



المركز الجامعي بلحاج بوشعيب \_ عين تموشنت  
معهد العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية  
تخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسات

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، تحت عنوان

إعادة هندسة العمليات الإدارية وفق التحليل الاستراتيجي

دراسة حالة شركة الاسمنت SCIBS بينى صاف - عين تموشنت-

تحت إشراف الأستاذ:

د. كوديد سفيان

من إعداد الطالبتين :

✍ خراجي سرين

✍ كوريداك زينب

أعضاء لجنة المناقشة:

1. د. درويش عمار ..... ممتحنا

2. د. كوديد سفيان ..... مشرفا

3. د. جباري لطيفة ..... ممتحنا

السنة الجامعية 2018/2019



# فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الشكر
	الاهداء
	الفهرس العام
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
<b>الفصل الأول: خلفية الدراسة ومشكلتها</b>	
1	المقدمة
1	اشكالية الدراسة
2	فرضيات الدراسة
3	مبررات اختيار الموضوع
4	أهمية الدراسة
4	أهداف الدراسة
4	حدود الدراسة
5	صعوبة الدراسة
5	هيكل الدراسة
5	التعريفات الاجرائية
6	نموذج الدراسة
<b>الفصل الثاني : الاطار النظري و الدراسات السابقة</b>	
8	المقدمة
8	التحليل و الرصد البيئي
9	مكونات التحليل الاستراتيجي
15	أهمية التحليل الاستراتيجي
15	أدوات التحليل الاستراتيجي
33	البدائل الاستراتيجية

34	العوامل التي تأخذ بالاعتبار عند التحليل الاستراتيجي
36	اعادة هندسة العمليات الادارية
37	مفهوم اعادة هندسة العمليات الادارية
38	أبعاد اعادة هندسة العمليات الادارية
39	مراحل اعادة هندسة العمليات الادارية
40	مبادئ اعادة هندسة العمليات الادارية
41	خصائص اعادة هندسة العمليات الادارية
41	العناصر الحاسمة لتنفيذ برنامج اعادة هندسة العمليات الادارية
43	أهمية اعادة هندسة العمليات الادارية
43	أهداف اعادة هندسة العمليات الادارية
44	العلاقة بين التحليل الاستراتيجي وإعادة هندسة العمليات الادارية
45	الدراسات السابقة
<b>الفصل الثالث : المنهجية و التصميم</b>	
61	المقدمة
61	أسلوب الدراسة
61	مجتمع الدراسة
63	عينة الدراسة
71	أداة الدراسة
74	صدق الأداة
75	ثبات أداة الدراسة
79	المعالجة الاحصائية
<b>الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها</b>	
80	الاجابة عن أسئلة الدراسة
97	اختبار الفرضيات
111	مناقشة النتائج
112	توصيات الدراسة
112	افاق الدراسة
<b>قائمة المراجع</b>	
<b>قائمة الملاحق</b>	



## الفصل الأول

### خلفية الدراسة ومشكلتها

#### 1.1 المقدمة:

تواجه المؤسسات الجزائرية تحديات كثيرة منها تعدد الأهداف وتزايد حاجيات السوق وتنوعها وندرة الموارد، وكذلك التغيرات والتطورات التقنية السريعة والمستمرة، لذلك كان على المؤسسات أن تنتهج مناهج وسبل جديدة وأن تعمل بصورة دائمة على تحقيق النجاح والمحافظة عليه.

حيث يعد مفهوم التحليل الاستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة القائمة على مجموعة من المبادئ، لدى نجد أن المؤسسة تسعى لتجسيد هذه المبادئ وكذلك معرفة بيئتها والسيطرة عليها لتحقيق الجودة في تقديم الخدمات والسلع بصورة أفضل، وجعله هدفها الأساسي في ظل عالم متغير يسوده التنافس.

اذ يعد مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من بين أهم الأساليب الإدارية المستخدمة من طرف مختلف المؤسسات الهادفة الى اجراء تغيرات جذرية في أسلوب وطريقة عملها من أجل تحسن الوضع القائم داخل المؤسسة (البيئة الداخلية للمؤسسة من معالجة نقاط الضعف والاستفادة من نقاط القوة)، ومحاولة تجنب التهديدات الواردة من البيئة الخارجية والاستفادة من الفرص التي تمنحها هذه الأخيرة، وهذا ما يساهم في رفع من كفاءة وفعالية المؤسسة.

#### 2.1 اشكالية الدراسة:

انطلاقا من هنا تبرز اشكالية البحث بسؤال جوهري.

— ما مدى أثر التحليل الاستراتيجي على إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)؟

ولتبسيط الاشكالية يمكن طرح التساؤلات التالية:

— ما مدى الوعي بمفهوم التحليل الاستراتيجي في مؤسسة الاسمنت ببني صاف؟

— ما مدى وضوح أبعاد البيئة الخارجية والداخلية في مؤسسة الاسمنت ببني صاف؟

— ما مستوى تواجد أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (التزام وقناعة الإدارة العليا، ثقافة

المؤسسة، التمكين الإداري، تكنولوجيا المعلومات، الاتصال الإداري، الاستعداد للتغيير)؟

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة ومشكلتها

— ما هي البدائل الاستراتيجية الإدارية المتاحة؟

### 3.1 فرضيات الدراسة:

و للإجابة على هذه التساؤلات قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

❖ النظرية:

— هنالك فهم واضح لمفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية ( الهندرة) في المؤسسة الاقتصادية الانتاجية للإسمنت ببني صاف.

— هنالك فهم واضح للتحليل الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية الانتاجية ببني صاف.

❖ احصائية:

— الفرضية الرئيسية الأولى:

● لا يوجد أثر ذو دلالة الاحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  لعناصر التحليل الاستراتيجي ( تحليل عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية، والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية) في إعادة هندسة العمليات الإدارية ( الهندرة) بأبعادها ( التزام وقناعة الادارة العليا، ثقافة المؤسسة، تمكين العاملين، تكنولوجيا المعلومات، الاتصال الاداري، الاستعداد للتغيير).

و تتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

أ. لا يوجد أثر ذو دلالة الاحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لعناصر التحليل الاستراتيجي في التزام وقناعة الادارة العليا كأحد أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة).

ب. لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لعناصر التحليل الاستراتيجي في ثقافة المؤسسة كأحد أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية ( الهندرة).

ج. لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لعناصر التحليل الاستراتيجي على تمكين العاملين كأحد أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية ( الهندرة).

د. لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لعناصر التحليل الاستراتيجي في تكنولوجيا المعلومات كأحد أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة).

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة ومشكلتها

هـ. لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لعناصر التحليل الاستراتيجي في الاتصال الاداري كأحد أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية ( الهندرة).

و. لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لعناصر التحليل الاستراتيجي في الاستعداد للتغيير كأحد أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية ( الهندرة).

#### — الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة الاحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  لعناصر التحليل الاستراتيجي ( تحليل عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية، والفرص والتحديات في البيئة الخارجية) في إعادة هندسة العمليات الإدارية ( الهندرة) بأبعادها ( التزام وقناعة الادارة العليا، ثقافة المؤسسة، تمكين العاملين، تكنولوجيا المعلومات، الاتصال الاداري، الاستعداد للتغيير).

#### 4.1 مبررات اختيار الموضوع:

➤ ذاتية:

— بحكم التخصص الذي ننتمي اليه وهو ادارة واقتصاد مؤسسة، وميولنا لدراسة هذه المواضيع ومدى أهميتها الشديدة.

— ادراك أهمية لموضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية ( الهندرة) ودورها في المؤسسة.

➤ موضوعية:

— قلة الدراسات التي تناولت مثل هذا الموضوع خاصة في ما يتعلق بكيفية الربط بين التحليل الاستراتيجي وإعادة هندسة العمليات الإدارية ( الهندرة)، ومدى مساهمتهما في البقاء والاستمرارية وكسب ميزة تنافسية تميزها عن باقي منافسيها.

— حدثت الموضوع في جانبيه التطبيقي والنظري ونقص المعرفة الكاملة به من الجانب النظري، من طرف المسؤولين والإطارات، لأن الجانب إعادة هندسة العمليات الإدارية ( الهندرة)، يقومون بتطبيقها بطريقة غير مباشرة.

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة ومشكلتها

#### 5.1 أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها كونها تناولت مفهومين التحليل الاستراتيجي وإعادة هندسة العمليات الإدارية ( الهندرة) على مستوى المؤسسة الاقتصادية الانتاجية للإسمنت ببني صاف، والتي تعتبر من الموضوعات الهامة لأنها مصدر هام من مصادر بقاء المؤسسة وديمومتها وذلك عن طريق استغلال الفرص وزيادة قدرتها التنافسية، إضافة على ذلك قد تضيف هذه الدراسة شيئاً جديداً للبحث العلمي من خلال ما تم التوصل اليه من نتائج وتوصيات الدراسة.

#### 6.1 أهداف الدراسة:

- قياس أثر التحليل الاستراتيجي على إعادة هندسة العمليات الإدارية ( الهندرة).
- ابراز مفهوم وأهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية ( الهندرة) في المؤسسة.
- صعوبة تطبيق التحليل الاستراتيجي في المؤسسة.
- الفحص الواقعي والميداني لهذه العلاقة بين المتغيرين ( التحليل الاستراتيجي، وإعادة هندسة العمليات الإدارية ( الهندرة).

#### 7.1 حدود الدراسة:

وتتشكل حدود الدراسة في:

##### ◆ حدود النظرية:

اقتصرت دراستنا في الجانب النظري على التحليل الجزئي وليس الكلي، فقد قمنا بدراسة مدى أثر التحليل الاستراتيجي على الهندرة أي الدراسة كانت على مستوى المؤسسة وليس على مستوى الدولة.

##### ◆ حدود المكانية:

في الجانب التطبيقي اقتصرت على عينة من المؤسسة الاقتصادية الانتاجية للإسمنت ببني صاف.

##### ◆ حدود الزمنية:

دراسة كانت خلال الفترة الممتدة من أفريل 2019 الى جوان 2019.



## الفصل الأول

### خلفية الدراسة ومشكلتها

#### 8.1 صعوبة الدراسة:

- صعوبة الحصول على المعلومات بشكل دقيق وهذا بسبب التحفظ على بعض البيانات.
- ضيق الوقت.
- صعوبة فهم استخدام البرنامج الاحصائي SPSS.
- صعوبة اسقاط الجانب النظري على الواقع للمؤسسة.
- الأوضاع السياسية الراهنة.

#### 9.2 هيكل الدراسة:

بناءً على طبيعة الدراسة والإشكالية المطروحة وفرضياتها، فقد قمنا بمعالج موضوعنا من خلال تقسيم مذكرتنا الى أربعة فصول حيث؛ اشتمل الفصل الأول على خلفية الدراسة وذلك من خلال تقديم لمحة عامة عن الموضوع مع تحديد اشكاليته، أما الفصل الثاني فقد تضمن الاطار النظري والدراسات السابقة ومقارنتها مع الدراسة الحالية ، أما في الفصل الثالث فقد قمنا بتحديد منهج الدراسة والأدوات وطرق جمع البيانات مع التعريف بالمؤسسة وذكر هيكلها التنظيمي الذي قمنا بإجراء دراستنا التطبيقية وتبنيها على أرض الواقع مع ذكر مجتمع وعينة الدراسة ، أما الفصل الرابع فقد ذكرنا أهم النتائج المتوصل اليها من الدراسة الميدانية وكذلك توصياتها وآفاقها ، لأن هذه الأخيرة تبقى وجهات نظر والقرار النهائي بيد المديرين والمدير العام.

#### 10.1 التعريفات الاجرائية:

- المتغير المستقل:
- التحليل الإستراتيجي: هو عملية ادارية تقوم على تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) ، والبيئة الخارجية (الفرص والتهديدات).
- تحليل البيئة الداخلية: هي جموع العوامل المتحكم بها والمسيطر عليها من طرف المؤسسة.
- تحليل البيئة الخارجية: مجموعة من الظروف والعوامل الخارجية التي تؤثر في مؤسسة ولا يمكنها التحكم بها.
- المتغير التابع:
- اعادة هندسة العمليات الإدارية: هي تغيير جذري في العمليات الادارية .

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة ومشكلتها

- الالتزام وقناعة الإدارة العليا: أي المؤسسة تكون على قناعة بما سوف تقوم بتطبيقه ،حيث تترجم في شكل دعم ومؤازرة فعالة من خلال توضيح الرؤية وإيصالها لكافة أفراد المؤسسة.
- ثقافة المنظمة: هي تلك السلوكيات والقيم والتقاليد السائدة في المؤسسة.
- تمكين العاملين: وسيلة تهدف الى رفع مستوى الرضا الوظيفي وتطوير العاملين ليصبحوا ذوي مهارات متعددة.
- الاستعداد للتغيير: هو الرغبة في عدم البقاء في الوضع الحالي وإدخال تغييرات في القيم والممارسات في الهيكل التنظيمي.
- تكنولوجيا المعلومات: أداة لبناء عمليات جديدة.
- الاتصال الإداري: عملية مستمرة لتبادل وإيصال المعلومات بين مختلف المصالح.

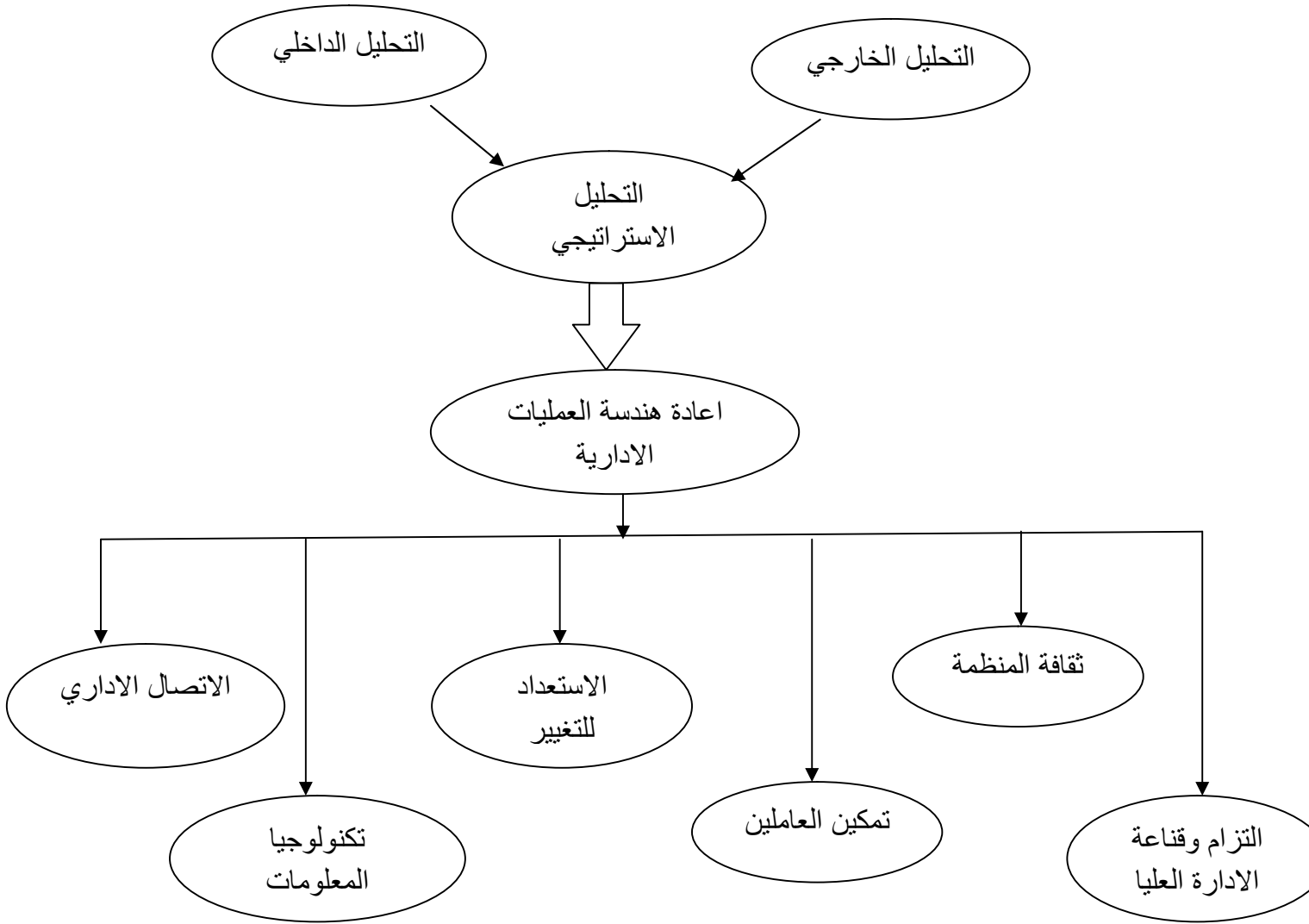
### 11.1 نموذج الدراسة:

- ان المتغير المستقل في هذه الدراسة يمثل عنصر التحليل الإستراتيجي، أما المتغير التابع فهو اعادة هندسة العمليات الادارية ( الهندرة ) والشكل التالي يمثل ذلك :

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة ومشكلتها

الشكل رقم 01: نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبتين

## قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	الصفحة
01	المقارنة بين أشهر نماذج التحليل المصفوفي	27
02	أهم الاستراتيجيات الادارية	34
03	احصاءات الاستبيان الموزع	63
04	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	64
05	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	65
06	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	66
07	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	68
08	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	69
09	جدول تحليل الثبات	76
10	معامل الارتباط بين فقرات التحليل الاستراتيجي	77
11	جدول معامل الارتباط بين فقرات الهندرة	78
12	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لوعي عينة الدراسة لمفهوم التحليل الاستراتيجي	81
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البيئة الخارجية	83
14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البيئة الداخلية	85
15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فهم أبعاد التحليل الاستراتيجي في المؤسسة	86
16	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تواجد الهندرة في المؤسسة	87
17	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التزام وقناعة الادارة العليا	88
18	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات ثقافة المؤسسة	90
19	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التمكين الاداري	91
20	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تكنولوجيا المعلومات	93
21	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاتصال الاداري	94
22	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستعداد للتغيير	95
23	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج	97
24	نتائج تحليل الانحدار البسيط للاختبار عناصر التحليل الاستراتيجي في الهندرة	97
25	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضية الفرعي الاولى	99
26	نتائج تحليل الانحدار البسيط للاختبار عناصر التحليل الاستراتيجي في التزام وقناعة الادارة العليا	99
29	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضية الفرعي الثانية	101
30	نتائج تحليل الانحدار البسيط للاختبار عناصر التحليل الاستراتيجي في ثقافة المؤسسة	102
31	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضية الفرعي الثالثة	103
32	نتائج تحليل الانحدار البسيط للاختبار عناصر التحليل الاستراتيجي في التمكين الاداري	104
33	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضية الفرعي الرابعة	105
34	نتائج تحليل الانحدار البسيط للاختبار عناصر التحليل الاستراتيجي في تكنولوجيا المعلومات	106
35	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضية الفرعي الخامسة	107
36	نتائج تحليل الانحدار البسيط للاختبار عناصر التحليل الاستراتيجي في الاتصال الاداري	107
37	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضية الفرعي السادسة	109
38	نتائج تحليل الانحدار البسيط للاختبار عناصر التحليل الاستراتيجي في الاستعداد للتغيير	109

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
07	نموذج الدراسة	01
09	عجلة الرصد البيئي	02
09	مكونات التحليل الاستراتيجي	03
12	مستويات البيئة و ترابطها	04
16	مصنوفة Ansoff	05
17	مصنوفة SWOT	06
18	الأرضية الاستراتيجية	07
19	دورة حياة المنتج	08
21	سلسلة القيمة	09
23	مصنوفة BCG	10
25	مصنوفة ADL	11
26	مصنوفة McKinsey	12
29	القوى الخمس ل Porter	13
31	مصنوفة Hoffèr	14
32	مصنوفة Shell	15
62	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	16
64	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	17
66	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	18
67	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	19
69	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	20
70	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	21

## قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم
119	الهيكـل التنظيمي للمؤسسة	01
120	استمارة الاستبيان	02
124	قائمة الاساتذة المحكمين للاستبيان	03

قائمة الأساتذة المحكمين

الدرجة العلمية	الجامعة	الأستاذ المحكم
بفطور	جامعة بلقايد - تلمسان-	السيد بن بوزيان محمد
أستاذ محاضر -أ-	المدرسة العليا للإدارة- تلمسان-	السيد تاج مزيان
أستاذ محاضر -ب-	جامعة بلحاج بشعيب -عين تموشنت-	السيد بن عامر عبد الكريم
أستاذ محاضر -ب-	جامعة بلحاج بشعيب -عين تموشنت-	السيد نايت ابراهيم
أستاذ محاضر -ب-	جامعة بلحاج بشعيب -عين تموشنت-	السيد عبد الكريم وهراني
أستاذ محاضر -ب-	جامعة بلحاج بشعيب -عين تموشنت-	السيدة توزان فاطمة
أستاذ محاضر -ب-	جامعة بلحاج بشعيب -عين تموشنت-	السيدة عشايي هاجر

#### 1.2 المقدمة:

تسعى المؤسسات إلى إحداث تغييرات جوهرية وتحديد بنية العمليات والمعلومات لديها لدعم اتخاذ القرار، ومواكبة التغييرات التي تحدث في بيئتها المحيطة وزيادة قدرتها على المنافسة والبقاء، ولشك أن التغيير يهدف إلى تعزيز ثقافتها بما يخدم نظرتها المستقبلية وخطتها الإستراتيجية وتعزيز ميزتها التنافسية، حيث نجد أن هنالك كثير من الأساليب الحديثة تهدف إلى تحقيق تلك الأهداف، ومن بينهم أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية، فهو يركز على التغيير الجذري في عمليات المؤسسة، من أجل تطوير الإنتاجية كمًّا وكيفاً، وبالتالي الوصول إلى الأهداف المسطرة مسبقاً.

#### 2.2 مفهوم التحليل الاستراتيجي:

هو عملية مستمرة لتحقيق التوازن الحركي بين الأعمال وبيئتها التنافسية فقد اتفقت الأدبيات على أن الأهمية الجوهرية للتحليل الاستراتيجي تكمن في خلق التداؤب والتماسك والتطابق بين قدرات وموارد الأعمال وفرص البقاء والنمو في البيئة التنافسية. (ابراهيم عبيد، 2008، صفحة 185)، فهو يهدف في النهاية إلى تشكيل الصورة الكلية لسيناريو التأثيرات المحتملة على حاضر ومستقبل الأعمال في الداخل والخارج.

يعد أحد المكونات الهامة لعمليات الإدارة الإستراتيجية حيث يهتم بمتابعة وتحليل التغييرات البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة، أي أنها تشمل الكيفية التي يتم من خلالها إدارة علاقاتها بالبيئة، لتفرز في النهاية عن تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات البيئية الحالية والمتوقعة مما يؤدي في الأخير إلى تحديد طبيعة الخيار الاستراتيجي الملائم. (عماري، بن واضح، و القري، 2015).

#### 3.2 التحليل والرصد البيئي:

تعرف شركات أو منظمات الأعمال على بيئتها الداخلية والخارجية عن طريق الخبرة وجمع البيانات الإحصائية بالوسائل التقليدية، والتحليل البيئي هو استعراض وتقييم البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها عن طريق مسح البيئة الداخلية والخارجية، ومن ثم تقديمها للمديرين الاستراتيجيين في الشركة أو منظمة الأعمال،



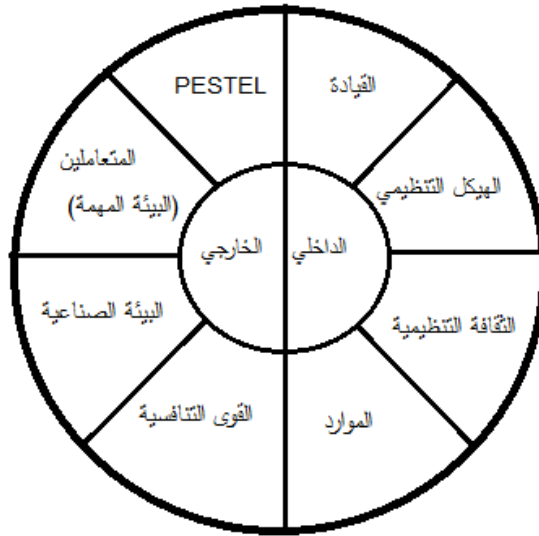
## الفصل الثاني

### الاطار النظري والدراسات السابقة

والذين يقومون بتحليلها استراتيجيا بهدف تحديد العوامل الإستراتيجية والتي سوف تحدد مستقبل الشركة أو منظمة الأعمال (الظاهر ن.، 2009، صفحة 89).

والشكل التالي يمثل إختصار لما تطرق إليه التعريف السابقة.

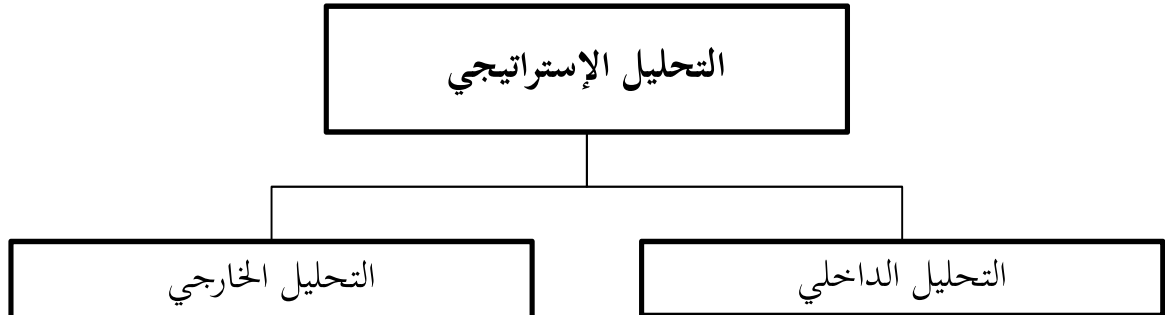
الشكل رقم: 02 عجلة الرصد البيئي.



المصدر: (حمدان، محمد، و ادريس، 2009، صفحة 73)

## 4.2 مكونات تحليل الاستراتيجي

الشكل رقم: 03 مكونات التحليل الاستراتيجي.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

#### – التحليل الخارجي:

حيث تمثل مجموعة العوامل والمتغيرات التي تؤثر على نشاط المنظمة ولا تخضع لسيطرته، وبالتالي يفيد تحليل هذه المتغيرات في: (الظاهر ن.، 2009، صفحة 102).

- صياغة الأهداف المطلوب تحقيقها.
- كيفية توجيه الموارد المتاحة وتعظيم الاستفادة منها.
- تحديد الفرص التي يمكن اقتناصها.
- تحديد المخاطر أو التهديدات الواجب تحجيمها أو علاجها.

تتكون البيئة الخارجية من المتغيرات التي توجد خارج المنظمة (الفرص والتهديدات) ولا تقع عادة ضمن مدى التحكم قصير الأجل للإدارة العليا، وتشكل هذه المتغيرات المحيط الذي توجد به المنظمة، وتقسم العوامل البيئية الخارجية إلى نوعين أساسيين: (الزغبي، 2015، صفحة 27)

**البيئة العامة General environnement:** هي العوامل التي تؤثر على كافة المنظمات ولا تخضع إلى سيطرة إدارتها.

**البيئة الخاصة Task environnement:** تمثل مجموع العوامل التي تقع في حدود تعاملات المنظمة حيث يختلف تأثيرها من واحدة إلى أخرى، ويمكن للمنظمة نسبيًا الرقابة والتأثير عليها (العملاء، الموردین المنافسين، مالكي الأسهم، نقابات العمال...).

التحليل الخارجي هو عبارة عن جمع المعلومات المتعلقة بهذا المحيط بشكل مستمر دون انقطاع، حيث تستطيع أن تحدد الفرص والتهديدات المحيطة بالمنظمة والتي تتولد من خلال التغيرات الحاصلة في المحيط، حيث يتوجب على هذه الأخيرة البحث عن الفرص والسعي لاغتنامها قبل فقدها، بأن تحدد التهديدات وتتخذ الوسائل الوقائية لتجنبها (وافية، 2017، صفحة 376).

## الفصل الثاني

### الاطار النظري والدراسات السابقة

ويتم تحليل البيئة الخارجية عن طريق مجموعة من العناصر تتمثل في؛ جمع المعلومات، تحليلها واكتشاف الفرص والتهديدات:

#### أ. جمع المعلومات:

من أجل الحصول على المعلومات المطلوبة ينبغي: (رفاع مسغوي و العربي قزون، 2015، صفحة 138)

أ.1. توضيح كيفية تحديد المعلومات المطلوبة: يتوصل إليها جماعيا عن طريق: المناقشات بين المدراء، التقارير،

العصف الذهني، دلفي، الجماعات الصورية ... الخ

أ.2. تحديد نوعية المعلومات المطلوبة: المعلومات البيئية عن الصناعة (الموردون، العلاء، المنافسون) عن

الاقتصاد (الدخل، الضرائب، الحالة الاقتصادية العامة، تضخم أزمة) معلومات عن العناصر الاجتماعية

(التعليم، نسبة تشغيل المرأة). ... الخ.

أ.3. التعرف على مصادر المعلومات: وزارات، محلات، تقارير ... الخ

أ.4. الحصول على المعلومات.

#### ب. الكشف عن الفرص والتهديدات:

تعكس المعلومات التي يمثل جمعها فرصا للمنظمة وينبغي اقتناصها، أو تهديدات ينبغي تفاديها، أو التخلص منها وتشير الفرص إلى أوضاع أحسن للشركة أو المنظمة، ومجالاتها يمكن أن تحقق فيها ميزة نسبية عن منافسها، أما التهديدات فتعني حدوث مشاكل، أو أضرار محتملة للشراكة قد تنشأ من تغيرات غير مواتية من الظروف البيئية ينبغي على الشركة تفاديها، أو التعامل معها بأفضل صورة ممكنة، وتوجد العديد من الأساليب والطرق التي يمكن من خلالها، وعن طريقها اكتشاف الفرص والتهديدات البيئية ويكون ذلك من خلال استعراض المعلومات، والبيانات التي تم جمعها وتحليلها ثم دراستها ومناقشتها من مختلف الأوجه لتحديد تأثيرها المحتملة ومحاولة التنبؤ بطرق واتجاهات المتغيرات البيئية المؤثرة على نشاط المنظمة سواء في المستقبل القريب أو البعيد (حبتور، 2007، صفحة 157).

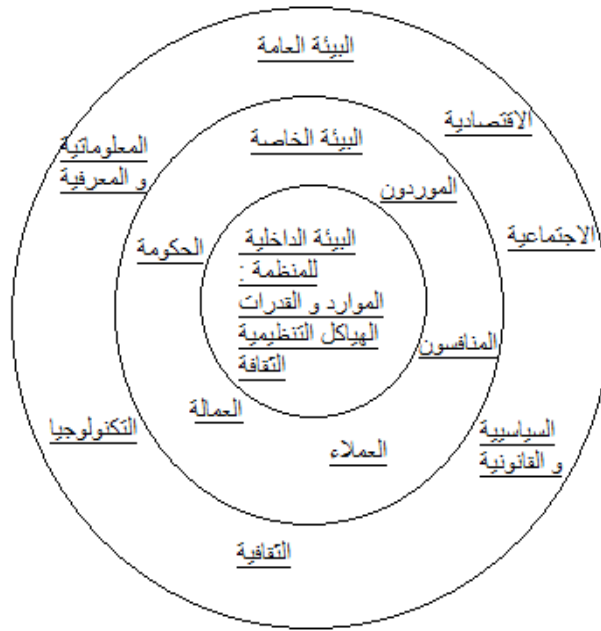
أما أدوات تحليل البيئة الخارجية فمنها تحليل PESTEL لتحليل البيئة العامة المتمثلة في المتغيرات السياسية والقانونية والاجتماعية والتقنية وتحليل المتغيرات البيئية المهمة، يتم إعداد تقارير فرديه عن جميع متغيرات هذه البيئة

## الفصل الثاني

### الاطار النظري والدراسات السابقة

تلخص معلومات بشكل عوامل استراتيجيه ترسل إلى الإدارة العليا اعتمادها في اتخاذ القرارات فيما يعتمد مدخل **PORTER** على تحليل القوى المنافسة المؤثرة في نشاط معين، وتتمثل هذه القوى بالمنافسين الجدد، والمحتملين ومنتج السلع البديلة ومجهزين ومشتريين وباقي أصحاب المصالح للوقوف على هيكل العامة للصناعة، وتعرف على الموقف التنافسي (صرايرة ا.، 2012-1433، صفحة 29).

الشكل رقم : 04 مستويات البيئة وتربطها.



المصدر: (الغالي و ادريس، 2007، صفحة 261)

### – مفهوم التحليل الداخلي:

هو مجموعة من العوامل الاجتماعية والفيزيولوجية ذات صلة وثيقة داخل حدود منظمة أو وحدة قرار التي تؤخذ بعين الاعتبار عند التفكير في سلوكيات اتخاذ القرار، ويمكن النظر إلى تحليل البيئة الداخلية بأنها عملية التي تتم من خلالها اختيار العوامل التسويق والتوزيع والبحث والتطوير والإنتاج وعمليات الموارد الكلية والأفراد من أجل تحديد نواحي القوة الجوهرية أو ضعف في المؤسسة (الركابي، 2014، صفحة 148).

