأبعاده المتمثلة

<sup>1</sup> خضر خليل شيخو المرجري، متطلبات تطبيق إعادة هندسة عمليات الأعمال ودورها في التحسين المستمر "دراسة استطلاعية لآراء المديرين في معمل سمنت حمام العليل في محافظة نينوى، مجلة العلوم الانسانية جامعة زاخو، المجلد 7، العدد 02، 2019 .

<sup>2</sup> عبد الحلیم نصار الأخرس، إعادة هندسة عمليات الإدارية ودورها في تحسين جودة الخدمات في بلديات محافظات غزة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، 2017.

في (الإعتمادية، التعاطف، الإستجابة، الأمان، الجوانب)، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وبينما استعمل الاستبان كأداة للدراسة حيث تم معالجة 296 استمارة بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS.

وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

- ✓ توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين اعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين جودة الخدمات في بلديات؛
  - ✓ أظهرت نتائج الدراسة أن جودة الخدمات في بلديات محافظتي رفح وخانيوس بأبعاده الخمسة كانت مرتفعة.
- توصلت الدراسة إلى جملة من التوصيات أهمها ضرورة أن تقوم الإدارة العليا لبلديات محافظتي رفح وخانيوس بمراجعة مسترة لنتائج الهندرة والعمل على تعزيز روح الابتكار والابداع لدى موظفيها، العمل على توفير نظام اتصال بين المستويات الإدارية يعمل على تسهيل الإجراءات .

### 3. دراسة (العزب 2016) تحت عنوان:

أثر الاستثمار في رأس المال الفكري في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية.<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الاستثمار في رأس المال الفكري في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية، ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على كل من الاستثمار في رأس المال الفكري كمتغير مستقل بأبعاده المتمثلة في (إستقطاب رأس المال الفكري، صناعة رأس المال الفكري، تنشيط رأس المال الفكري، المحافظة على رأس المال الفكري، الإهتمام بالزبون ) وإعادة هندسة العمليات الإدارية كمتغير تابع بأبعاده المتمثلة في (التزام وقناعة الإدارة العليا، الاتصال، تمكين العاملين، الإستراتيجية، ثقافة التنظيمية )، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وبينما استعمل الاستبان كأداة للدراسة حيث تم معالجة 394 استمارة بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS Ver 16.

وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

- ✓ إن الاستثمار في رأس المال الفكري في المؤسسات العامة الأردنية من وجهة نظر المديرين جاءت بدرجة متوسطة؛
  - ✓ إن إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية من وجهة نظر المديرين جاءت بدرجة مرتفعة.
- وتوصلت الدراسة إلى جملة من التوصيات أهمها ضرورة العمل على تعزيز أبعاد الاستثمار في رأس المال الفكري من خلال تفهم المؤسسات العامة لأهمية أبعاد الاستثمار في رأس المال الفكري بغية تنفيذ مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، ضرورة العمل على إيجاد علاقات تعاون متبادلة بين المؤسسات المبحوثة وغير من المؤسسات في القطاعين العام والخاص.

### 4: Amrita and Sheriff (2015) تحت عنوان: دراسة )

عوامل المناخ التنظيمي المؤثرة على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الشركات الهندية .

### Exploration of critical organizational climate factors impacting BPR Implementation: A Survey of Indian Companies<sup>2</sup>.

هدفت هذه الدراسة لاستكشاف عوامل المناخ التنظيمية المناسب لتطبيق إعادة هندسة العمليات في الشركات الهندية وما هو المناخ المناسب لتبني التغيير في هذه الشركات، ولاستكشاف اهم العوامل بين متغيرات الدراسة المتمثلة في المتغير المستقل "عوامل المناخ التنظيمي وتم تقسيمه إلى أبعاد المتمثلة في:(نظام الحوافز والمكافآت،الاتصال الفعال، تمكين العاملين،التعليم والتدريب،مشاركة العاملين،ثقافة التنظيمية،الإستعداد للتغيير ) " بالمتغير التابع "اعادة هندسة العمليات الإدارية " تم استخدام

<sup>1</sup> حسين محمد العزب، أثر الاستثمار في رأس المال الفكري في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية،المجلة الأردنية في إدارة الأعمال،المجلد 12،العدد 04،2016.

<sup>2</sup> Amrita MA, Sheriff Sheriff, "Exploration of critical organizational climate factors impacting BPR implementation: A Survey of Indian companies", European journal of business and management, VOL 7, No 10, 2015 .



المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم دراسة الظروف المحيطة بـ 125 شركة هندية تبنت عملية التغيير وخاضت عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية، بينما استخدم الاستبيان كأداة للدراسة حيث تم معالجة 300 استبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

وقد توصل الباحثان الى النتائج اهمها:

✓ يجب مكافأة الأفكار الإبداعية والإبتكارية وتشجيعها؛

✓ أهم العوامل التنظيمية المؤثرة في إعادة هندسة العمليات الإدارية في خمسة عوامل المتمثلة في كل من ( الثقافة التنظيمية، التعليم والتدريب، تمكين العاملين، نظام حوافز والمكافأة العادل، مشاركة العاملين ).

وقد توصلت الدراسة إلى توصيات أهمها يجب التحديد الجيد والفهم الكافي للعوامل الخاصة بالمناخ التنظيمي لأنها تعتبر الأساس لنجاح التطبيق لعمليات إعادة هندسة العمليات الإدارية، اقتصرت الدراسة على قطاع الصناعة الهندي وقد أوصت بتطبيقها أيضا على قطاع الخدمات في الهند لما له من أهمية في دفع عجلة النمو في الهند .

5. دراسة (البحري 2015) تحت عنوان:

دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية<sup>1</sup>.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، ومعرفة مدى توفر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الوزارة حيث تمثلت أبعاد المتغير المستقل في كل من (إلتزام وقناعة الإدارة العليا، الإستراتيجية، الاتصال، تكنولوجيا المعلومات، تمكين العاملين، الاستعداد للتغيير)، وأثرها على تحسين الأداء الإداري وأبعاده المتمثلة في (نوعية الأداء، تبسيط العمل، حجم الأداء، سرعة الإنجاز وكفاءة الأداء)، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من 167 من رؤساء الأقسام ومدراء الدوائر الإداريين في الوزارة، حيث تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية، بينما استعملت استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وتم معالجتها بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS .

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها ما يلي:

✓ تتوفر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة بنسبة % 59.50، وهذا يعني توفر الحد الأدنى من تلك المتطلبات، ولكن تلك المتطلبات بحاجة إلى الدعم والتعزيز؛

✓ توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة وبين تحسين الأداء الإداري من خلال تحسين (جودة الأداء، تبسيط العمل، حجم الأداء، سرعة الإنجاز، كفاءة الأداء) .

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من توصيات منها تعزيز تطبيق تكنولوجيا المعلومات في تطوير نظام الإجراءات والمعاملات الإدارية والأساليب المتبعة في الأداء الإداري في الوزارة لتعزيز الإدارة الإلكترونية والحد من الأساليب التقليدية، وتعزيز مشاركة الموظفين في إعداد الخطة والأهداف الإستراتيجية للوزارة، لما في ذلك من إقحامهم في تبنى إنجازها، والاستفادة من الخبرات .

6 . ( 2015 ) تحت عنوان: Sharma and Kant, دراسة

المعيقات والتحديات التي تواجه الموارد البشرية في تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات الحكومية الهندية .

<sup>1</sup> عبد الله سمير البحري، دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الأقصى، فلسطين، 2015.



## HR Issues and Challenges in Implementing Business Process Reengineering in Government Organizations in India<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل وفهم المعوقات التي تواجه الموارد البشرية في عملية تطبيق إعادة الهندسة العمليات الإدارية خصوصا في المنظمات الحكومية في الهند من أجل تقديم اقتراحات لمعالجة هذه المعوقات المرتبطة بتطبيق منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية، واستعملت المقابلة كأداة للدراسة التي تمت مع بعض كبار المسؤولين في الحكومة للوقوف على المعضلات التي واجهت الموارد البشرية في تطبيق هذا المنهج، إضافة للاستعانة بالمواقع الرسمية والتقارير السنوية الصادرة عن عدة دوائر حكومية.

وقد توصل الباحثان الى النتائج اهمها:

✓ هناك نقص في الاتصال بين المستويات الإدارية مما يعيق سير الامور بالشكل المطلوب، وهذا يؤدي الى عدم تقبل تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية؛

✓ إن دور التكنولوجيا ينحصر في ملائمتها وتخصيصها لتناسب العمليات الجديدة.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من التوصيات أهمها تقارير إعادة الهندسة يجب أن تقبل إلا إذا كانت تشير للبنود المتعلقة بالموارد البشرية والتي غالبا ما قد تكون جزء من عملية تطبيق إعادة الهندسة، ويجب الاستفادة من تجارب الآخرين في تطبيق إعادة الهندسة العمليات الإدارية .

7.دراسة (المجالي 2012) تحت عنوان:

أثر عناصر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الاتصالات السعودية.<sup>2</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر عناصر التخطيط الاستراتيجي في عملية إعادة هندسة عمليات الإدارة في شركة الاتصالات السعودية، ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على كل من التخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل بأبعاده المتمثلة في ( الرسالة، وجود خطط وسياسات، وجود اهداف رئيسية للمؤسسة )و إعادة هندسة العمليات الإدارية كمتغير تابع بأبعاده المتمثلة في (التزام وقناعة الإدارة العليا، الاتصال، تمكين العاملين، الاستعداد للتغيير، ثقافة التنظيمية )، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وبينما استعمل الاستبان كأداة للدراسة حيث تم معالجة 472 استمارة بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS.

وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

✓ وجود أثر لعناصر التخطيط الاستراتيجي في عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الاتصالات السعودية؛  
✓ إن عناصر التخطيط الاستراتيجي يفسر ما مقداره % 59.4 من التباين في عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في الشركة. وتوصلت الدراسة إلى جملة من التوصيات أهمها ضرورة العمل على إيجاد ثقافة تنظيمية تعزز عناصر التخطيط الاستراتيجي في البيئة التنظيمية والارتقاء بهذه الاستراتيجيات إلى مستويات عليا المرغوب فيها.

الفرع الثاني: الدراسات التي تناولت المتغير التابع " الميزة التنافسية ":

1. دراسة (الوطني وآخرون 2019 ) تحت عنوان:

<sup>1</sup>Renu Sharma, Ravi Kant, "HR issues and challenges in implementing business process reengineering in government organizations in India", *European journal of business and management*, VOL 7, No 19,2015.

<sup>2</sup>أمال ياسين المجالي، أثر عناصر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الاتصالات السعودية،المجلة الأردنية في إدارة الأعمال،المجلد08، 2012.

التمكين الإداري وأثره في تحقيق الميزة التنافسية " دراسة تحليلية لآراء عينة من الزبائن والعاملين في شركة توزيع المنتجات النفطية " .<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير التمكين الإداري في الميزة التنافسية، ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على كل من التمكين الإداري كمتغير مستقل بأبعاده الممتثلة في ( تفويض السلطة والتدريب والاتصال والفاعل والتحفيز ) والميزة التنافسية كمتغير تابع بأبعاده الممتثلة في ( التكلفة والجودة والمرونة والتسليم )، وقد اجريت الدراسة في الشركة العامة لتوزيع المنتجات النفطية فرع بابل، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وبينما استعمل كل من الاستبان والمقابلة كأداتين للدراسة حيث تم معالجة 150 استمارة بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS.

وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

- ✓ وجود علاقات ارتباط و تأثير بين متغيرات الدراسة الممتثلة بالتمكين الإداري والميزة التنافسية؛
- ✓ ضعف اهتمام الشركة بتوفير الية واضحة لإيصال آراء العاملين الى الإدارة العليا على الرغم من كونها عنصر اساسي في ابراز قدراتهم؛
- ✓ أظهرت نتائج التحليل الاحصائي أن هناك اهتمام من قبل المدراء بإشعار العاملين بأهمية وظائفهم واعتبرها كجزء حيوي بالنسبة للمنظمة.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من التوصيات أهمها ضرورة اهتمام المنظمة محل البحث بجميع متغيرات الدراسة التي تم تناولها من خلال مراعاة جميع جوانب هذين المتغيرين الممتثلة بجميع الابعاد الفرعية، لما لهما من أثر كبير في اعلاء وديمومة مكانة المنظمة، ينبغي على المنظمة أن تولي اهتماما كبيرا بمنح العاملين صلاحيات واسعة لان العامل يعتبر جوهر المنظمة والأساس في بقائها واستمرارها اذ يمثل هذا الأمر حجر الأساس لبناء وترسيخ نظام التمكين .

## 2. دراسة (الدالي 2018 ) تحت عنوان:

أثر الميزة التنافسية في تحقيق الفرص التسويقية بالتطبيق على مجموعة شركات معاوية البربر للصناعات الغذائية (2008-2018).<sup>2</sup>

هدفت الدراسة للتعرف على أثر الميزة التنافسية في تحقيق الفرص التسويقية،ومن ثم تقديم مقترحات تساعد الإدارة العليا في تحسين استفادتها من الفرص التسويقية، ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على كل من الميزة التنافسية كمتغير مستقل بأبعاده الممتثلة في ( التكلفة،المرونة،الجودة،التسليم،الصورة الذهنية ) و الحصة السوقية كمتغير تابع،، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحة المنهج الوصفي التحليلي وكذلك المنهج التاريخي (الوثائقي) لتتبع الظاهرة، بالإضافة لمنهج دراسة الحالة،وبينما استعمل كل من الاستبان والمقابلة كأداتين للدراسة حيث تم معالجة 150 استمارة بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS.

وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

- ✓ عندما تتقدم الميزة التنافسية الخاصة بالشركة أو يتم تقليدها، يبدأ التراجع في حجم المبيعات والأرباح وتضعف قدرتها على الاستفادة من الفرص المتاحة؛

<sup>1</sup> كامل شكير الوطيفي و آخرون،التمكين الإداري وأثره في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة تحليلية لآراء عينة من الزبائن والعاملين في شركة توزيع المنتجات النفطية " ، مجلة كلية الإدارة و الاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد 11، العدد 4، 2019 .

<sup>2</sup> جميلة عبد الله التوم الدالي، أثر الميزة التنافسية في تحقيق الفرص التسويقية بالتطبيق على مجموعة شركات معاوية البربر للصناعات الغذائية (2008-2018)، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة شندي ،السودان،2018.

✓ إن المزايا التنافسية التي تمتلكها مجموعة معاوية البربر قد أثرت بشكل إيجابي في تحقيق الفرص التسويقية؛  
✓ تأتي الفرصة التسويقية نتيجة حصول المنشأة على مزايا تنافسية تتمكن بمقتضاها من تقديم قيمة مضافة لعملائها.  
وقد توصلت الدراسة إلى توصيات أهمها، سيكون من الجيد أن تعمل الشركة على تعزيز وتطوير وإدامة مزاياها التنافسية  
لتتمكن من الاستمرار في تحقيق أقصى استفادة من الفرص التسويقية مقارنة بالمنافسين، يستحسن أن تعمل الشركة على تطوير  
جودة منتجاتها باستمرار مع مراعاة عنصر التكلفة.

### 3. دراسة (شقراني 2018) تحت عنوان:

#### المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال<sup>1</sup>.

هدفت الدراسة الى معرفة دور المسؤولية الاجتماعية بأبعادها (المسؤولية الاقتصادي، المسؤولية القانوني، المسؤولية الأخلاقي، والمسؤولية الخيرية) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة الأقل، السمعة، الابداع، المرونة، والجودة) في منظمات الأعمال و  
أجريت الدراسة الميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس، ولتحقيق الأهداف المرجوة أجريت هذه الدراسة على عينة بلغت  
100 موظف من مختلف أقسام ومديريات مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما  
اعتمد الباحث على استبان كأداة لجمع المعلومات، وتم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستعمال برنامج الإحصائي SPSS .  
وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

✓ وجود دور للمسؤولية الاجتماعية بأبعادها الأربعة (الاقتصادي والقانوني، والأخلاقي، والخيري) في تحقيق الميزة التنافسية؛  
✓ رغم أهمية المسؤولية الاجتماعية خاصة في ظل هذه المنافسة الشرسة، إلا أن شركة موبيليس لا تملك إدارة مستقلة للمسؤولية  
الاجتماعية، وهذا الأمر من شأنه أن يؤدي إلى قصور فادح في جانب الممارسات المسؤولة اجتماعي؛  
✓ إن المؤسسة تتبنى المسؤولية الاقتصادية وقد أشار أفراد عينة الدراسة إلى أن المؤسسة تسعى جاهدة إلى التقليل من تكاليف  
خدماتها لكي تنافس منتجات المنافسين الاخرين .  
وقد توصلت الدراسة إلى توصيات أهمها، ضرورة الاهتمام بالقياس المحاسبي للمسؤولية الاجتماعية وذلك لتقييم مدى التزام  
المؤسسة بهذه المسؤولية، ضرورة الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية التي تحقق للمنظمة التميز التنافسي وبالتالي تحقيق أهدافها المسطرة،  
والى ضرورة هيكلة ادارة مستقلة في الهيكل التنظيمي خاصة بالمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة .

### 4. دراسة (Abd azi 2019) تحت عنوان:

#### القدرات التنظيمية والميزة التنافسية<sup>2</sup>.

### .Organizational Capabilities and Competitive Advantage

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين القدرات التنظيمية والميزة التنافسية، ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على كل من  
القدرات التنظيمية كمتغير مستقل بابعاده المتمثلة في: (القدرة على الابتكار، القدرة المالية، القدرة على توسيع الشبكات)، والميزة  
التنافسية كمتغير تابع، واعتمدت الدراسة على عينة من 330 شركة في صناعة تجهيز الأغذية، حيث اعتمدت الباحثة على المنهج

<sup>1</sup> محمد شقراني، المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2019.

<sup>2</sup> Nurul Nadia Abd Aziz, *Organizational Capabilities and Competitive Advantage*, journal homepage, Vol 09 ,No 02, 2019 .

الوصفي التحليلي الذي يسمح لنا باستعراض وتحليل الظاهرة محل الدراسة، كما اعتمد الباحث على الاستبان كأداة لجمع المعلومات وتم معالجته باستخدام برنامج الإحصائي SPSS.

وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

✓ توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين القدرات التنظيمية و الميزة التنافسية؛

✓ نجاح المنظمة يعتمد على الموارد التي تكتسبها .

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من توصيات منها، بناء فرق عمل تهتم بدراسة التغيرات في البيئة الخارجية والعمل على تشخيص مواطن القوة والضعف وتوفير مستلزمات النجاح في ظل امتلاك افراد لديهم المؤهلات، ينبغي على الشركة زيادة الاهتمام بقدراتها التنظيمية للحصول على ميزة تنافسية من خلال رفع قدراتها على دعم وتجديد قواعدها المعرفية بشكل مستمر و التكيف مع البيئة من خلال من خلال الموائمة بين الموارد الداخلية والخارجية .

5. دراسة ( Fislal wirda and all 2019) تحت عنوان:

الميزة التنافسية كمتغير وسيط في العلاقة بين الكفاءات القيادية والأداء"دراسة حالة في الصناعات الإبداعية في غرب سومطرة باندونيسيا " <sup>1</sup>.

### Competitive Advantage:mediation effect betwenn entrepreneurial competency and business performance creative industries in west sumatera

هدفت الدراسة الى معرفة العلاقة بين الكفاءات القيادية والأداء والدور الذي يمكن ان يلعبه متغير وسيط وهو متغير الميزة التنافسية وفق النموذج المقترح في الدراسة، ولمعرفة الاثر بين متغيرات الدراسة المتمثلة في المتغير المستقل "الكفاءات القيادية " بأبعاده المتمثلة في ( الإستراتيجية،الالتزام،التنظيم،القيادة ) بالمتغير التابع "الأداء " والمتغير الوسيط "الميزة التنافسية " بأبعاده المتمثلة في(التكلفة،جودة،الإبداع،مرونة،سمعة) تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يسمح لنا باستعراض وتحليل الظاهرة محل الدراسة، كما اعتمد الباحث على الاستبان كأداة لجمع المعلومات حيث تم معالجة 213 استمارة الذي وزعت على مديرين أعمال للصناعة الإبداعية، وتم معالجته باستخدام برنامج AMOS .

وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

✓ اثر ايجابي ذو دلالة احصائية بين الكفاءات القيادية والأداء؛

✓ يوجد اثر ايجابي ذو دلالة احصائية بين الميزة التنافسية والأداء؛

✓ تتوسط الميزة التنافسية العلاقة بين الكفاءات القيادية والأداء ولكن هذا التوسط جزئيا ويشير التوسط الجزئي الى ان هناك متغيرات أخرى عديدة يمكن أن تلعب دور الوسيط في العلاقة بين الكفاءات القيادية والأداء .

وقد توصلت الدراسة إلى توصيات أهمها، على الباحثين المهتمين إجراء دراسات مشابهة لاكتشاف متغيرات وسيطة أخرى في العلاقة نفسها بين المتغيرات؛ مما يثري الجانب التطبيقي الانمائي في هذا المجال ويفيد العاملين فيه، توفير كافة الإمكانيات التي تساعدهم على إنجاز مهامهم الوظيفية الموكلة إليهم .

6.دراسة (Madadipouya،2015) تحت عنوان:

<sup>1</sup> Fislal Wird and all, Competitive Advantage:mediation effec ;betwenn entrepreneurial competency and business performance creative industries in west sumatera, Academy of Entrepreneurship Journal Vol 25, Issue 1, 2019 .

مراجعة للاستخدام الاستراتيجي لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة<sup>1</sup>.

### A Review the strategic use of IT applications in achieving and sustaining competitive advantage".

هدفت هذه الدراسة لمراجعة الدراسات التي اختصت في البحث عن الشركات التي استخدمت التكنولوجيا كوسيلة لكسب ميزة تنافسية على المنافسين، وقبل ذلك حاولت الدراسة وضع وصف مختصر عن العلاقة بين التكنولوجيا وإدارة الأعمال ولماذا يجب على طلبة التكنولوجيا وإدارة الأعمال أن يدرسوا ولو بشكل مبسط مواضيع عن التكنولوجيا والإدارة مرتبطين معاً، ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على كل من تكنولوجيا المعلومات كمتغير مستقل و ميزة التنافسية كمتغير تابع، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة نظرية للدراسات والأبحاث السابقة الخاصة بموضوع البحث.

وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

✓ لن تستطيع أي منظمة البقاء والمنافسة بدون استخدام أي تكنولوجيا المعلومات؛  
✓ الخطط الاستراتيجية لم تعد تعتبر استراتيجية مع مرور الوقت وهذا بسبب التطور السريع في التكنولوجيا، لذا يجب تبني التحسين المستمر لهذه الاستراتيجيات لتحقيق نجاح على الأمد الطويل.

وقد توصلت الدراسة إلى توصيات أهمها، يجب اعتماد التحسينات الاستراتيجية المستمرة لأنظمة العمل وذلك من أجل ضمان النجاح على المدى الطويل والاعتماد على تكنولوجيا المعلومات التي تعتبر عاملاً مساهماً في تحقيق هذه الغاية وذلك من خلال اشراك العملاء ودمجهم في هذه التحسينات من خلال التكنولوجيا الحديثة باستخدام نظام استراتيجي في الوقت المناسب.

7. دراسة (عجيج والشبلي، 2015) تحت عنوان:

التوجه الإبداعي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في مجموعة الاتصالات الأردنية.<sup>2</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر التوجه الإبداعي في تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة الاتصالات الأردنية، ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على كل من التوجه الإبداعي كمتغير مستقل بأبعاده المتمثلة في (تفويض السلطة، اللامركزية، التمكين، الثقافة الإبداعية) وميزة التنافسية كمتغير تابع بأبعاده المتمثلة في (المرونة، التسليم، الجودة)، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وبينما استعمل الاستبان كأداة للدراسة حيث تم معالجة 250 استمارة بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS.

وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

✓ إن مجموعة الاتصالات الأردنية لديها مستوى عال من تطبيق التوجه الإبداعي في سبيل تحقيق الميزة التنافسية؛  
✓ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الإبداعي والميزة التنافسية .  
وقد توصلت الدراسة إلى توصيات أهمها، ضرورة الاهتمام بجوانب التوجه الإبداعي و ضرورة عقد دورات تدريبية في مجال الابداع واشعار الموظفين بالثقة اللازمة بأنفسهم لاتخاذ القرارات التي تخص أعمالهم، ومنحهم الحوافز المادية والمعنوية لتشجيعهم على اتخاذ هذه القرارات.

الفرع الثالث: الدراسات التي تناولت المتغيرين معا (إعادة هندسة العمليات الإدارية، الميزة التنافسية):

<sup>1</sup> Madadipouya, K. "A Review of the strategic use of IT applications in achieving and sustaining competitive advantage", international journal of managing public sector information and communication technologies, Vol 6, No 2, 2015.

<sup>2</sup> عجيج محمد والشبلي هيثم، "التوجه الإبداعي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية في مجموعة الاتصالات الأردنية"، المؤتمر العلمي الدولي لحكم لمطامات الأعمال الفرص والتحديات والتطلعات، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2015.

1. دراسة ( سي حايف وآخرون 2019 ) تحت عنوان:

دور إعادة هندسة العمليات في اكتساب الأسبقيات التنافسية "دراسة حالة مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة" .<sup>1</sup> هدفت هذه الدراسة إلى اختبار دور إعادة هندسة العمليات كأحد أبرز الساليب الإدارية الحديثة في اكتساب الأسبقيات التنافسية، وقد أجريت على عينة من أهم المؤسسات الجزائرية وفي أهم القطاعات (قطاع الطحن)، ولتحليل طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة في المتغير المستقل "إعادة هندسة العمليات" بأبعاده المتمثلة في: (البعد الإجرائي، البشري والتكنولوجي) بالمتغير التابع "الأسبقيات التنافسية" بأبعاده المتمثلة في: (الجودة، المرونة، التسليم، الإبداع، التكلفة)، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لأنه الأنسب فمن خلاله يمكن دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ووصفها وصفا دقيقا، بينما استعملت استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وتم معالجتها بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS .

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

✓ توجد علاقة ارتباط إيجابية وأثر ذو دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد إعادة هندسة العمليات (البعد الإجرائي، البشري والتكنولوجي) في اكتساب الأسبقيات التنافسية (تحسين مستوى الجودة، تشجيع الإبداع، السيطرة على التكاليف، التحكم في عامل الوقت، وتحقيق المرونة في الفعل ورد الفعل تجاه الأحداث)؛  
✓ كلما زاد اهتمام مؤسسات قطاع الطحن بإعادة هندسة العمليات الإدارية أكثر أدى بما ذلك إلى اكتساب الأسبقيات التنافسية، حيث تؤثر هندسة العمليات الإدارية بأبعادها المختلفة تأثيرا مباشرا على قدرة مؤسسات هذا القطاع على اكتساب الأسبقيات التنافسية .

