

إعادة الهندسة كمدخل لتحقيق المرونة الإستراتيجية بالمؤسسات الصناعية

دراسة حالة: المؤسسة الوطنية للدهن بولاية سوق أهراس

Re-engineering as an enter to achieve strategic flexibility in industrial enterprises.

Case study: the National Entrepriise of paint in Souk Ahras

مريم بوخضرة¹، الشريف بوفاس²*

¹جامعة سوق اهراس، الجزائر، boukhadrameriem41@gmail.Com

²جامعة سوق اهراس، الجزائر، achraf1boufas@yahoo.fr

تاريخ التسليم: 2019/10/09 تاريخ المراجعة: 2019/12/01 تاريخ القبول: 2019/12/29

Abstract

The aim of this study was to evaluate the role of re-engineering method in achieving the strategic flexibility in national institution of paint unit of Souk Ahras, in order to achieve this we used the questionnaire as a tool and the analysis was based on the statistical program SPSS.

The study concluded that the re-engineering as one of the methods of organizational change contributes adapting to external developments and the challenges of competition, which enhance the strategic flexibility of industrial organization under study.

Key words:

Reengineering, organizational change, strategic flexibility, the national Entrepriise of paint in Souk Ahras

الملخص

هدفت هذه الدراسة لتقييم دور أسلوب إعادة الهندسة في تحقيق المرونة الإستراتيجية في المؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس، حيث تم استعمال أداة الاستبيان و التحليل اعتمادا على البرنامج الإحصائي Spss. تم التوصل إلى جملة من النتائج مفادها أن إعادة الهندسة كأحد أساليب التغيير التنظيمي يساهم في تحقيق التكيف والتلاؤم مع المستجدات الخارجية وتحديات المنافسة ومنه تفعيل المرونة الإستراتيجية للمؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: إعادة الهندسة، التغيير التنظيمي، المرونة الإستراتيجية، المؤسسة الوطنية للدهن سوق اهراس.

1. مقدمة:

شهد العالم في الآونة الأخيرة موجة كبيرة من التغييرات الناجمة عن ظاهرة العولمة والثورة المعلوماتية التي صاحبها الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث أصبحت المؤسسات تقف على أعتاب مرحلة جديدة من الغموض وعدم التأكد والتعقيد البيئي ومع احتدام المنافسة في الأسواق وتغير أذواق المستهلكين نظرا لتوفر العديد من البدائل ولكون الزبون أصبح أكثر وعيا باحتياجاته و متطلباته ، وكل هذه التغيرات والتطورات التي شهدتها بيئة الأعمال عامة حتمت على المؤسسات البحث عن طرق وبدائل جديدة لتلحق بركب المنافسة وتحافظ على حصتها السوقية من جهة وترضي الزبون من جهة أخرى، من هنا توجهت المؤسسات إلى تبني فلسفة إدارية جديدة تعنى بالتغيير الجذري وتنفي كافة المعتقدات والقيم السابقة والتي تعرف بإعادة الهندسة والتي تشير إلى البدء من جديد وإجراء تغيير شامل في العمليات الأساسية بغرض استخدامها كخيار استراتيجي لمواجهة المنافسة وتحقيق مؤشرات مرتفعة في مقاييس الأداء الحاسمة كالجودة ، التكلفة ، السرعة والمرونة لكن نجاح برامج إعادة الهندسة مرهون بقدرة المؤسسات على الاستجابة لمختلف التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية والتلاؤم مع المستجدات الجديدة التي تفرضها بيئة العمل الحالية وتحديات المنافسة.

اشكالية الدراسة: إن ما تعيشه المؤسسات الجزائرية من تطورات وتغيرات في مختلف المجالات، فرض عليها البحث عن وسائل واستراتيجيات للتكيف مع تلك التطورات لضمان استمراريتها وتفاعلها مع البيئة وكل ما يحيط بها من عوامل مؤثرة، مما أدى إلى اللجوء إلى أسلوب حديث يعرف بإعادة الهندسة من أجل مواكبة التطورات والتغيرات وتعزيز قدرتها على إجراء التغيير الاستراتيجي بما يسهم في خلق واقع جديد لهذه المؤسسات وتحسين وتطوير أدائها بشكل مستمر لذلك تأتي هذه الدراسة في محاولة للإجابة على التساؤل التالي:

"كيف تساهم إعادة الهندسة بمختلف أبعادها في تحقيق المرونة الإستراتيجية بالمؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس ؟ "

فرضيات الدراسة: من أجل الإجابة على الإشكالية السابقة تم بناء الفرضية الرئيسية التالية والتي تنفرع منها ثلاث فرضيات فرعية على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة الهندسة في تحقيق المرونة الاستراتيجية بمؤسسة الدهن وحدة سوق اهراس عند مستوى دلالة (0.05).