### الاطار النظري والدراسات السابقة

هو مجموعة من المعلومات المتعلقة بالإنتاج والتسويق وأنظمة المعلومات، والموارد البشرية والفلسفة الإدارية المتعلقة بالمؤسسة. (جودت ناصر و محمد محمود، 2013، صفحة 38)

#### 2-1 عناصر التحليل الداخلي:

يشمل مجموعة من المكونات الرئيسية تتمثل في الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية وموارد المنظمة.

##### ● الهيكل التنظيمي:

تعتبر العلاقة بين التنظيم والإدارة علاقة ترابط الوثيقة وطيدة، إذ يعد التنظيم عملاً ضرورياً من أعمال الإدارة فمن خلاله يتضح مسار العمل، وتحديد السلطة والمسؤولية في المؤسسة بمختلف مستوياتها الإدارية. وهو عادة ما يؤخذ صورة خريطة المنظمة وإعادة الهيكل التنظيمي ومن أنواعه:

##### ● هيكل التنظيمي البسيط:

يمتاز بسهولة اتخاذ القرارات البسيطة وبساطة العلاقة بين المدير العام والعاملين معه، فهذا الهيكل متخصص لخط انتاجي واحد.

##### ● هيكل التنظيمي الوظيفي:

أول من نادى بهذا التنظيم هو تايلر 1903 حيث قام آنذاك باستبداله بالتنظيم التنفيذي، وقد ساهم في الحصول على معلومات من مصادر متخصصة، كما أنه يشجع روح التعاون بين العاملين، ويشترط أن يكون لكل مشروع عدد من المديرين والفنيين ذو الاختصاص. (بطاهر و مخفي، 2015، صفحة 5).

##### ● الثقافة التنظيمية:

يمكن تعريفها أنها ثمرة كل نشاط أنساني محلي نابع عن البيئة ومعبر عنها، وهي مجموع معلومات التي يقوم عليها النظام حياة أو شعب من الشعوب التي تعبر عن أسلوب حياته ومحيطه الفكري، فهي موضوع خاضع لتطور والتغيير حسب اتجاه المؤشرات وحركة التعليم في المنظمة وذلك بهدف حل مشاكل التكيف مع البيئة

## الفصل الثاني

### الاطار النظري والدراسات السابقة

الخارجية والتكامل مع البيئة الداخلية، تكتمل أهميتها كونها عملية تخطيط الاستراتيجي حيث تمنح للمؤسسة ميزة إستراتيجية وقدرة حيوية في الإنتاج والتطوير والإبداع التكنولوجي.

إن وعي ثقافة المنظمة وإدارتها بطريقة كفؤ يساعد في تصميم، وتطبيق خطة إستراتيجية متكاملة، وتكون أنظمة الاتصالات فعالة، ومفتوحة بصورة مباشرة تساعد في عملية اتخاذ القرارات الإدارية التي تتصف بالعقلانية، والدقة وبأقل تكاليف. (حبتور، 2007، الصفحات 198-201).

#### • الموارد:

تعد إحدى الموارد الأساسية لمنظمات الأعمال وهي أنظمة وعمليات تشمل على الاستراتيجيات والهيكلي المالي والثقافة التنظيمية وإدارة الموارد والمشتريات والعمليات والإنتاج ونظم المعلومات وأنظمة الرقابة. حيث يعد هذا المفهوم إطاراً شمولياً ومتكاملاً للموارد التي تمتلكها المؤسسة أو تلك التي تحتاجها أو تطلبها في عملية إنجاز أهدافها ورسالتها في المؤسسة. (عداي الحسيني، 2006، صفحة 106).

### 2-2 خصائص التحليل الداخلي بالمؤسسة:

إن للتحليل الداخلي مجموعة من الخصائص والمتمثلة في النقاط التالية:

- التشخيص عملية مهنية تتوسط عمليتي الدراسة والعلاج.
- التحليل عملية لتحديد طبيعة المشكلة ونوعيتها العامة والخاصة.
- التحليل عملية عقلية فهو يعتمد على قدرة العقل على الاستدلال والاستنتاج والتفكير والترابط والتحكم.
- التحليل رأي مهني للأخصائي الاجتماعي فهو عملية هدفها التوصل إلى خطة للعلاج.
- التحليل يرتبط بوظيفة المؤسسة حتى لا تأتي خطط علاجية طموحة تتناسب مع إمكانيات المؤسسة.
- التحليل يعتمد على دراسة بمستوياتها الرأسية والأفقية فالأخصائي يتعامل مع العميل على أساس أنه شخص موقف، لذلك يحاول جاهداً إبراز علاقة الشخص بالموقف، وفهمها وذلك بعد دراسة الماضي والحاضر الذي يؤثر كل منهما في اتخاذ الموقف. (جلولي و الزاوي، 2017، صفحة 07).

#### 5.2 أهمية التحليل الاستراتيجي:

اهتم مختلف الباحثين والمهتمين بعالم إدارة الأعمال، بالإدارة الإستراتيجية بصفة عامة وبالتحليل الاستراتيجي بصفة خاصة وذلك نظراً لأهمية هذا الأخير في اتخاذ القرار وتبرز أهمية من خلال ما يلي (حماني، 2013-2014، صفحة 15):

- ✓ تحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة.
- ✓ يساعد التحليل الاستراتيجي على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها.
- ✓ تحديد ما يسمى بالقدرة المميزة للمؤسسة والتي تعرف على أنها القدرات والموارد التي تمتلكها المؤسسة والعمليات التنفيذية المستخدمة في توظيف تلك القدرات والإمكانيات لإنجاز الهدف.
- ✓ يعد التشخيص الاستراتيجي ضرورة ملحة نظراً لأنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء.
- ✓ معرفة نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات الخارجية وهذا التشخيص يهدف إلى دراسة المؤسسة ووضعيتها من جوهرها والمحيط الذي حولها.

#### 6.2 أدوات التحليل الاستراتيجي:

تعددت أدوات التحليل الاستراتيجي حسب تعدد مداخل التحليل الاستراتيجي، حيث تقاطعت في عدة نقاط واختلفت في غيرها وفيما يلي يبرز ذلك حيث تطرقنا الى معظمها من الكلاسيكية والحديثة منها:

#### ✓ مصفوفة ANSOFF:

أنشأ الباحث IGOR ANSOFF مصفوفة التحليل الاستراتيجي للسوق والمنتجات، حيث يرى العديد من الاقتصاديين ضرورة استخدام المؤسسة استراتيجيات المتضمنة في هذه المصفوفة خطوة بخطوة، وفقاً للحرف Z كما هو موضح في الشكل الآتي:

## الفصل الثاني

### الاطار النظري والدراسات السابقة

#### الشكل رقم 04: مصفوفة Ansoff

تتمية المنتجات	اختراق السوق	السوق الموجود
تنوع المنتجات	تتمية السوق	السوق الجديد

منتجات موجودة

منتجات جديدة

المصدر: (بومصباح و فنان، 2011، صفحة 14)

ومن الشكل نستنتج ما يلي:

- أ. قد تتألف من سلعة وحيدة متخصصة لنوع وحيد من الأسواق، أو لفئة معينة من الزبائن، وهذه هي حالة التخصص، حيث تطوير المؤسسة لهذه الحالة سوف يتم عن طريق ما يسمى بالتغلغل.
  - ب. قد تتكون جعبة الأنشطة من منتج وحيد يوزع في العديد من الأسواق، أو يستخدم من قبل فئات متنوعة من الزبائن، فتتخذ عندئذ وضع ما يسمى التوسع في الأسواق.
  - ج. قد تركز جهود المؤسسة على نوع واحد من الأسواق، تقدم له العديد من السلع (المنتجات أو الخدمات)، أو على مجموعة محددة من الزبائن تعمل على إشباع مجمل رغباتهم وحاجاتهم عن طريق تقديم طيف كبير من السلع لها.
  - د. وقد تتشكل جعبة الأنشطة المؤسسة من العديد من المنتجات أو الخدمات الموجهة للأسواق، أو التي تخضع لإشباع رغبات متنوعة للفئات المتعددة، وتمثل عندئذ الحالة العامة لجعبة الأنشطة أي حالة التنوع.
- (دنيوس، 2005، الصفحات 25-26)

✓ مصفوفة SWOT:

يقوم تحليل SWOT على أساس مقارنة الفرص والتهديدات الخارجية بمجالات القوة والضعف الداخلية وذلك بأن توضع:



## الفصل الثاني

### الاطار النظري والدراسات السابقة

- نقاط القوة في الجانب الأيمن من أعلى الخانة (S).
- نقاط الضعف في الجانب الأيسر من أعلى الخانة (S).
- الفرص في الجزء العلوي الخانة (O).
- التهديدات في الجزء الأسفل من مصفوفة في الخانة (T).

ويمثل الشكل التالي مصفوفة SWOT:

العوامل الداخلية	نواحي القوة (S)	نواحي الضعف (W)
الفرص الرئيسية (O)	خلية 1 قوة و فرصة (SO) استراتيجية هجومية	خلية 3 ضعف وفرص (WO) التنوع الخارجي
التهديدات الرئيسية (T)	خلية 2 قوة وتهديدات (ST) استراتيجية التنوع	خلية 4 ضعف تهديدات (WT) استراتيجية دفاعية

المصدر: (خلف سكارنة، 2015، صفحة 166)

ونستنتج أن للمصفوفة أربعة خلايا والمتمثلة في:

- الخلية 1: تمثل أفضل المواقف، حيث تواجه المؤسسة فرص بيعية وتكتلك في نفس الوقت نقاط القوة تساعد على استغلال الفرص وبالتالي تحقيق النمو وتوسيع حصتها السوقية.
- الخلية 2: تتمتع المؤسسة بنواحي القوة وتواجه تهديدات بيعية، ففي مثل هذه الحالة تحاول استخدام نواحي القوة لديها في بناء فرص في مجالات أخرى.
- الخلية 3: هنا المؤسسة لديها فرص بيعية لكنها تملأ نقاط ضعف داخلية ففي هذه الحالة تحاول المؤسسة اتباع إستراتيجية التنوع الخارجي، بالاندماج مع شركة أخرى أو شرائها بحيث تتمتع الشركة بنقاط القوة.
- الخلية 4: تمثل أسوأ المواقف حيث تواجه المؤسسة تهديدات بيعية وفي نفس الوقت تتسم أنشطتها الداخلية ومواردها بالضعف. (خلف سكارنة، 2015، الصفحات 166-167).

## الفصل الثاني

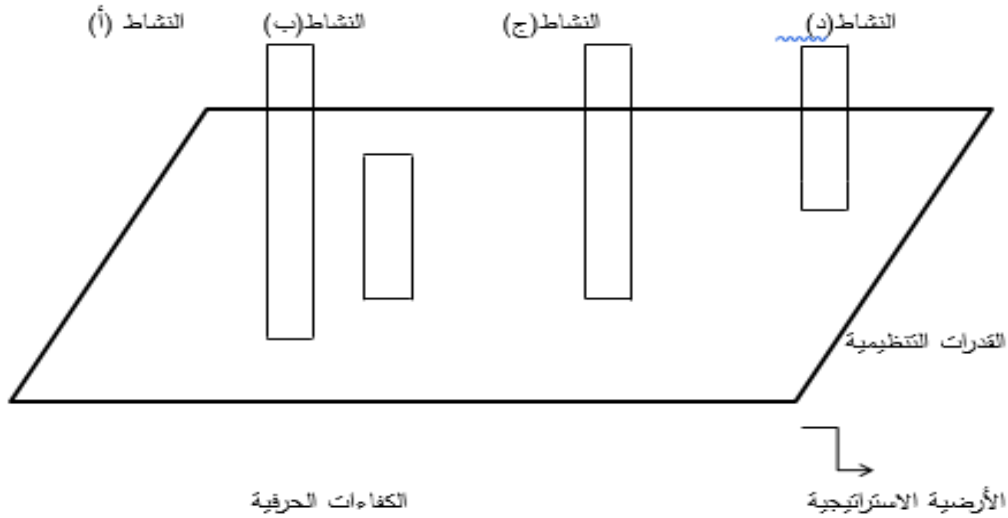
### الاطار النظري والدراسات السابقة

✓ الأرضية الإستراتيجية:

في إطار تطوير الأدوات التحليل الإستراتيجي من أجل الانتقال بالتفكير الاستراتيجي من مبدأ التموقع إلى مبدأ الحركة، وفي ظل الاضطراب المحيط يقترح **Gilbert Milan** باعتباره أحد مديري **BCG** نموذج القاعدة الإستراتيجية باعتبارها مجموع الكفاءات الحرفية والكفاءات التنظيمية التي يتضمن مزجها بتنافسية المؤسسة والتي تعتمد عليها مختلف نشاطات محفظة المؤسسة.

ويبرز الشكل البياني أهم مكونات الأرضية الإستراتيجية والمتمثل في:

الشكل رقم 05: الأرضية الاستراتيجية.



المصدر: (مداح عرابي، 2015، صفحة 195)

أ. الكفاءات الحرفية:

وتمثل تجميع للمهارات والخبرات التي كونتها المؤسسة، والتي يسحب تقليده ومن بينها تكنولوجيات القاعدية، الخبرة الصناعية، إدراك سلوك وحاجيات الزبائن، تسيير العلامة التجارية، معرفة قنوات التوزيع.

## الفصل الثاني

### الاطار النظري والدراسات السابقة

ب. القدرات التنظيمية:

والتي تسمح للمؤسسة بإعادة تعبئة كفاءاتها الحرفية ومحفظه نشاطاتها، كما أنها تهيئ شروط تنفيذ إستراتيجية التحرك، ومن مكوناتها القدرة على الرد بسرعة، البصيرة، الجودة، القدرة على التنسيق، تعدد التفاعلات مع مختلف الثقافات، القدرة على التعلم.

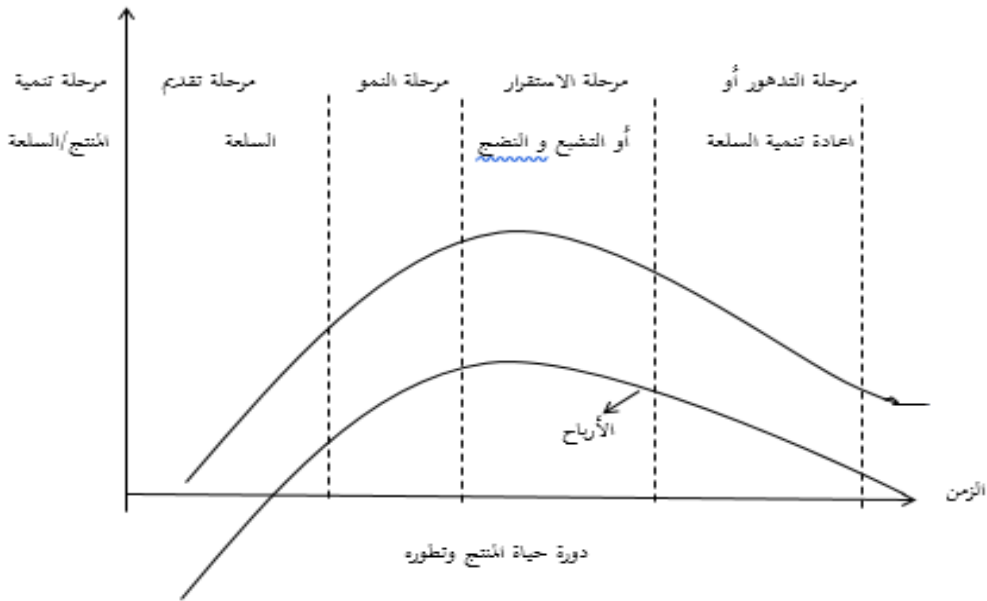
يساعد هذا النموذج المشخص على معرفة المزيج أو التوليفة التي تضمن للمؤسسة الأداء الجيد والتنافسية المستقبلية عن طريق معالجة نقاط الضعف بتطوير الكفاءات التي تكون مصدر ضعف مقارنة بمنافسيها.

#### ✓ دورة حياة المنتج:

■ المفهوم: هي الفترة الزمنية التي يقضيها المنتج في السوق، منذ تقديمه لأول مرة إلى أن يتم إسقاطه من خط المنتجات لتدهور الطلب عليه. (رحمان، 2010، صفحة 189)

ولكل منتج دورة حياة يمر من خلالها بعدة مراحل متعاقبة منذ فترة ظهوره، والتي تتمثل في مرحلة التقديم والنمو والنضج والإشباع وفي الأخير مرحلة التدهور وهذا ما نوضحه في الشكل الآتي:

#### الشكل رقم 06: منحنى دورة حياة المنتج



المصدر: (المساعد، 1998، صفحة 228)

## الفصل الثاني

### الاطار النظري والدراسات السابقة

بذلك فان مراحل دورة حياة المنتج تمر وفق المراحل التالية:

- مرحلة تقديم المنتج في السوق: تتصف هذه المرحلة بقلّة المنافسة وانخفاض نسبة المبيعات وارتفاع تكلفة بسبب ارتفاع مصاريف البحث والتطوير، في هذه المرحلة يكون تركيز الادارة نحو التصميم والتميز والتسويق الذي يقود إلى تطوير منتجات جديدة، وتبني استراتيجية التسعير على ضوء الموقف التنافسي في مرحلة النمو.
- مرحلة النمو: هي المرحلة التي ينتشر فيها المنتج في السوق، وفي هذه المرحلة تتميز المبيعات بالارتفاع بسرعة بسبب تنوع المنتج، لكن تزداد حدة المنافسة وبالتالي يبدأ السعر بالانخفاض.
- مرحلة النضج والاستقرار: في هذه المرحلة يتحدد شكل المنافسة إلى حد كبير ويصبح للمنتج حصة ثابتة في السوق، وتستمر المبيعات بالارتفاع ولكن بمعدلات متناقصة والتميز لم يعد مهم والمنافسة تعتمد على التكلفة والجودة.
- مرحلة التدهور: وتمثل هذه المرحلة بداية انخفاض الحصة السوقية للمنتج، حيث تتميز بانخفاض السعر والمبيعات نتيجة لارتفاع عدد المنافسين، وتصبح رقابة التكلفة وشبكة التوزيع فعالة مفتاح الاستمرار. (الشعباني، 2012، الصفحات 201-202)

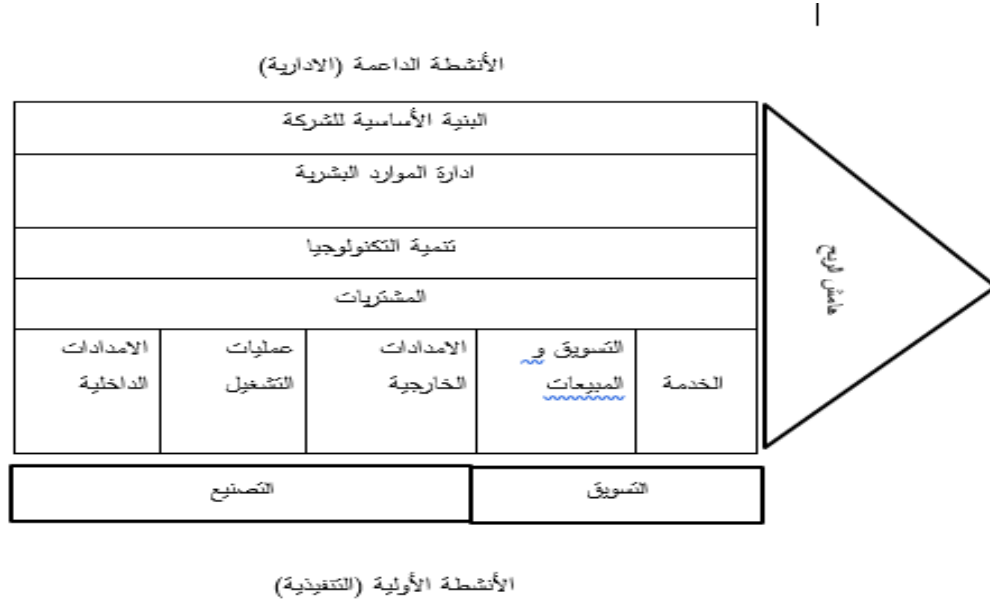
✓ تحليل سلسلة القيمة:

إقترح **Porter** نموذج سلسلة القيمة لتحليل المحيط الداخلي، حيث يرى بأن نشاط المؤسسة يمكن تحليله بشكل أفضل باعتباره سلسلة القيمة، فهذا الأسلوب يستخدم لتحليل الأنشطة الأساسية في المؤسسة بهدف تحديد مصادر الميزة التنافسية، ومن ثم معرفة جوانب القوة وجوانب الضعف الداخلية الحالية والمستقبلية، ويمكن تقسيم المؤسسة إلى سلسلة من الأنشطة تعمل على تحويل المدخلات إلى المخرجات وتحسين هامش الربح على تكلفة هذه الأنشطة، والتي يمكن تقسيمها إلى أنشطة أولية أي الأنشطة الأساسية والأنشطة الثانوية وهذا سوف نوضحه في الشكل الآتي:

## الفصل الثاني

### الاطار النظري والدراسات السابقة

الشكل رقم 07: سلسلة القيمة.



المصدر: (محمد مرسي و عبد السلام، 2007، صفحة 110)

أ. الأنشطة الأولية: تنقسم النشاطات الرئيسة إلى:

- الإمدادات الداخلية: وترتبط هذه الأنشطة باستلام وتخزين وتوصيل المدخلات اللازمة للمنتج وتشمل مناولة المواد، المخازن، الرقابة على المخزون، جدولة الماكينات... الخ
- عمليات التشغيل (الإنتاج): وهي الأنشطة المرتبطة بتحويل المدخلات إلى المنتجات في شكلها النهائي، وتشمل: التشغيل على الآلات، التجميع، التعبئة، صيانة الآلات.
- المخرجات من المنتجات: أنشطة مرتبطة بجمع، تخزين، والتوزيع المادي للمنتج إلى المشتري، وتشمل: تخزين منتجات تامة، العمليات الخاصة بسيارات التسليم، تنفيذ وجدول الطلبات.
- التسويق والمبيعات: أنشطة مرتبطة بتزويد وسائل التي يمكن من خلالها للمشتري أن يشتري المنتج وتحفيزه على الشراء وتشمل: الإعلام، الترويج، الحصص، اختيار المنفذ، العلاقات مع منافذ التوزيع والتسعير.

## الفصل الثاني

### الاطار النظري والدراسات السابقة

- الخدمة: أنشطة مرتبطة بتقديم الخدمة لتدعيم أو المحافظة على قيمة المنتج وتشمل: خدمات التركيب، الإصلاح، التدريب، قطع غيار والأجزاء، تعديل المنتج. (مرسي، 2006، الصفحات 134,135)

ب. الأنشطة الداعمة:

- البنية الأساسية للشركة: تعتبر بمثابة الوعاء الذي يستوعب كل الأنشطة أخرى حيث تتعلق بالهيكل التي تركز عليها المؤسسة مثل: المديرية العامة، المالية، المحاسبية، شؤون القانونية والعلاقات الخارجية، إدارة الجودة، وكل الأنشطة الداعم والأساسية لتشغيل سلسلة القيمة ككل.
- المشتريات: وهي الأنشطة التي تتعلق بالحصول على المدخلات المطلوبة والمستعملة في سلسلة القيمة سواء كانت مواد أولية أو خدمات أو آلات، وبذلك يتغلغل هذا النشاط عبر سلسلة القيمة ككل لأنها تدعم كل نشاط في حالة شراء ما يلزمه.
- تنمية التكنولوجيا: وتشمل كل الأنشطة المتعلقة بتصميم المنتجات وتحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في سلسلة القيمة وتشمل: المعرفة الفنية الإجراءات والمدخلات التكنولوجية المطلوبة لكل نشاط.
- إدارة الموارد البشرية: وهي تلك الأنشطة الضرورية المتعلقة بتحديد احتياجات المؤسسة من قوى العمالة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة، وبالتالي تتغلغل أنشطة الموارد البشرية عبر الحلقة ككل. (بن حبيب م،، صفحة 7)

✓ طريقة BCG :

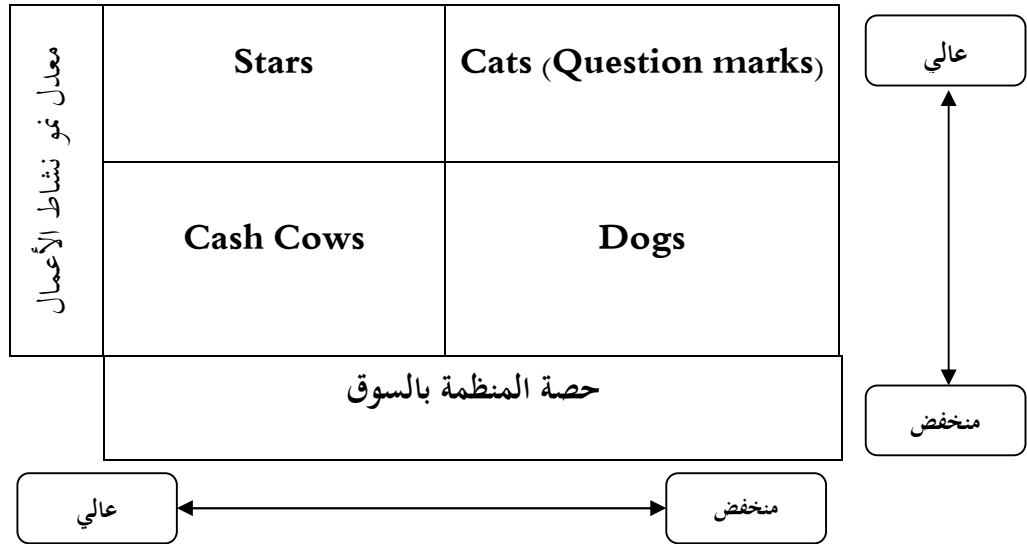
تعتبر طريقة BCG (Boston Consulting Group) من الطرق الأولى والتي تم اعتمادها في اشتقاق عدد من الطرق الأخرى مثل: S.R.I و Mc kinsey كما أن ADL تتجه بنفس المنطق في التحليل مع اختلاف بسيط فيما يتعلق بالمنافسة إذ لا تعتمد على السعر والتكلفة كما أن فائدة القطاع لا تتوقف عند نسبه نموه (داداي عدون، 2009، صفحة 99).

## الفصل الثاني

### الاطار النظري والدراسات السابقة

لقد قامت مجموعة بوسطن الاستشاري (**Boston Consulting Group**) وهي مؤسسة استشارات إدارية بتطوير وتبسيط نموذج الصياغة الإستراتيجية المتعددة الأعمال يدعى باسم مصفوفة معدل النمو وحصّة السوق (**growth \_share matrix**) والفكرة الأساسية هي أن المنظمة الأعمال تولد نقود أكثر من مستخدم للمساعدة في مسانده الأعمال الأخرى التي تحتاج إلى النقود من اجل تطوير ومن اجل أن تصبح مربحة هذا، وأن كل عمل من الأعمال يتحدد دورها على أساس عاملين إثنين معدل نمو السوق مقاساً بنسبه نمو السوق سنويا (الحالية أو المتوقعة) وذلك السوق الذي تعمل فيه المنظمة أما المحور الأفقي يشير إلى حصّة السوق النسبية أو التي يتم احتسابها عن طريق تقسيم حصّة السوق منظمه الاعمال بالوحدات على حصه سوق أكبر منافسين لها، فعلى سبيل المثال ان حصه السوق بالنسبة 0.3 تعني بان حجم المبيعات منظمه الاعمال هو فقط 30 بالمئة من حجم مبيعات قائد السوق (حمدان، محمد، و ادريس، 2009، الصفحات 247-248).

#### الشكل رقم 08: مصفوفة BCG



المصدر: (مختار ح.، 2009، صفحة 178)

يمكن تلخيص مضمون المصفوفة في أربعة أنواع من الأسواق تمارس كل واحده من منظمات الأعمال أنشطتها المختلفة أو أحد أنشطتها في إطار واحد منها باليات، وتتركز على تحقيق التفوق الاستراتيجي وتعزيز الميزة التنافسية إذ يستلزم الأمر من المنظمة التي تعمل ضمن معطيات الخليتين الأولى، والثانية أن تزيد من استثماراتها

## الفصل الثاني

### الاطار النظري والدراسات السابقة

على لتحقيق أهداف النمو معتمده في ذلك على الخلية الثالثة والتي تمثل مصدر مهم في توفير الأموال التي تساعد على إنجاز ذلك، وتعتمد في الوقت ذاته على الخلية الرابعة بوصفها مصدرا للفرص التي تبحث عنها للاستثمار (المعاضي، 2005، صفحة 31).

تتمحور الغاية الأساسية من استخدام مصفوفة **BCG** في معرفه الاستراتيجيات الملائمة لبيئة الأعمال المنظمة وكذا تشكيل أفضل حقيبة استثمار متوازنة للمنتجات ووحدات الأعمال (توازن الحقيبة يعني توزيع ملائم أو مناسب للمنتجات أو الوحدات الأعمال على خانات المصفوفة وبشكل يعطي أفضل النتائج المالية وغير المالية) أما بالنسبة لمنظمات الأعمال الكبيرة فهذه المصفوفة تساعد على توضيح الدور المرتقب لوحدات الأعمال الإستراتيجية التي تتشكل منها منشآت الأعمال. (الغالي و ادريس، 2007، صفحة 370)

وتجدر الإشارة إلى وجود نموذج ثاني من **BCG** مطور جاء نتيجة لتطور البيئة المنظمة وتعقدتها، حيث يعتمد على بعدين أساسيين هما الميزة التنافسية وإمكانية التمييز التنافسي وبالتالي فهذا النموذج يغطي النقص المتمثل في عدم اهتمام بيئة المنظمة حيث حسب هذا النموذج تواجه المنظمة 4 وضعيات وهي: (منصور، 2015، صفحة 127\_126)

✓ مصفوفة ADL:

اقترح مكتب **ARTHUR DE LITLE** للاستشارة، مصفوفة تختلف من حيث المعايير ومن حيث الشكل عن تلك التي قدمها مجموعة **BCG**، فمصفوفة **ADL** تسعى إلى تفادي النقائص التي سبقتها، فهي تقوم على معايير نوعية تماما، وتضم أكبر عدد ممكن من العوامل التي قد تؤثر على إستراتيجية المؤسسة وهي مبنية على بعدين:

- نضج الصناعة: تشبه مفهوم دورة حياة المنتج، فنضج الصناعة تمر بأربعة مراحل: الانطلاق، النمو، النضج، والانحدار.
- الوضعية التنافسية: وتصنف إلى وضعيات تنافسية مسيطرة، قوية، مقبولة، ضعيفة.

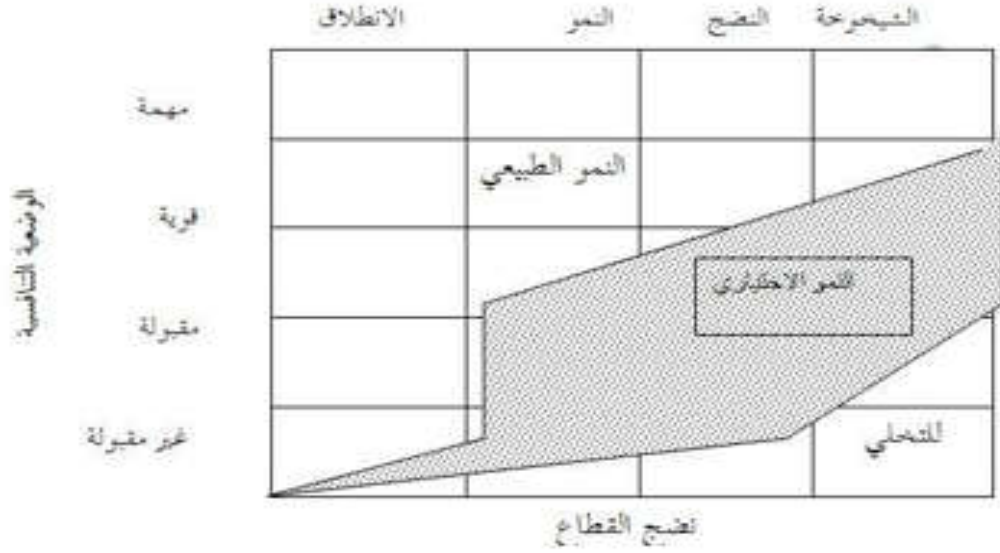
وبتحديد إحداثيات كل مجال استراتيجي نرسم المصفوفة التي تأخذ الشكل:



## الفصل الثاني

### الاطار النظري والدراسات السابقة

#### الشكل رقم 09: مصفوفة ADL



المصدر: (بن حبيب، 2017، صفحة 159)

والإستراتيجيات الأربعة المتوقعة عند ADL والمتمثلة في:

- النمو الطبيعي: تتمتع المؤسسة بقدرات تنافسية عالية، فتتبع هذه الإستراتيجية من أجل الحفاظ على الوضعية التنافسية ومواصلة الاستثمارات.
- النمو الاختياري: وهي الأنشطة التي لا تتركها المؤسسة جميعا تتطور بشكل طبيعي، وإنما يجب أن تخضع لعملية الانتقاء وبالتالي تركز على النشاطات المرجحة.
- إعادة التوجيه: تتمتع المؤسسة بتنافسية ضعيفة أو غير مرغوب فيها، وعليه لا بد أن تتدخل بتوجيهها نحو وضعية المرغوب فيها قصد زيادة الحصة السوقية.
- الترك: تكون المؤسسة في وضعية غير مرضية، والقطاع ليس جذابا وفي نفس الوقت تكون أنشطتها في مرحلة الزوال، وهنا ضرورة التخلي والتراجع عن الاستثمار فيها. (عمر، 2012-2013، الصفحات 39-41).

