

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا  
كلية الدراسات العليا  
قسم إدارة أعمال

المتغيرات البيئية وأثرها في إعادة هندسة العمليات الإدارية في منظمات  
الأعمال

## **Environmental Variables and Their Impacts On Reengineering of the Administrative Operations of Business Organizations**

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال

إعداد الدارس : الوليد عبد الله حمد عثمان

إشراف أ. د علي عبد الله الحاكم

2016م



## استهلال

قال الله تعالى :

﴿فَتَبَسَّمْ ضَاحِكًا مِّن قَوْلِهَا وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ

وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأُدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾

(سورة النمل الآية 19)

## إهداء

أهدي هذا الجهد إلي روح والدي العزيز  
له المغفرة والرحمة الواسعة  
ووالدتي الغالية بارك الله في عمرها .  
عرفانا وإجلالا وكباراً  
وزوجتي الغالية رفيقة درب الصابرة المكافحة  
وأبنائي قرة عيني  
فلزات كبدي  
وأخوتي و أخواتي الأعزاء  
تقديراً وعرفانا لهم  
وزملائي الأوفياء،  
وأساتذتي الأجلاء  
أهدي إليكم جميعاً هذا الجهد المتواضع

الباحث

## شكر وعرفان

الحمد لله نحمده حمد الشاكرين والصلاة والسلام علي سيدنا محمد وعلي آله وصحبة أجمعين وبعد

بدءاً بالشكر لله ، ومن ثم أتقدم بالشكر والتقدير الي جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا متمثلاً في كلية الدراسات التجارية وكلية الدراسات العليا والشكر ألي أستاذي الجليل البروفسير علي عبدالله الحاكم المشرف الرئيس علي هذه الدراسة ، علي جهدة وسعة صدره وتوجيهاته السديدة والتي أفادت الباحث ورسخت لديه الكثير من الأسس العلمية والبحثية ، جعل الله كل ذلك في ميزان حسناته ، والشكر موصول لاسره الشركة السودانية للتوليد الحراري وشركة سكك حديد السودان ، والشكر موصول ايضاً للبروفيسور والعالم المتواضع / ميرغني عبدالعال حمور ، فقد قام مع بعض الأخوة الأساتذة بتحكيم الإستبيان وإخراجه معي بالصورة النهائية، وأسرة مكتبة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، والشكر موصول للدكتور / طارق الرشيد الذي قام بمعالجة البيانات وتحليل الدراسة ، وكذلك الشكر موصول لأسرتي الصغيرة والاهل فلهم مني جميعاً الشكر والتقدير والأحترام .

الباحث

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	المحتويات
أ	البسمة
ب	الاستهلال
ج	الاهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ل	قائمة الاشكال
م	قائمة الملاحق
ن	مستخلص البحث باللغة العربية
س	مستخلص البحث باللغة الانجليزية
	الاطار العام والدراسات السابقة
1	1-1 مقدمة
2	1-2 مشكلة الدراسة
2	1-3 تساؤلات الدراسة
3	1-4 اهمية الدراسة
3	1-5 اهداف الدراسة
3	1-6 فرضيات الدراسة
4	1-7 نموذج الدراسة
6	1-8 منهجية الدراسة
6	1-9 مصادر الدراسة
6	1-10 مجتمع الدراسة

6	1-11 حدود الدراسة
6	1-12 هيكل الدراسة
7	1-13 مصطلحات الدراسة
8	1-14 الدراسات السابقة
<b>الفصل الاول: مفاهيم إدارة التغير البيئي فى منظمات الاعمال</b>	
22	المبحث الأول : مفاهيم إدارة التغير البيئي
22	1-1-1 مفهوم ادارة التغيير
25	1-1-2 مفهوم تغيير بيئة الاعمال
28	1-1-3 تصنيفات البيئة المتغيرة لمنظمات الاعمال
30	1-1-4 اهمية واهداف المتغيرات البيئية لمنظمات الاعمال .
34	1-1-5 الملامح والسمات الاساسية لبيئة الأعمال الراهنة .
	المبحث الثانى: اسباب وكيفية تغلب المنظمات على المتغيرات البيئية ومقاومة التغير .
38	1-2-1 اسباب التغير ودواعيه
43	1-2-2 مقاومه التغيير واسبابه
48	1-2-3 مزايا مقاومة التغيير
<b>الفصل الثانى: تحليل المتغيرات البيئية المحتملة فى منظمات الاعمال</b>	
49	المبحث الأول : إدارة البيئة الخارجية للمنظمة
49	2-1-1 مفهوم واهمية البيئة الخارجية
51	2-1-2 التحديات التى تواجه منظمات الاعمال فى بيئة متغيرة
55	2-1-3 تحليل البيئة الخارجية
72	المبحث الثانى : إدارة الموارد المتاحة للبيئة الداخلية
72	2-2-1 اهمية البيئة الداخلية
73	2-2-2 الامكانيات الداخلية من منظور البيئة الخارجية
74	2-2-3 تحليل وتقييم موارد المنظمة المتاحة

76	2-2-4 تقييم المجالات الوظيفية وتقييم القدرات الادارية المتاحة
الفصل الثالث : متغيرات وابعاد التحول نحو اعادة هندسة العمليات الادارية .	
87	المبحث الأول : مفهوم واهداف هندسة العمليات الادارية
87	3-1-1 المفاهيم الاساسية لاعادة هندسة العمليات الادارية
90	3-1-2 العناصر الرئيسية لاعادة هندسة العمليات الادارية
91	3-1-3 اهداف واعادة هندسة العمليات الادارية
93	3-1-4 المبادئ الاساسية لاعادة هندسة العمليات الادارية
99	3-1-5 مراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات الادارية بالمنظمات المعاصرة .
104	3-1-6 تطبيقات إعادة هندسة العمليات الادارية بين عوامل النجاح والفشل .
108	المبحث الثاني :دوافع وابعاد المتغيرات التحول نحو اعادة هندسة العمليات الادارية .
108	3-2-1 دوافع وعوامل التحول
113	3-2-2 الابعاد المؤثرة لانجاح إعادة هندسة العمليات الادارية
الفصل الرابع : الدراسة الميدانية	
125	المبحث الأول : نبذة تعريفية عن الشركتان محل الدراسة
125	4-1-1 خلفية تاريخية لإنشاء سكك حديد السودان .
127	4-1-2 التطور الاداري لسكك حديد السودان .
130	4-1-3 اهداف خطط سكك حديد السودان
132	4-1-4 دور السكة حديد في التنمية الاقتصادية والاجتماعية
145	4-1-5 التطور الاداري للهيئة القومية للكهرباء .
149	4-1-6 اثر التطبيقات العلمية للنظريات الادارية .
159	4-1-7 الشركة السودانية للتوليد الحراري المحدودة
169	المبحث الثاني : منهجية اجراءات الدراسة الميدانية

169	4-2-1 منهجية الدراسة الميدانية
209	4-2-2 اختبار فروض الدراسة
221	4-2-3 النتائج والتوصيات
226	المراجع
232	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
47	انواع مقاومة التغير	1
72	تقييم ودراسة الامكانيات الداخلية للمنظمة	2
115	قيم إعادة الهندسة في مقابل تقييم هندسة عملياتها .	3
164	قدرة المحطات من التوليد الحرارى	4
165	القدرة المركبة للتوليد حسب النوع	5
165	الطاقة المخططة والمولدة داخل وخارج الشبكة للعام 2014م	6
166	الطاقة المولدة حسب النوع خلال العام 2014م	7
166	الانواع المختلفة للوقود 2014م	8
167	المبيعات المخططة والفعلية خلال العام 2015من	9
167	المبيعات المخططة والفعلية خلال العام 2015م مقارنة بالاعوام السابقة .	10
170	تنظيم محاور الدراسة	11
171	مقاييس درجة الموافقة	12
173	معاملات الثبات في العبارات بطريقة ألفا كرونباخ	13
174	الاستبئانة الموزعة والمعادة	14
175	توزيع افراد العينة حسب النوع	15
176	توزيع افراد العينة حسب العمر	16
177	توزيع التكرارى لافراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمى	17
178	التوزيع التكرارى لافراد عينة وفق متغير الوظيفى	18
179	التوزيع التكرارى لافراد عينة وفق متغير الخبرة	19
180	التوزيع التكرارى لافراد عينة حسب الدورات التدريبية	20
183	التوزيع التكرارى للعبارات التى تقيس المتغيرات الاقتصادية	21

186	التوزيع التكرارى للعبارات التى تقيس المتغيرات التكنولوجية	22
189	التوزيع التكرارى للعبارات التى تقيس المتغيرات الاجتماعية والثقافية.	23
191	التوزيع التكرارى للعبارات التى تقيس موارد البيئة الداخلية	24
193	التوزيع التكرارى للعبارات التى تقيس محور الثقافة التنظيمية.	25
196	التوزيع التكرارى للعبارات التى تقيس محور إعادة الهندسة.	26
199	الأحصاء الوظيفى لعبارات محور المتغيرات الاقتصادية.	27
201	الأحصاء الوظيفى لعبارات محور المتغيرات التكنولوجيا	28
203	الأحصاء الوظيفى لعبارات محور المتغيرات الاجتماعية والثقافية	29
204	الأحصاء الوظيفى لعبارات محور موارد البيئة الداخلية	30
205	الأحصاء الوظيفى لعبارات محور الثقافة التنظيمية .	31
207	الأحصاء الوظيفى لعبارات محور اعادة الهندسة	32
211	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين الظروف الاقتصادية واعادة هندسة العمليات الادارية .	33
213	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين المتغيرات التكنولوجيا اعادة هندسة العمليات الادارية.	34
215	نتائج تحليل الأنحدار للعلاقة بين المتغيرات الاجتماعية الثقافية وإعادة الهندسة.	35
216	ملخص لنتائج فرضية الدراسة الرئيسية	36
218	نتائج تحليل الانحدار والعلاقة بين موارد المنظمة واعادة هندسة العمليات الادارية .	37
219	نتائج تحليل الانحدار والعلاقة بين الثقافة التنظيمية واعادة هندسة العمليات الادارية .	38
220	ملخص نتائج فرضية الدراسة الرئيسية الثانية .	39

## قائمة الاشكال:

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
5	نموذج الدراسة	1
22	مفهوم التغير	2
24	ابعاد التغير	3
26	مفهوم عمليات البيئة	4
40	القوة الدافعة للتغير	5
45	اسباب مقاومة التغير	6
63	اصحاب المصلحة والمخاطرة مع المنظمة	7
64	التصرفات الاخلاقية	8
73	التفاعل بين التقييم الداخلى والخارجي	9
79	مجالات الموارد البشرية	10
82	تقيم الثقافة التنظيمية	11
84	الخطوات الاساسية لعملية تحليل امكانيات المنظمة .	12
86	بناء هيكل القرارات الاستراتيجية	13
100	مراحل تطبيق اعادة الهندسة	14
116	نظم المعلومات وإعادة هندسة النشاط	15
117	متطلبات القيادة الناجحة	16
148	الهيكل التنظيمي للهيئة القومية للكهرباء	17

## مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة التعرف على مفهوم المتغيرات البيئية والتنبؤ به وأهميته لمنظمات الاعمال والاثار المترتبة على تطبيق إعادة هندسة العمليات الادارية ، وتمثلت مشكلة الدراسة في مجموعة من التساؤلات أهمها كيف يمكن لإعادة هندسة العمليات الإدارية أن تسهم أسهاماً إيجابياً في تطوير وتحسين العمليات الإدارية ؟ .اتبع الباحث المنهج الوصفي باستخدام التحليل الإحصائي للاستبانة وتحليلها بالبرنامج الإحصائي SPSS ، ومجموعة من الاساليب الاحصائية مثل تحليل الانحدار واختبار (T) لقياس قوة التأثير واستخدام اختبار (F) للتعرف معنوية النموذج واختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية التي صاغها الباحث في خطته ، وبعد جمع بيانات الدراسة الميدانية واختبار صحة الفرضيات توصل الباحث الى عدد من النتائج .

- المتغيرات الاقتصادية تؤثر بصورة مباشرة على نمو منظمات الاعمال وعلى عملياتها في التبادلات التجارية.
  - موقف الميزان التجاري بالسودان يؤدي الى انخفاض العائد في الارياح .
  - دارة النقد الأجنبي للدولة تؤثر على سلوك المنظمة واستمراريتها .
  - استخدام تكنولوجيا متطورة في منظمات الاعمال تطفى ميزة تنافسية وتمنح المنتج او الخدمة ميزة تسويقيه .
  - الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة عامل رئيس مرجح في ميدان الاعمال .
  - البيئة الاجتماعية الثقافية لها تأثير على نشاط المنظمة بالضغط المباشر من جهة الجماهير واصحاب المصالح من جهة اخرى .
- ويوصي الباحث بالتوصيات الآتية :

- 1- الأهتمام بالبيئة المحيطة بالمنظمة والتنبؤ بما يدور من حولها .
- 2- أهتمام منظمات الاعمال بوضع استراتيجيه مدروسة بعناية من أجل التحول الي التظم الإدارية الحديثة مثل إعادة الهندسة .

## Abstract

The study aimed at identifying and forecasting on the concept of environmental variables as well as their significance for business organizations and effects of applying the reengineering of administrative work .The study problem was represented in several questions the most important : How can re-engineering of management operations positively contribute to development and improvement of management operations ? The researcher has used the descriptive method and statistical analysis for analyzing the questionnaire by SPSS approach including other statistical methods such as Regression Analysis and (T) test for measuring the effect of power . Also , the (F) test is used for identifying the significance of the model and testing the primary and subsidiary hypotheses of the study .The findings , after collecting data and testing validity of hypotheses, indicated that.

- The economic variables have direct impact on the growth of business organizations and their transactions related to mutual trade .
- The position of trade balance will lead to declining of profit return .
- The control of state as foreign exchange would affect the behavior and continuity of organizations .
- -Using advanced technology in business organizations gives them a competitive advantage and for producer more marketing advantage.
- Investing in modern technology is a significant and weighted factor in business field .
- The cultural and social environment would have effect on the organization's activity through direct pressure from people and stakeholders.

The research recommended the following :

- 1- A great attention should be paid to the environment surrounding the organization and to prediction of what is taking place around .
- 2- Business organizations should pay attention to adopt a carefully – studied strategy for moving toward the modern management systems such as business process re-engineering .

## الإطار النظري والدراسات السابقة

### 1/1 المقدمة:

التغيير هو الحقيقة الثابتة والمؤكد في هذه الحياة وذلك لأن التغيير حالة مستمرة تحصل بفعل إرادي أو غيره عن قصد أو غير قصد بتخطيط مسبق أو بصورة تلقائية أو بحكم الظروف، وقد يحدث في البيئة الداخلية لاي كائن او شخص طبيعي أو معنوي او فيما يحيط به من متغيرات، وفضل مثال لهذه التغيرات ما يحدث لمنظمات الأعمال وما يحدث من تفاعلات بداخلها أو مع غيرها نتيجة الي تغيرات بيئية فيما حولها ويلاحظ ان التغيير من الظواهر التي تتصف بالديمومة والاستقرار ودون توقف عند حد معين.

فمنظمات الأعمال تعيش في بيئة مفتوحة تتعامل وتتفاعل مع البيئة الخارجية تتأثر بها ويؤثر فيها إذا فالمنظمة ليست في حالة ثبات أو سكون وإنما هي قابلة للتغير حسب الظروف والمتطلبات البيئية المحيطة لتحقيق هدف الأستمرارية والبقاء والتكيف والتأقلم مع المتغيرات البيئية ( الاقتصادية ، التكنولوجية ، الاجتماعية والثقافية وغيرها ) المؤثرة فيها، في أي وقت و التي قد تقع في المستقبل وتضع خطط التغيير لمواجهتها والتعايش والتأقلم معها بل يمكن للمنظمة أن تضع خطط التغيير ليس فقط للتأقلم مع الظروف ولكن لمحاولة التأثير في الظروف الخارجية حتى تتناسب مع ظروفها الداخلية

ان ثورة إعادة هندسة العمليات الإدارية أصبحت إحدى سمات عصرنا الحاضر في كثير من المؤسسات الحكومية ومنظمات الاعمال الصغيرة والكبيرة الخدمية والانتاجية دون استثناء في كثير من دول العالم وذلك لقناعة القيادات والمديرين والمهتمين في الإدارة بهذا المفهوم الجديد والذي أحدث جدلاً كبيراً في الأوساط العلمية الأكاديمية حول مدي معرفة بيئته وتطبيقه داخل منظمات الاعمال ، والذي يسهم في تطوير وتغيير العديد من المنشآت ومنظمات الأعمال وجعلها منظمات حديثة سمتها الأهتمام بالعمل والتركيز علي العمليات والمنافسة في عصر المعلومات .

وعليه فالدراسة تسعى الي بيان أثر المتغيرات البيئية في إعادة هندسة العمليات الإدارية بتطبيق علي ( الشركة السودانية للتوليد الحراري المحدودة وسكك حديد السودان ) بأعتبارهما يضمن عدداً كبيراً من العاملين والتعامل مع المواطنين والمستثمرين وتساهمان في التطور الاقتصادي في المجتمع السوداني .

**1/2 مشكلة الدراسة :-** منظمات الاعمال العاملة في السودان تؤثر بشكل مباشر علي المجتمع السوداني وذلك لما توفرة له ويحتاجه من منتجات صناعية وخدمية مختلفة ، والتي تعتبر ضرورية لحياة في كافة المجالات ، وحتى يتسنى لهذه المنظمات القيام بدورها بالوجة الاكمل في إنتاج منتجات وتقديم خدمات بجوده وتكلفة مناسبة لعملائها الداخليين و الخارجيين في ظل وجود متغيرات بيئية ، اقتصادية ، تكنولوجية ، اجتماعية ثقافية متغيرة تواجهها من البيئة الخارجية المحيطة بها ، فيتطلب منها مراقبة الأخطار والتهديدات والتنبؤ بها ومحاولة تجنبها قدر الامكان بما تمتلكه من امكانيات وموارد داخلية حتي تحقق لنفسها وضعا تنافسياً يمكنها من ادارة شئونها بطرق علمية حديثة مثل إعادة هندسة العمليات الإدارية ، و من هنا برزت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس كيف تسهم إعادة هندسة العمليات الادارية اسهاماً إيجابياً في تطوير وتحسين عملياتها في ظل المتغيرات البيئية المختلفة ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي الاسئلة الفرعية الآتية :

### **1/3 تساؤلات الدراسة :**

- ماهو اثر المتغيرات الاقتصادية علي تطبيق إعادة هندسة العمليات الادارية ؟
- ماهو اثر متغيرات التكنولوجيا علي تطوير المنتجات وإعادة هندستها ؟
- ماهو اثر المتغيرات الاجتماعية والثقافية علي اعادة هندسة العمليات الادارية ؟
- ماهو اثر موارد المنظمة علي إعادة هندسة العمليات الإدارية ؟
- ماهو اثر الثقافة التنظيمية علي إعادة هندسة العمليات الادارية ؟

### **1/4 أهمية الدراسة:**

#### **الاهمية العلمية :**

1-يحاول هذا البحث الأسهم في تفعيل دور المتغيرات البيئية والعلاقة بينها وإعادة هندسة العمليات الادارية لمنظمات الاعمال ، من خلال نموذج مهمة مراقبة المتغيرات البيئية المختلفة وفق رؤية علمية ذات علاقة بين المهددات والمخاطر من جهة والعملية الادارية لإعادة هندستها من جهة اخري وهذا ما أغفلته الدراسات السابقة .

2- الاطار النظري يحدد العلاقة بين المتغيرات البيئية للمنظمات كمتغير مستقل وإعادة هندسة العمليات كمتغير تابع ، ويمكن للدراسة أن تمثل قاعدة مرجعية علمية لمنظمات الاعمال والباحثين

## الاهمية العملية :

- 1- ان بيئة الاعمال الحالية بالسودان تحتاج لمتخذي القرار أن يكونوا علي درجة عالية من الخبرة والدراية والحنكة للتعامل مع بيئة سريعة التغير وكيفية التنبؤ بالمتغيرات البيئية .
- 2- الأسهم في وضع بعض الاسس والتوصيات والمقترحات لمدراء المنظمات السودانية بتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية .