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من توصيات منها العمل على نشر ثقافة التغيير والتطوير لدى الأفراد، والتي تعتبر من المقومات الأساسية لإعادة هندسة العمليات الإدارية، التخلص من الإجراءات الرقابية الصارمة التي تقضي على روح المبادرة والإبداع، ومنح الأفراد الاستقلالية وقدر من حرية التصرف.

2. دراسة ( EL-Dalahmeh 2019 ) تحت عنوان:

أثر إعادة هندسة العمليات الادارية في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة حالة في فنادق الخمس نجوم في الأردن" .<sup>2</sup>

**The Effect of Re-engineering of Administrative Processes in Achieving the Competitive Advantage of Sustainable in Five-Star Hotels in Jordan - Field Study**

هدفت هذه الدراسة لتحديد أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في فنادق الخمس نجوم في الأردن، ولتحليل طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة في المتغير المستقل "إعادة هندسة العمليات" بالمتغير التابع "الميزة التنافسية" اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبيان على 120 شخصا في فنادق الخمس نجوم في الأردن .

وقد توصل الباحثان الى النتائج اهمها:

✓ كشفت نتائج التحليل الإحصائي عن تحقيق عينة الدراسة في الفنادق التي تم التحقيق فيها تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية بكافة أبعادها في تحقيق الميزة التنافسية؛

<sup>1</sup> شيراز حايف سي حايف وآخرون، دور إعادة هندسة العمليات في اكتساب الأسبقيات التنافسية دراسة حالة مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، الأردن، العدد 1، 2019 .

<sup>2</sup> Suleiman Mustafa EL-Dalahmeh, The Effect of Re-engineering of Administrative Processes in Achieving the Competitive Advantage of Sustainable in Five-Star Hotels in Jordan - Field Study , Asian Journal of Finance , Vol 11, No1,2019 .

✓ وجود تأثير إحصائي مهم على مستوى دلالة  $\alpha 0.05$  لإعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في فنادق الخمس نجوم في الأردن في الأبعاد التالية: (القيادة، القدرة على تحليل، التصميم المتقدم، الاتصالات التنظيمية التحسين المستمر، التخطيط الاستراتيجي).

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من توصيات منها، ضرورة إقناع إدارة الفنادق والعاملين بالفندق بأهمية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، الاستفادة من إمكانات خريجي الجدد الجامعات من كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية وتكنولوجيا المعلومات .

### 3. دراسة ( علوان، كاظم 2019) تحت عنوان:

إعادة هندسة العمليات الإدارية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية لآراء المدراء في عينة من فنادق الدرجة الممتازة والأولى لمدينة بغداد<sup>1</sup>.

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم إعادة هندسة العمليات الإدارية وأثرها في التميز المؤسسي في عينة من فنادق الدرجة الممتازة والأولى لمدينة بغداد، ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على كل من متغير المستقل " إعادة هندسة العمليات الإدارية " وابعاده المتمثلة في (القيادة، القدرة على التحليل، الاتصال، التحسين المستمر، إعادة التصميم ) و المتغير التابع "التميز المؤسسي " وابعاده المتمثلة في (الابداع، الجودة، تكنولوجيا المعلومات، التحفيز، الرؤية الإستراتيجية )، واعتمد الباحثان من خلال البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي وكذلك المنهج التاريخي في محاولة لإيجاد العلاقة بين أحداث الماضي ووقائع الحاضر رجوعاً إلى جذورها التاريخية، وبينما استعملت كل من المقابلة و الاستبان كأداة للدراسة حيث تم معالجة البرنامج الإحصائي SPSS.

### وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

✓ ان إعادة هندسة العمليات تعد تقنية مناسبة تعمل على تحقيق التكامل بين الوظائف المختلفة للمنظمة من خلال إعادة التصميم الجذري لتلك الوظائف الأمر الذي يمكن المنظمة من التكيف مع التغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية بشكل يعمل على تحقيق عوامل النجاح الأساسية لأي منظمة؛

✓ ان السعي لتحقيق التميز المؤسسي ليس الغاية الوحيدة التي ترغب المنظمة في تحقيقها، بل يعد بداية الطريق من أجل العمل المستمر لتحقيق نتائج تنافسية في كل مرة ولجميع مستويات المنظمة .

وقد توصلت الدراسة إلى توصيات أهمها، وضع خطط مستقبلية توضح احتياجات الفندق من التخصصات المختلفة يؤخذ بنظر الاعتبار فيها التوسعات المستقبلية والخدمات الجديدة التي من شأنها ان تطور الفندق وتجعله يحقق التميز المؤسسي .

### 4. دراسة ( الكحلوت 2017 ) تحت عنوان:

علاقة إعادة هندسة العمليات بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في غزة<sup>2</sup> .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم وواقع إعادة هندسة لعمليات والمهام والأنشطة المرتبطة بها، ودراسة العلاقة ما بين إعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية في غزة وتحقيق الميزة التنافسية لها، وقد تمثلت أبعاد المتغير المستقل " إعادة هندسة العمليات " في (التزام ودعم القيادة، إعادة بناء الهيكل التنظيمي، تمكين العاملين، تكنولوجيا المعلومات، الثقافة التنظيمية)، واعتبرت

<sup>1</sup> نوفل عبد الرضا علوان، هناء حسن كاظم، إعادة هندسة العمليات الإدارية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية لآراء المدراء في عينة من فنادق الدرجة الممتازة والأولى لمدينة بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 118، 2019 .

<sup>2</sup> أحمد خليل محمود الكحلوت، علاقة إعادة هندسة العمليات بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في غزة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، 2017 .



"الميزة التنافسية" المتغير التابع، ولتحقيق هذه الأهداف اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي معتمدة على الاستبانة لجمع البيانات حيث تكونت عينة الدراسة من 123 من الأكاديميين الإداريين في الجامعات، وقد استخدم الباحث البرنامج الإحصائي spss لتحليل الاستبيان .

وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

✓ هناك تأثيراً جوهرياً ذو دلالة إحصائية للمتغيرات التالية مرتبة تبعاً للأهمية وقوة التأثير (الثقافة التنظيمية، التزام ودعم القيادة الجامعية) على الميزة التنافسية لدى الجامعات الفلسطينية في غزة؛

✓ يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إعادة الهندسة والميزة التنافسية في الجامعات .

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من توصيات منها، ضرورة قيام الجامعات المحلية بتخصيص مبالغ مالية سنوية موجهة نحو إعادة هندسة العمليات بهدف تعزيز القدرات التنافسية لها في التقدم التكنولوجي المتسارع في أنظمة المعلومات، وضرورة قيام الجامعات المحلية بالإسراع في اعتماد تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات من أجل تخفيض حجم العجز في الموازنات السنوية لها، ولتحقيق جودة الخدمة التعليمية التي باتت محل انتقاد من أوساط مجتمعية واسعة محلية ودولية .

5. دراسة (سي حايف 2015) تحت عنوان:

دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية " دراسة حالة مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة " <sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين تنافسية المؤسسة وتم قياس "إعادة هندسة العمليات الإدارية" بأربعة أبعاد (بعد تنظيمي، بعد إجرائي، بعد بشري، بعد تكنولوجي)، وتنافسية المؤسسة بخمسة أبعاد (التكلفة، الجودة، التسليم، المرونة، الإبداع) واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بينما استعمل كل من الاستبان والمقابلة كأداتين للدراسة حيث تم معالجة 67 استبانة التي تم توزيعها على 16 مؤسسة من قطاع الطحن بولاية بسكرة وتم معالجة هذه الاستبانة بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

✓ بطء انتقال المعلومات بسبب الهيكلية العمودية غير مرنة التي تعرفها المؤسسة محل الدراسة؛

✓ بروز مشكلة تكرار العديد من المهام والاجراءات وازدواجية ممارستها من قبل العاملين مما يؤدي الى زيادة التكاليف .

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من توصيات منها، ضرورة تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات إذا كانت المؤسسات تطمح فعلاً إلى تحقيق نتائج متميزة غير ان تطبيقها ليس بالأمر السهل في ظل الظروف الحالية للمؤسسات ويجب توفير الإمكانيات اللازمة المادية، المالية والبشرية، العمل على نشر ثقافة التغيير والتطوير لدى الأفراد، والتي تعتبر من المقومات الأساسية التي يتطلبها تطبيق عمليات إعادة الهندسة العمليات الإدارية .

6. دراسة (خيضر 2013) تحت عنوان:

دور إعادة هندسة العمليات في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الصناعية "دراسة حالة في معمل الألبسة الجاهزة في النجف " <sup>1</sup>.

<sup>1</sup> حايف سي حايف شيراز، دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "دراسة حالة مجموعة من مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة" (طروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016 .



هدفت هذه الدراسة لتقديم إطار نظري لمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية وعوامل نجاحها في أحد المعامل الإنتاجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، و لتحليل طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة في المتغير المستقل "إعادة هندسة العمليات الإدارية" بأبعاده المتمثلة في: (تخطيط الاستراتيجي، تكنولوجيا المعلومات، تدريب العاملين، مرونة الهيكل التنظيمي)، بالمتغير التابع "الميزة التنافسية" بأبعاده المتمثلة في (التكلفة، المرونة، الجودة، السرعة في التسليم)، حيث اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة حالة، وباستخدام مجموعة من الأساليب المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات: (المقابلات الشخصية، استمارة الاستبانة) تم الاستعانة بالبرنامج الإحصائي (SPSS) لإنجاز كافة التحليلات الإحصائية المطلوبة .

#### وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

✓ أثبتت نتائج التحليل الإحصائي أن التخطيط الاستراتيجي هو المتغير الأهم في نجاح تنفيذ إعادة هندسة العمليات تليه المتغيرات الأخرى، تكنولوجيا المعلومات، التدريب على التوالي؛

✓ أثبتت نتائج التحليل الإحصائي أن متغير الجودة هو البعد الأهم للمزايا التنافسية في المعمل تليه الأبعاد الأخرى ( المرونة، السرعة، والكلفة ) على التوالي .

وقد توصلت الدراسة إلى توصيات أهمها، ضرورة تبني إدارة المعمل لمدخل إعادة هندسة العمليات بوصفه من المدخل المهمة في تدعيم قدرة المعمل على تحقيق الميزة التنافسية، ضرورة تفعيل دور قيادة المصنع في تهيئة الموارد المادية والبشرية الضرورية لنجاح برامج إعادة هندسة العمليات الإدارية .

#### المطلب الثاني: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

حاولنا في هذا المطلب تلخيص أوجه المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة سواء باللغة العربية أو الأجنبية حيث سنوضح نقاط التشابه ونقاط الاختلاف، من اجل تكوين إطار هام يوضح لنا النقاط الواجب التركيز عليها ومحاولة التعمق فيها .

#### الفرع الأول: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

عدة جوانب، والتي يمكن عرضها في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-3): مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

الدراسة السابقة	الدراسة الحالية	
بالنسبة للحدود الزمانية لدراسات السابقة كانت متعددة منها العربية والأجنبية، تمتد سنواتها ما بين (2012-2019).	بالنسبة للحدود الزمانية كانت خلال موسم (2019-2020).	من حيث الإطار الزمني
كانت الدراسات السابقة في أماكن متعددة منها: (فلسطين، بسكرة، السعودية، الهند، اندونيسيا، الأردن، بغداد...).	أما في ما يخص الحدود المكانية تمثلت في المؤسسة بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار حاسي مسعود- ورقلة-.	من حيث الإطار المكاني

<sup>1</sup> خيضر علي فيروز، دور إعادة هندسة العمليات في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الصناعية "دراسة حالة في معمل الألبسة الجاهزة في النجف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 26، 2013 .

<p>تم الاعتماد في أغلبية الدراسات السابقة على المنهج الوصفي وتم الإعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية والبعض منها اعتمد أيضا المقابلة والملاحظة.</p>	<p>تم استخدام المنهج الوصفي تحليلي في الجانب النظري، وذلك بتقديم التعاريف وضبط المصطلحات والمفاهيم العامة لإعادة هندسة العمليات والميزة التنافسية وإظهار العلاقة بينهما، وهو ما يناسب هذه الدراسة ويخدم الوصول لأهدافها، أما في الجانب التطبيقي فاعتمدنا على دراسة الحالة بوصفه أحد الأساليب التي يعتمد عليها المنهج الوصفي التحليلي واعتمدنا على المقابلة الهاتفية، والاستبيان كأداة للدراسة .</p>	<p>من حيث منهج الدراسة</p>
<p>كانت العينة المستهدفة في أغلبية الدراسات السابقة عينة عشوائية، والبعض منها كانت مقصودة.</p>	<p>ركزنا في دراستنا على عينة قصدية من الإطارات العاملة ( إطار، إطار مسؤول) متكونة من 87 عامل .</p>	<p>من حيث العينة</p>
<p>كان هنالك تنوع بين القطاعات بين القطاع الخاص والعام (خدمائية، صناعية، إنتاجية، علمية)، وهذا ما يعطي لدراستنا أكثر مصداقية.</p>	<p>استهدفت الدراسة القطاع العمومي الإقتصادي ، وهي مؤسسة ENTP.</p>	<p>من حيث قطاع الدراسة</p>
<p>تناولت الدراسات السابقة متغيرات مختلفة منها:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ إعادة هندسة العمليات الإدارية؛</li> <li>✓ الميزة التنافسية؛</li> <li>✓ التحسين المستمر؛</li> <li>✓ رأس المال الفكري؛</li> <li>✓ الأداء الإداري؛</li> <li>✓ التخطيط الإستراتيجي؛</li> <li>✓ التمكين الإداري؛</li> <li>✓ مسؤولية الإجتماعية.</li> </ul>	<p>تم الاعتماد على متغيرين:</p> <p><b>المتغير المستقل:</b> إعادة هندسة العمليات الإدارية بأبعاده (التزام وقناعة الإدارة العليا، الإستراتيجية، تكنولوجيا المعلومات، الاتصال الفعال، تمكين العاملين، الاستعداد للتغيير).</p> <p><b>المتغير التابع :</b> الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة، المرونة، الجودة، التسليم، لإبداع).</p>	<p>من حيث المتغيرات</p>
<p>هدفت معظم الدراسات لتقييم اعادة هندسة العمليات الادارية على مجموعة من المتغيرات التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالمتغير التابع الميزة التنافسية.</p>	<p>هدفت دراستنا للوقوف على مدى تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار حاسي مسعود- ورقلة-.</p>	<p>من حيث الهدف</p>

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على الدراسات السابقة

الفرع الثاني: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة


تكمن أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة في كونها أسهمت في أهم النقاط التي سنتطرق لها وهي كالتالي:

- ✓ إثراء وإعداد الأدبيات النظرية وصياغة فرضيات الدراسة؛
- ✓ الاطلاع على مختلف المناهج المستخدمة مما فتح المجال للباحث في إعداد المنهجية المتبعة؛
- ✓ ساهمت في التعمق في موضوع الدراسة من خلال فتح مجال الاطلاع عليه من عدة اتجاهات و جوانب مختلفة؛
- ✓ ساهمت بمجمل الدراسات السابقة وبشكل كبير في إعداد الإستبان؛
- ✓ الاطلاع على تجارب الآخرين محليا وعربيا وعالميا؛
- ✓ ساهمت في تحديد الأبعاد الأساسية التي تتلاءم مع متغيرات المعتمد؛
- ✓ المساعدة في تفسير وتحليل نتائج الدراسة الحالية.

### خلاصة الفصل:

لقد تم التركيز في هذا الفصل على مختلف الجوانب النظرية المهمة لمنهج إعادة هندسة العمليات الإدارية الذي يعتبر من التوجهات الإدارية المهمة التي تقود عملية التغيير في المنظمة بحيث تجعل المنظمة تبدأ عملها من جديد وتنتهي بتسليم المنتج للزبون بالموصفات التي تلي حاجاته ورغباته، حيث تناولنا أبرز تعاريفه، أهدافه، مبادئه، وأهم دوافع التحول نحو هذا المدخل .

ايضا قمنا بالتركيز في هذا الفصل على الميزة التنافسية التي تعتبر عنصرا اساسيا وجوهريا في خلق قيمة للزبون في ظل بيئة سريعة التغيير، و في ظل الضغوط التنافسية المستمرة على المؤسسة الأمر الذي يدفعها إلى العمل على اكتساب ميزة تنافسية تضمن لها الاستمرارية والتفوق والأسبقية على المنافسين، حيث تناولنا أبرز تعاريفها، أهدافها، خصائص، معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية، كما تطرقنا في المبحث الثاني إلى أهم الدراسات السابقة التي درست متغيرات البحث من جوانب مختلفة، وبيننا من خلاله أوجه التشابه والإختلاف بينها وبين الدراسة الحالية .



الفصل الثاني:  
الدراسة الميدانية

## تمهيد

بعد التطرق إلى الفصل السابق الذي تناول الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة، حيث حاولنا إظهار العلاقة النظرية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والميزة التنافسية ، وفي هذا الفصل سنحاول إظهار العلاقة في أرض الواقع لتحويل الدراسة من نظرية إلى تطبيقية لإبراز مساهمة إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود.

ولقد قمنا في هذا الفصل بعرض الخطوات المنهجية التي تم إتباعها، من خلال تحديد مجتمع الدراسة والعينة المختارة، وكذلك أداة الدراسة المستعملة لجمع البيانات الضرورية التي تقوم عليها الدراسة الميدانية، بالإضافة إلى تحديد المنهج المستعمل وأهم الأساليب الإحصائية التي تسهل الوصول إلى النتائج المرغوبة.

## المبحث الأول: الطريقة و الأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية

يعتبر هذا المبحث مدخلا إلى الدراسة الميدانية لأثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية، حيث سيتم التطرق في هذا المبحث إلى كل من منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، والطريقة و الأساليب التحليلية المستخدمة في الدراسة، بالإضافة إلى عرض نبذة عن المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود.

### المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة

تستوجب طبيعة الموضوع على الطالب اختيار المنهج الذي سيعتمده، و الطريقة و الأدوات المستعملة التي تساعده في ذلك، ومن خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى منهج وجمع بيانات الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة .

### الفرع الأول: منهج الدراسة و أدوات جمع البيانات

#### أولاً: منهج الدراسة

إن أهم ما يميز الدراسة الحالية هو العمل على قياس أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود، ولغرض الوقوف على مستويات هذا الأثر و اختبار الفرضيات، يجب اختيار منهج يحدد الخطوات التي يتبعها الطالب للوصول إلى الغاية التي بني من أجلها البحث، ونظرا لطبيعة موضوع هذه المذكرة قامت الطالبتان باستخدام المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري الذي يعتمد على تحديد خصائص الظاهرة ويعطي وصف وتفسير علمي منظم للظاهرة المدروسة وذلك بتقديم التعاريف وضبط المصطلحات والمفاهيم العامة لإعادة هندسة العمليات الإدارية و الميزة التنافسية وإظهار العلاقة بينهما، أما في الجانب التطبيقي فاعتمدنا على دراسة الحالة بوصفه أحد الأساليب التي يعتمد عليها المنهج الوصفي التحليلي، من خلال إجراء الدراسة في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار مستعملين المقابلة الهاتفية بسبب جائحة كورونا، ولإستبيان، وإستخدام برنامج **Spss v22** من أجل معرفة ودراسة مختلف المؤشرات وتحليلها للتعرف على أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود .

#### ثانياً: مصادر جمع البيانات

لجمع البيانات الخاصة بالدراسة تم الاعتماد على مصدرين أساسيين هما:

**1- المصادر الأولية:** لمعالجة الجانب التطبيقي للدراسة، تم اللجوء إلى الإستبيان كأداة أساسية للدراسة، وتم إعداده بالاعتماد على عدد من استبيانات الدراسات السابقة، وذلك بعد تعديله بما يتوافق بموضوع الدراسة ومن ثم تحكيمه من قبل المختصين؛

**2- المصادر الثانوية:** لإثراء الجانب المفاهيمي في الجزء النظري للدراسة، اعتمدت الطالبتان على المصادر الثانوية المتمثلة في الكتب والمقالات، الأطروحات و البحوث التي تنوعت بين العربية والأجنبية، بالإضافة إلى البحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

## الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

### أولاً: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الإطارات العاملة ( إطار، إطار مسؤول ) في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود ENTIP والذي يبلغ 120 فرداً ، وتم اختيار هذا المجتمع بناء على الدراسات السابقة لكونه يحقق أغراض الدراسة باعتبارهم على علاقة مباشرة مع موضوع تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة ، التي تعتبر من المؤسسات الكبرى الناجحة عالمياً ومحلياً في مجال حفر وصيانة الآبار، ولقد نشأت في 01 أوت 1981 بموجب المرسوم رقم 171/81، نتيجة إعادة هيكلة القطاع الصناعي للمحروقات وانفصال 13 مؤسسة عن شركة سوانطراك، ومن بينها المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار لتصبح جاهزة للإنتاج في 1 جانفي 1983، وبعد صدور قانون إصلاح المؤسسات الوطنية أصبحت مؤسسة ENTIP منذ 21 جوان 1989 شركة ذات أسهم، و الممول الرئيسي لها هو مؤسسة سوانطراك .

### ثانياً: عينة الدراسة

أجريت الدراسة الحالية في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود ENTIP، ونظراً لصعوبة إجراء المسح الشامل لمجتمع البحث لأسباب تتعلق بحجم العمل من جهة، وضيق الوقت لديهم من جهة أخرى، حيث بلغ عدد الاستبيانات الصالحة للمعالجة 87 استبيان، حسب ما هو مبين في الجدول رقم (1-2)، الذي يلخص نتائج العملية المتعلقة بجمع المعلومات، حيث من خلال هذا الجدول نلاحظ بأن عدد الإستبيانات الموزعة بلغ (120) إستبيان واسترجع منها (95) استبيان بنسبة (79.1%)، وبعد فحصها والتأكد من صلاحيتها للتحليل تبين أن هناك (08) استبيانات غير صالحة للدراسة بنسبة (6.66%) لأنها لا تستوفي الشروط المطلوبة، مما أدى إلى استبعادها ليتم الحصول في الأخير على (87) إستبيان بنسبة (72.5%)، والجدول التالي يوضح توزيع الإستبيانات:

الجدول (1-2) يوضح توزيع الإستبيانات في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود

النسبة المئوية	العدد	البيان
100%	120	عدد الاستبيانات الموزعة
79.1%	95	عدد الاستبيانات المسترجعة
6.66%	08	عدد الاستبيانات الملغاة
72.5%	87	عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على نتائج توزيع الاستبيان

### ثالثا: متغيرات الدراسة

الجدول الموالي يوضح متغيرات الدراسة :

الجدول رقم (2-2): يوضح متغيرات الدراسة

الرمز	المتغيرات
Y	المتغير التابع: الميزة التنافسية
X	المتغير المستقل: إعادة هندسة العمليات الإدارية

المصدر: من إعداد الطالبتان

### المطلب الثاني: الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة

#### الفرع الأول: أداة الدراسة

كما أشرنا سابقا، فإننا استخدمنا في هذه الدراسة الاستبيان كأداة لجمع البيانات تم تصميمه بناء على الدراسات السابقة الموضحة في الجدول (2-5) ، وللإجابة على أسئلة الاستبيان تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي، حيث قمنا بتقسيم الإستهيين إلى ثلاثة محاور وهي:

✓ **المحور الأول:** ويتعلق بالبيانات الشخصية الخاصة بالعاملين محل الدراسة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، ديمومة الوظيفة، الأقدمية في المؤسسة، الوظيفة)؛

✓ **المحور الثاني:** يتعلق بالعبارات الخاصة بالمتغير المستقل وهو إعادة هندسة العمليات الإدارية الذي قسم بدوره إلى ستة أبعاد هي: ( الإستراتيجية، التزام وقناعة الإدارة العليا، تمكين العاملين، الإتصال الفعال، تكنولوجيا المعلومات، و الإستعداد للتغيير ) حيث يشمل هذا المحور على 24 عبارة؛

✓ **المحور الثالث:** يتعلق بالمتغير التابع وهي الميزة التنافسية والذي قسم بدوره إلى خمسة أبعاد ( التكلفة، المرونة، التسليم، الجودة التسليم، الإبداع) حيث يشمل هذا المحور على 20 عبارة.

وللإجابة على العبارات الخاصة بإعادة هندسة العمليات الإدارية والميزة التنافسية في الاستبيان تم الاعتماد على مقياس "ليكرت الثلاثي"، نظرا لاستخدامه في الكثير من الدراسات السابقة، وقد كانت الخيارات المتاحة أمام كل عبارة تتمثل في موافق، محايد، غير موافق ومن أجل تحديد الاتجاه أعطينا احتمالات الإجابات الثلاثة السابقة أوزان محددة كما يبينه الجدول (2-3) ليتم بعد ذلك حساب المتوسط الحسابي المرجح ولتحديد قيمته يتم ذلك كالآتي:

$$1- \text{حساب المدى : المدى} = \text{أكبر قيمة} - \text{أقل قيمة أي } 3 - 1 = 2;$$

$$2- \text{يقسم المدى على الفئات : } 2/3 = 0.66;$$

$$3- \text{يضاف (0.66) إلى الحد الأدنى للمقياس .}$$



الجدول رقم (2-3): الأوزان المقترحة حسب مقياس ليكرات الثلاثي

الاتجاه	المتوسط المرجح
منخفض	(01.66-01.00)
متوسط	(02.33-01.67)
مرتفع	(03.00-02.34)

الأوزان	الرأي
01	غير موافق
02	محايد
03	موافق

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على كتاب إباد عبد الفتاح، أساليب التحليل الكمي

الجدول رقم (2-5): بعض الدراسات التي تم الاعتماد عليها في إعداد الاستبيان

الباحث	عنوان الدراسة
الجرجري 2019	متطلبات تطبيق إعادة هندسة عمليات الأعمال ودورها في التحسين المستمر "دراسة استطلاعية لآراء المديرين في معمل سميت حمام العليل في محافظة نينوى.
البحري 2015	دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية .
الكحلوت 2017	علاقة إعادة هندسة العمليات بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في غزة
خضير 2013	دور إعادة هندسة العمليات في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الصناعية "دراسة حالة في معمل الألبسة الجاهزة في النجف.
الدالي 2018	أثر الميزة التنافسية في تحقيق الفرص التسويقية بالتطبيق على مجموعة شركات معاوية البرير للصناعات الغذائية .
شقراني 2018	المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال .