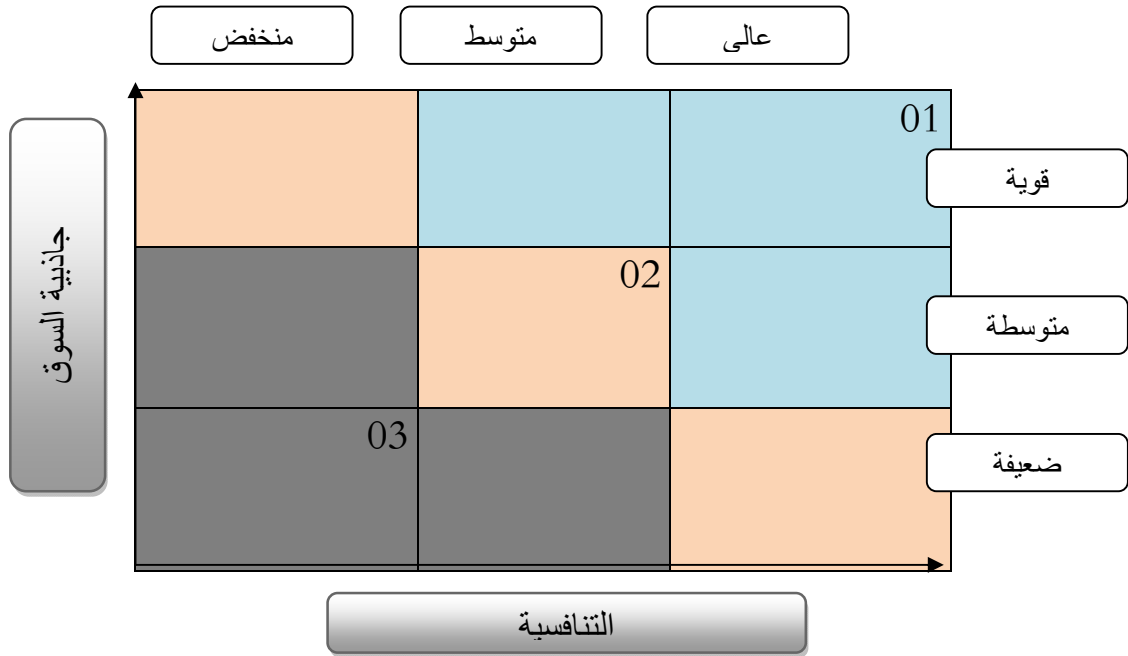
## الفصل الثاني

### الاطار النظري والدراسات السابقة

#### ✓ مصفوفة ماكينزي McKinsey:

شركه جنرال إلكترىك يطلق عليها هذا الإسم نسبة إلى واضعها James McKinsey الذي فتح مكتبه في شيكاغو 1926 الذي كان من أوائل المكاتب الاستشارية في المدارة Management الأمريكية حد حيث قدم مصفوفة لحساب شركة Electric général 10,53 مليون دولار ومنه تم تسميتها بهذا الاسم (السكرانة، 2015-1436، صفحة 256)، أهم ما يميزها أنها تستخدم بعدين رئيسيين هما جذبها الصناعة أو جاذبية السوق ودرجه قوه الوحدة أو نشاط الأعمال أي الوضعية التنافسية وتميز كذلك بأنها كيفيه عكس مصفوفه BCG التي تعتبر كمييه حيث تغيرات نوعيه للمؤسسة من خلال الشكل يتضح أن مصفوفة مكونه من 9 خانات. (بوغازي، 2016، صفحة 112)

#### الشكل رقم 10: مصفوفة McKinsey



المصدر: (بن حبيب، 2017، صفحة 161)

## الفصل الثاني

### الاطار النظري والدراسات السابقة

تظهر المصفوفة مكونه من ثلاث قطاعات (عالي، متوسط، منخفض) لكل من جاذبيه سوق تنافسيه المنظمة وبالتالي دور تساعد خلايا أساسيه انتماء النشاط إلى خليه من هذه الخلايا يتوقف على مجموعه النقاط التي حصل عليها النشاط المقيم على بعدي الجاذبية السوق وتنافسيه المنظمة الأنشطة التي تقع في قطاع (ذهب أو توقف) تدار من خلال استخدام استراتيجيه تؤدي إلى زيادة العائد منها مع درجه محدودة من الإنفاق (مثل استراتيجيه البناء، التصفيه) بالنسبة للخلايا الخاصة بالمنطقة الثانية تمثل القطاع (احذر) ، إذا توفرت للمؤسسة بعض المواد فانه يمكن الاتفاق عليها من اجل تطويرها وتحسينها اذ لم تتوفر يستحسن التخلص منها. (مزوغ، 2015، صفحة 359)

الجدول رقم 01 مقارنة بين أشهر نماذج التحليل المصفوفي.

Mc Kinsley	ADL نوعية	BCG كمية	طبيعة المعايير
<ul style="list-style-type: none"> <li>جاذبية السوق (قدرة التحكم في عوامل النجاح المفتاحية Fcs)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>أكثر تعقيدا من حيث جمع المعلومات</li> <li>تأخذ بعين الاعتبار عدة معايير وترتيبها حسب الأهمية في المؤسسة والسوق</li> <li>طابع استراتيجي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>سهولة الإعداد</li> <li>أحادية المعايير</li> <li>طابع استراتيجي ومالي</li> </ul>	الخصائص
	نضج السوق (04مراحل دورة الحياة)	معدل نمو السوق (الحاجة للتمويل)	المتغير الخارجي
الوضعية التنافسية	القدرة التنافسية	الحصة السوقية النسبية (التدفق الحالي لكل DAS)	المتغير الداخلي
التميز	الحصة السوقية والتميز معا	الحصة السوقية	الميزة التنافسية
عوامل عدة	عوامل عدة	عامل واحد ; حجم الإنتاج	عوامل النجاح المفتاحية
09	20	04	عدد الخانات
دقيقة ولها علاقة بالمؤسسة لا تأخذ بعين الاعتبار المقاربة مع بقية المنافسين	تطوير محاور استراتيجية حسب دورة الحياة في كل DAS	توصيات عامة	التوصيات

## الفصل الثاني

### الاطار النظري والدراسات السابقة

\	دورة الحياة	منحنى الخبرة	علاقة بأدوات التحليل الأخرى
غير مختص أي عدة FCS يهتم بالتميز	احترام الحركية واختلاف التركيبات التنافسية	الآلية	نقاط القوة
غير آلي	<ul style="list-style-type: none"> <li>• غير واقعي</li> <li>• الية محدودة</li> <li>• نظري</li> <li>• مؤسسات جد متنوعة مثل الجمعيات والشركات متعددة الجنسيات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• اختصار عوامل النجاح المفتاحية إلى واحدة فقط.</li> <li>• التكاليف.</li> </ul>	نقاط الضعف
اختيار (تميز\ خصوصية) لمؤسسات ذات نشاطات مترابطة	مؤسسات جد متنوعة مثل الجمعيات والشركات المتعددة الجنسيات	نشاطات الحجم	مبادئ التطبيق

المصدر: (روائية و بوقفة، 2017، الصفحات 65-64)

### ✓ قوى الخمس ل PORTER:

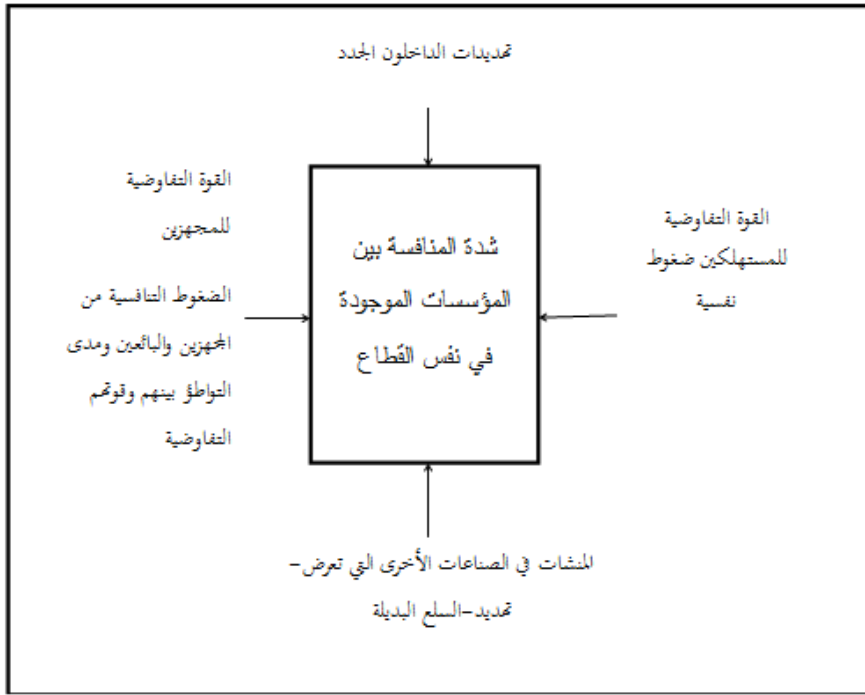
ظهر هذا النموذج في 80 من القرن الماضي ويعتبر هذا خطوة متطورة لدراسة الميزة التنافسية حيث قدرة المؤسسة على امتلاك ميزة تحكمها القوى الخمس التنافسية المشكلة للمحيط التنافسي التي تنشط فيه و مدى قدرتها على فهم العلاقة الموجودة بين هذه القوى و التحكم فيها و تتمثل (بوازيد، 2011-2012، الصفحات 25-26):

- شدة المنافسة بين المؤسسة القطاع.
- تهديد التنافسين المحتملين.
- القوة التفاوضية للموردين.
- القوة التفاوضية للعملاء.
- تهديد المنتجات البديلة(السلع/الخدمات).

## الفصل الثاني

### الاطار النظري والدراسات السابقة

#### الشكل رقم 12: القوى الخمس لبورتر



المصدر (محمد على الطائي، 2005، صفحة 256)

- المنافسون: تمثل شدة المزاومة في الصناعة بين المنافسون المحور ومركز القوى التي تساهم في تحديد جاذبية الصناعة، ومن بين العوامل الهيكلية المؤثرة في تحديد ودرجة شدة المنافسة نجد المنافسين، الطاقة الإنتاجية... الخ
- الداخلون الجدد المحتملون: إن الداخلون الجدد إلى الصناعة يجلبون معهم طاقة جديدة ورغبة في امتلاك حصة في السوق، وفي معظم الأحيان موارد المالية الهامة، ان جدية تهديد دخول منافسين جدد يعتمد بدرجة كبيرة ببعض الحواجز الموجودة في القطاع الصناعي المراد دخوله.

## الفصل الثاني

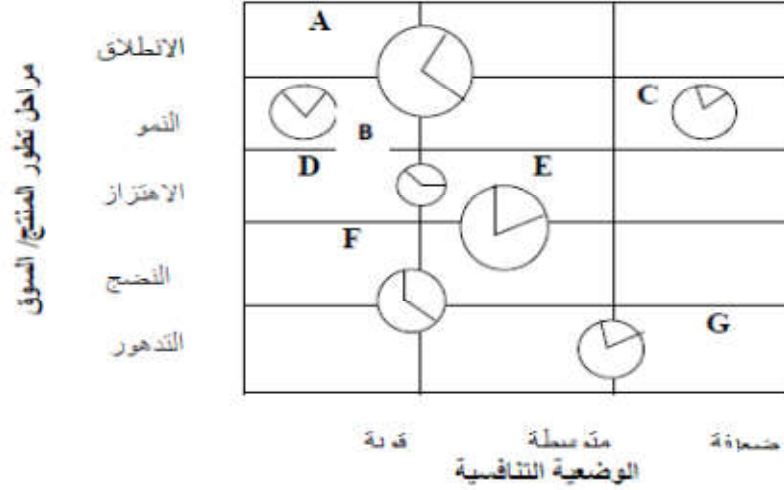
### الاطار النظري والدراسات السابقة

- المنتجات البديلة: تعرف على أنها البحث عن المنتجات التي بإمكانها تأدية نفس وظيفة منتج القطاع، وهذه المهمة تتطلب كثير من الحكمة ويتم تفادي عن قطاع النشاط المستهدف والمنتجات التي يجب أن تكون محل المراقبة هي تلك التي يتجه تطورها نحو تحسين العلاقة الجودة/السعر مقارنة بمنتج القطاع التي تكون فيها الربحية مرتفعة.
- الموردون: يحدث أن يهدد الموردون مؤسسات قطاع المشتري، إذا كان بمقدورهم رفع أسعار المنتجات أو الخدمات أو حتى تقليص من الجودة، وتزداد القوى التفاوضية للمورد إذا توفرت بعض الشروط وهي:
  - درجة تركيز الموردين مقارنة بالزبائن.
  - غياب المنتجات البديلة.
  - طبيعة التوريد.
- الزبائن: يجتهد الزبائن بتخفيض أسعار القطاع، والتفاوض بشأن خدمات جيدة ومنتجات ذات جودة أفضل وتكون هذه العملية على حساب مردودية القطاع، وترتبط قوة المجموعة الهامة من العملاء في القطاع بعدد الخصائص المرتبطة بوضعيتها في السوق. (حلموس، 2016-2017، الصفحات 203-204)

✓ مصفوفة هوفر HOFER:

يسمى هذا النموذج باسم مصفوفة تطور المنتج/ السوق **Product market evolution matrix** حيث يتكون من 15 خلية تعكس مراحل تطور المنتج/السوق أين تقوم منظمة الاعمال بوضع منتجاتها في المكان المناسب داخل المصفوفة بحيث عكس ذلك تطور المنتجات والأسواق والمركز التنافسي لها حيث تمثل الدوائر التي توجد داخل المصفوفة مبيعات الصناعة ككل فيما يعتبر الجزء المقتطع من كل دائرة حصة منظمة الأعمال من مبيعات الصناعة.

الشكل رقم 13 مصفوفة Hoffer



المصدر: (بوخال، 2011-2012)

حيث كمثل الأنشطة التي تأخذ الحرف A هي صناعه نامية تطبق استراتيجيه النمو والتوسع في المستقبل إلا أن المركز التنافسي للصناعة التي تنتمي إليها النشاطات في هذا السوق ضعيف مقارنة بالصناعات الأخرى وكذا الحجم النسبي الأنشطة المنظمة في هذه الصناعة الصغيرة في حين نجد حجم الأنشطة المجموعة B تمثل حيزا كبيرا في الصناعة حيث أن المركز التنافسي لهذه الصناعة يتسم بالقوة وهي صناعه نامية أما C مركزها التنافسية ضعيف بالرغم من حصتها العالية ويمكنها التحول إلى A أما D تتبع الصناعة في مرحله متأخرة من تطور السوق رغم مركزها التنافسي القوي واستحواذ المنظمة على حصة معقولة أما بالنسبة لـ E فتقع على حصة كبيرة في صناعه متدهورة وموقف تنافسي ضعيف والإستراتيجية الملائمة لهذا الوضع هي استراتيجيات انكماشية (مختار، 2009، الصفحات 184-185)

أما وحدات التي تأخذ الحرف E و F فهي في مركز تنافسيه قوي نسبياً ولكنها توجد في مرحلة متأخرة نسبياً من تطور السوق بالمقارنة من مجموعته D، وأخيراً الوحدات التي تأخذ G تمثل الوحدات المتعثرة حصتها السوقية دائرة محدودة وهي توجد في حالة تدهور السوق ويكون مركزها التنافسي ضعيفاً في بعض الحالات وقد يكون نسبياً. (الحسيني، 2006، صفحة 142)

## الفصل الثاني

### الاطار النظري والدراسات السابقة

✓ مصفوفة السياسة الاتجاهية لشركة Shell:

الشكل رقم 14: مصفوفة Shell

مركز التنافسي للمؤسسة

غير جذاب	متوسط	جذاب	
1	2	3	ضعيف
4	5	6	متوسط
7	8	9	قوي

ربحية السوق

المصدر: (الصمعيدي، 2007، صفحة 72)

تتكون هذه المصفوفة من بعدين أساسيين: ربحية السوق والمركز التنافسي، ومن خلال الشكل الذي أمامنا نلاحظ أن هنالك 9 خلايا وكل خلية تمثل خيار استراتيجي للمؤسسة وهي:

- الخلية رقم 1: تعني إمكانيات التنافسية للمؤسسة ضعيفة يقابلها ربحية متوقعة غير جذابة، الخيار الاستراتيجي هو عدم استثمار في هذا النشاط.
- الخلية رقم 2: إمكانيات تنافسية ضعيفة يقابلها ربحية متوقعة متوسطة، وهنا المؤسسة أمام خيارين:
  - أولاً: الانسحاب التدريجي لهذا النشاط.
  - ثانياً: المراجعة المستمرة إذا كان المستقبل يعطي مؤشرات تساعد على النمو.
- الخلية رقم 3: تشير إلى أن الإمكانيات ضعيفة لكن القطاع فيه أرباح جذابة يتم إتباع استراتيجية الإنعاش حتى يعود النشاط قويا من جديد، أو يتم التخلص من هذا النشاط إذا لم تستطيع المؤسسة من تطوير إمكانياتها للوقوف ضمن هذا القطاع.
- الخلية رقم 4: هناك إمكانيات متوسطة وربحية القطاع غير جذابة؛ والخيار الاستراتيجي هو الانسحاب التدريجي لأنه لا أمل في الحصول على أية أرباح متوقعة.
- الخلية رقم 5: إمكانيات تنافسية متوسطة والأرباح المتوقعة متوسطة، والخيار الاستراتيجي هنا النمو بحذر.



## الفصل الثاني

### الاطار النظري والدراسات السابقة

- الخلية رقم 6: هنا الربحية المتوقعة جذابة ولكن إمكانيات تنافسية للمؤسسة متوسطة، فالخيار هنا تطوير إمكانيات المؤسسة التنافسية، أي على المؤسسة أن تبذل كافة الجهود اللازمة لتطوير قدراتها التنافسية لأن الأرباح المتوقعة هي أرباح عالية وجذابة.
- الخلية رقم 7: هنا تظهر أن الإمكانيات التنافسية قوية وربحية المتوقعة غير جذابة، فالخيار الاستراتيجي هنا محاولة الحصول على الأرباح من خلال وجود مؤسسة في هذا النشاط.
- الخلية رقم 8: إمكانيات تنافسية قوية وريح متوقع متوسط فالخيار الاستراتيجي هو النمو.
- الخلية رقم 9: إمكانيات تنافسية قوية مع أرباح متوقعة جذابة، فالخيار الاستراتيجي هنا هو التوجه بالنشاط للاحتلال مركز القيادة في السوق والمحافظة عليه. (الصمعيدي، 2007، الصفحات 73-74).

### 7.2 البدائل الإستراتيجية:

- عرفها JOHNSON ET SCHOLER سنة 1997 بأنه عبارة عن مخرجات لعملية المفاضلة بين البدائل المحددة وفقا لمعايير تم تحديدها سلفا.
- وفد عرفها ايضا DAVID سنة 2001 بأنها عملية الاختيار تتم عليها توليد الخيار الاستراتيجي واختيار من بينها ما يحقق أهداف المؤسسة. (العيساوي، العارضي ، و عبادي ، 2012، صفحة 787)
- حيث يمارس الخيار الاستراتيجي في المؤسسة كبيرة والصغيرة في نقاط أساسية وهي كالاتي:
  - ان للمدير الحرية للمفاضلة بين بدائل عديدة أثناء صناعة القرار أوصياغة إستراتيجية معينة، وهذه الاستراتيجية لا تحددها البيئة التنظيمية، انما ادارة المؤسسة من خلال الخيارات المتاحة.
  - ان فعالية المؤسسة ونجاحها لا يتجسد في نقطة واحدة من الانجازات في مجالات اتخاذ القرار، بل تتمثل في مدى معين وبالتالي فان المدراء لا يسعون نحو تحقيق المثالية في قراراتهم، وانما في تحقيق الرضا في اختيار البدائل.
  - ان عملية إدراك وتقييم العوامل البيئية تشكل متغيرا وسيطيا بين تصرف ادارة المؤسسة اتجاه البيئة التنظيمية مما يؤثر على الخيار الاستراتيجي. (سنان، 2007، صفحة 387)

## الفصل الثاني

### الاطار النظري والدراسات السابقة

#### 8.2 العوامل التي تأخذ بالاعتبار عند اختيار البدائل :

يمكن اجمال هذه العوامل في النقاط الثلاث التالية: (الظاهر ن.، 2009، الصفحات 218-220)

- **الاهداف:** ان الاهداف التي تسعى المنظمه لانجازها والتي سبق تحديدها من قبل الإدارة المنظمة تشكل الخطوات الاولى لصياغة الإستراتيجية المناسبة سواءا كانت هذه الاهداف عامه او فرعيه استراتيجيه او تشغيليه.
- **القيود الخاصة بالفرص والمخاطر البيئية :** عند اختيار ودراسة البدائل لابد من مراعاة ما أسفرت عنه نتائج الدراسة البيئية الخارجية سواء كان ذلك يخص البيئة العامة او البيئة الخاصة بحيث تقف المنظمة على النقاط التي تمثل فرص امامها وانتقائها واستثمارها بالكامل .
- **القيود الخاصة بنواحي القوة والضعف المتعلقة بالمنظمة :** تتحدد الإستراتيجية الممكن اختبارها ويجب أن تتذكر أن كل الفرص والمخاطر والقوة والضعف يعتبران من أهم العوامل التي تخدم بين بدائل الإستراتيجية المتاحة والممكنة الإلتباع من قبل المنظمة.
- **قيم الإدارة وأخلاقياتها والمهارات الإدارية المتاحة :** هي تلك القيم الشخصية والتنظيمية السائدة لدى أفراد الإدارة العليا وكذا على اتجاهاتهم وميولتهم.

#### الجدول رقم 02 قائمة بأهم الاستراتيجيات الإدارية.

التعريف	الاستراتيجية
تصف التوجه الكلي للمنشأة نحو النمو وإدارة وحدات الأعمال المختلفة بما وخطوط المنتجات	الاستراتيجية الكلية للمنشأة
تم في مستوى وحدة الأعمال أو مستوى خط المنتج حيث تركز على تحسين الموقف التنافسي - المنتجات، خدمات الشركة- في صناعة معينة أو قطاع سوقي معين يتم خدمته بواسطة وحدة الأعمال	استراتيجية الأعمال
مدخل خاص بمجال وظيفي معين -الانتاج، التسويق، المالي؟، الموارد البشرية، البحوث والتطوير ...- للوصول لأهداف واستراتيجيات المنشأة ككل أو وحدة الاعمال	الاستراتيجية الوظيفية
تعتبر استراتيجية تنافسية حيث ، حيث تكون على مستوى مؤسسة ما أو وحدة أعمال لتقديم قيمة إضافية للمشتري من خلال ( جودة المنتج، أوخدمات ما بعد البيع ....)	استراتيجية قيادة التميز

## الفصل الثاني

### الاطار النظري والدراسات السابقة

استراتيجية تنافسية عرى مستوى شركة ما أووحدة أعمال لتصميم، انتاج وتسويق المنتج بشكل أكثر كفاءة مقارنة بمنافسيها.	استراتيجية التكلفة
تعبر عن استراتيجية تنافسية لتكلفة اقل مع التركيز على مجموعة معينة من المشتريين أو سوق معين.	استراتيجية التركيز مع التكلفة
استراتيجية تنافسية للتمييز مع التركيز على مجموعة معينة من المشتريين أو سوق معين.	استراتيجية التركيز مع التميز
تعتمدها المنشأة لتحقيق ميزة تنافسية داخل الصناعة ما من خلال الدخول في معارك ضد الشركات الاخرى المنافسة.	الاستراتيجية التنافسية
تحقق ميزة تنافسية داخل صناعة ما من خلال العمل مع الشركات الاخرى المنافسة.	الاستراتيجية التعاونية
شراكة بين منشأتين أو أكثر أو وحدات أعمال لإنجاز أهداف هامة استراتيجيا وتحقيق منافع متبادلة ومن أهم أنواعها: <ul style="list-style-type: none"> <li>● أنجاز خدمي متبادل -أضعف درجة بين التحالفات-: تكون في الصناعات المتماثلة تقوم بتجميع مواردها لتحقيق منفعة تكون مكلفة للغاية في حال تطويرها بشكل منفرد وكمثال عن ذلك: الدخول في تقنيات متقدمة</li> <li>● المشروعات المشتركة واتفاق التراخيص: المشروعات المشتركة: تتبع المنظمة هذه الاستراتيجية عندما تشترك شركتين أو أكثر معا في شركة مؤقتة بغرض استغلال الفرصة. حيث المنظمة تكون غير راغبة أو غير قادرة على دخول المشروع بمفردها وكثيرا ما تكون الشركتين أو الشركات منظمة جديدة مستقلة ويشتركون معا في الملكية.</li> <li>اتفاق التراخيص: وهواتفق تقوم بموجبه شركة من الشركات صاحبة التراخيص بمنح شركة أخرى حقوق لها في دولة أو سوق آخر لإنتاج أو بيع منتجاتها.</li> <li>حلقة القيمة: اهم ما يمثل هذه الاستراتيجية الصلة الوثيقة بين الشركاء حيث تقوم شركة أو وحدة ما بعقد اتفاق طويل الأجل مع مورد رئيسي أو موزع لتحقيق ميزة مشتركة.</li> </ul>	التحالف الاستراتيجي
يكون بين شركتين أو أكثر، ويكون بين الشركات المتشابهة نسبيا من حيث الحجم والعلاقات، وبالتالي الشركة الجديدة يكون اسمها الجديد مشتق من أسماء الشركات التي اندمجت مع بعضها.	استراتيجية الاندماج أو الدمج
هو قيام الشركة بشراء شركة أخرى حيث يتم تحويلها إلى فرع أو جزء تشغيلي فيها، ويكون بين شركات ذات أحجام مختلفة، وقد تكون في حالة صداقة أو عدائية.	الاستحواذ أو الشراء أو التملك.
هي إستراتيجية للنمو الأفقي وتعني توسع أو مد منتجات الشركة إلى مواقع جغرافية أخرى و\أو زيادة مدى المنتجات والخدمات المقدمة للأسواق الحالية - في نفس المرحلة من حلقة القيمة - ويمكن أن يتم النمو أفقيا داخليا أو خارجيا عن طريق شراء، اندماج، تحالفات استراتيجية مع شركة أو شركات أخرى في نفس الصناعة وتعبر عن مدى قيام الشركة بالعمل.	التكامل الافقي.
في مواقع متعددة رأسيا في سلسلة القيمة بدءا من استخراج المواد الخام إلى التصنيع إلى التوزيع.	التكامل الرأسى

## الفصل الثاني

### الاطار النظري والدراسات السابقة

ويمكن أن يتم هذا النمو داخليا بالتوسع الذاتي في العمليات الحالية أو خارجيا عن طريق الشراء.	
والذي يعني دخول الشركة في مجالات تتعلق بتوفير المواد والمدخلات الأخرى التي تحتاجها الشركة، وغالبا ما تتبنى الشركة هذه الاستراتيجية عندما يفشل الموردون الحاليون في توفير المدخلات المطلوبة بالسعر والجودة والتوقيت المناسبة وخاصة عند الأزمات في أوقات الذروة في الطلب على هذه المدخلات أو قلة عدد الموردين مقارنة بالشركات التي تطلب ما يوفره من مدخلات أو عندما تمثل هذه المدخلات نسبة كبيرة من تكاليف الانتاج.	التكامل الرأسي الخلفي
هذا التكامل يضمن وجود منافذ توزيع لمنتجات المنظمة كذلك يزود المنظمة بوسيلة للرقابة عن طريق بيع وخدمة المنتج في الأسواق كما تمكن هذه الإستراتيجية المنظمة من زيادة قدرتها على خلق التمايز لمنتجاتها من تلك التي يقدمها المنافسون في السوق إضافة إلى زيادة هامش الربح بسبب إلغاء الحلقات الوسيطة بين المنظمة والمستهلك.	التكامل الرأسي الأمامي
يطلق عليها استراتيجية التنوع الداخلي، ووفقا لهذا الخيار تقوم المنظمة بنتاج منتجات جديدة وتوزيعها كذلك في أسواق جديدة.	التنوع
تمثل استجابة المنظمة للظروف المحيطة بها حيث قد تظهر أوضاع كثيرة يمكن أن تجعل بديل البيع أكثر البدائل ملائمة للمنظمة. وما قد يضطر هذه الاخيرة لتبني البديل هوندهور الاحوال داخل وخارج المنظمة بصورة تجعل من الصعب بقاء الشركة واستمرار عملياتها بنجاح وفي مثل هذه الحالة قد يكون الخيار الامثل هوالتصفية الطوعية أوالجبرية	البيع الكلي\التخلص أو البيع الجزئي
تعتبر هذه الاستراتيجية البديل الوحيد والخيار الأصعب والاخير لإنهاء الاعمال واطلاق الافلاس.	الإفلاس\ التصفية.
تركز هذه الاستراتيجية على الكفاءات التشغيلية، عندما تكون المنظمة في مشاكل بسبب سوء استخدام مواردها فتعتبر هذه الاخيرة ملائمة لها وضرورية للخروج من تلك المشكلة	تصويب الأعمال

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مراجع الدراسة .

## 9.2 إعادة هندسة العمليات الإدارية:

إن ظهور تطبيقات إعادة الهندسة (المندرة) مع بداية النصف الثاني من الثمانينيات وتطورها في التسعينيات وما بعدها أعاد الأذهان إلى المراحل التي شهدت تغيرات دراماتيكية في تاريخ تطور الإدارة والتنظيم وتوقع الكتابات المعاصرة أن الزمن القادم سيشهد إعادة تفكير شامله تلامس المبادئ والأسس التي بدت وكأنها اكتسبت رسوخ وصرامة حيث لا تجد في التحسينات التدريجية أنها كافية لمواجهة التحديات الحالية والقادمة (رفع مسغوبي

و العربي قزون، 2015، صفحة 49) وقد أشار كل من رواد الهندرة (مايكل وتشامبي) أنها ترتبط بظاهرتين تمثلان مرتكزات القرن الواحد والعشرين اقتصاد الكوني والاقتصاد المعلومات. (يوسف، 2016، صفحة 265)

#### 10.2 مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية:

على الرغم من أن مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) لم يظهر إلا في التسعينات الميلادية إلا أن أساسها وقواعدها تعود إلى مطلع هذا القرن وذلك مع بداية ظهور الإدارة العلمية فريدريك تايلور وفي ثمانينيات الميلادية ظهرت على الساحة الأكاديمية اتجاهات لإحياء هذا المفهوم العلمي من قبل انصار الجودة الشاملة (TQM) وغيرها من المفاهيم العلمية ولقد ظهر مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية BRP في 1990 على يد مايكل هامر في مقالاته التي نشرت في دوريه هارفرد HPR عام 1990 ثم انتشر هذا المفهوم بصورة سريعة ومذهله في الأوساط الغربية على الساحة الأكاديمية وفي قطاعي الأعمال والحكومة (السلطان، صفحة 534)

وقد اصطلح على اختصار مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية بكلمه واحده هي الهندرة وهي كلمه عربيه جديدة مركبه من كلمتين هندسة وإدارة وهي تمثل الترجمة العربية الكلمتين re-engineering business وأشار Nahmais إلى أن مفهوم Business Re-engineering Processing ليس جديدًا بل تعود إلى حقل الهندسة الصناعية التي تعاملت مع أفضل تصميم للعمليات ووضع المعايير لفهم عواقب الأحداث وتدفق المواد إلى مصانع باستخدام دراسة الوقت flow chart وهي عمليه الهدم الخلاق التي توارثت من الأنظمة الرأسمالية لغرض ابتكار المنتجات أو عمليات جديدة، لدى يجب على المنظمات التعليمية أنت تعلم ما يسمى مهارات التغيير الثوري. (قاسم داوود، سلمان داوود، و محمد خليل، 2015، صفحة 23).

#### • تعريف الهندرة:

عرضت العديد من الدراسات إلى مفهومها ومن أبرزها:

— حسب مايكل هامر وجيمس تشامبي إعادة هندسة الإدارية هي إعادة التفكير الأساسي وإعادة تصميم الثورة للعمليات من اجل التوصل إلى تحسين جوهري في مقاييس المعاصرة للأداء مثل التكلفة الجودة الخدمة والسرعة. (مراد و داودي، 2013، صفحة 151) ويركز هذا التعريف على العناصر التالية:

### الاطار النظري والدراسات السابقة

✓ أساسي Fundamental: إن الهندرة تبدأ من دون أي افتراضات راسخا أو ثوابت مسبقة كما أنها لا تعتمد على مفاهيم أو قواعد جازمة بل تتجاهل ما هو كائن وتتركز على ما ينبغي ان يكون.

✓ جذري Radical: هذا التعبير مستخلص من الكلمة اللاتينية radix وتعني الجذور وبالتالي فإن إعادة التصميم الجذري تعني التغيير من الجذور وليس مجرد تغييرات سطحية أو تحميل ظاهرية للوضع القائم وإنما هي التخلص من القديم تماما.

✓ فائق Dramatic: الهندرة لا تتعلق بتحسينات النسبية المطردة والشكلية تهدف إلى تحقيق طفرات هائلة وفائقة في معدلات الاداء.