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

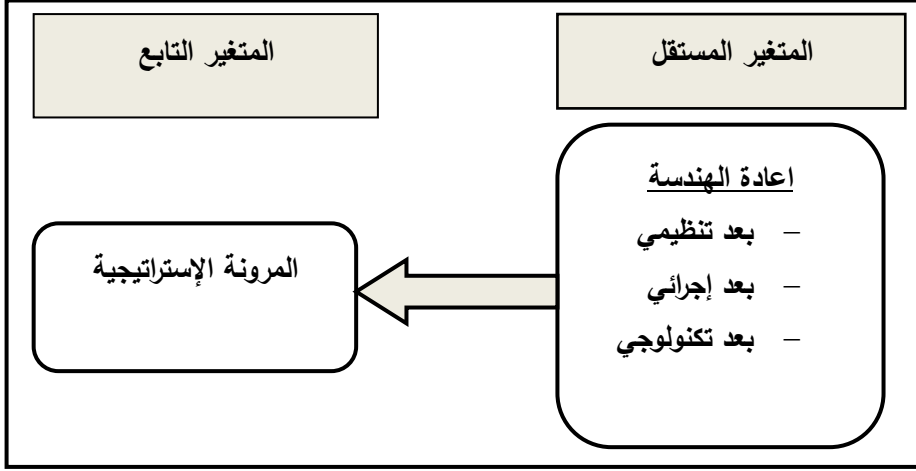
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التنظيمي لإعادة الهندسة في تحقيق المرونة الاستراتيجية بمؤسسة الدهن وحدة سوق اهراس عند مستوى دلالة (0.05) ؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الاجرائي في تحقيق المرونة الاستراتيجية لدى المؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق اهراس عند مستوى دلالة (0.05)؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التكنولوجي في تحقيق المرونة الاستراتيجية لدى المؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق اهراس عند مستوى دلالة (0.05).

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة أساسا إلى تحقيق مايلي:

- توسيع المعارف حول مفهومي إعادة الهندسة والمرونة الإستراتيجية.
- التعرف على مدى توافر أبعاد إعادة الهندسة في المؤسسة محل الدراسة.
- تسليط الضوء على مدخل إعادة الهندسة ودوره في تحقيق المرونة الإستراتيجية بالمؤسسة الصناعية محل الدراسة.

منهج الدراسة وأدواتها : من أجل إعطاء نظرة واضحة عن موضوع الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال جمع البيانات من المصادر الثانوية، وهي المصادر التي تساعدنا على تكوين خلفية متكاملة تمس مختلف جوانب الموضوع المدروس، من بينها الكتب، المجالات، الرسائل والأطروحات والمواقع الإلكترونية، إضافة إلى منهج دراسة الحالة من أجل إسقاط الجانب النظري على التطبيقي وتسليط الضوء حول مدى تأثير إعادة الهندسة في تحقيق المرونة الإستراتيجية بالمؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق اهراس، وذلك بالاستعانة بأدوات التحليل الإحصائي المختلفة وفق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) لمعالجة البيانات و الوصول إلى النتائج.

الشكل رقم (01): الأنموذج الافتراضي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على كل من: الحميدي واخرون، 2016، ص54،
وحايف سي حايف، 2016، ص12.

أدبيات البحث والدراسات السابقة:

أ.الدراسات التي تناولت المتغير المستقل:

- دراسة خيضر علي فيروز(2013)،"دور إعادة هندسة عمليات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية دراسة حالة مصنع الألبسة الجاهزة في النجف"، هدفت الدراسة إلى تشخيص واكتشاف العلاقة بين عوامل نجاح إعادة هندسة العمليات و تحقيق الميزة التنافسية، وتوصلت إلى أن تلك العوامل يمكن أن تفسر معنويا التباين والاختلاف في قدرة المعمل قيد الدراسة في تحقيق الميزة التنافسية؛ (خيضر، 2013، ص95)
- دراسة حايف سي حايف شيراز (2016)،"دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، هدفت الدراسة إلى اختبار دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين تنافسية المؤسسة، وتوصلت إلى جملة من النتائج أهمها: أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين تنافسية مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة.(حايف سي حايف، مرجع سابق، ص12)

ب. الدراسات التي تناولت المتغير التابع:

