



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ميله
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

قسم: علوم اقتصادية

الشعبة: علوم اقتصادية

التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة

العنوان:

متطلبات تبني إعادة الهندسة وأثرها على المثلث الاستراتيجي لقطاع
الاتصالات في الجزائر دراسة ميدانية بشركات الاتصالات الجزائرية

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم الاقتصادية

إشراف الأستاذ:

د. مزهود هشام

من إعداد الطالبة:

- عثمانية تسنيم

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	المؤسسة الأصلية	الصفة
بوطلاعة محمد	أستاذ	جامعة ميله	رئيسا
مزهود هشام	أستاذ محاضر "أ"	جامعة ميله	مشرفا ومقررا
مرزوقي ياسر	أستاذ محاضر "أ"	جامعة ميله	ممتحنا
قبايلي آمال	أستاذ محاضر "أ"	جامعة ميله	ممتحنا
رملي حمزة	أستاذ	جامعة عبد الحميد مهري / قسنطينة 02	ممتحنا
العينوس رياض	أستاذ محاضر "أ"	جامعة فرحات عباس / سطيف 01	ممتحنا



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ميله
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

قسم: علوم اقتصادية

الشعبة: علوم اقتصادية

التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة

العنوان:

متطلبات تبني إعادة الهندسة وأثرها على المثلث الاستراتيجي لقطاع
الاتصالات في الجزائر دراسة ميدانية بشركات الاتصالات الجزائرية

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم الاقتصادية

إشراف الأستاذ:

د. مزهود هشام

من إعداد الطالبة:

- عثمانية تسنيم

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	المؤسسة الأصلية	الصفة
بوطلاعة محمد	أستاذ	جامعة ميله	رئيسا
مزهود هشام	أستاذ محاضر "أ"	جامعة ميله	مشرفا ومقررا
مرزوقي ياسر	أستاذ محاضر "أ"	جامعة ميله	ممتحنا
قبايلي آمال	أستاذ محاضر "أ"	جامعة ميله	ممتحنا
رملي حمزة	أستاذ	جامعة عبد الحميد مهري / قسنطينة 02	ممتحنا
العينوس رياض	أستاذ محاضر "أ"	جامعة فرحات عباس / سطيف 01	ممتحنا



شكر وعرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتمّ الصالحات، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين. أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى كل من أسهم، من قريب أو بعيد، في إنجاز هذا العمل وإخراجه إلى حيز الوجود.

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ المشرف على هذه الدراسة: مزهود هشام، على ما قدّمه من توجيه علمي ونصائح قيّمة، كان لها بالغ الأثر في إنجاز هذا البحث وإثرائه. كما لا يفوتني أن أتوجه بخالص الشكر إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة، لما بذلوه من جهد في قراءة هذه الدراسة وتقويمها، وما قدّموه من ملاحظات بناءة أسهمت في تحسين جودتها العلمية.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأساتذة الكرام الذين أغنوني بعلمهم وخبرتهم وتفضلوا بتحكيم أداة الدراسة، وأخص بالذكر الأستاذة: ضيف روفية، وإلى كل من ساهم في نجاح هذا البحث. إلى جميع موظفي شركات الاتصالات الجزائرية الذين شاركوا في الاستبيان وتعاونوا بإخلاص، وساهموا بأرائهم في إنجاح الجانب الميداني من هذا البحث مع خالص أمنيّاتي بأن يكون هذا الجهد إضافة قيمة للبحث العلمي في مجال الاتصالات وخدمة وطننا الحبيب الجزائر.

وفي الختام، أسأل الله العليّ القدير أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن يكون لبنة متواضعة في إثراء البحث العلمي وخدمة قطاع الاتصالات في الجزائر.

إهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، ويتوفيقه يكتمل كل إنجاز..

إلى كل باحثٍ يؤمن بأن طريق العلم يبدأ بالشغف، ويكتمل بالصبر والاجتهاد، وأن كل معرفة صادقة هي لبنة في بناء مستقبل أفضل... أهدي هذا العمل.

إلى عائلتي الغالية، التي كانت مصدر قوتي وسندي في مسيرتي العلمية، وإلى أُمِّي العزيزة، التي كان دعاؤها أكبر عونٍ لي في كل خطوة.

إلى أخواتي العزيزات وأخي الغالي، شكرًا لمحببتكم الصادقة وتشجيعكم الدائم، وإلى زوجي، الذي كان خير سندٍ وشريكٍ في رحلة هذا الإنجاز، بصبره ودعمه ومساندته المستمرة.

إلى ابني الغالي "غيث"، أجمل هدية من الله، وسبب ابتسامتي في أصعب الأيام، أسأل الله أن يكون هذا الإنجاز مصدر فخر لك يومًا ما.

إلى عائلتي الثانية، عائلة زوجي الكريمة، بكل أفرادها، الذين أحاطوني بالمودة والاحترام، وكانوا خير سند وداعم، أتقدم لهم بخالص المحبة والامتنان، وأهديهم هذا العمل تقديرًا لمساندتهم وتشجيعهم الدائم.

وإلى كل من ساندني بدعاء، أو كلمة طيبة، أو موقف صادق، وترك في رحلتي أثرًا جميلًا، أهدي هذا العمل بكل امتنان ومحبة. راجيةً من الله تعالى أن يجعل فيه النفع والفائدة، وأن يكتب له القبول والتوفيق.

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر متطلبات تبني مدخل إعادة الهندسة على المثلث الاستراتيجي (الجودة، التكلفة، الوقت) داخل شركات الاتصالات الجزائرية. اعتمدت الدراسة على معالجة الجوانب النظرية لإعادة الهندسة، وتحليل واقع قطاع الاتصالات في الجزائر، وإجراء دراسة ميدانية شملت جمع البيانات عبر استبيانات من عينة ممثلة للقطاع وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS في نسخته 26، وبرنامج AMOS في نسخته 23.

أظهرت النتائج أن شركات الاتصالات الجزائرية تتمتع بمستوى مرتفع نسبياً من تبني متطلبات إعادة الهندسة على المستويات التكنولوجية، البشرية، التنظيمية والفنية، وأن هذه المتطلبات تؤثر بشكل إيجابي ودال إحصائياً على أبعاد المثلث الاستراتيجي. كما بينت النتائج أن المتطلبات التكنولوجية تعد الأكثر تأثيراً، تليها المتطلبات الفنية والبشرية، فيما جاءت المتطلبات التنظيمية الأقل تأثيراً، مما يشير إلى الحاجة لمزيد من المرونة التنظيمية. وأشارت الدراسة إلى أن تحقيق التوازن بين أبعاد المثلث الاستراتيجي يعزز القدرة التنافسية للشركات، ويساعدها على تحسين جودة الخدمات، تقليل التكاليف وتسريع الاستجابة لمتطلبات السوق.

الكلمات المفتاحية: إعادة الهندسة، متطلبات تبني إعادة الهندسة، المثلث الاستراتيجي، قطاع الاتصالات.

Résumé de l'étude :

Cette étude a pour objectif d'examiner l'effet des exigences liées à l'adoption de l'approche de la réingénierie des processus sur le triangle stratégique, à savoir la qualité, le coût et le délai, au sein des entreprises de télécommunications algériennes. Elle s'appuie sur une analyse approfondie des fondements théoriques de la réingénierie, une étude de la réalité du secteur des télécommunications en Algérie, ainsi que sur une investigation empirique reposant sur la collecte de données au moyen de questionnaires administrés à un échantillon représentatif du secteur. Les données recueillies ont été traitées à l'aide des logiciels SPSS (version 26) et AMOS (version 23).

Les résultats révèlent que les entreprises de télécommunications algériennes affichent un niveau relativement élevé d'adoption des exigences de la réingénierie sur les plans technologique, humain, organisationnel et technique. Ils mettent également en évidence l'existence d'un effet positif et statistiquement significatif de ces exigences sur les différentes dimensions du triangle stratégique. Par ailleurs, les exigences technologiques apparaissent comme les plus déterminantes, suivies des exigences techniques et humaines, tandis que les exigences organisationnelles exercent l'influence la plus faible, ce qui souligne la nécessité de renforcer la flexibilité organisationnelle. Enfin, l'étude conclut que l'équilibre entre les dimensions du triangle stratégique constitue un levier essentiel de la compétitivité des entreprises, en contribuant à l'amélioration de la qualité des services, à la réduction des coûts et à l'accélération de la réactivité face aux exigences du marché.

Mots-clés : Réingénierie des processus, Exigences d'adoption de la réingénierie, Triangle stratégique, Secteur des télécommunications.

Abstract :

This study aims to assess the impact of the requirements associated with the adoption of the Business Process Reengineering (BPR) approach on the strategic triangle—namely quality, cost, and time—within Algerian telecommunications companies. The research is grounded in an in-depth examination of the theoretical foundations of reengineering, an analysis of the current state of the telecommunications sector in Algeria, and an empirical investigation based on data collected through questionnaires administered to a representative sample of the sector. The collected data were processed using SPSS (version 26) and AMOS (version 23) software.

The results indicate that Algerian telecommunications companies demonstrate a relatively high level of adoption of reengineering requirements at the technological, human, organizational, and technical levels. Moreover, the findings confirm a positive and statistically significant effect of these requirements on the various dimensions of the strategic triangle. Technological requirements emerge as the most influential, followed by technical and human requirements, whereas organizational requirements exhibit the weakest impact, underscoring the need to enhance organizational flexibility. Ultimately, the study concludes that achieving a balance among the dimensions of the strategic triangle represents a key driver of corporate competitiveness, as it contributes to improving service quality, reducing costs, and accelerating responsiveness to market demands.

Keywords : Business Process Reengineering (BPR), Reengineering adoption requirements, Strategic triangle, Telecommunications sector.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	شكر وعرفان
II	إهداء
IV-III	ملخص الدراسة
أ-م	مقدمة عامة
93-14	الفصل الأول: المثلث الاستراتيجي عامل لنجاح المؤسسات
15	تمهيد
16	المبحث الأول: التغيير في منظمات الأعمال
16	المطلب الأول: مدخل مفاهيمي إلى التغيير التنظيمي
26	المطلب الثاني: تقنيات التغيير التنظيمي وعوامل نجاحه في منظمات الأعمال
32	المطلب الثالث: أنواع التغيير التنظيمي ونماذجه
41	المبحث الثاني: الميزة التنافسية واستراتيجيات الاستحواذ عليها
41	المطلب الأول: مدخل مفاهيمي إلى الميزة التنافسية
49	المطلب الثاني: الميزة التنافسية واستراتيجية المؤسسة
57	المطلب الثالث: استراتيجيات الاستحواذ على المزايا التنافسية
69	المبحث الثالث: متطلبات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة
69	المطلب الأول: التكاليف
76	المطلب الثاني: الجودة والابتكارية
84	المطلب الثالث: الوقتية
93	خلاصة الفصل
169-94	الفصل الثاني: إعادة الهندسة منهج حديث
95	تمهيد
96	المبحث الأول: مدخل مفاهيمي إلى إعادة الهندسة
96	المطلب الأول: ماهية إعادة الهندسة
104	المطلب الثاني: أهمية أهداف ومستويات إعادة الهندسة
109	المطلب الثالث: تطبيقات وتجارب عملية عالمية لإعادة الهندسة
116	المبحث الثاني: المنهج العلمي لتطبيق إعادة الهندسة

116	المطلب الأول: المؤسسات المستهدفة بإعادة الهندسة وتشكيل فريق العمل
122	المطلب الثاني: خطوات ومناهج تطبيق إعادة الهندسة
127	المطلب الثالث: عوامل النجاح في إعادة الهندسة
130	المبحث الثالث: متطلبات نجاح إعادة الهندسة وأثرها على الميزة التنافسية
130	المطلب الأول: المتطلبات التكنولوجية
144	المطلب الثاني: المتطلبات البشرية
153	المطلب الثالث: المتطلبات التنظيمية
162	المطلب الرابع: المتطلبات الفنية
169	خلاصة الفصل
229-170	الفصل الثالث: واقع قطاع الاتصالات في الجزائر
171	تمهيد
172	المبحث الأول: نبذة عن قطاع الاتصالات الجزائري
172	المطلب الأول: نشأة وتطور القطاع
178	المطلب الثاني: الاستراتيجيات الحكومية لتطوير القطاع
182	المطلب الثالث: المتدخلون في سوق الاتصالات السلكية واللاسلكية في الجزائر
186	المبحث الثاني: المؤسسات الناشطة في قطاع الاتصالات بالجزائر
186	المطلب الأول: مجمع اتصالات الجزائر
204	المطلب الثاني: المؤسسة الوطنية تيليكوم الجزائر WTA
209	المطلب الثالث: أوبتيكوم تيليكوم الجزائر OTA
217	المبحث الثالث: دور قطاع الاتصالات في الاقتصاد الوطني والتحديات التنموية
217	المطلب الأول: قراءة تحليلية لتطور عدد مشتركين قطاع الاتصالات
221	المطلب الثاني: مساهمة قطاع الاتصالات في الاقتصاد الوطني
223	المطلب الثالث: قطاع الاتصالات بين التحديات التنموية والحلول المقترحة
229	خلاصة الفصل
277-230	الفصل الرابع: دراسة أثر متطلبات إعادة الهندسة على المثلث الاستراتيجي بشركات الاتصالات الجزائرية
231	تمهيد
232	المبحث الأول: التحضير للدراسة الميدانية وخطوات إجرائها
232	المطلب الأول: أسلوب ومنهجية الدراسة

فهرس المحتويات

236	المطلب الثاني: أداة الدراسة الميدانية
239	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة الميدانية
242	المبحث الثاني: التحليل الوصفي لخصائص العينة ومحاور الدراسة
242	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والمهنية العامة
248	المطلب الثاني: تحليل إجابات الموظفين حول أبعاد المحور الأول
257	المطلب الثالث: تحليل إجابات الموظفين حول أبعاد المحور الثاني
263	المبحث الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية
263	المطلب الأول: شروط تطبيق نموذج الانحدار الخطي المتعدد
267	المطلب الثاني: عرض نتائج نموذج الانحدار الخطي المتعدد
271	المطلب الثالث: مناقشة الفرضيات ونتائج الدراسة الميدانية
277	خلاصة الفصل
282-278	خاتمة عامة
297-283	قائمة المراجع
321-298	الملاحق

فهرس الجداول والأشكال

1. قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الفروقات الجوهرية بين التغيير الجذري والتغيير التدريجي	36
02	الاستراتيجيات التنافسية حسب Porter	69
03	مصفوفة نظرية الأولويات لستيفن كوفي	88
04	مستويات إعادة الهندسة حسب Tawler	108
05	مستويات إعادة الهندسة حسب Joseph Kelada	109
06	التغيير المحدث بعملية التوظيف بعد إعادة هندستها	114
07	تدخلات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عمليات إعادة الهندسة	138
08	المقارنة بين التوجه بالوظيفة والتوجه بالعملية	161
09	مقياس ليكارت Likert الخماسي	238
10	المتوسط المرجح في مقياس ليكارت الخماسي	238
11	صدق الاتساق البنائي لمحاول الاستبيان	240
12	قيم معاملات ثبات الاستبيان	241
13	توزيع عينة الدراسة حسب المؤسسة	242
14	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	243
15	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	244
16	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	245
17	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	246
18	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	247
19	درجة موافقة المبحوثين حول المتطلبات التكنولوجية لإعادة الهندسة	248
20	درجة موافقة المبحوثين حول المتطلبات البشرية لإعادة الهندسة	250
21	درجة موافقة المبحوثين حول المتطلبات التنظيمية لإعادة الهندسة	252
22	درجة موافقة المبحوثين حول المتطلبات الفنية لإعادة الهندسة	254
23	مستوى درجة موافقة المبحوثين حول بعد التكلفة	257
24	درجة موافقة المبحوثين حول بعد الجودة والابتكارية	259
25	درجة موافقة المبحوثين حول بعد الوقتية	262
26	نتائج اختبار Durbin-Watson لارتباط الأخطاء	266

فهرس الجداول والأشكال

266	قيم معاملات تضخم التباين ومعامل التحمل لمتغيرات نموذج الانحدار الخطي المتعدد	27
267	مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة الفرعية والمتغير التابع	28
268	اختبار المعنوية الكلية ANOVA للنموذج	29
269	القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد	30
270	اختبار المعنوية الجزئية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد	31
276	أثر متطلبات تبني إعادة الهندسة على المثلث الاستراتيجي بشركات الاتصالات الجزائرية	32

2. قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الجوانب الأساسية لأهمية التغيير	24
02	العلاقة بين المستويات الثلاثة للاستراتيجية	51
03	العوامل المؤثرة في هيكل المنافسة داخل الصناعة	54
04	سلسلة القيمة	56
05	الميزة التنافسية القائمة على قيادة التكاليف المنخفضة	61
06	الميزة التنافسية القائمة على التميز	65
07	العلاقة بين التكلفة، المصروف والخسارة	71
08	تصنيف التكاليف حسب الوظيفة	73
09	تنظيم الوقت حسب مبدأ باريتو	90
10	عناصر إعادة الهندسة	100
11	إعادة النظر في توزيع الموظفين أثناء إعادة الهندسة	152
12	الهيكل الوظيفي مقابل الهيكل المتمركز حول العمليات	155
13	الهيكل التنظيمي المتمركز حول العمليات	157
14	عملية تلبية طلبات الزبائن ما بين التنظيم الوظيفي والمتمركز حول العمليات	158
15	مكونات العملية	163
16	رخص استغلال سوق الاتصالات الالكترونية	177
17	الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لاتصالات الجزائر	193

فهرس الجداول والأشكال

196	الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر	18
201	الهيكل التنظيمي لشركة موبيليس	19
205	الهيكل التنظيمي لشركة أوريدو الجزائر	20
213	الهيكل التنظيمي لشركة جازي	21
218	تطور سوق الهاتف الثابت في الجزائر خلال الفترة الممتدة بين 2014 و 2023	22
219	تطور سوق الهاتف النقال في الجزائر خلال الفترة الممتدة بين 2014 و 2023	23
220	تطور عدد مشتركى الهاتف النقال حسب نوع التكنولوجيا	24
221	تطور رقم أعمال الهاتف الثابت والنقال	25
222	تطور عدد موظفى قطاع الاتصالات في الجزائر خلال الفترة 2018-2023	26
235	النموذج المقترح للدراسة	27
264	مخطط التشتت بين البواقي المعيارية والقيم المتوقعة المعيارية	28
265	التوزيع الطبيعي للبواقي	29
275	أثر متطلبات تبني إعادة الهندسة على المثلث الاستراتيجى بشركات الاتصالات الجزائرية	30

مقدمة عامة

تمهيد:

يشهد العالم المعاصر تحولات عميقة ومتسارعة طالت مختلف المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية والتكنولوجية، في ظل بيئة تتسم بدرجات عالية من عدم التأكد والتقلبات المستمرة. وقد أفرزت هذه التحولات نمطاً جديداً من الاقتصاد يقوم على المعرفة والرقمنة وتدفق المعلومات، الأمر الذي جعل المؤسسات -على اختلاف طبيعتها وأحجامها- أمام تحديات متزايدة تفرض عليها البحث الدائم عن آليات مبتكرة للتطوير والتكيف. فأصبح لزماً عليها مراجعة أساليب عملها التقليدية، ومواكبة التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال من أجل تعزيز تنافسيتها وضمان بقائها واستمراريتها.

وفي ظل هذا الواقع المتغير، تنشط المؤسسات في بيئة تتميز بالتغير المستمر والسريع، بسبب زيادة حدة المنافسة والتطور السريع في أساليب التكنولوجيا المستخدمة في شتى مجالات العمل والاهتمام بأنشطة البحث والتطوير وغيرها. وهو ما أجبرها أن تكون على قدر من الجاهزية والاستعداد والمبادرة للتعامل مع حالات التغير، بالبحث عن حلول مناسبة تسمح لها بالتكيف مع ظروف البيئة المتغيرة. فالتغيرات الحادة والمتسارعة التي شهدتها بيئة الأعمال خلال الفترة الماضية والحالية أدت إلى إحداث تغييرات جذرية في طبيعة وهياكل المؤسسات، إذ فرضت عليها اعتماد أساليب إدارية حديثة للتأقلم مع البيئة الحالية الغير مستقرة، من أجل تحسين أدائها وضمان استمراريتها. ولعل من أهم هذه المداخل نجد مدخل إعادة الهندسة، باعتبار الأثر البالغ له في نجاح عملية التغير داخل المؤسسات وضمان تعزيز مركزها التنافسي.

يعتبر مدخل إعادة الهندسة من أحدث مفاهيم التغير التي أدت لثورة في عالم الإدارة الحديثة حيث تمثل دعوة جريئة لإعادة النظر في كل ما اعتادت المؤسسة القيام به من أعمال وإجراءات ودراساتها وتقييمها، من خلال إعادة هيكلتها بشكل جذري، والتخلي التام عن إجراءات العمل القديمة والتفكير بصورة جديدة، لمواجهة التغيرات الجذرية في البيئة المحيطة، بما يحقق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ويحسن أداءها سواء على المستوى الاستراتيجي أو التشغيلي، ويضمن استحوادها على ميزة تنافسية من خلال الارتقاء بمستويات ابتكارياتها وجودة مخرجاتها، ترشيد نفقاتها، وتقليص الزمن اللازم لأداء عملياتها، وهو ما يعرف بالمثلث الاستراتيجي.

وفي هذا السياق، نجد أن المؤسسات الاقتصادية، ومن بينها شركات الاتصالات الجزائرية، تواجه تحديات متزايدة بفعل التطورات الرقمية والطلب المتنامي على خدمات الاتصالات الحديثة. وهو

ما يجعلها تحتاج التفكير بجدية لتبني إعادة الهندسة كمدخل يتيح لها إحداث تحسينات ملموسة في أدائها لضمان الاستحواذ على ميزة تنافسية مستدامة عبر أبعاد المثلث الإستراتيجي.

أولاً: إشكالية الدراسة

من هذا المنطلق سنحاول من خلال بحثنا هذا إلقاء الضوء على متطلبات تبني إعادة الهندسة وأثرها على المثلث الاستراتيجي بشركات الاتصالات الجزائرية والمتمثلة في شركة اتصالات الجزائر بشقيها الثابت والنقال (موبيليس)، شركة جازي وشركة أوريدو الجزائر. وبناء على ذلك، يمكن طرح إشكالية الدراسة من خلال التساؤل الرئيسي التالي: ما أثر متطلبات تبني إعادة الهندسة في تحقيق أبعاد المثلث الاستراتيجي بشركات الاتصالات الجزائرية؟

تماشياً مع مضمون الإشكالية الرئيسية، يمكن طرح الأسئلة الفرعية التي تساعد على تفكيك الإشكالية وتحليل أبعادها المختلفة، وتوجيه البحث نحو فهم شامل ومنظم لمشكلة الدراسة:

- أ. ما مستوى توفر متطلبات تبني إعادة الهندسة بشركات الاتصالات الجزائرية؟
- ب. ما مستوى تحقق أبعاد المثلث الاستراتيجي في شركات الاتصالات الجزائرية؟
- ج. ما هو أثر المتطلبات التكنولوجية لإعادة الهندسة على المثلث الاستراتيجي بشركات الاتصالات الجزائرية؟
- د. ما هو أثر المتطلبات البشرية لإعادة الهندسة على المثلث الاستراتيجي بشركات الاتصالات الجزائرية؟
- هـ. ما هو أثر المتطلبات التنظيمية لإعادة الهندسة على المثلث الاستراتيجي بشركات الاتصالات الجزائرية؟
- و. ما هو أثر المتطلبات الفنية لإعادة الهندسة على المثلث الاستراتيجي بشركات الاتصالات الجزائرية؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

كإجابة مبدئية عن التساؤلات المطروحة، يمكننا اعتماد الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية التالية:

- أ. الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات تبني مدخل إعادة الهندسة في تحقيق أبعاد المثلث الاستراتيجي بشركات الاتصالات في الجزائر.

ب. الفرضيات الفرعية: تماشيا مع الفرضية الرئيسية وللتمكن من إثباتها، تم اعتماد الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: تتوفر متطلبات تبني إعادة الهندسة بمستوى مرتفع بشركات الاتصالات الجزائرية.
- الفرضية الفرعية الثانية: تتحقق أبعاد المثلث الاستراتيجي بدرجة مرتفعة في شركات الاتصالات الجزائرية.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات التكنولوجية لإعادة الهندسة في تحقيق أبعاد المثلث الاستراتيجي بشركات الاتصالات الجزائرية.
- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات البشرية لإعادة الهندسة في تحقيق أبعاد المثلث الاستراتيجي بشركات الاتصالات الجزائرية.
- الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات التنظيمية لإعادة الهندسة في تحقيق أبعاد المثلث الاستراتيجي بشركات الاتصالات الجزائرية.
- الفرضية الفرعية السادسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات الفنية لإعادة الهندسة في تحقيق أبعاد المثلث الاستراتيجي بشركات الاتصالات الجزائرية.

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع

تتمثل الأسباب التي دفعت إلى اختيار هذا الموضوع في التالي:

- أ. ملائمة الموضوع لتخصص "اقتصاد وتسيير المؤسسة".
- ب. الرغبة في التعمق في دراسة الأساليب الإدارية الحديثة للتغيير والتطوير التنظيمي، وعلى رأسها إعادة الهندسة، لما تمثله من استجابة فعالة لمتطلبات بيئة الأعمال المعاصرة في ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة.
- ج. الأهمية التطبيقية الكبيرة للموضوع على مستوى المؤسسات الاقتصادية بمختلف أنواعها، حيث أصبحت إعادة الهندسة أداة رئيسية لتحقيق التميز الاستراتيجي عبر تحسين الجودة، تقليص التكاليف وتسريع وتيرة الأداء.
- د. ندرة الدراسات الميدانية التي تناولت العلاقة بين متطلبات تبني إعادة الهندسة وأبعاد المثلث الاستراتيجي في قطاع الاتصالات الجزائري، مما يمنح البحث قيمة مضافة ويسهم في إثراء الأدبيات العربية في هذا المجال.

رابعاً: أهمية الدراسة

تكتسي هذه الدراسة أهمية بالغة على المستويين النظري والتطبيقي، لكونها تتناول موضوعاً حديثاً وحيوياً يعنى بدراسة أهم المتطلبات اللازمة لتبني مدخل إعادة الهندسة، باعتباره أحدث صيحات عالم الإدارة. وأثرها على المثلث الاستراتيجي في قطاع الاتصالات بالجزائر من خلال دراسة ميدانية بشركات الاتصالات الجزائرية. وتتجلى أهمية الدراسة في الجوانب الآتية:

- **من الناحية النظرية:** تسهم هذه الدراسة في تعزيز الرصيد المعرفي المتعلق بمفهوم إعادة الهندسة، من خلال إبراز متطلبات تبنيها الأساسية المتمثلة في الأبعاد التكنولوجية والبشرية والتنظيمية والفنية، إلى جانب توضيح أبعاد المثلث الاستراتيجي المتمثلة في التكلفة والجودة والوقتية باعتبارها أسبقيات تنافسية للمؤسسات، فضلاً عن تقديم إضافة علمية للمكتبة الأكاديمية العربية في مجال إدارة التغيير والتطوير التنظيمي.
- **من الناحية التطبيقية:** تكتسب الدراسة أهمية خاصة لكونها تجرى على مستوى المؤسسات الفاعلة في قطاع الاتصالات الجزائري، والذي يعدّ من أكثر القطاعات حيوية وتنافسية ويتطلب مستويات عالية من الكفاءة، الجودة والاستجابة السريعة لمتطلبات السوق. ومن خلال هذه الدراسة، يمكن تقديم مؤشرات عملية تساعد الشركات المبحوثة على تبني مدخل إعادة الهندسة بشكل فعال، بما يضمن تحسين أدائها الاستراتيجي عبر تقليص التكاليف، رفع جودة الخدمات وتسريع الاستجابة لاحتياجات العملاء.

وبذلك، تسعى الدراسة إلى تقديم إطار علمي عملي متكامل حول أثر استغلال متطلبات إعادة الهندسة كمدخل استراتيجي لتعزيز التنافسية وتحقيق التميز المؤسسي في بيئة عمل تتسم بالتغير السريع والمنافسة الشديدة.

خامساً: أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف بغرض توضيح العلاقة بين متغيري الدراسة. تتمثل في:

- توضيح مفهوم إعادة الهندسة وبيان أهميتها بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية كمدخل حديث لإعادة تصميم العمليات؛
- تحديد المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق منهج إعادة الهندسة؛
- تحليل واقع قطاع الاتصالات في الجزائر؛

- تسليط الضوء على واقع تطبيق مدخل إعادة الهندسة في شركات الاتصالات الجزائرية، من خلال تحديد مستوى توفر المتطلبات اللازمة لتبني هذا المدخل الحديث؛
- قياس مستوى تحقيق أبعاد المثلث الاستراتيجي في قطاع الاتصالات الجزائري؛
- تحليل أثر متطلبات تبني إعادة الهندسة على أبعاد المثلث الاستراتيجي داخل شركات الاتصالات الجزائرية؛
- بناء نموذج تحليلي يوضح العلاقة بين متطلبات إعادة الهندسة وأبعاد المثلث الاستراتيجي، بما يساعد على فهم الدور الذي تلعبه هذه المتطلبات في تحسين الكفاءة الاستراتيجية لقطاع الاتصالات الجزائري.

سادسا: حدود الدراسة

تحدد هذه الدراسة ضمن مجموعة من الحدود التي توضح الإطار العام الذي تمت في ظله عملية البحث، وذلك كما يلي:

أ. حدود مكانية: ركزت الدراسة على قطاع الاتصالات في الجزائر بوصفه أحد أكثر القطاعات الحيوية والتنافسية في الاقتصاد الوطني، وقد تم تطبيق الجانب الميداني على شركات الاتصالات العاملة في السوق الوطني وهي: شركة اتصالات الجزائر بشقيها الثابت والنقال (موبيليس)، شركة جازي، وشركة أوريدو الجزائر. وقد تم اختيار هذه الشركات كونها تمثل الفاعل الأساسي في قطاع الاتصالات، وتتميز بتنوع خدماتها واتساع قاعدة زبائنها، مما يجعلها مجالات مناسبة لتطبيق موضوع الدراسة. وجدير بالذكر أن توزيع أداة الدراسة قد شمل مجموعة من الوكالات التجارية والفروع الإدارية التابعة لهذه الشركات، والمنشرة عبر عدد من ولايات الوطن، حيث تم توزيع جزء من الاستبيانات بطريقة مباشرة في عدة ولايات من بينها: الجزائر العاصمة، تيبازة، قسنطينة، ميلة، سوق أهراس، الطارف، قالمة، وعنابة. أما باقي الاستبيانات فقد تم توزيعها إلكترونيا عبر منصة LinkedIn، وقد استجاب لها موظفون من ولايات مختلفة لم نتمكن من تحديدها بدقة. وذلك بغية تمثيل واقع القطاع المدروس بشكل شامل ومتوازن.

ب. حدود موضوعية: تنحصر الدراسة في تحليل أثر متطلبات تبني إعادة الهندسة بأبعادها الأربعة (التكنولوجية، البشرية، التنظيمية والفنية) على أبعاد المثلث الاستراتيجي المتمثلة في (التكلفة، الجودة والوقتية).

ج. حدود بشرية: تشمل الحدود البشرية العاملين بشركات الاتصالات الجزائرية في مختلف مستوياتهم الوظيفية، ممن يمتلكون معرفة مباشرة بعمليات المؤسسة وإجراءاتها، وتم اختيارهم

باعتبارهم الأكثر قدرة على تقييم توفر متطلبات تبني إعادة الهندسة ومستوى تحقق أبعاد المثلث الاستراتيجي داخل القطاع.

سابعاً: المنهج المتبع

إن طبيعة موضوع الدراسة هي التي تحدد المنهج العلمي الواجب اتباعه لتحقيق الإحاطة الشاملة بمختلف جوانبه النظرية والميدانية. وعلى هذا الأساس، تم اعتماد المنهج الوصفي والتحليلي في هذه الدراسة، نظراً لملاءمته لطبيعة الموضوع، حيث تم توظيفه في عرض المفاهيم النظرية المتعلقة بمتطلبات تبني إعادة الهندسة وأبعاد المثلث الاستراتيجي، وتحليلها في ضوء ما ورد في الأدبيات السابقة، وكذا تحليل واقع قطاع الاتصالات في الجزائر ومساهمة في الاقتصاد الوطني.

أما في الجانب الميداني، فقد تم الاعتماد على أداة الاستبيان لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، ثم تحليلها باستخدام برنامج SPSS V26، من خلال تطبيق مجموعة من الأساليب والاختبارات الإحصائية المناسبة للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها ودراسة العلاقات بين متغيراتها. كما تم استخدام برنامج AMOS V23 لبيان الأثر بين متغيرات الدراسة.

ثامناً: صعوبات الدراسة

واجهت الدراسة مجموعة من الصعوبات في شقيها النظري والميداني يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- محدودية المراجع والمصادر العربية التي تناولت موضوع المثلث الاستراتيجي بشكل مباشر، وخاصة ما يتعلق بربطه بمتطلبات تبني إعادة الهندسة، مما صعب عملية التأصيل النظري للمفاهيم والعلاقات المدروسة.
- قلة الدراسات التطبيقية السابقة في البيئة الجزائرية خصوصاً في قطاع الاتصالات، مما حدّ من إمكانية المقارنة والاستفادة من نتائج سابقة مماثلة.
- صعوبة الحصول على البيانات الميدانية الدقيقة من شركات الاتصالات الجزائرية، بسبب تحفّظ بعض المسؤولين على تقديم معلومات تتعلق بالعمليات الداخلية أو الأداء التنظيمي.
- تباين مستوى وعي العاملين بمفهوم إعادة الهندسة ومكوناتها، مما تطلب جهوداً إضافية في توضيح المفاهيم أثناء جمع البيانات.
- القيود الزمنية والإجرائية المرتبطة بتوزيع الاستبيانات وجمعها وتحليلها، خاصة في ظل انتشار الفروع الواسع لشركات الاتصالات محل الدراسة.

- تردد بعض الموظفين في الإجابة على أسئلة الاستمارة، وافتقار عدد من الإجابات إلى الموضوعية والجدية المطلوبة، مما تطلب بذل جهد إضافي في توعية المبحوثين بأهمية الإجابة الصادقة لأغراض البحث العلمي.

تاسعا: الدراسات السابقة

تكتسي الدراسات السابقة أهمية بالغة في تدعيم الجوانب النظرية والتطبيقية لبحثنا هذا، وتحديد الفجوة المعرفية المراد دراستها، والقيمة المضافة الممكنة من البحث خصوصا تلك المتعلقة بإعادة الهندسة. حيث يمكننا استعراض أهم تلك الدراسات السابقة كما يلي:

أ. دراسة حريش ناجي (2023)؛ مقال منشور في مجلة الباحث الاقتصادي بعنوان: The Role of Information Technology and Business Process Reengineering in Enhancing Enterprise Value - The Case of Algeria Telecom Company - Souk Ahras Unit. طرحت الدراسة التساؤل الرئيسي التالي: كيف تؤثر تكنولوجيا المعلومات وإعادة هندسة العمليات الإدارية في تعزيز القيمة بمؤسسة اتصالات الجزائر - وحدة سوق أهراس؟ وهدفت إلى تحليل دور تكنولوجيا المعلومات وإعادة هندسة العمليات في تعزيز قيمة المؤسسة الاقتصادية. توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي لكل من تكنولوجيا المعلومات وإعادة هندسة العمليات في تحسين قيمة المؤسسة من خلال رفع الكفاءة وتعزيز القدرة التنافسية.

ب. دراسة خراجي سرين وبلقاسم أمحمد (2022)؛ وهي عبارة عن مقال علمي منشور في مجلة المالية والأسواق بعنوان: "إعادة هندسة الأعمال: دراسة تحليلية لشركة الاتصالات الدولية Ooredoo". انطلقت الدراسة من إشكالية رئيسية مفادها "ما واقع تطبيق أسلوب إعادة هندسة الأعمال في مجموعة الاتصالات الدولية Ooredoo؟" وهدفت إلى إزالة الغموض عن أسلوب إعادة هندسة الأعمال واستعراض واقعه في مجمع أوريدو الدولي. وقد خلصت الدراسة إلى أن مجموعة أوريدو تعتمد في استراتيجيتها العامة على إعادة الهندسة مما ساهم في ريادتها على مستوى سوق الاتصالات والتكنولوجيا.

أ. مقال هبال رياض ومعين أحمد السيد (2021)، المنشور في مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، بعنوان: "متطلبات إعادة الهندسة وتطبيقاتها العملية في منظمات الأعمال الأمريكية". تمحورت إشكالية المقال حول: "ما هي متطلبات إعادة الهندسة وكيف كانت تطبيقاتها العملية في منظمات الأعمال الأمريكية؟" وهدف المقال إلى التعرف على متطلبات إعادة الهندسة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الأمريكية. ولعل أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج

ضرورة التركيز في إعادة الهندسة على قيادة التغيير لا إدارته، والتركيز على العمليات والأنشطة الفعلية لا على الوظائف والمناصب.

ب. دراسة مريم بوخضرة والشريف بوفاس (2020) بعنوان: "أثر إعادة هندسة الأعمال في تحقيق المرونة التنظيمية لدى عينة من المؤسسات الصناعية النشطة بولاية سوق أهراس"، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي. جاءت هذه الدراسة في محاولة للإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي: هل يوجد أثر لإعادة هندسة الأعمال في تحقيق المرونة التنظيمية في المؤسسات الصناعية بولاية سوق أهراس؟ وهدفت إلى زيادة الوعي بأهمية إعادة الهندسة في تحقيق المرونة التنظيمية لدى عينة الدراسة وتقديم مقترحات عملية بشأن آليات وإجراءات تدعيم المرونة التنظيمية للمؤسسات الجزائرية، وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج مفادها توفر المؤسسات محل الدراسة على أبعاد إعادة هندسة الأعمال ووجود علاقة ارتباط قوية بين هذه الأخيرة وتحقيق المرونة التنظيمية.

ج. دراسة Mohammed HASSAINATE و Sarah MAGHRAOUI (2019)، بعنوان: TRIPTYQUE « Cout-DELAI-QUALITE » : Cas de l'industrie marocaine du textile et de l'habillement. الصادرة عن المجلة المغربية لمراقبة التسيير (La revue marocaine de contrôle de gestion). تتناول الإشكالية الرئيسية التي مفادها "إلى أي مدى يسهم التحكم في أبعاد المثلث الاستراتيجي (التكلفة، الوقت، الجودة) في تعزيز قدرة المؤسسة على اكتساب ميزة تنافسية؟". تناولت الدراسة تحليل أثر التحكم في ثلاثية التكلفة-الوقت-الجودة على تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات، وذلك من خلال دراسة ميدانية على عينة من شركات قطاع النسيج والملابس بالمغرب. وقد أكدت نتائج الدراسة أن التسيير المتكامل والمتزامن لأبعاد التكلفة، والجودة، واحترام آجال التسليم يشكل رافعة استراتيجية أساسية لاكتساب الميزة التنافسية، خاصة في القطاعات الصناعية التي تشهد منافسة شديدة وتغيراً سريعاً في متطلبات السوق. كما بينت الدراسة أن الاكتفاء بالتركيز على بعد واحد دون الأبعاد الأخرى يقلل من فعالية الأداء التنافسي للمؤسسة. وتبرز هذه الدراسة أهمية تبني مقاربة شمولية للأداء تعتمد على التكامل بين التكلفة، الجودة والوقت كمدخل أساسي لتعزيز التنافسية وتحقيق الاستدامة في ظل الظروف الاقتصادية المتقلبة.

د. أطروحة دكتوراه ل: مزهود هشام، بعنوان: "إدارة التكاليف داخل المؤسسة في ظل تبني مدخل إعادة الهندسة: دراسة حالة مؤسسات بالمناطق الصناعية لولاية سطيف"، نوقشت خلال السنة الجامعية 2018-2019 بجامعة فرحات عباس سطيف 01 بالجزائر. حاولت الدراسة إلقاء الضوء على مساهمة إعادة الهندسة في الرفع من كفاءة أداء أدوات إدارة التكاليف في المؤسسة الاقتصادية، حيث هدفت إلى دراسة وتحديد الأثر المباشر والغير المباشر لإعادة

الهندسة في تحقيق أهداف إدارة التكاليف من خلال الدور الوسيط لأدوات إدارة التكاليف. وتوصلا الدراسة على المستوى النظري إلى أنّ إعادة الهندسة تُحدث تغييرات جذرية تمس أربعة أبعاد رئيسية هي البعد الفني، التنظيمي، التكنولوجي والبشري، كما تعتمد بشكل أساسي على أدوات ووسائل تكنولوجيا المعلومات الحديثة لما توفره من سرعة وكفاءة عالية في أداء الأنشطة. أما في جانبها التطبيقي، فقد توصلت الدراسة إلى توفر المؤسسات محل الدراسة على المتطلبات التكنولوجية المتمثلة في الجانب التقني لتكنولوجيا المعلومات، ومعاييرها من مشاكل ترتبط بالبعدين الفني والبشري لإعادة الهندسة. وكذا من نقص تدعيم الإدارة العليا لفكرة وجود نظام لمحاسبة التكاليف على أساس الأنشطة.

هـ. أطروحة دكتوراه ل: محمد أمين بلخشي بعنوان: "علاقة الهندسة بتطوير الموارد البشرية: دراسة ميدانية بالبنك الوطني الجزائري"، نوقشت خلال السنة الجامعية 2017-2018 بجامعة الجزائر 03 بالجزائر. حاولت الدراسة إبراز أهمية ودور تطبيق مدخل إعادة الهندسة في تطوير إدارة الموارد البشرية من أجل الارتقاء إلى أعلى مستويات الأداء في ظل التحديات التي يواجهها القطاع المصرفي. ومن بين أهم النتائج التي توصلت إليها وجود علاقة بين تطبيق مدخل إعادة الهندسة وتطوير وظيفة إدارة الموارد البشرية، فتبني إعادة الهندسة يفرض على المؤسسة وضع استراتيجيات فعالة لتنمية الموارد البشرية حتى تكون هذه الأخيرة قادرة على التكيف مع الوضع الجديد الناجم عن تطبيق هذا المدخل.

و. أطروحة دكتوراه ل: جودي سامية بعنوان: "مساهمة نظم المعلومات الحديثة في إعادة الهندسة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-"، نوقشت خلال السنة الجامعية 2016-2017 بجامعة محمد خيضر بسكرة بالجزائر. هدفت الدراسة إلى تصميم نظام متكامل لإعادة الهندسة في مؤسسة اتصالات الجزائر بمساهمة نظم المعلومات الحديثة، ومن خلال ثلاث أبعاد رئيسية تمثلت في تحقيق الأفكار المبدعة في العمليات الجديدة، تحقيق تنظيمات أكثر مرونة وتحقيق التعاون مع الزبون لتحسين العمليات. وقد توصلت الدراسة إلى إعداد نموذج متكامل يفيد المشاريع عند تطبيق إعادة الهندسة مع إبراز الدور الفعال لنظم المعلومات الحديثة فيها، وقياس العمليات بواسطة الأولويات التنافسية.

ز. دراسة حايك سي حايك شيراز (2015)، بعنوان: "إعادة الهندسة كخيار استراتيجي لتحسين تنافسية المؤسسة: دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر -موبيليس-"، عن مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، والتي جاءت للإجابة عن التساؤل الرئيسي: ما دور إعادة هندسة العمليات في تحسين تنافسية شركة موبيليس في ظل التغيرات التي يشهدها سوق الاتصالات الجزائري؟ هدفت الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه إعادة الهندسة في تحسين تنافسية المؤسسة من خلال إعادة تصميم عملياتها الاستراتيجية ذات القيمة المضافة، مما يسمح بتحقيق تحسينات

هائلة في معايير الأداء واكتساب أسبقيات تنافسية تساعدها على التفوق والاستمرارية في السوق. وقد توصلت الدراسة إلى أنّ الأسبقيات التنافسية مرتبطة بمدى جاذبية القطاع السوقي والقدرات التنافسية للشركة، التي تم التحقق منها بالاعتماد على بعض أساليب تحليل البيئة التنافسية، وأنّ إعادة الهندسة تعد خيارا استراتيجيا تبنته شركة موبيليس من أجل زيادة قدرتها على مواجهة المنافسة الشرسة.

ح. أطروحة دكتوراه ل: محبوب مراد بعنوان: "استخدام استراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة"، نوقشت خلال السنة الجامعية 2013-2014 بجامعة محمد خيضر بسكرة بالجزائر. حاولت الدراسة إبراز استخدام المؤسسات المصرفية لاستراتيجية إعادة الهندسة في تجويد خدماتها، حيث هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين إعادة الهندسة الإدارية ومتطلبات تحسين جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة. وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة تكاملية قوية بين إعادة الهندسة الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، حيث يسهم كل منهما في دعم تطبيق الآخر، كما تساهم إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية من خلال الابتكار والتغيير الجذري، ويتوقف نجاحها على قياس رضا العملاء ومعرفة احتياجاتهم، وقد أظهرت النتائج اعتماد البنك محل الدراسة على تقنيات حديثة في مجال خدمة زبائنه، مما كان له أثر إيجابي واضح في تحسين جودة الخدمات المصرفية.

ط. أطروحة دكتوراه ل: قاسمي كمال بعنوان: "إعادة هندسة نظم إدارة الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية بالمناطق الصناعية لولاية برج بوعريج"، نوقشت خلال السنة الجامعية 2010-2011 بجامعة فرحات عباس سطيف 01 بالجزائر. حاولت الدراسة إبراز المفاهيم المتعلقة بإدارة التغيير، إعادة الهندسة الإدارية وإدارة الجودة الشاملة وتبسيط الضوء على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفقا لأسلوب إعادة الهندسة. ومن بين أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة قابلية البيئة الداخلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة لإحداث التغيير بهدف تطوير أنظمة الجودة السائدة بها حتى تتماشى ونظم الإدارة الحديثة للجودة المرتكزة بالأساس على مدخل إدارة الجودة الشاملة. وعدم اقتناع القائمين على شؤون المؤسسات محل الدراسة باعتماد مدخل إعادة الهندسة.

وتتميز دراستنا هذه مقارنة بالعديد من الدراسات السابقة المذكورة والمطلع عليها باختلافات جوهرية، أبرزها أنها تربط بشكل مباشر بين متطلبات تبني إعادة الهندسة (التكنولوجية، البشرية، التنظيمية والفنية) كمتغير مستقل، وبين المثلث الاستراتيجي كمتغير تابع داخل قطاع الاتصالات الجزائري، وهو ربط لم يحظ بالاهتمام الكافي في الأدبيات المحلية والعربية. وهو ما يضيف اختلافا

عن باقي الدراسات التي عادة ما تركز على جانب واحد من جوانب المثلث الاستراتيجي ولا تدرسه بكل أبعاده المتمثلة في التكلفة، الجودة والوقتية. كما تنفرد الدراسة بتطبيقها الميداني على جميع شركات الاتصالات الأربع الكبرى في الجزائر، ما يمنحها شمولاً وتأثيراً أوسع مقارنة بالدراسات التي ركزت على مؤسسة واحدة فحسب. إضافة إلى ذلك، تعتمد الدراسة على تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس طبيعة العلاقة وحجم تأثير متطلبات تبني إعادة الهندسة في المثلث الاستراتيجي بدقة، مع تضمين كافة متطلبات تبني إعادة الهندسة؛ التكنولوجية والبشرية والتنظيمية والفنية في نموذج تحليلي متكامل. وتكمن فريدة الدراسة كذلك في تناولها موضوع إعادة الهندسة في ظل التحولات الرقمية الراهنة، ما يمنح نتائجها قيمة تطبيقية يمكن الاستفادة منها في تعزيز خطط التغيير داخل قطاع الاتصالات الجزائري.

عاشرًا: تقسيمات الدراسة

من أجل تناول موضوع الدراسة وتحقيق أهداف البحث في ضوء الفرضيات المطروحة، تم تنظيم محتوى الدراسة في أربعة فصول على النحو التالي:

أ. الفصل الأول: المعلنون بـ "المثلث الاستراتيجي عامل لنجاح المؤسسات"، ويتناول ثلاثة محاور رئيسية؛ حيث يركز الأول على التغيير في منظمات الأعمال، مستعرضًا طبيعة التغيير وأثره على قدرة المؤسسات على التكيف مع المتغيرات البيئية والاقتصادية. أما الثاني فيسلط الضوء على الميزة التنافسية واستراتيجيات الاستحواذ عليها، موضحة كيف يمكن للمؤسسات تطوير استراتيجيات تضمن لها التفوق في السوق. في حين يبحث المبحث الثالث في متطلبات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة التي تمثل أبعاد المثلث الاستراتيجي -المتتمثلة أساسًا في التكلفة، الجودة والابتكارية، وعامل الوقت- التي تساعد المؤسسات على الحفاظ على موقعها التنافسي وضمان استمرارية نجاحها على المدى الطويل.

ب. الفصل الثاني: عنون بـ "إعادة الهندسة منهج حديث"، وتناول موضوع إعادة الهندسة كمنهج حديث لتحسين أداء المؤسسات وتعزيز كفاءتها التنافسية، من خلال ثلاثة محاور رئيسية. يبدأ المبحث الأول بتقديم مدخل مفاهيمي إلى إعادة الهندسة، موضحة أسسها ومفاهيمها الأساسية وأهميتها في تطوير العمليات المؤسسية. أما المبحث الثاني، فيستعرض الخطوات والإجراءات اللازمة لضمان تطبيق فعال لإعادة الهندسة. وأخيرًا، يبحث المبحث الثالث في متطلبات نجاح إعادة الهندسة وأثرها على الميزة التنافسية، مع توضيح العوامل التي تضمن تحقيق نتائج مستدامة وتحسين موقع المؤسسة في السوق.

ج. الفصل الثالث: سمي بـ "واقع قطاع الاتصالات في الجزائر"، ويتناول دراسة واقع قطاع الاتصالات في الجزائر من خلال ثلاثة محاور رئيسية. بدءًا بتقديم نبذة عن قطاع الاتصالات الجزائري، مستعرضًا نشأته وتطوره التاريخي. ثم استعراض المؤسسات الناشطة في هذا القطاع، موضحة دورها وأنشطتها المختلفة في تقديم الخدمات وتعزيز البنية التحتية للاتصالات. وأخيرًا، تحديد التحديات التنموية التي يواجهها القطاع والحلول المقترحة في إطار تعزيز مساهمته في التنمية الوطنية.

د. الفصل الرابع: المعنون بـ "دراسة أثر متطلبات إعادة الهندسة على المثلث الاستراتيجي بشركات الاتصالات الجزائرية"، وتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية لتقييم أثر متطلبات إعادة الهندسة على المثلث الاستراتيجي في شركات الاتصالات الجزائرية، انطلاقًا من التحضير للدراسة الميدانية وخطوات إجرائها، إلى غاية تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

كما تم التطرق في نهاية الدراسة إلى خاتمة عامة تضم العديد من النتائج التي خلصت بها هذه الدراسة، وتم تقديم بعض التوصيات في ظل النتائج المحصل عليها.

الفصل الأول:

المثلث الاستراتيجي عامل

لنجاح المؤسسات

تمهيد:

أصبحت التغيرات المتسارعة والمتزايدة في البيئة الاقتصادية مع تزايد الانفتاح العالمي وانتشار التقنيات الحديثة التي تنشط حركة الابتكار والإبداع تفرض على المؤسسات ضرورة ملحة للتغيير المستمر كوسيلة للبقاء والتكيف مع التغيرات المحيطة، هذه الضرورة لا تقتصر على تبني التكنولوجيا الحديثة فقط، بل تشمل أيضا إعادة صياغة استراتيجيات العمل، تحسين العمليات وابتكار أساليب جديدة لتقديم القيمة للعملاء، في ظل اشتداد المنافسة وظهور منافسين جدد يغزون الأسواق باستمرار يمتلكون مرونة عالية وقدرة على الابتكار، لم يعد بقاء المؤسسات التقليدية مضمونا إلا إذا استطاعت بناء ميزة تنافسية مستدامة تجعلها صامدة في وجه اشتداد المنافسة.

وقد أضى المثلث الاستراتيجي المتمثل أساسا في ثلاثة الجودة، التكلفة والوقتية من أهم الأسبقيات التنافسية التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها، فالجودة العالية لم تعد مجرد ميزة إضافية، بل أصبحت مطلبا أساسيا لكسب ثقة العملاء ولوائهم في ظل تعدد الخيارات المتاحة، من خلال تقديم قيمة متميزة بتكلفة تنافسية مما يعزز قدرة المؤسسة على التوسع في السوق، أما الوقتية فتكتسب أهمية متزايدة في عالم اليوم الذي يتسم بسرعة التغيير وتجدد تفضيلات العملاء، فالقدرة على تلبية احتياجات العملاء بسرعة وفعالية يعد ميزة حاسمة، وعليه فالجمع وتحقيق التوازن بين الأبعاد الثلاثة للمثلث الاستراتيجي يضع المؤسسة في موقع متقدم على منافسيها ويمنحها مرونة أكبر للتكيف مع المتغيرات ويساعدها على بناء ميزة تنافسية مستدامة تعزز من استمراريته وتحقيقها للنمو على المدى الطويل.

في هذا السياق، يتناول الفصل الأول عدة جوانب أساسية لفهم كيفية التكيف مع هذه البيئة المتغيرة، بدءا من التغيير في منظمات الأعمال وأثره على استراتيجياتها، مروراً بكيفية اكتساب الميزة التنافسية واستراتيجيات الاستحواذ عليها، وصولاً إلى متطلبات تحقيق الاستدامة في الميزة التنافسية التي تضمن للمؤسسات القدرة على الاستمرار والازدهار رغم تعدد التحديات، وفيما يلي أهم النقاط الرئيسية المتناولة في هذا الفصل:

- المبحث الأول: التغيير في منظمات الأعمال.
- المبحث الثاني: الميزة التنافسية واستراتيجيات الاستحواذ عليها.
- المبحث الثالث: متطلبات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

المبحث الأول: التغيير في منظمات الأعمال

يعد التغيير من السمات الأساسية لعصرنا الحالي فهو يواجه الأفراد والمؤسسات والمجتمعات دون استثناء، ويحدث دائما سواء بشكل إرادي أو غير إرادي، بتخطيط مسبق أو بدون تخطيط، كما يقال "الشيء الوحيد الذي لا يتغير هو التغيير نفسه". ويعتبر التغيير في المؤسسات عملية طبيعية يتطلبها نمو المؤسسة وانتقالها من مرحلة إلى أخرى خلال دورة حياتها من أجل التكيف مع التحولات والتغيرات المتسارعة في بيئتها، ولتحقيق هذا الهدف أصبح لزاما على المؤسسات تبني منهج التغيير من خلال واحدة أو أكثر من الاستراتيجيات والأساليب التي سيتم إبرازها من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: مدخل مفاهيمي إلى التغيير التنظيمي

بما أن الحياة بطبيعتها متجددة ومتغيرة، فقد أصبح التغيير أمرا ضروريا في شتى مجالاتها باعتباره أحد مظاهرها، وبما أن المنظمات لا تعمل في فراغ؛ فهي جزء لا يتجزأ من بيئتها المحيطة تؤثر فيها وتتأثر بها، فقد أصبح اعتماد التغيير التنظيمي من أجل التأقلم مع التغيرات الحاصلة أمرا حتميا لمجابهة أمواج التغيير التي تجتاح العالم.

أولا: مفهوم التغيير التنظيمي

"التغيير" لغة مشتق من الفعل الثلاثي "غَيَّرَ"، بمعنى بَدَّلَ الشيء أو انتقل من حال إلى آخر، كأنه جعل الشيء بحال غير الذي كان عليه¹، أي أنه إحداث تحول في الشيء من صورته أو وضعه الحالي إلى وضع جديد. وفي القرآن الكريم قوله تعالى في سورة الأنفال الآية 53: {ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَأَنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ}²، وقوله عز وجل في سورة الرعد الآية 11: {لَهُ مُعَقِّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ}³.

إن التغيير بمعناه العام هو الانتقال من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة، أي أنه عبارة عن تحرك ديناميكي بإتباع أساليب مستحدثة ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية من أجل إحداث تعديلات بالنسبة لكيان المؤسسة شكلا من خلال إحداث التغيير في الهيكل التنظيمي ونوعا

¹ أحمد عبد الرزاق السيد عمر، "إدارة التغيير والتطوير التنظيمي"، دار الإبداع الثقافي للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية، الطبعة الأولى، 2025، ص191.

² القرآن الكريم، سورة الأنفال، الآية 53.

³ القرآن الكريم، سورة الرعد، الآية 11.

على مستوى عمليات ومنتجات المؤسسة¹ وذلك بهدف الرفع من مستوى كفاءتها، تحقيق التكيف مع بيئة العمل المتغيرة والمتطلبات السوقية المتجددة، وكذا جعلها أكثر قدرة على المنافسة والبقاء في السوق.

ويرى العريقي في كتابه (الإدارة الاستراتيجية) أن التغيير هو تحرك المؤسسة من وضع حالي إلى وضع مستقبلي مرغوب فيه، بهدف تعزيز ميزتها التنافسية، وقد يكون هذا التغيير بشكل تدريجي على مراحل صغيرة كتحسين عمليات الإنتاج أو بشكل جذري شامل وكبير قد يطل جميع جوانب المؤسسة كإعادة الهندسة الشاملة أو بشكل طارئ استجابة لأزمة أو موقف غير مخطط له كمحاولة التكيف مع كارثة طبيعية أو أزمة اقتصادية عالمية².

كما يعرف بأنه انتقال موجّه ومقصود وهادف وواع لتحقيق التكيف مع البيئة المحيطة بما يضمن الانتقال من وضعية حالية إلى أخرى أكثر قدرة على حل المشكلات بشكل أسرع وأكثر فعالية³، والمقصود هنا أن عملية التغيير تتم بناء على خطة واضحة وأهداف محددة سلفاً، أي أنه غير عشوائي، بل يكون له هدف واضح وصريح كتحسين الأداء أو زيادة الإيرادات أو غيرها، وهو يتطلب إدراكاً عميقاً من قبل المؤسسة للبيئة المحيطة بها بما تشمله من فرص متاحة وتحديات قائمة من أجل الانتقال إلى وضع جديد أكثر كفاءة يمكنها من حل المشكلات بفعالية وضمان استدامتها ونموها في بيئة عمل ديناميكية.

ومنه يمكن القول أنّ التغيير بمعناه العام هو عبارة عن عملية ديناميكية واعية تهدف إلى تحسين الوضع القائم والانتقال من الحالة الراهنة إلى حالة أخرى أكثر تفاؤلاً، من خلال الاستجابة لمجموعة من العوامل المؤثرة واستخدام أساليب مبتكرة واستراتيجيات مستحدثة بما يحقق التكيف مع البيئة المحيطة ويضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية، والجدير بالذكر أن التغيير يمس شتى مجالات الحياة سواء في جانبها الاقتصادي، الاجتماعي أو الإداري.

¹ هاشم محمد السحيم، "أثر التغيير التنظيمي على أداء المؤسسات الحكومية الأردنية في الفترة بين 2000-2006"، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة العامة، معهد بحوث ودراسات إسلامية، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، 2009، ص26.

² منصور محمد إسماعيل العريقي، "الإدارة الاستراتيجية"، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء اليمن، الطبعة الثانية، 2011، ص353.

³ علاوي نصيرة، "اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة"، مجلة الباحث الاقتصادي، الجزائر، المجلد 02، العدد 02، 2014، ص169.

ويعرّف Frensh التغيير التنظيمي بأنه "جهد ونشاط طويل المدى، يهدف إلى تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها وتحديث ذاتها، من خلال إدارة مشتركة متعاونة وفعالة لبيئة التنظيم، وتشدد على العمل الجماعي الشامل"¹، والمقصود هنا أنّ التغيير التنظيمي ليس حدثاً سريعاً أو قراراً مؤقتاً بل هو عملية ديناميكية طويلة الأمد يستغرق وقتاً طويلاً، يهدف إلى مساعدة المؤسسة على تطبيق الخطط والاستراتيجيات التي تسمح لها بتعزيز كفاءتها وفعاليتها في التعامل مع التحديات التي تعترض طريقها بغرض تعزيز قدرتها على التكيف مع البيئة وحل المشكلات من خلال إدارتها بفعالية وتشجيع التعاون والعمل الجماعي.

كما يعرف التغيير التنظيمي بأنه العملية التي تقوم من خلالها المؤسسة بتعديل أحد المكونات الرئيسية في هيكلها مثل الثقافة المؤسسية، التقنيات الأساسية، البنية التحتية المستخدمة في العمل أو العمليات الداخلية بغرض تحسين الأداء والتكيف مع المتغيرات في البيئة المحيطة، وقد يكون التغيير تكيفياً كتدريب الموظفين على استخدام تقنيات جديدة أو تعديل استراتيجيات التسعير للحفاظ على القدرة التنافسية، وقد يكون تحويلياً كإعادة تنظيم أقسام المؤسسة وخلق العمل لتحسين الكفاءة أو القيام بالتوسع العالمي الذي تطلب التكيف مع الثقافات المختلفة واللوائح القانونية أو ممارسات العمل².

ويشير مصطلح التغيير التنظيمي إلى كل التغييرات الحاصلة على مختلف مستويات المؤسسة؛ فقد يكون التغيير على مستوى الفرد من خلال اكتساب مهارات جديدة أو تطوير طرق عمل مبتكرة، أو على مستوى فريق العمل من خلال مشاركة المهارات الفردية مع الجماعة، القدرة على حل المشكلات ومعالجة الصراع التنظيمي بما يضمن تنفيذ العمل بفعالية أكثر، كما يحدث التغيير على مستوى المؤسسة ككل عن طريق تطوير عمليات واستراتيجيات جديدة من شأنها تحقيق رؤيتها وأهدافها. كما أنّ التغيير يحدث على المستويات الأعلى حيث تتلاقى عدة مؤسسات سوياً من خلال حالات الاندماج بين المؤسسات والأجهزة الحكومية أو بين المدن والدول³.

وعليه يمكن القول أنّ التغيير التنظيمي هو عبارة عن عملية ديناميكية طويلة الأمد تضم مختلف التغييرات التي تتم على مستوى المؤسسة والتي تؤدي بها إلى الانتقال من وضعها الحالي غير المرضي إلى وضع مستقبلي أفضل، بهدف تحسين أدائها، حل مشكلاتها، التكيف مع تغيرات بيئتها،

¹ أحمد عبد الرزاق السيد عمر، مرجع سبق ذكره، ص192.

² Tim Stobierski, **What is the organizational change management**, Harvard Business School Online, 21 January 2020, consulted 05th January 2025 at 21:16 on the site: <https://online.hbs.edu/blog/post/organizational-change-management>.

³ دونالد أندرسون، ترجمة منصور بن عبد العزيز المعشوق، "تطوير المنظمات: عملية إدارة التغيير التنظيمي"، معهد الإدارة العامة مركز البحوث والدراسات، الرياض، 2018، ص117.

الحفاظ على استمراريته وبقائها وتعزيز مكانتها في السوق وذلك من خلال تعديل أو تطوير أو تبديل بشكل كلي أحد مكوناتها الأساسية بالشكل الذي يضمن تحقيق أهدافها ورؤيتها، وقد يكون التغيير تكتيقياً لتحسين الأداء ضمن الوضع الحالي، أو تحويلياً لإعادة تشكيل العمليات والبنى التحتية بما يتناسب ومتطلبات البيئة والاستراتيجية الجديدة.

يمتاز التغيير التنظيمي بالعديد من الخصائص تعكس طبيعته الديناميكية وأهميته في استجابة المؤسسة للتغيرات البيئية وظروف المنافسة، ولعل أبرزها ما يلي¹:

أ. **التغيير عملية مستمرة:** إن التغيرات المتسارعة في البيئة المحيطة تجعل من التغيير عملية مستمرة بالنسبة للمؤسسات، فهو ليس حدثاً مؤقتاً يرتبط بفترة زمنية محددة، بل هو عملية ديناميكية تتطور باستمرار بمرور الوقت وباختلاف المتغيرات، وعليه ينبغي على المؤسسات أن تكون أكثر مرونة من أجل التكيف مع التغيرات الحاصلة.

ب. **التغيير عمل مخطط:** لكي يحقق التغيير أهدافه لا بد له من تخطيط مسبق يسعى لتحقيق أهداف محددة، في ضوء التشخيص الدقيق لمشكلات المؤسسات وظروف عملها. فالتغيير ليس عملية عشوائية؛ بل يتم بناء على خطة واضحة لتحقيق النتائج المرجوة منه، فعلى سبيل المثال إذا أرادت الشركة X رفع مستوى إنتاجيتها من المستوى الحالي إلى مستوى أعلى تأمل الوصول إليه، فعليها التخطيط لعملية التغيير من خلال تحديد نقاط الضعف الحالية، ومن ثم تحديد أهداف واضحة بالشكل الذي يضمن معالجتها كزيادة نسبة الإنتاج بـ 30%، ولضمان تحقيق أهدافها فهي بحاجة إلى تدريب موظفيها وتجديد تقنياتها، وفي الأخير تنفيذ الخطة ومراقبة التقدم في عملية التغيير.

ج. **التغيير مسؤولية إدارية:** إن عملية التغيير من مهام مختلف مستويات الإدارة، غير أن الالتزام الأكبر يقع على عاتق الإدارة العليا في اتخاذ قرار التغيير والتنفيذ الفعلي له وذلك لضمان تحقيق الأهداف المرجوة بطريقة فعالة ومنسقة، فإذا أرادت مؤسسة ما تعديل هيكلها التنظيمي فالإدارة هي المسؤول الأول عن إحداث عملية التغيير بالشكل الذي يضمن لها تعزيز الكفاءة والوصول إلى أهدافها دون إحداث اضطرابات في أداء أعمالها، فالتغيير يتطلب قيادة واعية تتبع خطاه بطريقة مدروسة ومستدامة بغرض تحقيق النجاح.

د. **التغيير عملية شاملة:** يتعامل التغيير التنظيمي مع معالم المؤسسة باعتبارها نظاماً كاملاً يشمل كل عناصرها ويضم كل جوانبها بالشكل الذي يجعلها أكثر قدرة على الاستمرار والعمل

¹ هاشم محمد السحيم، مرجع سبق ذكره، ص 32، 33.

بغرض تحقيق أهدافها، فلو كان التغيير التنظيمي جزئياً لأدى ذلك إلى اختلال نظام عمل المؤسسة وكان سبباً في إحداث مشكلات هي في غنى عنها.

هـ. **التغيير عملية هادفة:** أي أن التغيير لا يحدث بدون غاية، بل هو موجه نحو تحقيق غرض معين ويتم بناء على أهداف محددة يسعى للوصول إليها، وذلك بتحسين الوضع الحالي للمؤسسة من خلال معالجة مختلف المشكلات بهدف تحسين مستوى الفعالية التنظيمية والرفع من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة، بأقل جهد وتكلفة وفي أقصر وقت.

ثانياً: المصطلحات ذات العلاقة بالتغيير التنظيمي

بعد البحث في مفهوم التغيير التنظيمي يلاحظ وجود العديد من المصطلحات المشابهة له، وفيما يلي شرح بسيط لأبرزها:

أ. **التغيير التنظيمي والتغيير التنظيمي:** هناك من يعتبر التغيير والتغير معنى واحد لكن هناك فرق بينهما، فالتغير موجود في كل مستويات الوجود حيث أنه أمر طبيعي يحدث في البيئة نتيجة عوامل خارجية أو داخلية دون تدخل مباشر أو تعديل فيه من قبل المؤسسة، أي أنه غير مخطط له ويحدث بسبب ظروف خارجة عن نطاقها وسيطرتها كتغيرات السوق، التطور التكنولوجي أو التغيرات في البيئة الاجتماعية، أما التغيير التنظيمي فهو يحدث بفعل فاعل، مقصود، مدروس ومرغوب فيه تعلم معالمه، زمانه، مكانه، أهدافه ووسائله مما يضمن الإيجابية في التقويم والتقييم، فهو عملية مخططة ومدروسة تنفذها المؤسسة قصد تحقيق أهداف معينة، فبإمكان المؤسسة مثلاً أن تحدث تغييراً للتكيف مع التغير الحاصل في بيئتها كأن تقوم بتطوير منتجات جديدة تعتمد على الذكاء الاصطناعي كنتيجة للتغير الحاصل في بيئتها والمتمثل في ظهور تقنيات جديدة في السوق¹، وعليه يمكن القول أن التغير هو القوة الطبيعية التي تدفع المؤسسات إلى مواجهة التحديات واغتنام الفرص، أما التغيير التنظيمي فهو الاستجابة الواعية والمدروسة لتلك التغيرات بهدف تحقيق أهداف المؤسسة وضمان استمراريتها.

ب. **التغيير التنظيمي وإدارة التغيير التنظيمي:** تعني إدارة التغيير التخطيط للتغيير التنظيمي، البدء فيه، تحقيقه، التحكم فيه وفي النهاية العمل على استقرار عمليات التغيير وتثبيتها وفق أهداف المؤسسة واستراتيجياتها، من خلال استخدام أفضل الطرق اقتصاداً وفعالية لإحداث التغيير المنشود، فهي بالتالي عملية التحكم في كيفية اقتراح التغيير وتقييمه وتنفيذه واستيعابه،

¹ عباس سمير، "الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير في المنظمات"، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص 250.

وذلك من خلال التخطيط للتغيير التنظيمي برسم الأهداف، خطة العمل وتحديد الموارد اللازمة لإحداث التغيير، تنفيذ التغيير التنظيمي عن طريق تطبيق الخطط بشكل تدريجي ومنظم ويشمل ذلك توفير المعدات والتكنولوجيا اللازمة للتغيير وتدريب الموارد البشرية على استخدامها، مراقبة التغيير التنظيمي بقياس التقدم وإجراء التعديلات اللازمة عند الحاجة ثم العمل على تثبيت التغيير بدمجه في العمليات اليومية للمؤسسة لضمان استمراريته واستقراره¹. وقد أوضح Steve Smith كما أورد كل من "بهاء الدين المنجي العسكري وأنعام الحياي" في كتابهما المعنون بـ "إدارة التغيير في منظمات الأعمال" أن إدارة التغيير تعنى بتطبيق منهج شمولي عملي متدرج يهدف إلى نقل وتحويل المؤسسة من الواقع المعاش إلى الواقع المأمول الوصول إليه بإتباع أساليب عملية علمية لتعزيز التغيير المراد إحداثه².

ج. التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي: يعتبر التطوير التنظيمي من بين أهم المناهج المتخصصة التي يتم التركيز عليها لتحقيق أهداف التغيير التنظيمي، فهو عبارة عن طريقة مخطط لها تهدف إلى تحسين ظروف، قدرات ومهارات العمال والموظفين بالمؤسسة، من أجل تحسين أدائهم والأداء التنظيمي للمؤسسة ككل. وعليه فالتطوير التنظيمي هو عبارة عن نوع محدد من التغيير التنظيمي ونتيجة حتمية له، باعتبار أن هذا الأخير يهتم بإحداث تغييرات على مستوى جميع موارد المؤسسة على اختلاف أنواعها بهدف تحسين أدائها بشكل كامل، ويمس بذلك كل من الهيكل التنظيمي، العمليات، التكنولوجيا والثقافة التنظيمية، في حين أن التطوير التنظيمي ينصب على الموارد البشرية فحسب باعتبار أنها العنصر الحيوي بالمؤسسة والمورد الفاعل والمنفذ لعملية التغيير التنظيمي، فإحداث التغيير عليها وتحسين أدائها من خلال تحسين مهارات العاملين، قدراتهم والظروف التي يعملون بها بهدف رفع كفاءتهم وتحقيق أداء تنظيمي أفضل من شأنه أن يحدث أثراً في الأداء الكلي للمؤسسة، فإذا واجهت المؤسسة X على سبيل المثال مشكلة في انخفاض الإنتاجية نتيجة زيادة المنافسة وتحديات السوق فإنها ستتجه نحو الرفع من مستوى أدائها من خلال إحداث التغيير التنظيمي وذلك بتحديث التكنولوجيا، إعادة الهيكلة، والقيام بالتطوير التنظيمي الذي يعنى بتدريب الموارد البشرية على استخدام التكنولوجيا الحديثة وتحسين مهاراتهم باعتماد برامج ودورات تدريبية، كل هذا سيؤدي بالضرورة إلى تحسين الإنتاجية والأداء التنظيمي للمؤسسة ككل، وهنا يكمن الفرق

¹ ربحي مصطفى عليان، "إدارة التغيير"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص35.

² بهاء الدين المنجي العسكري وأنعام الحياي، "إدارة التغيير في منظمات الأعمال"، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص29.

بين كل من التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي، حيث أن هذا الأخير يعد المحور الأساسي لنجاح أي تغيير تنظيمي¹.

ثالثاً: دوافع التغيير التنظيمي

إن التغييرات المتسارعة في بيئة الأعمال والملاحظات المستمرة لسير نشاطات المؤسسة وتقييم نتائج أدائها وقيام المنافسين بتقديم منتجات وخدمات تفوق ما تقدمه المؤسسة وغيرها، تدفع المؤسسة نحو القيام بعملية التغيير، هذا الأخير لا يحدث بشكل عفوي بل هو نتيجة تأثير العديد من العوامل والمتغيرات التي تدفع المؤسسة لإعادة النظر في أساليبها واستراتيجياتها²، وفيما يلي عرض لأهمها:

أ. **العولمة:** تعد العولمة ظاهرة اقتصادية تهدف إلى تقليل الحواجز بين الأسواق العالمية وزيادة التواصل بين المؤسسات في مختلف أنحاء العالم، وهي واحدة من أكبر التحديات التي يواجهها العالم بما تحمله من اندماج اقتصادي، اجتماعي، ثقافي وتكنولوجي، وكذا اتساع للأسواق والتجارة الخارجية وتزايد دور الشركات متعددة الجنسيات وغيرها، الأمر الذي أدى إلى اشتداد حدة المنافسة بين المؤسسات المحلية والدولية في الأسواق العالمية، مما دفع المؤسسات إلى التكيف السريع مع التغييرات الحاصلة في البيئة الاقتصادية من خلال إحداث التغييرات المناسبة من تفعيل لدور الابتكار، تحسين الجودة وتوسع نحو أسواق جديدة للحفاظ على مركزها في السوق وتعزيز تنافسيتها في بيئة عالمية تتسم بالتغيير السريع³.

ب. **التطور التكنولوجي:** يمثل التطور التكنولوجي محركاً أساسياً للتغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية ودافعا قويا له، حيث يفرض عليها إدخال تغييرات على طرق وأساليب العمل لمواكبة التقدم السريع في التقنيات، والجدير بالذكر أن الأمر لا يقتصر فقط على تحسين الكفاءة، بل يمتد إلى إعادة تشكيل العمليات، تطوير المنتجات وتقديم خدمات جديدة مبتكرة تلبي احتياجات العملاء بطريقة أسرع وأكثر كفاءة بالاعتماد على التكنولوجيا المتقدمة والبرمجيات المتطورة، كل هذا من أجل مواكبة التطورات الحاصلة في البيئة الاقتصادية وتحقيق مزايا تنافسية⁴.

¹ مزهود هشام، "إدارة التكاليف داخل المؤسسة الصناعية الصغيرة والمتوسطة في ظل تبني مدخل إعادة الهندسة -حالة مؤسسات بالمناطق الصناعية لولاية سطيف-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 01، الجزائر، 2018-2019، ص7.

² منصور محمد إسماعيل العريقي، مرجع سبق ذكره، ص346.

³ محمد حربي حسن، "إعادة هندسة الإجراءات ودورها في التطوير الإداري: بحوث وأوراق عمل"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة مصر، 2011، ص116.

⁴ علاوي نصيرة، مرجع سبق ذكره، ص170.

ج. **الضغوط الخارجية والمنافسة:** تعد الضغوط الخارجية والمنافسة قوى تحفز المؤسسة وتدفعها نحو إحداث التغيير التنظيمي، وترتبط استجابة المؤسسة لهذه الضغوط بمرونتها وقدرتها على التكيف بسرعة، وتتبع هذه الضغوط من العوامل المختلفة في البيئة الخارجية من تشريعات، قوانين حكومية، المنافسة في السوق ومتطلبات الأطراف الأخرى سواء كانوا منافسين أو ذوي مصالح كالموردين، العملاء وغيرهم، مما يضطر المؤسسة إلى إحداث تغييرات في سياساتها وأساليب عملها بغرض مواجهة هذه الضغوطات، وتختلف درجة الضغط التي تحس بها المؤسسات تبعاً لطبيعة عملها وطبيعة البيئة الخارجية من حولها¹.

د. **تغيير أهداف المؤسسة:** إن تغيير أهداف المؤسسة يعني إجراء تعديل على الغايات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، وتمثل الأهداف تلك التوجهات الاستراتيجية التي تحدد مسار عمل المؤسسة، وعليه فإن تعديلها أو تغييرها كلياً يمكن أن يحدث تأثيراً كبيراً في سيرورة عملها، وهذا ما يؤدي بها إلى إحداث تغييرات تجعلها أكثر مرونة وتسمح لها بالتكيف مع متطلبات السوق، التطورات التكنولوجية والضغوط الاقتصادية والاجتماعية تهدف إلى إعادة توجيه مسار العمل نحو تحقيق الأهداف المرجوة².

هـ. **تطور طموحات العاملين:** يعد هذا العامل عنصراً مهماً يدفع المؤسسة نحو إحداث التغيير التنظيمي، حيث أن إسهامات العاملين داخل المؤسسة وتطور خبراتهم مع مرور الوقت تزيد من طموحاتهم لتحسين أوضاعهم المهنية والمالية من خلال رغبتهم في الحصول على مزايا كالعلاوات، الترقيات، المشاركة في اتخاذ القرارات... الخ، هذا ما يدفع بالمؤسسة نحو الاستجابة لهذه الطموحات من خلال الاستثمار في تطوير وتنمية الموارد البشرية وذلك بتدريبهم وإعادة تأهيلهم وحتى إشراكهم في اتخاذ القرارات مما يشعرهم أكثر بالانتماء والمسؤولية اتجاه المؤسسة، ويخلق بيئة عمل إيجابية مشجعة للابتكار تدفع العاملين إلى تقديم أفضل ما لديهم وتحقيق أهداف المؤسسة³.

رابعاً: أهمية التغيير التنظيمي

للتغيير أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات، حيث أنه يعدّ عنصراً أساسياً لضمان استمراريتها ونجاحها باعتبارها تمارس أنشطتها في بيئة متغيرة مليئة بالتحديات، تتغير فيها ظروف السوق واحتياجات العملاء، ومن هنا تنبع أهمية التغيير كونه أداة تتيح للمؤسسات القدرة على التكيف مع تغيرات السوق والمنافسة. وتبرز أهمية التغيير من خلال خمسة جوانب رئيسية يوضحها الشكل التالي:

¹ ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 59.

² علاوي نصيرة، مرجع سبق ذكره، ص 171.

³ بهاء الدين المنجي العسكري وانعام الحياي، مرجع سبق ذكره، ص 38.

الشكل رقم 01: الجوانب الأساسية لأهمية التغيير



المصدر: بهاء الدين المنجي العسكري وانعام الحياي، "إدارة التغيير في منظمات الأعمال"، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص41.

من خلال الشكل أعلاه يتضح أن للتغيير أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات من خلال¹:

أ. **الحفاظ على الحيوية الفاعلة:** يعد عنصراً جوهرياً لضمان استمرارية المؤسسات ونجاحها وذلك من خلال درء الروتين وبث روح التجديد والتفائل داخل المؤسسة، فالروتين والثبات لفترات طويلة يخلق جواً من الركود والملل داخل المؤسسة مما يضعف أداء العاملين ويحد من قدرتهم على الإبداع والابتكار، هنا تبرز أهمية التغيير من خلال منح المؤسسة فرصة لتجديد طرق العمل وإعطائها دفعة نحو الانتعاش، الإبداع، إعادة الثقة لدى العاملين فيها ورفع معنوياتهم، وكذا طي صفحة العوائق والتخلص من رواسب الماضي السلبية الناجمة عن الثبات والاستقرار لفترة طويلة من الزمن، وفتح المجال أمام تبني استراتيجيات جديدة تركز على النمو والتقدم.

ب. **تنمية القدرة على الابتكار:** تبرز أهمية التغيير في تعزيز التفكير الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسة ودفعهم للإتيان بالجديد والخروج عن المألوف أو المتعارف عليه، واستكشاف أساليب جديدة لتحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة سواء عن طريق إحداث التغيير في طريقة تنفيذ العمليات أو في تصميم المنتجات والخدمات، وبالتالي فهو يسعى إلى تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب وإيجاد طرق وأدوات مبتكرة للعمل تضمن استمرارية المؤسسة وتطورها في بيئة مليئة بالتحديات.

¹ بهاء الدين المنجي العسكري وانعام الحياي، مرجع سبق ذكره، ص42.

ج. **إزكاء الرغبة في التطوير:** يعدّ التغيير قوة دافعة وحافزا يدفع المؤسسة نحو الأفضل ويساعدها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية عن طريق معالجة العيوب والأخطاء، فهو لا يقتصر على التحول في العمليات والهيكل التنظيمي فحسب، بل يتجاوز ذلك إلى خلق بيئة عمل تحفز العاملين على السعي المتواصل نحو التطوير وممارسة عملية التجديد، وذلك باستبعاد أساليب الإنتاج غير الفعالة والمستهلكة والاعتماد على التكنولوجيا المتطورة في تحسين طرق الإنتاج مما يضفي على المؤسسة طابعا حيويا يجعلها أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات الخارجية ويمكنها من تحقيق مستويات أعلى من الأداء والتميز.

د. **التوافق مع متغيرات الحياة:** يتسم العالم اليوم بالتغيير المتسارع في شتى المجالات سواء الاقتصادية، الاجتماعية أو التكنولوجية، لذلك يأتي التغيير أساساً من أجل التوافق بشكل مرن مع تلك التغيرات، ومع الظروف المتنوعة التي تواجهها المؤسسات بما تحمله من أفكار واتجاهات ومصالح متعددة، مما يحميها من المخاطر المرتبطة بعدم التكيف، ويتيح لها تعديل سياساتها واستراتيجياتها بما يتناسب مع هذه الظروف، وعليه يمكن القول أن قدرة المؤسسات على التكيف مع تغيرات البيئة واستيعاب الأفكار الجديدة هي مفتاح بقائها واستمراريتها في تحقيق النجاح.

هـ. **الوصول إلى درجة أعلى من القوة في الأداء والممارسة:** يساهم التغيير في تعزيز مكانة المؤسسة في السوق وتحسين أدائها، وذلك عن طريق الوقوف على مواطن الضعف ومعالجتها عبر تحسين العمليات، تدريب الموظفين أو تبني تقنيات جديدة بهدف تحسين الكفاءة وتقليل الأخطاء التي يمكن أن تؤثر سلباً على الأداء العام للمؤسسة، وتحديد مواطن القوة وتعزيزها من أجل تعزيز سمعة المؤسسة في أعين العملاء مما يؤدي إلى زيادة ولائهم وثقتهم بالمؤسسة وبذلك تضمن البقاء والاستمرارية في السوق.

خامساً: أهداف التغيير التنظيمي

إن الهدف النهائي من عملية التغيير التنظيمي هو المساعدة على إيجاد مؤسسة حيوية، متجددة، مبدعة، قادرة على مواجهة تحديات المستقبل ومتكيفة مع التغيرات الديناميكية التي تطرأ في بيئتها الداخلية والخارجية¹، وقد جمع "عباس سمير" مجموعة من أهداف التغيير التنظيمي في النقاط التالية²:

¹ ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 233.

² عباس سمير، مرجع سبق ذكره، ص 261.

- أ. زيادة درجة الانتماء للمؤسسة وأهدافها من خلال العمل على إيجاد التوافق بين كل من الأهداف الفردية التي يطمح الموظفون لتحقيقها على الصعيد الشخصي والمهني، والأهداف التنظيمية التي تسعى المؤسسة ككل لتحقيقها؛
- ب. إشاعة جو من الثقة والانفتاح والتواصل الفعال في مناخ المؤسسة، الأمر الذي يمكّن كافة العاملين بغض النظر عن مواقعهم في الهيكل التنظيمي من التعبير عن آرائهم ومعالجة المشكلات والتحديات التي تواجه المؤسسة بشكل صريح دون خوف من العواقب؛
- ج. العمل على توفير المعلومات اللازمة لمتخذ القرار بشكل مستمر ودون تشويه أو تلاعب باعتبار أن جودة القرارات المتخذة من قبل أي مؤسسة تعتمد على دقة المعلومات المتاحة ووضوحها وشموليتها، ومع التطور التكنولوجي الهائل في الوقت الراهن أصبح بالإمكان الاعتماد على أنظمة تقنية حديثة تضمن تحقيق هذا الهدف كأنظمة ذكاء الأعمال وغيرها؛
- د. تشجيع روح المنافسة ضمن فرق العمل وإيجاد علاقات تبادلية وتكاملية بين العاملين كأفراد وكجماعات وتعويدهم على ممارسة الرقابة الذاتية كأساس للرقابة الخارجية ومكملاً لها من شأنه أن يساهم في بناء مؤسسة أكثر كفاءة ومرونة وقدرة على مواجهة تحديات بيئة العمل المتغيرة؛
- هـ. مساعدة المشرفين على تبني أساليب إدارية ديمقراطية في الإشراف وتمكينهم من اعتماد ممارسات تعتمد على المشاركة والتفاعل مع فرق العمل بشكل يعزز الأداء والإبداع، ويشمل ذلك التحول من الأساليب الإدارية التقليدية كالإدارة بالأزمات التي تعتمد على التدخل عند ظهور أزمة فقط إلى أساليب أكثر حداثة كالإدارة بالأهداف التي تعتمد على تحديد أهداف واضحة مسبقاً والعمل على تحقيقها مما يمنح فرق العمل رؤية واضحة لما يجب تحقيقه ويقلل من احتمالية الوقوع في الأزمات، ومن التركيز على التغيير الجذري بدلاً من التحسين المستمر في سياقات معينة مما يمكّن المؤسسة من تحقيق قفزات نوعية بدلاً من التحسينات التدريجية التي لا تكفي للتعامل مع التغيرات السريعة.

المطلب الثاني: تقنيات التغيير التنظيمي وعوامل نجاحه في منظمات الأعمال

يُعدّ التغيير التنظيمي أحد العناصر الجوهرية التي تمكّن منظمات الأعمال من التكيف مع التحولات المتسارعة في بيئة العمل المعاصرة. فمع تزايد حدة المنافسة وتطور التكنولوجيا واتساع توقعات العملاء، بات لزاماً على المؤسسات اعتماد أساليب فعّالة لإعادة هيكلة عملياتها، وتطوير قدراتها، وتحسين أدائها. وتقوم تقنيات التغيير التنظيمي بدور محوري في توجيه هذه الجهود، بينما تُعدّ عوامل النجاح المرتبطة بها حجر الأساس لضمان تحقيق الأهداف المرجوة من أي مبادرة تغيير.

لذلك، يأتي هذا المطلب ليتناول أبرز تقنيات التغيير التنظيمي، ويعرض العوامل التي تضمن نجاح تطبيقها داخل منظمات الأعمال.

أولاً: أساليب وتقنيات التغيير التنظيمي

حتى تستطيع المؤسسة التعامل مع المستجدات الحديثة في بيئتها فهي تتجه نحو تبني التغيير التنظيمي من خلال واحدة أو مجموعة من التقنيات أو الأساليب، التي تعمل على تغيير ثقافة المؤسسة وتوجهها، وقد جمع مصطفى يوسف كافي في كتابه (الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق) التقنيات التي من الممكن أن تتبناها المؤسسات من أجل إحداث التغيير أبرزها تقليص حجم العمالة، إعادة الهندسة، إعادة الهيكلة، التعلم التنظيمي والمنظمات المتعلمة، تمكين العاملين، إدارة الجودة الشاملة، القيادات التحويلية وغيرها¹. وفيما يلي شرح مختصر لأهم هذه الاستراتيجيات:

1. إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management Approach

هي عبارة عن منهج إداري يعتمد على تحسين الجودة بشكل شامل ومستدام في كل جانب من جوانب المؤسسة، وتعرف أيضاً بالتغيير النظامي الذي يعدّ شكلاً من أشكال التغيير التدريجي في المؤسسة، تركز على الجودة وتعتمد على مشاركة كل فرد بالمؤسسة في تحقيق الأهداف المنشودة بغرض تحقيق التفوق المؤسسي على المدى البعيد بصورة تمكّن من تحقيق رضا العملاء وتلبية احتياجاتهم بأفضل صورة ممكنة من خلال تعزيز الكفاءة والفعالية في العمليات والخدمات، ويعتبر التزام الإدارة العليا، التركيز على الزبون، مشاركة العاملين، التحسين المستمر، التركيز على العملية والتخطيط الاستراتيجي من العناصر الحاسمة لنجاح إدارة الجودة الشاملة².

وتبرز أهمية إدارة الجودة الشاملة كواحدة من أساليب التغيير التنظيمي من خلال ما يلي³:

أ. انخفاض شكاوى العملاء بشأن جودة الخدمات المقدمة إليهم؛ يعدّ مؤشراً إيجابياً يعكس نجاح المؤسسة في تحسين جودة خدماتها وتلبية احتياجات العملاء بالشكل الذي يحقق رضاهم ويضمن ولاءهم.

¹ مصطفى يوسف كافي، "الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق"، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق سوريا، 2018، ص72.

² عز الدين علي سويس ونعمه عباس الخفاجي، "الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي"، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة العربية، 2015، ص21.

³ شهدان عادل عبد اللطيف الغرابوي، "إدارة الجودة الشاملة وفقاً للمعايير الدولية"، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2020، ص19.

- ب. تبني نمط إداري فعال مع العاملين ومع زبائن المؤسسة؛ ويتطلب ذلك تبني استراتيجيات ومهارات في الإدارة تضمن التعاون الفعال والإيجابي والتواصل القوي بين جميع الأطراف.
- ج. خفض تكاليف تقديم الخدمة بصورة ملحوظة؛ فالأخطاء في تقديم الخدمة يمكن أن تؤدي إلى إعادة تقديمها مرة أخرى للعميل مما يشكل تكاليف إضافية على عاتق المؤسسة، وعليه ينبغي على هذه الأخيرة وضع معايير واضحة للخدمة، تحسين العمليات والاعتماد على المراجعة والتدقيق الدوري من أجل الكشف عن الأخطاء قبل حدوثها.
- د. زيادة إنتاجية المؤسسة؛ ويتم ذلك من خلال التركيز على تعزيز كفاءة العاملين وتطوير مهاراتهم وتحفيزهم للعمل بشكل أفضل بغرض رفع مستوى أدائهم، مما ينعكس إيجاباً على إنتاجية المؤسسة بشكل عام لأن الموارد البشرية تعد المحرك الأساسي لتحقيق أهدافها، وتحسين أدائها يمثل استثماراً مباشراً في نجاح المؤسسة على المدى الطويل.
- هـ. تحفيز العاملين بسبب وجود اتجاهات إيجابية لديهم نحو بيئة العمل في المؤسسة؛ فشعور العاملين بالرضا والراحة في بيئة العمل على سبيل المثال يجعلهم أكثر استعداداً للعطاء والعمل بجهد، هذا من شأنه أن يلعب دوراً محورياً في تحسين أدائهم وأداء المؤسسة ككل.
- و. زيادة ربحية المؤسسة؛ تعتمد على تقديم قيمة استثنائية تلبي احتياجات العملاء وتتجاوز توقعاتهم، من أجل جذب زبائن جدد مستعدين لدفع المزيد مقابل الحصول على خدمة أو سلعة ذات جودة متميزة، تجربة عملاء رائعة أو خدمات إضافية، مما يؤدي إلى زيادة إيرادات المؤسسة وأرباحها.
- ز. القيام بالأعمال بالصورة الصحيحة من المرة الأولى؛ وذلك بتنفيذ المهام والإجراءات بدقة وكفاءة دون أخطاء أو الحاجة إلى إعادة العمل، الأمر الذي يقلل الهدر ويعزز الإنتاجية ويحقق النتائج المرجوة بأقل جهد وتكلفة ممكنة.
- ح. مساعدة العاملين في صنع القرارات المتعلقة بالعمل؛ من خلال مشاركتهم المعلومات وإتاحة الفرصة لهم لاقتراح الحلول، مما يمكن العاملين من المساهمة الفعالة في تطوير العمل ويشعرهم بالانتماء للمؤسسة وبالتالي تحسين أدائهم وتحقيق الأهداف المشتركة.
- ط. زيادة الحصة السوقية للمؤسسة؛ بالاستحواذ على جزء أكبر من السوق نتيجة تخفيض تكاليف الخدمة وزيادة رضا العملاء بتقديم قيمة مضافة لهم وبالتالي تعزيز ولائهم وجذب عملاء جدد.
- ي. تفعيل عملية الاتصالات والعلاقات على مستوى المؤسسة ووحداتها التنظيمية المختلفة؛ وذلك بتحسين تدفق المعلومات وتعزيز التعاون بين الأفراد وفرق العمل داخل المؤسسة، بهدف إزالة العوائق في الاتصال، تشجيع التفاعل الإيجابي وضمان عمل جميع وحدات المؤسسة بتناغم لتحقيق أهدافها.

ك. مساعدة المؤسسة في التعرف على مستوى أدائها مقارنة بأداء المؤسسات الأخرى؛ من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف واعتماد أفضل الممارسات لتحقيق التفوق والتميز.

2. إعادة الهيكلة Restrucuring

تعد إعادة الهيكلة إحدى استراتيجيات التغيير التي تمس تنظيم المؤسسة بهدف تحسين أدائها، زيادة كفاءتها ومواكبة التطورات في البيئة التنافسية، حيث أنها تتطلب التحول من التنظيم الوظيفي إلى تنظيم المصفوفة¹، وهو عبارة عن هيكل معقد نوعاً يعتمد على وجود أكثر من بعد إداري داخل المؤسسة، يوجد فيه أكثر من صف واحد من المديرين ينظم في شكل مجموعات وظيفية تقوم بمختلف المهام ولكل منها قائد يشرف عليها، لكنهم يعملون في مشاريع محددة تتطلب تنسيقاً بين مختلف الأقسام والمجموعات، وقد تحدث الهياكل المصفوفة نزاعاً في دور العامل الذي من الممكن أن يحتار بين مطالب اثنين من المديرين أحدهما وظيفي مسؤول عن الأنشطة التقليدية كالتطوير المهني والتقييم، وآخر مسؤول عن المهام المرتبطة بالمشروع، فعلى سبيل المثال يوجد موظف في قسم التسويق يعمل ضمن مشروع تطوير منتج جديد، فهو هنا يعمل تحت إشراف مدير التسويق من جهة ومدير مشروع التطوير من جهة أخرى، كما أن عمليات اتخاذ القرار تصبح معقدة عندما يتطلب الأمر موافقة عدة مديريين من مستويات متعددة². وعليه فالعمل ضمن هيكل المصفوفة يتطلب إدارة دقيقة للتحديات المتعلقة بالنزاعات، وضوحاً في الأدوار وآليات فعالة لاتخاذ القرارات لضمان نجاح المؤسسة في الوصول لأهدافها.

3. إعادة الهندسة Re-engineering

هي عبارة عن منهج إداري حديث يهدف إلى إعادة التفكير الجوهري وإعادة التصميم الجذري لعمليات المؤسسة بالكامل من أجل تحقيق تحسينات مثيرة في الأداء؛ فالأمر لا يتعلق فقط بإدخال تحسينات هامشية على عمليات المؤسسة ولا بتحسين أدائها بل يتعدى ذلك إلى تحقيق نقلة نوعية هائلة في معايير الأداء الحاسمة المتمثلة أساساً في التكاليف المنخفضة، الدقة الأفضل والسرعة الأكبر³، فبدلاً من قيام شركة للشحن على سبيل المثال بتسجيل الطرود يدوياً مما يستغرق وقتاً طويلاً ويرفع احتمال الوقوع في الأخطاء (الطريقة التقليدية) بإمكانها استخدام نظام رقمي لإدارة الطرود يعتمد على المسح الإلكتروني ويسمح بتتبعها في الوقت الفعلي مما يقلل وقت تسجيل الطرود، يحسن دقة

¹ مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص 74.

² دونالد أندرسون، مرجع سبق ذكره، ص ص 458، 459.

³ مايكل هامر وستيفن ستانتن، ترجمة: حسين الفلاح، "ثورة إعادة الهندسة: دليلك إلى ثورة إعادة هندسة العمليات الإدارية"، آفاق الإبداع للنشر والإعلام، الرياض المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2000، ص 16.

البيانات، يقلل من الأخطاء ويضمن رضا العملاء (إعادة الهندسة)، والفصل الثاني من هذا العمل يشرح هذا المصطلح بتفصيل أكبر.

ثانياً: عوامل نجاح عملية التغيير التنظيمي في المؤسسات

تتلخص عوامل نجاح عملية التغيير التنظيمي في المؤسسات في النقاط العشرة التي حددها Douglas K.Smith* وأخذ بها مسؤولو ومديرو المؤسسات، وهي على النحو التالي¹:

- أن يكون المدير قدوة في ممارسة التغيير في كافة مناحي سلوكه الإداري؛ من خلال تبنيه سلوكيات وأفعال تعكس التوجهات الجديدة التي يسعى لتحقيقها في المؤسسة، وأن يظهر المرونة والقدرة على التكيف مع الظروف الجديدة، ويساهم في تحفيز الفريق وتوجيهه نحو فهم أهداف التغيير وأسبابه، يشارك الموظفين التحديات والمخاوف، ويسعى مع الجميع إلى البحث عن الحلول لمختلف المشكلات. ليصبح بذلك مثالا للموظفين، فإذا كان التغيير يتطلب تبني تقنيات جديدة مثلاً يجب على المدير أن يكون أول من يطبق هذه التغييرات في ممارساته اليومية مما يعزز من مصداقيته ويدفع الموظفين إلى تبني نفس السلوك.
- تشجيع سلوكيات الموظفين التي تطابق التغيير المطلوب؛ فعند سعي المؤسسة لتبني استراتيجيات جديدة يصبح من الضروري أن يتماشى سلوك الموظفين مع تلك التغييرات لتحقيق النتائج المرجوة، ويكون ذلك من خلال العمل على تحفيز الموظفين بشكل إيجابي، توفير التدريب والدعم المناسبين لتطوير المهارات التي تتطلبها عملية التغيير مما يمنحهم الأدوات اللازمة للتعامل مع التحولات بشكل فعال، تقديم الحوافز والمكافآت على أداء الموظفين الذين يلتزمون بتبني السلوكيات المرغوبة والاحتفاء بإنجازاتهم وتقدير جهودهم مما يعزز ثقافة التغيير داخل المؤسسة، وعليه فإن تشجيع سلوكيات الموظفين بالشكل الذي يتطابق مع التغيير المطلوب يتطلب استراتيجية شاملة من التواصل الجيد، الدعم المستمر والتقدير الفعال، وهو ما يساهم في تحقيق أهداف التغيير بشكل مستدام.
- جعل لغة التغيير الإداري سهلة ومفهومة، والعمل على تزويد الموظفين بالنشرات والكتيبات لاستخدامها كمراجع؛ فعند تبني أي تغيير إداري في المؤسسة قد يشعر الموظفون بالتوتر

* دوغلاس ك. سميث هو كاتب ومستشار أمريكي في مجال الإدارة وُلد سنة 1949، اشتهر بخبرته الواسعة في مجالات التسيير، التغيير التنظيمي وخلق العمل عالية الأداء. عمل مستشاراً لعدة شركات، وصدرت له عدة مؤلفات مرجعية في الإدارة، من بينها كتب تتناول الاختبارات النفسية، وتاريخ الحوسبة الشخصية داخل شركة زيروكس، إضافة إلى أعمال محورية حول بناء الفرق الفعالة وإدارة التغيير.

¹ أحمد عبد الرزاق السيد عمر، مرجع سبق ذكره، ص ص 256، 257.

والغموض حيال كيفية التأقلم مع التغيرات الجديدة خاصة إذا كانت اللغة المستخدمة في شرح هذه التغيرات معقدة أو تقنية للغاية، لذا ينبغي تبسيط لغة التغيير بحيث تكون واضحة ومفهومة من قبل الجميع بغض النظر عن مستوى خبرتهم أو مناصبهم، مما يمنع حدوث أي لبس لدى الموظفين ويشعرهم بالثقة في العملية. كما أن تزويدهم بالنشرات والكتيبات التي تشمل شرحاً مفصلاً للتغييرات التي ستطرأ والفوائد التي ستعود عليهم وعلى المؤسسة ككل يعدّ من الأدوات الفعالة التي تساعد في تعزيز فهم التغيير، حيث بإمكانهم الرجوع إليها كلما احتاجوا توضيحات إضافية أو راودتهم أسئلة، مما يعزز شعورهم بالتمكين ويقلل من مقاومة التغيير.

- **وضع الموظفين في موقف تعلم نظري وعملي؛ لتمكينهم من تطبيق التغييرات الجديدة بكفاءة** من خلال تزويدهم بالمعلومات النظرية الضرورية المساندة لهم لفهم أهداف التغيير وأهميته، ومنحهم فرصة لاكتساب الخبرة وممارسة المهارات اللازمة عملياً في بيئة واقعية، الجمع بين هاذين العنصرين من شأنه أن يساعد على تقليل مقاومة التغيير من خلال تعزيز الثقة والفهم، كما يطور الكفاءات العملية التي تضمن تحقيق النتائج المرجوة، فبالإمكان مثلاً تقديم ورشة عمل لشرح طريقة استخدام نظام جديد، ثم إتاحة الفرصة للممارسة الفعلية أثناء العمل، بهذه الطريقة يصبح الموظفون مهئين وقادرين على تحقيق التغييرات المطلوبة في أحسن صورة.
- **توضيح أهمية التحديث والتطوير كأفضل مدخل للتغيير؛ يعدّ أساساً لتبني التغيير الإيجابي** داخل المؤسسة، حيث يعزز الإبداع والتحدي ويحفز التفكير المبتكر لتقديم حلول فعالة، فالتحديث يمكّن المؤسسة من مواكبة مختلف المستجدات، بينما يفتح التطوير لها آفاقاً جديدة لتحسين أدائها وتحقيق أهدافها، كما أن الاستماع لجميع الآراء والاقتراحات النافعة وتقييمها بموضوعية بدلاً من رفضها من أول وهلة يشجع الموظفين على المشاركة الفعالة ويعزز الشعور بالانتماء، مما يساهم في بناء بيئة عمل متجددة وداعمة للتغيير المستمر.
- **التأكد من فهم الموظفين لدورهم في إحداث التغيير؛** هو خطوة حاسمة لإحداث أي مبادرة تغيير داخل المؤسسة، لأنه إذا لم تتضح الأدوار ولم يدرك الموظفون أهمية مساهماتهم الفردية والجماعية في تحقيق أهداف التغيير فلن يكون لديهم الحافز لتبنيه أو التجاوب معه. وعليه فإن وضوح الأدوار يجعل الموظفين أكثر التزاماً وحماساً ويعطيهم رؤية واضحة لكيفية تأثير أعمالهم على النتائج العامة مما يشعرهم بالقيمة والثقة، وإذا غابت هذه الرؤية قد يؤدي ذلك إلى ضعف التفاعل ومقاومة التغيير، لذلك ينبغي توضيح الأدوار والمسؤوليات من خلال التواصل المستمر، التدريب، وتقديم الأمثلة الواقعية التي تربط مهامهم اليومية بأهداف التغيير.
- **أن يبدأ التغيير من خلال فرق العمل؛** فالجهد الجماعي يأتي بنتائج أفضل من الجهد الفردي، كونه يجمع بين مهارات وخبرات متنوعة تساهم في إيجاد حلول مبتكرة وتنفيذ التغيير بكفاءة،

كما أن فرق العمل تعمل كمنظمات صغيرة داخل المؤسسة، مما يتيح فرصة لتجريب الأفكار ومراقبة النتائج وتقويمها في نطاق محدود قبل توسيع التطبيق على مستوى المؤسسة بأكملها، مما يسمح بتقليل المخاطر المرتبطة بالتغيير ويوفر فرصة لتحسين العمليات بناء على التعلم من التجربة. بالإضافة إلى ذلك، فالعمل الجماعي يعزز شعور الموظفين بالانتماء مما يزيد تقبلهم للتغيير ودعمهم له، ما يجعل النتائج أكثر استدامة مقارنة بالجهود الفردية.

- **جعل بؤرة التصميم الإداري الجديد تركز على الوظائف التي يقوم بها الموظفون وليس فقط على سلطات اتخاذ القرار؛** يعدّ أساسا لإحداث تغيير فعال وجذري، حيث يجب أن يستهدف التغيير العمليات والأنشطة الأساسية التي تشكل جوهر العمل اليومي، بدلا من التركيز على الهيكل التنظيمي أو توزيع السلطات فحسب، فتحسين الوظائف والمهام يعزز الكفاءة والإنتاجية بشكل مباشر من أجل تحقيق نتائج ملموسة تنعكس على الأداء العام من خلال معالجة التحديات والاحتياجات الفعلية للموظفين في تنفيذ أعمالهم، وعليه يصبح التغيير أكثر تأثيرا وفعالية ويتجاوز كونه مجرد تغييرات سطحية أو شكلية لا تلامس لب العمل.
- **جعل نتائج الأداء الهدف الرئيس للتغيير؛** ويعني ذلك أن يركز التغيير على تحقيق تحسينات ملموسة في النتائج النهائية للمؤسسة مثل زيادة الكفاءة، تحسين الجودة وتقليل التكاليف، ولتحقيق ذلك، ينبغي تغيير سلوك الموظفين وتطوير مهاراتهم بما يتناسب مع متطلبات المرحلة الجديدة، حيث يسهم تغيير السلوكيات في تعزيز الالتزام بالتغيير، بينما يؤدي تحسين المهارات إلى تمكين الموظفين من تنفيذ مختلف المهام بفعالية وكفاءة أعلى، وبهذا يصبح التغيير استثمارا في بناء ثقافة أداء قوية وداعمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- **التركيز على الموظفين المتجاوبين مع التغيير؛** يعدّ استراتيجية فعالة لتسريع تبني التغيير داخل المؤسسة، فهؤلاء الموظفون يمثلون نموذجا إيجابيا يمكن أن يلهم زملاءهم ويشجعهم على تقبل التغيير واستيعابه، إذ مرة بعد مرة سيزيد عدد المتقبلين له مما يخلق تأثيرا متسلسلا يعزز من انتشار ثقافة التغيير تدريجيا. ومع تكرار هذه العملية، يزداد عدد الموظفين المتفاعلين مع التغيير والقادرين على قيادته مما يرسخه ويجعله جزءا طبيعيا من بيئة العمل اليومية ويساعد المؤسسة على التحول بسلاسة لتعيش حالة التغيير المستدام وتحقق أهدافها بكفاءة.

المطلب الثالث: أنواع التغيير التنظيمي ونماذج

يُعدّ فهم أنواع التغيير التنظيمي ونماذج ضرورياً لتمكين المؤسسات من اختيار الأساليب الأنسب للتكيف مع متغيرات بيئة العمل، ويتناول هذا المطلب عرضاً لأبرزها.

أولاً: أنواع التغيير التنظيمي

اختلف الباحثون الاقتصاديون والإداريون في وضع تصنيفات وأشكال التغيير التنظيمي وذلك حسب الحالة التي تستوجب القيام بعملية التغيير، فمنهم من صنفه حسب الزمن الذي تستغرقه العملية، ومنهم من صنفه وفق طبيعة التغيير ومجال تأثيره، وآخرون حسب أسلوب مواجهة تغيرات المحيط وغيرها من التصنيفات، وفيما يلي شرح لأكثرها تداولاً.

1. حسب المدة الزمنية للتغيير: يصنف التغيير التنظيمي وفقاً للزمن الذي يستغرقه إلى ثلاثة أشكال تتداخل فيما بينها، حيث يمكن أن يحتوي التغيير طويل الأجل على تغييرات متوسطة الأجل، التي بدورها تتضمن تغييرات قصيرة الأجل. وفيما يلي شرح مختصر لهذه الأنواع الثلاثة¹:

- أ. **تغيير سريع قصير الأجل:** يتسم هذا النوع من التغيير بالسرعة وينفذ عادة كاستجابة عاجلة لموقف طارئ أو متغيرات مفاجئة تواجه المؤسسة، يتميز بكونه إجرائياً وليس هيكلياً، حيث يركز على تعديل العمليات والإجراءات الحالية بدلاً من إحداث تغييرات جذرية في هيكل المؤسسة، ويطلق عليه مصطلح "التغيير التكتيكي" لأنه مرتبط بحل مشكلات لحظية، كما أنه يكون تكتيافياً كاستجابة فورية لمتطلبات الموقف الملح والعاجل.
- ب. **تغيير متوسط الأجل:** يرتبط هذا النوع بتعديلات تشمل سياسات المؤسسة وإجراءاتها الأساسية، ويستغرق وقتاً أطول من التغيير قصير الأجل، يركز على تغيير العمليات الإدارية والتشغيلية ضمن فترة زمنية متوسطة، ويتعامل مع جوانب أكثر شمولية من أداء المؤسسة كسياسات الإنتاج، التمويل، التسويق وإدارة الأفراد.
- ج. **تغيير طويل الأجل:** يعتبر هذا النوع الأكثر تعقيداً والأطول زمناً، حيث يستغرق تحقيقه عدة سنوات، وأحياناً يمتد لعقدين أو أكثر، يركز على التغييرات الاستراتيجية الكبرى التي تؤثر على المؤسسة بشكل شامل وطويل المدى، كما يشمل عمليات إعادة الهيكلة التي تؤثر على رؤية المؤسسة، هيكلها التنظيمي وأهدافها المستقبلية، والجدير بالذكر أن هذا النوع من التغيير يتطلب تخطيطاً دقيقاً وتنفيذاً تدريجياً على مدى سنوات، ويعدّ تطبيق استراتيجية تحول رقمي مثلاً على هذا النوع من التغيير.

2. حسب طبيعة التغيير ومجالاته: صنف "مسلم علاوي شبلي" التغيير التنظيمي وفقاً لطبيعة عملية التغيير إلى أربعة أنواع تعكس المجالات الرئيسية داخل المؤسسة من استراتيجية، هيكل تنظيمي،

¹ هاشم محمد السحيم، مرجع سبق ذكره، ص 37.

عمليات وأفراد، بحيث يهدف كل نوع منها إلى مواجهة تحديات مختلفة وتحقيق التكيف مع الظروف الداخلية والخارجية لضمان استمرارية المؤسسة ونجاحها وفيما يلي شرح بسيط لهذا التصنيف¹:

أ. **التغيير الاستراتيجي Strategic Change**: يعتمد هذا النوع من التغيير على رؤية المؤسسة طويلة الأمد وكيفية تعاملها مع بيئتها الخارجية، ويشير إلى ضرورة قيام المؤسسة بتعديل خططها الاستراتيجية لتحقيق أهدافها المستقبلية، وقد يقتضي الأمر أحيانا تغيير بيان الرسالة استجابة لمتطلبات البيئة الخارجية، ويشمل هذا التغيير إجراء تعديل أو تبديل في الأساليب الأساسية للعمل كدخول أسواق جديدة، تقديم منتجات مبتكرة أو تبني طرق بيع جديدة. فالتغيير الاستراتيجي يعكس التوجه الشامل للمؤسسة بما في ذلك أنشطتها العالمية، الشراكات المتعددة والترتيبات المتعلقة بالعمل مع المؤسسات الأخرى.

ب. **التغيير الهيكلي Structural Change**: يركز هذا النوع على إعادة تصميم البنية الداخلية للمؤسسة استجابة لتأثيرات البيئة الخارجية، فقد تجد المؤسسة أنه من الضروري إعادة تصميم هيكلها التنظيمي بهدف تحسين الكفاءة والمرونة للاستجابة بشكل أفضل لاحتياجات العملاء، ويشمل هذا التغيير تعديل هرم السلطة، الأهداف، الإجراءات الإدارية، النظم الإدارية وكل ما يمس عمل الإدارة ويندرج تحت مسمى التغيير الهيكلي. والجدير بالذكر أنه من الممكن أن يكون التغيير بسيطا وسهل التنفيذ، وقد يكون شاملا يتطلب إعادة هيكلة شاملة للمؤسسة.