### 1/5 أهداف الدراسة:

يهدف هذا البحث الي معرفة العلاقة بين أبعاد المتغيرات البيئية لمنظمات الأعمال وبعد إعادة هندسة العمليات الإدارية وذلك من خلال الأتي :

- 1) التعرف علي مدي تاثير المتغير المستقل ( المتغيرات البيئية ) علي المتغير التابع ( إعادة هندسة العمليات الادارية ) .
- 2) معرفة مدي تطبيق الاساليب والوسائل والبرتمج الحديثة من خلال تطبيق منهج إعادة هندسة العميات الادارية .
- 3) التعرف علي مدي تاثير موارد المنظمة المتاحة علي إعادة هندسة العمليات الادارية .
- 4) التوصل إلى نتائج تساعد قادة منظمات الأعمال على تبني مفاهيم التغيير والتغير البيئي وتحقيق أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية من قبل منظمات الأعمال .
- 5) الوقوف علي مدي تباين افراد العينة المبحوثة حول تطبيق إعادة هندسة العمليات الادارية

### 1/6 فرضيات الدراسة:

#### الفرضية الاولى :

- (1) هناك علاقة بين سرعة التغيرات في البيئة الخارجية (الظروف الاقتصادية، التكنولوجية، الاجتماعية ، وحتمية التغيير في البيئة الداخلية بما يساعد على إعادة هندسة العمليات الادارية و استمرارية نمو منظمات الأعمال .

وتتفرع من الفرضيه الفرضيات الأتية:

- (أ) توجد علاقة بين الظروف الاقتصادية وتطبيق اعاده هندسة العمليات
- (ب) توجد علاقة بين استخدام التكنولوجيا وإعادة هندسة العمليات الاداريه.
- (ج) توجد علاقته بين المتغيرات الاجتماعيه الثقافيه واعاده هندسه العمليات الاداريه واستمراريتها.

## الفرضية الثانية :

(2) هناك علاقة بين كفاية الموارد و ثقافة المنظمة و التخطيط الاستراتيجي، للبيئة الداخلية وكفاءة وفاعلية إعادة هندسة العمليات الإدارية وتتفرع من هذه الفرضيه الفرضيات الاتيه:-

أ.هنالك علاقة بين موارد المنظمه واعاده هندسه العمليات الادارية.

ب.هنالك علاقة بين الثقافه التنظيميه واعاده هندسه العمليات الادارية.

## 1/7 نموذج الدراسة :

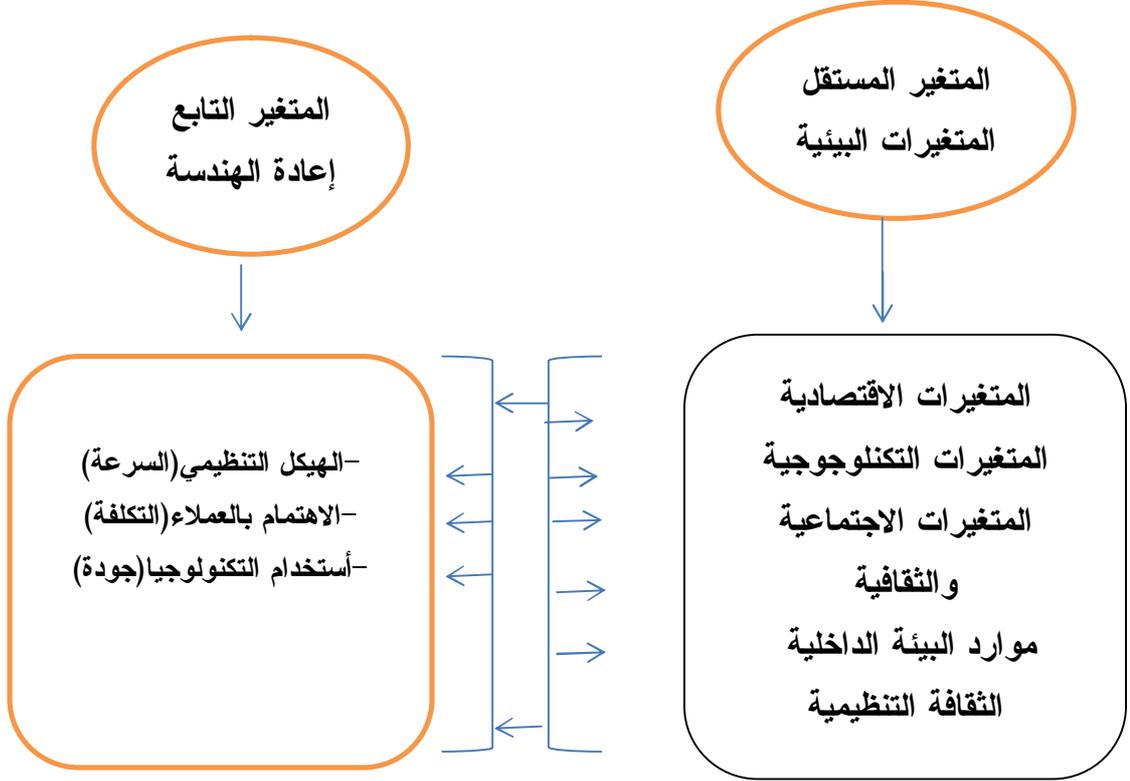
في ضوء المشكلة موضوع الدراسة وأهدافها تم تطوير نموذج الدراسة لقياس المتغيرات البيئية على إعادة هندسة العمليات الإدارية ، ولقد استند الباحث في وضع نموذج الدراسة سواء للمتغيرات المستقلة أو التابعة على العديد من الدراسات وآراء العديد من الباحثين وذلك وفقا للمراحل التالية:

1/البناء الأولي للنموذج ومناقشته للتحقق من شموليته وتناوله لجوانب الدراسة جميعها.

2/ تم عرض النموذج على عدد من الأساتذة المتخصصين في مجال الإدارة داخل الجامعة، وكذلك على عدد من الأساتذة من خارج الجامعة بلغ عددهم (5) محكمًا (انظر الملحق رقم (1) للتحقق من بناء النموذج.

3/تم أخذ الملاحظات المختلفة المقدمة من المحكمين بعين الاعتبار قبل إخراج النموذج بشكل نهائي، حيث تم تعديل العديد من الفقرات ليصبح النموذج أكثر قدرة على تصوير عناصر المشكلة والوصول لتحقيق غاياتها. ويشتمل نموذج الدراسة على المتغيرات التالية:

## الشكل رقم(1)



\***المتغير المستقل:** وهو المتغير الذي يقيس المتغيرات البيئية ويتكوّن من ستة متغيرات فرعية

وهي:

1/ المتغيرات الاقتصادية

2/ المتغيرات التكنولوجية

3/ المتغيرات الاجتماعية والثقافية

4/ موارد البيئة الداخلية.

5/ الثقافة التنظيمية

6) المتغير التابع: يمثل إعادة الهندسة الإدارية.

## 1/8 منهجية الدراسة:

اتبع الباحث لاغراض هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي:-

لأن هذا الأسلوب هو الأنسب لدراسة المواضيع الإدارية وذلك لما يوفره هذا الأسلوب من فرص الحصول على أكبر حصيلة من المعلومات التي يمكن من خلالها الوصول الي استنتاجات تساهم في عكس أهداف البحث، ومن ثم التوصل إلى عدة توصيات .

## 1/9 مصادر الدراسة:-

أعتمد الباحث على المصادر الأولية والثانوية في الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة حيث تشكل المصادر الثانوية الكتب والمجلات والرسائل الجامعية والتقارير والاحصائيات التي من خلالها سوف تبني أدبيات الدراسة، كما تشكل المصادر الأولية الأشخاص الذين يتوفر لديهم بيانات ومعلومات من خلال تجاربهم وخبراتهم السابقة بالاعمال وعملياتها وممارساتها.

## 1/10 عينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من القيادات التنفيذية الادارية العليا والادارة الوسطي والادارة التشغيلية ، وتم اختيار مفردات عينة البحث بطريقة العينة القصدية وهي احدي العينات غير الاحتمالية التي يختارها الباحث للحصول على آراء أو معلومات محددة من افراد مجتمع الدراسة .

## 1/11 حدود الدراسة:

الحدود المكانية: أختصرت هذه الدراسة على منظمات الاعمال العاملة بولاية الخرطوم بالتركيز على سكك حديد السودان والهيئة القومية للكهرباء والشركة السودانية للتوليد الحراري المحدودة الحدود الزمانية: المدى الزمني للدراسة من الفترة 2010-2016م، نبحت فيها التغييرات والتطورات البيئية لمنظمات الأعمال.

## 1/12 هيكل الدراسة :

تضمن الدراسة علي الأطار العام والدراسات السابقة واربعة فصول ، الفصل الاول بعنوان التغيير البيئي في منظمات الاعمال حيث أشتمل علي بحثين البحث الأول : مفاهيم التغيير البيئي والمبحث الثاني : أسباب وكيفية التغلب علي المتغيرات البيئية ومقاومة التغيير ، والفصل الثاني بعنوان تحليل المتغيرات البيئية المحتملة علي منظمات الاعمال حيث أشتمل علي مبحثين المبحث الأول بعنوان إدارة وتحليل البيئة الخارجية للمنظمة ، والمبحث الثاني إدارة موارد

البيئة الداخلية للمنظمة ، اما الفصل الثالث بعنوان متغيرات وأبعاد التحول نحو إعادة هندسة العمليات الإدارية ويحتوي علي مبحثين المبحث الاول مفهوم وأهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية المبحث الثاني متغيرات أبعاد التحول نحو إعادة الهندسة ، اما الفصل الرابع فقد أشتمل علي الدراسة الميدانية وقد احتوي علي ثلاثة مباحث المبحث الأول نبذة تعريفية للشركتين سكك حديد السودان والشركة السودانية للتوليد الحراري المحدودة ، والمبحث الثاني إهتم بتحليل بيانات محاور الدراسة والمبحث الثالث أختبار فرضيات الدراسة والنتائج والتوصيات وتتضمن الخاتمة والملاحق .

### 1/13 مصطلحات الدراسة :

**التغيير<sup>(1)</sup>** : يُعرف التغيير علي انه التحرك من الوضع الحالي الذي تعيشه الي وضع مستقبل اكثر كفاءة وفاعلية، فالتغيير هو تلك العملية التي نتعلم فيها بصورة مستقرة.

### **البيئة الخارجية<sup>(2)</sup>** :

هي العناصر والمتغيرات البيئية خارج المنظمة ذات العلاقة او التأثير علي المنظمة والتي تشترك فيها المنظمة مع المنظمات الاخرى بالمجتمع عامة وفي مجالات العمل الخاصة ويعبر عن تبني فكرة جديدة أو سلوك جديد من قبل المنظمة.

### **البيئة الداخلية<sup>(3)</sup>** :

يقصد بالبيئة الداخلية علي انها جميع العوامل القوي التي يقع داخل المنظمة والتي يكون لها تاثير مباشر في ادائها وترتبط مكوناتها الي حد كبير بانشطتها مثل المكونات التنظيمية

### **البيئة الاقتصادية<sup>(4)</sup>** :

مجموعة العوامل الاقتصادية التي تؤثر علي البيئة الاقتصادية بما تحوية من متغيرات عديدة في سلوك المنظمات والعاملين فيها، فندرة المواد الاولية او قلتها وتوزيعها الطبيعي وحالات المنافسة كل ذلك يشكل مجالات متعددة للتاثيرات السلبية او الايجابية علي المنظمات

### **البيئة التكنولوجية<sup>(5)</sup>** .

<sup>1</sup>Daft ,R , L .& Not , R , A , Organizational behavior , Harcourt college Publishers , U S A P89

<sup>2</sup> Mintzberg H the Fall and Rise of strategic planning Harvard Business Review 1994 p 35

<sup>3</sup> W w w uobabylon edu

<sup>4</sup>مصطفى ابوبكر ،التنظيم الاداري في المنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية ، مصر 2003 ص12محمود  
<sup>5</sup>- ادريس . ثابت نظم معلومات ادارية في المنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية ، بلا طبعة ، 2005 ص33

تعني التكنولوجيا التطبيق والاستخدام العلمي المنظم للمعرفة الانسانية في المجالات او المهام العملية وبهذا المعني تمثل ظاهرة تستخدم لبناء نظام المعلومات التي تعين الادارة علي استخدام نظم المعلومات لدعم احتياجاتها في مجال العمليات التشغيلية في المنظمة.  
**الموارد (1):**

تمثل القدرات والامكانيات المتاحة للمنظمة سواء كانت مادية كالأموال والالات والمباني او كانت موارد بشرية ومدى توافر الكفاءات الادارية المطلوبة بالكم والنوع المناسب.  
**الثقافة التنظيمية (2):**

هي مجموعة المعتقدات والقيم والتي تعلمتها المجموعة عند حل مشاكلها في تاقلمها مع البيئة المحيطة وأندماجها الداخلي التي تتفاعل مع بناء المنظمة فتنجح قواعد السلوك.  
**إعادة هندسة العمليات الادارية(3):**

هي إعادة التفكير الاساسي وإعادة التصميم الجزري للعمليات الادارية لتحقيق تحسينات جوهرية في معايير قياس الاداء الحاسمة مثل : التكلفة، والجودة، والخدمة، والسرعة.  
**1/14 الدراسات السابقة**

يعد موضوع المتغيرات البيئية بمنظمات الأعمال من الموضوعات الهامة وذلك للدور الكبير الذي تلعبه المتغيرات البيئية في العمليات الإدارية داخل المنظمة وخارجها إذ نجد هناك العديد من الدراسات العربية والأجنبية تناولت مفهوم المتغيرات البيئية أو التغيير بصورة عامة وذلك لمواكبة المتغيرات المتلاحقة وإعادة هندسة العمليات .  
وعليه لا بد من التطرق لعدد من الدراسات السابقة للوقوف على الجوانب المشتركة والقريبة من هذه الدراسة .ولقد تم تقسيم هذه الدراسات الي محورين المحور الأول تناول مفهوم التغيير (المتغيرات البيئية ) وتحليلها وأثر ذلك علي العمليات الإدارية في إنجاح أو فشل المنظمة والمحور الثاني ركز علي مدى مساهمة تطبيق إعادة هندسة العمليات الادارية في العمليات وتحقيق المنافسة والأستمرارية .

<sup>1</sup> - بلال خلف السكانة ، التخطيط الاستراتيجي ، دار المسيرة للنشر والتوزيع 2010 ص90

<sup>2</sup> - Johns G (1995) Organizational Behavior New York : Mc-Graw Hill p 123

<sup>3</sup> - هامر وشابي، إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات الهندرة، دعوة صريحة للثورة الادارية الجديدة ،ترجمة شمس الدين عثمان، الطبعة الاولى، الشركة العربية للاعلام العلمي شعاع، القاهرة 1995 ص19.

## المحور الأول : ركزت علي الدور الذي تلعبه تحليل المتغيرات البيئية في إنجاز او فشل المنظمة

دراسة (دانيال الحمصي) (2009) أثر التحليل البيئي في إستراتيجيات المنظمة<sup>(1)</sup>

تهدف هذه الدراسة الي معرفة اهمية البيئة الخارجية بمتغيراتها الاقتصادية التكنولوجية والاجتماعية والسياسية والبيئة الداخلية بموادها المالية والمعنوية ، وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة من خلال أستقلال الفرص وتجنب التهديدات وتحديد الاستراتيجيات المناسبة في ضوء متغيرات البيئة الداخلية والخارجية .

وأظهرت الدراسة وجود تأثيرات مباشرة وغير مباشرة للتحليل الاستراتيجي ومتغيراته الرئيسية في صياغة الرؤية المستقبلية عبر المتغير الاساسي المتمثل ب( البيئة الداخلية والخارجية) دراسة (سعود علي عبد الحميد) (2010) قياس أثر المتغيرات الاقتصادية علي معدل البطالة ، دراسة قياسية تحليلية حالة الجزائر<sup>(2)</sup>

تهدف هذه الدراسة لمحاولة تحليل وأقع ظاهرة البطالة في الأقتصاد ومعرفة أثر أهم الإصلاحات الاقتصادية علي مستوي التشغيل والبطالة - الوقوف علي واقع وافاق سياسات الجزائر للحد من البطالة ومعرفة العلاقات التي تربط بعض المتغيرات الاقتصادية بمعدل البطالة في الجزائر - محاولة بناء نموذج اقتصادي قياسي لمعرفة أثر المتغيرات الاقتصادية علي معدل البطالة وتطبيقه - محاولة إبراز أهمية الأدوات والأساليب القياسية في البحث ، وكذا دور النماذج الاقتصادية والقياسية في تحليل وتفسير بعض المتغيرات الاقتصادية مثل ظاهرة البطالة . ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة معالجة الاختلالات الداخلية والخارجية وأثر تلك الإصلاحات التي شملت النواحي الاقتصادية و الاجتماعية ، كما تؤثر المتغيرات في معدل التضخم علي معدلات البطالة ، وتوصلت الدراسة الي التوصيات الاتية : ضرورة السيطرة علي العوامل والمتغيرات الاقتصادية التي تؤثر بشكل مباشر او غير مباشر علي معدل حجم البطالة والأقتصاد بصورة عامة .

<sup>(1)</sup> دانيال الحمصي ، جامعة دمشق كلية الاقتصاد كلية الدراسات العليا ، ماجستير إدارة اعمال ، 2009 .

<sup>(2)</sup> سعود علي عبد الحميد ، جامعة الفيوم ، أطروحة دكتوراة 2010 .

دراسة (محمد الجداية 2008) بعنوان مستوى استخدام أدوات التكنولوجيا وأثره علي الاداء التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية<sup>(1)</sup>

حيث أستكشفت الدراسة استخدام تكنولوجيا والأداء الكلي للأعمال وبينت مستوى استخدام الأنترنت والعمل بروح الفريق الواحد ، واوصت الدراسة بجملة توصيات كان من أهمها:

- تفعيل إستخدام التكنولوجيا بين الوحدات التنظيمية لما له من أثر علي تسهيل وتسريع اداء العمليات

- الأستقلال الأمثل لشبكات الأنترنت بالتعامل مع الموردين والزبائن بأعتبارها من أهم الموارد الاستراتيجية المنخفضة التكاليف كمصدر رئيسي لتحقيق ميزة تنافسية .
- الموازنة بين امتلاك التكنولوجيا المتطورة وبين الأستفادة من الطاقات وأمكانيات هذه الأجهزة بأستغلال طاقتها القصوي في أداء الأعمال لتحقيق الهدف الرئيس من أمتلاكها.

دراسة (عايد رحيل عيادة 2013) دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الألتزام التنظيمي لدي منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية<sup>(2)</sup>

هدفت هذه الدراسة علي التعرف علي دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الألتزام التنظيمي ، وخصائص بيئة العمل الداخلية في قيادة حرس الحدود - معرفة معوقات تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الألتزام التنظيمي لدي منسوبي قيادة حرس الحدود - معرفة بيئة العمل الداخلية ومستويات الألتزام التنظيمي ، وخلصت الدراسة للنتائج الآتية : أرتفاع مستويات الألتزام التنظيمي لدي منسوبي حرس الحدود في أنجاز المهام والمحافظة علي الأدوات والتقنيات المستخدمة في عمل قطاع حرس الحدود .

- خصائص بيئة العمل الداخلية في قيادة حرس الحدود تعمل بروح الفريق في مواجهة العمل .
- توفير أعداد كافية من التقنيات الحديثة .
- وجود أرتباط طردي قوي بين بيئة العمل الداخلية ومستويات الألتزام التنظيمي .
- لبيئة العمل الداخلية دور في تحقيق الألتزام التنظيمي ومن التوصيات : الاستمرار في تعزيز مستويات الألتزام التنظيمي وتعزيز بيئة العمل الداخلية و الاجتماعية الثقافية .

<sup>(1)</sup> محمد الجداية ، المجلة الاردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 4 العدد 2008 .