✓ عملياتي Process: بالرغم من أن هذه العبارة هي الأهم في تعريف مصطلح الهندرة إلا أنها تمثل أكثر المفاهيم صعوبة أمام المسؤولين الإداريين حيث يركز فريق العمل عادات على الوظائف والهياكل التنظيمية بدلا من العمليات. (فيروز، 2013، صفحة 100)

— الهندرة هي إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفه جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة. (الصيرفي، 2006، صفحة 14)

— هي العمليات التي تحدث تغيير جذري في عمليات التنظيمية من خلال استخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات بشكل مبتكر لتحقيق تحسينات جوهرية في الأداء. (أحلام، 2014-2015، صفحة 16)

— وبالتالي يمكن القول أنها أسلوب إبداعي لإعادة تصميم العمليات بصفته جذرية للتوصل إلى أفضل مستوى من الخدمة والجودة والسرعة وقل تكاليف بأساليب معلوماتية حديثة للوصول إلى تمييز مؤسسه.

### 11.2 ابعاد إعادة الهندسة :

تعتبر إعادة هندسة العمليات الإدارية نموذج جديد يتأثر ويؤثر في كل المجالات في المنظمة بدءاً من الموظفين وانتهاء بالمفاهيم المحورية في العمل تؤدي إلى تغيير في عده جوانب التي تطلق عليها أبعاد إعادة هندسة العمليات وهي ممثلة في مجالات التي تجري عليها التغييرات حيث تتعلق بكيفية التحول من هيكل الهرمي إلى الهيكل المسطح أو المصفوفي وكيفية الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات وكيفية تغيير الموظفين من متمركزين حول مهمة إلى أفراد

## الفصل الثاني

### الاطار النظري والدراسات السابقة

عامل متعدد المهارات وكيفية تغيير المديرين من مشرفين إلى مدير وكيفية تغيير نظم وإجراءات العمل من اجل زيادة قدره المؤسسة على تحقيق الكفاءة والفعالية. (حايف سي حايف، 2015، صفحة 82)

#### 12.2 مراحل إعادة هندسة العمليات الإدارية:

لتطبيق الناجح لمنهج إعادة هندسة العمليات يجب ان تمر بأربعة مراحل وتحتوي كل مرحله بمجموعه من الخطوات وهي كالتالي: (بوطورة و سمايلي، 2017، الصفحات 95-96)

##### • المرحلة الأولى: الإعداد للتغيير:

وتتمحور خطواتها في:

- ✓ الإحساس بالمشكلة والإيمان بضرورة التغيير.
- ✓ القناعة بأسلوب الهندرة وإيمان بفعاليتها كاداه لإعادة البناء الهيكل التنظيمي.
- ✓ القرار.
- ✓ رسم رسالة المنظمة والتي تقوم على تحديد استراتيجيه المنظمة سواء من حيث الحاجة الملحة لمشروع الهندرة أو بناء التصور العام للمشروع.
- ✓ وضع أو تحديد أهداف المنظمة.
- ✓ تحديد تقنيه المعلومات اللازمة لتطبيق مشروع الهندرة.
- ✓ إعداد الجدول الزمني للعمل.

##### • المرحلة الثانية، التشخيص أو التخطيط للتغيير:

خطوات هذه المرحلة تتمثل في

- ✓ تحديد ووصف العمليات الحالية والتعرف على أسبابها ودوافعها.
- ✓ التحليل الكمي.
- ✓ تحليل العلاقات السببية والتعرف على احدث الوسائل التقنية والنماذج الناجحة.
- ✓ وضع قائمه بأولويات العمليات المرشحة الهندرة.

## الفصل الثاني

### الاطار النظري والدراسات السابقة

- ✓ تعريف العمليات المرشحة وتحديد نطاق العمل.
  - ✓ تحديد متطلبات المشروع.
  - ✓ تحديد فريق الهندرة.
  - ✓ وضع وتحديد أهداف الأداء ومعايير للقياس.
  - **المرحلة الثالثة، إعادة التصميم وهي كالتالي:**
  - ✓ دراسة البدائل المتاحة للتصميم وتصور عمليه الجديدة.
  - ✓ إعادة هيكله الجانب البشري أي القوى العاملة.
  - **المرحلة الرابعة، التطبيق:**
- وتتضمن هذه المرحلة خطوتين رئيسيتين هما:
- ✓ خطة التحول.
  - ✓ التطبيق وهي خطوه التي تتحقق الرؤية وتنفيذ التصميم الجديد مع إدخال عنصر المرونة لتصحيح الأخطاء.

### 13.2 المبادئ التي تقوم عليها الهندرة:

تعتمد الهندرة على عدة مبادئ نجملها في النقاط التالية: (داود، 2014، صفحة 276)

- ✓ تقوم الهندرة إلى إعادة تصميم عمليه الوحيدة من جديد بكامل مراحلها وخطواتها وذلك من بدايتها حتى نهايتها.
- ✓ تقوم على أساسات تقنيه المعلومات أي نظام المعلومات الحديثة التبيني اللامركزية في عمليه استخدامها.
- ✓ تسعى الهندرة إلى دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحده.
- ✓ تفويض الموظفين السلطة الكافية لأداء مهامهم بكفاءة بعد هندرة العمليات.
- ✓ توفير المرونة الكافية في تنفيذ مراحل وخطوات العملية.



## الفصل الثاني

### الاطار النظري والدراسات السابقة

- ✓ تصميم العملية الواحدة بشكل يمكنها أن تؤدي أكثر من عمل.
- ✓ تقليل عدد مرات التدقيق والمراجعة لتوفير السرعة في الأداء.

#### 14.2 خصائص إعادة هندسة العمليات :

تتميز الهندرة بعده خصائص منها: (الشليبي و النسور، 2009-1430، صفحة 471)

- ✓ الهندرة تبدأ من نقطة الصفر وهي في الواقع أداة لإعادة البناء من جذوره.
- ✓ تختلف اختلافاً سياسياً عن أساليب التطوير الإداري التقليدية كالإصلاح الإداري والتحديد والتطوير.
- ✓ تركز على العمليات الإدارية لا على الأنشطة على عكس أساليب التنظيم الإداري التقليدية وتتم بالنتائج وتركز على حاجات العميل الداخلي والخارجي
- ✓ تقوم على هيكله العمل على أساس العملية ككل على اختلاف النظرية الإدارية التقليدية التي تقوم بتقسيم العمل إلى مجموعه مهام يقوم بها مجموعة من الموظفين.
- ✓ تتميز بأنها تبدأ من تشكيك في مشروعية العملية الإدارية وضرورة بقائها أصلاً بدون التركيز على تصحيح خطواتها بشكل فردي انطلاقاً من أن العملية كلها تحتاج إلى تغيير أو إعادة بناء أو إلغاء.
- ✓ تركز على إعادة تصميم نظم العمل الأساسية ولا تعني بالإدارات والأقسام والوحدات التنظيمية المتعارف عليها تقليدياً.
- ✓ تقوم على نقد أنشطة الرقابة والمراجعة بصورتها التقليدية ضخمة انطلاقاً من إيمانها بأن تكلفتها الاقتصادية في المنهج التقليدي تفوق قيمه نتائجها.
- ✓ تتميز مشاريعها بطموحاتها الفائقة حيث يلاحظ أن على مفاهيمها التركيز على عبارات التغيير الجذري تحسينات جوهرية بناء أساس إعادة تصميم الكلي، فهي لا تقف عند حد تحسين النوعي بل لا تنظر إليه.
- ✓ الاعتماد بشكل رئيسي على تقنيه المعلومات أساساً لمشاريعها.

- 15.2 العناصر الحاسمة لتنفيذ برنامج إعادة هندسة العمليات الإدارية: يمكن تلخيصها في ستة نقاط.
- ثقافة المنظمة: ترمز إلى منظومة المعايير الرموز والمعتقدات القيم الطقوس والممارسات حيث تطورت واستقرت مع الوقت وأصبحت سمة خاصة لتنظيم بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم والسلوك المتوقع مع الأعضاء فيه. (صرايرة ا.، 2012-1433، صفحة 39)
  - الإستراتيجية: إن برنامج إعادة الهندسة يجب أن يرتبط بالرؤية والأهداف الإستراتيجية للمنظمة وقد أرجع كل من Chan and Ching نسبة الإخفاق العالية في برنامج إعادة هندسة العمليات يعود إلى فشل العديد من منظمات في دمج برامج الهندرة في رؤيتهم وأهدافهم الإستراتيجية (رفاع، مسغوي، و قزون، 2015، صفحة 52)
  - الاتصال: يعتبر الإتصال أحد العناصر الأساسية المساعدة لتنفيذ الهندرة ويعتمد ذلك بصورة جوهرية على قدرة الإدارة في تبني قنوات الاتصال الفعال والمستمر مع أصحاب المصالح داخل المنظمة ووفقاً لـ Homa 1995 تعتبر عملية الاتصال ضرورية لتحقيق الاستقرار التنظيمي عند الشروع في تطبيق الهندرة. (أبو عمشة، 2011-1432، صفحة 60)
  - تمكين العاملين: لا يمكن تجاهل هذا العنصر في نجاح تطبيق الهندرة فالمحسوم منه أن العنصر البشري هو عنصر حساس وحاسم لنجاح وتنفيذ الهندرة وحسب فلسفة هذه الأخيرة يتم تحويل العاملين في مستويات إدارية الدنيا لاتخاذ قرارات ذات علاقة بعملهم وهذا يعني التخلي عن نمط البيروقراطي السائد والاستعداد للتغيير. (رفاع، مسغوي، و قزون، 2015، صفحة 53)
  - الاستعداد للتغيير: ينظر لعملية الاستعداد وتقبل وتبني تغيير كعنصر حاسم لنجاح تطبيق الهندرة ويمثل الاستعداد للتغيير في الرغبة لعدم البقاء في الوضع الحالي وأضاف التغييرات في القيم والممارسات والبناء التنظيمي حيث يتطلب تطبيق الهندرة تغيير الثقافة التنظيمية القديمة للمنظمة المعمول بها حالياً إلى ثقافة جديدة مرتكزة على المقومات الأساسية التي تتطلب عملية التطبيق حيث تشمل ثقافة المنظمة على مجموعته من المبادئ والقيم والمفاهيم والمعتقدات السائدة لدى الأفراد داخل المنظمة أي أن الثقافة تقوم بدور أساسي في التأثير على قدره المنظمة عنصر الرئيسي في النجاح تطبيق إعادة الهندسة. (ابو عبده، 2016، صفحة 37)

### الاطار النظري والدراسات السابقة

— تكنولوجيا المعلومات: تمثل كل أداة حاسوبية يستخدمها الأفراد في عملهم مع المعلومات ويأتي ذلك في إطار دعم احتياجات أنشطة معالجة المعلومات في المنظمة وذلك لمواكبة التغيرات العالمية في بيئة الأعمال.

#### 16.2 أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية:

يحقق تطبيق إعادة هندسة العمليات فوائد كثيرة تعود على التنظيم بكفاءة وفعالية وبشكل يحافظ على بقاء واستمرار التنظيمات الإدارية في مواجهه التحديات الجديدة وتأتي أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية من :

- يمكن تطبيق إعادة هندسة العمليات في كافة المنظمات سواء كانت خدمة أم إنتاجية.
- تنفذ على منظمات قائمه ولا تزال تعمل.
- تساعد على انجاز الأعمال بأقل وقت وجهد وتكلفه.
- تمكن المنظمات من الانتقال إلى التكنولوجيا المتطورة.
- إدخال تقنيات وأساليب عمل جديدة مستحدثه في مجال نشاط المنظمة بما يساعد في جوده المنتج أو الخدمة.

#### 17.2 أهداف الهندرة:

يمكن تحديد أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية بالتالي: (الكاني و فرج، 2017، صفحة 148)

- تخفيض تكلفة الأداء.
- التخلص من الروتين القديمة أسلوب العمل الجامد والتحول إلى الحرية والمرونة.
- الجودة العالية في الأداء.
- الخدمة السريعة والمتميزة.
- تحويل العمل من الرقابة والإشراف اللاصق يمارس على العاملين إلى عاملين يتمتعون فيه بصلاحيات واسعة وقادرين على تحمل مسؤولياتهم.

#### 18.2 العلاقة بين التحليل الاستراتيجي وإعادة هندسة العمليات الإدارية:

يمكن إجمال نقاط التلاقح التحليل الاستراتيجي وإعادة هندسة العمليات الإدارية في العلاقة الضمنية بينهما من خلال النقاط التالية حيث وحاولنا تلخيصها من مجموعته من الدراسات التي تطرقت إليها:

فحسب (صرايرة، 2012-1433، صفحة 45) قد ركز على ضرورة إطفاء الطابع الاستراتيجي عند قياده عملياته الهندسة، حيث أن هذه الأخيرة يجب أن ترتبط بالرؤيا والأهداف الإستراتيجية للمنظمة حيث أن التخطيط الاستراتيجي غير الجيد يؤدي إلى حدوث مشكلات تؤثر على سيرورة العمل وبالتالي فشله أي أن التخطيط غير الجيد لمشروع إعادة هندسة العمليات الإدارية يؤدي إلى فشلها، كما أشارت (جار الله أحمد، 2017، صفحة 472) أن التنفيذ الناجح الهندسة يحتاج مجموعة من المتطلبات الأساسية عند انتهاجها منها الإستراتيجية أي إضفاء الطابع الاستراتيجي عند قياده عملياتها نظره حيث يجب أن ترتبط هذه الأخيرة بالرؤيا والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وحسب (فيروز، 2013، صفحة 101) فإن العوامل المؤثرة بالدرجة الأولى في إعادة هندسة العمليات عمليات الأعمال هي التخطيط الاستراتيجي، فالتخطيط الجيد يؤدي إلى نجاحها والعكس صحيح، وأشارت دراسة (مزهوده، صفحة 208) إلى أن إعادة الهندسة تعتبر من الأدوات الحديثة المستعملة في التحليل الاستراتيجي وذلك عن طريق تحليل وتنظيم المؤسسة وإعادة الضبط وفق مجموعته من المبادئ يتناسب مع إستراتيجيتها أي يتم تقييم بين الملائمة بين الإستراتيجية والموارد والمهارات الموجودة من جهة والسياس الذي سيتم فيه تنفيذ الإستراتيجية من جهة أخرى وبالتالي فإن العلاقة الجوهرية بين التحليل الاستراتيجي هي علاقة ارتباط مع رؤيا المؤسسة وارتباطها مع الأهداف الإستراتيجية لها.

#### خلاصة:

نظرا للتغيرات الجديدة والمتجددة في مجال التنافس، ينبغي على المؤسسة تصدي لكل ما يطرأ من تغيرات ضرورية، ويتم هذا باعتماد على أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية ذلك لمواكبة تطورات الجديدة باستخدام التكنولوجيا المساعدة في ربح الوقت وتخفيض التكلفة، إذ أن تطبيقها يعتمد على خطة إستراتيجية طويلة المدى وصولا إلى مرحلة التحليل الاستراتيجي الذي يقوم على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

## الفصل الثاني

### الاطار النظري والدراسات السابقة

#### 19.2 الدراسات السابقة:

اعتبر الدراسات السابقة مكونا هاما من مكونات الدراسة العلمية، ولا يمكن الاستغناء عنها، ولا تستطيع أي مؤسسة أن تحقق أهدافها دون الرجوع والإطلاع على الدراسات السابقة، فهي تثري الدراسة وتثري الباحث بمعلومات كثيرة في مجال دراسته، لذلك قمنا باستعراض هذه الدراسات السابقة باعتبارها الطريق الذي يسهل لنا جمع المعلومات بما قام به الآخرون من تجارب يمكن الاستفادة منها في دراستنا.

واعتمدت دراسة الحالية على مجموعة من الدراسات السابقة حيث نجد:

أ. الدراسات العربية:

دراسة (أيمن جمال عبد الهادي السر، 2008) مقال بعنوان: واقع اعادة هندسة العمليات الإدارية في الوزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع اعادة هندسة العمليات الإدارية في الوزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة، ومحاولة التعرف على فروق الدراسة وكان مجتمع الدراسة يتكون من 483 موظف وتم أخذ عينة تتكون من 300 موظف تتراوح درجاتهم بين وكبل مساعد ومدير دائرة وذلك في الأجهزة الأمنية والإدارات العامة، وقد جمع الباحث 270 استبانة، وقام بإجراء بعض المقابلات مع المدراء العاملين في الأجهزة الأمنية في الوزارة الداخلية الفلسطينية والأمن الوطني في محافظات قطاع غزة.

وقد اعتمدت الدراسة على النموذج التالي: المتغيرات المستقلة

القيادة
— القيادة
— العوامل الداخلية
— العوامل الخارجية

اعادة هندسة العمليات الادارية (الهندرة)
— القيادة
— التخطيط الاستراتيجي
— السياسات الادارية
— اعادة الهيكلة
— تكنولوجيا المعلومات
— القوانين والتشريعات

## الفصل الثاني

### الاطار النظري والدراسات السابقة

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود وعي لدى قيادة وزارة الداخلية بمفاهيم التطوير الإداري لكن هنالك قصور في فهم مفهوم الهندرة.
- وجود ازدواجية وتداخل في صلاحيات والعمل بين الادارة العامة للشؤون الإدارية المركزية والادارة العامة للشؤون الادارة المالية في الجانب المدني.
- يبرز نمط القيادة الديمقراطي الديكتاتوري بنسبة كبيرة في الوزارة الداخلية والأمن الوطني، مع وجود نمط قيادة حرة بنسبة قليلة.
- يظهر بوضوح غياب التخطيط الاستراتيجي في بعض الأجهزة الأمنية والإدارات العامة في الوزارة الداخلية والأمن الوطني.
- السياسات الإدارية واضحة ومفهومة ولكن تقريرها يرجع إلى قيادة الوزارة من المدراء العاملين والإدارات العامة.
- يظهر غياب لبعض المستلزمات التكنولوجية الهامة للأجهزة الأمنية والإدارات العامة.

ومن أهم ما أوصت به هذه الدراسة نجد:

- الاهتمام وتعزيز مفهوم اعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) وإعادة بناء تطوير لدى قيادة الوزارة.
- تحديد سياسات ادارية واضحة ومفهومة بحيث لا تتعارض مع القوانين والتشريعات.
- العمل على تجميع الأنشطة والمهام الفرعية ودمجها في مهمة واحدة.
- اعادة الهيكلة في الأجهزة الأمنية للمساهمة بصورة فعالة في عملية التطوير وعرض الأمن.
- استخدام تكنولوجيا المعلومات في اعادة تصميم العمليات الإدارية والتقليل من الروتين والرقابة المتكررة.

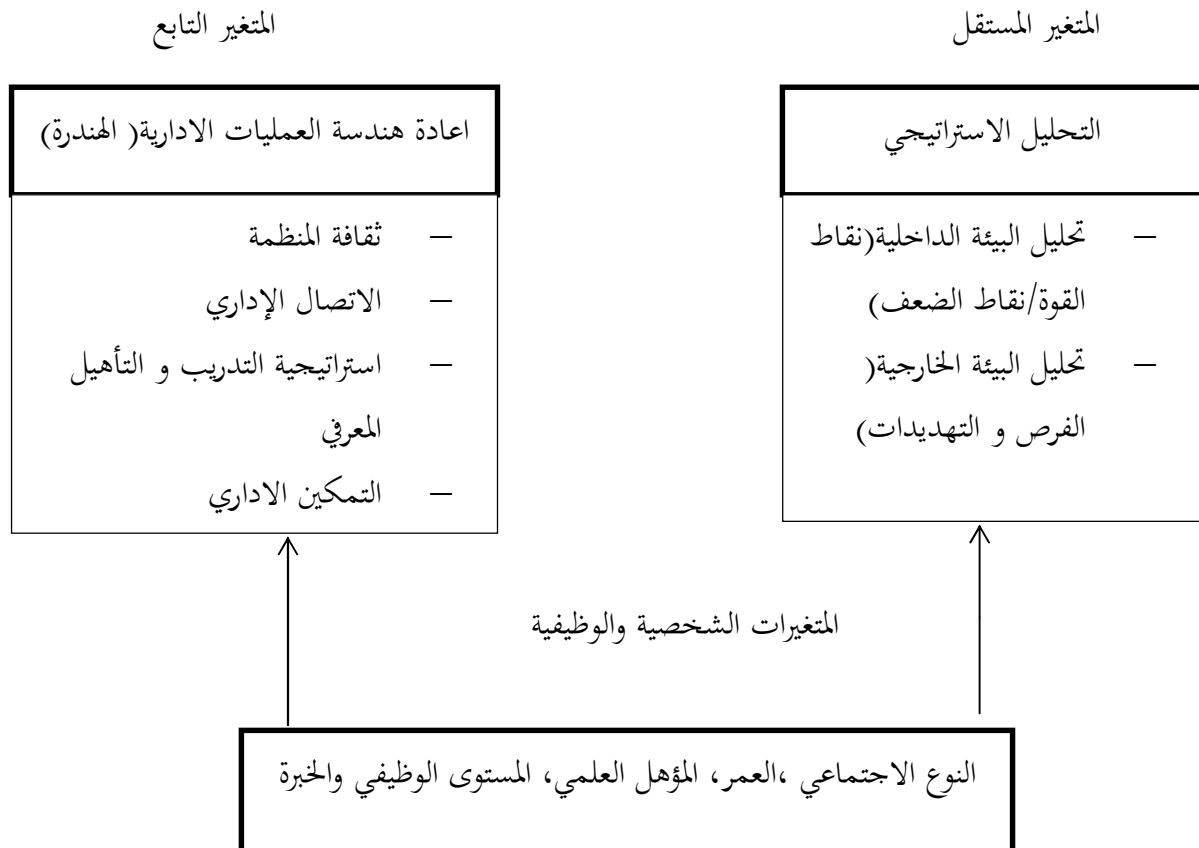
## الفصل الثاني

### الاطار النظري والدراسات السابقة

دراسة (اسماعيل محمد صرايرة، 2011) بعنوان: أثر عناصر التحليل الاستراتيجي في اعادة هندسة العمليات الإدارية في الوزارة الداخلية الأردنية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر عناصر التحليل الاستراتيجي في اعادة هندسة العمليات الإدارية في الوزارة الداخلية الأردنية، واعتمدت على منهجية البحث الوصفي والبحث الميداني التحليلي، ولإجراء الدراسة قد تم توزيع الاستبانة على الموظفين لجمع البيانات، تم أخذ عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة بنسبة 25% وقد تم توزيع 267 استبانة على عينة الدراسة لاستعانة بقسم العلاقات العامة وشؤون الموظفين في الوزارة، واسترجع منها 214 استبانة بنسبة استرجاع بلغت 92,79%، وقد تم استبعاد 14 استبانة لعدم صلاحيتها في التحليل، وبذلك خضعت للتحليل 200 استبانة تشكل مانسبته 45,96% من الاستبانات المسترجعة، وما نسبته 69,74% من عينة الدراسة وما نسبته 67,18% من مجتمع الدراسة وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

حيث اعتمدت هذه الدراسة على النموذج التالي:



## الفصل الثاني

### الاطار النظري والدراسات السابقة

وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج :

◆ ان درجة ممارسة أبعاد عناصر التحليل الاستراتيجي في الوزارة الداخلية الأردنية جاءت مرتفعة وان تصورات الباحثين حول الهندرة جاءت أيضا مرتفعة.

◆ ان الاهتمام بالمتغيرات التكنولوجية لها أثر فعال في زيادة فاعلية العمليات بالمنظمة.

أوصت الدراسة بالآتي:

على أن تبقى الوزارة الداخلية الأردنية على هذا المنهج في تحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية والذي يؤدي إلى الاستمرارية واستقرار الوزارة في مواجهة التحديات والتغيرات المستمرة والقيام بعمليات التطوير وإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) بشكل يلي خدمات العملاء.

دراسة (فيسل الجريا، 2011) مقال بعنوان: أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الفعالية التنظيمية لمستشفيات الخاصة في مدينة عمان.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الفعالية التنظيمية لمستشفيات الخاصة في مدينة عمان، دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم الاستبانة شملت 39 فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من 86 مفردة، وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبارها باستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وقد تم استخدام على العديد من الأساليب الاحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، ومنها تحليل الانحدار البسيط والمعتمد، فقد اعتمدت هذه الدراسة على المتغيرات (فهم العمليات الإدارية، الأداء الاستراتيجي، التخطيط الإستراتيجي تقسيم العمل، تقويم أداء العاملين).

وبعد اجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت إلى عدة نتائج من أبرزها:

1) وجود تأثير ذو دلالة معنوية لإعادة بناء الهياكل التنظيمية على الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان.



## الفصل الثاني

### الاطار النظري والدراسات السابقة

(2) وجود تأثير ذو دلالة معنوية للقدرات التكنولوجية العالية على الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان.

(3) وجود تأثير ذو دلالة معنوية لزيادة فاعلية العمليات المنحزة على الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان.

(4) وجود تأثير ذو دلالة معنوية لتحسين معايير الجودة الشاملة على الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان.

وقد أوصت هذه الدراسة ما يلي:

◆ ضرورة تشجيع المستشفيات المبحوثة لإعادة هندسة العمليات الإدارية لأعمالها للبدء بتنفيذ برامجها في التغيير الجذري السرعة الممكنة.

◆ صياغة رؤية حول بناء قواعد البيانات المشتركة للمستشفيات، وتستطيع استخدامها في جهود التغيير وإعادة هندسة العمليات الإدارية.

دراسة ( هيثم محمد العطار 2012 ) مقال بعنوان: مدى ممارسة التمكين إداري وتأثير ذلك على ابداع العاملين

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري وعلى مستوى الابداع الإداري لدى العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر في قطاع غزة.

ويتكون مجتمع الدراسة من فئة الموظفين أصحاب المناصب الاستشارية في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة، حيث بلغ إجمالي عددهم في الجامعة الإسلامية 169 شخص وجامعة الأزهر 97 شخص، وبذلك بلغ العدد الإجمالي للأفراد مجتمع الدراسة 266 شخص، وقد استخدم الحصر الشامل حيث تم توزيع 266 استبانة وبلغت نسبة الاستيراد 75%.

واعتمدت هذه الدراسة على النموذج التالي:

## الفصل الثاني

### الاطار النظري والدراسات السابقة

المتغير التابع	المتغير المستقل												
<table border="1"><thead><tr><th>الابداع الاداري</th></tr></thead><tbody><tr><td>— حل المشكلات</td></tr><tr><td>— المرونة</td></tr><tr><td>— الأصالة</td></tr><tr><td>— الطلاقة الفكرية</td></tr><tr><td>— تركيز الانتباه القدرة على التحليل و الربط</td></tr></tbody></table>	الابداع الاداري	— حل المشكلات	— المرونة	— الأصالة	— الطلاقة الفكرية	— تركيز الانتباه القدرة على التحليل و الربط	<table border="1"><thead><tr><th>التمكين الاداري</th></tr></thead><tbody><tr><td>— تفويض السلطة</td></tr><tr><td>— فرق العمل</td></tr><tr><td>— تدريب العاملين</td></tr><tr><td>— الاتصال الفعال</td></tr><tr><td>— تحفيز العاملين</td></tr></tbody></table>	التمكين الاداري	— تفويض السلطة	— فرق العمل	— تدريب العاملين	— الاتصال الفعال	— تحفيز العاملين
الابداع الاداري													
— حل المشكلات													
— المرونة													
— الأصالة													
— الطلاقة الفكرية													
— تركيز الانتباه القدرة على التحليل و الربط													
التمكين الاداري													
— تفويض السلطة													
— فرق العمل													
— تدريب العاملين													
— الاتصال الفعال													
— تحفيز العاملين													

وخلصت الدراسة إلى أن أفراد العينة يوافقون على توفر التمكين الاداري بأبعاده محل الدراسة بنسب متفاوتة في الجامعتين، واتضح أن درجة موافقة موظفي جامعة الاسلامية أكبر من درجة موافقة موظفي جامعة الأزهر، حيث بلغت درجة الموافقة على محور التمكين الاداري لدى موظفي الجامعة الاسلامية 78.44% بينما بلغت لدى موظفي الجامعة الأزهر 68.51% كما وافق أفراد العينة على توفر الابداع الاداري بجميع أبعاده ( حل المشكلات....الخ). في كلا الجامعتين بنسب متفاوتة.

وأظهرت الدراسة أن درجة الموافقة للجامعة الاسلامية أكبر من درجة الموافقة لدى محور الابداع لدى موظفي جامعة الاسلامية 82.78% بينما موظفي جامعة الأزهر 78.87%.

وأوصت الدراسة لكلا الجامعتين بالعمل الجاد وعلى نشر ثقافة التمكين الاداري من خلال تعزيز أبعاده والقيم التي تحث عليه.

دراسة) آمال ياسين المجالي،(2012) مقال بعنوان: أثر عناصر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز عملية اعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الاتصالات السعودية.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر عناصر التخطيط الاستراتيجي في عملية اعادة هندسة عمليات الإدارة (الهندرة) في شركة الاتصالات السعودية واستندت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في تغطية متطلبات

## الفصل الثاني

### الاطار النظري والدراسات السابقة

الجانب النظري، وإجراء الدراسة قامت بالاستبانة ووزعت على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 472 موظفاً، وقد تم استخدام SPSS لتحليل البيانات.

واعتمدت هذه الدراسة على النموذج التالي :

المتغير التابع (الهندرة)	المتغير المستقل
اعادة هندسة العمليات الادارية(الهندرة)	التخطيط الاستراتيجي
— التزام و قناعة ادارة العليا بمفهوم اعادة هندسة العمليات الادارية	— وجود الرسالة
— ثقافة المؤسسة	— وجود خطط و سياسات
— الاتصال الاداري	— وجود أهداف رئيسية
— تمكين العاملين	— للمؤسسة
— الاستعداد للتغيير	
— الاستعداد للتغيير	

وتوصلت إلى أهم النتائج أهمها :

◆ وجود أثر لعناصر التخطيط الاستراتيجي في عملية اعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في شركة الاتصالات السعودية.

◆ ان عناصر التخطيط الاستراتيجي يفسر ما مقداره 59.4% من التباين في عملية اعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في الشركة.

وتوصى الدراسة بضرورة العمل على ايجاد ثقافة تنظيمية تعزز عناصر التخطيط الاستراتيجي في البيئة التنظيمية والارتقاء بهذه الاستراتيجيات إلى مستويات عليا المرغوب فيها.

## الفصل الثاني

### الاطار النظري والدراسات السابقة

دراسة(خضير علي فيروز، 2013) مقال بعنوان: دور اعادة هندسة عمليات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الصناعية دراسة حالة في معمل الألبسة الجاهزة في النجف.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور اعادة هندسة الاعمال في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الصناعية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت 72 فقرة لجمع المعلومات من عينة الدراسة المكونة من 120 مفردة، وقد تم استخدام البرنامج الاحصائي SPSS لتحليل البيانات. وقد اعتدت هذه الدراسة على النموذج التالي:

المتغير التابع	المتغير المستقل
الميزة التنافسية	اعادة هندسة العمليات الادارية (الهندرة)
— التكلفة	— التخطيط الاستراتيجي
— المرونة	— القيادة
— الجودة	— تكنولوجيا المعلومات
— السرعة	— التضريب و تنمية العاملين
	— مرونة الهياكل التنظيمية

وقد توصلت هذه الدراسة مجموعة من الاستنتاجات:

- ❖ تعد اعادة هندسة العمليات الإدارية من الموضوعات المعاصرة التي حظيت باهتمام العديد من الأدبيات الإدارية بدورها في دعم القدرة منظمات الأعمال على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
- ❖ أثبتت نتائج تحليل الاحصائي أن التخطيط الاستراتيجي هو المتغير الأهم في النجاح تنفيذ اعادة هندسة العمليات الإدارية، تليه المتغيرات الأخرى القيادة، تكنولوجيا المعلومات، التدريب.
- ❖ أثبتت النتائج التحليل الاحصائي أن متغير الجودة هو البعد الأهم للميزة التنافسية في المعمل، تليه متغيرات أخرى ( المرونة، التكلفة، السرعة) على التوالي.

## الفصل الثاني

### الاطار النظري والدراسات السابقة

❖ أظهرت نتائج المعمل أنه بحاجة إلى تطوير مقدراته استراتيجية في جميع المتغيرات وعوامل إعادة هندسة العمليات الإدارية فضلا عن الميزة التنافسية. وأوصت هذه الدراسة إلى مجموعة من التوصيات منها:

❖ ضرورة تبني ادارة المعمل لمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية باعتباره من المدخل المهمة في تدعيم قدرة المعمل على تحقيق الميزة التنافسية .

❖ تفعيل ودعم برامج التدريب والتأهيل لجميع العاملين في المصنع من أجل الاستفادة من دور استراتيجية إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية.

دراسة( بياض مصطفى،2014) مقال بعنوان: ممارسات إعادة هندسة العمليات الإدارية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بتندوف.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر استخدام إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء بمؤسسة سونلغاز وحدة توزيع تندوف، وقد تم استخدام البرنامج الاحصائي SPSS وذلك بتوزيع 45 استبانة على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة 84%، اعتمدت الدراسة على أسلوب وصفي تحليلي، حيث المتغير المستقل هو الأداء أما المتغير التابع فهو إعادة هندسة عمليات الإدارية.

وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

➤ يساهم استخدام أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في رفع من أداء وحدة التوزيع لسونلغاز فرع تندوف.

➤ تتبنى وحدة التوزيع لسونلغاز فرع تندوف ممارسات الهندرة في مختلف عملياتها الإدارية.

وتوصيات الدراسة تتمثل في:

➤ ضرورة قيام وحدة التوزيع لسونلغاز بإجراء تعديلات جذرية على بعض العمليات القائمة داخل الوحدة، لتحسين مستويات الأداء المحققة.

➤ يجب على وحدة التوزيع لسونلغاز بإدخال عملية الهندرة لنظام التسيير القائم داخل الوحدة .

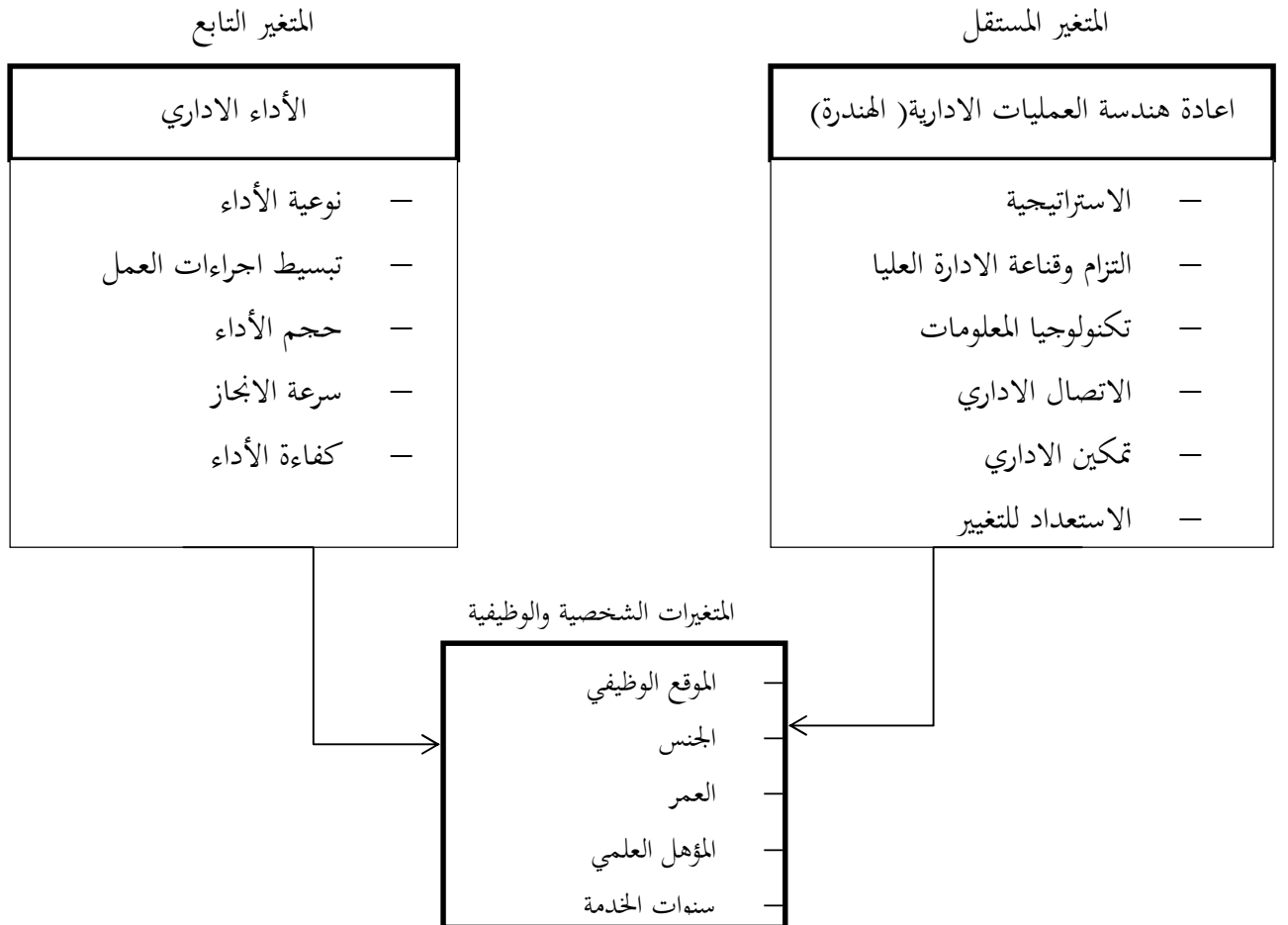
## الفصل الثاني

### الاطار النظري والدراسات السابقة

دراسة ( عبد الله سمير البحيري، 2015) مقال بعنوان.: دور اعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الاداري في الوزارة الصحة الفلسطينية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور اعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الاداري في وزارة الصحة الفلسطينية، ومعرفة مدى توفر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق اعادة هندسة العمليات الإدارية، في الوزارة وأثرها على تحسين الأداء الإداري.

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من 167 موظف من رؤساء الأقسام ومدراء الدوائر الاداريين في الوزارة، حيث تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية، واستخدمت الدراسة استبانة كأداة رئيسية جمع البيانات، حيث اعتمدت هذه الدراسة على النموذج التالي:



## الفصل الثاني

### الاطار النظري والدراسات السابقة

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- تتوفر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة بنسبة 50,59% وهذا يعني توفر الحد الأدنى من تلك المتطلبات والمتمثلة في ( الاستراتيجية، التزام وقناعة الإدارة العليا، تكنولوجيا المعلومات، الاتصال الإداري، تمكين العاملين، الاستعداد للتغيير) ولكن تلك المتطلبات بحاجة إلى دعم كافي.
- توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية عند مستوى  $\alpha = 0.5$ ، بين تطبيق مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الصحة الفلسطينية وبين تحسين الأداء الإداري من خلال تحسين (الجودة، الأداء، تبسيط الاجراءات .....الخ).

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات :

- ترسيخ تطبيق مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة ودورها في تحسين الأداء الإداري.
- ضرورة تبني الإدارة العليا تشكيل فريق اداري مميز يتخصص بإدارة عمليات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية .
- تعزيز وجود فكر استراتيجي واضح لدى الإدارة العليا لتبني مبادئ الهندرة ومعالجة تضخم الهياكل التنظيمية والحد من ظاهرة تداخل الصلاحيات والمسؤوليات والسرعة في إنجاز العمليات الإدارية.

دراسة( الوليد عبد الله حمد عثمان،2016) أطروحة دكتوراه في ادارة الأعمال بعنوان: المتغيرات البيئية وأثرها في إعادة هندسة العمليات الإدارية في المنظمات الأعمال.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على مفهوم المتغيرات البيئية والتنبؤ بها، وأهميتها بنسبة لمنظمات الأعمال والآثار المترتبة على تطبيق الهندرة، حيث اتبع الباحث المنهج الوصفي باستخدام التحليل الاحصائي للاستبانة وتحليلها بالبرنامج الاحصائي SPSS بالاعتماد على مجتمع يتكون من القيادات التنفيذية الإدارية العليا والادارة الوسطى والادارة التشغيلية، وتم اختيار مفردات عينة البحث بطريقة العينة القصدية.

## الفصل الثاني

### الاطار النظري والدراسات السابقة

وقد اعتمدت على النموذج التالي للدراسة:

المتغير التابع	المتغير المستقل
اعادة هندسة العمليات الادارية (المهندرة)	المتغيرات البيئية
— الهيكل التنظيمي	— المتغيرات الاقتصادية
— الاهتمام بالعملاء	— المتغيرات التكنولوجية
— استخدام التكنولوجيا	— المتغيرات الاجتماعية و الثقافية
	— الثقافة التنظيمية
	— موارد البيئة الداخلية

حيث توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج:

- ◆ المتغيرات الاقتصادية تؤثر بصورة مباشرة على نمو منظمات الأعمال وعلى عملياتها في التبادل التجاري.
- ◆ موقف الميزان التجاري بالسودان يؤدي إلى انخفاض العائد في الأرباح.
- ◆ استخدام تكنولوجيا متطورة في منظمات الأعمال تظفي ميزة تنافسية وتمنح للمنتج أو الخدمة ميزة تسويقية.
- ◆ الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة عامل رئيسي مرجع في ميدان الأعمال.

ويوصى الباحث بالتوصيات الآتية:

- ◆ الاهتمام بالبيئة المحيطة بالمؤسسة والتنبؤ بما يدور من حولها.
- ◆ اهتمام منظمات الأعمال بوضع استراتيجية المدروسة بعناية من أجل التحول إلى النظم الإدارية الحديثة مثل اعادة هندسة العمليات الإدارية.



دراسة (فاتن محمود عبد الرحمن الملفوح، 2016) مقال بعنوان: تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الاسلامية بغزة.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع وتمكين العاملين في الجامعة الاسلامية ومدى دوره في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

ولتحقيق غرض الدراسة قامت الباحثة بجمع البيانات من مصادر مختلفة واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة، وكانت المقابلة والاستبانة هما الأدوات الرئيسيتين لجمع البيانات، فقد أجرت الباحثة عدة مقابلات مع شخصيات عملت في الجامعة في مناصب ومراكز تختص بموضوع الدراسة، وقد تم اعداد استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة بلغ عددها 320 من مجتمع الدراسة البالغ عدده 1069 موظفا في الجامعة الاسلامية وقد تم استرداد 288 استبانة بنسبة 90%.

وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها:

✓ تلتزم الجامعة بأبعاد التمكين الإداري التي تم دراستها بدرجة متوسطة وبوزن نسبي 64.87% وفق آراء الباحثين.

✓ تم تحقيق أهداف الجامعة الإستراتيجية التي أجريت عليها الدراسة بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي نسبي 72.56% وفق آراء الباحثين.

✓ يوجد دور مهم ذو دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتمكين العاملين في رفع مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالجامعة الاسلامية.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات الهامة منها:

✓ تحديد العلاقة بين مستوى التمكين وتحقيق الأهداف الاستراتيجية عبر استحداث نماذج لتمكين العاملين وفق خطط معدة مسبقا ومتابعة تنفيذها وصولا لمستوى أعلى من التمكين الاداري وبالتالي تحقيق أفضل الأهداف الاستراتيجية.

✓ منح العاملين المزيد من الحرية في اختيار الطريقة التي يتم بها تنفيذ أعمالهم، من خلال اضافة المزيد من المرونة على اجراءات العمل.

## الفصل الثاني

### الاطار النظري والدراسات السابقة

دراسة ( عبد الحلیم نصار الأخرس، 2017) مقال بعنوان: اعادة هندسة عمليات الإدارة ودورها في تحسين جودة الخدمات في بلديات محافظات غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اعادة هندسة العمليات الإدارية ودورها في تحسين جودة الخدمات في بلديات محافظات غزة، وبناءاً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد اعتمد الباحث على العينة العشوائية الطبقية، حيث كان مجتمع الدراسة مكون من موظفي بلديات محافظات خان يونس والبالغ عددهم 868 موظف وبلغت العينة 266 موظف من تلك البلديات، وتم تصميم استبانة ووزعت على عينة موظفين واستبانة أخرى ووزعت على عينة عشوائية 296 مفردة من المراجعين المستفيدين من خدمات تلك البلديات.

واعتمدت هذه الدراسة على النموذج التالي:



وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

❖ أظهرت النتائج أن استخدام وتطبيق اعادة هندسة العمليات الإدارية في بلديات محافظات خان يونس ورفع

كانت متوسطة حيث بلغت 64.84%.

## الفصل الثاني

### الاطار النظري والدراسات السابقة

- ❖ أظهرت نتائج الدراسة أن جودة الخدمات في بلديات محافظتي رفع وخانيوس بأبعدها الخمسة كانت مرتفعة بوزن نسبي بلغ 73.02%.
- ❖ توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين اعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين جودة الخدمات في بلديات.
- ❖ يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لعناصر الهندرة وقد فسرت بنسبته 56.1% من التغيير في تحسين جودة الخدمات وفق التباين.
- ❖ الوزن النسبي لإجمالي محور جودة الخدمات من وجهة نظر المراجعين بلغ 57.98%.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات:

- ❖ ضرورة أن تقوم الادارة العليا لبلديات محافظتي رفع وخانيوس بمراجعة مستمرة لنتائج الهندرة والعمل على تعزيز روح الابتكار والابداع لدى موظفيها.
  - ❖ العمل على توفير نظام اتصال بين المستويات الإدارية يخفف الروتين ويعمل على تسهيل الاجراءات وتبسيطها.
  - ❖ ضرورة أن يحرص الموظفون على الدقة ومنع الأخطاء في المعاملات.
- ب. الدراسات الأجنبية:

دراسة (Chiplundar and Chattopadhyay 2003) مقال بعنوان: Application of Principle Event Related open Systems to Business Process Reengineering.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل البيئة الأعمال التنافسية بمساعدة تكنولوجيا المعلومات، مع الأخذ باعتبار التفاعلات المختلفة بين العمليات الإدارية المعتمد عليها، يتم تطبيق اعادة هندسة العمليات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية، وتقترح الدراسة نموذجاً مبنياً على مخططات الحدث لتسجيل التدفق المنطقي، والتفضيلات ذات علاقة التي يمكن أن تستخدم في تصميم نظم المعلومات إذ أن مخططات الحدث مفيدة في تصميم نظم معلومات الذكاء، وهذه المنهجية يمكن أن تستخدم في تطوير نظام التصميم، إذ يمكن أن يتم تحليل كل حدث لمعرفة متطلباته من البيانات والعمليات والموارد، ويمكن أن تظهر التفاعلات بين القوى

## الفصل الثاني

### الاطار النظري والدراسات السابقة

المختلفة والأحداث والنماذج والتطبيقات من خلال مخططات التفاعل، وتبحث هذه الدراسة أيضا في القوى المحركة لإعادة هندسة العمليات الإدارية ومكوناتها.

دراسة (Trkman, 2010) مقال بعنوان: The critical Success Factors of Business Process Management عوامل النجاح لإعادة هندسة العمليات الإدارية.

هدفت الدراسة وبشكل نظري إلى التعرف على أهمية إعادة هندسة عمليات الأعمال، وتوصلت الدراسة إلى أن عملية تحديد الاستراتيجيات الإدارية التي من خلالها يمكن قيادة المنظمة نحو التغيير الجذري مثل الدعم التنظيمي من الإدارة العليا، والاستعداد للتغيير، وتمكين العاملين، والتعلم التنظيمي.

### الفجوة البحثية:

من خلال ما تم عرضه سابقا اتضح لنا أن هنالك اهتمام متزايد بمفهوم التحليل الاستراتيجي وإعادة هندسة العمليات الإدارية حيث تميزت دراستنا في دراسة مدى أثر العلاقة بين المتغيرين، وهو موضوع قلة الدراسات عنه حيث تشابهت مع دراستنا من حيث الأبعاد وبعض المتغيرات الفرعية المذكورة سابقا، ولكن ما يميزها الاختلاف في مجال الدراسة وكذلك هدف ومجتمع الدراسة وعينيتها.

## الفصل الثاني

### الاطار النظري والدراسات السابقة

1. ابراهيم دنيوس. (2005). *تحليل استراتيجي أساليبه و نماذجه وأدواته* (الإصدار الطبعة الأولى). دمشق، سوريا: دار رضا للنشر.
2. أحمد عبد المجيد محمد أبو عثمشة. (2011-1432). أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الادارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الاسلامية من وجهة نظر الطلبة. *مذكرة ماجستير*. غزة، فلسطين: الجامعة الاسلامية.
3. اسماعيل محمد صرايرة. (2012-1433). *التحليل الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الادارية* (الإصدار الاولي). عمان، الاردن: الحامد للنشر و التوزيع.
4. الحاج مداح عرابي. (2015). *ادارة الاعمال الاستراتيجية* (الإصدار الطبعة الاولي). الجزائر، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
5. أمين حلموس. (2016-2017). دور ادارة المعرفة التسويقة باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق الميزة التنافسية. *أطروحة دكتوراه*. بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خيضر.
6. أمال ياسين مجالي. (2012). أثر عناصر التحليل الاستراتيجي في تعزيز عملية إعادة هندسة العمليات الادارية. *مجلة الأردنية في إدارة الأعمال*.
7. أميرة منصور. (2016, 12 27). المقابلة (رؤية منهجية في بحوث تعليم اللغة العربية). *مجلة الأثر*.
8. بختة بطاهر، و أمين مخفي. (2015). *أثر التحليل الاستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات دراسة ميدانية للمؤسسات الجزائرية*. مستغانم.
9. بلال خلف السكارنة. (2015-1436). *الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي* (الإصدار الأولى). عمان، الأردن: الميسرة للنشر و التوزيع.
10. بني حمدان، خالد محمد، و وائل محمد ادريس. (2009). *الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي منهج معاصر*. عمان، الاردن: دار البيازوري للطباعة.
11. تجاني وافية. (2017, 6 2). دور التشخيص الاستراتيجي في نجاح برنامج تأهيل المؤسسة. *مجلة الاقتصاد الصناعي*، صفحة 2017.
12. تمجدين عمر. (2012-2013). *دور استراتيجية التنوع في تحسين اداء المؤسسة الصناعية*. بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خيضر.
13. حنان جلولي، و خيرة الزاوي. (2017). أهمية اتصال الداخلي في تشخيص الداخلي للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة صناعية للخشب. 7. خميس مليانة، كلية علوم الاقتصادية و التجارية واتسيير: جامعة جلالى بونعامة.
14. حياة حمایزة. (2013-2014). *أهمية تشخيص الاستراتيجي في دخول الاسواق الدولية دراسة حالة مؤسسة BATICM*. جامعة أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير: مذكرة لنيل شهادة الماجستير.
15. خان أحلام. (2014-2015). أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري للمؤسسة الاقتصادية. *مذكرة دكتوراه*. بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خيضر.
16. خضير علي فيروز. (2013). دور إعادة هندسة الاعمال BRP في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الصناعية. *العري للعلوم الاقتصادية و الادارية*، 100.
17. زكي خليل المساعد. (1998). *التسويق لمفهوم الشامل* (الإصدار الطبعة الأولى). عمان، الاردن: دار زهران.

## الفصل الثاني

### الاطار النظري والدراسات السابقة

18. سناء جار الله أحمد. (2017). إعادة هندسة العمليات الادارية (الهندرة) و دورها في تحسين اداء شركات التأمين. مجلة الجامعة العراقية .
19. سامية بكري. (2014). قياس وتقويم القدرات المعرفية لمرتفعي ومنخفض الذكاء من خلال الصور المختصرة لمقياس ستانفورد بينيه. رياض، السعودية: عالم الكتب.
20. شريفة رفاع مسغوبي، و شريفة العربي قزون. (2015). دور الرقابة و التقييم في دعم اعادة البناء الهندسي لادارة الخدمة العمومية الجزائرية. *أداء المؤسسات الجزائرية* ، صفحة 49.
21. شريفة رفاع، محمد مسغوبي، و العربي قزون. (2015). دور الرقابة و التقييم في دعم اعادة البناء الهندسي لادارة الخدمة العمومية الجزائرية. *مجلة أداء المؤسسات الجزائرية* .
22. صالح ابراهيم الشعباني. (2012). *أثر اعتماد النموذج التكلفة شاملة لدورة حياة المنتج على خفض التكلفة و تحسين العائد* (الإصدار 3). جامعة الموصل.
23. صيخ كرم الكائي، و اخلاص زكي فرج. (2017). مدى تطبيق اعادة هندسة العمليات الادارية - دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين -. *مجلة أهل البيت* ، صفحة 148.
24. طاهر محسن منصور الغالبي، و وائل محمد صبحي ادريس. (2007). *الادارة الاستراتيجية "منظور منهجي متكامل"* (الإصدار الطبعة الثانية). عمان، الاردن: دار وائل.
25. عادل مزوغ. (06, 2015). التحليل الاستراتيجي لميادين أنشطة المؤسسة باستعمال نموذج "McKinsey" دراسة تطبيقية على المؤسسة العمومية الجزائر للتجهيزات الصناعية ALIECO. *مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية* ، صفحة 359.
26. عبد الرزاق بن حبيب. (2017). *اقتصاد و تسيير المؤسسة* (الإصدار الطبعة الخامسة). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
27. عبد السلام ابراهيم عبيد. (2008). التحليل الاستراتيجي و الأداء التنافسي دراسة تحليلية في صناعة الخدمات المصرفية. *مجلة مركز دراسات الكوفة* (1993-7016).
28. عبد العزيز صالح بن حبتور. (2007). *لادارة الاستراتيجية ادارة جديدة في عالم متغير*. عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع.
29. عبد الملوك مزهوده. (بلا تاريخ). قراءة في أدوات التحليل الاستراتيجي على ضوء البراديقمات الجديدة للتسيير الاستراتيجي. *مجلة العلوم الاجتماعية و الانسانية* .
30. عمار عماري، الهاشمي بن واضح، و عبد الرحمان القرني. (16, 01, 2015). *المنتدى العربي العربي لادارة الموارد البشرية*. تم الاسترداد من <https://hrdiscussion.com>
31. غالب المزهي سنان. (4, 2007). خيارات الاستراتيجية للمنتجات اليمنية دراسة تحليلية للقطاع الصناعي اليمني ( غير النفطية). *مجلة الدراسات الاجتماعية* ، صفحة 387.
32. غسان قاسم داوود، فضيلة سلمان داوود، و علياء محمد خليل. (2015). دور اعادة هندسة عمليات الاعمال في التحسين المستمر دراسة استطلاعية لأراء عينة من التدريس في كليتيالقانون ، الادارة والاقتصاد. صفحة 23.
33. فامة الزهراء بوغازي. (07, 01, 2016). تحليل الوضعية التنافسية لأقسام السوق باستخدام المصفوقتين BCG و GE/ Mckinsey دراسة تطبيقية على مؤسسة ترافل. صفحة 112.

## الفصل الثاني

### الاطار النظري والدراسات السابقة

34. فراس تسيير ابو عبده. (2016). واقع اعادة هندسة العمليات الادارية و علاقتها بجودة الخدمات الصحية مجمع الشفاء الطبي. مذكرة ماجستير . فلسطين: جامعة الأقصى.
35. فضيلة بوطورة، و نوفل سمايلي. (2017). مراحل تطبيق اعادة هندسة العمليات (الهندرة) -دراسة تطبيقية على بنك الفلاحة و التنمية الريفية-. *مجلة ادارة الأعمال و الدراسات الاقتصادية* ، الصفحات 195-196.
36. فلاح حسن عداي الحسيني. (2006). *الادارة الاستراتيجية "مفاهيمها -مدخلها-عملياتها المعاصرة"* (الإصدار الثانية). عمان، الاردن: دار وائل.
37. فهد بن صالح السلطان. (بلا تاريخ). اعادة هندسة نظم العمل BPR : النظرية و التطبيق. 534.
38. كاظم نزار الركابي. (2014). تأليف 01 (المحرر)، *الادارة الاستراتيجية العولمة و المنافسة* (صفحة 148). عمان، الأردن: دار وائل النشر و التوزيع.
39. كاظم المقدادي، و علي عبد الله الهوش. (2016). *حماية البيئة البحرية*. عمانالأردن: مركز الكتاب الاكاديمي.
40. كمال رواينية، و وفاء بوقفة. (كانون الاول، 2017). أدوات التحليل الاستراتيجي بين النظرية و التطبيق. *مجلة جامعة القدس المفتوحة* ، الصفحات 64-65.
41. ليندة رحمان. (2010). *التسويق الصيدلاني*. الجزائر: جامعة دالي ابراهيم.
42. محبوب مراد، و الطيب داودي. (11, 2013). استخدام اعادة الهندسة الادارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية. *مجلة العلوم الانسانية - جامعة محمد خيضر* .
43. محسن بن حبيب. *أنشطة القيمة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية- حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الابار - قسنطينة*، الجزائر: جامعة الأمير عبد القادر.
44. محمد الصيرفي. (2006). *هندرة الموارد البشرية* (الإصدار الاولى). الاسكندرية، مصر: حورس الدولية للنشر و التوزيع.
45. محمد جودت ناصر، و أحمد محمد محمود. (08, 05, 2013). أثر التحليل الاستراتيجي على الخيارات الاستراتيجية التنافسية للمنشآت الدوائية. *سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية* .
46. محمد حسن العيساوي، جليل كاظم العارضي ، و هاشم فوزي عبادي . (2012). *الادارة الاستراتيجية المستدامة: مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة* (الإصدار 01). عمان، الاردن: دار الوراق للنشر و التوزيع.
47. محمود جاسم محمد الصمعيدي. (2007). *استراتيجية التسويق* (الإصدار 2). الأردن: دار حامد للنشر و التوزيع.
48. ماجد توهان الزبيدي. (2015). مصادر المعلومات الأولية و الثانوية. *فلاديفيا الثقافية* ، صفحة 115.
49. محمد عبد الاله الطيطي، و محمود أحمد أبو سمرة. (2019). *مناهج البحث العلمي من التبيين الى التكنين*. عمان، الاردن: دار اليازوري.
50. محمود حسين، و الوادي الزغبي. (2011). *اساليب البحث العلمي : مدخل منهجي تطبيقي*. عمان، الأردن: دار المنهل.
51. مصطفى نمر دمس. (2015). *منهجية البحث العلمي في التربية و العلوم الاجتماعية*. عمان، الأردن: دار غيداء للنشر.

## الفصل الثاني

### الاطار النظري والدراسات السابقة

52. مريم بولمحال. (2012-2011). ادماج أبعاد التنمية المستدامة في الادارة الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية. سطيف، الجزائر: جامعة عباس.
53. منى محمد على الطائي. (2005). الاقتصاد الاداري -اقتصاد الادارة الاستراتيجية- (الإصدار الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار زهران
54. ناصر دادي عدون. (2009). الادارة و التخطيط الاستراتيجي (الإصدار الطبعة 02). الجزائر، بن عكنون : ديوان المبعوثات الجامعية.
55. نبيل بومصباح، و الطيب فتان. (18-19 ماي، 2011). أثر الابداع في تغيير استراتيجيات المنظمات الحديثة . ملتقى دولي " الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية" .
56. نبيل محمد مرسي. (2006). المدير الاستراتيجي (الإصدار الطبعة1). الاسكندرية، مصر: مكتب الجامعي الحديث.
57. نبيل محمد مرسي، و أحمد عبد السلام. (2007). الادارة الاستراتيجية (الإصدار الطبعة الاولى). الاسكندرية، مصر: مكتب الجمعي للحديث.
58. نعيم ابراهيم الظاهر. (2009). الادارة الاستراتيجية (الإصدار الطبعة الأولى). عمان، الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع.
59. هيثم محمود الشلبي، و مروان محمد النسور. (2009-1430). ادارة المنشآت المعاصرة (الإصدار الطبعة الاولى). الاردن، عمان: دار صفاء للنشر.
60. وسيلة بوازيد. (2012-2011). مقارنة الموارد الداخلية و الكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية. مذكرة ماجستير . سطيف، الجزائر: جامعة سطيف 1.
61. وسيلة بوازيد. (2012-2011). مقارنة الموارد الداخلية و الكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية. 25,26. سطيف، ادارة استراتيجية، الجزائر.



## الفصل الثالث

### المنهجية والتصميم

#### 1.3 المقدمة

أشار هذا الفصل الى الطريقة التي تم اتباعها في اعداد هذه الدراسة، والمصادر التي تم استخدامها في الحصول على البيانات، ويوضح أيضا مجتمع وعينة ومكان والدارسة، وأدوات البحث المستخدمة وإجراءات الصدق والثبات لتلك الأدوات، وكذلك الطرق الاحصائية التي تم استخدامها في عملية استخلاص النتائج والتحليل.

#### 2.3 أسلوب الدراسة:

تبتت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمد في الدراسة الميدانية المنهج التحليلي للوصول الى النتائج التي ستظهر لاحقا وذلك كونه المنهج الذي يقوم بوصف الظاهرة ودراستها وجمع البيانات والمعلومات الدقيقة حيث يعتمد على دراسة الواقع ووصفه كما وكيفا.

#### 3.3 مجتمع الدراسة:

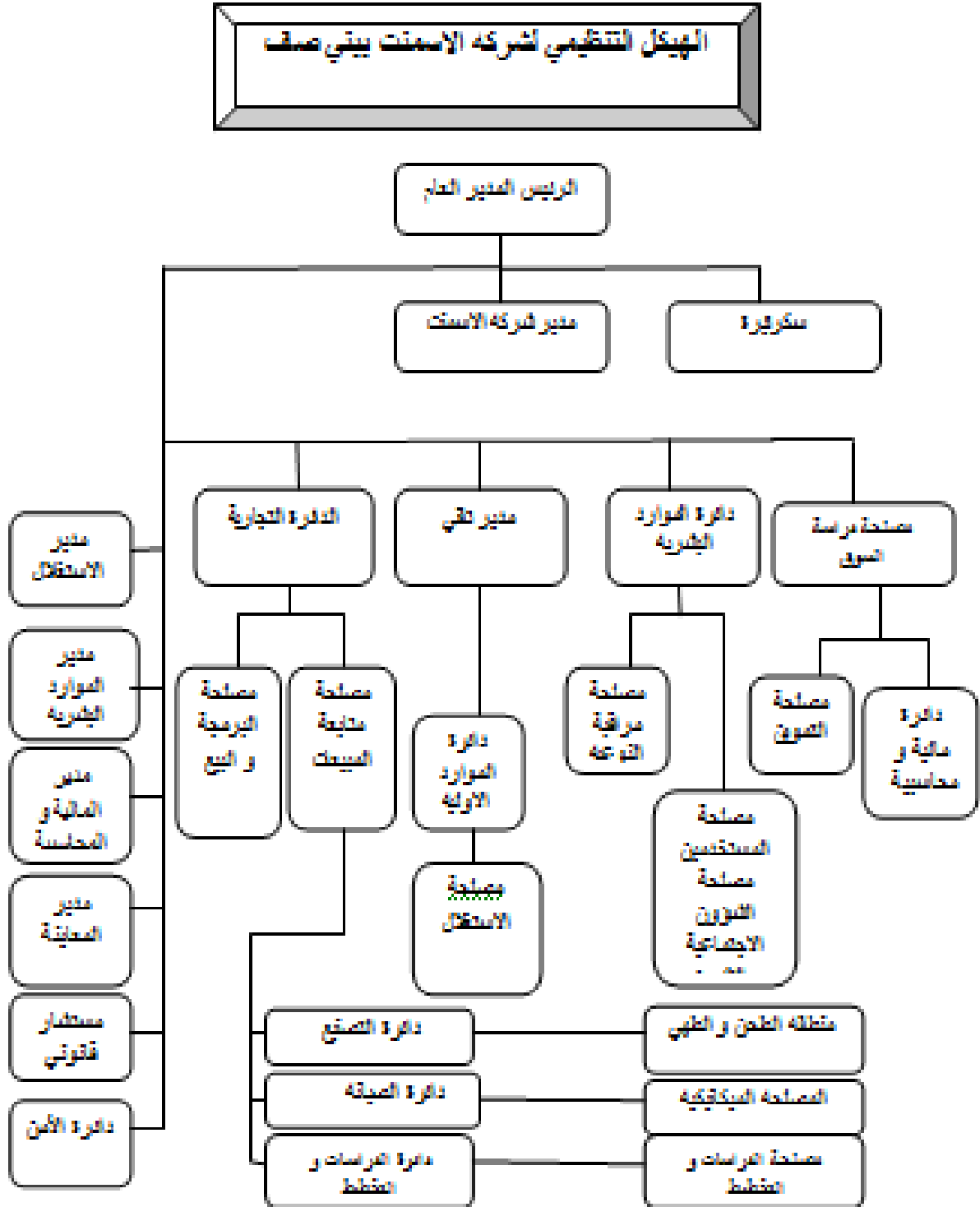
#### طبيعة المؤسسة والتعريف بها:

مؤسسة الإسمنت ببني صاف S.C.I.B.S هي ذات طابع عمومي اقتصادي وهي مؤسسة أسهم متخصصة في انتاج الاسمنت المملح بمعدل 03 طن يوميا، تعمل وفق النظام الداخلي اذ تشرف الادارة العامة على عدة مصالح وأقسام، وقد توجهت في الآونة الأخيرة الى الشراكة الأجنبية مع الشريك السعودي حيث أن نسبة المشاركة هي 10% من رأس المال الاجمالي للشركة، و قضى الاتفاق على أن تزيد هذه النسبة الى 35% في السنوات القادمة، والشكل التالي يمثل الهيكل التنظيمي للشركة :

## الفصل الثالث

### المنهجية والتصميم

الشكل رقم: 15 الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

## الفصل الثالث

### المنهجية والتصميم

حيث تألف مجتمع الدراسة من مستشارين ومدراء ورؤساء أقسام وموظفين عاملين في الوظائف الادارية في المؤسسة الاقتصادية للاسمنت ببني صاف والبالغ عددهم 450 موظف وموظفة وفقا لإحصاءات مديرية الموارد البشرية لمصلحة المعلومات للمؤسسة وكما هو مبين في الجدول التالي :

جدول رقم:16 احصاءات الاستبيان الموزع

الوظيفة	التكرار	الاستبيان الموزعة	المسترجعة	المستبعدة	نسبة الارجاع
مستشار	4	4	4	0	%100
مدير	1	1	1	0	%100
نائب مدير	3	3	3	0	%100
رئيس قسم	20	20	19	0	%95
غيرها	32	32	32	02	%93
المجموع	60	60	59	02	

المصدر: من اعداد الطالبتين

### 4.3 عينة الدراسة :

تم أخذ عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة بنسبة (260) وقد تم توزيع (60) الاستبيان على عينة الدراسة ،أسترجع منها (59) الاستبيان بنسبة استرجاع بلغت (98.33) وقد تم استبعاد (02) الاستبيان لعدم صلاحيتها للتحليل ، وبذلك خضعت للتحليل (57) الاستبيان تشكل ما نسبته (95) من الاستبيانات المسترجعة ، وهي نسبة مقبولة لأعراض البحث العلمي وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة:

## الفصل الثالث

### المنهجية والتصميم

#### 1) الجنس:

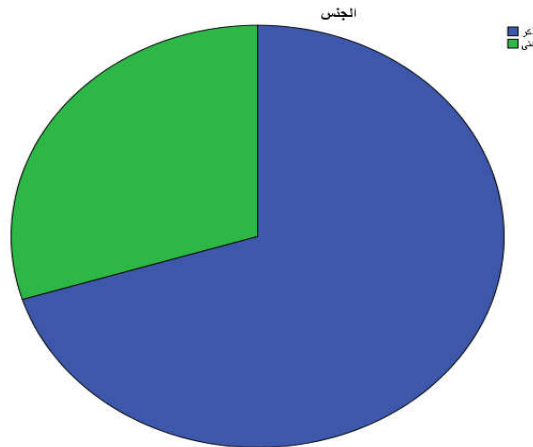
جدول رقم 03: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية المستحقة
ذكر	40	70,2	70,2
أنثى	17	29,8	100,0
المجموع	57	100,0	

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 20

من خلال الجدول رقم 03 يتضح لنا توزيع النسب حسب الجنس لأفراد العينة تمثل في نسبة 70,2% ذكور , وما نسبته 29,8% إناث , ويتضح أن نسبة الذكور اكبر من نسبة الإناث ، وهذا راجع الى طبيعة المؤسسة الصناعية و قد ترجع نسبة منه الى عشوائية توزيع الاستبيان ، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم:16 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS20

## الفصل الثالث

### المنهجية والتصميم

(2) السن:

جدول رقم 04: توزيع الأفراد حسب السن للعينة المدروسة

	التكرار	النسبة المئوية	التكرار المجموع الصاعد
أقل من 30	2	3,5	3,5
31-40	24	42,1	45,6
41-50	28	49,1	94,7
أكثر من 50	3	5,3	100,0
المجموع	57	100,0	

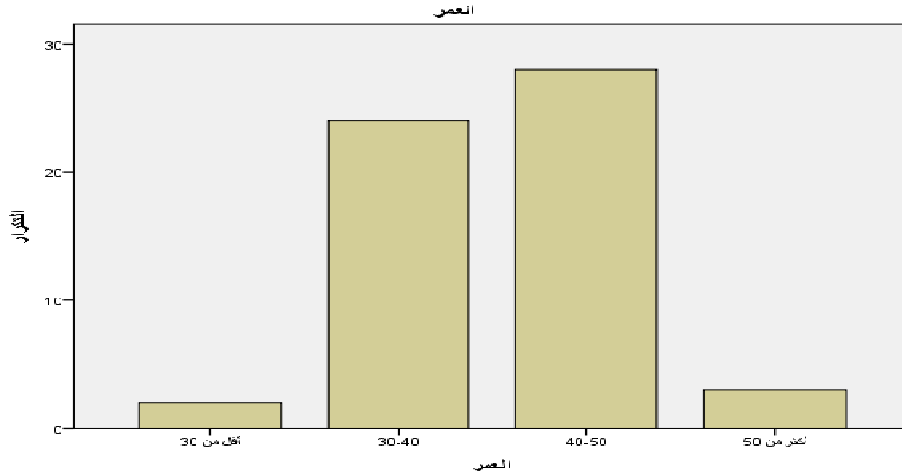
المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS20

نلاحظ من الجدول التالي أن أعلى نسبة من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم بين أكثر من 40 إلى 50 سنة وأكثر من 30 إلى 40 سنة بنسب قدرت بـ 49,1% و 42,1% على التوالي ، في حين سجلت فئة الشباب الأقل من 30 سنة اقل نسبة قدرت بـ 3,5 % ، تليها فئة الاكثر من 50 سنة التي سجلت 5,3% ، و يمكن ارجاع هذه النتائج الى اعتماد المؤسسة على سياسة تقليص عدد العمال الذين يشتغلون في نفس الوظيفة "البطالة المقنعة" ، حيث قلت نسبة التوظيف فكل عامل يشتغل أكثر من عمل واحد ، ومن أجل التوضيح أكثر نستعين بالشكل التالي :

## الفصل الثالث

### المنهجية والتصميم

الشكل: 17 رقم توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 20.