ج. **التغيير الموجه بالعملية Process-Oriented Change**: يتعلق الأمر هنا بكيفية تنفيذ العمل داخل المؤسسة، سواء كان ذلك عبر تحسين العمليات الإنتاجية، تبني التكنولوجيا الحديثة أو إعادة تصميم العمليات لتحسين تدفق العمل وزيادة الإنتاجية، ويعني التغيير الموجه بالعملية حاجة المؤسسة إلى إعادة هندسة عملياتها بغرض تحقيق مستويات أعلى من الأداء، ويشمل التغيير في العمليات كيفية إنتاج المؤسسة لمنتجاتها أو الطريقة التي تسلم بها خدماتها. ومثال ذلك استخدام الروبوتات في الإنتاج الصناعي لتحسين الكفاءة وتقليل التكاليف.

د. **التغيير المعتمد على الأشخاص People-Centered Change**: يتّجه هذا النوع من التغيير نحو تحسين أداء العاملين لتحقيق نجاح المؤسسة من خلال تعديل أو تبديل سلوكياتهم، تطوير مهاراتهم وتعزيز اتجاهاتهم الإيجابية، ويشمل الجوانب النفسية والاجتماعية التي تؤثر على أداء العاملين بما تحمله من تحسين للاتصال، للتحفيز، القيادة والتفاعل الجماعي، وقد يستلزم هذا التغيير في أساليب وطرق حل المشكلات أو تعليم الموظفين مهارات جديدة، أو تغيير الطريقة التي يدرك بها العاملون أنفسهم، وظائفهم والمؤسسة التي يعملون بها.

¹ مسلم علاوي شبلي، "التوجهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2018، ص 65.

3. حسب أسلوب مواجهة تغيرات المحيط: يقسم (أحمد يوسف دودين) التغيير التنظيمي حسب أسلوب مواجهة تغيرات المحيط إلى ثلاث أشكال أساسية تتعلق بالتخطيط المسبق، التكيف الدفاعي والمبادرة الهجومية، ويتعمد اختيار الأسلوب المناسب على طبيعة المؤسسة وظروف البيئة المحيطة بها، سواء كان التغيير استجابة لتحديات قائمة أو استعدادا لتغيرات مستقبلية أو حتى فرض تأثير استباقي على السوق، وتتمثل أصناف التغيير التنظيمي حسب "دودين" في التالي¹:

- أ. **التغيير المخطط Planned Change:** يتمثل في تخطيط المؤسسة المسبق لمواجهة التغيرات المتوقعة في البيئة المحيطة التي قد تؤثر على نشاطها، ويقصد به ذلك الإجراء الإداري المقصود، المحدد والهادف إلى إحداث تعديل أو تبديل محسوب في المؤسسة أو في أحد عناصرها يتم تنفيذه وفقا لخطة زمنية مدروسة تستند إلى تحليل تكلفة التغيير ومتطلباته مقابل الفوائد المحتملة بهدف تحسين الأداء التنظيمي والاستعداد للتحديات المستقبلية التي قد تواجه المؤسسة خلال ممارستها لأنشطتها.
- ب. **التغيير الدفاعي Defensive Change:** يعتمد هذا التغيير على استجابة المؤسسة للتغيرات الحاصلة في بيئتها بهدف التكيف معها والحفاظ على بقائها واستمراريتها، ويعد هذا النمط من التغيير نهجا تقليديا حيث تتخذ المؤسسة إجراءات تعدد ردود فعل اتجاه التغيرات الخارجية بهدف حماية المؤسسة من أي تأثيرات سلبية محتملة وضمان الحفاظ على مكانتها في السوق.
- ج. **التغيير الهجومي Aggressive Change:** يمتاز هذا النوع من التغيير بالمبادرة والسبق، فهو يحدث دون ظهور أي تغيرات في محيط المؤسسة الخارجي، حيث تقوم المؤسسة بإحداث تغييرات استباقية قصد التحكم في البيئة المحيطة، التأثير عليها وفرض ظروف جديدة تخدم مصالحها بهدف تعزيز قدرتها على الابتكار والمنافسة من خلال قيادة التغيير بدلا من مجرد الانصياع والاستجابة له.

4. حسب نطاق التغيير: يرى جمال محمد في كتابه "إدارة التغيير والتطوير التنظيمي" أن هناك نوعين أساسيين من التغيير التنظيمي حسب نطاق التغيير، أحدهما جذري شامل والآخر جزئي تدريجي، وفيما يلي شرح مبسط لهذين الصنفين²:

- أ. **التغيير الجذري الشامل:** يحدث هذا النوع من التغيير عندما تقرر المؤسسة تبديل كل ما يتعلق بها بشكل راديكالي، فهو يشمل كافة جوانب المؤسسة دون حصر أو استثناء، بمعنى أن المؤسسة تقوم بإعادة بناء نفسها بالكامل لتصبح مختلفة تماما عن حالها السابق بحيث تبدو

¹ أحمد يوسف دودين، "إدارة التغيير والتطوير التنظيمي"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2020، ص31.

² جمال محمد، "إدارة التغيير والتطوير التنظيمي"، دار المعترف للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص25.

وكأنها ولدت من جديد، ويطلق على هذا التغيير مصطلح " ثوري " كونه يحدث بشكل كبير، سريع ومصيري، يغيّر ملامح المؤسسة وهويتها بشكل كامل ومثال ذلك إعادة الهندسة التي سيتم شرحها في الفصل الثاني.

ب. **التغيير الجزئي التدريجي:** يتم بشكل تدريجي وبخطوات صغيرة، فهو لا يتناول المؤسسة بأكملها، بل يركّز على أجزاء معينة منها بدلا من تغيير كل شيء في آن واحد كأن يمس التغيير قسما معينا أو عملية معينة، والجدير بالذكر أن هذا النوع من التغيير يتم ببطء وعلى مراحل متدرجة بهدف تحسين الأداء تدريجيا بدلا من إحداث ثورة مفاجئة. ويُعدّ كل من التطوير الإداري بما يتضمنه من تحسين في أساليب الإدارة والتدريب بما يضمّه من تطوير لمعارف ومهارات الموظفين مثالا عن ممارسة التغيير الجزئي التدريجي في المؤسسة.

يعرض الجدول الموالي الفروقات الجوهرية بين التغيير الجذري والتغيير التدريجي، استنادًا إلى مجموعة من معايير المقارنة المتمثلة في نطاق التغيير، السرعة، درجة التأثير، الهدف، طريقة التنفيذ، التكاليف ودرجة المخاطرة.

الجدول رقم 01: الفروقات الجوهرية بين التغيير الجذري والتغيير التدريجي

معايير المقارنة	التغيير الجذري الشامل	التغيير الجزئي التدريجي
نطاق التغيير	-يشمل المؤسسة بالكامل.	-يركز على أجزاء معينة فقط.
السرعة	-يحدث بسرعة.	-يتم ببطء وعلى مراحل.
درجة التأثير	-يُحدث تغييرا جذريا في الأساسيات ويعيد تشكيل المؤسسة بالكامل.	-يؤثر على جوانب معينة دون المساس بالأساسيات.
الهدف	-إحداث قفزة نوعية كبيرة وتحويل جذري.	-تحقيق تحسينات مستمرة وتدرجية.
طريقة التنفيذ	-البدء من الصفر وإعادة تصميم العمليات بالكامل.	-إجراء تعديلات بسيطة وتحسينات على الطرق القائمة.
التكاليف	-غالبا ما يتطلب موارد ضخمة واستثمارات كبيرة.	-أقل تكلفة ويحتاج موارد أقل.
المخاطر	-مرتفعة.	-أقل مخاطرة لأنه يحدث تدريجيا.

المصدر: من إعداد الباحثة.

ثانياً: نماذج ومراحل التغيير التنظيمي

إنّ اتباع نهج مدروس ومجرب لتبني التغيير التنظيمي يزيد من فرص نجاحه، حيث توجد العديد من النماذج المعتمدة التي يمكن اختيار الأنسب منها وفقاً لطبيعة التغيير المطلوب، تتناسب بعضها مع التغييرات واسعة النطاق، بينما تتلاءم أخرى أقل تعقيداً مع التغييرات الصغيرة، وفي بعض الأحيان قد يكون من الفعال الجمع بين أكثر من نموذج لتحقيق النتائج المرجوة. وتعد هذه النماذج قوة دافعة تعتمد عليها الإدارة العليا باعتبارها الجهة المخططة والمنفذة في إحداث التغيير. وفي هذا الصدد، قد أشار العديد من المفكرين إلى نماذج متنوعة تشمل مراحل متكاملة تساهم في ضمان نجاح عملية التغيير، مما يوفر إطاراً شاملاً لتنفيذه بفعالية، وفيما يلي شرح بسيط لأبرزها:

1. نموذج كورت لوين Kurt Lewin

يعدّ نموذج Kurt Lewin الذي تم تصميمه في الخمسينيات من القرن السابق، من النماذج الأكثر شيوعاً وشعبية في إدارة التغيير التنظيمي، ويرجع ذلك إلى بساطته وقدرته على تقسيم التغييرات الكبيرة إلى أجزاء أكثر قابلية للإدارة، ويكون النموذج مناسباً في حال توفر دعم قوي من الإدارة العليا، وعند الحاجة لإجراء تغييرات واسعة النطاق على مستوى المؤسسة أو الفريق. ويقوم على عدة افتراضات يلخصها كريتنر Kreitner في التالي¹:

- تتضمن عملية التغيير تعلم شيء جديد وترك اتجاهات وسلوكات وممارسات تنظيمية حالية؛
- لا يحدث التغيير ما لم توجد دافعية للتغيير، وهذا في الغالب أصعب جوانب عملية التغيير؛
- إن الناس هم محور التغييرات التنظيمية، فإن أي تغيير سواء كان في البناء التنظيمي أو العمليات الجماعية أو نظم الحوافز والعوائد أو تصميم العمل يتطلب من الأفراد أن يتغيروا؛
- إن مقاومة التغيير أمر طبيعي وقد تتواجد حتى عندما تكون أهداف التغيير مرغوبة جداً؛
- يتطلب التغيير الفعال النجاح تعزيز وتدعيم السلوكات والاتجاهات والممارسات التنظيمية الجديدة.

وقد حدد "لوين" أن التغيير المخطط والواعي يمر بالمراحل الثلاثة التالية²:

أ. **مرحلة إذابة الجليد Unfreeze**: تبدأ هذه المرحلة بكسر الجمود عن طريق إلغاء القيم والعادات والسلوكيات الحالية للأفراد لخلق الشعور بالحاجة لشيء جديد، وخلق الدافعية لدى

¹ عباس سمير، مرجع سبق ذكره، ص 281.

² أحمد عبد الرزاق السيد عمر، مرجع سبق ذكره، ص 274-276.

الأفراد لتبني تغييرات جديدة من خلال عرض أوجه القصور في النظام الحالي وتبسيط الضوء على الحاجة لتغييره، فضلا عن تعلم سلوكيات جديدة وتقديم المعارف، الكفاءات والتكنولوجيا الحديثة التي تسمح بتهيئة الأفراد نفسيا وعمليا لإحداث التغيير.

ب. **مرحلة التغيير Change**: يتعلم الأفراد في هذه المرحلة أفكارا ويكتسبون أساليب ومهارات عمل تتيح لهم انتهاز سلوكات جديدة تمكنهم من تنفيذ التغيير المطلوب من خلال إحداث تغييرات فعلية في المهام، الأداء، التقنيات المستخدمة أو حتى في الهيكل التنظيمي، ويحذر "لوين" من التسرع في تنفيذ التغييرات لتجنب مقاومة الأفراد لها، حيث يصاحب هذه المرحلة غالبا حالة من الارتباك، القلق، التشويش ومشاعر مختلطة بين الأمان والخوف، وعليه فالنجاح في هذه المرحلة يتطلب دعما مستمرا، تواصلًا فعالًا وتدريبًا كافيًا.

ج. **مرحلة تثبيت التغيير وإعادة التجميد Refreeze**: تركز هذه المرحلة على استقرار التغيير وتثبيتته في النظام الجديد لضمان نجاحه واستدامته، بحيث يندمج ما تعلمه الأفراد من قيم ومهارات وسلوكيات جديدة في عملهم اليومي ليصبح جزءا طبيعيا من ثقافة المؤسسة. وتتطلب هذه المرحلة متابعة دورية لضمان دمج التغيير بشكل دائم، وذلك باستخدام وسائل الدعم، التعزيز والتدريب الإضافي لضمان الاستقرار واستمرار الطرق الحديثة.

2. نموذج إيفانسفيتش Ivancevich وزملائه

وضع المفكر إيفانسفيتش وزملاؤه مجموعة مترابطة من الخطوات تهدف إلى تنفيذ التغيير بطريقة منظمة وفعالة، وتعتبر هذه المراحل خارطة طريق واضحة لأي مؤسسة تسعى لإجراء تغيير تنظيمي ناجح بدءا بفهم الأسباب الحقيقية للتغيير، مروراً بوضع استراتيجيات دقيقة، وصولاً إلى التنفيذ والمتابعة، وفيما يلي شرح لكل خطوة على حدة¹:

أ. **حصر العوامل والأساليب المسببة للتغيير التنظيمي**: يتم في هذه المرحلة التعرف على جميع الأسباب والعوامل التي تدفع المؤسسة إلى التغيير، سواء كانت داخلية كانهخفاض الأداء أو وجود مشاكل في الإدارة.. الخ أو خارجية كتغيرات السوق ومتطلبات العملاء.. الخ بهدف معرفة ما الذي يتطلبه التغيير بوضوح.

ب. **جمع المعلومات والتقارير**: خلال هذه المرحلة، يتم جمع البيانات وتحليلها في تقارير شاملة لتقييم مدى حاجة المؤسسة للتغيير، فتبني التغيير ليس مجرد قرار عشوائي، بل هو ضرورة لتحسين أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها.

¹ مزهود هشام، "إدارة التكاليف داخل المؤسسة الصناعية الصغيرة والمتوسطة في ظل تبني مدخل إعادة الهندسة - حالة مؤسسات بالمناطق الصناعية لولاية سطيف-"، مرجع سبق ذكره، ص ص 17، 18.

- ج. **تحديد المشاكل بدقة وتوضيح الأهداف:** إنّ الهدف الأساسي من هذه الخطوة هو جعل الأفراد في المؤسسة يفهمون الرؤية العامة وأسباب التغيير مما يعزز التعاون والعمل الجماعي، ويتم خلالها تشخيص المشاكل التي تواجه المؤسسة بشكل واضح ودقيق، مما يمكنها من تحديد الأهداف المرجوة من التغيير بصورة شاملة وأكثر واقعية.
- د. **وضع استراتيجيات وخطط التغيير:** يتم خلال هذه المرحلة تصميم استراتيجيات وخطط شاملة لإحداث التغيير وضمان نجاحه، على أن تكون تلك الاستراتيجيات متكاملة ومتربطة، وهي ثلاثة أنواع؛ تتعلق الأولى بهيكل المؤسسة وتنظيم الأقسام وتسمى "استراتيجيات تغيير البناء التنظيمي"، أما الثانية فتهدف إلى تغيير سلوك الموظفين وأنماط التفكير لديهم وتسمى "استراتيجيات التغيير في السلوك"، في حين أنّ الثالثة والأخيرة "استراتيجيات التغيير الفني" فهي تركز على تحسين العمليات والتقنيات المستخدمة.
- هـ. **اختيار الاستراتيجية المناسبة:** ويتم ذلك بناءً على طبيعة المشاكل التي تواجه المؤسسة وظروفها الحالية بدراسة كافة العوامل التي تؤثر في المؤسسة أو تتأثر بها سواء كانت داخلية أو خارجية كتقافاتها التنظيمية، أسلوب القيادة، سلوك الموظفين والإجراءات المتبعة في العمل.
- و. **دراسة العوامل المقاومة للتغيير:** في هذه المرحلة، يتم تحديد العوامل التي قد تشكل عائقاً في تنفيذ التغيير كمقاومة الموظفين أو العقبات التنظيمية.. الخ، ومحاولة إيجاد حلول للتغلب عليها سواء من خلال إزالتها تماماً أو تخفيف حدتها.
- ز. **التطبيق الفعلي للتغيير التنظيمي:** يتم تنفيذ التغيير وفقاً للخطط الموضوعة سلفاً مع تحديد الإجراءات اللازمة لكل خطوة، وذلك بتحديد المدة الزمنية الكافية لإجراء التغيير ومقدار التغيير الذي سيتم تنفيذه، والجدير بالذكر أنه تُجرى متابعة دقيقة للعملية لضمان سيرها بشكل صحيح والتأكد من تحقيق النتائج المرجوة بما يتماشى مع هدف المؤسسة من التغيير.

3. نظرية كوتر Kotter's theory

تعدّ نظرية كوتر لإدارة التغيير إطار عمل مصمم لمساعدة المؤسسات على تنفيذ تغييرات ناجحة بطريقة منظمة ومدرسة، تمّ تطوير النظرية من قبل الأستاذ "جون بي كوتر" بكلية هارفارد للأعمال، وتنقسم إلى ثماني مراحل تبدأ من بناء الإحساس بضرورة التغيير وصولاً إلى ترسيخه في الثقافة التنظيمية، ويمكن تلخيص مراحل النظرية كالتالي¹:

¹ أحمد عبد الرزاق السيد عمر، مرجع سبق ذكره، ص ص 289، 290.

- أ. خلق الشعور بضرورة التغيير: وذلك بالتأكد من أن الجميع يدرك الحاجة الملحة للتغيير من خلال تحديد المشكلات والفرص الرئيسية ومشاركتها مع الموظفين بشكل صريح ومقنع بهدف بناء حالة من الطوارئ الإيجابية تدفع الجميع لفهم الحاجة الماسة للتغيير.
- ب. تشكيل فريق التغيير: إنّ اختيار فريق قوي ومتنوع يمتلك المهارات، القوة اللازمة والقدرة على التأثير من شأنه دفع عملية التغيير.
- ج. تكوين رؤية استراتيجية: تعد رؤية التغيير الأساس الذي يوجّه المؤسسة بأكملها خلال الرحلة، ويتم تكوينها من خلال تحديد رؤية واضحة، سهلة الفهم، ملهمة، متماشية مع قيم المؤسسة ومدعومة بخطة استراتيجية قابلة للتنفيذ لتحقيق الأهداف المنشودة.
- د. نشر الرؤية: يعدّ التواصل الفعّال مع الموظفين والجمهور المفتاح لضمان فهم الجميع للهدف من التغيير.
- هـ. إزالة حواجز التغيير: عن طريق التعرف على العقبات التي تعيق التقدم والعمل على إزالتها من خلال تحسين الهياكل التنظيمية التي قد تعيق التغيير، تمكين الموظفين وتوفير الموارد اللازمة لإحداث التغيير ومعالجة مقاومة التغيير من خلال تفعيل الحوار وتقديم الدعم.
- و. التركيز على الانتصارات قصيرة المدى: تظهر النجاحات الصغيرة الثمار التي أتت بها عملية التغيير، وعليه فهي تقلل من مقاومته وتساعد في بناء الثقة وتحفيز الفريق.
- ز. الحفاظ على الحماسة: بما أن التغيير ليس عملية قصيرة الأمد، لذا ينبغي الحفاظ على الدافع ومتابعة التقدم لتحقيق التغيير الكامل، وذلك من خلال استعراض التقدم المحرز بانتظام، بناء طاقة إيجابية حول النجاحات الجديدة وتعزيز الالتزام لدى الجميع.
- ح. تدشين التغيير: وذلك بتضمين التغيير في ثقافة المؤسسة لضمان استمراره، ويتطلب ذلك تعديل السياسات والعمليات بما يتماشى مع الرؤية الجديدة وخلق بيئة عمل تحتل بالتغيير وتشجّع على الابتكار.

لعل ما يميّز هذه النظرية هو تركيزها على إقناع الأفراد بضرورة التغيير من خلال "بناء الحماسة"، مع ذلك فإنها تهمل تعليقات الموظفين ولا تهتم بملاحظاتهم وآرائهم أثناء العملية، الأمر الذي قد يؤدي إلى مقاومة داخلية تعرقل التغيير. والجدير بالذكر أن النظرية تعمل بشكل فعّال في الشركات الكبيرة، أين يتمكن فريق التغيير من قيادة العملية دون الحاجة لتفاعل وثيق مع كل فرد، على عكس الشركات الصغيرة التي يعد التفاعل المباشر ومشاركة الآراء فيها جزءاً أساسياً من نجاح التغيير، لذا يؤدي عدم تضمين تعليقات الموظفين إلى نفورهم واستيائهم. وللتغلب على هذا ينصح المفكرون بدمج نظرية كوتر مع نماذج أخرى تركز على إشراك الموظفين، الاستماع لمخاوفهم ومعالجتها، وبهذا الشكل يتحقق التوازن بين قيادة التغيير وضمان رضا الموظفين ودعمهم للعملية.

المبحث الثاني: الميزة التنافسية واستراتيجيات الاستحواذ عليها

تواجه المؤسسات في العصر الحديث تحديات كبيرة ناتجة عن البيئة الديناميكية التي تتميز بالتغير المستمر والمتسارع، الأمر الذي يُلزم المؤسسات بالتكيف مع المستجدات من خلال تبني استراتيجيات تغيير مبتكرة تهدف إلى تعزيز قدرتها التنافسية، الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق، وضمان استدامتها في ظل هذا المناخ التنافسي. وتجدر الإشارة إلى أنَّ المؤسسات اليوم لم تعد تسعى فقط لمواكبة التطورات، بل تسعى أيضًا لأن تكون في طليعة هذه التطورات عبر استشراف المستقبل وتطوير قدراتها بما يسبق احتياجات السوق. لتحقيق ذلك، يتوجب عليها العمل على بناء ميزات تنافسية قوية ومستدامة تمكنها من الصمود أمام ضغوط السوق والمنافسة، بل وأيضًا تحقيق التفوق على المنافسين. بناء على ما تقدّم سيتم التطرق من خلال هذا المبحث إلى الميزة التنافسية وطرق بنائها والاستحواذ عليها.

المطلب الأول: مدخل مفاهيمي إلى الميزة التنافسية

في ظل التطورات المتسارعة والظروف المتجددة المحيطة بالمؤسسات، أصبح مفهوم الميزة التنافسية محوريا في نجاحها واستدامتها، فالميزة التنافسية ليست مجرد مفهوم نظري، بل هي واقع عملي يمكن المؤسسة من الاستحواذ على الريادة في صناعتها والمفتاح الذي يضمن لها البقاء في سوق متغير وملئ بالتحديات.

أولاً: مفهوم الميزة التنافسية

قدّم مايكل بورتر مفهوم الميزة التنافسية في عام 1980 في كتابه الشهير "الميزة التنافسية للأمم"، مؤكداً أن نجاح المؤسسة يستند إلى قدرتها على خلق قيمة فريدة ومتميزة للعملاء، مما يجعلها تتفوق على منافسيها. وتتحقق هذه الميزة من خلال اختيار الأسواق المناسبة التي تستطيع فيها المؤسسة إبراز إمكانياتها وتحقيق أداء ملموس يتفوق على الآخرين، كما يشدد بورتر على أهمية التحسين المستمر لقدرات المؤسسة وعملياتها لضمان استدامة هذا التفوق. وعليه فقد عرف مايكل بورتر الميزة التنافسية بأنها "الميزة التي تنشأ بمجرد توصل المؤسسة على اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، وبمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع"¹.

¹ رابح أوكيل وريم خالدي، "إعادة هندسة العمليات الإدارية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية"، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، الجزائر، العدد 03، جوان 2019، ص71.

وقد أحدث مفهوم الميزة التنافسية نقلة نوعية في عالم إدارة الأعمال سواء من الناحية الأكاديمية أو العملية، فالمفهوم لم يعد مجرد نظرية تدرس في الجامعات أو استراتيجيات تناقش في مجالس الإدارة، بل أصبح عنصراً أساسياً ومحورياً لتوجيه قرارات المؤسسة وتحقيق التفوق¹.

وتعرّف الميزة التنافسية بأنها قدرة المؤسسة على تقديم قيمة مضافة للعملاء بأساليب متميزة تختلف عن المنافسين، مما يساهم في الحفاظ على حصتها السوقية وزيادتها، إلى جانب تعزيز مكانتها التنافسية مقارنة بالمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط، وهي تعكس قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق استراتيجيات فعّالة تضمن استمراريتها في السوق وتحقيق الربحية من خلال الأداء العالي، استغلال الفرص التطويرية والاعتماد على موارد بشرية ذات خبرة وكفاءة عالية².

وتشير الميزة التنافسية إلى قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق استراتيجيات تتيح لها أن تحقق تفوقاً على منافسيها في نفس قطاع النشاط، فالميزة التنافسية ليست مجرد حالة ثابتة، بل هي نتيجة استراتيجيات مدروسة ومخطط لها بعناية تهدف إلى تحسين أداء المؤسسة وتسمح لها بتحقيق أفضلية تنافسية تجعلها في موقع أقوى مقارنة بمنافسيها³.

كما يصفها الباحثون بأنها غاية الاستراتيجية، فالأداء الفائق يأتي تلقائياً من الميزة التنافسية، وترتبط هذه الأخيرة بقدرة المؤسسة على استغلال مصادر قوتها الفريدة بشكل فعال كالقدرة على الابتكار، الكفاءة في العمليات والخبرة العالية في مجال معين.. وغيرها وإضافة قيمة للمنتجات والخدمات التي تقدمها بالشكل الذي يفوق ما يقدمه المنافسون⁴.

وتتميز الميزة التنافسية بعدة خصائص تعكس أهمية بناء ميزة قوية قادرة على التكيف مع التغيرات وتساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل مستدام، أهمها⁵:

أ. **الاستمرارية والاستدامة:** يجب أن تكون الميزة التنافسية قابلة للاستمرار لفترة طويلة، حيث أن قابليتها للتقليد من قبل المنافسين تفقدها قيمتها وتضعف موقع المؤسسة في السوق.

¹ مهدي الجهجاه، "100 مفهوم في الإدارة"، منشورات الجهجاه، العراق، الطبعة الأولى، 2020، ص 235.

² راكن الزعاريير وغان الطالب، "الإدارة الالكترونية والتسويق الالكتروني لمنظمات الأعمال المعاصرة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة العربية، 2019، ص 113.

³ كلثوم وهابي، "إعادة هندسة العمليات كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية"، مجلة الدراسات المالية المحاسبية والإدارية، الجزائر، المجلد 05، العدد 02، ديسمبر 2018، ص 57.

⁴ حسين وليد حسين عباس، "إستراتيجية إدارة الموارد البشرية: المدخل الحديث لاستدامة الميزة التنافسية"، دار الحامد، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص 140.

⁵ كلثوم وهابي، مرجع سبق ذكره، ص 58.

ب. النسبية: تتميز الميزة التنافسية بطابعها النسبي، حيث تقاس بمدى تفوق المؤسسة مقارنة بمنافسيها أو مقارنة بأدائها في فترات زمنية مختلفة، مما يجعلها متغيرة بناءً على الظروف والسيقات.

ج. التحديد: ينبغي أن تكون الميزة التنافسية محددة وواضحة، حيث تعتمد على معطيات البيئة الخارجية كاحتياجات السوق والمنافسة من جهة، وعلى قدرات وموارد المؤسسة الداخلية من كفاءات وإمكانات من جهة أخرى.

د. المرونة: ينبغي أن تكون قابلة للتكيف مع التغيرات والتطورات في البيئة المحيطة، بحيث يمكن للمؤسسة تعديلها أو استبدالها بميزة أخرى تلبي احتياجاتها وتتناسب مع الظروف المتغيرة.

هـ. التركيز على العملاء والمستقبل: تتحدد الميزة التنافسية بالاعتماد على حاجات ورغبات العملاء، مع مراعاة التخطيط طويل الأمد الذي يركز على الفرص المستقبلية لضمان استمرارية التفوق في السوق.

انطلاقاً مما سبق، يمكن القول أن الميزة التنافسية هي الأداة التي تمكن المؤسسة من بناء موقع مستدام في السوق، وتعني قدرة المؤسسة على استغلال مصادر قوتها من أجل تقديم قيمة مضافة للعملاء بأساليب مبتكرة تميزها عن منافسيها في نفس القطاع، وتتحقق هذه الميزة من خلال تطبيق استراتيجيات مدروسة تهدف إلى تحسين أدائها وتعزيز مكانتها في السوق، من خلال الاستفادة من الفرص التطويرية والاستثمار في الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية، وتعد شركة Apple مثلاً ناجحاً يقتدى به فيما يخص تحقيقها ميزة تنافسية مستدامة من خلال نجاحها في بناء علامتها التجارية على أسس قوية جعلتها تتفوق على منافسيها بشكل ملحوظ وذلك بفضل جودة منتجاتها، حيث ركزت الشركة على تفعيل عامل الابتكار بالجمع بين التكنولوجيا المتقدمة والتصاميم المتميزة لمنتجاتها.

ثانياً: أهمية الميزة التنافسية

تعد الميزة التنافسية عنصراً استراتيجياً متجدداً يدعم نمو المؤسسة، فهي ليست مجرد أداة لتحقيق التفوق المؤقت، بل تسعى لتحقيق الاستدامة في ذلك التفوق، ولها أهمية كبيرة في حياة المؤسسات بغض النظر عن طبيعة ونوع النشاط الذي تزاوله، حيث تمكنها من البقاء، النمو والاستمرار في ظل بيئة تنافسية شديدة. وتظهر هذه الأهمية من خلال ما يلي¹:

¹ سعدون حمود جثير الربيعاوي وآخرون، "إدارة التسويق: أسس ومفاهيم معاصرة"، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص 561، 562.

أ. **مؤشر إيجابي على قوة المؤسسة في السوق:** تمثل الميزة التنافسية دليلا على تمتع المؤسسة بموقع قوي في السوق، وذلك بحصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها، هذا ما يعني أنّ المؤسسة تتمتع بعدد أكبر من الزبائن الراضين مما يقلل تأثيرهم بعروض المنافسين من ناحية، ويؤدي إلى زيادة الإيرادات من ناحية أخرى، الأمر الذي يعزز استقرار المؤسسة ونموها ويضمن ولاء عملائها.

ب. **معيّار نجاح للمؤسسات المتميزة:** مع تطور السوق وانتشار النماذج القديمة للميزة التنافسية، أصبحت المؤسسات الناجحة هي تلك القادرة على تطوير استراتيجيات جديدة، وبناء مزايا تنافسية جديدة باستمرار تتفوق بها على منافسيها.

ج. **أساس صياغة الاستراتيجية التنافسية:** تعد الميزة التنافسية عاملا مهما وجوهريا لعمل المؤسسات، حيث تمثل الركيزة التي تبنى حولها الاستراتيجية التنافسية، وتتفاعل جميع العوامل والمتغيرات داخل المؤسسة بشكل متكامل لدعم الميزة التنافسية وتشكيل الاستراتيجية الشاملة التي تقود المؤسسة نحو تحقيق أهدافها.

د. **دورها المحوري في الإدارة الاستراتيجية:** يحتل مفهوم الميزة التنافسية مكانة أساسية في دراسة الإدارة الاستراتيجية، إذ تكاد لا تخلو أي دراسة أو بحث استراتيجي من تناول هذا المفهوم، وهو ما دفع بعض المفكرين والباحثين إلى اعتبار الإدارة الاستراتيجية مرادفا عمليا للميزة التنافسية.

هـ. **أداة للتفوق ومواجهة التحديات:** تعد الميزة التنافسية سلاحا رئيسيا لمواجهة تحديات السوق والمنافسين، وذلك من خلال اعتماد المؤسسات على تطوير معرفتها التنافسية وتحسين قدراتها لتلبية احتياجات الزبائن المستقبلية، ويتحقق ذلك من خلال اعتماد تقنيات مبتكرة وتطوير المهارات الإنتاجية التي تمكنها من التكيف السريع مع الفرص المتغيرة.

ثالثا: مصادر الميزة التنافسية

تعتمد المؤسسات على مزيج من الابتكار، الكفاءة، التكلفة، الإبداع، المعرفة، وتكنولوجيا المعلومات، مع التركيز على تقديم قيمة مميزة للعملاء والمرونة في التعامل مع تحديات السوق، أو على البعض منها كمصادر أساسية لبناء الميزة التنافسية، إذ تشكّل هذه العناصر أساسا لاستدامة التفوق في بيئة تنافسية متغيرة. وترى "رتيبة نحاسية" أنّ أهم مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة تتلخص في ثلاث عناصر أساسية¹:

¹ رتيبة نحاسية، "استراتيجيات التنافس والميزة التنافسية للمؤسسة"، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، الجزائر، المجلد 12، العدد 03، 2008، ص 85-88.

- أ. الابتكار: يعدّ الابتكار مصدرا متجددا للميزة التنافسية خاصة في ظل تزايد عدد المؤسسات وتساعد المنافسة، الأمر الذي جعل من الابتكار أولوية وأسبقية تنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، بحيث أصبح ضروريا لبقاء المؤسسات في السوق.
- ب. الزمن: إن تقليل الوقت اللازم لإطلاق المنتجات الجديدة أو تقديم الخدمات يمثل ميزة تنافسية بارزة، كما أن الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء بشكل يتفوق على المنافسين من شأنه أن يعزز مكانة المؤسسة ويضمن استحواذها على حصة سوقية معتبرة.
- ج. المعرفة: تعدّ المعرفة المورد الأهم في خلق الميزة التنافسية في ظل التطور التكنولوجي والمعرفي السريع، حيث تمكّن المؤسسة من تطوير منتجات وخدمات مبتكرة باستمرار من خلال تجسيد المعرفة الجديدة في تكنولوجيا، أساليب عمل، سلع وخدمات مبتكرة، مما يضمن استمرارية التفوق في السوق.

أما "كلثوم وهابي" فقد أوضحت مختلف المصادر التي تساهم في بناء الميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسة في النقاط التالية¹:

- أ. الكفاءة: والمقصود بالكفاءة هو الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بغرض تحسين الإنتاجية وتخفيض التكاليف، ولكنها غير كافية للاستيلاء على مركز تنافسي جيد في السوق، حيث أن السعر وحده لا يكفي لجذب المستهلك، ولا يعدّ معيارا كافيا للإقدام على استهلاك السلعة.
- ب. التكلفة: وتعني تخفيض تكاليف الإنتاج مع الحفاظ على جودة المنتجات والخدمات المقدمة مقارنة بالمنافسين، ذلك يمنح المؤسسة ميزة التكلفة الأقل ويزيد من قدرتها التنافسية.
- ج. الإبداع: يتمثل الإبداع في تحقيق تطوّر ملحوظ في منتجات المؤسسة، التكنولوجيا المعتمدة، أساليب العمل أو توزيع المنتج، مما يتيح لها التفوق على المنافسين.
- د. تكنولوجيا المعلومات: تلعب دورا هاما في تقليل تكاليف التشغيل، تحسين جودة المنتجات والخدمات وتسريع الاستجابة لتغيرات السوق.
- هـ. المعرفة: في ظل التطور المعرفي الهائل، أصبحت المعرفة تمثّل المورد الأكثر أهمية في بناء المزايا التنافسية، فهي مجموعة من الأفكار تشكّل موردا حيويا لتحسين فعالية المؤسسة من خلال خفض التكاليف وتحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة.
- و. القيمة: إنّ تركيز المؤسسة على تقديم قيمة متميزة لعملائها يعزز قدرتها التنافسية، ويمكنها من اكتساب ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين.

¹ كلثوم وهابي، مرجع سبق ذكره، ص ص 58، 59.

ز. المرونة الاستراتيجية: تواجه المؤسسات تحديات متسارعة تتطلب مرونة استراتيجية تُساعد على التكيف مع الظروف غير المتوقعة. يتحقق ذلك عبر تحليل البيئة، رصد المنافسين وتوقع تحركاتهم، لاتخاذ قرارات مدروسة في الوقت المناسب وتعزيز قدرتها على المناورة لتحقيق ميزة تنافسية.

رابعاً: استدامة المزايا التنافسية

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم، أصبحت الاستدامة محورياً رئيسياً في صياغة استراتيجيات المؤسسات الحديثة. وذلك لما تمثله من عامل أساسي لضمان النجاح طويل الأمد، فضلاً عن أهميتها في تحقيق التوافق مع المتطلبات المتزايدة لبيئة الأعمال المعاصرة.

1. مفهوم الميزة التنافسية المستدامة

تعدّ الميزة التنافسية المستدامة الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لمواجهة تحديات السوق وتحقيق النمو والاستمرارية، وتُعرف هذه الميزة على أنها المنافع أو القيم الفريدة التي تستطيع المؤسسة تحقيقها على المدى الطويل، والتي يصعب تقليدها أو استنساخها من قبل المنافسين، فكلما كانت هذه المزايا معقدة وغير قابلة للتقليد، زادت فرص المؤسسة في الحفاظ على استدامتها. ومع ذلك، فإن تسارع الابتكارات وتطور المعرفة يضعف من استدامة أي ميزة تنافسية، مما يتطلب من المؤسسات السعي المستمر للاستثمار في الابتكار وتطوير نماذج جديدة ذات معايير عالية تضمن بقاءها في مقدمة السوق¹.

تنشأ الميزة التنافسية المستدامة من تكامل الأنشطة المختلفة داخل المؤسسة، حيث لا يمكن تحقيقها من خلال الاعتماد على ميزة منفردة مثل تصميم منتج جيد فقط، لأن مثل هذه الميزات يمكن تقليدها بسهولة من قبل المنافسين. بدلاً من ذلك، تتحقق الميزة التنافسية المستدامة عندما يؤدي تنفيذ نشاط معين إلى تعزيز أداء أنشطة أخرى مرتبطة به. وتتمثل قوة المؤسسات في قدرتها على تنسيق جميع أنشطتها ضمن نظام عمل متكامل، بحيث يكون هناك انسجام بين التصميم، النشاط التسويقي، والخدمات المساندة للعملاء على سبيل المثال، مما يعزز القيمة المقدمة ويصعب على المنافسين محاكاتها².

¹ ساطوح مهدية، "متطلبات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في ظل الديناميكية المستمرة للبيئة التنظيمية"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية -دراسات اقتصادية-، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، المجلد 7، العدد 3، 2008، ص98.

² راكز الزعاريير وغسان الطالب، مرجع سبق ذكره، ص114.

انطلاقاً مما سبق، يمكن القول أنّ الميزة التنافسية المستدامة هي مجموعة من القيم والمنافع الفريدة التي تحققها المؤسسة على المدى الطويل، والتي يصعب تقليدها أو استنساخها من قبل المنافسين، وتنشأ من تكامل الأنشطة المختلفة داخل المؤسسة ضمن نظام عمل متكامل، حيث يؤدي كل نشاط إلى تعزيز أداء الأنشطة الأخرى. تعتمد استدامة الميزة التنافسية على تصميم نماذج معقدة وغير قابلة للتقليد، مع التركيز على الابتكار المستمر وتطوير منتجات وخدمات ذات معايير عالية، بما يضمن تلبية احتياجات العملاء بشكل متميز يصعب محاكاته، ويعزز مكانة المؤسسة في السوق رغم التغيرات والابتكارات المتسارعة.

2. شروط استدامة الميزة التنافسية

إنّ الهدف الأساسي للمؤسسات لا يقتصر على تحقيق ميزة تنافسية فحسب، بل يكمن في ضمان استمراريته واستدامتها على المدى الطويل، ووفقاً لما أشار إليه "راكرز الزغارير" و"غسان الطالب"، هناك أربعة شروط رئيسية تضمن استدامة الميزة التنافسية وهي¹:

- أ. **القيمة:** يجب أن تضيف الميزة التنافسية قيمة حقيقية للعميل من خلال تلبية احتياجاته بشكل متميز وذلك بتقديم حل لمشكلته أو منتج يلبي حاجة معينة له بطريقة أفضل من المنافسين، هذه القيمة تدفع العملاء لتفضيل المنتج أو الخدمة المقدمة.
- ب. **صعوبة التقليد:** إنّ استدامة الميزة التنافسية تعتمد على جعلها صعبة النسخ. لذلك، يجب على المؤسسة إدخال خصائص فريدة ومبتكرة تشكل حاجزاً يعيق المنافسين من تقديم منتجات أو خدمات مشابهة وتطيل عمر الميزة التنافسية.
- ج. **الندرة:** يتطلب الحفاظ على استمرارية الميزة التنافسية تقديم منتجات وخدمات نادرة وغير متكررة. على سبيل المثال، تتنافس شركات السيارات سنوياً لتقديم تصاميم جديدة ومميزة للحفاظ على تفرداها في السوق. فتقديم شيء مميز وغير مألوف في السوق يثير اهتمام العملاء من شأنه أن يمنح المؤسسة تفوقاً لأن العملاء يبحثون دائماً عن الفريد والجديد.
- د. **عدم وجود البديل:** عندما لا يتوفر بديل مكافئ للمنتج أو الخدمة، تصبح المؤسسة في موقع قوة، فالعميل الذي لا يجد خياراً بديلاً يلبي احتياجاته بنفس المستوى يظل متمسكاً بالمنتج أو الخدمة الأصلية، مما يعزز الميزة التنافسية. فعندما يكون المنتج أو الخدمة لا مثيل لهما في السوق، يصبح العملاء أقل ميلاً للبحث عن خيارات أخرى، مما يثبت موقع المؤسسة ويضمن ولاء العملاء.

¹ راكرز الزغارير و"غسان الطالب"، مرجع سبق ذكره، ص ص 138، 139.

ومنه يمكن القول أنّ شروط استدامة الميزة التنافسية تمثل عوامل حاسمة تضمن للمؤسسات الحفاظ على تفوقها في السوق على المدى الطويل. إذ تتحقق استدامة الميزة التنافسية عندما تقدم المؤسسة قيمة حقيقية للعملاء تلبي احتياجاتهم بشكل فريد، مع صعوبة تقليد هذه القيمة من قبل المنافسين من خلال ابتكار خصائص مميزة. كما أنّ الندرة في المنتجات والخدمات تعزز التفرد، مما يجعل المؤسسة مختلفة ومطلوبة باستمرار. بالإضافة إلى ذلك، فإن غياب البدائل يمنح المؤسسة قوة تنافسية إضافية، حيث يصبح العملاء غير قادرين على الاستغناء عن المنتجات أو الخدمات الأصلية، مما يرسخ مكانة المؤسسة في السوق.

3. أبعاد الميزة التنافسية المستدامة

يرى "وائل فاضل حسان العكدي" أنّ الميزة التنافسية المستدامة تعتمد على ثلاثة أبعاد أساسية تتلخص في¹:

أ. **السمعة الاستراتيجية Strategic Reputation**: تمثل السمعة الاستراتيجية أحد الأصول غير الملموسة التي تؤثر بشكل مباشر على نظرة أصحاب المصالح تجاه المؤسسة، بما في ذلك العملاء، العاملين، المستثمرين، والموردين. تتبثق هذه السمعة من الإنجازات السابقة للمؤسسة وتنعكس على تصورات السوق عنها، ما يمنحها تقديراً ومصادقية لدى أصحاب المصالح. وتعتبر السمعة مقياساً لثقة السوق بالمؤسسة، فإذا كانت المؤسسة ذات مصداقية عالية وصورة إيجابية، فإنها تستطيع جذب العملاء والمستثمرين بسهولة. ولها أهمية كبيرة حيث تسهم في تعزيز رضا العملاء، تحسين صورة المؤسسة وحماية حقوق المساهمين. بالإضافة إلى ذلك، تساعد المؤسسة في بناء علاقات فعالة من خلال فهم النفوذ الحقيقي لأصحاب المصالح الذين يؤثرون في تشكيل وجهات النظر، كما أنها تمكن المؤسسة من التعرف على نقاط القوة والضعف من منظور العملاء.

ب. **المرونة الاستراتيجية Strategic Flexibility**: تُعد المرونة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة نسبياً التي ظهرت نتيجة زيادة درجة عدم التأكد البيئي والتغيرات السريعة في البيئة الاقتصادية، مثل التطورات التكنولوجية وثورة المعلومات. وتمثل قدرة المؤسسة على الاستجابة الفعالة للتغيرات البيئية عبر تبني خيارات استراتيجية مرنة على جميع المستويات (العليا، المتوسطة، والدنيا)، يشمل ذلك تحديد التغيرات البيئية، تخصيص الموارد بكفاءة، والعمل بمرونة أثناء مواجهة التحديات الجديدة.

¹ وائل فاضل حسان العكدي، "رأس المال الفكري وأثره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة"، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2019، ص 53-55.

ج. **التميز بالجودة Excellence in Quality**: يعتمد هذا التميز على تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية تلبي تطلعات العملاء. والجودة هنا تعني التطابق مع المعايير المحددة مسبقاً وخلق المنتجات من العيوب، كما أنها تشير إلى قدرة المؤسسة على تلبية احتياجات العملاء بشكل مستمر وفي الوقت المناسب. فضلاً عن أن التميز بالجودة يعكس الأداء الفعال للمؤسسة، مما يجعلها تقدم منتجات تتناسب مع احتياجات العملاء، وهو من العناصر الأساسية التي تعزز مكانة المؤسسة في السوق وتساهم في بناء ميزة تنافسية مستدامة.

وعليه يمكن القول أنّ أبعاد الميزة التنافسية المستدامة تمثل ركائز أساسية لضمان استمرارية المؤسسات في السوق وتحقيق التفوق على المنافسين. فالسمعة الاستراتيجية تعزز الثقة والمصداقية لدى أصحاب المصالح، مما يدعم العلاقات الإيجابية ويحسن الصورة العامة للمؤسسة، أما المرونة الاستراتيجية فتساعد المؤسسات على التكيف مع التغيرات البيئية غير المتوقعة والاستفادة من الفرص المتاحة عبر تخصيص الموارد بكفاءة. وأخيراً، التميز بالجودة يضمن تلبية احتياجات العملاء من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات معايير عالية يصعب تقليدها، ما يعزز ولاء العملاء ويمنح المؤسسة ميزة يصعب منافستها. هذه الأبعاد تعمل معاً بشكل تكاملي لدعم استدامة الميزة التنافسية على المدى الطويل.

المطلب الثاني: الميزة التنافسية واستراتيجية المؤسسة

تسعى المؤسسات في بيئة الأعمال الحديثة إلى تحقيق موقع قوي ومستدام يمكنها من مواجهة المنافسة المتزايدة، وهو ما يجعل بناء ميزة تنافسية فعالة عنصراً أساسياً في نجاحها واستمراريتها. وترتبط الميزة التنافسية ارتباطاً وثيقاً باستراتيجية المؤسسة، إذ تمثل هذه الأخيرة الإطار الذي تُحدّد من خلاله مسارات العمل والقرارات التي تمكّن المنظمة من استثمار مواردها وقدراتها بالشكل الأمثل.

أولاً: ماهية استراتيجية المؤسسة

يعود مصطلح "الاستراتيجية" إلى الكلمة اليونانية STRATEGOS، والتي تعني "فن القيادة العسكرية" أو "الجنرال"، وقد استخدم هذا المفهوم حتى ما قبل الحرب العالمية الثانية للإشارة إلى توظيف مختلف الفنون العسكرية لتحقيق الأهداف السياسية، وأهمها إلحاق الهزيمة بالعدو أو تقليل آثار الهزيمة. لاحقاً، انتقل المفهوم من المجال العسكري إلى إدارة الأعمال، حيث أصبح يشير إلى تعبئة موارد المؤسسة وتسخير طاقاتها لتحقيق أهدافها الأساسية¹.

¹ مجيد الكرخي، "التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج"، مطبعة الريان، الدوحة قطر، 2014، ص71.

يعرّف "إسماعيل محمد السيد" الاستراتيجية بأنها تلك مجموعة من الخطط أو الأنشطة التي تهدف إلى تحقيق التوافق وخلق درجة من التطابق بين أهداف المؤسسة ورسالتها ودورها في المجتمع، وبين تلك الرسالة والمتغيرات البيئية المحيطة بها، مما يضمن تكيف المؤسسة مع التحديات والفرص الخارجية ويساعدها على تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة عالية¹.

وتمثل الاستراتيجية أداة أساسية لترجمة رسالة المنظمة إلى واقع عملي من خلال تحديد الأهداف وصياغة الخطط والإجراءات اللازمة لتحقيقها. وتعمل الإدارة الاستراتيجية على ثلاثة مستويات رئيسية تتكامل فيما بينها لضمان تحقيق التوجه العام للمنظمة، حيث يحدد المستوى الأعلى الإطار العام والتوجه الاستراتيجي، بينما تركز المستويات الأدنى على تنفيذ الاستراتيجيات. وفيما يلي توضيح لهذه المستويات والعلاقة المتداخلة بينها²:

- أ. الاستراتيجيات على مستوى المنظمة ككل: تُعد الاستراتيجيات على مستوى المنظمة الأكثر ارتباطاً بترجمة رسالتها إلى ممارسات عملية، خاصة في المؤسسات التي تعمل في مجالات متعددة وتتنوع منتجاتها، إذ توجه وحدات الأعمال نحو تحقيق الرسالة العامة. وتركز هذه الاستراتيجيات على مجالات رئيسية تشمل نطاق العمليات، وتخصيص الموارد، والتكامل بين الأنشطة، والأداء المالي، والهيكل التنظيمي. كما تُعنى باتخاذ القرارات طويلة الأمد، لذلك تتسم بالاستقرار النسبي، وتُصاغ بصورة عامة مقارنة بالاستراتيجيات في المستويات الأخرى.
- ب. الاستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية: تمثل الوحدة الاستراتيجية مجموعة من الأقسام التي تقدم منتجات أو خدمات متشابهة، وغالباً ما يكون لكل وحدة سوقها الخاص، ومنافسوها المستقلون، واستراتيجياتها المنفصلة. قد تختلف رسالة كل وحدة عن الأخرى، لكنها تظل متماشية مع الرسالة العامة للمنظمة. مثلاً، قد تهدف إحدى الوحدات إلى تحقيق أعلى مستوى من العائدات النقدية، بينما تركز أخرى على استثمار هذه العائدات في التوسع في الأسواق وإطلاق منتجات جديدة، وذلك في إطار السعي لزيادة المبيعات وتعزيز الحصة السوقية للمنظمة. وتركز استراتيجيات الوحدات الاستراتيجية بشكل أساسي على تحقيق مستوى عالٍ من التنسيق بين وحدات الأعمال مع تعزيز المزايا التنافسية الفريدة لكل وحدة. كما تهدف إلى تحديد الأسواق المستهدفة لكل منتج ومتابعة أدائها لضمان توافق الاستراتيجية المعتمدة مع احتياجات السوق، مما يسهم في تعزيز قدرة المنظمة على المنافسة وتحقيق أهدافها.

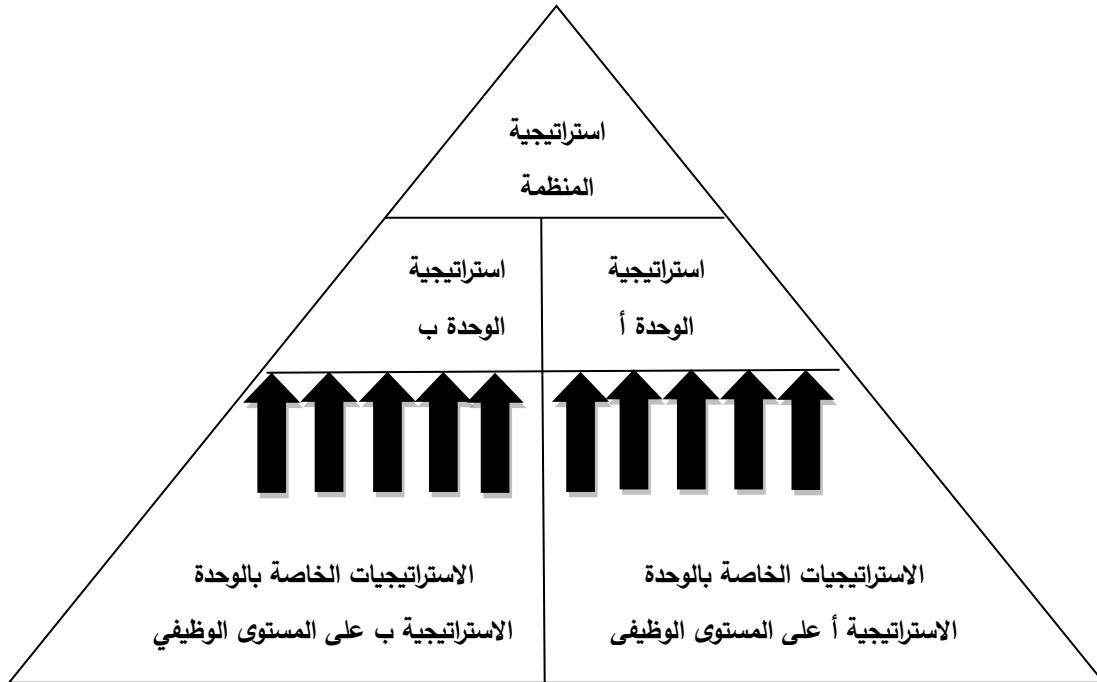
¹ اسماعيل محمد السيد، "الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية مصر، الطبعة الأولى، 2018، ص3.

² المرجع نفسه، ص57-60.

ج. الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي: تركز الاستراتيجيات الوظيفية في المنظمة على معالجة القضايا التفصيلية المتعلقة بمجالات مثل خطوط المنتجات، تنمية الأسواق، التوزيع، التمويل، البحث والتطوير، وتخطيط الموارد البشرية. وتهدف هذه الاستراتيجيات إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للمتخصصين في كل وظيفة، وتعزيز التكامل والتنسيق بين مختلف المجالات الوظيفية، مع ضمان انسجام الاستراتيجيات الوظيفية مع الاستراتيجية العامة لكل وحدة تنتمي إليها، مما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية.

كما يتضح في الشكل التالي، تعمل الاستراتيجيات الوظيفية ضمن الإطار العام لاستراتيجيات الوحدات الاستراتيجية، حيث تُعدّ هذه الأخيرة حلقة الوصل بين الأنشطة التشغيلية اليومية والتوجهات الكبرى للمؤسسة. وتتكامل استراتيجيات الوحدات مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، بما يضمن تناغم الجهود وتوحيد المسار نحو تحقيق الأهداف الشاملة، وتعزيز قدرة المؤسسة على تنفيذ خططها بكفاءة وفعالية عبر مختلف المستويات الاستراتيجية. وتمتد أهمية هذه الاستراتيجيات إلى دورها في رفع مستوى الأداء عبر تحسين استغلال الموارد المتاحة، وتوجيه الجهود نحو أولويات كل وظيفة بما يخدم التوجهات العامة للمؤسسة. كما تساعد في خلق بيئة عمل أكثر تنسيقاً وانسجاماً بين الوحدات المختلفة، بما يعزّز قدرة المنظمة على مواجهة التحديات وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة.

الشكل رقم 02: العلاقة بين المستويات الثلاثة للاستراتيجية



المصدر: اسماعيل محمد السيد، "الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية مصر، الطبعة الأولى، 2018، ص 59.

ثانياً: مؤشرات بناء استراتيجية فعالة

تسعى المؤسسات لضمان نجاح استراتيجياتها وتحقيق أفضل النتائج، لكن نجاحها لا يعتمد فقط على النتائج النهائية، بل على جودتها ومدى فعاليتها خلال جميع مراحل التنفيذ. ولضمان نجاح الاستراتيجية، يمكن اعتماد معايير ومؤشرات تضمن فعاليتها، منها¹:

- أ. **وضوح الاستراتيجية:** يجب أن تكون الاستراتيجية محددة ومعلنة لجميع الأطراف لضمان توجيه الجهود بشكل صحيح وتجنب هدر الموارد، فأحياناً تحدد مؤسسة صغيرة الحجم استراتيجية معينة دون الإعلان والإفصاح عنها، فتبقى حبيسة فكر المسير وصاحب المؤسسة، هذا يؤدي إلى توجيه المنتج في غير وجهته المرغوبة ناهيك عن سوء استغلال الموارد والوسائل المجنّدة لذلك، ويزداد المشكل حدّة كلما كبر حجم المؤسسة وإمكانياتها.
- ب. **استغلال الفرص المتاحة:** تحقيق أقصى استفادة من المزايا البيئية والتكنولوجية والسوقية المتاحة لتقوية الاستراتيجية، فإن أهملت المؤسسة تحليل بيئتها الخارجية سينجم عن ذلك ضعف في استراتيجيتها، وعليه ينبغي عليها الاعتماد على دراسات دقيقة للبيئة المحيطة لاستغلال الفرص وتحقيق مزايا تنافسية.
- ج. **ملاءمة الإمكانيات والمخاطر:** إن وضع أهداف غير متناسبة مع إمكانيات المؤسسة أو الدخول في مخاطر عالية قد يؤدي إلى فقدان والتوازن وخسارة المؤسسة، وعليه يجب أن تكون الاستراتيجية المعتمدة متناسبة مع قدرات المؤسسة وضمن مستوى مخاطرة مقبول لضمان الاستدامة. على سبيل المثال إذا رفعت المؤسسة الأسعار بشكل مبالغ فيه دون دراسة تأثير ذلك على الطلب، فقد تفقد جزءاً كبيراً من السوق. كذلك الحال عند تسطير استراتيجية للبحث والتطوير؛ عند عدم الأخذ بعين الاعتبار لما يجري في السوق لتطوير نفس المنتج لدى مؤسسات أخرى منافسة، فإن ذلك يسفر عن منتج بأكثر التكاليف وأقل مردودية مما ينتجه المنافسون.
- د. **التنسيق الداخلي:** تعزيز التعاون بين مختلف الأقسام لتحقيق هدف مشترك، مع مشاركة جميع الإدارات في الإعداد والتنفيذ، فإنّ انفراد الإدارة العليا بإعداد الاستراتيجية دون إشراك الإدارات الأخرى يؤدي إلى غياب التنسيق بين مختلف أقسام ومصالح المؤسسة لتحقيق الهدف العام، لهذا ينبغي أن تشارك جميع الإدارات في وضع وتنفيذ الاستراتيجية لضمان التعاون وتحقيق الهدف المشترك، مما يعزز التكامل ويمنع التضارب بين الأقسام.

¹ عباس سمير، مرجع سبق ذكره، ص 211-215.

هـ. **الملاءمة لقيم المؤسسة:** إذا كانت الاستراتيجية لا تتماشى مع قيم وثقافة العاملين، فإن ذلك قد يؤدي إلى مقاومة داخلية، وعليه فإن توافق الاستراتيجية مع قيم وثقافة الموظفين يحفز الالتزام ويمنع فقدان طاقات المؤسسة البشرية، كما أن تقديم حوافز عادلة للجميع يضمن الالتفاف حول الأهداف المرسومة.

و. **المساهمة المجتمعية:** إذا ركزت الاستراتيجية فقط على الربح دون مراعاة احتياجات المجتمع، فقد تفقد المؤسسة دعم هذا الأخير وسمعتها، وبالتالي يجب أن تساهم في تقديم خدمات تعود بالنفع على أفراد المجتمع مما يعزز العلاقة بينهما. فمادامت المؤسسة لا يمكن أن تتحرك أو تنمو بدون محيط بشري فعال وواع، فإنه كلما اقتربت استراتيجيتها مما يرغبه المجتمع ضمنت أحسن مساهمته في تحقيق أهدافها بسهولة أكثر.

ز. **ضرورة وجود مؤشرات متابعة الأداء:** يجب وضع مؤشرات كمية ونوعية وأدوات قياس ومتابعة دورية لضمان التنفيذ الصحيح واتخاذ إجراءات تصحيحية عند الحاجة. فبعض المؤسسات تنتظر النتائج النهائية للحكم على الاستراتيجية، مما يجعل التصحيح صعباً إذا ظهرت أخطاء أثناء التنفيذ.

نلاحظ من خلال المؤشرات الدالة عن قوة وجود الاستراتيجية تعلق معظمها بالموارد البشرية للمؤسسة، فنجاح الاستراتيجية يتطلب إشراك العاملين في الإعداد والتنفيذ، كما أن وجود نظام معلومات فعال يستقطب ويجمع المعلومات المناسبة من داخل المؤسسة وخارجها يضمن دعم، تخطيط وتنفيذ الاستراتيجية واتخاذ القرار الأنسب. والجدير بالذكر أنه لا يكفي وضع استراتيجية جيدة على الورق فحسب، بل ينبغي أن تكون واضحة، مدروسة، متوافقة مع إمكانيات المؤسسة وقيمتها، وتحتوي على مؤشرات لقياس الأداء وتصحيحه في الوقت المناسب.

ثالثاً: مداخل دراسة الميزة التنافسية

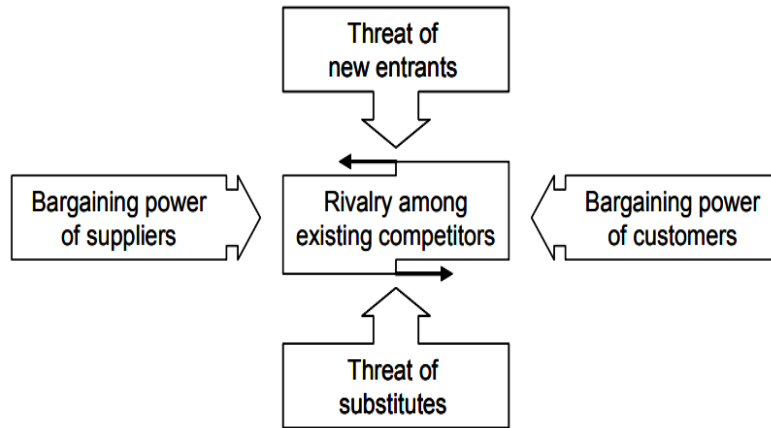
تقدم مداخل دراسة الميزة التنافسية طرقاً مختلفة لفهم كيف تستطيع المنظمات تحقيق التفوق على منافسيها، وتساعد في توضيح الأسس التي تقوم عليها القوة التنافسية داخل السوق. وفيما يلي عرض لأبرز هذه المداخل:

1. مدخل هيكل الصناعة

يعد فهم هيكل الصناعة أحد المداخل الأساسية لدراسة وتحليل الميزة التنافسية للشركات، فالمنافسة لا تحدث في فراغ، بل في بيئة صناعية محددة، ولكل صناعة هيكل مميز يشكل طبيعة التفاعل التنافسي والفرص المتاحة لتحقيق الربحية على المدى الطويل. ويشير هيكل الصناعة إلى

الخصائص الاقتصادية والتقنية التي تحدد كيفية تنافس الشركات ضمن صناعة معينة، وتشكل قدرتها على تحقيق أرباح طويلة الأجل. وعليه، ولتحليل المنافسة بشكل أعمق، يمكن الاعتماد على نموذج القوى الخمسة لمايكل بورتر الموضح في الشكل رقم (03)، والذي يحدد العوامل المؤثرة على المنافسة داخل الصناعة¹.

الشكل رقم 03: العوامل المؤثرة في هيكل المنافسة داخل الصناعة



Source : MICHAEL E.PORTER, **Understanding Industry Structure (HBS Note No.9-707-493)**, HARVARD BUSINESS SCHOOL Publishing, Boston, AUGUST 13, 2007, p 1.

يوضح الشكل رقم (03) القوى التنافسية الخمسة المؤثرة على هيكل الصناعة كما حددها مايكل بورتر، وتتمثل في:

- **تهديد دخول منافسين جدد Threat of New Entrants:** يعتمد على حواجز الدخول كالاقتصاديات الحجم، تكاليف التحول للعملاء، متطلبات رأس المال، مزايا المنافسين الحاليين والوصول غير المتكافئ لقنوات التوزيع وغيرها. ومثال ذلك استثمارات Wal-Mart في تكنولوجيا التوزيع حيث زادت من اقتصاديات الحجم وأعاقت دخول المنافسين الصغار.
- **القوة التفاوضية للموردين Bargaining power of Suppliers:** الموردون الأقوياء يمكنهم رفع الأسعار أو تقليل جودة المنتجات، وبالتالي تقليل ربحية الصناعة.
- **القوة التفاوضية للعملاء Bargaining power of Customers:** بإمكان العملاء الأقوياء خفض الأسعار أو طلب خدمات إضافية، خاصة في حالة المنتجات غير المتميزة.

¹ MICHAEL E.PORTER, **Understanding Industry Structure (HBS Note No.9-707-493)**, HARVARD BUSINESS SCHOOL Publishing, Boston, AUGUST 13, 2007, p 1-14.

- **تهديد المنتجات البديلة Threat of substitutes:** تحدد المنتجات البديلة سقف الأسعار في الصناعة، وتصبح أكثر تأثيراً إذا تحسنت فعاليتها أو إذا كانت مربحة لصناعات منافسة.
- **التنافس بين المنافسين الحاليين Rivalry among existing competitors:** تزداد المنافسة لما تكون المنتجات قابلة للتبديل بسهولة، التكاليف الثابتة مرتفعة، بطء نمو الصناعة..الخ.

2. مدخل النظرة المستندة إلى الموارد

خلال الثمانينات، ركزت الأبحاث حول الاستراتيجية والميزة التنافسية على العوامل البيئية الخارجية، خاصة من خلال تحليل هيكل الصناعة وفقاً لكتابات بورتر. غير أن هذا التوجه أغفل دور الموارد والمهارات الداخلية. ونتيجة لذلك، ظهرت مدرسة "النظرة المستندة إلى الموارد"، التي اعتبرت المؤسسة الوحدة الأساسية للتحليل، وربطت تحقيق الميزة التنافسية بامتلاك موارد نادرة غير قابلة للإحلال وصعبة التقليد. إلى جانب ما تتميز به كل مؤسسة من مزيج فريد من القدرات والأصول المادية وغير المادية¹.

يعتمد هذا المدخل على أن أي ميزة تنافسية ترجع إلى امتلاك مورد عالي الكفاءة يتيح للمؤسسة أداء أنشطتها بشكل أكثر فاعلية أو بتكلفة أقل من المنافسين. ولضمان استمراريتها، يجب أن تمتلك المؤسسة موارد يصعب على المنافسين فهم طبيعتها كفاءتها بسبب الغموض السببي المرتبط بها. فأن تمتلك آلة متطورة ميزة تنافسية، لكن فعاليتها تعتمد على تكاملها مع الأدوات والتجهيزات الداعمة لها، إضافة إلى مهارات وخبرات مستخدميها. نتيجة لذلك، حتى لو حصل المنافسون على نفس الآلة، فلن يتمكنوا من تحقيق نفس مستوى الكفاءة دون امتلاك نفس المزيج الفريد من العوامل المساندة².

والجدير بالذكر أن تطبيقات مقارنة الموارد في الإدارة الاستراتيجية تظل غير واضحة المعالم بسبب تعدد المساهمات الفكرية وتنوعها، مما أدى إلى غياب إطار عمل متكامل لها ومحدودية تطبيقاتها العملية. كما أنها لا توضح بشكل كافٍ كيفية تطور الموارد وتغيرها بمرور الوقت، رغم أهمية ذلك في الحفاظ على الميزة التنافسية. ويؤخذ عليها أيضاً إغفالها لدور العنصر البشري كعامل أساسي في تطوير الموارد وتعزيزها³.

¹ غزي محمد العربي، "بناء الميزات التنافسية: المداخل والاستراتيجيات التنافسية"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، الجزائر، المجلد 06، العدد 09، 2013، ص 89.

² بدر عوض لزوم الرشيد، "مدخل الميزة التنافسية واستراتيجياتها" دراسة تحليلية ورؤية تكاملية، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مصر، المجلد 30، العدد 10، أكتوبر 2019، ص 392.

³ غزي محمد العربي، مرجع سبق ذكره، ص 90.

3. مدخل تحليل سلسلة القيمة

يُعتبر أحد الأساليب الفعالة لتحديد نقاط القوة في المؤسسة وتعزيز قدرتها على خلق مزايا تنافسية، إذ يقوم على تحليل الأنشطة والموارد المستخدمة وتقييم كفاءتها وفعاليتها ومستوى الرقابة عليها، بما يساعد على فهم قدرتها على توليد القيمة، والكشف عن نقاط القوى التي يمكن استثمارها لتحقيق مزايا تنافسية مستدامة وتعزيز الأداء الاستراتيجي للمؤسسة¹.

من أجل الفهم الجيد لإمكانيات المؤسسة وقدرتها على التنافس، ينبغي عليها فحص الأنشطة المولدة للقيمة، التي من شأنها أن تساعد على اكتشاف المصادر الحالية والمحتملة للميزة التنافسية وذلك عبر سلسلة القيمة، وتمثل هذه الأخيرة أداة تحليلية تشتمل على جميع الأنشطة التي تساهم في الأداء وتعكس إمكانيات المؤسسة وتمكّنها من تحديد نقاط قوتها وضعفها في كل نشاط مقارنة بالمنافسين مما يوفّر رؤية استراتيجية لتحسين الأداء وتعزيز التميز، ويساعدها على تطوير استراتيجيات فعالة تستند إلى فهم عميق لإمكانياتها الفعلية مقارنة بالسوق²، وتُصنّف سلسلة القيمة أنشطة المؤسسة إلى فئتين رئيسيتين يوضحهما الشكل التالي:

الشكل رقم 04: سلسلة القيمة



المصدر: روبرت أبتس وديفيد لي، ترجمة: عبد الحكم الخزامي، "الإدارة الاستراتيجية: بناء الميزة التنافسية"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، الطبعة الأولى، 2008، ص204.

¹ وائل فاضل حسان العكيدي، مرجع سبق ذكره، ص52.

² روبرت أبتس وديفيد لي، ترجمة: عبد الحكم الخزامي، "الإدارة الاستراتيجية: بناء الميزة التنافسية"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، الطبعة الأولى، 2008، ص204.

يتضح من خلال الشكل (04) أن أنشطة المؤسسة تقسم إلى مجموعتين أساسيتين حسب سلسلة القيمة، بحيث تمثل المجموعة الأولى الأنشطة الأولية للمؤسسة؛ التي لا يمكن التخلي عنها وترتبط أساساً بضرورة عمل المؤسسة، أما المجموعة الثانية فتضم الأنشطة الداعمة التي تساعد الأنشطة الأولية المولدة للقيمة المضافة، ويُعدّ الجمع بين المجموعتين الأساس في خلق القيمة. وفيما يلي تفصيل لأهم ما تضمه المجموعتان:

- أ. الأنشطة الأولية: هي الأنشطة المتعلقة مباشرة بتطوير المنتج وتسليمه للعميل وتشمل:
 - **الإمداد والتموين إلى الداخل**: وهي تلك الخدمات اللوجستية الداخلة المتعلقة باستلام المواد الخام، تخزينها وإدارتها لتكون جاهزة للإنتاج.
 - **عمليات التشغيل**: تشمل تحويل المواد الخام إلى منتجات نهائية جاهزة للاستهلاك، أي عملية الانتقال من مدخلات إلى مخرجات للعملية الإنتاجية.
 - **الإمداد والتموين إلى الخارج**: تتعلق بتخزين المنتجات النهائية وتوزيعها وتسليمها للعملاء والأسواق، وتسمى الخدمات اللوجستية الخارجة.
 - **التسويق والمبيعات**: تمثل الأنشطة التي جذب العملاء وتشجيعهم على الشراء كالإعلان، التسويق والعروض الترويجية.
 - **الخدمات**: تشمل الأنشطة الداعمة للعملاء وخدمات ما بعد البيع كالإجابة عن الاستفسارات، الصيانة، الدعم الفني ومعالجة الشكاوى.
- ب. الأنشطة الداعمة: سميت بالداعمة كونها توفر الدعم للأنشطة الأولية لضمان كفاءتها وفعاليتها، وتشمل:
 - **البنية التحتية**: تضم الإدارة العليا، التخطيط الاستراتيجي، التمويل والأنشطة القانونية.
 - **إدارة الموارد البشرية**: تتعلق بجميع الأنشطة المرتبطة باستقطاب الموارد البشرية، توظيفهم، تدريبهم، تطوير مهاراتهم وتحفيزهم.
 - **تطوير التكنولوجيا**: تتعلق بأنشطة البحث والتطوير والابتكار لتحسين المنتجات والعمليات، واستخدام التكنولوجيا لتحسين الإنتاجية.
 - **الشراء**: تشمل شراء المواد والمعدات اللازمة لدعم الأنشطة الأخرى.

المطلب الثالث: استراتيجيات الاستحواذ على المزايا التنافسية

يمكن الاستحواذ على الميزة التنافسية من خلال واحدة أو أكثر من الاستراتيجيات العامة للتنافس التي اقترحها Porter والمتمثلة في: استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التمييز واستراتيجية التركيز وفيما يلي شرح مختصر لها.

أولاً: استراتيجية قيادة التكلفة

تُعَدّ استراتيجية قيادة التكلفة إحدى أبرز المداخل المعتمدة لتحقيق الاستحواذ على المزايا التنافسية داخل الأسواق الديناميكية. وهي تمثل توجهاً استراتيجياً يميز المنظمة ضمن إطارها التنافسي العام.

1. مفهوم استراتيجية قيادة التكلفة

تعرف استراتيجية قيادة التكلفة بأنها النهج الذي تتبعه المؤسسة لتصبح الأقل تكلفة بين منافسيها في قطاع الصناعة، وذلك من خلال التركيز على ضبط وترشيد التكاليف في جميع جوانب العمليات التشغيلية. تتيح هذه الاستراتيجية للمؤسسة تقديم منتجات أو خدمات بجودة تلبي توقعات العملاء، ولكن بأسعار أقل من المنافسين، مما يمنحها ميزة تنافسية قوية في السوق. لتحقيق ذلك، تعتمد المؤسسة على تحسين الكفاءة التشغيلية، تقليل الهدر، واستخدام الموارد بشكل أمثل، مع المحافظة على مستوى الجودة الذي يضمن رضا العملاء. هذه الاستراتيجية تجعل المؤسسة أكثر قدرة على مواجهة المنافسة وتحقيق أرباح مستدامة حتى في ظل تقلبات السوق أو ضغوط الأسعار¹.

تستهدف استراتيجية قيادة التكلفة أو كما تسمى السيطرة من خلال التكاليف حصول المؤسسة على وضعية تسيطر من خلالها على مجال التنافس عن طريق تخفيض تكاليفها وتقليل نفقاتها غير الضرورية مقارنة بالمنافسين، لتتمكن في النهاية من تقديم منتجاتها أو خدماتها بأقل الأسعار مما يسمح للمؤسسة بجذب شريحة أوسع من العملاء، خاصة أولئك الذين يهتمون بالأسعار المنخفضة، مما يساهم في تعزيز حصتها السوقية وزيادة أرباحها².

بناء على ما تقدّم، يمكن القول بأن استراتيجية قيادة التكلفة هي نهج تتبعه المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال تقديم منتجات أو خدمات بجودة مقبولة تلبي توقعات العملاء، ولكن بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين. تعتمد هذه الاستراتيجية على تحسين الكفاءة التشغيلية، تقليل الهدر، استخدام الموارد بشكل أمثل، وتحقيق وفورات الحجم، مما يمكّن المؤسسة من تقديم أسعار منخفضة تجذب شريحة أوسع من العملاء، وتعزز حصتها السوقية، مع ضمان استمرارية الأرباح حتى في ظل تقلبات السوق وضغوط الأسعار.

¹ بلجازية عمر والشليبي فارس، "أهمية استراتيجية قيادة التكلفة في تعزيز الميزة التنافسية"، مجلة دراسات اقتصادية، الجزائر، المجلد 18، العدد 02، 2020، ص 117.

² بن خليفة أحمد وبيلي حمزة، "فعالية إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية من خلال الاستراتيجيات التنافسية"، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، الجزائر، العدد 8، ديسمبر 2017، ص 554.

2. أهداف استراتيجية قيادة التكلفة

تعدّ هذه الاستراتيجية أداة فعالة تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها ومواجهة المنافسة في السوق من خلال النقاط التالية¹:

- أ. فيما يتعلق بالمنافسين: تستطيع المؤسسة التي تنتج بأقل التكاليف تحقيق ميزة تنافسية قوية، بحيث تتنافس على أساس السعر، مما يعزز من موقعها في السوق.
- ب. فيما يتعلق بالمشتريين: تمنح التكاليف المنخفضة المؤسسة قوة وحصانة في مواجهة العملاء الأقوياء، حيث تقلل من تأثير مساومتهم على الأسعار، مما يضمن لها تحقيق أرباح مستقرة حتى في ظل الضغوط التفاوضية.
- ج. فيما يتعلق بالموردين: تتيح الكفاءة التشغيلية للمؤسسة الحفاظ على هامش ربح محدد رغم ارتفاع تكاليف المدخلات، مما يمنحها مرونة لمواجهة ضغوط الموردين الأقوياء والاستمرار في التحكم في أسعار منتجاتها.
- د. فيما يتعلق بدخول منافسين محتملين إلى السوق: يُمكن انخفاض التكاليف المؤسسة من تعزيز مركزها التنافسي، ويجعل دخول المنافسين الجدد إلى السوق ومنافستها أكثر صعوبة بفضل تفوقها في الكفاءة والتكلفة.
- هـ. فيما يتعلق بالسلع البديلة: بفضل قدرتها على إنتاج المنتجات بأقل التكاليف، تستطيع المؤسسة استخدام تخفيضات الأسعار كسلاح فعال لمواجهة السلع البديلة التي قد تجذب العملاء بأسعار أقل، مما يحافظ على حصتها السوقية.

تركز هذه الاستراتيجية على استغلال الكفاءة التشغيلية لتخفيض التكاليف، بما يتيح للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية من خلال تقديم أسعار تنافسية، وتعزيز قدرتها على مواجهة ضغوط الموردين والعملاء والسلع البديلة والمنافسين الجدد، بما يدعم استدامة نجاحها في البيئة التنافسية.

3. شروط تطبيق استراتيجية قيادة التكلفة

لتحقيق استراتيجية قيادة التكلفة، ينبغي أن تتوفر المؤسسة على مجموعة من الإمكانيات التي تمكّنها من التفوق في خفض التكاليف مقارنة بالمنافسين، مما يسمح لها باكتساب ميزة تنافسية مستدامة تضمن لها الاستمرارية والبقاء في السوق. وتشمل على وجه الخصوص ما يلي²:

¹ بن خليفة أحمد وبعلي حمزة، مرجع سبق ذكره، ص 554.

² بلجارية عمر والشليبي فارس، مرجع سبق ذكره، ص ص 117، 118.

أ. **حصة كبيرة في السوق:** لتحقيق قيادة التكلفة، تحتاج المؤسسة أن تكون ذات حضور قوي في السوق، حيث تتيح لها الحصة الكبيرة الوصول إلى مزايا مثل اقتصاديات الحجم، التي تساعد على تقليل التكلفة لكل وحدة منتجة.

ب. **تنوع وفعالية العمليات:** إن تحقيق قيادة التكلفة يعتمد على تنفيذ عمليات الإنتاج والتوزيع بكفاءة، مع التركيز على الإنتاج الكبير والتوزيع الواسع، حيث ينبغي على المؤسسة أن تكون قادرة على الاستفادة من مواردها بشكل مثالي، سواء من خلال الحصول على المواد الخام بتكلفة منخفضة أو استخدام التكنولوجيا المتطورة لتقليل التكاليف.

ج. **اقتصاديات الحجم والتكنولوجيا:** تعتبر من العناصر الحاسمة لخفض التكاليف، فاستخدام معدات حديثة وتقنيات إنتاج مبتكرة يمكن أن يساعد في زيادة الكفاءة وخفض التكاليف.

د. **التصميم الفعال للمنتج:** إن تصميم المنتجات بطريقة تسهل الإنتاج بتكلفة منخفضة دون المساس بالجودة يُعد عاملاً رئيسياً في نجاح هذه الاستراتيجية.

هـ. **التركيز على زيادة الطلب والحصة السوقية:** إن الأسعار المنخفضة الناتجة عن التكاليف القليلة تؤدي إلى زيادة الطلب، مما يساعد المؤسسة على زيادة حصتها السوقية. فالمؤسسات التي تحقق تكلفة قيادية تستطيع تثبيط دخول منافسين جدد إلى السوق، نظراً لاحتياجهم إلى استثمارات كبيرة لمواجهة الأسعار المنخفضة.

و. **إدارة العائدات والمخاطر:** من الضروري أن تحافظ المؤسسة على تحقيق عائدات كافية رغم تخفيض الأسعار، مع التأكد من أن العائدات تعزز استدامتها في السوق، حيث أن خفض الأسعار بشكل كبير قد يؤدي إلى خسائر، لذا يجب أن يكون التخفيض مدروساً.

ز. **استثمارات رأسمالية:** قد يتطلب تنفيذ الاستراتيجية استثماراً كبيراً مسبقاً في معدات حديثة وبنية تحتية متطورة، كما أن تسعير المنتجات بشكل هجومي في البداية قد يؤدي إلى خسائر مؤقتة، لكنها تهدف إلى تعزيز الحصة السوقية وخفض التكاليف على المدى الطويل.

ح. **إعادة الاستثمار المستدامة:** بمجرد تحقيق انخفاض في التكاليف، يمكن استخدام الهوامش الربحية المرتفعة لإعادة الاستثمار في تقنيات ومعدات حديثة للحفاظ على الميزة التنافسية.

تعتمد استراتيجية قيادة التكلفة على تحسين الكفاءة التشغيلية، استخدام التكنولوجيا الحديثة، والاستفادة من اقتصاديات الحجم لتقليل التكاليف. وتتطلب التزاماً طويلاً المدى واستثمارات رأسمالية كبيرة لتحقيق ميزات تنافسية مستدامة بهدف تقديم منتجات بأسعار منخفضة مع المحافظة على مستوى معقول من الجودة، مما يساعد على جذب العملاء وزيادة الحصة السوقية. علاوة على ذلك، تُعزز قيادة التكلفة قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسين ومنع دخول لاعبين جدد إلى السوق.

4. التحليل الاستراتيجي لاستراتيجية قيادة التكلفة

عند تبني استراتيجية قيادة التكلفة، تعتمد المؤسسة على تحليل سلسلة القيمة كأداة فعّالة لفحص هيكل التكاليف، بغرض تقييم مدى الانسجام بين الأنشطة الداخلية للمؤسسة، سواء كانت أنشطة أساسية أو داعمة، حيث يُسهم كل نشاط بدوره في إضافة قيمة للمنتج¹. وتتجه المؤسسة نحو تحديد مصادر التكلفة المنخفضة ضمن أنشطة سلسلة القيمة، ومن ثم تركّز على استكشاف الأساليب التي تمكّنها من تقليلها بشكل تدريجي ومستدام. ومن المهم الإشارة إلى أنّ هذه المصادر ليست ثابتة أو دائمة، بل تتطلب بحثاً متواصلاً لضمان الاستفادة منها. ولتحقيق ذلك، يتوجب على المؤسسة استغلال كافة العوامل الممكنة التي تخفض التكاليف وتحقق الكفاءة عبر الأنشطة التي تضيف قيمة². والشكل الموالي يوضح بعض مصادر الميزة التنافسية القائمة على قيادة التكاليف ضمن سلسلة القيمة:

الشكل رقم 05: الميزة التنافسية القائمة على قيادة التكاليف المنخفضة

الأنشطة الداعمة	البنية التحتية	رقابة مركزية على التكاليف						
	إدارة الموارد البشرية	تدريب مكثف لتأكيد التوفير في التكاليف أي تشجيع العاملين للبحث عن طرق جديدة لتحسين أساليب الأداء						
	تطوير التكنولوجيا	اقتصاد الحجم في الأنشطة التكنولوجية وتعلم وممارسة استهلاك الأحجام الكبيرة						
	الشراء	الشراء من مصادر متعددة قوة تفاوضية أكبر من الموردين						
الأنشطة الأولية		الشحن بكميات كبيرة	وتأثير الخبرة	اقتصاديات الحجم الكبيرة	الشحن طبقا للطلبات القومية	والحملات الاعلانية	التسويق الجماهيري	خدمة مركزية
		الإمداد والتموين إلى الداخل	عمليات التشغيل	الإمداد والتموين إلى الخارج				

المصدر: روبرت أ. بتس وديفيد لي، ترجمة: عبد الحكيم الخزامي، "الإدارة الاستراتيجية: بناء الميزة التنافسية"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، الطبعة الأولى، 2008، ص305.

¹ بلجازية عمر والشليبي فارس، مرجع سبق ذكره، ص118.

² روبرت أ. بتس وديفيد لي، مرجع سبق ذكره، ص304.

ثانياً: استراتيجية التميز

تأتي استراتيجية التميز كأحد المسارات الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات في سعيها نحو اكتساب مزايا تنافسية مستدامة، إذ تشكّل توجهاً استراتيجياً يبرز مكانة المؤسسات داخل البيئة التنافسية.

1. مفهوم استراتيجية التميز

تعتمد استراتيجية التميز على تحقيق مستوى عالٍ من التميز لمنتجات المؤسسة مقارنة بما يقدمه المنافسون، مما يمنحها موقعاً تنافسياً مميزاً في السوق. يتم تحقيق هذا التميز من خلال تقليل المخاطر والتكاليف التي يتحملها العميل، أو من خلال تقديم مزايا فريدة في أداء المنتج تجعلها تتفوق على المنتجات المنافسة¹.

وتُعرف بأنها القدرة على تقديم منتج أو خدمة تتميز عن منافسيها في قطاع الصناعة من خلال جوانب متعددة، مثل الجودة، تصميم المنتج، التكنولوجيا المستخدمة، أو الخدمات المقدمة للعملاء، بهدف بناء صورة إيجابية وفريدة في ذهن العميل، مما يمنح المؤسسة ميزة تنافسية يصعب على المنافسين محاكاتها أو تقليدها، ويسهم في زيادة المبيعات وتحقيق أرباح أعلى مقارنة بالمنافسين².

وعليه، يمكن القول أنّ استراتيجية التميز هي عبارة عن نهج تنافسي تسعى المؤسسة من خلاله إلى تقديم منتجات أو خدمات ذات طابع فريد يميزها عن المنافسين، مما يمنحها ميزة تنافسية مستدامة في السوق. يتحقق هذا التميز عبر تحسين الجودة، الابتكار في التصميم، استخدام تقنيات متطورة، أو تقديم خدمات استثنائية للعملاء، مما يسهم في بناء صورة إيجابية قوية للعلامة التجارية.

كما تهدف الاستراتيجية إلى تقليل مخاطر وتكاليف العملاء، مع تعزيز القيمة المضافة للمنتج، مما يؤدي إلى زيادة ولاء العملاء. ويعد هذا التميز عاملاً رئيسياً في تحقيق مبيعات أعلى وأرباح مستدامة، مع صعوبة تقليده من قبل المنافسين.

¹ يحة عيسى والعيدي حبيبة، "نموذج مقترح لدور اليقظة التنافسية في تعزيز الميزة التنافسية من خلال الاستراتيجيات التنافسية"، مجلة الإبداع، الجزائر، المجلد 06، العدد 06، 2016، ص 215.

² يوسف عبد الإله احمد وفائز غازي البياتي، "أثر استراتيجية التمايز في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية مقارنة بين شركات خدمة الصيانة"، مجلة دراسات محاسبية ومالية، جامعة بغداد المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، العراق، المجلد 06، العدد 14، 31 مارس 2011.

2. أهداف استراتيجية التميز

تهدف استراتيجية التميز إلى خلق موقف تنافسي قوي يساعد المؤسسة على مواجهة قوى المنافسة في السوق، من خلال النقاط التالية¹:

- أ. فيما يتعلق بالمنافسين: المؤسسة التي تتبنى استراتيجية التميز تتمتع بحصانة ضد محاولات المنافسين لزعزعة مكانتها، خاصة من خلال المناورات السعرية بفضل ولاء عملائها.
- ب. فيما يتعلق بالعملاء: إنّ الخصائص الفريدة التي تتمتع بها منتجات وخدمات المؤسسة تجعل من الصعب على العملاء التفاوض على الأسعار.
- ج. فيما يتعلق بالموردين: بسبب الهوامش الربحية المرتفعة التي تحققها المؤسسة جراء تبني استراتيجية التميز، تكون المؤسسة في وضعية تنافسية قوية تسمح لها بالتفاوض مع الموردين للحصول على شروط أفضل.
- د. فيما يتعلق بالمنتجات البديلة: إنّ التميز في المنتجات ووفاء العملاء للمؤسسة يقللان من تهديد المنتجات البديلة، فهي لا تشكل تهديدًا إلا إذا كانت تقدم نفس الخصائص وبأسعار مماثلة أو أقل.

وعليه يمكن القول أنّ استراتيجية التميز تعتمد على تميز المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة عن منافسيها، مما يخلق ولاءً لدى العملاء ويجعلهم أقل حساسية للأسعار. هذا التميز يتيح للمؤسسة التفاوض بشكل أفضل مع الموردين ويقلل من تأثير المنتجات البديلة، حيث يصعب على العملاء استبدال منتجات تميزت في جودة أو خصائص معينة. وبفضل هذه الميزة، تضمن المؤسسة استمرارية نجاحها ومكانتها في السوق في مواجهة التحديات التنافسية.

3. أساليب تبني استراتيجية التميز

لتبني استراتيجية التميز، يتوجب على المؤسسة ضمان إدراك العميل لتفرد المنتج مقارنة بغيره، مما يقلل من حساسيته تجاه ارتفاع الأسعار. كما ينبغي أن تتابع المؤسسة احتياجات العملاء المتغيرة ورغباتهم المتجددة، وتكون قادرة على التطوير المستمر لتلبية هذه التغيرات. يمكن تحقيق التميز التنافسي من خلال اعتماد واحدة أو أكثر من الأساليب التالية²:

¹ يحة عيسى والعيداني حبيبة، مرجع سبق ذكره، ص215.

² رحاب عادل صلاح الدين أمين، "الإدارة الاستراتيجية للتكلفة والاستراتيجيات التنافسية: دراسة نظرية"، مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية، المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية، سوريا، العدد 147، سبتمبر 2024، ص47.

أ. **التميز بناء على جودة المنتج:** يشير هذا الأسلوب إلى تقديم منتجات عالية الجودة، خالية من العيوب، وتؤدي وظيفتها بشكل مثالي. فالاهتمام بجودة المنتج يعزز ثقة العملاء، ويؤدي إلى رضاهم وولائهم للمؤسسة.

ب. **التميز من خلال مدة حياة المنتج:** يتضمن هذا الأسلوب ضمان بقاء المنتج صالحًا للاستخدام لأطول فترة ممكنة، فالمنتجات ذات العمر الافتراضي الطويل جذابة للعملاء الذين يبحثون عن المتانة والموثوقية، خاصة إذا كانت تتطلب استبدالاً أو إصلاحاً أقل. مع ذلك، قد لا يكون هذا الأسلوب فعالاً للمنتجات التي تخضع لتطورات تقنية متسارعة، مثل الأجهزة الإلكترونية التي تتطلب دائماً التجديد والابتكار.

ج. **التميز من خلال تغليف المنتج:** يعتمد هذا الأسلوب على تصميم عبوات فعالة تحمي المنتج أثناء النقل وتسهّل تخزينه، مع تحسين تجربة العميل بصرياً وعملياً، فالتغليف الجذاب والعملي يُظهر اهتمام المؤسسة بالتفاصيل ويعكس جودة المنتج.

د. **التميز من خلال شبكة التوزيع:** يتمثل هذا الأسلوب في توفير قنوات توزيع واسعة وفعالة لضمان وصول المنتجات للعملاء بسرعة وسهولة، فالتوسع الجغرافي وإقامة شراكات توزيع قوية يمكن أن يساهم في تحسين تجربة العميل وزيادة المبيعات.

هـ. **التميز من خلال سرعة الأداء:** يركز هذا الأسلوب على تقديم خدمات ومنتجات بسرعة فائقة، سواء من خلال سرعة التوريد، أو تسريع عملية الإنتاج، أو حتى تسليم المنتجات للعميل، فإن الوقت يلعب دوراً حاسماً في ضمان الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء وزيادة رضاهم، وبالتالي ضمان تفوق المؤسسة على منافسيها.

و. **التميز من خلال عمليات الإنتاج:** يُعنى هذا الأسلوب بتطوير عمليات إنتاج فعالة ومستقرة؛ فقد يكون للمؤسسات التي لديها تاريخ طويل وخبرة في السوق ميزة إضافية في تقديم منتجات ذات جودة وقيمة مضافة عالية.

ز. **التميز من خلال العلامة التجارية:** تُعتبر العلامة التجارية الهوية التي تعبر عن المؤسسة في السوق، فعندما تتميز العلامة التجارية بالقوة والسمعة الجيدة، فإنها تُرسخ في ذهن العميل وتخلق رابطاً عاطفياً بينه وبين المنتج، مما يعزز ولاءه للمؤسسة.

كل أسلوب من هذه الأساليب يمثل طريقة يمكن من خلالها للمؤسسة تحقيق التميز في السوق، فاختيار الأسلوب يعتمد على طبيعة المنتج، السوق المستهدف واحتياجات العملاء، والجمع بين هذه الأساليب أو التركيز على أسلوب معين يمكن أن يساعد المؤسسة في بناء صورة قوية ومميزة وزيادة حصتها السوقية.

4. التحليل الاستراتيجي لاستراتيجية التميز

تسعى المؤسسات التي تعتمد استراتيجية التميز إلى تصميم منتجات أو خدمات ذات جودة عالية وتفرّد واضح يخلق قيمة مميزة لعملائها. وبالرغم من أن التميز يركز أساساً على جودة المنتج أو الخدمة المقدمة، إلا أن ذلك لا يعني إهمال إدارة التكاليف، ورغم أن خفض تكلفة الوحدة يُعتبر أقل أهمية مقارنة بتمييز المنتجات، ينبغي على المؤسسات تحقيق توازن مدروس بين التكاليف العالية المرتبطة بالتميز وبين الجودة أو التفرد في المنتج أو الخدمة. لذلك، يمكن للمؤسسات تقليل التكاليف في المجالات غير المؤثرة على عناصر التميز وتجنب الإنفاق المبالغ فيه لتحقيق التفرد. كما يجدر الإشارة إلى أن التميز ليس هدفاً نهائياً بحد ذاته؛ بل يجب أن تستمر المؤسسات في استكشاف سبل لتعزيز تفردا والحفاظ عليه. ويمكن بناء الميزة التنافسية القائمة على التميز من خلال تحديد مصادر هذه الميزة داخل الأنشطة التي تولد القيمة¹.

الشكل رقم 06: الميزة التنافسية القائمة على التميز

الأنشطة الداعمة	البنية التحتية		تنسيق الأنشطة وبناء الجودة في الممارسات التنظيمية									
	إدارة الموارد البشرية		التركيز على نظم التحفيز التي تدعم الابتكار والجودة									
	تطوير التكنولوجيا		الإنفاق بسخاء على التكنولوجيا للوصول إلى منتجات متميزة أو حتى فريدة على المستوى العالمي									
	الشراء		شراء انتقائي من أفضل الموردين									
الأنشطة الأولية			استخدام أفضل المواد	والبراعة في الإنتاج	التركيز على الجودة	في التعبئة والنقل	الموزعين وعناية فائقة	سرعة التوصيل إلى	وميزة	إعلانات خاصة	اللائقة والخاصة	الخدمة السريعة
الإمداد والتموين إلى الداخل			عمليات التشغيل			الإمداد والتموين إلى الخارج			والمبيعات والتسويق			الخدمة

المصدر: روبرت أبتس وديفيد لي، ترجمة: عبد الحكيم الخزامي، "الإدارة الاستراتيجية: بناء الميزة التنافسية"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، الطبعة الأولى، 2008، ص 324.

¹ روبرت أبتس وديفيد لي، مرجع سبق ذكره، ص 324، 325.

لتحقيق التوازن بين الأهداف المتعارضة المتمثلة في تخفيض التكاليف وزيادة جودة المنتجات والخدمات، يمكن للمؤسسة تبني استراتيجية التفوق (Outpacing Strategy). ما يميز هذه الاستراتيجية هو مرونتها، حيث تتيح للمؤسسة الانتقال بين بدلين رئيسيين ضمن الاستراتيجيات التنافسية، وهما: استراتيجية قيادة التكلفة واستراتيجية التمايز. يتم ذلك في الوقت المناسب وفقاً لظروف السوق واحتياجات العملاء، بهدف تحقيق ميزة تنافسية مستقرة ومستدامة على المدى الطويل¹.

ثالثاً: استراتيجية التركيز

تُعَدّ استراتيجية التركيز من المسارات الجوهرية التي تعتمد عليها المنظمات في إطار سعيها لتحقيق ميزة تنافسية أكثر دقة، إذ تقوم على توجيه الجهود نحو شريحة أو سوق محدد، ما يجعلها توجهاً استراتيجياً يمنح المنظمة قدرة أكبر على التميز داخل نطاقها التنافسي الضيق.

1. مفهوم استراتيجية التركيز

تختلف هذه الاستراتيجية تماماً عن سابقتها، حيث تعتمد على اختيار نطاق تنافسي ضيق ضمن صناعة معينة، بحيث يتبنى المتبع لهذه الاستراتيجية نهجاً يركز على خدمة جزء محدد أو مجموعة أجزاء من السوق، ويصمم استراتيجيته خصيصاً لتلبية احتياجات هذا الجزء مع منع الآخرين من الدخول فيه بهدف تحقيق ميزة تنافسية داخل القطاع المستهدف، حتى وإن لم تمتلك المؤسسة ميزة تنافسية مطلقة على مستوى السوق بأكمله. تتطلب هذه الاستراتيجية تحليل السوق وتقسيمه إلى عدة قطاعات أو شرائح بناء على معايير محددة كاحتياجات العملاء وتفضيلاتهم، واختيار قطاع صغير لتوجيه جميع الموارد والجهود نحو خدمته، مما يعزز قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة للتغيرات التي تطرأ عليه. ومع ذلك، يُفضّل تجنب القطاعات التي يهيمن عليها قادة السوق كونهم غالباً ما يمتلكون موارد أكبر وخبرة تمكنهم من الدفاع عن حصتهم السوقية بقوة، مع ضرورة متابعة نمو القطاع المستهدف لتحديد تناسبه مع الاستراتيجية أو احتياجه لأي تعديل، حيث أنّ معدل النمو يمكن أن يؤثر على دخول المنافسين المحتملين إليه للاستفادة من إمكانياته، أما إذا كان القطاع بطيء النمو فقد تواجه المؤسسة صعوبة في تحقيق إيرادات كافية لدعم استراتيجيتها على المدى الطويل².

¹ Rolf G.Poluha , « The Quintessence of supply chain management: What you really need to know to manage your processes in procurement manufacturing warehousing and logistics», Springer, Paris France, Edition 01, 2016, p40.

² نور الهدى بوهنتالة، "خلفيات الميزة التنافسية واستراتيجيات تملكها المؤسسة"، الآفاق للدراسات الاقتصادية، الجزائر، المجلد 02، العدد 02، 2017، ص163.

تُصمم استراتيجية التركيز لتمكين المؤسسة من استهداف شريحة معينة من العملاء داخل الصناعة، فمن خلال تبني هذه الاستراتيجية، تستطيع المؤسسة جذب المزيد من العملاء بمرور الوقت، مع زيادة احتمالية تكرارهم لعمليات الشراء نظرًا لوعيهم بجودة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها. يُعد تكرار الشراء مؤشرًا على ولاء العملاء ورضاهم عن منتجات أو خدمات المؤسسة، مما يجعلهم أقل تأثرًا بأسعارها، ويمنح المؤسسة ميزة تنافسية إضافية في السوق¹.

2. أهداف استراتيجية التركيز

تهدف استراتيجية التركيز إلى التمتع الجيد في قطاع محدود من السوق المستهدف، والتخصص في جانب معين من السوق الذي يكون فيه أداء المؤسسة أكثر فعالية وكفاءة مقارنة بالمنافسين، ويتم بناؤها من خلال التركيز على واحدة من الاستراتيجيات السابقة الذكر كما يلي²:

أ. **التركيز على خفض التكلفة:** ويتم من خلال تخفيض تكاليف المنتجات في قطاع محدد من السوق.

ب. **التركيز على التمايز:** وتعتمد على التمايز في المنتجات الموجهة إلى قطاع محدود مستهدف من السوق وليس السوق بأكمله.

باختصار، يمكن تعريف استراتيجية التركيز بأنها نهج تنافسي تعتمد فيه المؤسسة على استهداف شريحة محددة أو قطاع ضيق من السوق، حيث تصمم استراتيجيتها خصيصًا لتلبية احتياجات هذا القطاع بفعالية وكفاءة أكبر من المنافسين من خلال تحليل السوق وتقسيمه إلى شرائح بناءً على معايير مثل احتياجات العملاء وتفضيلاتهم، ثم توجيه الموارد والجهود نحو القطاع المختار لتحقيق ميزة تنافسية داخل هذا النطاق المحدود، ويمكن تطبيق هذه الاستراتيجية بطريقتين إما بالتركيز على خفض التكلفة من خلال تقليل تكاليف المنتجات والخدمات في القطاع المستهدف، أو التركيز على التمايز من خلال تقديم منتجات أو خدمات مميزة تلبي احتياجات القطاع بشكل فريد.

3. شروط تطبيق استراتيجية التركيز

تُعتبر استراتيجية التركيز وسيلة فعالة لتحقيق ميزة تنافسية في مواجهة قادة السوق الذين يسيطرون على القطاعات الكبرى، حيث يصعب التفوق عليهم بشكل مباشر. ولضمان نجاح هذه

¹ روبرت أبتس وديفيد لى، مرجع سبق ذكره، ص 343، 344.

² يحة عيسى والعيداني حبيبة، مرجع سبق ذكره، ص 215.

الاستراتيجية، تقترح شركة CRIMSON الاستشارية وفقاً لما أوضحت (نور الهدى بوهنتالة) ثلاث ممارسات أساسية¹:

- أ. **قبول واقع البيئة التنافسية:** ينبغي على المؤسسة أن تفهم موقعها الحالي في السوق وتقبل الواقع التنافسي الصعب الذي لا يسمح بالأخطاء، وذلك بتقييم الإمكانيات المتاحة بدقة لمعرفة ما يمكن تحقيقه بواقعية بعيداً عن التوقعات غير العملية ودراسة السوق لفهم المنتجات المقدمة، فئات العملاء، وتوقعاتهم، مما يساعد المؤسسة على توجيه جهودها نحو تلبية الطلب الذي يتناسب مع إمكانياتها ويبتعد عن التحديات الكبرى التي تواجهها المؤسسات الأكبر.
- ب. **الانفتاح على الفرص المهمة في البيئة التنافسية:** يواجه قادة السوق قيوداً تحد من قدرتهم على التحرك بحرية في بعض القطاعات، مما يفتح المجال أمام المؤسسات الصغيرة لاستغلال الفرص المهمة. وبالتالي يجب على المؤسسات الأقل وزناً في السوق التركيز على استهداف القطاعات الصغيرة غير المخدومة، والتي غالباً ما تُعتبر غير جذابة للقادة بسبب ضعف نموها أو صغر حجمها، مع الأخذ بعين الاعتبار عامل الوقت كونه مهماً للغاية، حيث يتعين على المؤسسات التحرك سريعاً لاستغلال هذه القطاعات قبل أن تصبح هدفاً للمنافسين الكبار.
- ج. **تنفيذ صارم لقرار التركيز على قطاع محدد:** يعتمد نجاح الاستراتيجية على التزام المؤسسة بالتركيز على القطاع المستهدف، حتى إن ظهرت فرص بيع مغرية في قطاعات أخرى. فالتحدي هنا يكمن في قدرة المؤسسة على رفض الفرص التي قد تبدو مربحة على المدى القصير للحفاظ على استراتيجيتها المركزة وتحقيق التفوق في القطاع المختار. وعادةً ما تتبع هذه الاستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تفقر إلى موارد اقتصادية كبيرة وتبحث عن التميز في سوق ضيق (Niche Strategy).

بناءً على ما تقدّم، تركز استراتيجية التركيز على استهداف قطاعات صغيرة غير مخدومة، بناءً على فهم دقيق للموقع التنافسي والإمكانات المتاحة، مع الاستفادة من الفرص المهمة في السوق. ويتطلب النجاح الالتزام الصارم بخدمة القطاع المستهدف، مما يمنح المؤسسات الصغيرة ميزة تنافسية رغم محدودية مواردها مقارنة بقيادة السوق.

يوضح الجدول الموالي ملخصاً للاستراتيجيات التنافسية الثلاث الرئيسية التي حددها مايكل بورتر، التي تستخدمها المؤسسات لتحقيق مزايا تنافسية داخل الأسواق:

¹ نور الهدى بوهنتالة، مرجع سبق ذكره، ص ص 163، 164.

الجدول رقم 02: الاستراتيجيات التنافسية حسب Porter

الميزة التنافسية	الاستراتيجية التنافسية		
إدراك العملاء لانخفاض أسعار المنتجات مقارنة بالمنافسين.	القيادة في التكلفة	جميع قطاعات السوق	حجم السوق المستهدف
إدراك العملاء للشيء الفريد الذي تقدمه المؤسسة.	التمييز		
إدراك العملاء في قطاع المؤسسة للشيء الذي يميزها عن غيرها.	التركيز	قطاع معين من السوق	

المصدر: رتيبة نحاسية، "استراتيجيات التنافس والميزة التنافسية للمؤسسة"، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، الجزائر، المجلد 12، العدد 03، 2008، ص82.

المبحث الثالث: متطلبات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

يرتبط تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بأي مؤسسة بعدة محاور وأبعاد، أطلق عليها Rolf G-Poluha مصطلح "المثلث الإستراتيجي" نظرا لأهميتها الجوهرية في تحديد قدرة المؤسسة على التفوق في مجال عملها وداخل بيئتها التنافسية. ويشير هذا المثلث إلى ثلاثة عناصر رئيسية تتكامل معا لتشكّل قاعدة النجاح المؤسسي وهي: الجودة، التكلفة والوقت.

فالمؤسسة الفعّالة هي التي تنجح في تحقيق التوازن بين هذه الأبعاد من خلال تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة عالية، في التوقيت المناسب، وبأقل التكاليف الممكنة¹. سيتم في هذا المبحث شرح هذه العناصر بالتفصيل.

المطلب الأول: التكاليف

يعدّ مصطلح التكلفة من أكثر المصطلحات المحاسبية شيوعا، نظرا لأهميته الواسعة في شتى المجالات. كما أنه يشكل أحد الأبعاد الرئيسية للمثلث الاستراتيجي، فتقليل التكاليف وحسن إدارتها من شأنه أن يساعد المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

¹ Joseph A et Rolf G.Poluha, "Application of SCOR Model in Supply Chain Management", Cambria Press, 2007, p313.

أولاً: مفهوم التكلفة

تُعد التكلفة عنصراً جوهرياً في تحديد أسعار منتجات أو خدمات المؤسسة، حيث تمثل الموارد التي يتم التضحية بها لتحقيق هدف معين، وعادةً ما تُقاس التكلفة بمبالغ نقدية تُدفع مقابل الحصول على تلك المنتجات أو الخدمات. وتلعب التكلفة دوراً حاسماً في استراتيجيات التسعير، إذ تؤثر على قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح والاستمرار في السوق، فكلما تمكنت المؤسسة من إدارة تكاليفها بكفاءة، زادت قدرتها على تقديم أسعار تنافسية دون الإضرار بجودة المنتج أو ربحيتها، مما يعزز مكانتها في السوق¹.

كما نُعرف بأنها استخدام اختياري للموارد المتاحة بهدف تحقيق منافع اقتصادية، سواء في الحاضر أو المستقبل، وتمثل هذه التضحية استثماراً تسعى المؤسسة من خلاله إلى تحقيق عوائد تعزز من أدائها المالي واستدامتها في السوق². ويتم تسجيل التكاليف في النظام المحاسبي من أجل مساعدة صناع القرار على اتخاذ بناء على وضعية المؤسسة، واختيار أغراض التكلفة المتمثلة أساساً في المنتجات ومراكز المسؤولية التي تعبر عادة عن أقسام المؤسسة، فتحدد تكاليف قسم ما مثلاً من شأنه أن يساعد على التحكم في تكاليفه من قبل مسؤول هذا القسم، كما يمكن المستوى الإداري الأعلى من تقييم أداء رؤساء الأقسام وأداء وحداتهم الفرعية كأنشطة اقتصادية³.

تعتمد محاسبة التكاليف على مجموعة من الإجراءات التي تساعد في تحديد التكاليف، وتُعرف بنظام التكاليف؛ الذي يشمل مجموعة من الأسس والإجراءات المنظمة لجمع التكاليف، تخصيصها، وتوزيعها على أهداف التكلفة، بهدف تحديد تكلفة وحدات الإنتاج وحصر مختلف التكاليف التي تنشأ في الوحدات الإدارية، كما يساهم في توفير معلومات مفيدة لدعم الأغراض الإدارية كالرقابة وتخطيط تكاليف الإنتاج، مما يساعد في تحسين كفاءة العمليات واتخاذ القرارات الاستراتيجية⁴.

وعليه، يمكن تعريف التكلفة بأنها قيمة الموارد التي تضحي بها المؤسسة لتحقيق أهدافها الاقتصادية، وتقاس عادةً بالمبالغ النقدية المدفوعة مقابل الحصول على المنتجات أو الخدمات، وتلعب

¹ تشارلز هورنجرن، سريكانت داتار وجورج فوستر، تعريب: أحمد حامد حجاج، "محاسبة التكاليف: مدخل إداري (الكتاب الأول)"، دار المريخ للنشر، الرياض المملكة العربية السعودية، الطبعة الحديثة، 2009، ص 63.

² مجدوبي شهرزاد وصالح إلياس، "دور إعادة الهندسة في تخفيض التكاليف بالتكامل مع مناهج خفض التكاليف الأخرى"، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، الجزائر، المجلد 05، العدد 01، 2018، ص 356.

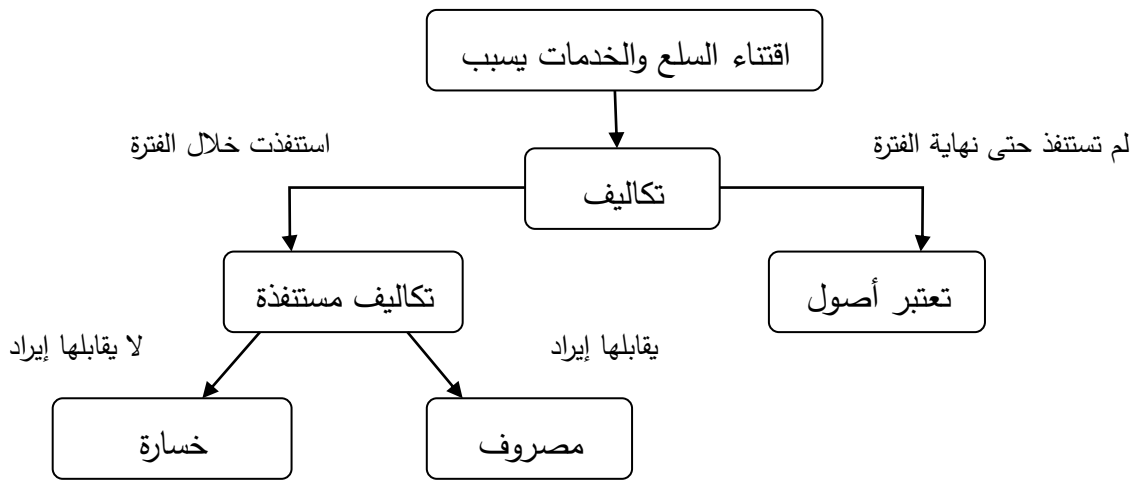
³ تشارلز هورنجرن، سريكانت داتار وجورج فوستر (الكتاب الأول)، مرجع سبق ذكره، ص 188.

⁴ "محمد تيسير" عبد الحكيم الرجبي، "مبادئ محاسبة التكاليف"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الثالثة، 2004، ص 5، 6.

دورًا جوهريًا في تحديد الأسعار، حيث تؤثر بشكل مباشر على ربحية المؤسسة وقدرتها التنافسية في السوق. والجدير بالذكر أنه كلما تمكنت المؤسسة من إدارة تكاليفها بكفاءة، ازدادت قدرتها على تقديم أسعار تنافسية دون المساس بجودة منتجاتها أو ربحيتها وهذا ما يتيح لها تحقيق مزايا تنافسية.