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مراجعة الدراسات السابقة

### الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة

**البرامج:** تمت الاستعانة ببرنامج **Excel 2007** في تفريع بيانات الأولية للاستبيان وفي تصميم الأشكال البيانية، وتم قياس وتحليل البيانات الأولية بالاعتماد على برنامج **Spss v22**، استخدمنا مجموعة من أساليب الإحصائية من أجل اختبار الفرضيات وهي:

- ✓ اختبار ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات أداة الدراسة؛
- ✓ النسب المئوية والتكرارات وذلك من أجل تحليل البيانات الشخصية؛
- ✓ المتوسط الحسابي لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل عبارة، حيث يساعدنا على ترتيب العبارات وبيان لنا الأبعاد التي لها أعلى متوسط؛
- ✓ الانحراف المعياري لمعرفة التشتت الحاصل لأفراد الدراسة نحو كل فقرة؛
- ✓ تحليل التباين الأحادي ANOVA؛
- ✓ مصفوفة الارتباط لبيرسون **Pearson** لغرض معرفة طبيعة وقوة الارتباط بين المتغيرين؛
- ✓ تحليل الانحدار الخطي البسيط للوقوف على اثر المتغير المستقل على المتغير التابع؛
- ✓ تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للوقوف على أثر أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع وصياغة المعادلة النهائية.

### الفرع الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

#### أولاً: صدق أداة الدراسة

لغرض التأكد من مصداقية أداة الدراسة، تم عرض أداة الدراسة على عدد من المحكمين في الكلية، للتحقق من مدى صدق فقرات ومعرفة مدى ملائمة ووضوح الفقرات المستخدمة لقياس كل من إعادة هندسة العمليات الإدارية والميزة التنافسية إضافة إلى مدى انتماء كل فقرة من فقرات الاستبيان للبعد الذي تقيسه، وقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين حول إجراء التعديلات التي اتفق عليها أغلبهم، والتي كانت تصب في جانب صياغة و حذف أو إضافة بعض العبارات، لنحصل في الأخير على الإستبيان في نسخته النهائية كما هو مبين في الملحق رقم 01 .

#### ثانياً: ثبات أداة الدراسة

يقصد بالثبات بمدى استقرار أداة الدراسة وعدم تناقضها، حيث يوضح ما إذا كان الإستبيان سيعطي نفس النتائج باحتمال مساوي لقيمة المعامل المحسوب في حالة ما إذا تم إعادة توزيعها على نفس أفراد العينة، وتم الاعتماد في هذه الدراسة على معامل الثبات ألفا كرونباخ والذي يعتبر احد أهم طرق لقياس الثبات حيث لا يجب أن تقل قيمته عن 62% من اجل الاعتماد على النتائج المتوصل إليها، وبالتالي فالجدول ادناه يوضح معامل الثبات لمجموع أبعاد الاستبيان ككل:

الجدول (2-6): يوضح ثبات الأداة حسب المعامل (ألفا كرونباخ)

عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
44	0.923

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج الإحصائي Spss v22

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ بلغت 92.3% و هو مقبول إحصائياً لأنه يتجاوز 62% ، و هي نسبة تمثل مستوى عالي من الثبات مما يعني ثبات أداة الدراسة وصلاحيته لمعالجة موضوع البحث واختبار الفرضيات .

### المبحث الثاني: تحليل النتائج ومناقشتها

من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى تقديم ما توصلنا إليه من خلال عمليات التحليل الإحصائي، بخصوص أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية، بالاعتماد على مجموعة من الأدوات الإحصائية التي ذكرناها سابقاً، و بعرض إجابات وتوجهات أفراد العينة وتحليلها ومناقشتها وتفسيرها .

#### المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة

##### الفرع الأول: الخصائص الشخصية

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجدول الموالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجدول (2-7): يوضح توزيع العينة حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
88.5 %	77	ذكر
11.5 %	10	أنثى
100 %	87	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتان بناء على مخرجات برنامج الإحصائي spss v22

يتبين من الجدول أعلاه تغلب نسبة الذكور في عينة الدراسة على نسبة الإناث، حيث بلغ عدد الذكور 77 بنسبة تقدر بـ 88.5 % بينما بلغ عدد الإناث 10 بنسبة 11.5 % وهي نسبة جد قليلة مقارنة بنسبة الذكور، والسبب في ذلك يعود لكون المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود تزاوّل نشاطها في قطاع المحروقات وبالجنوب الجزائري من جهة، ومن جهة أخرى إلى طبيعة نظام العمل السائد الذي يتطلب تواجد العنصر الذكري أكثر من الإناث، بسبب حجم الأعمال والأعباء الإدارية الكبيرة وأنشطة الحفر والصيانة الآبار على مستوى ورشات العمل البعيدة عن منطقة حاسي مسعود، وهذا النوع من الأعمال يتسم بالصعوبة وهذا ما قد يتطلب العنصر الذكري الذي يستطيع العمل حتى في أصعب الظروف المناخية .

ثانيا العمر: الجدول الموالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

الجدول (2-8): يوضح توزيع العينة حسب العمر

النسبة المئوية %	التكرار	العمر
4.6 %	04	أقل من 30 سنة
59.8 %	52	من 30 إلى أقل من 40 سنة
28.7 %	25	من 40 إلى أقل من 50 سنة
6.9 %	06	من 50 سنة فما أكثر
100 %	87	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتان بناء على مخرجات برنامج الإحصائي Spss v22

نلاحظ من الجدول أعلاه أن الفئة العمرية الغالبة هي (من 30 إلى أقل من 40 سنة ) حيث بلغ عددها 52 فردا بنسبة 59.8 % وهذا يدل على أن المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار تولي اهتمام بالفئة الشبابية في شغل المناصب الإدارية لأن لديهم القدرة على تحمل ضغوط ومصاعب العمل، تليها الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة ) التي بلغ عددها 25 فردا بنسبة 28.7 %، ثم تليها الفئة (من 50 سنة فما أكثر ) التي بلغ عددها 06 أفراد بنسبة 6.9 % وهي نسبة منخفضة رغم أقدمية المؤسسة وهذا يعود لتقاعد العاملين القدماء، وأخيرا الفئة (أقل من 30 سنة ) بنسبة 4.6 % التي بلغ عددها 04 أفراد وهي نسبة

مقبولة مقارنة بنسبة المتقاعدين التي بلغت 6.9% مما يدل على أن المؤسسة تفتح أبواب التوظيف لخريجي الجامعات ومراكز التكوين لسد المناصب الشاغرة بسبب خروج الموظفين المتقاعدين.

ثالثا ديمومة الوظيفة: الجدول الموالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير ديمومة الوظيفة

الجدول (2-9): يوضح توزيع العينة حسب ديمومة الوظيفة

الديمومة الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية %
دائم	83	95.4 %
متعاقد	04	4.6 %
المجموع	87	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتان بناء على مخرجات برنامج الإحصائي Spss v22

يتضح من الجدول أعلاه أن العاملين في المؤسسة تختلف وضعيتهم القانونية، حيث أن 83 من العمال هم موظفين دائمين حيث يمثلون 95.4% من عينة الدراسة، أما النسبة المتبقية تقدر ب 4.6% من الموظفين متعاقدين حيث بلغ عددهم 04 موظفين، وهذا راجع لسياسة المؤسسة تفرض عليها اللجوء إلى افراد متعاقدين، وهو ما ينعكس إيجابا على المؤسسة لأنها تقوم باستقطاب كفاءات وخبرات جديدة لاستثمار طاقتهم وجهودهم بما يخدم اهداف المؤسسة الوطنية للأشغال في الأبار بحاسي مسعود .

رابعا مستوى التعليم: الجدول الموالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير مستوى التعليم

الجدول (2-10): يوضح توزيع العينة حسب مستوى التعليم

مستوى التعليم	التكرار	النسبة المئوية %
الليسانس فأقل	20	23 %
ليسانس	24	27.6 %
ماستر	30	34.5 %
دراسات عليا	13	14.9 %
المجموع	87	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتان بناء على مخرجات برنامج الإحصائي Spss v22

يظهر من الجدول أعلاه بأن اغلبية أفراد الدراسة لهم شهادات جامعية، فنسبة 34.5 % هم الحاصلين على شهادة ماستر و 27.6% لديهم شهادة الليسانس، وهو ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تعطي أهمية للمستوى التعليمي وذلك راجع لشروط ومتطلبات الوظائف التي يشغلونها بحكم طبيعة العمل، اما نسبة 23 % هم الذين لم يحصلوا على شهادات جامعية متمثلين في ذوي شهادات التكوين المهني، اما النسبة المتبقية المقدرة ب 14.9% لهم شهادات عليا وهذا مؤشر إيجابي وهو ما يفسر إهتمام المؤسسة محل الدراسة بخرجي الجامعات وتحويل معارفهم النظرية إلى معرف تطبيقية وهذا بدوره ما ينعكس إيجابا على أداء المؤسسة باعتبارها تعتمد على الأفراد المتعلمين وذوي الشهادات العليا.

خامسا الأقدمية: الجدول الموالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

الجدول (2-11): يوضح توزيع العينة حسب الأقدمية

الأقدمية في المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	11	12.6%
من 5 إلى 10 سنوات	35	40.2%
من 10 إلى 20 سنة	37	42.5%
أكثر من 20 سنة	04	4.6%
المجموع	87	100%

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج الإحصائي Spss v22

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أكبر فئة من أفراد العينة تتراوح مدة تواجدهم في المؤسسة من 10 إلى 20 سنة إذ بلغ عددهم 37 فردا ونسبة تقدر ب 40.2 %، تليها الفئة التي تتراوح أقدميتها من 05 الى 10 سنوات إذ بلغ عددهم 35 فردا بنسبة 40.2 % وهذا أمر يعكس ما ورد في متغير العمر باعتبار أن اغلب أفراد العينة عمرهم يقل عن 40 سنة بنسبة تقدر ب 59.4 %، أما الأفراد الذين لهم أقدمية في المؤسسة تقل عن 05 سنوات بلغ عددهم 11 فردا بنسبة 12.6 %، وهذا ما يفسر أن المؤسسة محل الدراسة تفتح أبوابها لاستقطاب وتوظيف الكفاءات الشابة لاستثمار طاقتهم وجهودهم، وأخيرا الفئة الأكثر من 20 سنة حيث بلغ عددهم 4 أفراد بنسبة تقدر ب 4.6% وهي نسبة منخفضة، حيث يتوجب على المؤسسة محل الدراسة استغلالهم أحسن إستغلال وجعلهم في إحتكاك دائم مع الأفراد الأقل منهم خبرة وأقدمية في المؤسسة لأجل تحسين مستوى الأداء.

سادسا الوظيفة: الجدول الموالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

الجدول (2-12): يوضح توزيع العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية %
إطار مسؤول	11	12.6%

إطار	76	87.4 %
المجموع	87	100 %

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج الإحصائي Spss v22

من الجدول أعلاه نلاحظ تغلب فئة الإطار من أفراد العينة بنسبة 87.4 %، على فئة إطار مسؤول المتمثلة بنسبة 12.6 % وهي نتيجة طبيعية حسب توزيع الهرمي للمديرين والأقسام والمصالح كما هي موضحة في الهيكل التنظيمي الملحق (03) للمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود.

### الفرع الثاني: تحليل العبارات الخاصة بمحو إعادة هندسة العمليات الإدارية

#### 1- البعد الأول: التزام وقناعة الإدارة العليا

يظهر الجدول الموالي نتائج إجابات المستجوبين المتعلقة ببعد التزام وقناعة الإدارة العليا في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود، وبناء على هذه النتائج قمنا بتحليل الفرضية الأولى وهي كالتالي:  
**تحليل الفرضية 01:** هناك إهتمام ذو مستوى مرتفع بكل الأبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية المتمثلة في كل من (التزام وقناعة الإدارة العليا، الإستراتيجية، تكنولوجيا المعلومات، الاتصال الفعال، تمكين العاملين، الاستعداد للتغيير)؛ نفترض ما يلي:  
**H0:** لا تهتم المؤسسة محل الدراسة لوجود التزام وقناعة الإدارة العليا بمستوى مرتفع كمتطلب ضروري لتطبيق منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية؛

**H1:** تهتم المؤسسة محل الدراسة لوجود التزام وقناعة الإدارة العليا بمستوى مرتفع كمتطلب ضروري لتطبيق منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية.

الجدول ( 2 - 13): يوضح نتائج تحليل العبارات الخاصة ببعد التزام وقناعة الإدارة العليا

الرقم	الفقرة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
01	يوجد إدراك لدى الإدارة العليا حول أهمية التغيير في العمليات الإدارية	02	2,44	0,773	مرتفع
02	تعمل الإدارة العليا على دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة.	04	2,12	0,804	متوسط
03	تحدد الإدارة العليا العمليات الإدارية التي يمكن تحسينها .	03	2,39	0,826	مرتفع
04	تلتزم الإدارة العليا بالمراجعة المستمرة لنتائج التي تم تحقيقها .	01	2,50	0,729	مرتفع
	<b>البعد الأول: التزام وقناعة الإدارة العليا</b>				
			<b>02,36</b>	<b>0,5710</b>	<b>مرتفع</b>

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج الإحصائي Spss v22

من خلال نتائج الجدول أعلاه لتحديد الاتجاه العام للإجابات عند مستوى الدالة ( $0.05 \geq \alpha$ )، يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لبعد التزام وقناعة الإدارة العليا مرتفع حيث بلغ (2,36) وانحراف معياري بلغ (0,571)، وهذا راجع إلى أغلبية عبارات هذا البعد كانت في اتجاه مرتفع، وبمتوسط حسابي محصور بين (2.12) و (2.50) وانحراف معياري محصور بين (0.729) و (0.826) وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة تؤكد بأن هناك إدراك لدى الإدارة العليا حول أهمية التغيير في العمليات الإدارية، وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرضية البديلة، مما يعني أن المؤسسة محل الدراسة تهتم لوجود التزام وقناعة الإدارة العليا بمستوى مرتفع كمتطلب ضروري لتطبيق منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية، أما بالنسبة للفقرات هذا البعد فتصدت في الترتيب الأول عبارة " تلتزم الإدارة العليا بالمراجعة المستمرة لنتائج التي تم تحقيقها " بمتوسط حسابي بلغ قيمته (2,50) وانحراف معياري بلغ (0,729)، بينما جاءت الفقرة " يوجد إدراك لدى الإدارة العليا حول أهمية التغيير في العمليات الإدارية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2,44) وانحراف معياري بلغ (0,773)، وجاءت الفقرة " تحدد الإدارة العليا العمليات الإدارية التي يمكن تحسينها" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (2,39) وانحراف معياري بلغ (0,826)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة " تعمل الإدارة العليا على دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة" بمتوسط حسابي بلغ (2,12) وانحراف معياري بلغ (0,804) من خلال النتائج أعلاه نستنتج بأن مؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود تحرص على الالتزام بالمراجعة المستمرة لنتائج التي تم تحقيقها و تحديد العمليات الإدارية التي يمكن تحسينها وعليه توصلنا إلى مايلي :

أفراد العينة لمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود يوافقون على وجود التزام وقناعة الإدارة العليا بمستوى مرتفع كمتطلب ضروري لتطبيق منهج إعادة هندسة العمليات ، مما يعني إثبات الفرضية التي تقول :تهتم المؤسسة لوجود التزام وقناعة الإدارة العليا بمستوى مرتفع كمتطلب ضروري لتطبيق منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية.

## 2-البعد الثاني:الإستراتيجية

يظهر الجدول الموالي نتائج إجابات المستجوبين المتعلقة ببعد الإستراتيجية في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، فإننا نفترض ما يلي:

**H0:** لا تهتم المؤسسة محل الدراسة بوضع إستراتيجية بمستوى مرتفع كمتطلب ضروري لتطبيق منهج إعادة هندسة العمليات؛

**H1:** تهتم المؤسسة محل الدراسة بوضع إستراتيجية بمستوى مرتفع كمتطلب ضروري لتطبيق منهج إعادة هندسة العمليات .

### الجدول (2-14): يوضح نتائج تحليل العبارات الخاصة ببعد الإستراتيجية

الرقم	الفقرة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
01	تعتمد الإدارة العليا خطة إستراتيجية واضحة ومحددة لإعادة هندسة العمليات الإدارية .	01	2,24	0,8200	متوسط

متوسط	0,8380	2,08	02	توفر الإدارة العليا الإمكانيات والموارد اللازمة لتطبيق الخطة الاستراتيجية .	02
متوسط	0,9010	1,95	04	تتسم الأهداف الاستراتيجية بالمرونة بحيث يمكن تعديلها كلما طرأت ظروف جديدة .	03
متوسط	0,8740	2,04	03	تعمل الإدارة العليا على تقييم الخطة الاستراتيجية بشكل دوري .	04
متوسط	0,6160	2,08		البعد الثاني: الإستراتيجية	

#### المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج الإحصائي Spss v22

من خلال نتائج الجدول أعلاه لتحديد الاتجاه العام للإجابات عند مستوى الدالة  $(\alpha \geq 0.05)$ ، يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لبعد الإستراتيجية متوسط حيث بلغ (2,08) وانحراف معياري بلغ (0,616)، وهذا راجع إلى أن كل عبارات هذا البعد كانت في اتجاه متوسط، وبمتوسط حسابي محصور بين (1.95) و (2.24) وانحراف معياري محصور بين (0.820) و (0.901) وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة تؤكد على وجود مستوى متوسط من الاهتمام بوضع إستراتيجية واضحة لإعادة هندسة العمليات الإدارية، وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل بالفرضية العدمية، مما يعني أن المؤسسة محل الدراسة لا تهتم المؤسسة محل الدراسة بمستوى مرتفع بوضع إستراتيجية كمتطلب ضروري لتطبيق منهج إعادة هندسة العمليات، أما بالنسبة للفقرات هذا البعد فتصدرت في الترتيب الأول عبارة " تعتمد الإدارة العليا خطة استراتيجية واضحة ومحددة لإعادة هندسة العمليات الإدارية " بمتوسط الحسابي بلغ قيمته (2,24) وانحراف معياري بلغ (0,820)، بينما جاءت الفقرة " توفر الإدارة العليا الإمكانيات والموارد اللازمة لتطبيق الخطة الاستراتيجية " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2,08) وانحراف معياري بلغ (0,838)، وجاءت الفقرة " تعمل الإدارة العليا على تقييم الخطة الاستراتيجية بشكل دوري " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (2,04) وانحراف معياري بلغ (0,874)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة " تتسم الأهداف الاستراتيجية بالمرونة بحيث يمكن تعديلها كلما طرأت ظروف جديدة " بمتوسط حسابي بلغ (1,95) وانحراف معياري بلغ (0,901)، من خلال النتائج أعلاه نستنتج بأن مؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود لا تعطي أولوية لتقييم الخطة الإستراتيجية لتصحيح الأخطاء قبل تراكمها ومتابعة وتعديلها بدرجة كبيرة، ولا تعمل الإدارة العليا على تقييم الخطة الاستراتيجية بشكل دوري ومستمر، وعليه توصلنا إلى ما يلي :

أفراد العينة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود يوافقون على وجود إستراتيجية بمستوى متوسطة كمتطلب ضروري لتطبيق منهج إعادة هندسة العمليات، مما يعني نفي الفرضية التي تقول : تهتم المؤسسة محل الدراسة بوضع إستراتيجية بمستوى مرتفع كمتطلب ضروري لتطبيق منهج إعادة هندسة العمليات

### 3- البعد الثالث: تكنولوجيا المعلومات

يظهر الجدول الموالي نتائج إجابات المستجوبين المتعلقة ببعد تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، فإننا نفترض ما يلي:



**H0:** لا تهتم المؤسسة محل الدراسة لوجود تكنولوجيا المعلومات بمستوى مرتفع كمتطلب ضروري لتطبيق منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية؛

**H1:** تهتم المؤسسة محل الدراسة لوجود تكنولوجيا المعلومات بمستوى مرتفع كمتطلب ضروري لتطبيق منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية .

الجدول (2-15): يوضح نتائج تحليل العبارات الخاصة ببعدها تكنولوجيا المعلومات

الرقم	الفقرة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
01	تعمل تكنولوجيا المعلومات المستخدمة على إنجاز العمليات الإدارية بسرعة ودقة .	04	2,10	0,9280	متوسط
02	تمكن تكنولوجيا المعلومات المستخدمة الموظفين من إدارة أعمالهم الإدارية بسهولة .	01	2,28	0,8610	متوسط
03	تمكن تكنولوجيا المعلومات المستخدمة من إعادة تصميم العمليات الإدارية .	02	2,21	0,8270	متوسط
04	تعمل المؤسسة على مواكبة التغيرات والتطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة .	03	2,20	0,8230	متوسط
<b>البعده الثالث: تكنولوجيا المعلومات</b>					
			2,20	0,688	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج الإحصائي Spss v22

من خلال نتائج الجدول أعلاه لتحديد الاتجاه العام للإجابات عند مستوى الدالة  $(\alpha \geq 0.05)$ ، يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لبعدها تكنولوجيا المعلومات متوسط حيث بلغ (2,20) وانحراف معياري بلغ (0,688)، وهذا راجع إلى أن كل عبارات هذا البعد كانت في اتجاه متوسط، وبمتوسط حسابي محصور بين (2 .10) و (2 .28) وانحراف معياري محصور بين (0.823) و (0.928) وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة تؤكد على وجود مستوى متوسط من الاهتمام بوضع تكنولوجيا المعلومات كمتطلب ضروري لتطبيق منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية، وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل بالفرضية العدمية، مما يعني أن المؤسسة محل الدراسة لا تهتم المؤسسة محل الدراسة لوجود تكنولوجيا المعلومات بمستوى مرتفع كمتطلب ضروري لتطبيق منهج إعادة هندسة العمليات، أما بالنسبة للفقرات هذا البعد فتصدرت في الترتيب الأول عبارة " تمكن تكنولوجيا المعلومات المستخدمة الموظفين من إدارة أعمالهم الإدارية بسهولة " بمتوسط الحسابي بلغ قيمته (2,28) وانحراف معياري بلغ (0,861)، بينما جاءت الفقرة " تمكن تكنولوجيا المعلومات المستخدمة من إعادة تصميم العمليات الإدارية " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2,21) وانحراف معياري بلغ (0,827)، وجاءت الفقرة " تعمل المؤسسة على مواكبة التغيرات والتطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (2,20) وانحراف معياري بلغ (0,823)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة "

تعمل تكنولوجيا المعلومات المستخدمة على إنجاز العمليات الإدارية بسرعة ودقة " بمتوسط حسابي بلغ (2,10) وانحراف معياري بلغ (0,928)، من خلال النتائج أعلاه نستنتج بأن مؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود لا تعمل على مواكبة التغيرات والتطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة بدرجة كبيرة، وتكنولوجيا المعلومات المستخدمة لا تمكن بدرجة كبيرة من إعادة تصميم العمليات الإدارية مما يدل على ضعف البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود، وعليه توصلنا إلى مايلي :

أفراد العينة لمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود يوافقون على وجود تكنولوجيا المعلومات بمسئول متوسطة كمتطلب ضروري لتطبيق منهج إعادة هندسة العمليات، مما يعني نفي الفرضية التي تقول : تهتم المؤسسة محل الدراسة لوجود تكنولوجيا المعلومات بمستوى مرتفع كمتطلب ضروري لتطبيق منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية .

#### 4-البعد الرابع:الإتصال الفعال

يظهر الجدول الموالي نتائج إجابات المستجوبين المتعلقة ببعد الإتصال الفعال في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، فإننا نفترض ما يلي:

**H0:** لا تهتم المؤسسة محل الدراسة لوجود الإتصال الفعال بمستوى مرتفع كمتطلب ضروري لتطبيق منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية؛

**H1:** تهتم المؤسسة محل الدراسة لوجود الإتصال الفعال بمستوى مرتفع كمتطلب ضروري لتطبيق منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية .

#### الجدول (2- 16):يوضح نتائج تحليل العبارات الخاصة ببعد تكنولوجيا المعلومات

الفقرة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
01	02	2,49	0,7600	مرتفع
تمتاز قنوات الاتصال المستعملة في المؤسسة بتوصيل القرارات والتعليمات في الوقت المناسب .				
02	01	2,58	0,6910	مرتفع
يسهل الهيكل التنظيمي عملية الاتصال الإداري بين المستويات الإدارية المختلفة .				
03	03	2,40	0,7840	مرتفع
يقضي نظام الاتصال المستخدم بين المستويات الإدارية المختلفة على الروتين في إتمام المهام .				
04	04	2,22	0,8020	متوسط
تتميز الإتصالات بين المستويات الإدارية المختلفة بالدقة والوضوح .				
البعد الرابع:الإتصال الفعال				مرتفع
		2,42	0,578	

المصدر: من إعداد الطالبتان بناء على مخرجات برنامج الإحصائي Spss v22

من خلال نتائج الجدول أعلاه لتحديد الاتجاه العام للإجابات عند مستوى الدالة  $(\alpha \geq 0.05)$ ، يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لبعده التزام الإتصال الفعال مرتفع حيث بلغ (2,42) وانحراف معياري بلغ (0,578)، وهذا راجع إلى أغلبية عبارات هذا البعد كانت في اتجاه مرتفع، وبمتوسط حسابي محصور بين (2.22) و (2.58) وانحراف معياري محصور بين (0.691) و (0.802) وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة تؤكد أن هناك توفر لمطلوبات الإتصال بدرجة كبيرة في المؤسسة محل الدراسة، وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرضية البديلة، مما يعني أن المؤسسة تهتم لوجود نظام إتصال فعال بمستوى مرتفع كمتطلب ضروري لتطبيق منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية، أما بالنسبة للفقرات هذا البعد فتصدرت في الترتيب الأول عبارة "يسهل الهيكل التنظيمي عملية الإتصال الإداري بين المستويات الإدارية المختلفة" بمتوسط حسابي بلغ قيمته (2,58) وانحراف معياري بلغ (0,691)، بينما جاءت الفقرة "تتمتع قنوات الإتصال المستعملة في المؤسسة بتوصيل القرارات والتعليمات في الوقت المناسب" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2,49) وانحراف معياري بلغ (0,760) وجاءت الفقرة "يقضي نظام الإتصال المستخدم بين المستويات الإدارية المختلفة على الروتين في إتمام المهام" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (2,40) وانحراف معياري بلغ (0,784)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة "تتميز الإتصالات بين المستويات الإدارية المختلفة بالدقة والوضوح" بمتوسط حسابي بلغ (2,22) وانحراف معياري بلغ (0,802) من خلال النتائج أعلاه نستنتج بأن مؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود تدرك أهمية الإتصال بين المستويات الإدارية المختلفة مما يقضي على الروتين في إتمام المهام مما يعني أن الإتصال فعال و يتميز بالدقة والوضوح، وعليه توصلنا إلى مايلي :

أفراد العينة لمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود يوافقون على وجود نظام اتصال فعال بمستوى مرتفع كمتطلب ضروري لتطبيق منهج إعادة هندسة العمليات، مما يعني إثبات الفرضية التي تقول : تهتم المؤسسة محل الدراسة لوجود الإتصال الفعال بمستوى مرتفع كمتطلب ضروري لتطبيق منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية .

**5- البعد الخامس: تمكين العاملين**

يظهر الجدول الموالي نتائج إجابات المستجوبين المتعلقة ببعده تمكين العاملين في المؤسسة ، فإننا نفترض ما يلي:

H0: لا تهتم المؤسسة محل الدراسة لوجود تمكين العاملين بمستوى مرتفع كمتطلب ضروري لتطبيق منهج إعادة هندسة عمليات ؛

H1: تهتم المؤسسة محل الدراسة لوجود تمكين العاملين بمستوى مرتفع كمتطلب ضروري لتطبيق منهج إعادة هندسة العمليات ؛

الجدول (2- 17): يوضح نتائج تحليل العبارات الخاصة ببعده تمكين العاملين

الرقم	الفقرة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
01	تمنح الإدارة العليا السلطات والصلاحيات الكافية لإنجاز المهام بسهولة .	03	2,06	0,7590	متوسط

متوسط	0,9040	1,82	04	تعمل الإدارة العليا على مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات .	02
متوسط	0,8410	2,21	01	تعقد اجتماعات دورية في الشركة بهدف تبادل المعلومات بشكل منظم .	03
متوسط	0,9150	2,10	02	تعمل الإدارة العليا على تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين باستمرار .	04
متوسط	0.665	2.05	البعد الخامس: تمكين العاملين		

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج الإحصائي Spss v22

من خلال نتائج الجدول أعلاه لتحديد الاتجاه العام للإجابات عند مستوى الدلالة  $\geq 0.05$ ، يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لبعد تمكين العاملين متوسط حيث بلغ (2.05) وانحراف معياري بلغ (0.665)، وهذا راجع إلى أن كل عبارات هذا البعد كانت في اتجاه متوسط، وبمتوسط حسابي محصور بين (1.82) و (2.21) وانحراف معياري محصور بين (0.759) و (0.915) وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة تؤكد على وجود مستوى متوسط من الاهتمام بتمكين العاملين، وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل بالفرضية العدمية، مما يعني أن المؤسسة محل الدراسة لا تهتم المؤسسة محل الدراسة لوجود تمكين العاملين بمستوى مرتفع كمتطلب ضروري لتطبيق منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية، أما بالنسبة للفقرات هذا البعد فتصدرت في الترتيب الأول عبارة "تعقد اجتماعات دورية في الشركة بهدف تبادل المعلومات بشكل منظم" بمتوسط الحسابي بلغ قيمته (2,21) وانحراف معياري بلغ (0,841)، بينما جاءت الفقرة "تعمل الإدارة العليا على تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين باستمرار" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2,10) وانحراف معياري بلغ (0,915)، وجاءت الفقرة "تمنح الإدارة العليا السلطات والصلاحيات الكافية لإنجاز المهام بسهولة" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (2,06) وانحراف معياري بلغ (0,759)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة "تعمل الإدارة العليا على مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات" بمتوسط حسابي بلغ (1,82) وانحراف معياري بلغ (0,904)، من خلال النتائج أعلاه نستنتج بأن مؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود لا تعطي أولوية كبيرة للبحث في الاحتياجات التدريبية، مما يدل على نقص الاهتمام بتمكين العاملين وعدم منح الإدارة العليا بدرجة كبيرة لسلطات والصلاحيات الكافية لإنجاز المهام، وعليه توصلنا إلى مايلي:

أفراد العينة لمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود يوافقون على وجود تمكين للعاملين بمستوى متوسط كمتطلب ضروري لتطبيق منهج إعادة هندسة العمليات، مما يعني نفي الفرضية التي تقول: تهتم المؤسسة محل الدراسة لوجود تمكين العاملين بمستوى مرتفع كمتطلب ضروري لتطبيق منهج إعادة هندسة عمليات الإدارة.

يظهر الجدول الموالي نتائج إجابات المستجوبين المتعلقة ببعد الإستعداد للتغيير في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، فإننا نفترض ما يلي:

**H0:** لا تهتم المؤسسة محل الدراسة لوجود استعداد للتغيير بمستوى مرتفع كمتطلب ضروري لتطبيق منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية؛

**H1:** تهتم المؤسسة محل الدراسة لوجود استعداد للتغيير بمستوى مرتفع كمتطلب ضروري لتطبيق منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية.

الجدول (2-18): يوضح نتائج تحليل العبارات الخاصة ببعد الإستعداد للتغيير

الرقم	الفقرة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
01	يتوفر لدى الإدارة العليا الرغبة في التغيير الجذري للعمليات الإدارية .	04	1,90	0,8160	متوسط
02	تعمل الإدارة العليا على إعادة توصيف الوظائف وتقسيمها على فرق العمل .	03	2,08	0,7800	متوسط
03	يتم استحداث وحدات إدارية جديدة لمواكبة التغييرات اللازمة .	01	2,26	0,8680	متوسط
04	يتوفر لدى الموظفين القدرات اللازمة للتكيف مع التطورات الجديدة في العمل .	02	2,09	0,8710	متوسط
البعد السادس: الإستعداد للتغيير			2.08	0.570	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج الإحصائي Spss v22

من خلال نتائج الجدول أعلاه لتحديد الاتجاه العام للإجابات عند مستوى الدلالة  $(\alpha \geq 0.05)$ ، يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لبعد الإستعداد للتغيير متوسط حيث بلغ (2.08) وانحراف معياري بلغ (0.570)، وهذا راجع إلى أن كل عبارات هذا البعد كانت في اتجاه متوسط، وبمتوسط حسابي محصور بين (1.90) و (2.26) وانحراف معياري محصور بين (0.816) و (0.871) وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة تؤكد على وجود مستوى متوسط في الرغبة للتغيير لدى العاملين، وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل بالفرضية العدمية، مما يعني أن المؤسسة محل الدراسة لا تهتم المؤسسة محل الدراسة لوجود إستعداد للتغيير بمستوى مرتفع كمتطلب ضروري لتطبيق منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية، أما بالنسبة للفقرات هذا البعد فتصدرت في الترتيب الأول عبارة " يتم استحداث وحدات إدارية جديدة لمواكبة التغييرات اللازمة " بمتوسط الحسابي بلغ قيمته (2.26) وانحراف معياري بلغ (0.868)، بينما جاءت الفقرة " يتوفر لدى الموظفين القدرات اللازمة للتكيف مع التطورات الجديدة في العمل " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2.09) وانحراف معياري بلغ (0.871)، وجاءت الفقرة "تعمل الإدارة العليا على إعادة توصيف الوظائف وتقسيمها على فرق العمل " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (2.08) وانحراف معياري بلغ (0.780)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة " يتوفر لدى الإدارة العليا الرغبة في التغيير الجذري للعمليات الإدارية " بمتوسط حسابي

بلغ (1,90) وانحراف معياري بلغ (0.816)، من خلال النتائج أعلاه نستنتج بأن مؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود لا تعطي أولوية كبيرة لاستحداث وحدات إدارية جديدة لمواكبة التغييرات اللازمة، مما يدل على عدم توفر لدى الإدارة العليا الرغبة في التغيير الجذري للعمليات الإدارية، وعليه توصلنا إلى مايلي:

أفراد العينة لمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود يوافقون على وجود استعداد للتغيير بمستوى متوسط كمتطلب ضروري لتطبيق منهج إعادة هندسة العمليات، مما يعني نفي الفرضية التي تقول: تهم المؤسسة محل الدراسة لوجود استعداد للتغيير بمستوى مرتفع كمتطلب ضروري لتطبيق منهج إعادة هندسة عمليات الإدارة، ومنه خلال هذا تم رفض الفرضية الرئيسية الأولى التي تقول: هناك إهتمام ذو مستوى مرتفع بكل الأبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية المتمثلة في كل من (التزام وقناعة الإدارة العليا، الإستراتيجية، تكنولوجيا المعلومات، الاتصال الفعال، تمكين العاملين، الاستعداد للتغيير).

#### 7- تحليل جميع الأبعاد المتعلقة بإعادة هندسة العمليات

يظهر الجدول الموالي نتائج إجابات المستجوبين المتعلقة بأبعاد إعادة هندسة العمليات في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، وبناء على هذه النتائج قمنا بتحليل الفرضية الثانية وهي كالتالي:

تحليل الفرضية 02: هناك إهتمام ذو مستوى متوسط بتطبيق منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود ENTP، وعليه نفترض ما يلي:

H0: لا تهم المؤسسة محل الدراسة بمستوى متوسط بتطبيق منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية؛

H1: تهم المؤسسة محل الدراسة بمستوى متوسط بتطبيق منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية.

الجدول (2-19): يوضح نتائج تحليل العبارات الخاصة بأبعاد إعادة هندسة العمليات في المؤسسة

الرقم	الفقرة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
01	التزام وقناعة الإدارة العليا .	02	2,36	0,571	مرتفع
02	الإستراتيجية .	04	2,08	0,616	متوسط
03	تكنولوجيا المعلومات .	03	2,20	0,688	متوسط
04	الإتصال الفعال .	01	2,42	0,578	مرتفع
05	تمكين العاملين .	05	2 .05	0 .665	متوسط
06	الإستعداد للتغيير .	04	2.08	0.570	متوسط
	المتغير المستقل: إعادة هندسة العمليات		2.20	0.429	متوسط

### المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج الإحصائي Spss v22

من خلال نتائج الجدول أعلاه لتحديد الاتجاه العام للإجابات عند مستوى الدالة  $(\alpha \geq 0.05)$ ، يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي للمتغير المستقل (إعادة هندسة العمليات) متوسط حيث بلغ (2.20) وانحراف معياري بلغ (0.429)، وهذا راجع إلى أن أغلبية أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية كانت في اتجاه متوسط، وبمتوسط حسابي محصور بين (2.05) و (2.42) وانحراف معياري محصور بين (0.570) و (0.688) وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة تؤكد على وجود مستوى متوسط من متطلبات تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات، وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرضية البديلة، مما يعني أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بمستوى متوسط بتطبيق منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية، أما بالنسبة لأبعاد هذا المتغير فتصدرت في الترتيب الأول بعد " الإتصال الفعال " بمتوسط الحسابي بلغ قيمته (2,42) وانحراف معياري بلغ (0,578)، بينما جاء بعد " التزام وقناعة الإدارة العليا " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2,36) وانحراف معياري بلغ (0,571)، وجاء بعد " تكنولوجيا المعلومات " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (2,20) وانحراف معياري بلغ (0,688)، وقد احتل بعد كل من " الإستعداد للتغيير " و " الإستراتيجية " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (2.08) وانحراف معياري بلغ (0.570) و متوسط حسابي بلغ (2.08) وانحراف معياري بلغ (0,616) على الترتيب، وقد احتل بعد " تمكين العاملين " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.05) وانحراف معياري بلغ (0.665)، من خلال نتائج الجدول نستنتج بأن مؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود لا توفر متطلبات إعادة هندسة العمليات بدرجة كبيرة، وعليه توصلنا إلى مايلي :

أفراد العينة لمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود يوافقون على تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية بمستوى متوسطة، مما يعني قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي تقول : تهتم المؤسسة محل الدراسة بمستوى متوسط بتطبيق منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية، ونفي الفرضية العدمية التي تقول : لا تهتم المؤسسة محل الدراسة بمستوى متوسط بتطبيق منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية.

### الفرع الثالث: تحليل العبارات الخاصة بمحو الميزة التنافسية

#### 1-البعد الأول: التكلفة

يظهر الجدول الموالي نتائج إجابات المستجوبين المتعلقة ببعد التكلفة في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، وبناء على هذه النتائج قمنا بتحليل الفرضية الثالثة وهي كالتالي:

✓ تحليل الفرضية 03: هناك إهتمام ذو مستوى متوسط بكل الأبعاد الميزة التنافسية المتمثلة في كل من (التكلفة، المرونة، الجودة، التسليم، الإبداع)، وعليه نفترض ما يلي:

H0: لا تهتم المؤسسة محل الدراسة بخفض التكاليف بمستوى متوسط كمتطلب ضروري لتحقيق الميزة التنافسية؛

H1: تهتم المؤسسة محل الدراسة بخفض التكاليف بمستوى متوسط كمتطلب ضروري لتحقيق الميزة التنافسية .

الجدول (2- 20): يوضح نتائج تحليل العبارات الخاصة ببعد التكلفة

الرقم	الفقرة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	النتيجة
01	تسعى المؤسسة إلى خفض التكاليف باستمرار .	01	2,22	,8440	متوسط
02	تسعى المؤسسة للاحتفاظ بالموظفين ذوي الكفاءة لتخفيض من التكاليف .	01	2,22	,8720	متوسط
03	تعمل المؤسسة على تحقيق الاستخدام الأمثل لمواردها لتخفيض التكاليف .	02	2,17	,8780	متوسط
04	تسعى المؤسسة للتوصل إلى أساليب إنتاجية ذات تكلفة أقل .	03	2,11	,9070	متوسط
	البعد الأول: التكلفة		2,33	0,600	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج الإحصائي Spss v22

من خلال نتائج الجدول أعلاه لتحديد الاتجاه العام للإجابات عند مستوى الدلالة  $(\alpha \geq 0.05)$ ، يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لبعد التكلفة متوسط حيث بلغ (2.33) وانحراف معياري بلغ (0.600)، وهذا راجع إلى أن كل عبارات هذا البعد كانت في اتجاه متوسط وبمتوسط حسابي محصور بين (2.11) و (2.22) وانحراف معياري محصور بين (0.844) و (0.907)، وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة تؤكد على أن المؤسسة تسعى لتخفيض التكاليف بمستوى متوسط، وعليه نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية العدمية، مما يعني أن المؤسسة محل الدراسة تحتم المؤسسة بتخفيض التكاليف بمستوى متوسط كمتطلب ضروري لتحقيق الميزة التنافسية، فتصدرت في الترتيب الأول عبارتين المتمثلتين في " تسعى المؤسسة للاحتفاظ بالموظفين ذوي الكفاءة لتخفيض من التكاليف " و " تسعى المؤسسة إلى خفض التكاليف باستمرار " بمتوسط الحسابي بلغ قيمته (2.22) وانحراف معياري بلغ (0.872) و بمتوسط الحسابي بلغ قيمته (2.22) وانحراف معياري بلغ (0.844) على الترتيب، بينما جاءت الفقرة " تعمل المؤسسة على تحقيق الاستخدام الأمثل لمواردها لتخفيض التكاليف " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2.17) وانحراف معياري بلغ (0.878)، وجاءت الفقرة " تسعى المؤسسة للتوصل إلى أساليب إنتاجية ذات تكلفة أقل " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.11) وانحراف معياري بلغ (0.907)، من خلال النتائج أعلاه نستنتج بأن مؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود لا تسعى لتخفيض التكاليف بدرجة كبيرة، مما يدل على عدم الاستخدام الأمثل لموارده من أجل تخفيض تكاليفها، وعد سعي المؤسسة محل الدراسة بشكل كبير للتوصل إلى أساليب إنتاجية جديدة من أجل تكلفة أقل، وعليه توصلنا إلى مايلي:

أفراد العينة للمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود يوافقون على سعي المؤسسة لخفض التكاليف بمستوى متوسط كمتطلب ضروري لتحقيق الميزة التنافسية، مما يعني قبول الفرضية التي تقول : تحتم المؤسسة محل الدراسة بخفض التكاليف بمستوى متوسط كمتطلب ضروري لتحقيق الميزة التنافسية



يظهر الجدول الموالي نتائج إجابات المستجوبين المتعلقة ببعء المرونة في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، فإننا نفترض ما يلي:

H0: لا تهتم المؤسسة محل الدراسة بتحقيق المرونة بمستوى متوسط كمتطلب ضروري لتحقيق الميزة التنافسية؛

H1: تهتم المؤسسة محل الدراسة بتحقيق المرونة بمستوى متوسط كمتطلب ضروري لتحقيق الميزة التنافسية.

#### الجدول (2- 21): يوضح نتائج تحليل العبارات الخاصة ببعء المرونة

الرقم	الفقرة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
01	تهتم المؤسسة بتطوير مرونة المنتج لتلبية رغبات المستهلكين .	02	282,	713,0	متوسط
02	تعمل المؤسسة على مواكبة التطورات الحاصلة في معدات وآلات الإنتاج .	01	332,	741,0	متوسط
03	يملك الموظفون في المؤسسة مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة .	03	2,17	1,890	متوسط
04	تستجيب المؤسسة لتغيرات حاجات ورغبات الزبائن .	01	332,	658,0	متوسط
	البعء الثاني: المرونة		2,25	0.570	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتان بناء على مخرجات برنامج الإحصائي Spss v22

من خلال نتائج الجدول أعلاه لتحديد الاتجاه العام للإجابات عند مستوى الدالة  $(\alpha \geq 0.05)$ ، يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لبعء المرونة متوسط حيث بلغ (2.25) وانحراف معياري بلغ (0.570)، وهذا راجع إلى أن كل عبارات هذا البعد كانت

أفراد العينة للمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود يوافقون على سعي المؤسسة لتحقيق المرونة بمستوى متوسطة كمتطلب ضروري لتحقيق الميزة التنافسية، مما يعني نفي الفرضية التي تقول: تهتم المؤسسة محل الدراسة بتحقيق المرونة بمستوى متوسط كمتطلب ضروري لتحقيق الميزة التنافسية .

(2.33) وانحراف معياري بلغ (0.741) و بمتوسط الحسابي بلغ قيمته (2.33) وانحراف معياري بلغ (0.658) على الترتيب، بينما جاءت الفقرة " تهتم المؤسسة بتطوير المنتج لتلبية رغبات المستهلكين " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2.28) وانحراف معياري بلغ (0.713)، وجاءت الفقرة " يملك الموظفون في المؤسسة مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.17) وانحراف معياري بلغ (0.891)، من خلال النتائج أعلاه نستنتج بأن مؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود تسعى لتحقيق المرونة ولكن بدرجة متوسطة، مما يدل على ان المؤسسة محل الدراسة تراعي لطلبات ورغبات الزبائن بشكل متوسط اي اهاالا تولي اهتمام كبير بزبائنهم، وكذلك نستنتج على أن كل عامل يهتم بالوظيفة الموكلة له ، وعليه توصلنا إلى مايلي:

### 3- البعد الثالث: الجودة

يظهر الجدول الموالي نتائج إجابات المستجوبين المتعلقة ببعد الجودة المعلومات في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، فإننا نفترض ما يلي:

H0: لا تهتم المؤسسة محل الدراسة بتحقيق الجودة بمستوى متوسط كمتطلب ضروري لتحقيق الميزة التنافسية؛

H1: تهتم المؤسسة محل الدراسة بتحقيق الجودة بمستوى متوسط كمتطلب ضروري لتحقيق الميزة التنافسية .

الجدول (2-22): يوضح نتائج تحليل العبارات الخاصة ببعد الجودة

الرقم	الفقرة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	
01	توجد مصلحة في الهيكل التنظيمي تهتم بإدارة جودة المنتج .	01	2,47	0,760	مرتفع	
02	تقدم المؤسسة منتجات بمستوى جودة أفضل مما يقدمه المنافسون .	02	252,	795,0	متوسط	
03	تعمل المؤسسة على التطوير المستمر لمهارات موظفيها قصد تحسين جودة خدماتها .	04	2,20	808,0	متوسط	
04	تهتم المؤسسة بتوفير مدخلات الإنتاج بالجودة المناسبة .	03	212,	722,0	متوسط	
	البعد الثالث: الجودة			2.31	0.456	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتان بناء على مخرجات برنامج الإحصائي Spss v22

من خلال نتائج الجدول أعلاه لتحديد الاتجاه العام للإجابات عند مستوى الدالة  $(\alpha \geq 0.05)$ ، يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لبعد المرونة متوسط حيث بلغ (2.21) وانحراف معياري بلغ (0.456)، وهذا راجع إلى أن أغلب عبارات هذا البعد كانت في اتجاه متوسط وبمتوسط حسابي محصور بين (2.20) و (2.47) وانحراف معياري محصور بين (0.722) و (0.808) ، وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة تؤكد على أن المؤسسة تهتم بتحقيق الجودة بمستوى متوسط ،وعليه نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية العدمية، مما يعني أن المؤسسة محل الدراسة تهتم المؤسسة بتحقيق الجودة بمستوى متوسط كمتطلب ضروري لتحقيق الميزة التنافسية، أما بالنسبة لل فقرات هذا البعد فتصدرت في الترتيب الأول عبارة " توجد مصلحة في الهيكل التنظيمي تهتم بإدارة جودة المنتج " بمتوسط الحسابي بلغ قيمته (2.47) وانحراف معياري بلغ (0.760)، بينما جاءت الفقرة " تقدم المؤسسة منتجات بمستوى جودة أفضل مما يقدمه المنافسون " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2.25) وانحراف معياري بلغ

(0.795)، وجاءت الفقرة " تهتم المؤسسة بتوفير مدخلات الإنتاج بالجودة المناسبة " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (2.21) وانحراف معياري بلغ (0.808)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة " تعمل المؤسسة على التطوير المستمر لمهارات موظفيها قصد تحسين جودة خدماتها " بمتوسط حسابي بلغ (2.20) وانحراف معياري بلغ (0.808)، من خلال النتائج أعلاه نستنتج بأن مؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود تقدم منتجات بنفس جودة منتجات المنافسين أو أقل منهم، وهي غير مهتمة بشكل كبير لتطوير مهارات العاملين بشكل مستمر بالرغم من وجد مصلحة في الهيكل التنظيمي تهتم بإدارة جودة المنتج، وعليه توصلنا إلى مايلي:

أفراد العينة للمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود يوافقون على أن المؤسسة تهتم بتحقيق الجودة ولكن بمستوى متوسط كمتطلب ضروري لتحقيق الميزة التنافسية، مما يعني قبول الفرضية التي تقول : تهتم المؤسسة محل الدراسة بتحقيق الجودة بمستوى متوسط كمتطلب ضروري لتحقيق الميزة التنافسية.

#### 4- البعد الرابع: التسليم

يظهر الجدول الموالي نتائج إجابات المستجوبين المتعلقة ببعد التسليم في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، فإننا نفترض ما يلي:

H0: لا تلتزم المؤسسة محل الدراسة بمواعيد التسليم بدرجة متوسطة كمتطلب ضروري لتحقيق الميزة التنافسية؛

H1: تلتزم المؤسسة محل الدراسة بمواعيد التسليم بدرجة متوسطة كمتطلب ضروري لتحقيق الميزة التنافسية .

#### الجدول (2-23): يوضح نتائج تحليل العبارات الخاصة ببعد التسليم

الرقم	الفقرة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
01	تلتزم المؤسسة بالمواعيد المحددة عند تسليم المنتجات إلى الزبائن باستمرار .	01	2,40	,8130	مرتفع
02	للمؤسسة القدرة على تسليم طلبات الزبائن في وقتٍ أسرع من المنافسين .	04	2,28	,7450	متوسط
03	تستجيب المؤسسة لأي تغيير في شروط التسليم من جهة المستهلك .	03	2,32	,7540	متوسط
04	يتم اختيار الموردين على أساس وقت تسليم المواد الأولية .	02	2,36	,7000	مرتفع
	البعد الرابع: التسليم		2.33	0.517	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج الإحصائي Spss v22

من خلال نتائج الجدول أعلاه لتحديد الاتجاه العام للإجابات عند مستوى الدالة  $(\alpha \geq 0.05)$ ، يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لبعد المرونة متوسط حيث بلغ (2.33) وانحراف معياري بلغ (0.517)، وهذا راجع إلى أن أغلب عبارات هذا البعد كانت في اتجاه متوسط وبتوسط حسابي محصور بين (2.28) و (2.36) وانحراف معياري محصور بين (0.700) و (0.813) ، وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة تؤكد على أن المؤسسة تلتزم بمواعيد التسليم بمستوى متوسط ، وعليه نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية العدمية، مما يعني أن المؤسسة محل الدراسة تلتزم المؤسسة بمواعيد التسليم بدرجة متوسطة كمتطلب ضروري لتحقيق الميزة التنافسية ، أما بالنسبة للفقرات هذا البعد فتصدرت في الترتيب الأول عبارة " تلتزم المؤسسة بالمواعيد المحددة عند تسليم المنتجات إلى الزبائن باستمرار " بمتوسط الحسابي بلغ قيمته (2.40) وانحراف معياري بلغ (0.813)، بينما جاءت الفقرة يتم اختيار الموردين على أساس وقت تسليم المواد الأولية " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2.36) وانحراف معياري بلغ (0.700)، وجاءت الفقرة " تستجيب المؤسسة لأي تغيير في شروط التسليم من جهة المستهلك " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (2.32) وانحراف معياري بلغ (0.754)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة " للمؤسسة القدرة على تسليم طلبات الزبائن في وقت أسرع من المنافسين " بمتوسط حسابي بلغ (2.28) وانحراف معياري بلغ (0.745)، من خلال النتائج أعلاه نستنتج بأن مؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود تستجيب المؤسسة لتغيير في بعض شروط التسليم ، والمؤسسة تقوم باختيار الموردين على أساس وقت تسليم المواد الأولية وبالرغم ان بعد التسليم جاء باتجاه متوسط الى ان المؤسسة تلتزم بالمواعيد المحددة عند تسليم المنتجات إلى الزبائن باستمرار ، وعليه توصلنا إلى مايلي:

أفراد العينة للمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود يوافقون على أن المؤسسة تلتزم بمواعيد التسليم ولكن بدرجة متوسطة كمتطلب ضروري لتحقيق الميزة التنافسية، مما يعني قبول الفرضية التي تقول : تلتزم المؤسسة محل الدراسة بمواعيد التسليم بدرجة متوسطة كمتطلب ضروري لتحقيق الميزة التنافسية .