### 3) المؤهل العلمي

جدول رقم: 05 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.

التكرار	النسبة المئوية	التكرار المجموع الصاعد
تقني سامي	24,6	86,0
ليسانس	38,6	47,4
مهندس	14,0	61,4
ماستر فأكثر	10,5	96,5
دراسات عليا متخصصة	3,5	100,0
المجموع	100,0	

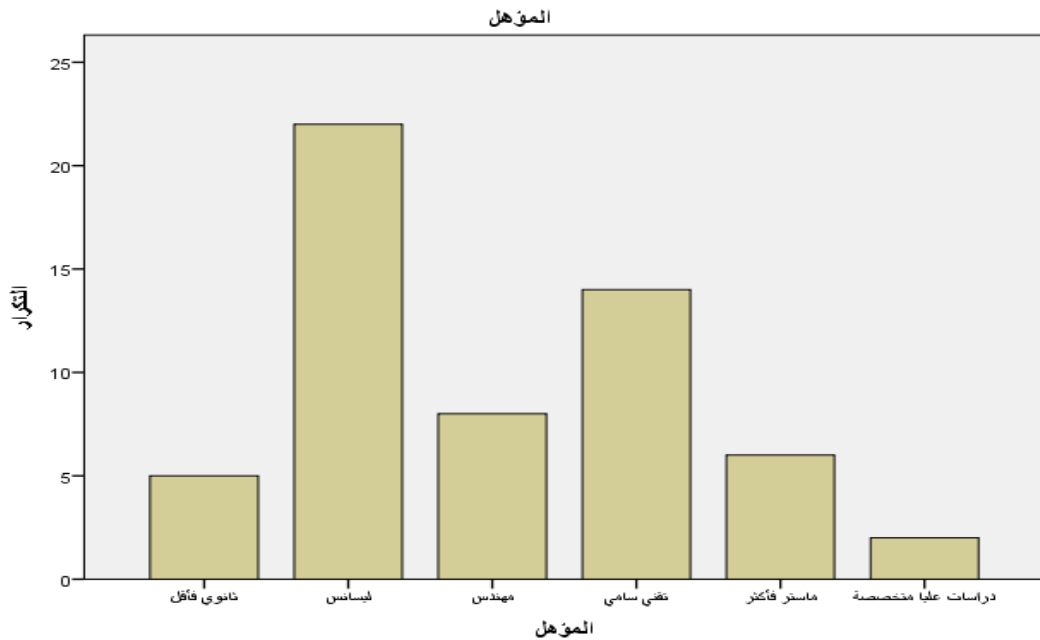
المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 20

## الفصل الثالث

### المنهجية والتصميم

نلاحظ من الجدول أن المؤهل العلمي السائد في عينة الدراسة تمثل في مستوى ليسانس بنسبة قدرت بـ 38,6% يليه مستوى تقني سامي بنسبة قدرت بـ 24,6% ، في حين سجلت الدراسات العليا المتخصصة اقل نسبة قدرت بـ 2%، مما يدل على أن اغلب عينة الدراسة من فئة الجامعيين ، و يمكن تفسير ذلك أن غالبية الوظائف الادارية في المؤسسات الصناعية تعتمد على حملة الشهادات الجامعي ،ومن أجل توضيح أكثر نعتمد الشكل التالي:

الشكل رقم 18: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل الوظيفي.



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 20

## الفصل الثالث

### المنهجية والتصميم

#### 4) المستوى الوظيفي:

الجدول رقم: 06 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي.

التكرار	النسبة المئوية	التكرار المجموع الصاعد
مستشار	7,0	7,0
نائب مدير	1,8	8,8
مدير	5,3	14,0
رئيس قسم	33,3	47,4
غيرها	52,6	100,0
المجموع	100,0	

المصدر من: اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 20

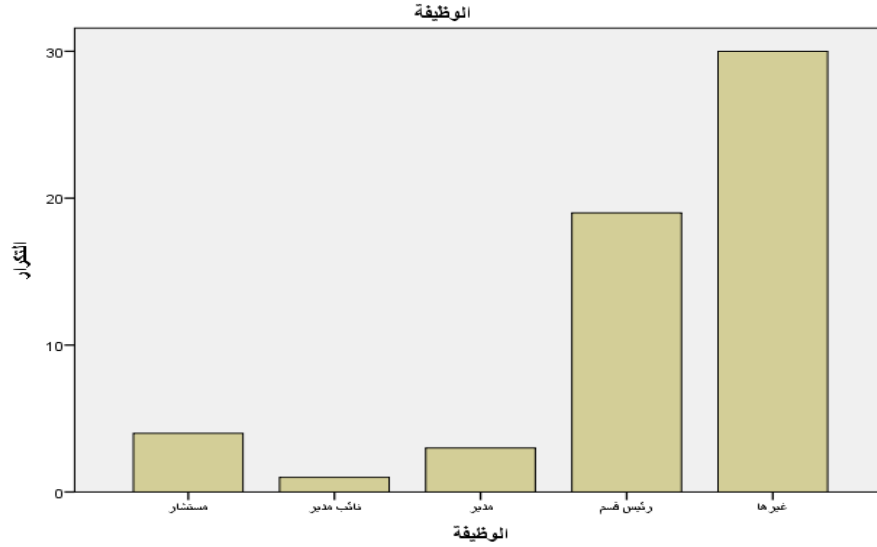
يتضح من الجدول أعلاه أن 52.6% من مجتمع الدراسة هم من الإطارات ،بينما 33.3% هم من رؤساء الأقسام وصولا الى أقل النسب 7% ، 5.3% ، 1.8% بالنسبة لكل من مدير ، مستشار و نائب مدير على التوالي ، و يرجع هذا التوزيع الى طبيعة الهيكل التنظيمي للمؤسسة ،وعشوائية الدراسة و للتوضيح أكثر نعلم على الشكل التالي :



## الفصل الثالث

### المنهجية والتصميم

الشكل رقم: 19 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي.



المصدر من: اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 20

### (5) الخبرة المهنية:

### الجدول رقم: 07 الخبرة

	التكرار	النسبة المئوية	التكرار المجموع الصاعد
أقل من 5 سنوات	6	10,5	10,5
5-10	8	14,0	24,6
10-15	17	29,8	54,4
15-20	18	31,6	86,0
أكثر من 20	8	14,0	100,0
المجموع	57	100,0	

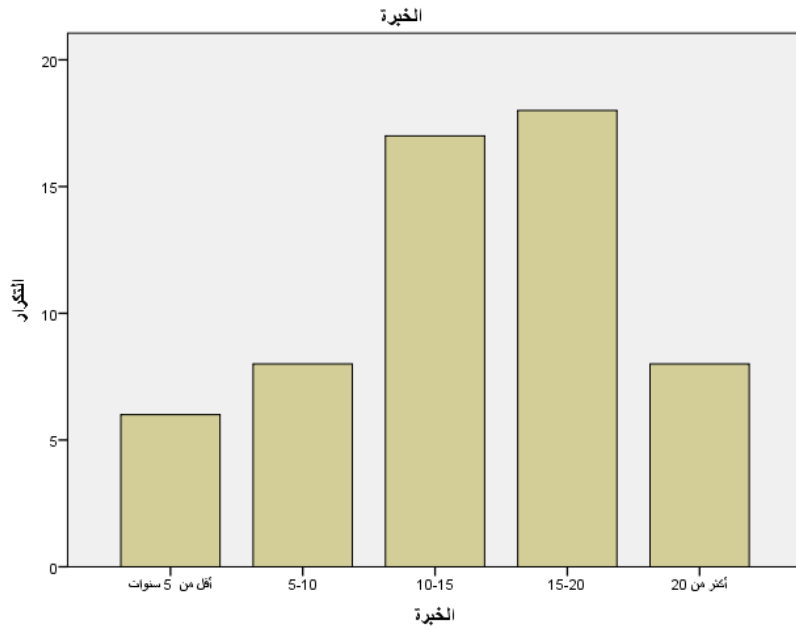
المصدر من: اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 20

## الفصل الثالث

### المنهجية والتصميم

من الجدول أعلاه يتضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الخبرة ،حيث تمثل الفئة (15-20) سنوات ب 31.6% تليها، (10-15) سنوات ب29.8% ، ثم بنفس النسبة 14% بالنسبة للفئة (5-10) وأكثر من 20 سنة ،وأخيرا أقل نسبة 10.5% بالنسبة لأقل من 5 سنوات ،ويمكن تفسير هذه النسب كون القطاع الصناعي يحتاج للخبرات و بالتالي حرص المؤسسات على الحفاظ على عمالها المؤهلين ،ومالكين للخبرة ، كما أن المؤسسة تحاول إيجاد مزيج من التنوع في سنوات الخبرة للاستفادة من الخبرات المتراكمة ،ومن أجل توضيح أكثر يبين ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم:20 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة



المصدر من: اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 20

## الفصل الثالث

### المنهجية والتصميم

#### 5.3 أداة الدراسة :

تم اعتماد مجموعة من تقنيات البحث العلمي طوال فترة الدراسة التطبيقية حيث يمكن اجمالها في الأساليب التالية (المقابلة، الملاحظة، الاستبيان، المصادر الثانوية) حيث:

المقابلة: هي من التقنيات المباشرة لجمع المعلومات ميدانيا للحصول على المعلومات من مصادرها، وهي طريقة يفضلها مجموعة من الباحثين ممن يتقن العمل بمختلف تقنيات التحقيق في الميدان . (منصور، 2016، صفحة 217)

الملاحظة: حصر الانتباه نحو شيء معين (سلوك أو ظاهرة أو مشكلة ما) للتعرف عليها و فهمها و هي وسيلة هامة من وسائل جمع البيانات في البحوث المختلفة. (نمر دعمس، 2015، صفحة 207)

الاستبيان: أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد، وعادة ما يكون عبارة عن نموذج يحتوي مجموعة من الأسئلة، يطلب من عينة الدراسة الاجابة عنها، وتعتبر جميع البيانات من المراحل الهامة في البحث، حيث تعتمد هذه الطريقة على المنهج المستخدم في الدراسة و مدى ملائمته لتلك الأداة. (حسين و الزغبي، 2011، صفحة 205)

المصادر الثانوية: من المصادر التي تحتوي على المعلومات المنقولة من المصادر الأولية بشكل مباشر أو غير مباشر، فالمعلومات في المصادر الثانوية قد تكون منقولة أو مترجمة لذلك فهي أقل دقة من المعلومات في المصادر الأولية. (توهان الزبيدي، 2015، صفحة 115)

أهم أداة للدراسة تمثلت في الاستبيان، فبالاعتماد عليه وانطلاقا من الأدبيات والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة واستشارة ذوي الخبرة والاختصاص ، وهو مكون من:

الجزء الأول: يشتمل على المعلومات الشخصية والوظيفية المتعلقة بالبحوث وهي ( الجنس، السنوات، المؤهل العلمي، طبيعة الوظيفة، الخبرة )

## الفصل الثالث

### المنهجية والتصميم

الجزء الثاني: الاستبيان التحليل الاستراتيجي وتم صياغة وبناء فقرات هذا المتغير استرشادا بدراسة (صرايرة، 2012-1433)

الجزء الثالث: الاستبيان قياس اعادة هندسة العمليات الادارية، وتم صياغة وبناء فقرات هذا المتغير استرشادا بدراسة (عبد الله حمد عثمان، 2016) و(ياسين مجالي، 2012)

حيث تم تكوين جميع مقاييس الاستجابات لفقرات المقياس على مقياس ليكرت الخماسي وهي:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	2	3	4	5

وقد توصلت الدراسة الى قيم الاوساط الحسابية التالية:

مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
1.80-1	2.60-1.81	3.40-2.61	4.20-3.41	5-4.21

وفقا للمعادلة التالية:

القيمة العليا - القيمة الدنيا للبدائل الاجابة مقسومة على عدد المستويات أي:

$$0.8 = 5 / (1-5) \text{ وهذه تمثل طول الفئة.}$$

$$- \text{ مستوى مرتفع جدا. } 1.80 = 0.8 + 1$$

$$- \text{ مرتفعة. } 2.60 = 0.80 + 1.80$$

$$- \text{ متوسطة. } 3.40 = 0.8 + 2.60$$

$$- \text{ منخفضة. } 4.20 = 0.8 + 3.40$$

## الفصل الثالث

### المنهجية والتصميم

-  $5 = 0.8 + 4.20$  منخفضة جدا.

و قد توزعت الفقرات والبالغ عددها (31) فقرة لتشمل المتغيرين (المستقل والتابع) بمختلف أبعادها وكما وهي موضحة في التالي:

الفقرات من (1-11) وتقيس المتغير المستقل (عناصر التحليل الاستراتيجي) وهذه الفقرات موزعة على أبعاد الدراسة كالتالي :

الفقرات من (1-3) وتقيس (مدى وضوح مفهوم التحليل الاستراتيجي).

الفقرات (4-8) وتقيس (عناصر البيئة الداخلية، القوة والضعف) .

الفقرات (9-11) وتقيس بعد (عناصر البيئة الخارجية، الفرص والتهديدات).

الفقرات من (12-31) وتقيس المتغير التابع (أبعاد إعادة هندسة العمليات الادارية) وهذه الفقرات موزعة على ابعاد الدراسة كالتالي :

الفقرات من (12-15) وتقيس بعد (التزام وقناعة الادارة العليا) .

الفقرات من (16-18) وتقيس بعد (ثقافة المؤسسة) .

الفقرات من (19-22) وتقيس بعد (التمكين الاداري) .

الفقرات من (23-25) وتقيس بعد (تكنولوجيا المعلومات) .

الفقرات من (26-28) وتقيس بعد (الاتصال الاداري) .

الفقرات من (29-31) وتقيس بعد (الاستعداد للغير) .

## الفصل الثالث

### المنهجية والتصميم

#### 3.3 صدق الأداة :

يقصد بصدق الاداة validity بأنه قدرة الاداة على قياس ما وضع من اجلها المقياس، أو السمة المراد قياسها ، حيث تم تحديد صدق الأداة بطريقتين : الصدق الظاهري face validity، وصدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان (المقدادي و الهوش، 2016، صفحة 209).

إضافة الى عدة طرق لوصف الصدق، من أهمها : (الطيبي و أبو سمرة، 2019، الصفحات 67-68)

#### • الصدق الظاهري face validity:

يبدو صادقاً بالنسبة لمن ينظر اليه ،فقد تكون الأداة صادقة بالنسبة لفرد معين و غير صادقة لآخر، ولا بد من اللجوء الى طريقة أخرى لحساب الصدق لان نتائجه تكون ضعيفة .

#### • صدق المحكمين Trustees Validity:

في هذه الحالة يتم عرض أداة الدراسة على مجموعة من المختصين والخبراء في مجال الدراسة ،لملاحظة فقرات الأداة و مجالاتها ومراجعتها و ابداء ملاحظات حولها، ويهتم هذا النوع من الصدق ببناء فقرات الأداة، حيث يأخذ الباحث بمراجعة ملاحظات المحكمين وأخذ ما قيمته 80% من نسبة الاتفاق المجمع عليها .

#### • صدق المحتوى Content Validity:

يشير هذا النوع من الصدق الى تحليل محتوى أداة الدراسة ،من خلال تحليل عناصر الأداة بطرق إحصائية معينة ، أي تحديد الصدق بطريقة المحتوى تعكس مدى تمثيل فقرات الأداة للموضوع الذي نريد قياسه.

#### • الصدق العاملي Factorail Validity:

يقيس العلاقة بين مجموعة من العوامل، كأن يطبق الباحث مجموعة من الاختبارات أو الأدوات على عدد من الباحثين ثم يحسب معامل الارتباط بين كل اختبار أو الاختبارات الأخرى ، و يتم أيضا حساب الصدق

## الفصل الثالث

### المنهجية والتصميم

العاملية أيضا عن طريق حساب معامل الارتباط بين فقرات أداة الدراسة و بين مجالها و بينها و بين الدرجة الكلية لأداة.

حيث اعتدنا في دراستنا منهجية عرض أداة الدراسة بصورتها الأولية على المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في الجامعات، لتحقق من مدى صدق فقرات الاستبيان، ولقد تم أخذ ملاحظاتهم، وإعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء التعديلات المطلوبة بشكل دقيق يحقق التوازن بين مضامين الاستبيان وفقراتها، وتم أخذ آراء المحكمين للموافقة على صلاحية الفقرات.

#### 3.4 ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات المقياس reliability الاتساق الداخلي بين عباراته، مما يعني استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، والمقياس الثابت يعطي نفس النتائج اذا قاس نفس الشيء مرات متتالية، وتوجد عدة طرق لحساب ثبات المقياس ونذكر منها: (بكري، 2014، الصفحات 41-42)

- طريقة إعادة الاختبار test-retest
- طريقة الاختبارات المتوازنة parallel tests
- طريقة التجزئة النصفية split-half
- طريقة ألفا كرونباخ cronbach alpha

و كلما اقتربت قيمة معامل الثبات من الواحد كان الثبات مرتفعا وكلما اقترب من الصفر كان الثبات منخفضا .

و اعتمدنا في دراستنا على أسلوب -ألفا كرونباخ- لحساب ثبات المقياس، من خلال برنامج SPSS20 حيث معامل ألفا عن درجة الاتساق الداخلي للمقياس internal consisten، وقد كشف تحليل الثبات للمقياس الخاضع للدراسة أن درجة الاتساق الداخلي بين محاور المقياس تقع في المدى يتراوح ما بين ( 71-89.1% ) كما يوضح الجدول التالي:

## الفصل الثالث

### المنهجية والتصميم

الجدول رقم: 07 تحليل الثبات.

عدد الفقرات	قيمة ألفا $\alpha$
المتغير المستقل: التحليل الاستراتيجي	0.713
المتغير التابع: اعادة هندسة العمليات الادارية	0.891
الاستبيان كاملة	0.906

المصدر من: اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج SPSS 20

- يبين الجدول أعلاه أن معامل الثبات alpha cronbach لجميع عبارات الاستبيان يساوي 90,6% وبالتالي فإن قيمة المعامل تقترب من الواحد مما يدل على وجود ثبات في قيمة المعامل، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات.



## الفصل الثالث

### المنهجية والتصميم

#### • الاتساق الداخلي لمجالات الدراسة

#### - الاتساق الداخلي للتحليل الاستراتيجي

الجدول رقم: 08 معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال التحليل الاستراتيجي

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط	SIG
1	التحليل الاستراتيجي يمثل اولوية خاصة في اهتمامات المؤسسة.	0.469	0.000
2	تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) والبيئة الخارجية (الفرص والتهديدات).	0.637	0.000
3	تعتبر عملية التحليل الاستراتيجي ضرورية لصياغة الاهداف المناسبة في ضوء الامكانيات المتاحة.	0.381	0.000
4	العوامل الاقتصادية التي تفرزها البيئة الخارجية يكون من الصعب على المؤسسة التأثير عليها	0.053	0.698
5	يلزم دراسة وتقييم البيئة الاقتصادية المحيطة بالمؤسسة وتجنب المخاطر ووضع البدائل اللازمة لها.	0.180	0.180
6	تمتلك المؤسسة المرونة الكافية لمواجهة التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية والتكيف معها.	0.623	0.000
7	تحرص المؤسسة على تحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات التي يمكن استقبالها.	0.527	0.000
8	ان التوجه الاقتصادي العام للدولة يؤثر على البيئة الاقتصادية التي تعمل المؤسسة بها.	0.073	0.589
9	يشمل التحليل الداخلي للمؤسسة عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة المؤسسة.	0.638	0.000
10	يقاس التحليل الداخلي من طرف المؤسسة أكثر من مرة.	0.784	0.000
11	تعمل المؤسسة على تحديد الامكانيات التنافسية الضائعة او الضعيفة في المجالات الرئيسية للعمل.	0.614	0.000

المصدر من: اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 20

يتضح من الجدول أعلاه أن اغلب معاملات ارتباط العبارات لمحور التحليل الاستراتيجي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 و 0.05، وأن اغلب القيم الاحتمالية اقل من مستوى المعنوية 0.05 وهذا يعد مؤشراً على صدق الاتساق الداخلي لمحور التحليل الاستراتيجي مما يعكس درجة الصدق لما وضع لقياسه .

## الفصل الثالث

### المنهجية والتصميم

#### -الاتساق الداخلي لإعادة هندسة العمليات الادارية

جدول رقم:09 معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات اعادة هندسة العمليات الادارية.

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط	SIG
12	يوجد لدى الادارة العليا قناعة وفهم واضح بمبدأ اعادة هندسة العمليات الادارية.	0.625	0.000
13	تنسق الادارة العليا بين المدراء لتطبيق اعادة هندسة العمليات الادارية.	0.606	0.000
14	تقوم الادارة العليا بتغييرات تساعد على تطبيق اعادة هندسة العمليات الادارية.	0.639	0.000
15	تقوم الادارة العليا بمراجعة مستمر لنتائج اعادة هندسة العمليات الادارية.	0.633	0.000
16	تتم المؤسسة بتهيئة المناخ التنظيمي ملائم لتطبيق اعادة هندسة العمليات الادارية.	0.633	0.000
17	تؤمن المؤسسة بإعادة هندسة العمليات الادارية من خلال الاهتمام بالتغيير الجذري في عملياتها التنظيمية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات.	0.681	0,000
18	لدى الموظفين وعي بمفهوم اعادة هندسة العمليات الادارية واهميتها في المؤسسة.	0.317	0,016
19	برامج وتطوير العاملين في المؤسسة تساعد على اعادة هندسة العمليات الادارية.	0.426	0.001
20	تخصص المؤسسة جزء من ميزانيتها لتطوير العاملين بها مهنيا	0.624	0.000
21	تبنى المؤسسة خطة واضحة للتدريب وتشكيل فرق عمل.	0.575	0.000
22	تمكن ادارة المؤسسة العاملين من التصرف بحرية.	0.681	0.000
23	تختصر الادارة خطوات تنفيذ عملياتها الرقابية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات	0.399	0.002
24	تساعد تكنولوجيا المعلومات في خفض الوقت اللازم للبحث عن المعلومات اللازمة لاستمرار العمل.	0.337	0.010
25	تساعد تكنولوجيا المعلومات على انجاز الأعمال المعقدة في الوقت المحدد	0.549	0.000
26	. يمتلك العاملون مهارات اتصال عالية تساهم في انجاز مهامهم	0.642	0.000
27	تتم مشاركة العاملين بالمعلومات المتعلقة بأنشطة المؤسسة من خلال توفر قنوات اتصال بين المستويات الادارية	0.604	0.000
28	. يستطيع العاملون الوصول الى أصحاب القرار وشرح مواقفهم بدون صعوبة.	0.563	0.000
29	تعمل الادارة العليا على اعادة توصيف الوظائف وتبسيطها وتقسيمها على فرق العمل	0.639	0.000
30	يتوفر لدى الادارة العليا الرغبة والاستعداد للتغيير الجذري للعمليات	0.726	0.000
31	. تساعد التغييرات المستحدثة في الهيكل التنظيمي على تقديم خدمة مميزة للموظفين	0.486	0.000

المصدر من: اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 20

## الفصل الثالث

### المنهجية والتصميم

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات ارتباط العبارات لمحوّر إعادة هندسة العمليات الإدارية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، وأن جميع القيم الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية 0.05 وهذا يعد مؤشراً على صدق الاتساق الداخلي لمحوّر إعادة هندسة العمليات الإدارية مما يعكس درجة الصدق لما وضع لقياسه .

### 3.5 المعالجة الإحصائية :

استخدمت الدراسة برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 20 ( the statistical package of social sciences ) في معالجة البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات، ووفقاً للمعالجات الإحصائية التالية :

- 1- حساب التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة .
- 2- حساب تحليل الانحدار البسيط ( Sample regression analysis ) لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغير المستقل وأبعاده على التابع وأبعاده.
- 3- تحليل التباين الأحادي ( ANOVA ) لتحقق من دلالة الفروق بين المتوسطات والانحرافات المعيارية.

## الفصل الرابع

### عرض النتائج ومناقشتها و التوصيات

تناول هذا الفصل نتائج التحليل الاحصائي الوصفي للبيانات، وهي قيمة المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لجميع أبعاد الدراسة، والفقرات المكونة لكل بعد مع الأخذ بعين الاعتبار أن يدرج المقياس المستخدم "مقياس ليكارت" في الدراسة المذكور سابقا.

واستنادا على ذلك فان قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت لها الدراسة، سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي:

5-4.21	4.20-3.41	3.40-2.61	2.60-1.81	1.80-1
منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا

وبناء على ذلك إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات محصور بين 1 و 1.80 فيكون مستوى التصورات مرتفعا جدا، وإذا كانت تقع في المجال 1.81 و 2.60 فان مستوى التصورات مرتفع، وهذا يعني موافقة أفراد المجتمع على الفقرة، وإذا كان يقع بين 2.61 و 3.40 فان مستوى التصورات متوسط، أما إذا كان المتوسط الحسابي أقل من أو يساوي 3.41 فيكون مستوى التصورات منخفضا الى حد أقل من أو يساوي 4.21 فيكون منخفضا جدا.

كما تضمن هذا الفصل عرضا مفصلا لخصائص عينة الدراسة، ونتائج الدراسة في ضوء أسئلتها المطروحة، وفرضياتها، وقد تم تصنيف النتائج حسب تسلسل أسئلة الدراسة وفرضياتها، على النحو التالي:

### 3 الاجابة عن أسئلة الدراسة :

4.1 الاجابة عن السؤال الأول: ما مدى الوعي بمفهوم التحليل الاستراتيجي في مؤسسة الاسمنت بيني صاف ؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول التالي يبين هذه النتائج:

## الفصل الرابع

### عرض النتائج ومناقشتها و التوصيات

الجدول رقم 10 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوعي عينة الدراسة بمفهوم التحليل الاستراتيجي.

رقم الفقرة	الرتبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة			
											تكرار	تكرار	تكرار
											نسبة	نسبة	نسبة
01	02	5	33	10	8	1	57	2,42	0,91	مرتفعة	التحليل الاستراتيجي يمثل اولوية خاصة في اهتمامات المؤسسة.		
											8,8	57,9	17,5
02	03	2	37	8	8	2	57	2,49	0,91	مرتفعة	تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) والبيئة الخارجية (الفرص والتهديدات).		
											3,5	46,9	14,0
03	01	9	36	10	2	0	57	2,09	0,69	مرتفعة	تعتبر عملية التحليل الاستراتيجي ضرورية لصياغة الاهداف المناسبة في ضوء الامكانيات المتاحة.		
											15,8	63,2	17,5
		المجموع الكلي			57	2.33	0.57						

المصدر من :اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 20

يتضح من نتائج الجدول أن الفقرة رقم (2) والتي تنص على أن " تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) والبيئة الخارجية (الفرص والتهديدات)." قد حصلت على أعلى متوسط حسابي في عناصر مفهوم التحليل الاستراتيجي بمتوسط حسابي بلغ (2.49) وبانحراف معياري بلغ ( 0.91)، تليها الفقرة رقم

## الفصل الرابع

### عرض النتائج ومناقشتها و التوصيات

(1) والتي تنص على أن " التحليل الاستراتيجي يمثل اولوية خاصة في اهتمامات المؤسسة" وبتوسط حسابي يساوي ( 2.42) وانحراف معياري ( 0.91)، في حين جاءت الفقرة رقم (3) والتي تنص على " تعتبر عملية التحليل الاستراتيجي ضرورية لصياغة الاهداف المناسبة في ضوء الامكانيات المتاحة." في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يساوي (2.09) وانحراف معياري يساوي ( 0.69) .

#### 4.2 الاجابة عن السؤال الثاني: ما مدى وضوح أبعاد البيئة الخارجية والداخلية في مؤسسة الاسمنت ؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجداول التالية تبين هذه النتائج:

- أولاً البيئة الخارجية :

## الفصل الرابع

### عرض النتائج ومناقشتها و التوصيات

الجدول رقم: 11 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور البيئة الخارجية

الرتبة	رقم الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة			
											تكرار	تكرار	
											نسبة	نسبة	
03	04	4	35	14	4	0	57	2,32	0,71	مرتفعة	العوامل الاقتصادية التي تفرزها البيئة الخارجية يكون من الصعب على المؤسسة التأثير عليها		
											7,0	61,4	
01	05	7	41	7	1	1	57	2,09	0,69	مرتفعة	يلزم دراسة وتقييم البيئة الاقتصادية المحيطة بالمؤسسة وتجنب المخاطر ووضع البدائل اللازمة لها .		
											12,3	71,9	
05	06	2	21	23	9	2	57	2,79	0,88	متوسطة	تمتلك المؤسسة المرونة الكافية لمواجهة التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية والتكيف معها .		
											3,5	36,8	
04	07	3	27	19	7	1	57	2,58	0,84	مرتفعة	تحرص المؤسسة على تحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات التي يمكن استقبالها		
											5,3	47,4	
02	08	12	30	9	5	1	57	2,18	0,93	مرتفعة	ان التوجه الاقتصادي العام للدولة يؤثر على البيئة الاقتصادية التي تعمل المؤسسة بها .		
											21,1	52,6	
											المجموع الكلي		
											0.41	2.39	57

المصدر من :اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 20.