وقد تشكّل التكلفة بالنسبة للمؤسسة مصروفًا أو خسارة حسب وضعيتها؛ فإذا حصلت المؤسسة على إيراد خلال نفس الفترة التي استنفذت فيها التكلفة فهي تسمى "مصروفًا"، أما إذا لم يقابلها عائد فهي تعدّ "خسارة"¹. والشكل الموالي يوضح العلاقة بين كل من التكلفة، المصروف والخسارة:

الشكل رقم 07: العلاقة بين التكلفة، المصروف والخسارة



المصدر: إسماعيل حجازي ومعاليم سعاد، "محاسبة التكاليف الحديثة من خلال الأنشطة"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص15.

ثانياً: أنواع التكاليف

تباينت آراء الباحثين والمفكرين حول أنواع التكاليف وفقاً لتوجهاتهم واهتماماتهم، ومن أبرز التقسيمات المتداولة في هذا المجال ما يلي:

أ. **حسب إمكانية تتبعها:** تُصنّف التكاليف إلى نوعين رئيسيين: تكاليف مباشرة، التي يمكن تتبعها بدقة عند حساب تكلفة المنتج بطريقة مباشرة واقتصادية مثل أجور العمال المشاركين في عملية الإنتاج وتكلفة المواد الخام كالبلستيك المستخدم في صناعة ألعاب الأطفال. أما التكاليف غير المباشرة، فهي التكاليف المرتبطة بالمنتج أو الخدمة ولكن لا يمكن تتبعها مباشرة إلى وحدة

¹ إسماعيل حجازي ومعاليم سعاد، "محاسبة التكاليف الحديثة من خلال الأنشطة"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص15.

قياس التكلفة مثل أجور عمال المناولة والنظافة، بالإضافة إلى تكاليف إيجار مكان العمل¹. وللتمييز بين كل من التكاليف المباشرة والتكاليف غير المباشرة يتم الاعتماد على مجموعة من المبادئ أبرزها²:

- **مدى ارتباط العنصر بوحدة المنتج النهائي:** يُعتبر العنصر مباشراً إذا كان يشكل جزءاً أساسياً من المنتج النهائي كالمواد الخام الرئيسية المستخدمة في التصنيع.
- **إمكانية تخصيص العنصر وربطه بوحدة المنتج:** إذا كان العنصر قابلاً للتخصيص بسهولة ويمكن ربطه مباشرة بوحدة المنتج النهائي، فإنه يُصنّف كتكلفة مباشرة، بينما تُعد التكاليف التي يصعب تخصيصها ضمن التكاليف غير المباشرة.
- **القيمة النسبية للعناصر:** بعض بنود التكاليف تكون بطبيعتها مباشرة، لكن قد يتم تصنيفها كغير مباشرة لأسباب عملية، مثل ضآلة قيمتها أو تعقيد عملية تخصيصها للمنتج النهائي. على سبيل المثال، تُعتبر المسامير في صناعة الأثاث أو الخيوط في صناعة الأحذية تكاليف غير مباشرة نظراً لصعوبة تتبعها بدقة لكل وحدة منتج.
- ب. **حسب سلوكها بحجم نشاط المؤسسة:** تصنّف التكاليف وفقاً لهذا المعيار إلى تكاليف متغيرة وأخرى ثابتة؛ حيث تُعرّف المتغيرة بأنها التكاليف التي تتغير بشكل طردي مع حجم نشاط المؤسسة، حيث تزداد أو تنخفض بنفس النسبة التي يتغير بها النشاط، وتشمل هذه التكاليف المواد المباشرة، الأجور المباشرة، وبعض المصروفات التسويقية، نظراً لارتباطها المباشر بحجم الإنتاج أو المبيعات. أما التكاليف الثابتة، فهي تلك التي تظل ثابتة بغض النظر عن التغير في حجم النشاط، حيث لا يؤدي ارتفاع أو انخفاض النشاط إلى تغيير قيمتها وتنقسم إلى³:
- **تكاليف ثابتة اختيارية:** تمثل التكاليف التي يمكن للإدارة التأثير في قيمتها والتحكم فيها في المدى القصير كالرواتب، الأجور وتكاليف الإعلان.
- **تكاليف ثابتة إلزامية:** هي التي يصعب على الإدارة تقليلها أو إلغاؤها في المدى القصير دون تأثير على استمرارية المؤسسة ومصالحها كالضرائب والرسوم.

يضيف الباحثون نوعاً آخر من التكاليف ضمن هذا التصنيف، يُعرف بالتكاليف المختلطة أو شبه المتغيرة؛ تتميز هذه التكاليف بأنها تزداد مع ارتفاع حجم الإنتاج، ولكن بمعدلات مختلفة، أي أنها لا تتغير بنفس النسبة التي يتغير بها النشاط، وتتكون التكاليف المختلطة من جزء ثابت لا يتأثر بحجم

¹ شحاته السيد شحاته، السيد عبد المقصود دبيان وزينات محمد محرم، "محاسبة التكاليف المتقدمة في بيئة الأعمال المعاصرة"، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية مصر، 2015، ص38.

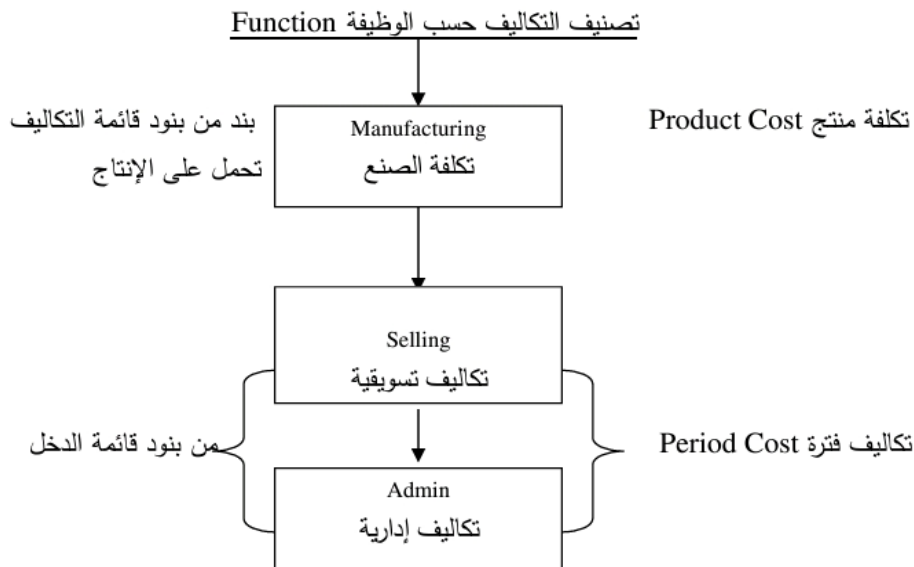
² أسامة عبد اللطيف منصور، غسان هاني مارديني وفتحية العش اللحياني، "محاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية"، دار نشر جامعة قطر، الدوحة قطر، الطبعة الأولى، 2021، ص32.

³ "محمد تيسير" عبد الحكيم الرجبي، مرجع سبق ذكره، ص 51-53.

النشاط، وجزء متغير يتغير وفقاً له، لذا تُعرف أيضاً بالتكاليف الكلية لأنها تجمع بين التكاليف المتغيرة والثابتة¹.

ج. حسب الوظيفة التي يؤديها عنصر التكلفة: وفقاً للوظيفة التي يؤديها عنصر التكلفة، تُصنّف التكاليف إلى تكاليف إنتاجية، تكاليف تسويقية، وتكاليف إدارية. وتعرف التكاليف الإنتاجية بأنها التكاليف الصناعية المرتبطة مباشرة بعملية التصنيع داخل المصنع، وتسمى بتكلفة المنتج (Product Cost) مثل أجور العمال وتكاليف الكهرباء لإنارة المصنع. أما التكاليف التسويقية والبيعية فهي تُعدّ غير صناعية، تُعرف باسم تكلفة الفترة (Period Cost) وتشمل تكاليف الدعاية والإعلان على سبيل المثال. بذلك، تُعتبر أي تكلفة تُنفق داخل المصنع تكاليف إنتاجية أو صناعية، بينما تُصنّف التكاليف خارج المصنع على أنها تكاليف فترة أو غير صناعية. وتشمل تكاليف المنتج المواد المباشرة، الأجور المباشرة، والتكاليف الصناعية غير المباشرة، لكونها جميعاً تكاليف مرتبطة بالإنتاج. أما التكاليف الإدارية، مثل النفقات التنظيمية والتنفيذية، فهي تُعدّ داعمة للإنتاج ولكنها ليست جزءاً أساسياً منه. وبالمثل، تُعتبر التكاليف المرتبطة بالبيع وخدمات ما بعد البيع تكاليف بيعية، نظراً لعدم ارتباطها المباشر بعملية الإنتاج².

الشكل رقم 08: تصنيف التكاليف حسب الوظيفة



المصدر: طلال أبو غزاله، "المحاسبة المالية والتكاليف"، المجمع الدولي العربية للمحاسبين القانونيين، عمان الأردن، الجزء الأول، طبعة 2014، ص 183.

¹ أسامة عبد اللطيف منصور، غسان هاني مارديني وفتحية العش اللحاني، مرجع سبق ذكره، ص 36.

² المرجع نفسه، ص 41.

ثالثاً: أدوات إدارة التكاليف

تواجه المؤسسات ضغطاً مستمراً لتخفيض تكاليف السلع والخدمات التي تقدمها، حيث أصبح التحكم في التكاليف عاملاً حاسماً في تحقيق المزايا التنافسية، ويتم ذلك من خلال تقليص الهدر والإسراف، والتخلص من الأنشطة غير المدرة للقيمة التي تزيد الأعباء المالية على المؤسسة¹. ويعدّ الفهم العميق للأنشطة التي تؤدي إلى ارتفاع التكاليف والعمل على تقليلها أو تحسين أدائها عبر مختلف مراحل سلسلة القيمة ودورة حياة المنتج، بدءاً من البحث والتطوير وصولاً إلى مرحلة ما بعد البيع، من العوامل الأساسية التي تساعد المؤسسة على إدارة تكاليفها بفعالية². وفيما يلي أبرز الأدوات المستخدمة في إدارة التكاليف.

1. التكلفة على أساس النشاط Activity-based Costing

تُعدّ طريقة التكاليف على أساس النشاط (ABC) من أحدث وأهم الأساليب في محاسبة التكاليف، حيث تعتمد على قياس تكلفة الأنشطة وخطوات تدفقات العمل التي تسهم في إنتاج المخرجات سواء كانت منتجات أو خدمات. وتتميز هذه الطريقة عن المحاسبة التقليدية بقدرتها على تخصيص التكاليف غير المباشرة بدقة أكبر للأنشطة المختلفة، مما يساهم في تحسين دقة التكاليف المحسوبة. وتشمل هذه التكاليف العامة التي يصعب تخصيصها مباشرة لنشاط إنتاجي معين، كتكاليف الإيجار للمكاتب، المصاريف الإدارية، استهلاك المعدات، بالإضافة إلى الخدمات الإدارية الأخرى مثل الموارد البشرية، المحاسبة، والخدمات القانونية³.

تتميز التكلفة على أساس النشاط (ABC) بكونها تعتمد على الأنشطة الفعلية اللازمة للإنتاج، والتي تشمل العمليات والمهام التي تنفذها المؤسسة، وتأخذ في الاعتبار معايير العمليات التي تتمثل في العوامل الأكثر ارتباطاً بالتكلفة، والمعروفة بمحركات التكلفة التي تستند على الحجم أو الأداء، مما يساعد في تحديد تكلفة كل عملية تنفيذ على حدة بشكل دقيق ومنفصل، مما يساهم في تحسين دقة تحليل التكاليف واتخاذ قرارات مالية أكثر كفاءة⁴. وبالتالي، يمكن القول أنّ طريقة التكاليف على أساس النشاط (ABC) تسمح للمؤسسة بفهم أدق لتوزيع التكاليف، مما ينعكس مباشرة على تحسين القرارات المالية ورفع كفاءة الأداء.

¹ مجدوبي شهرزاد وصالح إلياس، مرجع سبق ذكره، ص 357.

² تشارلز هورنجرن، سريكانت داتار وجورج فوستر، تعريب: أحمد حامد حجاج، "محاسبة التكاليف: مدخل إداري (الكتاب الأول)"، مرجع سبق ذكره، ص 35.

³ Lyle M et Spancer JR, "Reengineering human resources: achieving Radical increases in service quality with 50% to 90% cost and headcount reductions", John Wiley & Sons Inc, USA, 1995, P P 53,54.

⁴ Rolf G.Poluha, Op cit, p65.

2. التكلفة المستهدفة Target Costing

إنَّ التكلفة المستهدفة هي عملية منظّمة لتخطيط المنتجات الجديدة، تعتمد على تحديد سعر البيع كمعيار أساسي من خلال دراسة أسعار السوق وتحديد هامش الربح المتوقع. يتم تنفيذ هذه العملية ضمن فريق عمل متكامل يضم مختلف التخصصات، بهدف خفض التكلفة الإجمالية للمنتجات طوال دورة حياتها، مع التركيز على تلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم، ويساهم هذا الأسلوب في توجيه الإدارة نحو استراتيجية تخفيض التكاليف المستمرة خلال دورة حياة المنتج، مما يؤدي إلى تقليل تكاليف الإنتاج، وتعزيز الربحية، وتحقيق رضا العملاء، بالإضافة إلى دعم تطور السوق المستهدف¹.

3. الإنتاج في الوقت المحدد Just in time system²

يعرف أيضا باسم نظام الإنتاج الفوري أو نظام الإنتاج بدون مخزون، وهو عبارة عن نظام يهدف إلى مزامنة أنشطة سلسلة القيمة الخاصة بالمؤسسة من الموردين حتى الوصول إلى العملاء بشكل لا يسمح للمخزون بالتراكم خلال أي مرحلة من المراحل سواء كان عبارة عن مواد خام، مخزون تحت التشغيل أو مخزون إنتاج تام ويتطلب ذلك تحليل الأنشطة المولدة للقيمة والأنشطة غير المضيفة للقيمة وتكلفة تلك الأنشطة، قيام الموردين بتسليم المواد الخام بالجودة المطلوبة وفي الوقت المحدد الأمر الذي يتطلب إبرام عقود طويلة الأجل مع موردين موثوقين يمكن للمؤسسة الاعتماد عليهم، كما يمكن أن يتطلب الأمر إعادة هندسة وتصميم العمليات ومعدات التصنيع الأمر الذي يسمح بالتخلص من الوقت الضائع، وكذا إزالة عمليات النقل والتخزين باستخدام نظام ال Kanban الذي يضمن سحب المنتجات خلال عملية التصنيع بدلا من دفعها وبالتالي لا يتراكم المخزون في أي مرحلة من مراحل التصنيع، تدريب العمال على القيام بمهام متعددة كالصيانة وإصلاح الماكينات التي يعملون عليها وتنمية عمليات التسويق والتنبؤ بحجم الطلب بما يسمح لها أن تعتمد على التصنيع بناء على الطلبات المقدمة حتى لا يتراكم المخزون من المنتج النهائي. والجدير بالذكر أن خلق التوافق في العمليات قد يصبح غير ممكن في بعض الأحيان بسبب القيود التي يمكن أن تظهر في

¹ خالد محمد احمد عبد الله وفتح الرحمن الحسن منصور، "التكامل بين أسلوب التكلفة المستهدفة والتكلفة وفقا للنشاط كأدوات لإدارة التكلفة الاستراتيجية لتحديد تكلفة انتاج الكهرباء"، مجلة العلوم الاقتصادية، السودان، المجلد 16، العدد 01، 2015، ص223.

² صلاح الدين عبد المنعم مبارك، زينات محمد محمد محرم والأميرة ابراهيم عثمان، "محاسبة التكاليف المتقدمة للأغراض الإدارية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية مصر، 2003، ص 340.

أي مكان على سلسلة القيمة، وفي هذه الحالة يمكن تطبيق نظرية القيود كبديل لتحسين العمليات وتخفيض التكاليف.

4. نظرية القيود

هي عبارة عن أسلوب إداري يهدف إلى التخلص من القيود والاختناقات التي تواجهها المؤسسة من خلال القيام بجدولة وتخطيط الإنتاج، ويتم ذلك عن طريق تخفيض المخزون تحت التشغيل والتركيز على إدارة تكاليف الإنتاج والإيرادات في الوقت نفسه من أجل رفع إنتاجية المؤسسة والحصول على أقصى عائد ممكن من الموارد الاقتصادية المستعملة، ويمكن تعريف القيد على أنه عبارة عن عائق يعرقل أداء الأنشطة بكفاءة وفعالية و يحد من قدرة النظام الإنتاجي على تحقيق أهدافه وهي نوعان قيود داخلية؛ تحد من قدرة المؤسسة على تلبية الطلب على منتجاتها وخدماتها كقيود السياسات الادارية التي تحدد طريقة أداء العمل عند جميع مستوياته، وقيود خارجية المتمثلة في العوامل الخارجية المفروضة على المؤسسة التي تحد من قدرتها في الحصول على المواد الأولية أو تؤدي إلى تخفيض الطلب على منتجاتها أو خدماتها¹.

والجدير بالذكر أنه ينبغي على المؤسسات أن تراعي الحل الوسط بين تخفيض التكلفة وما تقدمه من خصائص للسلع والخدمات، من أجل ضمان الحفاظ على جودة المنتج أو الخدمة المقدمة وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية في الوقت نفسه².

المطلب الثاني: الجودة والابتكارية

تُعد الجودة والابتكارية من الركائز الأساسية التي تقوم عليها القدرة التنافسية للمؤسسات في بيئة الأعمال المعاصرة، حيث لم يعد الاعتماد على جودة المنتجات وحده كافياً لضمان التفوق، بل أصبح الابتكار عنصراً جوهرياً لتعزيز القيمة المضافة وتلبية الاحتياجات المتغيرة للعملاء.

أولاً: مدخل مفاهيمي إلى الجودة

حظي مفهوم الجودة باهتمام واسع من قبل الباحثين والعلماء بمختلف تخصصاتهم واتجاهاتهم، مما أدى إلى تنوع وجهات النظر حوله تبعاً لاختلاف المجالات. فمثلاً، ينظر الإداري إلى الجودة من

¹ مزهود هشام، "إدارة التكاليف داخل المؤسسة الصناعية الصغيرة والمتوسطة في ظل تبني مدخل إعادة الهندسة - حالة مؤسسات بالمناطق الصناعية لولاية سطيف"، مرجع سبق ذكره، ص ص 144، 145.

² عز الدين علي سويسسي ونعمه عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 72.

منظور يختلف عن الاقتصادي، كما أن للحرفي رؤية مغايرة لهذا المفهوم، وهكذا تتعدد التفسيرات وفقاً للتخصصات المختلفة. ويعود أصل مصطلح "الجودة" إلى اللغة اللاتينية، حيث أنه مشتق من الكلمة اللاتينية "Qualitas" والتي تعني طبيعة الشيء أو نوعيته وتدل على المتانة والصلابة، وقد عرفت عبر التاريخ على أنها تعني الدقة والإتقان والالتزام بمعايير معينة¹. أما الابتكار فهو "أسلوب من أساليب التفكير الموجه والهادف بغرض اكتشاف مناهج أو طرق جديدة لممارسة الأعمال أو حل المشكلات"².

وعلى الرغم من الاعتماد على الجودة منذ القدم، إلا أن إنشاء فلسفتها يعزى إلى Edwards Deming في أواخر سنة 1920 أثناء عمله في شركة Western Electric بشيكاغو، أين وجد أنّ أنظمة الحوافز الموجهة للعمال غير منتجة اقتصادياً، لارتباطها المباشر بكمية الإنتاج وكانت أنظمة الرقابة المستخدمة غير فعّالة، فقرر Deming التعاون مع الإحصائي Walter A. Shewhart سنة 1930 من أجل استخدام التقنيات الإحصائية في مراقبة الجودة. الأمر الذي لاقى نجاحاً ملفتاً جعل الحكومة اليابانية تتبنى أفكاره من أجل إحياء اقتصادها، وغرس التفاني في الجودة والإنتاجية في القطاعين الإنتاجي والخدمي اليابانيين، مما جعلها قوة مهيمنة في الاقتصاد العالمي بحلول ثمانينات القرن العشرين. وحظيت أفكار Deming بالاعتراف في الولايات المتحدة الأمريكية في تلك الفترة وأصبح هو نفسه محاضراً ومؤلفاً، وأضحت فلسفته في الجودة نموذجاً للعديد من الشركات الأمريكية³.

وتُعد الجودة أداة تنافسية قوية، حيث تتمثل في قدرة المؤسسة على تقديم منتجات أو خدمات عالية المزايا، بما يتوافق مع توقعات العملاء واحتياجاتهم. يتحقق ذلك من خلال الالتزام بالمعايير المعتمدة، والعمل المستمر على تطوير المنتجات والخدمات لضمان تلبية متطلبات السوق بمواصفات عالمية، وتقديم قيمة متميزة تعزز رضا العملاء وتضمن ولاءهم⁴. كما تعرف بأنها مدى ملاءمة المنتج للاستخدام وقدرته على مقابلة احتياجات العملاء⁵، ويتطلب تحقيق الجودة إضافة ميزات فريدة ومبتكرة إلى المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة، من خلال التركيز على تصميم المنتج وتعزيز القدرة التنظيمية لتحويل المدخلات إلى مخرجات تلبي المواصفات المطلوبة، بهدف تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة وضمان تحقيق أقصى استفادة للعملاء عند استلامهم تلك المنتجات أو الخدمات⁶.

¹ علي جبلاق، "إدارة الجودة"، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2021، ص 1.

² هند غدايفي، أحمد فرحات ويونس بن حسين، "الابتكار وطرق قياسه وتنميته (مقاربة نظرية)"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، المجلد 10، العدد 35، سبتمبر 2018، ص 776.

³ Raj Bala Sharma, "Total Quality Management", Lulu publication, United States, 2015, p p 51,52.

⁴ راكنز الزعاريير وغسان الطالب، مرجع سبق ذكره، ص 118.

⁵ شهدان عادل عبد اللطيف الغرباوي، مرجع سبق ذكره، ص 15.

⁶ عز الدين علي سويسي، نعمه عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 72.

يمثل تحقيق الجودة عنصرًا أساسيًا لنجاح المؤسسات، نظرًا لدورها الحيوي في تحقيق المزايا التنافسية، ضمان استمرارية المؤسسة وكسب ولاء العملاء، إذ يتوقع العملاء مستوى عالٍ من الجودة في المنتجات أو الخدمات المقدمة لهم. وتعد إدارة الجودة الشاملة فلسفة ونهجًا استراتيجيًا تعتمد عليه المؤسسات لتحسين عملياتها عبر سلسلة القيمة بهدف تقديم منتج أو خدمة نهائية تفوق توقعات العملاء¹. وترتكز الجودة على دعامتين أساسيتين لا يمكن تحقيقها إلا بتوافرها معًا²:

- **جودة التصميم:** تعني تحقيق أداء عالٍ في تصميم المنتج أو الخدمة بغرض تلبية احتياجات العملاء من خلال ميزات محددة كالمواصفات الخاصة، العيوب الصفرية، المتانة العالية، أمان المعلومات والخدمة المتميزة للعملاء. ومثال ذلك تحقيق الجودة في تصميم شبكات الجيل الخامس 5G مما يسمح بسرعة التحميل وتقليل زمن الاستجابة.
- **جودة المطابقة:** تشير إلى مدى انسجام المنتجات أو الخدمات مع معايير التصميم المحددة، ويتم ذلك من خلال تبني وتطبيق معايير الجودة عبر مختلف مراحل العمل، بدءًا من التصميم وحتى خدمة ما بعد البيع. ولتحقيق جودة المطابقة في قطاع الاتصالات مثلًا ينبغي التأكد من أن الأبراج والشبكات تعمل وفقًا للمواصفات المحددة مما يضمن جودة المكالمات، ثبات سرعة الانترنت ودعم العملاء بسرعة عند مواجهة المشكلات.

ثانياً: وسائل تحسين الجودة

نتيجة الضغوط التي تتعرض لها المؤسسات في بيئة شديدة المنافسة أصبحت تحاول تحسين جودة منتجاتها وخدماتها باستمرار من أجل الحفاظ على مكانتها في السوق وتعزيز مركزها التنافسي، ولعل أبرز وسائل تحسين الجودة ما يلي³:

- **البحث والتطوير:** يمكن للمؤسسة تحسين جودة خدماتها من خلال تفعيل دور البحث والتطوير في المؤسسة باكتشاف تصاميم جديدة أو تعديل التصاميم الحالية، وذلك من خلال القيام بالبحوث والدراسات اللازمة لتطوير ما تقدمه من منتجات أو خدمات.

¹ تشارلز هورنجرن، سريكانت داتار وجورج فوستر، تعريب: أحمد حامد حجاج، "محاسبة التكاليف: مدخل إداري (الكتاب الأول)"، مرجع سبق ذكره، ص 36.

² رعد حسن الصرن، "إدارة النظم والعمليات الإنتاجية"، جامعة الشام الخاصة، 2020-2021، ص 64.

³ محبوب مراد، "استخدام استراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية - دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بكرة"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بكرة، الجزائر، 2013-2014، ص ص 43، 44.

- **الاستفادة من المنافسين:** يمكن للمؤسسات الاستفادة من خبرات منافسيها في مجال صناعة الجودة من خلال اعتماد نفس طريق الشحن والتسليم أو تقديم خدمات مشابهة للمنافسين مع إضافة مزايا إضافية على سبيل المثال، فعلى الرغم من وجود رخص للصناعة وحماية حقوق الاختراع تمنع تقليد المؤسسات إلا أن هذا لا يمنع استخدام نفس أسلوب العمل.
- **ملاحظات العملاء واقتراحاتهم:** يمثل العملاء مصدرا هاما لتحسين الجودة من خلال اقتراحاتهم وشكاويهم التي تساعد في تحديد نقاط القصور في منتجات وخدمات المؤسسة، فإذا اشتكى عدد كبير من ضعف تغطية الشبكة في منطقة معينة مثلا، فقد تعمل المؤسسة على زيادة عدد الأبراج في تلك المنطقة لتحسين الخدمة.
- **مساهمة العمال والموظفين:** يمكن للموظفين والفنيين تقديم اقتراحات بغرض تحسين جودة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة نظرا لاحتكاكهم المباشر بظروف العمل. مثلا نجد أن للفنيين صلة مباشرة بأنظمة التشغيل وأداء الشبكات الأمر الذي يمكنهم من ملاحظة النقائص ونقاط الضعف، وبالتالي فهم يسعون إلى تحسينها وزيادة كفاءة البنى التحتية من خلال تحديث المعدات لتقليل الأعطال والعمل على تحسين عمليات صيانة الشبكات.
- **دور الإدارة:** تلعب الإدارة دورا حاسما في تحسين الجودة من خلال وضع خطط التحسين، تحديد الأولويات وتوفير الموارد اللازمة للوصول إلى الجودة المطلوبة.

ثالثا: تقسيمات الجودة

ترتكز الجودة على عنصرين أساسيين؛ يتمثل الأول في تقديم منتجات وخدمات تتوافق مع المواصفات المحددة، بينما يتعلق الثاني في الاستجابة لاحتياجات السوق ومتطلبات العملاء. ويمكن تصنيف الجودة إلى نوعين رئيسيين كما يلي:

1. جودة المنتج: يرى فيشر Fisher أن الجودة تعبر عن درجة تألق وتميز أداء المنتج الذي تقدمه المؤسسة، أو كون بعض خصائص هذا المنتج ممتازة مقارنة مع المعايير الموضوعة من منظور المؤسسة أو من منظور العميل بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة ورغبات العملاء باستمرار¹. وتبرز أهميتها من خلال ما يلي²:

¹ قاسم نايف علوان المحياوي، "إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة العربية الأولى، 2006، ص 24.

² المرجع نفسه، ص 32-33.

- **سمعة المؤسسة:** ترتبط سمعة وشهرة المؤسسة ارتباطاً وثيقاً بجودة منتجاتها، فهي تساعد على جذب المزيد من العملاء للمؤسسة ولو كانوا لم يستعملوا المنتج من قبل، وتتضح شهرة المؤسسة من خلال العلاقات التي تربط المؤسسة بالمجهزين وخبرة العاملين ومحاولة تقديم منتجات تلبي احتياجات العملاء.
 - **المسؤولية القانونية للجودة:** إن المؤسسة مسؤولة قانونياً عن كل ضرر يصيب العميل جراء استخدامه لمنتجاتها، ومن هنا تبرز أهمية الجودة، فالمنتج ذو الجودة العالية يكون مفيداً للعميل وأماناً عند الاستخدام.
 - **المنافسة العالمية:** تكتسب الجودة أهمية متميزة في ظل التغيرات الاقتصادية والسياسية التي أدت إلى اتساع الأسواق العالمية، وفي هذا الصدد فإن المؤسسات تسعى إلى تحقيق الجودة في منتجاتها من أجل مواجهة المنافسة العالمية.
 - **حماية الزبون:** إن تطبيق الجودة في أنشطة المؤسسة من خلال وضع مواصفات قياسية محددة في المنتج تساهم في حماية العميل من الغش التجاري وتعزز ثقته في منتجات المؤسسة، أما عند غياب أو انخفاضها الجودة فذلك يؤدي إلى إحجام الزبون عن طلب المنتج نتيجة فشله في القيام بوظيفته وهذا ما أدى إلى ظهور جماعات حماية المستهلك وإرشاده إلى منتجات أكثر جودة وأماناً.
 - **التكاليف وحصة السوق:** إن اعتماد الجودة خلال جميع مراحل الإنتاج من شأنه أن يتيح الفرص لتصحيح الأخطاء الوارد حدوثها ومن ثم تخفيض التكاليف الإضافية والوقت الضائع والاستفادة القصوى من الموارد المتاحة من أجل زيادة أرباح المؤسسة.
- أ. أبعاد جودة المنتج:** يعتمد اختيار استراتيجية الجودة المناسبة من قبل المؤسسة على الفهم الشامل لأبعادها المتمثلة أساساً في¹:
- **مستوى الأداء:** أي ضرورة توفر صفات التشغيل الأساسية التي تهم العميل ضمن المنتج كالمكايح في السيارة على سبيل المثال.
 - **سمات المنتج:** وتمثل الصفات الوظيفية الأساسية التي من الممكن أن يؤديها المنتج أو الخدمة المقدمة.
 - **قابلية الاعتماد والموثوقية:** تشير إلى احتمال فشل المنتج أو توقفه ضمن الفترة المحددة، فكلما كانت درجة قابلية الاعتماد والموثوقية أكبر قل احتمال فشل المنتج.

¹ رعد حسن الصرن، مرجع سبق ذكره، ص 199-200.

- **درجة المطابقة:** أي درجة تصميم المنتج وصفات تشغيله بشكل يتوافق مع المعايير الموضوعية مسبقاً، فالمنتج ذو الجودة العالية هو المنتج المطابق للمواصفات.
- **المتانة:** تركز على قياس مدى صلاحية المنتج أو الفترة التي يستعمل فيها العميل المنتج قبل أن يتعطل أو يضطر لاستبداله، فكلما كان هذا المدة أطول كلما كان المنتج أفضل.
- **القابلية للخدمة:** أي البراعة في إعداد السلعة للعمل وسهولة استخدامها أو تصليحها.
- **المظهر الخارجي وجمال السلعة:** ويشير إلى مظهر المنتج، ملمسه، أو رائحته.. الخ، ويعود هذا الأمر إلى آراء العملاء وتفضيلاتهم فهي تختلف من عميل إلى آخر.
- **إمكانية إدراك الجودة:** يتم إدراك الجودة والحكم على المنتجات في أغلب الأحيان من خلال علامات التجارية، أي حسب ما تتركه الماركة من انطباع عن جودة منتجاتها لدى العملاء سواء استخدموا هذه الأخيرة أو لم يستخدموها إطلاقاً.

ب. تكاليف الجودة: من أجل ضمان الحصول على المنتج المرغوب ذو الجودة العالية، تقوم المؤسسة بتخصيص مجموعة من التكاليف لمنع إنتاج منتج منخفض الجودة، وتصنف تكاليف الجودة إلى أربع مجموعات كالتالي¹:

- **تكاليف المنع:** وهي عبارة عن التكاليف التي تخصص لمنع إنتاج منتجات غير مطابقة للمواصفات كتكاليف هندسة العمليات، تكاليف تدريب الجودة، تكاليف هندسة التصميم وغيرها.
- **تكاليف التقييم:** وتمثل التكاليف التي تنفق لاكتشاف الوحدات الفردية من المنتج غير المطابقة للمواصفات كتكاليف فحص المنتج والعمليات، تكاليف اختبار المنتج وغيرها.
- **تكاليف الفشل الداخلي:** هي عبارة عن تكاليف الكشف عن المنتجات المعيبة قبل وصولها للعملاء كتكاليف التلف، تكاليف صيانة الأعطال، تكاليف إعادة هندسة العملية المتعلقة بالفشل الداخلي وغيرها.
- **تكاليف الفشل الخارجي:** وتتضمن التكاليف التي تحدث للكشف عن المنتجات المعيبة بعد شحنها للعملاء كتكاليف الإصلاح خلال فترة الضمان، تكاليف التعويض، تكاليف إعادة هندسة العملية المتعلقة بالفشل الخارجي وغيرها.

2. جودة الخدمة: تعرّف جودة الخدمة بأنها "نتيجة عملية تقييم يقارن فيها العميل توقعاته بالخدمة المقدّمة"؛ حيث يقوم العميل ببناء توقعاته على مجموعة من الأبعاد والمعايير ويقارنها بالخدمة المقدمة

¹ تشارلز هورنجرن، سريكانت داتار وجورج فوستر، تعريب: أحمد حامد حجاج، "محاسبة التكاليف: مدخل إداري (الكتاب الثاني)"، دار المريخ للنشر، الرياض المملكة العربية السعودية، الطبعة الحديثة، 2009، ص ص 1239، 1240.

له وبالتالي الحكم على جودة هذه الأخيرة من عدمها¹. فهي عبارة عن معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات العميل من أجل تحديد رضا العميل من عدمه، فالتوافق والتطابق بين توقعات العميل من الخدمة والأداء الفعلي لها عند استخدامها من شأنه أن يزيد رضا العميل ويحافظ على ولائه للمؤسسة².

أ. قياس جودة الخدمة: يمكن قياس جودة الخدمة من خلال مجموعة متنوعة من المقاييس نذكر منها ما يلي³:

- **مقياس عدد الشكاوي:** يمثل عدد شكاوي العملاء خلال فترة زمنية محددة مقياسا هاما يعبر عن الخدمات المقدمة دون المستوى المطلوب، ويمكن المؤسسات من اتخاذ الإجراءات المناسبة لتجنب حدوث المشاكل وتحسين جودة خدماتها.
- **مقياس الرضا:** يعد مقياس الرضا أكثر المقاييس استخداما لقياس جودة الخدمات المقدمة من قبل المؤسسات، ويتم ذلك عن طريق توجيه الأسئلة التي من شأنها أن تكشف للمؤسسات طبيعة شعور العملاء نحو الخدمات المقدمة لهم وجوانب القوة والضعف بها، ما يساعد المؤسسات على تبني استراتيجية للجودة تتلاءم مع احتياجات العملاء وتوقعاتهم وتحقق لهم الرضا.
- **مقياس الفجوة:** يستند هذا المقياس إلى توقعات العملاء لمستوى الخدمة وإدراكاتهم لمستوى أدائها ومن ثم تحديد الفجوة بين العنصرين باستخدام أبعاد جودة الخدمة، وتعد توقعات العملاء النقطة المرجعية التي يعتمد عليها العميل للمقارنة، أما إدراكاته فتمثل النقطة التي يدرك بها العميل الخدمة فعليا. وعليه فمستوى الجودة يقاس بمدى التطابق بين مستوى الخدمة المقدم فعليا وبين ما يتوقعه العميل بشأنها، وبالتالي ترتبط جودة الخدمة بالدراسة والتحليل والتنبؤ بتوقعات العميل ومحاولة الارتقاء إليها بشكل مستمر.
- **مقياس الأداء الفعلي:** يركز هذا المقياس على الأداء الفعلي للخدمة والحكم عليها من خلال اتجاهات العملاء، ولم يختلف هذا الأسلوب عن سابقه في الأبعاد الخمسة المستخدمة لقياس الجودة ولكنه يمتاز بالبساطة وسهولة الاستخدام وارتفاع درجة المصداقية، إلا أنه يعجز عن مساعدة الإدارة في الكشف عن نقاط القوة والضعف في الخدمة المقدمة.
- **مقياس القيمة:** تقوم فكرة هذا المقياس على أن قيمة الخدمة المقدمة للعملاء تعتمد على المنفعة الخاصة بالخدمات المدركة من جانبي العميل والتكلفة للحصول على هذه الخدمات،

¹ علي جبلاق، مرجع سبق ذكره، ص7.

² قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سبق ذكره، ص98.

³ المرجع نفسه، ص 90-105.

حيث أن العلاقة بين المنفعة والسعر هي التي تحدد القيمة، فكلما زادت مستويات المنفعة زادت القيمة المقدمة للعملاء وبالتالي زيادة إقبالهم على طلب هذه الخدمات. وعليه ينبغي على المؤسسات اتخاذ الخطوات الكفيلة من أجل زيادة المنفعة المدركة لخدماتها بالشكل الذي يسمح بتخفيض تكلفة الحصول على هذه الخدمات.

ب. أبعاد جودة الخدمة: اختلف الباحثون في تحديد أبعاد جودة الخدمة وفقاً لتوجهاتهم واختصاصاتهم، ومع ذلك، فإن أحد أكثر التصنيفات شيوعاً والذي حظي باتفاق واسع في أدبيات جودة الخدمة هو نموذج RATER، حيث يمثل كل حرف أحد الأبعاد الخمسة الأساسية لجودة الخدمة، وهي¹:

- **الاعتمادية (الموثوقية) Reliability:** تعد من أهم معايير تقييم جودة الخدمة في أي مؤسسة، فهي تعكس قدرة المؤسسة على تقديم خدماتها بكفاءة وثبات مما يتيح للمتعاملين معها الاعتماد عليها في تلبية احتياجاتهم دون أخطاء أو تأخير. ويضم هذا البعد مجموعة من الجوانب المهمة ينبغي التركيز عليها وتتمثل فيما يلي:
 - الدقة في الحسابات؛ من خلال ضمان صحة كل العمليات الحسابية التي يتم إجراؤها وخلوها من الأخطاء من أجل تجنب أي تأثير سلبي على العملاء أو على المؤسسة كالدقة في احتساب رسوم الاشتراكات أو استهلاك البيانات.
 - الحفاظ على سجلات صحيحة؛ وذلك بتسجيل كافة البيانات بشكل منظم ودقيق لضمان الرجوع إليها وقت الحاجة دون أي مشاكل أو معوقات.
 - تقديم الخدمة في المواعيد المحددة؛ يعد احترام المواعيد عاملاً جوهرياً في بناء الثقة مع العملاء وتعزيز الاعتمادية.
- **الضمان Assurance:** يشير هذا البعد إلى مستوى المعرفة والخبرة التي يمتلكها العاملون من أجل أداء مهامهم، ومدى قدرتهم على التعامل بلطف ولباقة مع العملاء وتزويدهم بالمعلومات الكافية وبطريقة واضحة يفهمها الجميع، وبث روح الثقة والأمان والطمأنينة في نفوسهم، فالأمر هنا لا يتعلق فقط بتقديم الخدمة بل يتعدى ذلك إلى منح العميل شعوراً بالثقة والراحة. وتظهر أهمية هذا البعد في خدمات معينة بشكل خاص مثل خدمات الإسعاف والرعاية الصحية والإطعام وغيرها، حيث يكون الشعور بالطمأنينة أساسياً في تحقيق رضا العملاء.
- **الجوانب المادية الملموسة Tangibles:** وتشمل الدلائل والبراهين المادية التي تعكس جودة خدمة المؤسسة مثل كالمباني، التصميم الداخلي، مستوى النظافة والمعدات، مظهر الموظفين، بالإضافة إلى العوامل كالروائح والموسيقى في بيئة الخدمة، حيث أن عدم نظافة الأرضية

¹ علي جبلاق، مرجع سبق ذكره، ص 8.

الخاصة بمطعم ما أو سوء مظهر ملابس العاملين فيه سيؤثر على حكم العميل على جودة خدمة الإطعام عموماً. كما أن تصميم مراكز خدمة العملاء لشركة الاتصالات بطريقة حديثة، توفير مقاعد مريحة واستخدام شاشات رقمية لعرض الخدمات إلى جانب مظهر الموظفين الأنيق تعكس مستوى احترافية المؤسسة وتعزز ثقة العملاء في جودة خدماتها.

• **التعاطف مع العميل Empathy:** يشير إلى الاهتمام بالعميل من خلال منحه الاحترام والعناية الشخصية، وفهم احتياجاته بدقة، وتقديم المشورة المناسبة لمساعدته في اتخاذ القرار الصحيح عند طلب الخدمة. فمثلاً، في قطاع المطاعم، إذا أخبر العميل الموظف أنه يعاني من ارتفاع نسبة الدهون الثلاثية، فقد ينصحه باختيار وجبة خفيفة الدسم بدلاً من الوجبة التي طلبها، أما في قطاع الاتصالات، إذا تقدّم العميل لشراء باقة إنترنت وأوضح للموظف أنه يستخدم الإنترنت بشكل أساسي لتصفح البريد الإلكتروني وليس لمشاهدة الفيديوهات، بإمكان الموظف هنا أن يظهر تعاطفه من خلال توجيه العميل إلى باقة أقل تكلفة تتناسب مع احتياجاته الفعلية.

• **الاستجابة السريعة Responsiveness:** تشير إلى مدى سرعة تقديم الخدمة للعملاء، والاستجابة الفورية لاستفساراتهم وشكاويهم، حيث يُقاس هذا العامل بناءً على كفاءة تفاعل موظفي المؤسسة مع العملاء وسرعة تلبية احتياجاتهم. فعند مواجهة أحد العملاء مشكلة في الاتصال بالإنترنت مثلاً، فإن استجابة فريق خدمة العملاء بسرعة ومعالجة المشكلة فوراً تعكس مدى كفاءة المؤسسة في تقديم خدمة سريعة وفعالة، مما يعزز رضا العميل وثقته بالشركة.

المطلب الثالث: الوقتية

تعمل المؤسسات اليوم في بيئة تتسم بالسرعة والتغير المستمر، مما جعل من عامل الوقت عنصراً أساسياً وأولوية تنافسية تسعى المؤسسات إلى استغلاله لتحقيق رضا عملائها سواء من خلال تقديم خدمات متميزة أو منتجات عالية الجودة في أقصر وقت ممكن.

أولاً: مفهوم الوقت

يعدّ الوقت من أثمن الموارد التي يمتلكها الإنسان، فهو الرأسمال الحقيقي سواء للفرد أو للمجتمع، لأنه الإطار الذي تتم فيه كافة الأعمال والأنشطة، ولا يمكن لأي عملية سواء كانت إدارية أو إنتاجية أن تُنفذ بمعزل عن عنصر الوقت، إذ أن كل نشاط بشري يتم وفق برنامج زمني محدد، سواء تم تحديده من قبل الفرد نفسه أو من خلال إدارة المؤسسة. ويتميز الوقت بكونه مورداً لا يمكن

تخزينه أو تعويضه، كما لا يمكن شراؤه أو بيعه أو استعارته أو حتى تأجيله، فهو يتغلغل في جميع مراحل العملية الإدارية. ومن هنا تتبع ضرورة استثماره وإدارته بحكمة وفعالية، من خلال تخطيط محكم يأخذ بعين الاعتبار مختلف الظروف والمتغيرات، فإهدار الوقت لا يؤدي فقط إلى تراكم الأعمال المؤجلة، بل ينعكس سلباً على أداء المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها¹.

تُعرف إدارة الوقت على أنها علم وفن الاستخدام الأمثل للوقت واستثماره بكفاءة، وهي عملية دائمة تشمل التخطيط، التوجيه، والتقييم لأنشطة العمل المختلفة، بهدف تحقيق أعلى درجات الفعالية في استغلال الوقت في ضوء الموارد المتاحة². ويشير مفهوم الوقت إلى أهمية توفر المنتجات القائمة في اللحظة التي يحتاجها فيها العميل، كما يعكس قدرة المؤسسة على تطوير منتجات جديدة بسرعة، سواء من خلال إضافة ميزات مبتكرة أو استخدام تقنيات متقدمة في ممارسة الأعمال، وطرحها في السوق في وقت قياسي. ويشمل الوقت الفترة الزمنية المطلوبة لإتمام دورة كاملة من الأنشطة، بدءاً من انطلاق عملية الإنتاج وحتى اكتمالها³.

لهذا تُولي المؤسسات اهتماماً خاصاً بكافة الجوانب المرتبطة بالزمن، مثل سرعة التسليم، الالتزام بمواعيد التسليم، والوقت المستغرق لتحويل الفكرة إلى منتج متاح في السوق. وغالباً ما تعتمد المؤسسات على دمج العمليات أو إزالة المراحل غير الضرورية، بالإضافة إلى توظيف التكنولوجيا لتسريع الأداء وتحقيق الكفاءة الزمنية⁴.

ويرتبط الوقت في المؤسسات الخدمية بتلبية احتياجات العميل بسرعة بمساعدة التكنولوجيا نظراً لارتباط الخدمة بشكل مباشر وفوري به، وعدم قابليتها للتخزين أو التأجيل كما هو الحال في المنتجات المادية. وعليه تعد الاستجابة الفورية، السرعة في تقديم الخدمة والمرونة في مواكبة متطلبات العميل عناصر مهمة تسمح بالتحكم في الوقت باعتباره عنصراً حيوياً في تعزيز جودة الخدمة وتحقيق رضا العملاء. ويعد الوقت مقياساً للالتزام بين المؤسسة وعملائها، كما يعتبر مؤشراً لتطوير المنتجات وتقديمها للعملاء حسب الجداول الزمنية المتفق عليها⁵.

¹ عجيلات عبد الباقي، "إدارة الوقت - المعوقات والحلول -"، مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 08، العدد 02، ديسمبر 2017، ص 63.

² المرجع نفسه، ص 66.

³ Sahri Elyazid, "Performance Measurement : Quality, Cost and Time is new system : So called Strategic Cost Management", Research Journal of Finance and Accountiong, 2016, Vol 7, No 17, P7 .

⁴ رعد حسن الصرن، مرجع سبق ذكره، ص 64.

⁵ عز الدين علي السويسي ونعمه عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 72.

يشكل الوقت بعدا هاما لاستدامة الميزة التنافسية، فالعديد من المؤسسات تسعى إلى توسيع قاعدة زبائنها بتقليص الفجوة الزمنية بين تقديم الطلب وتسليم المنتج لما له من أثر واضح على رضا الزبون وولائه، تخفيض زمن طرح المنتجات الجديدة في الأسواق الأمر الذي يحميها من التقليد من طرف المنافسين مع التركيز على سرعة تطوير المنتجات من خلال تفعيل دور عاملي الإبداع والابتكار، تخفيض زمن تحويل العمليات والانتقال بين مراحل الإنتاج أو ما يطلق عليه تخفيض زمن المناولة والاعتماد على التكنولوجيا المتطورة من أجل تقليص الوقت المستغرق لتنفيذ مختلف المهام¹.

ثانيا: أهمية الوقت

يُعدّ عامل الوقت عنصراً استراتيجياً بالغ الأهمية في نجاح المؤسسات، إذ أنّ الإخفاق في الالتزام بالمواعيد النهائية قد يؤدي إلى استنزاف الموارد وتجاوز الميزانيات المقررة. لذلك، فإن التحكم في الجدول الزمني للأنشطة يرتبط بشكل وثيق بالتحكم في التكاليف. وقبل اتخاذ أي قرار يتعلق بتقليص الأجل الزمنية، يجب تقدير هذه المواعيد بدقة لتفادي المخاطر التي قد تعيق تنفيذ أجزاء من استراتيجية المؤسسة، حيث تعتمد دقة التقديرات على طبيعة العمل، ومستوى الابتكار المطلوب، ودرجة التعقيد، والزمن اللازم للتنفيذ. ومن النماذج التي تؤكد أهمية الوقت في تحسين جودة الخدمات، منهجية "الخمس أصفار" التي طورتها شركة تويوتا، والتي تركز على تقليل زمن انتقال المكونات عبر مراحل الإنتاج، وتأخذ في الاعتبار عنصر التكلفة ضمن معادلة تحسين الجودة، إذ تتحسن جودة الخدمة كلما انخفض حاصل ضرب درجة تأثير المشكلة في زمن معالجتها. بمعنى آخر، فإن انخفاض جودة الخدمة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بشدة تأثير المشكلة على الخدمة والزمن اللازم لمعالجتها. وعليه، فإن تقليص زمن الاستجابة ومعالجة الأعطال، إلى جانب الحد من تأثيرها يشكلان عنصرين أساسيين في تعزيز جودة الخدمات المقدمة².

وتجدر الإشارة إلى أن إدارة الوقت أهمية بالغة نظراً للدور المحوري الذي تؤديه في تنظيم هذا المورد الحيوي واستثماره بشكل فعال بما يخدم استراتيجية المؤسسة وأهدافها. وتتجلى فيما يلي³:

- أ. تعد إدارة الوقت أداة أساسية لتحقيق الأهداف المحددة بفعالية؛
- ب. تسهم في الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية؛
- ج. تساعد على خفض التكلفة المرتبطة بتنفيذ مختلف المهام وإنجاز الأهداف؛

¹ بن خليفة أحمد وبعلي حمزة، مرجع سبق ذكره، ص 558.

² Mohammed HASSAINATE, Sarah MAGHRAOUI, TRIPTYQUE « COUT-DELAI-QUALITE » : Cas de l'industrie marocaine du textile et de l'habillement, La revue marocaine de contrôle de gestion, Maroc, 2019, N 08, p6-7.

³ محمد بن فوزي الغامدي، "إدارة الوقت"، مكتبة الملك فهد الوطنية، الدمام، الطبعة الأولى، 2018، ص 24-25.

- د. تساهم في رفع مستوى الإنتاجية سواء على مستوى الأفراد أو المؤسسات؛
- هـ. تساعد على تنمية القدرات الفردية والجماعية لدى الأفراد؛
- و. تسهم في الحد من القلق والضغط الناتجين عن تراكم الأعمال وتأخر الإنجاز.

كما تبرز أهمية الوقت في المؤسسات من خلال تأثيره المباشر في فعالية اتخاذ القرارات، حيث يُعد توفير المعلومة المناسبة في التوقيت المناسب عاملاً حاسماً لإحداث التغيير المطلوب. فالمعلومة، مهما بلغت أهميتها، تفقد قيمتها إذا لم تُقدَّم في الوقت الملائم، مما قد ينعكس سلباً على جودة القرار ويُضعف من أثره في تحقيق أهداف المؤسسة¹.

ثالثاً: أنواع الوقت

يعد حسن استغلال الوقت أحد أهم عوامل النجاح والتميز المؤسسي خاصة في القطاعات الحيوية كقطاع الاتصالات الذي يشهد تطوراً سريعاً وتحديات متزايدة، لذلك لا بد من فهم طبيعة الوقت وكيفية توزيعه بشكل فعال ليتناسب مع مختلف المهم. وفي هذا السياق، يقترح كل من "راكرز الزعاريير وغسان الطالب" تقسيماً للوقت بالشكل الذي يساعد على تنظيم العمل ورفع كفاءته كما يأتي²:

أ. **الوقت الإبداعي:** يُخصص هذا النوع من الوقت للتخطيط والتفكير المستقبلي، حيث يتطلب الإبداع فترات زمنية مناسبة لتوليد الأفكار وتقديم المقترحات المبتكرة. وغالباً ما تتم خلاله العديد من الأنشطة الإدارية التي تحتاج إلى تفكير علمي عميق، توجيه وتقييم. كما أنّ المشكلات الإدارية المختلفة تعالج خلال هذا الوقت بهدف إيجاد حلول منطقية تضمن فعالية القرارات المتخذة بشأنها. على سبيل المثال، يخصص الوقت الإبداعي في قطاع الاتصالات للتفكير في مستقبل الخدمات الرقمية وتطوير حلول مبتكرة تلبي احتياجات العملاء كابتكار باقات اتصال جديدة، التفكير في خدمات الجيل الخامس 5G، تحسين تجربة المستخدم وحل المشكلات المعقدة المتمثلة في انقطاعات الشبكة والأمن السيبراني.

ب. **الوقت التحضيري:** يُعد هذا الوقت بمثابة المرحلة التي تسبق بدء تنفيذ العمل، حيث تُجمع فيه المعلومات اللازمة لأداء المهام، وتُجهز المكاتب والأدوات والمعدات المطلوبة. ويُعتبر هذا الوقت حاسماً لنجاح أي عمل، إذ أنّ غياب التحضيرات الأساسية قد يؤدي إلى خسائر اقتصادية للمؤسسة. ففي قطاع الاتصالات، يتم خلال هذا الوقت جمع المعلومات الفنية

¹ مهدي الججهاه، مرجع سبق ذكره، ص73.

² راكرز الزعاريير وغسان الطالب، مرجع سبق ذكره، ص158-160.

والتجارية، وتجهيز البنية التحتية المتمثلة في أبراج الاتصالات والمعدات التقنية فضلاً عن تدريب فرق العمل. فنجاح أي نشاط تقوم به المؤسسة يعتمد على جودة التحضير المسبق.

ج. **الوقت الإنتاجي:** يمثل الفترة الفعلية التي يُنفذ فيها العمل، وينقسم إلى نوعين رئيسيين؛ الإنتاج العادي (المبرمج) وهو الإنتاج المخطط له مسبقاً. والإنتاج غير العادي (الطارئ) أو غير المبرمج) الذي يظهر بشكل مفاجئ ويتطلب تعديلاً جذرياً في الخطط. والمؤسسة الناجحة هي التي تعمل ضمن خطة إنتاج منظمة وتتمكن من التحكم في الطوارئ الإنتاجية، مع الحفاظ على توازن بين الوقت المخصص للإبداع والتحضير لتحقيق أفضل استغلال للموارد المتاحة.

د. **الوقت غير المباشر أو العام:** يُخصص هذا الوقت للأنشطة الفرعية التي تؤثر على مستقبل المؤسسة وعلاقاتها الخارجية. ونظراً لما تتطلبه هذه الأنشطة من وقت وجهد، يجب على الإدارة تحديد فترات زمنية مناسبة لها أو تفويض من يتولاها، مع مراعاة تحقيق توازن بين المهام الداخلية والخارجية. وتعمل شركات الاتصال على تخصيص هذا الوقت بشكل مدروس أو تفويض فرق متخصصة لضمان توازن الجهود بين المهام الداخلية والتمثيل الخارجي، حيث يعد هذا الأخير فعالاً في دعم صورة المؤسسات وتعزيز مكانتها في السوق.

رابعاً: نظريات إدارة الوقت

تهدف نظريات إدارة الوقت إلى تقديم أطر وأدوات تساعد الأفراد والمؤسسات على استثمار وقتهم بشكل فعال، وقد تنوعت هذه النظريات بين ما يركز عن تحديد الأولويات، وما يعالج العادات والسلوكيات اليومية وغيرها. وفيما يلي عرض بسيط لأبرزها¹:

أ. نظرية الأولويات لستيفن كوفي

تعتمد على تصنيف الأنشطة إلى أربع فئات، وذلك بناءً على بُعدين أساسيين هما الأهمية والاستعجال، ويُحدد ترتيب الأولويات وفقاً لتفاعل هذين البُعين معاً.

الجدول رقم 03: مصفوفة نظرية الأولويات لستيفن كوفي

غير مستعجل	مستعجل	
الجودة والفعالية	الطوارئ والإنتاج	مهم
الهروب	الخداع	غير مهم

المصدر: محمد بن فوزي الغامدي، "إدارة الوقت"، مكتبة الملك فهد الوطنية، الدمام، الطبعة الأولى، 2018، ص 35 (بتصرف).

¹ محمد بن فوزي الغامدي، مرجع سبق ذكره، ص 35-45.

يتّضح من الجدول أن هذه النظرية تُقسّم الأنشطة إلى أربع فئات رئيسية، يمثل كل منها مربعاً ضمن مصفوفة إدارة الوقت. كما يلي:

- **المربع الأول:** يُشير إلى الأنشطة الهامة والعاجلة، وهي المهام الطارئة التي تتطلب تدخلاً فورياً كالانقطاع المفاجئ في شبكة الاتصالات مما يؤثر سلباً على عدد كبير من العملاء.
- **المربع الثاني:** يُعرف بمربع الناجحين، ويُعنى بالمهام المهمة ولكن غير العاجلة، ويرتبط بالتخطيط والتنظيم المسبق كتطوير تطبيق جديد لخدمة العملاء يعزز تجربة المستخدم أو تدريب الموظفين على أنظمة جديدة لتحسين كفاءة العمل.
- **المربع الثالث:** يتضمن الأنشطة العاجلة لكن غير المهمة، والتي تُعطي انطباعاً زائفاً بالأهمية لمجرد استعجالها كالرد على مكالمات داخلية غير ضرورية خلال اجتماع تخطيط مهم.
- **المربع الرابع:** يمثل الأنشطة غير المهمة وغير العاجلة، والتي تُعد مضيعة للوقت كتصفح وسائل التواصل الاجتماعي أثناء وقت العمل دون هدف واضح.

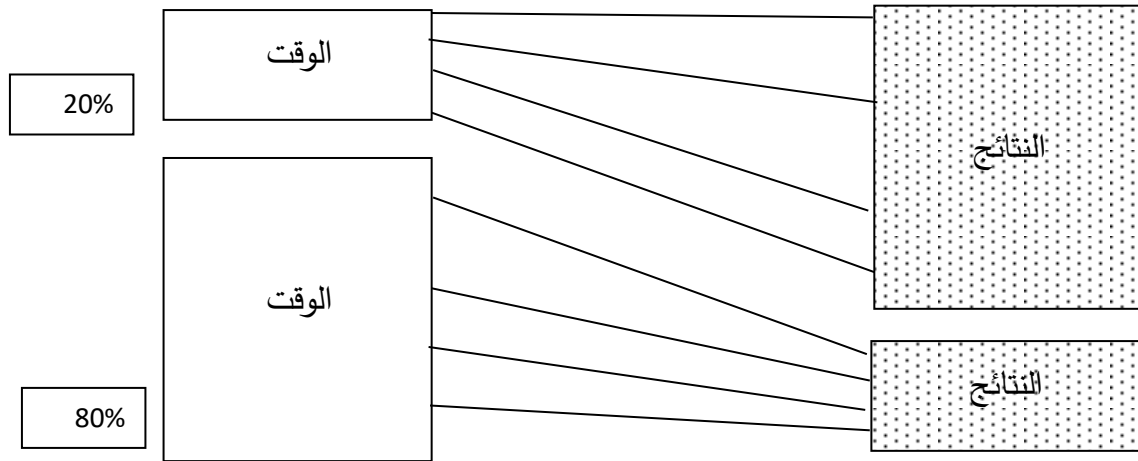
تُبرز النظرية أهمية التركيز على المهام الموجودة في المربع الثاني، إذ إن تنظيم هذا النوع من الأنشطة يساهم في تقليل حجم المهام الطارئة في المربع الأول. وإذا تمكن الأفراد أو المؤسسات من تخصيص 60% من وقتهم لأنشطة المربع الثاني، فإن ذلك يُعد مؤشراً على إدارة فعّالة للوقت.

ب. نظرية باريتو (مبدأ 20/80)

ينص هذا المبدأ، الذي وضعه عالم الاقتصاد الإيطالي فيليفرديو باريتو، على أن 80% من النتائج تأتي من 20% فقط من الأسباب، ولهذا يُعرف أيضاً بقاعدة 20/80. وقد لاحظ باريتو أن 80% من الثروة في إيطاليا كانت مملوكة لـ 20% من السكان، ومن هنا تم تعميم المبدأ ليشمل مختلف المجالات، بما في ذلك إدارة الوقت.

تهدف هذه النظرية إلى توجيه تركيز الإدارة نحو الأنشطة الأكثر تأثيراً، أي تلك التي تقع ضمن نسبة الـ 20%، كونها المسؤولة عن الجزء الأكبر من النتائج. فهناك من يستطيع إنجاز 80% من المهام المطلوبة في 20% فقط من وقته، من خلال تجنب التسويف واستغلال أوقات الذروة بكفاءة. في المقابل، قد يقضي البعض 80% من وقتهم في تحقيق 20% فقط من النتائج، وهو ما يُعد سوء استغلال للوقت. بناءً عليه، توصي النظرية بالتركيز على الأنشطة ذات العائد المرتفع لضمان فعالية أكبر في الأداء، كما يوضحه الشكل التالي.

الشكل رقم 09: تنظيم الوقت حسب مبدأ باريتو



المصدر: محمد بن فوزي الغامدي، "إدارة الوقت"، مكتبة الملك فهد الوطنية، الدمام، الطبعة الأولى، 2018، ص 42.

ج. نظرية قانون باركنسون

ينص هذا القانون على أن العمل يميل إلى التمدد والتوسع ليملاً كامل الوقت المتاح لإنجازه، بغض النظر عن حجمه الفعلي. ويُطبّق هذا المبدأ من خلال تحويل المهام إلى مشاريع محددة بزمان إنجاز نهائي وواضح، مع ضرورة الالتزام الصارم بهذا الموعد وتحديد الأولويات بشكل تدريجي. فعلى سبيل المثال، إذا مُنح فريق عمل ساعتين لإنجاز مهمة معينة، ومُنح فريق آخر أربع ساعات لإنجاز نفس المهمة، فإن كلا الفريقين سينتهي العمل ضمن الإطار الزمني المخصص له، ما يدل على أن تحديد الوقت يؤثر بشكل مباشر على وتيرة الإنجاز وكفاءته.

خامساً: دور الوقت في ضمان الاستجابة السريعة للعملاء

نظراً لأن المؤسسات تعمل ضمن بيئة تتسم بسرعة التغير والتطور، فإن عليها أن تُولي أهمية كبيرة لإدارة الوقت والاستجابة السريعة لمتطلبات العملاء، لضمان رضاهم وولائهم. ويتحقق ذلك من خلال التركيز على الجوانب التالية¹:

- أ. تسريع عمليات التسليم: ويُقصد بذلك تقليل الزمن المستغرق لتسليم المنتجات أو تنفيذ الطلبات، بما يضمن استجابة فعّالة وسريعة لاحتياجات العملاء.
- ب. الالتزام بالتسليم في الوقت المحدد: أي ضمان حصول العميل على المنتج أو الخدمة في اللحظة التي يحتاجها بالضبط، دون أي تأخير، مما يعزز من رضاه ويزيد من فرص ولائه.

¹ راكز الزعاريير وغسان الطالب، مرجع سبق ذكره، ص 131.

للمؤسسة. ومثال ذلك تقديم الخدمات والمنتجات الرقمية كالعروض، الفواتير أو الدعم الفني في الوقت الذي يحتاجه العميل دون تأخير.

ج. **السرعة في التطوير:** وتعني قدرة المؤسسة على ابتكار منتجات جديدة أو تحديث خدماتها بشكل متواصل وطرحها في السوق بسرعة، بما يتماشى مع احتياجات السوق، تطلعات العملاء وتغير أذواقهم باستمرار كإطلاق خدمة الجيل الخامس 5G أو تطوير تطبيقات الهاتف الذكي.

باختصار، يُعد الوقت عنصراً جوهرياً في تعزيز قدرة المؤسسات على الاستجابة السريعة لمتطلبات العملاء، مما يساهم في تحقيق رضاهم وولائهم. ويتجلى ذلك من خلال تسريع عمليات التسليم، والالتزام الدقيق بمواعيد تقديم الخدمات، إضافة إلى الابتكار والتطوير المستمر للخدمات والمنتجات بما يواكب توقعات العملاء وتغيرات السوق المتسارعة.

سادساً: العلاقة بين أبعاد المثلث الاستراتيجي Cost-Quality-Time

يُعد الوقت عنصراً محورياً في جميع مراحل سلسلة القيمة، حيث تستطيع المؤسسات تسريع دخول منتجاتها إلى السوق من خلال إعادة تصميم المنتجات والعمليات، والقضاء على مظاهر الهدر، وإزالة الأنشطة التي لا تضيف قيمة فعلية. كما يمكن تقليص الزمن المستغرق في تقديم المنتجات أو الخدمات، وخفض وقت عمليات إعادة التصنيع، بالإضافة إلى تقليل التحركات غير الضرورية للمواد والمكونات الفرعية. والجدير بالذكر أن تقليص الوقت غير المنتج غالباً ما يترافق مع تحسين الجودة؛ فكلما زادت جودة المنتج، تقل الحاجة إلى إعادة العمل أو التصحيح، مما يؤدي إلى تقليل الوقت المطلوب لإنتاج منتج مطابق للمواصفات. ويتمثل الهدف الرئيسي من ذلك في تعزيز قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة والفعالة لاحتياجات العملاء. ويُعتبر الترابط بين الوقت والتكلفة عنصراً أساسياً في نظام إدارة التكاليف، حيث إن الإدارة الفعالة للوقت تنعكس بشكل مباشر على خفض التكاليف وتحسين الجودة في آنٍ واحد¹.

ومثال ذلك ما شهدته شركة سيمنز سنة 1998، حيث سجلت تراجعاً ملحوظاً في أدائها، إذ كانت عملية تصنيع جهاز محمول واحد تتطلب نحو 13 ساعة، مما أدى إلى تدهور مكانتها إلى المرتبة التاسعة عالمياً. هذا التأخر انعكس مباشرة على نتائجها المالية، حيث تراجعت عائداتها وأرباحها خلال الفترة 1996-1998 إلى ثلثي مستواها السابق. أمام هذا الوضع، اتخذ الرئيس التنفيذي آنذاك "هنريش فون" قراراً بإعادة النظر في دور الشركة وإطلاق عملية إعادة هندسة شاملة

¹ Mohammed HASSAINATE, Sarah MAGHRAOUI, Op.cit, p2.

لوحدة أشباه الموصلات، مع التركيز على رفع الجودة وتقليص التكلفة والوقت. وقد أثمرت هذه الجهود بشكل واضح بحلول سنة 2000؛ إذ لم يعد تصنيع الهاتف المحمول من نوع C351 يستغرق أكثر من خمس دقائق، إلى جانب تحقيق خفض كبير في التكلفة، وانخفاض سعر الجهاز إلى 230 دولارًا. ولم ينتصف عام 2000 حتى صعدت الشركة إلى المرتبة الثالثة عالميًا بعد نوكيا وموتورولا¹.

بناء على ما سبق، يمكن القول أنّ تبسيط الإجراءات الداخلية وتقليل المراحل غير الضرورية لتسجيل طلب الخدمة أو استخدام بوابات الكترونية لطلبها دون تدخل بشري في مؤسسات الاتصالات على سبيل المثال من شأنه أن يسمح بتسريع تقديم الخدمة للعميل، تقليل الهدر في التكلفة وتجنب الأخطاء مما يقلل الحاجة لإعادة المعالجة ويوفر الوقت والجهد وبالتالي تحقيق الجودة في تقديم الخدمة وضمان رضا العملاء. فكل دقيقة تأخير في تقديم الخدمة تعني خسارة محتملة في رضا العملاء، زيادة في التكاليف التشغيلية وتدهور في جودة الخدمة.

وعليه، فالترباط بين الوقت والتكلفة يشكل أحد الأسس المحورية في نظام إدارة التكاليف، حيث تسهم المحاسبة الإدارية في دعم هذا الجانب الاستراتيجي من خلال تقديم تقارير دقيقة حول الخسائر المحتملة نتيجة التأخير في طرح المنتجات أو تسليم المواد، ومقارنة أداء المنتجات الجديدة بالقديم، وقياس سرعة شحن الطلبات، إضافة إلى تحليل السعة غير المستغلة لتعجيل الإنتاج. ويُقاس الأداء التشغيلي عادةً من خلال أبعاد المثلث الاستراتيجي أو ما يُعرف بالمثلث الحديدي، الذي يضم كلا من الجودة، التكلفة والوقت، حيث يُعد قياس الوقت والجودة أكثر سهولة لاعتمادهما على مؤشرات مادية واضحة ودقيقة. وتعد عناصر هذا المثلث ذات أهمية لجميع أنواع المؤسسات، سواء كانت شركات خاصة، جهات حكومية أو منظمات غير ربحية. فجميع هذه المؤسسات تواجه تحديًا مشتركًا يتمثل في تلبية احتياجات المستفيدين أو العملاء من خلال تقديم منتجات أو خدمات تتسم بانخفاض التكلفة، وارتفاع الجودة، والالتزام بالتوقيت المناسب².

¹ حاييف سي حاييف شيراز، "إعادة هندسة العمليات كخيار استراتيجي لتحسين تنافسية المؤسسة: دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر -موبيليس-"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، الجزائر، العدد 17، 2015، ص80.

² Mohammed HASSAINATE, Sarah MAGHRAOUI, Op.cit, p7.

خلاصة الفصل:

يقدم هذا الفصل رؤية شاملة حول كيفية تطور متطلبات النجاح في منظمات الأعمال الحديثة، من خلال الربط بين التغيير التنظيمي، وبناء الميزة التنافسية، والمتطلبات الضرورية لاستدامتها في بيئة تتسم بالتقلب وسرعة التحول. ففي المبحث الأول تمت مناقشة التغيير كضرورة تاريخية واستراتيجية تفرضها التحولات التكنولوجية والعولمة وتبدل توقعات العملاء، مما يحتم على المؤسسات تبني ممارسات مرنة وتجديد هياكلها وعملياتها لضمان قدرتها على التكيف والبقاء.

أما المبحث الثاني فقد تناول تطور مفهوم الميزة التنافسية واستراتيجيات تحقيقها، موضحاً أنه رغم اعتماد المؤسسات التقليدي على نهج استراتيجي أحادي البعد -كخفض التكلفة أو تحسين الجودة أو التركيز على الابتكار- إلا أن البيئة التنافسية العالمية المعاصرة لم تعد تسمح بالاكتمال بمثل هذه المقاربات المحدودة. فقد أصبحت الشركات مطالبة بالموازنة بين أبعاد متعددة في آن واحد.

وفي المبحث الثالث تم تسليط الضوء على متطلبات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مع إبراز أهمية التوازن بين الجودة والتكلفة والوقت، وهو ما جسده مفهوم "المثلث الاستراتيجي" الذي طرحه عدد من الباحثين. فالشركات اليوم تواجه ضغوطاً تنافسية غير مسبقة، مما يجعل جودة المنتجات، وانخفاض التكلفة، وسرعة الاستجابة -خصوصاً في زمن التسليم- عوامل لا يمكن الاستغناء عنها أو التعامل معها بصورة منفصلة. كما أكد الباحثون أن خفض التكاليف وحده لا يكفي، بل يجب أن يصاحبه تحسين مستوى الجودة، ورفع قدرة المؤسسة على الابتكار، وتعزيز رضا العملاء.

وبذلك يتضح أن تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لم يعد يعتمد على خيار استراتيجي واحد، بل على تكامل الجهود بين التغيير التنظيمي الفعال، وتبني الاستراتيجية التنافسية الملائمة، وتحقيق التوازن بين عناصر الجودة والتكلفة والوقت، بما يضمن قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات المتصاعدة وتعزيز موقعها في السوق على المدى الطويل.

الفصل الثاني:

إعادة الهندسة منهج حديث

تمهيد:

أدت التحولات المستمرة في البيئة الاقتصادية، نتيجة التقدم التكنولوجي الهائل والتطورات في أساليب الإدارة الحديثة، إلى ظهور تحديات وعقبات عديدة أمام المؤسسات، هذا ما جعل المبادئ والأساليب التقليدية غير ملائمة لعصر الأعمال والتكنولوجيا منذ انطلاق الثورة الصناعية. فما كان فعالاً بالأمس لم يعد الأفضل اليوم، مما دفع العديد من المؤسسات إلى البحث عن استراتيجيات إدارية مبتكرة تعزز قدرتها على مواجهة تلك التحديات بفعالية. ويعدّ أسلوب إعادة الهندسة من أبرز هذه الأساليب، حيث يركز على التخلي عن النماذج القديمة وإعادة بناء العمليات بشكل جذري، بما يتماشى مع متطلبات العصر الحديث.

باتت إعادة الهندسة من أهم مداخل التغيير الجذري، حيث أصبحت ضرورة لضمان نجاح المؤسسات واستمراريتها، فهي تمثل وسيلة فعالة لإحداث تغييرات جوهرية وتحديث البنية التشغيلية للمؤسسات، مما يعزز قدرتها على اتخاذ القرارات والتكيف مع التغيرات المستمرة في بيئتها، كما تسهم في تعزيز قدرتها التنافسية من خلال منحها المرونة المطلوبة لتحقيق أهدافها وتطوير رؤيتها المستقبلية واستراتيجياتها. ونظراً لأهميته، أصبح مفهوم إعادة الهندسة شائعاً في عالم الإدارة والأعمال، لما يقدمه من نهج قائم على إعادة تصميم الواقع بشكل يواكب تطورات البيئة المحيطة. ونتيجة لذلك، تتجه المؤسسات بشكل متزايد نحو تبني هذا المنهج، عبر التغيير الجذري على مستوى عملياتها لتحقيق رضا العملاء والتكيف مع المتغيرات البيئية.

يستعرض هذا الفصل مختلف المفاهيم المتعلقة بإعادة الهندسة، والتي تقوم على إعادة بناء وتصميم كافة الممارسات التي تعتمدها المؤسسات بهدف تطوير أدائها وتحقيق مستويات متقدمة في معايير الكفاءة والاستمرارية، خاصة في ظل التحديات والظروف الصعبة المحيطة. وتجدر الإشارة إلى أن نجاح هذا المنهج يتطلب توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية التي تشكل دعامة أساسية لضمان تحقيقه، والتي يمكن استخلاصها من التجارب السابقة في هذا المجال، فمن خلال دراسة هذه التجارب، تستطيع المؤسسات الحالية الاستفادة من النماذج الناجحة واستلهام الدروس من التحديات والعقبات التي واجهتها. وبناءً على ذلك، تم تقسيم هذا الفصل إلى مجموعة من المحاور الرئيسية على النحو التالي:

- المبحث الأول: مدخل مفاهيمي إلى إعادة الهندسة.
- المبحث الثاني: المنهج العلمي لتطبيق إعادة الهندسة.
- المبحث الثالث: متطلبات نجاح إعادة الهندسة وأثرها على الميزة التنافسية.

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي إلى إعادة الهندسة

رغم حداثة مصطلح "إعادة الهندسة"، إلا أنّ ممارسته تعود إلى زمن أسبق. فقد ظهر هذا المفهوم لأول مرة في أوائل التسعينيات على يد مايكل هامر وجيمس تشامبي من خلال مؤلفاتهما، ومنذ ذلك الحين، أحدث تحولاً كبيراً في عالم الإدارة الحديثة. ويعود ذلك إلى ما يحمله هذا المنهج من أفكار مبتكرة تسعى إلى إحداث تغييرات جذرية في مختلف أنشطة المؤسسة وإجراءاتها وعملياتها.

المطلب الأول: ماهية إعادة الهندسة

تم تخصيص هذا المطلب لاستعراض التطور التاريخي لمفهوم إعادة الهندسة، من خلال العودة إلى الجذور التي انبثق منها هذا المصطلح والظروف التي أسهمت في بروزه كأحد أبرز أساليب التطوير التنظيمي الحديثة. كما يتضمن عرضاً لمجموعة من التعريفات الواردة في الأدبيات الإدارية، بما يبرز تعدد المقاربات التي تناولت هذا المفهوم وتتنوع الزوايا النظرية التي تمت دراسته من خلالها.

ويشمل أيضاً تحليلاً لمكونات إعادة الهندسة وعناصرها الأساسية، إلى جانب توضيح الخصائص الجوهرية التي تميزها عن باقي مداخل التغيير، سواء من حيث منهجها القائم على إعادة تصميم العمليات بصفة جذرية، أو من حيث طبيعتها المرتكزة على الابتكار وإحداث تغييرات عميقة تتجاوز التحسينات التدريجية التقليدية. كما يتطرق إلى العوامل والأسباب التي تدفع المؤسسات لتبني إعادة الهندسة. وبذلك يسعى هذا المطلب إلى تقديم رؤية شاملة تمكن القارئ من فهم المفهوم في أبعاده النظرية والعملية، واستيعاب أهميته كأداة استراتيجية تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لمواكبة التحولات المتسارعة في بيئة الأعمال.

أولاً: مفهوم إعادة الهندسة

عند التأمل في مصطلح إعادة الهندسة Re-engineering نلاحظ أنه يتكون من جزأين: Re ويقصد بها الإعادة، و engineering وتعني الهندسة؛ وهي تشير إلى تطبيق المبادئ والقواعد الرياضية والعلمية بغرض الوصول إلى نتائج عملية كالتصميم، البناء وتحسين النظم...الخ¹.

¹ يقول عطية خلف، "الإطار المتكامل لتقنيات تخفيض التكاليف وإعادة هندسة العمليات لتطوير استراتيجيات الشركة -دراسة تطبيقية في بعض الشركات التابعة لوزارة النفط"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، بغداد، المجلد 21، العدد 86، 2015، ص502.

بالرغم من أن الاهتمام بمفهوم إعادة الهندسة برز بشكل ملحوظ في السنوات الأخيرة، إلا أن جذوره تمتد إلى القرن التاسع عشر، حيث أسهمت المدارس الفكرية الإدارية المبكرة في وضع أسسه النظرية. فقد استخدم فريدريك تايلور، رائد الإدارة العلمية، أساليب مشابهة لإعادة الهندسة بهدف تحسين طرق أداء العمل وتعظيم الإنتاجية من خلال إعادة تصميم الإجراءات. كما أشار هنري فايول في بدايات القرن العشرين إلى أهمية إعادة بناء تدفقات العمل واستخدام أساليب جديدة لتحقيق أهداف المنظمات بفعالية أكبر. ويعود أصل هذا المفهوم أيضاً إلى مجال الهندسة الصناعية، الذي ركّز على تصميم العمليات المثلى ووضع المعايير، مستعيناً بأدوات مثل دراسة الوقت وخرائط التدفق لفهم تسلسل المهام وتحسين كفاءة العمليات¹.

يعود ظهور إعادة الهندسة كمصطلح إلى منتصف ثمانينات القرن الماضي، عندما شرعت مصانع تويوتا في تطبيق منهجيات جديدة لتحسين عملياتها الإنتاجية، وقد اعتمدت في ذلك على إشراك مجموعة مختارة من العاملين في تقديم أفكار مبتكرة، ساهمت في تطوير سير العمل وتحقيق كفاءة أكبر في الأداء. وفي عام 1990، تبنّت شركة رولز رايز هذا المفهوم، حيث عمدت إلى تبسيط هيكلها الإداري، والتقليل من مستويات القرار الهرمية، من خلال الاعتماد على فرق عمل ذاتية الإدارة، وقد منحت هذه الفرق صلاحيات واسعة في اتخاذ القرار، ما ساعد على تسريع الإجراءات وتحسين جودة العمل².

وقد قسم العديد من الباحثين مراحل تطور إعادة الهندسة عبر التاريخ إلى مرحلتين أساسيتين كما يلي³:

- المرحلة الأولى (1991-1993): تميزت هذه الفترة بإطلاق الوعود الكبيرة والبراقة حول فعالية إعادة الهندسة وأثرها المحتمل على المؤسسات.
- المرحلة الثانية (من 1994 إلى الآن): شهدت هذه المرحلة تطبيقاً فعلياً أظهر نتائج جيدة ولملموسة باعتماد إعادة الهندسة في مختلف أنواع المؤسسات.

¹ أمينة خير توفيق، "إعادة الهندسة الإدارية كمدخل لتمييز مؤسسات المعرفة"، المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات، الجمعية المصرية للمكتبات والمعلومات والأرشيف، مصر، المجلد 5، العدد 2، 2018، ص39.

² علي حسون الطائي وأكرم سالم الجنابي، "قراءات في الفكر الإداري والتنظيمي"، الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص215.

³ صبيح كرم الكناني وإخلاص زكي فرج، "مدى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية -دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين-"، مجلة أهل البيت عليهم السلام، العراق، العدد 21، 2017، ص146.

وقد أخذ مصطلح إعادة الهندسة طريقه في التبلور على يد كل من مايكل هامر وجيمس شامبي في كتابهما (Le reengineering : Réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances) حيث شدد الباحثان على أهمية التخلي كلياً عن إجراءات العمل القديمة والدعوة إلى اعتماد التقنيات الحديثة وتنظيم رأس المال الفكري بطريقة جديدة، وقد عرفا إعادة الهندسة على أنها البدء من الصفر وإعادة ابتكار الكيفية التي تتجز بها المؤسسة أنشطتها بهدف تحقيق تحسينات جوهرية ومذهلة في الأداء الحرج المتمثل أساساً في الجودة، التكلفة، الخدمة والسرعة¹.

ويؤكد كل من جو بيبارد وجون وارد أن تطبيق إعادة الهندسة يتطلب إعادة تفكير جذري وشامل في الطريقة التي يتم بها إيصال المنتج أو الخدمة إلى العميل. ويشمل ذلك التخلي الكامل عن العمليات التقليدية، وتصميم عمليات جديدة تماماً من الصفر، بهدف جعلها أكثر كفاءة، وأقل تكلفة، وأسرع في الإنجاز، وأكثر موثوقية، بما يسهم في تحقيق مستوى عالٍ من رضا العملاء².

وقد وصف وارن بينيس وميشيل ميش مفهوم إعادة الهندسة بأنه بمثابة إعادة اكتشاف للمؤسسة؛ فهي تقوم على تحدي القيم الراسخة، والتخلي عن الأساليب التقليدية والممارسات السابقة، بل وقد تتطلب أحياناً تغيير التوجهات العامة للعاملين داخل المؤسسة. كما تشمل هذه العملية توجيه الموظفين وإعادة تأهيلهم وتدريبهم، لتمكينهم من مواكبة المفاهيم والممارسات الحديثة، بما يحقق التحول الجذري المطلوب في الأداء³.

وتظهر الفروقات بين وجهات نظر الباحثين من خلال التعريفات المختلفة لمفهوم إعادة الهندسة، وذلك حسب الزاوية التي ركّز عليها كل باحث؛ فهامر وشامبي قدّما المفهوم بوصفه عملية تغيير جذري تنطلق من الصفر، وتهدف إلى إعادة ابتكار العمليات لتحقيق تحسينات جوهرية في الجودة والتكلفة والسرعة. بينما ركّز بيبارد وورد على البعد الاستراتيجي المرتبط بالعمل، معتبرين أن إعادة الهندسة تقوم على إعادة التفكير الشامل في كيفية إيصال القيمة للزبون عبر تصميم عمليات جديدة أكثر كفاءة وموثوقية وأقل تكلفة (جعل العميل مركز العملية). أما وارن بينيس وميش فقد وسّعا نطاق المفهوم ليشمل التحول الثقافي والتنظيمي، حيث وصفا إعادة الهندسة بأنها إعادة اكتشاف

¹ M.Hammer et J.Champy, "le reengineering : Réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances", DUNOD,1993, P41.

² جو بيبارد وجون وارد، ترجمة: هاني بن افتخار التركستاني، "الإدارة الاستراتيجية لنظم المعلومات: بناء الاستراتيجية الرقمية"، مركز البحوث والدراسات، الرياض، 2020، ص275.

³ العياشي زرار وكنزة جمال، "إعادة هندسة العمليات الإدارية كمحدد لأداء المؤسسة الاقتصادية"، ألفا للوثائق، قسنطينة الجزائر، الطبعة الأولى، 2020، ص25.

للمؤسسة تتطلب تحدي القيم والممارسات التقليدية وإعادة توجيه وتأهيل العاملين لتمكينهم من مواكبة التغيير. ومن خلال هذه التعريفات يتضح أن الاختلاف بينها يتمثل في تركيز بعضها على إعادة تصميم العمليات، وبعضها الآخر على سلسلة القيمة والعمل، في حين يركز جزء ثالث على البعد الثقافي والسلوكي كعنصر جوهري لنجاح إعادة الهندسة.

انطلاقاً من مختلف التعاريف التي تناولت مفهوم إعادة الهندسة، يمكن استخلاص أن هذا إعادة الهندسة تقوم على التخلي عن المفاهيم والأساليب التقليدية، وترسيخ ثقافة التغيير والانفتاح على التجديد لدى العاملين. بهدف تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية، بأقل تكلفة ممكنة، وفي أقصر وقت، بما يضمن تحقيق أعلى مستويات رضا العملاء. وذلك من خلال إعادة تصميم شاملة وجذرية لعمليات المؤسسة المتمثلة في¹:

- **العمليات التشغيلية:** تُسمى كذلك بالعمليات الفنية أو عمليات الإنجاز، وتمثل مجموعة الأنشطة التي لها علاقة مباشرة بعملية الإنتاج ومراحل تنفيذها المختلفة.
- **عمليات الإدارة:** يقصد بها ذلك النوع من العمليات التي تهدف إلى قيادة وتنسيق مختلف أنواع العمليات داخل المؤسسة، حيث تعمل على معالجة المعلومات وتحويلها إلى قرارات، أوامر وتوجيهات تسهم في حسن سير النشاط المؤسسي.
- **عمليات الدعم:** وهي العمليات التي تهدف إلى توفير الوسائل والإمكانات اللازمة لبقية أنواع العمليات الأخرى، بما يساعدها على أداء أنشطتها بصورة منتظمة وفعّالة.

ثانياً: العناصر الرئيسية لمفهوم إعادة الهندسة

على الرغم من اختلاف التعاريف المتعلقة بإعادة الهندسة حسب كل باحث إلا أنها لم تخرج عن الإطار العام الذي أورده كل من مايكل هامر وجيمس تشامبي في تعريفهما الأكثر شيوعاً، حيث يركز على أربع محاور رئيسية اعتبرها العديد من الباحثين المبادئ الرئيسية لإعادة الهندسة وهي²:

- **التغيير الأساسي:** أي النظر في قواعد وافتراضات العمل وإعادة البدء من العدم دون افتراضات راسخة أو ثوابت مسبقة، وتكون بالإجابة عن التساؤلات التالية: لماذا نفعل ما نفعله؟ ولماذا يتم بتلك الطريقة؟

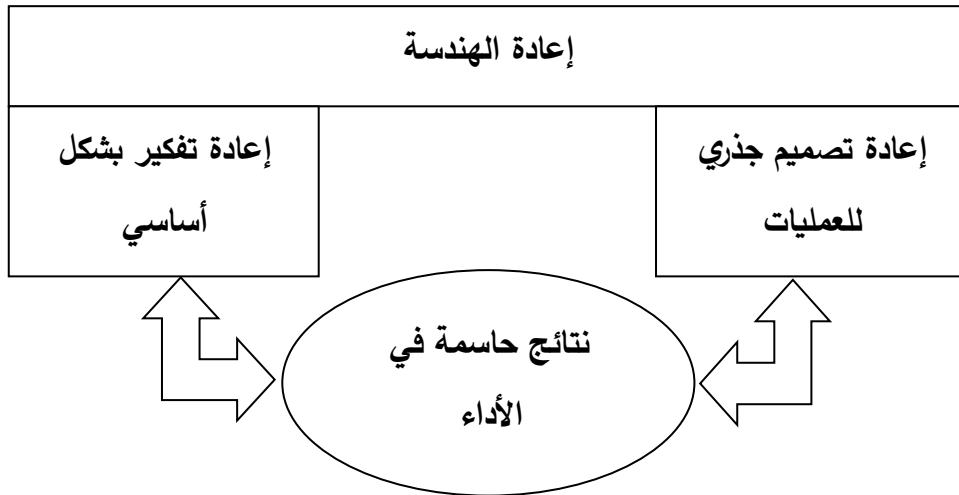
¹ محمد أمين بلخشي، "علاقة الهندرة بتطوير الموارد البشرية: دراسة ميدانية بالبنك الوطني الجزائري"، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2017-2018، ص8.

² M.Hammer et J.Champy, op.cit , P42-48.

- **التغيير الجذري:** تقوم إعادة الهندسة أساساً على إحداث تغييرات جذرية والتخلص من كل ما هو قديم، بمعنى إهمال الهياكل والإجراءات القائمة سلفاً من أجل ابتكار طرق جديدة تماماً لإنجاز العمل.
- **أن يكون التغيير هائلاً (مذهلاً):** تهدف إعادة الهندسة إلى إحداث قفزة كمية في الأداء وليس فقط القيام بتحسينات هامشية.
- **التركيز على العمليات:** تعرف العملية بأنها مجموعة متسلسلة من الإجراءات التي تحقق قيمة للعميل. كما تعرف بأنها تتابع للأنشطة والخطوات التي تحول المدخلات إلى مخرجات تحقق قيمة للعميل¹.

وقد أوضحت كل من "مريم بوخضرة" و"الشريف بوفاس" أهم عناصر إعادة الهندسة في الشكل الموالي:

الشكل رقم 10: عناصر إعادة الهندسة



المصدر: مريم بوخضرة والشريف بوفاس، "إعادة الهندسة كمدخل لتحقيق المرونة الاستراتيجية بالمؤسسات الصناعية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن بولاية سوق أهراس"، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، الجزائر، المجلد 06، العدد 04، ديسمبر 2019، ص53.

يوضح الشكل رقم (10) عناصر إعادة الهندسة، حيث تقوم على بعدين أساسيين ومتكاملين؛ يتمثل الأول في إعادة التفكير الأساسي في العمليات، والذي يهدف إلى مراجعة الافتراضات والأساليب التقليدية السائدة بصورة شاملة. أما البعد الثاني فيتمثل في إعادة التصميم الجذري للعمليات، بما يعني إحداث تغييرات جوهرية وعميقة في طرق أداء العمل، بدل الاكتفاء بالتحسينات الجزئية أو التعديلات

¹ أحمد بن صالح عبد الحفيظ، "المرجع العلمي لتطبيق منهج الهندرة: كيف تطبق منهج الهندرة خطوة خطوة"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2003، ص21.

السطحية. ويسهم التكامل بين هذين البعدين في تحقيق نتائج حاسمة في الأداء، من خلال تحسين الكفاءة والفعالية، خفض التكاليف ورفع جودة المخرجات.

ثالثاً: خصائص إعادة الهندسة

يمتاز أسلوب إعادة الهندسة بمجموعة من الخصائص التي تجعله متميزاً عن غيره من مداخل التطوير والتغيير التنظيمي، حيث يركز على تحسين العمليات وزيادة الكفاءة وتعزيز القيمة المضافة. وتتمثل أبرز هذه الخصائص فيما يلي:

- **دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة؛** بدلاً من توزيع عملية معينة على عدة وظائف منفصلة، يتم دمجها في عملية واحدة باعتماد تحليل القيمة، تتولى جميع الإجراءات من البداية إلى النهاية. ويتيح هذا الدمج وجود نقطة اتصال موحدة مع العملاء، مما يسهل التعامل معهم ويعزز تجربة الخدمة من خلال تقليل التعقيدات الإدارية وزيادة الفعالية، كما يسهم هذا الجمع في تقليص الأخطاء وخفض التكاليف الإدارية غير المباشرة¹.
- **تقليل عمليات التصحيح والإصلاح إلى الحد الأدنى:** تهدف إعادة الهندسة إلى تقليل الحاجة إلى تصحيح الأخطاء أو إعادة العمل، وذلك من خلال تحسين العمليات وتصميمها بحيث تكون أكثر كفاءة منذ البداية. فالأعمال التي لا تضيف قيمة للمؤسسة تصبح عبئاً إدارياً ومادياً، ولذلك تسعى المؤسسات إلى التخلص منها لتقليل الهدر في الوقت والموارد².
- **التركيز على العمليات الأكثر أهمية وحساسية؛** فعند تنفيذ إعادة الهندسة، يتم التركيز على العمليات الأساسية التي تحقق قيمة مضافة للمؤسسة. والتقليل إلى الحد الأدنى من عمليات الضبط وغيرها من الأعمال التي لا تضيف أية قيمة حقيقية، مثل إجراءات التفتيش والسيطرة والرقابة للصيقة³.
- **للعاملين الحق في اتخاذ القرارات؛** تتبنى إعادة الهندسة دمج العمليات أفقياً بإسناد المهام المختلفة إلى فرق العمل، كما تدمجها رأسياً من خلال دمج الوظائف، الأمر الذي يسمح

¹ قاسمي كمال، "إعادة هندسة نظم إدارة الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية بالمناطق الصناعية لولاية برج بوعريريج"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2010-2011، ص 59.

² غسان قاسم داود، علياء محمد خليل وفضيلة سلمان داود، "دور إعادة هندسة عمليات الأعمال في التحسين المستمر -دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في كليتي القانون والإدارة والاقتصاد جامعة بغداد"، مجلة دراسات محاسبية ومالية، العراق، المجلد 10، العدد 33، 2015، ص 28.

³ محمد أمين بلخشي، مرجع سبق ذكره، ص 24.

للعامل باتخاذ القرار الأنسب بشأن عمله بدل الرجوع إلى رؤسائه مما يساعد على تنمية رضا العاملين وولائهم للمؤسسة واختصار الوقت المستغرق في اتخاذ القرار الأنسب¹.

- **التكامل بين المركزية واللامركزية:** تتيح تكنولوجيا المعلومات للمؤسسات تحقيق توازن بين المركزية واللامركزية، حيث يمكن للإدارات المختلفة العمل باستقلالية في تنفيذ مهامها، مع الاحتفاظ بترابط فعال بين جميع الإدارات من خلال شبكة اتصال موحدة. وهذا يضمن أن المؤسسة تستفيد من مزايا المركزية، مثل التنسيق الفعال واتخاذ القرارات الاستراتيجية، وفي الوقت نفسه تستفيد من مرونة اللامركزية التي تعزز الابتكار والاستجابة السريعة للتغيرات².
- **التخلص من التطبيق الحرفي للقوانين والجمود في الروتين الإداري؛** ويتم ذلك من خلال الابتعاد عن اعتماد معيار تقييم الأفراد على مدى التزامهم الشكلي بالقوانين واللوائح، مثل التقيد الصارم بأوقات الحضور والمغادرة. إذ أنّ التركيز المفرط على الانضباط الزمني لا يؤدي بالضرورة إلى تحقيق النتائج المرجوة، بل قد يعكس ضعف الإلتقان وقلة الإخلاص في أداء العمل. كما يسهم هذا الأسلوب في نفور الكفاءات والطاقات المبدعة، ودفعها إلى الهجرة نحو مؤسسات أخرى أكثر مرونة وحسناً في التعامل³.

من خلال هذه الخصائص، تساهم إعادة الهندسة في إحداث تحولات جذرية في المؤسسات، مما يساعدها على تحسين كفاءتها التشغيلية وتعزيز تنافسيتها في بيئة الأعمال المتغيرة.

رابعاً: دوافع تبني إعادة الهندسة

أدى التطور السريع في البيئة الاقتصادية، خاصة بعد التحولات المرتبطة بتطبيق اتفاقية التجارة العالمية، إلى تصاعد حدة المنافسة وزيادة الضغوط على المؤسسات. ونتيجة لذلك، أصبحت المؤسسات تسعى بشكل متواصل لاعتماد أساليب حديثة تمكنها من مواجهة المنافسة، خفض التكاليف، وتحسين مستوى رضا العملاء⁴. بناءً على ذلك، يمكن تصنيف العوامل الرئيسية التي تدفع المؤسسات نحو إعادة هندسة عملياتها إلى مجموعتين أساسيتين، وذلك على النحو التالي:

أ. **العوامل الخارجية:** تدفع العديد من العوامل الخارجية المؤسسات إلى تبني منهج إعادة الهندسة، حيث أدى التطور السريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، إضافة إلى ثورات

¹ غسان قاسم داود، علياء محمد خليل وفضيلة سلمان داود، مرجع سبق ذكره، ص 28.

² المرجع نفسه.

³ محمد أمين بلخشي، مرجع سبق ذكره، ص 26.

⁴ العياشي زرار وكنزة جمال، مرجع سبق ذكره، ص 55.

الإبداع والجودة والتميز، إلى ضرورة إعادة النظر في طرق تنفيذ الأعمال داخل المؤسسات¹. ومن أبرز هذه العوامل ما يُعرف بالقوى الثلاث 3CS، والتي تشمل:

- **العملاء Customers:** أدى التحول في السوق العالمية من التركيز على الإنتاج إلى الاهتمام بالتسويق إلى تمكين المستهلك من فرض رغباته وتحديد متطلباته بوضوح، سواء من حيث المواصفات، مواعيد الاستلام أو طرق الدفع. مما دفع المؤسسات إلى إجراء تغييرات جذرية في عملياتها والانتقال من أنظمة الإنتاج التقليدية غير المرنة التي تعتمد على التصنيع الواسع، إلى أنظمة إنتاج أكثر مرونة قادرة على التكيف مع احتياجات العملاء. وبالتالي، أصبح الابتكار والإبداع في التصميم، إلى جانب الاستجابة السريعة والفعالة لمتطلبات العملاء، من العوامل الحاسمة التي دفعت المؤسسات إلى تبني إعادة الهندسة.
 - **المنافسة Competition:** يعتبر تصاعد المنافسة بين المؤسسات من العوامل الرئيسية التي أدت إلى انتشار مفهوم إعادة الهندسة، حيث أصبح تنوع المنتجات وزيادة الخيارات المتاحة في الأسواق يفرض على المؤسسات العمل وفق أسس تنافسية متعددة، تشمل السعر، الجودة، وخدمات ما بعد البيع. وقد أتاح هذا التنوع في المنافسة فرصاً واسعة للإبداع والتطوير، مما دفع المؤسسات إلى إعادة هندسة عملياتها للتكيف مع التغيرات السوقية.
 - **التغيير Change:** فرضت التطورات المستمرة في التكنولوجيا، العولمة، والانفتاح على الأسواق العالمية تحديات جديدة على المؤسسات، مما جعل التكيف معها أمراً ضرورياً لضمان البقاء والنمو. ونتيجة لذلك، سعت المؤسسات إلى تبني إعادة الهندسة كأداة استراتيجية تتيح لها التكيف مع بيئتها المتغيرة والتعامل مع التعقيدات الاقتصادية المتزايدة بمرونة وفعالية.
- ب. العوامل الداخلية:** لا تقتصر دوافع تبني إعادة الهندسة على العوامل الخارجية فقط، بل هناك العديد من العوامل الداخلية التي تدفع المؤسسة إلى تبني هذا المدخل بهدف تحقيق تحسينات جوهرية في أدائها. ومن أبرز هذه العوامل ما يلي²:
- **قصر دورة حياة المنتج:** أدى تنوع وتجدد المنتجات نتيجة للتغيرات السريعة في الأسواق إلى تقليص دورة حياة المنتجات. مما دفع المؤسسات إلى التركيز على الابتكار والتجديد، بهدف الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء وتقديم منتجات جديدة ومبتكرة تلبي رغباتهم وتوقعاتهم.
 - **كثافة المعلومات:** تشكل المعلومات عنصراً أساسياً في أنشطة المؤسسة، خصوصاً في اتخاذ القرارات. ومع التطور التكنولوجي الكبير، أصبح استخدام نظم المعلومات والتكنولوجيا الرقمية

¹ صبيح كرم الكنانني وإخلاص زكي فرج، مرجع سبق ذكره، ص 147.

² دجلة مهدي محمود، "أثر إعادة الهندسة في تحقيق المزايا التنافسية"، مجلة التقني، الجامعة التقنية الوسطى، العراق، المجلد 20، العدد 02، 2007، ص 128.

يتيح تخزين كمية ضخمة من البيانات المتعلقة بنشاط المؤسسة والمنافسين، مما يساهم في تمكين المؤسسات من تحديد الفرص المتاحة والتهديدات التي قد تؤثر على سير عملها.

- **التكاليف الخفية:** هي التكاليف الناتجة عن ضعف السيطرة، الأخطاء في التنفيذ والأنشطة ذات القيمة المضافة المنخفضة، مما يؤدي إلى تدهور أداء المؤسسة وتراجع أرباحها، وضعف قدرتها على مواجهة المنافسة. ولذلك، تدفع هذه العوامل المؤسسات إلى تبني إعادة الهندسة بهدف تقليل هذه التكاليف أو التخلص منها بشكل نهائي.

بناء على ما تقدّم، وفي ظل بيئة اقتصادية متغيرة وسريعة التحول، تسعى المؤسسات خاصة بعد تطبيق اتفاقيات العولمة إلى اعتماد إعادة الهندسة باعتبارها أحد الأساليب الإدارية الحديثة الفعّالة لمواجهة التحديات المتزايدة وتحقيق الكفاءة والتميز. وتعزى دوافع تبني هذا التوجه إلى مجموعتين أساسيتين من العوامل، يرتبط البعض منها بعناصر خارجية تفرض على المؤسسات التكيف والابتكار المستمر كضغوط العملاء وتزايد المنافسة... الخ، أما البعض الآخر فيتعلق بالتحديات الداخلية التي تتطلب إعادة تصميم جذري للعمليات بهدف تحسين الأداء، تقليل الهدر وزيادة مرونة الاستجابة لمتطلبات السوق ككثافة المعلومات، التكاليف الخفية وقصر دورة حياة المنتج.

المطلب الثاني: أهمية، أهداف ومستويات إعادة الهندسة

حظي منهج إعادة الهندسة باهتمام كبير لما له من دور فعّال في تحسين أداء المؤسسات وتعزيز قدرتها على التكيف مع التحولات التي تفرضها البيئة المحيطة. وتتبع هذه الأهمية من الأهداف المتعددة التي يسعى لتحقيقها، كما تتباين مستويات إعادة الهندسة تبعاً لاختلاف الرؤى النظرية للباحثين، الأمر الذي يفرض ضرورة التطرق إلى هذه الجوانب لبيان مدى إسهامها في تعزيز فعالية هذا التوجه الإداري.

أولاً: أهمية إعادة الهندسة

تتبع أهمية إعادة الهندسة من كونها آلية فعّالة وطموحة للتعامل مع التغيرات البيئية الحديثة في المؤسسات، بهدف تحقيق الكفاءة، الفعالية والاستمرارية¹. وتظهر أهميتها من خلال الفوائد العديدة

¹ علي حسون الطائي وأكرم سالم الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص 217.

التي تعزز قدرة المؤسسات على البقاء والاستمرار في مواجهة المنافسة الشديدة، ويمكن تلخيص هذه الفوائد على النحو التالي¹:

- أ. **تطبيق المنهج في جميع المؤسسات:** يمكن تطبيق إعادة الهندسة في مختلف أنواع المؤسسات، سواء كانت إنتاجية بإعادة تصميم خطوط الإنتاج مثلاً بهدف زيادة الإنتاجية وتقليل الهدر أو خدمية لتحسين تجربة العملاء وتقليل زمن تقديم الخدمة.
- ب. **التطبيق في المؤسسات القائمة:** يمكن تنفيذ إعادة الهندسة في المؤسسات التي لا تزال تمارس أنشطتها، حيث تسعى هذه المؤسسات التي تحسن أدائها وزيادة فعاليتها دون الحاجة إلى إيقاف عملياتها بالكامل.
- ج. **تحقيق الكفاءة:** يساعد تبني إعادة الهندسة في تنفيذ الأعمال بأقل جهد وتكلفة مع ضمان جودة عالية وسرعة في الاستجابة لاحتياجات العملاء وتحقيق رضاهم، وذلك من خلال التخلص من العمليات غير الضرورية واعتماد أساليب عمل أكثر فعالية.
- د. **التحول الرقمي:** تتيح إعادة الهندسة للمؤسسات رقمنة عملياتها والانتقال من الأساليب التقليدية إلى استخدام التكنولوجيا المتطورة في أداء الأعمال بهدف تحسين الكفاءة، تقليل التكاليف التشغيلية وزيادة سرعة الاستجابة لاحتياجات العملاء، مما يعزز من قدرة المؤسسة على المنافسة في السوق.
- هـ. **الابتكار والتحسين:** إعادة الهندسة ليست مجرد وسيلة لتحسين الكفاءة وتقليل التكاليف، بل هي أيضاً محرك رئيسي للابتكار والتطوير داخل المؤسسات، فهي تساهم في إدخال تقنيات وأساليب مبتكرة بغرض ضمان جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسات مما يمكنها من تحقيق مزايا تنافسية مستدامة.

وعليه، يمكن القول أنّ أهمية إعادة الهندسة تتمثل في كونها أداة فعالة تمكن المؤسسات من التكيف مع التغيرات البيئية الحديثة ومواجهة حدة المنافسة من خلال تحقيق الكفاءة والفعالية والاستمرارية. ويكمن جوهر هذه الأهمية في إمكانية تطبيق هذا المنهج على مختلف أنواع المؤسسات، سواء الإنتاجية أو الخدمية، دون الحاجة إلى توقيف نشاطها، مما يسمح بتحسين الأداء العام وتبني أساليب عمل أكثر فعالية. كما تساهم إعادة الهندسة في تحقيق التحول الرقمي، تقليل التكاليف، تسريع الاستجابة لاحتياجات العملاء، وتعزيز الابتكار داخل المؤسسة، مما يمنحها قدرة أكبر على تحقيق مزايا تنافسية مستدامة.

¹ عبد الله سيناء أحمد جار الله، "إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) ودورها في تحسين أداء شركات التأمين"، مجلة الجامعة العراقية، العراق، العدد 3/37، 2017، ص479.

ثانياً: أهداف إعادة الهندسة

تعتبر إعادة الهندسة من أبرز الأساليب الإدارية التي تساعد المؤسسات على تحقيق تحسينات كبيرة في أدائها من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسية، أبرزها¹:

- أ. **التغيير الجذري في الأداء**: تسعى إعادة الهندسة إلى إجراء تغييرات جذرية في أداء المؤسسة عبر تغيير أساليب العمل وأدواته، وتمكين الموظفين من تنفيذ المهام واتخاذ القرارات المتعلقة بالعمليات، وإعادة تصميمها لتلبية احتياجات العملاء وتحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية.
- ب. **التركيز على العملاء**: تركز إعادة الهندسة على العملاء باعتبارهم المستفيدين النهائيين من منتجاتها وخدماتها، وتهدف إلى فهم احتياجاتهم ورغباتهم والعمل على تلبيتها بسرعة وجودة عالية من أجل ضمان زيادة ولائهم للمؤسسة.
- ج. **السرعة في أداء الأعمال**: في عصر السرعة والتحول الرقمي، أصبح الوقت عاملاً حاسماً في اتخاذ القرارات، فالاستفادة من المعلومات في الوقت المناسب يمكن أن تكون فارقة بين نجاح مؤسسة أو فشلها.
- د. **تحسين جودة المنتجات والخدمات**: تهدف إعادة الهندسة إلى تحقيق تحسينات كبيرة في جودة المنتجات والخدمات، مما يساعد المؤسسات على تلبية احتياجات العملاء ورغباتهم بشكل متميز وبطريقة أكثر دقة وكفاءة.
- هـ. **تخفيض التكاليف**: تعد إعادة الهندسة استراتيجية فعالة لخفض التكاليف التشغيلية، حيث تركز على تغيير العمليات بشكل جذري، من خلال تعزيز العمليات الفعالة والتخلص من الأنشطة غير المفيدة التي تشكل عبئاً مالياً على المؤسسة.
- و. **التفوق على المنافسين**: تهدف إعادة الهندسة إلى إعادة تصميم العمليات لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، مما يمكن المؤسسة من التفوق على منافسيها، توسيع نطاق أعمالها وتحقيق نجاح مستدام في الأسواق المحلية والعالمية.

باختصار، تهدف إعادة الهندسة إلى إحداث تغيير جذري في أداء المؤسسات من خلال إعادة تصميم العمليات وأساليب العمل بشكل يضمن تحسين الجودة، تسريع الأداء وخفض التكاليف، مع التركيز على تلبية احتياجات العملاء بكفاءة عالية. كما تسعى إلى تمكين المؤسسات من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة تُمكنها من التفوق في بيئة أعمال ديناميكية ومتغيرة باستمرار. كما تسعى إعادة

¹ لطفي زعباط، "أثر الذكاء الاقتصادي على هندسة الموارد البشرية"، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، المجلد 13، العدد 03، 2019، ص364.

الهندسة إلى تحقيق قدر عالٍ من المرونة في عمليات المؤسسة وهيكلها التنظيمية، بما يمكنها من الوصول إلى العملاء بكفاءة أعلى وإشباع حاجاتهم ورغباتهم المتجددة. فالعمليات والهياكل القابلة للتكيف مع الظروف البيئية المتغيرة وشدة المنافسة تُمكن المؤسسة من تطوير آليات فعّالة للاستكشاف السريع لمواطن الضعف، وتعزيز قدرتها على الاستجابة لمتطلبات السوق والتكيف معها¹.

ثالثاً: مستويات إعادة الهندسة

نظراً لتعدد مجالات تطبيق إعادة الهندسة وتباين أبعادها داخل المؤسسات، اختلف الباحثون في تحديد مستوياتها، حيث تناول كل منهم هذا المفهوم من زاوية معينة بحسب عمق التغيير ونطاقه التنظيمي. وقد ظهرت تصنيفات مختلفة تعكس تنوع الرؤى حول كيفية التعامل مع إعادة الهندسة كأداة استراتيجية، سواء على مستوى العمليات أو على مستوى المؤسسة ككل. ومن بين أبرز هذه التصنيفات ما قدمه كل من Tawler وجوزيف كيلادا، حيث يعرض كل منهما تصوراً متميزاً لمستويات إعادة الهندسة وامتداداتها داخل الهيكل التنظيمي.

أ. **حسب Tawler:** اختلف الباحثون والمفكرون في تصنيف مستويات إعادة الهندسة، حيث قام Tawler بتقسيمها إلى مستويين رئيسيين²:

- **إعادة هندسة الأعمال (Business Reengineering):** تتعلق بالاستراتيجية العامة للمؤسسة، حيث يُعدّ مفهوم إعادة هندسة الأعمال جزءاً من عملية التغيير الشامل الذي يشمل جميع الأنشطة داخل المؤسسة، مثل نظم الإدارة، الهياكل التنظيمية، والموارد البشرية بما في ذلك أنظمة المكافآت والأداء وغيرها. يتم هذا التغيير من الأعلى إلى الأسفل بشكل كلي. يمثل هذا المستوى المدى الأوسع والأشمل لإعادة الهندسة، حيث يمس المنظومة الكاملة للمؤسسة وليس فقط العمليات التشغيلية بها، ويتم وفق منهجية "من الأعلى إلى الأسفل (Top-Down)؛ أي أنه يبدأ من الإدارة العليا ثم يمتد إلى باقي الوحدات، وهو مناسب لما تكون المؤسسة بحاجة إلى تحوّل شامل بسبب خلل في الرؤية أو ضعف الأداء العام.
- **إعادة هندسة العمليات (Process Reengineering):** ترتبط بإعادة تصميم العمليات بشكل جذري، مع التركيز على العمليات الأساسية التي تعود بالنفع المباشر على المؤسسة.

¹ محمد أمين بلخشي، مرجع سبق ذكره، ص 36.

² سجاد خلف حسين المكدّمى وإيناس عباس عبد عباس، "أثر إعادة هندسة العمليات على تطوير القدرة التنافسية: دراسة تطبيقية على شركات الصناعات الكهربائية في جمهورية العراق"، دار حميثرا للنشر، جمهورية مصر العربية، الطبعة الأولى، 2020، ص 67.

فالتركيز هنا يكون أكثر تحديدا وعمقا على العمليات الأساسية بالمؤسسة، دون تغيير كل المكونات التنظيمية، ويتم ذلك بتحليل العمليات الحالية وتشخيص مواطن الضعف بها ومن ثم القيام بإعادة تصميم جذري لتلك العمليات. ويعد هذا التوجه أكثر مرونة وأقل تكلفة من سابقه، وغالبا ما يستخدم لتحسين مجالات محددة دون تغيير البنية الكلية للمؤسسة.