- دراسة بسمة وليد سليم الشيخ يحي(2010)، "أثر المرونة الإستراتيجية كمتغير وسيط بين عدم التأكد البيئي و اتخاذ القرارات الإستراتيجية"، هدفت الدراسة إلى الكشف عن اثر المرونة الإستراتيجية كمتغير وسيط بين عدم التأكد البيئي و اتخاذ القرارات الإستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية، وتوصلت إلى وجود تأثير للمرونة الإستراتيجية بمتغيراتها على اتخاذ القرارات الإستراتيجية في الشركات محل الدراسة. (الشيخ يحي، 2010، ص6)
- دراسة بن احمد آسية (2016)، "أثر المرونة الإستراتيجية على جودة فاعلية الأداء وتنافسية المؤسسة -دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات موبيليس-"، هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر المرونة الإستراتيجية على جودة الأداء وتنافسية المؤسسة وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: وجود تطبيق عالي لكل من المرونة الإستراتيجية وجودة الأداء العالي والتنافسية في مؤسسة موبيليس ووجود اثر للمرونة الإستراتيجية على كل من جودة فاعلية الأداء والتنافسية. (بن أحمد، 2016، ص5)

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هو أنها تهدف إلى التعرف على إعادة الهندسة كأسلوب من أساليب التغيير التنظيمي ودوره في تحقيق المرونة الإستراتيجية و ذلك بالمؤسسات الصناعية بولاية سوق اهراس وتحديد المؤسسة الوطنية للدهن سوق أهراس.

2.التأصيل النظري لإعادة الهندسة والمرونة الإستراتيجية:

1.2 مفهوم إعادة الهندسة: يعد مصطلح إعادة الهندسة أحد المفاهيم الإدارية المستحدثة والتي تعنى بتحقيق الكفاءة الإنتاجية للإدارة ولقد اختلفت الآراء حول تحديد مفهوم واضح لإعادة الهندسة، وفي مايلي نستعرض أهم التعريفات التي وردت لهذا الفكر الإداري الحديث: يعرفها كل من مايكل هامر وجيمس شامبي بأنها: إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات الأساسية الخاصة بالمؤسسة من أجل التوصل إلى تحسين جوهرى في المقاييس المعاصرة للأداء مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة. (Hammer & Champy, 2001, p35)

فإعادة الهندسة تعني البدء من جديد، أي البدء من نقطة الصفر، وليس إصلاح وترميم الوضع القائم، أو إجراء تغييرات جزئية تترك البنى الأساسية كما كانت عليه. كما لا يعني

ترقيع ثقب النظم السارية لكي تعمل بصورة أفضل، وإنما يعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء. (هامر وشامبي، 2011، ص 24)، ويرى تالوار (Talawar) بأنها: مدخل يسعى لإعادة التفكير وإعادة الهيكلة والعمل على انسيابية كل من هيكل المنظمة وعملياتها والأنظمة الإدارية والعلاقات الخارجية بشكل يمكن من خلق وتعظيم القيمة المقدمة للعميل (السكرانة، 2009، ص 148).

عموماً يمكن القول أن إعادة هندسة الأعمال هي مقارنة حديثة تسعى للوصول الى تحسين أداء المنظمات والرفع من قدراتها التنافسية من خلال التغيير الجذري لعملياتها الأساسية التي تحقق قيمة، وذلك بالاستعانة بتكنولوجيا المعلومات من أجل تحقيق الجودة، تخفيض التكاليف وزيادة مرونة المنظمات وتحقيق رضا الزبون ومنه اكتساب مزايا تنافسية مستدامة.

2.2. عناصر إعادة الهندسة: يتكون مصطلح إعادة الهندسة من أربع عناصر أساسية: (الحميدي وآخرون، مرجع سابق، ص ص: 50-51)

- **أساسي (Fundamental):** إن الهندرة تبدأ من دون أي افتراضات راسخة أو ثوابت مسبقة، كما أنها لا تعتمد على مفاهيم أو قواعد جازمة بل تتجاهل ما هو كائن وتتركز على ما ينبغي أن يكون.

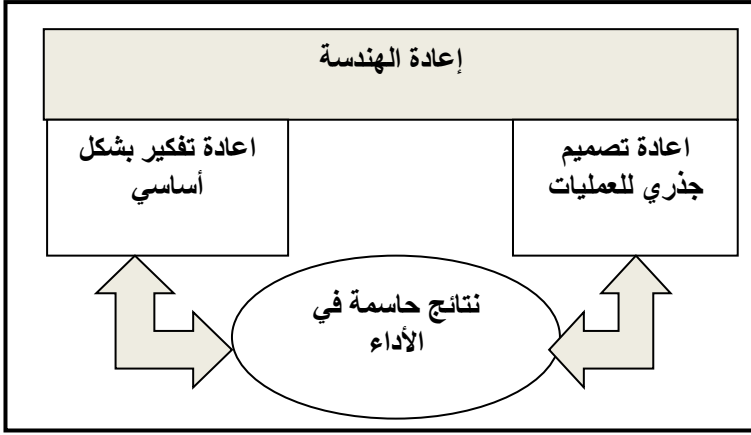
- **جذري (Radical):** هذا التعبير مستخلص من الكلمة اللاتينية (RADIX) وتعني الجذور، وبالتالي فإن إعادة التصميم الجذرية تعني التغيير من الجذور، وليس مجرد تغييرات سطحية أو تجميلات ظاهرية للوضع القائم، وإنما هي التخلص من القديم تماماً.