<sup>(2)</sup> عايد رحيل عيادة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الادارية 2013 .

دراسة (علي كريم الخفاجي 2011 ) أثر العوامل والعقبات البيئية في تخطيط ونجاح الحملات الترويجية ، دراسة تطبيقية وتحليلية في عدد من الشركات الإنتاجية العراقية (1)

تأتي أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول بالوصف والتحليل المنطقي أحد أبرز التحديات التي تواجه المنشآت المعاصرة ، وهدفت الدراسة الي اختيار أثر وفاعلية كل من البيئة الداخلية والخارجية في الاداء التسويقي ، وانحصرت الاهداف في الآتي : - تشخيص المتغيرات البيئية التي تؤثر ( سلباً وإيجاباً ) في مجمل الأداء لمنشآت الأعمال - تحديد طبيعة ومدى استجابة هذه المنشآت للتغيرات البيئية الاقتصادية و الاجتماعية الثقافية و التكنولوجية .

وخلصت الدراسة الي النتائج الاتية : ان يولي مدراء ومسؤولي ومشرفي الأنشطة التسويقية اهتماماً وأسعاً بمتغيرات (اقتصادية واجتماعية الثقافية) التي تؤدي الي انخفاض وعي المستهلك في السوق المحلية - أن أخفاض وعي المستهلك يقلل من دقة القرارات الترويجية - وجود علاقات ارتباط بين متغيرات البيئة الداخلية وتخطيط الأنشطة والحملات الترويجية التي لها الأثر الواضح في الجوانب الثقافية والاجتماعية للمجتمع .

وتوصلت الدراسة الي التوصيات الآتية : تعميق وعي إدارة المنظمات باهمية موضوع البيئة وأمكانية دراستها بشكل عام ومتابعة التغيير الذي يجعل الاستجابة ممكنة من خلال إحداث تغييرات داخلية وهيكلية تتناغم مع التغييرات في البيئة الخارجية - العمل علي إجراء التحسينات والتعديلات المطلوبة في الأنشطة التسويقية عامة والترويجية خاصة وبشكل مستمر للتقليل من الآثار السلبية التي تتعرض لها هذه الشركات لظروف الاقتصادية والاجتماعية والثقافية ولفرض رفع كفاءة وفاعلية هذه الأنشطة .

دراسة (طارق بسام 2013 ) العوامل البيئية المؤثرة في نجاح نظم وتخطيط موارد المنظمة : دراسة ميدانية في الشركات المتوسطة والصغيرة في الاردن (2)

هدفت هذه الدراسة التعرف علي العوامل المؤثرة في نجاح نظم تخطيط موارد المنظمة ، وبيان أثر التوافق بين نظم تخطيط الموارد وعمليات الاعمال ، وبيان اثر كفاءة تكنولوجية المعلومات في نجاح تخطيط الموارد

(1) علي كريم الخفاجي ، جامعة كربلاء كلية الادارة والاقتصاد ، اطروحة دكتوراة ، 2011 ، مجلة جامعة بابل ، العلوم الانسانية  
(2) طارق بسام الحنلة ، جامعة الشرق الأوسط ، رسالة ماجستير ، كلية الأعمال 2013 .

وتوصلت الدراسة الي عدد من النتائج : ان المتغيرات المستقلة والمتعلقة بكفاءة التكنولوجيا ، ودعم موردي وبائعي نظم تخطيط موارد المنظمة لها تأثير علي جودة المعلومات والخدمات ، وأوصت الدراسة بالاستمرار في تطوير كفاءة قسم تكنولوجيا المعلومات .

• **دراسة خالد أحمد الفصح (2008) بعنوان أثر المتغيرات البيئية في المركز التنافسي ، دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة في محافظة عدن - اليمن<sup>(1)</sup> .**

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل البيئة الداخلية (الأنشطة الوظيفية) ومعرفة الإمكانيات الدالة للمنظمة من مقومات وجوانب القوة الداخلية ، وعوامل البيئة الخارجية لعينة مجتمع الدراسة لمعرفة نقاط القوة والضعف فيها وكذلك الفرص والتهديدات الماثلة أمامها . ومعرفة مدى تأثير متغيرات البيئة الداخلية ومتغيرات البيئة الخارجية من المركز التنافسي للمستشفيات المسحوبة (رضى المريض عن الخدمات المقدمة).

وخلصت الدراسة للنتائج الآتية: ضرورة إهتمام المنظمات بتحليل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية لما تمثله تلك المتغيرات من أهمية بالغة في نجاح أو فشل تلك المنظمات وبالتالي محاولة معرفة مكامن القوى والضعف لديها والفرص والتهديدات المحيطة بها.

الإهتمام بضرورة وضع نظام معلومات يعمل على جمع البيانات من البيئة الخارجية المحيطة ومعرفة تتبع الفرص المتواجدة فيها وإستغلالها ومراقبة الأخطار والتهديدات والتنبؤ بها ومحاولة تجنبها قدر الإمكان أو مراقبتها بما تمتلكه من امكانات وموارد داخلية.

• **ورقة علمية 2011م بعنوان التغيير في منظمات الأعمال ضرورة حتمية لمواجهة المتغيرات العالمية<sup>(2)</sup>:-**

هدفت هذه الدراسة التعرف على ضرورة التغيير وحتمية التغيير في منظمات الأعمال المعاصرة كضرورة حتمية للتعامل مع بيئة الأعمال المعاصرة ، وتطرح الورقة البحثية إشكالية مفادها السؤال ما الذي يجعل التغيير ضرورة ملحة بالنسبة لمنظمات الاعمال المعاصرة ؟ وخلصت الدراسة للآتي :-

- أن التغيير ضرورة حتمية لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية وذلك لأن الأساليب الإدارية التقليدية لم تعد صالحة للتعامل مع البيئة الجديدة.

<sup>(1)</sup> خالد محمد أحمد - ماجستير إدارة أعمال - جامعة اليمن - عدن - 2008 - <http://www.yemen-nicinfo> .

<sup>(2)</sup> ملخومي عبد السلام - ورقة علمية - ملتقى دولي حول الابداع والتغيير التطبيقي في المنظمات الحديثة - جامعة سعد وحب البليدة - 2011م.

- النظر لبيئة الأعمال كمحدد أساسي لإستراتيجية المنظمة والاهتمام بالدراسة بمختلف متغيراتها من أجل إستغلال الفرص و تجنب المخاطر والمهددات.
- النظر إلى التغيير على أنه المفتاح الأساسي لنجاح المنظمة.
- ومن النتائج: يعتبر التغيير ضرورة حتمية لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية التي تواجه المنظمات.

وأن تبدأ عملية التغيير بمرحلة إدراك إدارة المنظمة للحاجة للتغيير والتطوير من أجل التكيف مع كل المتغيرات الداخلية والخارجية التي تواجه المنظمة وبعد إدراك التغيير تأتي مرحلة إعداد إستراتيجية التغيير، ثم تليها مرحلة إعداد بدائل ومداخل حديثة مثل إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات الإدارية وبعد إختيار مدخل التغيير المناسب تأتي مرحلة التنفيذ ثم مرحلة المتابعة والتقويم.

• دراسة إسماعيل محمد الصرايرة (2011) بعنوان أثر عناصر التغيير الإستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية الأردنية<sup>(1)</sup>:

- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر عناصر التحليل الإستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية الأردنية.
- وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج :-
- إن درجة ممارسة أبعاد عناصر التحليل الإستراتيجي في وزارة الداخلية الأردنية جاءت مرتفعة وإن تصورات الباحثين حول إعادة هندسة العمليات جاءت أيضاً مرتفعة.
  - إن الاهتمام بالمتغيرات التكنولوجية لما لها من أثر فاعل في زيادة فاعلية العمليات بالمنظمة
  - وأوصت الدراسة بالآتي:-

على أن تبقى وزارة الداخلية على هذا النهج في تحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية والذي يؤدي إلى إستمرار وإستقرار الوزارة في مواجهة التحديات والتغييرات المستمرة والقيام بعمليات التطوير المستمرة وإعادة الهندسة بشكل يلبي خدمات العملاء.

<sup>(1)</sup> إسماعيل محمد الصرايرة - دراسة ماجستير - جامعة مؤتة - 2011م.

## ورقة علمية بعنوان البيئة الداخلية والخارجية وتأثيرها على جودة القرار في المؤسسة الاقتصادية 2007<sup>1</sup> :

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في المتغيرات التي من شأنها التأثير على جودة القرار بتحليل العوامل المتعلقة بالبيئتين الداخلية والخارجية المؤثرة على جودة القرار في المؤسسة المتعلقة بمتخذ القرار من جهة والمتعلقة بالقرار من جهة أخرى. وخلصت الدراسة:-

إلى تقويم مجموعة من الإقتراحات التي يمكن ان تساعد في تحسين نوعية القرارات إلى مستوى القرارات الجيدة والتي يمكن أن تأخذ بيد المؤسسة في مواجهة تحدياتها البيئية ومشكلاتها الحالية والمستقبلية .

### • دراسة (2003) chiplundor and chottopa dhyay بعنوان : تطبيق مبادئ الحدث المتعلقة بالنظم المفتوحة في إعادة هندسة عمليات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية<sup>2</sup>:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل بيئة الأعمال بإعتبارها بيئة مفتوحة لها أثرها على منظمات الاعمال وعلى البيئة التنافسية ، مع الاخذ بالحسبان التفاعلات المختلفة بين عمليات الأعمال المتعددة عندما يتم تطبيق إعادة هندسة الأعمال. وتوصلت الدراسة بل تقترح أنموذجاً معيناً على مخططات الحدث لتسجل التدفق المنطقي والتفضيلات ذات العلاقة التي يمكن ان تستخدم في تصميم نظم المعلومات. ومن النتائج أن الدراسة أثبتت ان مخططات الحدث مفيدة في تصميم نظم معلومات مستلقة من البيئة المحيطة وهذه المنهجية يمكن أن تستخدم في تطوير نظام التصميم، حيث يمكن أن يتم تحليل كل حدث لمعرفة متطلباته من البيانات والعمليات والموارد ويمكن أن تظهر التفاعلات بين القوى المختلفة والأحداث والنماذج والتطبيقات من خلال مخططات التفاعل، وإيضاً أثبتت الدراسة أن القوى المحركة لإعادة الهندسة ومكوناتها كأداة فاعلة في تطوير العمليات الإدارية بالمنظمة.

<sup>1</sup> (صاطوري الجودي - ورقة علمية - جامعة تيسة - الجزائر - 2007

<sup>2</sup> <http://www.mendeley.com/research/exploring-relationship-between-information-technology-business-process-reengineering/>

ومن توصيات ونتائج الدراسة التأثير الكبير للمتغيرات البيئية على أهداف واستراتيجيات المنظمة مما يتطلب متابعة التغييرات الناتجة من البيئة التي تأتي من النظم المفتوحة من البيئة لمتابعتها بالرصد والتحليل لتلافي المهددات.

دراسة (امال يس المجالي 2012) بعنوان أثر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز عملية إعادته هندسة العمليات الإدارية في شركة الاتصالات السعودية<sup>1</sup>

يهدف الدراسة الي تعرف أثر عناصر التخطيط الاستراتيجي في عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية ، ومدى توافر أبعاد إعادة هندسة العمليات و التوصل الي نتائج يمكن من خلالها صياغة توصيات وتحديد الاستراتيجية المناسبة للوصول الي درجة التميز في الأداء من خلال توافر عناصر التخطيط الاستراتيجي واثرة علي إعادة هندسة العمليات الإدارية ، ومن النتائج التي خلصت لها الدراسة تبيان اثر التخطيط الاستراتيجي في بعد إعادة هندسة العمليات الإدارية - من النتائج ان متغيرات عناصر التخطيط الاستراتيجي ( وجود رسالة ، واهداف ، والخطط والسياسات) لها تاثير في الأتصال بوصفة بعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية - ان عناصر التخطيط الاستراتيجي ( وجود رسالة ، وجود أهداف رئيسة ، وجود الخطط و السياسات) لها تأثير في الأستعداد للتغيير بوصفة بعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية ، ومن التوصيات : - العمل علي تعزيز عناصر التخطيط الأستراتيجي وهندسة العمليات من خلال تنمية معلومات المديرين و العاملين علي معرفة التغييرات الإستراتيجية المخطط أدخالها .

المحور الثاني : دراسات ركزت مدي مساهمة إعادة هندسة العمليات الادارية في التغييرات الجزرية بالمنظمة

• دراسة أيمن جمال عبد الهادي (2008) بعنوان واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة<sup>2</sup>.

أوضحت هذه الدراسة واقع إعادة هندسة العمليات في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة من حيث العوامل البيئية المؤثرة على عملية هندسة العمليات الإدارية وذلك من حيث إدراك القيادة لمفهوم الهندرة ، ونمط القيادة السائدة والعوامل الداخلية فالتخطيط

<sup>1</sup>امال يس المجالي ، المجلة الاردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 8 ، العدد 3 .

<sup>2</sup> أيمن جمال عبد الهادي - رسالة ماجستير في إدارة الأعمال - الجامعة الإسلامية - غزة - 2008م

والسياسات الإدارية والتدريب وتنمية مهارات العاملين وإعادة الهيكلة بالإضافة للعوامل الخارجية كتكنولوجيا والقوانين والتشريعات.

ولقد افترض الباحث في هذه الدراسة بأن هناك متغيرين أحدهما تابع ويتمثل في القيادة والبيئة الداخلية كالتخطيط والسياسات والتدريب والمتغير الآخر البيئة الخارجية لتكنولوجيا المعلومات والقوانين والتشريعات.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:-

- وجود وعي لدى القيادة، ولكن هنالك قصوراً في مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- وجود إزدواجية وتداخل في الصلاحيات.
- يظهر غياب بعض المستلزمات التكنولوجية الهامة لأجهزة الأمن والإدارات العامة. وأهم ما أوصت به الدراسة:-
- الإهتمام بمفهوم الهندرة.
- تحديد سياسات إدارية واضحة ومفهومة بحيث لا تتعارض مع القوانين والتشريعات.
- استخدام تكنولوجيا المعلومات في إعادة تصميم العمليات الإدارية والتقليل من الروتين والرقابة المتكررة.

• **دراسة محمد مصطفى القصيمي (2009) بعنوان تفعيل مهام إعادة هندسة الأعمال من منظور تكنولوجيا المعلومات والإتصالات<sup>1</sup> :**

لقد ركزت هذه الدراسة على أهمية الأنظمة التقنية في إنجاح عملية هندرة العمليات الإدارية أو التكنولوجيا هي إحدى المؤشرات التي تفرضها الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة وبالتالي يجب متابعتها والتلاؤم معها لإنجاح العمليات الإدارية ، كما ركزت الدراسة بشكل خاص على الأشكال التي تتعرض لها العديد من تجارب إعادة هندسة العمليات بسبب ضعف البناء والتفاعل الكفاء لأنظمة وتقانة المعلومات في إعداد وتنفيذ تجربة إعادة الهندسة. ومن الفروض والأسئلة التي تعرضت لها الدراسة ، كيف تسهم أنظمة تكنولوجيا المعلومات إسهاماً إيجابياً في إعادة هندسة العمليات الإدارية؟ وقد أوضحت الدراسة الأبعاد النظرية الخاصة بإعادة هندسة الأعمال الإدارية ودور التكنولوجيا في إعادة الهندسة.

<sup>1</sup> ( بحث مقدم إلى مؤتمر إدارة منظمات الأعمال - التحديات العالمية المعاصرة - جامعة العلوم التطبيقية الخاصة - الأردن - 2009م .

وخلصت الدراسة على أن تكون التكنولوجيا والأنظمة التقنية هي المحور الأساسي والمركزي الذي تدور حوله العمليات وتعد من إحدى رسائله إنجاز برنامج إعادة هندسة الأعمال من أهم المحاور والأسس لنجاح تطبيق الهندرة.

### • دراسة (1996) Erik بعنوان **The Matrix of Change :A Tool of Business Process Reengineering**<sup>1</sup>

تري هذه الدراسة أن جهود إعادة الهندسة ومعدلات إنخفاض نجاحها ويرجع ذلك جزئياً إلى عدم وجود أدوات لإدارة عملية التغيير وقراءة واقع البيئة وما تفرزه من متغيرات على واقع المنظمة. حيث أن مصفوفة التغيير يمكن ان تساعد المديرين في تحديد التفاعلات بين العمليات الحرجة وبوجه خاص هذه الإدارة تساعد المديرين في قضايا مثل كيفية التغيير والخطوات التي ينبغي أن تسير بها بسرعة. الأمر الذي ينبغي أن يتم عنها تغييرات ما إذا كان لبداية جديدة في الموقع ، وإذا كانت النظم المقترحة مستقرة ومتماسكة.

ومن نتائج توصيات الدراسة توصي بإدخال إدارة جديدة هي مصفوفة للتغيير التي يكمن أن تساعد المديرين من توقع الترابطات المعقدة المحيطة بعملية التغيير للظروف الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

### • ورقة علمية بعنوان دور هندسة العمليات في دعم قرارات خفض التكاليف في ظل فلسفة إدارة التغيير (2008)<sup>2</sup>:

هدفت الورقة العلمية الي توضيح مفهوم التغيير كأحد أهم مداخل التطوير والتحسين في النظم والهيكل الخاصة وتنظيم المعلومات المحاسبية والتي من بينها نظام التكاليف ، كما أوضحت الدور الذي تلعبه هندسة العمليات في العمليات الإدارية من تقدم وتحسين.

وقد أوضحت الدراسة عدم ملاءمة الحلول الإدارية التقليدية التي لا زالت تتبعها أغلب منظمات الأعمال والربط بين التكاليف والموارد وإعادة هندسة العمليات في ظل المتغيرات المشاركة في البيئة الإقتصادية والسياسية والإجتماعية.

وخلصت الدراسة إلى أن إتباع نظام هندسة العمليات بمنظمات الأعمال عن طريق التغيير في العمليات ودعم القرارات الخاصة بخفض التكاليف تؤدي إلى تطوير التحسين في نظم العمليات.

<sup>1</sup> ) <http://www.mitsloonschool.com/matrixofchange> : A tool for business process Reengineering .

<sup>2</sup> عطا الله وارد خليل - ورقة علمية في المؤتمر العلمي السنوي الثامن - إدارة التغيير ومجتمع المعرفة - جامعة الزيتونة - الأردن - 2008م .

• إعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسة التعليم العالي ، الجامعة الإسلامية<sup>1</sup>:

يهدف البحث لإلقاء الضوء على الجوانب المختلفة لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية من حيث المفهوم وآلية التطبيق والمزايا التي حققتها وبيان مدى أهمية وحاجة الجامعة الفلسطينية كمؤسسات أكاديمية لتطبيق أسلوب الهندرة. وقد توصل البحث إلى النتائج الآتية:-

- إن تطبيق إعادة هندسة العمليات أدى إلى إحداث تعديلات جوهرية على أنظمة الجامعة الإدارية بما ينسجم مع متطلبات إعادة الهندسة وتحسين الخدمة.
- إن استخدام أسلوب تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية يؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي الجامعة في مستوياتهم الإدارية كافة.
- وقد أوصت الدراسة بضرورة نشر وتعزيز مفهوم هندسة العمليات الإدارية للعاملين في الجامعة الإسلامية كافة من الإداريين والأكاديميين.

• دراسة مفضي الكساسة (2004) بعنوان تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة الأعمال<sup>2</sup>:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تأثير تقنيات المعلومات المستخدمة في (شركة الإتصال الأردنية) وقدرات تكنولوجيا المعلومات على العمليات التي تتم إعادة هندستها بهدف بناء نموذج تقدم به تكنولوجيا المعلومات وتلعب دوراً فاعلاً في إعادة الهندسة. وقد توصلت الدراسة إلى أن 63% من الشركات المبحوثة قد نفذت إعادة الهندسة لعملياتها اوبدأت بتنفيذها وأن 28,3% من الشركات المبحوثة تخطط لإعادة هندسة جميع عملياتها أو بعضها وإيضاً توصلت إلى أن العمليات التي تتم إعادة هندستها ترتبط بقواعد البيانات المشتركة وبرمجيات العمل الجماعي والنظم والخبرة وقدرات التكامل. والنتائج التي توصل إليها الباحث ، قدم نموذجاً لدور تكنولوجيا المعلومات في إعادة الهندسة في شركات الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن.