بناء على ما سبق، يمكن القول أن تصنيف Tawler يعكس منظورا استراتيجيا مبنيا على مدى شمولية التغيير داخل المؤسسة، حيث يميز بين مستويين رئيسيين يلخصهما الجدول الموالي:

الجدول رقم 04: مستويات إعادة الهندسة حسب Tawler

معيار المقارنة	إعادة هندسة الأعمال BR	إعادة هندسة العمليات PR
النطاق	شامل لجميع أنشطة وموارد المؤسسة	يركز على العمليات الأساسية فقط
درجة التغيير	جذري وكلي	جذري لكن جزئي
جهة القيادة	الإدارة العليا	فرق عمل وظيفية متخصصة
الهدف الرئيسي	إعادة بناء المؤسسة وفق رؤية جديدة	تغيير العمليات لرفع الكفاءة والأداء

المصدر: من إعداد الباحثة

- ب. حسب كيلادا: أما جوزيف كيلادا فيرى أن لإعادة الهندسة أربعة مستويات أساسية تتمثل في¹:
- **إعادة هندسة عملية العمل (Work Process Reengineering - WPR)**: تتعلق بإعادة تصميم كل عملية في المؤسسة تُعنى بتتابع الأنشطة اللازمة لتحقيق وظيفة رئيسية، مثل كعملية تغليف المنتج النهائي أو التعامل مع شكاوى العملاء. ويمثل هذا المستوى أدنى درجة من التغيير، حيث يمس العمليات اليومية التي تنفذ لتحقيق مهمة أو وظيفة محددة بهدف رفع الكفاءة في أداء المهام الروتينية وتحسين انسيابية العمل في العمليات الجزئية.
 - **إعادة هندسة عملية الأعمال (Business Process Reengineering - BPR)**: تشمل جميع عمليات العمل في المؤسسة، حيث تهتم بتصميم وتنسيق كل الأنشطة المباشرة وغير المباشرة التي تهدف إلى تلبية احتياجات العميل. بحيث يتجاوز الأمر العمليات الفردية ليركز على سلاسل العمليات المتكاملة وذلك بتبسيط الإجراءات وتحسين التفاعل بينها، بهدف تحسين القيمة المقدمة للعميل من خلال رفع جودة العملية برمتها.

¹ جوزيف كيلادا، تعريب: سرور علي إبراهيم سرور، مراجعة: محمد يحي عبد الرحمن، تقديم، عبد الله بن سليمان العزاز، "تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة"، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2004، ص134، 135.

- **إعادة هندسة الأعمال (BR - Business Reengineering):** تتعلق بإعادة تصميم جميع جوانب تشغيل الأعمال داخل المؤسسة، مثل أساليب الإدارة، الهياكل التنظيمية، الإنتاج والعمليات، استراتيجيات التسويق، وغيرها. تعتبر هذه المرحلة أشمل من إعادة هندسة عملية الأعمال (BPR)، وبالتالي يمكن القول أن BPR هي أحد جوانب BR. وتهدف هذه الأخيرة إلى تحقيق تكامل بين العمليات والرؤية الاستراتيجية للمؤسسة.
- **إعادة الهندسة الشاملة (TR - Total Reengineering):** هي أعلى مستوى، وتشمل إعادة تصميم جميع العمليات على مستوى المؤسسة بشكل كامل، وتهدف إلى إعادة تشكيل شامل يطال كل الأنشطة والهياكل التنظيمية والإستراتيجيات، بغرض تحقيق تحسينات جوهرية في الأداء والاستجابة السريعة للتحديات في البيئة المحيطة.

وعليه، يمكن القول أن جوزيف كيلادا (Joseph Kelada) يعرض تصنيفاً متدرجاً لمستويات إعادة الهندسة، يتميز بالشمول والتسلسل من أدق العمليات إلى أشملها، وهو يعكس مدى عمق واتساع التغيير داخل المؤسسة. والجدول الموالي يوضح أوجه الاختلاف بين مستويات إعادة الهندسة حسب.

الجدول رقم 05: مستويات إعادة الهندسة حسب Joseph Kelada

المستوى	نطاق التغيير	الهدف الرئيسي
WPR	عمليات فرعية (مهام محددة)	تحسين أداء المهام وتبسيط الإجراءات
BPR	عمليات مترابطة	تحسين التكامل لخدمة احتياجات العملاء
BR	كل أنشطة التشغيل	إصلاح شامل لأنظمة العمل والهياكل التنظيمية
TR	المؤسسة ككل	تحول جذري في الثقافة، الاستراتيجية والعمليات

المصدر: من إعداد الباحثة

المطلب الثالث: تطبيقات وتجارب عملية لإعادة الهندسة

الهدف الرئيسي من عرض هذه التجارب هو تبسيط الرؤى والاستفادة من الإجراءات التي اتخذتها هذه المؤسسات، مع مراعاة التغيرات السريعة وعوامل البيئة المحيطة. فلا يعني بالضرورة أن نجاح خطة في مؤسسة معينة سيؤدي إلى نجاحها في مؤسسة أخرى.

أولاً: تجارب عالمية في مجال إعادة الهندسة

تُعَدُّ إعادة الهندسة من الأساليب الحديثة التي اعتمدتها العديد من المؤسسات حول العالم بهدف تحسين الأداء وإعادة تصميم العمليات بشكل جذري. وقد أفرزت التجارب الدولية في هذا المجال نماذج رائدة تُبرز كيفية توظيف هذا المنهج لإحداث تحولات تنظيمية ملموسة. سيتم توضيح أهمها فيما يأتي:

أ. حالة شركة Amoco الأمريكية

في شركة Amoco الأمريكية، التي تُعتبر من أكبر شركات الكيماويات والنفط، تم تطبيق إعادة الهندسة على عمليتي الموازنة والتخطيط، والتي تعرف معاً بمصطلح "موازنة الضبط". حيث كانت الشركة تسعى لتحسين عملية موازنة الضبط من خلال التخلص من البيروقراطية والإجراءات المتكررة التي كانت تستهلك الكثير من الوقت والتكلفة. قبل تطبيق إعادة الهندسة، كانت عملية الموازنة تستغرق وقتاً طويلاً، حيث كانت تشمل 750 عاملاً بدوام كامل وآخرين بدوام جزئي، وتمر بمراحل متعددة تشمل تقديم وحدات التشغيل (مثل الحقول النفطية أو المصافي) للموازنة إلى المقر الإقليمي، ثم تخفيض الأرقام لتناسب مع الموازنة الإقليمية، وبعد ذلك تجري تعديلات أخرى في مقر البلد، وتتم مراجعة الأرقام في مقر القطاع. كانت العملية تتطلب العديد من التعديلات وتستهلك جهداً ووقتاً كبيرين¹.

كحل لهذه المشكلة، شكلت الشركة فريق عمل مكوناً من 20 فرداً من المديرين التنفيذيين والاستشاريين من مختلف الوحدات التنظيمية لتشخيص العمليات المتعلقة بالضبط. استخدم الفريق أسلوب "جماعات التركيز المدارة"، الذي يتضمن اجتماعات مع مجموعات صغيرة من العاملين للاستماع إلى آرائهم وأفكارهم. وبفضل هذه الطريقة، تم جمع المعلومات من مختلف الفروع والقطاعات بأقل جهد ووقت وتكلفة².

نتيجة لإعادة الهندسة، تم تقليص عدد العاملين في عملية الموازنة إلى 250 شخصاً فقط، وتم تقليل الدورة الزمنية لهذه العملية إلى ثلاثة أو أربعة أشهر، مع تقليص عدد التعديلات إلى مرتين أو ثلاث مرات فقط.

¹ هبال رياض ومعين أحمد السيد، "متطلبات إعادة الهندسة وتطبيقاتها العملية في منظمات الأعمال الأمريكية"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، الجزائر، المجلد 17، العدد 26، 2021، ص 334.

² المرجع نفسه، ص 335.

ب. حالة شركة Ford:

شركة فورد Ford هي شركة تصنيع سيارات أمريكية دولية، تأسست على يد هنري فورد في ديربورن، ميشيغان، وتعتبر من أكبر عشرة شركات تصنيع سيارات في العالم¹.

قامت فورد بتطبيق إعادة الهندسة على عملية حسابات الدفع التي كانت تتطلب خمسة آلاف عامل في أمريكا الشمالية فقط، مستوحاة من شركة Mazda التي كانت تدير نفس العملية بخمسة أفراد فقط. حيث اتضح أن سبب عدم الكفاءة في عملية حسابات الدفع هو عدم التطابق بين طلبات الشراء، الوثائق المرسلة للمحاسبة عند وصول البضائع، وفواتير البائعين، وكان ذلك يؤدي إلى تأخير المدفوعات بسبب معالجة الثغرات بين العمليات، مما كان يستهلك الكثير من الوقت ويعطل العمليات. لذلك قامت فورد بإعادة تصميم عملية حسابات الدفع بشكل جذري، عبر "المعالجة بدون فاتورة"، حيث تم ربط بيانات الشراء، الاستلام، والمحاسبة في قاعدة بيانات مشتركة. هذا النظام سمح بالتطابق الإلكتروني للبيانات، ما أسهم في تسريع العملية وتسهيل تدفق المعلومات بين الأقسام. وقد أسفر ذلك عن تسريع الأداء وتقليص الوقت المستغرق، وتقليل عدد العاملين في العملية بنسبة 75%. كما أسهم ذلك في تقليص التكاليف وتحسين دقة السجلات المالية من خلال القضاء على مشاكل التطابق².

ج. حالة شركة جي تي إي GTE:

تعتبر شركة GTE أكبر مزود لخدمات الهاتف المحلي في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد اعتمدت على إعادة الهندسة لإعادة بناء نفسها بالكامل للتكيف مع التغيرات البيئية التي تشمل التنظيم الحكومي، التكنولوجيا الحديثة، والمنافسة الشديدة³.

كانت عملية الصيانة والتصلية في شركة GTE تستغرق وقتاً طويلاً؛ حيث كان العملاء يتصلون بالشركة لإصلاح هواتفهم، فيقوم كاتب التصلية بتسجيل بياناتهم ثم إرسالها إلى "فاحص الخطوط" للتحقق من معدات التحويل المركزية. إذا كانت هناك مشكلة، يتم إشعار الفنيين في المراكز لإرسال أحدهم لتصلية الهاتف. هذه الإجراءات كانت تستغرق ساعات وساعات، مما يجعل العملاء غير راضين بسبب التأخير. لذلك قامت الشركة بإعادة هندسة العملية من خلال تكليف "مندوب العناية بالعملاء" بمسؤولية الصيانة من البداية للنهاية؛ حيث عند اتصال العميل، يتحدث مباشرة مع

¹ بخذه شهرزاد، "أهمية تكنولوجيا المعلومات ودورها في إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) - شركة فورد للسيارات نموذجاً"، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، الجزائر، المجلد 03، العدد 02، 2016، ص44.

² هبال رياض ومعين أحمد السيد، مرجع سبق ذكره، ص 338.

³ مايكل هامر وستيفن ستانتن، مرجع سبق ذكره، ص18.

المندوب الذي يمتلك الوسائل اللازمة لفحص الخط وتحديد مكان الخلل، وفي حال عدم القدرة على حل المشكلة فوراً، يقوم بتحديد موعد مع الفني لإتمام التصليح في أقرب وقت. وقد أسفرت إعادة الهندسة عن تحسين كبير في الأداء، حيث أصبح وقت التصليح الذي كان يستغرق ساعات يُنفَّذ في دقائق فقط، كما ارتفعت نسبة المشكلات التي تم حلها من 0.5% إلى 40% مما ساعد في زيادة رضا العملاء، وعليه فقد ركّزت الشركة على تقديم خدمة سريعة تلبي احتياجات العملاء بشكل فعال¹.

د. حالة جامعة شيلفد University of Sheffield

تعد جامعة شيلفد البريطانية التي تأسست عام 1905، من بين أفضل 100 جامعة في العالم وأفضل 20 جامعة في المملكة المتحدة. رغم هذا التصنيف المتميز، كانت الجامعة تواجه تحديات إدارية معقدة، خصوصاً في مكتب خريجي الجامعة نتيجة تقاعد عدد من الموظفين الكبار وتحديات الموازنة. لذلك، قررت الجامعة تطبيق إعادة الهندسة على هذا المكتب، وهو أحد الأقسام في الإدارة المركزية لتحسين أدائه وتجاوز المعوقات التي يواجهها الطلاب حيث كانت الخدمات الجامعية تقدم في عدة مكاتب بشكل فردي، مما يعرقل سير العمل ويضيع الوقت في استخراج الوثائق الخاصة بالطلاب².

قامت الجامعة بإعادة بناء النظام الإداري للطلاب بهدف تطوير خدمات فعالة وذات قيمة مضافة بإعادة تنظيم العمل من خلال دمج الخطوط المختلفة، تقليص حجم العمالة وتطويرها وإنشاء خدمة جامعية مركزية بدلاً من العديد من المكاتب السابقة. كما تم تطوير نظام معلومات معتمد على التسجيل المركزي، وتشكيل فريق عمل لتنفيذ المهام المختلفة. تم استشارة الطلاب للحصول على تغذية راجعة، وبعد تطبيق التجربة، وجدت تجاوباً كبيراً من الجميع في غضون شهر.

وقد أسفرت إعادة الهندسة عن تحقيق رضا الطلاب في مدة قصيرة (6 أشهر فقط)، كما أدى ذلك إلى تقليل التكاليف، الجهد والوقت، بالإضافة إلى تحسين سرعة الأداء من خلال تركيز المهام وتدريب العاملين.

¹ مايكل هامر وستيفن ستانتن، مرجع سبق ذكره، ص ص 19، 20.

² حاروش نور الدين، "الهندسة الإدارية (الهندرة) بين المفاهيم والتطبيقات"، مجلة التواصل في الاقتصاد والإدارة والقانون، الجزائر، المجلد 24، العدد 02، أوت 2018، ص 24.

هـ. المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية

كانت المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية من أوائل الشركات التي تبنت مفهوم إعادة الهندسة، حيث بدأت في عام 1994 بإرسال مجموعة من المختصين لحضور دورة متخصصة في هذا المجال، والتي قدمتها شركة SABER DECISION TECHNOLOGIES الأمريكية. وبعد ذلك، شرعت المؤسسة في تطبيق المفهوم بعد تكييف المنهج العلمي المستخدم من قبل الشركة الأمريكية بما يتناسب مع طبيعة أعمالها واحتياجاتها، حيث أنشأت المؤسسة وحدة متخصصة ضمن قطاع الموارد البشرية تحت اسم "وحدة إعادة الهندسة" بهدف نشر وتطبيق هذا المفهوم في مختلف قطاعاتها. وجاء ذلك انطلاقاً من أهمية تقبل الفكرة ودعم الإدارة التنفيذية لضمان نجاحها، وحرصاً على تعزيز الوعي بأهمية إعادة الهندسة والفوائد التي يمكن تحقيقها من تطبيقها، وقدمت أكثر من أربعين عرضاً خلال ندوات مخصصة لتعريف العاملين بالمفهوم وأثره الإيجابي على الأداء المؤسسي¹.

حظي مفهوم إعادة الهندسة بقبول واسع، حيث طالب التنفيذيون بتسريع تطبيقه نظراً للحاجة الملحة إليه في ظل المنافسة العالمية في صناعة الطيران. ومع ذلك، وكأي مفهوم جديد، ظهرت بعض المخاوف والتردد. استجابةً لذلك، بادر قطاع الموارد البشرية في المؤسسة بتطبيق المفهوم على إحدى عملياته كخطوة تجريبية، لتكون نموذجاً تسترشد به باقي القطاعات.

بدأ التنسيق لتنفيذ أول مشروع لإعادة الهندسة في المؤسسة، حيث عقدت وحدة إعادة الهندسة اجتماعاً ضم التنفيذيين في قطاع الموارد البشرية، جرى خلاله تحديد العمليات الرئيسية وإعطاء الأولوية للتغييرات الجوهرية، وتم الاتفاق على البدء بإعادة هندسة عملية التوظيف نظراً لأهميتها في سير العمل، فتم تشكيل اللجنة القيادية للمشروع، واختيار أعضاء الفريق، ووضع الخطة العامة. كما نظمت الوحدة ورشة عمل لتدريب الفريق على المنهج العلمي لإعادة الهندسة والأسس التي سيتم اتباعها خلال تنفيذ المشروع².

تم تطبيق المنهج العلمي بكافة مراحله، بدءاً من دراسة العملية الحالية، ثم الاستماع إلى آراء العملاء ومقترحاتهم لتحسينها، بالإضافة إلى الاقتداء بالنماذج الناجحة عبر زيارات لعدد من الشركات داخل وخارج المملكة للاطلاع على الأساليب المستخدمة في أداء العمل. كانت هذه التجارب من

¹ عبد الحفيظ أحمد بن صالح، "المرجع العلمي لتطبيق منهج الهندسة"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2003، ص 147.

² المرجع نفسه، ص 147-151.

أفضل الوسائل التي مكنت الفريق من جمع كمية كبيرة من المعلومات القيمة، حيث كان لاختيار الشركات المناسبة دور كبير في نجاح التجربة¹. بناءً على هذه المعلومات، قام الفريق بتصميم عملية توظيف جديدة، ما أسفر عن نتائج هائلة في تطوير العمل، والتي تظهرها الأرقام في الجدول التالي.

الجدول رقم 06: التغيير المحدث بعملية التوظيف بعد إعادة هندستها

وجه المقارنة	العملية الحالية	العملية الجديدة	نسبة التغيير
عدد الإجراءات	62	25	59,7%-
عدد النماذج المستخدمة	80	46	42,5%-
نسبة الأتمتة في إنجاز العمل	21,9%	62,5%	42,5%+
الزمن المستغرق لإنجاز العمل	2107 ساعة	554 ساعة	73,7%-
تكلفة القوى العاملة	325071 ريال	81073 ريال	75%-

المصدر: عبد الحفيظ أحمد بن صالح، "المرجع العلمي لتطبيق منهج الهندرة"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2003، ص149.

يتضح من الجدول رقم (06) وجود فارق كبير بين العملية القديمة والمعاد هندستها من حيث التحسينات الإيجابية. فقد ساهمت العملية الجديدة في زيادة نسبة الأتمتة من خلال تطبيق التكنولوجيا الحديثة في أداء الأعمال، مما أدى إلى تقليل الإجراءات والتكاليف والوقت المستغرق. وهذا التغيير ساهم بشكل كبير في رفع جودة العمل، وتحقيق سرعة استجابة أعلى لطلبات العملاء.

بعد إثبات فعالية إعادة الهندسة في عملية التوظيف، تم عرض التوصيات على اللجنة القيادية للمشروع التي وافقت على البدء في تطبيق المنهج الجديد، وشكلت فريق تطبيق ضمّ كوكبة من أفضل الأخصائيين من الإدارات المعنية بالإضافة إلى أعضاء فريق العمل، واتبعت أسلوباً مدروساً بكل دقة لضمان نجاح التنفيذ.

تم الإعلان عن التصميم الجديد لعملية التوظيف لجميع المعنيين وعُقدت ورش تدريبية للموظفين القائمين على العمل، مع وضع خطة انتقالية للتحوّل من الأسلوب القديم إلى الجديد، وقد حقق الفريق نجاحاً كبيراً بتطبيق أكثر من 60% من التوصيات بنجاح في المرحلة الأولى.

بناءً على النتائج الإيجابية، تم عرض المشروع على المسؤولين التنفيذيين بالقطاعات المختلفة بالمؤسسة الذين شجّعوا على تطبيق إعادة الهندسة في العمليات الرئيسية. ومع استمرار المشاريع،

¹ عبد الحفيظ أحمد بن صالح، مرجع سبق ذكره، ص151.

برزت بعض النجاحات، بينما فشلت مشاريع أخرى، وهو أمر طبيعي خاصة في المؤسسات الحكومية التي تواجه تحديات عديدة قد تعيق عملية إعادة الهندسة.

ثانياً: الدروس المستفادة من التجارب السابقة

يمكن إبراز أهم الدروس المستفادة من تجارب المؤسسات المذكورة سلفاً، والتي تعدّ مرجعاً تستند إليه المؤسسات الأخرى الراغبة في تبني هذا النهج في النقاط التالية:

- أ. **ضرورة إشراك العاملين وتشكيل فرق متعددة التخصصات:** كما في حالة Amoco و الخطوط السعودية، يتضح أن تشكيل فرق عمل تضم أفراداً من مختلف المستويات الإدارية والفروع يساعد على جمع المعلومات الدقيقة، وزيادة تقبل التغيير وتقليل مقاومته.
- ب. **التشخيص الدقيق للعمليات قبل إعادة التصميم:** إن نجاح عملية إعادة الهندسة يتطلب فهماً عميقاً للمشاكل الفعلية في العمليات الحالية. مثال ذلك ما قامت به فورد من تحليل أسباب ضعف الكفاءة في عملية الدفع قبل اقتراح حل "المعالجة بدون فاتورة".
- ج. **الاستفادة من التكنولوجيا لتحقيق الأتمتة وتكامل البيانات:** كما في حالة Ford والخطوط السعودية، أظهرت التجارب أن استخدام التكنولوجيا يساعد على تسريع الأداء، تقليل التكاليف، وتحسين جودة البيانات، وهو أحد المحركات الأساسية لنجاح إعادة الهندسة.
- د. **تقليل الإجراءات والوقت والتكلفة = نتائج قابلة للقياس:** سواء في حالة جامعة شيلفد أو الخطوط السعودية، فقد أظهرت المؤشرات بعد التطبيق تحسناً ملموساً في المؤشرات التالية: تقليل عدد الإجراءات والنماذج، تقليل وقت إنجاز العمل، تقليل التكلفة وعدد الموظفين. كما أن وجود مقاييس كمية دقيقة كالجدول والنتائج الرقمية كام عنصراً أساسياً في تقييم النجاح.
- هـ. **التركيز على رضا العميل أو المستفيد النهائي:** كما في حالة GTE وجامعة شيلفد، فإن تبسيط العمليات وتقصير سلسلة المعالجة أدى إلى تحسين كبير في رضا العملاء أو الطلاب، وهو ما يُعد أحد أبرز أهداف إعادة الهندسة.
- و. **التدرج في التطبيق واختيار مشاريع ذات أولوية:** كما قامت الخطوط السعودية بتجريب إعادة الهندسة أولاً على عملية التوظيف، فإن اعتماد التدرج والبدء بمشروع ذي تأثير واضح يُعزز ثقة العاملين ويُسهّل تعميم التجربة لاحقاً.
- ز. **أهمية دعم الإدارة العليا:** جميع الحالات الناجحة كان لها قاسم مشترك وهو دعم الإدارة العليا وتوفير الموارد، وضمان التنسيق بين مختلف المستويات التنظيمية، مما يعزز فعالية التنفيذ ويقلل من العوائق المؤسسية.

ح. مقاومة التغيير ظاهرة طبيعية يجب الاستعداد لها: كما أشارت تجربة الخطوط السعودية، فإن وجود بعض حالات التردد أو الفشل أمر متوقع، خاصة في المؤسسات الحكومية، لكن يمكن التغلب عليه بالتواصل، التدريب، والتمهيد التدريجي.

تؤكد هذه التجارب أن إعادة الهندسة ليست مجرد تقنية إدارية بل مشروع تغيير شامل، يتطلب قيادة فعالة، تشخيصاً دقيقاً، إشراكاً جماعياً، وتوظيفاً ذكياً للتكنولوجيا، مع اعتماد منهج تدريجي ذي أهداف قابلة للقياس.

المبحث الثاني: المنهج العلمي لتطبيق إعادة الهندسة

يعالج هذا المبحث الجوانب المنهجية المتعلقة بتطبيق إعادة الهندسة داخل المؤسسات، من خلال التركيز على الشروط الأساسية لنجاحها والمراحل العملية التي تمر بها. وسيتم التطرق أولاً إلى كيفية تحديد المؤسسات المستهدفة وإعداد فريق العمل القادر على قيادة عملية التغيير، ثم عرض أهم المناهج المعتمدة في إعادة الهندسة والمراحل التي تجتازها للوصول إلى نتائج فعالة ومستدامة.

المطلب الأول: المؤسسات المستهدفة بإعادة الهندسة وتشكيل فريق العمل

يمثل تحديد المؤسسات أو المجالات التي تستوجب إعادة الهندسة خطوة أساسية في مسار التغيير التنظيمي، إذ يُسمح من خلالها بتشخيص مكامن القصور وتحديد الأولويات. وفي السياق ذاته، يبرز تشكيل فريق عمل كفء قادر على قيادة عملية التغيير بوصفه عنصراً جوهرياً لضمان نجاح إعادة الهندسة وتنفيذها وفق رؤية واضحة ومتكاملة.

أولاً: المؤسسات التي تحتاج إلى إعادة الهندسة

لا تُعد إعادة الهندسة حكراً على المؤسسات التي تعاني من مشاكل تنظيمية أو تشغيلية فحسب، بل تمثل خياراً استراتيجياً يمكن أن تلجأ إليه مختلف أنواع المؤسسات، بغض النظر عن موقعها الحالي في السوق أو مستوى أدائها. فسواء كانت المؤسسة تمر بأزمة، أو بدأت مؤشرات الضعف تظهر عليها، أو حتى كانت في أوج نجاحها، فإن إعادة التفكير الجذري في عملياتها وأساليب عملها قد يشكل خطوة ضرورية لضمان بقائها واستمرار تفوقها. وفي هذا السياق، قسّم مايكل هامر المؤسسات التي تحتاج إلى إعادة الهندسة إلى ثلاث فئات رئيسية، نعرضها فيما يلي¹:

¹ مهدي الجهاج، مرجع سبق ذكره، ص 82.

أ. **المؤسسات المتدهورة:** تمكّن إعادة الهندسة المؤسسات ذات الأداء المتدهور والتي تعاني من انخفاض جودة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها، وارتفاع تكاليفها والغير قادرة على مواجهة منافسيها وتحقيق الأرباح على التغلب عن المشاكل التي تعوقها. ومثال ذلك شركة TACO BELL التي كانت في وضع متدهور للغاية، حيث كانت تقوم بتقديم خدمات بطيئة وبأعلى التكاليف، لتقوم الشركة بتبني إعادة الهندسة انطلاقاً من دراسة متطلبات العملاء ورغباتهم لتصل في النهاية إلى تحقيق النجاح الساحق لسلسلة مطاعمها، وسيتم شرح هذه التجربة أكثر لاحقاً.

ب. **المؤسسات في طريق التدهور:** هي عبارة عن تلك المؤسسات التي لا تملك القدرة على مسايرة التطور والمنافسة بشكل قوي وتسعى من أجل البقاء، فهي تمثل المؤسسات التي لم تتدهور بعد ولكن مؤشرات التدهور لديها قوية كالارتفاع التدريجي في تكاليف التشغيل، تناقص حصتها السوقية مقارنة بمنافسيها وانخفاض أرباحها وقيمة أسهمها. وعليه فهي حتماً تحتاج إلى تبني إعادة الهندسة لتتمكن من استعادة عافيتها ومكانتها في السوق.

ج. **المؤسسات المتميزة:** تمثل المؤسسات الناجحة والمتفوقة والتي لا تعاني من أي مشاكل أو عراقيل، وتمتلك مؤشرات قوية تؤهلها للسيطرة على السوق وامتلاك حصة سوقية عالية مقارنة بمنافسيها كالارتفاع التدريجي في أرباحها، السيطرة على تكاليف التشغيل وتقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية. والملاحظ هنا أن مثل هذه المؤسسات متميزة ولا تعاني من أي مشاكل فلماذا تحتاج إلى إعادة الهندسة؟ إن هذا النوع من المؤسسات تتجه نحو إعادة هندسة عملياتها بغرض الحفاظ على اتساع الفجوة بينها وبين منافسيها وبالتالي تحقيق الريادة والبقاء في القمة. وتعد شركة HALL MARK الشركة الوحيدة آنذاك التي قررت القيام بإعادة الهندسة رغم مستوى أدائها الجيد وعدم وجود أي مشكلات تعترضها أو تهدد أداء عملها، حيث اتخذت هذه الشركة من إعادة الهندسة وسيلة وقائية ضد عوامل المنافسة، وسيتم التفصيل في هذه التجربة لاحقاً.

وعليه يمكن القول أنّ إعادة الهندسة تعد خياراً استراتيجياً ضرورياً لا يقتصر فقط على المؤسسات الفاشلة أو المتعثرة، بل يشمل أيضاً تلك التي تواجه بؤادر تدهور، وحتى المؤسسات الناجحة التي تسعى للحفاظ على تفوقها. فهي أداة فعالة لإحداث تغييرات جذرية تمكّن المؤسسات من تحسين أدائها، خفض تكاليفها وتعزيز قدراتها التنافسية سواء بهدف الإنقاذ، الوقاية أو تحقيق الريادة المستدامة.

ثانياً: أعضاء فريق إعادة الهندسة

يعتمد نجاح إعادة الهندسة على وجود قيادة قوية مقتنعة بضرورة التغيير وتتوفر لديها المهارات اللازمة الكافية لتطبيق هذا المدخل، وعليه ينبغي على المؤسسة أن تتوفر على فريق من الكفاءات البشرية قادر على تطبيق إعادة الهندسة والذي يتكون من:

أ. **قائد العملية:** هو المسؤول التنفيذي الأول الذي تقع تحت مسؤوليته العملية كاملة من بدايتها حتى نهايتها، يقوم بتحفيز وتشجيع المشاركين في عملية إعادة الهندسة، يتولى قيادة فريق إعادة الهندسة ويعمل على تقديم الدعم اللازم للمشروع¹. وتجدر الإشارة إلى أن غياب القيادة الفعالة يُعد من الأسباب الرئيسة لفشل العديد من مشاريع إعادة الهندسة، وبالتالي لتحقيق النجاح ينبغي أن يتمتع القائد بالصفات التالية²:

- يُفضل أن يكون القائد من الإدارة العليا، لما لذلك من تأثير على مدى الالتزام المؤسسي، مع ضرورة امتلاكه خلفية تقنية قوية تتيح له فهم تفاصيل العمليات المستهدفة؛
- يجب أن يتحلى بالمهارات القيادية والشخصية اللازمة، مثل القدرة على الإقناع، التواصل الفعال، واتخاذ القرارات الحاسمة؛
- ينبغي أن يكون قادراً على التعامل مع المقاومة الداخلية التي قد تصدر من الموظفين، سواء كانت معلنة أو ضمنية، وأن يُحسن إدارتها بذكاء ومرونة؛
- على القائد أن يواكب تقدم المشروع بشكل مستمر، من خلال المتابعة الدقيقة والمراجعة الدورية لضمان السير في الاتجاه الصحيح؛
- تتطلب إعادة الهندسة قيادة تمتاز بالقوة والالتزام والمعرفة، إضافة إلى الحزم في اتخاذ الإجراءات الضرورية لتحقيق الأهداف المرجوة؛
- من الأفضل أن يكون قائد الفريق أحد المديرين التنفيذيين أو أصحاب المناصب العليا، يتمتع بشغف حقيقي تجاه التغيير ورغبة صادقة في تطوير المؤسسة؛
- لا بد أن يمتلك السلطة والصلاحيات الكافية لاتخاذ قرارات جوهرية وتنفيذ التغييرات المطلوبة في العمليات الرئيسية.

¹ أحمد بن صالح عبد الحفيظ، مرجع سبق ذكره، ص 37.

² Archana Mahamuni, Aditi Sharma, « RE-ENGINEERING AND FLEXI SYSTEMS », ALAGAPPA UNIVERSITY, India, 2017, P8-9.

ب. **المدير المسؤول:** الذي يكون على اتصال مباشر بقائد إعادة الهندسة، وهو المسؤول عن تطبيق إعادة الهندسة بالمؤسسة، ويفترض فيه أن يكون إطارا ذا خبرة مهنية، قد مارس مهام ومسؤوليات قيادية خلال فترة زمنية معتبرة، ويعرف بالاحترام والنزاهة والمصداقية، إضافة إلى تمتعه بتأثير واضح وفَعَال على مرؤوسيه. يقوم بتشكيل فريق الإعادة ويمارس العديد من الصلاحيات التي تساعد على نجاح المشروع مثل¹:

- الإشراف على التطبيقات الخاصة ببرامج إعادة الهندسة؛
- الإشراف على تكوين فرق العمل وتحفيزهم على إنجاح المشروع؛
- تقديم التسهيلات والموارد اللازمة للبرنامج؛
- التصدي للمشكلات التي تعرقل سير مشروع إعادة الهندسة؛
- تكوين علاقات مع مختلف المدراء الذين تتصل أنشطة مجموعاتهم بالمجال الخاضع لإعادة الهندسة.

ج. **فريق إعادة هندسة العمليات:** ويتشكل الفريق من أربعة إلى ستة أفراد متخصصين يتم انتقاؤهم حسب شروط معينة (الخبرة في مجال إعادة الهندسة، مهارات الاتصال، روح العمل الجماعي...الخ)، ويمتاز بحرية العمل والاستقلالية في الاستجابة لرغبات العملاء كما يتولى القيام بمجموعة من المهام المتمثلة أساسا في تخطيط وتنسيق أنشطة الفريق، إعداد جداول الاجتماعات، إنشاء قنوات الاتصال والإشراف على الشؤون الإدارية².

د. **اللجنة الموجهة:** وهي عبارة عن لجنة من كبار المديرين بالمؤسسة مهمتها الأساسية وضع وتطوير استراتيجية إعادة الهندسة ومراقبة سير وتنفيذ أنشطتها وتقييم النتائج النهائية، كما تختص هذه اللجنة معالجة الأمور الخارجة عن نطاق العملية وتهتم بتوزيع المواد بينها، معالجة المشكلات التي يعجز المختصون وأعضاء الفريق عن حلها وكذا حل الخلافات بين المديرين المختصين لكل عملية³.

هـ. **منسق عملية إعادة الهندسة:** وتقع عليه مهمة تطوير أساليب إعادة الهندسة لزيادة كفاءتها وفعاليتها بحيث لا تكون متكررة أو متشابهة، وقد شبه الباحثون في مجال إعادة الهندسة دور المنسق بدور مدير العمليات الميدانية التي يستمد مهامه من القائد الأعلى للقوات المسلحة. ويرتكز عمله على تنسيق كافة أنشطة إعادة الهندسة وتقديم المساندة للفريق بحيث تتوفر لدى المنسق المعلومات الكافية عما هو مطلوب لإجراء إعادة الهندسة، وعليه، يمكن القول أن

¹ قاسمي كمال، مرجع سبق ذكره، ص 67.

² سجاد خلف حسين المكدمي وإيناس عباس عبد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 85.

³ المرجع نفسه، ص 86.

مهامه تركز على وظيفتين أساسيتين؛ تتمثل الأولى في مساعدة ومساندة كل مسؤولي العمليات وفرق العمل، أما الثانية فهي التنسيق بين الورشات الجارية لإعادة الهندسة¹.

ثالثاً: عوامل اختيار فريق إعادة الهندسة

يُعد تشكيل فريق إعادة الهندسة أحد العوامل الأساسية لنجاح هذا التوجه داخل المؤسسة، إذ يتطلب الأمر الاستفادة المثلى من الكفاءات والخبرات المتاحة لضمان تحقيق الأهداف المرجوة. ويتعين أن يتم اختيار أعضاء الفريق بشكل دقيق، بحيث يجمع الفريق بين المعرفة الفنية والقدرة التنظيمية، إضافة إلى الالتزام وروح العمل الجماعي، وذلك ضمن إطار استراتيجي واضح ترسمه لجنة موجهة تشرف على مجمل العملية. وفيما يلي شرح لأبرز العوامل الواجب مراعاتها عند تصميم فريق إعادة الهندسة²:

- أ. **تكوين فريق مؤقت مخصص للمهمة:** يجب إنشاء فريق مؤقت يُعهد إليه بمهمة دراسة الحاجة إلى إعادة الهندسة واقتراح التغييرات المطلوبة. هذا الفريق يجب أن يتمتع بالمرونة والقدرة على التفكير الاستراتيجي دون الانشغال بالمهام اليومية الاعتيادية.
- ب. **القدرة على إدارة المشروع بشكل شامل:** من الضروري أن يمتلك الفريق القدرة على إدارة مشروع إعادة الهندسة من التخطيط الأولي وحتى التنفيذ النهائي. ويشمل ذلك تحديد المشكلات، تحليل العمليات، تصميم البدائل، ثم تنفيذ الحلول ومتابعة نتائجها.
- ج. **إمكانية تفرغ الأعضاء بشكل جزئي أو كلي:** يمكن أن يعمل أعضاء الفريق بدوام كامل أو جزئي، حسب طبيعة المشروع وحجمه، على أن يُراعى توفير الوقت الكافي لكل عضو لأداء مهامه بفعالية دون التأثير على سير أعماله الأساسية في المؤسسة.
- د. **اختيار الأعضاء بناءً على الكفاءة:** يجب أن يكون اختيار الفريق قائماً على المعرفة المتعمقة بالعملية المراد إعادة هندستها، إضافة إلى الخبرة العملية وسلطة اتخاذ القرار. فوجود أشخاص لديهم فهم واقعي للتفاصيل الإجرائية والهيكل التنظيمي يعزز من فعالية الحلول المقترحة.
- هـ. **إشراف الإدارة العليا:** ينبغي للإدارة العليا أن تلعب دوراً توجيهياً ورقابياً مستمراً في مختلف مراحل المشروع. فالمتابعة الدقيقة والدعم المستمر يعكسان مدى جدية المؤسسة في تبني التغيير ويعززان من فرص نجاحه.

¹ قاسمي كمال، مرجع سبق ذكره، ص 69.

² Archana Mahamuni, Aditi Sharma, Op ci, P12.

و. تحديد حجم الفريق وهيكله بحسب نطاق المشروع: لا يوجد حجم ثابت للفريق، بل يتعين تحديد عدد الأعضاء وتوزيع الأدوار بناءً على مدى تعقيد العملية التي يُراد إعادة تصميمها. فالمشاريع الواسعة قد تحتاج إلى فرق أكبر ومهام أكثر تخصصًا.

بناءً على ما تقدّم، يمكن القول أنّ نجاح مشروع إعادة الهندسة يتوقف بدرجة كبيرة على حسن اختيار الفريق المكلف بتنفيذه. ويُفترض أن يجمع هذا الفريق بين الرؤية الاستراتيجية، والخبرة العملية، والالتزام المؤسسي، مع إشراف فعال من الإدارة العليا لضمان التكامل والتنسيق على طول مراحل التنفيذ.

ولقد أوضح كل من Archana Mahamuni, Aditi Sharm أن هناك خيارين رئيسيين متاحين عند تشكيل فريق إعادة الهندسة. وهما¹:

- أ. الفريق الأساسي (Core team): الفريق الأساسي هو فريق صغير يتكون من ثلاثة أو أربعة أعضاء لديهم التزام قوي تجاه إعادة الهندسة، ويمكنهم تخصيص وقت كامل أو شبه كامل لجهود إعادة الهندسة. وعند الحاجة، يمكن إضافة أعضاء آخرين إلى الفريق الأساسي.
- ب. الفريق الكامل (Full team): الفريق الكامل أكبر من الفريق الأساسي، ويتكون من ثمانية إلى اثني عشر عضواً أو حتى أكثر. يضم الفريق أعضاء مشاركين في العملية وكذلك الموردين والعملاء المعنيين بها. يتم اختيار أعضاء الفريق بناءً على قدرتهم على تقديم مساهمة محددة للفريق، ويجب أن يظلوا جزءاً من الفريق طوال مدة جهود إعادة الهندسة.

رابعاً: مناخ فريق إعادة الهندسة

يُعد المناخ التنظيمي عاملاً حاسماً في نجاح فرق إعادة الهندسة، إذ يعكس البيئة النفسية والإدارية التي يعمل ضمنها أعضاء الفريق، ويُقاس غالباً من خلال استبيانات تقيس تصورات الموظفين حول الجوانب التنظيمية المؤثرة في الأداء. وقد أظهرت الدراسات أن الفرق التي نجحت في تنفيذ مشاريع إعادة الهندسة كانت تعمل ضمن مناخ يتسم بأربعة أبعاد رئيسية، وهي²:

- **المعايير Standards:** اتسمت الفرق الناجحة بوجود معايير أداء واضحة وطموحة. كانت أهداف إعادة الهندسة محددة بدقة وتتطلب جهداً كبيراً لتحقيقها، مع وجود تشجيع دائم على

¹ Archana Mahamuni, Aditi Sharma, Op cit , P13.

² Lyle M et Spancer JR, Op cit, P150.

تجاوز الأداء السابق وتحقيق تحسن مستمر. هذا المستوى العالي من التوقعات ساعد الفريق على التركيز والانضباط.

- **الوضوح Clarity:** كان هناك فهم مشترك بين جميع المعنيين بجهود إعادة الهندسة — سواء أعضاء الفريق، أو المديرين التنفيذيين، أو حتى المستخدمين النهائيين من العملاء — بشأن رؤية المشروع، وأهدافه، وأهميته، وخطوات تنفيذه. كما كان كل فرد على دراية بدوره ومسؤولياته داخل الفريق، مما عزز التنسيق والكفاءة.
- **المكافآت Rewards:** أدرك أعضاء الفرق الناجحة أن المساهمات الإيجابية داخل الفريق لا تمر دون تقدير، بل تُكافأ بطرق متنوعة، مثل فرص التطوير والتدريب، إسناد مسؤوليات أكبر، أو حتى تنظيم احتفالات داخل المؤسسة. هذه الثقافة التحفيزية ساهمت في خلق بيئة مشجعة على الابتكار والمبادرة.
- **الالتزام بالفريق Team Commitment:** أظهر أعضاء فرق إعادة الهندسة الناجحة التزامًا عاليًا يتجاوز الواجبات الوظيفية التقليدية، حيث أنهم كانوا يشعرون بالفخر والولاء تجاه الفريق، ويقدمون جهودًا تطوعية من تلقاء أنفسهم لدعم المشروع. هذا النوع من الالتزام يعكس روح الانتماء والحافز الداخلي، وهما عنصران أساسيان وجوهريان في إنجاح عمليات التغيير الجذري.

وعليه، فإن توفير مناخ عمل إيجابي يقوم على معايير واضحة، ورؤية مشتركة، ونظام مكافآت فعال، وروح التزام عالية، هو أساس نجاح فرق إعادة الهندسة. فالمهارات والخطط لا تكفي وحدها ما لم تكن مدعومة ببيئة تنظيمية ملهمة تعزز الأداء وتدفع بالفريق نحو تحقيق أهدافه بكفاءة واستدامة.

المطلب الثاني: خطوات ومناهج تطبيق إعادة الهندسة

يمثل فهم الخطوات والمناهج المعتمدة في تطبيق إعادة الهندسة محورًا أساسيًا لنجاح هذا التوجه داخل المؤسسات، إذ يسمح بتحديد المسار المنهجي الذي تُعاد من خلاله صياغة عمليات المؤسسات بشكل جذري. ومن خلال استعراض هذه الخطوات والمناهج، تتضح الآليات العملية التي تمكن المؤسسة من الانتقال من مرحلة التشخيص إلى مرحلة التنفيذ بغرض تحقيق التحسينات المستهدفة.

أولاً: مناهج تطبيق أسلوب إعادة الهندسة

تباينت خطوات تبني منهج إعادة الهندسة تبعاً لاختلاف المناهج المطروحة مسبقاً؛ إذ اعتمد بعض الباحثين على منهج ديفنبورت وشورت، بينما اتجه آخرون إلى منهج جوها وفريقه، ورأى فريق ثالث أن منهج كلاين هو الأكثر ملاءمة، في حين فضّل البعض الآخر منهج هامر وشامبي. وفيما يلي تقديم مختصر لأبرز هذه المناهج:

أ. منهج ديفنبورت وشورت 1993

يرى كل من "ديفنبورت" و"شورت" أن تكنولوجيا المعلومات ليست مجرد أداة مساعدة في عملية إعادة الهندسة، بل تُعد من المتطلبات الأساسية لنجاحها. ويؤكدان على وجود علاقة وثيقة بين تكنولوجيا المعلومات والقدرة على تنفيذ إعادة التصميم الشامل للعمليات. بحيث ينبغي النظر إلى عمليات الأعمال الجديدة أو الحالية على أنها مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالتكنولوجيا، وبالتالي فإن أي محاولة لإعادة تصميم هذه العمليات يجب أن تراعي الإمكانيات التي تتيحها التكنولوجيا الحديثة.

كما يشدد الباحثان على أهمية تحسين العمليات بشكل مستمر عبر استخدام أساليب جديدة في اتخاذ القرار، من خلال استغلال القدرات التكنولوجية. ورغم أن منهجيهما تركز على الجانب التقني، إلا أنهما لا يُغفلان البُعد الإنساني والتنظيمي، بل يعتبران أن إدارة التغيير والتعامل مع الأفراد جزء لا يتجزأ من عملية إعادة التصميم. وقد أوضح الباحثان منهجية إعادة الهندسة في خمس خطوات أساسية كالتالي¹:

1. تطوير رؤية واضحة وتحديد الأهداف؛ إذ يجب على المؤسسة أن تحدد بوضوح ما تسعى لتحقيقه من إعادة الهندسة، سواء كان ذلك تحسين الجودة أو تقليل التكاليف أو تسريع الإنجاز.
2. تحديد العمليات المطلوب إعادة تصميمها؛ بحيث لا يمكن إعادة تصميم كل العمليات دفعة واحدة، لذلك يتم اختيار العمليات الأكثر أهمية أو تلك التي تعاني من مشكلات واضحة.
3. فهم وتحليل العمليات القائمة؛ فلا بد من فهم كيفية سير العمليات الحالية، وتحديد نقاط الضعف والمشكلات التي تواجهها.

¹ رشيد حميد مزيد، عبد اللطيف هشام خيرى، "إعادة هندسة العمليات وإمكانية تطبيقها في المكتبات الجامعية العراقية: دراسة حالة للمكتبة المركزية في جامعة ذي قار"، مجلة بيلوفيليا لدراسات المكتبات والمعلومات، الجزائر، المجلد 01، العدد 03، 2019، ص23.

4. تحديد دور تكنولوجيا المعلومات المناسبة؛ يتم في هذه المرحلة تحديد كيف يمكن للتكنولوجيا أن تدعم العملية الجديدة، سواء من خلال الأتمتة أو تحسين تدفق المعلومات.
5. تصميم العمليات الجديدة؛ فبعد جمع كل المعطيات، تُصمم العمليات بطريقة مبتكرة تضمن تحقيق الأهداف المحددة، بالاستفادة من التكنولوجيا وإعادة توزيع الأدوار والمهام.

والملاحظ هنا أن الخطوات الثلاث الأولى والمتعلقة بتحديد الرؤية، اختيار العمليات وفهم الوضع الحالي تتشابه إلى حد كبير مع منهجية مايكل هامر وجيمس تشامبي التي سنتناولها لاحقاً.

ب. منهج جوها ومجموعته 1993

اقترح "جوها" وفريقه منهجاً يتألف من ست مراحل رئيسية لتنفيذ مشروع إعادة هندسة العمليات، حيث يشمل هذا المنهج مساراً متكاملًا يبدأ من اكتشاف الحاجة للتغيير، ويمتد إلى تطبيق الحلول الجديدة وتقييم نتائجها. وفيما يلي شرح لكل مرحلة¹:

1. مرحلة التصوّر: تعد هذه المرحلة بداية المشروع، حيث يتم التعرف على الفرص المتاحة لإعادة الهندسة من خلال تحليل التحديات الحالية والبحث عن العمليات التي تعاني من ضعف في الكفاءة أو الجودة بهدف تحديد المجالات التي تستدعي التغيير، إلى جانب تحديد العوامل الإدارية التي يمكن أن تساهم في نجاح المشروع كدعم القيادة، ومرونة الهيكل التنظيمي.
2. مرحلة الإعداد والتمهيد: يُشكّل في هذه المرحلة فريق العمل المختص بمشروع إعادة الهندسة، وتُرسّم الخطوط العريضة للأهداف المراد تحقيقها. بغرض ضمان وجود كفاءات متنوعة داخل الفريق، ووضع رؤية واضحة ومشتركة حول ما يجب تغييره ولماذا.
3. مرحلة التحليل: يُجرى في هذه المرحلة تحليل دقيق للعمليات الحالية، عبر تشخيص نقاط الضعف والاختناقات الموجودة فيها وذلك بهدف فهم الوضع القائم بعمق، وتحديد أسباب الأداء غير الفعّال تمهيداً لمعالجتها.
4. مرحلة إعادة التصميم: يتم فيها التفكير في حلول بديلة وتصور أشكال جديدة للعمليات تكون أكثر فعالية وكفاءة بهدف تطوير نموذج جديد للعمليات يركز على الإبداع والابتكار، ويستفيد من التقنيات الحديثة وأفضل الممارسات.

¹ مفلح راتب الحميدي، صبحي سلامة ومصطفى كافي، "إعادة هندسة العمليات (الهندرة)"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص 60.

5. مرحلة إعادة البناء: تدخل المؤسسة هنا مرحلة التنفيذ، حيث يُطبق النموذج الجديد على أرض الواقع وتبدأ العمليات بالعمل وفقاً للتصميم المعدل. والهدف من هذه المرحلة هو ضمان انتقال سلس من النظام القديم إلى النظام الجديد دون تعطيل سير العمل.
6. مرحلة المرافقة والاختبار: تُعنى هذه المرحلة بمتابعة نتائج التطبيق وتقييم مدى تحقق الأهداف من خلال مؤشرات أداء محددة. كما يتم خلالها رصد أي انحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة إن لزم الأمر.

بهذا يغطي منهج "جوها ومجموعته" دورة كاملة لإعادة الهندسة، تبدأ من التفكير في التغيير وتنتهي بتقييم أثره وضمان استمرارية التحسين.

ج. منهج مايكل هامر وجيمس تشامبي 1993

يرى كل من مايكل هامر وجيمس تشامبي أن إعادة الهندسة تمثل تحولاً جذرياً وشاملاً في مختلف جوانب المؤسسة، سواء ما يتعلق بالأفراد، الوظائف، القيم، الثقافة التنظيمية أو أساليب الإدارة، نظراً للترابط الوثيق بين هذه المكونات. وقد وضع الباحثان منهجية متكاملة لتنفيذ إعادة الهندسة، تتضمن المراحل الستة التالية¹:

1. تقديم إطار عام لإعادة الهندسة وتوضيح مفاهيمها الأساسية؛
2. تحديد العمليات التنظيمية التي تستدعي إعادة تقييم شاملة؛
3. اختيار العملية المناسبة التي سيتم التركيز على إعادة تصميمها؛
4. تحليل العمليات المختارة وفهم طبيعتها ومشكلاتها الحالية؛
5. إعادة تصميم العمليات المحددة بشكل مبتكر وجذري لتحقيق تحسينات جوهرية؛
6. تنفيذ التصميمات الجديدة للعمليات ضمن مشروع شامل لتطبيق إعادة الهندسة.

إجمالاً، يتضح أن مناهج تطبيق أسلوب إعادة الهندسة -على اختلاف مدارسها بين ديفنبورت وشورت، جوها وفريقه، وهامر وتشامبي- تلتقي جميعها في مسار عام يقوم على تحديد الحاجة للتغيير، اختيار العمليات ذات الأولوية، ثم تحليل الوضع القائم بعمق للكشف عن الاختناقات، يلي ذلك إعادة تصميم العمليات بأسلوب جذري أو مبتكر يعتمد على إمكانيات التكنولوجيا الحديثة، ثم تنفيذ النموذج الجديد ومتابعة نتائجه. ورغم اختلاف عدد المراحل وتسمياتها بين هذه المناهج، إلا أنها

¹ رشيد حميد مزيد، عبد اللطيف هشام خيرى، مرجع سبق ذكره، ص ص 23، 24.

جميعاً تؤكد على أهمية الرؤية الواضحة، دور التكنولوجيا، إدارة التغيير، وضمان الانتقال السلس نحو عمليات أكثر كفاءة وفعالية.

ثانياً: خطوات تطبيق إعادة الهندسة

أوضحت "سلمى منصور سعد" و"صبح عبيد عنيد" أن تطبيق منهج إعادة الهندسة داخل المؤسسة يتطلب المرور بعدة مراحل متكاملة، تُنفَّذ بما يتوافق مع طبيعة المؤسسة واحتياجاتها الخاصة. وتشمل هذه المراحل ما يلي¹:

- أ. **تحديد الرؤية والأهداف:** تبدأ عملية إعادة الهندسة عندما تدرك القيادة العليا ضرورة إحداث تغيير جذري. ويتم في هذه المرحلة تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة، وصياغة أهداف واضحة مثل تقليل التكاليف، تحسين جودة المنتجات أو الخدمات، أو زيادة الكفاءة التشغيلية، على أن تتسجم هذه الأهداف مع رسالة المؤسسة وقيمها.
- ب. **تحديد العمليات المستهدفة:** ينبغي أولاً رسم خريطة شاملة للعمليات الأساسية داخل المؤسسة، ومن ثم اختيار العمليات ذات الأولوية لإعادة هندستها. ولا يُشترط إعادة تصميم جميع العمليات دفعة واحدة، بل تُحدد تلك الأكثر تأثيراً على الأداء والنتائج.
- ج. **تشكيل فريق إعادة الهندسة:** يتولى هذا الفريق مسؤولية التصميم الفعلي للعملية الجديدة. ويُفضل أن يتكون من 3 إلى 4 أعضاء يتم اختيارهم استناداً إلى معرفتهم الدقيقة بالعملية المستهدفة، لضمان فهم واقعي وشامل للتفاصيل.
- د. **تحديد الزبائن وإعادة صياغة متطلباتهم:** قبل تحديد احتياجات الزبائن بدقة، ينبغي أولاً تصنيفهم وتعريفهم بوضوح. ثم يقوم الفريق باستخدام أسلوب العصف الذهني لإعادة صياغة هذه المتطلبات بطريقة منهجية وواقعية.
- هـ. **تحليل متطلبات الزبائن:** بعد تحديد فئات الزبائن، يتم جمع المعلومات حول احتياجاتهم الخاصة. وتُعد بيانات أبحاث السوق أحد أهم المصادر التي يعتمد عليها في هذه المرحلة لفهم توقعات الزبائن بدقة.
- و. **تشخيص العملية الحالية:** تهدف هذه الخطوة إلى تحليل العملية كما هي قائمة حالياً، وتحديد نقاط الضعف والقوة بها. كما تتضمن هذه المرحلة قياس الأداء الحالي باستخدام مؤشرات كمية ونوعية تساعد في تحديد الفجوات.

¹ سلمى منصور سعد وصبح عبيد عنيد، "دور تقنية إعادة هندسة العمليات في تخفيض التكاليف وتحسين جودة المنتج"، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العراق، العدد 44، 2019، ص78.

ز. **تصميم العملية الجديدة:** في هذه المرحلة، يُشرع في تصميم نموذج جديد للعملية، يبدأ من "صفحة بيضاء" دون الالتزام بالقواعد أو النظم القديمة. وتتم العملية عبر توليد بدائل تصميمية من خلال جلسات عصف ذهني، تقييم تلك البدائل من حيث المنافع، التكاليف، والمخاطر، ثم اختيار أفضل بديل كتصميم نهائي.

ح. **التنفيذ والتحول:** بعد الانتهاء من تصميم العملية الجديدة وتوفير البنية التحتية اللازمة (مثل التكنولوجيا، الموارد، والتدريب)، تبدأ المؤسسة في تنفيذ التغيير على أرض الواقع وتحويل العمليات إلى صورتها الجديدة.

ط. **المتابعة والتقييم:** عند بدء التشغيل الفعلي، تُتابع الإدارة العليا تنفيذ العمليات الجديدة وتقوم بتقييم الأداء بشكل مستمر، لضمان أن العمليات المُعاد تصميمها تُنفذ بالشكل المخطط له وتحقق الأهداف المنشودة.

وعليه فإنّ تطبيق إعادة الهندسة ليس مجرد تعديل شكلي للعمليات، بل هو عملية تغيير جذرية تمر بخطوات مدروسة تبدأ بتحديد الرؤية وتنتهي بالمتابعة والتقييم. وتكمن فعاليته في تكامل المراحل وتنفيذها بروح تجديدية قائمة على الفهم العميق والتحليل والإبداع.

المطلب الثالث: عوامل النجاح في إعادة الهندسة

يرى كل من مايكل هامر وجيمس شامبي بناء على تحليلهم للتجارب المتداولة في إعادة الهندسة أن أغلبها لم تحقق النتائج الفائقة التي كانت ترجوها، وأنّ الخطوة الأولى لتحقيق النجاح في إعادة الهندسة هي إدراك نواحي الفشل الشائعة وتفاديها، وعليه فقد قام الباحثان بسرد مجموعة من الأخطاء الأكثر شيوعاً لتكون معياراً تستند عليه المؤسسات عند تبني إعادة الهندسة، وتتمثل في¹:

أ. **محاولة تقويم العمليات بدلاً من تغييرها:** إن أسوأ أنواع الإخفاق في إعادة الهندسة هو القيام بالتحسينات على العمليات بدلاً من تغييرها كلياً، فقد تلجأ بعض المؤسسات إلى إعادة التنظيم بتغيير الهياكل الإدارية الوظيفية فحسب، وتلجأ أخرى إلى تقليص القوى العاملة لأداء نفس العمل بنفس الأساليب السابقة، وكذلك تحاول بعض المؤسسات تطبيق برامج تشجيعية لتحفيز الموظفين على جهود أكبر. كل هذه الأساليب التحسينية تعتبر من أكبر السبل ضماناً لفشل إعادة الهندسة؛ حيث أن هذه الأخيرة تتطلب تغييراً جذرياً وليس تحسيناً وتطويراً، على الرغم

¹ مايكل هامر وجيمس شامبي، ترجمة: شمس الدين عثمان، "الهندسة: إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات"، الشركة العربية للإعلام العربي شعاع، القاهرة مصر، الطبعة العربية الثانية، 2011، ص 135-139.

من أن الأساليب التحسينية تبدو أكثر سهولة وإقناعاً عند طرحها في المؤسسة، وعليه فهي تواجه مستوى أقل من المعارضة من قبل العاملين بالمؤسسة.

ب. **عدم التركيز على العمليات:** يمثل عدم التركيز على العمليات إحدى أهم العقبات التي تُفشّل مبادرات التغيير داخل المؤسسات، حتى عندما تتوفر الموارد والدعم اللازم. فغياب النظرة العملية الشمولية يؤدي إلى انشغال الإدارة بمفاهيم نظرية عامة لا ترتبط مباشرة بجوهر الأداء، مما ينتج توصيات سطحية لا تتضمن حلولاً جذرية. ويعود ذلك إلى عدم القدرة على تحديد المشكلات الأساسية داخل سير العمليات، والاكتفاء بتطوير أفكار تجميلية لا تستند إلى تحليل هيكلي. وبالتالي فالتركيز على العمليات يعدّ عنصراً محورياً في أي جهد إصلاحي، لأنه يمثل الإطار الذي تُترجم من خلاله المفاهيم الإدارية الحديثة إلى نتائج ملموسة. وعليه، فإن أي مبادرة تُهمل تصميم العمليات وإعادة بنائها وفق المعايير الفعّالة تبقى محدودة الجدوى وغير قادرة على إحداث أثر مؤسسي حقيقي.

ج. **إهمال كل شيء باستثناء إعادة تصميم العمليات:** أظهرت التجارب العملية أن الاكتفاء بإعادة تصميم العمليات دون الالتفات إلى بقية مكونات التنظيم، غالباً ما يؤدي إلى اضطرابات هيكلية تحتاج إلى مراجعة شاملة. فلكي تظل المؤسسة متماسكة ومنظمة بعد أي تغيير جذري في عملياتها، لا بد من إجراء تعديلات متزامنة على تصميم الوظائف، الهياكل الإدارية، الأنظمة التنظيمية وغيرها من الجوانب المرتبطة بسير العمل. وقد طبقت شركة "فورد" نموذجاً فعّالاً في هذا الإطار حين أعادت هندسة عملية دفع مستحقات الموردين ولم تقتصر في إحداث التغييرات على تعديل سير العمل، بل شملت كذلك تحويل موظفي الاستلام -الذين كانت مهامهم تقتصر سابقاً على ختم المستندات- إلى أصحاب قرارات. وباستخدام الحواسيب، أصبح بمقدورهم التحقق من توافق الشحنات مع أوامر الشراء، وهو ما يمثل نقلة نوعية في مسؤولياته. ومع كل هذا، يظل هناك نوع من التردد لدى بعض المديرين التنفيذيين تجاه التغييرات العميقة التي تفرضها إعادة الهندسة. فغالباً ما يُطلب من فريق العمل تقديم حل مبتكر لتقليص الوقت والتكاليف في إحدى العمليات، وعندما يطرح الفريق تصوّراً شاملاً يشمل أيضاً تغييرات في البنية التنظيمية وتوزيع الصلاحيات، يكون الرد: "طلبُ خفض التكاليف لا إعادة هيكلة الشركة!"، وغالباً ما ينتهي المشروع هنا، دون أن يُنظر في الحل المقترح مجدداً. لكن الحقيقة أن إعادة بناء الشركة ليست نتيجة جانبية لإعادة الهندسة، بل هي الهدف الأساسي منها. فإعادة الهندسة لا تسعى فقط إلى التحسينات التشغيلية، بل تهدف إلى إحداث تحول جذري يعيد تشكيل البنية الداخلية للمؤسسة من الأساس.

د. تجاهل قيم ومفاهيم الأفراد: في سياق إعادة الهندسة، لا يكفي الاكتفاء بتطوير آليات العمل أو تغيير الهياكل والإجراءات؛ بل هناك ضرورة ملحة لمراعاة الجوانب الإنسانية، وعلى وجه الخصوص مفاهيم الأفراد وقيمهم وسلوكياتهم. فنجاح أي عملية إعادة هندسة يعتمد بدرجة كبيرة على مدى استعداد الموظفين للتكيف مع هذه التغييرات وتبني المفاهيم الجديدة التي تتطلبها. وهذا يتطلب من القادة الإداريين أن يُولُوا اهتمامًا بما يدور في أذهان موظفيهم بقدر اهتمامهم بما يُنفَّذ على الأرض أو يُخطط له في المكاتب. لكن من المهم إدراك أن تغيير المفاهيم والسلوكيات ليس أمرًا سهلاً. فالمقاومة الداخلية للتغيير أمر طبيعي، ولا يمكن التغلب عليه من خلال المحاضرات أو التوجيهات النظرية فقط. بل يجب أن تقوم الأنظمة الإدارية الجديدة بتشجيع القيم المطلوبة فعليًا، من خلال تعزيز السلوكيات التي تعكسها، وربط التقدير والمكافآت بها. إضافة إلى ذلك، تقع على عاتق كبار المديرين مسؤولية مزدوجة: أولها التواصل الواضح والمستمر مع الموظفين حول القيم والمفاهيم الجديدة؛ وثانيها تجسيد هذه القيم من خلال سلوكهم الشخصي، لأن التغيير الحقيقي لا يُفرض، بل يُحتذى.

هـ. الاكتفاء بالنتائج المتوسطة: إنَّ تحقيق إنجازات كبيرة يتطلب طموحًا واضحًا ورؤية عميقة تتجاوز الحلول السريعة أو المؤقتة. إلا أن البعض، عند محاولة تحسين الأداء، يفضلون اللجوء إلى طرق سهلة أو مقترحات جذابة ظاهريًا، كادعاء أحد المدراء تحسين الأداء بنسبة 100% دون تكاليف تذكر، مقارنة بما يُصرف على ممارسات غير فعالة. هذا الاتجاه نحو الحلول السطحية يؤدي بالمؤسسات إلى الاكتفاء بتغييرات بسيطة لا تمس جذور المشكلة. ورغم أن تلك التحسينات قد تبدو مفيدة مؤقتًا، إلا أنها تتحول لاحقًا إلى عوائق حقيقية. فبدلاً من تبسيط الإجراءات، تسهم هذه التعديلات الجزئية في تعقيد العمليات وتجعل فهم آلية العمل داخل المؤسسة أكثر صعوبة. والأخطر من ذلك، أن التركيز على التحسينات التدريجية قد يُفقد المؤسسات قدرتها على التفكير الاستراتيجي، مما يؤدي إلى تراجع الفهم الحقيقي للربحية ويحد من قدرتها على اتخاذ خطوات تطويرية جريئة.

و. التراجع المبكر: من الشائع أن تتراجع بعض الشركات عن تبني منهج إعادة الهندسة بمجرد أن تواجه أولى التحديات أو بعد تحقيق بعض النجاحات الأولية، متخذة منها ذريعة للرجوع إلى الممارسات التقليدية السابقة، دون مواصلة العمل على تحسين العمليات أو ترسيخ التغييرات التي تم تحقيقها.

ز. وضع قيود مسبقة على تحديد المشكلات ونطاق إعادة الهندسة: غالبًا ما تُحكم جهود إعادة الهندسة بالفشل عندما تفرض الإدارة العليا قيودًا مسبقة على تحديد المشكلات المطلوب معالجتها أو على نطاق العمل المطلوب تغييره. إذ يُعدّ تحديد المشكلات وتوضيح مداها جزءًا

أساسياً من خطوات إعادة الهندسة ذاتها. كما تبدأ هذه الأخيرة بتحديد الأهداف المراد تحقيقها. وعليه، فإعادة الهندسة يجب أن تكون وسيلة لإحداث تغيير جذري، لا أن تضع مجرد تحسينات شكلية أو تمسك بالوضع القائم. والإصرار على توجيه إعادة الهندسة نحو المحافظة على الأساليب التقليدية، يعني في الحقيقة الإصرار على عدم تغيير نظم العمل بصدق.

ح. السماح للمفاهيم العامة والمواقف الإدارية بإعاقة إعادة الهندسة: في كثير من الأحيان، تؤدي المفاهيم التنظيمية والثقافية السائدة داخل الشركات إلى إعاقة، أو حتى إحباط، جهود إعادة الهندسة قبل أن تبدأ فعلياً. فالشركات التي اعتادت على أنماط تقليدية في الإدارة -مثل التركيز المفرط على التسلسل الهرمي، والاعتماد على التعليمات الصارمة من الأعلى إلى الأسفل- قد تجد صعوبة في التكيف مع متطلبات إعادة الهندسة التي تقوم على المرونة والمشاركة الواسعة في اتخاذ القرار. وفي مثل هذه البيئات، قد يشعر المسؤولون أو المديرون بعدم الارتياح تجاه منح صلاحيات أكبر للموظفين أو إشراكهم في صياغة الحلول، رغم أن هذا الانخراط يُعدّ حجر الأساس في نجاح إعادة تصميم العمليات. كما يمكن أن تولّد هذه المفاهيم مقاومة داخلية للتغيير، مما يُضعف فرص تحقيق التحول المطلوب أو يؤخره بشكل كبير.

المبحث الثالث: متطلبات نجاح إعادة الهندسة وأثرها على الميزة التنافسية

من أجل التطبيق الجيد لبرامج إعادة الهندسة ينبغي على المؤسسة أن تتوفر على مجموعة متكاملة من المتطلبات التي من شأنها أن تسهم في ضمان نجاح عملية الإعادة. ونعني بالمتطلبات جميع المستلزمات والاحتياجات المتعلقة بالعناصر البشرية، الجوانب الإدارية والتقنيات الالكترونية والفنية التي تساعد على تنفيذ الأعمال بطريقة حديثة وسلسة¹.

المطلب الأول: المتطلبات التكنولوجية

يمثل البعد التكنولوجي أحد الركائز الأساسية لنجاح مشاريع إعادة هندسة العمليات، إذ لم تعد التكنولوجيا مجرد أداة مساعدة، بل أصبحت عنصراً إستراتيجياً يوجّه أساليب العمل ويعيد تشكيل طرق إنجاز المهام داخل المؤسسة. ومع التطور السريع في نظم المعلومات والاتصالات، باتت المؤسسات مطالبة بتوفير بنية تكنولوجية متكاملة تدعم التحول الجذري في العمليات، وتمكّن من تحسين الكفاءة،

¹ رحاب بنت حيدر علي آل معافا الشهري، "متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية لتحقيق جودة التعليم عن بعد في مدارس الثانوية بمدينة الرياض"، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، العدد 21، يناير 2022، ص179.

سرعة الأداء، وجودة الخدمات. وفي هذا السياق، يتناول هذا المطلب أهم المتطلبات التكنولوجية التي ينبغي توفرها لضمان نجاح عملية إعادة الهندسة وتحقيق النتائج المرجوة منها.

أولاً: ماهية تكنولوجيا المعلومات والاتصال

أدى التغير التكنولوجي السريع إلى خلق بيئة أعمال مضطربة ومنافسة شديدة، مما دفع أصحاب القرار لإعادة تقييم برامجهم مع مراعاة أشكال التجديد المحيطة. في هذا السياق، تعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتقدمة عنصراً أساسياً في دعم البنية التحتية للمؤسسة، فهي ضرورية لأي عملية إعادة هندسة، حيث تسهم في ربط أجزاء المؤسسة وتسهيل التغيير من خلال الحلول التكنولوجية المناسبة.

تعرف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بأنها "مجموعة المكونات المادية والبشرية، البرمجيات والاتصالات التي تتفاعل فيما بينها من أجل معالجة مختلف أنواع المعلومات وتخزينها في شكل معطيات رقمية واستعادتها من طرف أجهزة المعلوماتية من أجل إعادة استعمالها عند الحاجة وتوزيعها إلى جهات معينة للاستفادة منها بالشكل المرغوب في الوقت المناسب وبالسعة اللازمة"¹. فهي تعدّ الأساس الذي تعتمد عليه أي مؤسسة، نظراً لدورها الكبير في اتخاذ القرارات المختلفة، وتشمل الأدوات والأجهزة التكنولوجية، قواعد البيانات، تطبيقات البرمجيات، والاتصالات السلكية واللاسلكية التي تُستخدم في بناء نظم المعلومات ومعالجة البيانات لتحويلها إلى معلومات مفيدة للمؤسسة، مما يسهم في اتخاذ أفضل القرارات².

وقد شهدت تكنولوجيا المعلومات توسعاً كبيراً جعل منها الركيزة التقنية الأساسية لانطلاق الأعمال. فقد باتت اليوم المحرك الرئيسي للأنشطة الاقتصادية، مستفيدة من قدراتها المتقدمة، مثل تنفيذ عمليات حسابية معقدة بسرعة فائقة، توفير وسائل اتصال دقيقة، سريعة ومنخفضة التكلفة داخل المؤسسات، تخزين كميات ضخمة من البيانات في مساحات صغيرة وسهلة الوصول، وكذا إتاحة الوصول إلى معلومات متنوعة من مختلف أنحاء العالم بأقل تكلفة وفي وقت قياسي. كما ساهم التقدم التقني في رفع مستوى الرفاهية لدى الأفراد، وتُعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال أحد أبرز مظاهر هذا التطور، حيث تؤدي دوراً جوهرياً في تقديم خدمات الاتصال بمختلف أنواعها، فضلاً عن خدمات

¹ لحسيني فاطمة الزهراء، "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة ميدانية: شركتي جازي وموبيليس"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2017-2018، ص 78.

² بخدة شهرزاد، مرجع سبق ذكره، ص 36.

التعليم، التثقيف، ونقل المعرفة للأفراد والمؤسسات. ويعود ذلك إلى خصائصها الفريدة المتمثلة في الانتشار الواسع، القدرة العالية على استيعاب عدد كبير من المستخدمين وحجم كبير من البيانات، السرعة في الأداء، سهولة الاستخدام فضلاً عن تنوع وتعدد الخدمات المقدمة. إضافة إلى ذلك، فإن تكنولوجيا المعلومات تدعم مسيرة التنمية الاقتصادية، وتحدث تحولاً في أنماط التفاعل الاجتماعي والاقتصادي من خلال الثورة الرقمية، التي أدت إلى ظهور مجتمعات رقمية جديدة. وعلى عكس الثورة الصناعية التي استغرقت عقوداً، تنتشر ثورة تكنولوجيا المعلومات بسرعة كبيرة، وتمسّ جوانب الحياة اليومية بشكل مباشر¹.

وتقوم هذه الثورة على قدرة التكنولوجيا في تمكين الأفراد من الوصول السريع إلى المعرفة والمعلومات، وتعزيز التواصل وتبادل الخبرات، مما يعزز فرص بناء عالم أكثر سلاماً وازدهاراً. كما تسهم في تحسين مستويات المعيشة من خلال إتاحة فرص تعليمية ومهنية جديدة، ورفع كفاءة الاقتصاد عبر تعزيز الشفافية وسهولة الوصول إلى المعلومات.

وبناءً عليه، يتجلى الدور الحيوي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في دعم التنمية البشرية، والاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، نظراً لما تتمتع به من مزايا تتفوق بها على وسائل الاتصال التقليدية. فهي تكنولوجيا عابرة للحدود الجغرافية والسياسية، تصل إلى أماكن كانت سابقاً خارج نطاق التغطية، وتعد مصدراً مهماً للمعلومات بالنسبة للأفراد، المؤسسات، والحكومات. كما تساهم في تنمية الموارد البشرية من خلال ما توفره من برامج تعليمية وتدريبية متنوعة. لذا، من الضروري التركيز على تطوير هذه التكنولوجيا، وتوسيع نطاق استخدامها ضمن أنظمة فعالة، حفاظاً على المكتسبات الحالية، وتمهيداً لتحقيق مستقبل أفضل².

ثانياً: أهمية تكنولوجيا المعلومات في مشاريع إعادة الهندسة

تُعَدّ تكنولوجيا المعلومات ركيزة أساسية في نجاح مشاريع إعادة الهندسة، إذ تمثل المحرك الذي يتيح إعادة تصميم العمليات على أسس أكثر كفاءة ومرونة. فهي لا تقتصر على دعم الجوانب التقنية فحسب، بل تُسهم في إحداث تحول عميق في كيفية تنفيذ الأعمال، وتوفير البنية والأدوات التي

¹ إحسان علي مبارك الجبوري، "دور تكنولوجيا المعلومات لعمليات في تحسين الاداء المصرفي وإعادة هندسة دراسة المصارف العراقية الخاصة"، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان، 2017، ص 48.

² المرجع نفسه، ص 49.

تمكّن المؤسسات من تحقيق نتائج ملموسة في مجالات الجودة والسرعة والتكلفة. وتبرز أهمية تكنولوجيا المعلومات في مشاريع إعادة الهندسة من خلال ما يأتي¹:

- زيادة مستوى مساهمة تكنولوجيا المعلومات في جميع مجالات مبادرات إعادة الهندسة؛
- تأمين المعلومات الأساسية المتعلقة بالعمليات المؤتمنة إلى محلي الأعمال؛
- بناء استراتيجية تحول لمواجهة متطلبات إعادة التجهيز قصيرة وطويلة المدى؛
- تعزيز تكامل عمليات الأعمال المعاد تصميمها مع النظام المستهدف؛
- إعادة استخدام قواعد الأعمال والمكونات المتعلقة بها التي بقيت ثابتة في التطبيق المستهدف.

وباختصار، فإن توظيف تكنولوجيا المعلومات بفعالية يضمن تحقيق أقصى استفادة من جهود إعادة الهندسة، من خلال دعم القرارات، تحسين تدفق العمل وتعزيز الترابط بين مكونات المنظمة. وتظل المؤسسات الأكثر قدرة على دمج التقنيات الحديثة هي الأقدر على تحقيق تحول جذري ومستدام في عملياتها.

ثالثاً: دور تكنولوجيا المعلومات في عمليات إعادة الهندسة

تُسهم تكنولوجيا المعلومات بشكل أساسي في تحويل الأساليب التقليدية لممارسة الأعمال إلى وسائل رقمية حديثة، وهو ما يُعد حجر الزاوية في عمليات إعادة الهندسة. ويشمل دورها إشراك العاملين في إدخال التكنولوجيا واستخدامها، بهدف تقليل المخاوف المرتبطة بالتغييرات والتحويلات الوظيفية المحتملة، وتشجيعهم على التكيف مع التقنيات الحديثة واقتراح سبل لتحسين الأداء. ويُفترض في القيادات أن تكون قدوة من حيث المرونة والاستعداد للتعلم والتكيف مع التغيير، مع توضيح أهداف ومنافع التكنولوجيا للجمهور الداخلي لتفادي الاعتقاد بأنها تهدف إلى إحلال العمالة أو أنها بلا فائدة تنظيمية. كما تساهم تكنولوجيا المعلومات في تطوير الكفاءات والمسارات الوظيفية للعاملين، وتعزيز الأداء من خلال نظم عادلة للمزايا والأجور، واعتماد أساليب حديثة ومتعددة الأبعاد لتقييم الأداء تعتمد على فرق العمل. إضافة إلى ذلك، تدعم التكنولوجيا وجود إطارات بشرية مؤهلة وراغبة في تبني الابتكار، وهو ما يعزز من فاعلية عمليات إعادة الهندسة².

¹ محمد مفضي شوقي عثمان الكساسبة، "دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة عمليات الأعمال: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن"، أطروحة دكتوراه الفلسفة في الإدارة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، 2004، ص 69.

² قاسمي كمال، مرجع سبق ذكره، ص 90.

في هذا السياق، يبرز لتكنولوجيا المعلومات دوران رئيسيان في عمليات إعادة الهندسة؛ دور الممكن، ودور المنفذ. وفيما يلي شرح لهذين الدورين¹:

أ. **دور الممكن Enabler**: فتكنولوجيا المعلومات بهذا المعنى من بين الممكنات الكثيرة كالموارد البشرية، التغيير التنظيمي، ولا تعد تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة الممكن الوحيد لإنجاح عملية إعادة الهندسة، وينبغي أن ينظر لتكنولوجيا المعلومات مع الممكنات الأخرى باعتبارها الوسائل التي تجلب التغيير لعمليات الأعمال.

ب. **دور المنفذ Implementer**: يمكن أن تساعد تكنولوجيا المعلومات القائمين على إعادة الهندسة في إنجاز عمل أسهل من خلال نمذجة عملية إعادة الهندسة، فعلى سبيل المثال فإن تحديد العمليات واختيارها لإعادة التصميم يتطلب تحليل المعلومات حول الأداء وهيكل العمليات، فتستطيع تكنولوجيا المعلومات مساعدة عملية التحليل، ونتيجة لذلك فإن تكنولوجيا المعلومات يمكن أن توفر النمذجة والمحاكاة وتحلل بيانات المسح وتسهل التقويم.

وتشير بعض الدراسات إلى أن تكنولوجيا المعلومات تقوم بثلاثة أدوار رئيسية في إعادة الهندسة؛ وذلك من خلال مشاركتها باعتبارها عضواً في فريق إعادة الهندسة، كما أنها تسهم في تمكين عمليات الأعمال الجديدة من خلال الحلول التكنولوجية، ناهيك عن دعم عمليات الأعمال الجديدة بتطبيق التكنولوجيا المطلوبة. ولعل المساهمة الكبرى التي يمكن تقديمها لتكنولوجيا المعلومات لمشاريع إعادة الهندسة تتمثل في التحليل والخبرة من خلال تقنيات معلومات متقدمة².

وقد قامت "بخدة شهرزاد" بتصنيف دور تكنولوجيا المعلومات في عمليات إعادة الهندسة إلى ثلاث مراحل أساسية تواكب تطور عملية التصميم والتنفيذ، وتتمثل في³:

أ. ما قبل تصميم العملية: في هذه المرحلة، تُعد إعادة الهندسة نشاطاً استراتيجياً يستند إلى فهم عميق ودقيق للعمل، السوق، الصناعة، والاتجاهات التنافسية. وكغيرها من المبادرات الاستراتيجية، تتطلب إعادة الهندسة توافقاً واضحاً بين رؤية المنظمة العامة واستراتيجيتها بعيدة المدى. تشمل هذه المرحلة عدداً من الأنشطة الجوهرية، أبرزها:

• صياغة رؤية استراتيجية شاملة؛

¹ محمد مفضي شوقي عثمان الكساسبة، مرجع سبق ذكره، ص 68.

² المرجع نفسه، ص 73.

³ بخدة شهرزاد، مرجع سبق ذكره، ص 41-44.

- تحديد احتياجات العملاء وتوقعاتهم المستقبلية؛
- وضع أهداف تتعلق بخفض التكاليف، تعظيم الإيرادات أو الموقع السوقي ..الخ.
- تقييم جدوى تنفيذ مبادرات إعادة الهندسة؛
- رسم حدود ونطاق العملية المستهدفة بالتحسين.

تُمكن أدوات تكنولوجيا المعلومات من جمع وتحليل البيانات بفعالية، وكسر الحواجز الجغرافية والتنظيمية، مما يُساهم في الكشف عن نقاط القوة والضعف داخل المنظمة، واستيعاب هيكل السوق والفرص المتاحة. كما تساعد تقنيات الاتصال في تسهيل تقبل التغيير التنظيمي واسع النطاق. على سبيل المثال، تعتمد شركات كبرى مثل "جنرال إلكتريك" على البريد الإلكتروني والاجتماعات الافتراضية لتسريع التواصل والتصميم التشاركي بين فرق العمل الموزعة جغرافياً، مما يعزز من كفاءة عمليات إعادة التصميم. إضافة إلى ذلك، تُمكن أدوات تكنولوجيا المعلومات المؤسسات من الاستفادة من تجارب شركات أخرى، حتى وإن كانت خارج نفس القطاع، وتكييف هذه النماذج لتناسب خصوصية بيئة العمل الداخلية. ومن الجوانب الحاسمة في هذه المرحلة ضرورة تكييف البنية التحتية التنظيمية لتكون أكثر مرونة، تعتمد على فرق عمل متعددة التخصصات، بدلاً من الأسلوب التقليدي القائم على أقسام معزولة. وتُعد البنية التحتية التكنولوجية المرنة أداة ضرورية لتقييم مستمر للأدوات والعمليات القائمة بهدف إلغاء غير الفعال منها.

ب. إنشاء تصميم العملية: تنقسم هذه المرحلة إلى بعدين رئيسيين البعد التقني، والبعد الاجتماعي حيث يركز البعد التقني على إعادة تصميم سير العمليات من خلال دمج المعلومات، وتحديد البدائل المناسبة، وتحويل ضوابط الأداء من الأفراد إلى أنظمة تقنية. أما البعد الاجتماعي فيتناول الآثار البشرية للتغيير، ويتضمن إعادة هيكلة الوظائف، وتحديد المهارات الجديدة، وتطوير أساليب التوظيف والتدريب.

تُستخدم في هذه المرحلة أدوات إدارة المشاريع لتخطيط أنشطة إعادة الهيكلة بدقة، وتتبع التقدم في التنفيذ، والتحكم في المتغيرات والظروف الطارئة. كما تتيح الأدوات التقنية رسم خرائط العمليات الحالية وتحليلها من حيث الكفاءة، والتكلفة، والجودة، والزمن. وتُعتبر أدوات النمذجة والمحاكاة من أهم المكونات في هذه المرحلة، حيث تسمح بتصور العمليات الجديدة، واختبارها قبل التطبيق الفعلي. أما تقنيات الشبكات والاتصالات الحديثة فتُعزز التعاون بين الفرق متعددة الوظائف، وتسهل تبادل المعرفة. كذلك، تتيح قواعد البيانات وأنظمة دعم القرار جمع وتحليل بيانات العملاء، مما يساعد في تصميم عمليات تتمحور حول رضا العميل، وتلبية توقعاته بكفاءة.

ج. ما بعد تصميم العملية: تمثل هذه المرحلة التطبيق الفعلي للتصميم الجديد، وهي تتطلب إدارة متكاملة تشمل الأفراد، العمليات، والتكنولوجيا، وذلك بغرض تحويل الرؤية الاستراتيجية إلى واقع عملي ملموس. تشمل المهام الأساسية في هذه المرحلة اختبار النماذج الجديدة، مراقبة الأداء، توفير برامج تدريب شاملة للموظفين، إدارة التغيير والاستجابة للمشكلات التشغيلية.

وتلعب أدوات تكنولوجيا المعلومات دوراً حيوياً في هذه المرحلة حيث تعتبر عنصراً هاماً في إدارة المشاريع ومتابعة تنفيذ العمليات الجديدة، وتقدير الأنشطة المرتبطة بها. كما تُسهم في إدارة توقعات الموظفين، ومواجهة الطوارئ التي قد تطرأ خلال مرحلة التطبيق. إضافة إلى تُمكّن تقنيات الاتصال الإلكتروني من تعزيز التواصل الفوري والفعال بين المستخدمين والمديرين، مما يساعد في التغلب على الحواجز الزمنية والجغرافية. كما تتيح الأدوات التحليلية تقييم نتائج عمليات إعادة الهندسة من حيث القيمة المضافة، وربطها بالأداء العام للمؤسسة. فتوافر المعلومات الدقيقة والحديثة أمام فرق العمل ضروري لضمان تقييم مستمر للعمليات الجديدة، ويسهم في اتخاذ قرارات تصحيحية، ويُعزز من فعالية الجهود المبذولة في مراحل لاحقة من التغيير.

رابعاً: مساهمات تكنولوجيا المعلومات في عملية إعادة الهندسة

تلعب التكنولوجيا الحديثة دوراً محورياً في عمليات إعادة الهندسة، حيث تُستخدم البرامج الذكية ونظم المعلومات لتوفير الخدمات بشكل آلي، وتُسهم في تصور حلول مبتكرة لمشكلات محتملة قبل وقوعها. كما تساعد هذه التكنولوجيا على تجاوز الأساليب التقليدية الجامدة، مما يتيح تنفيذ المهام بسرعة ومرونة وشفافية ويعزز التكامل بين مختلف أجزاء العمل مما يدعم عملية التحديث المستمر للمعلومات¹. وعليه، يعتمد نجاح عملية إعادة الهندسة بشكل أساسي على تكنولوجيا المعلومات ومدى توفر التقنية الداعمة لها. فبفضل مساهمتها الفعالة، تسهم تكنولوجيا المعلومات في تسهيل عملية إعادة التصميم وتحقيق تحسينات كبيرة في وقت قصير وبأقل جهد، مع تقليل فرص حدوث الأخطاء². وفيما يلي عرض لأهم مساهمات تكنولوجيا المعلومات في عمليات إعادة الهندسة³:

أ. الاعتماد على الإنترنت والبريد الإلكتروني والمصادر المتعددة للمعلومات في وقت واحد: تتيح تكنولوجيا المعلومات للموظفين والمشرفين استخدام الإنترنت والبريد الإلكتروني للوصول

¹ بتول عطية خلف، مرجع سبق ذكره، ص 507.

² سجاد خلف حسين المكدمي وايناس عباس عبد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 74.

³ نور الدين مزهوده وإسمهان قرزة، "دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي -دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTPE"، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، الجزائر، العدد الثاني، 2018، ص 67.

إلى المعلومات والبيانات بسرعة ومن مصادر متعددة في الوقت نفسه، مما يسهل اتخاذ القرارات بشكل أكثر فعالية ويحسن الكفاءة التشغيلية.

ب. الانتقال من قاعدة بيانات ونظام المعلومات الإدارية إلى شبكة المعلومات التي تساعد العديد على أداء العمل: يشير هذا إلى تحوّل المؤسسات من نظم معلومات تقليدية تعتمد على قواعد البيانات إلى أنظمة معلومات تعتمد على الشبكات التي تمكّن عدة أشخاص من الوصول إلى البيانات والعمل عليها بشكل مشترك في وقت واحد، مما يسهم في تسريع العمليات وتحسين التنسيق بين الفرق.

ج. الاستفادة من شبكة الاتصالات السلكية واللاسلكية لتحقيق التوازن بين المركزية واللامركزية: بفضل شبكة الاتصالات، يمكن للمؤسسات دمج مزايا النظام المركزي؛ حيث يتم اتخاذ القرارات من مكان واحد، مع مزايا النظام اللامركزي؛ حيث يكون الأفراد قادرين على اتخاذ قرارات محلية، مما يسمح بالمرونة والسرعة في تنفيذ العمليات.

د. الانتقال من مركزية القرارات إلى شبكات القرارات: يعني هذا التحول أن اتخاذ القرارات لم يعد مقتصرًا على قمة الهرم الإداري فقط، بل أصبح موزعًا بين الأفراد في كافة مستويات المؤسسة، فباستخدام تكنولوجيا المعلومات، يمكن لكل موظف اتخاذ قرارات بناءً على البيانات المتاحة له، مما يسرّع من استجابة المؤسسة لتغيرات البيئة.

هـ. إرسال التقارير الفورية باستخدام الحاسوب المحمول دون الحاجة للتواجد في المكاتب: أصبح من الممكن إرسال التقارير والتحديثات بشكل فوري من أي مكان باستخدام الأجهزة المحمولة، مما يوفر الوقت ويزيد من المرونة في ممارسة مختلف الأعمال.

و. التحول من الاتصالات الشخصية بالعملاء إلى طرق اتصال أكثر فعالية وموضوعية: بدلاً من الاعتماد على الاجتماعات الشخصية مع العملاء، يمكن استخدام البريد الإلكتروني أو منصات الاتصال عبر الإنترنت لتبادل المعلومات بشكل أكثر فعالية وموضوعية.

ز. الانتقال من مراجعة الخطط بشكل دوري إلى مراجعتها تلقائيًا: باستخدام أنظمة تكنولوجيا المعلومات المتقدمة، يمكن تحديث ومراجعة الخطط تلقائيًا بناءً على البيانات المتجددة، مما يسهل اتخاذ القرارات الاستراتيجية دون الحاجة لإجراء مراجعات يدوية متكررة.

هذه المساهمات تساهم في تحسين كفاءة العمليات وتعزيز الابتكار داخل المؤسسات، من خلال توفير أدوات فعالة لإعادة تصميم سير العمل، تبسيط الإجراءات وتقليص الزمن والكلفة المرتبطتين بتنفيذ المهام. كما تسمح بتوفير معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب لدعم اتخاذ القرار، وتعزيز التنسيق بين مختلف الأقسام، مما يعزز قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال، وأكثر استعدادًا لمواجهة الضغوط التنافسية والتطورات التكنولوجية المستمرة.

خامسا: تدخلات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عمليات إعادة الهندسة

تحتاج إعادة الهندسة إلى تكنولوجيا المعلومات من أجل بناء طرق جديدة لممارسة مختلف المهام، إذ تمثل التقنية المحرك الأساسي لإحداث التحولات الجذرية في أساليب العمل وإعادة تصميم العمليات بصورة مبتكرة. ويؤكد "نريانان" أن جوهر إعادة الهندسة يستند في جزء كبير منه إلى رؤية مستشاري الإدارة الموجّهين نحو تكنولوجيا المعلومات، الذين ساهموا في صياغة وبناء هذه المقاربة الحديثة عبر توظيف الإمكانيات التقنية في إعادة تشكيل بيئات العمل والعمليات التنظيمية¹. وفيما يلي جدول يوضح أهم تدخلات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عمليات إعادة الهندسة:

الجدول رقم 07: تدخلات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عمليات إعادة الهندسة

العمليات والقواعد القديمة	التقنية المتدخلة	العمليات المعاد هندستها
-تظهر المعلومات في مكان واحد في نفس الوقت.	قواعد المعطيات والبريد الالكتروني	-تظهر المعلومات في جميع الأماكن بشكل متزامن.
-الخبير فقط هو من يستطيع تنفيذ العمل المعقد.	الأنظمة الخبيرة	-يستطيع الجميع تنفيذ أعمال معقدة.
-يقوم المدراء باتخاذ كافة القرارات.	أنظمة دعم القرار والأنظمة الخبيرة	-اتخاذ القرار هو جزء من كل وظيفة في المؤسسة.
-يمكن أن يكون العمل مركزيا أو لا مركزيا.	الاتصالات عن بعد والشبكات	-الدمج بين المركزية واللامركزية في آن واحد.
-يحتاج العاملون إلى مكاتب من أجل استلام، إرسال، تخزين ومعالجة المعلومات.	الاتصالات اللاسلكية والحواسيب المحمولة والبريد الالكتروني	-يمكن للعاملين التعامل مع المعلومات من أي مكان يتواجدون فيه.
-تتم معالجة الخطط بصورة دورية.	الأنظمة الحاسوبية عالية الأداء	-تتم مراجعة الخطط بصورة قوية عند الحاجة لذلك.
-تحتاج المنتجات والخدمات المخصصة إلى مرتفعة وتستغرق زمنا طويلا لإنجازها.	برامج التصميم والتصنيع بمساعدة الحاسوب وبرامج الهندسة الحاسوبية	-يمكن إنتاج المنتجات المخصصة وتقديم الخدمات الخاصة بصورة سريعة وبتكلفة منخفضة.

¹ محمد مفضي شوقي عثمان الكساسبة، مرجع سبق ذكره، ص 49.

-هناك وقت طويل بين ظهور الفكرة ونزول المنتج للسوق.	برنامج تبادل المعطيات الكترونيا وبرمجيات المجموعة وبرامج معالجة الصور والوثائق	-يمكن تخفيض زمن الوصول إلى السوق بنسبة 90%.
-تنظيمات وعمليات مستندة على المعلومات.	الذكاء الصناعي والأنظمة الخبيرة	-تنظيمات وعمليات مستندة على المعرفة.

المصدر: بلعور سليمان ومصطفى عبد اللطيف، "إعادة الهندسة مدخل للأداء المتميز"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص 479.

سادسا: صور التكنولوجيا المستخدمة في عمليات إعادة الهندسة

في سياق تبني منهجية إعادة الهندسة، تلجأ المؤسسات إلى توظيف مجموعة واسعة من صور التكنولوجيا المتقدمة التي تمكنها من إعادة تصميم عملياتها بطرق أكثر فاعلية وابتكارًا. فالتكنولوجيا هنا لا تُعد مجرد أداة مساعدة، بل تمثل عنصرًا جوهريًا يتيح تصور مسارات عمل جديدة، تحقيق مستويات أعلى من الأتمتة، تقليل التعقيد ودعم اتخاذ القرار اعتمادًا على بيانات دقيقة. ومن خلال هذه التقنيات الحديثة، تستطيع المؤسسات إعادة بناء عملياتها بما يتماشى مع متطلبات التحول الرقمي. وفيما يلي عرض لأهم صور التكنولوجيا المستخدمة في عمليات إعادة الهندسة:

أ. الذكاء الاصطناعي Artificial Intelligence

يُعرف الذكاء الاصطناعي على أنه علم يهدف إلى فهم طبيعة الذكاء البشري من خلال تطوير برامج حاسوبية تحاكي السلوك الإنساني الذكي، وقادرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات في مواقف مختلفة، من خلال تحديد النهج الأمثل لحل المسائل المطروحة والتوصل إلى قرارات مناسبة. كما يتميز الذكاء الاصطناعي بقدرته على التعرف على أوجه التشابه بين المواقف المختلفة والتكيف مع المستجدات بمرونة وكفاءة¹. ويتسم الذكاء الاصطناعي بمجموعة من الخصائص التي تميزه عن الأنظمة البرمجية التقليدية، تتمثل في²:

¹ جمال بن صبيح الهملان الشراري، "أثر الذكاء الاصطناعي على جودة القرار الإداري من وجهة نظر قادة مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة الجوف التعليمية"، مجلة سلوك، الجزائر، المجلد 08، العدد 01، 2021، ص 19.

² صباح أنور يعقوب اليونس، "استخدام تقانة الذكاء الاصطناعي في إعادة هندسة العمليات بالتطبيق في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى"، مجلة بحوث مستقبلية، كلية الحداثة، الجامعة مركز الدراسات المستقبلية، العدد 39، 2012، ص 42-45.

- **التمثيل الرمزي للمعلومات (Symbolic Representation):** تُعد خاصية التمثيل الرمزي من الركائز الأساسية في برمجيات الذكاء الاصطناعي، حيث تعتمد هذه الأنظمة على استخدام رموز غير رقمية في معالجة البيانات، ما يمثل تحولاً نوعياً عن المفهوم التقليدي القائل إن الحاسوب لا يمكنه التعامل إلا مع الأرقام. هذه القدرة تتيح للنظام معالجة المعلومات وتمثيلها بطريقة أقرب إلى أسلوب الإنسان في فهم المعرفة، كما تسمح له بالتعامل مع البيانات التقديرية (Qualitative) وليس فقط الرقمية الدقيقة (Quantitative). ويُعد هذا النوع من التمثيل أقرب إلى الطريقة التي يدرك بها الإنسان الواقع والمعلومات في حياته اليومية.
- **القدرة على الاستنتاج غير الصارم (Heuristics):** تتمتع أنظمة الذكاء الاصطناعي بقدرة على إيجاد حلول تقريبية للمشكلات، لا سيما تلك التي لا تصلح لحلها الخوارزميات التقليدية. وغالباً ما تكون هذه المشكلات معقدة وغير مهيكلة، ولا تتوفر لها خطوات حل واضحة. وتُبرمج هذه الخاصية من خلال تزويد النظام بقاعدة معرفية تحتوي على معلومات حول الحلول الممكنة، ثم يتم تنفيذ عملية "الاستدلال" أو "الاستنباط" للوصول إلى نتائج مقبولة. وتُستخدم في ذلك مجموعة من التقنيات، منها: البحث التقني، المنطق الرياضي، مثل البرهنة عن طريق نفي الهدف (Refutation by Resolution) والبحث التجريبي؛ كما هو الحال في تشخيص الأطباء أو لعب الشطرنج.
- **تمثيل المعرفة (Knowledge Representation):** تُميز أنظمة الذكاء الاصطناعي عن غيرها من الأنظمة التقليدية بامتلاكها آليات معقدة لتمثيل المعرفة. ويتم ذلك من خلال استخدام هياكل معرفية مثل: الحقائق (Facts)، العلاقات (Relations)، القواعد (Rules) والأطر (Frames). تُخزن هذه الهياكل ضمن قاعدة معرفية (Knowledge Base) قد تكون مكتملة أو ناقصة أو حتى تحتوي على معلومات متضاربة. وتعتمد فعالية النظام على مدى دقة هذا التمثيل، وهو ما يتطلب مسبقاً تنفيذ عملية تُعرف بـ "استحصال المعرفة" (Knowledge Elicitation)، والتي تهدف إلى جمع المعلومات ذات الصلة بمجال معين يُعرف بـ "حيز المعرفة" (Knowledge Domain). كمثال على ذلك، يمكن أن يتبع أحد أنظمة التشخيص الطبي القاعدة التالية: "إذا كانت حرارة المريض مرتفعة، ويشعر بالآلام عضلية وصداع، فهناك احتمال كبير بإصابته بالأنفلونزا".
- **التعامل مع البيانات غير المكتملة (Handling Incomplete Data):** تُظهر أنظمة الذكاء الاصطناعي قدرة على التفاعل مع المواقف التي تتطلب اتخاذ قرارات في ظل نقص البيانات. فعلى سبيل المثال، في المجال الطبي قد لا تكون نتائج الفحوص متوفرة، لكن الطبيب يُجبر على اتخاذ قرار سريع بناءً على المعطيات الحالية. يترتب على ذلك أن القرار الناتج قد يكون

غير مؤكد أو أقل دقة، إلا أن هذه السمة تعكس واقع الحياة العملية التي غالباً ما تُتخذ فيها قرارات على الرغم من نقص المعلومات. وتنشأ هذه الحالات أيضاً في مجالات مثل الألعاب الاستراتيجية، حيث لا يمتلك اللاعب معلومات كاملة عن نوايا الطرف الآخر، ويضطر إلى الاعتماد على التخمين والتقدير.

- **القدرة على التعلم (Learning Ability):** تشكل خاصية التعلم أحد الأعمدة الأساسية في الذكاء الاصطناعي، حيث يتم تطوير الأنظمة لتكون قادرة على التكيف والتطور بناءً على الخبرات السابقة. ويشمل ذلك: التعرف على الأنماط المتكررة (Regularity Recognition)، تحليل الفروقات (Difference Analysis)، تعميم الحالات المسجلة، تدريب الشبكات العصبية (Neural Networks) واستخدام الخوارزميات الجينية (Genetic Algorithms). ويُتيح هذا النوع من التعلم للنظام تحسين أدائه بناءً على أخطائه السابقة، وتمييز المعلومات المهمة من غير المهمة. وتكمن التحديات الأساسية هنا في تصميم آليات تتيح للنظام الاحتفاظ بالحقائق الجوهرية ونسيان غير الضرورية، وهو ما يُقربه من النمط البشري في التعلم واتخاذ القرار.

ب. نظم دعم القرار Decision Support System

تُعرف نظم دعم القرار بأنها نظم حاسوبية وتطبيقات تفاعلية لنظام المعلومات تهدف إلى مساعدة المديرين في اتخاذ القرارات من خلال توفير البيانات الضرورية وتحليل البدائل المتاحة باستخدام نماذج تحليلية متخصصة. وتتميز نظم دعم القرار بقدرتها على معالجة المعلومات بشكل مرن وتقديم حلول لمشكلات محددة، مما يجعلها أداة فعالة لدعم التخطيط والرقابة الإدارية خاصة في المواقف التي تتطلب اتخاذ قرارات معقدة أو غير مهيكلة. وتقوم نظم دعم القرار على ثلاثة عناصر رئيسية تعمل معاً بشكل متكامل لضمان توفير المعلومات والتحليلات اللازمة لاتخاذ القرارات بكفاءة وفعالية، وهي كالتالي¹:

- **قاعدة البيانات Database:** تحتوي على البيانات الداخلية والخارجية الضرورية، مثل الملفات الرئيسية والبيانات التاريخية ومصادر المعلومات الخارجية.
- **قاعدة النماذج Model Base:** تضم مجموعة من النماذج الرياضية والإحصائية والتحليلية التي تستخدم لمعالجة البيانات ودراسة البدائل.
- **واجهة المستخدم User Interface:** تمكّن المستخدم من التفاعل مع النظام بسهولة، والاستفادة من البيانات والنماذج لعرض النتائج واتخاذ القرارات.

¹ S.Mohamed Imran, «DKR25 : DECISION SUPPORT SYSTEM», on the website : <https://www.msuniv.ac.in/>, accessed on 12 December 2025 at 10 :38.

تتقسم نظم دعم القرار إلى سبعة أنواع رئيسية، يُعنى كل منها بوظيفة محددة، وترتبط بطائفة من العمليات العامة، وهي كالتالي¹:

- **نظم إدراج الملفات File Drawer Systems**: تهدف إلى تخزين واسترجاع البيانات عند الحاجة، فهي تسمح بوصول مباشر إلى وحدات البيانات.
- **نظم تحليل البيانات Data Analysis Systems**: تسمح بمعالجة البيانات عن طريق معاملات ذات طبيعة عامة أو خاصة بالمهام، واستخلاص النتائج.
- **نظم معلومات التحليل Analysis Information Systems**: توفر دخولا إلى سلسلة قواعد البيانات وتقدم معلومات تحليلية تدعم اتخاذ القرار.
- **نظم النماذج المحاسبية Accounting Models Systems**: تقوم بحساب تأثيرات الأعمال بناء على الأسس المحاسبية وتستخدم في العمليات المالية والتكاليف.
- **نظم النماذج التمثيلية Representational Models Systems**: هي نظم للتنبؤ بالتأثيرات المستقبلية للقرارات، وتعتمد على محاكاة الواقع لتمثيل المشكلات.
- **نظم نماذج الأمثلية Optimization Models Systems**: تهدف إلى إيجاد الحلول المثلى للقرارات المعقدة من خلال اختيار البديل الأمثل ضمن مجموعة بدائل على أسس عديدة.
- **نظم نماذج الاقتراح Suggestion Models Systems**: تقدم توصيات واقتراحات بناءً على تحليل البيانات.

ويطلق على الأنواع الثلاثة الأولى Data Oriented DSS لاعتمادها على البيانات، أما الأنواع الأربعة الأخير فتسمى Model Oriented DSS لاعتمادها على النماذج.

ج. الأنظمة الخبيرة Expert Systems

هي أحد تطبيقات الذكاء الاصطناعي التي تُصمم لمحاكاة أداء الخبراء البشريين في مجال معين، وذلك عبر برمجيات قادرة على تجميع خبراتهم ومعارفهم وتنظيمها واستخدامها في حل المشكلات. ويهدف هذا النوع من النظم إلى استثمار خبرات المتخصصين، خاصة في المجالات النادرة، ونقلها إلى المستخدمين الآخرين، إضافةً إلى قدرتها على تقديم حلول بسرعة تفوق الخبير

¹ مازن جهاد إسماعيل الشوبكي، "دور نظم دعم القرار في تطبيق إعادة الهندسة للنظم الأكاديمية والإدارية في الجامعات: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مصر، 2019، ص 105.

البشري. ويُعدّ النظام الخبير وسيلة فعّالة لتقليد أسلوب التفكير والمنطق البشري من خلال خوارزميات وبرمجيات متقدمة تحاكي عملية اتخاذ القرار¹.

وتبرز أهمية الأنظمة الخبيرة من خلال المزايا التي توفرها؛ إذ تساهم في رفع مستوى الموضوعية والموثوقية عند اتخاذ القرار، وتتيح إمكانية الاستفادة منه في أي وقت أو مكان دون قيود زمنية أو مكانية. كما يدعم هذا النوع من الأنظمة القرارات غير الروتينية، ويساعد في تجاوز مشكلة ضياع المعرفة المتراكمة لدى الخبراء نتيجة التقاعد أو المرض أو ترك العمل. وتتطلب الأنظمة الخبيرة وجود بيئة مادية واجتماعية ونفسية مناسبة ليعمل بكفاءة وفاعلية، إضافة إلى ما توفره من حياد وعقلانية وتجرد عن المشاعر والظروف الذاتية عند التعامل مع القرارات الحساسة. ويتألف النظام الخبير من مجموعة عناصر رئيسية يعمل كل منها بوظيفة محددة لضمان بناء قاعدة معرفة دقيقة والاستفادة منها في حل المشكلات. يبدأ ذلك بنظام تسهيل استقطاب المعرفة الذي يُعدّ وسيلة لجمع وتحويل المعرفة من الخبراء إلى برامج داخلية تُستخدم في بناء قاعدة المعرفة. ثم تأتي قاعدة المعرفة التي تشبه في وظيفتها قاعدة البيانات، إذ تحتوي على معرفة متخصصة تتكوّن من حقائق متعلقة بالمشكلة وقواعد وإرشادات تُستخدم في عملية الحل. ويتولى نظام إدارة قاعدة المعرفة مهمة تحديث هذه القاعدة بإضافة الحقائق والمؤشرات والقواعد الجديدة. أما أداة الاستدلال فتعمل على مزج الحقائق والمعرفة المتخصصة باستخدام قواعد الاشتقاق للوصول إلى استنتاجات وحلول مرتبطة بالمشكلة. وأخيراً، تتيح أداة التفاعل مع المستخدم إمكانية التعامل مع النظام بسهولة عبر اللغة الطبيعية، إضافة إلى استخدام الجداول والرسوم البيانية والقوائم والصور. وفيما يأتي عرض لمكونات النظام الخبير²:

- **نظام تسهيل استقطاب المعرفة:** يجمع المعرفة من مصدرها ويحوّلها إلى برامج داخلية لبناء قاعدة المعرفة.
- **قاعدة المعرفة:** تضم الحقائق المتصلة بالمشكلة والقواعد التي تسمح باستخدام هذه المعرفة في عملية الحل.
- **نظام إدارة قاعدة المعرفة:** يحدّث قاعدة المعرفة ويضيف حقائق ومؤشرات وقواعد جديدة.
- **أداة الاستدلال:** تمزج الحقائق والمعرفة المتخصصة وتستنبط الاستنتاجات باستخدام قواعد الاشتقاق.

¹ مازن جهاد إسماعيل الشوبكي، مرجع سبق ذكره، ص2.

² خنيط خديجة، "النظام الخبير كتنمية من تقنيات الذكاء الاصطناعي ودوره في تفعيل عمليات إدارة المعرفة -دراسة حالة مؤسسة براندت"، مجلة الباحث الاقتصادي، الجزائر، المجلد 08، العدد 02، ديسمبر 2020، ص388.

- أداة التفاعل مع المستخدم: تسهل تواصل المستخدم مع النظام عبر اللغة الطبيعية والجداول والرسوم والصور.

كما يشير الباحثون إلى مجموعة أخرى من الأدوات الرقمية التي يمكن توظيفها بفعالية لدعم نماذج إعادة الهندسة، من أبرزها أدوات المحاكاة الرقمية التي تُعد وسيلة أساسية لتحليل السيناريوهات المختلفة وتوقع مخرجات التغييرات قبل تطبيقها فعليًا، إضافةً إلى الرسوم البيانية التي تساعد في توضيح تدفق العمليات والعلاقات بين الأنشطة، وأدوات تطوير البرمجيات التي تسهم في بناء نظم تشغيل جديدة تتناسب مع متطلبات إعادة الهندسة. كما تلعب أدوات تحليل البيانات دورًا مهمًا من خلال استخدام نماذج مثل تحليل المخاطر، وتحليل الأساليب، وحل المشكلات لاكتشاف الاختناقات وتحديد البدائل المناسبة. وإلى جانب ذلك، توفر نظم المعلومات الإدارية مجموعة واسعة من الأدوات التحليلية التي تقدم الدعم اللازم لعمليات التخطيط والتحكم والتنفيذ، خاصةً في ظل الاعتماد المتزايد على تقارير الأداء وأنظمة الرصد الإلكتروني. كما تُستخدم قواعد البيانات المتطورة، وأدوات نمذجة الأنظمة، وتقنيات تحليل بيئة العمل في تصميم العمليات الجديدة، لما توفره من قدرة على اختبار النماذج المقترحة أو محاكاتها قبل اعتمادها، بما يضمن تقليل المخاطر وتحقيق التحسينات المطلوبة في الوقت المناسب. وبذلك تُشكل هذه الأدوات معًا ركيزة محورية إلى جانب الذكاء الاصطناعي، ونظم دعم القرار، والأنظمة الخبيرة في تمكين عملية إعادة الهندسة ورفع جودتها ونجاحاتها¹.

المطلب الثاني: المتطلبات البشرية

تُعدّ الموارد البشرية عنصرًا حاسمًا في نجاح مشاريع إعادة الهندسة، إذ لا يمكن لأي تغيير تنظيمي أو تقني أن يحدث أثره المطلوب ما لم يُدعم بكفاءات بشرية واعية ومؤهلة وقادرة على التكيف مع أساليب العمل الجديدة. فالعنصر البشري يمثل المحرك الفعلي لعملية التحول، سواء من خلال المشاركة في إعادة تصميم العمليات أو من خلال تبني الممارسات المطوّرة وتنفيذها بفعالية داخل المنظمة.

أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية

تعرف الموارد البشرية بأنها جميع الناس الذين يعملون في المؤسسة سواء كانوا رؤساء أم مرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي

¹ جمال ملكي ونوفيل حديد، "أثر الهندرة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل استخدام تكنولوجيا المعلومات"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية -دراسات اقتصادية-، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، المجلد 06، العدد 02، 2012، ص242.

توضح وتضبط وتوحد الأنماط السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات التي تنظم أداء مهامهم، وذلك في سبيل تحقيق أهدافها الاستراتيجية المستقبلية. وجدير بالذكر أن الموارد البشرية تتلقى لقاء ذلك تعويضات متنوعة كالأجور والرواتب، ونقدم للمؤسسة مساهمات في شكل مؤهلات علمية وخبرات في عملية تبادل للمنفعة بينهما¹.

أما عن إدارة الموارد البشرية فهي تلك السياسات والممارسات المتعلقة بتنفيذ الجوانب الخاصة بالأفراد أو الموارد البشرية في الوظيفة الإدارية، وتشمل عمليات الاستقطاب، والانتقاء، والتدريب، والمكافأة، والتقييم².

وعليه، فالموارد البشرية تشكّل الركيزة الأساسية التي تقوم عليها المؤسسة، حيث يسهم الأفراد بخبراتهم وكفاءاتهم في إنجاز مختلف الأنشطة وفق سياسات وأنظمة تنظم سلوكهم وأدائهم. وتتكفل إدارة الموارد البشرية بإدارة هذا المورد الحيوي عبر ممارسات تشمل التوظيف والتدريب والتقييم والتحفيز، لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفعالية.

ثانياً: مساهمة إدارة الموارد البشرية في تطبيق برامج إعادة الهندسة

نظراً لأن إعادة الهندسة تنطوي على تغيير جذري في أسلوب أداء الأعمال، فإن ذلك ينعكس مباشرة على العاملين، مما يستدعي اهتماماً خاصاً بالموارد البشرية. فقد يؤدي تطبيقها إلى حالة من الغموض وعدم اليقين، مما قد يؤثر على استقرار علاقات العمل ويزيد من الضغوط الناجمة عن إعادة تصميم الوظائف وتغيير أساليب أدائها. لذا، ينبغي لإدارة الموارد البشرية امتلاك أدوات فعالة لمساعدة الموظفين في فهم طبيعة التغيرات وتأثيرها عليهم والتوقعات المرتبطة بها، بالإضافة إلى العمل على حل المشكلات والصراعات التي قد تنشأ أثناء التغيير. كما يتطلب الأمر تصميم برامج تدريبية تعزز مهارات اتخاذ القرار والتعامل مع مقاومة التغيير وإكساب الأفراد القدرات المطلوبة لمواكبة التحولات الجديدة، إذ تبقى المهارات اللازمة لأداء المهام الجديدة عاملاً حاسماً رغم توفر الإمكانيات. كذلك، يجب إعادة توصيف وتعريف أنشطة الموارد البشرية، فمثلاً إذا أدت إعادة تصميم ممارسات العمل إلى تغييرات في سياسة التعويضات، فمن الضروري إبلاغ الموظفين بها لضمان وضوحها. وفي النهاية، يعتمد نجاح الأفراد في التكيف مع مشروع التغيير على مدى استيعابهم لأسبابه وإدراكهم لفوائده، مما

¹ قرينعي أحمد، "إدارة الموارد البشرية (المفهوم، التطور والاستراتيجية)"، مجلة منارات لدراسات العلوم الاجتماعية، الجزائر، المجلد 01، العدد 02، 2019، ص63.