- **فائق (Dramatic):** الهندرة لا تتعلق بالتحسينات النسبية المضطربة والشكلية، بل تهدف إلى تحقيق طفرات هائلة وفائقة في معدلات الأداء. حيث أن التحسينات البسيطة قد لا تحتاج لأكثر من ضبط بسيط لأوتار العمل بينما يتطلب التغيير الكلي نفس القوالب القديمة تماماً واستبدالها بالجديدة المبتكرة.

- **العمليات (Processes):** إن الهندرة تركز على "العملية" ككل متكامل دون تجزئة، حيث يحاول أصحابها انجاز العملية مرة واحدة.

والشكل التالي يوضح أهم خصائص وعناصر مفهوم إعادة الهندسة:

الشكل رقم (02): عناصر إعادة الهندسة



المصدر: Budiono & Loice, 2012, p35

3.2. المرونة الإستراتيجية: حظي مفهوم المرونة الإستراتيجية باهتمام كبير من قبل الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية، حيث اختلفوا في تحديد مفهوم المرونة الإستراتيجية وفي الجدول أدناه أهم التعريفات وفقا لبعض الآراء الباحثين:

الجدول رقم (01): مفهوم المرونة الإستراتيجية وفقا لآراء بعض الباحثين

الكاتب والسنة	مفهوم المرونة الإستراتيجية
Aaker and MascarenhasBahrami (1992)	المرونة الإستراتيجية هي القدرة على تسريع التغييرات المتعمدة (المقصودة) والتكيف مع التغييرات البيئية من خلال إعادة التفكير المستمر في الاستراتيجيات الحالية وكذا استراتيجيات استخدام الأصول والاستثمار
Hayes & pivano, 1994	قابلية تغيير إستراتيجيات المنظمة بالقرارات المختارة والمطورة أي تعديل حصتها السوقية والتكيف بسرعة مع اتجاهات السوق وأذواق الزبائن.
Lau (1996)	تشير المرونة الإستراتيجية إلى قدرة المنظمة على الاستجابة لظروف عدم التأكد من خلال تعديل أهدافها بالاستعانة بقدراتها ومعارفها.
Volberda and Rutges (1999)	المرونة الإستراتيجية هي قدرة توجيهية غير روتينية تبنى على المهارات الإدارية ذات العلاقة بأهداف المنظمة والبيئة.

القدرة على إعادة تخصيص الموارد بسرعة وسلاسة استجابة للتغيير..	Buckley and Casson (1998)
القدرة على تعديل وإعادة تشكيل الشركة واستراتيجياتها بشكل ديناميكي في بيئة الأعمال المتغيرة ويتحقق ذلك عن طريق الترقب المستمر فضلا عن التكيف مع احتياجات الزبائن وتوجهاتهم دون التخلي عن رؤية الشركة.	Doz&Kosonen(2008)

المصدر: Sharma&al, 2010, p57

عموما يمكن القول أن المرونة الإستراتيجية هي قدرة المنظمة على تطوير استراتيجيات جديدة وسريعة من خلال ما تملكه من موارد و قواعد معرفية متميزة، والتي يمكن استغلالها بطرق متعددة بسهولة وسلاسة لمواكبة التطورات والتكيف مع المتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية وتعزيز موقفها في السوق وصولا إلى تحقيق مزايا تنافسية مستدامة.

4.2. أهم مداخل تحقيق المرونة الإستراتيجية: هناك العديد من المداخل في أدبيات الإدارة الإستراتيجية التي تناولت المرونة الإستراتيجية، إذ ركز بعضها على عمليات الإنتاج التي تنفذها المنظمة وسمي هذا المدخل(مدخل الانتاج)الذي يركز على عمليات التصنيع التي تنفذها المنظمة فيسبب في لتحويل مدخلاتها إلى مخرجات، وهنا تبرز أهمية المرونة الإستراتيجية في التغلب على كافة المشكلات ذات العلاقة بعوامل البيئة الداخلية والخارجية وبالتالي ضمان عدم حصول أي انحراف لعمليات التصنيع عن المخطط له . ومن مداخل المرونة الاستراتيجية (مدخل المناورات الاستراتيجية) إذ يجمع هذا المدخل بين أربعة أنماط للمناورات الاستراتيجية التي تعتمد المنظمة في عملياتها وهي :مناورات المبادأة الاستشعارية والوقائية والتصحيحية. وهناك مدخل آخر يسمى (مدخل التغيير) الذي يعكس عمليات التغيير التي تحدث في هيكل المنظمة ومستوياتها التنظيمية نتيجة التهديدات والفرص التي تفرضها البيئة المحيطة بالمنظمة خاصة أن البيئة المعاصرة التي تعمل ضمنها المنظمة هي بيئة عدم تأكد فمن الضروري أن تتمتع المنظمة بالمرونة الاستراتيجية الكافية لمواكبة تلك التغييرات بالشكل الذي يساعدها على البقاء والاستمرار في العمل وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها (حسين، 2016، ص75).