## الفصل الرابع

### عرض النتائج ومناقشتها و التوصيات

يتضح من نتائج الجدول السابق أن الفقرة رقم 5 والتي تنص على التالي " يلزم دراسة وتقييم البيئة الاقتصادية المحيطة بالمؤسسة وتجنب المخاطر ووضع البدائل اللازمة لها " كانت أعلى رتبة بمتوسط حسابي بلغ 2.09 و انحراف معياري يقدر بـ 0.69 ، تليها الفقرة رقم 8 التي تنص على " ان التوجه الاقتصادي العام للدولة يؤثر على البيئة الاقتصادية التي تعمل المؤسسة بها ". بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.18 و انحراف معياري قدره 0.93 ، تليها الفقرة رقم 4 و التي تنص على " العوامل الاقتصادية التي تفرزها البيئة الخارجية يكون من الصعب على المؤسسة التأثير عليها" بمتوسط بلغ 2.32 و انحراف معياري يقدر بـ 0.71 ، ثم جاءت الفقرة رقم 7 تحصر المؤسسة على تحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات التي يمكن استقبالها " و بمتوسط حسابي بلغ 2.58 و انحراف معياري يساوي 0.84 وفي اخر الترتيب الفقرة 6 ذات رتبة متوسطة و التي تنص على " تمتلك المؤسسة المرونة الكافية لمواجهة التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية والتكيف معها ". حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ 2.79 ، بانحراف معياري بلغ 0.88 ، و انطلاقا من هذه النتائج يمكن ملاحظة تقارب المتوسط الحسابي للأسئلة (من 2.09 الى 2.79) و هذا ما يدل على تقارب الإجابات ، و الانحرافات المعيارية حصرت بين (0.69-0.93) وهذا يدل على الأهمية المرتفعة للبيئة الخارجية عند الإداريين في المؤسسة.

● ثانيا البيئة الداخلية :



## الفصل الرابع

### عرض النتائج ومناقشتها و التوصيات

• الجدول رقم:12 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور البيئة الداخلية.

رقم الفقرة	الرتبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة		
											تكرار	تكرار
											نسبة	نسبة
09	01	يشمل التحليل الداخلي لعملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة المؤسسة.	2	37	12	5	57	2,40	0,78	مرتفعة		
			3,5	64,9	21,1	8,8	1,8					
10	02	يقاس التحليل الداخلي من طرف المؤسسة أكثر من مرة.	3	24	18	10	57	2,72	0,94	متوسطة		
			5,3	42,1	31,6	17,5	3,5					
11	03	تعمل المؤسسة على تحديد الامكانيات التنافسية الضائعة او الضعيفة في المجالات الرئيسية للعمل	1	20	18	16	57	2,95	0,93	متوسطة		
			1,8	35,1	31,6	28,1	3,5					
			المجموع الكلي					57	2.70	0.71	متوسطة	

المصدر من: اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 20.

يتضح من الجدول أعلاه ونتائجه أن الفقرة رقم 9 و التي "تنص على يشمل التحليل الداخلي للمؤسسة عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة المؤسسة." بمتوسط بلغ 2.40 و انحراف معياري يقدر ب0.78، ثم جاءت الفقرة رقم 10 و التي تنص على " يقاس التحليل الداخلي من طرف المؤسسة أكثر من مرة." بمتوسط حسابي

## الفصل الرابع

### عرض النتائج ومناقشتها و التوصيات

بلغ 2.72 و انحراف معياري يساوي 0.94، تليها 11 الفقرة والتي تنص على " تعمل المؤسسة على تحديد الامكانيات التنافسية الضائعة او الضعيفة في المجالات الرئيسية للعمل" حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ 2.95 ،بانحراف معياري بلغ 0.93 ، و انطلاقا من هذه النتائج يمكن ملاحظة تقارب المتوسط الحسابي للأسئلة (من 2.40 الى 2.95) و هذا ما يدل على تقارب الإجابات ،والانحرافات المعيارية حصرت بين (0.78- 0.93) وهذا يدل على أن أغلبية المحكمين قد التزموا الحياد في إجاباته.

الجدول رقم: 13 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فهم أبعاد التحليل الاستراتيجي بمؤسسة الاسمنت لبني صاف.

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
التحليل الاستراتيجي عامة	2.3333	0.56695	1	مرتفعة
البيئة الداخلية	2.3895	0.41304	2	مرتفعة
البيئة الخارجية	2.6959	0.70789	3	متوسطة

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 20

من الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الكلي لعناصر التحليل الإستراتيجي جاء بدرجة متوسطة حيث قدر بـ 2.47، حيث جاء عنصر البيئة الداخلية، والتحليل الاستراتيجي عامة بدرجة مرتفعة و بمتوسط حسابي 2.38 و 2.69 على التوالي ، وفي المرتبة الأخيرة البيئة الخارجية بمتوسط 2.33 و هذه النتائج تشير الى أن معظم اجابات العاملين تشير الى نسب قبول مرتفعة على أغلب العبارات التي تتعلق بالتحليل الاستراتيجي و هي البيئة الداخلية والخارجية وهذا دلالة على وجود التحليل الاستراتيجي.

و بالنسبة للانحراف المعياري فهو يعبر على تشتت البيانات حول الوسط الحسابي وهنا نجد أن قيمته تساوي 0.428 أقل من 1 مما يدل على تقارب اجابات العمال وعدم تشتتها مما يدل أنه لا يوجد تباعد في الاجابات لدى غالبية أفراد العينة ،وبالتالي المتوسط يعبر عن عدم تشتت البيانات.

## الفصل الرابع

### عرض النتائج ومناقشتها و التوصيات

الاجابة على السؤال الثالث:

ما مستوى تواجد أبعاد إعادة هندسة العمليات الادارية بمؤسسة الاسمنت لبني صاف؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول التالي يبين هذه النتائج:

الجدول رقم 14: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مستوى تواجد أبعاد إعادة هندسة العمليات الادارية بمؤسسة الاسمنت لبني صاف.

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
التزام وقناعة الادارة العليا	2.7149	0.72494	3	متوسطة
ثقافة المؤسسة	2.7836	0.68571	5	متوسطة
التمكين الاداري	2.6930	0.63390	2	متوسطة
تكنولوجيا المعلومات	2.3509	0.74114	1	مرتفعة
الاتصال الاداري	2.7544	0.76772	4	متوسطة
الاستعداد للتغيير	3.000	0.78174	6	متوسطة

المصدر من: اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 20

من الجدول السابق يتضح أن المتوسط الكلي لأبعاد إعادة هندسة العمليات الادارية جاء بدرجة متوسطة حيث قدر بـ 2.47، حيث جاء بعد تكنولوجيا المعلومات بمقدار 2.35، بدرجة مرتفعة وتاليها باقي الأبعاد بدرجة متوسطة، وفي المرتبة الأخيرة الاستعداد للتغيير بمتوسط 3.00 وهذه النتائج تشير الى أن متوسط اجابات العاملين تشير الى نسب قبول مقبولة على أغلب العبارات التي تتعلق باعادة هندسة العمليات الادارية وهي (التزام و قناعة الادارة العليا، ثقافة المؤسسة، التمكين الاداري، تكنولوجيا المعلومات، الاتصال الاداري، الاستعداد للتغيير) وهذا دلالة على وجود إعادة هندسة العمليات الادارية في المؤسسة.

و بالنسبة للانحراف المعياري فهو يعبر على تشتت البيانات حول الوسط الحسابي وهنا نجد أن قيمته تساوي 0.52 أقل من 1 مما يدل على تقارب اجابات العمال وعدم تشتتها مما يدل أنه لا يوجد تباعد في الاجابات لدى غالبية أفراد العينة، وبالتالي المتوسط يعبر عن عدم تشتت البيانات.

## الفصل الرابع

### عرض النتائج ومناقشتها و التوصيات

كما تم حساب فقرات كل عنصر من عناصر أبعاد إعادة هندسة العمليات الادارية (التزام وقناعة الادارة العليا، ثقافة المؤسسة، التمكين الاداري، تكنولوجيا المعلومات، الاتصال الاداري، الاستعداد للتغيير) في مؤسسة الاسمنت كما يلي:

الجدول رقم 15 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عنصر التزام وقناعة الادارة العليا.

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة					
												تكرار	تكرار	تكرار		
												نسبة	نسبة	نسبة		
12	01	يوجد لدى الادارة العليا قناعة واضح بمبدأ إعادة هندسة العمليات الادارية.	0	19	29	8	1	57	2,84	0,73	متوسطة		تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
			0	33,3	50,9	14,0	1,8						تكرار	نسبة		
13	04	تنسق الادارة العليا بين المدراء لتطبيق إعادة هندسة العمليات الادارية.	4	26	19	6	2	57	2,58	0,91	مرتفعة		تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
			7,0	45,6	33,3	10,5	3,5						تكرار	نسبة		
14	02	تقوم الادارة العليا بتغييرات تساعد على تطبيق إعادة هندسة العمليات الادارية.	2	22	22	9	2	57	2,77	0,89	متوسطة		تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
			3,5	38,6	38,6	15,8	3,5						تكرار	نسبة		
15	03	تقوم الادارة العليا بمراجعة مستمر لنتائج إعادة هندسة العمليات الادارية	1	29	17	8	2	57	2,67	0,87	متوسطة		تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
			1,8	50,9	29,8	14,0	3,5						تكرار	نسبة		
			المجموع الكلي						57	2,71	0,72	متوسطة				

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 20.

## الفصل الرابع

### عرض النتائج ومناقشتها و التوصيات

من خلال الجدول أعلاه و المتضمن تحليل البعد الأول من أبعاد إعادة هندسة العمليات الادارية ،والذي يظهر أن متوسط فقرات التزام وقناعة الإدارة العليا يقع بين(2.58-2.84) وانحراف معياري محصور بين(0.73-0.91) ، مما يدل أن فقرات التزام و قناعة الإدارة العليا ذات أهمية متوسطة ، وإجاباتها متقاربة ، حيث المتوسط الكلي لجميع فقراته يساوي 2.71 ، وانحراف 0.72 مما يدل على الأهمية المعتبرة للالتزام و قناعة الإدارات و المدراء حيث جاءت الفقرة 13 والتي تنص على " تنسق الادارة العليا بين المدراء لتطبيق اعادة هندسة العمليات الإدارية حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ 2.58، بانحراف معياري بلغ 0.91 ، ثم جاءت الفقرة رقم 15 والتي تنص على " تقوم الادارة العليا بمراجعة مستمر لنتائج اعادة هندسة العمليات الادارية " بمتوسط حسابي بلغ 2.67 وانحراف معياري يساوي 0.87 تليها الفقرة رقم 14 و التي تنص على "تقوم الادارة العليا بتغييرات تساعد على تطبيق اعادة هندسة العمليات الادارية " بمتوسط بلغ 2.77 و انحراف معياري يقدر ب0.89، وأخيرا الفقرة رقم 12 "يوجد لدى الادارة العليا قناعة وفهم واضح بمبدأ اعادة هندسة العمليات الادارية" ذات المتوسط الحسابي يساوي 2.84 و انحراف معياري يقدر ب 0.73 و انطلاقا من هذه النتائج نلاحظ أنه يوجد التزام وقناعة في الإدارات المؤسسة محل دراسة.

## الفصل الرابع

### عرض النتائج ومناقشتها و التوصيات

الجدول رقم 16: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عنصر ثقافة المؤسسة.

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	موافق	موافق	محايد	غير موافق	المجموع	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة																									
			بشدة	بشدة	بشدة	بشدة																													
			تكرار	تكرار	تكرار	تكرار																													
			نسبة	نسبة	نسبة	نسبة																													
16	03	تتم المؤسسة بتهيئة المناخ التنظيمي ملائم لتطبيق اعادة هندسة العمليات الادارية.	0	25	16	15	57	2,86	0,88	متوسطة																									
			0	43,9	28,1	26,3	1,8	3	9	20	24	1	17	02	تؤمن المؤسسة بإعادة هندسة العمليات الادارية من خلال الاهتمام بالتغيير الجذري في عملياتها التنظيمية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات.	1,8	42,1	35,1	15,8	5,3	57	2,81	0,91	متوسطة											
1	27	21	5	3	57	2,68	0,87	متوسطة	1,8	47,4	36,8	8,8				5,3	57	2,78	0,69	متوسطة	1	27	21	5	3	57	2,78	0,69	متوسطة	1,8	47,4	36,8	8,8	5,3	57
1	27	21	5	3					57	2,68	0,87	متوسطة	1,8	47,4	36,8	8,8					5,3	57	2,78	0,69	متوسطة					1	27	21	5	3	
المجموع الكلي																																			

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 20

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح أن الفقرة 18 و التي تنص على " لدى الموظفين وعي بمفهوم اعادة هندسة العمليات الادارية واهميتها في المؤسسة " حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ 2.68 ،بانحراف معياري بلغ 0.87 ، ثم جاءت الفقرة رقم 17 و التي تنص على " تؤمن المؤسسة بإعادة هندسة العمليات الادارية من خلال

## الفصل الرابع

### عرض النتائج ومناقشتها و التوصيات

الاهتمام بالتغيير الجذري في عملياتها التنظيمية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات. " بمتوسط حسابي بلغ 2.81 و انحراف معياري يساوي 0.91 تليها الفقرة رقم 16 و التي تنص على " تهتم المؤسسة بتهيئة المناخ التنظيمي ملائم لتطبيق اعادة هندسة العمليات الادارية " بمتوسط بلغ 2.86 و انحراف معياري يقدر ب 0.87 و المتوسط الجمالي لل فقرات 2.78 بانحراف معياري قدر ب 0.69 مما يدل على تقارب الإجابات للمبحوثين وعدم تشتتها، و انطلاقا من هذه النتائج يمكن ملاحظة أن هناك ثقافة موحدة نوعا ما في مجتمع الدراسة المدروسة.

الجدول رقم:17المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عنصر التمكين الاداري

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق بشدة		المجموع	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
			تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة				
			3	34	15	4	1							
19	01	برامج وتطوير العاملين في المؤسسة تساعد على اعادة هندسة العمليات الادارية.	3	34	15	4	1	57	2,40	0,76	مرتفعة			
			5,3	59,6	26,3	7,0	1,8							
20	02	تخصص المؤسسة جزء من ميزانيتها لتطوير العاملين بها مهنيا	4	35	10	6	2	57	2,42	0,91	مرتفعة			
			7,0	61,4	17,5	10,5	3,5							
21	03	تتبنى المؤسسة خطة واضحة للتدريب وتشكيل فرق عمل.	2	30	12	9	4	57	2,70	1,01	متوسطة			
			3,5	52,6	21,1	15,8	7,0							
22	04	تمكن ادارة المؤسسة العاملين من التصرف بحرية.	2	9	26	13	7	57	3,25	0,99	متوسطة			
			3,5	15,8	45,6	22,8	12,3							
		المجموع الكلي						57	2,69	0,63	متوسطة			

المصدر من: اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 20

## الفصل الرابع

### عرض النتائج ومناقشتها و التوصيات

انطلاقاً من نتائج الجدول أعلاه يتضح أن الفقرة 19 و التي تنص على " برامج وتطوير العاملين في المؤسسة تساعد على اعادة هندسة العمليات الادارية " حصلت على متوسط حسابي بلغ 2.40، بانحراف معياري بلغ 0.76 وبدرجة استجابة مرتفعة، تليها الفقرة رقم 20 و التي تنص على " تخصص المؤسسة جزء من ميزانيتها لتطوير العاملين بها مهنيًا " بمتوسط حسابي بلغ 2.42 و انحراف معياري يساوي 0.91 تليها الفقرة رقم 21 و 22 اللتان تنصان على " تبني المؤسسة خطة واضحة للتدريب وتشكيل فرق عمل " " تمكن ادارة المؤسسة العاملين من التصرف بحرية. " على التوالي بنسب متوسطة قدرت بـ 2.70 و 3.25 بانحرافات معيارية قدرت بـ 1.01 و 0.99 بدرجة استجابة متوسطة ، وبلغ المتوسط الجمالي لل فقرات 2.69 بانحراف معياري قدر بـ 0.63 مما يدل على تقارب الإجابات للمبحوثين وعدم تشتتها، و انطلاقاً من هذه النتائج يمكن ملاحظة أنه توجد بعض اساسيات التمكين الإداري في الادارة و لكن أغلب الإجابات الاداريين قد التزمت الحيايد .



## الفصل الرابع

### عرض النتائج ومناقشتها و التوصيات

الجدول رقم: 18 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عنصر تكنولوجيا المعلومات.

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
			تكرار	تكرار	تكرار	تكرار					
			نسبة	نسبة	نسبة	نسبة					
23	02	تختصر الادارة خطوات تنفيذ عملياتها الرقابية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات.	4	29	18	6	0	57	2,26	0,78	مرتفعة
			7,0	50,9	31,6	10,5	0				
24	01	تساعد تكنولوجيا المعلومات في خفض الوقت اللازم للبحث عن المعلومات اللازمة لاستمرار العمل.	11	30	11	3	2	57	2,21	0,94	مرتفعة
			19,3	52,6	19,3	5,3	3,5				
25	03	تساعد تكنولوجيا المعلومات على إنجاز الاعمال المعقدة في الوقت المحدد.	6	32	13	3	3	57	2,39	0,94	مرتفعة
			10,5	56,1	22,8	5,3	5,3				
		المجموع الكلي						57	2,35	0,74	مرتفعة

المصدر من: اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 20

اعتمادا على الجدول أعلاه يتضح أن فقرات بعد تكنولوجيا المعلومات تقع بين متوسطات حسابية محصورة بين (2.21-2.39) و انحرافات معيارية تقع بين (0.78-0.94) بدرجة استجابة مرتفعة مما يعكس تقارب

إجابات العينة المدروسة بدرجة كبيرة فيما يخص بعد تكنولوجيا المعلومات وعدم تشتتها ،حيث بلغ المتوسط

## الفصل الرابع

### عرض النتائج ومناقشتها و التوصيات

الحسابي لجميع الفقرات 2.35 و بانحراف معياري قدره 0.74 ، و انطلاقا من هذه النتائج يمكن ملاحظة أن إدارات مصنع الاسمنت وعماله يعتمدون بدرجة كبيرة على استعمال تكنولوجيا المعلومات.

الجدول رقم: 19 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عنصر الاتصال الاداري.

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة				
												تكرار	تكرار	تكرار	تكرار
												نسبة	نسبة	نسبة	نسبة
26	02	يملك العاملون مهارات اتصال عالية تساهم في انجاز مهامهم	2	23	21	9	2	57	2,75	0,89	متوسطة				
			3,5	40,4	36,8	15,8	3,5								
27	01	تتم مشاركة العاملين بالمعلومات المتعلقة بأنشطة المؤسسة من خلال توفر قنوات اتصال بين المستويات الادارية.	1	29	16	8	3	57	2,70	0,93	متوسطة				
			1,8	50,9	28,1	14,0	5,3								
28	03	يستطيع العاملون الوصول الى اصحاب القرار وشرح مواقفهم بدون صعوبة.	4	22	15	13	3	57	2,81	1,04	متوسطة				
			7,0	38,6	26,3	22,8	5,3								
المجموع الكلي								57	2,76	0,77	متوسطة				

المصدر من :اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 20

من مخرجات الجدول اعلاه يتضح أن فقرات بعد الاتصال الإداري تقع بين متوسطات حسابية تساوي (2.70-2.81) و انحرافات معيارية تقع بين (0.93-1.04) حيث تفسر المتوسطات الحسابية درجة

## الفصل الرابع

### عرض النتائج ومناقشتها و التوصيات

استجابة متوسطة مما يعكس تقارب إجابات العينة المدروسة فيما يخص بعد الاتصال الاداري وعدم تشتتها ،حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع الفقرات 2.76 و بانحراف معياري قدره 0.77 ،و انطلاقا من هذه النتائج يمكن ملاحظة أنه يوجد اتصال داخل إدارات المؤسسة .

الجدول رقم:20 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عنصر الاستعداد للتغيير

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة				
												تكرار	تكرار	تكرار	تكرار
												نسبة	نسبة	نسبة	نسبة
29	02	تعمل الادارة العليا على اعادة توصيف الوظائف وتبسيطها وتقسيماها على فرق العمل.	1	19	22	12	3	57	2,95	0,91	متوسطة				
			1,8	33,3	38,6	21,1	5,3								
30	03	يتوفر لدى الادارة العليا الرغبة والاستعداد للتغيير الجذري للعمليات الادارية.	2	14	21	14	6	57	3,14	1,03	متوسطة				
			3,5	24,6	36,8	24,6	10,5								
31	01	تساعد التغييرات المستحدثة في الهيكل التنظيمي على تقديم خدمة مميزة للموظفين.	2	15	28	10	2	57	2,91	0,85	متوسطة				
			3,5	26,3	49,1	17,5	3,5								
المجموع الكلي															

المصدر من :اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss 20

يتضح من الجدول السابق أن فقرات بعد الاستعداد للتغيير تقع بين متوسطات حسابية محصورة بين (2.91- 3.14) و انحرافات معيارية تقع بين (0.85-0.91) ،واجمالي متوسط الفقرات يساوي 3 بانحراف معياري قدره 0.78 و هذا ما يعكس درجة الاستجابة المتوسطة أي مما تقارب إجابات العينة المدروسة نوعا ما فيما

## الفصل الرابع

### عرض النتائج ومناقشتها و التوصيات

يخص بعد الاستعداد للتغيير وعدم تشنتها ، حيث يمكن تفسير هذه النتائج أن إطارات و مدراء و حتى العمال الإداريين لديهم درجة أو استعداد مقبول بنسبة جيدة لاجراء تعديلات ذات اثر اجابي على العمليات الإدارية في مؤسسة الاسمنت .

#### 4.2 اختبار الفرضيات:

من خلال حجم العينة  $30 \leq n=60$  اذن يمكن اعتبار أن توزيع المتغيرات يخضع لتوزيع طبيعي ومنه يمكن اجراء الاختبارات التالية :

#### الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لعناصر التحليل الاستراتيجي على اعادة هندسة العمليات الادارية .

للإجابة على الفرضية نستخدم نموذج البسيط الخطي المتعدد للتحقق من التأثير :

$$Y = a_0 + aX + \mu$$

Y : المتغير التابع (الهندرة)

X : المتغير المستقل (التحليل الاستراتيجي)

a<sub>0</sub> : الثابتة و تمثل قيمة المتغير التابع عندما تكون قيم المتغيرات المستقلة تساوي الصفر .

a : معامل الانحدار للمتغير المستقل.

$\mu$  : الخطأ العشوائي.

## الفصل الرابع

### عرض النتائج ومناقشتها و التوصيات

الجدول رقم: 21 نتائج تحليل تباين الانحدار ( Analysis of variance ) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	1	7.122	7.112	50.101	0.000
الخطأ	55	7.818	0.142		
الكلي	56	14.940			

$0.477=R^2$                        $0.690 =R$

المصدر من: اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 20

من خلال النتائج الواردة في الجدول يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى حيث بلغت قيمة F المحسوبة 50.101 ، وبقية احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 و يتضح من نفس الجدول أن قيمة معامل الارتباط و التي تقيس درجة الارتباط بين المتغير التابع التابع "التحليل الاستراتيجي" والمتغير المستقل "إعادة هندسة العمليات الإدارية" ، تشير الى قوة العلاقة بين المتغيرين و التي تساوي 69.0% وهي درجة ارتباط معتبرة ، كما أن قيمة معامل التحديد  $R^2$  تشير الى أن المتغير المستقل: التحليل الاستراتيجي" يفسر ما قيمته 47.7% . من المتغير التابع "الهندرة".

الجدول رقم: 22 نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر عناصر التحليل الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية.

التحليل الاستراتيجي	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت	0.666	0.294	-	2.267	0.027
التحليل الاستراتيجي	0.834	0.118	0.690	7.078	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 20

## الفصل الرابع

### عرض النتائج ومناقشتها و التوصيات

من مخرجات الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة المحسوبة T تساوي 7.078 عند مستوى الدلالة  $0.05 \geq \alpha$ ، فإن مكونات التحليل الاستراتيجي كانت ذات دلالة احصائية و قد أسهمت في تفسير قوة التأثير في إعادة هندسة العمليات الادارية في المؤسسة ، و يعزز ذلك قيمة معامل Beta التي تقدر ب 0.690 ، ونتيجة لذلك نرفض الفرضية الصفرية ، و التي تنص على أنه لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية عند  $0.05 \geq \alpha$  للتحليل الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الادارية ، و قبول الفرضية البديلة تدل على وجود أثر ذو دلالة للتحليل الاستراتيجي على الهندرة.

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتحليل الاستراتيجي على إعادة هندسة العمليات الإدارية، عند مستوى معنوية  $0.05 \geq \alpha$ .

و المعادلة التالية توضح العلاقة بين متغير التحليل الاستراتيجي و متغير إعادة هندسة العمليات الادارية :

$$Y=0.843+0.69X$$

و يتفرع من هذه النظرية عدة فرضيات :

الفرضية الفرعية الأولى : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للتحليل الاستراتيجي على الالتزام وقناعة الادارة العليا.

للإجابة على الفرضية نستخدم نموذج البسيط الخطي البسيط للتحقق من التأثير :

$$Y= a_0 + a X + \mu$$

Y : المتغير التابع (الالتزام وقناعة الإدارة العليا)

X : المتغير المستقل (التحليل الاستراتيجي)

a<sub>0</sub> : الثابتة و تمثل قيمة المتغير التابع عندما تكون قيم المتغيرات المستقلة تساوي الصفر .

a : معامل الانحدار للمتغير المستقل.

$\mu$  : الخطأ العشوائي.

وكانت النتائج كما يلي :

## الفصل الرابع

### عرض النتائج ومناقشتها و التوصيات

الجدول رقم 23: نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الأولى.

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	1	9.550	9.550	26.423	0.000
الخطأ	55	19.879	0.361		
الكلي	56	29.430			

$$0.312 = R^2 \quad 0.325 = R$$

المصدر من: اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 20.

يتضح من الجدول السابق أن ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية استنادا على ارتفاع قيمة F المحسوبة و التي تقدر ب 26.42 عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بدرجة حرية (1-55) على التوالي و يتضح أن المتغير المستقل المتمثل في التحليل الاستراتيجي يفسر في النموذج ما مقداره 31.2% من التباين في المتغير التابع "التزام و قناعة الادارة العليا و هي قوة تفسير مقبولة، مما يدل على وجود أثر للمتغير المستقل على المتغير التابع، وأن النموذج ذو صلاحية لاختبار الفرضية الفرعية الأولى.

الجدول رقم 24: نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر عناصر التحليل الاستراتيجي في الالتزام وقناعة الإدارة العليا.

التحليل الاستراتيجي	A	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت	0.342	0.468		0.731	0.468
التحليل الاستراتيجي	0.965	0.188	0.570	5.140	0.000

المصدر من: اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 20

## الفصل الرابع

### عرض النتائج ومناقشتها و التوصيات

من مخرجات الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة المحسوبة T تساوي 5.140 عن القيمة الجدولية 1.96 عند مستوى الدلالة  $0.05 \geq \alpha$ ، فان التحليل الاستراتيجي كانت ذات دلالة احصائية و قد أسهمت في تفسير قوة التأثير في اعادة هندسة العمليات الادارية في المؤسسة، و يعزز ذلك قيمة معامل Beta التي تقدر ب 0.570، ونتيجة لذلك نرفض الفرضية الصفرية، و التي تنص على أنه لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية عند  $0.05 \geq \alpha$  للتحليل الاستراتيجي في اعادة هندسة العمليات الادارية، و قبول الفرضية البديلة تدل على وجود أثر ذو دلالة للتحليل الاستراتيجي في التزام و قناعة الإدارة العليا.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحليل الاستراتيجي على ثقافة المؤسسة، عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$ .

و المعادلة التالية توضح العلاقة بين التحليل الاستراتيجي وثقافة المؤسسة :

الفرضية الفرعية الثانية :

لا يوجد أثر للتحليل الاستراتيجي على ثقافة المؤسسة ذو دلالة إحصائية على مستوى الدلالة  $0.05 \geq \alpha$

للإجابة على الفرضية نستخدم نموذج الخطي البسيط للتحقق من التأثير :

$$Y = a_0 + aX + \mu$$

Y : المتغير التابع (ثقافة المؤسسة)

X : المتغير المستقل (التحليل الاستراتيجي)

a<sub>0</sub> : الثابتة و تمثل قيمة المتغير التابع عندما تكون قيم المتغيرات المستقلة تساوي الصفر .

a : معامل الانحدار للمتغير المستقل.

$\mu$  : الخطأ العشوائي.

وكانت النتائج كما يلي :



## الفصل الرابع

### عرض النتائج ومناقشتها و التوصيات

الجدول رقم 25: نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية.

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	1	10.256	10.256	35.087	0.000
الخطأ	55	16.076	0.292		
الكلية	56	26.331			

$$0.389 = R^2$$

$$0.624 = R$$

المصدر من: اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 20

يتضح من الجدول السابق أن ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية استنادا على ارتفاع قيمة F المحسوبة و التي تقدر ب 35.09 عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بدرجة حرية (1-55) على التوالي و يتضح أن المتغير المستقل المتمثل في التحليل الاستراتيجي يفسر في النموذج ما مقداره 38.9% من التباين في المتغير التابع "ثقافة المؤسسة" و هي قوة تفسير مقبولة، مما يدل على وجود أثر للمتغير المستقل على المتغير التابع، وأن النموذج ذو صلاحية لاختبار الفرضية .

## الفصل الرابع

### عرض النتائج ومناقشتها و التوصيات

جدول رقم 26: نتائج تحليل المتعدد لاختبار أثر عناصر التحليل الاستراتيجي في ثقافة المؤسسة كأحد أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية.

عناصر التحليل الاستراتيجي	A	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت	0.325	0.421		0.771	0.444
عناصر التحليل الاستراتيجي	1.000	0.169	0.624	5.923	0.000

المصدر من :اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 20

من مخرجات الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة المحسوبة T تساوي 5.92 عند مستوى الدلالة  $0.005 \geq \alpha$ ، فإن مكونات التحليل الاستراتيجي كانت ذات دلالة احصائية و قد أسهمت في تفسير قوة التأثير في إعادة هندسة العمليات الادارية في المؤسسة ،و يعزز ذلك قيمة معامل Beta التي تقدر ب 0.624 ،ونتيجة لذلك نرفض الفرضية الصفرية ،و التي تنص على أنه لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية عند  $0.005 \geq \alpha$  للتحليل الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الادارية ،و قبول الفرضية البديلة تدل على وجود أثر ذو دلالة للتحليل الاستراتيجي في ثقافة المؤسسة.

يوجد ذو دلالة إحصائية للتحليل الاستراتيجي على ثقافة المؤسسة ،عند مستوى المعنوية  $0.05 \geq \alpha$

و المعادلة التالية توضح العلاقة بين التحليل الاستراتيجي وثقافة المؤسسة :

$$Y = 0.325 + 1X$$

الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحليل الاستراتيجي على التمكين الإداري عند مستوى الدلالة 0.05 للإجابة على الفرضية نستخدم نموذج الانحدار البسيط للتحقق من الاثر :

## الفصل الرابع

### عرض النتائج ومناقشتها و التوصيات

$$Y = a_0 + aX + \mu$$

Y : المتغير التابع (التمكين الاداري)

X : المتغير المستقل (التحليل الاستراتيجي)

a<sub>0</sub> : الثابتة و تمثل قيمة المتغير التابع عندما تكون قيم المتغيرات المستقلة تساوي الصفر .

a : معامل الانحدار للمتغير المستقل.

μ : الخطأ العشوائي.

وكانت النتائج كما يلي :

الجدول رقم: 27 نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	1	6.586	6.585	22.757	0.000
الخطأ	55	15.917	0.289		
الكلية	56	22.502			

$$0.293 = R^2 \quad 0.541 = R$$

المصدر من: اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 20.

يتضح من الجدول السابق أن ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية استنادا على ارتفاع قيمة F المحسوبة و التي تقدر ب 22.76 عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بدرجة حرية (1-55) على التوالي و يتضح أن المتغير المستقل المتمثل في التحليل الاستراتيجي يفسر في النموذج ما مقداره 29.3% من التباين في المتغير التابع "التمكين الاداري" و هي قوة تفسير مقبولة، مما يدل على وجود أثر للمتغير المستقل على المتغير التابع، وأن النموذج ذو صلاحية لاختبار الفرضية الفرعية .