## 5-البعد الخامس: الإبداع

يظهر الجدول الموالي نتائج إجابات المستجوبين المتعلقة بعد الإبداع في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، فإننا نفترض ما يلي:

H0: لا تهتم المؤسسة محل الدراسة بتحقيق الإبداع بدرجة متوسطة كمتطلب ضروري لتحقيق الميزة التنافسية؛

H1: تهتم المؤسسة محل الدراسة بتحقيق الإبداع بدرجة متوسطة كمتطلب ضروري لتحقيق الميزة التنافسية .

### الجدول (2-24): يوضح نتائج تحليل العبارات الخاصة بعد الإبداع

الرقم	الفقرة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
01	تخصص المؤسسة ميزانية خاصة بعملية الإبداع .	02	1,87	,8730	متوسط
02	تتعاون المؤسسة مع خبرات واستشارات خارجية من اجل تطوير	01	2,02	,8620	متوسط

				منتجا □ تما .	
متوسط	,9210	1,81	03	تعطي المؤسسة اهتماما كبيرا للأفكار الإبداعية التي يقدمها الموظفون .	03
متوسط	,8460	1,87	02	تسعى المؤسسة لتقديم منتجات لم يسبق إنتاجها من قبل مقارنة بالمنافسين .	04
متوسط	0.661	2,05		البعد الخامس: الإبداع	

#### المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج الإحصائي Spss v22

من خلال نتائج الجدول أعلاه لتحديد الاتجاه العام للإجابات عند مستوى الدالة ( $0.05 \geq \alpha$ )، يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لبعد الإبداع متوسط حيث بلغ (2.05) وانحراف معياري بلغ (0.661)، وهذا راجع إلى أن أغلب عبارات هذا البعد كانت في اتجاه متوسط وبمتوسط حسابي محصور بين (1.81) و (2.02) وانحراف معياري محصور بين (0.846) و (0.921) ، وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة تؤكد على أن المؤسسة تلتزم بمواعيد التسليم بمستوى متوسط ، وعليه قبول الفرضية البديلة ونفي الفرضية العدمية، مما يعني أن المؤسسة محل الدراسة تهتم المؤسسة محل الدراسة بتحقيق الإبداع بدرجة متوسطة كمتطلب ضروري لتحقيق الميزة التنافسية ، أما بالنسبة للفقرات هذا البعد فتصدرت في الترتيب الأول عبارة تعاون المؤسسة مع خبرات واستشارات خارجية من اجل تطوير منتجا □ تما " بمتوسط الحسابي بلغ قيمته (2.40) وانحراف معياري بلغ (0.813)، وجاءت كل من العبارتين التاليتين في المرتبة الثانية " تسعى المؤسسة لتقديم منتجات لم يسبق إنتاجها من قبل مقارنة بالمنافسين " و " تستجيب تخصص المؤسسة ميزانية خاصة بعملية الإبداع " بمتوسط الحسابي بلغ قيمته (1.87) وانحراف معياري بلغ (0.846) و بمتوسط الحسابي بلغ قيمته (1.87) وانحراف معياري بلغ (0.873) على الترتيب، و جاءت الفقرة " تستجيب المؤسسة لأي تغيير في شروط التسليم من جهة المستهلك " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.32) وانحراف معياري بلغ (0.754)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة " تعطي المؤسسة اهتماما كبيرا للأفكار الإبداعية التي يقدمها الموظفون " بمتوسط حسابي بلغ (1.81) وانحراف معياري بلغ (0.921)، من خلال النتائج أعلاه نستنتج بأن مؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود لتولي اهتماما كبيرا للأفكار الإبداعية التي يقدمها الموظفون مما يدل على عدم وجود اهتمام كبير بوظيفة البحث والتطوير من تقديم منتجات لم يسبق إنتاجها من قبل المنافسين ، وعليه توصلنا إلى مايلي:

أفراد العينة للمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود يوافقون على أن المؤسسة تهتم بتحقيق الإبداع ولكن بدرجة متوسطة كمتطلب ضروري لتحقيق الميزة التنافسية، مما يعني قبول الفرضية التي تقول : تهتم المؤسسة محل الدراسة بتحقيق الإبداع بدرجة متوسطة كمتطلب ضروري لتحقيق الميزة التنافسية ، ومنه خلال هذ تم قبول الفرضية الرئيسة الثالثة التي تقول : هناك إهتمام متوسط بكل الأبعاد الميزة التنافسية المتمثلة في كل من (التكلفة، المرونة، الجودة، التسليم، الإبداع)

يظهر الجدول الموالي نتائج إجابات المستجوبين المتعلقة بأبعاد الميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، وبناء على هذه النتائج قمنا بتحليل الفرضية الثانية وهي كالتالي:

✓ **تحليل الفرضية 04:** هناك إهتمام ذو مستوى متوسط بتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود ENTP ، ومنه نفترض ما يلي:

**H<sub>0</sub>:** لا تهتم المؤسسة محل الدراسة بتحقيق الميزة التنافسية بمستوى متوسط بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود ؛ ENTP

**H<sub>1</sub>:** تهتم المؤسسة محل الدراسة بتحقيق الميزة التنافسية بمستوى متوسط بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود .ENTP

#### الجدول (2-25): يوضح نتائج تحليل العبارات الخاصة بأبعاد الميزة التنافسية في المؤسسة

الرقم	الفقرة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الإحتراف المعياري	النتيجة
01	التكلفة .	01	2,33	,6000	متوسط
02	المرونة .	04	2,25	,5700	متوسط
03	الجودة .	03	2,31	,4560	متوسط
04	التسليم .	02	2,33	,5170	متوسط
05	الإبداع .	05	2,05	,6610	متوسط
	المتغير التابع: الميزة التنافسية		2,25	0,412	متوسط

#### المصدر: من إعداد الطالبتان بناء على مخرجات برنامج الإحصائي Spss v22

من خلال نتائج الجدول أعلاه لتحديد الاتجاه العام للإجابات عند مستوى الدلالة  $(\alpha \geq 0.05)$ ، يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي للمتغير التابع (الميزة التنافسية) متوسط حيث بلغ (2.25) وانحراف معياري بلغ (0.412)، وهذا راجع إلى أن أغلبية أبعاد إعادة الميزة التنافسية كانت في اتجاه متوسط، وبمتوسط حسابي محصور بين (2.05) و (2.33) وانحراف معياري محصور بين (0.456) و (0.661) وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة تؤكد على وجود مستوى متوسط من متطلبات تحقيق الميزة التنافسية، وعليه نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية العدمية، مما يعني أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بتحقيق الميزة التنافسية بمستوى متوسط بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود ENTP، أما بالنسبة لأبعاد هذا المتغير فتصدرت في الترتيب الأول بعد " التكلفة " بمتوسط الحسابي بلغ قيمته (2,42) وانحراف معياري بلغ (0,578)، بينما جاء بعد " التسليم " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2,36) وانحراف معياري بلغ (0,571)، وجاء بعد " الجودة " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (2,20) وانحراف معياري بلغ (0,688)، وقد احتل بعد كل من " المرونة " و " الإستراتيجية " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ

(2.08) وانحراف معياري بلغ (0.570) و متوسط حسابي بلغ(2.08) ) وانحراف معياري بلغ (0,616) على الترتيب، وقد احتل بعد " الإبداع " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.05) وانحراف معياري (0.665)، من خلال نتائج الجدول نستنتج بأن مؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود لا تتم بدرجة كبيرة بتحقيق الميزة التنافسية، وعليه توصلنا إلى مايلي:

أفراد العينة للمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود يوافقون أن المؤسسة اهتمام متوسطة لتحقيق الميزة التنافسية(التكلفة، المرونة، الجودة، التسليم، الإبداع ) ، مما يعني قبول الفرضية الرئيسية الرابعة التي تقول : تهتم المؤسسة محل الدراسة بتحقيق الميزة التنافسية بمستوى متوسط بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود ENTP . .

### المطلب الثاني: تحليل العلاقة ومناقشة النتائج

#### الفرع الأول:تحليل العلاقة الإرتباطية بين متغيرات الدراسة

يظهر الجدول رقم (2-25) علاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية و الميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، وعليه نفترض مايلي:

**تحليل الفرضية 05** : توجد علاقة طردية قوية بين تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات وتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود.

**H<sub>0</sub>**: لا توجد علاقة طردية قوية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والميزة التنافسية بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود؛

**H<sub>1</sub>**: توجد علاقة طردية قوية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والميزة التنافسية بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود .

الجدول (2-26): يوضح معامل الارتباط بيرسون بين إعادة هندسة العمليات والميزة التنافسية

	إعادة هندسة العمليات الإدارية	الميزة التنافسية
إعادة هندسة العمليات الإدارية		
<b>Corrélation de Pearson</b>	<b>1</b>	<b>0.894</b>
<b>Sig . (bilatérale)</b>	<b>87</b>	<b>0.000</b>
<b>N</b>		<b>87</b>

الميزة التنافسية		
<b>Corrélation de Pearson</b>	<b>0.894</b>	<b>1</b>
<b>Sig. (bilatérale)</b>	<b>0.000</b>	
<b>N</b>	<b>87</b>	<b>87</b>

La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral)

المصدر: من إعداد الطالبتان بناء على مخرجات برنامج الإحصائي Spss v22

يوضح الجدول أعلاه قيمة معامل الارتباط بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والميزة التنافسية حيث نلاحظ ان قيمة **sig = 0.000** وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة **sig=0.01** وقيمة معامل الارتباط بلغت **r=0.89** ، وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية، وعند مستويات إيجابية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار حيث بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين المتغيرين (**0.894**) بنسبة (**89%**) وهي علاقة قوية طردية تؤكد أثر إعادة هندسة العمليات في تحقيق الميزة التنافسية، اي كلما زاد الاهتمام بإعادة هندسة العمليات فيزيد معها فرصة تحقيق ميزة تنافسية في السوق، وعليه توصلنا إلى :

مما يعني إثبات الفرضية الرئيسية الخامسة التي تقول: توجد علاقة طردية قوية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والميزة التنافسية بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود، ورفض الفرضية العدمية التي تقول: لا توجد علاقة طردية قوية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والميزة التنافسية بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود.

### الفرع الثاني: تحليل العلاقة بين أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية والميزة التنافسية

يظهر الجدول الموالي علاقة بين أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية و الميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود، وعليه نفترض مايلي:

**H<sub>0</sub>**: لا توجد علاقة بين كل أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (التزام وقناعة الإدارة العليا، الإستراتيجية، تكنولوجيا المعلومات، الاتصال الفعال، تمكين العاملين، الإستعداد للتغيير) و الميزة التنافسية للمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود؛

**H<sub>1</sub>**: توجد علاقة بين كل أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (التزام وقناعة الإدارة العليا، الإستراتيجية، تكنولوجيا المعلومات، الاتصال الفعال، تمكين العاملين، الإستعداد للتغيير) و الميزة التنافسية للمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود.

الجدول (2-27): يوضح العلاقة الارتباطية بين أبعاد إعادة هندسة العمليات والميزة التنافسية .



الإستعداد للتغيير	تمكين العاملين	الاتصال الفعال	تكنولوجيا المعلومات	الإستراتيجية	الالتزام وقناعة الإدارة العليا	أبعاد متغير المستقل	
,637**0	,675**0	,660**0	,469**0	,662**0	,660**0	Corrélation de Pearson	الميزة التنافسية
,0000	,0000	,0000	,0000	,0000	,0000	Sig, (bilatérale)	

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج الإحصائي Spss v22

يتبين لنا من خلال نتائج الجدول أعلاه ، أن جميع قيم معامل الارتباط دالة إحصائيا، وهي كلها قيم موجبة ، وهي علاقة طردية متوسطة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير تابع وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل بالفرضية العدمية ، حيث كان لبعاد تمكين العاملين أقوى العلاقات مع المتغير المستقل بنسبة (67.5%) ، يليه بعد الإستراتيجية بنسبة (66.2%) ، ويليه بعدي كل من الإتصال الفعال و الالتزام وقناعة الإدارة العليا بنسبة تقدر (66%) ، ثم يأتي بعد الإستعداد للتغيير بعلاقة إرتباطية مقدر ب (63.7%) ، ويليه البعد الأخير تكنولوجيا المعلومات بنسبة تقدر (46.9%) ، وعليه توصلنا إلى مايلي :

مما يعني نفي الفرضية التي تقول : توجد علاقة بين كل أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (التزام وقناعة الإدارة العليا، الإستراتيجية، تكنولوجيا المعلومات، الاتصال الفعال، تمكين العاملين، الإستعداد للتغيير) و الميزة التنافسية للمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود، وقبول الفرضية العدمية التي تقول : لا توجد علاقة بين كل أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (التزام وقناعة الإدارة العليا، الإستراتيجية، تكنولوجيا المعلومات، الاتصال الفعال، تمكين العاملين، الإستعداد للتغيير) و الميزة التنافسية للمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود.

### الفرع الثالث: تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى

ويمكن ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى عند مستوى دلالة  $0.05 \geq \alpha$  بين المتغير المستقل وإعادة هندسة العمليات الادارية) و المتغير التابع (الميزة التنافسية) ، والجدول التالي يوضح الارتباط الخطي يوضح ذلك:

الجدول رقم (2-28): يوضح تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,894 <sup>a</sup>	,799	,797	,18595

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج الإحصائي Spss v22

من الجدول أعلاه يتضح أن معامل الارتباط الخطي قوي بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحقيق الميزة التنافسية حيث يقدر (89.4%) ، وبلغت نسبة اختبار R-deux والذي يبين مدى الدقة بنسبة تقدر (79.2%) ، أي أن (79.2%) من تحقيق الميزة التنافسية يعود لإعادة هندسة العمليات الإدارية ، والنسبة المتبقية (20.8%) ترجع لعوامل أخرى .

### الفرع الرابع: تباين خط الانحدار

يدرس الجدول الموالي رقم (2-28) مدى ملائمة خط الانحدار البيانات عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )، وعليه نفترض:

**H0:** خط الانحدار لا يلائم المعطيات المقدمة؛

**H1:** خط الانحدار يلائم المعطيات المقدمة.

الجدول رقم (2-29): يوضح نتائج تحليل تباين خط الانحدار

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig
1	Régression	11,692	1	11,692	338,124	,000 <sup>b</sup>
	Résidus	2,939	85	,035		
	Total	14,631	86	11,692		

المصدر: من إعداد الطالبتان بناء على مخرجات برنامج الإحصائي Spss v22

من الجدول السابق نجد ما يلي:

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 11.692 ومجموع مربعات البواقي هو 2.939، ومجموع المربعات الكلي يساوي 14.631؛

- درجة حرية الانحدار هي 1، ودرجة حرية البواقي 85؛

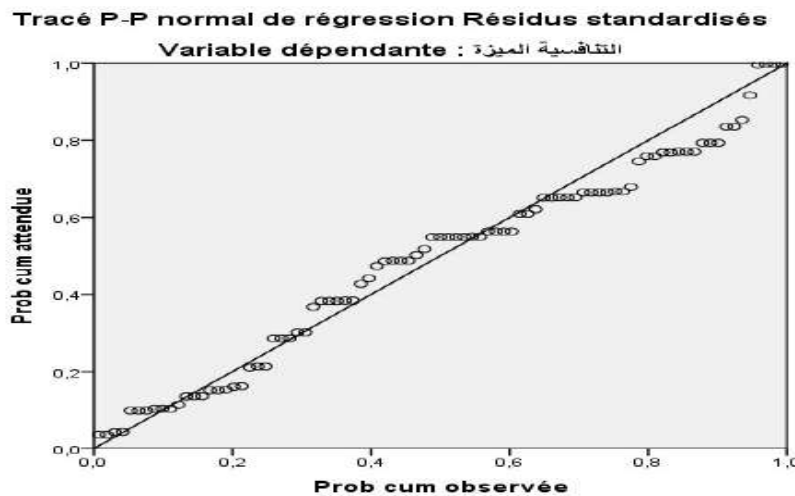
- معدل مربعات الانحدار هو 11.692، ومعدل مربعات البواقي 0.035؛

- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 338.124؛

مستوى دلالة الاختبار 0.000 أقل من مستوى المعتمد في الدراسة 0.05 وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرضية البديلة

، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات المقدمة ويظهر ذلك من خلال الشكل الموالي :

الشكل (2-7): ملائمة خط الانحدار للمعطيات المقدمة في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبتان بناء على مخرجات برنامج الإحصائي Spss v22

الفرع الخامس: صياغة معادلة الانحدار

يقدم الجدول الموالي قيم معاملات خط الانحدار للمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود :

الجدول (2-30): يوضح قيم معاملات خط الانحدار

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig
	B	Ecart standard	Bêta		
(Constante)	,3660	,1050		3,493	,0010
إعادة هندسة العمليات	,8590	,0470	,8940	18,388	,0000

المصدر: من إعداد الطالبتان بناء على مخرجات برنامج الإحصائي Spss v22

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن قيم معاملات خط الانحدار دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )، حيث أن مستوى دلالة الاختبار هو (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وعليه يمكن صياغة معادلة خط الانحدار وفق النموذج التالي :  $y=a+bx$

حيث قدرت قيمة مقطع خط الانحدار ب (0.366) والتي تمثل حرف a من معادلة الخط المستقيم، أما ميل خط الانحدار قدرت قيمته ب (0.859) والتي تمثل حرف b، ومنه نموذج معادلة خط الانحدار للمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار يظهر كما يلي:

$$Y=0.366+0.859x$$

من خلال النموذج المتحصل عليه موجبة، مما يعني أن هناك تأثير إيجابي في تحقيق

الميزة التنافسية هذه المؤسسة كلما زاد الاهتمام بتوفير متطلبات تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية .

الفرع السادس: تحليل أثر أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية على الميزة التنافسية باستخدام تحليل الانحدار التدريجي

إظهار أبعاد المتغير المستقل (التزام وقناعة الإدارة العليا، الإستراتيجية، تكنولوجيا المعلومات، الاتصال الفعال، تمكين العاملين، الاستعداد للتغيير)، التي دخلت في النموذج، ولصيغة النموذج النهائي لمعادلة خط الانحدار قمنا باستخدام طريقة التحليل الانحدار التدريجي للتنبؤ بأثر كل من ابعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية على تحقيق الميزة التنافسية، وبناء على كل هذا قمنا بتحليل الفرضية الخامسة وهي كالتالي:

**تحليل الفرضية 06:** تؤثر كل أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية المتمثلة في كل من (التزام وقناعة الإدارة العليا، الإستراتيجية، تكنولوجيا المعلومات، الاتصال الفعال، تمكين العاملين، الإستعداد للتغيير) في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة ومنه نفترض ما يلي:

**H<sub>0</sub>:** لا تؤثر كل أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية المتمثلة في كل من (التزام وقناعة الإدارة العليا، الإستراتيجية، تكنولوجيا المعلومات، الاتصال الفعال، تمكين العاملين، الإستعداد للتغيير) في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة؛

**H<sub>1</sub>:** تؤثر كل أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية المتمثلة في كل من (التزام وقناعة الإدارة العليا، الإستراتيجية، تكنولوجيا المعلومات، الاتصال الفعال، تمكين العاملين، الإستعداد للتغيير) في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة .

أولاً: متغيرات النموذج:

الجدول (2-35) يوضح المتغيرات المستقلة التي دخلت النموذج

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
01	تمكين العاملين		<b>Pas à pas (Critère: Probabilité de F pour introduire <math>\leq</math> ,050, Probabilité de F pour éliminer <math>\geq</math> ,100) .</b>
02	الإتصال الفعال		<b>Pas à pas (Critère: Probabilité de F pour introduire <math>\leq</math> ,050, Probabilité de F pour éliminer <math>\geq</math> ,100) .</b>
03	إلتزام وقناعة الإدارة العليا		<b>Pas à pas (Critère: Probabilité de F pour introduire <math>\leq</math> ,050, Probabilité de F pour éliminer <math>\geq</math> ,100) .</b>
04	الإستراتيجية		<b>Pas à pas (Critère: Probabilité de F pour introduire <math>\leq</math> ,050, Probabilité de F pour éliminer <math>\geq</math> ,100) .</b>

05	تكنولوجيا المعلومات		<b>Pas à pas (Critère: Probabilité de F pour introduire <math>\leq</math> ,050, Probabilité de F pour éliminer <math>\geq</math> ,100) .</b>
Variable dépendante . المتغير التابع:الميزة التنافسية			

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج الإحصائي Spss v22

يبين الجدول أعلاه أن المتغيرات المستقلة المتبقية في النموذج النهائي للدراسة، تتمثل في كل من تمكين العاملين (X5) ، الإتصال الفعال (X4) ، إلتزام وقناعة الإدارة العليا (X1) ، الإستراتيجية (X2) ، تكنولوجيا المعلومات (X3) ، والجدول أدناه يوضح علاقتها الخطية بالمتغير التابع (Y) :

الجدول (2-36): يوضح معاملات الارتباط الخطي بطريقة الإنحدار التدرجي

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
01	0,675a	0,455	0,449	0,30620
02	0,814b	0,663	0,655	0,24231
03	0,872c	0,760	0,752	0,20555
04	0,901d	0,812	0,803	0,18317
05	0,914e	0,836	0,826	0,17203

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج الإحصائي Spss v22

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط الخطي قوي جدا بين أبعاد المتغير المستقل في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود ، وقد بلغ معامل الارتباط الخطي قيمة ( 91.4%) ، حيث أن هذه المتغيرات المستقلة تتحكم في المتغير التابع بنسبة ( 83.6%) والباقي (16.4%) يرجع لعوامل أخرى لم تدخل في النموذج . ويعود الفضل الأكبر لبعد تمكين العاملين ، الذي ضمن لوحده ارتباط خطي مع المتغير التابع بنسبة ( 67.5%) ، مما يعني أن هذا الأخير له أثر كبير في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة .

ومن خلال هذا يتم نفي الفرضية الرئيسية السابعة: التي تقول يعتبر بعد الإلتزام وقناعة الإدارة العليا أكثر الأبعاد تأثيرا على الميزة التنافسية ، وقبول الفرضية العدمية التي تقول : لا يعتبر بعد الإلتزام وقناعة الإدارة العليا أكثر الأبعاد تأثيرا على الميزة التنافسية.

ثالثاً: تحليل تباين خط الإنحدار

يوضح الجدول الموالي تباين خط الانحدار في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ )، وعليه:

$H_0$ : خط الانحدار لا يلائم المعطيات المقدمة؛

$H_1$ : خط الانحدار يلائم المعطيات المقدمة .

الجدول (2-37): يوضح تباين خط الإنحدار بطريقة الإنحدار التدريجي

ANOVAa						
Modèle .		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig
	Régression	6,662	1	6,662	71,051	,000b
01	Résidus	7,969	85	,094		
	Total	14,631	86			
	Régression	9,699	2	4,850	82,598	,000c
02	Résidus	4,932	84	,059		
	Total	14,631	86			
	Régression	11,124	3	3,708	87,762	,000d
03	Résidus	3,507	83	,042		
	Total	14,631	86			

	Total					
	Régression	11,880	4	2,970	88,516	,000e
04	Résidus	2,751	82	,034		
	Total	14,631	86			
	Régression	12,234	5	2,447	82,676	,000f
05	Résidus	2,397	81	,030		
	Total	14,631	86			

المصدر: من إعداد الطالبتان بناء على مخرجات برنامج الإحصائي Spss v22

من الجدول السابق نجد ما يلي:

- ✓ مجموع مربعات الانحدار يساوي 12.234 ومجموع مربعات البواقي هو 2.397، ومجموع المربعات الكلي يساوي 14.631؛
  - ✓ درجة حرية الانحدار هي 5، ودرجة حرية البواقي 81؛
  - ✓ معدل مربعات الانحدار هو 2.447، ومعدل مربعات البواقي 0.030؛
  - ✓ قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 82.676؛
- مستوى دلالة الاختبار 0.000 أقل من مستوى المعتمد في الدراسة 0.05 وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرضية البديلة ، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات المقدمة ويظهر ذلك من خلال الشكل الموالي :
- رابعا: صياغة النموذج النهائي لمعادلة الانحدار النهائية

يقدم الجدول الموالي قيم معاملات خط الانحدار للنموذج النهائي بالنسبة للمؤسسة الوطنية للأشغال في الأبار بحاسي مسعود:

الجدول (2-38): يوضح قيم معاملات خط الانحدار بطريقة الانحدار التدريجي

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	T	Sig
--------	-------------------------------	---------------------------	---	-----

	B	Ecart standard	Bêta		
(Constante)	1,399	,1070	,6750	13,058	,0000
تمكين العاملين	,4180	,0500		8,429	,0000
(Constante)	,7710	,1220	,5070	6,338	,0000
تمكين العاملين	,3150	,0420	,4850	7,518	,0000
الإتصال الفعال	,3460	,0480		7,193	,0000
(Constante)	,4810	,1150	,4210	4,195	,0000
تمكين العاملين	,2610	,0370	,3660	7,113	,0000
الإتصال الفعال	,2610	,0430	,3550	6,021	,0000
إلتزام وقناعة الإدارة العليا	,2560	,0440		5,808	,0000
(Constante)	,4040	,1030	,3530	3,906	,0000
تمكين العاملين	,2190	,0340	,2920	6,463	,0000
الإتصال الفعال	,2080	,0400	,3060	5,166	,0000
إلتزام وقناعة الإدارة العليا	,2210	,0400	,2700	5,518	,0000
الإستراتيجية	,1810	,0380		4,745	,0000
(Constante)	,3080	,1010	,3540	3,053	,0030
تمكين العاملين	,2190	,0320	,2790	6,900	,0000
الإتصال الفعال	,1990	,0380	,2830	5,250	,0000
إلتزام وقناعة الإدارة العليا	,2040	,0380	,2210	5,384	,0000
الإستراتيجية	,1480	,0370	,1700	4,000	,0000
تكنولوجيا المعلومات	,1020	,0290		3,459	,0010

المصدر: من إعداد الطالبتان بناء على مخرجات برنامج الإحصائي Spss v22

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن قيم معاملات خط الانحدار دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )، حيث أن مستوى دلالة الاختبار هو (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي يمكن تحديد مقطع خط الانحدار



**A**، وميل خط الانحدار بالنسبة لكل من تمكين العاملين (**X5**) ، الإتصال الفعال (**X4**)، إلتزام وقناعة الإدارة العليا (**X1**)، الإستراتيجية (**X2**)، تكنولوجيا المعلومات (**X3**)، وفق النموذج التالي  $Y=A+B5X5+B4X4+B1X1+B2X2+B3X3$  ومنه النموذج النهائي لمعادلة خط الانحدار للمؤسسة يظهر كما يلي :

$$Y=0.308 +0.219X5+0.199X4+0.204X1+0.148X2+0.102X3$$

من خلال النموذج المتحصل عليه نجد أن هناك تأثير إيجابي لمتطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية باعتبار أن إشارة كل العوامل الداخلة في النموذج موجبة ، حيث كلما زاد الاهتمام بتوفير هذه المتطلبات كلما أدى ذلك إلى الرفع من فرصة تحقيق الميزة التنافسية ،ومن خلال معادلة خط الانحدار المحصل عليها فإنه يتضح لنا أن الميزة التنافسية تتأثر بجميع أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الالتزام وقناعة الإدارة العليا، الإستراتيجية، تكنولوجيا المعلومات، الاتصال الفعال، تمكين العاملين ) ، باستثناء بعد الإستعداد للتغيير، بالرغم من أن له علاقة بتحقيق الميزة التنافسية حسب نتائج البحث السابقة ، ومع ذلك لم يؤثر في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وبالتالي من خلال هذا توصلنا إلى النتيجة التالية :

ومن خلال معادلة خط الانحدار يتم نفي الفرضية الرئيسية السادسة التي تقول :تؤثر كل أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية المتمثلة في كل من (الالتزام وقناعة الإدارة العليا، الإستراتيجية، تكنولوجيا المعلومات، الاتصال الفعال، تمكين العاملين، الإستعداد للتغيير (في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة ، وقبول فرضية العدمية التي تقول : لا تؤثر كل أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية المتمثلة في كل من (الالتزام وقناعة الإدارة العليا، الإستراتيجية، تكنولوجيا المعلومات، الاتصال الفعال، تمكين العاملين، الإستعداد للتغيير ) في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة.