وفي هذا السياق يرى الباحثان أن إعادة الهندسة كأسلوب من أساليب التغيير التنظيمي تعد من أهم مداخل تحقيق المرونة الإستراتيجية نظرا لأن إعادة الهندسة، تؤدي الى تغيير يمس

الجوانب التنظيمية للمؤسسة من خلال التغيير في الهيكل التنظيمي من هرمي إلى أفقي وتغيير في المستويات التنظيمية لمساعدة المؤسسات على مواجهة مختلف التغيرات المحيطة بإعادة الهندسة تسهم في إرساء ثقافة التغيير الذي من شأنه مواجهة مختلف التحديات ومنه تعزيز قدرات المنظمة على التكيف والتلاؤم مع المستجدات الخارجية .

3. الدراسة الميدانية:

1.3. تقديم المؤسسة محل الدراسة: المؤسسة الوطنية للدهن (ENAP) هي مؤسسة وطنية اقتصادية مختصة في إنتاج شتى أنواع الدهون العضوية (الدهون، الطلاء المبريق، مواد صبغية، مستحلبات، مجففات، وأنواع من الغراء والصبغ)، تزرع المؤسسة بخبرة مهنية تفوق الثلاثين عاما، وكذا بقدرة إنتاج تصل الى 125000 طن من الدهن سنويا، بالإضافة إلى 57000 طن من المنتجات الجاهزة (مواد صبغية، مستحلبات ومجففات) تختص وحدة سوق أهراس في إنتاج دهن البنائات، الدهن الصناعي، دهن السيارات ، البرنيق ،الدهن المخفف، الغراء، الراتنج، تبلغ الطاقة الانتاجية للوحدة 4000 طن سنويا من الدهن أي ما يعادل 20 % من انتاج المؤسسة ككل.(بوفاس،2014،ص243)

2.3.مجتمع وعينة الدراسة : يمثل مجتمع الدراسة مجموعة من الإطارات العاملين بالمؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس والبالغ عددهم 40 إطارا ، بناء على المعلومات المتحصل عليها من المؤسسة. من أجل القيام بهذه الدراسة اعتمدنا على عينة قدرها 30 إطارا وتم توزيع 30 استمارة واسترجعت جميعها مما يدل على تجاوب المبحوثين واهتمامهم بموضوع الدراسة.

الجدول رقم (02): خصائص أفراد العينة

النسبة المئوية%	التكرار	خصائص أفراد العينة	
16.7%	5	رئيس قسم	الصفة المهنية
36.7%	11	رئيس فرع	
46.7%	14	رئيس مصلحة	
100%	30	المجموع	
23.3%	7	أقل من 5 سنوات	الاقدمية في العمل
30%	9	من 5 الى 10 سنوات	

10 فما فوق	14	46.7%	
المجموع	30	100%	
المجال الوظيفي	الإدارة العامة	7	23.3%
	إدارة الموارد البشرية	2	6.7%
	إدارة الانتاج	11	36.7%
	إدارة التسويق	2	6.7%
	إدارة المحاسبة والمالية	8	26.7%
	المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات spss²²

يوضح الجدول اعلاه خصائص افراد العينة من حيث الصفة المهنية، الاقدمية والمجال الوظيفي حيث ان اغلبية المبحوثين من رؤساء المصالح بما نسبتهم 46.7 % ويليهم 36.7% رؤساء الفروع، اما في المجال الوظيفي فقد كان اغلب المبحوثين من ادارة الانتاج بما نسبتهم 36.7%. اما بالنسبة لمتغير الاقدمية في العمل فاعلَب افراد العينة بما نسبتهم 46.7% يمتلكون من 10 سنوات فما فوق اقدمية في العمل مما يدل على موثوقية الاجابات التي سيدلون بها.

3.3. أساليب التحليل الإحصائي: لأغراض التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة،

فقد تم اعتماد بعض المؤشرات الإحصائية وهي:

- معامل الثبات Alpha cronbach للتعرف على مدى التماسق الداخلي للعبارات المكونة لمقاييس الدراسة؛
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لاستجابات عينة الدراسة تجاه أبعاد محاور الدراسة؛
- معامل الانحدار البسيط لمعرفة مدى تأثير أبعاد إعادة هندسة الأعمال في تحقيق المرونة الإستراتيجية للمؤسسة محل الدراسة.