<sup>1</sup> (إياد على الدجني - دراسة ماجستير - مجلة جامعة دمشق - المجلد 29 - العدد الأول - 2013 م .

<sup>2</sup> (محمد مفضي الكساسة - جامعة عمان - الاردن - 2004م - دراسة ميدانية على شركة الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات .

● دراسة مرام إسماعيل الآغا (2006) بعنوان إعادة هندسة العمليات في المصارف قطاع غزة<sup>1</sup>:

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على مجالات التغيير والتطوير التنظيمي للعمليات وتبني توجيهات خاصة تساعد في إحداث التغيير عن طريق إعادة هندسة العمليات. ومن النتائج التي خلصت إليها الدراسة : هي وجود علاقة طردية وإيجابية بين إتباع أسلوب الهندسة وقدرة المنظمة على إدارة عملية التغيير وتنمية وتطوير مهارات العاملين لديها وكذلك بين الأنظمة والسياسات الإدارية المتبعة كما كانت واضحة ومفهومة كما أصبح لدى المنظمة القدرة على إحداث التغيير. وخلصت الدراسة إلى أن هنالك علاقة وإحداث التطوير التنظيمي للعمليات مع مراعاة تحليل الظروف البيئية في المنظمة.

● دراسة Mohsen Altaran بعنوان :

Exploring The Relationship between Information Technology and business process Reenginering (2008)

تناولت هذه الدراسة سلسلة من العلاقات بين تكنولوجيا المعلومات وإعادة هندسة إجراءات العمل كما أوضحت الأدوار في تكنولوجيا المعلومات والحفاظ على الشروع في إعادة هندسة تصميم عمليات المنظمة. كما تناولت عدداً من المنظمات التي نجحت في تطبيق تكنولوجيا المعلومات لإعادة الهيكلة وبيان المعوقات لنجاح تنفيذ الهيكلة وتحديد العوامل الحاسمة لنجاحها.

ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الشركات الراغبة في إعادة هندسة إجراءات العمل وعملياتها يجب أن تبدأ بتطبيق التكنولوجيا المتطورة .

● دراسة حازم عبد العزيز داؤد (2009) بعنوان إنعكاسات إعادة الهندسة الإدارية على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل<sup>2</sup>:

هذه الدراسة ركزت بشكل عام على إنعكاسات إعادة الهندسة على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل وبيان اثر إعادة الهندسة الإدارية على الاداء الإداري وعلى قدرات تكنولوجيا المعلومات وجودة خدمات بلدية الخليل والتعرف على إنعكاسات إعادة الهندسة الإدارية على توقعات المواطنين المستفيدين من خدمات بلدية الخليل.

<sup>1</sup> مرام إسماعيل الآغا - ماجستير في إدارة الأعمال - الجامعة الإسلامية - غزة - 2006م .

<sup>2</sup> حازم عبد العزيز داؤد - رسالة ماجستير إدارة أعمال - كلية الدراسات العليا - جامعة الخليل - فلسطين - 2009م.

وتأتي أهمية الدراسة في كون أن الأساليب المنهجية الحديثة في الإدارة لها أثر هام على السياسات الإستراتيجية للبلدية وعلى إعادة هندسة العمليات الإدارية.

وخلصت الدراسة الي الآتي:-

-إنشاء وحدة متخصصة لإعادة هندسة العمليات الإدارية.

-تقسيم العمليات الإدارية للبلدية ودراستها ورسم مسارات بديلة للعمليات التي تحتاج إلى إعادة هندسة.

**تعقيب علي محاور الدراسات السابقة :**

**المحور الأول :**

معظم الدراسات التي تناولت مفهوم المتغيرات البيئية وما ينتج عنها من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية واث ذلك في إنجاح او فشل العمليات الادارية مع الوضع في الاعتبار المهددات الخارجية واقتناص الفرص الداخلية.

وأكدت الدراسات بان الأهتمام بالمتغيرات البيئية لة القدرة في تحسين أداء العمليات وخلق الميزة التنافسية ومساعدة العاملين في صنع القرارات الادارية وأستمرارية المنافسة عندما يتم ربطها بصورة مباشرة مع هندسة العمليات الأدارية او مع إحدوي العلوم الأدارية الحديثة.

ويري الباحث بان عنصر تحليل المتغيرات البيئية من اهم عناصر نجاح هندسة العمليات الادارية بمنظمات الأعمال.

**المحور الثاني :**

نجد ان الدراسات في هذا المحور قد تناولت مفهوم هندسة العمليات الادارية من منظور طرق اداء العمل مع التركيز بشكل عام علي الجوانب المختلفة من حيث إلية التطبيق والمفهوم وأثر ذلك علي الهيكل التنظيمي ومدى فاعلية هندسة العمليات الادارية في إحداث تغييرات جزرية داخل المنظمة وتأثيرها علي القرارات الادارية. وتناولت البعض الاخر هندسة العمليات الادارية من منظور محور العمليات، من تحقيق طفرة نوعية للمنظمة من خلال التحسين المستمر والتغيير الجزري للعمليات وزيادة السرعة والدقة في جميع نواحي العمليات الادارية حتي تتمكن من المنافسة والاستمرارية.

ويري الباحث ان هذه الدراسات في هذا المحور تحدد مدي جدوي استخدام هندسة العمليات الادارية في منظمات الاعمال لأرتباطها بعملية التحسين والتطوير وزيادة الانتاج والخدمات

أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:-

بعد أن تم تناول أهم الدراسات السابقة التي تعرضت لموضوع المتغيرات البيئية كمتغير مستغل وإعادة هندسة العمليات الادارية متغير تابع لابد من الأشارة الي اهم ما تتميز به هذه الدرلسة عن الدراسات التي أوردناها.

أهتمت الدراسة بالتعريف بالمتغيرات البيئية من خلال النموذج الذي تقدمه والذي يهدف الي التعرف للدور الذي تلعبه المتغيرات البيئية في العمليات الادارية والتطوير والمنافسة وكيفية الاستعانة باحدي الوسائل العلمية الادارية الحديثة لتلافي تلك المهددات وتحويلها الي نقاط قوة لصالحها من اجل التطوير والتقدم في مجالها.

وتؤكد الدراسة ان الاهتمام بالمتغيرات البيئية بمنظمات الاعمال تعد اضافة جديدة في العمل الاداري ومنهجية علمية يقدمها الفكر الاداري الحديث.

وتدرس هذه الدراسة مفهوم المتغيرات البيئية بمنظمات الاعمال وأثرها علي إعادة هندسة العمليات الادارية وبالاخص شركة سكك حديد السودان و شركة الكهرباء القومية مع إختبار أثر المتغيرات البيئية علي العلاقة بينها وبين إعادة هندسة العمليات الادارية كمتغير تابع يحدث أثر في العلاقة.

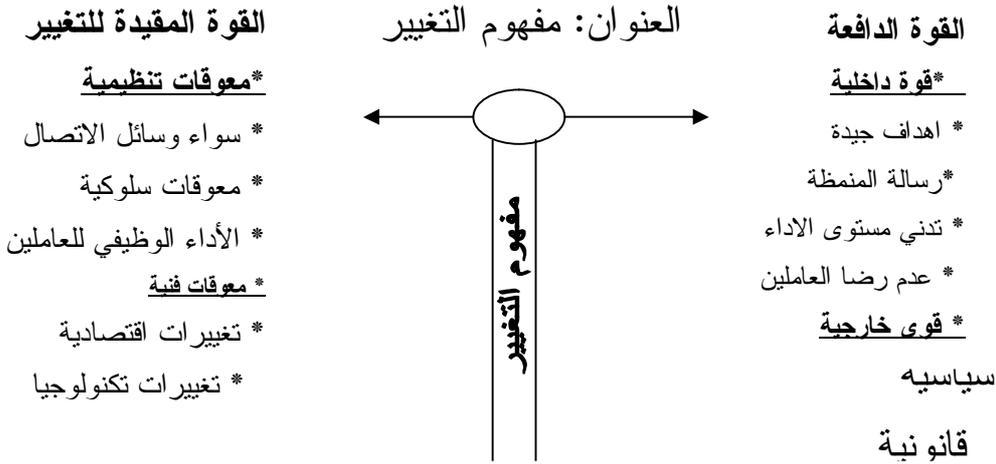
## المبحث الاول

### مفاهيم إدارة التغيير البيئي

#### 1-1-1 مفهوم إدارة التغيير:

في ظل ظاهرة التغيير الملحوظ والمتسارع في شتى مجالات الحياة لا تستطيع المنظمة التي تسعى للبقاء والنمو ان تقف مكتوفة اليدين، وان تترك الامور للظروف والصدفة تتحكم بمصيرها وتلمي عليها نوع التغيير أو المحافظة على الوضع الراهن بل يتوجب على المديرين السعي الجاد لإدارة عملية التغيير، فمن خلال الجهود الواعية المتواصلة لمراقبة ورصد وتشخيص المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية وتخطيط التغييرات التنظيمية اللازمة تتمكن المنظمة من التكيف مع هذه المتغيرات وتحسين قدراتها على حل مشكلاتها وتصبح بالتالي أكثر كفاءة وفاعلية علي تحقيق اهدافها وأكثر استجابة لحاجات وتوقعات المنتفعين<sup>(1)</sup>. لقد حظي مصطلح التغيير بعدد من التعريفات والمفاهيم وذلك حسب مراحل ظهور وتطور هذا المفهوم ولقد عرف الصيرفي التغيير<sup>(2)</sup> بأنه عبارة عن توازي ديناميكي بين مجموعتين من القوى تعملان في اتجاهين متعاكسين في المجال المادي والاجتماعي والنفسي للعمل وتتضمن إحدى هذه المجموعات قوة دافعة في حين تتضمن المجموعة المعاكسة قوة مقيدة ونتيجة لتفاعل هاتين القوتين مع بعضها تصل المنظمة الى حالة من التوازن يطلق عليها الحالة الراهنة.

#### الشكل رقم (2)



المصدر: محمدالصيرفي، إدارة التغيير، دارالفكر الجامعي، الاسكندرية، 2007، ص10.

(1) حسين حريم ، إدارة المنظمات منظور كلي ، ط2 عمان دار حامد للنشر والتوزيع 2009 ، ص 277

(2) محمد الصيرفي ، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي الاسكندرية، 2007م، ص10.

ويعرف كل من Neil Anderson & Nigel King التغيير يعني<sup>(1)</sup> مجموعة من النظريات العلمية السلوكية والقيم والاستراتيجيات والأساليب التي تستهدف أحداث تغيير مخطط لموقع عمل المنظمة بغرض تدعيم و تطوير الافراد وتحسين اداء المنظمة من خلال تغيير سلوك اعضاءها أثناء العمل، أنه نظام يقوم علي التطبيق الواسع لمعرفة وعلم السلوك والتصوير والتغيير المخطط وتدعيم إستراتيجيات المنظمة وعملياتها من أجل تحسين فعالية المنظمة.

وفي نظر لاجراس<sup>(2)</sup> التغيير هو " حدوث اختلافات جوهرية عما كان سابقا في الماضي ويعني ذلك أداء الأعمال بشكل مختلف وجديد أو إتباع مسار جديد أو تبني تكنولوجيا حديثة أو تركيبة أو إجراءات إدارية جديدة أو إتباع سبل وإجراءات إدارية جديدة أو الدخول في عملية إندماج بين المؤسسات أو القيام بعملية إعادة الهيكلة والتنظيم أو وقوع أي حدث مهم على درجة كبيرة من الأهمية بالقدر الذي يخالف نظم العمل وقواعده المعمول بها حاليا". عرف التغيير طلال<sup>(3)</sup> بأنه " خطة إيجابية أو تطوير لأداء الجهاز أو المنظمة وتحسينها ونقلها من مرحلة لمرحلة أخرى أكثر فعالية ونجاحا وملاءمة لتغييرات البيئة والحياة المتصلة بمنظمة العمل او الجهاز الاداري ويجب ان الا يظل جامدا حتى لا يضطر الى التغيير الاجباري وغير المرغوب".

ويعرف ماهر<sup>(4)</sup> ان التغيير البيئي هو " خطة لتحسين جزء من أو كل المنظمة تعتمد على تعاون الاطراف المرتبطة بالمنظمة وتأخذ في الحسبان ودراسة البيئة المحيطة بها لتحديد العلاجات والتدخلات المناسبة. إن التغييرات البيئية التي تحدث حول وداخل المنظمة تفرض ضرورة التغيير في المنظمة بهدف المواكبة والتكيف مع ما يحدث في البيئة وكل هذا يحتاج الى دراسة بيئة المنظمة ولتشخيص المشاكل التي تؤدي الى تحديد العلاج الملائم والذي يعبر عنه بتدخلات ادارية وانظمة للتطور.

هذان التعريفان يركزان بصورة مباشرة لإيجاد خطة لكيفية تطوير الاداء بالمنظمة او جزء منها بتضافر جهود الاطراف المعنية بها مع التركيز على دراسة البيئة المحيطة بالمنظمة

(1) نجل كنج ونيل اندرسن: تعريب محمود حسني، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، السعودية، الرياض: دار المريخ للنشر، لم يوضح السنة، ص 251.

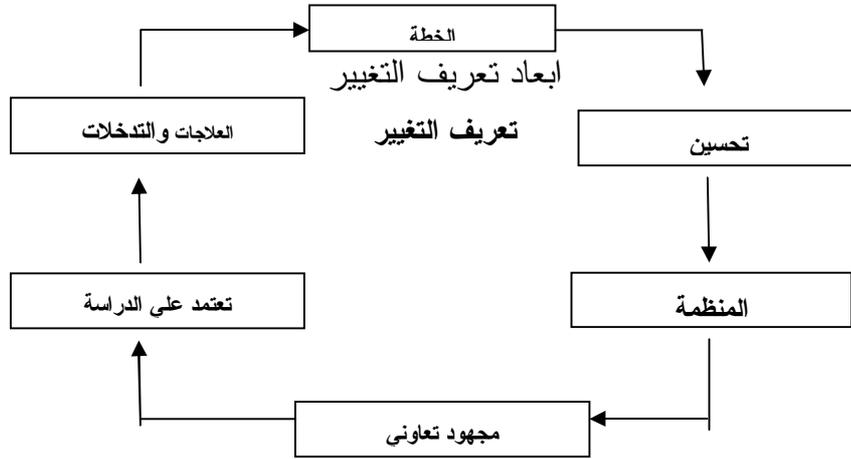
(2) بورلاجرس، سلسلة المميزون الادارية، إدارة التغيير، الشركة العالمية للنشر، 2005م، ص 6.

(3) طلال بني عابد الأحمدي، التنظيم في المنظمات الصحية، معهد الادارة العامة، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2011م، ص 375-376.

(4) أحمد ماهر، إدارة التغيير، الدار الجامعية الإسكندرية، 2007م، ص 14-15.

وكيفية المواكبة والملاءمة مع ما يحدث وبالتالي تشخيص المشاكل الادارية بصورة واضحة وادخال التغييرات المناسبة لانجاح عمل المنظمة بصورة جيدة. ويوضح الشكل (3) جوانب وابعاد التغيير وفقاً للتعريف المشار اليه انفاً.

الشكل رقم (3)



المصدر: احمد ماهر، إدارة التغيير، الدار الجامعية الاسكندرية، 2007م، ص14-15.

يعرف التغيير على انه " جهد مخطط يشمل المنظمة باكملها ويدار من القمة بغية زيادة فعالية التنظيم واكسابه الصحة من خلال تدخلات مدروسة من عمليات باستخدام نظرية العلوم السلوكية" وفق المتطلبات البيئية الداخلية والخارجية وبقدر الامكان لتحقيق الاهداف المرسومه<sup>(1)</sup> ويضيف روبسون Robson<sup>(2)</sup> التغيير على أنه التحرك من الوضع الحالي الذي تعيشه إلى وضع مستقبل أكثر كفاءة وفاعلية، وبالتالي فالتغيير هو تلك العملية التي نتعلم فيها بصورة مستقرة" يعنى انه تغيير موجه ومقصود وهادف وداع يسعى لتحقيق التكيف البيئي " الداخلي والخارجي" بما يضمن الانتقال الى حالة تنظيمية اكثر قدرة على حل المشاكل.

خلاصة القول أن هذه التعريفات مجتمعة تكمل بعضها البعض لأن كل واحدة منها ينظر إلى التغيير من زاوية معينة ويركز عليها ويرى الباحث ان التغيير سببه الفجوة بين الوضع القائم والمقترح الجديد وبين الواقع والطموح وبين الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة ورغبة الانسان في التغيير والتطوير والتقدم وفي نهاية الأمر يظل التغيير ينبع من داخل قادة المنظمة لتعديل واقع الحال ، أي وفق اهداف ومرام واجراءات محددة وفق المعطيات البيئية في مدى زمني محدد.

<sup>(1)</sup> المرجع السابق : 15-16

<sup>(2)</sup>Robson R, strategic management , D.Erwin, (1997) p.15

## 2-1-1 مفهوم تغيير بيئة الأعمال:

ان واحداً من أهم اسهامات نظرية النظام المفتوح هي تركيز الانتباه على اهمية بيئة المنظمة. فالمنظمة لا توجد من فراغ بل هي تعمل ضمن بيئة متنوعة مفتوحة ومتعددة الاشكال والمكونات وهناك عمليات تبادل وتفاعل مستمرين تجري يوميا بين المنظمة وبيئتها لذلك بات من المسلم به في إطار الإدارة الاستراتيجية القول ان نجاح أي منظمة يعتمد الى حد كبير على مدى المواءمة بين مكونات تلك المنظمة وعملياتها وهيكلها وبين البيئة التي تعمل بها وعلى الرغم من ان مفهوم البيئة بات شائعا في دراسة الادارة والاعمال منذ اواخر الخمسينات إلا أن عددا من الباحثين اعترفوا ان هذا المفهوم لم يكن واضحا بشكل كاف مما ادى الى آثار مشوشة وسلبية أحيانا لذلك: فإن هؤلاء فضلوا عدم تعريف المصطلح بشكل دقيق وانما تعريفه بأنه " كل ما يحيط بالمنظمة من متغيرات ومكونات تتعامل معها المنظمة باستمرار".ويقول (Johnson and Scholes)<sup>1</sup> عن التحليل البيئي أنه " مجموعة من الوسائل والادوات المستخدمة في تجميع وتحليل وفرز واستنتاج مؤشرات مهمة من البيانات والمعلومات المتاحة عن البيئة الخارجية والداخلية فالبيانات والمعلومات عن البيئة الخارجية تعطي للإدارة مؤشرات عن جوانب الفرص والتهديدات في حين تعطي البيانات والمعلومات عن البيئة الداخلية مؤشرات عن جوانب القوة والضعف

كما يمكن تعريف البيئة بأنها " جميع الحالات والظروف والمؤشرات التي تجري وتطور في فلك المنظمة ولها تأثير على مستويات نموها وتطورها وكذلك على أنظمتها وانشطتها الداخلية بما فيها الإدارة الاستراتيجية كما تحتوي البيئة على قوى متنوعة ذات تعقيد وتركيب يتغير بمعدلات متفاوتة وفي أوقات مختلفة وتحت ظروف عدة"<sup>(2)</sup>.