### الفرع السابع :مناقشة نتائج الدراسة

قصد معرفة أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الوطنية للأشغال في الأبار بحاسي مسعود ،قامت الطالبتان بدراسة واقع المتغيرات بناء على تحليل الإستبيان ،وايضا الاستعانة بالمقابلة الهاتفية مع بعض المسؤولين في المؤسسة ،تم تفسير نتائج الدراسة كما يلي :

#### أولا:إعادة هندسة العمليات الإدارية لدى عينة الدراسة:

المتوسط العام للمتغير المستقل كان متوسطا، مما يدل على نقص مستوى الرضا نحو إعادة هندسة العمليات الإدارية لدى أفراد العينة بالرغم ان المؤسسة محل الدراسة إعتمدت هذه الأخيرة لتطوير عملياتها وفق القاييس العالمية لنيل شهادات الإيزو ،ونفسر نتائج الدراسة كما يلي :

- فيما يخص بعد إلتزام وقناعة الإدارة العليا،و إستنادا إلى جدول (2-11) نجد أن الإلتزام وقناعة الإدارة العليا لهذا البعد بنسبة (2.36) اي مرتفع ،ومن خلال نتائج عبارات هذا البعد ترى الطالبتان أن الفقرة التي تقول " تعمل الإدارة العليا على دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة" جاءت بدرجة متوسطة ، أما باقي الفقرات تصل إلى درجة الموافقة ،أي ان هناك إلتزام ودعم من طرف الإدارة العليا لتطبيق هذا المنهج ،مما يدل على أن الإدارة العليا لديها إدراك حول أهمية التغيير في العمليات الإدارية

، حيث انما تعمل على تحديد العمليات الإدارية التي يمكن تغييرها وخاصة في الجانب الميداني، أي مجال حفر الآبار لتحقيق رغبات الزبائن وتسليم المشروع في الوقت المناسب، حيث انما خصصت قسم الهندسة والتطوير لمتابعة هذه العمليات، فهو مسؤول على التخطيط لعملية الحفر ويضع حلول وخطط بديلة في حالة حدوث مشاكل تعطل سير المشروع، لتقدمه للزبون بالجودة المطلوبة، وجاءت الفقرة "تعمل الإدارة العليا على دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة" بمتوسط حسابي متوسط ، و هذا لا يعني أن الإدارة لا تعمل تماما على دمج المهام إلا أنه هناك العديد من المهام الأخرى لم يتم دمجها بعد، و ذلك لان دمج المهام يؤثر بطريقة مباشرة على الموظف، لأنه في حالة دمج عدة مهام في مهمة واحدة ربما يؤدي الى الاستغناء عن بعض الموظفين، وكذلك يزيد من عمل الموظف الذي ستوكل اليه كل تلك المهام رغم انما متكاملة و لهذا ستواجه عملية الدمج ما يسمى بمقاومة التغيير من طرف الموظف .

وقد اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (البحري 2019) والتي بينت أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على إلتزام ودعم الإدارة العليا لبرنامج إعادة الهندسة العمليات الإدارية في معمل سمنت حمام العليل في محافظة نينوى، وكذلك دراسة (حكولت 2017) والتي بينت أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة في الجامعات الفلسطينية في غزة، واتفقت مع دراسة ( الغزب 2016) والتي بينت أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على إلتزام ودعم الإدارة العليا لبرنامج إعادة الهندسة العمليات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية .

واختلفت مع نتائج الدراسة ( البحري 2015) والتي بينت أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على إلتزام ودعم الإدارة العليا لبرنامج إعادة الهندسة العمليات الإدارية في وزارة الصحة الفلسطينية.

- فيما يخص بعد الاستراتيجية، وإستنادا إلى جدول (2-12) نجد أن الإتجاه العام لمتوسطات هذا البعد بنسبة (2.08) اي متوسط، ومن خلال نتائج عبارات هذا البعد ترى الطالبان أن كل الفقرات جاءت بمتوسطات حسابية متوسطة، وهذا يعني توفر الإستراتيجية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية ولكنها لا تكفي للتطبيق المثالي، وهذا بسبب أن المؤسسة لديها إستراتيجية محددة لإعادة هندسة عملياتها الإدارية و لكن أغلب الموظفين ليس لديهم العلم بها، وذلك لعدم مشاركة العاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي، حيث أن المؤسسة تقوم بوضع إستراتيجيتها على مستوى مصلحة التخطيط والتسيير ولا تحرص على نشرها بطريقة واضحة وسهلة لجميع الأفراد العاملين بها، وإنما تقوم بإصدارها على شكل مهام وملاحظات إجرائية للمصلحة المعنية، وبالرغم من وجود مديرية كاملة من مهامها تقييم ومراقبة الإستراتيجية DPCG إلا أن الفقرة "تعمل الإدارة العليا على تقييم الخطة الإستراتيجية بشكل دوري" جاءت بمتوسط حسابي متوسط، الخلل ليس في عدم وجود المراقبة ولكن في التطبيق الجدي للاستراتيجية، أي الحرص على تنفيذها الفعلي في المؤسسة، إضافة الى اهمال دراسة الحالات الاستثنائية، مثلا بانتشار فيروس كورونا لم تكن للإدارة العليا أي خطة لإدارة هذه المرحلة - ما يسمى بإدارة الأزمات - و كانت تصدر قرارات ارتجالية لتسيير المرحلة .

وقد اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (البحري 2015) والتي بينت أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على الإستراتيجية في وزارة الصحة الفلسطينية، واختلفت مع نتائج الدراسة (البحري 2019) والتي بينت أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على الإستراتيجية في معمل سمنت حمام العليل في محافظة نينوى.

- فيما يخص بعد تكنولوجيا المعلومات، و إستنادا إلى جدول (2-13) نجد أن الإتجاه العام لمتوسطات هذا البعد بنسبة (2.20) اي متوسط، ومن خلال نتائج عبارات هذا البعد ترى الطالبان أن كل الفقرات جاءت بمتوسطات حسابية متوسطة، وهذا يعني توفر الحد الأدنى من تكنولوجيا المعلومات اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية ، ويرجع ذلك إلى تكنولوجيا المعلومات

المستخدمة لا تعمل على إنجاز العمليات الإدارية بسرعة ودقة وهذا بسبب السرعات اللازمة للإنترنت والشبكات المتوفرة في مؤسسة لا تتناسب مع الحجم الهائل لتدفق المعلومات الإدارية، وكذلك يوجد نقطة يجب الوقف عندها، وهي أن نظام الإدارة هو نظام التقليدي الذي يعتمد على المعاملات بالرغم من توفرها على نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP الذي قد يقضي على هذا النوع من المعاملات إلا أنها لا تستغله بنسبة كبيرة وذلك يرجع إلى أن المشكل ليس في معرفة طريقة العمل لأن أي عامل مكلف بالعمل بـ ERP فيجب عليه أن يتعلمه، بمعنى أن بعض العمال يجب عليهم العمل بـ ERP وليس بالطريقة الورقية، المشكل يكمن في عدم تعميم ERP أي أن ليس كل العمل بملكون حساب ERP ويعملون به، بمعنى بعض العمال يعملون بالنظام و الآخر لا يعملون به، وحتى الذين يعملون بالنظام لا تزال بعض المعاملات تتم ورقيا - طريقة تقليدية - و عدم تعميم النظام يعود لعدم وجود الحرص الكبير من طرف الإدارة العليا على ذلك.

وقد اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (البحري 2015) والتي بينت أن هناك والتي بينت أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة تكنولوجيا المعلومات لبرنامج إعادة الهندسة العمليات الإدارية في وزارة الصحة الفلسطينية، و اختلفت مع نتائج الدراسة ( كحلوت 2017) والتي بينت أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة على تكنولوجيا المعلومات لبرنامج إعادة الهندسة العمليات الإدارية في الجامعات الفلسطينية في غزة، وكذلك مع نتائج الدراسة ( الجرجري 2019) والتي بينت أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على تكنولوجيا المعلومات لبرنامج إعادة الهندسة العمليات الإدارية في معمل سمنت حمام العليل في محافظة نينوى.

- فيما يخص بعد الاتصال الفعال، و إستنادا إلى جدول (2-14) نجد أن الإتجاه العام لمتوسطات هذا البعد بنسبة (2.42) اي مرتفع، ومن خلال نتائج عبارات هذا البعد ترى الطالبتان أن كل الفقرات تصل إلى درجة الموافقة باستثناء العبارة التي تقول " تتميز الاتصالات بين المستويات الإدارية المختلفة بالدقة والوضوح"، أي ان المؤسسة تدرك جيدا أهمية الاتصال في تطبيق هذا المنهج، مما يساعد على توضيح مختلف التغيرات والتجديدات والإنجازات التي تسعى إليها المؤسسة خلال تطبيقها لمفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية، ولكن بالرغم من توفر وسائل الاتصال في المؤسسة كحساب الـ " outlook" وكذلك الهاتف الثابت والفاكس إلى أنه يوجد قصور في الاتصال بين مختلف المستويات، ويعود ذلك إلى كبر حجم المؤسسة، وهذا ما يؤثر على سرعة ودقة عملية الإتصال، كما أن قناة الإتصال طويلة بسبب تعدد المستويات الإدارية.

وقد اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (الغزب 2016) والتي بينت أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على واقع تطبيق الإتصال في المؤسسات العامة الأردنية، وكذلك مع نتائج الدراسة ( الجرجري 2019) والتي بينت هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على واقع تطبيق الإتصال في معمل سمنت حمام العليل في محافظة نينوى.

واختلفت مع نتائج الدراسة (البحري 2015) والتي بينت أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على واقع تطبيق الإتصال في وزارة الصحة الفلسطينية.

- فيما يخص بعد تمكين العاملين، و إستنادا إلى جدول (2-15) نجد أن الإتجاه العام لمتوسطات هذا البعد بنسبة (2.05) اي متوسط، ومن خلال نتائج عبارات هذا البعد ترى الطالبتان أن كل الفقرات جاءت بمتوسطات حسابية متوسطة، يوجد رضا ولكن بدرجة متوسطة عن أسلوب تمكين العاملين لدى أفراد العينة، وذلك بسبب أن الإدارة العليا تتجه نحو المركزية في إتخاذ القرارات وإنجاز المهمات، و يوجد تفويض لبعض المهام ولكن محدود جدا، وكذلك المستويات الوسطى يجب عليها دوما العودة الادارة للعليا في إتخاذ القرارات، كما أن فقرة " الإدارة تولي إهتمام كبير لبرمجة الدورات التدريبية بشكل مستمر" جاءت بمتوسط حسابي متوسط بالرغم من وجود دورات تكوينية دورية و مستمرة على مستوى مركز تكوين المؤسسة، و غالبا يبرمجونها في فترة

عطلة الموظف نظام العمل 4\*4 و الأغلب أن الموظفون هم من ينفرون من الدورات لأنها في فترة عطلتهم التعويضية ، اما بالنسبة للاجتماعات الدورية توجد ولكن خاصة بالادارة العليا فقط، أي المديرين بينهم.

وقد اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة ( كحلوت 2017) والتي بينت أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على توفر متطلبات تمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في غزة، وكذلك مع نتائج الدراسة ( البحري 2015) والتي بينت أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على توفر متطلبات تمكين العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، واختلفت مع نتائج دراسة (الغزب 2016) والتي بينت أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على توفر متطلبات تمكين العاملين في المؤسسات العامة الأردنية.

– فيما يخص بعد الاستعداد للتغيير، و إستنادا إلى جدول (2-16) نجد أن الإتجاه العام لمتوسطات هذا البعد بنسبة (2.08) اي متوسط، ومن خلال نتائج عبارات هذا البعد ترى الطالبتان أن كل الفقرات جاءت بمتوسطات حسابية متوسطة، وهذا دليل على عدم توفر مقومات الاستعداد للتغيير في المؤسسة ومواجهتها لصعوبات في إحداث تغييرات في العمليات الإدارية وبالرغم من تواجد فئة كبيرة من الموظفين في المؤسسة جامعيين، و على علم بأهمية التغيير إلا أن أغلب المسؤولين والموظفين خاصة كبار السن، متمسكون بطريقة عملهم القديمة ولا يتقبلون التغيير بسهولة؛ وعدم قدرتهم على إقناع الآخرين بأهمية هذه العملية (إعادة هندسة العمليات الإدارية).

وقد اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (البحري 2015) والتي بينت أن هناك والتي بينت أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على توفر مقومات الاستعداد للتغيير في وزارة الصحة الفلسطينية ، واختلفت مع نتائج الدراسة (الغزب 2016) والتي بينت أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على توفر مقومات الاستعداد للتغيير في المؤسسات العامة الأردنية.

#### ثانيا:الميزة التنافسية لدى عينة الدراسة

– فيما يخص بعد التكلفة، وإستنادا إلى جدول (2-18) نجد أن الإتجاه العام لمتوسطات هذا البعد بنسبة (2.33) اي متوسط، ومن خلال نتائج عبارات هذا البعد ترى الطالبتان أن كل الفقرات جاءت بمتوسطات حسابية متوسطة، مما يدل على أن أغلب أفراد العينة يرون أن المؤسسة تسعى إلى خفض التكاليف باستمرار ولكن بدرجة متوسطة، لان هناك بعض الإجراءات التي فعلا ساهمت في تخفيض التكاليف، مثلا التعامل ب OUTLOOK قلل من حجم استعمال الأوراق، بدل طباعة الورقة يتم رسلها الكترونيا، ولكن رغم ذلك لاتزال الكثير من التكاليف التي يمكن تخفيضها وخاصة بالتطبيق الكلي ERP و الإدارة لم تقم بذلك، من الأسباب كون المؤسسة وطنية و من خصائص التسيير فيها اللامبالاة احيانا في استعمال وسائل المؤسسة، بل بعض العمال للأسف يستغلون وسائل المؤسسة لأغراضهم الشخصية، وكذلك لا يرون أنها تسعى للاحتفاظ بالموظفين ذوي الخبرة والكفاءة من أجل خفض تكاليف الإستقطاب وتعين موظفين جدد فهي لا تقدم تحفيزات خاصة بالعمال ذوي الخبرة ، يدل على أن المؤسسة لاتركز على خفض التكاليف وهذا راجع الى سياسة المؤسسة لانها لا تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل لمواردها لتخفيض التكاليف، كل هذه النتائج تعود لسببين رئيسيين هما : المؤسسة وطنية وهذا طابع التسيير العمومي عموما ، والمؤسسة بترولية وتحقق أرباح كبيرة عموما، و بالتالي لا تولي اهتمام كبير ببعض التكاليف.

وقد اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة (شقراني 2019) والتي بينت أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على السعي إلى خفض التكاليف في منظمات الأعمال ، واختلفت مع نتائج الدراسة ( الدالي 2019 ) والتي بينت أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على السعي إلى خفض التكاليف في شركات معاوية البربر للصناعات الغذائية .

وإختلفت مع نتائج الدراسة ( سي حايف واخرون 2019 ) والتي بينت أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على السعي إلى خفض التكاليف في مؤسسات قطاع الطحن في ولاية بسكرة.

- فيما يخص بعد المرونة، وإستنادا إلى جدول (2-19) نجد أن الإتجاه العام لمتوسطات هذا البعد بنسبة (2.25) اي متوسط ،ومن خلال نتائج عبارات هذا البعد ترى الطالبتان أن كل الفقرات جاءت بمتوسطات حسابية متوسطة، مما يدل على أن أغلب أفراد العينة يرون أن المؤسسة لا تهتم بتحقيق المرونة بدرجة كبيرة على منتجها بالرغم من إقتنائها معدات والآلات الجديدة ومعاصرة لأن المهمة الأساسية للمؤسسة هي حفر الآبار، والمنتج الذي تتعامل معه هو البترول - مادة خام في الأرض - معناها نقوم بالبحث عنه وعند الوصول اليه يتم بيع البئر لمؤسسة سوناطراك، و بالتالي منتج المؤسسة هو البئر المحفور، و الزبون الوحيد للمؤسسة هو سوناطراك، و فيما يخص المرونة فانها في حالة هذه المؤسسة تكون بكيفية التأقلم مع مختلف مناطق الحفر، ولهذا يتم استعمال معدات متنوعة متطورة كما أشرنا سابقا، و البعد جاء بإتجاه متوسط لان حاجة الزبون عادة ثابتة لا تحتاج الى تغيير كثير، وطبيعة عمل المؤسسة لا تحتاج الى تغيير كثير .

وقد إختلفت نتائج الدراسة مع دراسة (خيضر 2013) والتي بينت أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على الإهتمام بتحقيق المرونة في معمل الألبسة الجاهزة في النجف، واختلفت مع نتائج الدراسة ( الدالي 2019 ) والتي بينت أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على الإهتمام بتحقيق المرونة في شركات معاوية البربر للصناعات الغذائية، وكذلك إختلفت مع نتائج الدراسة ( سي حايف واخرون 2019 ) والتي بينت أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على الإهتمام بتحقيق المرونة في مؤسسات قطاع الطحن في ولاية بسكرة.

- فيما يخص بعد الجودة، وإستنادا إلى جدول (2-20) نجد أن الإتجاه العام لمتوسطات هذا البعد بنسبة (2.31) اي متوسط ،ومن خلال نتائج عبارات هذا البعد ترى الطالبتان أن كل الفقرات جاءت بمتوسطات حسابية متوسطة، باستثناء العبارة رقم 01 التي تقول " توجد مصلحة في الهيكل التنظيمي تهتم بادارة جودة المنتج " تصل إلى درجة الموافقة، ويعود ذلك إلى أن المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار هي أول من تحصل على شهادة ( ISO-9001 ) وحاليا تحصلت على عدة شهادات - ISO 14001 و ISO-26000 مما أكسبها سمعة كبيرة وأيضا المؤسسة تطبق معايير الصحة والسلامة المهنية في جميع مجالات نشاطها للحفاظ على الثروات الاقتصادية ولتوفير بيئة عمل آمنة خالية من المخاطر لحماية عناصر الإنتاج من الحوادث، وبالرغم من هذا إلا أن أفراد العينة يرون أن المؤسسة لا تعمل على التطوير المستمر لمهارات موظفيها بدرجة كبيرة قصد تحسين جودة خدماتها ولا تهتم المؤسسة بتوفير مدخلات الإنتاج بالجودة المناسبة بدرجة كبيرة و السبب يعود أن المنتج مضمون للبيع كما أن المنتج في حد ذاته لا تستطيع المؤسسة التطوير فيه باستمرار لانه اصلا مادة خام ، و أكثر اهتمام المؤسسة هو الأمن الصناعي وضمان سلامة العاملين أثناء القيام بعمليات الحفر.

وقد إختلفت نتائج الدراسة مع دراسة (خيضر 2013) والتي بينت أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على الإهتمام بتحقيق جودة في معمل الألبسة الجاهزة في النجف، واختلفت مع نتائج الدراسة ( الدالي 2019 ) والتي بينت أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على الإهتمام بتحقيق جودة في شركات معاوية البربر للصناعات الغذائية .

وإختلفت مع نتائج الدراسة ( سي حايف واخرون 2019 ) والتي بينت أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على الإهتمام الإهتمام بتحقيق جودة في مؤسسات قطاع الطحن في ولاية بسكرة.

- فيما يخص بعد التسليم، وإستنادا إلى جدول (2-21) نجد أن الإتجاه العام لمتوسطات هذا البعد بنسبة (2.33) اي متوسط ،ومن خلال نتائج عبارات هذا البعد ترى الطالبتان أن كل الفقرات جاءت بمتوسطات حسابية متوسطة، باستثناء العبارة رقم 01

التي تقول " تلتزم المؤسسة بالمواعيد المحددة عند تسليم المنتجات إلى الزبائن باستمرار " كان متوسطها الحسابي مرتفع، مما يدل على أن المؤسسة تعمل على تسليم المشروع في الوقت المناسب لتكسب ثقة زبائنها ولتضمن ولاءهم لها، حيث أن المؤسسة ملزمة بالالتزام بشروط التسليم لسوناطراك و هي من تحدد عدة شروط من بينها موعد التسليم، و ENTP يجب عليها الالتزام بذلك، إلا في حالة ظروف استثنائية فعلى المؤسسة ان تقوم بالتبرير ، ويرى أفراد العينة أنه لا يتم اختيار الموردين على أساس وقت تسليم المواد الأولية بل على أساس جودة المنتج الذي تقوم المؤسسة بشرائه، و أحيانا أقل تكلفة.

وقد اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة (شقراني 2019) والتي بينت أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على تسليم طلبيات الزبائن في وقت أسرع المناسب في منظمات الأعمال، واختلفت مع نتائج الدراسة ( الدالي 2019 ) والتي بينت أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة العينة على تسليم طلبيات الزبائن في وقت أسرع المناسب في شركات معاوية البرير للصناعات الغذائية .

- فيما يخص بعد الإبداع، وإستنادا إلى جدول (2-22) نجد أن الإتجاه العام لمتوسطات هذا البعد بنسبة (2.05) اي متوسط ،ومن خلال نتائج عبارات هذا البعد ترى الطالبتان أن كل الفقرات جاءت بمتوسطات حسابية متوسطة ، مما يدل على أن المؤسسة غالبا ما تتعامل مع خبرات واستشارات خارجية من اجل تطوير منتجاها، أما بالنسبة للميزانية الخاصة بعملية الابداع فانه توجد مديرية كاملة خاصة بالبحث والتطوير - DED - مديرية الهندسة والتطوير، و عادة العمال الذين يعملون في هذه المديرية هم أصحاب الخبرة في مجال الحفر والذين كانوا يعملون في الشركة أو غيرها ويملكون أفكار لتطوير عمليات الحفر، ولكن المديرية تقوم بمعالجة المشاكل اليومية التي تعترض العمال فقط، ولا يتم تطوير وابداع أفكار جديدة خاصة بالمؤسسة الا نادرا و عموما المؤسسة تبحث عن التطوير والابداع في طريقة الحفر و الوصول الى البترول في أقرب وقت، أما إيجاد طريقة جديدة او عتاد جديد فهذا لا تقوم به المؤسسة .

وقد اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة (شقراني 2019) والتي بينت أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على الإهتمام بعملية الإبداع في منظمات الأعمال، ( سي حايف واخرون 2019 ) والتي بينت أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على الإهتمام بعملية الإبداع في مؤسسات قطاع الطحن في ولاية بسكرة.

- تناولنا من خلال هذا الفصل دراسة على عينة من الموظفين بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار المتواجدة في منطقة حاسي مسعود، و تناولنا في المبحث الأول الطريقة والأدوات المستعملة في جمع وتحليل البيانات المتحصل عليها في الدراسة الميدانية، ووصف المجتمع والعينة المختارة. أما المبحث الثاني فكان عبارة عن تحليل النتائج المتوصل إليها ومناقشتها.
- كما حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة ما مدى تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود **ENTP** ، من خلال الاعتماد على الدراسة الميدانية:
- ✓ إن المؤسسة محل الدراسة توفر متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية بدرجة متوسطة؛
  - ✓ هناك إهتمام متوسط بتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود **ENTP**
  - ✓ علاقة طردية قوية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والميزة التنافسية؛
  - ✓ هناك تأثير ايجابي لمتطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية؛
  - ✓ بكل الأبعاد الميزة التنافسية المتمثلة في كل من (التكلفة، المرونة، الجودة، التسليم، الإبداع)؛
  - ✓ لا تؤثر كل أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية المتمثلة في كل من (التزام وقناعة الإدارة العليا، الإستراتيجية، تكنولوجيا المعلومات، الاتصال الفعال، تمكين العاملين، الإستعداد للتغيير ) في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة **ENTP** .
  - ✓ لا بعد الالتزام وقناعة الإدارة العليا أكثر الأبعاد تأثيرا على الميزة التنافسية.





## الخلاصة

إن السعي وراء تحقيق التغيير من أجل تحقيق الميزة التنافسية صار أمراً أساسياً وضرورياً لبقاء المنظمات واستمرارها، وأصبح الاهتمام بموضوع تغيير العمليات من منظور كلي وشامل لتنمية القدرات التنافسية للمؤسسة، التي أصبحت تنشط في بيئة تمتاز بالتعقيد والتغيير المستمر وتبحث دائماً عن المفاهيم الحديثة والسبل المثلى للتعامل والتجاوب مع هذه التغييرات وتحقيق أهدافها، لذا أصبح من الضروري على المؤسسات إعادة هندسة عملياتها الإدارية لتماشي مع التغييرات والتطورات الحاصلة في بيئة العمل، ولاستغلال نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف لضمان البقاء والإستمرار.