² Gary Dessler، « Human Resource Management », Prentice Hall Inc, USA, tenth edition, 2005, p03.

يجعل دور إدارة الموارد البشرية محوريًا في التنفيذ الناجح لمبادرات إعادة الهندسة¹. ويمكن توضيح دور إدارة الموارد البشرية في إعادة هندسة العمليات من خلال ما يلي²:

- أ. **دعم وتأييد جهود إعادة هندسة العمليات:** تعمل إدارة الموارد البشرية على تعزيز نجاح إعادة الهندسة باستقطاب الأفراد ذوي القيم الملائمة وتوفير الحوافز المناسبة لهم، إلى جانب إنشاء نظام اتصالات فعال يضمن تبادل المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية.
- ب. **تشكيل فرق العمل:** تتطلب إعادة الهندسة التحول من الهيكل التنظيمي القائم على الوظائف إلى هيكل يعتمد على فرق العمل، مما يستوجب على إدارة الموارد البشرية اختيار أعضاء الفرق بعناية، وتدريبهم لتمكينهم من أداء المهام المتعلقة بإعادة الهندسة بكفاءة.
- ج. **تغيير طبيعة العمل:** تستلزم إعادة الهندسة الانتقال من التخصص الدقيق إلى تنوع المهام، حيث تصبح المسؤولية جماعية بين أعضاء الفريق. لذا، تعمل إدارة الموارد البشرية على تعيين أفراد يتمتعون بمهارات متعددة وتزويدهم ببرامج تدريبية تلبي احتياجاتهم الفعلية.
- د. **التحول من المهام الرقابية إلى المهام التمكينية:** يتطلب نجاح إعادة الهندسة تمكين الأفراد ومنحهم مزيدًا من الاستقلالية، مما يحفزهم على تولي مهام متعددة، مع تقليل الحاجة إلى الإشراف المباشر، مما يعزز قدرة إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز في إدارة العمليات.
- هـ. **الانتقال من التدريب إلى التعلم المستمر:** لم يعد الهدف من التدريب مقتصرًا على تحسين أداء المهام فقط، بل أصبح من الضروري تمكين فرق العمل من اكتساب مهارات تحليل المشكلات وحلّها، مما يساهم في التحسين المستمر للعمليات.
- و. **توفير موارد بشرية ذات عقلية قيادية وإدارية ناجحة:** لضمان نجاح إعادة الهندسة، يجب على المؤسسة تزويد نفسها بموارد بشرية مؤهلة ومبدعة قادرة على تنفيذ عمليات التغيير بتميز. كما ينبغي أن تدرك هذه الموارد مفهوم إعادة الهندسة، وأن تتحلّى بالالتزام الذاتي لتحقيق الأهداف المنشودة، مع امتلاك وعي عميق بمفهوم العمليات وأهميتها.

كخلاصة، فإنّ إدارة الموارد البشرية تؤدي دورًا أساسيًا في نجاح إعادة هندسة العمليات من خلال دعم جهود التغيير، تكوين فرق عمل مؤهلة وتطوير طبيعة الوظائف لتصبح أكثر تكاملاً، كما تساهم في تمكين الأفراد وتعزيز ثقافة التعلم المستمر. إضافةً إلى ذلك، تركز على استقطاب كوادر قيادية مؤهلة قادرة على تنفيذ التغيير بفعالية، مما يساهم في تحقيق أهداف إعادة الهندسة بكفاءة.

¹ مفلح راتب الحميدي، صبحي سلامة، مصطفى كافي، مرجع سبق ذكره، ص 189-191.

² جاري ديسلر، ترجمة: أحمد سيد أحمد عبد المتعال، مراجعة: عبد المحسن عبد المحسن جودة، "إدارة الموارد البشرية"، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2003، ص 314-315.

ثالثاً: إعادة هندسة الموارد البشرية

تعرف إعادة هندسة الموارد البشرية بأنها محاولة مخططة لتعظيم قيمة الموارد البشرية، وتقتصر على إعادة تكوين وتشكيل محتوى المعارف والمهارات لدى رأس المال البشري وتفعيل استخدامه لصالح المؤسسة¹.

ويتم ذلك عبر إعادة تصميم الأدوات والآليات المتبعة في استقطاب وتكوين وتنمية رأس المال البشري، بهدف تطوير رأس مال فكري أكثر كفاءة وقدرة على الإبداع. ويسهم هذا التوجّه في خلق موارد بشرية تتمتع بمهارات متقدمة ومعارف متجددة، مما يعزّز قدرة المؤسسة على الابتكار ويرفع من مستوى تنافسيتها في بيئة عمل تتسم بالديناميكية والتغير المستمر².

وباعتبار الدور الذي تلعبه إعادة هندسة الموارد البشرية كواحدة من المداخل الاستراتيجية الهادفة إلى تجديد الممارسات وتعزيز كفاءة العنصر البشري بما ينسجم مع متطلبات التغيير المؤسسي الشامل، تبرز أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية من خلال ما يلي³:

- تمكين الموظفين بالسلطات والحرية في العمل والمبادرة في تحسين أعمالهم بدرجة من الاستقلالية مع تحمل مسؤولياتهم عن نتائج تلك المبادرة وتأسيس قواعد العمل والابداع والابتكار لديهم؛
- تساعد في تطوير طرق وأساليب أداء العمل التي من شأنها المساهمة في زيادة رضا العملاء من خلال عملية الاتصال واستخدام تكنولوجيا الحاسب الآلي؛
- المساهمة في تعزيز جودة ومستوى المنتج ورفع مستوى الإنتاجية ومنع الازدواجية في الأداء وترشيد التكاليف وتقليل النفقات؛
- يساعد على وضوح الصورة الكاملة للعمل ومعرفة الحواجز التنظيمية والتشغيلية التي تقف عائقاً أمام العمل وتطيل الفترة الزمنية لتقديم المنتج مما يعمل على تحقيق الدمج الذي يؤدي إلى خفض مراحل الأداء وتقليل الأخطاء وتكلفتها؛

¹ معتز علي عبد الخزاعلة، "أثر إعادة هندسة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في الجمارك الأردنية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الإسراء، حزيران 2022، ص9.

² خان أحلام، "أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية -دراسة استطلاعية لآراء مسؤولي الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة -"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014-2015، ص82.

³ معتز علي عبد الخزاعلة، مرجع سبق ذكره، ص17.

- الاسهام في وضع قرارات مستقلة وفاعلة بعيدا عن الأساليب المركزية والبيروقراطية بشكل يسمح بإدخال تغييرات وتفعيل طرق جديدة لعملية الاشراف والرقابة المباشرة من الإدارة العليا.

رابعاً: مراحل إعادة هندسة الموارد البشرية

تمر عملية إعادة هندسة الموارد البشرية بعدة مراحل مترابطة تشكّل في مجموعها إطاراً منهجياً لإعادة تصميم الوظائف والعمليات المتعلقة بالأفراد. ويمكن عرض هذه المراحل في صورتها الأساسية على النحو التالي¹:

1. **المرحلة الأولى:** تتعلق هذه المرحلة بالتخلص أو التعاقد الخارجي أو أتمتة كافة العمليات الإدارية الروتينية؛ من خلال قيام المسيرين بإنهاء كافة المعاملات الخاصة بالموارد البشرية عن طريق الأدوات التقليدية وتمكين العاملين من أداء العمل بأنفسهم.
2. **المرحلة الثانية:** تتعلق هذه المرحلة بتطوير أنظمة خدمات سريعة بأقصر الطرق من خلال الاعتماد على الأنظمة الآلية المتخصصة التي من شأنها أن تساهم في تقديم خدمات الموارد البشرية عند طلبها (Just in time) وفي أقرب وقت ممكن للجهات المستفيدة، أي ربح الوقت المستغرق لأداء الأعمال وتحقيق الاستجابة السريعة للطلبات.
3. **المرحلة الثالثة:** تعنى هذه المرحلة بتطوير أنظمة معلومات خاصة من أجل تحسين التخطيط الاستراتيجي بالنسبة لمختلف أنشطة الموارد البشرية من توظيف، اختيار للموظفين، تدريب، تحفيز وغيرها من أجل تحقيق مستويات الكفاءة اللازمة للقيام بإعادة الهندسة الكلية.

استناداً إلى ما تقدّم، يمكن القول أنّ مراحل إعادة هندسة الموارد البشرية تمثل مساراً تدريجياً ينتقل بالمؤسسة من معالجة المعاملات التقليدية إلى بناء منظومة متكاملة وذكية لإدارة العنصر البشري. فتتطلب العملية أولاً بالتححرر من الأعمال الروتينية عبر الأتمتة أو التعاقد الخارجي وتمكين العاملين من إنجاز معاملاتهم ذاتياً دون اعتماد على الورق أو الإجراءات البيروقراطية. ثم تنتقل إلى تطوير خدمات سريعة ومرنة تعتمد على أنظمة آلية توفر حلول الموارد البشرية عند الطلب وبأقل وقت ممكن، بما يعزز الاستجابة الفورية ويرفع فعالية الأداء. وتُختتم العملية بمرحلة أكثر نضجاً تتمثل في بناء أنظمة معلومات متقدمة تُستخدم في التخطيط الاستراتيجي لمختلف أنشطة الموارد البشرية، لضمان تحقيق الكفاءة العالية اللازمة لدعم إعادة الهندسة الشاملة للمؤسسة.

¹ خان أحلام، "إعادة هندسة العمليات كمدخل لتمييز إدارة الموارد البشرية"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، الجزائر، العدد 12، ديسمبر 2012، ص 171.

خامسا: جوانب إعادة الهندسة في إدارة الموارد البشرية

من أجل التطبيق الجيد لمنهج إعادة الهندسة ينبغي أن تقوم المؤسسة بإعادة هندسة الموارد البشرية سعيا منها إلى تعظيم قيمتهم من خلال إعادة تصميم الأدوات والأساليب التي يتم بها تصميم وتكوين رأس المال البشري في المؤسسة سواء في مرحلة الاختيار والتوظيف، التكوين والتدريب وحتى تقييم الأداء¹، وحسب كل من "مفلح راتب الحميدي، صبحي سلامة ومصطفى كافي" فإن إعادة الهندسة تتم من خلال التغيير الكمي والنوعي؛ الذي يترتب عليه تخفيض عدد العمال ضمن الوظيفة الواحدة مع الاحتفاظ بالموظفين ذوي الكفاءة والأقل تكلفة. وكذا بتمكين العاملين من أداء أعمالهم بشكل أمثل من خلال التحديد الجيد للواجبات، المهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم. وتغطي إعادة الهندسة كافة أنشطة الموارد البشرية بمعناها الواسع كما يلي²:

- **تصميم وتنظيم الوظائف:** وتضم البيانات المتعلقة بتصميم الوظائف والوظائف المحتملة اللازمة لعملية إعادة الهندسة، توزيع الوظائف على مختلف الهياكل التنظيمية، الاتصالات الممكنة والمحتملة بين الوظائف، تحليل الوظائف وإعداد نماذج الوصف الوظيفي، كل البيانات المتعلقة بمؤهلات وخبرات شاغلي كل وظيفة...الخ.
- **تخطيط الموارد البشرية:** يتضمن تخطيط الموارد البشرية كل ما يتعلق بالتنبؤات والتوقعات المتعلقة بالاحتياجات من الموارد البشرية، وحجم ونوع العمالة اللازمة للسنوات المقبلة، وكذا بحوث الموارد البشرية والإحصاءات الاقتصادية والسكانية...الخ.
- **الاستقطاب، الاختيار والتوظيف:** تتعلق بحصر كل مصادر الاستقطاب الداخلية والخارجية، سياسات الاستقطاب المتداولة وفعاليتها، الإعلان عن الفرص الوظيفية وكيفية التواصل مع المرشحين، الأنظمة والقوانين الخاصة بالتوظيف، شروط الاختيار والتوظيف، المقابلات ونماذج المقابلات المستخدمة والاختبارات الخاصة بالمقابلات، نتائج الاختبارات ونتائج المقابلات وترتيبها، وكذا الفحوصات الطبية الخاصة بالمتقدمين وغيرها.
- **التدريب والتطوير:** يتعلق الأمر بتحديد الاحتياجات التدريبية حسب الوظيفة وشاغلها، تنظيم البرامج التدريبية، تقييم الدورات والبرامج التدريبية، اختيار المدربين والمتدربين .. الخ.
- **تقييم الوظائف وهيكل الرواتب والأجور:** تتضمن كل ما له علاقة بطرق ومعايير تقييم الوظائف، إعداد هيكل الرواتب والأجور والتعويضات الأخرى، الترقيات وانعكاساتها على مستوى التعويضات وغيرها.

¹ مصطفى كولار وآخرون، "تسيير إدارة الموارد البشرية"، ألفا للوثائق، الجزائر، الطبعة الأولى، جانفي 2019، ص 423.

² مفلح راتب الحميدي، صبحي سلامة ومصطفى كافي، مرجع سبق ذكره، ص 200-203.

- **تخطيط المستقبل الوظيفي:** يرتبط بصفة عامة بالمسار الوظيفي لكل موظف في المؤسسة وشروط الانتقال من وظيفة إلى أخرى، فضلا عن البدائل المطروحة لتعديل المسار الوظيفي.
- **شؤون الموظفين:** تتعلق بمعلومات الموظفين الأساسية، وكل ما يرتبط بالانتقال، التعويض، الإجازات، الحضور والغياب وغيرها.
- **تقييم الأداء:** يعنى بوضع معدلات الأداء ونماذج تقييمه، المكافآت المرتبطة بالأداء، وكذا تحديد نقاط الضعف والقوة في كل وظيفة.
- **الصحة والسلامة المهنية:** تركز على مدى توفر الشروط البيئية، الأنظمة والقوانين الخاصة بالصحة والسلامة المهنية، إعادة التأهيل الصحي والنفسي، مخاطر المهنة وطرق التعامل معها.. الخ.
- **التأمين الصحي والاجتماعي:** تتعلق بإجراءات الاستفادة من التأمين الصحي، التقاعد ونهاية الخدمة وكذا الرعاية الصحية والتعويضات الناجمة عن حوادث العمل.
- **الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:** يتعلق الأمر ببحوث الموارد البشرية الاستراتيجية، إدارة الموارد البشرية الدولية، وكل ما يرتبط بالتطور الاستراتيجي للموارد البشرية، بالإضافة إلى الرؤيا والغاية الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

سادسا: المتطلبات البشرية لإعادة الهندسة

إن نجاح المؤسسة في تطبيق برامج إعادة الهندسة مرتبط ارتباطا وثيقا بتوفرها على مجموعة من المتطلبات البشرية أبرزها ما يلي:

أ. **الإعداد الجيد للمدربين وبناء الثقافة التنظيمية لديهم:** لإحداث التغيير الجذري في المفاهيم والأفكار والتكيف مع أساليب العمل الجديدة¹، فالثقافة التنظيمية تمثل المفاهيم والمعاني المسطرة والسائدة في المؤسسة والقيم المشتركة التي تمنحها الهوية وتميزها عن باقي المؤسسات، كما تعمل كإطار مرجعي للعاملين داخل المؤسسة من خلال شرح وتفصيل قواعد وإجراءات العمل وحث العاملين على اتباعها وبالتالي التصرف وفقها مما يؤدي إلى حل المشاكل التنظيمية وضبط وتوجيه السلوك التنظيمي².

¹ بن لحبيب بشير، "التكامل الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية من خلال المداخل الحديثة للتغيير التنظيمي - إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات أنموذجا"، مجلة التراث، الجزائر، المجلد 6، العدد 1، 2016، ص 49.

² نور الدين حاروش ورفيقة حروش، "علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة"، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة العربية، 2015، ص 135.

ب. الاعتماد على فرق العمل الموجهة ذاتيا في أداء المهام: كان رنسيس ليكرت من أوائل الداعين إلى تشكيل فرق عمل متماسكة تتوافق أهدافها مع أهداف المؤسسة، بهدف تحقيق أقصى استفادة من إمكانيات العاملين في إنجاز المهام. ويقصد بفرق العمل الموجهة ذاتيا "مجموعة من الفرق المسؤولة عن ممارسة مجموعة من المهام المستقلة والتي تعتمد بشكل أساسي على الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات المتعلقة باختيار أعضاء الفريق، حل المشكلات المتعلقة بالوظائف، تصميم الوظائف الخاصة بها وجدولة الوقت اللازم لممارسة أنشطتها". وتتميز هذه الفرق بمستوى عالٍ من التدريب والتمكين، بفضل الصلاحيات الممنوحة لها، مما يعزز قدرتها على أداء مهامها بفعالية وكفاءة¹.

ولضمان تشكيل فرق عمل منتجة، يجب على إدارة الموارد البشرية الاهتمام بمختلف أنشطتها من خلال وضع معايير أداء واضحة تساعد في تحديد الانحرافات ومعالجتها، واختيار أعضاء الفريق بناءً على مهاراتهم مع العمل على تطويرها، وتزويدهم بالمعلومات والبيانات اللازمة لاتخاذ قرارات فعالة. كما ينبغي اختيار الأفراد الذين يمتلكون روح العمل الجماعي من خلال مراجعة خبراتهم السابقة في العمل ضمن فرق، إلى جانب التركيز على التدريب المستمر، وإتاحة الفرصة للأعضاء لتعلم مهام زملائهم، سواء من خلال الممارسة المباشرة أو عبر نظام منظم للتناوب الوظيفي².

ج. الاستغناء عن الموارد البشرية: يقوم هذا التوجه على تقليل الاعتماد على العنصر البشري من خلال تعزيز استخدام الميكنة وتوفير خدمات ذاتية للعملاء، مثل أنظمة الهاتف التفاعلي IVR، أجهزة البيع الآلي ومكاتب الإرشادات الآلية. وتشير الدراسات إلى أن نحو 70% من عمليات وإجراءات الموارد البشرية يمكن تنفيذها عبر أنظمة الهاتف التفاعلي المرتبطة بقواعد بيانات نظم معلومات الموارد البشرية. تهدف هذه الأنظمة إلى دمج المهام التشغيلية بحيث يتمكن الموظف من إنجازها جميعاً عند أول نقطة اتصال مع العميل، بدلاً من تعدد مراحل المعالجة. ففي النظم التقليدية، كان حوالي 85% من معاملات العملاء يتم تنفيذها بواسطة الموظف الأول الذي يتعامل معه العميل، بينما كانت النسبة المتبقية تُحال إلى مستويات إدارية أعلى (15% للمستوى الثاني، و5% لمستوى ثالث أعلى). أما وفقاً لمبادئ إعادة الهندسة، فإن الهدف هو أن يتم إنجاز أكثر من 95% من طلبات العملاء عبر الموظف الأول نفسه. وبذلك يصبح موظفو الخط الأمامي ذوو مهارات عالية بمثابة "مدراء ميدانيين" لعملائهم، حيث يتولون تلبية معظم احتياجاتهم بشكل مباشر دون الرجوع إلى مدراء آخرين.

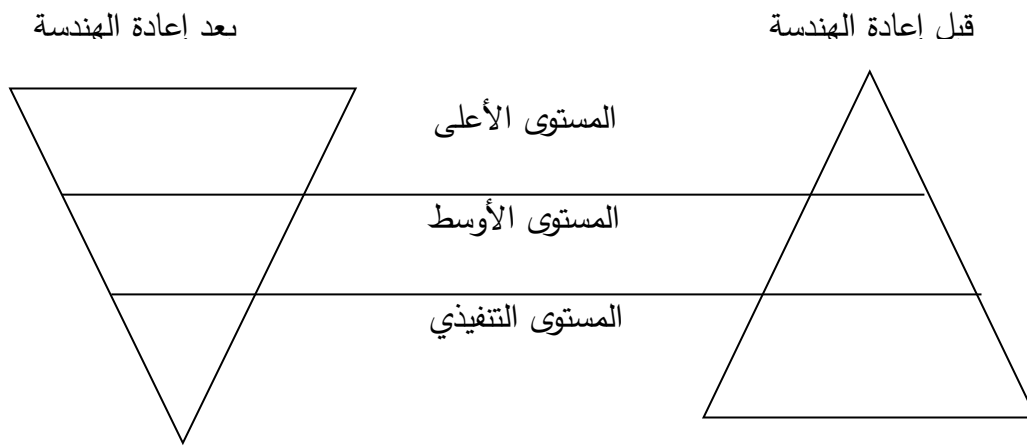
¹ جاري ديسلر، مرجع سبق ذكره، ص 311.

² المرجع نفسه، ص 312-313.

ونتيجة لهذا التحول، يتجه التنظيم الإداري نحو الطابع الأفقي، مع تقليص عدد المستويات الإدارية، مما يؤدي إلى هياكل أكثر مرونة وكفاءة¹.

د. إعادة النظر في توزيع الإداريين على المستويات الإدارية الثلاثة: بحيث يميل الاتجاه لصالح الإدارة العليا مع الاحتفاظ بأقل ما يمكن من الموظفين في المستوى التنفيذي، أما عن الإدارة الوسطى فعادة ما تحافظ على عدد موظفيها بنسبة تتراوح بين 20-40%، في حين تزيد الكفاءة في ممارسة العمليات بنسبة 30-50%. والشكل رقم (11) يظهر توزيع الموظفين الإداريين قبل وبعد إعادة الهندسة².

الشكل رقم 11: إعادة النظر في توزيع الموظفين أثناء إعادة الهندسة



المصدر: مفلح راتب الحميدي، صبحي سلامة ومصطفى كافي، "إعادة هندسة العمليات (الهندسة)"، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2016، ص 205.

ز. تمكين العاملين من اتخاذ القرارات: أصبح تمكين العاملين أحد المرتكزات الأساسية في إعادة الهندسة، حيث لم يعد اتخاذ القرار حكراً على المديرين كما كان في الماضي. ولم يعد دمج المهام يتم أفقياً فقط عبر إسناد مجموعة من الأنشطة لشخص واحد، بل أصبح الدمج عمودياً أيضاً من خلال منح الموظف صلاحية اتخاذ القرارات المرتبطة بعمله دون الرجوع في كل خطوة إلى رؤسائه. وهذا بغرض تعزيز استقلالية العاملين ورفع مستوى مسؤوليتهم عن النتائج، بينما بات دور المديرين يتركز على الإشراف وتذليل الصعوبات بدل التدخل في كل تفصيل³.

¹ خان أحلام، "إعادة هندسة العمليات كمدخل لتميز إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 173-174.

² مفلح راتب الحميدي، صبحي سلامة ومصطفى كافي، مرجع سبق ذكره، ص 204.

³ الشيخ الداوي وسمية برنو، "أثر عملية إعادة الهندسة في تطوير الخدمة المصرفية: دراسة حالة البنك الوطني الجزائري"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2013، ص 7. على الرابط: <https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/3344/1/14.pdf>

ح. **الاهتمام بالتدريب:** ينبغي على المؤسسة الاهتمام بالتدريب سواء تعلق التغيير بعمليات جديدة أو بتدعيم استخدام تكنولوجيا معين أو للعمل في فرق العمل أو لممارسة سلطة أكبر في اتخاذ القرارات، في كل الأحوال سيحتاج الأفراد بالمؤسسة إلى اكتساب مهارات جديدة لأنه مهما توفر للمؤسسة كل الإمكانيات فإن المهارات مطلوبة لتأدية المهام الجديدة هي أهم مطلب¹.

المطلب الثالث: المتطلبات التنظيمية

في إطار نجاح مشاريع إعادة الهندسة داخل المؤسسات، لا يقتصر الأمر على توفير التكنولوجيا المناسبة أو تطوير القدرات البشرية فحسب، بل يتطلب كذلك تهيئة بيئة تنظيمية مرنة وقادرة على استيعاب التغيير. فالمتطلبات التنظيمية تشكل الأساس الذي يُمكن المؤسسة من إعادة تصميم هيكلها وإجراءاتها وأساليب عملها بما ينسجم مع الرؤية الجديدة. ومن دون توفر هذه المتطلبات، يصبح من الصعب تحقيق التحول الفعلي أو ضمان استدامته.

أولاً: مدخل إلى الهياكل التنظيمية

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه الإطار الرسمي الذي يحدد طبيعة التنظيم من حيث علاقات التبعية بين الأفراد، نطاق الإشراف وكيفية تجميع الأنشطة والأفراد في أقسام ووحدات، إضافة إلى تحديد القواعد والعلاقات الرسمية التي تحكم التفاعل بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسة. كما يوضح الهيكل اختصاصات المؤسسة، مجال عملها، تقسيمها الإداري، طبيعة العلاقات الوظيفية بين الرؤساء والمرؤوسين، وبين الإدارات المختلفة، وارتباطها الإداري بالمنظمات الأعلى أو الموازية. وتجدر الإشارة إلى أن الهيكل التنظيمي الفعال يقوم على ثلاثة مبادئ أساسية تتمثل في:

- **مبدأ التوازن:** يقوم هذا المبدأ على ضرورة الموازنة بين السلطات الممنوحة والمسؤوليات الموكلة للأفراد أو الوحدات التنظيمية، بحيث لا يحدث تضارب أو قصور في الأداء. كما يتطلب التوازن ضبط العلاقة بين نطاق الإشراف وخطوط الاتصال، لأن الخلل في هذه الجوانب قد يؤدي إلى ضعف الالتزام الوظيفي وتراجع مستوى أداء العاملين. ويشمل التوازن أيضاً التنسيق بين إجابيات وحدة الأمر وبين الاستفادة من مهارات الأفراد الآخرين، لتجنب اختلالات قد تهدد فعالية الهيكل التنظيمي والمناخ الداخلي للمنظمة.

¹ بوحنية قوي، "إعادة هندسة الأداء الجامعي: مقاربة معاصرة"، مجلة الباحث، المجلد 05، العدد 05، 2007، ص 139.

- **مبدأ المرونة:** تقتضي المرونة أن يكون الهيكل التنظيمي قابلاً للتعديل عند ظهور متغيرات أو ظروف غير متوقعة، دون المساس بجوهره. ويتم ذلك من خلال إعادة هيكلة بعض الوحدات، سواء بالغائها، استحداثها، دمجها أو تجزئتها، إضافة إلى إمكانية تعديل المستويات الإدارية أو توسيع أو تضيق الاختصاصات. وتسمح هذه المرونة بتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة أعلى.
- **مبدأ الاستمرارية:** يعني أن التنظيم يجب أن يحافظ على ديمومته واستقراره، عبر وضع قواعد وأسس واضحة ومدروسة للهيكل التنظيمي. فالتغييرات المتكررة وغير المبررة قد تسبب حالة من الارتباك الوظيفي وتعرق تحقيق الأهداف. وتكمن أهمية الاستمرارية في ضمان استقرار العلاقات بين العاملين وتسهيل وظائف الإدارة بما يخدم التخطيط والتوجيه والتنظيم.

كما تجدر الإشارة إلى أنّ نجاح أي منظمة في بناء هيكل تنظيمي فعال يرتبط بقدرتها على تهيئة بيئة عمل مناسبة وتحقيق مستوى عالٍ من التوافق بين هذا الهيكل وأهدافها، إضافة إلى كفاءة مواردها البشرية والمادية. وأنّ تعديل الهيكل التنظيمي يجب أن يتم بالاعتماد على الاستخدام الأمثل للطاقات المتاحة وتعزيز الولاء التنظيمي من خلال إجراءات تدعم العمل الجماعي، وتساعد على انسجام الأفراد داخل فرق العمل وبناء الثقة المتبادلة بينهم لتحقيق الأهداف المشتركة. كما يجدر الذكر أنه عند تطبيق برامج إعادة الهندسة يصبح الهيكل التنظيمي أكثر ميلاً للأفقية، بحيث تُنجز العمليات عبر فرق عمل متخصصة تتولى إتمام المهام الإدارية بكفاءة، الأمر الذي يتطلب توافر هيكل يتناسب مع إمكانيات المؤسسة في توزيع المهام وتفويض السلطات للموظفين في المستويات الإدارية المختلفة، بما يساهم في سرعة إنجاز الأعمال ورفع كفاءة الأداء¹.

فالهيكل التنظيمي يعد من العناصر الأساسية في عملية إعادة الهندسة، حيث يتم إعادة هيكلة المؤسسات وتحطيم التسلسل الهرمي التقليدي لصالح فرق وظيفية شاملة، بهدف تحقيق اللامركزية، تقليل البيروقراطية وزيادة المرونة. فهذه الأخيرة تعزز قدرة المؤسسة على تنفيذ التغيير الجذري، وتشجع الإبداع والابتكار². كما يتم في عملية إعادة الهندسة دمج الوظائف المتخصصة في وظيفة واحدة وتحويل الأعمال من مهام بسيطة إلى مركبة، مما يفرض زيادة التعاون والتنسيق في ممارسة الأعمال بسبب المسؤولية المشتركة لفريق العمل³.

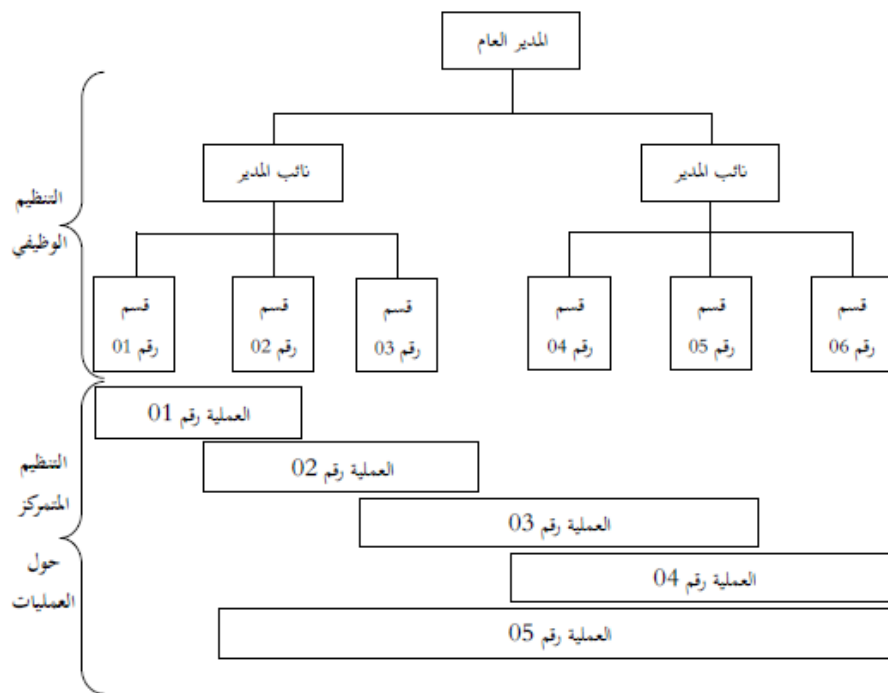
¹ مازن جهاد إسماعيل الشوبكي، مرجع سبق ذكره، ص 112.

² نسرین جاسم محمد وزینب ابو علي خلف، "إعادة هندسة العمليات الإدارية في ضوء التوجه الاستراتيجي: بحث ميداني لعينة من القيادات العليا في وزارة النفط"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد 97، 2017، ص 139.

³ خلف الله بن يوسف وعياش زبير، "أثر إعادة هندسة العمليات في تعزيز جودة التعليم الجامعي: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجامعية"، مجلة البشائر الاقتصادية، الجزائر، المجلد 07، العدد 01، أفريل 2021، ص 390.

وفي إطار الحديث عن أهمية الهيكل التنظيمي ودوره في رفع كفاءة الأداء داخل المؤسسات، تبرز الحاجة إلى توضيح الفروق الجوهرية بين الهياكل التقليدية المبنية على الوظائف، والهياكل الحديثة التي تعتمد على العمليات. فبينما يقوم الهيكل الوظيفي على تجميع الأنشطة المتشابهة ضمن أقسام مستقلة وتدرج هرمي واضح، فإن الهيكل القائم على العمليات يركّز على تدفق العمل عبر مراحل متكاملة تتجاوز الحدود الوظيفية. ومن أجل إبراز هذا الاختلاف بوضوح، يعرض الشكل التالي مقارنة بين النموذجين كما يظهران داخل المؤسسة.

الشكل رقم 12: الهيكل الوظيفي مقابل الهيكل المتمركز حول العمليات



المصدر: مزهود هشام، "إدارة التكاليف داخل المؤسسة الصناعية الصغيرة والمتوسطة في ظل تبني مدخل إعادة الهندسة - حالة مؤسسات بالمناطق الصناعية لولاية سطيف"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 01، الجزائر، 2018-2019، ص 52.

يُظهر الشكل رقم (12) بوضوح الفرق الجوهري بين الهيكل الوظيفي والهيكل القائم على العمليات؛ إذ يتضح في الجزء العلوي أن التنظيم الوظيفي يعتمد على تجميع الأنشطة المتشابهة ضمن أقسام متخصصة تتبع تسلسلاً إدارياً عمودياً، حيث يشرف كل قسم على مجموعة من المهام المحددة مسبقاً وفق معايير ثابتة. في المقابل، يعرض الجزء السفلي من الشكل تنظيماً أفقياً للأنشطة ينسجم مع فلسفة إدارة العمليات، حيث تُدمج مهام مختلفة في طبيعتها ضمن عمليات موحدة تتدفق عبر عدة وحدات تنظيمية، لتصبح العملية -وليس القسم- هي وحدة التنظيم الأساسية. ويكشف هذا التباين أن

الهيكل الوظيفي يركز على التخصص وتقسيم المهام، بينما يسعى الهيكل القائم على العمليات إلى تحقيق التكامل بين الأنشطة، وإضافة القيمة إلى المدخلات عبر سلسلة مترابطة من الخطوات، بما يسهم في تسريع إنجاز العمل وتقليل البيروقراطية.

ثانياً: الانتقال من الهيكل التنظيمي الوظيفي إلى الهيكل التنظيمي المتمركز حول العمليات

شهدت الهياكل التنظيمية تطوراً ملحوظاً مع تغير بيئة الأعمال وتعهدها؛ فالمؤسسات بدأت بتنظيم أنشطتها وفق الهيكل الوظيفي، وهو ما برز في تصنيفات "هنري فايول" للوظائف الأساسية للمؤسسة. ومع توسع الأنشطة واشتداد المنافسة، ظهر مفهوم سلسلة القيمة ليرز الترابط بين مختلف الأنشطة وكيفية مساهمتها مجتمعة في خلق القيمة. ومع الحاجة المتزايدة إلى التكامل بين الوظائف وتسريع الاستجابة، بدأت المؤسسات تتجه تدريجياً نحو الهياكل المتمركزة حول العمليات، التي تعتمد منظوراً شاملاً للعمل قائماً على تدفق النشاط عبر مراحل مترابطة بدلاً من التركيز على كل وظيفة بشكل منفصل. وفي هذا الإطار يمكن عرض مراحل الانتقال على النحو التالي¹:

أ. الهيكل التنظيمي الوظيفي: يعتمد على تجميع الأنشطة المتجانسة داخل وحدات وظيفية متخصصة، بحيث تمارس كل وظيفة مهام محددة وفق مبدأ التخصص وتقسيم العمل. وهو الاتجاه الذي أوضحه "هنري فايول" الذي صنف وظائف المؤسسة ضمن ست مجموعات رئيسية متمثلة في الوظيفة التقنية، الوظيفة التجارية، الوظيفة المالية، الوظيفة الأمنية، الوظيفة المحاسبية والوظيفة الإدارية. ومع استمرار تطور الحياة الاقتصادية، اتضحت النظرة الوظيفية أكثر بحيث صنف وظائف المؤسسة إلى وظيفة التسويق، الوظيفة الإنتاجية، وظيفة التمويل، وظيفة إدارة الموارد البشرية، الوظيفة المحاسبية، وظيفة البحث والتطوير، الوظيفة الأمنية وغيرها من الوظائف التي تختلف باختلاف نشاط المؤسسة.

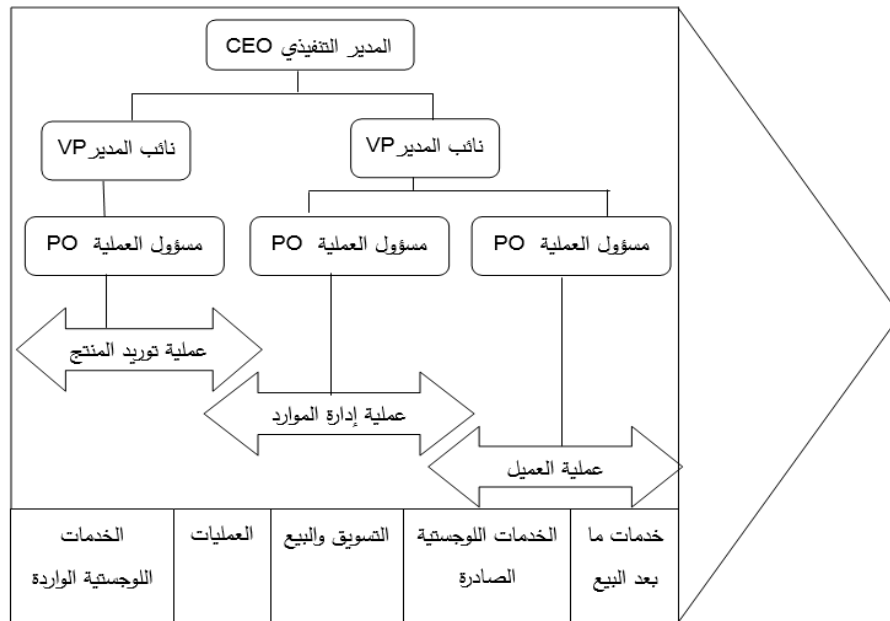
ب. نموذج سلسلة القيمة: مع اشتداد المنافسة السعوية بين المؤسسات، ظهر توجه جديد قاده "مايكل بورتر" في ثمانينيات القرن العشرين، حيث توصل إلى وضع نموذج يوضح تسلسل الأنشطة التي تضيف قيمة للإنتاج عبر مراحلها المختلفة. وقد حاول من خلاله حصر الأنشطة المسببة للتكلفة والمُضيف للقيمة، مما يساعد على تحسين التنسيق بين المجموعات الوظيفية، والتحكم في التكاليف، والحصول على ميزة تنافسية.

¹ مزهود هشام، "إدارة التكاليف داخل المؤسسة الصناعية الصغيرة والمتوسطة في ظل تبني مدخل إعادة الهندسة -حالة مؤسسات بالمناطق الصناعية لولاية سطيف-"، مرجع سبق ذكره، ص 55-58.

ج. الهيكل التنظيمي المتمركز حول العمليات: تزامناً مع تلك التطورات، ومع بروز اهتمام المستهلكين بجودة المنتجات ودرجة ابتكارها . كنتيجة مباشرة للتقدم التكنولوجي في أدوات وتقنيات الإنتاج ووسائل الاتصال الحديثة التي أثّرت بوضوح في سلوك المستهلك وتوقعاته . برزت ضرورة ملحة لإيجاد نماذج إدارية أكثر كفاءة. فقد أصبح من الواضح أن الهياكل التنظيمية الوظيفية التقليدية تعاني من قصور كبير، لاسيما فيما يتعلق بضعف آليات الاتصال وعدم قدرتها على توفير سرعة ومصادقية في نقل المعلومات المرتبطة بطبيعة الإنتاج وخصائصه، وفي هذا السياق ظهر مفهوم إعادة الهندسة والهيكل التنظيمي المتمركز حول العمليات.

وجدير بالذكر أنّ الانتقال من الهيكل التنظيمي الهرمي إلى الهيكل التنظيمي المتمركز حول العمليات يستوجب الأخذ بعين الاعتبار أنشطة سلسلة القيمة التي تمثل العمليات الفنية التي يتميز بها التنظيم الأفقي. ويوضح "جاك ميرديث" و"سكوت شافير" الهيكل التنظيمي المتمركز حول العمليات فيما يلي:

الشكل رقم 13: الهيكل التنظيمي المتمركز حول العمليات



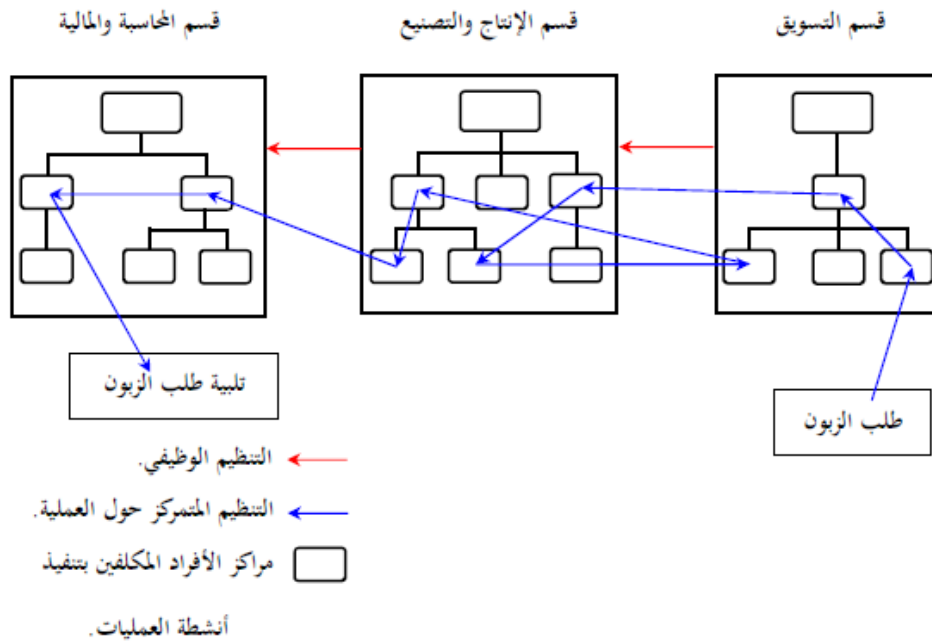
المصدر: جاك ميرديث وسكوت شافير، تعريب سرور علي إبراهيم سرور، مراجعة محمد يحي عبد الرحمن، تقديم عبد المنعم بن إبراهيم العبد المنعم، "إدارة العمليات: منهج عملية الأعمال بصفحات الإنتشار"، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2005، ص53.

يتضح من خلال الشكل رقم (13) أنّ عملية إعادة هندسة المؤسسة تستوجب إجراء تغييرات جذرية على هيكلها التنظيمي، بحيث يتم التخلي عن الهيكل الوظيفي التقليدي ذي الطابع العمودي، واستبداله بهيكل آخر متمركز حول العمليات يأخذ شكلاً أفقياً أكثر مرونة

وانسيابية. يقوم هذا الهيكل الجديد على مفهوم العمليات المتكاملة والعمل الجماعي بدل تقسيم المهام على وحدات وظيفية منفصلة، مما يتيح تدفقاً أفضل للمعلومات واتخاذ قرارات أسرع وأكثر دقة.

ويعتمد هذا النموذج التنظيمي بشكل كبير على التقنيات الحديثة في جمع البيانات ونقلها ومعالجتها، بما يسمح بضمان الفعالية في التنسيق بين مختلف مراحل العملية الإنتاجية وتحسين جودة المخرجات. كما يساهم في تقليل الحواجز البيروقراطية، وتعزيز المسؤولية المشتركة داخل فرق العمل، مما يجعل المؤسسة أكثر قدرة على التكيف مع متطلبات السوق والتغيرات التكنولوجية المتسارعة. ولبيان الفرق أكثر بين التنظيم الوظيفي والتنظيم المتمركز حول العمليات خاصة فيما يتعلق بانسياب العمل، يمكن تحليل عملية تلبية طلبات الزبائن بين التنظيمين كما هو مبين في الشكل رقم (14) الموالي.

الشكل رقم 14: عملية تلبية طلبات الزبائن ما بين التنظيم الوظيفي والمتمركز حول العمليات



المصدر: مزهود هشام، "إدارة التكاليف داخل المؤسسة الصناعية الصغيرة والمتوسطة في ظل تبني مدخل إعادة الهندسة - حالة مؤسسات بالمناطق الصناعية لولاية سطيف -"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 01، الجزائر، 2018-2019، ص 38.

يوضح الشكل رقم (14) الفارق الجوهرى بين طريقة معالجة طلبات الزبائن في التنظيم الوظيفي التقليدي والتنظيم المتمركز حول العمليات؛ ففي الهيكل الوظيفي، تتحرك المعلومات بشكل

عمودي بين المستويات الإدارية داخل كل قسم، حيث يمر طلب الزبون عبر سلسلة من الخطوات المتتابعة بين التسويق والإنتاج والمالية، مما يؤدي إلى بطء في الأداء، تشتت في المسؤوليات وضعف في التنسيق بين الوحدات الوظيفية. أما في الهيكل المتمركز حول العمليات، فيُنظر إلى طلب الزبون كعملية متكاملة تدعمها فرق متعددة التخصصات، حيث تنتقل المعلومات أفقياً وبشكل مباشر بين الموظفين المعنيين في مختلف الأقسام، دون المرور بالتسلسل الهرمي التقليدي، وهو ما يضمن تدفقاً سريعاً للمعلومات، تقليل الفواصل البيروقراطية وتحقيق مستوى أعلى من الانسجام في أداء المهام. ويساهم هذا النموذج في تحسين جودة الخدمة وتسريع الاستجابة، مما يجعل المؤسسة أكثر قدرة على تلبية حاجات الزبائن بكفاءة ومرونة أكبر.

ثالثاً: ممارسات إعادة هندسة الهيكل التنظيمي

إن إعادة هندسة الهيكل التنظيمي تعني تحسين وتطوير الهيكل الإداري داخل المؤسسة بحيث يكون أكثر مرونة وكفاءة في تحقيق الأهداف، ويتطلب ذلك التخلص من البيروقراطية التي تعرقل التطور، والتمكين الكامل لجميع الموظفين في عملية اتخاذ القرارات، وتطبيق معايير تقييم دقيقة تضمن تحقيق نتائج أفضل. من خلال تطبيق هذه التغييرات، يمكن تحسين الأداء المؤسسي، مما يؤدي إلى مرونة أكبر في استجابة المؤسسة للتحديات والفرص. وفيما يلي عرض لأهم ممارسات إعادة هندسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة¹:

أ. إدخال تغييرات على الهيكل التنظيمي لتحرير المؤسسة من القيود: يتم تعديل الهيكل التنظيمي للمؤسسة لإزالة القيود الإدارية والتنظيمية التي تعيق تطورها، ويتم ذلك من خلال اعتماد هيكل تنظيمي جديد وأكثر تطوراً يتيح اتخاذ قرارات رشيدة تساهم في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بهدف تحسين القدرة على اتخاذ قرارات أفضل وأكثر فاعلية بما يخدم مصلحة المؤسسة.

ب. إعادة النظر في مفهوم الوظيفة العامة: يجب تغيير النظرة التقليدية إلى الوظائف العامة وتحويل التركيز من فكرة السلطة والسيادة إلى منطق الخدمة والعائد، ويتطلب هذا إعادة تقييم الدور الذي يلعبه كل موظف بما يتناسب مع أهداف المؤسسة وتوجيه الطاقات نحو تحسين العوائد والخدمات المقدمة بدلاً من مجرد تسيير الأمور.

¹ العياشي زرزار وكنزة جمال، مرجع سبق ذكره، ص 217.

ج. **تفويض الصلاحيات وتطبيق اللامركزية:** في هذا السياق، يتم تطبيق اللامركزية عن طريق تفويض الصلاحيات بشكل مدروس بين مختلف مستويات القيادة في المؤسسة، حيث لا تقتصر عملية اتخاذ القرارات على القائد الأعلى فقط، بل يتم تمكين الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة من اتخاذ قرارات تتناسب مع مهامهم ومسؤولياتهم. هذا يعزز من محاسبة كل مستوى إداري بناءً على النتائج التي يتم تحقيقها.

د. **اعتماد هياكل تنظيمية مرنة:** يتم تطبيق هياكل تنظيمية مرنة تدعم مشاركة الموظفين في عملية سير العمل داخل المؤسسة بشكل فعال ومستمر، هذه الهياكل تتكيف مع طبيعة القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة والنشاط الذي تمارسه، مما يتيح للفريق التحرك بشكل أسرع، ويحفز المبادرة والابتكار. في المقابل، فإن اعتماد هيكل تنظيمي ثابت قد يعيق الأداء ويقلل من قدرة المؤسسة على التجديد واتخاذ القرارات المستقلة.

هـ. **الالتزام بالقواعد الموضوعية لتخطيط الأعمال ومتابعتها:** من الضروري أن تلتزم المؤسسة بقواعد ومعايير واضحة في تخطيط الأعمال ومتابعة سيرها وتقييم أدائها. هذا التقييم يجب أن يكون قائماً على معايير موضوعية تتيح للمؤسسة الحكم بدقة على فعالية الأداء، كما يتطلب تطبيق نظام محاسبة ومساءلة شامل يعتمد على هذه المعايير ويشمل مكافأة الأفراد على أدائهم الجيد وعقوبات لمن لم يحققوا النتائج المطلوبة.

و. **تقليل انتقال العمل بين الأقسام وتنفيذ الخطوات بشكل متواز:** يهدف هذا الإجراء إلى تحسين سير العمليات الإنتاجية من خلال الحدّ من انتقال العمل والمعلومات بين الأقسام، لما قد ينتج عنه من أخطاء أو انحراف في البيانات المتعلقة بخصائص المنتج والمهام الإنتاجية، وهو ما ينعكس سلباً على التكلفة والجودة. ويُعزّز هذا التوجه بتنفيذ الخطوات التشغيلية بشكل متواز بدلاً من الأسلوب المتسلسل التقليدي، عبر تصميم الأنشطة وتنظيم العمليات على أساس خلق القيمة واستغلال الوقت بكفاءة أعلى، مما يساهم في تسريع الإنجاز، تقليل الهدر وتعزيز دقة المعلومات¹.

ز. **إعادة هيكلة النشاط المستهدف:** تعني إعادة تنظيم وترتيب النشاط أو العملية التي تخطط المؤسسة لإعادة هندستها، من خلال مراجعة خطواتها الأساسية وإلغاء الأنشطة غير الضرورية وإعادة توزيع المهام بما يضمن انسجامها مع الأهداف الجديدة. ويسهم هذا التعديل في جعل مسار العمل أكثر مرونة عبر تقليل التعقيدات والإجراءات البيروقراطية، ويزيد من السرعة في تنفيذ المهام من خلال تبسيط تدفق المعلومات وتقليل نقاط المرور، كما يعزز

¹ مزهود هشام، "إدارة التكاليف داخل المؤسسة الصناعية الصغيرة والمتوسطة في ظل تبني مدخل إعادة الهندسة -حالة مؤسسات بالمناطق الصناعية لولاية سطيف-"، مرجع سبق ذكره، ص 59.

الدقة بفضل وضوح الأدوار والمسؤوليات واعتماد آليات عمل أكثر تكاملاً، لتصبح العملية أكثر قدرة على الاستجابة لاحتياجات الزبائن والتكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية¹.

رابعاً: التوجه بالعملية في إعادة هندسة الهيكل التنظيمي

خلال إعادة هندسة الهيكل التنظيمي يتم التوجه بالوظيفة والتوجه بالعملية عند إعداد الهيكل التنظيمي، فالتوجه بالوظيفة في تكوين الهيكل التنظيمي يقصد بها ان تشارك الوظائف الأساسية في إنجاز العملية بصورة فرعية وفقاً للتسلسل الوظيفي في المؤسسة بدون وضوح دور كل وظيفة أو إدارة، أما التوجه بالعملية فهو مشاركة عناصر البيئة الداخلية بصورة مجتمعة مع إدارات المؤسسة في سبيل إنجاز العمليات². والجدول التالي يوضح الفرق بين التوجه بالوظيفة والتوجه بالعملية عند إعادة هندسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

الجدول رقم 08: المقارنة بين التوجه بالوظيفة والتوجه بالعملية

البيان	التوجه بالوظيفة	التوجه بالعملية
العمليات	-منظمة وموحدة.	-مختلفة من وحدة لأخرى.
قنوات الاتصال	-رقابة هيكلية عالية على تدفق المعلومات.	-تدفق حر للمعلومات.
عملية اتخاذ القرار	-تتم باحترام الموقع التنظيمي الرسمي في المؤسسة.	-تتخذ من خلال مشاركة الأفراد واستغلال خبراتهم المكتسبة.
المشاركة	-تقديم أقل قدر من المعلومات للتنفيذيين.	-التركيز على فرق العمل والتنسيق بين فرق العمل الأخرى.
الرقابة	-من خلال التنظيم الرسمي.	-تكون بالتركيز على إنجاز العمليات.

المصدر: العياشي زرزار وكنزة جمال، "إعادة هندسة العمليات الإدارية كمحدد لأداء المؤسسة الاقتصادية"، ألفا للوثائق، قسنطينة الجزائر، الطبعة الأولى، 2020، ص219.

¹ بن لحبيب بشير، مرجع سبق ذكره، ص49.

² العياشي زرزار وكنزة جمال، مرجع سبق ذكره، ص218.

المطلب الرابع: المتطلبات الفنية

تُشير المتطلبات الفنية في سياق إعادة الهندسة إلى العناصر المرتبطة مباشرةً بالعمليات التشغيلية داخل المؤسسة، خاصة تلك المتعلقة بالصيانة، ضبط الجودة، وضمان جاهزية المعدات والأنظمة. بالشكل الذي يضمن استمرار تشغيل العمليات دون انقطاعات، ويهيئ بيئة تشغيلية مستقرة تسمح بتطبيق التغييرات بكفاءة.

ويركز البعد الفني لإعادة الهندسة على إعادة تصميم إجراءات العمل، باعتبارها عملية تغيير جذري في أسلوب أداء الأعمال، ويتضمن ذلك مراجعة الأنشطة الممارسة ضمن وظائف محددة، وطريقة تنظيمها وتجميعها في مهام وواجبات، بالإضافة إلى تحديد الأدوات المستخدمة في تنفيذ هذه الأنشطة¹. وذلك من خلال عمليات متكاملة تختلف باختلاف النشاط الممارس من قبل المؤسسة، وتعمل على تحقيق السرعة في الإنجاز وتحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة².

أولاً: ماهية عمليات المؤسسة

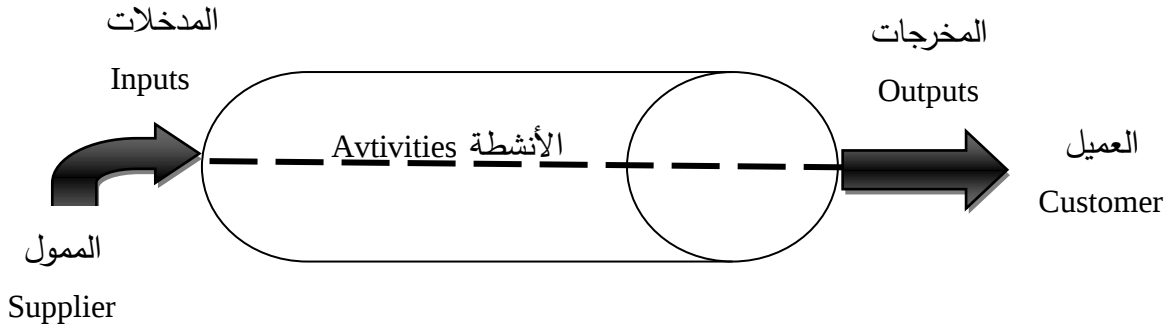
تُعرّف العملية على أنها مجموعة من الأنشطة والإجراءات المتتابعة التي تقوم بها المؤسسة لتحقيق نتائج محددة، ويمكن تجزئة هذه العملية إلى عمليات فرعية، حيث يُمكن التمييز بين نوعين رئيسيين من العمليات: العمليات الرئيسية، وهي التي تتضمن الإجراءات التي تسهم بشكل مباشر في تنفيذ الأنشطة الأساسية للمؤسسة كتقديم خدمات الاتصالات وتطوير الشبكة، وعمليات الدعم، التي تشمل على الإجراءات المساندة التي تهدف إلى دعم وتعزيز فاعلية العمليات الرئيسية كعمليات التسويق والعلاقات العامة³. وتتكون العملية من مجموعة من الأنشطة والموارد الاقتصادية التي يلخصها الشكل الموالي:

¹ مريم بوخضرة والشريف بوقاس، "أثر إعادة هندسة الأعمال في تحقيق المرونة التنظيمية لدى عينة من المؤسسات الصناعية النشطة بولاية سوق أهراس"، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، الجزائر، المجلد 07، العدد 02، جوان 2020، ص 607.

² شيراز حايك سي حايك، أحلام خان، دليلة بركان، "إعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل إداري حديث لتحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة شركة سونلغاز بولاية بسكرة-"، مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة، الجزائر، المجلد 02، العدد 01، 2019، ص 84.

³ Rolf G.Poluha, op cit, p55.

الشكل رقم 15: مكونات العملية



المصدر: أحمد بن صالح عبد الحفيظ، "المرجع العلمي لتطبيق منهج الهندرة: كيف تطبق منهج الهندرة خطوة خطوة"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2003، ص21.

يتضح من خلال الشكل رقم (15) أنّ أي عملية تتكون من ثلاثة أجزاء رئيسية تتمثل في المدخلات، عمليات التحويل والمخرجات؛ حيث تمثل المدخلات كل الموارد أو المواد الأولية أو المعلومات التي تدخل إلى العملية قصد معالجتها، والتي يتم توفيرها من طرف ممول العملية، الذي يكون أفراداً أو عمليات أخرى بالمؤسسة. أما المخرجات فهي النتيجة النهائية الموجهة للعميل سواء كان داخلياً (ينتمي للمؤسسة) أو خارجياً (مستهلك نهائياً)، والتي قد تكون منتجاً جاهزاً أو خدمة مكتملة أو معلومات معالجة، في حين أنّ عمليات التحويل تلعب دور الوسيط بين الطرفين، فهي تتمثل في الأعمال، الإجراءات والمهام التي يتم تنفيذها على المدخلات لتحويلها إلى مخرجات.

وجدير بالذكر أنه عند إعادة هندسة المؤسسة، يُنظر إليها كمجموعة من العمليات الأفقية الواضحة، التي تتميز بالسّمات التالية¹:

- **مجموعة من الأنشطة:** تتكون العملية من مجموعة مترابطة من الأنشطة والمهام والمعلومات، تتفاعل فيما بينها لتحقيق أهداف محددة، مع الالتزام بمستويات معينة من التكلفة والجودة.
- **التقسيم إلى عمليات فرعية:** تُجزأ العملية إلى عدة عمليات فرعية تتسجم معاً لتحقيق الغايات الأساسية للعملية الرئيسية.
- **وضوح الملكية:** في التنظيم الوظيفي التقليدي، يكون رئيس القسم هو المسؤول عن العملية، ويُقاس أدائه بمؤشرات كمية مثل التكلفة والجودة والوقت. أما في التنظيم القائم على العمليات،

¹ مزهود هشام، "إدارة التكاليف داخل المؤسسة الصناعية الصغيرة والمتوسطة في ظل تبني مدخل إعادة الهندسة -حالة مؤسسات بالمناطق الصناعية لولاية سطيف-"، مرجع سبق ذكره، ص40.

- فَتُناط المسؤولية بفرق عمل ذاتية التوجيه يقودها مسؤول فريق يتولى إدارة أنشطة العملية لتحقيق أهدافها ومخرجاتها.
- **تحديد الحدود:** لكل عملية بداية ونهاية واضحتان، تبدأ بمجموعة محددة بدقة من المدخلات، وتخضع لسلسلة من الأنشطة لتحويلها إلى مخرجات ذات قيمة محددة وفقاً لمواصفات معيارية.
- **الطاقة الإنتاجية:** تشير إلى معدل تنفيذ عمليات التحويل اللازمة لإنتاج كمية معينة من المخرجات خلال فترة زمنية معينة.
- **التوثيق:** يُقصد به تسجيل تدفق العمل داخل العملية بشكل مادي ومفصل، وفق معدلات محددة ومدرسة مسبقاً.
- **نقاط المراقبة:** هي مراكز العمل ضمن العملية، التي توفر تغذية راجعة تتيح التحكم بجودة الأنشطة المنفذة وإجراء التعديلات اللازمة.
- **الفعالية:** تعبر عن مدى تحقيق أهداف العملية بناءً على مقاييس داخلية (تعكس متطلبات أداء الأنشطة) وخارجية (تعبر عن متطلبات العملاء)، ويُقاس ذلك من خلال شكاوى العملاء وتذبذب جودة المخرجات.
- **الكفاءة:** تشير إلى إنتاجية الأنشطة الداخلية؛ إذ كلما انخفضت نسبة الأنشطة التي لا تضيف قيمة إلى المخرجات، زادت كفاءة العملية.
- **قابلية التكيف:** تتمثل في قدرة العملية على التكيف الذاتي مع التغيرات في متطلبات المدخلات أو المخرجات، دون الحاجة لإحداث تغييرات جوهرية في الأنشطة والمهام.
- **القياسات:** تشمل جميع المؤشرات الإحصائية المرتبطة بالأنشطة والمهام والمدخلات والمخرجات، والتي تُستخدم لغايات المراقبة والتعديل.
- **الإجراءات التصحيحية:** بناءً على القياسات والتغذية الراجعة، يتم اتخاذ إجراءات تهدف إلى تعديل مسار العملية وضمان استمرارية التوازن بين تكلفة وجودة المخرجات.
- **الاستمرارية:** تتألف العملية من أنشطة تُمارس بشكل متواصل ومتكرر على مدى فترات زمنية طويلة، لتلبية الاحتياجات المستمرة للعملاء.
- **الحركية الزمنية:** تُعرض العملية ضمن مخطط انسيابي زمني يوضح تكامل الأنشطة وتسلسلها بصورة منسجمة.

ثانياً: معايير اختيار العمليات لإعادة هندستها

من غير الممكن لمؤسسة ما أن تعيد هندسة جميع عملياتها في وقت واحد؛ لذلك لا بد أن تختار العملية المراد إعادة هندستها، ويتم ذلك من خلال إخضاعها لثلاثة معايير من شأنها أن تحدد الأولوية للعملية التي تحتاج إلى إعادة الهندسة أكثر من غيرها، وهذه المعايير هي¹:

أ. **معييار الخلل**: يحدد هذا المعيار العملية التي تواجه أعلى درجة من الخلل الوظيفي؛ حيث يستدل على مواطن الخلل من خلال عدد من الظواهر، مثل: الإفراط في تبادل المعلومات، ونقص المخزون أو تكديسه، ارتفاع نسبة التقادم، زيادة الأنشطة الرقابية مقابل الأنشطة الإنتاجية وقيام العاملين في المنظمة بإدخال المعلومات المستخرجة من جهاز حاسوب إلى جهاز حاسوب آخر.

ب. **معييار الأهمية**: يستخدم هذا المعيار في تحديد أكثر العمليات تأثيراً على العملاء؛ ومن ثم تستطيع المؤسسة تحديد أي المعايير التي يهتم بها العملاء أكثر من غيرها، وربطها بالعمليات الأكثر تأثيراً على العملاء، وإعطائها الأولوية في إعادة الهندسة.

ج. **معييار الجدوى**: يحدد هذا المعيار العمليات التي تمتلك أعلى درجة من جدوى إعادة الهندسة والتي يتم تحديدها وفق حجم العملية؛ فكلما كبر حجمها كان عدد الوحدات التنظيمية المشاركة في العملية أكبر، واتسع نطاقها، وقل احتمال نجاحها. وذلك لكثرة عدد المشاركين، وارتفاع التكلفة لضرورة توفير النظم وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على نطاق واسع داخل المنظمة. كما تحدد بمدى قدرة وكفاءة فريق العمل المكلف بإعادة الهندسة.

ثالثاً: تصنيف العمليات بالمؤسسة المعاد هندستها

تستلزم إعادة الهندسة إعادة تنظيم وتشكيل مجموعة من العمليات التي تهدف إلى تحقيق قيمة مضافة للزبون، مع الأخذ بعين الاعتبار أن هذه العمليات تختلف تبعاً لطبيعة النشاط الذي تمارسه المؤسسة². وقد أشار كل من جاك ميرديث وسكوت شافير إلى أنه من منظور العمليات، يمكن تحديد

¹ إيمان محمد عسييري، "العلاقة بين إدارة المعرفة وإعادة هندسة العمليات الإدارية: دراسة نظرية"، مجلة اعلم، الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، تونس، العدد 35، يناير 2024، ص 91.

² مزهود هشام، "دراسة استطلاعية حول واقع ومتطلبات إعادة هندسة المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية بالمنطقة الصناعية للعلمة بسطيف"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي، الجزائر، المجلد 34، العدد 01، 2017، ص 206.

خمس عمليات شاملة تُطبق على أغلب أنواع التنظيمات، حيث تتكون كل منها من مجموعة من الأنشطة الوظيفية التي تتكامل فيما بينها لتقديم قيمة مضافة للعميل كما يلي¹:

- أ. **تصميم المنتج ونظام التحويل Product and transformation system design**: تشمل هذه العملية جميع الأنشطة المرتبطة بتطوير المنتجات الجديدة. ونظرًا لارتباط قرارات تصميم المنتج ارتباطًا وثيقًا بقرارات تصميم نظم التحويل، يُفضل دمج هذه الجوانب في عملية موحدة لضمان التناسق وتحقيق أفضل النتائج. فعند تطوير منتجات جديدة في قطاع الاتصالات كتطوير باقات الانترنت أو خطط الجيل الخامس، يمكن إعادة هندسة عملية التصميم من خلال دمج التكنولوجيا الحديثة والابتكار في تقديم الخدمة. على سبيل المثال القيام بتحسين عملية تفعيل الباقات عن طريق دمج الأنظمة التي تسمح للعملاء باختيار وتفعيل الباقات بشكل أسرع وأبسط عبر التطبيقات الرقمية مما يعزز تجربة العملاء.
- ب. **إدارة الموارد Ressource management**: تتضمن إدارة الموارد التنظيمية مجموعة من الأنشطة، مثل الحصول على رأس المال وإدارته، إدارة الموارد البشرية، تحديد مواقع المنشآت وتصميمها، إلى جانب إدارة التكنولوجيا المستخدمة في العمليات المختلفة. ففي ظل إعادة الهندسة، يمكن تبني نظم متكاملة لإدارة الموارد في المؤسسة كتحسين تخصيص الموارد البشرية عبر استخدام أدوات تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي لضمان تقديم الخدمة بكفاءة.
- ج. **توريد المنتج Product supply**: تبدأ هذه العملية من تأمين المواد الخام اللازمة للإنتاج، وتنتهي بتسليم المنتجات النهائية إلى العملاء. وتشمل معظم الأنشطة التقليدية لإدارة العمليات المرتبطة بإنتاج وتوزيع السلع والخدمات. والجدير بالذكر أن إعادة هندسة عملية توريد المنتجات في قطاع الاتصالات تتضمن تبسيط سلسلة التوريد، فمثلا يمكن استحداث نظام رقمي للربط بين موردي المعدات والشبكات المختلفة لضمان تسليم سلس للمنتجات والخدمات.
- د. **عمليات العميل Customer processes**: تشمل هذه العمليات الأنشطة المتعلقة بالتفاعل مع الأسواق والعملاء، مثل جمع معلومات السوق، اختيار الأسواق المستهدفة، الترويج للمنتجات وبيعها، إضافة إلى تقديم خدمات ما بعد البيع كالصيانة والدعم. ولعل إعادة هندسة هذه العملية بقطاع الاتصالات تهدف إلى تحسين كل نقطة اتصال مع العميل، بحيث يمكن دمج خدمة العملاء في تطبيقات الهواتف الذكية بشكل يوفر سهولة الوصول والإجابة عن استفسارات العملاء بسرعة أكبر. علاوة على ذلك، يمكن إعادة تصميم آلية التفاعل مع

¹ جاك ميرديث وسكوت شافير، تعريب سرور علي إبراهيم سرور، مراجعة محمد يحي عبد الرحمن، تقديم عبد المنعم بن إبراهيم العبد المنعم، إدارة العمليات: منهج عملية الأعمال بصفحات الإنتشار، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2005، ص195.

العملاء لتشمل الدعم الفني الذكي عبر الذكاء الاصطناعي (مثل الدردشة التلقائية) أو استخدام تحليل البيانات لتحسين العروض والخدمات المقدمة.

هـ. **عمليات الدعم Support processes:** تقوم المؤسسات بتنفيذ مجموعة من عمليات الدعم التي تستهدف خدمة أصحاب المصلحة داخل وخارج المؤسسة. وتشمل هذه العمليات، على سبيل المثال، الشؤون القانونية، إعداد التقارير المالية، تطوير وصيانة نظم التشغيل، بالإضافة إلى إدارة الابتكار. ويتم إعادة هندستها عبر أتمتة التقارير المالية وتحسين العمليات القانونية باستخدام تكنولوجيا المعلومات. وفي قطاع الاتصالات، يمكن استخدام أدوات تحليل البيانات لتقديم تقارير مالية دقيقة وفورية، أو أتمتة الأنشطة القانونية التي تتعلق بالامتثال مع القوانين المحلية والدولية، مما يوفر الوقت والجهد ويخفض التكاليف.

رابعاً: بدائل التغيير الفني في عمليات المؤسسة

تعتمد إعادة هندسة عمليات المؤسسة على ثلاثة بدائل رئيسية لتحقيق الكفاءة وتحسين الأداء، وهي مرتبة كما يلي¹:

- **التخلص:** يقصد به إلغاء الأنشطة أو الخدمات التي لا تضيف قيمة حقيقية للعملية التنظيمية. يتمثل الهدف من ذلك في تجنب هدر الوقت والموارد على أعمال أو منتجات أو خدمات لا تحقق فائدة ملموسة للمؤسسة أو عملائها، سواء كانوا داخليين أو خارجيين. وتشمل هذه الأنشطة، على سبيل المثال، إعداد تقارير لا تتم قراءتها أو تنفيذ عمليات تدقيق متكررة دون مردود فعلي. التخلص من هذه الأنشطة يؤدي إلى إزالة التكاليف المرتبطة بها دون التأثير السلبي على الأداء العام للمؤسسة، كما يخفض من الوقت الضائع عليها دون فائدة.
- **الأخرجة:** تعني الأخرجة إسناد تنفيذ بعض الأنشطة أو الخدمات إلى جهات خارجية متخصصة قادرة على أدائها بجودة أعلى أو بتكلفة أقل. تهدف هذه الاستراتيجية إلى تركيز موارد المؤسسة على أنشطتها الأساسية والاستراتيجية، مع الاستفادة من الكفاءة الخارجية في أداء الأنشطة الثانوية أو التشغيلية. ومن خلال ذلك، تستطيع المؤسسة توفير الوقت والجهد للأنشطة الاستراتيجية المدرة للقيمة، تعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق أعلى مستويات الأداء مع المحافظة على التحكم بالقرارات الاستراتيجية الجوهرية.

¹ أحلام خان، مفيدة يحيوي، سورية زاوي، "إعادة هندسة الموارد البشرية كآلية دعم لنظم عمل الأداء العالي بالمنظمات: دراسة استطلاعية لآراء مسؤولي الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة بدولة الجزائر"، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، الأردن، المجلد 6، العدد 1، 2019، ص155.

• **إعادة التصميم:** تُعنى إعادة التصميم بتطوير أو ابتكار طرق جديدة لتنفيذ الأنشطة الاستراتيجية الأساسية التي تشكل جوهر الميزة التنافسية للمؤسسة. يشمل ذلك إعادة النظر في كيفية أداء العمليات الرئيسية، أو تصميم عمليات جديدة بالكامل، مع ضمان الانتقال من التصور النظري إلى التنفيذ العملي بكفاءة عالية. تهدف إعادة التصميم إلى تعزيز القيمة المضافة وزيادة المرونة والاستجابة لمتغيرات السوق، مع الاحتفاظ بالأنشطة الاستراتيجية داخل المؤسسة وعدم إسنادها لأطراف خارجية.

من خلال هذه البدائل الثلاثة، يتحقق التغيير الفني في عمليات المؤسسة عبر التخلص من الأنشطة غير ذات القيمة، أخرجة الأنشطة التي يمكن تنفيذها بشكل أكثر كفاءة خارج المؤسسة وإعادة تصميم العمليات الحيوية لتعزيز الأداء وتحقيق قيمة مضافة أكبر.

خلاصة الفصل:

بيّن هذا الفصل أن إعادة الهندسة تمثل مدخلاً إدارياً حديثاً يهدف إلى إحداث تغييرات جذرية في طرق أداء الأعمال داخل المؤسسة، من خلال إعادة التفكير في العمليات الأساسية وتحسينها بما يحقق قفزات نوعية في الأداء. وقد خصّص المبحث الأول لتقديم مدخل مفاهيمي لإعادة الهندسة، حيث تم توضيح نشأتها ومبادئها وأهدافها، مع إبراز دورها في تحسين الكفاءة والفعالية والاستجابة لمتطلبات الزبائن في بيئة تتسم بالتغير السريع والمنافسة الشديدة.

وتتناول المبحث الثاني المنهج العلمي لتطبيق إعادة الهندسة، موضحاً المراحل الأساسية التي تمر بها، بدءاً من تشخيص الوضع القائم وتحليل العمليات الحالية، مروراً بإعادة تصميمها وفق رؤية جديدة تركز على خلق القيمة، وانتهاءً بمرحلة التنفيذ والمتابعة والتقييم. وقد أظهر هذا المبحث أن نجاح إعادة الهندسة يتطلب منهجية واضحة وتخطيطاً دقيقاً يضمن تحقيق الأهداف المرجوة وتقليل المخاطر المصاحبة للتغيير.

أما المبحث الثالث، فقد ركّز على متطلبات نجاح إعادة الهندسة وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية، حيث تبين أن تبني هذا المنهج يستلزم توافر مجموعة من المتطلبات التكنولوجية والتنظيمية والبشرية والفنية. فالتكنولوجيا المتطورة، وقواعد البيانات الرقمية، وأنظمة الذكاء الاصطناعي وغيرها من الأدوات الحديثة، تسهم في تسهيل ممارسة مختلف عمليات المؤسسة بسرعة أكبر وبدقة وجودة أعلى. كما أن تكييف الهيكل التنظيمي، وتنمية قدرات الموارد البشرية، وتوفير الدعم الفني الملائم، تعدّ عناصر أساسية تمكّن المؤسسة من تحسين أدائها وتعزيز قدرتها التنافسية في السوق.

الفصل الثالث:

واقع قطاع الاتصالات في الجزائر

تمهيد:

يُعدّ قطاع الاتصالات في الجزائر من بين القطاعات الحيوية التي شهدت تطورًا واسعًا خلال العقود الأخيرة، نظرًا لدوره المحوري في دعم النشاط الاقتصادي والاجتماعي، وتعزيز التحول الرقمي الوطني. فقد عرف هذا القطاع تحولًا هيكليًا عميقًا مع صدور القانون رقم 03-2000 المتعلق بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، الذي مثّل نقطة انطلاق نحو تحرير السوق وإعادة تنظيمه على أسس تنافسية حديثة. فقد سمحت هذه الإصلاحات بفتح المجال أمام الاستثمار الأجنبي والخاص في مجال الهاتف النقال، مما أدى إلى دخول متعاملين جدد (جازي، موبيليس وأوريدو)، إلى جانب مؤسسة اتصالات الجزائر التي تواصل اضطلاعها بدور رئيسي في مجال الهاتف الثابت وخدمات الإنترنت.

وقد أصبح قطاع الاتصالات الجزائري اليوم يمثل أحد الركائز الأساسية للاقتصاد الوطني، لما يوفره من خدمات داعمة لباقي القطاعات. إذ لم يعد دور هذا القطاع يقتصر على خدمات الاتصال التقليدية، بل أضحت تشكل بنية تحتية استراتيجية تساهم في تعزيز التحول الرقمي. فضلًا عن خدماته في تسهيل انسياب المعلومات في شتى المجالات وتوسيع نطاق الخدمات الالكترونية، بما يعزز النمو الاقتصادي ويواكب متطلبات التنمية المستدامة.

وفي ضوء ما سبق، يعتبر قطاع الاتصالات في الجزائر نموذجًا لقطاع استراتيجي يشهد ديناميكية متواصلة وتحولات عميقة بفعل التقدم التكنولوجي والانفتاح الاقتصادي. ومع استمرار الجهود المبذولة لتطوير البنية التحتية الرقمية وتوسيع نطاق الخدمات، أصبح هذا القطاع عنصرًا أساسيًا في دعم التنمية وتعزيز تنافسية الاقتصاد الوطني. وانطلاقًا من هذه الأهمية، يتناول هذا الفصل المباحث التالية:

- المبحث الأول: نبذة عن قطاع الاتصالات الجزائري.
- المبحث الثاني: المؤسسات الناشطة في قطاع الاتصالات بالجزائر.
- المبحث الثالث: دور قطاع الاتصالات في الاقتصاد الوطني والتحديات التنموية.

المبحث الأول: نبذة عن قطاع الاتصالات الجزائري

يمثل قطاع الاتصالات في الجزائر أحد الركائز الأساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، إذ يلعب دورًا محوريًا في تعزيز التحوّل الرقمي وتسهيل تبادل المعلومات داخل المجتمع ومؤسسات الدولة. وقد شهد هذا القطاع خلال السنوات الأخيرة تطوّرًا ملحوظًا على مستوى البنى التحتية والخدمات المقدّمة، سواء في مجال الهاتف الثابت أو النقال أو خدمات الأنترنت، مما ساهم في تحسين جودة الاتصال وتوسيع نطاق التغطية عبر مختلف ولايات البلاد. ويأتي هذا المبحث لتسليط الضوء على أبرز ملامح قطاع الاتصالات الجزائري، مراحل التطورية، والجهود المبذولة لتحديثه بما يتماشى مع المعايير الدولية.

المطلب الأول: نشأة وتطور القطاع

يعد قطاع الاتصالات في الجزائر من بين أهم القطاعات التي شهدت نموا كبيرا ومنافسة شديدة خاصة في مجال تعاملات الهاتف النقال، وتعود نشأته إلى الفترة ما قبل الاستقلال حين كان يسمى "قطاع البريد والمواصلات" مسيرا ومملوكا للإدارة الفرنسية، وقد عملت الدولة الجزائرية بعد الاستقلال على استرجاع هذا القطاع عبر المرسوم 1-62 المؤرخ في 27 سبتمبر 1962 مع الإبقاء على جميع التشريعات والقوانين المسيرة له إلى غاية سنة 1975، حيث أصدر القرار 89-95 المؤرخ في 30 سبتمبر 1975 المتضمن لقانون وزارة البريد والمواصلات والذي حدد صلاحيات ومهام هذا القطاع فأعطى الوزارة حق الاحتكار لجميع الخدمات ليتم تعديله لاحقا بواسطة مرسوم 83-95 المؤرخ في 01 جانفي 1983 ومن ثم تلتها عدة محاولات تعديل وإصلاحات هدفت لتحسين القطاع¹.

بصفة عامة، ظلّ قطاع الاتصالات في الجزائر إلى غاية سنة 2000 تحت وصاية وزارة البريد والمواصلات، دون وجود فصل حقيقي وهيكلية بين نشاطات البريد وخدمات المواصلات السلكية واللاسلكية. ونتيجة لذلك، كانت الخدمات المتاحة آنذاك تعتمد أساسًا على التلكس والهاتف فقط. أما من حيث الموارد البشرية، فقد كان عدد المهندسين والتقنيين في مجال الاتصالات ضعيفًا جدًا عقب الاستقلال. ولهذا بادرت الدولة منذ سنة 1963 إلى إرسال العمال إلى الخارج للتكوين، بالتوازي مع إطلاق برامج تكوين وتحسين داخل الجزائر العاصمة. وقد تزامن ذلك مع إنشاء المدرسة الوطنية

¹ خضارة سعاد وبن قرينة محمد حمزة، "واقع قطاع الاتصالات في الجزائر للفترة الممتدة 2006-2016"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 48، سبتمبر 2017، ص497.

لدراسات الاتصالات (ENET)، التي كانت تهدف إلى تكوين تقنيين وتقنيين سامين، بالإضافة إلى فتح المعهد الوطني للاتصالات في مدينة وهران، المخصص لتكوين التقنيين السامين والمهندسين¹.

وجدير بالذكر أن قطاع الاتصالات الجزائري عاش تدهورا كبيرا قبل سنة 2001، ويعود ذلك إلى عدة عوامل كالتأخر في التكنولوجيا، تدهور وقدم البنية التحتية للاتصالات فضلا عن رداءة الخدمات المقدمة. فقد أصبح القطاع يعيق الشبكة العامة بصفة خاصة وتنمية القطاعات الاقتصادية بصفة عامة. لذلك جاء مخطط الإنعاش الاستعجالي نهاية الثمانينات بهدف تطوير القطاع وبعث روح جديدة فيه بكسر حلقة التأخر المتراكم وتدعيم تجهيزات الشبكة من حيث التوزيع الكبير للخدمات الأساسية (الهاتف، التليكس)، حتى تتمكن من تقليص مدة تلبية طلبات الاشتراك المعلقة، تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمشاركين، بالإضافة إلى توسيع الخدمات وتحسين وسائل تسيير الشبكة للحصول على أحسن مردودية، وتم ذلك بإدخال الإعلام الآلي في المحاسبة الهاتفية وإصلاح الأعطال. ورغم ذلك لم يتم تقليص التأخر الذي عرفه القطاع، لذلك وتحت تلك الأوضاع أصبح لا بد على إدارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية من فتح القطاع أمام المؤسسات الخاصة بهدف تطويره وتنميته بفضل الاستثمارات الضخمة التي يستطيع القطاع الخاص توفيرها، وبناء على ذلك تم فتح قطاع الاتصالات في الجزائر بموجب القانون (03-2000) المؤرخ في 5 أوت 2000 الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية. وقد عرف القطاع خلال سنواته الأولى من الألفية الثالثة تطورا ملحوظا، حيث أسفر مسار الإصلاح عن بروز العديد من المؤشرات التي تعكس نمو قطاع الاتصالات وتطوره، من أبرزها ما يأتي²:

- تأهيل مستوى الشبكة الوطنية للاتصالات من خلال وضع شبكة ربط مشكلة من 73000 كلم من الألياف البصرية وربط كافة المناطق السكنية التي تزيد عن 1000 نسمة بالألياف البصرية؛
- إنشاء أنترانت حكومية بين الوزارات وتنفيذ مشاريع البلديات الالكترونية والمدرسة الالكترونية؛

¹ سارة بن التومي، "محددات تطوير الإبداع الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة مؤسسات قطاع الاتصالات بالجزائر)"، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2019-2020، ص92.

² جودي سامية، "مساهمة نظم المعلومات الحديثة في إعادة الهندسة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-"، أطروحة دكتوراه علوم منشورة، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016-2017، ص224-230.

- إنشاء 4500 كلم من الألياف البصرية الرابطة بين شمال إفريقيا وجنوبها مروراً بالنيجر ونيجيريا، وأوعية دولية مشتركة كخطوط الألياف البصرية مع المغرب، ليبيا وتونس، فضلاً عن الخطوط البحرية مع فرنسا، إسبانيا وإيطاليا؛
- تطور عدد المشتركين في خدمات الثابت والنقل بشكل ملحوظ بعد الإصلاح، مما يدل على توسع استخدام هذه الخدمات وارتفاع الطلب عليها؛
- تحسن ملحوظ في استعمال شبكة الأنترنت وتطور عدد مستخدميها؛
- تطور مداخل القطاع بشكل واضح، مما يعكس ارتفاع العائدات الناتجة عن مختلف الخدمات المقدمة من قبل مؤسسات القطاع، وبالتالي المساهمة الفعالة للقطاع في الناتج المحلي الإجمالي.

في ظل هذا التحول الجديد، تم تبني جملة من الحلول العصرية لتطوير قطاع الاتصالات في الجزائر، من بينها¹:

- حلول الربط عبر الأقمار الصناعية التي فتحت آفاقاً تكنولوجية واسعة أمام سكان المناطق النائية،
- استعمال الطيف الترددي اللاسلكي الكهربائي باعتباره مورداً نادراً يُسهم في دعم تنمية القطاع،
- إنشاء الحظائر التكنولوجية باعتبارها أدوات أساسية للتنمية الاقتصادية، وأقطاب امتياز تشكّل ركائز لبناء مجتمع المعرفة وترقية اقتصاد رقمي بديل للاقتصاد القائم على المحروقات.

كما واصلت الدولة جهودها في تطوير خدمات البريد والاتصالات الإلكترونية، بما يضمن جودة الخدمة وشفافيتها في إطار تنافسي عادل يخدم المصلحة العامة ويواكب التحولات المتسارعة في مجتمع المعلومات. وفي هذا الإطار صدر القانون 18-04 بتاريخ 10 مايو 2018 الذي يحدد القواعد العامة المنظمة لقطاع البريد والاتصالات الإلكترونية².

والجزائر اليوم، تحرص على ضمان استفادة جميع المواطنين بشكل عادل ومنصف، أينما كانوا، من خدمات الاتصالات ولاسيما خدمات الإنترنت، وذلك عبر تسخير مختلف التكنولوجيات المتاحة. وقد تمكنت الجزائر، وفقاً لبيانات الاتحاد الدولي للاتصالات (IUT)، من تحقيق أحد أعلى معدلات النفاذ إلى الإنترنت الثابت في محيطها الجغرافي، اعتماداً على شبكة ألياف بصرية تُعد

¹ وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، على الرابط: <https://www.mpt.gov.dz/>، تم الاطلاع عليه يوم 2025/11/23، على الساعة 11:39.

² المرجع نفسه، تم الاطلاع عليه يوم 2025/11/23، على الساعة 11:42.

الأولى إفريقياً، تمتد لأكثر من 200 ألف كيلومتر. وجدير بالذكر أن القطاع يساهم في دعم بناء نظام بيئي اقتصادي ينسجم مع المعايير الدولية، بما يتيح لكل المتعاملين الاقتصاديين، سواء كانوا عموميين أو خواص، وطنيين أو أجانب، تنفيذ مختلف عملياتهم استناداً إلى تكنولوجيات موثوقة وفعالة. ويواصل القطاع جهوده لتقوية البنى التحتية وتحسين جودة خدمات الاتصالات والإنترنت، مساهماً إلى جانب القطاعات الوزارية الأخرى في تحقيق أهداف التحول الرقمي وتعميم استعمال تكنولوجيات الإعلام والاتصال عبر مختلف المجالات ولفائدة جميع شرائح المجتمع عبر كامل التراب الوطني¹. ولعل أبرز محطات القطاع في مجال الاتصالات في الآونة الأخيرة ما يلي²:

- تمكنت الجزائر، بتاريخ 01 نوفمبر 2023، من بلوغ عتبة مليون أسرة موصولة بتكنولوجيا الألياف البصرية إلى المنازل (FTTH)، في خطوة تعكس تقدماً ملحوظاً في مسار رقمنة البنية التحتية للاتصالات. ويُعد هذا الإنجاز دليلاً على الجهود المبذولة لتوسيع تغطية الإنترنت عالي التدفق وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، بما يساهم في دعم التحول الرقمي وتعزيز الولوج إلى الخدمات الإلكترونية الحديثة.
- تم رفع السعة المجهزة للشبكة الدولية للاتصالات إلى 9,8 تيرابايت/الثانية في 29 جانفي 2024، وهو ما يمثل خطوة مهمة نحو تعزيز قدرات الربط الدولي وتحسين تدفق البيانات. ويسهم هذا التطوير في دعم الطلب المتزايد على خدمات الإنترنت ذات السرعة العالية، وضمان جودة أفضل في الاتصال، إضافة إلى تعزيز جاهزية الشبكة لمواكبة التطورات الرقمية والمتطلبات المستقبلية في مختلف القطاعات.
- تم في 06 جوان 2024 إطلاق مشروع يهدف إلى تغطية 1400 منطقة ذات كثافة سكانية منخفضة بشبكة عمومية للمواصلات اللاسلكية النقالة، وذلك في إطار الجهود الرامية إلى تقليص الفجوة الرقمية وتحسين وصول السكان في المناطق النائية إلى خدمات الاتصالات الحديثة.
- بتاريخ 12 أكتوبر 2024، تم بلوغ عتبة 1,5 مليون أسرة موصولة بتكنولوجيا الألياف البصرية، وهو ما يمثل تقدماً هاماً في توسيع شبكة الإنترنت عالي التدفق عبر مختلف أنحاء البلاد.
- يمثل إطلاق أول مركز للمهارات في 20 فيفري 2025 خطوة مكملة لجهود قطاع الاتصالات في تطوير البنية التحتية الرقمية وتعزيز كفاءات الموارد البشرية. فمن خلال هذا المركز، يتم

1 وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، على الرابط: <https://www.mpt.gov.dz/>، تم الاطلاع عليه يوم 2025/11/23، على الساعة 11:50.

2 المرجع نفسه، تم الاطلاع عليه يوم 2025/12/09، على الساعة 01:31.

توفير فضاء مخصص لتكوين وتأهيل الشباب والمهنيين في مجالات التكنولوجيا الحديثة والاتصالات والشبكات، بما يواكب التحولات الرقمية المتسارعة. ويُسهم هذا الإنجاز في دعم القدرات الوطنية في مجال الابتكار الرقمي ورفع مستوى الجاهزية التقنية، مما يعزز مكانة القطاع كركيزة أساسية في مسار الرقمنة والتنمية المستدامة.

- في 30 أبريل 2025، تم بلوغ عتبة 2 مليون أسرة موصولة بتكنولوجيا الألياف البصرية، وهو ما يعكس تسارعاً ملحوظاً في وتيرة نشر الشبكة الوطنية للإنترنت عالي التدفق.
- في 03 جويلية 2025، تم منح رخص استغلال تكنولوجيا الجيل الخامس (5G)، وهو ما يمثل خطوة استراتيجية نحو إدماج أحدث تقنيات الاتصال وتحديث البنية التحتية الرقمية. ويُعد هذا القرار عنصراً أساسياً في تعزيز تنافسية قطاع الاتصالات، وفتح المجال أمام خدمات جديدة عالية السرعة، ودعم الابتكار في مختلف المجالات المرتبطة بالاقتصاد الرقمي.

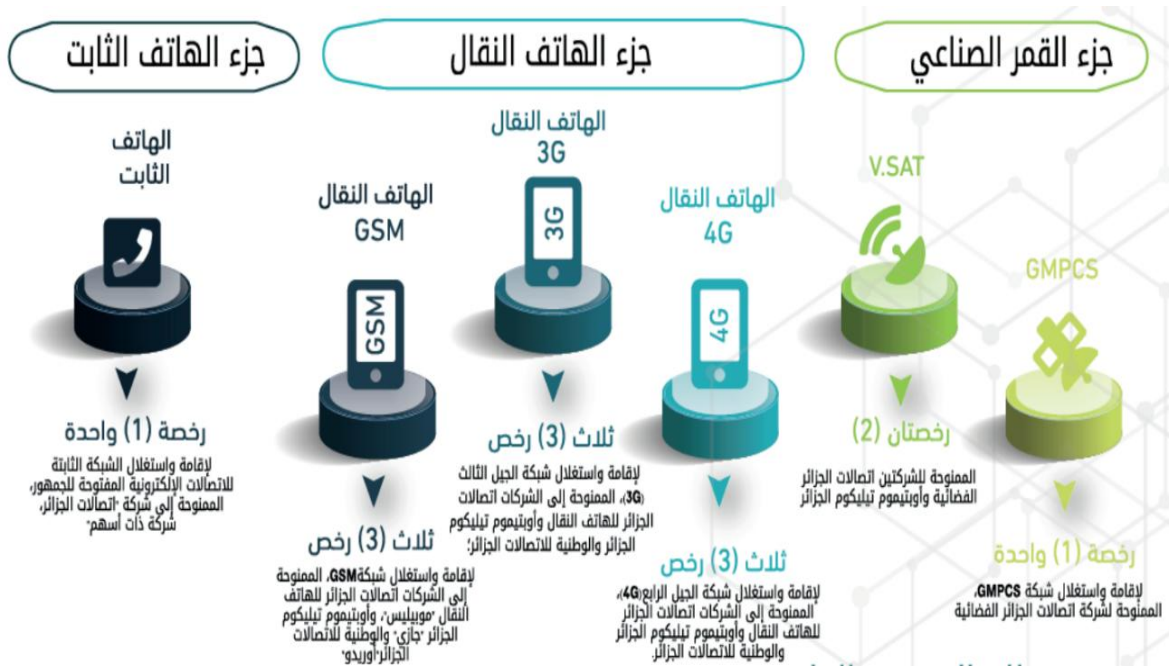
- بتاريخ 21 سبتمبر 2025، تم الوصول إلى 2.5 مليون منزل متصل بشبكة الألياف البصرية، وهو ما يمثل قفزة نوعية في توسيع البنية التحتية للإنترنت عالي التدفق على المستوى الوطني. ويعكس هذا التطور الجهود المستمرة لتعزيز قدرات الشبكات الرقمية وتحسين جودة خدمات الاتصال، بما يمكن عدداً أكبر من الأسر من الاستفادة من حلول اتصال حديثة وفعالة، ويسهم في دعم التحول الرقمي وتطوير الخدمات الإلكترونية عبر مختلف القطاعات.

تظهر الإنجازات المحققة خلال الفترة 2023-2025 تقدماً واضحاً في قطاع الاتصالات، حيث تم رفع عدد المنازل الموصولة بالألياف البصرية من مليون إلى 2,5 مليون، تعزيز السعة الدولية للاتصالات، إطلاق مشاريع لتغطية المناطق ذات الكثافة السكانية المنخفضة، إلى جانب إنشاء أول مركز للمهارات. إضافة إلى منح رخص استغلال الجيل الخامس 5G وتعكس هذه الجهود تسارع وتيرة تحديث البنية التحتية الرقمية ودعم مسار التحول الرقمي في البلاد.

وتُعد مسيرة قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية نموذجاً حقيقياً لإرادة شعب تولى إدارة شؤونه بسيادة واستقلالية، منتقلاً من مرحلة الإقصاء والتمييز التي كانت تطبع الخدمات قبل استرجاع السيادة الوطنية، إلى مرحلة الإنصاف والمساواة في الحصول على الخدمة العمومية في جزائر الاستقلال. وإذ يثمن القطاع هذه المكتسبات والإنجازات، فإنه يواصل بعزم وإصرار مواكبة مختلف التحديات والتطورات التي تفرضها الحياة الحديثة. كما يبقى قطاع البريد والمواصلات مثلاً بارزاً على النقلة النوعية التي حققتها الجزائر المستقلة، في مسيرة مستمرة بعزم راسخ وإرادة متجددة،

لتمكين المواطنين عبر كل مناطق الوطن من خدمات عالية الجودة وتعزيز إدماجهم في مجتمع المعلومات من خلال تعميم استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال. ويحصى سوق الاتصالات الالكترونية ثلاثة أنظمة للاستغلال جزء منها خاص بالهاتف الثابت، الجزء الثاني خاص بالهاتف النقال، في حين يتعلق النظام الثالث بالأقمار الصناعية، والشكل الموالي يوضح رخص الاستغلال موزعة على خمسة متعاملين:

الشكل رقم 16: رخص استغلال سوق الاتصالات الالكترونية



المصدر: سلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية، "التقرير السنوي 2023"، على الرابط: <https://www.arpce.dz/ar/doc/raa>، تم الاطلاع عليه يوم 2025/12/08، على الساعة 21:34.

يوضح الشكل (16) توزيع رخص خدمات الاتصالات في الجزائر عبر ثلاثة أجزاء رئيسية، حيث يمتلك قطاع الهاتف الثابت رخصة واحدة ممنوحة لاتصالات الجزائر، بينما يضم قطاع الهاتف النقال ثلاث تقنيات هي GSM و 3G و 4G، وكل تقنية تمنح ثلاث رخص للمتعاملين موبيليس، جازي وأوريدو، أي ما مجموعه تسع رخص، أما جزء الاتصالات عبر القمر الصناعي فيشمل رخصتين لخدمة VSAT ورخصة واحدة لخدمة GMPCS، مما يعكس احتكارًا في الهاتف الثابت وتنافسًا واسعًا في الهاتف النقال وتواجدًا محدودًا للرخص في الاتصالات الفضائية.

المطلب الثاني: الاستراتيجيات الحكومية لتطوير القطاع

في إطار برنامج شامل يهدف إلى تحديث شبكات الاتصال، البنى التحتية وتوسيع استعمال تكنولوجيات الإعلام والاتصال، انتهجت الحكومة الجزائرية سياسة حكومية تهدف إلى تطوير قطاع الاتصالات. وفي هذا السياق، وضعت وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال مخططاً وطنياً يركز على جملة من الأهداف الاستراتيجية، أهمها: تعزيز الاستقرار، تحسين أساليب الحوكمة، دعم التنمية البشرية ودفع النمو الاقتصادي. وتم ذلك من خلال ما يلي:

أولاً: استراتيجية تعميم التدفق العالي والعالي جداً

يعدّ تعميم شبكة الاتصالات السلكية واللاسلكية ذات التدفق العالي والعالي جداً أحد الركائز الأساسية للتنمية الشاملة، لما لها من دور في إحداث تغييرات عميقة في مجالات النمو الاقتصادي، التنافسية، الابتكار وغيرها. وقد أولت الحكومة أهمية كبرى لتوسيع هذه الشبكات ونشر الانترنت ذات التدفق العالي والعالي جداً. ولتحقيق هذا التوجه، جرى تنفيذ مجموعة من الإجراءات لتقوية البنى التحتية وتطوير تقنيات النفاذ، من بينها¹:

- منح تراخيص الجيل الثالث سنة 2013 لمتعاملي الهاتف النقال الثلاثة؛
- إطلاق رخص الجيل الرابع للهاتف الثابت سنة 2014؛
- تعميم شبكة الجيل الرابع 4G للهاتف النقال؛
- الشروع في تغطية شاملة بالألياف البصرية وإطلاق مشروع FTTH.

كما شهد القطاع سنة 2018 تحديثاً تنظيمياً مهماً عن طريق إدخال مفاهيم جديدة تعزز تنافسيته وشفافيته، حيث شمل ذلك فتح سوق الإنترنت الثابت أمام فاعلين جدد، وتكريس مبدأ التجوال المحلي المبني على تشارك البنى التحتية، إضافة إلى إتاحة إمكانية نقل الأرقام بين المتعاملين، إلى جانب تبني مبدأ الحياد التكنولوجي لضمان تنوع الخدمات وتحسين جودة الخدمات. وتعتمد عملية تطوير البنى التحتية على ثلاثة محاور أساسية تتمثل في:

- تحديث شبكة النفاذ الحالية بما يتماشى مع التطورات التقنية واحتياجات السوق من خلال رفع مستوى البنى التحتية الموجودة ضمن المجال التكنولوجي؛

¹ سارة بن التومي، مرجع سبق ذكره، ص 106-108.

- إنجاز شبكات جديدة لرفع قدرة التدفق العالي والعالي جداً (بسط الألياف البصرية والجيل الرابع للهاتف الثابت)، خاصة لفائدة المناطق الريفية والمعزولة؛
- رفع جودة الخدمات وتحسين تجربة الزبائن.

وبغرض تنفيذ المبادرات الوطنية الرامية إلى تعزيز مجتمع المعلومات، وتوسيع الاعتماد على التكنولوجيات الحديثة في الحياة اليومية وفي أداء المؤسسات، يسعى القطاع إلى ترقية خدمات الاتصالات باعتبارها جزءاً أساسياً من التحول الرقمي الوطني. وذلك من خلال عدة عناصر أبرزها¹:

- تطوير قدرة الشبكة الوطنية ورفع صمودها؛
- عصنة شبكة النفاذ والاعتماد على التقنيات الحديثة؛
- ترشيد استخدام الطيف الترددي والتحضير لإطلاق الجيل الخامس وأنترنت الأشياء؛
- تشجيع إنشاء مراكز بيانات وطنية مطابقة للمعايير الدولية لتطوير الخدمات والمحتوى الرقمي.

ويجدر الذكر أنه خلال سنة 2025، تم إطلاق رخص الجيل الخامس 5G للهاتف النقال في إطار استراتيجية الحكومة لعصنة القطاع ورفع جودة الخدمات المقدمة.

ثانياً: تعزيز شبكة الكابلات البحرية

يعدّ ملف الكابلات البحرية أحد المحاور الاستراتيجية لتقوية البنية التحتية الرقمية في الجزائر وتعزيز سيادتها الرقمية لما توفره من ربط دولي موثوق بالأنترنت. وفي هذا السياق، ناقش مجلس مساهمات الدولة يوم 28 جوان 2025 خلال أشغال دورته الـ195 خطة وطنية لترقية شبكة الكابلات البحرية التابعة لاتصالات الجزائر التي تعتبر العمود الفقري لنقل خدمات شبكة الأنترنت، وفق شروط تمكن من اقتنائها ومعايير تحافظ على استمرارية خدماتها، وذلك تنفيذاً لتوجيهات رئيس الجمهورية الهادفة إلى رفع جودة الخدمات وضمان استمراريته².

وتجدر الإشارة إلى أنّ الجزائر تمتلك أربعة كابلات بحرية قيد الخدمة، تتمثل في مجموعة من المسارات الاستراتيجية التي تربط الشبكة الوطنية بالعالم الخارجي، وتضمن تدفقاً مستقرّاً وعالي السعة

¹ وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، على الرابط: <https://www.mpt.gov.dz/>، تم الاطلاع عليه يوم 2025/12/10، على الساعة 06:04.

² حاج موسى شهيرة، "العرباوي يترأس اجتماعا لدراسة خطة تعزيز شبكة الكابلات البحرية لاتصالات الجزائر"، صحيفة المجاهد الجزائر، الجزائر، العدد، 2025/06/28، على الرابط: <https://www.elmoudjahid.dz/ar/algerie/>، تم الاطلاع عليه يوم 2025/11/27، على الساعة 14:24.

لحركة البيانات، مما يعزز موثوقية خدمات الأنترنت ويدعم مكانة البلاد في البنية التحتية الرقمية الإقليمية. وهي كالتالي¹:

- **Sea-Me-We4**: يربط آسيا بأوروبا مروراً بالجزائر، بسعة تصل إلى 4,6 تيرابايت/الثانية.
- **Alpal**: يربط الكابل البحري (Alpal) بين بالما في إيطاليا والجزائر بسعة تصل 80 جيجابايت، ويعد خط دعم أساسي للطوارئ.
- **Medex**: دخل الكابل البحري (Medex) في الخدمة في 16 فبراير 2019، ويربط عنابة بالشبكة البحرية الدولية التي تربط الولايات المتحدة الأمريكية بآسيا عبر البحر الأبيض المتوسط، حيث يعمل على زيادة سرعة الأنترنت من 2 إلى 8 تيرابايت.
- **Orval/Alval**: انطلق تشغيله الفعلي في 31 ديسمبر 2020 ويمتد الكابل البحري للألياف البصرية (Orval/Alval) انطلاقاً من وهران والجزائر العاصمة وصولاً إلى أوربا (فالينسيا اسبانيا)، وبالتالي فهو يربط شبكة الاتصالات السلكية واللاسلكية الوطنية بالشبكة الأوروبية، بطول يزيد عن 770 كم، ويضمن طاقة إرسال عالية تصل إلى 40 تيرابايت/الثانية.

وبغرض تنويع مصادر التمويل بالأنترنت وتعزيز مكانة الجزائر كقطب محوري في البنية التحتية الرقمية الإقليمية والدولية، تسعى الجزائر إلى الانخراط في مشاريع كابلات دولية جديدة لتعزيز طاقتها الترددية، أبرزها الكابل البحري للألياف الضوئية Medusa الذي يمتدّ على أكثر من 8700 كيلومتر، ليربط أزيد من عشر دول متوسطة ويُعدّ أحد أكبر مشاريع الربط البحري في المنطقة، بفضل سعته العالية التي تبلغ 20 تيرابايت لكل زوج من الألياف، ما يجعله محوراً استراتيجياً لدعم الاتصال الرقمي العابر للحدود. وتشمل الشبكة الجزائرية ضمن هذا المشروع نقطتي هبوط رئيسيتين في كلّ من الجزائر العاصمة والقل بولاية سكيكدة، تتصلان بمحطات كبرى في جنوب أوروبا على مسافات تصل إلى 900 كيلومتر، وهو ما يمنح الجزائر منافذ بحرية إضافية تُعزّز استقلاليتها بنيتها التحتية الدولية. ويُعدّ "ميدوسا" خطوة نوعية لقطاع الاتصالات في البلاد، إذ يُسهم في تحسين جودة وسرعة الإنترنت الوطني استعداداً لتطورات الجيل الخامس وخدمات الحوسبة السحابية، إضافة إلى تعزيز أمن الشبكات عبر تنويع مسارات الربط وتخفيف الضغط على الكوابل الحالية².

¹ بلغمري وسيلة وزدون جمال، "الاستثمار في البنية التحتية للكابلات البحرية كدعامة لتطوير اقتصاد المعرفة - حالة الجزائر"، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، الجزائر، المجلد 06، العدد 01، 2022، ص 230.

² مؤسسة الشروق للإعلام والنشر، "تعزيز حضورها الرقمي .. الجزائر تطلق مشروع الكابل البحري ميدوسا"، صحيفة الشروق أونلاين، الجزائر، 2025/10/24، على الرابط: <https://www.echoroukonline.com/>، تم الاطلاع عليه يوم 2025/11/27، على الساعة 14:39.

ثالثا: دعم الابتكار والحظائر التكنولوجية

وضعت وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال إستراتيجية خاصة لتنشيط الحظائر التكنولوجية، بهدف تحويلها إلى فضاءات حاضنة للابتكار وداعمة للمؤسسات التقنية، وذلك عبر خلق بيئة ديناميكية ملائمة لتطوير تكنولوجيات الإعلام والاتصال. وترتكز هذه الاستراتيجية على توفير بنية تحتية حديثة للأنشطة الرقمية، دعم المؤسسات الوطنية بخدمات تقنية متخصصة، إلى جانب تشجيع إنشاء المؤسسات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتنوع سلسلة القيمة الرقمية، فضلا عن تعزيز القدرات الوطنية في مجال تصدير التكنولوجيا. وتتولى الوكالة الوطنية لترقية وتطوير الحظائر التكنولوجية (ANTP)* الإشراف على تسيير هذه الحظائر ومراقبة مختلف المبادرات لتعزيز الابتكار والرفع من جاذبية الاقتصاد الرقمي.¹

رابعا: الانفتاح على التعاون الدولي

يشكل التعاون الدولي أحد محاور تطوير قطاع الاتصالات، لما يوفره من فرص لنقل التكنولوجيا، تعزيز المهارات، والاستفادة من التجارب العالمية². وفي هذا الإطار، تعمل الجزائر على تعزيز حضورها دوليًا في مجالات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية وتكنولوجيات الإعلام والاتصال، والدفاع عن مصالحها داخل الهيئات الدولية، إضافة إلى الانفتاح على التعاون الدولي من خلال المشاركة الفعالة في المنظمات الدولية والإقليمية، إقامة شراكات ثنائية ومتعددة الأطراف، وتحسين المؤشرات الدولية المتعلقة بالقطاع لضمان تموقع أفضل للاقتصاد الرقمي الوطني. ويتجسد هذا الدور من خلال³:

- المشاركة المنظمة والفعالة في الهيئات الدولية والإقليمية المختصة (الاتحاد الدولي للاتصالات، الاتحاد البريدي العالمي، الاتحاد الإفريقي للاتصالات، الاتحاد الإفريقي للبريد، المنظمات العربية والدولية...)
- تنسيق النشاط الدولي للقطاع داخل مختلف الأطر متعددة الأطراف؛
- دعم ترشيحات الكفاءات الجزائرية لاعتلاء مناصب داخل الهيئات الدولية المتخصصة؛

* هي هيئة ذات طابع صناعي وتجاري تحت وصاية وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال، أنشئت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 91-2004 الصادر في 24 مارس 2004، يوجد مقرها في الحظيرة التكنولوجية لسيدي عبد الله.

¹ سارة بن التومي، مرجع سبق ذكره ص 107.

² سارة بن التومي، مرجع سبق ذكره، ص 108.

³ وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، على الرابط: <https://www.mpt.gov.dz/>، تم الاطلاع عليه يوم 2025/12/10، على الساعة 05:47.

- الإسهام في إعداد ومتابعة تنفيذ برامج التنمية الدولية (أجندة 2063، أهداف التنمية المستدامة، منظمة التجارة العالمية...)
- تشجيع مشاريع التعاون الثنائي والتوأمة ونقل التكنولوجيا؛
- توفير بيانات موثوقة لطلبات المنظمات الدولية المتخصصة؛
- متابعة المؤشرات والتصنيفات الدولية الخاصة بالقطاع والعمل على تحسين مكانة الجزائر فيها.

المطلب الثالث: المتدخلون في سوق الاتصالات السلكية واللاسلكية في الجزائر

يضم سوق الاتصالات السلكية واللاسلكية في الجزائر عدة متدخلين يساهمون في تقديم خدمات الهاتف والإنترنت وتنظيم هذا القطاع الحيوي. ويساعد التعرف على هؤلاء الفاعلين في فهم طريقة عمل السوق ومستوى تطوره.

أولاً: سلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية ARPCE

تعرف سلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية بأنها هيئة عمومية مستقلة تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تعنى بمراقبة وضبط أسواق البريد والاتصالات الإلكترونية بما يخدم المصلحة العامة للدولة. كما أسندت لها مهمة الإشراف على الأنشطة الاقتصادية الخاصة بالتصديق الإلكتروني، وذلك طبقاً لأحكام المادة 30 من القانون رقم 04-15 المؤرخ في 11 ربيع الثاني 1436 الموافق للفتاح من فيفري سنة 2015 والذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالتوقيع والتصديق الإلكترونيين. ولتحقيق ذلك، تعمل سلطة الضبط على¹:

- ضمان تنظيم سوق البريد والاتصالات الإلكترونية والاهتمام بتحسين تجربة الزبون؛
- مرافقة الفاعلين في ميادين البريد والاتصالات الإلكترونية والتصديق الإلكتروني؛
- السهر على تحسين جودة الخدمات المقدمة من قبل المتعاملين؛
- دعم الابتكار والإبداع في قطاع البريد والاتصالات الإلكترونية؛
- مراقبة واعتماد هيئات تقديم خدمات التصديق الإلكتروني في الفرع الاقتصادي.

تتولى سلطة الضبط تنظيم وتسيير قطاع الاتصالات عبر مجلس مكوّن من سبعة أعضاء من بينهم الرئيس يُعيّنهم رئيس الجمهورية بناءً على اقتراح الوزير الأول، إضافة إلى مدير عام يُعيّن أيضاً

¹ سلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية، على الرابط: <https://www.arpce.dz/ar/about-us>، تم الاطلاع عليه يوم 20/11/2025، على الساعة 21:53.

من طرف رئيس الجمهورية، ويتمتع المدير العام بجميع الصلاحيات اللازمة لتسيير السلطة وضمان عملها ضمن الحدود القانونية والتنظيمية المعمول بها. ويجوز الطعن في قرارات المجلس أمام مجلس الدولة خلال شهر واحد من تاريخ تبليغها، كما يضع المجلس نظامه الداخلي الذي يحدد قواعد العمل وحقوق وواجبات أعضائه والمدير العام. ويقوم المدير العام بإعداد القانون الأساسي والنظام الداخلي لمستخدمي السلطة وتنظيم المديرية العامة، على أن يصادق عليها المجلس وتنتشر في النشرة الرسمية للسلطة. أما الحسابات المالية لسلطة الضبط فتمسك وفق مبادئ المحاسبة التجارية وتخضع للمراقبة الخارجية من طرف محافظ الحسابات الذي يُعيّن من قبل المجلس¹.