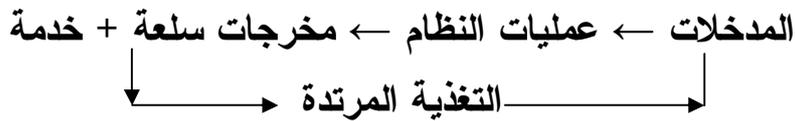
وبغرض توضيح مفهوم البيئة لمنظمة ما فانه من المفيد ان نؤمن ان النظام البيئي الذي نعمل فيه هو نظام كلي أكبر من نظام هذه المنظمة وان هذه المنظمة او غيرها هي نظاما ثانويا مكملا للنظام البيئي ولما كان لكل منظمة شكلها وطابعها ضمن البيئة فلا يمكن لها أن تعمل بمعزل عنها وبالتالي فهي تتطلق من أهدافها ومسئوليتها في البيئة وإتجاهاتها ومثل هذا يجبر المنظمة على ألا تتعامل مع بيئتها بشأن ادارة او قيادة شؤونها اليومية فحسب بل يجب عليها كذلك الاهتمام باهداف المنظمات الاخرى مقايسة باهتمامها بتحدي اهدافها المقبلة وادارة

<sup>1</sup> ) Johnson, G and Scholes, K Exploring corporate strategy, prentice \_ Hall Europe, (1999) P.10

<sup>2</sup> الطاهر محسن الغالي ، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والعمليات، عمان ، دار وائل للنشر ، 2011م ، ص 49.

دفة اعمالها الجارية ومن هنا تتطابق فكرة ومفهوم النظام البيئي مع مفهوم المنظمة شكلا. ذلك ان المنظمة عبارة عن مجموعة وحدات واقسام تعتمد الواحدة على الاخرى إلا أنها تعد العنصر الجوهري في هذه الكتلة الكبيرة التي هي النظام البيئي الكلي والمنظمة تحصل على احتياجاتها المتنوعة من البيئة ( المدخلات) وتعالج هذه المدخلات وتحولها عن طريق عملياتها الى منتجات سلعية أو خدمية ( مخرجات). وإعتمادا على معطيات التغذية العكسية يتم التحكم على مدى صلاحية تلك المخرجات ومدى قبول البيئة بها أو رفضها. ومن خلال هذا التحليل يبرز أمامنا التفاعل الحاصل والمستمر بين كل من المنظمة وعناصر الكتل البيئية مجتمعة او منفصلة، فضلا عن التأثير الواضح للبيئة على عملية الإدارة كما يوضح الشكل رقم (4-1) ادناه مدى صلاحية المخرجات وقبول البيئة بها<sup>(1)</sup>.

الشكل رقم (4) مفهوم عمليات البيئة



المصدر: استخلاص الباحث من ادبيات الدراسة.

فالبيئة نظام يتألف من مجموعة من الاجزاء المترابطة والمتشابهة والمتداخلة والتي ترتبط ببعضها ارتباطاً حيوياً وثيقاً ومؤثراً. ويتصف النظام البيئي عموماً بالتعقيد أي أنه يتصف بدرجة كبيرة من التعدد والتنوع والتفاعل بالتداخل والترابط والتشابه والاختلاف النوعي والتباعد المكاني بين مكوناته المختلفة، أما الانفتاح البيئي فيعني التفاعل والتأثير المتبادل والاعتمادية والعلاقة الترابطية بين أجزاء البيئة كنظام موحد ومترامي الأطراف متفاعلة. تتكون البيئة التنظيمية من مجموعة كبيرة من الأنظمة الفرعية أهمها المنظمات نفسها بالإضافة إلى النظم الطبيعية والاقتصادية والإدارية والتكنولوجية وغيرها. وتشكل المنظمات في البيئة ما يسمى بشبكة تنظيمات Organization net والتي تشير الى مجموعة المنظمات الرسمية في البيئة الكبرى وعلى المستويات المجتمعية والعالمية وللبيئة أبعاد داخلية وأخرى خارجية كما ان لها أبعاد فردية أخرى جماعية ولها أيضا أبعاد رسمية وأخرى غير رسمية - وتكون البيئة على مستويات عديدة ومتدرجة ومترابطة وفقا لما يسمى بتسلسل او سلم النظم - حيث تتدرج البيئة التنظيمية مثلا من الفرد الى المجموعة والوحدة التنظيمية الى المنظمة ككل ثم الى المجتمع الوطني ثم الى العالم كنظام كوني كلي شامل. وبالرغم من تنوع وتعدد الآراء حول البيئة

<sup>(1)</sup> اشوقي ناجي جواد ، الإدارة الإستراتيجية، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010م ، 58

ومفهومها فان بيئة التنظيم في منظمات الأعمال تشمل كل ما يتصل بالمنظمة من مكونات ومؤثرات وقيم واهداف ومصالح وفرص ومحددات تظهر بشكل ديناميكي معقد على خط الزمان والمكان من عمر المنظمة ودورة حياتها وتغيير البيئة التنظيمية اطاراً مفاهيمياً يسهم في فهم وتحليل طبيعة المنظمات وسلوكها وبالتالي توجيهها لخدمة البيئة<sup>(1)</sup>.

عرف السكانة البيئة<sup>(2)</sup> بأنها "مجموعة العوامل والمتغيرات الداخلية والخارجية سواء يمكن قياسها ام لا والتي تقع داخل حدود التنظيم او خارجه والمؤثرة أو التي يحتمل أن تؤثر) على فعالية وكفاءة الأداء التنظيمي والتي تم ادراكها مرابطة او لم يتم ادراكها على انها تمثل فرصا او قيودا اما الخواص العامة للبيئة فتشتمل :

(1) ان كل ما يقع خارج حدود التنظيم او بداخله يدخل في مفهوم واطار البيئة، ان البيئة ذات عوامل ومتغيرات متعددة فيها ما يمكن قياسها وفيها ما لا يمكن قياسه.  
(2) ان الادارة قد تدرك هذه التغيرات البيئية او لا تدركها ولذا تدور وفعالية كل ادارة تختلف من تنظيم لآخر ويمكن النظر للبيئة من وجه نظر ما متمثلة في قيود وما تمنحه من فرص وتسهيلات.

(3) أن تلك البيئة بعواملها ومتغيراتها تؤثر على مدى تحقيق المنظمات لاهدافها ومستوى اداء الانشطة المختلفة بها وتكاليفها.

(4) عموما عند الحديث عن البيئة التنظيمية فإن الأمر يتعلق بمفهوم واسع يتجاوز مفهوم التنظيم نفسه، فالمنظمة هي نظام فرعي تعيش ضمن نظام شامل. وهذا النظام الواسع هو البيئة".

لقد تم هنا تسليط الضوء على مفهوم بيئة منظمات الأعمال من منطلق اهميتها بالنسبة للمنظمة والقائمين على امرها، نظرا لقلّة المصادر او الموارد المقابلة لاحتياجات وأهداف المنظمات الحديثة، فالمحيط الذي يعملون فيه هو محيط معقد مختلف التركيب لا يحكمه اتجاه واحد، ويستمر التعقيد البيئي بمكوناته أو مقوماته الأساسية من كون هذه البيئة بيئة اجتماعية ومتفاعلة مع متغيرات اقتصادية ومادية عديدة ، ولكي يتمكن المديرون من ضمان فعالية اعمالهم الادارية وتحقيق الأهداف التنظيمية المنوط بهم يتوجب عليهم الالمام بالبيئة التي تتعامل أو ترتبط مع الأعمال والأهداف التي يسعون لإنجازها. ان هذا النطاق البيئي الذي يؤثر في عمل المنظمات والمديرين ويؤثرون فيه وهو الذي يعكس في نهاية الأمر صورة ومستوى عمل

(1) نائل عبدالحافظالعولمة، تطوير المنظمات المفاهيم والهياكل والأساليب، دار زهران للنشر والتوزيععمان ، 2000م، ص55-56.

(2) جلال خلف السكانة ، التخطيط الاستراتيجي ، دار المسرة، عمان 2010م ، ص192.

المنظمة بشكل عام، وأن وسيلة المديرين في انجاز المهام المناطة بهم هي القرارات التي تعد في حد ذاتها محصلة تفاعل متغيرات عديدة وقد يترتب على هذه القرارات تعاملًا مباشراً مع البيئة أو ان يبني عليها قرارات أخرى ذات تأثيرات متعددة في البيئة المحيطة. وأياً كانت الحالة فإنه لا يمكن اهمال الدور البيئي في عملية اتخاذ القرارات المختلفة لا سيما وان نجاح اي قرار يقترن بشكل مباشر بمدى صلاحيته للتطبيق في بيئة معينة. وفي الوقت الذي يمتلك القائمون على أمر المنظمات او متخذي القرار تأثيرات محددة على بعض متغيرات او عناصر البيئة الخارجية يكون لهذه البيئة تاثيرات متعددة على المنظمة وعمل المديرين فيها.

واخيراً فإنه لا يمكن فهم المنظمة أو انشطتها الادارية الا في اطار بيئي معين<sup>(1)</sup>.

### 3-1-1 تصنيفات البيئة المتغيرة لمنظمات الأعمال:

هناك اساليب او طرق عديدة لتصنيف البيئة التي تتعامل معها المنظمة باعتبارها نظاماً مفتوحاً تتلخص في الاتي<sup>(2)</sup>:-

#### 1/ البيئة العامة والبيئة الخاصة:

**البيئة العامة :** هي الإطار الجغرافي الذي تعمل فيه جميع المنظمات بما فيها المنظمة المعنية. وبالتالي فإن تأثير هذه البيئة المتغيرة ينسحب على جميع هذه المنظمات ومن بين مكونات هذه البيئة، القيم الثقافية والاجتماعية والظروف السياسية والقانونية والموارد الاقتصادية والظروف التعليمية والتكنولوجية.

**أما البيئة الخاصة :** فهي التي تعيش داخل شبكة المنظمة المعنية وتوضح علاقاتها مع المنظمات والجهات الاخرى ذات التأثير المباشر على عمل المنظمة ويقع ضمن هذه البيئة المجهزون والموزعون والوكالات او المنظمات الحكومية ذات العلاقة والمنافسون الذين يجب أن تتفاعل معهم المنظمة.

#### 2/ البيئة الخارجية والبيئة الداخلية:

**البيئة الخارجية:** هي التي تقع خارج المنظمة وتحيط بها وتؤثر فيها مثال ذلك البيئة الاقتصادية والاجتماعية.

(1) مؤيد سعيد سالم ، نظرية المنظمة مدخل عمليات ، مطبعة شفيق بغداد 1988م، ص165.

(2) محمود سليمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص324-325.

اما **البيئة الداخلية**: فهي التي توجد داخل اطار المنظمة وتؤثر فيها من الداخل وتتمثل في النواحي الفنية والاجرائية لاداء الأعمال داخل المنظمة كطرق اداء العمل والتقنية المستخدمة والنظم والقوانين الخاصة بالمنظمة بما فيها الهيكل التنظيمي الرسمي وغير الرسمي ومجموعات العمل الرسمية وغير الرسمية وانماط الاتصالات واسلوب القيادة ونظام الاجور ونظام الحفز والمهارات المتوفرة والفلسفة الادارية.

هنالك تشابه في العوامل الخارجية السائدة في البيئة المحيطة للمنظمات لان هذه العوامل تواجه كل المنظمات وليس منظمة واحدة فقط.. مثال ذلك عند حدوث ظاهرة اقتصادية في بيئة ما كظاهرة التضخم فانها ستؤثر على كل المنظمات المحيطة، وقد يكون عكس ذلك فيما يتعلق بالبيئة الداخلية لأنه لا يوجد تشابه مطلق بين المنظمات في هذه الناحية إذ نجد البيئة الداخلية مختلفة الى حد ما من منظمة لأخرى، وهذا الاختلاف يعود الى اختلاف نمط القيادة والفلسفة الإدارية المحيطة والانظمة والقواعد والاجراءات المعمول بها في المنظمة<sup>(1)</sup>.

### 3/ البيئة المستقرة والبيئة المتحركة:

اساس التصنيف هنا هو الحركة او درجة الاستقرار فقد تكون البيئة مستقرة غير متحركة وتستمر على حالة واحدة مثل علاقة المنظمة بالتضاريس والمناخ، حيث يمكن افتراض ثباتها النسبي في مجال التخطيط والتنفيذ كما قد تكون البيئة متغيرة او غير مستقرة وقد يكون هذا التغير سريعاً كما هو الحال بالنسبة للطقس والبيئة التكنولوجية ذات التجديد السريع والمستخدم في العمليات الانتاجية او المتغيرات السريعة في استراتيجيات المنظمات المنافسة والتدخلات الحكومية الكثيرة ، ولا سيما ان بعض هذه التدخلات غير متوقع، وبالامكان اضافة نوع ثالث من البيئة في هذا التصنيف هو البيئة العادية Normal Environment وهي التي تقع وسط بين النوعين السابقين وتمتاز بتغيراتها التي لا يفترض فيها الجمود وانما القابلية للتغيير. ويدخل في هذا النوع قوانين الدولة والتطور الاجتماعي التعليمي والثقافي وغير ذلك من المتغيرات التي لا يصل فيها مستوى التغيير الى مستوى اي من النوعين السابقين<sup>(2)</sup> .

### 4/ البيئة الفعلية والبيئة المدركة: Actual and perceived Environment

ينبغي التمييز بين البيئة الفعلية او الواقعية وتلك المدركة من قبل الاداريين ان بيئة المنظمة ليست واحدة بالنسبة لجميع العاملين فالبعض يرى البيئة مضطربة ومعقدة والبعض

(1) موسى اللوزي، التنمية الادارية: المفاهيم والاسس والتطبيقات، الطبعة الأولى: دار وائل للنشر والتوزيع عمان ، 2000م، ص253

<sup>2</sup> Johns ,G , Organizational Behavior ,;MC ,Graw Hill New York (1995) p77

الأخر يراها ساكنة ومستقرة ومفهومة. وهذا يعتمد على المكانة الوظيفية للأفراد ورؤساء كانوا أم مرؤسين إضافة إلى ذلك فإن الإدراك والتصور هو الذي يقف وراء القرارات الإدارية للأفراد وليست الحقيقة المطلقة، فالأفراد العاملون في المستويات الإدارية المختلفة ينظرون إلى الأمور بطرق مختلفة تبعاً للمركز الوظيفي والمستوى الثقافي وسنوات الخبرة والتخصص.. الخ. وهذا يعني أن المنظمة تصنع لنفسها بيئة خاصة ، وأن تكوين هذه البيئة يعتمد على الإدراك وهذا يؤكد دور وجهات النظر في تحديد البيئة ، إذ يستجيب المديرون لما يرون ويتأثرون به ويتصرفون تجاه البيئة بما يقلل حالة عدم التأكد ويساعدهم في التكيف معها.

### 5/ البيئة الكلية والبيئة الوسيطة:

تعني البيئة الكلية مجموعة العوامل السياسية والاقتصادية والثقافية والتكنولوجية والقانونية وغيرها من العوامل المؤثرة على المنظمات المختلفة بينما البيئة الوسيطة : تعني الخاصة لمنظمة ما وتتكون من عوامل ذات تأثير مباشر على إدارة المنظمة مثل العملاء والموزعين ومراكز الخدمات المختلفة من تمويل واستثمار<sup>(1)</sup>.

### 6/ البيئة الهادئة العشوائية والبيئة الهادئة التجميعية: Placeid-Randomized and placid cultured environment

البيئة الهادئة العشوائية هي بيئة غير متغيرة نسبياً ، تهديداتها قليلة والتغير الحاصل بها بطيء ، لذلك فإن عدم التأكد فيها منخفض ، كما أن المدير يأخذ البيئة بنظر الاعتبار عند اتخاذ قرار إداري معين. بينما تتميز البيئة الهادئة التجميعية بالتغيير البطيء إلا أن التهديدات قائمة وتكون على شكل تحالفات أو جماعات أو اتحادات ومن بين المنظمات التي تنطبق عليها هذه البيئة منظمات الطاقة الذرية والتأثيرات التي تمارس عليها من قبل حماية البيئة<sup>(2)</sup>.

### 7/ البيئة القلقة والبيئة الهائجة: Disturbed and Turbulent Environment

تتميز البيئة القلقة بوجود عدة منافسين يتجهون إلى غاية واحدة وقد تكون واحدة أو أكثر من المنظمات القوية تتمكن من السيطرة على البيئة كأن تفرض حداً معيناً من الأسعار أو تشكل تحالفات قوية بينها كاتحادات النقل والمزارعين. أما البيئة الهائجة: فهي أكثر البيئات حركة وتغيراً وعنصر عدم التأكد عالي فيها لأن التغيير مستمر والمتغيرات البيئية متداخلة ومتفاعلة مع بعضها البعض ، لذا فإنها تتحرك مع بعضها البعض، لذا فإنها تتحرك معاً وتسبب تغييرات

<sup>1</sup> (المرجع السابق ، ص 326.

<sup>2</sup> موسي اللوزي ، مرجع سبق ذكره 254

قوية تؤثر على البيئة مما يصعب التنبؤ بها. لذلك نجد صعوبة التخطيط في هذا النوع من البيئة. ونستخلص مما سبق ذكره بأن البيئة التي تعمل بها المنظمة هي نظام مفتوح تتأثر بعدد من المتغيرات المختلفة التي تتعامل معها وهذا يتطلب من القادة في إدارة المنظمات التعامل مع البيئة بحذر ومراقبة التطورات والمتغيرات التي تطرأ سواء كان في البيئة الداخلية أو الخارجية، لجأت المنظمات للتغيير في النظم والسياسات وفق لما يحدث في البيئة من مغيرات مثل إعادة الهيكلة وإعادة هندسة الأعمال الإدارية والتي تعتبر الحل الناجع للعديد من الأخطاء الإدارية والكوارث التنظيمية<sup>(1)</sup>.

#### 4-1-1 أهمية وأهداف المتغيرات البيئية لمنظمات الأعمال:

إن عملية التغيير لا تأتي بطريقة عفوية وارتجالية وإنما تكون عملية هادفة ومدروسة ومخططة، هناك سؤال يطرح نفسه الآن وهو لماذا الاهتمام بعملية التغيير في المنظمات وما هي الأهمية التي يمثلها التغيير<sup>(2)</sup>؟

إن الإجابة علي هذا السؤال بلا شك ترجع إلى الأسباب العديدة التي تم ذكرها من قبل خاصة إذا أخذت في الاعتبار التغييرات البيئية المتلاحقة والمتسارعة التي تحيط بالمنظمة والتي تعمل فيها وكذلك التغيير السريع في القيم والاتجاهات بين العاملين والتي تشمل أموراً كثيرة يمكن ذكرها بإيجاز في الآتي<sup>(3)</sup>:-

1. ميل الأفراد نحو الحصول على المزيد من الاستقلالية في الحياة العامة والخاصة.
  2. تزايد اهتمام العاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات مع الإدارات العليا.
  3. تعاظم مستويات الطموح والتطلع للنمو الشخصي السريع.
  4. ميل نسبة كبيرة من المديرين لحل المشكلات بالتوفيق أكثر من الحزم والعقاب.
  5. تزايد قيمة العمل بالنسبة للعاملين وما يتوقع من عائد مادي ومعنوي.
- بما أن الأفراد هم أساس التغيير كان لابد من الاهتمام بعملية التغيير نفسها وحتى تتم هذه العملية بالطريقة السليمة والمطلوبة وحتى يتم تحقيق أهدافها كان لابد من تحديد الهدف أو الأهداف من عملية التغيير بوضوح تام .

(1) محمود سليمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 327-328.

(2) محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 19.

(3) نبيل عبد الحافظ عبد الفتاح، "أثر التطوير الإداري على معالجة القرارات الإدارية في أجهزة الخدمة المدنية بسلطنة عمان"، مجلة الإداري، العدد 44، مارس 1991م، ص 117.

لا شك أن الجميع يدرك الأهمية البالغة التي حققها التغيير في حياة الشعوب والمجتمعات والمنظمات على مختلف الأصعدة والمستويات الاقتصادية والثقافية والمعرفية والسياسية والبيئية التي استطاعت أن تسخر للإنسان شيئاً جديداً والتحول من حالة قديمة إلى حالة جديدة سواء في مستويات الحياة التي كان يعيشها أو في مستويات الفكر والسلوك والثقافة.