4.3. الاختبار الإحصائي لصلاحية أداة الدراسة

أداة الدراسة: تم استخدام استمارة مكونة من ثلاثة محاور، تمحور الأول حول الخصائص الشخصية والوظيفية حول مفردات الدراسة، أما الثاني فخصص لأبعاد إعادة

الهندسة ، أما المحور الثالث فخصص للمرونة الإستراتيجية ، وقد اعتمدنا في المحورين الأخيرين على مقياس ليكارت الخماسي الذي تتفاوت درجاته حسب درجة الموافقة لكل فقرة من فقرات المحورين كالتالي: موافق بشدة (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق بشدة (1).

الجدول رقم(03): معامل ثبات أداة الدراسة

معامل الصدق	معامل الثبات Alpha Cronbach	تسلسل الفقرات	المتغير
0.86	0.74	R1-R12	إعادة الهندسة R
0.90	0.82	F13-F24	المرونة الإستراتيجية F
0.91	0.83	24	المتغيرات مجتمعة R+F

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج spss22

نلاحظ أن معدل ثبات متغيرات الدراسة مجتمعة مرتفع مقارنة مع الحد الأدنى المقبول 0.6 حيث قدرت قيمة معامل ألفا كرونباخ بـ 0.83 بمعامل صدق قدره 0.91 وبالتالي فهي تعد مقبولة جدا لأغراض الدراسة.

عرض و تحليل البيانات: نقدم فيما يلي عرضا لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات من خلال قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمجموع الفقرات المكونة لكل بعد.

الجدول رقم (04): تحليل فقرات محور توافر أبعاد إعادة الهندسة

أبعاد إعادة الهندسة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية	المستوى
البعد التنظيمي (تغيير تنظيمي)	3.56	1.06	2	مرتفع
البعد الاجرائي (اجراءات وطرق العمل)	3.49	0.93	3	مرتفع
البعد التكنولوجي (التغيير التكنولوجي)	3.78	1.07	1	مرتفع

المتوسط العام لفقرات المحور الأول	3.61	1.02	مرتفع
-----------------------------------	------	------	-------

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج Spss₂₂

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان قيم المتوسط العام لمجموع أبعاد إعادة الهندسة يساوي 3.61 بانحراف معياري قدره 1.02 بمستوى مرتفع مما يدل على توافر ابعاد إعادة الهندسة في المؤسسة محل الدراسة ، ويحتل البعد التكنولوجي المرتبة الاولى من حيث الاهمية مما يوضح توجه المؤسسة نحو القيام بتغييرات في العمليات الاساسية بالاستعانة بتكنولوجيا المعلومات .

الجدول رقم (05): مدى توافر المرونة الإستراتيجية لدى المؤسسة محل الدراسة

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تسلسل الفقرات	المرونة الإستراتيجية
مرتفع	1.02	3.84	F13-F24	المتوسط العام لفقرات المحور الثاني

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج Spss₂₂

نلاحظ من خلال الجدول رقم (6) ان المتوسط العام لمجموع فقرات البعد الثاني (المرونة الإستراتيجية) قد بلغ 3.84 بانحراف معياري قدره 1.02 بمستوى مرتفع مما يؤكد تمتع المؤسسة محل الدراسة بالمرونة الإستراتيجية بالمؤسسة و يوضح قدرتها على التكيف مع معطيات البيئة الخارجية من خلال على تطوير منتجات جديدة ودخول أسواق جديدة والاستجابة لطلبات الزبائن.

الجدول رقم (06): العلاقة بين إعادة هندسة الاعمال والمرونة الاستراتيجية

مستوى الدلالة	معامل الارتباط سبيرمان	إعادة الهندسة المرونة الاستراتيجية
Sig		
0.005	0.342	بعد التغيير التنظيمي مع المرونة الإستراتيجية

0.037	0.382	البعد الإجرائي مع المرونة الإستراتيجية
0.000	0.657	البعد التكنولوجي مع المرونة الإستراتيجية
0.002	0.536	درجة الارتباط بين إعادة الهندسة والمرونة الإستراتيجية

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج Spss22

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل سبيرمان قدرت ب 0.53 وهي قيمة موجبة بمستوى معنوية 0.002 أقل من 0.05 مما يدل على وجود علاقة ارتباطية قوية بين أبعاد إعادة الهندسة والمرونة الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة. فتطبيق إعادة الهندسة بمختلف أبعادها يحقق المرونة الإستراتيجية والتكيف مع المتغيرات البيئية والاستجابة لطلبات الزبون.

4. اختبار الفرضيات:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة الأعمال في تحقيق المرونة الإستراتيجية بمؤسسة الدهن وحدة سوق أهراس عند مستوى دلالة (0.05).

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة الأعمال في تحقيق المرونة الإستراتيجية بمؤسسة الدهن وحدة سوق أهراس عند مستوى دلالة (0.05).