وتتمثل مهام سلطة الضبط في قطاعي البريد والاتصالات الإلكترونية في ضمان تنظيم السوق وتطويره وحماية حقوق المشتركين، وذلك عبر مجموعة من الاختصاصات الموكلة لها قانونياً، بما يشمل الترخيص، المراقبة، وحل النزاعات، فضلاً عن التنسيق مع الهيئات الوطنية والدولية ذات الصلة. ويمكن تلخيص هذه المهام في النقاط التالية²:

- ضمان وجود منافسة فعلية ومشروعة في سوقي البريد والاتصالات الإلكترونية؛
- تنظيم وتقاسم منشآت الاتصالات الإلكترونية مع احترام حقوق الملكية؛
- تخصيص ومراقبة الذبذبات للمتعاملين وفق مبدأ عدم التمييز؛
- إعداد المخطط الوطني للترقيم ومنح الأرقام للمتعاملين؛
- منح التراخيص العامة والخاصة لإنشاء وتشغيل شبكات الاتصالات وتقديم خدمات البريد والاتصالات؛
- المصادقة على تجهيزات البريد والاتصالات وفق المعايير والمواصفات التنظيمية؛
- الفصل في النزاعات بين المتعاملين والمتعلقين بالتوصيل البيني، النفاذ، وتقاسم المنشآت؛
- تسوية النزاعات بين المتعاملين والمشاركين؛
- جمع المعلومات الضرورية للقيام بالمهام الموكلة لها؛
- التنسيق والتعاون مع السلطات والهيئات الوطنية والدولية ذات الصلة؛
- إعداد ونشر التقارير والإحصائيات السنوية مع مراعاة حماية السرية وأسرار الأعمال؛
- حماية حقوق المشتركين ووضع إجراءات لمعالجة شكاويهم؛
- نشر معلومات وحملات توعوية لفائدة المشتركين؛

¹ سلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية، على الرابط: <https://www.arpce.dz/ar/about>، تم الاطلاع عليه يوم 2025/12/05، على الساعة 19:48.

² المرجع نفسه، تم الاطلاع عليه يوم 2025/12/05، على الساعة 20:10.

- تمثيل الجزائر في المنظمات الدولية والإقليمية المختصة بالبريد والاتصالات الإلكترونية؛
- ممارسة الرقابة وفق التنظيم المعمول به وأحكام دفتر شروط المتعاملين.

ثانيا: وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية

تعد وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية المتدخل الأساسي في تسيير قطاع الاتصالات في الجزائر، فهو يندرج تحت إشرافها من ناحية تنظيم النشاطات، وضع السياسات والاستراتيجيات المتعلقة بتطوير البنى التحتية للقطاع، فضلا عن متابعة أدائه وتنسيق الجهود بين مختلف الهيئات لضمان خدمة عمومية فعّالة. وتتمحور استراتيجية الوزارة على ثلاثة محاور أساسية تتمثل في¹:

- توحيد جهود مختلف الفاعلين ضمن خارطة طريق مشتركة؛ تهدف إلى تطوير بنية تحتية قوية لتكنولوجيات المعلومات والاتصالات، قادرة على دعم مسار التنمية الاقتصادية والاجتماعية في البلاد، إضافة إلى تنفيذ المبادرات الوطنية الرامية إلى تعزيز مجتمع المعلومات وترسيخ استخدام التكنولوجيا في مختلف مناحي الحياة.
- ضمان توفير خدمة عمومية مدمجة وذات جودة عالية؛ تُقدّم عبر قنوات متعددة وباعتماد نماذج مبتكرة تجمع بين الحداثة والفعالية، بما يلبي احتياجات المواطنين بمرونة وكفاءة.
- تأطير وتنظيم نشاطات القطاع؛ بهدف تعزيز الديناميكية داخل سوق تكنولوجيات المعلومات والاتصالات، وجعل هذا القطاع أحد المحركات الأساسية للنمو الاقتصادي، مع الحرص على حماية حقوق المواطنين وترسيخ أخلاقيات استخدام التكنولوجيات الحديثة بما يتماشى مع قيم المجتمع.

تهدف هذه المحاور مجتمعة إلى ضمان بناء بيئة رقمية فعّالة ومتوازنة تستجيب لاحتياجات المجتمع المتزايدة، وتواكب التحولات التقنية الحديثة على المستويين الوطني والدولي، بما يعزز تطوير الخدمات، ويرفع من تنافسية الاقتصاد الرقمي، ويدعم الانتقال نحو منظومة أكثر ابتكارًا واستدامة.

¹ وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، "استراتيجيتها"، على الرابط: <https://www.mpt.gov.dz/notre-strategie>، تم الاطلاع عليه يوم 2025/12/09، على الساعة 03:02.

ثالثاً: مؤسسات البنية التحتية والكوابل الدولية¹

تُعدّ مؤسسات البنية التحتية والكوابل الدولية من أهم المتدخلين في قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية في الجزائر، نظراً للدور الحيوي الذي تؤديه في ضمان ربط البلاد بالشبكات العالمية. فهذه المؤسسات تشرف على إنشاء وتطوير واستغلال شبكات الألياف البصرية الدولية والكوابل البحرية التي تشكّل العمود الفقري للاتصال العالمي. ويسهم نشاطها في تعزيز جودة الاتصالات، وزيادة سعة النطاق الدولي، وتحسين موثوقية الشبكات، بما يدعم التحول الرقمي ويعزز القدرة التنافسية للقطاع. وضمن هذا الإطار، تعمل الجزائر مع عدد من الفاعلين الدوليين المتخصصين في هذا المجال، ومن بينهم شركة "Sparkle" التي تشارك في تطوير مشاريع الربط البحري وتقوية المسارات الدولية للاتصالات.

تعد شركة Sparkle المزود الدولي الأول للخدمات في إيطاليا ومن بين أهم الفاعلين العالميين في مجال البنى التحتية والربط الدولي. وقد برز دورها في تعزيز التعاون مع الجزائر من خلال توقيع مذكرة تفاهم مع اتصالات الجزائر لإنجاز كابل بحري جديد يربط البلدين، وهو مشروع يهدف إلى رفع قدرة الجزائر على الارتباط الدولي وتحسين جودة وسرعة خدمات الأنترنت مع توفير مسارات احتياطية إضافية. كما تساهم شركة Sparkle ضمن إطار الشراكة في تقديم خدمات ذات قيمة مضافة، لاسيما في مجالات الأمن السيبراني، الحوسبة السحابية، الدعم التقني لتطوير مراكز البيانات، إضافة إلى تكوين الكفاءات التقنية وفتح نقطة تواجد مخصصة لمؤسسة اتصالات الجزائر في أوروبا. ومن خلال خبرتها الواسعة وشبكاتها العالمية الممتدة على أكثر من 600 ألف كيلومتر من الألياف البصرية، تمثل شركة Sparkle فاعلاً مهماً في دعم التحول الرقمي وتعزيز البنى التحتية للاتصالات على المستوى الدولي.

من خلال ما تقدم، يتبين أن قطاع الاتصالات في الجزائر يقوم على منظومة متكاملة تجمع بين رسم السياسات من قبل الوزارة، وضبط وتنظيم السوق عبر سلطة الضبط، ودعم البنية التقنية من خلال مؤسسات البنية التحتية والكوابل الدولية، فضلاً عن المؤسسات الناشطة في القطاع التي سيخصص لها المبحث الموالي. ويؤدي هذا التكامل إلى تعزيز جودة خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية، تطوير الشبكات وتوسيع الربط الدولي، مما يجعل هذه الجهات مجتمعة عناصر أساسية لتطوير القطاع.

¹ Telecom Italia Sparkle, « Sparkle and Algérie Télécom sign a memorandum of understanding of a new subsea cable linking Italy and Algeria », Telecom Rambling, Rome/Algiers, 24 July 2025, on the website <https://newswire.telecomramblings.com>, Accessed on 10 December 2025, at 06 :27.

المبحث الثاني: المؤسسات الناشطة في قطاع الاتصالات بالجزائر

يشهد قطاع الاتصالات في الجزائر حضوراً متنوعاً لعدد من المؤسسات التي تساهم في تطوير الخدمات الرقمية وتعزيز البنية التحتية للاتصال على المستوى الوطني. وتختلف هذه المؤسسات من حيث طبيعة نشاطها وحجمها ودورها في السوق، غير أنها مجتمعة تشكل أحد أهم القطاعات الحيوية الداعمة لمسار التحول الرقمي والتنمية الاقتصادية. وفي هذا المبحث، سيتم التطرق إلى المؤسسات الفاعلة في القطاع والتعريف بمكانتها داخل المنظومة الاتصالية في الجزائر.

المطلب الأول: مجمع اتصالات الجزائر

يعرف مجمع اتصالات الجزائر بأنه مؤسسة مواطنة عمومية اقتصادية جزائرية، تأسست في 09 نوفمبر 2017، تتكفل بمهمة مراقبة وتنسيق وتنفيذ مختلف المشاريع المرتبطة بقطاع المواصلات السلكية واللاسلكية. يضم المجمع أربع شركات فرعية تابعة له مباشرة، إضافة إلى شركتين تابعتين بصفة غير مباشرة. وقد جاء تأسيس المجمع نتيجة إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات، التي أقرها القانون 03-2000 المؤرخ في 5 أوت 2000، والذي فصل بين نشاطات البريد ونشاطات المواصلات السلكية واللاسلكية، لتتشأ على إثره الشركة الفرعية اتصالات الجزائر. ومنذ انطلاقتها تولت الشركة توفير خدمات الهاتف الثابت، الهاتف المحمول، الإنترنت، والاتصالات السلكية واللاسلكية عبر الأقمار الصناعية، وهي المهام التي يتولاها اليوم مجمع اتصالات الجزائر بمختلف فروعها التي تعمل مجتمعة على تطوير وتحسين الخدمات المقدمة للمواطن، بما يضمن تلبية احتياجاته عبر جميع مناطق الوطن. وتتمثل الشركات الفرعية التابعة للمجمع فيما يلي¹:

- اتصالات الجزائر: مختصة في خدمات الإنترنت والهاتف الثابت.
- اتصالات الجزائر موبايل (موبيليس): تنشط في مجال الهاتف النقال وخدمات الإنترنت.
- اتصالات الجزائر الفضائية: متخصصة في الاتصالات والإنترنت عبر الساتل.
- اتصالات الجزائر أوروبا: مسؤولة عن تسيير الكابل البحري "أورفال" و"الفال".
- كومنتال: تهتم بإدارة فائض الألياف البصرية السوداء والشبكات البصرية الخاصة بالموردين.
- الشركة الجزائرية لتكنولوجيات الإعلام والاتصال "صاتيكوم": تقدم خدماتها في مجال الابتكار التكنولوجي، التحكم في البيانات وإدارتها والاتصال والإشراف عن بُعد.

¹ اتصالات الجزائر، "التعريف بمجمع اتصالات الجزائر"، على الرابط: <https://www.algeriatelecom.dz/ar/page/presentation-du-groupe-telecom-algerie-p107>، تم الاطلاع عليه يوم 2025/11/24، على الساعة 01:40.

ويُعدّ مجمع اتصالات الجزائر من أهم الفاعلين في قطاع الاتصالات الوطني، إذ يمثل الركيزة الأساسية للبنية التحتية للاتصالات في البلاد، ويضطلع بدور محوري في توفير خدمات الهاتف الثابت، الأنترنت، والحلول الرقمية على نطاق واسع. ويهدف هذا المطلب إلى تقديم نظرة عامة حول شركتي الاتصال الثابت والنقال التابعتين للمجمع.

أولاً: شركة اتصالات الجزائر

تُعدّ شركة اتصالات الجزائر أحد أهم أقطاب قطاع الاتصالات في البلاد، فهي المؤسسة الوطنية المكلفة بتوفير خدمات الهاتف الثابت والأنترنت وتطوير البنية التحتية للاتصالات على المستوى الوطني. وتمثل هذه الشركة حجر الأساس في منظومة الاتصال الجزائرية، نظراً لدورها المحوري في ضمان الربط والتواصل عبر مختلف ولايات الوطن.

أ. التعريف بالشركة

هي مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأسمال يقدر بـ 115 مليار دينار جزائري تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر، تأسست وفقاً لقانون 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، وقد كانت الشبكة الرئيسية للشركة آنذاك تشمل أساساً شبكة تبديل وشبكة إرسال من نوع TDM (Multi time division). وفي جوان 2001 تم بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة الهاتف النقال ورخص VSAT وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية في إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة، كما شمل فتح السوق الدارات الدولية في 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004، وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماماً في 2005 في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية وقواعد المنافسة¹.

تم منح رخصة اتصالات الجزائر بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05-460 المؤرخ في 30 نوفمبر 2005، المتضمن الموافقة، بصيغة التسوية، على رخصة إنشاء واستغلال شبكة عمومية للاتصالات الإلكترونية وتقديم خدمات الهاتف الثابت الدولي، والوطني بين الولايات، وخدمات الشبكة المحلية لفائدة الجمهور. وقد تم تجديد هذه الرخصة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 21-35 الصادر

¹ اتصالات الجزائر، على الرابط: <https://www.algeriatelecom.dz/ar/home>، تم الاطلاع عليه يوم 2022/08/24، على الساعة 12:26.

في 04 جانفي 2021، الذي يتضمن الموافقة على تجديد رخصة إنشاء واستغلال شبكة ثابتة للاتصالات الإلكترونية مفتوحة للجمهور، الممنوحة لشركة "اتصالات الجزائر ذات الأسهم"¹.

وكما ورد في "سياسة الجودة" الخاصة باتصالات الجزائر (انظر الملحق رقم 02) فإن الشركة تركّز على تقديم خدمات اتصالية موثوقة ومتطورة، وتطوير بنيتها التحتية وشبكاتها لضمان خدمة آمنة تلبي احتياجات الزبائن. وترى المؤسسة أنّ سياسة الجودة تمثل خطوة أساسية لتعزيز مكانتها الريادية ودعم تطور قطاع الاتصالات في الجزائر. وتعتمد سياسة الجودة على²:

- التحسين المستمر لجودة الاستقبال والخدمات بهدف تحقيق رضا الزبائن والحفاظ على ثقتهم؛
- تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 نسخة 2015 لتحسين الأداء وفق المعايير الدولية؛
- تطوير بيئة العمل الداخلية والخارجية وتعزيز المهارات والالتزام المهني للموظفين؛
- توفير بنية تحتية وشبكة معلومات موثوقة وعالية الأداء تلبي احتياجات الزبائن المتزايدة؛
- رقمنة العمليات التجارية بغرض رفع الإنتاجية، جودة اتخاذ القرار وتحسين تجربة العملاء؛
- توسيع قاعدة العملاء من خلال التركيز على الابتكار وتطوير منتجات وخدمات عالية الجودة وذات قيمة مضافة تناسب متطلبات السوق؛
- التزام الإدارة العليا بضمان احترام كل المتطلبات وتخصيص الموارد اللازمة لتطبيق نظام الجودة وضمان فعاليته.

ب. عروض وخدمات الشركة

تقدم شركة اتصالات الجزائر مجموعة متنوعة من العروض والخدمات الموجهة للأفراد بهدف تلبية مختلف احتياجات الاتصال بالإنترنت، وذلك من خلال شبكة هاتفية موثوقة تضمن جودة مكالمات ممتازة، فالشركة توفر من خلال اشتراكات الهاتف الثابت مكالمات مجانية وغير محدودة نحو الشبكة المحلية والوطنية بالإضافة إلى أسعار تفضيلية نحو الأرقام المفضلة المحمولة³.

¹ Algérie Telecom, « Catalogue d'interconnexion d'Algérie Télécom : Valable du 31 Octobre 2025 au 30 Octobre 2026 », P 3. Sur le site Web : <https://www.algerietelecom.dz/docs/document/autres/CATALOGUE-D-INTERCONNEXION-D-ALGERIE-TELECOM-2025-2026-14776.pdf>, Consulté le 04/12/2025 à 14 :21.

² عادل بن تومي، "سياسة الجودة لاتصالات الجزائر"، المديرية العامة لاتصالات الجزائر، الجزائر، النسخة 01، 2024/10/02، على الموقع الرسمي لاتصالات الجزائر: <https://www.algerietelecom.dz/ar/page/politique-qualite->

p279، تم الاطلاع عليه يوم 2025/12/04، على الساعة 13:42.

³ اتصالات الجزائر، "الخواص: الهاتف"، على الرابط: <https://www.algerietelecom.dz/ar/particuliers/idoom-fixe-> prod1، تم الاطلاع عليه يوم 2025/11/30، على الساعة 11:29.

كما تتيح الشركة لمستخدميها مجموعة من عروض الإنترنت تتمثل فيما يأتي:

- **عرض Idoom Fibre:** هي خدمة أنترنت تعتمد على تقنية الألياف البصرية مصممة خصيصا لتلبية احتياجات العملاء المتنامية في الاتصال بالإنترنت، وذلك من خلال خمس فئات جديدة للتدفق فائق السرعة تصل حتى 1,5 جيجابايت/ الثانية¹.
- **عرض Idoom ADSL:** خصص هذا العرض للأنترنت عبر خط الهاتف (ADSL) ، ويوفر إنترنت غير محدود بسرعة تصل إلى 20ميغابايت/ثا².
- **عرض Idomm 4GLTE:** هذا العرض مخصص لخدمة الجيل الرابع 4G للأنترنت.
- **عرض Idoom Fibre Gamers:** هذا العرض مصمم خصيصا لهواة ألعاب الفيديو عبر الأنترنت، بحيث يستجيب لتطلعاتهم من خلال تدفقات عالية متعددة تصل إلى 1,5 جيجابايت/ثا³.
- **عرض VDSL:** يسمح هذا العرض بالاستفادة من تدفق للأنترنت حتى 50 ميغابايت، وينبغي على المشترك إجراء اختبار الأهلية عبر الموقع الإلكتروني للشركة قبل الاكتتاب⁴.

كما تخصص الشركة لمشاركي Idoom Fibre بتدفق 120 ميغابايت/الثانية أو أكثر عرضا خاصا بعطلة نهاية الأسبوع Week-end Boost، بحيث يتيح للمستخدمين رفع سرعة تدفق الأنترنت خلال عطلة نهاية الأسبوع بغرض الاستمتاع باتصال أسرع بشبكة الأنترنت، أو تحميل الملفات الكبيرة بسرعة فائقة. ويجدر الذكر أن تفعيل هذا العرض يكون ابتداء من الجمعة على الساعة 00:01 إلى غاية السبت 23:59 مع مدة صلاحية محددة بـ 48 ساعة انطلاقا من وقت التفعيل⁵.

أما عن الخدمات التي تقدمها اتصالات الجزائر، فالشركة تمنح العديد من المكافآت تصل إلى 48 يوما لعروض Idoom VDSL، Idoom ADSL و Idoom Fibre وحتى 20% من حجم الأنترنت

¹ اتصالات الجزائر، "الخواص: الإنترنت"، على الرابط: <https://www.algerietelecom.dz/ar/particuliers/idoom-fibre-prod50>، تم الاطلاع عليه يوم 2025/11/27، على الساعة 08:05.

² اتصالات الجزائر، "الخواص: الإنترنت"، على الرابط: <https://www.algerietelecom.dz/ar/particuliers/idoom-adsl-prod3>، تم الاطلاع عليه يوم 2025/11/27، على الساعة 19:54.

³ اتصالات الجزائر، "الخواص: الإنترنت"، على الرابط: <https://www.algerietelecom.dz/ar/particuliers/idoom-fibre-gamers-prod176>، تم الاطلاع عليه يوم 2025/11/30، على الساعة 11:33.

⁴ اتصالات الجزائر، "الخواص: الإنترنت"، على الرابط: <https://www.algerietelecom.dz/ar/particuliers/idoom-vdsl-prod173>، تم الاطلاع عليه يوم 2025/12/02، على الساعة 10:19.

⁵ اتصالات الجزائر، "الخواص: الإنترنت"، على الرابط: <https://www.algerietelecom.dz/ar/particuliers/week-end-boost-prod227>، تم الاطلاع عليه يوم 2025/12/02، على الساعة 10:27.

Idoom 4G، عند تعبئة الرصيد باستخدام خدمة "التعبئة الالكترونية" وذلك عن طريق الموقع الالكتروني للشركة، فضاء الزبون، تطبيق My Idoom، البطاقة الذهبية، البطاقة البنكية، تطبيق بريدي موب Baridimob، Wimpay الخاصة بالبنك الوطني الجزائري، أو أجهزة الدفع الالكتروني TPE. كما توفر الشركة خدمة "التعبئة الاحتياطية Idoomly" التي تسمح بإعادة تفعيل الاشتراك لمدة 96 ساعة إضافية في حال انقضاء صلاحية الاشتراك في وقت لا يسمح للمستخدم بإعادة التعبئة. أما عن الفواتير، العروض الجديدة والعروض الترويجية فيمكن للمشارك الاطلاع عليها من خلال تفعيل الخدمة المجانية الخاصة بـ "تبليغ الفواتير الهاتفية عبر الرسائل النصية القصيرة". كما يمكن الاطلاع على كافة المعلومات الخاصة بالخط الهاتفي والإنترنت أو العروض المتاحة لدى الشركة من خلال خدمة "فضاء الزبون"، وبغرض تعزيز دور الرقمنة يسمح تطبيق My Idoom الخاص باتصالات الجزائر بالاستفادة من مختلف خدمات الشركة على غرار التعبئة الاحتياطية، الاطلاع على الفواتير غير المدفوعة، تحميل الفواتير، التبليغ عن الأعطال.. وغيرها¹.

من جانب آخر، توفر اتصالات الجزائر باقة مخصصة من العروض والحلول الموجهة للمؤسسات. وتشمل هذه العروض خدمات الاتصال الثابت والإنترنت عالي التدفق، إضافة إلى حلول مهنية متقدمة تلّئم احتياجات الشركات بمختلف أحجامها، بما يساهم في تعزيز أدائها وتحسين جودة خدماتها الرقمية. وتتمثل في:

- **عرض Idoom Medium Business:** يهدف هذا العرض إلى تزويد المؤسسات باتصال أنترنت عال، موثوق ومرن، بسرعات تتراوح بين 200 ميغابايت/الثانية و1,6 جيجابايت/الثانية. وذلك لمرافقة الحرفيين والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مسار نموها².
- **باقات Infinity FTTH Pro للألياف البصرية:** توفر تدفقات أنترنت عالية جدًا تصل إلى 1 جيجابايت/الثانية، مع مجموعة من الخدمات المهنية المدمجة مثل الاتصال، التوجيه، الحماية، البريد الإلكتروني المهني والاستضافة³.

¹ اتصالات الجزائر، "الخواص: الخدمات"، على الرابط: <https://www.algeriatelecom.dz/ar>، تم الاطلاع عليه يوم 2025/10/02، على الساعة 10:47.

² اتصالات الجزائر، "الأعمال: الإنترنت"، على الرابط: <https://www.algeriatelecom.dz/ar/entreprises/idoom-medium-business-prod248>، تم الاطلاع عليه يوم 2025/12/02، على الساعة 23:33.

³ اتصالات الجزائر، "الأعمال: الإنترنت"، على الرابط: <https://www.algeriatelecom.dz/ar/entreprises/packs-infinity-ftth-pro-prod234>، تم الاطلاع عليه يوم 2025/12/02، على الساعة 23:38.

- **عرض محترف MOOHTARIF:** يضمن العرض الاستفادة من مزايا استثنائية متمثلة في خط أنترنت غير محدود بتدفق عالي جدا يصل إلى غاية 1,2 جيجابايت/ثا، هاتف ثابت غير محدود وغيرها من المزايا، وهو مصمم خصيصا للمؤسسات الصغيرة وأصحاب المهن الحرة¹.
- **عرض Big Business:** توفر اتصالات الجزائر للمؤسسات الكبرى عرض Big Business المصمم لتلبية احتياجات المشاريع التي تتطلب حلولاً تكنولوجية موثوقة وذات أداء عالٍ. من خلال وصلة أنترنت متخصصة بسرعات 10ميغابايت/ثا، 30 ميغابايت/ثا أو 50 ميغابايت/ثا، إضافة إلى جهاز توجيه (راوتر) وتكاليف الربط مدمجة ضمن العرض، مع توفير زوج من محولات الألياف لتعزيز جودة الربط. كما تستفيد المؤسسات من تخفيض بنسبة 20% على خدمات الاستضافة على الجهاز الافتراضي حسب الطلب².
- **عرض Startup:** مصمم خصيصا لدعم نمو الشركات الناشئة والاستجابة لاحتياجاتها من خلال توفير أنترنت غير محدود بتدفقات جد عالية تصل إلى 300 ميغابايت/ثا³.
- **عرض Idoom Fibre Pro:** يقدم هذا العرض حلاً موثوقاً للمهنيين الراغبين في الاستفادة من أنترنت عالي التدفق عبر الألياف البصرية، بسرعات تدفق 15 ميغا، 20 ميغا، 50 ميغا أو 100 ميغا/الثانية، بما يضمن أداءً فائقاً يدعم نشاط المؤسسة وتطورها⁴.
- **عرض Idoom ADSL Pro:** يُعد هذا العرض أحد الحلول المهنية التي توفرها اتصالات الجزائر لتلبية احتياجات المؤسسات في مجال الاتصال بالأنترنت، حيث يقدم تدفقات متعددة تصل إلى 15، 20 أو 50 ميغابايت عبر تقنية VDSL⁵.
- **عرض Idoom 4G LTE:** توفر اتصالات الجزائر عدة عروض 4GLTE موجهة للمؤسسات، تختلف حسب احتياجاتها؛ يشمل العرض الأساسي أنترنت عالي الحجم لمدة 30 يوماً مع مودم مهدي ومكالمات غير محدودة و4G VoLTE. أما عرض Moohtarif فيستهدف المؤسسات الصغيرة والناشئة. ويتيح عرض Contrôle إمكانية تحويل الحجم الشهري تلقائياً

¹ اتصالات الجزائر، "الأعمال: الإنترنت"، على الرابط: <https://www.algeriatelecom.dz/ar/entreprises/pack-moohtarif-prod86>، تم الاطلاع عليه يوم 2025/12/02، على الساعة 23:41.

² اتصالات الجزائر، "الأعمال: الإنترنت"، على الرابط: <https://www.algeriatelecom.dz/ar/entreprises/big-business-prod185>، تم الاطلاع عليه يوم 2025/12/02، على الساعة 02:46.

³ اتصالات الجزائر، "الأعمال: الإنترنت"، على الرابط: <https://www.algeriatelecom.dz/ar/entreprises/startup-prod198>، تم الاطلاع عليه يوم 2025/12/02، على الساعة 23:49.

⁴ اتصالات الجزائر، "الأعمال: الإنترنت"، على الرابط: <https://www.algeriatelecom.dz/ar/entreprises/idoom-fibre-professionnel-prod53>، تم الاطلاع عليه يوم 2025/12/02، على الساعة 23:54.

⁵ اتصالات الجزائر، "الأعمال: الإنترنت"، على الرابط: <https://www.algeriatelecom.dz/ar/entreprises/idoom-adsl-professionnels-prod21>، تم الاطلاع عليه يوم 2025/12/02، على الساعة 23:57.

عند اختيار اشتراكات طويلة. كما توفر الشركة حزم 4GLTE ثابتة بسرعات تصل إلى 100 ميغابايت/الثانية، إضافة إلى حزمة 4GLTE VPN للاتصالات المهنية الآمنة¹.

• **الوصلات المتخصصة:** تُعدّ الوصلة المتخصصة أحد الحلول الاحترافية التي تقدمها اتصالات الجزائر للمؤسسات التي تتطلب أعلى مستويات الجودة والموثوقية في الاتصال بالإنترنت، حيث توفر سرعة تدفق مخصصة وعرض نطاق ترددي متماثل بالكامل، مع إمكانية ربط عدة أجهزة دون أي انخفاض في الأداء بفضل كابل مخصص للمؤسسة فقط. وتمتاز هذه الخدمة بقابلية تطوير سرعة التدفق حسب حاجة المؤسسة، فضلاً عن المراقبة والمراقبة الدائمين على مدار الساعة. وتتيح اتصالات الجزائر تدفقات مرنة تصل إلى 10 جيجابايت لتلبية احتياجات مختلف الأنشطة المهنية².

• **عرض SMB ACCESS PRO:** يعد هذا العرض حلاً احترافياً للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يوفر وصلة متخصصة بسرعة 20 ميغابايت/ثا ونطاق ترددي مخصص يضمن أداءً مستقرًا لجميع الاستخدامات المهنية، مع دعم بالألياف البصرية ومعدات الإرسال. يتميز العرض بالأمان، الاستمرارية والموثوقية، إضافة إلى خصومات على خدمات الخوادم الافتراضية، استضافة المواقع، مكافحة هجمات DDoS والأمن السيبراني³.

كما توفر اتصالات الجزائر للمؤسسات مجموعة من الخدمات المخصصة للمؤسسات، من بينها: شهادة SSL Sectigo التي تضمن تشفير البيانات وضمان حماية المواقع الالكترونية للمؤسسات، خدمة Room video call الخاصة بالاجتماعات عن بعد، إضافة إلى استضافة المواقع الالكترونية الخاصة بوسائل الإعلام الوطنية، وخدمات الحماية مثل باقات Anti-DDoS، وعروض الأمن السيبراني. كما تقدم خدمة مركز الاتصالات المتعددة القنوات، حلول المؤتمرات عن بعد وتصميم المواقع الالكترونية إضافة إلى عرض VPS، وخدمة Web Hosting، وكذلك عرض Housing Colocation وعرض VoIP لتقليل تكاليف الاتصالات وتحسين تجربة الزبائن⁴.

¹ اتصالات الجزائر، "الأعمال: الإنترنت"، على الرابط: <https://www.algeriatelecom.dz/ar/entreprises/4g-lte-prod20>، تم الاطلاع عليه يوم 2025/03/12، على الساعة 00:03.

² اتصالات الجزائر، "الأعمال: الإنترنت"، على الرابط: <https://www.algeriatelecom.dz/ar/entreprises/liaison-specialisees-internet-prod84>، تم الاطلاع عليه يوم 2025/12/03، على الساعة 00:07.

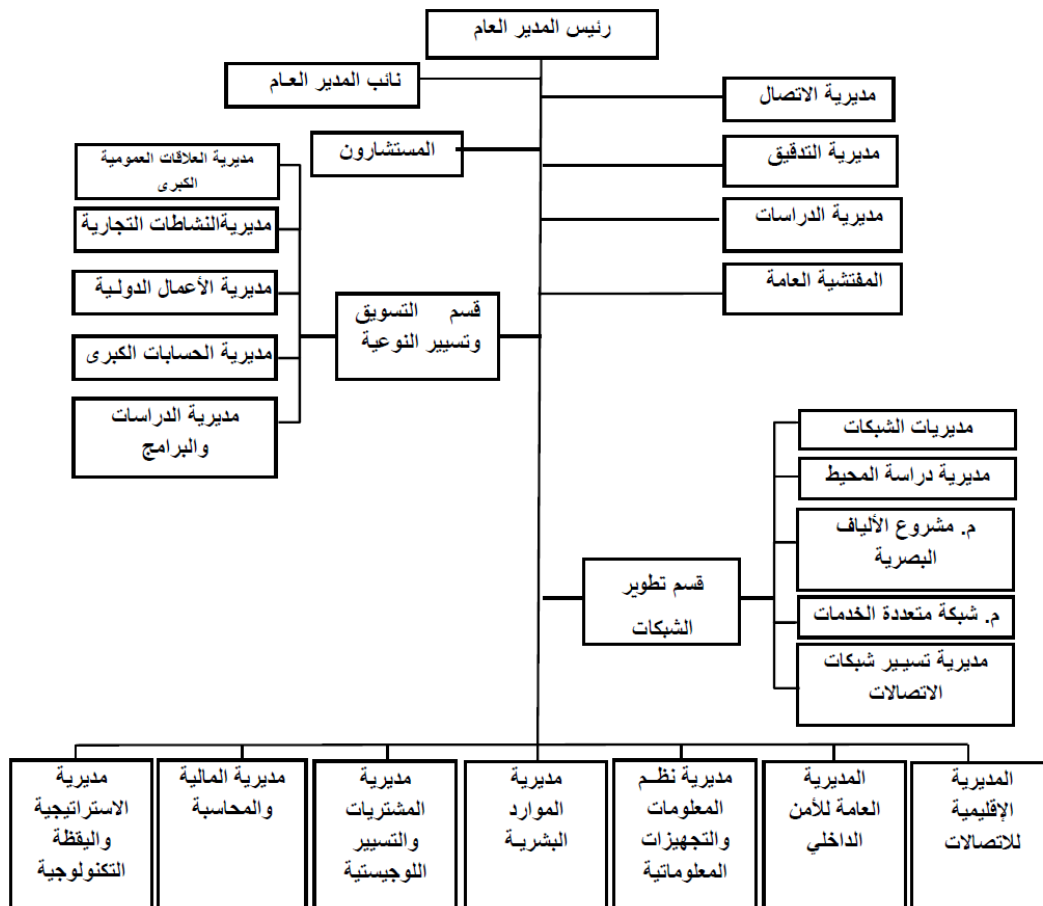
³ اتصالات الجزائر، "الأعمال: الإنترنت"، على الرابط: <https://www.algeriatelecom.dz/ar/entreprises/smb-access-pro-prod251>، تم الاطلاع عليه يوم 2025/12/03، على الساعة 00:20.

⁴ اتصالات الجزائر، "الأعمال"، على الرابط: <https://www.algeriatelecom.dz/ar/entreprises>، تم الاطلاع عليه يوم 2025/12/04، على الساعة 12:05.

ج. الهيكل التنظيمي للشركة

تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر على هيكل تنظيمي مصمم لدعم رسالتها الأساسية، وهي توصيل خدمات الاتصالات إلى كل نقطة من نقاط التراب الوطني، بما يضمن شمولية وتكافؤ الخدمات المقدمة. وتتم إدارة المؤسسة تحت إشراف المديرية العامة المتواجدة في الجزائر العاصمة، والتي تشرف على تنسيق جميع الأنشطة التشغيلية والإدارية¹. ويوضح الشكل رقم (17) الهيكل التنظيمي للمديرية العامة، مبيّناً توزيع المهام والمسؤوليات بين مختلف الأقسام والإدارات لضمان سير العمل بكفاءة وفعالية.

الشكل رقم 17: الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للاتصالات الجزائرية



المصدر: جودي سامية، "مساهمة نظم المعلومات الحديثة في إعادة الهندسة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-"، أطروحة دكتوراه علوم منشورة، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016-2017، ص237.

¹ جودي سامية، مرجع سبق ذكره، ص236.

يُظهر الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لاتصالات الجزائر توزيعاً للمهام يعتمد على تقسيم واضح بين القيادة العليا، المديريات المتخصصة، والأقسام التقنية والتجارية والداعمة. ويعكس هذا الهيكل محاولة المؤسسة ضمان التنسيق بين مختلف الأنشطة، سواء تعلق الأمر بالتسيير الإداري، التخطيط الاستراتيجي، تطوير الشبكات، أو تقديم الخدمات التجارية. كما يسمح بتنظيم الأعمال وفق تخصصات دقيقة تضمن جودة الأداء، مراقبة فعالة، وتوجهاً إستراتيجياً نحو تطوير البنية التحتية والخدمات الاتصالية. ويضم الهيكل التنظيمي ما يلي:

- المدير العام؛ المسؤول الأول عن توجيه المؤسسة ووضع التوجهات الإستراتيجية الكبرى.
- نائب المدير العام؛ ينسق بين المديريات ويشرف على تنفيذ الخطط بالتعاون مع المدير العام.
- المستشارون؛ يقدمون آراء تقنية أو قانونية تساعد في اتخاذ قرارات دقيقة وفعالة.
- مديرية الاتصال؛ مسؤولة عن الإعلام، العلاقات العامة، والتواصل الداخلي والخارجي في المؤسسة.
- مديرية التدقيق؛ تراقب العمليات الداخلية، تكشف الاختلالات، وتقدم تحسينات لضمان الشفافية.
- مديرية الدراسات؛ تقوم بإعداد الدراسات الفنية والاقتصادية الخاصة بالمشاريع المستقبلية.
- المفتشية العامة؛ تشرف على متابعة تنفيذ المشاريع والبرامج ومراقبة مدى تقدمها.
- قسم التسويق وتسيير النوعية؛ يعمل على تطوير إستراتيجيات التسويق والحفاظ على نوعية الخدمات المقدمة. ويضم مجموعة من المديريات كالتالي:
- مديرية العلاقات العمومية الكبرى: التي تهتم بتعزيز صورة المؤسسة وتنظيم العلاقات مع الهيئات الرسمية والجمهور؛
- مديرية العمليات التجارية: تعنى بإدارة الأنشطة التجارية ومتابعة الزبائن.
- مديرية الأعمال الدولية: التي تهتم بالشراكات الدولية والتعاون مع شركات الاتصالات الأجنبية؛
- مديرية الحسابات الكبرى: تشرف على المشاريع الوطنية الكبرى ذات الطابع التقني أو الاستثماري؛
- مديرية الدراسات والبرامج، وهي المكلفة بوضع البرامج التخطيطية والاستراتيجية لضمان تطوير مستمر للمؤسسة.
- قسم تطوير الشبكات؛ يشرف على تحديث وتوسيع شبكات الاتصالات على المستوى الوطني. ويضم مديريات الشبكات التي تدير تشغيل وصيانة مختلف الشبكات، مديرية دراسة المحيط،

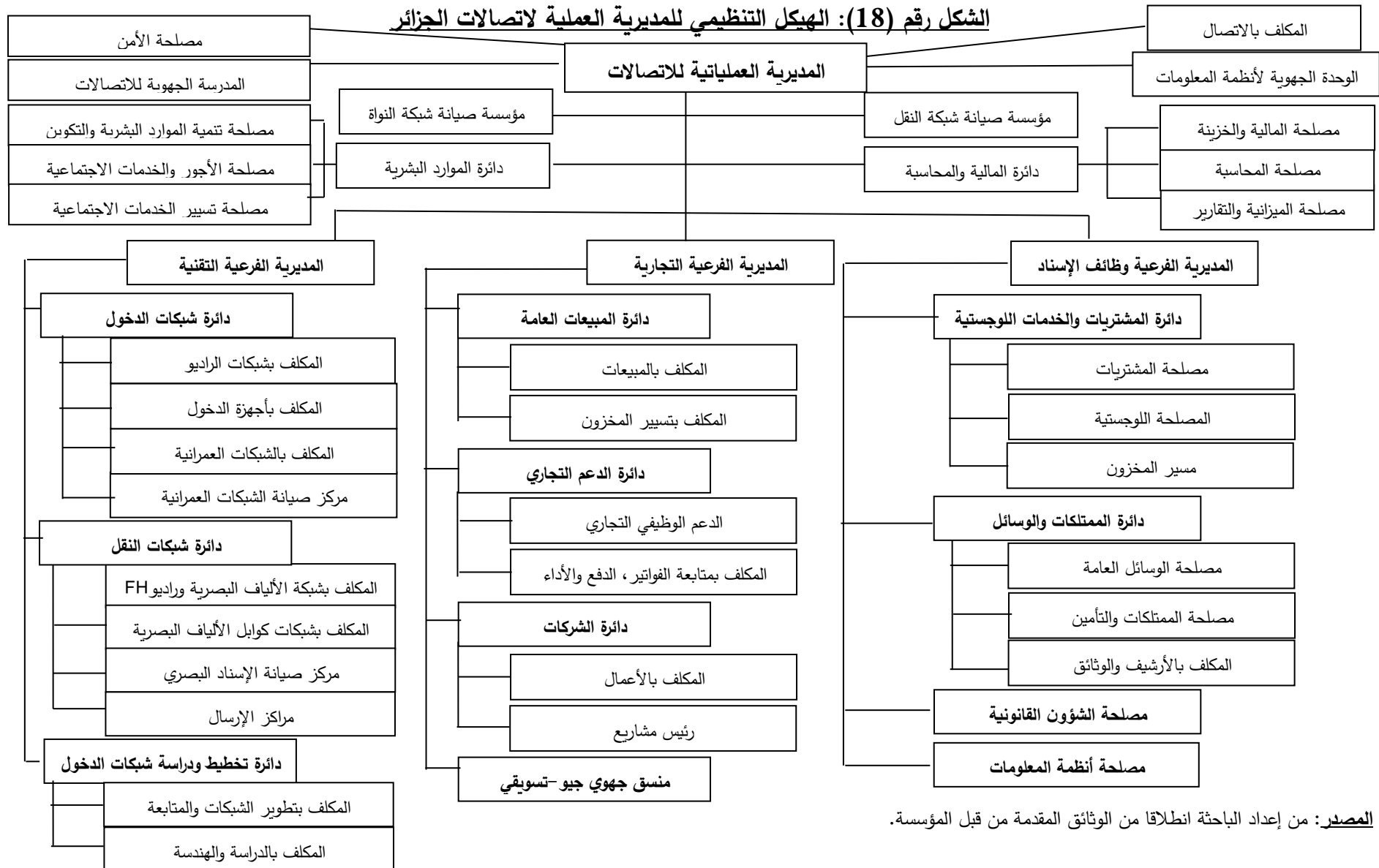
مديرية مشروع الألياف البصرية، مديرية شبكة متعددة الخدمات ومديرية تسيير شبكات الاتصالات.

- مديرية الاستراتيجية واليقظة التكنولوجية؛ مسؤولة عن وضع الخطط الإستراتيجية للمؤسسة ومتابعة التطورات في قطاع الاتصالات. كما تقوم بمهام اليقظة التكنولوجية عبر مراقبة الابتكارات العالمية واقتراح توجهات مستقبلية تدعم تطوير الشبكات والخدمات.
- مديرية المشتريات والتسيير اللوجستية: مسؤولة عن اقتناء المعدات والمواد اللازمة للمشاريع والعمليات، أي أنها توفر الوسائل المادية واللوجستية الضرورية لسير العمل.
- المديرية المالية والمحاسبية؛ تشرف على العمليات المالية، الميزانية، والمحاسبة.
- مديرية المستخدمين (الموارد البشرية): تتولى إدارة شؤون الموظفين، بما في ذلك من توظيف، تكوين وتدريب، تحفيز ومتابعة.
- مديرية نظم المعلومات والتجهيزات المعلوماتية؛ تضمن تشغيل الأنظمة والمعلوماتية ودعم الرقمنة والتكنولوجيات الحديثة.
- المديرية العامة للأمن الداخلي؛ تحمي المؤسسة من المخاطر الأمنية وتضمن أمن المنشآت والمعلومات.
- المديرية الإقليمية للاتصالات؛ تمثل الذراع التنفيذي للمؤسسة على المستوى المحلي والإقليمي. وتعنى بتنفيذ خطط التوسعة والصيانة المقررة مركزياً في النطاق الجغرافي للمنطقة، مراقبة حالة الشبكات المحلية والاستجابة لطوارئ الأعطال بسرعة، تقديم خدمات الدعم والاشتراك للمستخدمين المحليين والتعامل مع شكاوى الزبائن الميدانية، التنسيق مع مديريات المركز (الشبكات، الصيانة، التجارية) لتوفير موارد ومعلومات تنفيذية.

ويتبع المديرية العامة عدد من المديريات الجهوية، التي تقوم بدور التنسيق والإشراف على المديريات العملية التابعة لها لضمان توحيد الأداء وفعالية العمليات. ويوضح الشكل رقم (18) الهيكل التنظيمي للمديرية العملية للاتصالات (DOT) (انظر الملحق رقم 03)، حيث تتولى مجموعة من المهام الأساسية التي تضمن سير العمليات التشغيلية، مراقبة جودة الشبكات والخدمات المقدمة وإصلاح الأعطال إن وجدت، ضمان تزويد المديرية الجهوية بالبيانات الدورية الدقيقة التي تضمن دعم اتخاذ القرار، تنسيق العمل بين مختلف الوحدات لضمان تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية واستدامة¹.

¹ جودي سامية، مرجع سبق ذكره، ص 238.

الشكل رقم (18): الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر



المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقا من الوثائق المقدمة من قبل المؤسسة.

يتضح من خلال الشكل (18) وجود مجموعة من المصالح المركزية على مستوى الإدارة العليا، مثل مصلحة الأمن، المدرسة الجهوية للاتصالات، ومصالح الموارد البشرية والخدمات الاجتماعية، إلى جانب مؤسسات تابعة كشبكة النواة وشبكة النقل. كما يتضح التنظيم الداخلي بثلاث مديريات فرعية رئيسية هي: المديرية الفرعية التقنية، المديرية الفرعية التجارية والمديرية الفرعية لوظيفة الإسناد، حيث تتكامل هذه المديريات لضمان سير العمليات التقنية والتجارية والدعم الإداري. ويبرز الشكل أيضًا تعدد الدوائر والمكاتب التابعة لكل مديرية فرعية، مما يعكس شمولية المهام وتوزيعها بين شبكات الدخول والنقل، التسويق، تسيير الأداء، الدعم اللوجستي، والوثائق، بما يعزز فعالية الخدمة ويوضح كيفية تنسيق العمل داخل المؤسسة لضمان تحقيق أهدافها التشغيلية.

وتجدر الإشارة إلى أنّ كل مديرية جهوية تتبعها مجموعة من الوكالات التجارية، يتم تحديد عددها وفقًا لحجم الولاية وعدد سكانها، بهدف ضمان الوصول إلى جميع الزبائن وتوزيع منتجات وخدمات المؤسسة بشكل شامل وفعال على كامل التراب الوطني.

د. مبادرات تطوير وإعادة الهندسة الشركة

تعتمد اتصالات الجزائر على الحلول الرقمية المبتكرة بدل الطرق التقليدية بغرض تقديم تجربة ثرية لعملائها، وذلك من خلال تقديمها خدمات عصرية وسهلة الاستخدام في متناول كل فئات المجتمع، تهدف إلى تسهيل التعامل معها والاستفادة من خدماتها الرقمية. وفي هذا الصدد شاركت الشركة مؤخرًا بصفتها فاعلا رئيسيا في التحول الرقمي في الطبعة الرابعة من معرض ECSEL Expo Algiers 2025 المخصص للتجارة الالكترونية والابتكار الرقمي والحلول الذكية، وذلك خلال الفترة الممتدة من 15 إلى 18 أكتوبر 2025. وقد عرضت الشركة للوفدين العديد من الحلول الرقمية المبتكرة التي تعتمد عليها في تسيير عملياتها وتقديم خدماتها المختلفة. وتتمثل في¹:

- **تطبيق My Idoom:** يخصص هذا التطبيق لتسيير حسابات الزبائن؛ وذلك يسمح للمستخدمين بمعرفة تفاصيل حساباتهم لدى الشركة دون الحاجة إلى التنقل إلى المكاتب أو الوكالات التجارية التابعة لها.
- **منصة Idoom Market:** وهي خاصة بشراء منتجات وخدمات اتصالات الجزائر عبر الأنترنت؛

¹ دائرة العلاقات مع الصحافة لاتصالات الجزائر، "اتصالات الجزائر تقدم حلولها الرقمية المبتكرة في معرض ECSEL Expo Algiers 2025"، فضاء الصحافة والأخبار/ البيانات الصحفية، الجزائر، 16 أكتوبر 2025، على الرابط: <https://www.algeriatelecom.dz/ar/espace-presse/>، تم الاطلاع عليه يوم 2025/12/05، على الساعة 04:20.

- خدمة الدفع الإلكتروني: بغرض تسديد الفواتير الكترونيا وبأمان تام، دون الحاجة إلى الانتظار في الطوابير.
- خدمة طلب الاشتراك عبر الأنترنت: تهدف هذه الخدمة إلى تسهيل الولوج إلى عروض الألياف البصرية FTTH.

ثانيا: اتصالات الجزائر للهاتف النقال ATM

تُعَدّ اتصالات الجزائر للهاتف النقال (شركة موبيليس) أحد الفاعلين الأساسيين في قطاع الاتصالات الجزائري، حيث تعمل على تقديم خدمات الهاتف والإنترنت لمختلف الفئات. ومن خلال تطوير شبكاتها وعروضها بصفة مستمرة، تهدف الشركة إلى ضمان تغطية واسعة وجودة اتصال أفضل، بما ينسجم مع متطلبات السوق الرقمية وتطلعات المستخدمين.

أ. التعريف بالشركة

هي فرع من مجمع اتصالات الجزائر وأول متعامل للهاتف النقال في الجزائر، تحمل الاسم التجاري "موبيليس"، شعارها "معا، نصنع المستقبل"، نشأت بعد إصلاح قطاع الاتصالات وإعادة هيكلة رأسمال المتعامل التاريخي Algérie télécom، شركة ذات أسهم برأسمال قدره مائة مليون دينار جزائري موزعة على 1000 سهم، تتمتع بالاستقلالية في اتخاذ قراراتها الاستراتيجية منذ انفصالها عن اتصالات الجزائر منذ أوت 2003¹، وتهدف إلى تحقيق الخدمات التالية²:

- تقديم كل ما هو جديد بما يتماشى مع التطورات التكنولوجية وسوق المنافسة من خلال تبني سياسة التغيير والإبداع؛
- توفير شبكة ذات جودة عالية والتنوع في العروض والخدمات المقترحة؛
- التكفل الجيد بالمشاركين لضمان وفائهم؛
- الوصول إلى أكبر عدد من المشاركين عبر كامل التراب الوطني تحت شعار "معا نصنع المستقبل"؛
- المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة من خلال قيمه الأربعة: الشفافية، الوفاء، الحيوية والإبداع.

¹ حايك سي حايك شيراز، "إعادة هندسة العمليات كخيار استراتيجي لتحسين تنافسية المؤسسة: دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر -موبيليس-"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، الجزائر، العدد 17، 2015، ص82.

² موبيليس، على الرابط: <https://www.mobilis.dz/ar/apropos.php>، تم الاطلاع عليه يوم 2022/08/24، على الساعة 09:40.

وبغرض تحقيق أهدافها المعلنة، عملت الشركة منذ تأسيسها على بناء علاقة ثقة مع الزبون الجزائري والتموضع كأقرب متعامل لعملائها وشركائها، خاصة في ظل المنافسة الشديدة التي تميز سوق الاتصالات الجزائري. وللحفاظ على مكانتها، حرصت موبيليس على تقديم خدمات عالية الجودة من خلال توفير مجموعة واسعة ومتنوعة من العروض التي تتيح للزبائن اختيار ما يتوافق مع إمكانياتهم واحتياجاتهم، إضافة إلى الاستفادة من العديد من الخدمات المجانية والمزايا المختلفة. وفي هذا الإطار، تبنت الشركة شعار "أينما كنتم"، الذي يجسد التزامها بالإنصات المستمر لزيائنها ودورها في دعم التنمية المستدامة والمساهمة في التقدم الاقتصادي، مع احترام التنوع الثقافي والمساهمة في حماية البيئة. ويستند هذا التوجه إلى منظومة قيم موبيليس الأربع المتمثلة في: الشفافية، الوفاء، الحيوية، والإبداع¹.

ب. عروض وخدمات الشركة

تقدم شركة موبيليس (اتصالات الجزائر للهاتف النقال) مجموعة متنوعة من العروض والخدمات الموجهة لكل من الزبائن الخواص والمؤسسات، وذلك في إطار استراتيجيتها الرامية إلى تلبية الاحتياجات المتزايدة لمختلف فئات المستخدمين، وتعزيز جودة خدمات الاتصال الصوتي والبيانات، إضافة إلى دعم التحول الرقمي وتوسيع قاعدة الاستفادة من الخدمات الرقمية. ويمكن تلخيص أبرز هذه العروض والخدمات فيما يلي²:

- **عروض الخواص:** تقدم الشركة لعملائها الخواص مجموعة متنوعة من العروض تتمثل في عروض الدفع المسبق (Prepaid) بصيغها الحديثة التي تجمع بين المرونة، التميز والراحة، فعرض "Revolution Celebration Prepaid" يوفر العديد من الباقات كل حسب حاجته، كما يوفر خاصية التجميع التي تسمح بترحيل الرصيد تلقائيا إلى الشهر الموالي عند عدم نفاذه. كما ركزت الشركة تعزيز مرونة عروضها من خلال عرض "Revolution" تحت شعار "صمم عرضك.. كيما يناسبك" وذلك من خلال تجميع الوحدات الناتجة عن استهلاك المكالمات، الرسائل والأنترنت والاستفادة منها. وكذلك الحال بالنسبة لمشاركي الدفع البعدي (Postpaid) ومشاركي عرض كونترول (Control).

¹ مداني بلقاسم، 'دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (TIC) في اليقظة الاستراتيجية -دراسة حالة مؤسسات قطاع الاتصال جازي، موبيليس، أوريديو للفترة (2004-2019)-"، أطروحة دكتوراه علوم منشورة، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر، 2022-2023، ص124.

² موبيليس، على الرابط: <https://mobilis.dz>، تم الاطلاع عليه يوم 2025/11/29، على الساعة 23:36.

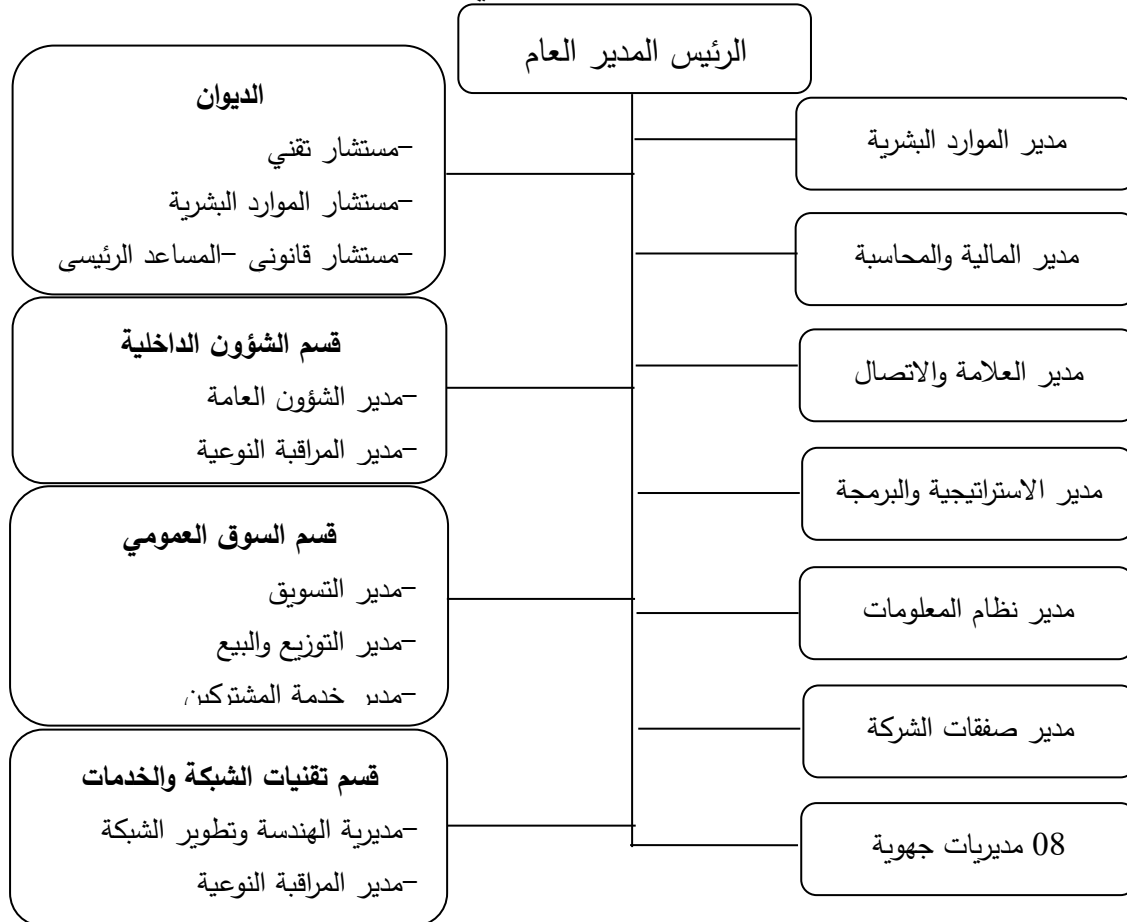
- **عروض المؤسسات:** توجه هذه العروض لدعم النشاط المهني وتوفير حلول اتصال فعالة للهيئات والشركات، وتشمل عروض (Revolution Promu) القائم على نظام الوحدات، Revolution Procontrol بنظام الدفع المسبق الذي يوفر باقات تتماشى مع احتياجات المؤسسات، Revolution Business بنظام الدفع البعدي الذي يوفر عروضاً مرنة تتكيف مع نمو أعمال المؤسسات وتطور احتياجاتها، BEPRO العرض الذي يمكن من تغيير الباقات حسب تطور نشاطات المؤسسة دون أي التزامات، بالإضافة إلى SKY PRO وSkyBusiness). كما توفر الشركة أيضاً للمؤسسات عروضاً خاصة بالإنترنت وأنترنت الجيل الرابع لضمان الاستفادة القصوى من الإنترنت في شتى الظروف.
- **عروض الأنترنت:** توفر الشركة للمتعاملين معها عرضاً حصرياً "Pack MobiNet" بدون التزام يسمح بالبقاء على اتصال دائم عبر الأنترنت من خلال "Modem Wifi Mobile+ Sim 4G" أثناء التنقل من خلال مع إمكانية مشاركة الأنترنت تصل إلى 16 مستخدماً في آن واحد، كما يمكن الاستفادة من العرض الذي يسمح بمشاركة أوسع تصل إلى 32 مستخدماً من خلال عرض "Pack MobiNet Plus". بالإضافة إلى ذلك، تقدم الشركة لمستخدميها عرض "Navigui" للبقاء في اتصال دائم، وعرض "جوازات الأنترنت" لشراء باقات إضافية لمزيد من الاتصال بأفضل الأسعار. فضلاً عن "Pack Navigui 4G" بحلته الجديدة الذي يواكب تطورات العملاء من خلال جهاز مودم حديث بتقنيات متطورة مرفقاً بشريحة يضمن اتصالاً ثابتاً وسريعاً.
- **الخدمات:** تسعى شركة موبيليس إلى تقديم تجربة متكاملة لمستخدميها من خلال توفير باقة متنوعة من الخدمات الرقمية والاتصالية المصممة لتلبية مختلف احتياجات الزبائن. وتشمل هذه الخدمات الترفيه والوسائط المتعددة، مثل نغمات الانتظار عبر خدمة "نغمتي"، والألعاب من خلال "MOBILISTORE"، وخدمة "MOBINFO" لتلقي الأخبار اليومية. كما توفر الشركة خدمات الصوت والوسائط المتعددة، على غرار تحويل المكالمات، البريد الصوتي، الإشعارات في حالة غياب التغطية، وخدمة "كلمني" للتواصل عند نفاد الرصيد، إضافة إلى خدمة "رصيدي" للاستعلام عن رصيد الحساب البريدي. وتقدم موبيليس كذلك خدمات التعبئة والدفع، مثل "Cridilis" و"سلكني"، إلى جانب عروض تحفيزية للتعبئة الإلكترونية عبر عدة منصات رقمية، فضلاً عن إمكانية الشحن عبر مكاتب البريد. وفي إطار تعزيز السلامة الرقمية، تتيح خدمة "MobiliS@fe" الرقابة الأبوية لضمان استخدام آمن للإنترنت من قبل الأطفال. كما تشمل عروض الشركة خدمات التجوال الدولي التي تمكن المستخدمين من البقاء

على اتصال خارج الوطن، بما يعكس حرص موبيليس على تطوير تجربة رقمية شاملة ومتكاملة.

ج. الهيكل التنظيمي لشركة موبيليس

يتألف الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس كما هو موضح في الشكل (19) من سبع مديريات رئيسية تُشكل النواة الأساسية لعمل المؤسسة¹.

الشكل رقم 19: الهيكل التنظيمي لشركة موبيليس



المصدر: سارة بن التومي، "محددات الإبداع الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة مؤسسات قطاع الاتصالات بالجزائر)"، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2019-2020، ص116.

يُظهر الهيكل التنظيمي لشركة موبيليس ATM Mobilis تنظيمياً يقوم على مركزية القرار في القمة مع توزيع الاختصاصات على مديريات مركزية وفرعية متخصصة. ويعكس هذا الهيكل حرص

¹ سارة بن التومي، مرجع سبق ذكره، ص115.

المؤسسة على الفصل بين الوظائف الاستراتيجية والداعمة والتشغيلية، بما يسمح بتنسيق الجهود، ضبط المسؤوليات، وتحقيق التكامل بين الجوانب التقنية، التجارية، والمالية. كما يدل تعدد المديرات والمصالح على حجم وتعقيد نشاط الشركة، باعتبارها مؤسسة اتصالات كبرى تتطلب إدارة دقيقة للموارد، الشبكات، الخدمات، والدعم اللوجستي.

وجدير بالذكر أن شركة موبيليس تعتمد على ثماني مديريات جهوية تشرف على التنفيذ الميداني، إضافة إلى العديد من الوكالات التجارية الموزعة على كامل التراب الوطني، الأمر الذي مكنها من تغطية أغلب مناطق الوطن وضمان القرب من زبائنهم وتقديم خدماتها على نطاق واسع.

د. ممارسات التغيير وإعادة الهندسة على مستوى الشركة

شرعت موبيليس، منذ استقلالها عن اتصالات الجزائر، في برنامج واسع لإعادة الهندسة بهدف تعزيز قدرتها التنافسية وتحسين جودة خدماتها، وقد مكّنها هذا التوجه من تحسين التحكم في قدراتها التشغيلية، ومع مرور الوقت استطاعت نقل صورة إيجابية لدى الزبائن عبر توفير شبكة ذات جودة عالية ومنتجات متميزة. وقد شمل هذا البرنامج أربعة محاور مترابطة أحدثت تحولاً عميقاً في طريقة إدارة الشركة وعملياتها، تتمثل في¹:

- **إعادة الهيكلة التنظيمية:** عملت موبيليس على مواءمة هيكلها التنظيمي مع أولوياتها الاستراتيجية الجديدة الرامية إلى الاعتماد أكثر على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها المتعددة، وبالتالي فقد قامت بإجراء عدة تغييرات على مستوى هيكلها التنظيمي سنة 2006 ليتلاءم مع الوضع الجديد، الأمر الذي سمح بتوحيد الجهود بين مختلف المصالح وتحقيق سرعة أكبر في إنجاز الأعمال. كما ساعدت هذه الهيكلة الجديدة على تحسين التنسيق بين الأقسام وتقليص مسارات اتخاذ القرار، إضافة إلى تعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية ومواجهة المنافسة.
- **إعادة تصميم الإجراءات:** باشرت الشركة مراجعة شاملة لإجراءات العمل بغرض تبسيطها وتقليل الهدر التنظيمي، من خلال تقليص الخطوات غير الضرورية وتسهيل التنسيق بين الإدارات. وأسهم ذلك في تخفيض الزمن المستغرق لإنجاز العمليات، وإزالة الحواجز التشغيلية، وتحرير الموظفين للتركيز على الأنشطة الأساسية ذات القيمة المضافة.

¹ حاييف سي حاييف شيراز، مرجع سبق ذكره، ص ص 88، 89.

• **هيكلية الموارد البشرية:** ضمن مسار إعادة الهندسة، عملت موبيليس على إعادة تنظيم وتوزيع مواردها البشرية من خلال دمج بعض الوحدات الوظيفية، وتقليص أو إلغاء المواقع التي لا تضيف قيمة حقيقية لسير العمليات، مع إعادة توجيه العمال نحو مهام تتوافق بشكل أفضل مع الكفاءات والمهارات المطلوبة. وقد ساهم هذا التحول في تحسين استغلال الطاقات البشرية، ورفع مستوى الأداء الوظيفي، إلى جانب توجيه القدرات نحو دعم الابتكار، تحسين جودة الخدمات المقدمة، وتعزيز فعالية خدمة الزبائن بما ينسجم مع متطلبات البيئة التنافسية المتغيرة.

• **التحول التكنولوجي:** اعتمدت موبيليس على تكنولوجيات المعلومات والاتصالات كركيزة أساسية لإعادة الهندسة، حيث استثمرت في رقمنة العمليات اليومية، وتطوير نظام معلومات موحد قادر على دعم اتخاذ القرار وتدفق المعلومات في الوقت المناسب. وقد مكّن هذا التحول الرقمي الشركة من تحسين جودة خدماتها، تطوير عروض جديدة والتكيف مع التحولات السريعة في سوق الاتصالات، خاصة في ظل بروز تقنيات الذكاء الاصطناعي والجيل الجديد من الشبكات.

بفضل هذا المسار المتكامل الذي جمع بين الهيكلية والتنظيم والتقنية والموارد البشرية، استطاعت موبيليس تعزيز أسبقياتها التنافسية، تحسين جودة خدماتها، تقليص التكلفة والوقت، ورفع قدرتها على الابتكار ومواجهة المنافسة في سوق يشهد تغيرات متسارعة.

بناء على تقدم، ومن خلال ما ذكرته "حايك سي حايك شيراز"، يتضح أنّ المؤسسة قد وفّرت بدرجة معتبرة متطلبات إعادة الهندسة اللازمة لتحسين أدائها وتعزيز قدرتها التنافسية. فقد أظهرت الشركة التزاماً واضحاً بالتحول التكنولوجي من خلال تحديث نظم المعلومات ورقمنة العمليات، وهو ما يشير إلى توفر عالٍ جداً للمتطلبات التكنولوجية. كما بيّنت جهودها في إعادة تنظيم الهياكل وتبسيط الإجراءات وتحسين مسارات اتخاذ القرار مستوى مرتفعاً من المتطلبات التنظيمية الداعمة لعمليات إعادة الهندسة. وفي الجانب البشري، اتجهت موبيليس إلى تطوير الكفاءات وإعادة توزيع القوة العاملة بما يتلاءم مع متطلبات العمل الجديد، مما يعكس توفراً معتبراً لهذا المتطلب. أما فيما يتعلق بالمتطلبات الفنية، فقد قامت الشركة بتحديث بنيتها التشغيلية وتطوير خدمات جديدة، وإن كان مستوى توفر هذا الجانب أقل نسبياً من الجوانب الأخرى لكنه يظل في حدود مقبولة. وعليه، يمكن الاستنتاج بأن موبيليس قد نجحت في توفير قاعدة صلبة لإعادة الهندسة، خاصة عبر الدعم التكنولوجي والتنظيمي، مما مكّنها من تحسين جودة خدماتها، وترقية أدائها الداخلي، ورفع قدرتها على الاستجابة للتحولات السريعة في سوق الاتصالات، وبالتالي تعزيز أسبقياتها التنافسية بشكل ملحوظ.

المطلب الثاني: المؤسسة الوطنية تيليكوم الجزائر WTA

تُعَدُّ المؤسسة الوطنية تيليكوم الجزائر WTA إحدى المؤسسات الناشطة ضمن قطاع الاتصالات في الجزائر، وتشكل جزءًا من منظومة الشركات التي تساهم في تقديم خدمات الاتصال على المستوى الوطني.

أولاً: التعريف بشركة أوريدو الجزائر

هي الفرع الجزائري لمجموعة Ooredoo، تعتبر أول متعامل متعدد الوسائط للهاتف النقال في الجزائر، حصلت على رخصة التزويد بخدمات الهاتف النقال في الجزائر في 23 ديسمبر 2003 وقد تم تسويقها في 24 أوت 2004، كانت آنذاك تحمل الاسم التجاري "نجمة" الذي أصبح "أوريدو Ooredoo" منذ 21 نوفمبر 2013 وهو التحول الذي شكّل انطلاقة مرحلة جديدة اعتمدت فيها على قيم العلامة الأصلية وأثرتها. وترتكز هذه القيم على الاهتمام الذي يجسد روح المساندة والثقة والاحترام والمسؤولية، والتواصل الذي يعكس التزام الشركة بالعمل بروح تعاونية والاندماج داخل المجتمع الجزائري، إضافة إلى قيمة التحدي التي تمثل طموحها المستمر نحو التقدم والبحث عن التحسين والتميز¹. وقد تميزت الشركة في بداية انطلاقتها بكونها أول متعامل يدخل معايير جديدة لسوق الاتصالات الجزائري، وذلك بتقديم خدمات اتصال صوتية، خدمة نقل البيانات، خدمات الوسائط المتعددة السمعية البصرية المتميزة، من خلال شبكة متوافقة مع نظام EDGE بحيث توفر سرعة عالية في تبادل البيانات وتحميلها².

في سنة 2025، صنفت Ooredoo ضمن أحسن الموظفين في الجزائر من قبل معهد Best Companies USA الذي يقوم بإبراز المؤسسات المحفزة التي يطيب العمل فيها في إطار برنامج "أفضل الأماكن للعمل"، وباعتبار شركة Ooredoo شركة مواطنة فهي تنشط ضمن المجتمع الجزائري من خلال العديد من المبادرات لدعم المشاريع من خلال حاضناتها، كما تساهم في نجاح التظاهرات المختلفة تكنولوجيا وماديا الأمر الذي يجعلها مساهما حقيقيا، إيجابيا وفعالا في المجتمع الجزائري³.

¹ أوريدو الجزائر، على الرابط: <http://www.ooredoo.dz/Ooredoo/Algerie/tout-sur-ooredoo>، تم الاطلاع عليه يوم 2022/08/24، على الساعة 10:17.

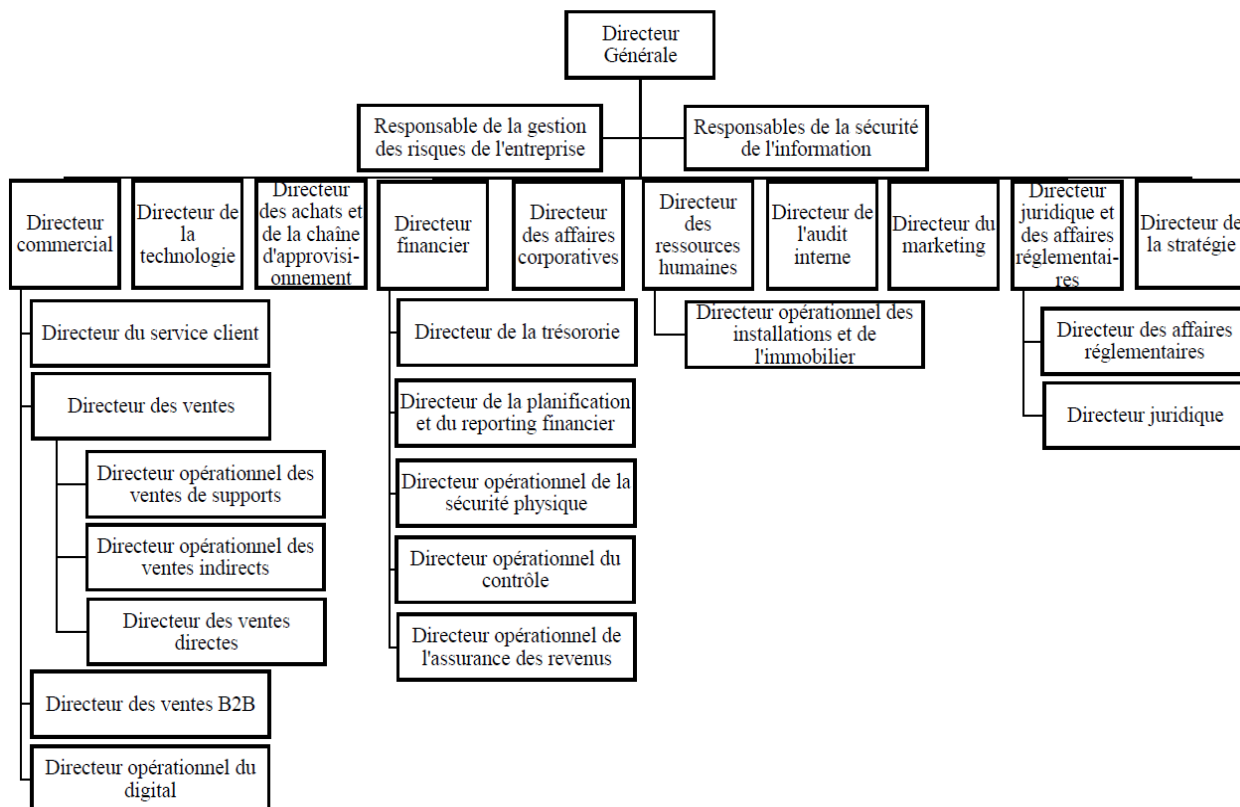
² نصر الدين سامي وكمال بن دقل، "دور الذكاء الاصطناعي في عملية تخطيط المنتج في شركة الاتصالات ooredoo الجزائر"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، الجزائر، المجلد 13، العدد 01، 2020، ص189.

³ أوريدو الجزائر، على الرابط: <http://www.ooredoo.dz/Ooredoo/Algerie/tout-sur-ooredoo>، تم الاطلاع عليه يوم 2023/02/08، على الساعة 22:17.

ثانيا: الهيكل التنظيمي للشركة

يُعدّ الهيكل التنظيمي من الأدوات الأساسية التي تعكس كيفية توزيع الصلاحيات والمسؤوليات داخل المؤسسة، ويُظهر نمط التنسيق بين مختلف الوحدات والوظائف بما يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وفي ظل التغيرات المتسارعة التي يعرفها قطاع الاتصالات، تحرص شركة أوريدو الجزائر على اعتماد هيكل تنظيمي مرن ومتطور ينسجم مع متطلبات الأداء، الابتكار وجودة الخدمة. ومن هذا المنطلق، يبرز الهيكل التنظيمي للشركة كإطار يحدد العلاقات الوظيفية بين مختلف المديريات والمصالح، ويجسد توجهها نحو تعزيز الكفاءة التشغيلية وتحسين عملية اتخاذ القرار. وفيما يلي عرض للهيكل التنظيمي المعتمد من طرف شركة أوريدو الجزائر.

الشكل رقم 20: الهيكل التنظيمي لشركة أوريدو الجزائر



Source : ZEGGAR Nardjes, « le rôle de l'audit interne dans la prévention des risques impactant le chiffre d'affaires : Cas Wataniya Télécom Algérie », Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences financières et comptabilité, Ecole supérieur de commerce, Algérie, 2023-2024, p65.

يعكس الهيكل التنظيمي لشركة أوريدو اعتمادها على هيكل وظيفي يقوم على وضوح السلطة وتخصص المهام، حيث يتصدر المدير العام قمة الهرم وتتبعه مديريات مركزية تغطي مختلف

الأنشطة الاستراتيجية والتشغيلية، مثل المديرية التجارية، المالية، التكنولوجية، الموارد البشرية، التسويق، والتدقيق الداخلي، إلى جانب مديرية الاستراتيجية والشؤون القانونية والتنظيمية. ويبرز في هذا الهيكل اهتمام خاص بإدارة المخاطر وأمن المعلومات، ما يعكس وعي الشركة بمتطلبات الحوكمة وحماية البيانات في قطاع الاتصالات. كما يظهر التقسيم الدقيق داخل المديرية التجارية والمالية توجه أوريديو نحو تعزيز الكفاءة التشغيلية، تنويع قنوات البيع، وضمان الإيرادات، بما يدعم قدرتها التنافسية ويواكب التحول الرقمي والتغيرات السريعة في بيئة الأعمال.

ثالثاً: عروض وخدمات الشركة

تقدم شركة Ooredoo الجزائر مجموعة واسعة من العروض والخدمات التي تستجيب لاحتياجات الزبائن وتتماشى مع المعايير العالمية، حيث تشمل خدمات الهاتف النقال والإنترنت بمختلف صيغها، إلى جانب باقة من الخدمات الرقمية المبتكرة الموجهة للخواص والمؤسسات. ومن أبرز هذه الخدمات خدمة Ranini لاختيار نغمات الانتظار، وخدمة Khabarni لتزويد الزبون بالمعلومات حسب اهتماماته، وتطبيق ANAZIK المخصص للاستماع إلى الموسيقى الجزائرية والعالمية، إضافة إلى بوابة 113 التي تتيح للمشاركين الحصول على معلومات حول الخط والخدمات مثل معرفة رقم الهاتف، الاطلاع على الرصيد، تحديد أقرب فضاء خدمات، والاستفادة من البريد الصوتي. كما توفر الشركة خدمة Dima لمعرفة محاولات الاتصال في حال وجود الهاتف خارج نطاق التغطية، ومنصة Haya Store لتحميل الألعاب، وخدمة ESTORM كأول خدمة للدفع الإلكتروني عبر الإنترنت في الجزائر دون تكاليف إضافية. وفي إطار تعزيز الاستخدام الآمن للإنترنت، تتيح Ooredoo خدمة الرقابة الأبوية لحجب المحتويات غير المرغوب فيها عبر شفرة سرية، إضافة إلى خدمة تحويل العملات عبر الرمز #232* وفق أسعار صرف محدثة تشمل مجموعة من أكثر العملات تداولاً، مما يعكس حرص الشركة على تنويع خدماتها وتعزيز التجربة الرقمية لزبائنهم¹.

كما تتيح Ooredoo أيضاً خدمات تفاعلية مثل التحكم في فيسبوك عبر الرسائل النصية، وخدمة الدردشة، وتحويل الرصيد (Stromili)، وحظر المكالمات غير المرغوب فيها (Filttri)، إضافة إلى خدمة التعبئة عبر أجهزة الصراف الآلي للبنك BNP Paribas دون أي تسعيرة إضافية وهي خدمة

¹ أوريديو الجزائر، على الرابط: <http://www.ooredoo.dz/Ooredoo/Algerie/particuliers/services>، تم الاطلاع عليه يوم 2023/02/22، على الساعة 10:15.

حصرية للمتعامل النقال Ooredoo في الجزائر. وتعكس الخدمات التي تقدمها الشركة بصفة عامة اعتمادها على التطور التكنولوجي والابتكار في الخدمات مما يسمح بتحسين تجربة الزبون.

رابعا: مبادرات إعادة الهندسة على مستوى الشركة

اعتمدت Ooredoo الجزائر في مجال تسيير وتنمية الكفاءات توجهاً واضحاً يرمي إلى تغيير أساليب إدارة الموارد البشرية وتعزيز فعاليتها. وعلى هذا الأساس أنشأت الشركة مديرية متخصصة مكلفة بإدارة وتطوير الكفاءات تحت مسمى "مديرية إدارة وتطوير المواهب"، حيث تلعب هذه الأخيرة دوراً هاماً في متابعة خطط التطوير الفردية وتحديد ذوي الإمكانيات والمواهب العالية. ومن أجل ذلك، تبنت الشركة أدوات ومنهجيات متقدمة بغرض مراجعة الموارد البشرية (People Review)؛ التي تجرى عادة سنوياً، من خلال جمع المعلومات حول طموحات وأداء الموارد البشرية من أجل إعداد خريطة شاملة لكفاءات المؤسسة مما يسمح بتحديد الإمكانيات العالية المضيفة للقيمة وضمان تطويرها، مراجعة المواهب (Talent Reviews) التي توفر فهماً معمقاً للوضع الحالي لكفاءات المؤسسة. إضافة إلى خطة التعاقب الوظيفي (Succession Plan) التي تضمن استمرارية شغل المناصب الحساسة بالشركة، وذلك من خلال تطوير مخزون الكفاءات وتدوير المناصب بغرض تعويض القادة الذين يشغلون المناصب الحرجة¹.

وعليه، يمكن القول أنّ هذه الممارسات سمحت بإعادة تنظيم الموارد البشرية وفق مقاربة استراتيجية قائمة على اكتشاف الطاقات ذات الإمكانيات العالية، وتوجيهها عبر مسارات تطوير فردية وجماعية تتماشى مع احتياجات المؤسسة المستقبلية. غير أنّ هذه الإجراءات، رغم أهميتها في رفع الأداء وتعزيز ثقافة الأداء والابتكار وضمان استمرارية المناصب الحساسة، تندرج أساساً ضمن تطوير وظائف الموارد البشرية أكثر من كونها إعادة هندسة شاملة للعمليات.

وضح كل من "خارجي سرين" و"بلقاسم أمحمد" في دراستهما التحليلية لمجموعة Ooredoo الدولية أنّ الشركة تبنت منهج إعادة الهندسة كخيار إستراتيجي من أجل تحقيق تحسينات جوهرية في الأداء والقدرة التنافسية عبر مختلف فروعها. وقد ركزت على تطوير رؤيتها الاستراتيجية القائمة على إثراء حياة العملاء رقمياً، وتبني ثقافة عمل أكثر مرونة، وإعادة تصميم العمليات بما ينسجم مع التحولات السريعة في قطاع الاتصالات. كما أولت اهتماماً كبيراً بالتحول الرقمي من خلال الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، نشر حلول الذكاء الاصطناعي وتطوير القنوات الرقمية للتفاعل

¹ HAIOUANI Narimane, « Le rôle du management des compétences dans la mise en évidence de l'employabilité : étude de cas de l'entreprise Ooredoo Algérie », Entreprise Review, Vol 09, N 01, 2020, p488.

مع الزبائن. وإلى جانب ذلك، قامت المجموعة بتعزيز قدرات مواردها البشرية عبر برامج التدريب والتنمية وتنفيذ مبادرات عالمية للتنقل الوظيفي. وتكشف هذه الإجراءات أنّ Ooredoo الدولية وفّرت بدرجة معتبرة متطلبات إعادة الهندسة عبر أبعادها المختلفة¹:

- **تكنولوجياً:** مستوى مرتفع جدًا، بفضل الاستثمار المكثف في التكنولوجيا والخدمات الرقمية.
- **تنظيمياً:** مستوى مرتفع جدًا، نتيجة إعادة تشكيل الهياكل وتعزيز الرؤية الاستراتيجية الموحدة.
- **بشرياً:** مستوى مرتفع، مدعوم ببرامج التكوين والتطوير وإدارة الكفاءات.
- **فنياً:** مستوى متوسط إلى مرتفع، من خلال تحسينات في الخدمات والبنى التشغيلية.

وبالنظر إلى واقع الشركة داخل السوق الوطنية، يمكن الاستنتاج أنّ تبني الشركة لمبادئ إعادة الهندسة الدولية يظهر بدرجات متفاوتة مقارنة بما تعتمد عليه المجموعة العالمية. فمن الناحية التكنولوجية، حققت الشركة تطوراً معتبراً من خلال تحديث الشبكات وتقديم خدمات رقمية جديدة، غير أنّ مستوى التحول التنظيمي والبشري يظل محدوداً مقارنة بوتيرة التحول على المستوى الدولي. كما أنّ البنية التشغيلية والخدمات الفنية التي تعتمد عليها الشركة محلياً تعكس توفراً متوسطاً لمتطلبات إعادة الهندسة نتيجة خصوصيات السوق الجزائرية، طبيعة المنافسة والقيود التنظيمية.

وقد تبين من خلال الورقة البحثية لكل من "نصر الدين سالمي" و"كمال بن دقفل" أنّ شركة Ooredoo الجزائر تبنت عدداً من المبادرات التي تعكس تطبيقاً فعلياً لمبادئ إعادة الهندسة، إذ قامت بإعادة تصميم جوهري لطريقة إدارة البيانات، التسويق وخدمة الزبائن، من خلال إدماج تكنولوجيا معلومات متقدمة تقوم على بنية معلوماتية ضخمة تتضمن قواعد بيانات كبيرة جداً (VLDB) من Oracle تتعدى سعتها 120 تيرابايت، وقواعد بيانات تشغيلية (CBIO (RTX, BSCX, STRSERV بسعة 88 تيرابايت، بالإضافة إلى قواعد بيانات SQL Server VLDB بسعة أكثر من 30 تيرابايت، وقواعد Greenplum Data Warehouse بسعة 30 تيرابايت، بالإضافة إلى قواعد بيانات SQL Server Alwayson، كما دعمت الشركة عملياتها ببنية معلوماتية تحتوي على أكثر من 150 قاعدة بيانات مستقلة (RAC and Standalone data base). كل هذا بغرض تمكين الشركة من تخزين بيانات ضخمة من مصادر مختلفة داخلية وخارجية، إضافة إلى إنشاء مستودعات بيانات فرعية (Data Marts) لتسهيل الوصول السريع للمعلومات ودعم اتخاذ القرار².

¹ خراجي سرين وبلقاسم أحمد، "إعادة هندسة الأعمال: دراسة تحليلية لشركة الاتصالات الدولية Ooredoo"، مجلة المالية والأسواق، الجزائر، المجلد 09، العدد 02، 2022، ص 147-151.

² نصر الدين سالمي وكمال بن دقفل، مرجع سبق ذكره، ص 190.

وأعادت الشركة كذلك هندسة عملية إدارة علاقات الزبائن من خلال إدخال نظام (Marhaba-CRM) سنة 2011 الذي يهدف إلى معرفة حاجات ورغبات الزبائن عبر تدفق معلوماتي عالي الدقة واستغلال ذلك في الاستجابة السريعة لمتطلباتهم من خلال تطوير خدمات جديدة ومبتكرة تلبي تطلعاتهم. ثم اعتماد مفهوم (Customer Experience Management) سنة 2015 عبر ResponseTek من Telco-Zephyr Tel، الذي مكّنها من جمع وتحليل آراء الزبائن بشكل لحظي عبر التقاط صوت العميل على أي جهاز وفي أي مكان وتحليلها تلقائياً وإعداد التقارير عن رؤية العملاء بهدف تقديم خدمات أكثر تخصيصاً وجودة. كما أعادت هندسة عمليات التسويق عبر الانتقال من الأساليب التقليدية إلى الاعتماد المكثف على وسائل التواصل الاجتماعي مثل Facebook، Twitter وInstagram، إضافة إلى استخدام أدوات متقدمة في تحليل البيانات مثل Power BI، Tableau وSap Business Object، Sas Enterprise Guide. وهو ما سمح بتطوير لوحات قيادة تفاعلية ودعم اتخاذ القرار المبني على البيانات¹.

هذه التغييرات لا تُعدّ مجرد تحسينات تدريجية، بل تمثل تحولاً جذرياً في طريقة سير العمليات داخل الشركة، سواء من حيث جمع المعلومات، أو تحليل بيانات العملاء، أو تصميم الخدمات، أو إدارة العمليات التسويقية، ما يجعلها متسقة تماماً مع مدخل إعادة الهندسة الهادف إلى تحسين النوعية، تقليل الوقت والتكلفة وتعزيز الابتكار.

المطلب الثالث: أوبتيكوم تيليكوم الجزائر OTA

تحتل شركة أوبتيكوم تيليكوم الجزائر (جازي) موقعاً مهماً ضمن سوق الاتصالات في الجزائر، حيث تُعد من أبرز المتعاملين الذين أسهموا في تنويع خدمات الهاتف النقال وتوسيع قاعدة المشتركين. ويهدف هذا المطلب إلى تقديم نظرة موجزة حول هذه الشركة ودورها داخل القطاع.

أولاً: التعريف بشركة جازي

(أوراسكوم تيليكوم الجزائر سابقاً) هي شركة رائدة في مجال الاتصالات النقالة تحمل الاسم التجاري "جازي Djazzy"، حصلت على رخصة لإقامة واستغلال شبكة عمومية للمواصلات اللاسلكية الخلوية من نوع GSM وتوفير الخدمات اللاسلكية للجمهور في 30 جويلية 2001²، وأطلقت شبكتها

¹ نصر الدين سالمى وكمال بن دقفل، مرجع سبق ذكره، ص 191.

² لحرش الطاهر وشطابي كنزة، "المسؤولية الاجتماعية لمتعاملي الهاتف النقال بالجزائر -دراسة مقارنة مع بعض شركات الاتصالات في العالم"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، الجزائر، العدد 01، المجلد 12، 2019، ص 275.

في 15 فيفري 2002. وهي شركة ذات أسهم برأسمال قدره 164 مليار دينار جزائري تحصلت الدولة الجزائرية على 51 بالمائة من رأسمال الشركة في جانفي 2015 عن طريق الصندوق الوطني للاستثمار FNI بعد 3 سنوات من المفاوضات وأكثر من 4 سنوات من النشاط الجاد، وتبعا لشروط الاتفاقية احتفظت مجموعة VEON بمسؤولية تسيير الشركة¹، لتنتقل في جويلية 2022 إلى الصندوق الوطني للاستثمار FNI وسيفيتال CEVITAL حيث تنازلت مجموعة VEON عن كامل أسهمها لصالح الصندوق الوطني للاستثمار بنسبة 96,57% لتصبح المؤسسة وطنية أما نسبة 3,43% فهي مملوكة من قبل سيفيتال، كما تقدم الشركة مجموعة متنوعة من العروض والخدمات للأفراد والمؤسسات كالدفع البعدي، الدفع المسبق،.. وغيرها². وتهدف الشركة إلى تحقيق جملة من الأهداف أبرزها³:

- الحرص على استهداف الزبائن بمختلف فئاتهم وأصنافهم؛
- غرس روح القيادة لدى كل عامل بالمؤسسة؛
- دعم روح الجماعة ضمن مختلف نشاطاتها؛
- احترام الغير والعمل على إرساء أخلاق تنظيمية بالمؤسسة؛
- الاندماج وتكريس روح الفريق؛
- الوصول إلى أكبر قدر من الفعالية في تحقيق الأهداف المسطرة؛
- تشجيع روح المبادرة والإبداع لدى الأفراد وأخذ أفكارهم بعين الاعتبار.

ثانيا: عروض وخدمات الشركة

تُعَدّ شركة جازي من أبرز شركات الاتصالات في الجزائر، حيث تسعى إلى تلبية احتياجات مختلف فئات الزبائن من خلال باقة متكاملة ومتنوعة من العروض والخدمات في مجال الهاتف النقال والأنترنت. وتعتمد الشركة في ذلك على تطوير حلول مرنة ومبتكرة تشمل الزبائن الأفراد والمؤسسات، مع التركيز على جودة الخدمة، توسيع التغطية وتحسين تجربة المستخدم. كما تعمل جازي على مواكبة التطورات التكنولوجية والطلب المتزايد على الخدمات الرقمية، بما يعزز مكانتها التنافسية في سوق الاتصالات الجزائري ويدعم مساهمتها في التحول الرقمي والاقتصادي. وتتمثل عروض الشركة في العديد من اشتراكات الدفع المسبق كعرض جازي Campuce المخصص للطلبة مع عروض ترحيبية عند أول استعمال، عرض جازي Legend وكذا عرض جازي ZID. كما توفر الشركة عروض الدفع

¹ جازي، على الرابط: <https://www.djezzy.dz/ar> تم الاطلاع عليه يوم 2022/08/24، على الساعة 11:54.

² المرجع نفسه، تم الاطلاع عليه يوم 2023/02/08، على الساعة 22:08.

³ مداني بلقاسم، مرجع سبق ذكره، ص126.

البعدي، وعروض الأنترنت والتجوال الدولي التي تسمح للمستخدمين البقاء على اتصال دائم حتى خارج التراب الوطني¹. كما تقدم الشركة مجموعة متنوعة من الخدمات التي تلبي احتياجات وتطلعات عملائها تتمثل في²:

- **خدمات التسلية والوسائط المتعددة:** من بينها خدمة "نكتة" التي توفر محتوى جزائرياً مسلياً يجمع بين النكت والبوقالات، وخدمة "جازي سكوب" لتلقي الأخبار المحلية والدولية والثقافية، إضافة إلى "رنتي" التي تتيح لزبائن الدفع المسبق والبعدي والمؤسسات اختيار نغمة خاصة بالانتظار. كما توفر الشركة بوابة الألعاب (Game Potal)، وخدمة "سكوب رمضان" للوصفات الرمضانية، ومنصة Game Land ثنائية اللغة للمحتوى الترفيهي، إلى جانب خدمة VtXperience الخاصة بمقاطع الواقع الافتراضي، وخدمة YouScribe التي تضع مكتبة رقمية كبيرة في متناول المستخدم. وتشمل الخدمات أيضاً PREMIUM GAMING لإعادة شحن أشهر الألعاب الإلكترونية، ومنصة التعليم الإلكتروني دروسكم، وDigital Fennec الخاصة بألعاب الهواتف المتوافقة مع نظام Android TV، إضافة إلى خدمة TOD التي تقدم محتوى متنوعاً بثلاث صيغ مختلفة، وكذا منصة "شاهد" التي توفر أكبر مكتبة للمحتوى العربي من أفلام ومسلسلات وبرامج.
- **خدمات الصوت:** تقدم جازي مجموعة من خدمات الاتصال الإضافية التي تعزز تجربة الزبون، من بينها خدمة CLIP+ التي تضمن عدم ضياع المكالمات عند عدم توفر التغطية وذلك عن طريق تلقي رسالة إعلام لكل من حاول الاتصال، وخدمة "إخفاء الرقم" المفعلة عبر الاتصال بخدمة الزبائن، إضافة إلى "القائمة الحمراء 709" المخصصة للمشتركين الراغبين في عدم ظهور أسمائهم في قائمة الدليل. كما توفر الشركة خدمة "المكالمة الجماعية" بين 3 إلى 6 متحدثين، وخدمة "تحويل المكالمات" نحو رقم آخر من اختيار المشترك للبقاء على اطلاع بالمكالمات الواردة في أي مكان، إلى جانب "إمكانية اختيار الرقم" عند اقتناء شريحة جديدة. وتشمل الخدمات أيضاً "المكالمة المزدوجة" التي تتيح استقبال عدة مكالمات في آن واحد، وخدمة VERSO+ التي تسمح بإرسال واستقبال الاتصالات والرسائل القصيرة باستخدام رقم إضافي.
- **خدمات التعبئة:** تقدم جازي عدة خدمات موجهة لمشتري الدفع المسبق، من بينها خدمة "طرانكيلو" التي تمنح الزبائن الذين سوّوا وضعيتهم واستوفوا الشروط إمكانية الاستفادة من رصيد إضافي، إضافة إلى خدمة "فليكسيلي" التي تتيح لمشتري جازي كلاسيك وميلينيوم

¹ جازي، على الرابط: <https://www.djezzy.dz/ar/>، تم الاطلاع عليه يوم 2025/12/13، على الساعة 15:36.

² المرجع نفسه، تم الاطلاع عليه يوم 2025/11/24، على الساعة 02:07.

إرسال رصيد لأقاربهم بكل سهولة. كما توفر الشركة خدمة "التعبئة الإلكترونية للأفراد" التي تسمح بتحويل الرصيد لجميع مشتركى الدفع المسبق، إلى جانب "خدمة التعبئة الإلكترونية عبر بطاقة VISA" المتاحة الآن لتسهيل عمليات الشحن بطريقة آمنة وسريعة.

- **الخدمات الدولية والتجوال:** تتيح خدمة "دولي" من جازي للمشارك إجراء مكالمات دولية مباشرة من خطّه نحو الهواتف الثابتة أو النقالة عبر مختلف البلدان، للبقاء على تواصل بلا حدود. كما توفر خدمة "التجوال" التي تمكّن من إجراء واستقبال المكالمات أثناء التواجد خارج الوطن، ويُشترط تشكيل الأرقام الدولية مسبقة بالرمز الخاص بكل بلد لضمان استخدام الخدمة بشكل صحيح أثناء السفر.

- **خدمات الرسائل:** توفر جازي عدّة خدمات مخصّصة للرسائل القصيرة، من بينها خدمة SMS 3LIK التي تُمكن زبائن الأفراد والمؤسسات من إرسال رسائل SMS حتى في حال عدم توفر الرصيد لدى المتلقي، وخدمة "البريد الصوتي" التي تحفظ المكالمات الواردة عندما يكون الهاتف مغلقاً أو عندما يكون الزبون مشغولاً، إضافة إلى خدمة SMS BIP التي تتيح إرسال ستّ رسائل قصيرة أسبوعياً للأقارب والأصدقاء حتى في حال عدم توفر رصيد لدى المرسل.

- **خدمات الفاتورة:** تقدم جازي خدمة "فليكسي" موجهة لجميع زبائننا بحيث تمكّنهم من تعبئة المبلغ الذي يرغبون به، بينما توفر "الفاتورة المفصّلة المنتظمة" سجلاً كاملاً لجميع اتصالات المشارك خلال فترة محددة. كما يمكن الاستفادة من خدمة B2MAIL لاستلام الفواتير عبر البريد الإلكتروني، أو تسديدها بسهولة عبر الاقتطاع البنكي الأوتوماتيكي أو بطاقة التعبئة. وتتيح جازي خدمة "معلومات الفاتورة 787" لمتابعة الاستهلاك والفواتير السابقة، كما تسهّل خدمة "الفاتورة الجديدة" نشر الفواتير من خلال دورة فاتورة واحدة. بالإضافة إلى ذلك، تمكّن "الفاتورة الإلكترونية للأفراد عبر VISA" من الدفع الإلكتروني عبر الأنترنت بسهولة وأمان لجميع المشتركين ذوي الدفع البعدي.

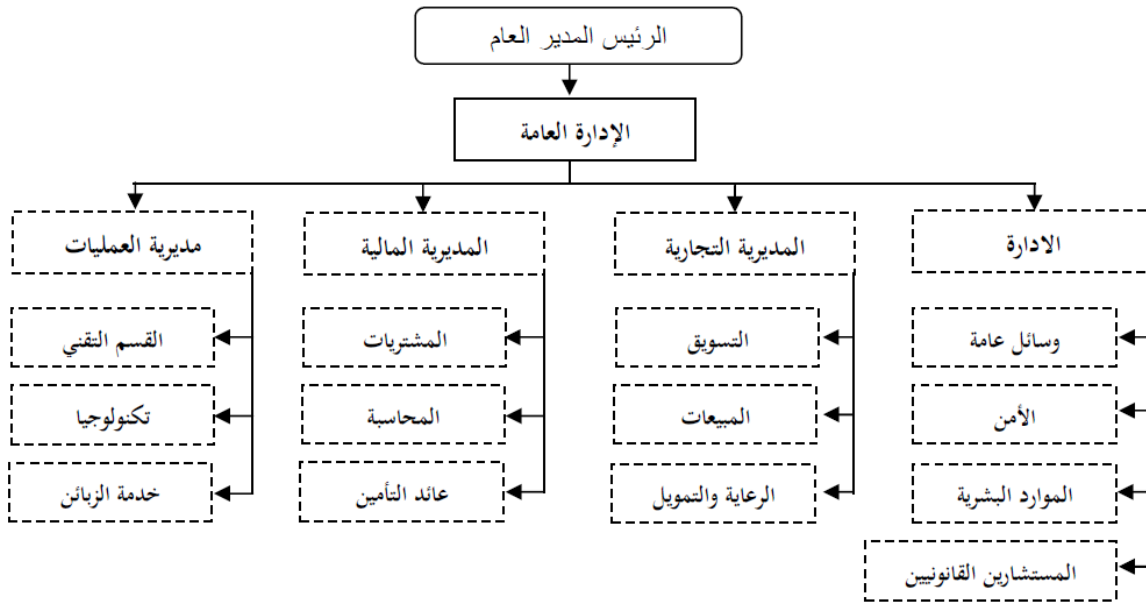
- **خدمات إضافية:** توفر جازي مجموعة من الخدمات لدعم زبائننا وحماية استخدامهم، مثل "الرقابة الأبوية" التي تساعد على حماية الأطفال من المحتويات غير الملائمة على الإنترنت، ورمز #777* للتحكّم في خيارات الخط بسهولة. كما تتيح "خدمة الزبائن" التواصل مع مراكز الاتصال المتخصصة للإجابة عن مختلف الاستفسارات، وتوفير أرقام مفيدة للزبائن عند الحاجة. ولضمان استمرارية الخدمة، تمكّن جازي مشتركىها من الحصول على "شريحة SIM جديدة" في حالة تعطلها أو فقدان الهاتف، بينما تعمل جازي مع كل من (Mobilis) و (Ooredoo) لمنع سرقة الهواتف وجعلها غير صالحة للاستخدام في الشبكات الثلاثة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن الاستفادة من خدمة "تعلّم الإنجليزية واللغات الأخرى" عبر الإنترنت

باللغتين العربية والفرنسية، والحماية من "التصيد الاحتيالي عبر الرسائل القصيرة" الذي قد يهدف إلى سرقة المعلومات الشخصية.

ثالثاً: الهيكل التنظيمي للشركة

تُعدّ شركة جازي من المؤسسات الرائدة في قطاع الاتصالات بالجزائر، حيث تعمل في بيئة تتسم بشدة المنافسة والتطور التكنولوجي المتسارع، الأمر الذي يفرض عليها تبني تنظيم إداري فعال وقادر على التكيف. والشكل رقم (21) الموالي يوضح الهيكل التنظيمي لشركة جازي.

الشكل رقم 21: الهيكل التنظيمي لشركة جازي



المصدر: سارة بن التومي، "محددات تطوير الإبداع الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة مؤسسات قطاع الاتصالات بالجزائر)"، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2019-2020، ص133.

يظهر الشكل رقم (21) هيكلاً تنظيمياً وظيفياً يعتمد على تقسيم المؤسسة إلى مديريات ووحدات حسب التخصص. الهيكل يبدأ من القمة ثم يتدرج إلى الوحدات التنفيذية:

- الرئيس المدير العام: يمثل أعلى سلطة في المؤسسة، وهو المسؤول عن وضع التوجهات الاستراتيجية، اتخاذ القرارات الكبرى، الإشراف العام على جميع المديريات.

- الإدارة العامة: هي حلقة الوصل بين الرئيس المدير العام وباقي المديريات، ومن مهامها: التنسيق بين الفروع، متابعة تنفيذ القرارات وضمان سير الأعمال بشكل منظم.
- مديرية العمليات: تركز على الجوانب التشغيلية والفنية للمؤسسة وتشمل القسم التقني المسؤول عن تشغيل وصيانة الشبكة وأنظمة الاتصال. قسم التكنولوجيا الذي يهدف إلى تطوير البنية التحتية الرقمية وتحديث الأنظمة التكنولوجية. وخدمة الزبائن التي تعمل على معالجة استفسارات الزبائن، استقبال الشكاوى، والدعم الفني.
- المديرية المالية: تهتم بجميع الجوانب المالية والمحاسبية وتشمل المشتريات (اقتناء المعدات والوسائل والخدمات الضرورية)، المحاسبة (لتسجيل العمليات المالية وإعداد التقارير المحاسبية)، وعائد التأمين (لإدارة التأمينات والعقود المالية الخاصة بالمؤسسة).
- المديرية التجارية: تعنى بالأنشطة المرتبطة بالسوق والزبائن وتشمل قسم التسويق؛ الذي يهدف إلى بناء صورة العلامة التجارية، الإشهار والخطط التسويقية. قسم المبيعات؛ لبيع الخدمات والمنتجات، ومتابعة العملاء. وكذا قسم الرعاية والتمويل الذي يهتم بإدارة الشراكات، الرعاية التجارية والتمويل المرتبط بالأنشطة التجارية.
- الإدارة (الشؤون الإدارية): تضم الأقسام التي تدعم العمل الداخلي للمؤسسة متمثلة في الوسائل العامة؛ من إدارة للتجهيزات، نقل ولوجستيك. الأمن، الموارد البشرية وكذا المستشارين القانونيين العاملين على تقديم الدعم القانوني، صياغة العقود ومتابعة المنازعات.

رابعاً: مبادرات الشركة وعلاقتها بإعادة الهندسة

شهدت شركة جازي خلال السنوات الأخيرة، ولا سيما في ظل الأزمة الصحية العالمية، سلسلة من المبادرات والتحوليات التي مست مختلف جوانب عملها التنظيمي والتقني والتشغيلي. وتكشف هذه المبادرات عن توجه واضح نحو تبني ممارسات حديثة تتقاطع في جوهرها مع متطلبات إعادة الهندسة، سواء من حيث إعادة تصميم العمليات، أو تحديث البنية التكنولوجية، أو تعزيز المرونة التنظيمية، أو تطوير آليات تقديم الخدمة. وفيما يلي عرض لأبرز هذه الجهود التي تعكس مدى انخراط الشركة في مسار تطوير شامل يستجيب لتحديات السوق ويلائم تطلعات الزبائن¹:

أ. التكيف الاستراتيجي مع الأزمة الصحية: اعتمدت جازي خلال الربع الثالث من سنة 2020 خطة عمل سمحت لها بالتكيف مع ظروف الجائحة بهدف ضمان استمرارية خدماتها وتحسين

¹ جازي، "بيانات صحفية"، على الرابط: <https://www.djezzy.dz/djezzy/actualite-et-nouveautes/communiqués-de-presse/>، تم الاطلاع عليه يوم 2025/12/13، على الساعة 15:46.

جودتها، وهو ما يعكس قدرة الشركة على إعادة تصميم طرق عملها بما يتناسب مع التحولات المفاجئة للسوق.

ب. اعتماد العمل عن بعد وتعزيز تدابير السلامة: حافظت الشركة على نمط العمل عن بعد بالنسبة لجزء معتبر من موظفيها، لاسيما في الوظائف الإدارية والداعمة، مع الاستمرار في ضمان سير النشاطات الأساسية دون انقطاع. مع تطبيق تدابير وقائية داخل الفضاءات المفتوحة للجمهور مثل العوازل الزجاجية في المحلات والأقنعة ومواد التعقيم. ويعكس هذا التوجه قدرة الشركة على التكيف السريع مع الظروف الاستثنائية، ويبرز مستوى من المرونة التنظيمية التي تتسجم مع مبادئ إعادة هندسة العمليات، من خلال إعادة تنظيم طرق العمل، تقليص الاحتكاك المباشر، والاستفادة من الحلول الرقمية لضمان استمرارية الأداء وتحسين الكفاءة التشغيلية.

ج. تعزيز الخدمات الرقمية والتحول نحو الاشتغال الإلكتروني: قامت جازي بتقوية خدماتها الرقمية من خلال "جازي مكتبي" التي توفر حلولاً تساعد المؤسسات في الحفاظ على نشاطها، إضافة إلى تحديث تطبيق جازي لتسهيل الدفع الإلكتروني، ما يبرز تبني الشركة للمتطلبات التكنولوجية لإعادة الهندسة.

د. رفع حجم الاستثمارات لتحسين الشبكات والبنية التحتية: استثمرت الشركة 3.4 مليار دينار في الربع الثالث من 2020، بزيادة سنوية قدرها 28.9٪، وبلغ مجموع الاستثمارات 8.3 مليار دينار خلال الأشهر التسعة الأولى، ما مكن من تحسين شبكتي الجيلين الثالث والرابع، وهو مؤشر واضح على تحول هيكل طويل الأمد.

هـ. تعزيز جودة الخدمة وتطوير الأداء الرقمي: ساهمت الاستثمارات في تحسين جودة الشبكة وتمكين المستخدمين من استهلاك المزيد من الإنترنت على شبكة عالية الأداء، وهو ما يرتبط مباشرة بمتطلبات إعادة تصميم العمليات الفنية والتقنية.

و. مؤشرات مالية تثبت مرونة الشركة وقدرتها على التكيف: بلغ رقم الأعمال 22.3 مليار دينار بانخفاض سنوي بـ 5.7٪ لكنه ارتفع بنسبة 8.3٪ فصلياً، كما ارتفعت الأرباح التشغيلية بنسبة 23.3٪ مقارنة بالربع السابق، ما يدل على قدرة الشركة على استعادة نشاطها بنموذج تشغيلي أكثر مرونة.

ز. نمو قاعدة الزبائن بفضل تحديث العروض: وصل عدد زبائن جازي إلى 14.2 مليون مشترك، بزيادة قدرها 1.8٪ خلال الربع الثالث، مما يعكس نجاح الشركة في إعادة هيكلة عروضها التسويقية بما يتوافق مع احتياجات السوق.

ح. تغطية موسعة لشبكتي الجيل الثالث والرابع: غطت شبكة الجيل الرابع 47% من السكان في 41 ولاية، مقابل تغطية 76% بالجيل الثالث، وهو دليل على توسع استراتيجي في البنية التحتية الرقمية ينسجم مع متطلبات إعادة الهندسة.

ط. افتتاح فضاء جديد للحلول التكنولوجية: يمثل الفضاء التكنولوجي الجديد الذي افتتحته جازي خطوة استراتيجية لدعم الابتكار والبحث والتطوير، ويعد منصة لإعادة تصميم نموذج الخدمات الرقمية في الشركة، مما يجعله مثالا واضحا على تبني التوجهات الأساسية لإعادة الهندسة.

ي. اعتبار الجائحة محفزًا لتسريع التحول وليس مجرد ظرف مؤقت: تشير المؤشرات المختلفة إلى أن ما قامت به جازي ليس خطة مؤقتة لمواجهة الأزمة، بل نقطة تحول في نموذجها التشغيلي، حيث استُخدمت الأزمة كمحفز لتسريع التحول الرقمي وإعادة تصميم العمليات، وهو ما يتوافق مع فلسفة إعادة الهندسة.

يتضح من خلال استعراض المبادرات التي تبنتها شركة جازي خلال مرحلة الأزمة الصحية وما بعدها، أنّ الشركة سارعت إلى إعادة تهيئة نمط عملها بما ينسجم مع متطلبات تبني مدخل إعادة الهندسة. فعلى المستوى التكنولوجي، ركزت الشركة على تعزيز خدماتها الرقمية، تحديث تطبيقاتها، توسيع شبكات الجيلين الثالث والرابع والاعتماد على فضاءات جديدة للحلول والابتكار، ما يشكل تحولاً جوهرياً في البنية التقنية الداعمة لعملياتها. أما على المستوى البشري، فقد اعتمدت جازي العمل عن بعد لمعظم موظفيها، مع توفير بيئة آمنة من خلال تدابير وقائية متعددة، الأمر الذي يعكس مرونة في إدارة الموارد البشرية وتبني أساليب حديثة للعمل. وعلى المستوى التنظيمي، تبنت الشركة خطة عمل استراتيجية جديدة تركز على استمرارية النشاط، وتطوير عروضها، وتحديث نماذج تقديم الخدمة، إضافة إلى سرعة اتخاذ القرار والتكيف مع متغيرات السوق، وهو ما يعبر عن إعادة تصميم لإجراءات تنظيمية كانت تقليدية. وفيما يتعلق بالجانب الفني، جاءت الاستثمارات الكبيرة لتحسين الشبكات والبنية التحتية وتطوير جودة الخدمة لتُظهر توجه الشركة نحو إعادة تشكيل قدراتها التشغيلية وتقوية مكوناتها الفنية بما يناسب الاحتياجات المتزايدة للمستخدمين. وبذلك يمكن القول إن التحولات التي قامت بها جازي تجمع بين مختلف المتطلبات الأساسية لإعادة الهندسة، وتدل على أن الأزمة مثلت نقطة انطلاق لتعزيز عملية تحول استراتيجي مستدام داخل الشركة، وليس مجرد استجابة ظرفية مؤقتة.

المبحث الثالث: دور قطاع الاتصالات في الاقتصاد الوطني والتحديات التنموية

يُشكل قطاع الاتصالات حجر الزاوية في هيكل الاقتصاد الوطني، نظرًا لما يوفره من بنية تحتية رقمية تربط مختلف القطاعات، وتسهّل تبادل المعلومات والخدمات، وما يساهم به بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في زيادة الإنتاجية، تشجيع الاستثمار وتوسيع فرص العمل. فضلا عن دعم التحول الرقمي ومواكبة التطورات العالمية. ورغم هذه الأهمية، يواجه قطاع الاتصالات في الجزائر عدة تحديات تنموية تحد من قدرته على الاستجابة لمتطلبات العصر الرقمي. ومن هنا، يكتسب تحليل مساهمة القطاع في الاقتصاد الوطني واستعراض التحديات والحلول المقترحة أهمية بالغة لفهم موقعه الحالي وآفاق تطويره المستقبلي.

المطلب الأول: قراءة تحليلية لتطور عدد مشتركى قطاع الاتصالات

يُعدّ قطاع الاتصالات من القطاعات الاستراتيجية التي تعكس درجة التطور التكنولوجي والاقتصادي لأي دولة، لما له من دور أساسي في تسهيل التواصل ودعم الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية. ويُشكّل تطور عدد المشتركين في مختلف شبكات الاتصالات مؤشراً مهماً لقياس مستوى انتشار الخدمات واتجاهات التحول التكنولوجي داخل هذا القطاع. وفي هذا الإطار، تهدف هذه القراءة التحليلية إلى إبراز ملامح تطور عدد مشتركى قطاع الاتصالات خلال الفترة 2014-2023.