وهناك الكثير من الاهداف والعوائد الأخرى التي لا حصر لها والتي هي نتاج للتغيير، الذي لا يمكن أن يتحقق من دونه ويمكن أن تبرز فيما يلي بعض من الجوانب الأكثر أهمية للتغيير<sup>(1)</sup>:-

1. **يساعد التغيير في التشجيع على إستمرارية النمو والإبداع:** ويتم ذلك من حيث أن الأفكار الإبداعية قد تواجه الجمود وعزوف أصحابها عن توليدها إن لم تجد من يحتضنها ويطبقها أو تأخذ مسارها في إحداث التغيير هذا من جانب ومن جانب آخر فإن التغيير نشاط يحتاج إلى جهود كبيرة للتعامل معه سواء كان التعامل إيجابي بمعنى القبول أو سلبي بمعنى الرفض وبالتالي فإن كل من النوعين سواء إيجابي أو سلبي يتطلبان بذل الجهود الفكرية لإيجاد طرق وأساليب جديدة للتعامل معه.

2. **الانسجام مع المتغيرات العصرية للحياة:** أي يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والانسجام مع ما يواجه المنظمات والشعوب والمجتمعات من متغيرات في الحياة، وتساعدنا على التأقلم والتفاعل والتعايش مع مختلف العوامل الثقافية والفكرية والسلوكية والمصالح المتبادلة. كذلك فإن التغيير يلعب دور فاعل في تحديد مستويات التوازن والتصديق لمستقبل المنظمات وتحديد مصيرها ومكانتها بين غيرها من المنظمات.

3. **يساعد التغيير في تفعيل وتجديد الحيوية عند الآخرين:** أي يعمل على تنشيط وتجديد الحيوية على المستوى الفردي والجماعي والمؤسسي ويؤدي إلى خلق آمال جديدة تخرجهم من نمطية العمل الروتيني، ويزرع فيهم النشاط والطموح والمبادرة نتيجة لتوقع الأفضل من التغيير.

4. **المساهمة في تحسين مستوى العائد:** أي زيادة مستوى المكاسب المادية والمعنوية للجهات التي تتبنى التغيير كعوائد الاستثمار والربح والإنتاجية والحصة السوقية ورضا الزبائن

(1) عاكف لطفي حساونه، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2011م، ص188-189.

والعاملين، وكذلك يزيد من مستوى العائد لدى الزبائن أو متلقى الخدمة ويبرز ذلك من خلال حصولهم على خدمات أفضل تتميز بالجودة والسرعة والصلاحية نتيجة التغيير.

5. تحقيق مستوى أعلى من القوة في الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية: حيث يتم ذلك من خلال اكتشاف جوانب الضعف في أدائها والوقوف عليها مثل الهدر في الإسراف ضعف الإنتاجية، الاختلاس، الفاقد، التآلف، العيوب الأخرى ومعالجتها. وكذلك يساعد في كشف نقاط القوة وتقديرها من أساليب الحفز التي تشجع على زيادة الإنتاجية، وزيادة الولاء الوظيفي وتحسين بيئة العمل وغيرها.

6. تفجير المطالب وإزكاء الرغبات وتنمية الحافز نحو الارتقاء والتقدم: حيث يعمل التغيير على زيادة مستوى التطوير والتحسين والارتقاء للتوافق مع حاجات ورغبات أصحاب المصالح المتجددة. هذا يخلق نوع من الوعي السلوكي واستجابة مقدمي الخدمة لمتلقيها للقدرة على ديمومة البقاء وبناء العلاقات الإيجابية المبنية على الاحترام والثقة والتواصل. وتبرز أوجه الاستجابة للتغيير من خلال إدخال تقنيات حديثة بدلاً من القديمة في أسلوب العمل، إجراء عمليات الإصلاح والمصالحة لجوانب الضعف والقصور في العمل وإجراء أي تغيير أو إعادة هيكلة في أي موقع لا يتناسب مع رغبات ومطالب الناس<sup>(1)</sup>.

وفي هذا الخصوص أيضاً لخصثروت<sup>(2)</sup> أهمية التغيير في الآتي:-

1. الحفاظ علي الحيوية الفعالة حيث تكمن أهمية التغيير في داخل المنظمة الي التجديد والحيوية وتظهر روح الإلتعاش والمقترحات، كما تختفي روح اللامبالاة والسلبية والروتين الذي يقتل الإبداع والإنتاج.

2. تنمية القدرة علي الإبتكار: فالتغيير دائماً يحتاج إلي جهد للتعامل معه علي أساس أن هنالك فريقين منها من يؤيد التغيير ويكون التعامل بالإيجاب، ومنهم من يتعامل بمقاومة ذلك التغيير، كذلك ذكر طارق السويدان(إن التغيير يطلق كماً هائلاً من مشاعر الخوف من المجهول وفقدان الميزان أو المراكز وفقدان الصلاحيات والمسئوليات).

3. إزكاء الرغبة في التطوير: يعمل التغيير علي التحفيز وإزكاء الرغبات والدوافع نحو التغيير والإرتقاء والتطوير وتحسين العمل وذلك من خلال عدة جوانب.  
(أ) عمليات الإصلاح ومواجه المشكلات ومعالجتها.

(1) المرجع السابق، ص190.

(2) ثروت مشهور، إستراتيجيات التطوير الإداري، دار اسامة للنشر والتوزيعالإردن:عمان ، 2010، ص81.

(ب) عمليات التجديد وتطوير القوة الإنتاجية القادرة علي الانتاج والعمليات.  
(ج) التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم علي تطبيق أساليب انتاج جديدة من خلال إدخال تكنولوجيا جديدة ومتطورة.

ومن أهداف برامج التغيير التي اوردها ثروت<sup>(1)</sup> ما يلي:-

- 1.زيادة قدرة المنظمة علي التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها علي البقاء والنمو.
- 2.زيادة مقدرة المنظمة علي تشجيع التعاون بينمختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة للمنظمة.
- 3.مساعدة الأفراد علي تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لاحداث التغيير والتطوير المطلوب.
- 4.تشجيع الأفراد العاملين علي تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضي الوظيفي لهم.
- 5.الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.
- 6.بناء جو من الثقة والإفتتاح بين الأفراد العاملين والجهات في المنظمة.
- 7.تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلاً من أساليب الإدارة التقليدية.
- 8.مساعدة المنظمة علي حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها.

### 5-1-1 الملامح والسمات الأساسية لبيئة الأعمال الراهنة:-

تتسم بيئة الأعمال الحالية بمجموعة من الملامح والسمات التي جعلتها تختلف عن أي بيئة أعمال سارت في فترة زمنية مضت ولعل اهم ما يمكن قوله عن هذه البيئة اليوم انها تشهد تغيرات سريعة ومتنوعة شملت كل المجالات والجوانب وفيما يلي محاولة لتلخيص اهم الملامح والسمات التي ترسم شكل بيئة الاعمال الحالية.

### 1/ العولمة:

العولمة هي تلك الحالة او الظاهرة التي تسود العالم حالياً وتتميز بمجموعة من العلاقات والعوامل والقوى، تتحرك بسهولة على المستوى الكوني متجاوزة الحدود الجغرافية للدول ويصعب السيطرة عليها تساندها التزامات دولية او دعم قانوني مستخدمة لاليات متعددة ونتيجة

(1) المرجع السابق، ص83.

لاثار ونتائج تتعدى نطاق الدولة الوطنية الى المستوى العالمي لتربط العالم في شكل كيان متشابك الاطراف علي مستوى القرية الكونية<sup>(1)</sup>.

وتعرف العولمة اصطلاحاً بأنها" التوحد في الأفكار ومضمونها وتحمل في طياتها ابعاداً سياسية واجتماعية وثقافية واقتصادية"<sup>(2)</sup>

وتعرف ايضا على انها: اكتساب الشيء طابع العالمية وجعل نطاقه وتطبيقه عالمياً، وانها النظام الذي يتراجع في ظله دور الدولة القومية وتتكمش فيها سلطة السيادة الغلبة في مواجهة قدرات الافراد في مقابل تنامي دور القطاعات والشبكات الفردية الخاصة والمسجلة بقوة المعلومات وتقنية الاتصالات والعامله في اطار منظمات غير حكومية عابرة للقارات<sup>(3)</sup>.

وتلقى العولمة بظلالها على مختلفه مجالات الحياة السياسية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية ولعل اكثر المجالات تأثراً بالعولمة هو المجال الاقتصادي الذي إنتفضا إنتفاضاً جذرياً وتغير تغيراً كبيراً بفضل العولمة. ومن أهم افرازات هذه الظاهرة العولمة على الصعيد الاقتصادي هو ظهور ما يسمى بعولمة المنافسة.

وتعتبر عولمة المنافسة مرحلة متقدمة للعولمة الاقتصادية تزول فيها الحدود الجغرافية او القومية امام أنشطة المؤسسات مشكلة بذلك تحدياً تسويقياً بارزاً تصير بموجبه السوق العالمية موحدة ومفتوحة لتنافس الاقتصاديات والمؤسسات ومن أهم ملامحها هيمنة النموذج الليبرالي للمنافسة الهادفة وتحرير المبادلات ورفع القيود عن التجارة الخارجية وانحسار دور الدولة في الاقتصاد وظهور الخصوصية وتعاضد دور القطاع الخاص<sup>(4)</sup>.

## 2/ اقتصاد المعرفة:

لقد تحول الاقتصاد العالمي بعد الثورة الصناعية من اقتصاد ذي كثافة عمالية الى اقتصاد ذي كثافة رأسمالية ثم جاءت الثورة التكنولوجية لتنتقل الاقتصاد الى مرحلة اقتصاد المعرفة، وبالتالي اصبحت الغلبة لمن يعرف ، لا لمن يملك، واصبحت المعرفة هي المادة الخام، وعاملاً

(1) مايكل كافي، التغيير المتواصل خوض غمار المنافسة في عالم التجارة والالكترونية، تعريب: فؤاد زعرور، مكتبة العبيكان، الرياض: السعودية، 2003م، ص 28-29.

(2) سهام محمد صالح كعكي، الإدارة التربوية في عصر العولمة، ورقة عمل مقدمة في ندوة العولمة واوليات التربية، جامعة الملك سعود، 1425هـ، ص6.

(3) محمد حشماوي، الاتجاهات الجديدة للتجارة الدولية في ظل العولمة الاقتصادية نقلاً عن: عبد الحميد الفردوس النظام الاقتصادي العالمي، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة مصر، 1998م، ص25.

(4) أحمد بلالي، "أهمية الاستراتيجية للتسويق في ظل تهديدات بيئة الاعمال الراهنة"، مجلة الباحث العدد 6، 2008م، ص97.

من عوامل الانتاج، والنتائج نفسه. فكل المنظمات اليوم تعتمد بدرجة كبيرة على المعرفة، في استمرارها ونجاحها، واصبح من المحتم عليها ان تتطور وتحسن وإلا كان مصيرها الفناء. ويمتاز اقتصاد المعرفة الذي تعمل في اطاره المنظمات حاليا بأمر عديدة من أهمها<sup>(1)</sup>:

- امتلاك القدرة على الابتكار وايجاد وتوليد منتوجات فكرية معرفية وغير معرفية جديدة تماما، ولم تكن تعرفها الاسواق من قبل والمساهمة في خلق منتوجات اكثر اشباعا واقناعا للعميل.  
- المنافسة في ظل اقتصاد المعرفة تركز على المعرفة، فهي التي تصنع القوة، وتوفر المال، وتوجد المواد الخام، وتفتح الاسواق.

- يتضمن اقتصاد المعرفة قوى اقتصادية جديدة، طرق اشباع فعالة للعميل و اسواق ومناطق تسويقية جديدة.

- في ظل اقتصاد المعرفة لا يؤخذ كل عنصر بشري على انه راسمال بشري يعتد به وانما يراد براس المال البشري العناصر المفكرة والقادرة على الابتكار المستمر الذي يكون الميزة التنافسية والوحيدة للمنظمات في صراعها من أجل البقاء ويطلق على مثل هذه النوعية من العنصر البشري عماله المعرفة.

### 3/ التغيير التقني:

شهد العالم طفرات هائلة في المجال التقني افرزت واقعا جديدا يقوم على الاتصال والتواصل المباشر من خلال الاقمار الصناعية والبيث الفضائي وشبكات المعلومات وترتب على ان العالم يعيش اليوم عصر المعلومات والمعرفة وافراز تقنيات جديدة في التعلم واساليبه وفي بنوك المعلومات ومراكز البحوث وترتب عليها ازدهار التعليم عن بعد، وسهولة الحصول على المعلومات والوصول الى المعرفة دون عناء<sup>(2)</sup>

### 4/ راس المال الفكري:

يحاط العنصر البشري اليوم باهمية كبرى، في عالم الاعمال باعتباره اهم عامل من أهم عوامل المنافسة، وبسبب هذه الاهمية اصبح ينظر للافراد على انهم هم الثروة واصبح يطلق عليهم مسمى راس المال الفكري، ويعتمد هذا المفهوم على ان الانسان هو اساس تكوين الاصول

(1) مجدي محمد محمود طاب، "التسويق الابتكاري كمدخل التغيير والتطوير بمنظمات الاعمال"، ورقة عمل مقدمة - جدة 2005م، ص310.

(2) محمد بن علي الرشودي، بناء نموذج للمنظمة التعليمية كمدخل لتطوير الاجهزة الأمنية السعودية، اطروحة دكتوراة - جامعة نايف الرياض 2007م، ص59.

الفكرية وليس المؤسسة فبواسطة الافراد وما يمتلكونه من معرفة متراكمة ومهارات تستطيع المؤسسة تحقيق ميزة تنافسية تضمن لها النجاح والتميز في بيئة الأعمال الحالية.

#### 5/ التركيز على العملاء:-

يعتمد نجاح اي منظمة اليوم على قدرتها على ارضاء عملائها سواء العملاء الداخليين او الخارجيين ومن هذا المنطلق يجب على المنظمة فهم احتياجاتهم الحالية والمستقبلية وتحقيق متطلباتهم واكثر من هذا العمل على تجاوز توقعاتهم. ولهذا نجد ان منظمات الاعمال اليوم تنظر للعملاء باعتبارهم مشاركين حقيقيين في النجاح ولهم دور في قرارات المنظمة، كما ان هؤلاء العملاء على قدر كبير من الذكاء ويستطيعون التمييز بسرعة وسهولة بين ما هو مقبول وجيد من منتجات وخدمات في الاسواق. وهكذا يفترض بالإدارة ان تطور العلاقات مع هؤلاء العملاء وتعمل على اعلامهم بكل ما هو جديد ومفيد لهم. لقد لعبت انظمة المعلومات دورا مهما في تقريب الصورة الذهنية للعملاء حول ما يطرح في الاسواق وبشفافية عالية. واصبحت منظمات الأعمال تتسابق في جعل هؤلاء العملاء اكثر سعادة ورفاهية واكثر متعة في تعاملهم مع المنظمة بدلا من النظر اليهم في إطار تلبية حاجاتهم بمنظور تقليدي<sup>(1)</sup>.

#### 6/ الأداء العالي في المنظمات:

والذي يتطلب التركيز على العملاء ورفع مستوى الانتاجية وتحسين الجودة واعطاء قيمة وأهمية عالية للموارد البشرية، وزيادة صلاحيات العاملين، وادراك التنوع في قوة العمل، والالتزام باخلاقيات العمل والمسئولية الاجتماعية<sup>(2)</sup>.

مما سبق يلاحظ ان لبيئة الاعمال بلامحها الحالية تمثل تحديا كبيرا لمنظمات الاعمال ولهذا فمن الضروري على المنظمة ان تعي اهمية هذه البيئة وتسعى بشكل جدي لدراستها من اجل التكيف والتأقلم معها واتخاذ كافة الاجراءات للتنبؤ بمتغيرات هذه البيئة مستقبلا واستباقها وهذا بهدف اقتناص اكبر قدر من الفرص التي تقدمها هذه البيئة وفي الوقت نفسه محاولة تجنب اكبر قدر من المخاطر التي يجلبها العمل في هذه البيئة.

وتجدر الإشارة إلى ان المنظمات لا تتعامل بطريقة واحدة مع بيئة الأعمال ومتغيراتها، فلكل منظمة توجهها واسلوبها الخاص في مواجهة البيئة، بحيث يبني هذا التوجه والاسلوب على اساس مواجهة البيئة، وأهميتها بالنسبة للمنظم

(1) وائل محمد صبحي، وطارق منصور الغالي، أساسيات الاداء ويطاقة الاداء المتوازن ، دار وائل للنشر ، عمان: 2009م، ص191.

(2) مجدي محمد محمود طابل ، مرجع سبق ذكره، 311.

## المبحث الثاني

### اسباب وكيفية تغلب المنظمات على المتغيرات البيئية ومقاومة التغيير

#### 1-2-1 أسباب التغيير ودواعيه:

تعيش شعوب العالم فترة من فترات التغيير السريع والمستمر حيث يتعذر وجود بيئة واحدة في المجتمعات المعاصرة تتصف بالاستقرار الدائم والظروف المؤكدة التي يمكن التحكم فيها وتكون عوامل التغيير المؤكده التي يمكن التحكم فيها محددة او منعدمة ، فالعالم الذي نعيش فيه أصبح عالما صغيرا حيث اتاحت ثورة المعلومات الهائلة ان تحمل الكرة الارضية باسرها الاحداث والافكار التي تحدث في أي مكان فور وقوعها كما ساعدت التحركات السريعة المتلاحقة للشعوب والافراد والسلع والخدمات على ربط الاماكن المتباعدة في سهولة ويسر<sup>(1)</sup>.

كذلك كان التقدم التكنولوجي في المجالات المتعددة كأساليب وطرق الصناعة وصناعة المعلومات ووسائل الاتصالات واستخدامات الذرة والهندسة الوراثية وغيرها وما ارتبط بها من آثار هائلة على توالي التغييرات في كافة المجالات وعلى أعرض الجهات كل هذه الأمور ادت الى توالي التغييرات التي تجابه المجتمعات والمنظمات بسرعات هائلة في قليل من الزمن الي ان اصبح التغيير هو الاساس في الحياة في حين اصبح الاستقرار هو عملية محدودة بفترة زمنية استمرارا لعملية تغيير اخرى وهكذا التغيير بهذا المعنى ليس مناقض للاستقرار بل هو لازمة من لوازمه وضرورة لتحقيقه فالحياة معناها التغيير والكمال معناه احداث التغيير للتوافق مع الأوضاع الجديدة ومن ثم يتعين قبوله واعتباره قاعدة طبيعية من الحياة وليس استثناء كما ان عملية احداثه اصبحت امرا حتميا ضروريا وهي عملية مستمرة تتناسب مع طبيعة الاشياء.

ويمكن اجمال الاسباب التي تعد المنظمات والافراد الى احداث التغييرات فيما يلي<sup>(2)</sup>:

#### (أ) الاسباب الاجتماعية والسياسية:

ان ما يسود المجتمع من نزاعات او اتجاهات سياسية واجتماعية تمس كل فرد في المجتمعات الصغيرة والكبيرة، اسمته بشكل مضطرب وخاصة من خلال السنوات الاخيرة في تحول نمط الحياة الاجتماعي المرتكز على النزعة الفردية الى النزعة والنظرة الجماعية ولا شك ان العمل يتاثر بهذه النزعات والتي تؤثر بدورها في احتياجات وسلوكيات الافراد المختلفة

(1) طلال خالد عبد الباسط ، دورادارة التغيير في خلق ميزة التسويقية التنافسية ، دراسة مقارنة لبعض الشركات رسالة دكتوراة غير منشورة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - الخرطوم 2010م، ص 39-40.

(2) المرجع السابق، ص 41.