## الفصل الرابع

### عرض النتائج ومناقشتها و التوصيات

الجدول رقم 28: نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار التحليل الاستراتيجي في التمكين الاداري

التحليل الاستراتيجي	A	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت	0.723	0.419		1.724	0.090
عناصر التحليل الاستراتيجي	0.802	0.168	0.541	4.770	0.000

المصدر من: اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 20

من مخرجات الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة المحسوبة T تساوي 4.770 عند مستوى الدلالة  $0.005 \geq \alpha$ ، فان مكونات التحليل الاستراتيجي كانت ذات دلالة احصائية و قد أسهمت في تفسير قوة التأثير في اعادة هندسة العمليات الادارية في المؤسسة، و يعزز ذلك قيمة معامل Beta التي تقدر ب 0.541، ونتيجة لذلك نرفض الفرضية الصفرية، و التي تنص على أنه لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية عند  $0.005 \geq \alpha$  للتحليل الاستراتيجي في اعادة هندسة العمليات الادارية، و قبول الفرضية البديلة تدل على وجود أثر ذو دلالة للتحليل الاستراتيجي في التمكين الإداري.

يوجد ذو دلالة إحصائية للتحليل الاستراتيجي على التمكين الاداري، عند مستوى المعنوية  $0.05 \geq \alpha$  و المعادلة التالية توضح العلاقة بين التحليل الاستراتيجي والتمكين الاداري:

$$Y = 0.723 + 0.802X$$

الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحليل الاستراتيجي على تكنولوجيا المعلومات عند مستوى الدلالة 0.05 للإجابة على الفرضية نستخدم نموذج الانحدار البسيط للتحقق من الاثر :

## الفصل الرابع

### عرض النتائج ومناقشتها و التوصيات

$$Y = a_0 + aX + \mu$$

Y : المتغير التابع (التمكين الاداري)

X : المتغير المستقل (التحليل الاستراتيجي)

a<sub>0</sub> : الثابتة و تمثل قيمة المتغير التابع عندما تكون قيم المتغيرات المستقلة تساوي الصفر .

a : معامل الانحدار للمتغير المستقل.

μ : الخطأ العشوائي.

وكانت النتائج كما يلي :

الجدول رقم:29 نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	1	3.030	3.030	6.011	0.017
الخطأ	55	27.730	0.504		
الكلية	56	30.760			

$$0.099 = R^2 \quad 0.314 = R$$

المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss 20

يتضح من الجدول السابق أن ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية استنادا على ارتفاع قيمة F المحسوبة و التي تقدر ب 6.011 عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بدرجة حرية (1-55) على التوالي و يتضح أن المتغير المستقل المتمثل في التحليل الاستراتيجي يفسر في النموذج ما مقداره 9.9% من التباين في المتغير التابع "التزام و قناعة الادارة العليا و هي قوة تفسير ضعيفة، مما يدل على وجود أثر للمتغير المستقل على المتغير التابع، وأن النموذج ذو صلاحية لاختبار الفرضية الفرعية .

## الفصل الرابع

### عرض النتائج ومناقشتها و التوصيات

الجدول رقم: 29 نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار التحليل الاستراتيجي في تكنولوجيا المعلومات

عناصر التحليل الاستراتيجي	A	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت	1.014	0.553		1.834	0.072
التحليل الاستراتيجي	0.544	0.222	0.314	2.452	0.017

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من مخرجات الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة المحسوبة T تساوي 2.452 عند مستوى الدلالة  $0.05 \geq \alpha$ ، فإن مكونات التحليل الاستراتيجي كانت ذات دلالة احصائية و قد أسهمت في تفسير قوة التأثير في اعادة هندسة العمليات الادارية في المؤسسة، و يعزز ذلك قيمة معامل Beta التي تقدر بـ 0.314، ونتيجة لذلك نرفض الفرضية الصفرية، و التي تنص على أنه لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية عند  $0.05 \geq \alpha$  للتحليل الاستراتيجي في اعادة هندسة العمليات الادارية، و قبول الفرضية البديلة تدل على وجود أثر ذو دلالة للتحليل الاستراتيجي في تكنولوجيا المعلومات.

يوجد ذو دلالة إحصائية للتحليل الاستراتيجي على تكنولوجيا المعلومات، عند مستوى المعنوية  $0.05 \geq \alpha$

و المعادلة التالية توضح العلاقة بين التحليل الاستراتيجي والتمكين الاداري:

$$Y = 1.014 + 0.544X$$

الفرضية الفرعية الخامسة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحليل الاستراتيجي على الاتصال الاداري عند مستوى الدلالة 0.05 للإجابة على الفرضية نستخدم نموذج الانحدار البسيط للتحقق من الاثر :

$$Y = a_0 + aX + \mu$$

Y : المتغير التابع (الاتصال الاداري)

X : المتغير المستقل (التحليل الاستراتيجي)

## الفصل الرابع

### عرض النتائج ومناقشتها و التوصيات

- $a_0$ : الثابتة و تمثل قيمة المتغير التابع عندما تكون قيم المتغيرات المستقلة تساوي الصفر .  
 $a$  : معامل الانحدار للمتغير المستقل.  
 $\mu$ : الخطأ العشوائي.

الجدول رقم: 30 نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	1	8.527	8.527	19.159	0.000
الخطأ	55	24.479	0.445		
الكلية	56	33.006			

$$0.258=R^2$$

$$0.508 =R$$

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 20

يتضح من الجدول السابق أن ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية استنادا على ارتفاع قيمة F المحسوبة و التي تقدر ب 19.16 عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بدرجة حرية (1-55) على التوالي و يتضح أن المتغير المستقل المتمثل في التحليل الاستراتيجي يفسر في النموذج ما مقداره 25,8 % من التباين في المتغير التابع "الاتصال الاداري" و هي قوة تفسير مقبولة، مما يدل على وجود أثر للمتغير المستقل على المتغير التابع، وأن النموذج ذو صلاحية لاختبار الفرضية الفرعية .

الجدول رقم: 31 نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار التحليل الاستراتيجي في الاتصال الاداري

عناصر التحليل الاستراتيجي	A	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت	0.512	0.520		0.986	0.329
عناصر التحليل الاستراتيجي	0.912	0.208	0.508	4.377	0.000

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 20

## الفصل الرابع

### عرض النتائج ومناقشتها و التوصيات

من مخرجات الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة المحسوبة T تساوي 4.377 عند مستوى الدلالة  $0.005 \geq \alpha$ ، فان مكونات التحليل الاستراتيجي كانت ذات دلالة احصائية و قد أسهمت في تفسير قوة التأثير في اعادة هندسة العمليات الادارية في المؤسسة، و يعزز ذلك قيمة معامل Beta التي تقدر ب 0.690، ونتيجة لذلك نرفض الفرضية الصفرية، و التي تنص على أنه لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية عند  $0.005 \geq \alpha$  للتحليل الاستراتيجي في اعادة هندسة العمليات الادارية، و قبول الفرضية البديلة تدل على وجود أثر ذو دلالة للتحليل الاستراتيجي في الاتصال الإداري.

يوجد ذو دلالة إحصائية للتحليل الاستراتيجي على الاتصال الاداري، عند مستوى المعنوية  $0.05 \geq \alpha$

و المعادلة التالية توضح العلاقة بين التحليل الاستراتيجي والاتصال الاداري:

$$Y = 0.512 + 0.912X$$

الفرضية الفرعية السادسة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحليل الاستراتيجي على الاستعداد للتغيير عند مستوى الدلالة 0.05 للإجابة على الفرضية نستخدم نموذج الانحدار البسيط للتحقق من الاثر :

$$Y = a_0 + aX + \mu$$

Y : المتغير التابع (الاستعداد للتغيير)

X : المتغير المستقل (التحليل الاستراتيجي)

a<sub>0</sub> :الثابتة و تمثل قيمة المتغير التابع عندما تكون قيم المتغيرات المستقلة تساوي الصفر .

a : معامل الانحدار للمتغير المستقل.

$\mu$  : الخطأ العشوائي.

و كانت النتائج كما يلي :



## الفصل الرابع

### عرض النتائج ومناقشتها و التوصيات

الجدول رقم: 31 نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية السادسة

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	1	5.691	5.691	10.970	0.002
الخطأ	55	28.532	0.519		
الكلية	56	34.222			

$$0.166 = R^2$$

$$0.408 = R$$

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 20

يتضح من الجدول السابق أن ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية استنادا على ارتفاع قيمة F المحسوبة و التي تقدر ب 10.97 عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بدرجة حرية (1-55) على التوالي و يتضح أن المتغير المستقل المتمثل في التحليل الاستراتيجي يفسر في النموذج ما مقداره 16.6% من التباين في المتغير التابع "الاستعداد للتغيير" و هي قوة تفسير ضعيفة، مما يدل على وجود أثر للمتغير المستقل على المتغير التابع، وأن النموذج ذو صلاحية لاختبار الفرضية الفرعية .

الجدول رقم: 32 نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار التحليل الاستراتيجي في الاستعداد للتغيير

عناصر التحليل الاستراتيجي	A	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت	1.168	0.561		2.082	0.042
عناصر التحليل الاستراتيجي	0.745	0.225	0.408	2.312	0.002

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 20

## الفصل الرابع

### عرض النتائج ومناقشتها و التوصيات

من مخرجات الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة المحسوبة T تساوي 2.312 عند مستوى الدلالة  $0.05 \geq \alpha$ ، فإن مكونات التحليل الاستراتيجي كانت ذات دلالة احصائية و قد أسهمت في تفسير قوة التأثير في اعادة هندسة العمليات الادارية في المؤسسة، و يعزز ذلك قيمة معامل Beta التي تقدر ب 0.408، ونتيجة لذلك نرفض الفرضية الصفرية، و التي تنص على أنه لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية عند  $0.05 \geq \alpha$  للتحليل الاستراتيجي في اعادة هندسة العمليات الادارية، و قبول الفرضية البديلة تدل على وجود أثر ذو دلالة للتحليل الاستراتيجي في الاستعداد للتغيير.

يوجد ذو دلالة إحصائية للتحليل الاستراتيجي على الاستعداد للتغيير، عند مستوى المعنوية  $0.05 \geq \alpha$

و المعادلة التالية توضح العلاقة بين التحليل الاستراتيجي والاستعداد للتغيير:

$$Y = 1.168 + 0.745X$$

## الفصل الرابع

### عرض النتائج ومناقشتها و التوصيات

#### مناقشة النتائج:

اخذت دراستنا مجموعة من النتائج و المتمثلة في:

- ان أغلبية أفراد العينة هم من الذكور بنسبة 70.2%، وذلك راجع الى خصوصية المؤسسة الصناعية، والتي تتراوح النسبة الغالبة لأعمار عمالها (أكثر من 40 الى 50) سنة، حيث أن أغليتهم ذوي مستوى جامعي من حملة ليسانس بنسبة 38.60% و المستوى الوظيفي السائد تمثل في الإطارات بنسبة 52.6% و بمستوى خبرة (أكثر من 15 الى 20) سنة بنسبة 61.6%.
- وجود درجة اهتمام واعتماد من قبل المؤسسة بشكل عام على الهندرة بمختلف أبعادها، حيث لقي بعد تكنولوجيا المعلومات أكبر درجة اهتمام مقاسة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري .
- وجود علاقة اجابية معنوية بين التحليل الاستراتيجي والهندرة في المؤسسة، مما يعني أنه تم ادارته بشكل مقبول من قبل المؤسسة هذا يعني يثبت وجود تأثير ولو بنسبة قليلة على الهندرة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  للتحليل الاستراتيجي على الهندرة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  للتحليل الاستراتيجي على أبعاد الهندرة منفصلة (التزام وقناعة الادارة العليا، ثقافة المؤسسة، التمكين الاداري، تكنولوجيا المعلومات، الاتصال الاداري، الاستعداد للتغيير).

#### توصيات الدراسة :

في ضوء ما تقدم فان الدراسة توصي بمايلي :

- ضرورة تطبيق المؤسسة التحليل الاستراتيجي بمفهومه الكامل .
- ضرورة مشاركة المسيرين العمال في اتخاذ القرارات .
- لا بد من ضرورة تبني هيكل تنظيمي ثابت يخدم كافة مصالح المؤسسة .

## الفصل الرابع

### عرض النتائج ومناقشتها و التوصيات

- تطوير وتنمية القدرات المعرفية لإدارات المؤسسة بأساليب واليات التحليل الاستراتيجية ذلك لتحقيق اهداف المؤسسة اضافة الى تشجيع التكوين على مستوى المعنوي.
- ضرورة وجود مجموعة من الخيارات الاستراتيجية وذلك عند حدوث مشكل يكون البديل جاهز وذلك لعدم عرقلة مسار العمل .
- نوصي المؤسسة بإعطاء اهمية لإعادة هندسة العمليات الادارية (المندرة)،لان داخل المؤسسة يقومون بتطبيقها ر لكن ولكن بطريقة غير مباشرة .
- تعميم ثقافة التغيير على كافة افراد المؤسسة .
- عدم المساس بنظام المنح والمكافآت وذلك لتحفيز العمال علي العمل.

#### افاق الدراسة:

بعد الانتهاء من معالجة الاشكالية ومخرجات الدراسة و من خلال مسار التحليل النظري ظهرت لنا العديد من الجوانب و الاشكاليات الجديدة بمتابعة البحث و ذلك لحدائته وأهميته النظرية و التطبيقية حيث أنه كان من الأفضل تناول :

- أثر اعادة هندسة العمليات الادارية على التخطيط الاستراتيجي.
- اعادة هندسة العمليات الادارية كخيار استراتيجي لتحسين تنافسية المؤسسة.
- بما أن المؤسسة تعتمد على الطرق التسييرية في العمل من بينها الادارة بالأهداف فبالتالي فيمكن الاعتماد على دراسة التحليل الاستراتيجي و أثره عليها.
- دور اعادة هندسة الأعمال في تحقيق التميز للمؤسسة.
- و يمكن دراسة العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة و اعادة هندسة العمليات الادارية كونهما وجهان لعملة واحدة.

## الفصل الرابع

---

عرض النتائج ومناقشتها و التوصيات



بسم الله الرحمن الرحيم



المركز الجامعي بلحاج بوشعيب - عين تموشنت -  
معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية .

## استبيان

الأخ الفاضل/الأخت الفاضلة....

السلام عليكم ورحمة الله وبركانه

نقوم بإعداد دراسة بعنوان " اعادة هندسة العمليات الادارية وفق التحليل الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية " و ذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماستر في اقتصاد وتسيير مؤسسة. لدى نرجوا منكم التكرم بقراءة فقرات الاستبانة بعناية ودقة واختيار الاجابة التي تعكس رأيك الحقيقي في كل فقرة علماً بأن المعلومات التي سوف سيتم الحصول عليها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط ، وستكون دقة إجاباتكم ومساهمتم عوناً كبيراً لنا في التوصل إلى نتائج موضوعية وعملية. و يجدر الإشارة الى مصطلح الدراسة الاجرائي :

اعادة هندسة العمليات الادارية : هي اعادة تصميم العمليات من جديد و بصفة جذرية تؤدي الى نتائج أفضل ، و يمكن تحديدها ميدانيا بالنسبة أو بالمستوى الذي يمكن الحصول عليه عند تطبيق استبانة اعادة هندسة العمليات الادارية على الموظفين

نشكر لكم حسن التعاون .

## المحور الاول :التحليل الاستراتيجي

### القسم الأول:المعلومات الشخصية والوظيفية

- اختر الإجابة مع وضع علامة (X) في المكان المناسب

1	الجنس	ذكر ( ) .	انثى ( ) .
2	الفئة العمرية (بالسنوات)	أقل من 30 ( ) .	من 30 الى 40 ( ) .
		من 40 الى 50 ( ) .	اكثر من 50 ( ) .
3	المؤهل الدراسي	ثانوي فأقل ( ) .	ليسانس ( ) .
		تقني سامي ( ) .	مهندس ( ) .
		دراسات عليا متخصصة ( ) .	ماجستير فأكثر ( ) .
4	طبيعة الوظيفة	مستشار ( ) .	مدير ( ) .
		رئيس قسم ( ) .	نائب مدير ( ) .
		غير ذلك أذكرها.....	
5	عدد سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات ( ) .	من 5 - 10 سنوات ( ) .
		من 10 - 15 سنة ( ) .	من 15 - 20 ( ) .
		أكثر من 20 سنة	

### القسم الثاني:محاو الاستبانة

يرجى وضع علامة (x) أمام الخيار الذي ترونه الأنسب من وجهة نظركم .

الفقرات					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
<b>المحور الاول : التحليل الاستراتيجي</b>					
<b>الاسئلة المتعلقة بالتحليل الاستراتيجي عامة</b>					
1					التحليل الاستراتيجي يمثل اولوية خاصة في اهتمامات المؤسسة.
2					تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة و الضعف) و البيئة الخارجية ( الفرص والتهديدات).
3					تعتبر عملية التحليل الاستراتيجي ضرورية لصياغة الاهداف المناسبة في ضوء الامكانيات المتاحة .
<b>الاسئلة المتعلقة بالبيئة الخارجية</b>					

					العوامل الاقتصادية التي تفرزها البيئة الخارجية يكون من الصعب على المؤسسة التأثير عليها	4
					يلزم دراسة و تقييم البيئة الاقتصادية المحيطة بالمؤسسة و تجنب المخاطر ووضع البدائل اللازمة لها .	5
					تمتلك المؤسسة المرونة الكافية لمواجهة التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية و التكيف معها .	6
					تحرص المؤسسة على تحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات التي يمكن استقبالها .	7
					ان التوجه الاقتصادي العام للدولة يؤثر على البيئة الاقتصادية التي تعمل المؤسسة بها .	8

#### الاسئلة المتعلقة بالبيئة الداخلية

					يشمل التحليل الداخلي للمؤسسة عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة المؤسسة.	9
					يقاس التحليل الداخلي من طرف المؤسسة اكثر من مرة.	10
					تعمل المؤسسة على تحديد الامكانيات التنافسية الضائعة او الضعيفة في المجالات الرئيسية للعمل .	11

#### المحور الثاني : اعادة هندسة العمليات الادارية

##### اسئلة متعلقة بالتزام وقناعة الادارة العليا .

					يوجد لدى الادارة العليا قناعة وفهم واضح بمبدأ اعادة هندسة العمليات الادارية .	12
					تنسق الادارة العليا بين المدراء لتطبيق اعادة هندسة العمليات الادارية .	13
					تقوم الادارة العليا بتغييرات تساعد على تطبيق اعادة هندسة العمليات الادارية .	14
					تقوم الادارة العليا بمراجعة مستمر لنتائج اعادة هندسة العمليات الادارية .	15

##### اسئلة متعلقة بثقافة المؤسسة.

					تهتم المؤسسة بتهيئة المناخ التنظيمي ملائم لتطبيق اعادة هندسة العمليات الادارية .	16
					تؤمن المؤسسة بإعادة هندسة العمليات الادارية من خلال الاهتمام بالتغيير الجذري في عملياتها التنظيمية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات .	17
					لدى الموظفين وعي بمفهوم اعادة هندسة العمليات الادارية و اهميتها في الشركة .	18

##### اسئلة متعلقة بالتمكين الاداري .

					برامج و تطوير العاملين في المؤسسة تساعد على اعادة هندسة العمليات الادارية .	19
					تخصص المؤسسة جزء من ميزانيتها لتطوير العاملين بها مهنيا	20



					تتبنى المؤسسة خطة واضحة للتدريب و تشكيل فرق عمل .	21
					تمكن ادارة المؤسسة العاملين من التصرف بحرية .	22
<b>اسئلة متعلقة بتكنولوجيا المعلومات .</b>						
					تختصر الادارة خطوات تنفيذ عملياتها الرقابية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات .	23
					تساعد تكنولوجيا المعلومات في خفض الوقت اللازم للبحث عن المعلومات اللازمة لاستمرار العمل .	24
					تساعد تكنولوجيا المعلومات على انجاز الاعمال المعقدة في الوقت المحدد .	25
<b>اسئلة متعلقة الاتصال الاداري .</b>						
					يمتلك العاملون مهارات اتصال عالية تساهم في انجاز مهامهم .	26
					تتم مشاركة العاملين بالمعلومات المتعلقة بأنشطة المؤسسة من خلال توفر قنوات اتصال بين المستويات الادارية .	27
					يستطيع العاملون الوصول الى اصحاب القرار و شرح مواقفهم بدون صعوبة .	28
<b>اسئلة متعلقة الاستعداد للتغيير .</b>						
					تعمل الادارة العليا على اعادة توصيف الوظائف و تبسيطها و تقسيمها على فرق العمل .	29
					يتوفر لدى الادارة العليا الرغبة و الاستعداد للتغيير الجذري للعمليات الادارية .	30
					تساعد التغييرات المستحدثة في الهيكل التنظيمي على تقديم خدمة مميزة للموظفين .	31

نشكر لكم حسن الاستجابة

## قائمة المراجع

1. ابراهيم دنيوس. (2005). تحليل استراتيجي أسالبه و نماذجه وأدواته (الإصدار الأول). دمشق، سوريا: دار رضا للنشر.
2. أحمد عبد المجيد محمد أبو عمشة. (2011-1432). أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الادارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الاسلامية من وجهة نظر الطلبة. مذكرة ماجستير . غزة، فلسطين: الجامعة الاسلامية.
3. اسماعيل محمد صرايرة. (2012-1433). التحليل الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الادارية (الإصدار الاول). عمان، الاردن: الحامد للنشر و التوزيع.
4. الحاج مداح عرايبي. (2015). ادارة الاعمال الاستراتيجية (الإصدار الاول). الجزائر، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
5. أمين حلموس. (2016-2017). دور ادارة المعرفة التسويقة باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق الميزة التنافسية. أطروحة دكتوراه . بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خيضر.
6. الوليد عبد الله حمد عثمان. (2016). المتغيرات البيئية و أثرها في إعادة هندسة العمليات الادارية. جامعة السودان.
7. أمال ياسين مجالي. (2012). أثر عناصر التحليل الاستراتيجي في تعزيز عملية إعادة هندسة العمليات الادارية. مجلة الأردنية في ادارة الأعمال .
8. أميرة منصور. (2016, 12 27). المقابلة (رؤية منهجية في بحوث تعليم اللغة العربية). مجلة الأثر .
9. بختة بطاهر، و أمين مخفي. (2015). أثر التحليل الاستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات دراسة ميدانية للمؤسسات الجزائرية. مستغانم.
10. بلال خلف السكارنة. (2015-1436). الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي (الإصدار الأول). عمان، الأردن: الميسرة للنشر و التوزيع.
11. بني حمدان، خالد محمد، و وائل محمد ادريس. (2009). الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي منهج معاصر. عمان، الاردن: دار اليازوري للطباعة.
12. بوازيد، وسيلة. (2012). مقارنة الموارد الداخلية و الكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية.

13. تجاني وافية. (2017, 6 2). دور التشخيص الاستراتيجي في نجاح برنامج تأهيل المؤسسة. مجلة الاقتصاد الصناعي .
14. تمجدين عمر. (2012-2013). دور استراتيجية التنوع في تحسين اداء المؤسسة الصناعية. بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خيضر.
15. حنان جلولي، و خيرة الزاوي. (2017). أهمية اتصال الداخلي في تشخيص الداخلي للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة صناعية للخشب. خميس مليانة، كلية علوم الاقتصادية و التجارية واتسيير: جامعة جلالى بونعامة.
16. حياة همايزة. (2013-2014). أهمية تشخيص الاستراتيجي في دخول الاسواق الدولية دراسة حالة مؤسسة *BATICM*. جامعة أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير: مذكرة لنيل شهادة الماجستير.
17. خان أحلام. (2014-2015). أهمية اعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري للمؤسسة الاقتصادية. مذكره دكتوراه . بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خيضر.
18. خضير علي فيروز. (بلا تاريخ). دور اعادة هندسة الاعمال BRP في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الصناعية. العزى للعلوم الاقتصادية و الادارية .
19. رحمان، ليندة;. (2010). التسويق الصيدلاني. الجزائر: جامعة دالي ابراهيم.
20. زكي خليل المساعد. (1998). التسويق لمفهوم الشامل (الإصدار الطبعة الأولى). عمان، الاردن: دار زهران.
21. سناء جار الله أحمد. (بلا تاريخ). اعادة هندسة العمليات الادارية (الهندرة) و دورها في تحسين اداء شركات التأمين. مجلة الجامعة العراقية .
22. سامية بكري. (2014). قياس وتقييم القدرات المعرفية لمرتفعى ومنخفض الذكاء من خلال الصور المختصرة لمقياس ستانفورد بينيه. رياض، السعودية: عالم الكتب.
23. شريفة رفاع مسغوي، و شريفة العربي قزون. (2015). دور الرقابة و التقييم في دعم اعادة البناء الهندسي لادارة الخدمة العمومية الجزائرية. أداء المؤسسات الجزائرية .
24. شيراز حايف سي حايف. (2015-06-17). اعادة هندسة العمليات كخيار استراتيجي لتحسين تنافسية المؤسسات. مجلة الأبحاث الاقتصادية و الإدارية.
25. صالح ابراهيم الشعباني. (2012). أثر اعتماد النموذج التكلفة شاملة لدورة حياة المنتج على خفض التكلفة و تحسين العائد (الإصدار 3). جامعة الموصل.

26. صيغ كرم الكاني، و اخلاص زكي فرج. (بلا تاريخ). مدى تطبيق اعادة هندسة العمليات الادارية. مجلة أهل البيت ، صفحة 148.
27. طاهر محسن منصور الغالبي، و وائل محمد صبحي ادريس. (2007). الادارة الاستراتيجية "منظور منهجي متكامل" (الإصدار الثاني). عمان، الاردن: دار وائل.
28. عادل مزوغ. (بلا تاريخ). التحليل الاستراتيجي لميادين أنشطة المؤسسة باستعمال نموذج "McKinsey" دراسة تطبيقية على المؤسسة العمومية الجزائرية للتجهيزات الصناعية ALIECO. صفحة 359.
29. عبد الرزاق بن حبيب. (2017). اقتصاد و تسيير المؤسسة (الإصدار الخامس). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
30. عبد السلام ابراهيم عبيد. (2008). التحليل الاستراتيجي و الأداء التنافسي دراسة تحليلية في صناعة الخدمات المصرفية. مجلة مركز دراسات الكوفة (1993-7016).
31. عبد العزيز صالح بن حبتور. (2007). لادارة الاستراتيجية ادارة جديدة في عالم متغير. عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع.
32. عبد المليك مزهوده. (بلا تاريخ). قراءة في أدوات التحليل الاستراتيجي على ضوء البراديجمات الجديدة للتسيير الاستراتيجي. مجلة العلوم الاجتماعية و الانسانية .
33. عمار عماري، الهاشمي بن واضح، و عبد الرحمان القري. (16, 01, 2015). المنتدى العربي العربي لادارة الموارد البشرية. تم الاسترداد من <https://hrdiscussion.com>
34. غالب المزهضي سنان. (4, 2007). خيارات الاستراتيجية للمنتجات اليمينية دراسة تحليلية للقطاع الصناعي اليمني (غير النفطي). مجلة الدراسات الاجتماعية.
35. غسان قاسم داوود، فضيلة سلمان داوود، و علياء محمد خليل. (2015). دور اعادة هندسة عمليات الاعمال في التحسين المستمر دراسة استطلاعية لأراء عينة من التدريس في كليتيالقانون ، الادارة والاقتصاد.
36. فامة الزهراء بوغازي. (07, 01, 2016). تحليل الوضعية التنافسية لأقسام السوق باستخدام المصفوقتين BCG و GE/ Mckinsey دراسة تطبيقية على مؤسسة ترافل.
37. فراس تسيير ابو عبده. (2016). واقع اعادة هندسة العمليات الادارية و علاقتها بجودة الخدمات الصحية مجمع الشفاء الطبي. مذكره ماجستير . فلسطين: جامعة الأقصى.

38. فضيلة بوطورة، و نوفل سمالي. (2017). مراحل تطبيق اعادة هندسة العمليات (الهندرة) -دراسة تطبيقية على بنك الفلاحة و التنمية الريفية-. مجلة ادارة الأعمال و الدراسات الاقتصادية .
39. فلاح حسن عداي الحسيني. (2006). الادارة الاستراتيجية " مفاهيمها -مداخلها- عملياتها المعاصرة" (الإصدار الثانية). عمان، الاردن: دار وائل.
40. فهد بن صالح السلطان. (بلا تاريخ). اعادة هندسة نظم العمل BPR : النظرية و التطبيق.
41. كاظم نزار الركابي. (2014). تأليف 01 (المحرر)، الادارة الاستراتيجية العولمة و المنافسة. عمان، الأردن: دار وائل النشر و التوزيع.
42. كاظم المقدادي، و علي عبد الله الهوش. (2016). حماية البيئة البحرية. عمانالأردن: مركز الكتاب الاكاديمي
43. كمال رواينية، و وفاء بوقفة. (كانون الاول, 2017). أدوات التحليل الاستراتيجي بين النظرية و التطبيق. مجلة جامعة القدس المفتوحة .
44. ماجد توهان الزبيدي. (2015). مصادر المعلومات الأولية و الثانوية. فلاديفيا الثقافية ، صفحة 115.
45. محمد عبد الاله الطيطي، و محمود أحمد أبو سمرة. (2019). مناهج البحث العلمي من التبيين الى التمكنين. عمان، الاردن: دار اليازوري.
46. محمود حسين، و الوادي الزغي. (2011). اساليب البحث العلمي : مدخل منهجي تطبيقي. عمان، الأردن: دار المنهل.
47. مصطفى نمر دعمس. (2015). منهجية البحث العلمي في التربية و العلوم الاجتماعية. عمان، الأردن: دار غيداء للنشر.
48. محبوب مراد. (بلا تاريخ). استخدام اعادة الهندسة الادارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية. 08.
49. محسن بن حبيب. أنشطة القيمة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية. قسنطينة، الجزائر.
50. محمد الصيرفي. (2006). هندرة الموارد البشرية (الإصدار الاولى). الاسكندرية، مصر: حورس الدولية للنشر و التوزيع.

51. محمد جودت ناصر، و أحمد محمد محمود. (08, 05, 2013). أثر التحليل الاستراتيجي على الخيارات الاستراتيجية التنافسية للمنشآت الدوائية. سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية .
52. محمد حسن العيساوي، جليل كاظم العارضي ، و هاشم فوزي عبادي . (2012). الادارة الاستراتيجية المستدامة: مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة (الإصدار 01). عمان، الاردن: دار الوراق للنشر و التوزيع.
53. محمود جاسم محمد الصمعيدي. (2007). استراتيجية التسويق (الإصدار 2). الأردن: دار حامد للنشر و التوزيع.
54. مريم بولحال. (2011-2012). ادماج أبعاد التنمية المستدامة في الادارة الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية الجزائر. سطيف، الجزائر: جامعة عباس.
55. منى محمد على الطائي. (2005). الاقتصاد الاداري -اقتصاد الادارة الاستراتيجية- (الإصدار الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار زهران.
56. ناصر داداي عدون. (2009). الادارة و التخطيط الاستراتيجي (الإصدار الطبعة 02). الجزائر، بن عكنون : ديوان الموعجات الجامعية.
57. نبيل بومصباح، و الطيب فتان. أثر الابداع في تغيير استراتيجيات المنظمات الحديثة (ورقة بحثية).
58. نبيل محمد مرسي، و أحمد عبد السلام. (2007). الادارة الاستراتيجية (الإصدار الطبعة الاولى). الاسكندرية، مصر: مكتب المجتمعي للحديث.
59. نعيم ابراهيم الظاهر. (2009). الادارة الاستراتيجية (الإصدار الطبعة الأولى). عمان، الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع.
60. هيثم محمود الشلبي، و مروان محمد النسور. (2009-1430). ادارة المنشآت المعاصرة (الإصدار الطبعة الاولى). الاردن، عمان: دار صفاء للنشر.
61. وسيلة بوازيد. (2011-2012). مقارنة الموارد الداخلية و الكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية.. سطيف، ادارة استراتيجية، الجزائر.

## الملخص :

تهدف هذه الدراسة الى اكتشاف مدى تأثير التحليل الاستراتيجي على إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) ولغرض تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان و قد وزع على عينة من 60 موظف في الإدارة بمؤسسة الاسمنت بني صاف ،من اجل جمع البيانات و تحليلها باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS V20 ،وقد أشارت النتائج الى وجود أثر للتحليل الاستراتيجي على الهندرة ،كما توصلنا الى مجموعة من التوصيات تساعد المؤسسة على الحفاظ على مكانتها الاقتصادية .

الكلمات المفتاحية: الهندرة ، التحليل الاستراتيجي ، المؤسسة ، المكانة الاقتصادية

## Résumé:

Le but de cette étude découvre l'influence et l'impact de l'analyse stratégique sur « réingénierie des processus administratifs » Et pour cela on a mis en œuvre un échantillon de 60 questionnaire au mais personnel de la direction d'usine de béton à benisaf .pour récolter les information (data) et leur analyse en utilisant le logiciels statistique SPSS V20. Les résultats sont démontrées l'existence d'un effet positif de l'analyse stratégique sur RPA comme on a aboutit également à un ensemble de préventions qui aident la société à maintenir son statut économique.

Mots clé: RPA ,L'analyse stratégique , entreprise ,position économique

## Abstract

This study aims at discovering the impact of strategic analysis on the reengineering of the administrative processes and for the purpose of achieving design a questionnaires was distributed to a simple of 60 employes in the administration of the cement factory in beni saf , for the data and analysis using the statistical program (spss) v20, the results indicated that the impact of stratigic analysis on (BRP) and we have a set of recommendations that help the institution to maintain its economic status.

Key words : BRP , Analyses stratigique, entreprise, économique position