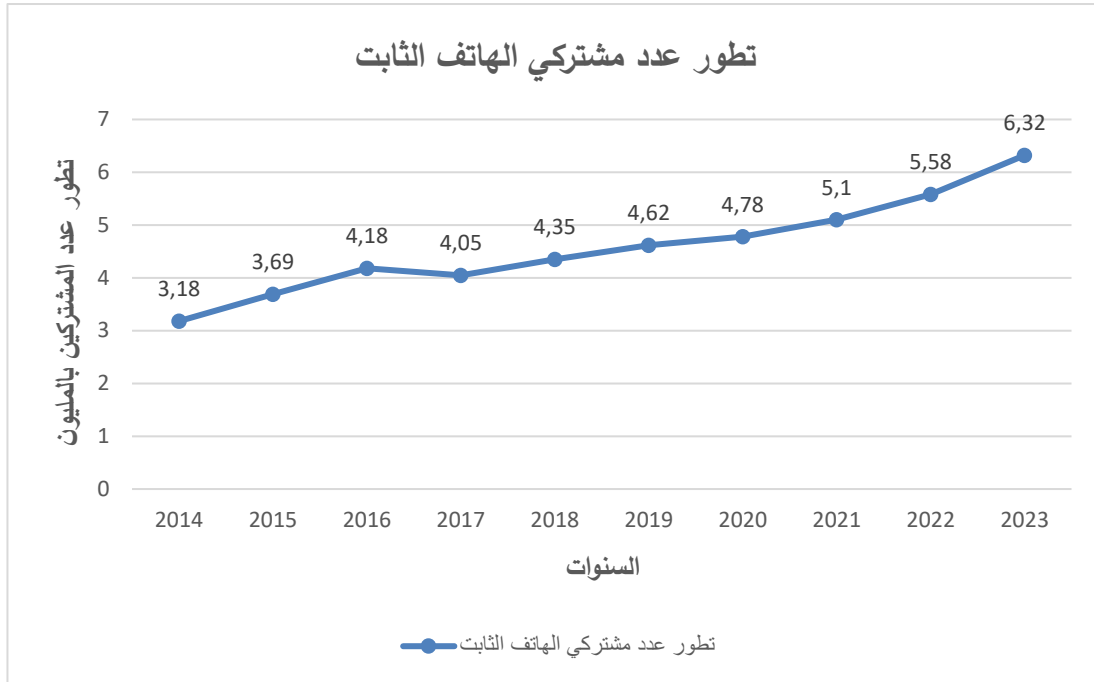
أولاً: تطور مشتركى الهاتف الثابت

شهد سوق الهاتف الثابت خلال السنوات الأخيرة تحولات متباينة؛ فبعد فترة اتسمت بتراجع الإقبال عليه نتيجة الانتشار الواسع للهاتف النقال، وانخفاض تكاليف استخدامه، وتزايد الاعتماد على خدمات الاتصال عبر الإنترنت¹. عاد هذا القطاع ليشهد تحسناً ملحوظاً مدفوعاً بتطوير البنية التحتية لشبكات الاتصالات، ولا سيما التوسع في خدمات الإنترنت الثابت عالي التدفق². وفي هذا السياق، يعرض الشكل البياني الآتي تطور عدد مشتركى الهاتف الثابت في الجزائر خلال الفترة الممتدة من سنة 2014، التي تزامنت مع انتشار خدمات الجيل الثالث وتزايد استخدام الهواتف الذكية، إلى غاية سنة 2023، وهي آخر سنة توفرت بشأنها البيانات الإحصائية أثناء إنجاز الدراسة، وذلك بهدف الوقوف على اتجاهات تطور هذا القطاع خلال فترة الدراسة.

¹ سارة بن تومي، مرجع سبق ذكره، ص 97.

² الإذاعة الجزائرية، "الجيل الثالث للهاتف النقال يفجر مبيعات الهواتف الذكية في الجزائر خلال 2014"، على الموقع: <https://radioalgerie.dz/news/ar/article/20141227/24147.html>، 2014/12/27 على الساعة 14:33، تم الاطلاع عليه

يوم 2025/12/08 على الساعة 20:11.

الشكل رقم 22: تطور سوق الهاتف الثابت في الجزائر خلال الفترة الممتدة بين 2014 و2023

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقرير السنوي لسلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية لسنة 2023.

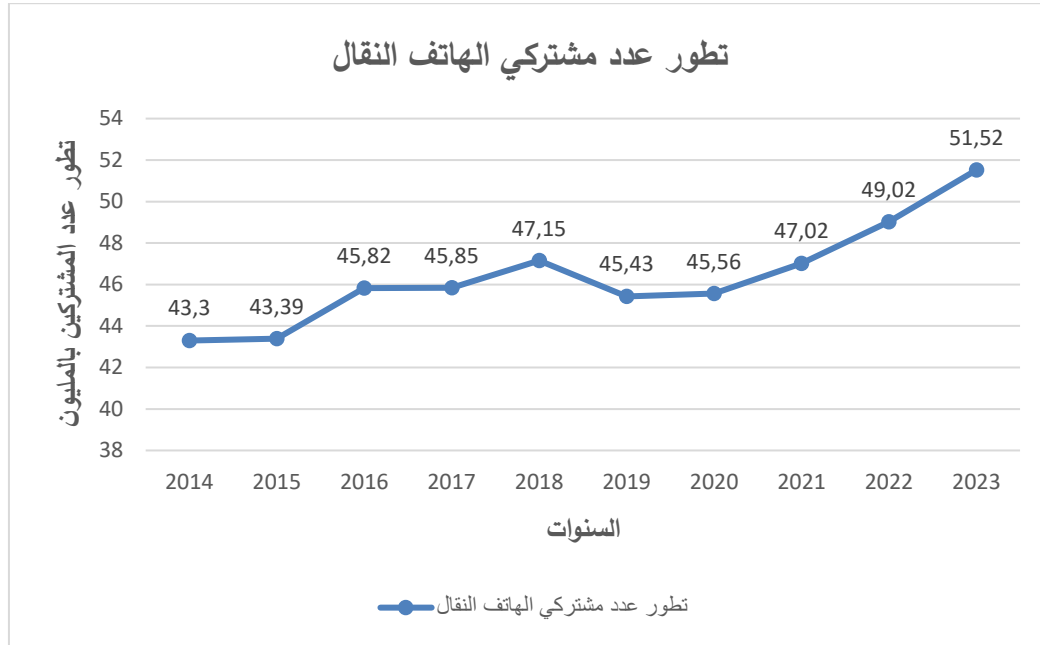
يُظهر الشكل رقم (22) تطور عدد مشتركى الهاتف الثابت خلال الفترة الممتدة من 2014 إلى 2023، حيث يُلاحظ اتجاه عام تصاعدي يعكس نموًا تدريجيًا ومستمرًا في عدد المشتركين. فقد ارتفع العدد من حوالي 3,2 مليون سنة 2014 إلى ما يفوق 6,3 مليون سنة 2023، رغم تسجيل تراجع طفيف سنة 2017، وهو ما يمكن اعتباره انخفاضًا ظرفيًا لم يؤثر على المسار العام للنمو. ويُعزى هذا التطور الإيجابي أساسًا إلى تحسن البنية التحتية للشبكات الثابتة، خاصة مع التوسع في خدمات الأنترنت الثابت عالي التدفق، مما أعاد للهاتف الثابت أهميته بعد فترة من التراجع لصالح الهاتف النقال. وبذلك يعكس الشكل استقرار هذا النشاط وتعرّز دوره ضمن منظومة الاتصالات.

ثانيا: تطور مشتركى الهاتف النقال

يشهد الهاتف النقال تطورًا متسارعًا جعله الوسيلة الأساسية للاتصال لدى الأفراد والمؤسسات، نظرًا لما يوفره من مرونة وسهولة استعمال وتعدد في الخدمات. وقد ساهم التقدم التكنولوجي، ولاسيما الانتقال من الشبكات التقليدية إلى الأجيال الحديثة للاتصال، في توسيع قاعدة المشتركين ورفع معدلات النفاذ إلى خدمات الصوت والأنترنت. وفي هذا السياق، يُعدّ تتبع تطور عدد مشتركى الهاتف النقال مؤشرًا مهمًا لفهم ديناميكية قطاع الاتصالات واتجاهات الطلب. وعلى هذا الأساس تم استعراض

تطور عدد مشتركى الهاتف النقال خلال الفترة الزمنية الممتدة من 2014 إلى 2023 في الشكل الموالي.

الشكل رقم 23: تطور سوق الهاتف النقال في الجزائر خلال الفترة الممتدة بين 2014 و2023



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقرير السنوي لسلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية لسنة 2023.

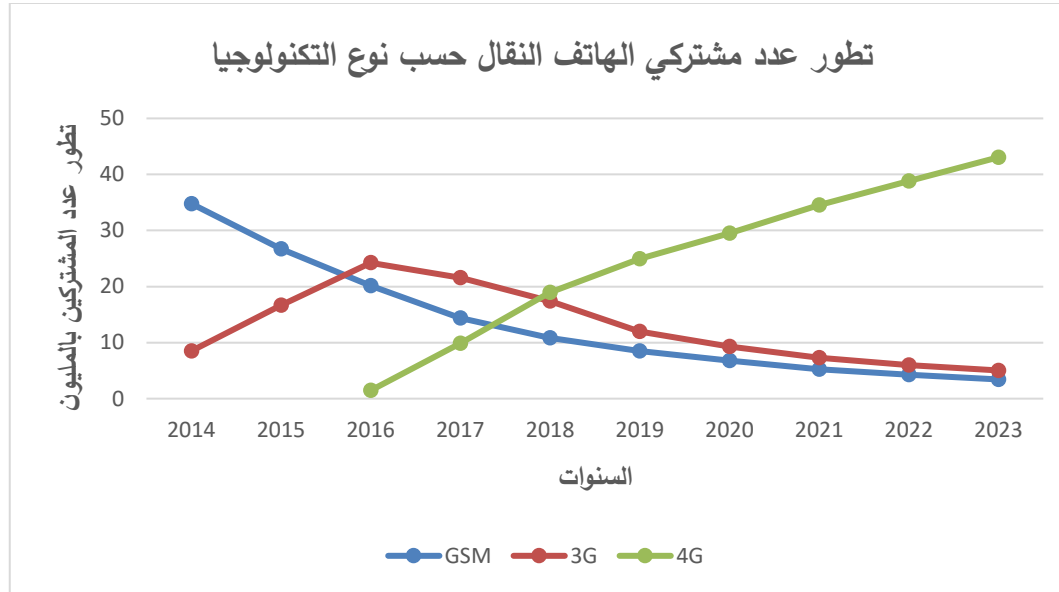
يُظهر الشكل رقم (23) تطور عدد مشتركى الهاتف النقال خلال الفترة الممتدة من 2014 إلى 2023، حيث يتضح وجود اتجاه عام تصاعدي يعكس تنامي الاعتماد على خدمات الهاتف النقال. فقد ارتفع عدد المشتركين من حوالي 43,3 مليون سنة 2014 إلى أكثر من 51,5 مليون سنة 2023، مع تسجيل بعض التقلبات خلال الفترة المدروسة، خاصة ما بين 2018 و2020 حيث لوحظ تراجع طفيف. ويُعزى هذا الانخفاض المؤقت إلى تشبع نسبي للسوق أو إعادة تنظيم قواعد المشتركين، إلا أن المنحنى عاد إلى الارتفاع ابتداءً من سنة 2021، مدعوماً بتوسع خدمات الأنترنت النقال وتطور تقنيات الاتصال. ويعكس هذا التطور المكانة المحورية للهاتف النقال في قطاع الاتصالات ودوره الأساسي في تلبية احتياجات الاتصال والخدمات الرقمية.

ثالثاً: تطور عدد مشتركى الهاتف النقال حسب نوع التكنولوجيا

يشهد عدد مشتركى الهاتف النقال تطوراً ملحوظاً يختلف باختلاف نوع التكنولوجيا المستخدمة، وذلك نتيجة للتقدم التقني وتغيّر أنماط استعمال الزبائن لخدمات الاتصال. فقد عرف السوق انتقالاً تدريجياً من التقنيات التقليدية مثل GSM إلى تقنيات أكثر تطوراً كشبكات الجيل الثالث والرابع، التي

توفر سرعات أعلى وجودة أفضل في خدمات الصوت والأنترنت. ويُعدّ تحليل تطور عدد المشتركين حسب نوع التكنولوجيا مؤشراً مهماً لفهم مسار التحول التكنولوجي في قطاع الاتصالات ومدى استجابة المستخدمين للتقنيات الحديثة. والشكل الموالي يظهر تطور عدد مشتركى الهاتف النقال حسب نوع التكنولوجيا خلال الفترة 2014-2023.

الشكل رقم 24: تطور عدد مشتركى الهاتف النقال حسب نوع التكنولوجيا



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقرير السنوي لسلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية لسنة 2023.

يُبين الشكل رقم (24) تطور عدد مشتركى الهاتف النقال حسب نوع التكنولوجيا خلال الفترة 2014-2023، حيث يظهر بوضوح تحول تكنولوجي تدريجي وهيكل في أنماط الاشتراك. فقد شهدت شبكة GSM تراجعاً مستمراً في عدد المشتركين، إذ انخفضت من حوالي 35 مليون سنة 2014 إلى نحو 3 ملايين فقط سنة 2023، ما يعكس تراجع الاعتماد على التقنيات التقليدية. في المقابل، عرفت شبكة الجيل الثالث 3G نمواً ملحوظاً إلى غاية سنة 2016، حيث بلغت ذروتها بحوالي 24 مليون مشترك، قبل أن تدخل في مسار تنازلي ابتداءً من 2017، نتيجة انتقال المشتركين نحو تقنية الجيل الرابع. أما شبكة الجيل الرابع 4G، فقد سجلت نمواً سريعاً ومتواصلاً منذ إطلاقها سنة 2016 بعدد محدود من المشتركين، فقد ارتفع عدد مشتركها من حوالي 1.5 مليون مشترك سنة 2016 إلى أكثر من 43 مليون مشترك سنة 2023، لتصبح التكنولوجيا المهيمنة في سوق الهاتف النقال. ويعكس هذا التطور توجه السوق بوضوح نحو خدمات الأنترنت عالي التدفق، ويؤكد نجاح سياسات تعميم الجيل الرابع ودورها في إعادة تشكيل هيكل مشتركى الهاتف النقال.

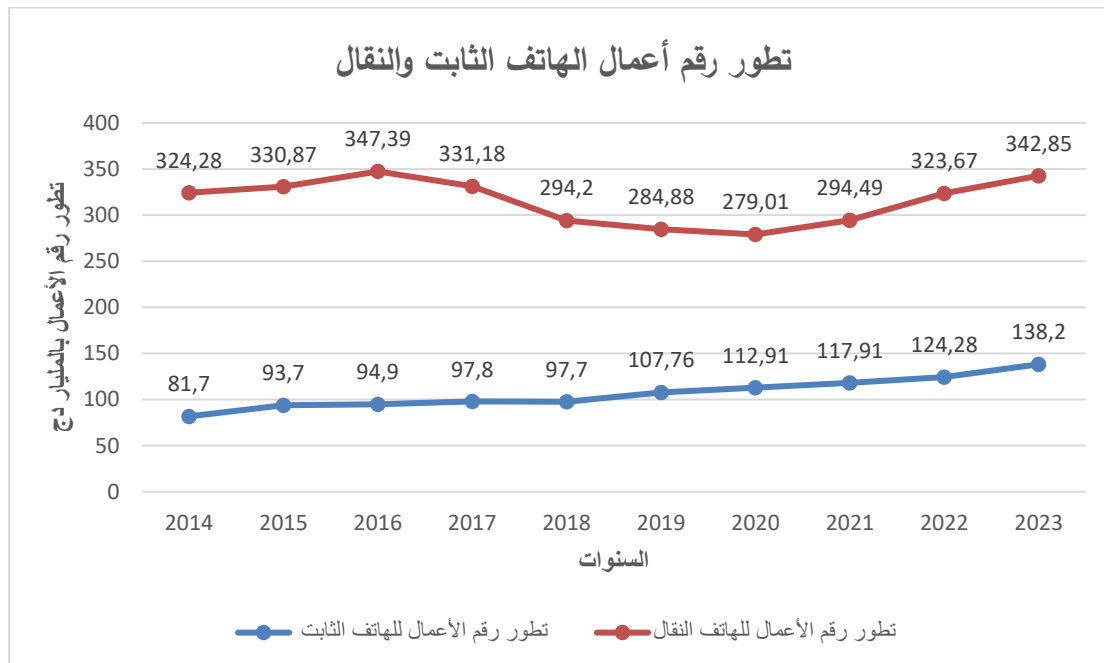
المطلب الثاني: مساهمة قطاع الاتصالات في الاقتصاد الوطني

يساهم قطاع الاتصالات بشكل أساسي في الاقتصاد الوطني عبر دعمه للنتاج الاقتصادي ورفع القيمة المضافة، تحفيز الاستثمار وتعزيز جاذبية السوق. كما يخلق مناصب شغل مباشرة وغير مباشرة، ويسهم توسع شبكاته في تحسين إنتاجية القطاعات الاقتصادية من خلال توسيع النفاذ إلى الخدمات الرقمية. إضافة إلى ذلك، يلعب دورًا محوريًا في إنجاح التحول الرقمي وتحسين مناخ الأعمال عبر توفير البنية التحتية التكنولوجية وتسريع المعاملات. وتُقاس مساهمته أساسًا بتطور رقم الأعمال، وعدد موظفي القطاع، وحجم الاستثمارات.

أولاً: المساهمة في الناتج الاقتصادي الوطني

يُعدّ رقم الأعمال من أهم المؤشرات المالية التي تعكس مستوى مساهمة قطاع الاتصالات في النشاط الاقتصادي، كونه يُبرز حجم الإيرادات المتحققة من تقديم مختلف الخدمات. فتحليل تطور رقم الأعمال لكل من الهاتف الثابت والهاتف النقّال يظهر مدى مساهمة هذين النشاطين في دعم الموارد المالية للقطاع، إضافة إلى تأثرهما بتغير أنماط الاستهلاك والتطورات التكنولوجية. والشكل الموالي يظهر تطور رقم أعمال الهاتف الثابت مقارنة بالهاتف النقّال خلال الفترة 2014-2023.

الشكل رقم 25: تطور رقم أعمال الهاتف الثابت والنقّال



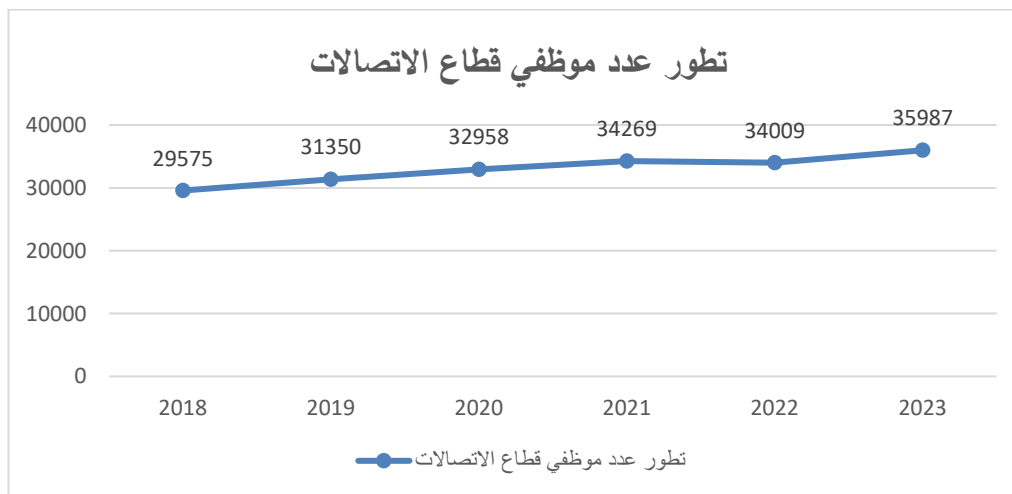
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقرير السنوي لسلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية لسنة 2023.

يُبين الشكل رقم (25) تطور رقم الأعمال لكل من الهاتف الثابت والهاتف النقال خلال الفترة الممتدة من 2014 إلى 2023، حيث يُلاحظ تباين واضح في مسار كل نشاط. فقد عرف رقم أعمال الهاتف الثابت اتجاهًا تصاعديًا تدريجيًا، إذ ارتفع من حوالي 82 مليار دج سنة 2014 إلى ما يقارب 138 مليار دج سنة 2023، ما يعكس تحسن مردودية هذا النشاط مدعومًا بتوسع خدمات الإنترنت الثابت وارتفاع الطلب على الحلول الرقمية. في المقابل، يُظهر رقم أعمال الهاتف النقال مستوى مرتفعًا مقارنة بالهاتف الثابت، غير أنه اتسم بتقلبات خلال الفترة المدروسة، حيث بلغ ذروته سنة 2016 قبل أن يعرف تراجعًا نسبيًا بين 2017 و2020، ثم عاد إلى الارتفاع ابتداءً من 2021 ليصل إلى حوالي 343 مليار دج سنة 2023. ويعكس هذا التطور أهمية الهاتف النقال كمصدر رئيسي للإيرادات، مع تأثره بعوامل المنافسة وتغير أنماط الاستهلاك، في حين يبرز الهاتف الثابت كنشاط يشهد استقرارًا ونموًا تدريجيًا في رقم أعماله.

ثانيا: المساهمة في خلق مناصب الشغل

يساهم قطاع الاتصالات في توفير مناصب شغل مباشرة داخل شركات الاتصالات، إضافة إلى مناصب غير مباشرة في مجالات المناولة، الصيانة والخدمات الرقمية، مما يعزز سوق العمل الوطني. وقد أوضحت التقارير الصادرة عن سلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية، أن عدد موظفي المتعاملين الاقتصاديين لقطاع الاتصالات الالكترونية بلغ 35987 موظفا بنسبة نمو تقدر بـ 5,82%. والشكل الموالي يوضح تطور عدد موظفي القطاع خلال الفترة الممتدة من 2018 إلى غاية 2023.

الشكل رقم 26: تطور عدد موظفي قطاع الاتصالات في الجزائر خلال الفترة 2018-2023



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مجموعة من التقارير السنوية لسلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية.

يُبين الشكل رقم (26) تطور عدد موظفي قطاع الاتصالات خلال الفترة 2018-2023، حيث يظهر ارتفاع عدد العاملين من 29575 عاملاً سنة 2018 إلى 35987 عاملاً سنة 2023، ما يعكس تنامي دور القطاع في خلق مناصب الشغل ودعم التشغيل الوطني. وقد سجل العدد زيادة متواصلة بين 2018 و2021 نتيجة توسع نشاط الاتصالات وتزايد الطلب على الخدمات الرقمية، رغم تسجيل تراجع طفيف سنة 2022 بفعل عوامل تنظيمية أو إعادة هيكلة داخلية، ليعود الارتفاع مجدداً سنة 2023. ويؤكد هذا التطور الإيجابي قدرة قطاع الاتصالات على التكيف مع التحولات الاقتصادية والتكنولوجية، وتعزيز مساهمته في الاقتصاد الوطني باعتباره قطاعاً استراتيجياً داعماً للنمو.

ثالثاً: تحفيز الاستثمار في البنية التحتية

يُعد الاستثمار في البنية التحتية للاتصالات أحد أهم أوجه مساهمة القطاع في الاقتصاد الوطني، لما له من دور في دعم النمو، تحسين الإنتاجية، وتعزيز التحول الرقمي، حتى في حال تسجيل تذبذب ظرفي في حجم الاستثمارات.

ويُعتبر قطاع الاتصالات من أكثر القطاعات جذباً للاستثمارات، خاصة في مجال توسيع الشبكات، الألياف البصرية وتجهيزات الاتصالات، وهو ما ينعكس إيجاباً على تحسين جودة الخدمات ودعم النمو الاقتصادي. وقد قدرت قيمة الاستثمارات التي قام بها متعاملو الاتصالات الالكترونية للقطاع بـ 103,74 مليار دج سنة 2023، مقابل 117,72 مليار دج سنة 2022. وبالتالي فقد سجلت استثمارات القطاع انخفاضاً قدره 11,21%. ويُعزى هذا التراجع إلى جملة من العوامل، من بينها اكتمال بعض المشاريع الكبرى للبنية التحتية، وترشيد النفقات الاستثمارية، إلى جانب توجه المتعاملين نحو تحسين استغلال الشبكات القائمة بدل التوسع الكمي، دون أن يؤثر ذلك جوهرياً على الدور الاستثماري للقطاع في دعم الاقتصاد الوطني¹.

المطلب الثالث: قطاع الاتصالات بين التحديات التنموية والحلول المقترحة

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها الاقتصاد العالمي، أصبح قطاع الاتصالات من القطاعات الاستراتيجية الداعمة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، غير أنّ دوره التنموي يظل مرهوناً بمدى قدرته على مواجهة التحديات التي تعرقه. إذ يواجه هذا القطاع ضغوطاً متزايدة ناتجة عن

¹ سلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية، "التقرير السنوي 2023"، ص12، على الرابط: <https://www.arpce.dz/ar/doc/raa>، تم الاطلاع عليه يوم 2025/12/14، على الساعة 00:27.

التطور السريع للتكنولوجيا واشتداد المنافسة، مما يفرض ضرورة تبني حلول مبتكرة وإصلاحات فعّالة تضمن استدامة نموه وتعزيز مساهمته في الاقتصاد الوطني. وعليه، يهدف هذا المطلب إلى تسليط الضوء على أبرز التحديات التنموية التي تواجه قطاع الاتصالات، مع عرض أهم الحلول المقترحة الكفيلة بتجاوزها وتحقيق أداء أكثر كفاءة وفعالية.

أولاً: التحديات الرئيسية التي تواجه القطاع

يُواجه قطاع الاتصالات في الجزائر مجموعة من التحديات التقنية والتنظيمية والاقتصادية التي تؤثر على وتيرة تطوره وقدرته على مواكبة التحولات العالمية في مجال تكنولوجيايات الاتصال والمعلومات. ورغم الجهود المبذولة من قبل الدولة والمتعاملين لتحسين جودة الخدمات وتوسيع البنية التحتية الرقمية، لا تزال بعض العراقيل البنيوية والهيكلية تحدّ من تحقيق الأداء الأمثل لهذا القطاع الحيوي. كما أن تسارع الابتكار التكنولوجي عالمياً، وارتفاع الطلب على خدمات الاتصال عالية الجودة، يفرضان ضغوطاً إضافية على المنظومة الحالية، مما يُبرز الحاجة إلى تعزيز الإصلاحات التنظيمية، تحفيز الاستثمار وتحديث الإطار التقني والمؤسساتي، بهدف ضمان استدامة النمو، تحسين التنافسية، وتقليص الفجوة الرقمية بين مختلف مناطق البلاد، وتتمثل أبرز هذه التحديات في:

أ. التحديات المتعلقة بالبنية التحتية

تُعدّ البنية التحتية لقطاع تكنولوجيايات المعلومات والاتصال من أبرز الإشكاليات التي تواجه تطوير هذا القطاع في الجزائر، حيث ما تزال قدرتها التقنية والجغرافية غير كافية لضمان ولوج واسع، متوازن وفعّال إلى خدمات الإنترنت والاتصال الحديثة. فعلى الرغم من الجهود المبذولة لتوسيع الشبكات، لا يزال انتشار البنية التحتية، خاصة شبكات الألياف البصرية والإنترنت عالي التدفق، يتركز أساساً في المناطق الحضرية والمدن الكبرى، في حين تعاني المناطق الريفية والنائية من ضعف التغطية أو انعدامها في بعض الحالات. ويظهر هذا التحدي بشكل خاص في الاعتماد المستمر على تقنيات تقليدية أو محدودة الأداء، مثل شبكات النحاس ADSL أو التغطية اللاسلكية غير المستقرة، مما يؤدي إلى تدني جودة الخدمة، انخفاض سرعة الإنترنت، وارتفاع معدلات الانقطاعات. كما أن الامتداد الجغرافي الواسع للجزائر، إلى جانب الكثافة السكانية غير المتوازنة، يرفع من تكاليف إنشاء وصيانة الشبكات، ويجعل الاستثمار في بعض المناطق أقل جاذبية من الناحية الاقتصادية.

إضافة إلى ذلك، يساهم تأخر تحديث البنية التحتية مقارنة بالتطور التكنولوجي العالمي في إضعاف قدرة الشبكات الحالية على استيعاب الطلب المتزايد على الخدمات الرقمية، خاصة في ظل

تنامي استخدام التعليم عن بُعد، الخدمات الحكومية الإلكترونية، والتجارة الإلكترونية. ويؤدي هذا الوضع إلى اتساع الفجوة الرقمية بين مختلف مناطق البلاد، ويحدّ من فرص الإدماج الرقمي والتنمية الاقتصادية والاجتماعية المتوازنة. وعليه، فإن ضعف البنية التحتية لا ينعكس فقط على جودة خدمات الاتصال، بل يشكل عائقًا هيكليًا أمام التحول الرقمي الشامل، ويؤثر سلبًا على تنافسية الاقتصاد الوطني وقدرته على استقطاب الاستثمارات في مجالات الاقتصاد الرقمي.¹

ت. التحديات المتعلقة بالموارد البشرية

يواجه قطاع الاتصالات في الجزائر تحديًا كبيرًا في توفير الكفاءات المتخصصة في تكنولوجيات المعلومات والاتصال، إذ لا تزال المؤهلات التقنية المتاحة في السوق غير كافية لمواكبة الطلب المتزايد نتيجة التطور السريع للتقنيات الرقمية. ويعود ذلك إلى قصور مخرجات التعليم والتكوين المهني وضعف برامج التدريب المستمر، بالإضافة إلى ضعف الربط بين مؤسسات التعليم العالي واحتياجات سوق العمل. وينعكس هذا النقص سلبًا على قدرة الشركات على تطوير حلول رقمية مبتكرة وتعزيز جودة الخدمات واستقطاب المواهب اللازمة للمشاريع الرقمية. لذا، يُعد تنمية الموارد البشرية وتحديث برامج التدريب والتعليم التقني أمرًا ضروريًا لتحقيق التحول الرقمي وتعزيز تنافسية القطاع في ظل المنافسة العالمية المتسارعة.²

ج. التحديات المتعلقة بالفجوة الرقمية³

تُعَدّ الفجوة الرقمية أحد الإشكالات البارزة في قطاع الاتصالات بالجزائر، حيث يختلف مستوى الولوج إلى الإنترنت واستعمال تكنولوجيات الإعلام والاتصال بين الأفراد والمناطق. ويرجع ذلك إلى تباين القدرات الاقتصادية بين فئات المجتمع، وارتفاع كلفة الأجهزة والخدمات الرقمية بالنسبة لشرائح معينة، لاسيما في المناطق ذات الدخل المحدود، إضافة إلى ضعف الوعي الرقمي ومستويات الإلمام باستخدام التكنولوجيات الحديثة لدى بعض الفئات، خاصة كبار السن وسكان المناطق الريفية.

¹ موساوي آسية، "تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات أساس الاقتصاد الرقمي: دراسة حالة الجزائر الفترة (2007-2017)"، مجلة المنهل الاقتصادي، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، المجلد 04، العدد 03، ديسمبر 2021، ص 604.

² Telecom Review, « Building the ICT workforce : Challenges and Opportunities », Posted on 28/08/2023, https://telecomreview.com/articles/reports-and-coverage/7286-building-the-ict-workforce-challenges-and-opportunities/?utm_source=chatgpt.com, accessed on 14/12/2025 at 11 :30.

³ موساوي آسية، مرجع سبق ذكره، ص 604.

كما يُسهم التفاوت في جودة وسرعة الاتصال بين المناطق الحضرية والريفية في تعميق هذه الفجوة، مما يحدّ من فرص الاستفادة المتكافئة من الخدمات الإلكترونية، مثل التعليم عن بُعد، والتجارة الإلكترونية، والخدمات الحكومية الرقمية. وتؤدي هذه الوضعية إلى تكريس تفاوت واضح في الاستفادة من الفرص التي يتيحها الاقتصاد الرقمي، وتُضعف جهود الإدماج الرقمي والتنمية الاجتماعية المتوازنة، الأمر الذي يستدعي تبني سياسات عمومية شاملة تهدف إلى تحسين النفاذ، تعزيز المهارات الرقمية، وضمان عدالة الوصول إلى تكنولوجيات الاتصال والمعلومات.

د. التحديات المالية والاستثمارية

يعتبر ضعف الاستثمار في قطاع الاتصالات أحد أبرز العوائق، حيث لا تزال الميزانيات المخصصة لتحديث البنية التحتية ودعم الابتكار محدودة مقارنة بحجم الاحتياجات المتزايدة. كما يبرز اعتماد الجزائر على استيراد التجهيزات التكنولوجية من الخارج، مما يزيد الأعباء المالية ويؤثر على تطور الإنتاج المحلي، وهو ما يعكس فجوة بين مستوى الطلب والموارد المتاحة.

هـ. التحديات المتعلقة بالبحث والتطوير والابتكار

يعاني قطاع الاتصالات من نقص واضح في جهود البحث والتطوير، سواء على مستوى المؤسسات أو الهياكل الأكاديمية. ويُعدّ ضعف البيئة الداعمة للابتكار من حاضنات، مراكز بحث، ومجمعات تكنولوجية عاملاً أساسياً في الحد من القدرة على تطوير حلول وطنية تنافسية وتعزيز القيمة المضافة للاقتصاد الرقمي في الجزائر.

و. التحديات التنظيمية والتقنية

لا تزال القدرات التنظيمية والتكنولوجية في قطاع الاتصالات غير كافية لمواكبة التطور السريع للخدمات الرقمية على المستوى العالمي، إذ يفرض هذا التحول المتسارع تحديات كبيرة تتعلق بإعادة هيكلة الأطر القانونية والتنظيمية لضمان تماشيها مع الابتكارات الرقمية الحديثة. كما يتطلب الأمر تعزيز الحوكمة الرقمية داخل المؤسسات، وتطوير آليات فعّالة لإدارة البيانات والخدمات الإلكترونية، بما يضمن تحسين مستوى الشفافية والكفاءة في المعاملات الرقمية. إضافة إلى ذلك، يشكل رفع مستوى جاهزية القطاع لمتطلبات التحول الرقمي، مثل الأمن السيبراني وحماية المعلومات وجودة الخدمات الرقمية، ضرورة ملحة لتعزيز قدرة الشركات على المنافسة والاستجابة لمتطلبات العملاء المتزايدة. ويبرز أيضاً أهمية الاستثمار في البنية التحتية التكنولوجية والأنظمة الذكية لدعم

الابتكار وتبني الحلول الرقمية الحديثة، بما يسهم في تحقيق استدامة التطور الرقمي وتعزيز ثقة المستخدمين في الخدمات المقدمة.

ثانيا: الحلول المقترحة لمواجهة تحديات القطاع

لمواجهة التحديات التقنية والتنظيمية والاقتصادية التي يعرفها قطاع الاتصالات في الجزائر، تُطرح مجموعة من الحلول والإجراءات التي من شأنها تعزيز فعالية هذا القطاع الحيوي وضمان استدامة نموه وتنافسيته، من أبرزها:

- **تطوير البنية التحتية الرقمية:** توسيع شبكات الألياف البصرية (FTTH) وتحسين تغطية شبكات الجيل الرابع، مع تسريع إطلاق تقنية الجيل الخامس (5G)، بما يضمن تحسين جودة الخدمة والوصول الشامل إلى الإنترنت عالي السرعة في مختلف مناطق البلاد.
- **تعزيز الإطار التنظيمي والرقابي:** مراجعة وتحسين التشريعات المنظمة للقطاع بما يتماشى مع التحولات التكنولوجية الحديثة، وتدعيم صلاحيات سلطة ضبط البريد والمواصلات لضمان شفافية المنافسة ومنع الاحتكار، مع تحفيز دخول فاعلين جدد في السوق.
- **تحسين جودة الخدمات للمستهلك:** فرض معايير صارمة للجودة ورضا الزبون، واعتماد مؤشرات أداء قابلة للقياس بالنسبة لمتعاملي الهاتف والإنترنت، إضافة إلى رقمنة خدمات الزبائن وتبسيط آليات الشكاوى والمتابعة.
- **تشجيع الاستثمار والابتكار:** وضع حوافز مالية وضريبية لتشجيع الاستثمارات المحلية والأجنبية في مجالات التكنولوجيا والاتصال، ودعم الشركات الناشئة (Startups) العاملة في الابتكار الرقمي، بما يساهم في خلق قيمة مضافة جديدة.
- **تأهيل الموارد البشرية:** تطوير كفاءات العاملين في القطاع من خلال برامج تكوين مستمر في مجالات التكنولوجيا الحديثة، الأمن السيبراني، وإدارة الشبكات، مع تعزيز الشراكات بين الجامعات ومؤسسات الاتصالات لتكوين مهارات متخصصة.
- **تعزيز التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية:** تسريع رقمنة المؤسسات العمومية والخاصة من أجل زيادة الطلب على الخدمات الاتصالية، وتوسيع استخدام التكنولوجيا في مختلف القطاعات الاقتصادية والإدارية.
- **تشجيع الشراكات الدولية ونقل التكنولوجيا:** إقامة اتفاقيات تعاون مع المؤسسات العالمية الرائدة في الاتصالات وتكنولوجيات المعلومات لنقل الخبرات، ودعم الابتكار في مجال الذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية، وإنترنت الأشياء.

يتّضح مما سبق أن تعزيز أداء قطاع الاتصالات في الجزائر يتطلب رؤية شاملة تجمع بين تطوير البنية التحتية الرقمية وتحديث الإطار التنظيمي والاستثمار في العنصر البشري، مع تشجيع الابتكار والتحول الرقمي في مختلف المجالات. كما أن تحقيق التوازن بين الجوانب التقنية والاقتصادية والتنظيمية يُعدّ شرطاً أساسياً لضمان استدامة هذا القطاع الحيوي وقدرته على مجاراة التحولات العالمية في مجال تكنولوجيات الاتصال والمعلومات. إن تبني هذه المقاربات بشكل متكامل من شأنه أن يُمكن الجزائر من بناء نظام اتصالات متطور وفعال يُسهم في دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية ويُعزز مكانتها في الاقتصاد الرقمي العالمي.

خلاصة الفصل:

شهد قطاع الاتصالات في الجزائر تطوراً ملحوظاً خلال العقود الأخيرة، انتقل فيه من نظام احتكاري خاضع بالكامل لإدارة الدولة إلى نظام منفتح وتنافسي بفضل الإصلاحات الجوهرية التي جاء بها القانون رقم 03-2000. وقد أسهم هذا التحول في إعادة هيكلة القطاع وتوزيع الأدوار بين مختلف الفاعلين، حيث أصبحت وزارة البريد وتكنولوجيات الاتصال تضطلع بدور الإشراف العام، في حين تتولى سلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية مهمة التنظيم والرقابة، مما أتاح بيئة أكثر شفافية ومنافسة. كما مكّن انفتاح السوق من دخول متعاملين جدد في مجال الهاتف النقال، إلى جانب تعزيز مكانة اتصالات الجزائر كمزود رئيسي لخدمات الهاتف الثابت والإنترنت، الأمر الذي ساهم في تحسين جودة الخدمات، توسيع نطاق التغطية وتخفيض الأسعار.

ويُعد القطاع اليوم أحد الركائز الحيوية للاقتصاد الوطني، لما يوفره من خدمات اتصالية وتقنية تُمسّ مختلف القطاعات، وتُسهم في دعم التحول الرقمي الذي يشهده المجتمع الجزائري. وتبرز مساهمته في الناتج الوطني من خلال توفير فرص عمل، تحسين جودة الخدمات، أو دعم الاقتصاد الرقمي عبر التجارة الإلكترونية والخدمات الحكومية الرقمية. ورغم هذا التطور، يبقى القطاع متأثراً ببعض القيود البنيوية والهيكلية التي تحدّ من قدرته على تحقيق أداء أمثل، خاصة في المناطق الريفية والنائية على غرار ضعف البنية التحتية في بعض المناطق، نقص الكفاءات المتخصصة، الفجوة الرقمية بين مختلف الفئات والمناطق، محدودية البحث والتطوير، والقيود المالية والاستثمارية.

ولتجاوز هذه التحديات، تتطلب الحلول تعزيز البنية التحتية الرقمية، تطوير الموارد البشرية، دعم البحث والابتكار، تحديث الأطر التنظيمية، وتقليص الفجوة الرقمية. كما يجب تشجيع الشراكات بين القطاعين العام والخاص، وتحفيز الاستثمار المحلي والدولي لضمان استدامة النمو وتحسين تنافسية القطاع في ظل التحولات العالمية المتسارعة في تكنولوجيات المعلومات والاتصال. وبناءً على ذلك، يمكن القول أنّ قطاع الاتصالات في الجزائر يسير نحو مرحلة نضج وتكامل تدريجي، مدفوعاً بالإصلاحات التشريعية والاستثمارات التقنية، مما يجعله عنصراً محورياً في دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

الفصل الرابع:

دراسة أثر متطلبات إعادة

الهندسة على المثلث

الاستراتيجي بشركات

الاتصالات الجزائرية

تمهيد:

يُعد هذا الفصل من أهم فصول الدراسة، إذ يتناول بالتحليل والاختبار أثر متطلبات تبني إعادة الهندسة في تحقيق أبعاد المثلث الاستراتيجي متمثلة في التكلفة، الجودة والابتكارية، والوقتية داخل شركات الاتصالات الجزائرية. فبعد استعراض الإطار النظري للدراسة في الفصول السابقة، يأتي هذا الفصل ليربط بين الجانب التطبيقي والجانب النظري، من خلال تحليل البيانات الميدانية المستخلصة من الاستبيانات الموزعة على عينة الدراسة، واستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لاختبار فرضيات البحث.

يهدف هذا الفصل إلى تحديد طبيعة العلاقة وأثر متطلبات إعادة الهندسة (التكنولوجية، البشرية، التنظيمية والفنية) على المثلث الاستراتيجي الذي يمثل الركيزة الأساسية لاستدامة الأداء والتنافسية في قطاع الاتصالات. وسيتم في هذا الإطار عرض النتائج الإحصائية المتعلقة بخصائص العينة، وقياس صدق وثبات الأداة، ثم تحليل محاور الدراسة واختبار الفرضيات باستخدام النماذج الإحصائية الملائمة، وصولاً إلى تفسير النتائج ومناقشتها في ضوء الدراسات السابقة والأطر النظرية المعتمدة.

وبذلك يسعى هذا الفصل إلى تقديم رؤية تحليلية شاملة توضح مدى إسهام تبني متطلبات إعادة الهندسة في تعزيز أبعاد المثلث الاستراتيجي، بما يتيح استخلاص مؤشرات علمية يمكن أن تسهم في دعم القرارات الاستراتيجية داخل مؤسسات قطاع الاتصالات الجزائرية. وبناء على ذلك تم تقسيم الفصل الرابع إلى العناصر الرئيسية التالية:

- المبحث الأول: التحضير للدراسة الميدانية وخطوات إجرائها.
- المبحث الثاني: التحليل الوصفي لخصائص العينة ومحاور الدراسة.
- المبحث الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: التحضير للدراسة الميدانية وخطوات إجرائها

يُعَدّ التحضير للدراسة الميدانية مرحلة جوهرية لضمان الحصول على بيانات دقيقة وموثوقة، حيث تم في هذا المبحث تحديد منهج الدراسة وبناء نموذجها الافتراضي، إضافة إلى تعريف مجتمع البحث واختيار عينته المناسبة. كما جرى إعداد أدوات القياس والتأكد من صدقها وثباتها قبل الشروع في توزيعها على أفراد العينة، مع متابعة سير عملية جمع البيانات والتأكد من اكتمالها بصورة صحيحة. وقد أتاح هذا التنظيم المنهجي إجراء التحليل الإحصائي بدقة، والوصول إلى نتائج أكثر موثوقية.

المطلب الأول: أسلوب ومنهجية الدراسة

يقتضي موضوع الدراسة اعتماد أسلوب بحثي ومنهجي ملائم لطبيعتها وأهدافها. وتكمن أهمية هذا المطلب في توضيح المنهجية العلمية المعتمدة في جمع البيانات ومعالجتها وتحليلها، بما يضمن موضوعية النتائج ودقتها، ويسهم في اختبار فرضيات البحث بصورة منهجية وسليمة. وعليه، يتناول هذا المطلب تحديد نوع المنهج المستخدم، أدوات جمع البيانات، مجتمع وعينة الدراسة، إضافة إلى الأساليب الإحصائية المعتمدة، وذلك بما يتوافق مع طبيعة الدراسة الميدانية ويساعد على تحقيق أهدافها.

أولاً: المنهج المتبع

تتحدد طبيعة المنهج العلمي المعتمد في أي دراسة علمية وفقاً لموضوعها وأهدافها، وهو ما يفرض اختيار منهج قادر على الإحاطة بمختلف أبعاد الظاهرة المدروسة نظرياً وميدانياً. وانطلاقاً من ذلك، تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأنسب لمعالجة موضوع أثر متطلبات تبني إعادة الهندسة على المثلث الاستراتيجي في شركات الاتصالات الجزائرية.

وقد استُخدم المنهج الوصفي في عرض المفاهيم الأساسية المرتبطة بإعادة الهندسة ومتطلباتها، وكذا أبعاد المثلث الاستراتيجي، من خلال توصيفها وتوضيح خصائصها وأهميتها، بالاعتماد على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة. كما مكّن هذا المنهج من تشخيص واقع قطاع الاتصالات في الجزائر، وإبراز تطوره ومساهمته في الاقتصاد الوطني، مع الوقوف عند أبرز التحديات التي تواجهه.

أما الجانب التحليلي، فقد تم توظيفه لتفسير العلاقات القائمة بين متغيرات الدراسة، وتحليل النتائج المستخلصة من المعطيات النظرية والميدانية، بما يسمح بفهم أعمق لأثر متطلبات إعادة الهندسة بأبعادها المختلفة في تعزيز أبعاد المثلث الاستراتيجي داخل مؤسسات قطاع الاتصالات.

وفي الجانب الميداني، تم جمع البيانات الأولية باستخدام أداة الاستبيان، لكونها الأداة الأكثر ملاءمة لجمع بيانات كمية من عينة الدراسة بطريقة منظمة وقابلة للتحليل الإحصائي. وذلك بغرض اختبار فرضيات الدراسة والتحقق من طبيعة وقوة العلاقات بين متغيراتها. كما عولجت البيانات وحللت باستخدام برنامج SPSS الإصدار 26، من خلال تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، مثل قياس صدق وثبات الأداة، وتحليل الخصائص الديموغرافية للعينة، واختبار العلاقات بين المتغيرات. كما تم الاستعانة ببرنامج AMOS الإصدار 23 لقياس الأثر السببي بين متغيرات الدراسة، بما يسمح بتقديم نتائج أكثر دقة وموضوعية تدعم استخلاص الاستنتاجات العلمية المرتبطة بأهداف البحث.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين بشركات الاتصالات الجزائرية، المتمثلة أساساً في شركة اتصالات الجزائر (Algérie Télécom)، موبيليس (Algérie Télécom Mobile- MOBILIS)، جازي (Optimum Telecom Algeria – Djezzy) وأوريدو الجزائر (Wataniya Télécom Algérie)، حيث تمثل هذه الشركات البيئة المثلى لاختبار موضوع الدراسة نظراً لاعتمادها الكبير على التكنولوجيا وحرصها على تحقيق التميز التنافسي.

نظراً لاستحالة دراسة جميع العاملين في هذه الشركات، تم اعتماد عينة من الإطارات والموظفين الذين لهم علاقة مباشرة بموضوع البحث. وتم اعتماد قانون كوكران (Cochran, 1977) الذي يستخدم في البحوث الكمية لتقدير حجم العينة عندما يكون مجتمع الدراسة كبيراً أو غير محدود. وتُعطى معادلة حساب حجم العينة كالتالي:

$$n_0 = \frac{t^2 pq}{d^2} \text{ حيث:}$$

• n_0 : حجم العينة المطلوب.

¹ WILLIAM G.COCHRAN, "Sampling Techniques", JOHN WILEY & SONS, United States of America, third edition, 1977, P75.

- t^2 : القيمة الجدولية من التوزيع الطبيعي (Z) عند مستوى الثقة المطلوب (1,96) عند 95%.
- p: النسبة المتوقعة للخاصية محل الدراسة (0,5).
- $q=1-p$
- d^2 : هامش الخطأ المسموح به (0.05).

وباعتماد هذه المعادلة الخاصة بالمجتمعات الكبيرة أو غير المحدودة، تم تحديد حجم العينة الذي يضمن تمثيلاً مناسباً لمجتمع شركات الاتصالات الجزائرية مع مستوى ثقة قدره 95% وهامش خطأ لا يتجاوز 5% كالتالي:

$$n_0 = \frac{1,96^2 \times 0,5 \times (1 - 0,5)}{0,05^2} = 384,16 \approx 384$$

وبعد الاطلاع على تقرير سلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية لسنة 2023، وهو آخر تقرير موجود على موقعها الرسمي، تبين أن عدد موظفي قطاع الاتصالات فيما يتعلق بالهاتف الثابت والنقال يمثل ما نسبته 86% من إجمالي موظفي قطاع الاتصالات الالكترونية الذين قدر عددهم سنة 2023 بـ 35987 موظفاً¹. وبالتالي وباعتماد على هذه الإحصائيات يمكن القول أن مجتمع الدراسة قدر بحوالي $N=24471$ موظفاً، وبالتالي نذهب إلى تصحيح حجم العينة من خلال القانون الموالي:

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0 - 1}{N}} = \frac{384}{1 + \frac{384 - 1}{24471}} \approx 378$$

وبالتالي فقد بلغ حجم العينة (378 مفردة) عند هامش خطأ 5%، وهو عدد كافٍ لإجراء التحليلات الإحصائية المطلوبة باستخدام نماذج القياس الإحصائي المتقدمة، كما يمثل تمثيلاً مناسباً لمجتمع الدراسة ضمن حدودها الزمنية والمكانية.

تم توزيع 400 استبيان ورقي على عدد من المؤسسات والوكالات التجارية التابعة لقطاع الاتصالات في كل من الولايات التالية: الجزائر العاصمة، تيبازة، قالمة، عنابة، ميلة، قسنطينة، الطارف وسوق أهراس. حيث تم استرجاع 332 استبياناً، 297 منها صالحة للدراسة، وتم التخلي عن 35 استبياناً بسبب نقص في الإجابة على بعض العبارات. كما تم توزيعه إلكترونياً على كل الموظفين التابعين للشركات المبحوثة على منصة LinkedIn، وتم الحصول على 84 إجابة صالحة للدراسة.

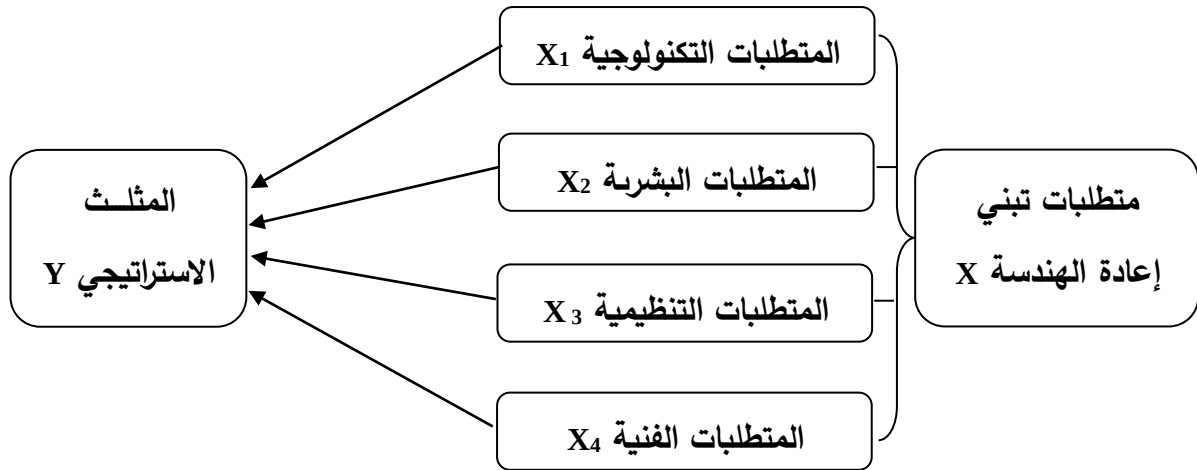
¹ سلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية، "التقرير السنوي 2023"، ص14. على الموقع <https://www.arpce.dz/ar/doc/raa>، تم الاطلاع عليه يوم 2025/12/08 على الساعة 23:55.

وبالتالي فالعدد الإجمالي للاستبيانات المعتمدة للتحليل هو 381 استبيانا، وهو عدد يفوق قليلا حجم العينة المقدر مما يضمن تمثيلا كافيا لمجتمع الدراسة، ويعدّ مكسبا منهجيا يتيح مستوى أعلى من دقة التحليل ويرفع من موثوقية نتائج الدراسة.

ثالثا: أنموذج الدراسة

انطلاقاً من الإطار النظري للدراسة وما توصلت إليه البحوث السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة بمختلف أبعادها، وبالنظر إلى أهداف البحث والإشكالية المطروحة. تم إعداد نموذج افتراضي يهدف إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين متطلبات تبني إعادة الهندسة (التكنولوجية، البشرية، التنظيمية والفنية)، والمثلث الاستراتيجي بشركات الاتصالات الجزائرية. وبناءً على ذلك، تم إعداد النموذج المفاهيمي للدراسة الذي يعبر عن الرؤية العامة التي تسعى الدراسة إلى توضيحها.

الشكل رقم 27: النموذج المقترح للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة.

يوضح الشكل رقم (27) المتغيرات الأساسية للدراسة ومكوناتها، بالإضافة إلى طبيعة العلاقات المراد بحثها من الجانبين النظري والميداني. يستند النموذج المقترح إلى فرضية تفترض وجود علاقة ارتباط إيجابية بين المتغير المستقل وهو متطلبات تبني إعادة الهندسة، والمتغير التابع المتمثل في المثلث الاستراتيجي. ويمكن تعريف المتغيرين على النحو الآتي:

أ. المتغير المستقل الرئيسي X (Independent Variable): يمثل متطلبات تبني إعادة الهندسة، والتي تتضمن أربعة أبعاد رئيسية تمثل المتغيرات الفرعية المستقلة للدراسة، وهي كالتالي:

- المتغير المستقل الفرعي الأول X_1 : يتمثل في المتطلبات التكنولوجية.

- المتغير المستقل الفرعي الثاني X_2 : يتمثل في المتطلبات البشرية.
- المتغير المستقل الفرعي الثالث X_3 : يتمثل في المتطلبات التنظيمية.
- المتغير المستقل الفرعي الرابع X_4 : يتمثل في المتطلبات الفنية.

ب. المتغير التابع Y (Dependent Variable): يتمثل في المثلث الاستراتيجي بأبعاده الثلاثة، وهي التكلفة، الجودة والابتكارية، والوقتية.

المطلب الثاني: أداة الدراسة الميدانية

تم الاعتماد في جمع البيانات على الاستبيان، والذي تم تصميمه وإعداده وفق خطوات منهجية مدروسة، بما يضمن ملاءمته لأهداف الدراسة ودقته في قياس متغيراتها، وذلك من خلال التقيد بالمراحل التالية:

أولاً: إعداد الاستبيان وتحكيمه

خضعت الاستمارة إلى تحكيم من طرف مجموعة من الأساتذة والباحثين المتخصصين في العلوم الاقتصادية والإدارية لغرض إبداء آرائهم حول مدى صلاحية فقرات الاستبانة والتأكد من صدقها الظاهري قبل توزيعها ميدانياً، وفي ضوء آراء وملاحظات السادة الخبراء تم إعادة صياغة وتعديل بعض الفقرات وحذف البعض منها حتى ظهرت الاستبانة بشكلها النهائي. وتم توزيعها على عينة من موظفي شركات الاتصالات الأربع في الجزائر (اتصالات الجزائر، موبيليس، جازي وأوريدو الجزائر)، من مختلف المستويات الإدارية (العليا، الوسطى والتنفيذية)، وذلك من أجل ضمان تمثيل شامل لوجهات النظر داخل القطاع.

ثانياً: محاور الاستبيان

تضمن الاستبيان 58 عبارة معبرة عن مختلف متغيرات دراستنا ومرتبطة كما يأتي:

- **البيانات الشخصية والمهنية العامة:** يتضمن هذا المحور مجموعة من البيانات الشخصية والمهنية المتمثلة في: العمر: الجنس، المستوى الوظيفي، الخبرة المهنية والمستوى التعليمي. والجدير بالذكر أنه نظراً لاختلاف المسميات والهياكل الوظيفية بين مؤسسات قطاع الاتصالات في الجزائر، وما قد يترتب عن ذلك من صعوبة في إجراء المقارنات الإحصائية بين أفراد عينة الدراسة، فقد تم اعتماد تصنيف موحد للمستويات الوظيفية بحيث يتلاءم مع طبيعة القطاع. وذلك بهدف تجميع الوظائف المتشابهة في فئات تحليلية قابلة للمقارنة، بما

يسمح بتفسير الفروق بين أفراد العينة بطريقة علمية دقيقة، وتجنيد النتائج أي تأثير محتمل لاختلاف التسميات التنظيمية بين الشركات الأربع محل الدراسة. وبناء على ذلك، تم تصنيف المبحوثين إلى مستويات وظيفية رئيسية تشمل القيادات الإدارية (مدير تنفيذي، نائب مدير، مدير فرع)، المشرفون ورؤساء المصالح (رئيس قسم، رئيس مصلحة، مشرف عمليات)، الفنيون والمهندسون (مهندس اتصالات، تقني شبكات، متخصص صيانة، مسؤول نظم المعلومات، مسؤول أمن المعلومات، مهندس ميدان)، موظفو التسويق والمبيعات وخدمة الزبائن (مستشار مبيعات، مندوب تجاري، موظف خدمة الزبائن، مسؤول مبيعات الشركة، مختص تسويق)، بالإضافة إلى وظائف الدعم الإداري (الموارد البشرية، التمويل والمحاسبة، الشؤون القانونية، السكرتارية والإدارة، اللوجستيك). ويسهم هذا الإجراء المنهجي في ضمان تحقيق دقة وموضوعية أعلى في التحليل والاستنتاج.

• **عبارات الاستبيان؛** والتي ضمت محورين أساسيين يتعلقان بمتغيري الدراسة؛ حيث عُنون المحور الأول بـ "مستوى توفر متطلبات تبني إعادة الهندسة بشركات الاتصالات الجزائرية" وضم 4 محاور فرعية كالتالي:

- المتطلبات التكنولوجية: معبر عنها بثماني عبارات.
- المتطلبات البشرية: معبر عنها بسبع عبارات.
- المتطلبات التنظيمية: معبر عنها بسبع عبارات.
- المتطلبات الفنية: معبر عنها بثماني عبارات.

أما المحور الثاني والمتعلق بـ "أبعاد المثلث الاستراتيجي بشركات الاتصالات الجزائرية" فقد ضم ثلاث محاور فرعية كالتالي:

- التكلفة: معبر عنها بسبع عبارات.
- الجودة والابتكارية: معبر عنها بتسع عبارات.
- الوقتية: معبر عنها بسبع عبارات.

ثالثاً: مقياس الاستبيان

انطلاقاً من طبيعة الدراسة ومضمونها، ونظراً لطبيعة البيانات المطلوب جمعها وتحليلها، تم اعتماد مقياس ليكارت الخماسي لكونه الأكثر ملاءمةً لمتغيرات البحث، والأقدر على التعبير عن آراء المبحوثين بدقة، من خلال تحديد درجة موافقتهم أو رفضهم للعبارات الواردة في الاستبيان. وقد تم استخدام خمس درجات للتعبير عن استجابات المبحوثين كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 09: مقياس ليكارت Likert الخماسي

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

المصدر: من إعداد الباحثة

رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

بعد توزيع الاستبانة على عينة الدراسة واسترجاع نسبة معتبرة منها، تم تفرغ البيانات في برنامج SPSS V26، وتحليلها انطلاقاً من جملة من الاختبارات الإحصائية كالتالي:

- **معامل الثبات (ألفا كرونباخ):** للتحقق من صدق وثبات فقرات الاستبيان ومدى اتساقها الداخلي؛
- **التكرارات والنسب المئوية:** لتحليل الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة، مثل الجنس، العمر، المستوى التعليمي، والخبرة المهنية، إضافة إلى بيان كيفية توزيع الاستجابات على فقرات الاستبيان، بما يساهم في تكوين صورة وصفية دقيقة عن عينة الدراسة واتجاهات إجاباتها.
- **المتوسطات الحسابية:** لتحديد اتجاهات المبحوثين نحو درجة الموافقة على متغيرات الدراسة ومدى تمركز إجابات المبحوثين حول قيمة محددة محسوبة، وكنتيجة للاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي فقد تم تحديد قيم المتوسطات المرجحة وتصنيف درجة الموافقة بناء عليها إلى خمس مستويات (منخفضة جداً، منخفضة، متوسطة، مرتفعة، مرتفعة جداً) بالاعتماد على الفئات الموضحة في الجدول رقم (10) الموالي، بالاعتماد على مدى بطول 0,8؛

الجدول رقم 10: المتوسط المرجح في مقياس ليكارت الخماسي

الإجابات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الفئات	[1,80 – 1,00]	[2,60 – 1,81]	[3,40 – 2,61]	[4,20 – 3,41]	[5,00 – 4,20]
درجة الموافقة	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً

المصدر: من إعداد الباحثة.

- **الانحرافات المعيارية:** لقياس درجة تشتت استجابات أفراد العينة حول المتوسط الحسابي، بما يسمح بتحديد مدى تباين أو تجانس الآراء بين المبحوثين، حيث تشير القيم المنخفضة

للانحراف المعياري إلى تقارب الإجابات وارتفاع درجة التجانس، في حين تعكس القيم المرتفعة وجود تباين واضح في الاستجابات؛

- **معامل الارتباط بيرسون:** لقياس درجة قوة واتجاه العلاقة الخطية بين متغيرين كميين، حيث يبين ما إذا كانت العلاقة طردية أو عكسية أو منعقدة، إضافة إلى تحديد مدى قوة هذه العلاقة إحصائياً، مما يساعد على فهم طبيعة الترابط بين متغيرات الدراسة قبل الانتقال إلى تحليل الأثر واختبار الفرضيات.
- **اختبار T لمتوسط عينة واحدة (One sample T test):** استُخدم لمقارنة المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة مع قيمة معيارية محددة مسبقاً، وذلك بهدف التحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطين، وتحديد ما إذا كانت اتجاهات استجابات العينة تختلف جوهرياً عن القيمة المرجعية المعتمدة في الدراسة.
- **اختبار المعنوية الكلية (F-Test):** لقياس مدى دلالة النموذج الإحصائي ككل ضمن تحليل الانحدار، وذلك من خلال التحقق مما إذا كانت المتغيرات المستقلة، عند أخذها مجتمعة، تُحدث أثراً ذا دلالة إحصائية في المتغير التابع، بما يعكس صلاحية النموذج الإحصائي لتفسير العلاقات بين متغيرات الدراسة.
- **اختبار المعنوية الجزئية (T-Test):** لقياس دلالة التأثير الإحصائي لكل متغير مستقل على حدة داخل نموذج الانحدار، وذلك بهدف تحديد مدى إسهام كل متغير بشكل فردي في تفسير التغيرات الحاصلة في المتغير التابع، والتحقق من قوة وأهمية تأثيره مقارنة ببقية المتغيرات المستقلة.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة الميدانية

تُعَدّ عملية التحقق من صدق وثبات أداة البحث من الخطوات الأساسية التي تسبق تحليل البيانات، إذ تسهم في ضمان جودة النتائج ودقتها. فالصدق يعكس مدى قدرة أداة القياس، ممثلة في الاستبيان، على قياس الظاهرة المراد دراستها بصورة صحيحة، في حين يشير الثبات إلى درجة الاتساق والاستقرار في نتائج الأداة عند تطبيقها في ظروف متشابهة. وانطلاقاً من ذلك، تم إخضاع الاستبيان لاختبارات إحصائية تهدف إلى التحقق من صدق محتواه واتساق بنائه الداخلي، بالإضافة إلى قياس ثباته الإحصائي، بما يضمن اعتماد نتائجه كمصدر موثوق للبيانات التي يقوم عليها التحليل العلمي في هذه الدراسة.

أولاً: صدق الاتساق البنائي لمحاور الاستبيان

للتحقق من صدق الاتساق البنائي لمحاور الاستبيان، وبغرض التأكد من أن كل محور فرعي يرتبط بشكل دال ومحكم بالمحور الرئيسي الذي يندرج تحته، تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل محور وفقراته المكونة له، وقد جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (11):

الجدول رقم 11: صدق الاتساق البنائي لمحاور الاستبيان

المحور الرئيسي	المحور الفرعي	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	N
مستوى توفر متطلبات تبني إعادة الهندسة	المتطلبات التكنولوجية	0,832	0,000	381
	المتطلبات البشرية	0,892	0,000	381
	المتطلبات التنظيمية	0,868	0,000	381
	المتطلبات الفنية	0,815	0,000	381
أبعاد المثلث الاستراتيجي	التكلفة	0,837	0,000	381
	الجودة والابتكارية	0,902	0,000	381
	الوقتية	0,887	0,000	381

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS V26.

يتضح من الجدول رقم (11) أن معاملات الارتباط بين كل محور فرعي ومحوره الرئيسي تراوحت بين (0.815 و 0.902)، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى عند مستوى الدلالة 0,000 وهو أقل من 0,05، وتشير هذه القيم المرتفعة إلى وجود ارتباط قوي بين المحاور الفرعية ومحاورها الرئيسية، مما يدل على تمتع الاستبيان بدرجة عالية من صدق الاتساق البنائي، ويعكس اتساق الفقرات الداخلة ضمن كل محور مع المفهوم الذي تقيسه.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة

يعد اختبار صدق المحتوى مقياساً للتحقق من مدى قدرة فقرات أداة الدراسة على التعبير عن الهدف الذي صممت لأجله، وذلك من خلال فحص الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان. ولتحقيق ذلك، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (α) عبر برنامج SPSS V26، حيث تعتبر قيمة (0,6) الحد الأدنى المقبول لقيمة هذا المعامل، وكلما ارتفعت دل ذلك على مستوى أعلى من الثبات. وقد بلغت قيمة معامل ألفا لأداة البحث (0,963) وهي قيمة مقبولة ودالة إحصائياً.

الجدول رقم 12: قيم معاملات ثبات الاستبيان

المحور الرئيسي	المحور الفرعي	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول: مستوى توفر متطلبات تبني إعادة الهندسة بالشركة (X)	المتطلبات التكنولوجية	0,828
	المتطلبات البشرية	0,864
	المتطلبات التنظيمية	0,841
	المتطلبات الفنية	0,860
	المجموع	0,942
المحور الثاني: أبعاد المثلث الاستراتيجي بالشركة (Y)	التكلفة	0,843
	الجودة والابتكارية	0,882
	الوقتية	0,908
	المجموع	0,938
ثبات الاستبيان ككل		0,963

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS V26.

يتضح من خلال الجدول (12) أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ للمتطلبات التكنولوجية قدّرت بـ 0,828، و 0,864 للمتطلبات البشرية، أما المتطلبات التنظيمية فقد بلغت 0,841، في حين قدّرت قيمته بالنسبة للمتطلبات الفنية بـ 0,860، وبمجموع 0,942 للمحور الأول المتعلق بمستوى توفر متطلبات تبني إعادة الهندسة بالشركة. من ناحية أخرى قدّرت قيمة معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للتكلفة بـ 0,843، و 0,882 بالنسبة للجودة والابتكارية، بينما الوقتية فقد حظيت بقيمة 0,908، وبلغت قيمته في المحور الثاني المتعلق بأبعاد المثلث الاستراتيجي بالشركة 0,938. أما فيما يخص القيمة الكلية لجميع عبارات ومحاور الاستبيان فقد بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ 0,963. وبذلك يمكن القول أنّ كلّ معاملات الثبات مرتفعة تفوق 0,6 وبالتالي فإن الاستبيان صالح للتحليل الإحصائي.

وبناءً على ما سبق، تم اعتماد الاستبيان في صورته النهائية -كما هو موضح في الملحق (01) - ليكون الأداة الأساسية لجمع البيانات الميدانية، بعد أن خضع لجميع مراحل التحقق العلمي من الصدق والثبات، والتأكد من سلامة بنوده واتساقها الداخلي مع محاور الدراسة. وبذلك أصبح الاستبيان صالحاً للتطبيق الميداني، وقادراً على توفير بيانات دقيقة وموثوقة تسمح بتحليل النتائج واختبار فرضيات البحث بصورة علمية موضوعية تدعم تحقيق أهداف الدراسة.

المبحث الثاني: التحليل الوصفي لخصائص العينة ومحاور الدراسة

بعد الانتهاء من جمع البيانات الميدانية والتحقق من صدق وثبات أداة البحث، تم الانتقال إلى مرحلة التحليل الوصفي لخصائص العينة ومحاور الدراسة، التي تُعدّ من أهم مراحل البحث العلمي، إذ تهدف إلى تقديم عرض وصفي لخصائص عينة الدراسة من الجوانب الشخصية والمهنية، وتحليل استجابات أفرادها تجاه محاور الدراسة، باستخدام أساليب إحصائية وصفية مثل التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بهدف تكوين صورة شاملة عن العينة وفهم اتجاهات آرائها، بما يمهد للتحليل الاستدلالي واختبار فرضيات البحث.

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والمهنية العامة

قبل الشروع في تحليل محاور الاستبيان، تم أولاً التعرف على الخصائص العامة لعينة البحث من خلال تحليل مجموعة من المتغيرات الديموغرافية، وذلك بهدف تكوين صورة شاملة عن المشاركين وفهم طبيعة تمثيلهم لمجتمع الدراسة.

أولاً: حسب المؤسسة التي ينتمي إليها الموظف

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المؤسسة التي ينتمون إليها، للتعرف على مدى تمثيل مختلف شركات الاتصالات الجزائرية ضمن العينة، وضمان شمول الدراسة لجميع الفاعلين الرئيسيين في هذا القطاع.

الجدول رقم 13: توزيع عينة الدراسة حسب المؤسسة

النسبة %	التكرارات	المؤسسة
50,4	192	اتصالات الجزائر
29,1	111	موبيليس
15,0	57	جازي
05,5	21	أوريدو
100	381	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS V26.

يتضح من الجدول أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة تعمل في شركة اتصالات الجزائر، حيث بلغت نسبتهم 50.4%، أي ما يعادل 192 مفردة من إجمالي العينة. يُعزى ذلك إلى كونها أكبر مؤسسة اتصالات في الجزائر من حيث عدد الفروع والموظفين، إضافة إلى انتشارها الواسع في مختلف ولايات الوطن. تليها شركة موبيليس بنسبة 29.1% (111 مفردة)، وهي تمثل ثاني أكبر مزود لخدمات الاتصال، ما يعكس حضوراً قوياً لهذه المؤسسة أيضاً ضمن العينة. أما شركة جازي فقد بلغت نسبة تمثيلها 15.0% (57 مفردة)، في حين جاءت شركة أوريدو الجزائر بنسبة 5.5% فقط (21 مفردة)، وهي النسبة الأدنى في العينة، وذلك راجع إلى صعوبة الوصول إلى موظفيها مقارنة بباقي الشركات.

بشكل عام، يُظهر هذا التوزيع أن العينة تمثل تمثيلاً جيداً لشركات الاتصالات الرئيسية في الجزائر، مما يعزز من مصداقية الدراسة ودقتها في تحليل واقع هذا القطاع الحيوي، ويتيح إمكانية استخلاص استنتاجات أكثر موثوقية حول القطاع.

ثانياً: حسب العمر

يهدف هذا الجزء إلى عرض توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الفئات العمرية المختلفة، وذلك للتعرف على البنية الديموغرافية للعينة ومدى تنوعها من حيث العمر، مما يسهم في إعطاء صورة أوضح عن تمثيلها داخل شركات الاتصالات الجزائرية.

الجدول رقم 14: توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرارات	النسبة %
أقل من 30 سنة	62	16,3
من 30 إلى 40 سنة	115	30,2
أكبر من 40 سنة	204	53,5
المجموع	381	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS V26.

يتضح من الجدول رقم (14) أعلاه أن أغلبية أفراد عينة الدراسة ينتمون إلى الفئة العمرية أكبر من 40 سنة بنسبة 53.5%، أي ما يعادل 204 مفردة من إجمالي العينة، وهو ما يشير إلى أن شركات الاتصالات الجزائرية تعتمد بدرجة كبيرة على الموظفين ذوي الخبرة الطويلة في العمل. أما

الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة فقد مثلت نسبة 30.2% أي 115 مفردة، وهي فئة غالباً ما تجمع بين الخبرة المتوسطة والحيوية في الأداء المهني. في المقابل، سجلت الفئة الأقل من 30 سنة أدنى نسبة تمثيل بلغت 16.3% فقط بتكرار 62 مفردة، مما يعكس ضعف مشاركة الشباب حديثي الالتحاق بسوق العمل في هذا القطاع.

بناءً على ذلك، يمكن القول أنّ العينة تضمنت مختلف الفئات العمرية، وهو ما يعزز من موضوعية وموثوقية نتائج الدراسة، إذ يسمح هذا التنوع العمري بتحقيق توازن في وجهات النظر والخبرات، مما يثري التحليل ويجعل الاستنتاجات أكثر شمولاً ودقة في تمثيل واقع القوى العاملة في قطاع الاتصالات الجزائري.

ثالثاً: حسب الجنس

يهدف هذا الجزء إلى عرض توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الجنس، للتعرف على تمثيل كلّ من الذكور والإناث في قطاع الاتصالات الجزائري، والجدول التالي يوضح هذا التوزيع:

الجدول رقم 15: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة %
نكر	228	59,8
أنثى	153	40,2
المجموع	381	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS V26.

يتضح من الجدول رقم (15) أن أغلبية أفراد عينة الدراسة من الذكور بنسبة 59.8%، في حين بلغت نسبة الإناث 40.2% من إجمالي العينة البالغ عددها 381 مفردة. تشير هذه النتائج إلى أن قطاع الاتصالات في الجزائر يغلب عليه الطابع الذكوري، وهو ما قد يُعزى إلى طبيعة العمل في هذا القطاع الذي يتطلب في كثير من الأحيان مهاماً تقنية وميدانية. ومع ذلك، فإن نسبة مشاركة الإناث تُعد مرتفعة نسبياً مقارنة ببعض القطاعات الأخرى، مما يعكس تزايد انخراط المرأة الجزائرية في المجالات التقنية والإدارية داخل مؤسسات الاتصالات. كما يمكن ملاحظة أن هذا التوازن النسبي بين الجنسين يساهم في إثراء بيئة العمل من خلال تنوع وجهات النظر وتكامل الأدوار، الأمر الذي قد ينعكس إيجاباً على الأداء العام لمؤسسات القطاع.

رابعاً: حسب المستوى الوظيفي

يوضح الجدول الآتي توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي الذي يشغله كل فرد داخل شركات الاتصالات الجزائرية، وذلك بهدف التعرف على مدى تمثيل مختلف المستويات الإدارية ضمن العينة، بما يسهم في إعطاء صورة شاملة عن تركيبة القوى العاملة في هذه المؤسسات.

الجدول رقم 16: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

النسبة %	التكرارات	المستوى الوظيفي
06,8	26	القيادات الإدارية
26,5	101	المشرفون ورؤساء المصالح
17,6	67	الفنيون والمهندسون
26,2	100	موظفو التسويق والمبيعات وخدمة الزبائن
22,8	87	وظائف الدعم الإداري
100	381	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS V26.

يتضح من الجدول رقم (16) أن أعلى نسب التمثيل في عينة الدراسة كانت لفئتي المشرفين ورؤساء المصالح بنسبة 26.5% وموظفي التسويق والمبيعات وخدمة الزبائن بنسبة 26.2%، ما يشير إلى أن أغلب المبحوثين يشغلون مناصب متوسطة المستوى داخل شركات الاتصالات الجزائرية، وهي الفئة التي تمثل حلقة وصل بين الإدارة العليا والموظفين التنفيذيين. كما بلغ عدد موظفي الدعم الإداري بما يشمل من موارد بشرية، تمويل ومحاسبة، شؤون قانونية، سكرتارية وإدارة ولوجستيك نسبة 22.8% من إجمالي العينة، وهو ما يعكس أهمية الأدوار الإدارية والتنظيمية في هذا القطاع الحيوي. أما فئة التقنيين والمهندسين فشكّلت نسبة 17.6%، وهي نسبة معتبرة تدل على الحضور القوي للكفاءات التقنية التي تشكل العمود الفقري لقطاع الاتصالات. في المقابل، جاءت فئة القيادات الإدارية بنسبة 6.8% فقط، وهي نسبة منطقية نظراً لمحدودية المناصب العليا مقارنة ببقية المستويات الوظيفية.

بشكل عام، يُظهر هذا التوزيع أن عينة الدراسة تمثل مزيجاً متوازناً من مختلف المستويات الوظيفية، مما يعزز مصداقية النتائج ويُتيح فهماً شاملاً لواقع العمل داخل شركات الاتصالات الجزائرية.

خامسا: حسب الخبرة المهنية

يهدف هذا الجزء إلى بيان توزيع أفراد عينة الدراسة وفق سنوات خبرتهم المهنية داخل شركات الاتصالات الجزائرية، وذلك للتعرف على مدى تنوع العينة من حيث مدة العمل، وما يمثله ذلك من تفاوت في المعرفة والإلمام ببيئة العمل التنظيمية.

الجدول رقم 17: توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرارات	النسبة %
أقل من 03 سنوات	53	13,9
من 03 إلى 10 سنوات	68	17,8
أكثر من 10 سنوات	260	68,2
المجموع	381	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS V26.

يتضح من الجدول رقم (17) أن غالبية أفراد عينة الدراسة يتمتعون بـ خبرة مهنية تفوق 10 سنوات، إذ بلغت نسبتهم 68.2% من إجمالي العينة، أي ما يعادل 260 مفردة. تعكس هذه النسبة العالية وجود كوادرات ذات خبرة طويلة في شركات الاتصالات الجزائرية، ما يشير إلى استقرار وظيفي نسبي وعمق في الخبرة المكتسبة عبر سنوات العمل. أما فئة العاملين الذين تتراوح خبرتهم بين 3 و10 سنوات فبلغت نسبتهم 17.8% بتكرار قدر بـ 68 مفردة، وهي فئة تمثل الجيل الوسيط في المؤسسات، حيث تجمع بين الخبرة العملية والقدرة على التطوير المهني. في المقابل، بلغت نسبة العاملين ذوي الخبرة الأقل من 3 سنوات 13.9% فقط بتكرار قدره 53 مفردة، وهي نسبة محدودة نسبياً، ما يدل على أن معدل استقطاب الكفاءات الجديدة منخفض مقارنة بذوي الخبرة الطويلة.

بشكل عام، يُظهر هذا التوزيع أن قطاع الاتصالات في الجزائر يعتمد بدرجة كبيرة على العنصر البشري المتمرس، وهو ما يعزز الاستقرار المهني، لكنه في الوقت نفسه قد يشير إلى حاجة المؤسسات إلى تجديد الكفاءات واستقطاب الشباب لضمان استمرارية التطور ومواكبة التغيرات التقنية السريعة.

سادسا: حسب المستوى التعليمي

يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد عينة الدراسة وفق مستوياتهم التعليمية، وذلك للتعرف على المؤهلات العلمية السائدة بين العاملين في شركات الاتصالات الجزائرية، ومدى تنوعها بما يعكس مستوى الكفاءة والمعرفة داخل هذه المؤسسات.

الجدول رقم 18: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرارات	المستوى التعليمي
06,0	23	ثانوي
39,1	149	ليسانس
15,7	60	مهندس
24,9	95	ماستر
11,5	44	تقني سامي
01,3	5	ماجستير
01,3	5	دكتوراه
100	381	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS V26.

يتضح من الجدول رقم (18) أن أغلب أفراد عينة الدراسة يحملون شهادة الليسانس بنسبة 39.1%، وهي النسبة الأكبر، ما يدل على أن المستوى الجامعي هو الأكثر انتشاراً بين العاملين في شركات الاتصالات الجزائرية. تليها فئة الحاصلين على شهادة الماستر بنسبة 24.9%، ما يعكس ارتفاع مستوى التأهيل العلمي في هذا القطاع. كما بلغت نسبة الحاصلين على شهادة المهندس 15.7%، وهي نسبة مهمة نظراً للطبيعة التقنية لقطاع الاتصالات الذي يتطلب خبرات هندسية وتكنولوجية متخصصة. أما فئة التقنيين الساميين فقد مثلت 11.5% من العينة، وهو ما يبرز الدور العملي والتطبيقي الذي تضطلع به هذه الفئة داخل المؤسسات. في المقابل، كانت نسبة الحاصلين على مستوى ثانوي 6% فقط، ونسبة الدكتوراه 1.3%، وهي نسب محدودة تُظهر أن الوظائف العليا في هذا القطاع لا تتطلب في الغالب تأهيلاً أكاديمياً عالياً جداً، بل تركز على المؤهلات التقنية والعملية.

بوجه عام، يعكس هذا التوزيع أن عينة الدراسة تضم مستويات تعليمية متنوعة يغلب عليها التأهيل الجامعي والتقني، ما يمنحها قدرًا من التوازن بين المعرفة النظرية والخبرة التطبيقية في مجال الاتصالات.

المطلب الثاني: تحليل إجابات الموظفين حول أبعاد المحور الأول

يتناول هذا المطلب تحليل إجابات الموظفين المتعلقة بأبعاد المحور الأول للدراسة، والذي يركّز على متطلبات تبني إعادة الهندسة داخل شركات الاتصالات الجزائرية. ويهدف التحليل إلى الكشف عن مستوى ودرجة إدراك الموظفين لهذه المتطلبات من الجوانب التكنولوجية، البشرية، التنظيمية، والفنية، وفهم كيفية تأثيرها على أداء المؤسسة. كما يتيح هذا التحليل وصف اتجاهات وآراء الموظفين وتحديد مدى التجانس أو التباين في استجاباتهم، بما يوفر قاعدة علمية لتفسير النتائج وربطها بأبعاد المثلث الاستراتيجي في المراحل التالية من الدراسة.

أولاً: المتطلبات التكنولوجية

يهدف هذا المحور إلى قياس مدى توفر البنية التكنولوجية الداعمة لإعادة الهندسة في شركات الاتصالات الجزائرية. وقد تضمّن ثمانى عبارات تم تقييمها من قبل أفراد العينة، وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم 19: درجة موافقة المبحوثين حول المتطلبات التكنولوجية لإعادة الهندسة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	الدلالة	درجة الموافقة
01	-استخدام الشركة لتكنولوجيا المعلومات يمكنها من زيادة تفاعلها مع الزبائن.	4,370	0,670	127,226	0,000	مرتفعة جدا
02	-تمتلك الشركة موقعا الكترونيا يسمح بالتفاعل بينها وبين زبائننا.	4,370	0,626	136,306	0,000	مرتفعة جدا
03	-يعتمد الموقع الالكتروني للشركة على مجموعة من الخصائص التقنية التي تمكن الإدارة من الكشف عن رغبات المستهلكين.	4,084	0,735	108,450	0,000	مرتفعة

04	-تعتمد الشركة على أنظمة نكاء الأعمال لمعرفة رغبات الزبائن والعمل على تلبيتها.	3,948	0,829	92,982	0,000	مرتفعة
05	-تعتمد الشركة على نظام معلومات موحد وفعال قادر على توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب.	4,116	0,724	111,029	0,000	مرتفعة
06	-تساهم النظم الخبيرة المعتمدة من قبل الشركة في تمكين الموظفين من القيام بالمهام المعقدة دون الحاجة إلى خبراء.	3,734	0,865	84,295	0,000	مرتفعة
07	-تساهم قواعد المعلومات المعتمدة من قبل الشركة في تقديم المعلومات عبر عدة مواقع في نفس الوقت.	3,960	0,768	100,600	0,000	مرتفعة
08	-تعتمد الشركة على تكنولوجيا المعلومات في أداء مختلف المهام.	4,158	0,716	113,414	0,000	مرتفعة
	المجموع	4,093	0,502	159,200	0,000	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS V26.

يتضح من الجدول رقم (19) أنّ المتوسطات الحسابية تراوحت بين 3,734 و 4,370، وهي كلها أعلى من المتوسط الفرضي (3)، مما يدل على مستوى عالٍ من الموافقة لدى أفراد العينة حول توافر المتطلبات التكنولوجية. كما أن جميع قيم T دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.000)، وهو ما يؤكد وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين والمتوسط الفرضي، أي أن الاتفاق على أهمية وتوفر التكنولوجيا داخل الشركات هو اتفاق حقيقي ذو دلالة.

وقد حظيت العبارتان الأولى "تستخدم الشركة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في كافة معاملاتها الإدارية" والثانية "تتيح الشركة موقعا الكترونيا يسمح بالتفاعل بينها وبين زبائنهما" بأعلى المتوسطات وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بمتوسط حسابي 4,370 وانحراف معياري قدر ب 0,670، مما

يدل على أن الشركات المدروسة تولي اهتماما كبيرا بتطبيقات تكنولوجيا المعلومات في أعمالها الإدارية والتفاعلية مع الزبائن.

كما جاءت العبارة رقم (5) " تعتمد الشركة على نظام معلومات موحد وفعال قادر على توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب " بمتوسط حسابي 4,116 وانحراف معياري 0,724، مما يعكس وعياً مؤسسياً بأهمية أنظمة المعلومات في دعم القرارات التشغيلية والإدارية.

أما أقل متوسط حسابي فكان للعبارة رقم (6) " تساهم النظم الخبيرة المعتمدة من قبل الشركة في تمكين الموظفين من القيام بالمهام المعقدة دون الحاجة إلى خبراء." قدره 3,735 وانحراف معياري 0,865، رغم بقاءه ضمن مستوى الموافقة، إلا أنه يشير إلى أنّ برامج التدريب والتطوير التكنولوجي تحتاج إلى مزيد من التعزيز في مؤسسات القطاع.

بناءً على ما سبق، يمكن القول أنّ شركات الاتصالات الجزائرية تتوفر لديها بنية تكنولوجية متقدمة نسبياً تدعم تطبيق مبادئ إعادة الهندسة، خاصة فيما يتعلق باستخدام الأنظمة المعلوماتية والتواصل الإلكتروني، غير أن هناك نقصاً نسبياً في جانب تدريب الكوادر البشرية على استغلال هذه التكنولوجيا بشكل أمثل.

ثانياً: المتطلبات البشرية

بعد إجراء التحليلات الإحصائية الملائمة والمتسقة مع إجابات عينة الدراسة بشأن العبارات المتعلقة بالمتطلبات البشرية لإعادة الهندسة، تم استخلاص المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية إلى جانب قيمة (T) ومستوى الدلالة الإحصائية ودرجة الموافقة لكل عبارة من عبارات هذه المتطلبات، كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم 20: درجة موافقة المبحوثين حول المتطلبات البشرية لإعادة الهندسة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	الدلالة	درجة الموافقة
01	-تعمل الشركة على تأهيل الموارد البشرية وتطوير مهاراتهم لتمكينهم من استخدام البرامج والتقنيات الحديثة.	4,213	0,747	110,144	0,000	مرتفعة جداً

02	-تعتمد الشركة على فرق العمل الموجهة ذاتيا في ممارسة مختلف مهامها.	4,053	0,763	103,736	0,000	مرتفعة
03	-تقوم الشركة بتقييم أداء فرق العمل بغرض إعادة توزيعها أو تدريبها حسب الحاجة.	3,811	0,904	82,308	0,000	مرتفعة
04	-تتيح مرونة الهيكل التنظيمي المتمركز حول العمليات تمكين العاملين من اتخاذ مختلف القرارات.	3,735	0,892	81,746	0,000	مرتفعة
05	-تعزز الشركة أهمية فرق العمل كأسلوب للعمل داخل الشركة.	3,948	0,844	91,250	0,000	مرتفعة
06	-تمتلك فرق العمل بالشركة حرية التصرف في معالجة الحالات الطارئة التي قد تحدث في موقع العمل.	3,719	0,975	74,496	0,000	مرتفعة
07	-يتكامل عمل فرق العمل في كافة أقسام الشركة لتحقيق أهدافها.	4,050	0,811	97,450	0,000	مرتفعة
المجموع		3,933	0,631	121,621	0,000	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS V26.

يشير الجدول رقم (20) إلى مدى توفر المقومات البشرية الداعمة لتبني إعادة الهندسة في شركات الاتصالات الجزائرية. وقد اشتمل على سبع عبارات، وتراوح المتوسطات الحسابية بين 3,719 و 4,213، وهي جميعها أعلى من المتوسط الفرضي (3)، مما يدل على موافقة مرتفعة من قبل المبحوثين على توافر المتطلبات البشرية اللازمة لإعادة الهندسة. كما أن جميع قيم T كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (Sig = 0.000)، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الفعلية والمتوسط الفرضي، أي أن تقييم أفراد العينة لم يكن عشوائياً بل يعكس اتفاقاً حقيقياً على أهمية العنصر البشري في العملية.

والجدير بالذكر أن أعلى متوسط حسابي كان من نصيب العبارة رقم (1) " تعمل الشركة على تأهيل الموارد البشرية وتطوير مهاراتهم لتمكينهم من استخدام البرامج والتقنيات الحديثة" بمتوسط حسابي 4,213 وانحراف معياري 0,747، مما يدل مما يدل على أن شركات الاتصالات الجزائرية على اختلاف أنواعها تُولي أهمية كبيرة لتدريب العاملين ورفع كفاءتهم التقنية، وهو مؤشر إيجابي على وعي إداري بأهمية العنصر البشري في التغيير التنظيمي.

تلتها العبارة رقم (2) والتي تنص على "اعتماد الشركات على فرق العمل الموجهة ذاتيا في ممارسة مختلف مهامها" بمتوسط حسابي 4,053 وانحراف معياري قدره 0,763، ما يعكس وجود ثقافة العمل الجماعي داخل هذه المؤسسات.

بينما كانت أدنى المتوسطات من نصيب العبارتين (4) و (6) بمتوسط حسابي 3,735 و 3,719، وانحراف معياري 0,892 و 0,975 على التوالي، وهذا يشير إلى أنّ مشاركة العاملين في صنع القرار والتمكين الوظيفي لا تزال تحتاج إلى مزيد من التطوير، إذ يبدو أن القيادة ما زالت تعتمد نسبياً على النمط المركزي في اتخاذ القرارات.

بشكل عام، يمكن القول أنّ شركات الاتصالات الجزائرية تمتلك قاعدة بشرية مؤهلة نسبياً، وتعمل على تطوير مهاراتها ضمن بيئة عمل تعتمد على فرق العمل والتعاون الداخلي، غير أن هناك نقصاً نسبياً في مجال التحفيز والمشاركة في القرار، وهو ما قد يؤثر على روح المبادرة والابتكار لدى العاملين أثناء تطبيق برامج إعادة الهندسة.

ثالثاً: المتطلبات التنظيمية

تم إجراء التحليلات الإحصائية الملائمة بهدف التعرف على مدى جاهزية الهياكل التنظيمية والإدارية في شركات الاتصالات الجزائرية لتطبيق مبادئ إعادة الهندسة. وأسفر ذلك عن تحديد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية إلى جانب قيمة (T) ومستوى الدلالة الإحصائية ودرجة الموافقة لكل عبارة من هذه المتطلبات، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم 21: درجة موافقة المبحوثين حول المتطلبات التنظيمية لإعادة الهندسة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	الدلالة	درجة الموافقة
01	-الإدارة العليا وإطارات المؤسسة	3,945	0,754	102,169	0,000	مرتفعة

					على وعي بمدى أهمية إعادة الهندسة.	
مرتفعة	0,000	95,958	0,766	3,764	02-تعتمد الشركة على العمليات البسيطة بدلا من المعقدة سواء من خلال دمجها أو تفتيتها.	
مرتفعة	0,000	94,062	0,806	3,885	03-تعمل الشركة على تعزيز الأنشطة ذات القيمة المضافة وإلغاء الأنشطة العقيمة.	
مرتفعة	0,000	88,428	0,819	3,709	04-تعتمد الشركة على تنظيم متمركز حول العمليات.	
مرتفعة	0,000	85,288	0,863	3,772	05-تعتمد الشركة على هيكل تنظيمي مرن يسمح للشركة بالتكيف مع التغيرات المتسارعة في البيئة الاقتصادية.	
مرتفعة	0,000	107,686	0,733	4,045	06-تتمتع الشركة بهيكل تنظيمي يسمح بتدفق الاتصالات بين مختلف وحداتها.	
مرتفعة	0,000	104,307	0,752	4,018	07-تقوم الشركة بدمج النشاط الرقابي بأنشطة العمليات خلال مختلف مراحلها.	
مرتفعة	0,000	134,689	0,562	3,877	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS V26.

أظهرت نتائج الجدول أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين 3,709 و 4,045، أي أنّ درجة الموافقة كانت مرتفعة، وجميع قيم T كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (Sig=0,000)، مما يؤكد وجود اتفاق عام من طرف المبحوثين حول توافر المتطلبات التنظيمية اللازمة لتطبيق إعادة الهندسة.

وقد سُجل أعلى متوسط حسابي قدره 4,045 في العبارة السادسة " تتمتع الشركة بهيكل تنظيمي يسمح بتدفق الاتصالات بين مختلف وحداتها" وبانحراف معياري 0,733، ما يدل على أنّ

الشركات المدروسة تعتمد على هياكل تنظيمية مرنة نسبياً تُسهّل التواصل الداخلي بين الأقسام وتُعزز التنسيق الفعّال، وهو عنصر أساسي في إنجاح إعادة تصميم العمليات.

في المقابل جاءت العبارة (4) "تعتمد الشركة على تنظيم متمركز حول العمليات" بأدنى متوسط حسابي (3,709) وانحراف معياري (0,819) ما يدل على أن التحول نحو الهياكل الأفقية لا يزال محدوداً ويحتاج إلى مزيد من التطوير لتفعيل التكامل بين الوحدات التنظيمية.

بشكل عام، تعكس النتائج أن الإدارة العليا في شركات الاتصالات الجزائرية تمتلك وعياً متزايداً بأهمية إعادة الهندسة (متوسط 3,945 في العبارة الأولى)، وتعمل على إعادة هيكلة التنظيم الداخلي بما يتلاءم مع التغيرات البيئية والتكنولوجية، لكنها بحاجة إلى زيادة مرونة الهياكل وتقليل التعقيد التنظيمي بما يسمح بسرعة اتخاذ القرار وتحقيق التكامل الأفقي بين الوحدات.

تؤكد نتائج هذا المحور أن شركات الاتصالات الجزائرية تتوفر على قاعدة تنظيمية ملائمة إلى حد كبير لتطبيق إعادة الهندسة، من خلال دعم الإدارة العليا ووجود قنوات اتصال فعالة بين مختلف المستويات التنظيمية، غير أن التحول نحو الهياكل الأكثر مرونة وانسيابية يظل مطلباً ضرورياً لتحقيق أقصى استفادة من مبادرات إعادة الهندسة.

رابعاً: المتطلبات الفنية

فيما يخص المتطلبات الفنية لإعادة الهندسة، تم تحليل إجابات عينة الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، بهدف تحديد مستوى الاتفاق حول العبارات المدرجة ضمن هذا المحور. وقد تم التوصل إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (T) ومستوى الدلالة الإحصائية إضافة إلى درجة الموافقة لكل عبارة، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم 22: درجة موافقة المبحوثين حول المتطلبات الفنية لإعادة الهندسة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	الدلالة	درجة الموافقة
01	- تخصص الشركة فريق عمل محفز خاص بكل عملية من العمليات المراد إعادة هندستها.	3,822	0,830	89,857	0,000	مرتفعة
02	- يتم تشكيل فريق عمل مكّون من	3,997	0,738	105,717	0,000	مرتفعة

					مسؤولين عن دراسة السوق ومسؤولين عن تطوير الخدمات الجديدة وآخرين عن إدارة وصيانة شبكات الاتصالات.	
03	تعمل الشركة على تشكيل فريق عمل مكلف بصيانة أبراج الاتصالات اللاسلكية.	4,263	0,648	128,319	0,000	مرتفعة جدا
04	تكلّف الشركة فريق عمل مهمته البحث والتطوير.	4,092	0,794	100,546	0,000	مرتفعة
05	تعمل الشركة على تشكيل فريق عمل يختص في فحص سلامة شبكات الهاتف والانترنت.	4,260	0,694	119,728	0,000	مرتفعة جدا
06	تعتمد المؤسسة على فريق عمل مكلف بالاتصال بالمستهلكين ودراسة رغباتهم.	4,089	0,790	101,077	0,000	مرتفعة
07	تكلّف الشركة فريق عمل مهمته تكوين وتدريب الموارد البشرية وحل المشكلات الناجمة عن تبني الأفراد لنموذج إعادة الهندسة وإقناعهم بحتمية التغيير.	4,076	0,776	102,537	0,000	مرتفعة
08	تقوم الشركة باختبارات دورية لقياس التغطية الشبكية.	4,168	0,706	115,282	0,000	مرتفعة
	المجموع	4,096	0,533	150,025	0,000	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS V26.

أظهرت نتائج الجدول رقم (22) أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين 3,822 و4,263، وهو ما يشير إلى أن درجة الموافقة كانت مرتفعة إلى مرتفعة جداً، مما يعكس وجود مستوى عالٍ من الجاهزية الفنية لدى هذه الشركات لتطبيق إعادة الهندسة. كما كانت جميع قيم T دالة إحصائياً عند

مستوى معنوية ($Sig=0,000$)، مما يؤكد أن هذه النتائج ذات دلالة إحصائية قوية. ولعل أبرز النتائج التي نستخلصها من الجدول ما يلي:

- كانت درجة الموافقة مرتفعة جدا على العبارة (03) " تعمل الشركة على تشكيل فريق عمل مكلف بصيانة أبراج الاتصالات اللاسلكية." بمتوسط 4,263 وانحراف معياري 0,648. وهذا إن دل على شيء فإنه يدل على الاهتمام الكبير بالبنية التحتية التقنية وصيانتها الدورية من خلال فرق عمل متخصصة، ما يعزز استمرارية الخدمة وجودتها، وهو ما يُعد شرطاً أساسياً في نجاح إعادة الهندسة في قطاع حساس مثل الاتصالات.
- تلتها العبارة (05) " تعمل الشركة على تشكيل فريق عمل يختص في فحص سلامة شبكات الهاتف والانترنت" بمتوسط حسابي 4,260 وانحراف معياري 0,694، ما يؤكد أنّ شركات الاتصالات الجزائرية تولي أهمية كبيرة للجوانب التشغيلية والفحص الدوري للشبكات، وهو ما يعكس جاهزية فنية وتقنية عالية.
- أما العبارات (02)، (04)، (06)، (07) و(08) فقد تراوحت متوسطاتها بين 3,997 و4,168، وتشير إلى أنّ الشركات محل الدراسة تشكل فرقاً فنية متخصصة تعنى بدراسة السوق، تطوير الخدمات والبحث والتطوير، كما تولي اهتماما خاصا بتحليل احتياجات الزبائن وتدريب الكفاءات التقنية، وتقوم باختبارات دورية لقياس التغطية الشبكية، الأمر الذي يعكس حرصها على تطوير أدائها الفني وتحقيق مستويات عالية من الكفاءة التشغيلية.
- في المقابل، جاءت أقل درجة موافقة في العبارة رقم (01) " تخصص الشركة فريق عمل محفز خاص بكل عملية من العمليات المراد إعادة هندستها" بمتوسط حسابي 3,822 وانحراف معياري 0,832 رغم كونها مرتفعة نسبياً، ما قد يشير إلى أن تطبيق فرق العمل الخاصة بكل عملية لا يزال يحتاج إلى تنظيم أدق وتفعيل أكبر لتحقيق فاعلية أعلى في إدارة مشاريع إعادة الهندسة.

بشكل عام، تعكس النتائج أن شركات الاتصالات الجزائرية تتوفر لديها المتطلبات الفنية بدرجة مرتفعة جداً، سواء من حيث وجود فرق عمل متخصصة أو اعتماد أنظمة فنية فعالة تدعم تنفيذ مشاريع إعادة الهندسة. كما تشير النتائج إلى أن هذه الشركات تمتلك كفاءات تقنية مدربة وبنية تحتية مؤهلة تمكّنها من تحسين الأداء، خفض الأعطال، وتعزيز جودة الخدمات. وبالتالي، يمكن القول أنّ الجانب الفني يمثل أحد أعمدة النجاح الأساسية في تطبيق إعادة الهندسة داخل قطاع الاتصالات، لما يوفره من مرونة، كفاءة تشغيلية، واستدامة في الأداء الفني.

المطلب الثالث: تحليل إجابات الموظفين حول أبعاد المحور الثاني

يتناول هذا المطلب تحليل استجابات الموظفين المتعلقة بأبعاد المحور الثاني للدراسة، والذي يركز على المثلث الاستراتيجي المتمثل في التكلفة، الجودة والابتكارية، والوقتية. ويهدف التحليل إلى استكشاف مستوى تحقق هذه الأبعاد بشركات الاتصالات الجزائرية محل الدراسة من منظور الموظفين، وفهم تقييمهم لأداء مؤسسات القطاع في ضوء هذه المتغيرات.

أولاً: التكلفة

في إطار تحليل بُعد التكلفة باعتباره أحد مكونات المثلث الاستراتيجي، تم توظيف الأساليب الإحصائية المناسبة لدراسة إجابات عينة البحث حول العبارات المتعلقة بهذا البعد. وقد مكن هذا التحليل من استخلاص المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (T) ومستوى الدلالة الإحصائية إلى جانب درجة الموافقة لكل عبارة، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم 23: مستوى درجة موافقة المبحوثين حول بعد التكلفة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	الدلالة	درجة الموافقة
01	-تتميز خدمات الشركة بانخفاض أسعارها مقارنة بالمنافسين.	3,895	0,900	84,475	0,000	مرتفعة
02	-تعمل الشركة على تطوير خدماتها المقدمة باستغلال أقل قدر ممكن من الموارد المتاحة.	3,890	0,836	90,856	0,000	مرتفعة
03	-تحاول الشركة معرفة تكاليف الخدمات المقدمة من طرف الشركات المنافسة لها وفقا لمستوى جودتها.	3,903	0,807	94,414	0,000	مرتفعة
04	-تعد التكاليف المرتبطة بخدمات الشركة المقدمة للعميل معقولة مقارنة بمستوى جودة الخدمة المقدمة.	4,076	0,709	112,285	0,000	مرتفعة

05	-تعمل الشركة على الاستغلال الأمثل لمواردها الاقتصادية من خلال استبعاد الأنشطة غير المدرة للقيمة.	3,895	0,798	95,309	0,000	مرتفعة
06	-تحاول الشركة باستمرار البحث عن الأساليب والتقنيات التي تمكنها من تخفيض تكلفة خدماتها المقدمة.	4,008	0,786	99,485	0,000	مرتفعة
07	-تعمل الشركة على تقليص مجالات الإسراف والضياع في تكلفة الأنشطة التي تمارسها دون المساس بجودة خدماتها.	3,958	0,876	88,235	0,000	مرتفعة
المجموع		3,946	0,587	131,171	0,000	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS V26.

أظهرت نتائج الجدول أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين 3,890 و 4,076، ما يعكس درجة موافقة مرتفعة من قبل المبحوثين على فقرات هذا البعد. كما كانت جميع قيم T دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (Sig=0,000)، مما يدل على أن النتائج ذات دلالة إحصائية قوية ويمكن الاعتماد عليها في تفسير توجهات الشركات نحو إدارة التكلفة بفعالية.

حظيت العبارة رقم (04) "تعد التكاليف المرتبطة بخدمات الشركة المقدمة للعميل معقولة مقارنة بمستوى جودة الخدمة المقدمة" بأعلى متوسط حسابي قدره 4,076 وانحراف معياري 0,709، ويشير هذا إلى أنّ الشركات محل الدراسة تعمل على تحقيق التوازن بين تقليص التكلفة والمحافظة على جودة الخدمات، وهو جوهر تطبيقات إعادة الهندسة في البعد المالي.

كما جاءت العبارة (06) "تحاول الشركة باستمرار البحث عن الأساليب والتقنيات التي تمكنها من تخفيض تكلفة خدماتها المقدمة" بمتوسط حسابي 4,008 وانحراف معياري 0,786، ما يؤكد وجود توجه ابتكاري مستمر نحو ترشيد النفقات واستغلال التكنولوجيا الحديثة لتحقيق كفاءة تشغيلية أعلى.

في حين حظيت العبارة رقم (02) " تعمل الشركة على تطوير خدماتها المقدمة باستغلال أقل قدر ممكن من الموارد المتاحة" بأقل متوسط حسابي قدر بـ 3,890 وانحراف معياري 0,836، رغم كونها مرتفعة نسبياً، إلا أنها تشير إلى أنّ التحسين في استغلال الموارد يحتاج إلى مزيد من التطوير، خاصة في مجال رفع الكفاءة التشغيلية وتقليل الهدر.

تُظهر نتائج هذا البعد أن شركات الاتصالات الجزائرية تولي اهتماماً كبيراً بإدارة التكلفة بفعالية، مع الحرص على تحقيق الكفاءة الاقتصادية دون المساس بجودة الخدمات المقدمة. كما أنّ توجهها نحو تبني التقنيات الحديثة، إجراء المراقبة الدورية للتكاليف والمقارنة المستمرة مع المنافسين، يعكس سعيها الدائم نحو رفع كفاءة أدائها المالي والتشغيلي وتطويره بصورة مستمرة.

ثانياً: الجودة والابتكارية

بهدف قياس مدى اهتمام شركات الاتصالات الجزائرية بتحسين جودة خدماتها، وتبني ممارسات ابتكارية تسهم في تعزيز رضا العملاء ورفع القدرة التنافسية في ظل بيئة متغيرة وسريعة التطور، تم استخدام التحليلات الإحصائية المناسبة لدراسة إجابات عينة البحث المتعلقة بالعبارات المرتبطة بالجودة والابتكارية. وقد أسفر هذا التحليل عن تحديد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (T) ومستوى الدلالة الإحصائية، إضافة إلى درجة الموافقة لكل عبارة، كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم 24: درجة موافقة المبحوثين حول بعد الجودة والابتكارية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	الدلالة	درجة الموافقة
01	-تتصف معاملات الشركة مع عملائها بالبساطة والوضوح.	4,097	0,721	110,956	0,000	مرتفعة
02	-تحرص إدارة الشركة على إطلاع عملائها على خدماتها الجديدة بشكل آني.	4,289	0,665	125,810	0,000	مرتفعة جداً
03	-تستجيب إدارة الشركة لاحتياجات العملاء واقتراحاتهم في الوقت المناسب.	4,039	0,744	105,958	0,000	مرتفعة

04	-توفر الشركة مختلف التقنيات والوسائط التي تتيح الاستماع إلى شكاوى العملاء بشأن الخدمة المقدمة بهدف معالجتها والعمل على تطويرها.	4,144	0,675	119,871	0,000	مرتفعة
05	-تهتم الشركة بتحقيق رضا عملائها عن جودة خدماتها المقدمة.	4,226	0,621	132,802	0,000	مرتفعة جدا
06	-تعمل الشركة على الكشف باستمرار عن نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لتحسينها في خدماتها المقدمة.	4,118	0,688	116,895	0,000	مرتفعة
07	-تعمل الشركة على تحسين جودة خدماتها من خلال تفعيل دور البحث والتطوير في مختلف مهامها.	4,144	0,705	114,686	0,000	مرتفعة
08	-تتمتع خدمات الشركة بسمعة جيدة لدى العملاء.	4,105	0,757	105,837	0,000	مرتفعة
09	-تقدم الشركة عروضاً للعملاء تتنافس الشركات الأخرى.	4,215	0,726	113,313	0,000	مرتفعة جدا
	المجموع	4,153	0,5036	160,978	0,000	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS V26.

أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين 4,039 و 4,289، وهي جميعها مرتفعة، مما يدل على اتفاق واسع بين المبحوثين على أن الشركات تُولي اهتماماً كبيراً للجودة والابتكار في خدماتها. كما أن جميع قيم T دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (Sig=0,000)، مما يؤكد قوة وموثوقية النتائج. وفيما يلي أبرز النتائج التي أظهرها الجدول رقم (24):

- أعلى متوسط حسابي كان من نصيب العبارة رقم (02) " تحرص إدارة الشركة على إطلاع عملائها على خدماتها الجديدة بشكل آني" قدره 4,289 وبانحراف معياري 0,665، مما

- يعكس تبني الشركات محل الدراسة سياسة تواصل فعّالة وشفافة مع عملائها، وتعمل على التعريف المستمر بخدمات مبتكرة، وهو مؤشر واضح على ثقافة الابتكار التسويقي.
- تلتها العبارة رقم (05) بدرجة موافقة عالية وبمتوسط حسابي قدره 4,226، وهذا يدل على أن هناك مستوى مرتفعاً من اتفاق المبحوثين حول اهتمام الشركة بتحقيق رضا عملائها عن جودة الخدمات المقدمة، مما يعكس حرص الشركات المشمولة بالدراسة على تلبية توقعات عملائها وتحسين جودة خدماتها باستمرار. أما الانحراف المعياري المنخفض (0,621) فيُظهر تجانساً نسبياً في آراء المبحوثين حول هذه العبارة.
- كما جاءت العبارة رقم (07) " تعمل الشركة على تحسين جودة خدماتها من خلال تفعيل دور البحث والتطوير في مختلف مهامها" بمتوسط حسابي 4,144 وانحراف معياري 0,705، مما يشير إلى أنّ غالبية الموظفين يوافقون بدرجة كبيرة على أهمية البحث والتطوير في تعزيز جودة الخدمات. وتعكس هذه النتائج وجود وعي مؤسسي واضح بأهمية الابتكار وتطوير الأداء من خلال الاستثمار في أنشطة البحث والتطوير، الأمر الذي يسهم في تحسين مستوى الخدمات المقدمة للعملاء، وتعزيز القدرة التنافسية للشركة في قطاع الاتصالات.
- في المقابل، كانت العبارة رقم (03) " تستجيب إدارة الشركة لاحتياجات العملاء واقتراحاتهم في الوقت المناسب" بمتوسط 4,039 وانحراف معياري 0,744، وهي رغم أنها الأقل نسبياً إلا أنها تظل ضمن فئة الدرجة المرتفعة، مما يشير إلى أن الاستجابة السريعة للعملاء موجودة ولكن قد تحتاج إلى مزيد من التحسين لضمان الوتنية والكفاءة.

يتضح من النتائج أن شركات الاتصالات الجزائرية تُولي اهتماماً بالغاً بالجودة والابتكار في خدماتها، مع وجود توافق واسع بين آراء المبحوثين حول هذا التوجه. كما تُظهر المؤشرات الإحصائية قوة وموثوقية النتائج، حيث تعكس القيم المرتفعة للمتوسطات الحسابية تبني هذه الشركات لسياسات فعّالة في التواصل مع العملاء، السعي لتحقيق رضاهم وتعزيز الابتكار التقني والمؤسسي، رغم الحاجة إلى مزيد من التطوير في جانب سرعة الاستجابة التشغيلية.

ثالثاً: الوتنية

يهدف هذا البعد إلى قياس مدى قدرة شركات الاتصالات الجزائرية على الاستجابة السريعة لتغيرات السوق واحتياجات العملاء، ومدى حرصها على تطوير خدماتها وتقديمها في الوقت المناسب بما يعزز من مرونتها التنافسية. ويبين الجدول الموالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (T) ومستوى الدلالة الإحصائية، إضافة إلى درجة الموافقة لكل عبارة.

الجدول رقم 25: درجة موافقة المبحوثين حول بعد الوقتية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	الدالة	درجة الموافقة
01	-تقوم الشركة بالكشف عن رغبات العملاء في فترة زمنية قصيرة.	3,819	0,818	91,085	0,000	مرتفعة
02	-يتم تطوير خدمات الشركة خلال فترة زمنية قصيرة.	3,801	0,866	85,684	0,000	مرتفعة
03	-تتميز الشركة بالسبق في تلبية رغبات عملائها مقارنة بالمنافسين.	3,963	0,820	94,346	0,000	مرتفعة
04	-تتمتع الخدمات المقدمة من قبل الشركة بالتميز مقارنة بالمنافسين.	4,068	0,733	108,319	0,000	مرتفعة
05	-تقوم الشركة بانتظام بتطوير خصائص خدماتها خلال فترات زمنية قصيرة.	3,963	0,794	97,447	0,000	مرتفعة
06	-تعتمد الشركة على السرعة في تطوير خدماتها مع الأخذ بعين الاعتبار عاملي الإبداع والابتكار.	3,992	0,766	101,725	0,000	مرتفعة
07	-تعتمد الشركة على التكنولوجيا المتطورة من أجل تقليص الوقت المستغرق في تنفيذ مختلف المهام.	4,118	0,736	109,257	0,000	مرتفعة
	المجموع	3,961	0,635	121,697	0,000	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS V26.