لهذا حاولنا من خلال هذه الدراسة إظهار أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود، ومن أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية التي كانت " ما مدى تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود "ENTP"، والإشكاليات الفرعية وإختبار الفرضيات المصاغة، للإحاطة بكل جوانب الموضوع، تم تقسيم الدراسة إلى قسمين قسم الأدبيات النظرية والتطبيقية الذي تم من خلاله إعطاء المفاهيم الأساسية لمغيرات الدراسة وعرض بعض الدراسات السابقة في هذا المجال، أما القسم الدراسة الميدانية فقد وضعنا من خلاله الخطوات المنهجية المتبعة بالإضافة إلى مجتمع وعينة الدراسة والأدوات المستخدمة في جمع البيانات وكذلك طرق المعالجة الإحصائية والتأكد من صحة النتائج على النحو التالي :

### أولاً: النتائج النظرية للدراسة:

توصلنا في الجزء النظري من هذه الدراسة إلى جملة من النتائج تتمثل في الآتي:  
تفق الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في كل من الأداة، المنهج، إضافة على ابعاد المتغير المستقل (إعادة هندسة العمليات الإدارية ) والمتغير التابع (الميزة التنافسية)؛

- ✓ تختلف الدراسة الحالية مع كل الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، إضافة إلى أبعاد المتغير المستقل والتابع؛
- ✓ إعادة هندسة العمليات الإدارية هو أسلوب إداري يقوم على أساس إحداث تغييرات جذرية وليست طفيفة في مختلف العمليات الإدارية؛
- ✓ لمنهج إعادة هندسة العمليات الإدارية أهداف قابلة للتنفيذ ومنطقية وعلى المنظمة تحديدها بوضوح من أجل تحقيق الجودة والسرعة وتخفيض التكلفة وبالتالي تحسين أداء المنظمة؛
- ✓ تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية يحقق الكثير من الفوائد التي تعود على المنظمة بكفاءة وفعالية عالية وبشكل يحافظ على البقاء والاستمرارية؛
- ✓ منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية هو منهج حديث يعترضه مجموعة من المعوقات والقيود التي تحد من فاعليته وتؤدي إلى فشله، لذا على المؤسسة السعي لتقليل من هذه القيود؛
- ✓ الميزة التنافسية هي إمتلاك المؤسسة لإستراتيجية تمكنها من الاستخدام الأمثل للقدرات والموارد التي تميزها عن غيرها من المؤسسات التنافسية؛
- ✓ الخصائص الميزة التنافسية مرتبطة ب: الموارد والإمكانات المتاحة، العملاء، المنافسين، البحث والتطوير، وبصفة عامة، تتحدد الميزة التنافسية وفقاً لمغيرات بيئة العمل الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة؛
- ✓ يتبين لنا من خلال دورة حياة الميزة التنافسية بأنه على المؤسسة التي تحصل على ميزة تنافسية لا يكفيها إمتلاك هذه الميزة بل ضرورة متابعته دورة حياتها من أجل المعرفة وتطوير الميزة الحالية أو البحث عن ميزة جديدة؛

✓ إعادة هندسة العمليات لديها دورا جوهريا في تحسين عمليات القيمة المضافة و العمليات المساندة و تحسين مستوى التركيز على الزبون وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية.

### ثانيا: النتائج الميدانية للدراسة:

- ✓ هناك إلتزام وقناعة من طرف الإدارة العليا في دعم الأنشطة اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الادارية؛
- ✓ توجد بعض النقائص في تحديد إستراتيجية واضحة لإعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسة ENTP؛
- ✓ إن المؤسسة توفر الحد الأدنى من تكنولوجيا المعلومات من وجهة نظر أفراد العينة، وذلك لأن المؤسسة تعتمد على المعاملات الورقية بشكل كبير؛
- ✓ تدرك جيدا المؤسسة أهمية الاتصال في تطبيق هذا المنهج، مما يساعد على توضيح مختلف التغيرات والتجديدات والإنجازات التي تسعى إليها المؤسسة، لكن هذا لم يكن كاف لان هناك قصور في الاتصال بين مختلف المستويات، ويعود ذلك إلى كبر حجم المؤسسة؛
- ✓ أسلوب تمكين العاملين به عدة نقائص بنظر أفراد العينة، وذلك لعدم منح الإدارة العليا السلطات والصلاحيات الكافية لإنجاز المهام بسهولة وعدم إشراك العاملين في إتخاذ القرار؛
- ✓ عدم توفر مقومات الاستعداد للتغيير في المؤسسة ومواجهتها لصعوبات في إحداث تغييرات في العمليات الإدارية، لان المؤسسة لا تقوم بنشر ثقافة التغيير في المؤسسة؛
- ✓ إن المؤسسة محل الدراسة توفر متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية بدرجة متوسطة؛
- ✓ أغلب أفراد العينة يرون أن المؤسسة لا تسعى إلى خفض التكاليف باستمرار ولا تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل لمواردها لتخفيض التكاليف؛
- ✓ أفراد العينة يرون أن المؤسسة لا تهتم بتحقيق المرونة بدرجة كبيرة على منتجاتها لتلبية حاجات الزبائن بالرغم من إقتنائها معدات والآلات الجديدة ومعاصرة؛
- ✓ أفراد العينة يرون أن المؤسسة تلتزم بالمواعيد المحددة عند تسليم المنتجات إلى الزبائن باستمرار مما يدل على أن المؤسسة تعمل على تسليم المشروع في الوقت المناسب لتكسب ثقة زبائنها ولتضمن ولاءهم لها؛
- ✓ أفراد العينة يرون أن المؤسسة لا تخصص ميزانية خاصة بعملية الابداع وتحفيز موظفيها مما يولد الشعور بالتهميش؛
- ✓ علاقة طردية قوية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والميزة التنافسية؛
- ✓ هناك تأثير ايجابي لمتطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية؛
- ✓ للمؤسسة اهتمام متوسطة لتحقيق الميزة التنافسية(التكلفة، المرونة، الجودة، التسليم، الإبداع)؛
- ✓ لا تؤثر كل أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية المتمثلة في كل من (التزام وقناعة الإدارة العليا، الإستراتيجية، تكنولوجيا المعلومات، الاتصال الفعال، تمكين العاملين، الإستعداد للتغيير ) في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ENTP.

### ثالثا: اختبار فرضيات الدراسة:

**الفرضية الأولى:** هناك إهتمام ذو مستوى مرتفع بكل الأبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية المتمثلة في كل من (التزام وقناعة الإدارة العليا، الإستراتيجية، تكنولوجيا المعلومات، الاتصال الفعال، تمكين العاملين، الاستعداد للتغيير).

تم رفض الفرضية البديلة " هناك إهتمام ذو مستوى مرتفع بكل الأبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية المتمثلة في كل من (التزام وقناعة الإدارة العليا، الإستراتيجية، تكنولوجيا المعلومات، الاتصال الفعال، تمكين العاملين، الاستعداد للتغيير)؛ " لأنه تبين من خلال النتائج ان كل من الابعاد المتمثلة في( الإستراتيجية، تكنولوجيا المعلومات، تمكين العاملين، الاستعداد للتغيير) جاءت بمستوى

متوسط، باستثناء البعدين (التزام وقناعة الإدارة العليا، الاتصال الفعال) جاءت بمستوى مرتفع، وبالتالي نقبل الفرضية العدمية " لا تحتم المؤسسة محل الدراسة ذو مستوى مرتفع بكل الأبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية المتمثلة في كل من (التزام وقناعة الإدارة العليا، الإستراتيجية، تكنولوجيا المعلومات، الاتصال الفعال، تمكين العاملين، الاستعداد للتغيير)؛

**الفرضية الثانية:** هناك إهتمام ذو مستوى متوسط بتطبيق منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود ENTTP.

تم قبول الفرضية البديلة : لأنه تبين من خلال قيمة الوسط الحسابي للمتغير المسقل (إعادة هندسة العمليات الإدارية) متوسط حيث بلغ (2.20) .

**الفرضية الثالثة:** هناك إهتمام ذو مستوى متوسط بكل الأبعاد الميزة التنافسية المتمثلة في كل من (التكلفة، المرونة، الجودة، التسليم، الإبداع) تم قبول الفرضية البديلة : لأنه تبين من خلال قيمة الوسط الحسابي للابعاد كلها جاءت متوسط وبالتالي قبول الفرضية الثالثة .

**الفرضية الرابعة:** هناك إهتمام ذو مستوى متوسط بتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود ENTTP.

تم قبول الفرضية البديلة : لأنه تبين من خلال قيمة الوسط الحسابي للمتغير التابع (الميزة التنافسية) متوسط حيث بلغ (2.25) .  
**الفرضية الخامسة :** توجد علاقة طردية قوية بين تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات وتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود..

تم رفض الفرضية العدمية " لا توجد علاقة طردية قوية بين تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات وتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود" لأنه تبين من خلال تحليل العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة وجود علاقة بنسبة 89% وهي علاقة طردية قوية، لذلك تم قبول الفرضية البديلة "توجد علاقة طردية قوية بين تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات وتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود."

**الفرضية السادسة:** تؤثر كل أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (التزام وقناعة الإدارة العليا، الإستراتيجية، تكنولوجيا المعلومات، الاتصال الفعال، تمكين العاملين، الإستعداد للتغيير) في تحقيق الميزة التنافسية.

تم رفض الفرضية البديلة : تؤثر كل أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية المتمثلة في كل من (التزام وقناعة الإدارة العليا، الإستراتيجية، تكنولوجيا المعلومات، الاتصال الفعال، تمكين العاملين، الإستعداد للتغيير) في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة " لأنه من خلال معادلة خط الانحدار المحصل عليها فإنه يتضح لنا أن الميزة التنافسية تتأثر بجميع أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (التزام وقناعة الإدارة العليا، الإستراتيجية، تكنولوجيا المعلومات، الاتصال الفعال، تمكين العاملين ) ، باستثناء بعد الإستعداد للتغيير ، وبالتالي نقبل الفرضية العدمية " لا تؤثر كل أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية المتمثلة في كل من (التزام وقناعة الإدارة العليا، الإستراتيجية، تكنولوجيا المعلومات، الاتصال الفعال، تمكين العاملين، الإستعداد للتغيير) في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة .

**الفرضية السابعة :** يعتبر بعد الالتزام وقناعة الإدارة العليا أكثر الابعاد تأثيرا على الميزة التنافسية .  
تم رفض الفرضية البديلة : بعد الالتزام وقناعة الإدارة العليا أكثر الابعاد تأثيرا على الميزة التنافسية ، لأنه من خلال النتائج تبين ان بعد تمكين العاملين هو أكثر الابعاد تأثيرا على الميزة التنافسية .

## رابعا: الإقتراحات

على ضوء النتائج السابقة يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التالية :

- ✓ العمل على نشر ثقافة التغيير والتطوير لدى الأفراد ، والتي تعتبر من مقومات الأساسية التي يتطلبها تطبيق عميات إعادة هندسة العمليات،
- ✓ على المؤسسة وضع خطة إستراتيجية واضحة لإعادة هندسة العمليات الإدارية؛
- ✓ تقييم الإستراتيجية بشكل دوري لإكتشاف الأخطاء قبل تراكمها ولتطوير بيئة العمل الإداري داخل المؤسسة؛
- ✓ تقليل من توجه الإدارة نحو المركزية، من خلال تفويض السلطة ، وإشراك الأفراد في صنع القرارات مما يحفزهم على تنفيذها بكفاءة وفعالية وضرورة الإستفادة من أفكارهم؛
- ✓ توفير الإمكانيات والموارد اللازمة لتطبيق الخطة الاستراتيجية؛
- ✓ تجميع ودمج الأنشطة والمهام الفرعية في مهمة واحدة للحصول على خدمة متميزة وتحقيق السرعة وتخفيض التكلفة؛
- ✓ العمل على جعل الاتصالات بين المستويات الإدارية المختلفة تتميز بالدقة والوضوح؛
- ✓ على الإدارة العليا ن تمنح السلطات والصلاحيات الكافية لإنجاز المهام بسهولة؛
- ✓ الحرص على تنظيم لقاءات واجتماعات دورية من أجل تعزيز التواصل بين الطاقم الإداري والعاملين ومناقشة المشاكل التي تواجههم أثناء أداء العمل؛
- ✓ ضرورة قيام المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار (ENTP) بتوعية جميع الأفراد العاملين من فنيين وإداريين بعقد دورات في مجال تكنولوجيا المعلومات والبرمجيات لغرض تطوير ممارساتهم التقنية، ومواكبتهم للتطورات التكنولوجية؛
- ✓ تمويل الأفكار الإبتكارية بغرض مساعدة الأفراد على الإبداع؛
- ✓ على المؤسسة الاستمرار في البحث عن أساليب إنتاجية ذات تكلفة أقل؛
- ✓ على المؤسسة أن تحسن من مستوى جودة منتجاتها باستمرار بما يمكنها من زيادة حصتها السوقية؛
- ✓ على المؤسسة أن تهتم بتحسين درجة المرونة المتاحة لعملياتها الإنتاجية بما يمكنها من الاستفادة من الفرص بكفاءة عالية؛
- ✓ على المؤسسة أن تولي أمر التسليم مزيدا من الاهتمام لما له من دور فعال في كسب الفرص السوقية؛
- ✓ على المؤسسة ان تخصص ميزانية خاصة بعملية الإبداع؛
- ✓ على المؤسسة أن تتعاون مع خبرات واستشارات خارجية من اجل تطوير منتجاتها.

## رابعا: آفاق الدراسة

- حاولنا في هذه الدراسة إبراز أهم متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية وهناك مجالات في الدراسة تحتاج إلى الاهتمام أكثر بهدف تغطية جوانب أخرى في الموضوع أهمها:
- أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية؛
  - أثر القيادة الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية؛
  - متطلبات تطبيق إعادة هندسة عمليات الأعمال ودورها في التحسين المستمر؛
  - دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري.

المراجع  
المراجع

1. أمال ياسين المجالي، أثر عناصر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الاتصالات السعودية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 08، 2012.
2. أحمد خليل محمود الكحلوت، علاقة إعادة هندسة العمليات بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في غزة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، 2017.
3. أمل محمد شيخ حسين دمنهوري، العوامل المؤثرة على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (دراسة تطبيقية في الخطوط الجوية العربية السعودية)، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 31، 2013.
4. آيت زيان كمال، آيت زيان حورية، تسيير المعارف والإبداع في المؤسسة العربية، الملتقى الدولي حول الريادة والإبداع، جامعة فيلادلفيا، الأردن، 2005.
5. بتول عطية خلف، الإطار متكامل لتقنيات تخفيض التكاليف وإعادة هندسة العمليات لتطوير استراتيجيات الشركة/ دراسة تطبيقية في بعض الشركات التابعة لوزارة النفط، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، العدد 86، 2015.
6. بن العربي حمزة، مساهمة المواصفات القياسية العالمية ISO، في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة كوندور" مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة محمد او الحاج البويرة، الجزائر، 2014.
7. جميلة عبد الله التوم الدالي، أثر الميزة التنافسية في تحقيق الفرص التسويقية بالتطبيق على مجموعة شركات معاوية البرير للصناعات الغذائية (2008-2018)، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة شندي، السودان، 2018.
8. حاييف سي حاييف شيراز واخرون، إعادة هندسة العمليات كخيار إستراتيجي لتحسين تنافسية المؤسسة "دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر - موبليس -"، مجلة ابحاث اقتصادية وإدارية، العدد 17، 2015.
9. حاييف سي حاييف شيراز، دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "دراسة حالة مجموعة من مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.
10. حباينة محمد، دور الراسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2012.
11. حسين محمد العزب، أثر الاستثمار في رأس المال الفكري في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 12، العدد 04، 2016.
12. حمزة بن الزين، دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2018.
13. خضر خليل شيخو الجرجري، متطلبات تطبيق إعادة هندسة عمليات الأعمال ودورها في التحسين المستمر "دراسة استطلاعية لآراء المديرين في معمل سمنت حمام العليل في محافظة نينوى، مجلة العلوم الانسانية لجامعة زاخو، المجلد 7، العدد 02، 2019.
14. خيضر علي فيروز، دور إعادة هندسة العمليات في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الصناعية "دراسة حالة في معمل الألبسة الجاهزة في النجف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 26، 2013.

15. الدرديري احمد اسماعيل مدني، الدور الاستراتيجي لتطوير الموارد البشرية في الميزة التنافسية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 24، العدد 2018، 102.
16. دؤود عبد الله محمد عثمان، التخطيط الإستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على شركات الإتصالات العاملة بالسودان، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة النيلين، السودان، 2017.
17. رحيل اسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة الماجستير (غير منشورة)، جامعة احمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2010.
18. سحى فتحي محمد الطائي، الرهملية المصرفية ودورها في تعزيز القدرة التنافسية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 06، العدد 19، العراق، 2010.
19. شقراني محمد، المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة زيان عاشور، الحلفة، 2019.
20. شيراز حايف سي حايف وآخرون، دور إعادة هندسة العمليات في اكتساب الأسبقيات التنافسية دراسة حالة مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، الأردن، العدد 1، 2019.
21. صديق بال ابراهيم، احمد موسى احمد فرح الله، دور التوجه بالسوق في تفسير العلاقة بين توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات وجودة المنتج، مجلة الإقتصاد والأعمال، المجلد 25، العدد 2017، 01.
22. طاهر محسن العالي، وائل محمد إدريس، الادارة الاستراتيجية، المفاهيم، العمليات، الطبعة 01، دائر وائل للنشر، عمان، 2011.
23. عامر عبد الكريم الذجاوي، منذر عباس شعلان، دور إعادة هندسة عمليات الأعمال في إقامة مرتكزات التصنيع الرشيق "دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الإطارات في النجف، مجلة كلية الإدارة و الإقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد 11، العدد 01، 2019.
24. عبد الحليم نزار الأخرس، إعادة هندسة عمليات الإدارية ودورها في تحسين جودة الخدمات في بلديات محافظات غزة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، 2017.
25. عبد الله سمير البحري، دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الأقصى، فلسطين، 2015.
26. عبد الموجود عبد الله أبو حمادة، المعرفة التسويقية وعلاقتها بالميزة التنافسية للمشروعات الصغيرة المنتمة لحاضنات الاعمال في منطقة تبوك، مجلة التجارة والتمويل، العدد 04، 2016.
27. عبدالرؤوف حجاج، دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية "دراسة مقارنة بين وحدات مؤسسة كوندور بيج بوعريويج، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015.
28. عجعج محمد والشبلي هيثم، "التوجه الإبداعي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية في مجموعة الاتصالات الأردنية"، المؤتمر العلمي الدولي المحكم لمنظمات الأعمال الفرص والتحديات والتطلعات، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2015.
29. غازي عبد العزيز وآخرون، خفض التكاليف باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية "دراسة تطبيقية في جامعة السليمانية"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 04، العدد 09، 2012.

30. فاروق عزون، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة - دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2015.
31. فليح محمد عبد الواحد، كاظم أشواق طالب، استعمال الحيوود السداسية الرشيقة لتحقيق الميزة التنافسية " بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية الوزيرية" معمل الحركات"، مجلة كلية مدينة العلم الجامعة، المجلد 11، العدد 1، 2019.
32. كامل شكير الوطيفي و آخرون، التمكين الاداري وأثره في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة تحليلية لآراء عينة من الزبائن والعاملين في شركة توزيع المنتجات النفطية"، مجلة كلية الإدارة و الاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد 11، العدد 4، 2019.
33. كمال عبد الفتاح محمد بشون واخرون، تسخير الهندرة كأداة لتطوير المنظمات العامة، المجلة الدولية للإدارة والعلوم الإنسانية، العدد 02، 2018.
34. مازن جهاد إسماعيل الشوبكي، العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، 2010.
35. محبوب مراد، استخدام إستراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية "دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.
36. محسن أحمد الحضيبي، صناعة المزايا التنافسية، الطبعة 1، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004.
37. محمد شقراني، المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2019.
38. محمد عبد الله يوسف عبد الرحمن، دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في خفض تكاليف الجودة: دراسة حالة مصنع دلنا"، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2017.
39. محي الدين القطب، الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، ط 01، دار الحامد للنشر، عمان، 2012.
40. مرام إسماعيل الأغا، دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في المصارف في قطاع غزة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.
41. مصباح عائشة، بوخمخ عبد الفتاح، دور اليقظة الاستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 6، العدد 1، 2019.
42. مصطفى محمود ابو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2008.
43. مفلح راتب الحميدي واخرون، إعادة هندسة العمليات، الطبعة الأولى، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
44. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
45. نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 1998.
46. نور الدين مزهودة، أثر نظام المعلومات المتكامل "ERP نموذجاً" على تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية "دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات العاملة في الجزائر"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016.
47. نوفل عبد الرضا علوان، هناء حسن كاظم، إعادة هندسة العمليات الإدارية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية لآراء المدراء في عينة من فنادق الدرجة الممتازة والأولى لمدينة بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 118، 2019.



48. Amrita MA, Sheriff Sheriff, "Exploration of critical organizational climate factors impacting BPR implementation: A Survey of Indian companies", *European journal of business and management*, VOL 7, No 10, 2015 .
49. Fisla Wird and all, **Competitive Advantage: mediation effect between entrepreneurial competency and business performance creative industries in west sumatera**, *Academy of Entrepreneurship Journal* Vol 25, Issue 1, 2019 .
50. Ingolf Bamberger , **Le développement des avantages compétitifs dans les PME , Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise**, Vol 1, Num 1, 2019.
51. Jacques, Bernard Sauner , **Allocation de ressources, avantage concurrentiel et performance des petites et moyennes entreprises de l'industrie manufacturière française** , *Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, Volume 15, Number 1, 2019.
52. Kapoor Sudha ,Agrawal Kavita , **Implementation of Business Process Re-engineering and its impact on Financial Performance of Banks (With Special Reference to State Bank of India)** , *Advances In Management* , vol 12, Issue 1, 2019.
53. Loiller.A.Tellier, **Gestion de l'innovation: décider- mettre en oeuvre- diffuser**, édition management société , paris, 1999.
54. M. porter , **L'avantage concurrentiel comment devancer ses concurrents et maintenir son avance** , Dunod, Belgique, 2011.
55. Madadipouya, K. "A Review of the strategic use of IT applications in achieving and sustaining competitive advantage", *international journal of managing public sector information and communication technologies*, Vol 6, No 2 , 2015.
56. Nurul Nadia Abd Aziz , **Organizational Capabilities and Competitive Advantage**, *journal homepage*, Vol 09 , No 02 , 2019 .
57. Sabah Agha, and another one, **Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance**, Article published in *International Journal of Business and Management*, Vol 7, No1, Middle East University – MEU, Jordan, 2012.
58. Serge Baile , **Bénéfices et avantages compétitifs des échanges de données informatiques pour les PME/PMI**, *Revue internationale P .M .E*, Vol 8, Num 2, 2019
59. Suleiman Mustafa EL-Dalahmeh, **The Effect of Re-engineering of Administrative Processes in Achieving the Competitive Advantage of Sustainable in Five-Star Hotels in Jordan - Field Study** , *Asian Journal of Finance* , Vol 11, No1, 2019 .
60. Hocine Rahim Algériennes , **Management de savoir et strategies d'innovation dans les PME** , *Revue economie et management*, Université Abou bakr Belkaid, Tlemce, N03, 2004.
61. Renu Sharma, Ravi Kant, **HR issues and challenges in implementing business process reengineering in government organizations in India** , *European journal of business and management*, VOL 7, No 19, 2015.

# الملاحق

الملحق رقم 1: الاستبيان

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبيان

أخي الكريم / أختي الكريمة... السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.... وبعد :

هذه الدراسة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير ،تخصص إدارة اعمال ،حيث تهدف هذه الاستبانة أتر إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة الوطنية للاشغال في " إلى جمع البيانات اللازمة لدراسة موضوع " لذا يرجى منكم التكرم بقراءة جميع فقرات هذه الاستبانة والإجابة عنها بكل موضوعية لما لذلك من أثر كبير على entp الأبار . صحة النتائج التي سوف نتوصل إليها، مع العلم أن هذه المعلومات تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

تقبلوا مني فائق المودة و الاحترام

المشرف : مزهودة نور الدين دراسة للطلالين : امال قاسمي ، زهرة ولاد هدار

المعلومات الشخصية :

الرجاء وضع علامة (X) أمام الاجابة المناسبة :

الجنس	ذكر ( )	أنثى ( )		
دهومة الوظيفة	موظف دائم ( )	موظف متعاقد ( )		
العمر	أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة	من 40 إلى أقل من 50 سنة	50 سنة وأكثر
مستوى التعليم	الليسانس فاقل ( )	ليسانس ( )	ماستر ( )	
الأقدمية في المؤسسة	أقل من 05 سنوات ( )	من 05 إلى أقل من 10 سنوات ( )	من 10 إلى أقل من 20 سنة ( )	أكثر من 20 سنة ( )
الوظيفة	اطار مسؤول ( )	اطار ( )		

قائمة الملاحق

المحور الأول: إعادة هندسة العمليات الإدارية

إعادة هندسة العمليات الإدارية : و المقصود بها إعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تطوير الأداء.

الرجاء وضع (X) في المربع المناسب الذي يعبر عن درجة اتفاقك مع مضمون كل عبارة :

الرقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق
التزام وقناعة الإدارة العليا				
01	يوجد إدراك لدى الإدارة العليا حول أهمية التغيير في العمليات الإدارية .			
02	تعمل الإدارة العليا على دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة.			
03	تحدد الإدارة العليا العمليات الإدارية التي يمكن تغييرها.			
04	تلتزم الإدارة العليا بالمراجعة المستمرة لنتائج التي تم تحقيقها .			
الاستراتيجية				
05	تعتمد الإدارة العليا خطة استراتيجية واضحة ومحددة لإعادة هندسة العمليات الإدارية.			
06	توفر الإدارة العليا الإمكانيات والموارد اللازمة لتطبيق الخطة الاستراتيجية.			
07	تتسم الأهداف الاستراتيجية بالمرونة بحيث يمكن تعديلها كلما طرأت ظروف جديدة.			
08	تعمل الإدارة العليا على تقييم الخطة الاستراتيجية بشكل دوري.			
تكنولوجيا المعلومات				
09	تعمل تكنولوجيا المعلومات المستخدمة على إنجاز العمليات الإدارية بسرعة ودقة.			
10	تمكن تكنولوجيا المعلومات المستخدمة الموظفين من إدارة أعمالهم الإدارية بسهولة.			
11	تمكن تكنولوجيا المعلومات المستخدمة من إعادة تصميم العمليات الإدارية.			
12	تعمل المؤسسة على مواكبة التغيرات والتطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة.			