لذا ينصح المديرون والقادة بمجaraة ومتابعة التغييرات المستمرة والتي تطرأ على حياة الافراد ومعرفة اسبابها وبان القراءة والاطلاع على الموضوعات الاجتماعية والسياسية والاستفادة منها سيكون عاملا مساعدا علي احداث التفسيرات المختلفة بفعالية ، كما انها تمكن من التنبؤ بما قد ينتج عنها من آثار بدرجة كبيرة؟

### (ب) الاسباب الاقتصادية:

ان التغييرات الاقتصادية اصبحت سمة من سمات العصر واصبحت تتم بسرعة كبيرة جدا او ببطئ شديد مما يعقد فرص التغلب عليها او دفعها، وقد يكون التغيير في تقلب الاسعار او التدفقات النقدية ، مما يؤدي الى تغيير في النشاطات والخدمات وطرق تقويمها كما ان العوامل التقنية الحديثة وعناصر التحديات أدت الى هدم انماط كانت ثابتة لفترات من الزمن وهذه الامور ترتب على مديري المنظمات اخذ الحيطة والتأهب للتوافق مع التغييرات المفاجئة على كل المستويات لذا فالحكمة ان يقوم المديرون باعداد الخطط والخطط البديلة للاستعانة بها خلال فترات الاضراب والتغييرات التي تحدث بسرعة كبيرة جدا.

### (ج) الاسباب التكنولوجية او التقنية:

تؤثر ثورة المعلومات التكنولوجية بشكل كبير على أساليب الإدارة وتقديم الخدمات اضافة الى عمليات البيع والشراء وتتساعد هذه التأثيرات يوم بعد يوم وبشكل سريع جدا لأن تقنية المعلومات اصبحت جزءاً من الاتجاه الهادف الى انجاز المهام المتداولة بفاعلية اكبر وبناء على ذلك ينصح المديرون وقادة العمل في المنظمات على اتقان المعلومات للتنافس من أجل البقاء واتباع سياسة الانفتاح حيال كل تطور تكنولوجي.

حيث ان التقنيات الحديثة التي تظهر في بداية اي عمل قد تكون غير ملائمة وغير ذات جدوى وقد تكون فرص الرهان فيها يعد لانجاز اي مهمة بكفاءة وفعالية عالية.

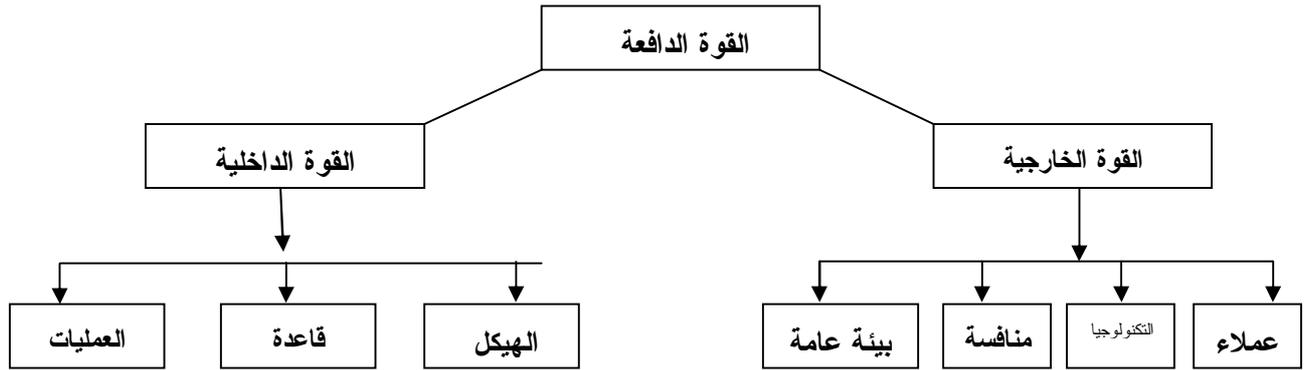
وهذه الاسباب مجتمعة قد يكون سببها داخليا أي داخل القطر او المنظمة أو قد يكون خارجيا تقوم به برغبتها او مفروض عليها بسبب الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

وهذا يعني ان التغيير اصبح ضرورة يتحتم علي المجتمع قبولها فنية وتكنولوجية واجتماعية وفكرية وثقافية وعلمية واعلامية في العادات والتقاليد ومن المفاهيم والنظريات من قبل ذلك ادارياً وتنظيمياً حيث يجب تدخل وتدخل بالضرورة مثل هذه الظروف المتغيرة في سياسات واساليب العمل.

فوبتغة التغيير الاقتصادي والاجتماعي والاداري والسياسي والفكري وتتسع كلما تنوعت الازواص وتغيرت الافكار وتحولت كلها دون أن تستقر عند صورة واضحة<sup>(1)</sup> إضافة لما ذكر انفا من اسباب تعود الى اهمية التغيير في حياتنا نجد ان هناك ايضاً قوى دافعة للتغيير يمكن تصنيفها لمجموعتين رئيسيتين هما:- القوى الخارجية - القوة الداخلية

- هذه القوة يمكن توضيحها بالتفصيل علي الشكل رقم(5)

الشكل رقم(5): القوة الدافعة للتغيير



المصدر: طلال عباس طلال ، دورادارة التغيير في خلق ميزة التسويق التنافسية ، دراسة مقارنة لبعض الشركات رسالة دكتوراة غير منشورة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - الخرطوم 2010م، ص4

### القوى الخارجية:

تتضمن القوى الخارجية الداعمة للتغيير كافة العوامل والمؤثرات التي تقع خارج سيطرة الإدارة وتؤثر في قدرتها على تحقيق اهدافها وفي مقدمتها قوى السوق والمنافسة والتكنولوجيا والبيئة العامة وسوف نتطرق اليها بتفصيل في الفصل الثاني ومن الاسباب المؤدية الى التغيير ما يلي<sup>(2)</sup>:-

#### 1/ الطبيعة المتغيرة لقوة العمل:

ان المنظمات تحولت من اسلوب اختيار العاملين بالانتقاء الاختياري الى انتقاء الافراد المتعلمين ذوي المهارات والكفاءات المتميزة من حملة الشهادات العليا وهذا حدى بها الى العناية بتدريب العاملين بها وزيادة معارفهم ومهاراتهم حتى يتمكنوا من التعامل مع التكنولوجيا والتطور المتزايد والمستمر هذا بالاضافة الى دخول المرأة الى ميدان العمل باعداد كبيرة

(1) السيد عليوة ، إدارة التغيير والازمات ، القاهرة، دار الامين للنشر، 2005م، ص 12.

(2) شوقي ناجي حداد، منظور كلي لادارة الاعمال،: دار وائل للنشر والتوزيع، 2000م، ص38-42.

ومقدرة واحتلالها للمراكز القيادية من الإدارات المختلفة كل هذا أدى إلى أحداث نقلة وتحول كبير في نوعية وكمية قوة العمل.

## 2/ التغيير في مظهرية المنظمات:

وذلك يتمثل في ظهور أساليب وأشكال قانونية جديدة مثل الاندماج التعامل، وغيرها والتي أدت بدورها إلى تغيير في هيكل المنظمة وترتب عليها الاستغناء من جزء كبير من العاملين عند القيام بإعادة التنظيم أو إدخال التقنية الآلية بدلاً من الأفراد.

## 3/ التغيير من مهام الإدارة نفسها:

إن التغيير في قوة العمل وفي هياكل المنظمات انعكس بدوره على مهام الإدارة وأدى إلى تغيير أساليب وتنظيم العمل في كل المستويات ففي الإدارة الدنيا ظهر مبدأ المشاركة في صناعة القرار وظهر ما يعرف بحلقات الجودة وهذا بدوره انعكس على تصميم العمل نفسه أما في الإدارة الوسطى يلاحظ اختفاء بعض المستويات أما بالاستغناء عنها أو استبدالها بأخرى نسبة للاندماج أو الامتلاك أو غيره وبالنسبة للإدارة العليا يظهر التغيير جلياً حيث يتطلب منها تمثيلاً للوضع الجديد إن تتوفر فيها الرؤية الواضحة والامام بكل ما في المنظمة والتعاون مع الآخرين من حولها لتحديد متطلبات ورغبات الزبائن وتحمل المسؤولية الاجتماعية كالاهتمام بالبيئة والالتزام بالموصفات العالمية لعملية التغيير.

كذلك فصلت هذه الأسباب بصورة أوسع في الآتي (1):

1. الزيادة السكانية المستمرة والهجرة من الريف إلى المدن.
  2. ارتفاع مستوى المعيشة بصورة مستمرة بالنسبة لسكان العالم.
  3. الاتجاهات الفكرية الحديثة حول الدولة في الحياة اليومية للجمهور وحول فكرة الديمقراطية والمساواة وبسط الحريات وغيرها.
  4. المتطلبات التي تفرضها المنافسات الدولية ومتطلبات الأمن القومي.
  5. ثورة التطلعات والزيادات المستمرة في تطلعات الناس حول الأفضل.
  6. التقدم العلمي والتكنولوجي المتواصل.
- وأيضاً من دواعي وأسباب التغيير ما أورده العميان وأهمه (2).

(1) عاصم الأعرجي، دراسات معاصرة من التطور الإداري منظور تطبيقي، أعمال دار الفكر للنشر، 1995م، ص 242.

(2) محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 347.

## (1) الحفاظ على الحيوية الفاعلة:

يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المنظمات فالتغيير يؤدي الى انتعاش الامل والى سيادة روح التفاؤل ومن ثم تظهر المبادرات الفردية والجماعية وتظهر الاراء والاقتراحات ويزداد الاحساس باهمية وجدوى المشاركة الايجابية ومن ثم تخفيض روح اللامبالاة والسلبية الناجمة عن الثبات والاستقرار الممتد لفترة طويلة من الزمن.

## (2) تنمية القدرة على الابتكار:

التغيير يحتاج دائما الى جهد للتعامل معه سواء التعامل الايجابي بالتكيف أو والتعامل السلبي بالرفض وكلا النوعين من التعامل يتطلب ايجاد وسائل وادوات وطرق مبتكرة ومن ثم يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الاساليب وفي الشكل وفي المضمون.

## (3) إثارة الرغبة في التطور والتحسين والارتقاء:

يعمل التغيير على التفجير في المطالب وإثارة الرغبات وتنمية الدافع والحافز نحو الارتقاء والتقدم، ذلك بما يستدعيه من تطور وتحسين متلائم في كل المجالات كزيادة الانتاجية وتحسين وضع الافراد المادي والمعنوي من خلال الآتي:-

- أ. عمليات الاصلاح والمعالجة للعيوب والاطفاء التي حدثت والمشاكل التي نجمت عنها.
- ب. عمليات التجديد والاحلال محل القوى الانتاجية التي استهلكت واصبحت غير قادرة على الانتاج والعمل.
- ج. التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق اساليب انتاج جديدة تعتمد على تكنولوجيا جديدة.

## (4) التوافق مع متغيرات الحياة:

يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف بالتوافق مع متغيرات الحياة ومع ما تواجهه المنظمات من ظروف مختلفة ومواقف غير ثابتة، وبيئة تتفاعل فيها العديد من العوامل والافكار والاتجاهات والقوى والمصالح.

## (5) زيادة مستوى الأداء:

يعمل التغيير على الوصول الى أعلى درجة من الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية وذلك من خلال:

أ. اكتشاف نقاط الضعف والتغيرات التي أدت الى انخفاض الاداء مثل : الاسراف، الفاقد والتالف والضائع ومعالجتها.

ب. معرفة نقاط القوة وتأكيدھا مثل: عمليات الحفز وتحسين مناخ العمل، زيادة الرغبة من التفاعل الايجابي مع العاملين والولاء والارتباط بالعمل<sup>(1)</sup>.

## 2-2-1 مقاومة التغيير وأسبابه :

تعني مقاومة التغيير امتناع الافراد عن التغيير او عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون الى المحافظة على الوضع القائم. وفي هذا السياق يقول الاعرجي<sup>(2)</sup> ان المقاومة قد تأخذ شكلا آخر وذلك بان يقوم الافراد باجراءات مناقضة او مناهضة لعمليات التغيير، وهذه المقاومة قد لا تكون سلبية في اغلب الاحوال بل ايجابية . وتتمثل ايجابية المقاومة عندما يكون التغيير المقترح سلبيا بمعنى ان الفوائد المتحققة منه اقل من التكاليف المدفوعة وعدم الامتثال له يصب في مصلحة الادارة اما سلبية المقاومة فانها تتم عندما تكون نتائج التغيير ايجابية ومردودها على الموظف والمنظمة كبيرا مقارنة بتكاليفها.

## أسباب مقاومة التغيير:

لخص الاعرجي اسباب مقاومة التغيير في الآتي<sup>(3)</sup>:-

### 1/ الارتياح للمالوف والخوف من المجهول:

يميل الناس عادة الى حب المحافظة على الأمور المالوفة لانهم يشعرون بالرضا والارتياح ويخشون التغيير لما يجلبه من اوضاع جديدة غير مالوف

### 2/ العادات:

تدل نظريات التعلم المختلفة على ان الفرد يكون عادات وانماط سلوك تحدد طريقة تصرفه وكيفية استجابته للمواقف، ويشعر الفرد بالارتياح لها لانه لا يكون مضطرا للتفكير في كل موقف جديد بطريقة جذرية بل يصبح روتينيا ومبرمجا الى حد ما.

### 3/ سوء الادراك:

ان عدم القدرة على ادراك نواحي الضعف والقصور في الوضع الحالي وكذلك عدم القدرة الى ادراك جوانب القوة ومزايا الوضع الجديد يشكل عائقا كبيرا في وجه التغيير.

(1) المرجع السابق، ص348.

(2) عاصم الاعرجي، مرجع سبق ذكره، ص243.

(3) المرجع السابق، ص275-276.

#### 4/ المصالح المكتسبة:

ترتبط مصالح الفرد ارتباطاً وثيقاً بالوضع القائم مما يجعله يقاوم أي تغيير أو تعديل عليه لأن ذلك يعني خسارة شخصية له كضياع نفوذه أو مركزه أو الحاق خسارة مالية أو معنوية به.

#### 5/ الانتماءات الخارجية:

تنشأ مقاومة التغيير أحياناً عندما يشعر الفرد أو الجماعة أن تقاليد ومعايير جماعة صديقة مهددة بسبب التغيير الجديد المفاجي فعلي سبيل المثال قد تكون للمرء علاقات ودية وطيدة مع أفراد وجماعات معينة وفي حالة إدخال التغيير فقد يصيب هؤلاء الأفراد والجماعات الصديقة ضرر. ومن هنا يخلق عند الفرد نوعاً من التضارب بين مصلحة المنظمة التي يعمل فيها والتي سيكون التغيير مفيداً لها وبين مصلحة الجماعة الصديقة التي سيكون التغيير ضاراً بها وهذا يسبب مشكلة الزام وولاء بالنسبة للموظف.

أيضاً أوضح رضا<sup>(1)</sup> أسباب مقاومة التغيير بالدرجة الأساسية للأسباب التالية:

- التخوف من توجيه التغيير والتطوير لتحقيق مصالح شخصية أو لتعميم منافع جهة معينة.
  - عدم توفر معلومات كافية عن أسباب ودوافع التغيير.؟
  - سوء فهم الدوافع والمقاصد الحقيقية للتغيير.
  - التخوف من الجديد غير المؤلف غير الواضحة نتائجه.
- توجد بعض الأسباب الأخرى ذات التأثير غير المتوسط على مقاومة عملية التغيير والتطوير من هذه الأسباب الآتي:-<sup>(1)</sup>

(1) عدم الاستعداد لطلب مهارات وقدرات جديدة من الأفراد كنتيجة لعملية التغيير.

(2) انخفاض الدافع لدى الأفراد لعملية التغيير والتطوير والتمسك بما هو قائم من أنظمة وعلاقات.

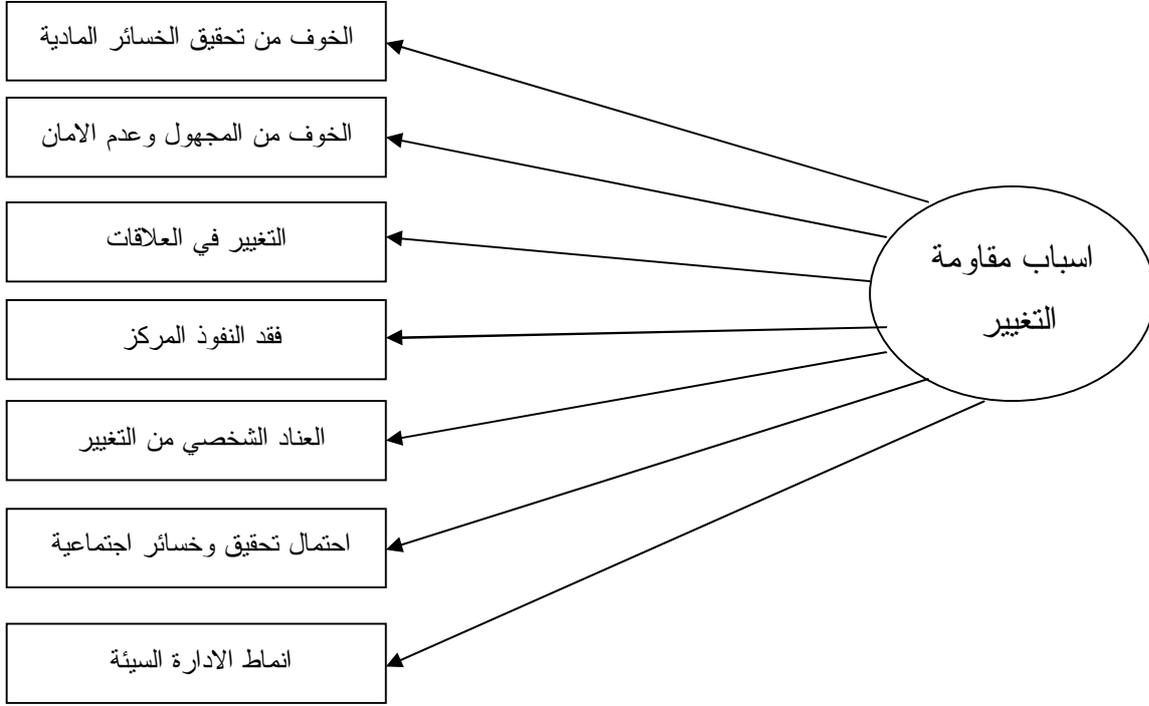
(3) التخوف من مساس المصالح والمكاسب المكتسبة المستقرة لفترات طويلة.

كما يبين الشكل رقم (6) بعض أسباب مقاومة التغيير الأخرى

(1) رضا السيد، قياس وتطور أداء المؤسسات العربية، الشركة العربية المتحدة للتسويق، القاهرة 2007م، 93-94.

(1) المرجع السابق .

## الشكل رقم(6): اسباب مقاومة التغيير



المصدر: رضا السيد، قياس وتطوير أداء المؤسسات العربية المتحدة للتسوق ، القاهرة ، 2007م، ص94

ويمكن ايضاح اهم الاسباب الموضحة بالشكل فيما يلي :-

(1) الخوف من الخسائر المادية: فإذا ما تضمن التغيير مكاسب سالبة للفرد فانه سيعمل على انجاحه والعكس صحيح.

(2) الخوف من المجهول وعدم الأمان: فكثير من الافراد يقاومون التغيير حينما تكون النتائج غير واضحة او مؤكدة فالاحتفاظ بالموجود ايسر من الولوج في المجهول والبحث عن المفقود ويسمى هذا الشعور بالامان والتحوط والاستقرار.

(3) التغيير في العلاقات والارتباطات الشخصية: فالتغيير في النواحي الفنية قد يصاحبه آخر في الارتباط والعلاقات الشخصية وهو ما يؤدي الى مقاومة التغيير.

(4) عدم فهم اهداف التغيير ومبرراته والخوف من زوال بعض الامتيازات والقوى والتوازنات بين الادارات.

كما أوضح قيس<sup>(1)</sup> الاسباب التي تدعو الافراد لمقاومة التغيير في الآتي:-

<sup>(1)</sup> قيس مؤمن وآخرين، التنمية الإدارية،، زهران للنشر والتوزيع الاردن: عمان ، 1997م ص 181- 182.

1. الخوف من المجهول.
2. الحاجة للامن والاستقرار.
3. عدم وجود شعور بالحاجة للتغيير.
4. تهديد مصالح و مزايا مكتسبة.
5. الافتقار للموارد.