أظهرت نتائج الجدول رقم (25) أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين 3,801 و4,118، وهي تقع جميعها ضمن فئة الدرجة المرتفعة، ما يعكس مستوى عالٍ من الاهتمام بالوقتية في الأداء داخل مؤسسات الاتصالات. كما أن جميع قيم T دالة إحصائيًا عند مستوى (Sig = 0.000) ، مما يؤكد

أن هذه النتائج ذات دلالة معنوية قوية، أي أنها ليست ناتجة عن الصدفة الإحصائية. وفيما يلي أهم ما أبرزته نتائج الجدول:

- سُجِّل أعلى متوسط حسابي في العبارة رقم (07) " تعتمد الشركة على التكنولوجيا المتطورة من أجل تقليص الوقت المستغرق في تنفيذ مختلف المهام. " قدره 4,118 وانحراف معياري 0,736، ما يشير إلى أن الشركات تستثمر في التكنولوجيا والرقمنة لتحسين سرعة الأداء وإنجاز العمليات، وهو مؤشر واضح على تبني ممارسات التحول الرقمي التي تدعم الكفاءة التشغيلية.
- في المقابل، جاءت أدنى قيمة متوسط حسابي 3,801 في العبارة رقم (2) " يتم تطوير خدمات الشركة خلال فترة زمنية قصيرة" بانحراف معياري قدره 0,866، ورغم أنها الأقل، فإنها تظل ضمن فئة الدرجة المرتفعة، ما يشير إلى أن هناك تحسناً ملحوظاً في سرعة التطوير، لكن لا يزال المجال مفتوحاً لمزيد من التعجيل في دورات الابتكار والتنفيذ.

بناءً على النتائج، يتضح أن شركات الاتصالات الجزائرية تتمتع بدرجة عالية من الكفاءة الزمنية في إنجاز مهامها وتقديم خدماتها، بفضل اعتمادها على التكنولوجيا الحديثة لتقليص زمن الإنجاز، مرونتها في تكييف خدماتها مع التغيرات السوقية السريعة، استجابتها الفعالة لتوقعات العملاء ضمن أطر زمنية معقولة.

المبحث الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث تحليل النتائج المستخلصة من الاستبيانات الموزعة على عينة الدراسة، ومناقشتها في ضوء أهداف البحث وفرضياته. ويهدف إلى الكشف عن أثر متطلبات إعادة الهندسة على المثلث الاستراتيجي في شركات الاتصالات الجزائرية، من خلال دراسة العلاقات بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. كما يسعى المبحث إلى تفسير النتائج ومقارنتها بما جاء في الأدبيات السابقة، وتقديم قراءة شاملة تساعد على استخلاص مؤشرات علمية تدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتحسين الأداء المؤسسي داخل قطاع الاتصالات الجزائري.

المطلب الأول: شروط تطبيق نموذج الانحدار الخطي المتعدد

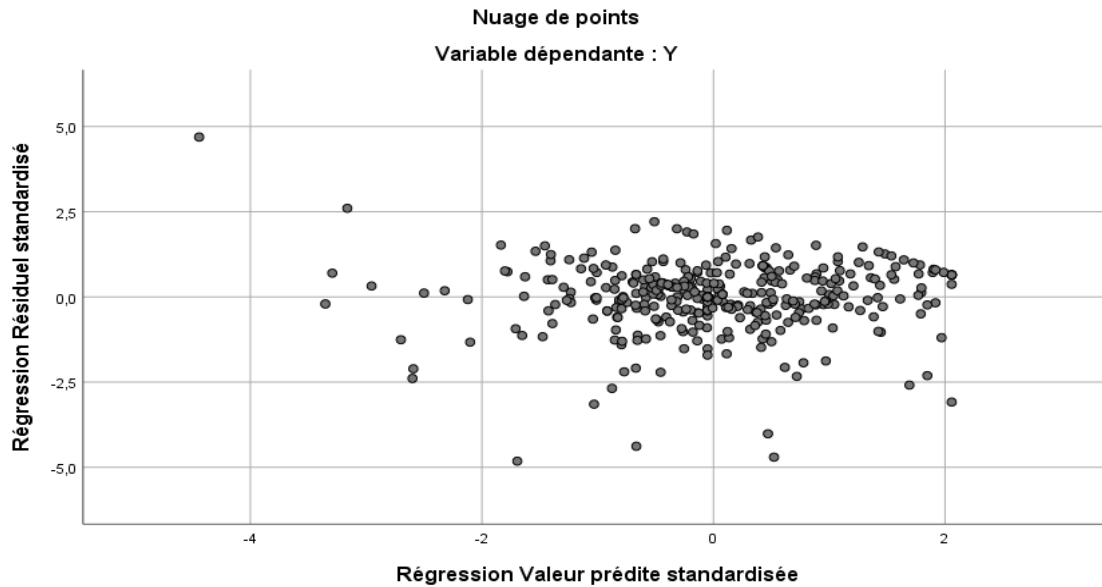
بغرض معرفة الأثر التفصيلي لكل بعد من أبعاد إعادة الهندسة على حدة، وأكثرها تأثيراً على المثلث الاستراتيجي بشركات الاتصالات الجزائرية، تم استعمال نموذج الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) الذي تأخذ معادلته الشكل التالي: $Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_n X_n + \varepsilon$.

وقبل إجراء التحليل بين كل واحدة من المتطلبات (التكنولوجية X_1 ، البشرية X_2 ، التنظيمية X_3 ، والفنية X_4) والمثلث الاستراتيجي (Y) ينبغي أولاً التأكد من توفر مجموعة من الشروط أبرزها:

أولاً: خطية العلاقة بين المتغيرات

من أجل التحقق من مدى ملاءمة نموذج الانحدار الخطي، تم فحص خطية العلاقة بين المتغيرات من خلال تحليل البواقي. إذ يُعدّ مخطط التشتت بين البواقي المعيارية والقيم المتوقعة المعيارية (Scatterplot of Standardized Residuals vs. Standardized Predicted Values) من أهم الأدوات التي تُستخدم لتقييم صحة افتراض الخطية قبل تفسير نتائج النموذج. وكانت النتائج كما يلي:

الشكل رقم 28: مخطط التشتت بين البواقي المعيارية والقيم المتوقعة المعيارية



المصدر: من مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS V26.

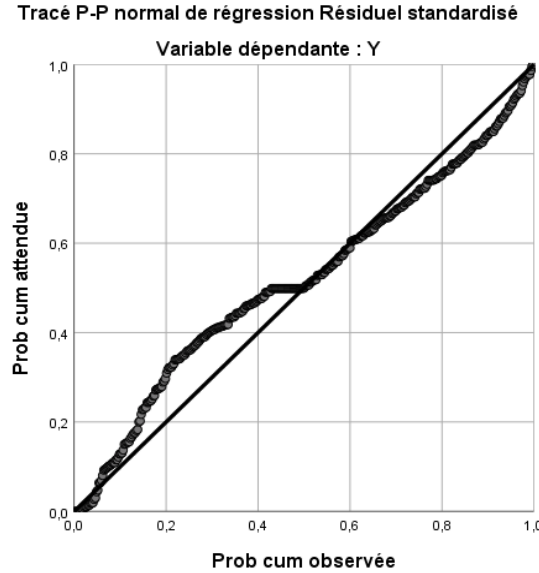
يبين الشكل رقم (28) الخاص بمخطط التشتت بين البواقي المعيارية والقيم المتوقعة المعيارية، أن النقاط موزعة بشكل عشوائي حول محور الصفر ودون وجود أي نمط منحنى أو اتجاه منتظم. وهذا يدل على تحقق افتراض خطية العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، إضافة إلى تحقق تجانس التباين، مما يجعل نموذج الانحدار الخطي المستخدم مناسباً للتحليل.

ثانياً: التوزيع الطبيعي للبواقي

تم التأكد من التوزيع الطبيعي للبواقي من خلال مخطط P-P Plot الذي يمثل اختباراً بصرياً لافتراض التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الانحدار الخطي المتعدد، ويعتمد على مقارنة القيم

التراكمية المرصودة للبواقي مع القيم التراكمية المتوقعة إذا كانت البواقي تتبع توزيعا طبيعيا. وقد جاءت النتائج على الشكل التالي:

الشكل رقم 29: التوزيع الطبيعي للبواقي



المصدر: من مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS V26.

يتضح من خلال الشكل رقم (29) أن البواقي المعيارية الخاصة بنموذج الانحدار تتوزع بالقرب من الخط القطري الذي يمثل التوزيع الطبيعي المثالي، مع وجود انحرافات بسيطة في الأطراف فقط، وهي انحرافات مقبولة إحصائياً. وعليه يمكن القول أن افتراض طبيعية البواقي متحقق في هذا النموذج، مما يعزز من سلامة ودقة نتائج الانحدار الخطي المتعدد.

ثالثاً: اختبار استقلالية الأخطاء Durbin-Watson

بغرض التأكد من استقلالية الأخطاء تم اعتماد اختبار (Durbin-Watson) الذي يُعد من أكثر الاختبارات شيوعاً ودقة في الكشف عن الارتباط الذاتي من الدرجة الأولى بين الأخطاء. ويقاس هذا الاختبار مدى وجود علاقة بين الخطأ الحالي والخطأ السابق، بحيث تتراوح قيمته بين (0-4)؛ وتشير القيمة القريبة من (2) إلى عدم وجود ارتباط ذاتي، بينما تدل القيم الأقل بكثير من (2) على وجود ارتباط موجب، أما القيم الأكبر بكثير من (2) فتشير إلى وجود ارتباط ذاتي سالب. ويؤدي الارتباط الذاتي إلى تشويه تقديرات النموذج وتقليل دقتها، مما يستوجب التأكد من عدم وجوده قبل اعتماد نتائج نموذج الانحدار.

الجدول رقم 26: نتائج اختبار Durbin-Watson لارتباط الأخطاء

النموذج	Durbin-Watson	الحكم على استقلالية الأخطاء
نموذج الانحدار الخطي المتعدد	1,893	الأخطاء مستقلة ولا يوجد ارتباط ذاتي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS V26.

يتبين من خلال قيمة معامل Durbin-Watson البالغة (1,893) أنها تقع ضمن المجال المقبول إحصائياً (1,5-2,5)، مما يشير إلى عدم وجود ارتباط ذاتي بين الأخطاء، وأن افتراض استقلالية الأخطاء مستوفى، وبالتالي فإن نموذج الانحدار الخطي المتعدد مناسب ويمكن الاعتماد على نتائجه.

رابعاً: اختبار مشكلة الترابط الخطي بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity)

في إطار التحقق من افتراضات نموذج الانحدار الخطي المتعدد، تم فحص مشكلة تعدد الترابط الخطي بين المتغيرات المستقلة من خلال حساب معامل التحمل (Tolerance) ومعامل تضخم التباين (VIF). ويهدف هذا الاختبار إلى التأكد من عدم وجود ارتباطات قوية بين المتغيرات المستقلة قد تؤثر على استقرار النموذج ودقة تقديراته.

الجدول رقم 27: قيم معاملات تضخم التباين ومعامل التحمل لمتغيرات نموذج الانحدار الخطي المتعدد

المتغيرات المستقلة	Tolerance	VIF
المتطلبات التكنولوجية X ₁	0,484	2,067
المتطلبات البشرية X ₂	0,389	2,574
المتطلبات التنظيمية X ₃	0,424	2,356
المتطلبات الفنية X ₄	0,452	2,214

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS V26.

تُشير نتائج معامل التحمل (Tolerance) ومعامل تضخم التباين (VIF) إلى عدم وجود مشكلة تعدد ترابط خطي بين المتغيرات المستقلة؛ حيث جاءت جميع قيم معامل التحمل أكبر من 0.10، كما

كانت جميع قيم معامل تضخم التباين أقل من 10، وهي الحدود المقبولة إحصائياً. وبالتالي فإن المتغيرات المستقلة لا تعاني من ترابط خطي خطير ويمكن الاعتماد عليها في نموذج الانحدار الخطي المتعدد.

المطلب الثاني: عرض نتائج نموذج الانحدار الخطي المتعدد

أولاً: تحليل الارتباط

يمكننا تحديد علاقة الارتباط بين المتغيرات المستقلة المتمثلة في كل من المتطلبات التكنولوجية (X_1)، البشرية (X_2)، التنظيمية (X_3) والفنية (X_4)، والمتغير التابع المتمثل في المثلث الاستراتيجي (Y)، من خلال معامل الارتباط بيرسون كما يظهر في الجدول الموالي:

الجدول رقم 28: مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة الفرعية والمتغير التابع

الارتباط	X_1	X_2	X_3	X_4	Y
X_1	معامل بيرسون	1	0,649	0,647	0,609
	الدلالة	/	0,000	0,000	0,000
	N	381	381	381	381
X_2	معامل بيرسون	0,649	1	0,696	0,646
	الدلالة	0,000	/	0,000	0,000
	N	381	381	381	381
X_3	معامل بيرسون	0,647	0,696	1	0,605
	الدلالة	0,000	0,000	/	0,000
	N	381	381	381	381
X_4	معامل بيرسون	0,609	0,690	0,645	1
	الدلالة	0,000	0,000	0,000	/
	N	381	381	381	381
Y	معامل بيرسون	0,630	0,646	0,605	0,634
	الدلالة	0,000	0,000	0,000	/
	N	381	381	381	381

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS V26.

يظهر الجدول رقم (28) جميع معاملات الارتباط بين المتغير التابع (المثلث الاستراتيجي) والمتغيرات المستقلة الفرعية (المتطلبات التكنولوجية، المتطلبات البشرية، المتطلبات التنظيمية والمتطلبات الفنية) جاءت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0,000. وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية وطردية بين متطلبات تبني إعادة الهندسة والمثلث الاستراتيجي.

ثانياً: اختبار المعنوية الكلية (F-Test)

قبل اختبار معنوية نموذج الانحدار الخطي المتعدد، كان من الضروري تحديد الفرضيات الإحصائية التي يقوم عليها اختبار ANOVA، وذلك للتأكد مما إذا كانت المتغيرات المستقلة مجتمعة تفسر جزءاً من التغير في المتغير التابع. وقد صيغت الفرضيات كما يلي:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة خطية معنوية بين المتغيرات المستقلة (X_1, X_2, X_3, X_4) والمتغير التابع (Y) ، أي أن نموذج الانحدار غير دال إحصائياً.
- الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة خطية معنوية بين المتغيرات المستقلة (X_1, X_2, X_3, X_4) والمتغير التابع (Y) ، أي أن نموذج الانحدار دال إحصائياً.

وبناءً على ذلك تم إجراء الاختبار للتحقق من معنوية النموذج ككل، ويعرض الجدول الآتي النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم 29: اختبار المعنوية الكلية ANOVA للنموذج

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	الدالة
الانحدار	51,546	4	12,887	108,887	0,000
الخطأ	44,627	376	0,119	/	/
المجموع	96,173	380	/	/	/

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS V26.

بناءً على النتائج الواردة في الجدول، يتبين أن قيمة $(F=108,887)$ عند درجة حرية (4، 376)، وقد بلغ مستوى الدلالة $(Sig=0,000)$ ، وهو أقل بكثير من مستوى الدلالة 0,05. وتشير هذه النتيجة إلى أن نموذج الانحدار الخطي المتعدد يتمتع بمعنوية إحصائية عالية، أي أن مجموعة المتغيرات المستقلة مجتمعة تفسر جزءاً معتبراً من التغير في المتغير التابع.

وبالتالي نرفض الفرضية العدمية H_0 التي تنص على عدم وجود علاقة خطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، ونقبل بالفرضية البديلة H_1 التي تفيد بوجود تأثير معنوي لمتطلبات تبني إعادة الهندسة على المثلث الاستراتيجي.

ثالثا: معامل التحديد R^2 بالنسبة لنموذج الانحدار الخطي المتعدد

يُعد معامل التحديد (R^2) من أهم المؤشرات الإحصائية المستخدمة لتقييم جودة نموذج الانحدار الخطي المتعدد، إذ يُبين مدى قدرة المتغيرات المستقلة مجتمعة على تفسير التغيرات الحاصلة في المتغير التابع. ويُسهّم هذا المعامل في قياس القوة التفسيرية للنموذج، من خلال تحديد النسبة المئوية للتباين الكلي في المتغير التابع التي يمكن إرجاعها إلى المتغيرات المستقلة محل الدراسة، الأمر الذي يساعد على الحكم على مدى ملاءمة النموذج الإحصائي وفعاليته في تفسير الظاهرة المدروسة. والجدول الموالي يبين القدرة التفسيرية للنموذج:

الجدول رقم 30: القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري للتقدير
01	0,732	0,563	0,531	0,34451

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS V26.

يوضح الجدول أن قيمة معامل الارتباط المتعدد بلغت 0,732، وهي قيمة مرتفعة نسبياً وتشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرات المستقلة X_1, X_2, X_3, X_4 والمتغير التابع Y . كما يظهر أن معامل التحديد $R^2 = 0.563$ ، بمعنى أن نموذج الانحدار يفسّر حوالي 56,3% من التغير في المثلث الاستراتيجي (المتغير التابع). أما معامل التحديد المصحح $R^2 = 0.531$ ، فهو أقل قليلاً من R^2 وهو أمر طبيعي لأنه يأخذ في الحسبان عدد المتغيرات المستقلة وحجم العينة، ويؤكد بدوره صلاحية النموذج الإحصائية. وتشير قيمة (الخطأ المعياري للتقدير = 0,34451) إلى أنّ مستوى تباين البواقي يبقى مقبولاً ولا يؤثر على جودة النموذج. وعليه، يمكن القول إن هذه النتائج تدعم ملاءمة نموذج الانحدار الخطي المتعدد وتؤكد قدرته على تفسير جزء معتبر من التغير في المتغير التابع.

رابعا: اختبار المعنوية الجزئية (t-Test)

تم من خلال هذا الاختبار حساب مكونات نموذج الانحدار الخطي المتعدد الموضحة في الجدول رقم (31) وتحليل نتائجه بناء على الفرضيتين التاليتين:

- الفرضية العدمية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إعادة الهندسة (X_1, X_2, X_3, X_4) على المثلث الاستراتيجي (Y).
- الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لواحد أو أكثر من أبعاد إعادة الهندسة (X_1, X_2, X_3, X_4) على المثلث الاستراتيجي (Y).

الجدول رقم 31: اختبار المعنوية الجزئية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد

النموذج الأول	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية		ال دلالة
	B	الخطأ غير المعياري	Bêta	قيمة t المحسوبة	
الجزء الثابت	0,895	0,159	/	5,640	0,000
X1	0,255	0,051	0,255	5,045	0,000
X2	0,180	0,045	0,226	4,012	0,000
X3	0,114	0,048	0,128	2,369	0,000
X4	0,227	0,049	0,240	4,590	0,000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS V26.

تم اختبار دلالة معاملات الانحدار باستخدام اختبار ستودنت t، وقد أظهرت النتائج أن قيم ($Sig=0.000$) لجميع الأبعاد الأربعة كانت أقل من 0,05، مما يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة، وبالتالي فإن الأبعاد الأربعة متمثلة في المتطلبات التكنولوجية (X_1)، البشرية (X_2)، التنظيمية (X_3) والفنية (X_4)، تُعد ذات تأثير معنوي على المتغير التابع (المثلث الاستراتيجي Y). بناء على ما تقدّم يمكن صياغة معادلة نموذج الانحدار الخطي المتعدد على النحو التالي:

$$Y=0,895+0,255X_1+0,180X_2+0,114X_3+0,227X_4$$

وبالاعتماد على المعاملات المعيارية ($Bêta$) يتضح أن المتطلبات التكنولوجية (X_1) تمثل أقوى مؤثر في المتغير التابع (المثلث الاستراتيجي Y)، تليها المتطلبات الفنية (X_4) ثم البشرية (X_2)، في حين أن المتطلبات التنظيمية (X_3) تعد الأقل تأثيراً. وتشير هذه النتائج إلى أن الأبعاد المدروسة تسهم بدرجات متفاوتة في تفسير التغير في المتغير التابع (المثلث الاستراتيجي).

المطلب الثالث: مناقشة الفرضيات ونتائج الدراسة الميدانية

يهدف هذا المطلب إلى مناقشة الفرضيات التي انطلقت منها الدراسة في ضوء النتائج المتوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، وذلك من خلال عرض وتحليل النتائج الإحصائية المتحصل عليها وتفسير دلالاتها في ضوء المعطيات الواقعية للعينة محل الدراسة. كما يهدف إلى توضيح مدى قبول أو رفض الفرضيات البحثية استنادًا إلى المؤشرات الإحصائية المعتمدة، بما يسمح بتكوين رؤية واضحة حول طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة، تمهيدًا لاستخلاص النتائج النهائية في خاتمة البحث.

أولاً: اختبار ومناقشة الفرضيات الفرعية

أ. الفرضية الفرعية الأولى: تنص الفرضية الفرعية الأولى على توفر متطلبات تبني إعادة الهندسة بمستوى مرتفع بشركات الاتصالات الجزائرية. وقد تم تحليل النتائج وفق أربعة محاور رئيسية تمثل المتطلبات الجوهرية لإعادة الهندسة تتمثل في:

- المتطلبات التكنولوجية: أظهرت النتائج أن شركات الاتصالات محل الدراسة تعتمد بدرجة عالية على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث بلغت المتوسطات الحسابية أعلى مستوياتها (بين 4.08 و 4.37). يعكس ذلك مدى تطور البنية التحتية الرقمية داخل هذه الشركات، وقدرتها على تحليل البيانات، التنسيق الإلكتروني، وتبادل المعلومات بين الأقسام. وهذا التوجه التكنولوجي يُعدّ ركيزة أساسية لإنجاح جهود إعادة الهندسة من خلال تبسيط الإجراءات وتسريع الأداء وتخفيض الأخطاء.
- المتطلبات البشرية: بينت النتائج أن العنصر البشري يشكل عاملاً حاسماً في إنجاح إعادة الهندسة، إذ تراوحت المتوسطات بين (3.72 و 4.21). وأبرزت النتائج أن الشركات تُولي أهمية لتأهيل وتدريب الموظفين، وتعزيز روح العمل الجماعي، وتمكين العاملين من المشاركة في اتخاذ القرار. وتدل هذه المؤشرات على وجود ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير والابتكار، رغم الحاجة إلى مزيد من التحفيز والمشاركة في بعض المستويات التشغيلية.
- المتطلبات التنظيمية: أظهرت النتائج ارتفاعاً في درجة الموافقة (3.71 إلى 4.04)، ما يدل على أن شركات الاتصالات تعتمد هياكل تنظيمية مرنة تتيح إعادة تصميم العمليات وتبسيط الإجراءات. كما تبين أن هذه الشركات بدأت تتحول من النماذج الهرمية التقليدية إلى هياكل أكثر انسيابية وتركيزاً على العمليات، ما يعزز من قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية والتحديات السوقية.

- **المتطلبات الفنية:** أما الجانب الفني فقد حظي بدرجة موافقة مرتفعة (3.82) إلى (4.26)، مما يعكس حرص الشركات على تشكيل فرق عمل متعددة التخصصات وتبني منهجية تكاملية في أداء المهام الفنية. كما تُظهر النتائج أن هناك توجهًا نحو توزيع المهام بشكل مرن وتطوير الكفاءات الفنية لضمان جودة التنفيذ واستمرارية التحسين في الأداء التشغيلي.
- تماشياً مع النتائج المتوصل إليها، نقبل الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على توفر متطلبات تبني إعادة الهندسة بمستوى مرتفع بشركات الاتصالات الجزائرية.
- ب. **الفرضية الفرعية الثانية:** تنص الفرضية الفرعية الثانية على تحقق أبعاد المثلث الاستراتيجي بدرجة متوسطة إلى مرتفعة في شركات الاتصالات الجزائرية. وقد تم تحليل النتائج وفق ثلاثة محاور رئيسية تمثل أبعاد المثلث الاستراتيجي، وتتمثل في:
 - **التكلفة:** جاءت النتائج مرتفعة (3.89 إلى 4.08)، ما يشير إلى أن إعادة الهندسة أسهمت في تحسين كفاءة استخدام الموارد وتقليص الهدر. فقد أظهرت الشركات قدرة على تخفيض التكاليف التشغيلية دون المساس بجودة الخدمات، عبر تبسيط الإجراءات واستخدام التقنيات الحديثة.
 - **بُعد الجودة والابتكارية:** أظهرت المتوسطات (4.04 إلى 4.29) أن إعادة الهندسة ساعدت على رفع جودة الخدمات المقدمة وتعزيز الابتكار في تصميم المنتجات والاستجابة لحاجات العملاء. كما كشفت النتائج أن الشركات تتبنى سياسات مراقبة وتحسين الجودة بشكل مستمر، إضافة إلى تشجيع الإبداع الفردي والجماعي لتطوير الحلول التكنولوجية والخدمات الجديدة.
 - **بُعد الوقتية:** جاءت نتائج هذا البعد مرتفعة أيضًا (3.80 إلى 4.12)، ما يدل على أن الشركات تولي أهمية كبيرة لعامل الوقت في أدائها التشغيلي والاستراتيجي. فهي تعمل على تسريع إنجاز العمليات، تحسين زمن الاستجابة للعملاء، واستخدام التكنولوجيا لتقليص فترات التطوير والتنفيذ، وهو ما يمنحها ميزة تنافسية قائمة على السرعة والمرونة.
- وعلى هذا الأساس، نقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أبعاد المثلث الاستراتيجي بدرجة متوسطة إلى مرتفعة في شركات الاتصالات الجزائرية.
- ج. **الفرضية الفرعية الثالثة:** لاختبار الفرضية الثالثة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات التكنولوجية لإعادة الهندسة في تحقيق أبعاد المثلث الاستراتيجي بشركات الاتصالات الجزائرية. ولتقدير الأهمية النسبية للمتطلبات التكنولوجية مقارنة بباقي الأبعاد

(البشرية، التنظيمية، الفنية)، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد الذي يضم الأبعاد الأربعة بشكل متزامن. وقد أظهرت نتائج النموذج معنوية إحصائية عالية عبر اختبار F ، كما بين اختبار t معنوية أثر كل بعد على حدة. وتم اعتماد معاملات $Beta$ المعيارية لتحديد قوة التأثير النسبية. وتبين من خلال ما تقدم، أن المتطلبات التكنولوجية تساهم بشكل معنوي في تفسير التغير في المثلث الاستراتيجي بشركات الاتصالات الجزائرية.

وبناءً على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة، مما يعني أن المتطلبات التكنولوجية لإعادة الهندسة تُعد من العوامل المؤثرة بشكل معنوي ومباشر في تعزيز أبعاد المثلث الاستراتيجي في شركات الاتصالات الجزائرية.

د. الفرضية الفرعية الرابعة: تنص الفرضية الفرعية الرابعة على وجود أثر دال إحصائياً للمتطلبات البشرية ضمن متطلبات تبني إعادة الهندسة في تحقيق أبعاد المثلث الاستراتيجي بشركات الاتصالات الجزائرية. ولأجل التحقق من هذه الفرضية، تم إدراج المتطلبات البشرية داخل نموذج الانحدار المتعدد إلى جانب الأبعاد الأخرى (التكنولوجية، التنظيمية والفنية)، وقد أظهر هذا النموذج معنوية كلية عبر اختبار فيشر، ومعنوية للبعد البشري عبر اختبار ستودنت، مما يدل على إمكانية تفسير هذا البعد لجزء معتبر من التباين في المثلث الاستراتيجي حتى في وجود الأبعاد الأخرى. ووفق معاملات $Beta$ المعيارية، تبين أن المتطلبات البشرية تمتلك تأثيراً معتبراً داخل النموذج، الأمر الذي يدعم الفرضية.

وبناءً على ذلك، يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة، مما يعني أن المتطلبات البشرية تشكل أحد العوامل الجوهرية في دعم المثلث الاستراتيجي بشركات الاتصالات الجزائرية.

هـ. الفرضية الفرعية الخامسة: تنص الفرضية الفرعية الخامسة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات التنظيمية لإعادة الهندسة في تحقيق أبعاد المثلث الاستراتيجي بشركات الاتصالات الجزائرية. وقد بينت نتائج الانحدار الخطي المتعدد بالنسبة للمتطلبات التنظيمية معنوية إحصائية عبر اختبار t ، مما يدل على قدرته على التأثير في المتغير التابع حتى في وجود الأبعاد التكنولوجية والبشرية والفنية. كما ساهمت قيمة $Beta$ الخاصة به في إبراز أهميته النسبية، الأمر الذي يساند الفرضية.

وبناءً على ما سبق، يتم قبول الفرضية الفرعية الخامسة، مؤكدين أن المتطلبات التنظيمية تمثل إحدى الدعامات الأساسية لتحقيق المثلث الاستراتيجي داخل بيئة شركات الاتصالات الجزائرية. مما يعكس الدور الحاسم لمرونة الممارسات التنظيمية والإجراءات في تعزيز المثلث الاستراتيجي.

و. الفرضية الفرعية السادسة: جاء نص الفرضية السادسة على النحو "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات الفنية لإعادة الهندسة في تحقيق أبعاد المثلث الاستراتيجي بشركات الاتصالات الجزائرية". وقد أكدت نتائج الانحدار الخطي المتعدد الذي يضم الأبعاد الأربعة معنوية إحصائية للمتطلبات الفنية عبر اختبار t ، مما يعكس تأثيره المستقل داخل النموذج. وأسهم معامل Beta في تقدير مكانة هذا المتغير بين باقي الأبعاد، حيث جاءت قيمته دالة إحصائياً وتدل على تأثير معتبر. مما يشير إلى أن الجوانب الفنية المتعلقة بتحسين سير العمليات تلعب دوراً محورياً في دعم المثلث الاستراتيجي. وعليه، يتم قبول الفرضية الفرعية السادسة، مما يثبت أن المتطلبات الفنية تُعد أحد مكونات نجاح تطبيق إعادة الهندسة وتأثيرها الإيجابي على أبعاد المثلث الاستراتيجي.

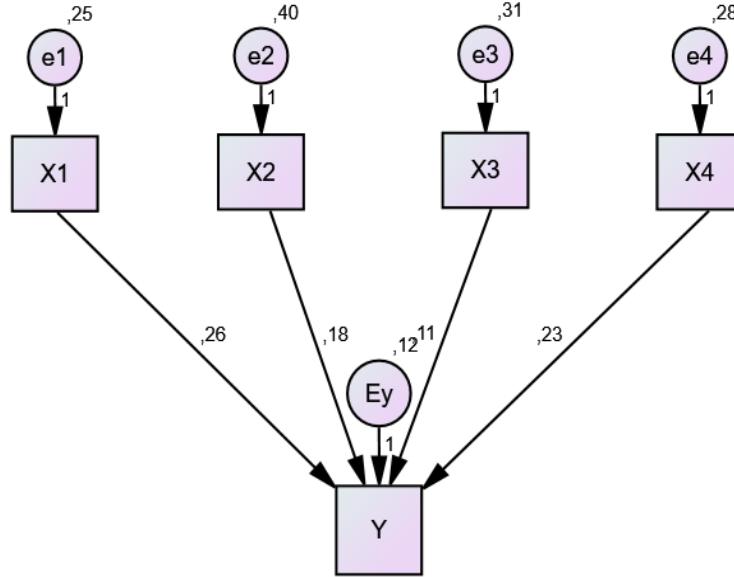
ثانياً: اختبار ومناقشة الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الرئيسية للدراسة على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات تبني مدخل إعادة الهندسة في تحقيق أبعاد المثلث الاستراتيجي بشركات الاتصالات في الجزائر". وقد تم اختبارها من خلال نموذج الانحدار الخطي المتعدد الذي كشف أن هذا الأثر ناتج عن مجموعة من الأبعاد الفرعية المتمثلة في المتطلبات التكنولوجية، المتطلبات البشرية، المتطلبات التنظيمية والمتطلبات الفنية التي يعمل كل منها بطريقة تكاملية لتعزيز أبعاد المثلث الاستراتيجي. وقد بينت النتائج أن النموذج ككل معنوي، وأن المعاملات المعيارية Beta لجميع الأبعاد دالة إحصائياً، مما يدل على مساهمة كل بُعد منها في تعزيز المثلث الاستراتيجي مع تفاوت في قوة التأثير بينها.

وبالتالي يمكن القول أن متطلبات تبني مدخل إعادة الهندسة لها أثر في تحقيق أبعاد المثلث الاستراتيجي، وهو ما يدعم صحة الفرضية الرئيسية في حدود نتائج الدراسة.

بالإضافة إلى ذلك فقد تم دراسة هذه الفرضية بالاعتماد على تحليل المسار باستخدام برنامج AMOS V23 من أجل بيان أثر متطلبات تبني إعادة الهندسة على المثلث الاستراتيجي بشركات الاتصالات الجزائرية. والنتائج مبينة في الشكل التالي:

الشكل رقم 30: أثر متطلبات تبني إعادة الهندسة على المثلث الاستراتيجي بشركات الاتصالات الجزائرية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS V23.

يتضح من خلال النموذج في الشكل رقم (30) أنّ للمتغيرات (X1,X2,X3,X4) تأثيراً مباشراً على المتغير التابع Y، حيث جاءت معاملات الانحدار المعيارية متفاوتة في قوتها. فقد كان تأثير المتغير X1 (المتطلبات التكنولوجية) هو الأعلى (0.26)، يليه تأثير المتطلبات الفنية X4 قدره (0.23)، ثم المتطلبات البشرية X2 بـ (0.18)، في حين كان أقل تأثير للمتغير المستقل الفرعي الثالث المتمثل في المتطلبات التنظيمية X3 بقيمة (0.12). وتشير هذه النتائج إلى أنّ المتطلبات التكنولوجية تمثل العامل الأكثر إسهاماً في تفسير التغير في المثلث الاستراتيجي. كما أظهرت قيمة خطأ القياس للمتغير Y مستوى منخفضاً (0.11)، مما يدل على أن النموذج يفسر نسبة معتبرة من تباين المتغير التابع.

بالإضافة إلى ما أوضحه الشكل رقم (30)، يمكن تلخيص الأثر بين متغيرات الدراسة في الجدول الموالي:

الجدول رقم 32: أثر متطلبات تبني إعادة الهندسة على المثلث الاستراتيجي بشركات الاتصالات الجزائرية

الفرضيات	العلاقات	التقدير	مستوى الدلالة	قيمة T	الأثر المباشر والكلي
H3	المتطلبات التكنولوجية ---، المثلث الاستراتيجي	0,315	0,000	7,292	0,315
H4	المتطلبات البشرية ---، المثلث الاستراتيجي	0,280	0,000	6,470	0,280
H5	المتطلبات التنظيمية ---، المثلث الاستراتيجي	0,158	0,000	3,656	0,158
H6	المتطلبات الفنية ---، المثلث الاستراتيجي	0,297	0,000	6,866	0,297

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS V23.

تُظهر نتائج التأثيرات الكلية المعيارية من خلال الجدول رقم (32) أنّ جميع المتغيرات المستقلة (X_1, X_2, X_3, X_4) تمتلك تأثيراً مباشراً موجباً على المتغير التابع (المثلث الاستراتيجي) دون وجود أي تأثيرات غير مباشرة. ويُعد المتغير X_1 (المتطلبات التكنولوجية) الأكثر تأثيراً بقيمة Beta بلغت (0.315)، يليه X_4 (المتطلبات الفنية) بقيمة (0.297)، ثم X_2 (المتطلبات البشرية) بقيمة (0.280)، بينما جاء المتغير X_3 (المتطلبات التنظيمية) كأضعف المؤثرين بقيمة (0.158). وتشير هذه النتائج إلى أن المتغير X_1 يمثل العامل الأكثر أهمية في تفسير التغير في Y ضمن النموذج المقترح.

واستناداً إلى ما سبق، خلصت الدراسة إلى وجود تأثير دال إحصائياً لمتطلبات تبني إعادة الهندسة بأبعادها الأربعة على المثلث الاستراتيجي، مع اختلاف في قوة التأثير بين هذه الأبعاد، مما يدل على أهمية تبني مقاربة شمولية في إعادة تصميم العمليات لضمان نجاح المؤسسات بصفة عامة، وشركات الاتصالات الجزائرية بصفة خاصة، الحفاظ على استمراريته وتعزيز تنافسيته داخل الصناعة.

خلاصة الفصل:

خُصّص هذا الفصل للدراسة الميدانية التي هدفت إلى تحليل أثر متطلبات تبني مدخل إعادة الهندسة على المثلث الاستراتيجي في شركات الاتصالات الجزائرية، من خلال الانتقال من الطرح النظري إلى التطبيق العملي بالاعتماد على أدوات وأساليب إحصائية ملائمة لطبيعة الدراسة وأهدافها. وقد تم اعتماد الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة ممثلة لموظفي شركات الاتصالات، حيث أثبتت اختبارات الصدق والثبات صلاحية الأداة ومصداقية البيانات المتحصل عليها.

أظهرت نتائج التحليل أن متطلبات تبني إعادة الهندسة بأبعادها التكنولوجية والبشرية والتنظيمية والفنية متوفرة بمستوى مرتفع داخل شركات الاتصالات محل الدراسة، مما يعكس وعي هذه الأخيرة بأهمية إعادة تصميم العمليات كمدخل لتحسين الأداء ومواجهة التحديات التنافسية. كما بينت النتائج تحقق أبعاد المثلث الاستراتيجي المتمثلة في التكلفة، الجودة والابتكارية، والوقتية بدرجة مرتفعة، وهو ما يدل على سعي هذه الشركات إلى تحقيق التوازن بين أبعادها.

من ناحية أخرى، أكدت اختبارات الارتباط وجود علاقات طردية موجبة ودالة إحصائياً بين متطلبات تبني إعادة الهندسة والمثلث الاستراتيجي. كما أظهرت نتائج الانحدار الخطي المتعدد معنوية النموذج وقدرته على تفسير نسبة معتبرة من التغير في المثلث الاستراتيجي، حيث برزت المتطلبات التكنولوجية كأقوى الأبعاد تأثيراً، تليها المتطلبات الفنية ثم البشرية، في حين جاءت المتطلبات التنظيمية كأقل الأبعاد تأثيراً رغم دلالتها الإحصائية. ولتعميق التحليل وتعزيز موثوقية النتائج، تم استخدام تحليل المسار بواسطة برنامج AMOS، الذي أكد وجود تأثيرات مباشرة موجبة ودالة إحصائياً لمتطلبات تبني إعادة الهندسة على المثلث الاستراتيجي، مع تفاوت في الأهمية النسبية بين الأبعاد المدروسة مما أسهم هذا التحليل في دعم نتائج نماذج الانحدار.

بناءً على ما سبق، تم قبول جميع الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية للدراسة، مما يؤكد أن تبني مدخل إعادة الهندسة يُعد عاملاً أساسياً في تعزيز أبعاد المثلث الاستراتيجي بشركات الاتصالات الجزائرية.

خاتمة عامة

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والتطبيقية، تمحورت أساسًا حول توضيح العلاقة بين متطلبات تبني مدخل إعادة الهندسة وأبعاد المثلث الاستراتيجي داخل شركات الاتصالات الجزائرية. وقد تم ذلك من خلال معالجة الجوانب المفاهيمية والنظرية لإعادة الهندسة، وتحليل واقع قطاع الاتصالات في الجزائر، وصولًا إلى الدراسة الميدانية التي مكّنت من اختبار فرضيات البحث وبناء نموذج تحليلي يبرز طبيعة العلاقات التأثيرية بين متغيرات الدراسة. وقد أسهمت النتائج المتوصل إليها في تقديم صورة شاملة عن مستوى تبني إعادة الهندسة ومدى انعكاسها على الأداء الاستراتيجي، بما يحقق أهداف الدراسة ويساعد على دعم تنافسية شركات الاتصالات في بيئة تتسم بالتغير والتعقيد.

أولاً: نتائج الدراسة

في ضوء أهداف الدراسة والنتائج الميدانية المتحصل عليها، يمكن تلخيص أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة فيما يلي:

- أسهمت الدراسة في توضيح مفهوم إعادة الهندسة وإبراز أهميتها كمدخل حديث لإعادة تصميم العمليات داخل المؤسسات الاقتصادية، خاصة في القطاعات الخدمية ذات الطابع التنافسي؛
- تُعدّ إعادة الهندسة أحد مداخل التغيير التنظيمي الجذري، إذ تقوم على إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الشامل للعمليات والأنشطة التنظيمية، بما يؤدي إلى إحداث تحولات عميقة في أساليب العمل، وليس مجرد إدخال تحسينات جزئية أو تدريجية.
- يتوقف تحقيق الميزة التنافسية المستدامة على مدى التوازن والتكامل بين أبعاد المثلث الاستراتيجي (الجودة، التكلفة، الوقت) باعتبارها محددات أساسية للنجاح المؤسسي؛
- يساهم تقليص الزمن غير المنتج، من خلال تبسيط الإجراءات وإلغاء الأنشطة التي لا تضيف قيمة، في تحسين الكفاءة التشغيلية والحد من الهدر في الموارد، بما ينعكس إيجابًا على الأداء العام للمؤسسة؛
- أظهرت الأدبيات وجود علاقة وطيدة بين الوقت والجودة، إذ يؤدي تحسين جودة العمليات والمخرجات إلى تقليل الحاجة إلى إعادة العمل أو التصحيح، مما يساهم في اختصار الزمن اللازم لإنجاز المنتجات أو تقديم الخدمات وفق المواصفات المطلوبة؛
- يرتبط التحكم في عنصر الوقت ارتباطاً مباشراً بخفض التكاليف، حيث أنّ التأخير في إنجاز العمليات يؤدي إلى ارتفاع التكاليف التشغيلية، في حين تسهم السرعة والكفاءة في تحسين هيكل التكاليف؛

- لا يتحقق التفوق المؤسسي إلا من خلال تحقيق التوازن والتكامل بين هذه أبعاد المثلث الاستراتيجي المتمثلة في التكلفة، الجودة والابتكارية، وعامل الوقت؛
- أظهر تحليل واقع قطاع الاتصالات في الجزائر أن هذا القطاع يشهد تحديات تنظيمية وتكنولوجية متزايدة، تقابلها محاولات جادة للتحديث وتحسين الكفاءة من خلال تبني مداخل إدارية حديثة؛
- بيّنت نتائج الدراسة أن المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق إعادة الهندسة (التكنولوجية، البشرية، التنظيمية والفنية) تمثل عناصر حاسمة في دعم التحول الاستراتيجي داخل شركات الاتصالات؛
- أظهرت الدراسة أن شركات الاتصالات الجزائرية تتوفر على متطلبات تبني مدخل إعادة الهندسة بدرجة مرتفعة نسبياً، ما يعكس استعداداً تنظيمياً لتبني هذا المدخل الحديث، وإدراك هذه المؤسسات لأهمية إعادة تصميم العمليات كخيار استراتيجي لتحسين أدائها وتعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات التكنولوجية والسوقية؛
- أظهرت النتائج أن أبعاد المثلث الاستراتيجي تتحقق بدرجة مرتفعة داخل شركات الاتصالات الجزائرية محل الدراسة، وهو ما يدل على سعي هذه الشركات لتحقيق التوازن بين خفض التكاليف، تحسين جودة ودرجة ابتكارية الخدمات، وتسريع الاستجابة لمتطلبات الزبائن؛
- أثبتت التحليلات الإحصائية وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات تبني إعادة الهندسة على أبعاد المثلث الاستراتيجي بشركات الاتصالات الجزائرية، بما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية للدراسة؛
- بيّنت نتائج الدراسة الميدانية أنّ لكل من المتطلبات التكنولوجية، البشرية، التنظيمية والفنية تأثيراً إيجابياً ومعنوياً في تحقيق أبعاد المثلث الاستراتيجي، مع تباين نسبي في درجة هذا الأثر؛
- أظهرت نتائج الانحدار الخطي المتعدد أن متطلبات تبني إعادة الهندسة مجتمعة تفسر نسبة معتبرة من التغير في المثلث الاستراتيجي، مما يدل على أن أداء شركات الاتصالات الجزائرية لا يتأثر ببعد واحد منفرد، بل يتطلب تفاعلاً وتكاملاً بين مختلف الأبعاد؛
- بيّنت النتائج أن المتطلبات التكنولوجية تُعد العامل الأكثر تأثيراً في تحقيق أبعاد المثلث الاستراتيجي، الأمر الذي يبرز الدور المحوري لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في دعم إعادة تصميم العمليات وتحسين الكفاءة والجودة والسرعة داخل شركات الاتصالات الجزائرية؛
- أظهرت الدراسة أن المتطلبات الفنية والبشرية تمثل عناصر داعمة أساسية لنجاح إعادة الهندسة، من خلال تحسين تنسيق العمليات وتعزيز العمل الجماعي؛

- رغم دلالتها الإحصائية، جاءت المتطلبات التنظيمية كأضعف الأبعاد تأثيرًا مقارنة بباقي المتطلبات، مما يشير إلى الحاجة إلى مزيد من المرونة التنظيمية وتحديث الهياكل والإجراءات بما يتماشى مع متطلبات التحول وإعادة الهندسة؛
- بينت الأدبيات النظرية اعتماد مؤسسات قطاع الاتصالات على هياكل تنظيمية هرمية، إلا أن الجانب الميداني أظهر أن التسيير الفعلي يميل بشكل كبير إلى التركيز على العمليات، وهذا كمحاولة من مؤسسات القطاع للاستجابة لمتطلبات الرقمنة وتعزيز جودة الخدمات؛
- مكّنت الدراسة من بناء نموذج تحليلي يوضح طبيعة العلاقة بين متطلبات إعادة الهندسة وأبعاد المثلث الاستراتيجي، بما يسهم في فهم الأثر الذي تحدثه هذه المتطلبات داخل قطاع الاتصالات الجزائري، كما أكدت نتائج تحليل المسار باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية وجود تأثيرات مباشرة موجبة لمتطلبات تبني إعادة الهندسة على المثلث الاستراتيجي، وهو ما يعزز موثوقية النتائج المتحصل عليها من النماذج الإحصائية التقليدية؛
- أوضحت الدراسة أن متطلبات إعادة الهندسة (التكنولوجية، البشرية، التنظيمية والفنية) تتكامل بشكل فعال في تحسين أبعاد المثلث الاستراتيجي داخل شركات الاتصالات الجزائرية. فكلما زادت درجة التبنى الفعلي لإعادة الهندسة، ارتفع مستوى الكفاءة التشغيلية، الجودة والابتكارية، فضلا عن سرعة الاستجابة، مع تحقيق وفورات في التكلفة.

ثانيا: توصيات الدراسة

استنادًا إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة حول أثر متطلبات تبني مدخل إعادة الهندسة على المثلث الاستراتيجي في شركات الاتصالات الجزائرية، يتضح أن نجاح إعادة الهندسة يعتمد على التكامل بين الأبعاد التكنولوجية، البشرية، التنظيمية والفنية. وبناءً على ذلك، يصبح من الضروري تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي تدعم تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، في ظل خصوصيات بيئة العمل الجزائرية ومتطلبات الرقمنة. وتتمثل في:

- تعزيز الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال باعتبارها الدعامات الأساسية لدعم إعادة هندسة العمليات، لما لها من أثر مباشر في تحسين جودة الخدمات، تسريع الاستجابة، وترشيد التكاليف داخل شركات الاتصالات؛
- تطوير الموارد البشرية من خلال التكوين المستمر والتأهيل لمواكبة التحولات التقنية والتنظيمية، مع تعزيز ثقافة العمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرار بما يدعم الابتكارية وجودة الأداء؛

- الارتقاء بالجانب الفني عبر تشكيل فرق عمل متعددة التخصصات وتطوير آليات المتابعة والتقييم الفني للعمليات، بما يضمن تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليص الهدر؛
- دعم الانتقال نحو تنظيم قائم على العمليات بدل الهياكل الهرمية التقليدية، لما يتيح من تحسين الانسيابية وتقليص الزمن غير المنتج وتعزيز التنسيق بين مختلف الوحدات؛
- توجيه جهود إعادة الهندسة نحو إعادة تصميم العمليات الأساسية بما يحقق توازنًا فعليًا بين أبعاد المثلث الاستراتيجي (التكلفة، الجودة، الوقتية)، لضمان التفوق التنافسي في بيئة اتصالات تتسم بالتغير والرقمنة؛
- مراجعة وتحديث الهياكل والإجراءات التنظيمية بما يعزز المرونة التنظيمية ويدعم التكامل بين متطلبات إعادة الهندسة وأبعاد المثلث الاستراتيجي.

ثالثًا: آفاق الدراسة

- تفتح نتائج هذه الدراسة آفاقًا بحثية مستقبلية يمكن من خلالها تعميق فهم العلاقة بين متطلبات تبني إعادة الهندسة وأبعاد المثلث الاستراتيجي داخل قطاع الاتصالات. ومن بين هذه الآفاق:
- توسيع نطاق البحث ليشمل قطاعات خدمية أخرى أو مقارنات بين شركات الاتصالات العمومية والخاصة، بهدف اختبار مدى قابلية تعميم النتائج.
 - دراسة متغيرات وسيطة أو معدلة إضافية، مثل الثقافة التنظيمية، وتأثيرها على العلاقة بين إعادة الهندسة وأبعاد المثلث الاستراتيجي.
 - اقتراح التوجه نحو دراسات مستقبلية تعتمد على التحليل المتعمق لتجارب شركات الاتصالات، من خلال مقابلة الإطارات والمسؤولين، بهدف فهم الكيفية التي تسهم بها إعادة الهندسة عمليًا في تحسين أبعاد المثلث الاستراتيجي المتمثلة في التكلفة والجودة والوقت، وعدم الاكتفاء فقط بالنتائج الإحصائية الكمية.
 - تحليل الأثر طويل المدى لإعادة الهندسة على استدامة التوازن بين أبعاد المثلث الاستراتيجي في ظل التحولات الرقمية المتسارعة.

قائمة المراجع

أولاً: قائمة المراجع باللغة العربية

أ. الكتب:

1. القرآن الكريم.
2. أحمد بن صالح عبد الحفيظ، "المرجع العلمي لتطبيق منهج الهندرة: كيف تطبق منهج الهندرة خطوة خطوة"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2003.
3. أحمد عبد الرزاق السيد عمر، "إدارة التغيير والتطوير التنظيمي"، دار الإبداع الثقافي للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية، الطبعة الأولى، 2025.
4. أحمد يوسف دودين، "إدارة التغيير والتطوير التنظيمي"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2020.
5. أسامة عبد اللطيف منصور، غسان هاني مارديني وفتحية العش اللحياني، "محاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية"، دار نشر جامعة قطر، الدوحة قطر، الطبعة الأولى، 2021.
6. إسماعيل حجازي ومعاليم سعاد، "محاسبة التكاليف الحديثة من خلال الأنشطة"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
7. اسماعيل محمد السيد، "الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية مصر، الطبعة الأولى، 2018.
8. العياشي زرزار وكنزة جمال، "إعادة هندسة العمليات الإدارية كمحدد لأداء المؤسسة الاقتصادية"، ألفا للوثائق، قسنطينة الجزائر، الطبعة الأولى، 2020.
9. بهاء الدين المنجي العسكري وانعام الحياي، "إدارة التغيير في منظمات الأعمال"، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2015.
10. تشارلز هورنجرن، سريكانت داتار وجورج فوستر، تعريب: أحمد حامد حجاج، "محاسبة التكاليف: مدخل إداري (الكتاب الأول)"، دار المريخ للنشر، الرياض المملكة العربية السعودية، الطبعة الحديثة، 2009.
11. تشارلز هورنجرن، سريكانت داتار وجورج فوستر، تعريب: أحمد حامد حجاج، "محاسبة التكاليف: مدخل إداري (الكتاب الثاني)"، دار المريخ للنشر، الرياض المملكة العربية السعودية، الطبعة الحديثة، 2009.
12. جاري ديسلر، ترجمة: أحمد سيد أحمد عبد المتعال، مراجعة: عبد المحسن عبد المحسن جودة، "إدارة الموارد البشرية"، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2003.

13. جاك ميرديث وسكوت شافير، تعريب سرور علي إبراهيم سرور، مراجعة محمد يحي عبد الرحمن، تقديم عبد المنعم بن إبراهيم العبد المنعم، "إدارة العمليات: منهج عملية الأعمال بصفحات الإنترنت"، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2005.
14. جمال محمد، "إدارة التغيير والتطوير التنظيمي"، دار المعتر للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2014.
15. جو بيبارد وجون وارد، ترجمة: هاني بن افتخار التركستاني، "الإدارة الاستراتيجية لنظم المعلومات: بناء الاستراتيجية الرقمية"، مركز البحوث والدراسات، الرياض، 2020.
16. جوزيف كيلادا، تعريب: سرور علي إبراهيم سرور، مراجعة: محمد يحي عبد الرحمن، تقديم: عبد الله بن سليمان العزاز، "تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة"، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2004.
17. حسين وليد حسين عباس، "إستراتيجية إدارة الموارد البشرية: المدخل الحديث لاستدامة الميزة التنافسية"، دار الحامد، الأردن، الطبعة الأولى، 2015.
18. دونالد أندرسون، ترجمة منصور بن عبد العزيز المعشوق، "تطوير المنظمات: عملية إدارة التغيير التنظيمي"، معهد الإدارة العامة مركز البحوث والدراسات، الرياض، 2018.
19. راكر الزعاريير وغسان الطالب، "الإدارة الالكترونية والتسويق الالكتروني لمنظمات الأعمال المعاصرة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2019.
20. ربحي مصطفى عليان، "إدارة التغيير"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2015.
21. روبرت أبتس وديفيد لي، ترجمة: عبد الحكم الخزامي، "الإدارة الاستراتيجية: بناء الميزة التنافسية"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، الطبعة الأولى، 2008.
22. سجاد خلف حسين المكدمي وايناس عباس عبد عباس، "أثر إعادة هندسة العمليات على تطوير القدرة التنافسية: دراسة تطبيقية على شركات الصناعات الكهربائية في جمهورية العراق"، دار حميثرا للنشر، جمهورية مصر العربية، الطبعة الأولى، 2020.
23. سعدون حمود جثير الربيعاوي، حسين وليد حسين عباس، سارة علي سعيد العامري وسماء علي عبد الحسين الزبيدي، "إدارة التسويق: أسس ومفاهيم معاصرة"، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2015.
24. شحاته السيد شحاته، السيد عبد المقصود دبيان وزينات محمد محرم، "محاسبة التكاليف المتقدمة في بيئة الأعمال المعاصرة"، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية مصر، 2015.

25. شهدان عادل عبد اللطيف الغرباوي، "إدارة الجودة الشاملة وفقا للمعايير الدولية"، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2020.
26. صلاح الدين عبد المنعم مبارك، زينات محمد محمد محرم والأميرة ابراهيم عثمان، "محاسبة التكاليف المتقدمة للأغراض الإدارية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية مصر، 2003.
27. طلال أبو غزاله، "المحاسبة المالية والتكاليف"، المجمع الدولي العربية للمحاسبين القانونيين، عمان الأردن، الجزء الأول، طبعة 2014.
28. عباس سمير، "الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير في المنظمات"، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2012.
29. عبد الحفيظ أحمد بن صالح، "المرجع العلمي لتطبيق منهج الهندرة"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2003.
30. عز الدين علي سويس ونعمه عباس الخفاجي، "الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي"، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة العربية، 2015.
31. علي جبلاق، "إدارة الجودة"، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2021.
32. علي حسون الطائي وأكرم سالم الجنابي، "قراءات في الفكر الإداري والتنظيمي"، الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2014.
33. قاسم نايف علوان المحياوي، "إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة العربية الأولى، 2006.
34. مايكل هامر وجيمس شامبي، ترجمة: شمس الدين عثمان، "الهندرة: إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات"، الشركة العربية للإعلام العربي شعاع، القاهرة مصر، الطبعة العربية الثانية، 2011.
35. مايكل هامر وستيفن ستانتن، ترجمة: حسين الفلاح، "ثورة إعادة الهندسة: دليلك إلى ثورة إعادة هندسة العمليات الإدارية"، آفاق الإبداع للنشر والإعلام، الرياض المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2000.
36. مجيد الكرخي، "التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج"، مطبعة الريان، الدوحة قطر، 2014.

37. محمد بن فوزي الغامدي، "إدارة الوقت"، مكتبة الملك فهد الوطنية، الدمام، الطبعة الأولى، 2018.
38. "محمد تيسير" عبد الحكيم الرجبي، "مبادئ محاسبة التكاليف"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الثالثة، 2004.
39. محمد حربي حسن، "إعادة هندسة الإجراءات ودورها في التطوير الإداري: بحوث وأوراق عمل"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة مصر، 2011.
40. مسلم علاوي شبلي، "التوجهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2018.
41. مصطفى كولار وآخرون، "تسيير إدارة الموارد البشرية"، ألفا للوثائق، الجزائر، الطبعة الأولى، جانفي 2019.
42. مصطفى يوسف كافي، "الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق"، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق سوريا، 2018.
43. مفلح راتب الحميدي، صبحي سلامة ومصطفى كافي، "إعادة هندسة العمليات (الهندرة)"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2016.
44. منصور محمد إسماعيل العريقي، "الإدارة الاستراتيجية"، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء اليمن، الطبعة الثانية، 2011.
45. مهدي الجهجاه، "100 مفهوم في الإدارة"، منشورات الجهجاه، العراق، الطبعة الأولى، 2020.
46. نور الدين حاروش ورفيقة حروش، "علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة"، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة العربية، 2015.
47. وائل فاضل حسان العكدي، "رأس المال الفكري وأثره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة"، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2019.

ب. الأطروحات والرسائل:

1. إحسان علي مبارك الجبوري، "دور تكنولوجيا المعلومات لعمليات في تحسين الاداء المصرفي وإعادة هندسة دراسة المصارف العراقية الخاصة"، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان، 2017.
2. جودي سامية، "مساهمة نظم المعلومات الحديثة في إعادة الهندسة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -"، أطروحة دكتوراه علوم

- منشورة، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016-2017.
3. خان أحلام، "أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية -دراسة استطلاعية لآراء مسؤولي الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة -"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014-2015.
4. سارة بن التومي، "محددات تطوير الإبداع الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة مؤسسات قطاع الاتصالات بالجزائر)"، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2019-2020.
5. قاسمي كمال، "إعادة هندسة نظم إدارة الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية بالمناطق الصناعية لولاية برج بوعريج"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2010-2011.
6. لحسيني فاطمة الزهراء، "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة ميدانية: شركتي جازي وموبيليس"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2017-2018.
7. مازن جهاد إسماعيل الشوبكي، "دور نظم دعم القرار في تطبيق إعادة الهندسة للنظم الأكاديمية والإدارية في الجامعات: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مصر، 2019.
8. محبوب مراد، "استخدام استراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية - دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013-2014.
9. محمد أمين بلخشي، "علاقة الهندرة بتطوير الموارد البشرية: دراسة ميدانية بالبنك الوطني الجزائري"، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2017-2018.

10. محمد مفضي شوقي عثمان الكساسبة، "دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة عمليات الأعمال -دراسة ميدانية على شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن"، أطروحة دكتوراه الفلسفة في الإدارة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، 2004.
11. مداني بلقاسم، "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (TIC) في اليقظة الاستراتيجية -دراسة حالة مؤسسات قطاع الاتصال جازي، موبيليس، أوريدو للفترة (2004-2019)-"، أطروحة دكتوراه علوم منشورة، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر، 2022-2023.
12. مزهود هشام، "إدارة التكاليف داخل المؤسسة الصناعية الصغيرة والمتوسطة في ظل تبني مدخل إعادة الهندسة -حالة مؤسسات بالمناطق الصناعية لولاية سطيف-"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف01، الجزائر، 2018-2019.
13. معتز علي عبد الخزاعلة، أثر إعادة هندسة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في الجمارك الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الإسماعيلية، حزيران 2022.
14. هاشم محمد السحيم، "أثر التغيير التنظيمي على أداء المؤسسات الحكومية الأردنية في الفترة بين 2000-2006"، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة العامة، معهد بحوث ودراسات إسلامية، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، 2009.

ج. المنشورات العلمية:

1. أحلام خان، مفيدة يحيوي، صورية زاوي، "إعادة هندسة الموارد البشرية كآلية دعم لنظم عمل الأداء العالي بالمنظمات -دراسة استطلاعية لآراء مسؤولي الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة بدولة الجزائر"، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، الأردن، المجلد 6، العدد 1، 2019.
2. الشيخ الداوي وسمية برنو، "أثر عملية إعادة الهندسة في تطوير الخدمة المصرفية: دراسة حالة البنك الوطني الجزائري"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2013، على الرابط: <https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/3344/1/14.pdf>
3. أمينة خير توفيق، "إعادة الهندسة الإدارية كمدخل لتمييز مؤسسات المعرفة"، المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات، الجمعية المصرية للمكتبات والمعلومات والأرشيف، مصر، المجلد 5، العدد 2، 2018.

4. إيمان محمد عسيري، "العلاقة بين إدارة المعرفة وإعادة هندسة العمليات الإدارية: دراسة نظرية"، اعلم مجلة علمية محكمة، العدد 35، يناير 2024.
5. بتول عطية خلف، "الإطار متكامل لتقنيات تخفيض التكاليف وإعادة الهندسة العمليات لتطوير استراتيجيات الشركة - دراسة تطبيقية في بعض الشركات التابعة لوزارة النفط"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، بغداد، المجلد 21، العدد 86، 2015.
6. بخدة شهرزاد، "أهمية تكنولوجيا المعلومات ودورها في إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) - شركة فورد للسيارات نموذجاً -"، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، الجزائر، المجلد 3، العدد 2، 2016.
7. بدر عوض لزّام الرشّيدي، "مدخل الميزة التنافسية واستراتيجياتها" دراسة تحليلية ورؤية تكاملية"، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مصر، المجلد 30، العدد 10، أكتوبر 2019.
8. بلجازية عمر والشليبي فارس، "أهمية استراتيجية قيادة التكلفة في تعزيز الميزة التنافسية"، مجلة دراسات اقتصادية، الجزائر، المجلد 18، العدد 02، 2020.
9. بلعور سليمان ومصيطفى عبد اللطيف، "إعادة الهندسة مدخل للأداء المتميز"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.
10. بلغماري وسيلة وزدون جمال، "الاستثمار في البنية التحتية للكابلات البحرية كدعامة لتطوير اقتصاد المعرفة -حالة الجزائر -"، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، الجزائر، المجلد 06، العدد 01، 2022.
11. بن خليفة أحمد وبعلي حمزة، "فعالية إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية من خلال الاستراتيجيات التنافسية"، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، الجزائر، العدد 8، ديسمبر 2017.
12. بن لحبيب بشير، "التكامل الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية من خلال المداخل الحديثة للتغيير التنظيمي -إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات أنموذجاً -"، مجلة التراث، الجزائر، المجلد 6، العدد 1، 2016.
13. بوحنية قوي، "إعادة هندسة الأداء الجامعي: مقاربة معاصرة"، مجلة الباحث، الجزائر، المجلد 05، العدد 05، 2007.
14. جمال بن صبيح الهملان الشراري، "أثر الذكاء الاصطناعي على جودة القرار الإداري من وجهة نظر قادة مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة الجوف التعليمية"، مجلة سلوك، الجزائر، المجلد 08، العدد 01، 2021.

15. جمال ملكي ونوفيل حديد، "أثر الهندرة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل استخدام تكنولوجيا المعلومات"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية -دراسات اقتصادية-، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، المجلد 06، العدد 02، 2012.
16. حاروش نور الدين، "الهندسة الإدارية (الهندرة) بين المفاهيم والتطبيقات"، مجلة التواصل في الاقتصاد والإدارة والقانون، الجزائر، المجلد 24، العدد 02، أوت 2018.
17. حايك سي حايك شيراز، "إعادة هندسة العمليات كخيار استراتيجي لتحسين تنافسية المؤسسة: دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر -موبيليس-"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، الجزائر، العدد 17، 2015.
18. خالد محمد احمد عبد الله وفتح الرحمن الحسن منصور، "التكامل بين أسلوب التكلفة المستهدفة والتكلفة وفقا للنشاط كأدوات لإدارة التكلفة الاستراتيجية لتحديد تكلفة انتاج الكهرباء"، مجلة العلوم الاقتصادية، السودان، المجلد 16، العدد 01، 2015.
19. خان أحلام، "إعادة هندسة العمليات كمدخل لتميز إدارة الموارد البشرية"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، الجزائر، العدد 12، ديسمبر 2012.
20. خراجي سرين وبلقاسم أمحمد، "إعادة هندسة الأعمال: دراسة تحليلية لشركة الاتصالات الدولية Ooredoo"، مجلة المالية والأسواق، الجزائر، المجلد 09، العدد 02، 2022.
21. خضارة سعاد وبن قرينة محمد حمزة، "واقع قطاع الاتصالات في الجزائر للفترة الممتدة 2006-2016"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 48، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، سبتمبر 2017.
22. خلف الله بن يوسف وعياش زبير، "أثر إعادة هندسة العمليات في تعزيز جودة التعليم الجامعي: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجامعية"، مجلة البشائر الاقتصادية، الجزائر، المجلد 07، العدد 01، أبريل 2021.
23. خنيط خديجة، "النظام الخبير كتقنية من تقنيات الذكاء الاصطناعي ودوره في تفعيل عمليات إدارة المعرفة -دراسة حالة مؤسسة براندت"، مجلة الباحث الاقتصادي، الجزائر، المجلد 08، العدد 02، ديسمبر 2020.
24. دجلة مهدي محمود، "أثر إعادة الهندسة في تحقيق المزايا التنافسية"، مجلة التقني، الجامعة التقنية الوسطى، العراق، المجلد 20، العدد 02، 2007.
25. رابح أوكيل وريم خالدي، "إعادة هندسة العمليات الإدارية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية"، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، الجزائر، العدد 03، جوان 2019.

26. رتيبة نحاسية، "استراتيجيات التنافس والميزة التنافسية للمؤسسة"، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، الجزائر، المجلد 12، العدد 03، 2008.
27. رحاب بنت حيدر علي آل معافا الشهري، "متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية لتحقيق جودة التعليم عن بعد في مدارس الثانوية بمدينة الرياض"، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، العدد 21، يناير 2022.
28. رحاب عادل صلاح الدين أمين، "الإدارة الاستراتيجية للتكلفة والاستراتيجيات التنافسية: دراسة نظرية"، مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية، المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية، سوريا، العدد 147، سبتمبر 2024.
29. رشيد حميد مزيد، عبد اللطيف هشام خيرى، "إعادة هندسة العمليات وإمكانية تطبيقها في المكتبات الجامعية العراقية: دراسة حالة للمكتبة المركزية في جامعة ذي قار"، مجلة ببلوفيليا لدراسات المكتبات والمعلومات، الجزائر، المجلد 01، العدد 03، 2019.
30. رعد حسن الصرن، "إدارة النظم والعمليات الإنتاجية"، جامعة الشام الخاصة، 2020-2021.
31. ساطوح مهدية، "متطلبات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في ظل الديناميكية المستمرة للبيئة التنظيمية"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسات اقتصادية-، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، المجلد 7، العدد 3، 2008.
32. سلمى منصور سعد وصبح عبيد عنيد، "دور تقنية إعادة هندسة العمليات في تخفيض التكاليف وتحسين جودة المنتج"، مجلة كلية الرافيدين الجامعة للعلوم، العراق، العدد 44، 2019.
33. شيراز حايف سي حايف، أحلام خان، دليلة بركان، "إعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل إداري حديث لتحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة شركة سونلغاز بولاية بسكرة-"، مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة، الجزائر، المجلد 02، العدد 01، 2019.
34. صباح أنور يعقوب اليونس، "استخدام تقانة الذكاء الاصطناعي في إعادة هندسة العمليات بالتطبيق في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى"، مجلة بحوث مستقبلية، كلية الحداث، الجامعة مركز الدراسات المستقبلية، العدد 39، 2012.

35. صبيح كرم الكناني وإخلاص زكي فرج، "مدى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية - دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين-"، مجلة أهل البيت عليهم السلام، العراق، العدد 21، 2017.
36. عبد الله سيناء أحمد جار الله، إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) ودورها في تحسين أداء شركات التأمين، مجلة الجامعة العراقية، العراق، العدد 3/37، 2017.
37. عجيلات عبد الباقي، إدارة الوقت -المعوقات والحلول-، مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 08، العدد 02، ديسمبر 2017.
38. علاوي نصيرة، "اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة"، مجلة الباحث الاقتصادي، الجزائر، المجلد 02، العدد 02، 2014.
39. غزي محمد العربي، "بناء الميزات التنافسية: المداخل والاستراتيجيات التنافسية"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، الجزائر، المجلد 06، العدد 09، 2013.
40. غسان قاسم داود، علياء محمد خليل وفضيلة سلمان داود، "دور إعادة هندسة عمليات الأعمال في التحسين المستمر -دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في كليتي القانون والإدارة والاقتصاد جامعة بغداد"، مجلة دراسات محاسبية ومالية، العراق، المجلد 10، العدد 33، 2015.
41. قرينعي أحمد، "إدارة الموارد البشرية (المفهوم، التطور والاستراتيجية)"، مجلة منارات لدراسات العلوم الاجتماعية، الجزائر، المجلد 01، العدد 02، 2019.
42. كلثوم وهابي، "إعادة هندسة العمليات كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية"، مجلة الدراسات المالية المحاسبية والإدارية، الجزائر، المجلد 05، العدد 02، ديسمبر 2018.
43. لحرش الطاهر وشطابي كنزة، "المسؤولية الاجتماعية لمتعاملي الهاتف النقال بالجزائر -دراسة مقارنة مع بعض شركات الاتصالات في العالم"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، الجزائر، العدد 01، المجلد 12، 2019.
44. لطفي زعباط، "أثر الذكاء الاقتصادي على هندرة الموارد البشرية"، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، المجلد 13، العدد 03، 2019.
45. مجدوبي شهرزاد وصالح إلياس، "دور إعادة الهندسة في تخفيض التكاليف بالتكامل مع مناهج خفض التكاليف الأخرى"، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، الجزائر، المجلد 05، العدد 01، 2018.

46. مزهود هشام، "دراسة استطلاعية حول واقع ومتطلبات إعادة هندسة المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية بالمنطقة الصناعية للعلمة بسطيف"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي، المجلد 34، العدد 01، 2017.
47. مريم بوخضرة والشريف بوفاس، "أثر إعادة هندسة الاعمال في تحقيق المرونة التنظيمية لدى عينة من المؤسسات الصناعية النشطة بولاية سوق أهراس"، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 07، العدد 02، جوان 2020.
48. مريم بوخضرة والشريف بوفاس، "إعادة الهندسة كمدخل لتحقيق المرونة الاستراتيجية بالمؤسسات الصناعية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن بولاية سوق أهراس"، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، الجزائر، المجلد 06، العدد 04، ديسمبر 2019.
49. موساوي آسية، "تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات أساس الاقتصاد الرقمي: دراسة حالة الجزائر الفترة (2007-2017)"، مجلة المنهل الاقتصادي، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، المجلد 04، العدد 03، ديسمبر 2021.
50. نسرين جاسم محمد وزينب ابو علي خلف، "إعادة هندسة العمليات الإدارية في ضوء التوجه الاستراتيجي: بحث ميداني لعينة من القيادات العليا في وزارة النفط"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد 97، 2017.
51. نصر الدين سالمى وكمال بن دقل، "دور الذكاء الاصطناعي في عملية تخطيط المنتج في شركة الاتصالات ooredoo الجزائر"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، الجزائر، المجلد 13، العدد 01، 2020.
52. نور الدين مزهوده وإسمهان قرزة، "دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي -دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP"، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، الجزائر، العدد الثاني، 2018.
53. نور الهدى بوهنتالة، "خلفيات الميزة التنافسية واستراتيجيات تملكها للمؤسسة"، الآفاق للدراسات الاقتصادية، الجزائر، المجلد 02، العدد 02، 2017.
54. هبال رياض ومعين أحمد السيد، "متطلبات إعادة الهندسة وتطبيقاتها العملية في منظمات الأعمال الأمريكية"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، الجزائر، المجلد 17، العدد 26، 2021.
55. هند غدايفي، أحمد فرحات ويونس بن حسين، "الابتكار وطرق قياسه وتنميته (مقاربة نظرية)"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، المجلد 10، العدد 35، سبتمبر 2018.

56. يحة عيسى والعيداني حبيبة، "تموذج مقترح لدور اليقظة التنافسية في تعزيز الميزة التنافسية من خلال الاستراتيجيات التنافسية"، مجلة الإبداع، الجزائر، المجلد 06، العدد 06، 2016.

57. يوسف عبد الإله احمد وفانز غازي البياتي، "أثر استراتيجية التمايز في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية مقارنة بين شركات خدمة الصيانة"، مجلة دراسات محاسبية ومالية، جامعة بغداد المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، العراق، المجلد 06، العدد 14، 31 مارس 2011.

ثانيا: قائمة المراجع باللغات الأجنبية

أ. الكتب:

1. Archana Mahamuni, Aditi Sharma, « **RE-ENGINEERING AND FLEXI SYSTEMS** », ALAGAPPA UNIVERSITY, India, 2017.
2. Gary Dessler, « **Human Resource Management** », Prentice Hall Inc, USA, tenth edition, 2005.
3. Joseph A et Rolf G.Poluha, « **Application of SCOR Model in Supply Chain Management** », Cambria Press, 2007.
4. Lyle M et Spancer JR, **Reengineering human ressources: achieving Radical increases in service quality with 50% to 90% cost and headcount reductions**», John Wiley & Sons Inc, USA, 1995.
5. M.Hammer et J.Champy, **le reengineering : Réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances**, DUNOD,1993.
6. Raj Bala Sharma, « **Total Quality Management** », Lulu publication, United States, 2015.
7. Rolf G.Poluha , « **The Quintessence of supply chain management: What you really need to know to manage your processes in procurement manufacturing warehousing and logistics** », Springer, Paris France, Edition 01, 2016.
8. WILLIAM G.COCHRAN, **Sampling Techniques**, JOHN WILEY & SONS, United States of America, third edition, 1977.

ب. المنشورات العلمية:

1. HAIYOUANI Narimane, « **Le role du management des compétences dans la mise en évidence de l'employabilité : etude de cas de l'entreprise Ooredoo Algérie** », Entreprise Review, Vol 09, N 01, 2020.
2. MICHAEL E.PORTER, **Understanding Industry Structure** (HBS Note No.9-707-493), HARVARD BUSINESS SCHOOL Publishing, Boston, AUGUST 13, 2007.
3. Mohammed HASSAINATE, Sarah MAGHRAOUI, **TRIPTYQUE « COUT-DELAI-QUALITE » : Cas de l'industrie marocaine du textile et de l'habillement**, La revue marocaine de contrôle de gestion, Maroc, 2019, N 08.
4. Sahri Elyazid, **Performance Measurement: Quality, Cost and Time is new system : So called Strategic Cost Management**, Research Journal of Finance and Accountiong, 2016, Vol 7, No 17.

5. ZEGGAR Nardjes, « le rôle de l'audit interne dans la prévention des risques impactant le chiffre d'affaires : Cas Wataniya Télécom Algérie », Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences financières et comptabilité, Ecole supérieure de commerce, Algérie, 2023-2024.

ثالثا: مواقع الأنترنت

1. الإذاعة الجزائرية، "الجيل الثالث للهاتف النقال يفجر مبيعات الهواتف الذكية في الجزائر خلال 2014"، على الرابط: <https://radioalgerie.dz/news/ar/article/20141227/24147.html> منشور في: 2014/12/27، على الساعة 14:33.
2. اتصالات الجزائر، على الرابط: <https://www.algerietelecom.dz/ar/>.
3. أوريدو الجزائر، على الرابط: <http://www.ooredoo.dz>.
4. جازي، على الرابط: <https://www.djezzy.dz/ar>.
5. حاج موسى شهيرة، "العرباوي يتأسس اجتماعا لدراسة خطة تعزيز شبكة الكابلات البحرية لاتصالات الجزائر"، صحيفة المجاهد الجزائر، الجزائر، العدد، 2025/06/28، على الرابط: <https://www.elmoudjahid.dz/ar/algerie/>.
6. دائرة العلاقات مع الصحافة لاتصالات الجزائر، "اتصالات الجزائر تقدم حلولها الرقمية المبتكرة في معرض ECSEL Expo Algiers 2025"، فضاء الصحافة والأخبار/ البيانات الصحفية، الجزائر، 16 أكتوبر 2025، على الرابط: <https://www.algerietelecom.dz/ar/espace-presse/>.
7. سلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية <https://www.arpce.dz/ar>.
8. عادل بن تومي، "سياسة الجودة لاتصالات الجزائر"، المديرية العامة لاتصالات الجزائر، الجزائر، النسخة 01، 2024/10/02، على الموقع الرسمي لاتصالات الجزائر: <https://www.algerietelecom.dz/ar/page/politique-qualite-p279>.
9. مؤسسة الشروق للإعلام والنشر، "لتعزيز حضورها الرقمي .. الجزائر تطلق مشروع الكابل البحري ميدوسا"، صحيفة الشروق أونلاين، الجزائر، 2025/10/24، على الرابط: <https://www.echoroukonline.com/>.
10. موبيليس، على الرابط: <https://www.mobilis.dz/ar>.
11. وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، على الرابط: <https://www.mpt.gov.dz/>.
12. Algérie Telecom, « Catalogue d'interconnexion d'Algérie Télécom : Valable du 31 Octobre 2025 au 30 Octobre 2026 », P 3. Sur le site Web : <https://www.algerietelecom.dz/docs/document/autres/CATALOGUE-D-INTERCONNEXION-D-ALGERIE-TELECOM-2025-2026-14776.pdf>.

13. S.Mohamed Imran, « **DKR25 : DECISION SUPPORT SYSTEM** », on the website : <https://www.msuniv.ac.in/>.
14. Tim Stobierski, **What is the organizational change management**, Harvard Business School Online, 21 January 2020, on the site: <https://online.hbs.edu/blog/post/organizational-change-management>.
15. Telecom Italia Sparkle, « **Sparkle and Algérie Télécom sign a memorandum of understanding of a new subsea cable linking Italy and Algeria** », Telecom Rambling, Rome/Algiers, 24 July 2025, on the website <https://newswire.telecomramblings.com>.
16. Telecom Review, « **Building the ICT workforce : Challenges and Opportunities** », Posted on 28/08/2023, https://telecomreview.com/articles/reports-and-coverage/7286-building-the-ict-workforce-challenges-and-opportunities/?utm_source=chatgpt.com.

الملاحق

الملحق رقم 01: استمارة الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ميله

معهد العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

استمارة رقم:

اسم الوكالة:

سيدي، سيدتي الكريم(ة):

باعتبارك موظفا بإحدى شركات الاتصالات الجزائرية، نضع بين يديك استمارة خاصة بإنجاز أطروحة دكتوراه، تحمل عنوان: متطلبات تبني إعادة الهندسة وأثرها على المثلث الاستراتيجي لقطاع الاتصالات في الجزائر: دراسة ميدانية بشركات الاتصالات الجزائرية. ونظرا لأهمية رأيكم وخبرتكم العملية، يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة الهادفة للحصول على المعلومات اللازمة التي تخدم أهداف دراستنا. نرجو منكم التكرم بقراءة العبارات المختلفة بدقة، والإجابة عنها بصدق وموضوعية من خلال وضع علامة (x) في المكان المناسب. ونعلمكم أن جميع البيانات والمعلومات التي تتضمنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. وستكون دقة إجاباتكم عوناً كبيراً لنا في التوصل إلى نتائج علمية صحيحة وموضوعية.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير...

الطالبة الباحثة: تسنيم عثمانية

أولاً: البيانات الشخصية والمهنية العامة: الرجاء وضع العلامة (x) في الخانة التي تمثل الإجابة الصحيحة والمناسبة.

- العمر: أقل من 30 سنة ☐ من 30 سنة إلى 40 سنة ☐ أكبر من 40 سنة ☐
- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- المستوى الوظيفي: القيادات الإدارية ☐ المشرفون ورؤساء المصالح ☐
- الفنيون والمهندسون ☐ موظفو التسويق والمبيعات وخدمة الزبائن ☐
- وظائف الدعم الإداري ☐
- الخبرة المهنية: أقل من 03 سنوات ☐ 03-10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐
- المستوى التعليمي: ثانوي ☐ ليسانس ☐ مهندس ☐
- ماستر ☐ تقني سامي ☐ ماجستير ☐
- دكتوراه ☐

ثانياً: عبارات الاستثمار

- الرجاء وضع العلامة (x) في الخانة التي تمثل الإجابة الصحيحة والمناسبة.

المحور الأول: مستوى توفر متطلبات تبني إعادة الهندسة بالشركة

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	مرفق	موافق بشدة
أ- المتطلبات التكنولوجية						
01	-استخدام الشركة لتكنولوجيا المعلومات يمكنها من زيادة تفاعلها مع الزبائن.					
02	-تمتلك الشركة موقعا الكترونيا يسمح بالتفاعل بينها وبين زبائناتها.					
03	-يعتمد الموقع الالكتروني للشركة على مجموعة من الخصائص التقنية التي تمكن الإدارة من الكشف عن رغبات المستهلكين.					
04	-تعتمد الشركة على أنظمة ذكاء الأعمال لمعرفة رغبات الزبائن والعمل على تلبيتها.					

					05	-تعتمد الشركة على نظام معلومات موحد وفعال قادر على توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب.
					06	-تساهم النظم الخبيرة المعتمدة من قبل الشركة في تمكين الموظفين من القيام بالمهام المعقدة دون الحاجة إلى خبراء.
					07	-تساهم قواعد المعلومات المعتمدة من قبل الشركة في تقديم المعلومات عبر عدة مواقع في نفس الوقت.
					08	-تعتمد الشركة على تكنولوجيا المعلومات في أداء مختلف المهام.
ب-المتطلبات البشرية						
					01	-تعمل الشركة على تأهيل الموارد البشرية وتطوير مهاراتهم لتمكينهم من استخدام البرامج والتقنيات الحديثة.
					02	-تعتمد الشركة على فرق العمل الموجهة ذاتيا في ممارسة مختلف مهامها.
					03	-تقوم الشركة بتقييم أداء فرق العمل بغرض إعادة توزيعها أو تدريبها حسب الحاجة.
					04	-تتيح مرونة الهيكل التنظيمي المتمركز حول العمليات تمكين العاملين من اتخاذ مختلف القرارات.
					05	-تعزز الشركة أهمية فرق العمل كأسلوب للعمل داخل الشركة.
					06	-تمتلك فرق العمل بالشركة حرية التصرف في معالجة الحالات الطارئة التي قد تحدث في موقع العمل.
					07	-يتكامل عمل فرق العمل في كافة أقسام الشركة لتحقيق أهدافها.
ج-المتطلبات التنظيمية						
					01	-الإدارة العليا وإطارات المؤسسة على وعي بمدى أهمية إعادة الهندسة.
					02	-تعتمد الشركة على العمليات البسيطة بدلا من المعقدة سواء من خلال دمجها أو تفكيكها.
					03	-تعمل الشركة على تعزيز الأنشطة ذات القيمة المضافة وإلغاء الأنشطة العقيمة.
					04	-تعتمد الشركة على تنظيم أفقي متمركز حول العمليات.

					05	-تعتمد الشركة على هيكل تنظيمي مرن يسمح للشركة بالتكيف مع التغيرات المتسارعة في البيئة الاقتصادية.
					06	-تتمتع الشركة بهيكل تنظيمي يسمح بتدفق الاتصالات بين مختلف وحداتها.
					07	-تقوم الشركة بدمج النشاط الرقابي بأنشطة العمليات خلال مختلف مراحلها.
د - المتطلبات الفنية						
					01	-تخصص الشركة فريق عمل محفز خاص بكل عملية من العمليات المراد إعادة هندستها.
					02	-يتم تشكيل فريق عمل مكوّن من مسؤولين عن دراسة السوق ومسؤولين عن تطوير الخدمات الجديدة وآخرين عن إدارة وصيانة شبكات الاتصالات.
					03	-تعمل الشركة على تشكيل فريق عمل مكلف بصيانة أبراج الاتصالات اللاسلكية.
					04	-تكلف الشركة فريق عمل مهمته البحث والتطوير.
					05	-تعمل الشركة على تشكيل فريق عمل يختص في فحص سلامة شبكات الهاتف النقال والانترنت.
					06	-تعتمد المؤسسة على فريق عمل مكلف بالاتصال بالمستهلكين ودراسة رغباتهم.
					07	-تكلف الشركة فريق عمل مهمته تكوين وتدريب الموارد البشرية وحل المشكلات الناجمة عن تبني الأفراد لنموذج إعادة الهندسة وإقناعهم بحتمية التغيير.
					08	-تقوم الشركة باختبارات دورية لقياس التغطية الشبكية.

المحور الثاني: أبعاد المثلث الاستراتيجي بالشركة

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أ- التكلفة						
01	-تتميز خدمات الشركة بانخفاض أسعارها مقارنة بالمنافسين.					
02	-تعمل الشركة على تطوير خدماتها المقدمة باستغلال أقل قدر ممكن من الموارد المتاحة.					
03	-تحاول الشركة معرفة تكاليف الخدمات المقدمة من طرف الشركات المنافسة لها وفقا لمستوى جودتها.					
04	-تعد التكاليف المرتبطة بخدمات الشركة المقدمة للعميل معقولة مقارنة بمستوى جودة الخدمة المقدمة.					
05	-تعمل الشركة على الاستغلال الأمثل لمواردها الاقتصادية من خلال استبعاد الأنشطة غير المدرة للقيمة.					
06	-تحاول الشركة باستمرار البحث عن الأساليب والتقنيات التي تمكنها من تخفيض تكلفة خدماتها المقدمة.					
07	-تعمل الشركة على تقليص مجالات الإسراف والضياع في تكلفة الأنشطة التي تمارسها دون المساس بجودة خدماتها.					
ب- الجودة والابتكارية						
01	-تتصف معاملات الشركة مع عملائها بالبساطة والوضوح.					
02	-تحرص إدارة الشركة على إطلاع عملائها على خدماتها الجديدة بشكل آني.					
03	-تستجيب إدارة الشركة لاحتياجات العملاء واقتراحاتهم في الوقت المناسب.					
04	-توفر الشركة مختلف التقنيات والوسائط التي تتيح الاستماع إلى شكاوى العملاء بشأن الخدمة المقدمة بهدف معالجتها والعمل					

					على تطويرها.	
					-تهتم الشركة بتحقيق رضا عملائها عن جودة خدماتها المقدمة.	05
					-تعمل الشركة على الكشف باستمرار عن نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لتحسينها في خدماتها المقدمة.	06
					-تعمل الشركة على تحسين جودة خدماتها من خلال تفعيل دور البحث والتطوير في مختلف مهامها.	07
					-تتمتع خدمات الشركة بسمعة جيدة لدى العملاء.	08
					-تقدم الشركة عروضاً للعملاء تنافس الشركات الأخرى.	09
ج-الوقتية						
					-تقوم الشركة بالكشف عن رغبات العملاء في فترة زمنية قصيرة.	01
					-يتم تطوير خدمات الشركة خلال فترة زمنية قصيرة.	02
					-تتميز الشركة بالسبق في تلبية رغبات عملائها مقارنة بالمنافسين.	03
					-تتمتع الخدمات المقدمة من قبل الشركة بالتميز مقارنة بالمنافسين.	04
					-تقوم الشركة بانتظام بتطوير خصائص خدماتها خلال فترات زمنية قصيرة.	05
					-تعتمد الشركة على السرعة في تطوير خدماتها مع الأخذ بعين الاعتبار عاملي الإبداع والابتكار.	06
					-تعتمد الشركة على التكنولوجيا المتطورة من أجل تقليص الوقت المستغرق في تنفيذ مختلف المهام.	07

شكرا على مساهمتكم البناءة

الملحق رقم 02: سياسة الجودة لشركة اتصالات الجزائر



سياسة الجودة

تتميز اتصالات الجزائر، بصفاتها المتعامل التاريخي للاتصالات السلكية واللاسلكية في الجزائر، بمهمتها المواطنة والتزامها بتطوير الاقتصاد الوطني والنهوض الاجتماعي للبلاد، وفي صميم استراتيجيتها، تضع المؤسسة رضا زبائنها والتميز التشغيلي كأولوية. من خلال استثمارات كبيرة، قمنا بعصرنة وتطوير بنيتنا التحتية عن طريق إدخال أحدث التقنيات لضمان شبكة قوية وأمنة تتماشى مع احتياجات زبائنها.

في إطار التزامنا المستمر بتقديم منتجات وخدمات تلبي تطلعات زبائنها، قمنا باعتماد نهج ملموس للجودة يتجلى في:

- التحسين المستمر لجودة الاستقبال، الذي يتجسد في الحصول على وسم "في خدمتكم" والحفاظ عليه، وهو ما يعكس التزامنا بتقديم خدمة زبائن عالية الجودة.
- تطبيق نظام إدارة الجودة وفقاً لمعيار ISO 9001 نسخة 2015.

يعتمد هذا النهج على حرصنا على ضمان خدمة ترقى لمتطلبات زبائنها وتتوافق مع المعايير والضوابط المعترف بها.

تماشياً مع بئتنا الداخلية والخارجية التي نتطور باستمرار، قمنا بتحديد الأهداف الاستراتيجية التالية:

- تعزيز كفاءات عمالنا لتحسين الفعالية والإنتاجية والالتزام داخل مؤسستنا.
- تطوير بنية تحتية للشبكة وتكنولوجيا المعلومات عالية التوافر، أمانة ومرونة، وقادرة على تلبية الاحتياجات المتزايدة لزبائنها؛
- رقمنة عملياتنا التجارية من أجل زيادة الإنتاجية وتحسين جودة البيانات واتخاذ القرار، فضلاً عن تحسين تجربة العملاء؛
- توسيع قاعدة زبائنها من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية، مع الحرص على الابتكار في تقديم خدمات ذات قيمة مضافة لتلبية تطورات السوق.

بصفتي المسؤول الأول عن المؤسسة، أتعهد بـ:

- احترام جميع المتطلبات المطبقة والعمل على ضمان الالتزام بها؛
- تخصيص الموارد اللازمة لضمان تحقيق أهدافنا؛
- ضمان التحسين المستمر لنظام إدارة الجودة الخاص بنا.

رضا زبائنها وتطوير علاقات متبادلة المنفعة مع الأطراف المعنية هما جوهر سياسة الجودة التي تتبعها. أنطلق إلى التزام فعال من طرف عمال اتصالات الجزائر بهذه الخطوة للتحسين المستمر، والتي تشكل جزءاً لا يتجزأ من نظام إدارة الجودة لدينا.

سنعمل معاً على تعزيز مكانتنا الريادية ورسم معالم مستقبل الاتصالات السلكية واللاسلكية في الجزائر.

الرئيس العام

رئيس مجلس
عادل بن لومي

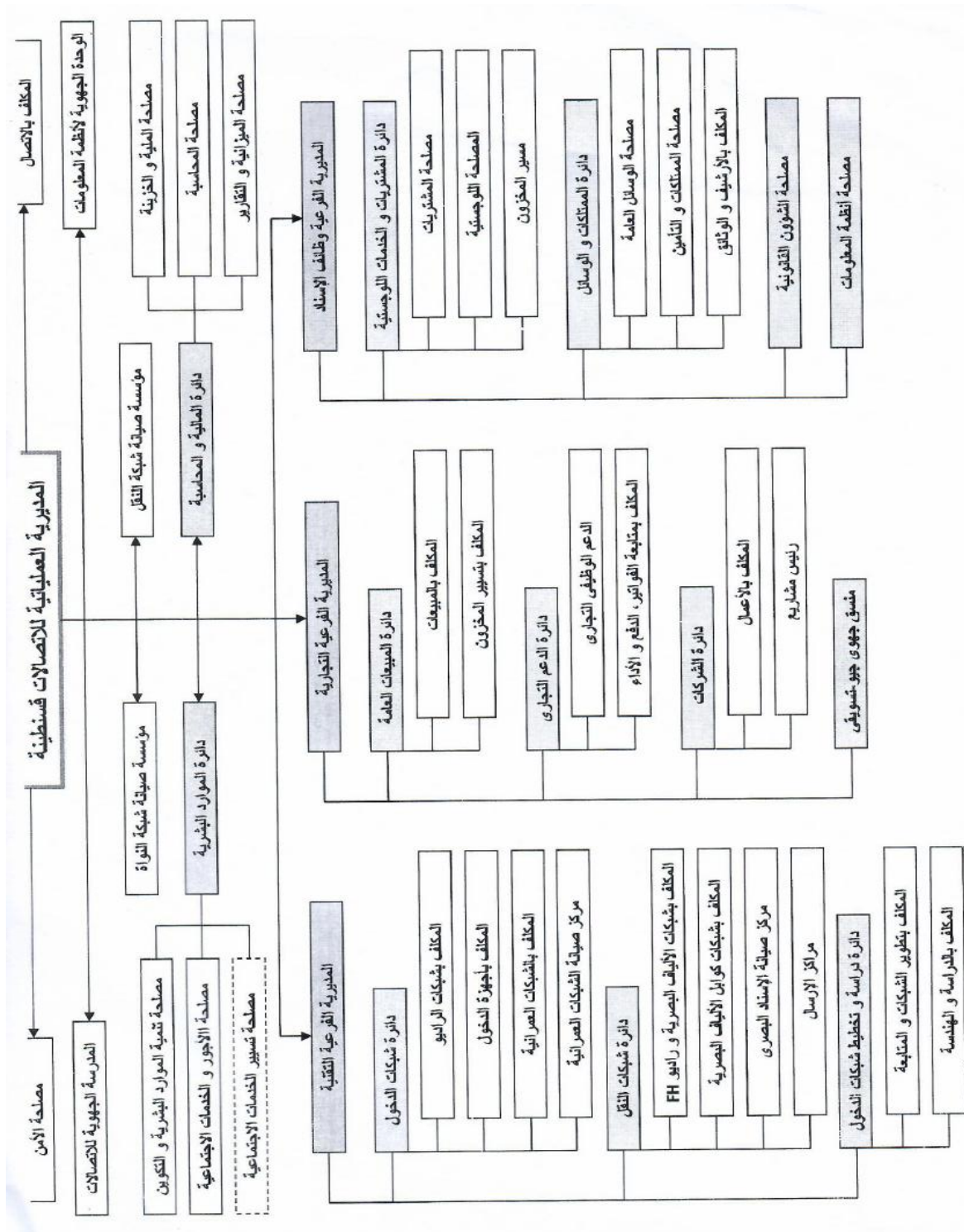


سياسة الجودة للاتصالات الجزائرية

حرر بالجزائر، في 02 أكتوبر 2024

مستند 01
(15-001-02)

الملحق رقم 03: الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقسنطينة



الملحق رقم 04: معاملات الارتباط وصدق الاتساق البنائي

1. المحور الأول: مستوى توفر متطلبات تبني إعادة الهندسة

Corrélations		D1	D2	D3	D4	X
D1	Corrélation de Pearson	1	,649**	,647**	,609**	,832**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	381	381	381	381	381
D2	Corrélation de Pearson	,649**	1	,696**	,690**	,892**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	381	381	381	381	381
D3	Corrélation de Pearson	,647**	,696**	1	,645**	,868**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	381	381	381	381	381
D4	Corrélation de Pearson	,609**	,690**	,645**	1	,851**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	381	381	381	381	381
X	Corrélation de Pearson	,832**	,892**	,868**	,851**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	381	381	381	381	381

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

2. المحور الثاني: أبعاد المثلث الاستراتيجي

Corrélations		D5	D6	D7	Y
D5	Corrélation de Pearson	1	,647**	,552**	,837**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	381	381	381	381
D6	Corrélation de Pearson	,647**	1	,753**	,902**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	381	381	381	381
D7	Corrélation de Pearson	,552**	,753**	1	,887**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	381	381	381	381
Y	Corrélation de Pearson	,837**	,902**	,887**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	381	381	381	381

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

الملحق رقم 05: معاملات ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	381	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	381	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

1. ثبات الاستبيان ككل:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,963	53

2. ثبات المحور الأول:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,942	30

1.2. المتطلبات التكنولوجية:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,828	8

2.2. المتطلبات البشرية:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,864	7

3.2. المتطلبات التنظيمية:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,841	7

4.2. المتطلبات الفنية:

Statistiques de fiabilité		
Alpha	de	Nombre
	Cronbach	d'éléments
	,860	8

3. ثبات المحور الثاني:

Statistiques de fiabilité		
Alpha	de	Nombre
	Cronbach	d'éléments
	,938	23

1.3. التكلفة:

Statistiques de fiabilité		
Alpha	de	Nombre
	Cronbach	d'éléments
	,843	7

2.3. الجودة والابتكارية:

Statistiques de fiabilité		
Alpha	de	Nombre
	Cronbach	d'éléments
	,882	9

3.3. الوقتية:

Statistiques de fiabilité		
Alpha	de	Nombre
	Cronbach	d'éléments
	,908	7

الملحق رقم 06: خصائص عينة الدراسة

1. حسب المؤسسة التي ينتمي إليها الموظف:

اسم المؤسسة التي تنتمي إليها				Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	اتصالات الجزائر	192	50,4	50,4	50,4
	موبيليس	111	29,1	29,1	79,5
	جازي	57	15,0	15,0	94,5
	أوريدو الجزائر	21	5,5	5,5	100,0
	Total	381	100,0	100,0	

2. حسب العمر:

العمر				Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	أقل من 30 سنة	62	16,3	16,3	16,3
	من 30 إلى 40 سنة	115	30,2	30,2	46,5
	أكبر من 40 سنة	204	53,5	53,5	100,0
	Total	381	100,0	100,0	

3. حسب الجنس:

الجنس				Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	ذكر	228	59,8	59,8	59,8
	أنثى	153	40,2	40,2	100,0
	Total	381	100,0	100,0	

4. حسب المستوى الوظيفي:

المستوى الوظيفي				Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	القيادات الإدارية	26	6,8	6,8	6,8
	المشرفون ورؤساء المصالح	101	26,5	26,5	33,3
	الفنيون والمهندسون	67	17,6	17,6	50,9
	موظفو التسويق والمبيعات وخدمة الزبائن	100	26,2	26,2	77,2
	وظائف الدعم الإداري	87	22,8	22,8	100,0
	Total	381	100,0	100,0	

5. حسب الخبرة المهنية:

الخبرة المهنية				Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	أقل من 3 سنوات	53	13,9	13,9	13,9

الملاحق

من 3 إلى 10 سنوات	68	17,8	17,8	31,8
أكثر من 10 سنوات	260	68,2	68,2	100,0
Total	381	100,0	100,0	

6. حسب المستوى التعليمي:

		المستوى التعليمي		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	ثانوي	23	6,0	6,0	6,0
	ليسانس	149	39,1	39,1	45,1
	مهندس	60	15,7	15,7	60,9
	ماستر	95	24,9	24,9	85,8
	تقني سامي	44	11,5	11,5	97,4
	ماجستير	5	1,3	1,3	98,7
	دكتوراه	5	1,3	1,3	100,0
	Total	381	100,0	100,0	

الملحق رقم 07: مقاييس النزعة المركزية للمحور الأول (متطلبات إعادة الهندسة)

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
D1	381	4,0925	,50178	,02571
D2	381	3,9325	,63114	,03233
D3	381	3,8766	,56180	,02878
D4	381	4,0958	,53289	,02730

Test sur échantillon unique

				Valeur de test = 0	
				Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Inférieur Supérieur
D1	159,200	380	,000	4,09252	4,0420 4,1431
D2	121,621	380	,000	3,93251	3,8689 3,9961
D3	134,689	380	,000	3,87664	3,8200 3,9332
D4	150,025	380	,000	4,09580	4,0421 4,1495

1. المتطلبات التكنولوجية:

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
Q1	381	4,3701	,67047	,03435
Q2	381	4,3701	,62580	,03206
Q3	381	4,0840	,73505	,03766
Q4	381	3,9475	,82868	,04245
Q5	381	4,1155	,72351	,03707
Q6	381	3,7349	,86485	,04431
Q7	381	3,9606	,76847	,03937
Q8	381	4,1575	,71553	,03666

Test sur échantillon unique

				Valeur de test = 0	
				Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Inférieur Supérieur
Q1	127,226	380	,000	4,37008	4,3025 4,4376
Q2	136,306	380	,000	4,37008	4,3070 4,4331
Q3	108,450	380	,000	4,08399	4,0099 4,1580
Q4	92,982	380	,000	3,94751	3,8640 4,0310
Q5	111,029	380	,000	4,11549	4,0426 4,1884
Q6	84,295	380	,000	3,73491	3,6478 3,8220
Q7	100,600	380	,000	3,96063	3,8832 4,0380
Q8	113,414	380	,000	4,15748	4,0854 4,2296

2. المتطلبات البشرية:

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
Q9	381	4,2126	,74654	,03825
Q10	381	4,0525	,76253	,03907
Q11	381	3,8110	,90378	,04630
Q12	381	3,7349	,89181	,04569
Q13	381	3,9475	,84441	,04326
Q14	381	3,7192	,97461	,04993
Q15	381	4,0499	,81119	,04156

Test sur échantillon unique

				Valeur de test = 0 Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Inférieur	Supérieur
Q9	110,144	380	,000	4,21260	4,1374
Q10	103,736	380	,000	4,05249	3,9757
Q11	82,308	380	,000	3,81102	3,7200
Q12	81,746	380	,000	3,73491	3,6451
Q13	91,250	380	,000	3,94751	3,8624
Q14	74,486	380	,000	3,71916	3,6210
Q15	97,450	380	,000	4,04987	3,9682

3. المتطلبات التنظيمية:

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
Q16	381	3,9449	,75366	,03861
Q17	381	3,7638	,76561	,03922
Q18	381	3,8845	,80609	,04130
Q19	381	3,7087	,81863	,04194
Q20	381	3,7717	,86319	,04422
Q21	381	4,0446	,73313	,03756
Q22	381	4,0184	,75196	,03852

Test sur échantillon unique

				Valeur de test = 0 Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Inférieur	Supérieur
Q16	102,169	380	,000	3,94488	3,8690
Q17	95,958	380	,000	3,76378	3,6867
Q18	94,062	380	,000	3,88451	3,8033
Q19	88,428	380	,000	3,70866	3,6262
Q20	85,288	380	,000	3,77165	3,6847
Q21	107,686	380	,000	4,04462	3,9708
Q22	104,307	380	,000	4,01837	3,9426

4. المتطلبات الفنية:

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
Q23	381	3,8215	,83013	,04253
Q24	381	3,9974	,73806	,03781
Q25	381	4,2625	,64839	,03322
Q26	381	4,0919	,79436	,04070
Q27	381	4,2598	,69448	,03558
Q28	381	4,0892	,78968	,04046
Q29	381	4,0761	,77594	,03975
Q30	381	4,1680	,70571	,03615

Test sur échantillon unique

				Valeur de test = 0 Intervalle de confiance de la différence à 95 %		
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Inférieur	Supérieur
Q23	89,857	380	,000	3,82152	3,7379	3,9051
Q24	105,717	380	,000	3,99738	3,9230	4,0717
Q25	128,319	380	,000	4,26247	4,1972	4,3278
Q26	100,546	380	,000	4,09186	4,0118	4,1719
Q27	119,728	380	,000	4,25984	4,1899	4,3298
Q28	101,077	380	,000	4,08924	4,0097	4,1688
Q29	102,537	380	,000	4,07612	3,9980	4,1543
Q30	115,282	380	,000	4,16798	4,0969	4,2391

الملحق رقم 08: مقاييس النزعة المركزية للمحور الثاني (المثلث الاستراتيجي)

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
D5	381	3,9464	,58725	,03009
D6	381	4,1531	,50358	,02580
D7	381	3,9606	,63525	,03255

Test sur échantillon unique

				Valeur de test = 0 Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Inférieur	Supérieur
D5	131,171	380	,000	3,8872	4,0055
D6	160,978	380	,000	4,1024	4,2038
D7	121,697	380	,000	3,8966	4,0246

1. التكلفة:

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
Q31	381	3,8950	,90000	,04611
Q32	381	3,8898	,83567	,04281
Q33	381	3,9029	,80689	,04134
Q34	381	4,0761	,70858	,03630
Q35	381	3,8950	,79769	,04087
Q36	381	4,0079	,78636	,04029
Q37	381	3,9580	,87559	,04486

Test sur échantillon unique

				Valeur de test = 0 Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Inférieur	Supérieur
Q31	84,475	380	,000	3,8044	3,9857
Q32	90,856	380	,000	3,8056	3,9739
Q33	94,414	380	,000	3,8216	3,9842
Q34	112,285	380	,000	4,0047	4,1475
Q35	95,309	380	,000	3,8147	3,9754
Q36	99,485	380	,000	3,9287	4,0871
Q37	88,235	380	,000	3,8698	4,0462

2. الجودة والابتكارية:

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
Q38	381	4,0971	,72076	,03693
Q39	381	4,2887	,66539	,03409
Q40	381	4,0394	,74412	,03812
Q41	381	4,1444	,67485	,03457
Q42	381	4,2257	,62109	,03182
Q43	381	4,1181	,68764	,03523

Q44	381	4,1444	,70536	,03614
Q45	381	4,1050	,75707	,03879
Q46	381	4,2152	,72611	,03720

Test sur échantillon unique

					Valeur de test = 0 Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Inférieur	Supérieur
Q38	110,956	380	,000	4,09711	4,0245	4,1697
Q39	125,810	380	,000	4,28871	4,2217	4,3557
Q40	105,958	380	,000	4,03937	3,9644	4,1143
Q41	119,871	380	,000	4,14436	4,0764	4,2123
Q42	132,802	380	,000	4,22572	4,1632	4,2883
Q43	116,895	380	,000	4,11811	4,0488	4,1874
Q44	114,686	380	,000	4,14436	4,0733	4,2154
Q45	105,837	380	,000	4,10499	4,0287	4,1812
Q46	113,313	380	,000	4,21522	4,1421	4,2884

3. الوقتية:

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
Q47	381	3,8189	,81838	,04193
Q48	381	3,8005	,86578	,04436
Q49	381	3,9633	,81996	,04201
Q50	381	4,0682	,73310	,03756
Q51	381	3,9633	,79387	,04067
Q52	381	3,9921	,76602	,03924
Q53	381	4,1181	,73571	,03769

Test sur échantillon unique

					Valeur de test = 0 Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Inférieur	Supérieur
Q47	91,085	380	,000	3,81890	3,7365	3,9013
Q48	85,684	380	,000	3,80052	3,7133	3,8877
Q49	94,346	380	,000	3,96325	3,8807	4,0459
Q50	108,319	380	,000	4,06824	3,9944	4,1421
Q51	97,447	380	,000	3,96325	3,8833	4,0432
Q52	101,725	380	,000	3,99213	3,9150	4,0693
Q53	109,257	380	,000	4,11811	4,0440	4,1922

الملحق رقم 09: تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة

1. معامل الارتباط بيرسون بين متطلبات تبني إعادة الهندسة والمثلث الاستراتيجي:

Corrélations

		X	Y
X	Corrélation de Pearson	1	,729**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	381	381
Y	Corrélation de Pearson	,729**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	381	381

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

2. معامل الارتباط بيرسون بين المتطلبات التكنولوجية لإعادة الهندسة والمثلث الاستراتيجي:

Corrélations

		D1	Y
D1	Corrélation de Pearson	1	,630**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	381	381
Y	Corrélation de Pearson	,630**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	381	381

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

3. معامل الارتباط بيرسون بين المتطلبات البشرية لإعادة الهندسة والمثلث الاستراتيجي:

Corrélations

		D2	Y
D2	Corrélation de Pearson	1	,646**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	381	381
Y	Corrélation de Pearson	,646**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	381	381

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

4. معامل الارتباط بيرسون بين المتطلبات التنظيمية لإعادة الهندسة والمثلث الاستراتيجي:

Corrélations

		D3	Y
D3	Corrélation de Pearson	1	,605**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	381	381
Y	Corrélation de Pearson	,605**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	381	381

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

5. معامل الارتباط بيرسون بين المتطلبات الفنية لإعادة الهندسة والمثلث الاستراتيجي:

Corrélations

		D4	Y
D4	Corrélation de Pearson	1	,634**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	381	381
Y	Corrélation de Pearson	,634**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	381	381

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

الملحق رقم 10: تحليل الانحدار الخطي المتعدد بين أبعاد إعادة الهندسة والمثلث الاستراتيجي

Corrélations

		D1	D2	D3	D4	Y
D1	Corrélation de Pearson	1	,649**	,647**	,609**	,630**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	381	381	381	381	381
D2	Corrélation de Pearson	,649**	1	,696**	,690**	,646**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	381	381	381	381	381
D3	Corrélation de Pearson	,647**	,696**	1	,645**	,605**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	381	381	381	381	381
D4	Corrélation de Pearson	,609**	,690**	,645**	1	,634**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	381	381	381	381	381
Y	Corrélation de Pearson	,630**	,646**	,605**	,634**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	381	381	381	381	381

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

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	D4, D1, D3, D2 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,732 ^a	,536	,531	,34451	1,893

a. Prédicteurs : (Constante), D4, D1, D3, D2

b. Variable dépendante : Y

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	51,546	4	12,887	108,575	,000 ^b
de Student	44,627	376	,119		
Total	96,173	380			

a. Variable dépendante : Y

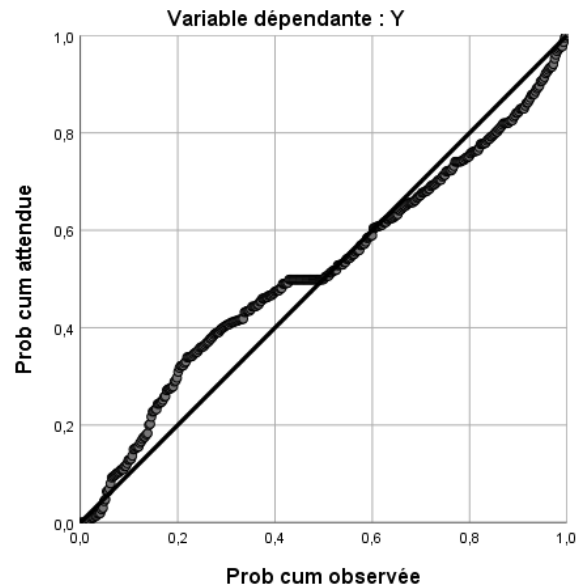
b. Prédicteurs : (Constante), D4, D1, D3, D2

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
		B	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1	(Constante)	,895	,159		5,640	,000		
	D1	,255	,051	,255	5,045	,000	,484	2,067
	D2	,180	,045	,226	4,012	,000	,389	2,574
	D3	,114	,048	,128	2,369	,018	,424	2,356
	D4	,227	,049	,240	4,590	,000	,452	2,214

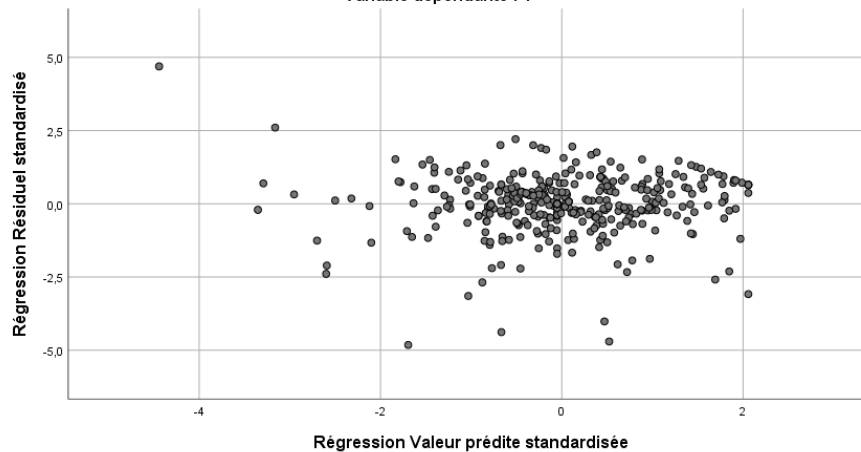
a. Variable dépendante : Y

Tracé P-P normal de régression Résiduel standardisé



Nuage de points

Variable dépendante : Y



الملحق رقم 11: أثر المتغيرات الفرعية المستقلة على المتغير التابع (تحليل AMOS)

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Y <--- X1	,255	,035	7,292	***	par_1
Y <--- X2	,180	,028	6,470	***	par_2
Y <--- X3	,114	,031	3,656	***	par_3
Y <--- X4	,227	,033	6,866	***	par_4

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	X4	X3	X2	X1
Y	,297	,158	,280	,315

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	X4	X3	X2	X1
Y	,000	,000	,000	,000