الجدول رقم (07): نتائج اختبار أثر إعادة هندسة الأعمال على تحقيق

المرونة الإستراتيجية

الفرضيات	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	نتيجة الفرضية العدمية H_0	مستوى الدلالة Sig	F المحسوبة	F الجدولية
الفرضية الفرعية الأولى	0.351	0.123	رفض	0.037	3.930	4.19

4.19	4.309	0.047	رفض	0.133	0.365	الفرضية الفرعية الثانية
4.19	18.641	000	رفض	0.400	0.632	الفرضية الفرعية الثالثة
4.19	16.052	000	رفض	0.364	0.604	الفرضية الرئيسية

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج Spss₂₂

$$Y_i = 2.913 + 0.759x_i$$

نلاحظ من خلال الجدول اثر اجمالي متغير اعادة هندسة الاعمال في تحقيق المرونة الاستراتيجية، حيث بلغت قيم F المحسوبة 16.052 وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية Sig=00 وبحدود ثقة (95 %) ، وهذه النتائج تؤكد وجود اثر معنوي لإعادة هندسة الأعمال في تحقيق المرونة الإستراتيجية ، كما بلغت قيمة الثابت a= 2.913 وهذا يعني وجود لإعادة الهندسة بمقدار 2.913 وحتى وان كانت المرونة الاستراتيجية تساوي صفر في حين بلغت قيمة الثابت B= 0.795 أي ان أي تغيير اعادة الهندسة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى تغيير في المرونة الاستراتيجية بمقدار 0.795 اما قيمة معامل التحديد بلغت R²= 0.364 ، وهذا يعني أن ما مقداره 36.4% من التباين الحاصل في المرونة الاستراتيجية هو تباين مُفسّر بفعل أبعاد إعادة الهندسة ، والباقي يعود الى عوامل اخرى لم تدخل أنموذج الانحدار .

5. خاتمة:

أصبحت إعادة الهندسة فلسفة إدارية معروفة في عالم الأعمال، فهي تعد أسلوبا من أساليب التغيير الحديثة الذي يعتمد على إعادة التفكير بشكل أساسي وإعادة التصميم الجذري لعمليات المنظمة التي تحقق قيمة وذلك بالاستعانة بتكنولوجيا المعلومات لتحقيق نتائج جوهرية في الأداء من حيث الجودة ، التكلفة ، المرونة ، إن إعادة الهندسة أصبحت ضرورة حتمية للمنظمات وذلك لما فرضته ظروف المنافسة والتغيرات في أذواق الزبائن وغيرها ، وفي هذا السياق سلطنا الضوء على المؤسسة الوطنية للدهن

ولاية سوق اهراس باعتبارها تجربة ناجحة و نموذج واقعي على حال مؤسساتنا الوطنية بجميع مشاكلها والعوائق التي تواجهها من تيار المنافسة المتزايد، و ذلك بغية الوقوف على واقع ممارستها لإعادة الهندسة وإمكانية تحقيق المرونة الاستراتيجية وتوصلت دراستنا الى ان هناك تطبيق لإعادة الهندسة في المؤسسة الوطنية للدهن مما جعلها تتمكن من اكتساب مؤشرات مرتفعة في السوق الوطني، وبما يضمن تكيفها مع المتغيرات الخارجية ومستجدات المنافسة ومنه تحقيق المرونة الاستراتيجية.

6. نتائج الدراسة: من خلال ما سبق توصلنا الى النتائج التالية:

- من خلال استعراض المتوسطات الحسابية يتبين أن هناك تبني للمؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق اهراس لأبعاد إعادة الهندسة وكذلك المرونة الإستراتيجية، بدرجات متفاوتة؛
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة الأعمال في تحقيق المرونة الإستراتيجية بالمؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق اهراس، وهذا يؤكد توجه المؤسسة نحو التغيير في الجوانب التنظيمية والفنية بالاستعانة بتكنولوجيا المعلومات ؛
- على ضوء الفرضية الفرعية الأولى يظهر لنا وجود أثر بعد التغيير التنظيمي في تحقيق المرونة الاستراتيجية فالمؤسسة طبقت تغييرا في الهيكل التنظيمي، ومن هذه الجوانب نذكر تقليل العمل المستندي واستخدام الأوراق، اختصار خطوات العمل، تقليل درجة المركزية، تخفيض الإجراءات، توسيع صلاحيات العاملين وذلك يعزز من مرونتها وقدرتها على التكيف مع المستجدات الخارجية ومتطلبات السوق الوطني؛
- تلجأ المؤسسة إلى التعديل في عملياتها الأساسية عن طريق الدمج بين العمليات والمراحل المتتابعة، لتخفيض الأخطاء المرحلية وضمان جودة منتجاتها وهذا يمكنها من انتاج تشكيلات مختلفة من المنتجات وهذا من اهم مداخل تحقيق المرونة الاستراتيجية للمؤسسة وهذا ما تؤكدته الفرضية الفرعية الثانية؛
- تتبنى المؤسسة أنظمة تكنولوجية للقيام بالتغييرات ومراقبة الأداء، وتسعى دوما إلى الاستعانة بالتكنولوجيا الحديثة من أجل اكتساب المرونة الاستراتيجية وهذا ما تؤكدته الفرضية الفرعية الثالثة.