## قائمة الملاحق

الاتصال الفعال			
13			تمتاز قنوات الاتصال المستعملة في المؤسسة بتوصيل القرارات والتعليمات في الوقت المناسب.
14			يسهل الهيكل التنظيمي عملية الاتصال الإداري بين المستويات الإدارية المختلفة.
15			يقضي نظام الاتصال المستخدم بين المستويات الإدارية المختلفة على الروتين في إتمام المهام.
16			تتميز الاتصالات بين المستويات الإدارية المختلفة بالدقة والوضوح.
تمكين العاملين			
17			تمنح الإدارة العليا السلطات والصلاحيات الكافية لإنجاز المهام بسهولة.
18			تعمل الإدارة العليا على مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات.
19			تعقد اجتماعات دورية في الشركة بهدف تبادل المعلومات بشكل منظم.
20			تعمل الإدارة العليا على تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين باستمرار.
الاستعداد للتغيير			
21			يتوفر لدى الإدارة العليا الرغبة في التغيير الجذري للعمليات الإدارية.
22			تعمل الإدارة العليا على إعادة توصيف الوظائف وتقسيمها على فرق العمل.
23			يتم استحداث وحدات إدارية جديدة لمواكبة التغييرات اللازمة.
24			يتوفر لدى الموظفين القدرات اللازمة للتكيف مع التطورات الجديدة في العمل.

### المحور الثاني : الميزة التنافسية

الميزة التنافسية : و المقصود بها الخصائص التي يتميز بها المنتج (سلعة او خدمة ) التي تقدمها المؤسسة حيث هذه الخصائص لا تكون متوفرة لدى المؤسسات المنافسة في الأسواق .

## قائمة الملاحق

الرجاء وضع (X) في المربع المناسب الذي يعبر عن درجة اتفاقك مع مضمون كل عبارة :

الرقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق
<b>التكلفة</b>				
01	تسعى المؤسسة إلى خفض التكاليف باستمرار.			
02	تسعى المؤسسة للاحتفاظ بالموظفين ذوي الكفاءة لتخفيض من التكاليف.			
03	تعمل المؤسسة على تحقيق الاستخدام الأمثل لمواردها لتخفيض التكاليف.			
04	تسعى المؤسسة للتوصل إلى أساليب إنتاجية ذات تكلفة أقل.			
<b>المرونة</b>				
05	تتم المؤسسة بتحقيق مرونة مزيج المنتج لتلبية رغبات المستهلكين.			
06	تعمل المؤسسة على مواكبة التطورات الحاصلة في معدات وآلات الإنتاج.			
07	يملك الموظفون في المؤسسة مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة .			
08	تستجيب المؤسسة لتغيرات حاجات ورغبات الزبائن.			
<b>الجودة</b>				
09	توجد مصلحة في الهيكل التنظيمي تتم بادارة جودة المنتج .			
10	تقدم المؤسسة منتجات بمستوى جودة أفضل مما يقدمه المنافسون.			
11	تعمل المؤسسة على التطوير المستمر لمهارات موظفيها قصد تحسين جودة خدماتها.			
12	تتم المؤسسة بتوفير مدخلات الإنتاج بالجودة المناسبة.			
<b>التسليم</b>				
13	تلتزم المؤسسة بالمواعيد المحددة عند تسليم المنتجات إلى الزبائن باستمرار.			
14	للمؤسسة القدرة على تسليم طلبات الزبائن في وقت أسرع من المنافسين.			

قائمة الملاحق

15	تستجيب المؤسسة لأي تغيير في شروط التسليم من جهة المستهلك.
16	يتم اختيار الموردين على أساس وقت تسليم المواد الأولية.
الإبداع	
17	تخصص المؤسسة ميزانية خاصة بعملية الإبداع .
18	تتعاون المؤسسة مع خبرات واستشارات خارجية من اجل تطوير منتجا □ تما .
19	تعطي المؤسسة اهتماما كبيرا للأفكار الإبداعية التي يقدمها الموظفون.
20	تسعى المؤسسة لتقديم منتجات لم يسبق إنتاجها من قبل مقارنة بالمنافسين.

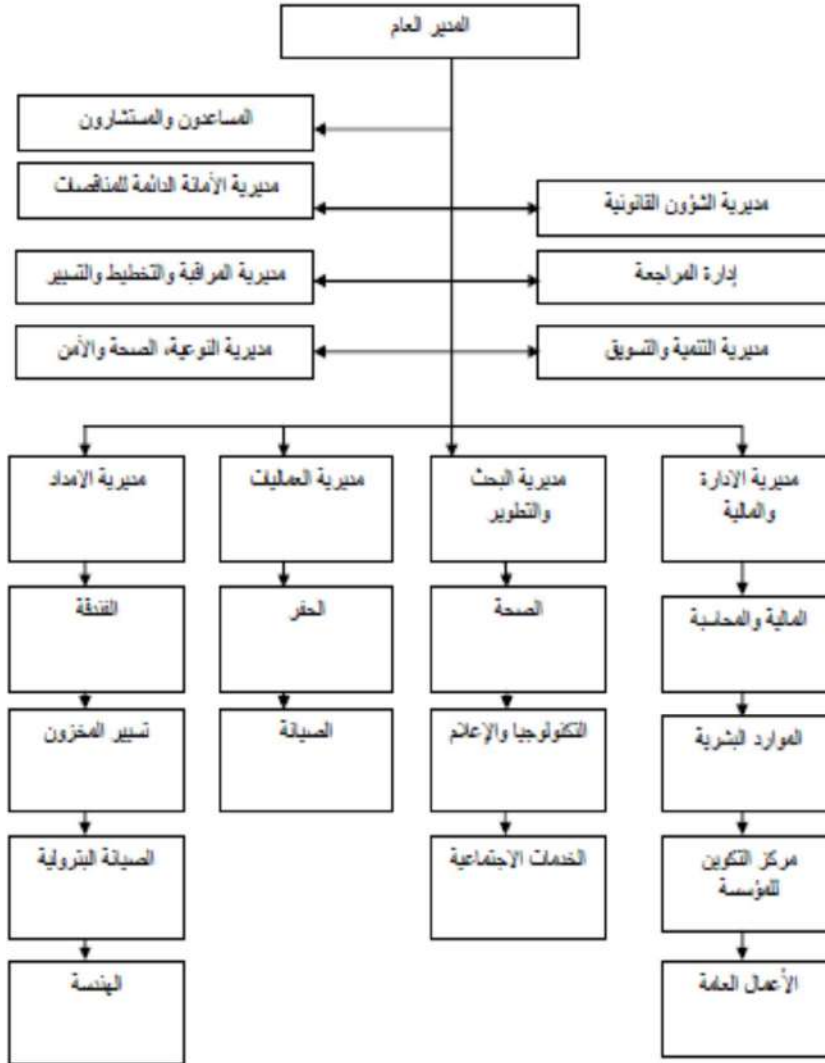
الملحق رقم 2: قائمة المحكمين

قائمة المحكمين:

الأستاذ (ة)	الجامعة	الدرجة العلمية
د / نور الدين مزهودة	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	أستاذ محاضر "أ"
د /عبد الرؤوف حجاج	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	أستاذ محاضر "أ"
د /مناصرية رشيد	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	أستاذ محاضر "أ"
د / محمد عادل عياض	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	أستاذ محاضر "أ"
د / تيشات سلوى	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	أستاذ محاضر "أ"
د / عراية الحاج	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	أستاذ التعليم العالي
د / طواهر عبد الجليل	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	أستاذ محاضر "أ"
د / خالد رجم	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	أستاذ محاضر "أ"

شكرا جزيلاً على تعاونكم

الملحق 03: وثائق المؤسسة







المؤسسة الوطنية للأشغال في الأبار  
Entreprise Nationale des Travaux aux Puits  
Société Par Actions au Capital Social de 67.000.000.000 DA  
Centre: ISU 9201 - 2015 - D-545 18311 - 2017 - N° 14702 - 1015

DIRECTION GENERALE  
N° 036 / DG / 2019

Hassi-Messaoud, le 07 MARS 2019



Messieurs les

- Directeurs de Structures
- L'Assistant de la Sécurité Interne
- Le Chef du Centre de Formation
- Le Secrétaire Permanent COM
- Les Membres des Commissions des marchés

**Objet : Note procédurale**

Dans le cadre de l'uniformisation des règles relatives aux taux à appliquer pour les pénalités de retard, les garanties de soumission et de bonne exécution, il a été décidé ce qui suit :

**I- GARANTIES de SOUMISSION :**

- Le soumissionnaire doit joindre à son offre une garantie de soumission, libellée en Dinar Algérien pour les soumissionnaires de droit algérien ou dans une monnaie étrangère convertible pour les soumissionnaires de droit étranger, égale au montant indiqué dans les DPAO
- Le soumissionnaire doit constituer une garantie de soumission valable pour une durée de deux cent dix (210) jours à compter de la date limite de dépôts des offres.
- La garantie de soumission doit être conforme au modèle inclus dans le Dossier d'Appel d'Offres. D'autres modèles peuvent être admis, sous réserve de l'approbation préalable de l'ENTP.
- Les copies d'échanges de SWIFT (Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunications) entre banques ainsi que les chèques ne sont pas acceptés en remplacement de la garantie de soumission.
- Le Montant de la garantie de soumission est fixé par la Structure contractante selon l'importance du marché, il doit être précisé en valeur forfaitaire comme suit :
  - 500 000 DA (XXXXX équivalent en devises) pour les appels d'offres dont le montant est compris entre 10.000.000 DA à 50.000.000 DA ;
  - 1 000 000 DA (XXXXX équivalent en devises) pour les appels d'offres dont le montant est compris entre 50.000.001 DA à 100.000.000 DA ;
  - 5.000 000 DA (XXXXX équivalent en devises) pour les appels d'offres dont le montant est compris entre 100.000.001 DA à 1.000.000.000 DA ;
  - 7.000 000 DA (XXXXX équivalent en devises) pour les appels d'offres dont le montant est supérieur à 1.000.000.000 DA



المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار  
Entreprise Nationale des Travaux aux Puits  
Société par Actions au Capital Social de 07.000.000.000 DA

## Politique QHSE

L'Entreprise ENTP, activant dans le domaine du Forage et du Workover, a pour mission de fournir un outil de production performant et un personnel qualifié, totalement conscient de l'importance de la satisfaction des attentes et des besoins de ses clients et de ses parties intéressées pertinentes, tout en préservant la santé, la sécurité de son personnel et en respectant l'environnement.

ENTP s'appuie sur l'effort et l'implication de ses employés, pour le déploiement et la mise en œuvre concrète et avérée de sa politique QHSE qui s'articule sur la prise en compte des enjeux internes et externes ainsi que les attentes et les besoins des parties prenantes.

La Direction Générale s'engage à mettre en œuvre des processus découlant des axes stratégiques suivants :

- ↳ Maîtrise des coûts de production et des charges.
- ↳ Étude du potentiel d'extension du périmètre d'intervention de l'ENTP et de diversification de ses activités.
- ↳ Maintien des investissements planifiés et l'acquisition des compétences pour la modernisation de l'Entreprise.
- ↳ Fidélisation des compétences par, entre autres, l'amélioration du cadre de vie.
- ↳ Amélioration de la performance du système HSE et de la capacité à réagir.
- ↳ Développement de la notion du leadership.
- ↳ Amélioration des performances des appareils de forage et mise en œuvre de la gestion des projets.

Notre système de management QHSE s'applique à tous les produits et services de forage et de workover y compris les prestations associées qui couvrent les opérations de forage et de workover, la maintenance des équipements de forage, le revamping des appareils de forage, le transport du matériel et des équipements, la maintenance des véhicules et des engins, l'hôtellerie et la maintenance des équipements tubulaires sans prendre en compte dans son système les exigences relatives à la conception.

Les objectifs de notre présente politique sont établis et revus par les dirigeants de l'Entreprise, lors des réunions du Conseil de Direction de l'Entreprise et des revues de Direction.

Pour que ses activités aux puits soient efficaces, la Direction cadre chacun des axes stratégiques par les objectifs traduits en indicateurs de performance et/ou opérationnels.

L'encadrement dirigeant s'engage à la mise à disposition des moyens nécessaires pour le déploiement et la mise en œuvre de la présente Politique QHSE et assume la responsabilité de l'efficacité du système.

Il veillera par ailleurs, à moderniser les outils de gestion et à améliorer en permanence les performances par :

- ↳ L'établissement de relations mutuellement bénéfiques avec ses clients et ses parties intéressées.
- ↳ La prise en charge des besoins socioprofessionnels de ses travailleurs.
- ↳ L'amélioration continue de la communication interne et externe.

À ce titre, l'ENTP s'engage solennellement à :

- ↳ Participer au développement social et économique du pays et être à l'écoute des parties intéressées pertinentes.
- ↳ Se conformer à toutes les exigences légales et réglementaires en matière de qualité, de santé, de sécurité au travail et de l'environnement et toutes autres exigences applicables.
- ↳ Améliorer son organisation et ses processus en y intégrant une approche basée sur la maîtrise des risques et des opportunités.
- ↳ Prévenir les préjudices aux personnels et les atteintes à la santé.
- ↳ Prévenir la pollution.
- ↳ Répondre aux communications pertinentes décidées dans le SM QHSE.
- ↳ Faire respecter la politique QHSE de l'Entreprise par ses sous-traitants et fournisseurs.
- ↳ Appliquer rigoureusement et améliorer continuellement son système QHSE.

Tous les Travailleurs de l'ENTP, quels que soient leurs rangs dans la hiérarchie et leurs activités, sont appelés à respecter la politique de l'Entreprise, à appliquer son système de management QHSE et à contribuer activement à la réalisation de ses objectifs.

**La Qualité, la Santé, la Sécurité et la Protection de l'Environnement  
sont l'affaire de tout un chacun de l'Entreprise**

Le Président-Directeur Général,  
Brahim HAMMOUDI,



HASSI MESSAOUD, le 13 juin 2018.

الملحق رقم 04: نتائج spss

الوصف الديموغرافي لعينة الدراسة

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	77	88,5	88,5	88,5
	انثى	10	11,5	11,5	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

التعليم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	الليسانس فاقل	20	23,0	23,0	23,0
	ليسانس	24	27,6	27,6	50,6
	ماجستير	30	34,5	34,5	85,1
	درسات عليا	13	14,9	14,9	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

ديمومة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موظف دائم	81	93,1	93,1	93,1
	موظف متعاقد	4	4,6	4,6	97,7
	3,00	2	2,3	2,3	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	4	4,6	4,6	4,6
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	52	59,8	59,8	64,4
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	25	28,7	28,7	93,1
	50 سنة وأكثر	6	6,9	6,9	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

الاقدمية

قائمة الملاحق

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
<u>Valid</u>	أقل من 05 سنوات	11	12,6	12,6	12,6
	من 05 إلى أقل من 10 سنوات	35	40,2	40,2	52,9
	من 10 إلى أقل من 20 سنة	37	42,5	42,5	95,4
	أكثر من 20 سنة	4	4,6	4,6	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

الوظيفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
<u>Valide</u>	اطار مسؤول	11	12,6	12,6	12,6
	اطار	76	87,4	87,4	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

معامل ألفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,923	44

معامل الارتباط

Corrélations

		إعادة هندسة العمليات الإدارية	الميزة التنافسية
إعادة هندسة العمليات الإدارية	Corrélacion de Pearson	1	,894**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	87	87
الميزة التنافسية	Corrélacion de Pearson	,894**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	87	87

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

قائمة الملاحق

	N	Moyenne	Ecart type
يوجد إدراك لدى الإدارة العليا حول أهمية التغيير في العمليات الإدارية.	87	2,4483	,77398
تعمل الإدارة العليا على دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة.	87	2,1264	,80413
تحدد الإدارة العليا العمليات الإدارية التي يمكن تحسينها.	87	2,3908	,82626
تلتزم الإدارة العليا بالمراجعة المستمرة لنتائج التي تم تحقيقها.	87	2,5057	,72934
تعتمد الإدارة العليا خطة استراتيجية واضحة ومحددة لإعادة هندسة العمليات الإدارية.	87	2,2414	,82074
توفر الإدارة العليا الإمكانيات والموارد اللازمة لتطبيق الخطة الاستراتيجية.	87	2,0805	,83830
تتسم الأهداف الاستراتيجية بالمرونة بحيث يمكن تعديلها كلما طرأت ظروف جديدة.	87	1,9540	,90101
تعمل الإدارة العليا على تقييم الخطة الاستراتيجية بشكل دوري.	87	2,0460	,87482
تعمل تكنولوجيا المعلومات المستخدمة على إنجاز العمليات الإدارية بسرعة ودقة.	87	2,1034	,92804
تمكن تكنولوجيا المعلومات المستخدمة الموظفين من إدارة أعمالهم الإدارية بسهولة.	87	2,2874	,86142
تمكن تكنولوجيا المعلومات المستخدمة من إعادة تصميم العمليات الإدارية.	87	2,2184	,82723
تعمل المؤسسة على مواكبة التغيرات والتطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة.	87	2,2069	,82318
تمتاز قنوات الاتصال المستعملة في المؤسسة بتوصيل القرارات والتعليمات في الوقت المناسب.	87	2,4943	,76056
يسهل الهيكل التنظيمي عملية الاتصال الإداري بين المستويات الإدارية المختلفة.	87	2,5862	,69134
يقضي نظام الاتصال المستخدم بين المستويات الإدارية المختلفة على الروتين في إتمام المهام.	87	2,4023	,78444
تتميز الاتصالات بين المستويات الإدارية المختلفة بالدقة والوضوح.	87	2,2299	,80263
تمنح الإدارة العليا السلطات والصلاحيات الكافية لإنجاز المهام بسهولة.	87	2,0690	,75933

قائمة الملاحق

تعمل الإدارة العليا على مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات.	87	1,8276	,90486
تعقد اجتماعات دورية في الشركة. يهدف تبادل المعلومات بشكل منظم.	87	2,2184	,84117
تعمل الإدارة العليا على تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين باستمرار.	87	2,1034	,91543
يتوفر لدى الإدارة العليا الرغبة في التغيير الجذري للعمليات الإدارية.	87	1,9080	,81601
تعمل الإدارة العليا على إعادة توصيف الوظائف وتقسيمها على فرق العمل.	87	2,0805	,78085
يتم استحداث وحدات إدارية جديدة لمواكبة التغييرات اللازمة.	87	2,2644	,86884
يتوفر لدى الموظفين القدرات اللازمة للتكيف مع التطورات الجديدة في العمل.	87	2,0920	,87114
تسعى المؤسسة إلى خفض التكاليف باستمرار.	87	2,2299	,84497
تسعى المؤسسة للاحتفاظ بالموظفين ذوي الكفاءة لتخفيض من التكاليف.	87	2,2299	,87206
تعمل المؤسسة على تحقيق الاستخدام الأمثل لمواردها لتخفيض التكاليف.	87	2,1724	,87878
تسعى المؤسسة للتوصل إلى أساليب إنتاجية ذات تكلفة أقل.	87	2,1149	,90766
تهتم المؤسسة بتحقيق مرونة مزيج المنتج لتلبية رغبات المستهلكين.	87	2,5402	,74404
تعمل المؤسسة على مواكبة التطورات الحاصلة في معدات وآلات الإنتاج.	87	2,4713	,76003
يمتلك الموظفون في المؤسسة مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة.	87	2,1724	,89191
تستجيب المؤسسة لتغيرات حاجات ورغبات الزبائن.	87	2,4368	,67688
توجد مصلحة في الهيكل التنظيمي تهتم بإدارة جودة المنتج.	87	2,4713	,76003
تقدم المؤسسة منتجات بمستوى جودة أفضل مما يقدمه المنافسون.	87	2,3678	,74887
تعمل المؤسسة على التطوير المستمر لمهارات موظفيها قصد تحسين جودة خدماتها.	87	2,2069	,80893
تهتم المؤسسة بتوفير مدخلات الإنتاج بالجودة المناسبة.	87	2,3448	,69596
تلتزم المؤسسة بالمواعيد المحددة عند تسليم المنتجات إلى الزبائن باستمرار.	87	2,4023	,81354

قائمة الملاحق

للمؤسسة القدرة على تسليم طلبيات الزبائن في وقت أسرع من المنافسين.	87	2,2874	,74565
تستجيب المؤسسة لأي تغيير في شروط التسليم من جهة المستهلك.	87	2,3218	,75474
يتم اختيار الموردين على أساس وقت تسليم المواد الأولية.	87	2,3678	,70075
تخصص المؤسسة ميزانية خاصة بعملية الإبداع.	87	1,8736	,87344
تتعاون المؤسسة مع خبرات واستشارات خارجية من أجل تطوير منتجاتها.	87	2,0230	,86235
تعطي المؤسسة اهتماما كبيرا للأفكار الإبداعية التي يقدمها الموظفون.	87	1,8161	,92169
تسعى المؤسسة لتقديم منتجات لم يسبق إنتاجها من قبل مقارنة بالمنافسين.	87	1,8736	,84640
التزام وقناعة الإدارة العليا	87	2,3678	,57167
الاستراتيجية	87	2,0805	,61651
تكنولوجيا المعلومات	87	2,2040	,68892
الاتصال الفعال	87	2,4282	,57807
تمكين العاملين	87	2,0546	,66519
الاستعداد للتغيير	87	2,0862	,57038
التكلفة	87	2,3391	,60036
المرونة	87	2,253	,5700
الجودة	87	2,3161	,45664
التسليم	87	2,3305	,51784
الإبداع	87	2,0546	,66190
إعادة هندسة العمليات الإدارية	87	2,2035	,42933
الميزة التنافسية	87	2,2586	,41247
N valide (liste)	87		



**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,675 <sup>a</sup>	,455	,449	,30620
2	,814 <sup>b</sup>	,663	,655	,24231
3	,872 <sup>c</sup>	,760	,752	,20555
4	,901 <sup>d</sup>	,812	,803	,18317
5	,914 <sup>e</sup>	,836	,826	,17203

**Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>**

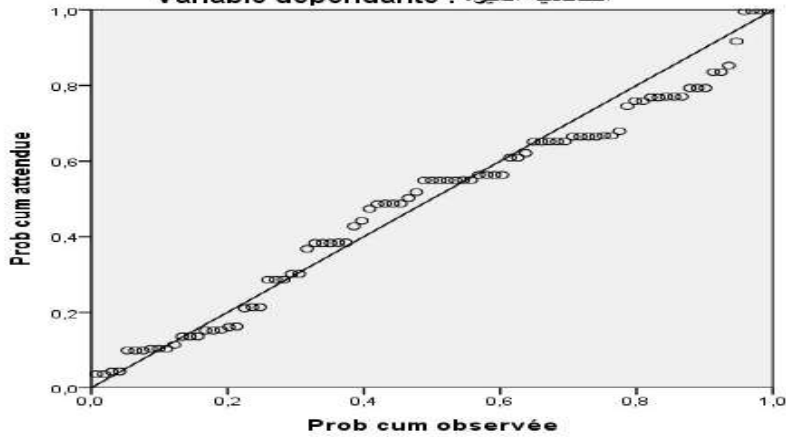
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,894 <sup>a</sup>	,799	,797	,18595

a. Prédicteurs : (Constante), إعادة هندسة العمليات الإدارية

b. Variable dépendante : الميزة التنافسية

**Tracé P-P normal de régression Résidus standardisés**

Variable dépendante : الميزة التنافسية







## الفهرس

III	الإهداء
V	الشكر
VI	الملخص
VII	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال
XI	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
01	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول إعادة هندسة العمليات الإدارية والميزة التنافسية
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لإعادة هندسة العمليات الإدارية والميزة التنافسية
03	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لإعادة هندسة العمليات الإدارية
03	الفرع الأول: مفهوم وأهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية
05	الفرع الثاني: المبادئ والخطوات الرئيسية لعملية إعادة هندسة العمليات الإدارية
06	الفرع الثالث: دوافع التحول نحو مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية
07	الفرع الرابع: عوامل نجاح وفشل تطبيق عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية
08	الفرع الخامس: أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية
11	المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية
11	الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها
12	الفرع الثاني: خصائص ومحددات الميزة التنافسية
15	الفرع الثالث: أنواع ومصادر الميزة التنافسية الدراسة
17	الفرع الرابع: أبعاد الميزة التنافسية
20	الفرع الخامس: دور إعادة هندسة العمليات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة
21	المبحث الثاني: عرض وتحليل الأدبيات التطبيقية
21	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
21	الفرع الأول: الدراسات التي تناولت المتغير المستقل "إعادة هندسة العمليات الإدارية"
24	الفرع الثاني: الدراسات التي تناولت المتغير التابع "الميزة التنافسية"
29	الفرع الثالث: الدراسات التي تناولت المتغيرين معا (إعادة هندسة العمليات الإدارية، الميزة التنافسية)
32	المطلب الثاني: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
32	الفرع الأول: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
34	الفرع الثاني: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة
35	خلاصة الفصل
36	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

## الفهرس

37	تمهيد
38	المبحث الأول: الطريقة و الأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية
38	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
38	الفرع الأول: منهج الدراسة و أدوات جمع البيانات
39	الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
40	المطلب الثاني: الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة
40	الفرع الأول: أداة الدراسة
41	الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة
42	الفرع الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة
42	المبحث الثاني: تحليل النتائج ومناقشتها
42	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة
43	الفرع الأول: الخصائص الشخصية
49	الفرع الثاني: تحليل العبارات الخاصة بمحو إعادة هندسة العمليات
58	الفرع الثالث: تحليل العبارات الخاصة بمحو الميزة التنافسية
66	المطلب الثاني: تحليل العلاقة ومناقشة النتائج
66	الفرع الأول: تحليل العلاقة الإرتباطية بين متغيرات الدراسة
67	الفرع الثاني: تحليل العلاقة بين أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية والميزة التنافسية
68	الفرع الثالث: تحليل الانحدار الخطي بإستخدام طريقة المربعات الصغرى
68	الفرع الرابع: تباين خط الانحدار
70	الفرع الخامس: صياغة معادلة الانحدار
70	الفرع السادس: عرض نتائج تحليل التباين الثنائي $test-T$ والتباين الأحادي ANOVA
73	الفرع السابع: تحليل أثر أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية على الميزة التنافسية باستخدام تحليل الانحدار التدريجي
78	الفرع الثامن : مناقشة نتائج الدراسة
83	خلاصة الفصل
-	الخاتمة
-	المراجع
-	الملاحق
-	الفهرس