7. **توصيات الدراسة:** على ضوء ما توصلت إليه الدراسة يمكننا تقديم التوصيات التالية:
- العمل على نشر وتعميق الوعي بفلسفة إعادة الهندسة داخل المؤسسات الاقتصادية عامة، وضرورة دمجها ضمن ثقافة المنظمة نظرا لأهميتها البالغة في الاستجابة للتغيرات الخارجية وتحديات المنافسة؛
 - ضرورة إشراك العاملين في وضع خطط وتصورات مستقبلية لإعادة هندسة العمليات القديمة للمؤسسة، لتتلاءم والتطورات الخارجية وتتاسب ميزانية المؤسسة؛
 - نقترح وضع خطط وبرامج لإعادة هندسة الإجراءات وطرق العمل، بغرض زيادة الإنتاجية ورفع مستوى الجودة واكتساب مرونة تنافسية؛
 - العمل على التكوين المستمر للعاملين في مجال إعادة الهندسة وضرورة تشكيل فريق خاص بإعادة الهندسة من أجل نجاح برامج التغيير في المؤسسة والتقليل من مقاومة التغيير. و كذا المتابعة المستمرة لتغيرات البيئة التنافسية بالحصول على كافة المعلومات الاستراتيجية ونشرها على مختلف مستويات المؤسسة؛
 - توفير الظروف التنظيمية المناسبة لتطوير مرونة المؤسسة من خلال التقليل من درجة المركزية في اتخاذ القرار و تفويض بعض الصلاحيات، مع التفاعل بين المرؤوسين باتجاه تحقيق التعاون و تقادي القوانين و التعليمات الصارمة التي تخلق ضغوطا في ميدان العمل بما يجعل المؤسسة أكثر ديناميكية و فعالية في الاستجابة لمختلف المتغيرات.

8. قائمة المراجع:

- **الكتب:**
 - الحميدي، مفلح راتب وآخرون. (2016). "إعادة هندسة العمليات (الهندرة)". عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
 - السكارنة، بلال خلف. (2009). *التطوير التنظيمي والإداري*. الطبعة الأولى. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
 - هامر، مايكل وشامبي، جيمس. ترجمة شمس الدين، عثمان. (2011). *الهندرة - إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات*. الطبعة العربية الثانية. القاهرة.

• **المقالات:**

– بوفاس، الشريف (2014). إدارة الجودة الشاملة وتنافسية المؤسسة الاقتصادية – دراسة ميدانية المؤسسة الوطنية للدهن ENAP وحدة سوق اهراس. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية. (العدد الخامس عشر).

– حسين، وليد حسين. (2016). اثر المرونة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال في ترشيد قراراتها الإستراتيجية. مجلة المنصور العراقية. (العدد 02).

– خيضر، علي فيروز. (2013). " دور إعادة هندسة عمليات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية دراسة حالة مصنع الألبسة الجاهزة في النجف. مجلة الغري للعلوم الإدارية. المجلد 26. (العدد 9).

• الاطروحات والرسائل الجامعية:

– الشيخ يحي، بسمة وليد سليم. (2010). أثر المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط بين عدم التأكد البيئي واتخاذ القرارات الاستراتيجية. رسالة ماجستير. تخصص ادارة اعمال. جامعة الشرق الأوسط .

– بن أحمد، آسية. (2016). أثر المرونة الإستراتيجية على جودة فاعلية الأداء وتنافسية المؤسسة. أطروحة دكتوراه. تخصص ادارة أعمال. جامعة جيلالي اليابس سيدي بلعباس.

– حايف سي حايف، شيراز. (2016). "دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. أطروحة دكتوراه. تخصص علوم التسيير. جامعة محمد خيضر بسكرة.

• المراجع باللغة الأجنبية:

– Hammer ,Michael & Champy, James (2001), *Reengineering the corporation- A manifesto for business revolution*, Harper Collins Publishers -,edition v 1 ,united states .

– Budiono, Arip&Loice, Romy (2012). *Business Process Reengineering in Motorcycle Workshop X for Business Sustainability.Procedia Economics and Finance journal*.volume4.

– Sharma ,Manoj Kumar &al.(2010). *Revisiting Flexibility inOrganizations Exploring its Impact on Performance*.Global Journal of Flexible Systems Management . Vol. 11.(N°3).