أما كينيدجي كيري وكريبتندر Kinidj, Krei, and Kreitnor<sup>(1)</sup> فيذكران الاسباب التي تدعو

الافراد لمقاومة التغيير في الآتي:-

- المفاجأة والخوف من المجهول.
- مناخ عدم الثقة
- الخوف من الفشل
- فقدان المركز والامن الوظيفي.
- ضغط الزملاء (النظراء) على الفرد باتجاه مقاومة التغيير.
- ارباك التقاليد الثقافية أو العلاقات الاجتماعية( نقل الموظفين وترقياتهم يربك العلاقات الاجتماعية).

- تضارب الشخصيات ( شخصية وسيط التغيير يمكن ان تولد مقارنة).
- افتقاد الحصافة والحنكة إضافة الى التوقيت غير مناسب " ادخال التغييرات بطريقة تفتقر الى الحساسية او في وقت صعب".

أما<sup>2</sup> Neher فيميز بين ثلاثة انواع من المقاومة تتفاعل مع بعضها البعض وينشأ عنها الاتجاه العام للمنطق نحو التغيير، كما يشير لذلك الجدول رقم (1) .

- أ) عوامل منطقية Logcial تعتمد على التحليل العقلاني والعلم والمعرفة
- ب) عوامل نفسية Psychological تعتمد على العواطف والمشاعر والاتجاهات.
- ج) عوامل اجتماعية Sociological تعتمد على مصالح وقيم الجماعة

(1) نقلاً عن نفس المرجع السابق، ص182.

(2) نقلاً عن قيس واخرون ، التنمية الادارية ، زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، 1997 ، ص: 184

ويوضح الجدول رقم(1) تفاصيل الأنواع الثلاثة من انواع مقاومة التغيير.  
الجدول رقم(1) : انواعالعوامل المنطقية والنفسية والاجتماعية لمقاومة التغيير.

الاجتماعية	النفسية	المنطقية
1/ التحالفات السياسية	1/ الخوف من المجهول	1/ الوقت المطلوب للتكيف
2/ القيم المضادة للجماعة	2/ عدم التسامح مع التغيير	2/ الوقت الاضافي لعادة التعلم
3/ نظرة ضيقة تهتم فقط لمصلحة الجماعة	3/ عدم الميل نحو لادارة او وسيط التغيير	3/ احتمالات نشوء ظروف غير مرغوبة
4/ الحفاظ على مصالح مكتسبة	4/ الحاجة للامن والرغبة في المحافظة على الوضع الراهن	4/ تكاليف اقتصادية للتغيير
5/ الرغبة في المحافظة على العلاقات الراهنة		5/ التساؤل حول الجدوى الفنية للتغيير

المصدر: قيس وآخرون، التنمية الادارية، زهران للنشر والتوزيع عمان، 1997ص 183

ويقدم الكاتب احمد ماهر (1) قائمة طويلة بمسببات ومصادر المقاومة التي تدمج الآراء

السابقة وغيرها بما يأتي:

أ/ عندما تكون اهداف التغيير غير واضحة.

ب/ عندما يكون الاشخاص المتأثرون بالتغيير غير المشتركين فيه

ج/ عندما يكون اقناع الآخرين بالتغيير يعتمد على اسباب شخصية

د/ عندما يتم تجاهل تقاليد وانماط ومعايير العمل.

هـ/ عندما يكون هناك خوف من نتائج التغيير او تهديد المصالح الشخصية.

و/ عندما يكون هناك خوف من فشل التغيير.

ز/ عندما يرتبط التغيير باعباء وضغوط عمل كبيرة.

ح/ عندما تكون تكلفة التغيير اكبر من العائد منه.

(1) أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره، ص42.

ط/ عندما يرتبط التغيير بتهديدات وظيفية.

ي/ عندما يكون هناك عدم رضا عن الوضع الحالي.

ك/ عندما يكون التغيير سريعاً جداً.

ل/ عندما تكون الخبرات السابقة على التغيير سيئة.

م/ عندما يكون هناك تعارض حقيقي بين الافراد فيما يتعلق بالتغيير.

يتضح مما سبق ان مصادر واسباب مقاومة الافراد للتغيير عديدة ومتنوعة، فمنها ما يعود للقيم والمعايير والانماط السائدة في الجماعات والمنظمة ولا ننسى بعض انواع المقاومة قد تنشأ عن الجهات المبادرة وسيط التغيير وكيفية احداث التغيير حيث الاستراتيجية والتوقيت وغيرها.

### 3-2-1 مزايا مقاومة التغيير:

رغم انه ينظر الى مقاومه التغيير والتطور على أنها سلبية إلا أن لها نواحي ايجابية فتؤدي الى ما يلي<sup>(1)</sup>:

1. تؤدي مقاومة التغيير الى اجبار ادارة المنظمة على توضيح اهداف تغيير ووسائله واثاره بشكل افضل.

2. تكشف مقاومة التغيير في المنظمة عن عدم فعالية عمليات الاتصال وعن عدم توافر النقل الجيد للمعلومات.

3. ان حالة الخوف من التغيير ومشاعر القلق التي يعاني منها الافراد العاملون تدفع ادارة المنظمة الى تحليل ادق للنتائج المحتملة للتغيير سواء المباشرة او غير المباشرة.

4. تكشف مقاومة التغيير النقاب عن نقاط الضغط في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المنظمة.

(1) محمود سليمان العميان، مرجع سابق ذكره، ص357.

## المبحث الاول

### إدارة البيئة الخارجية للمنظمة

#### 1-1-2 مفهوم وأهمية البيئة الخارجية :

إن البيئة الخارجية التي تحيط بمنظمات الأعمال بصورة عامة ، بيئة متغيرة تقتضي من هذه المنظمات أن تتكيف معها حتى تتمكن من الاستمرار والبقاء في دنيا الأعمال والاستثمار بالصورة المطلوبة ، وهي لذلك تحتاج إلى دراسة بغرض الاستقرار والتنبؤ "المستمرين" لهذه البيئة الخارجية وهما الأساس في مسؤوليات الإدارة العليا لمنظمات الأعمال سواء كان ذلك من البداية أو العمليات اللاحقة .ومسئولية دراسة وتقييم مدراء المنظمات للبيئة الخارجية تعود لسببين هما:-

1- تحديد العوامل البيئة التي تهدد سياسة المنظمة وتعيق وصولها للأهداف المنشودة .

2- تحديد عوامل البيئة التي توفر فرصاً مساندة لتحقيق أهداف المنظمة عن طريق إجراء التعديلات اللازمة ، وإعادة هندسة العمليات الإدارية والإستراتيجية.

مع العلم بأن لكل منظمة فرصاً يمكن أن تستفيد منها ، وتواجه كذلك مخاطر وتهديدات جميعها من البيئة سواء كانت هذه الفرص ناشئة عن ظروف سياسية أو حكومية ، أو ناشئة عن الجمهور العام أو الخاص للمنظمة ، وقد أجمع الكثير من دارسي البيئة على أن متغيراتها وتفاعلاتها أو ممارساتها البيئة الخارجية لها أثر ملحوظ على أعمال اختبار السياسات الإستراتيجية لمنظمات . هذا من جهة ، ومن جهة أخرى فإن تعقيد واضطراب البيئة هي الأخرى تتطلب من إدارة المنظمة طاقات وكفاءات بشرية مناسبة ، وتركيبات هيكلية تنظيمية متجانسة بمواجهة هذه التعقيدات والاضطرابات ولاسيما أن هذا العصر يؤثر بوضوح إلى أن البيئة تزداد تعقيداً واضطراباً وتتشابك عناصرها بشكل سريع ومعقد ، بسبب التغيرات والتطورات المفاجئة<sup>(1)</sup>.

وهذا ما يفرض على المنظمات صغيرة كانت أم كبيرة وضع البيئة بالاعتبار عند اختيار وصياغة وتنفيذ وأهداف المنظمة، حيث تتصاعد الحاجة إلى الانسجام والتوافق بين الإستراتيجية البيئة ومغيراتها، ومن هنا يمكن القول أن انسجام العمليات الإدارية للمنظمة يجب أن يتحقق مع البيئة الخارجية، وله في هذه الحالة وجهان<sup>(1)</sup>:-

(1) عبد العزيز صالح بن حبتور ، الإدارة الإستراتيجية ، إدارة جديدة في عالم متغير ، ، المسيرة للتوزيع والنشر ، طبعة أولى عمان 2004م ، ص : 142 .

<sup>1</sup> (المرجع السابق ص : 143)

(أ) انسجام ثابت يعبر عن مدى فاعلية وقوة تأثير العمليات الإدارية المطبقة من قبل المنظمة على البيئة الخارجية .

(ب) انسجام ديناميكي حركي يعبر عن قوة وقابلية إدارة العمليات على التنبؤ بالمتغيرات التي تطرأ في البيئة الخارجية .

وإن الهدف المنشود من وراء دراسة البيئة الخارجية هو تأمين نجاح المنظمة في الأمد البعيد ، ولما كانت البيئة في حالة تغير مستمر وتطوير ملحوظ فإن الإدارة الفعالة تتحمل مسؤولية تقدير نسبة انسجام العمليات الإدارية مع البيئة الخارجية في حالة آنية معينة ، والتنبؤ بما سيكون عليه وضع المنظمة مستقبلاً .

إن أهمية البيئة الخارجية وحيويتها تفرض على الإدارة العليا للمنظمات الاهتمام بتأمين وانتظام العمليات وتوجيهاتها مع الأوضاع القائمة في البيئة ، كما تفرض عليها فحص ودراسة البيئة الخارجية لغرض وضع الأسس الصحيحة لبناء عمليات إدارية ناجحة<sup>(1)</sup>.

مفهوم البيئة الخارجية وأهميتها بأنها مجموعة العناصر التي تتعامل معها المنظمة وتشكل علاقات سببية مركبة معها ، وتمثل الإطار الكلي لمجموعة العوامل المؤثرة على عمل المنظمة ، عليه فإن أهمية دراسة البيئة الخارجية لمنظمات الأعمال تعتبر أحد المكونات الأساسية للعمليات الإدارية ، وفي الوقت نفسه تعتبر المهمة الأولى والأساسية لمديري العمليات الإدارية والتجارية والصناعية بالمنظمات ، وذلك من خلال الدراسة والتقييم والتحليل للتنبؤ بالمستقبل بصورة أفضل . فالبيئة هي مصدر أساسي للتغيير ، وكثير من منظمات الأعمال تصبح ضحايا التغيير البيئي لأنها تفشل في التنبؤ به أو مواكبته .

في هذا الخصوص أوضح حريم<sup>(2)</sup> إن دراسة مفهوم البيئة الخارجية وأهميتها يتوقف على قدرة المنظمة من إدارة البيئة التي تتعامل معها بنجاح ، واختيار الإستراتيجية التي تستطيع المنظمة تنفيذها بفاعلية ، ويتأثر ذلك بثلاثة عوامل هامة وهي :

(أ) درجة التنبؤ "Predictability" : وهي مدى قدرة المنظمة على التنبؤ بشكل صحيح ودقيق بالمتغيرات البيئية .

<sup>1</sup> خليل نبيل مرسي ، التخطيط الإستراتيجي ، دار المعرفة الجامعية الاسكندرية 1994 س 47  
<sup>2</sup> - د. حسين حريم ، إدارة المنظمات منظور كلي ، ط2 ، دار حامد للنشر ، عمان ، 2010م ، ص 664-674.

(ب) إدراك البيئة "Perception" : ويشير ذلك إلى مدى دقة البيئة المُدركة من قبل المنظمة ، هل البيئة التي يتم إدراكها قريبة من الواقع أم لا ؟ فالإدراك السليم للبيئة يساعد على الاستجابة لها بشكل أفضل.

(ج) عقلانية المنظمة "Rationality" : ويشير إلى مدى تصرف المنظمة بعقلانية ، فكلما تمت عمليات تطوير واختيار الاستجابات البديلة للبيئة بأسلوب عقلائي راشد زاد احتمال اختيار الاستجابة الملائمة لمتطلبات البيئة .

كذلك أوضح المقلي<sup>(1)</sup> أهمية الاهتمام بالبيئة الخارجية للمعدل العالي للتغيير بها خاصةً لمنظمات الأعمال في جميع جوانبها ، والتعقيدات الناتجة من هذا التغيير وانعكاسات ذلك على مقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بالكفاءة والفعالية المطلوبتين وهو الدافع الرئيسي وراء معظم أو جميع المساهمات العلمية التي جاءت في العقود الماضية لتكون إدارة فعالة التحليل لبيئة منظمات الأعمال لمواكبة ومراقبة ما يحدث من تغيرات وتطويعها لمصلحة المنظمة لتدفع بالعمليات الإدارية إلى الأمام .

ويرى Luffman نفس المصدر أن التغيير في البيئة الخارجية يعتبر أحد أهم المؤشرات على أداء منظمات الأعمال ، وفي نفس الوقت غالباً ما يكون خارج سيطرة إدارة المنظمة ، ولعله ليس من قبيل المصادفة أن يشكو المديرون في عصرنا الحاضر من بيئة متقلبة ومعقدة . عليه فإن من المهم أن يكون لدى الشركة وسيلة لدراسة البيئة المحيطة بها والمتغيرات التي تحدث أو يتوقع أن تحدث فيها ، وما ينتج عن ذلك من مخاطر وفرص للمنظمة الذي تكون فيه هذه التغيرات مستقبلية فإن دراسة البيئة تُعتبر نوعاً من التنبؤ<sup>(2)</sup>.

## 2-1-2 التحديات التي تواجه منظمات الأعمال في بيئة متغيرة :

تواجه منظمات الأعمال في العصر الحاضر العديد من المتغيرات البيئية كما ورد آنفاً في هذا الفصل ، هذا يشكل أمامها مأزقاً حاداً يهدد فعاليتها وقدرتها على إنجاز وتحقيق أهدافها ، وهذا المأزق يولد تحديات إدارية تشد مديري المنظمات بقوة نحو انتهاج منهج إستراتيجي لإدارة منظماتهم وإلا سوف تظل المنظمات تواجه الفشل المتكرر لتنفيذ أهدافها مما قد يؤدي لإحباط القائمين على أمرها ، ومظاهر هذا المأزق الإداري عديدة منها<sup>(3)</sup> :

<sup>(1)</sup> عمر أحمد عثمان المقلي ، الإدارة الاستراتيجية ، شركة مطابع العملة السودانية الخرطوم ، 2002 ، ص : 53

<sup>(2)</sup> المرجع السابق ، ص : 54

<sup>(3)</sup> حسن محمد احمد مختار ، الإدارة الاستراتيجية المفاهيم والنماذج ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، مصر الجديدة 2008 ، ص : 9

1- تصاعد وتسارع وإيقاع حركة التطور التكنولوجي مما يستدعي مواصلة البحث والتطوير للمحافظة على التميز التكنولوجي للمنظمة .

2- انهيار القيم التقليدية التي كانت سائدة في العصور السابقة ، وظهور مجتمعات جديدة تحمل قيماً مستحدثة ، الأمر الذي يجعل المنظمة في عزلة إن استمرت في تطبيق مفاهيمها التقليدية القديمة .

3- ظهور مجتمع الخيارات المتعددة ، حيث أصبح الخيار الأوحده أو الخيارات المحدودة أمر لا وجود له ، مما يُلقي بأعباء إضافية على الإدارة لتطوير بدائل تشبع حاجة المستهلك نسبة لتعطش السوق للبدائل ، وذلك بالاستفادة من التطورات التكنولوجية .

في هذا الصدد أشار كريج و دوجلاس<sup>1</sup> (Craig and douglas) إلى عدد من التحديات الأساسية التي تواجه منظمات الأعمال على الصعيد الكوني وتمثلت هذه التحديات في :

(1) التغيير : إن التحول من خدمة الأسواق المحلية إلى خدمة الأسواق العالمية والتغيرات التكنولوجية والهيكلية السريعة سواء في مجال الصناعة أو الخدمات وظهور مجالات ومصادر عديدة للمنافسة والتغيرات التي حدثت في مجالات الإهتمام بالبيئة تتطلب طرقاً جديدة ورؤية شاملة لكيفية إستجابة المنظمات للتغيرات البيئية والفنية نظراً لتأثيرها الكبير على النشاط . ولا يقتصر التغيير على المجالات السابقة فحسب بل يمتد إلى جوانب إقتصادية وسياسية وإجتماعية أخرى، لذلك فإن المنظمة يجب أن تقوم بمجارات التغيرات التي تحدث من خلال تطوير إستراتيجيات للإستيعاب والإستجابة لها. كما أن النظام الإقتصادي الجديد يسمح بدخول منافسين جدد فضلاً عن إبتكار أنظمة تجارية حديثة

(2) التعقيد : وينتج التعقيد بسبب تزايد دخول الشركات إلى الأسواق الدولية والنقد التكنولوجي الأمر الذي يخلق الكثير من المشكلات الخاصة بالرقابة والتوجيه لمختلف النشاطات الخاصة بالمنظمة، وإذا كانت بعض الشركات تتجه نحو إقامة تحالفات إستراتيجية فيما بينها فإن هذا بقدر ما يوفر بعض الموارد أو المشاركة في التكاليف وتخفيض الأخطار ، وإستغلال المعرفة والمهارات. ومن الدروس والتحديات التي تواجه منظمات الأعمال ما أورده الحاكم<sup>(2)</sup> علي النحو الآتي:

<sup>1</sup>Crais & Douglas " Responding To the Challenges of Global Markets ", Columbia Journal of Worled Business , Winter 1996p 44.

<sup>2</sup> ( علي عبدالله الحاكم ، الإدارة الإستراتيجية للأعمال الإنتاجية الخدمية المشتركة ، مطابع السودان للعملة ، 2007 ، ص : 14

## 1/ التخبط والفشل في تحقيق فعالية الأداء :

من المشكلات الأساسية التي تواجه منظمات الأعمال هو التخبط والفشل في تحقيق الفعالية في أداء منظماتهم نتيجةً لسوء التقدير الذي ينتج عنه انعكاسات سلبية في جوانب مختلفة في أداء المنظمات مثل :-

(أ) تكس المخزون الزائد عن اللزوم .

(ب) النقص الواضح في الإنتاجية أو القصور في الخدمات عند الطلب الفعلي .

(ج) العمالة الزائدة أحياناً أو النقص في الكوادر المدربة والنادرة وتأثير ذلك على الأرباح وعلى الإنتاج .

(د) انخفاض جودة المنتجات أو مستويات الخدمات عن المستوى الذي يطلبه السوق أو المستفيدين.

(هـ) تحديد القدر المطلوب تشغيله من الطاقة ، أو توظيفه من التقنية ووسائل الأداء بالضبط .  
أيضاً من المشكلات الأساسية التي تواجه منظمات الأعمال ، كما أوضحها السلمي<sup>(1)</sup> في عدم حلحلة بعض المشكلات الإدارية في كل تنظيمات العمل ، وعدم إحداث التغيير لمواكبة أنماط وأساليب العمل الإداري ، وتطوير أوضاع الإنتاجية والخدمية والمنظمية وصولاً نحو مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية.

ومن المشكلات التي تواجه المنظمات في العمل الإداري عدم الاهتمام بحمية التغيير والتطوير باعتبارها من مقومات الاستمرار والبقاء في مواجهة التحديات التي تقابل الإدارة في عالمنا المعاصر ، وينتج عنه انعكاسات سلبية في جوانب مختلفة في أداء المنظمات مثل :

## 2/ الأساليب والأدوات غير مواكبة لتغير البيئة :

نجد أن الأدوات ومستوى التقنية والأساليب المستخدمة في التصنيع لم تعد كافية لمواكبة التغييرات العائلة التي تؤثر على المنظمات في الوقت الحاضر خاصةً التغييرات في أذواق المستهلكين ، أو مطالب المستفيدين ، واحتياجات السوق ، إن أي منظمة أو شركة عامة أو خاصة ، تجارية أو صناعية ، لا يمكن إدارتها من أجل الكفاءة في التصنيع وزيادة الإنتاجية فقط ، وإنما تقع عليها عبء تميمتها وتطوير الطرق والأساليب التي تدفع بالتصنيع نحو مقابلة أهداف النجاح والنمو والبقاء

(1) علي السلمي ، السلوك التنظيمي ، دار غريب للطباعة ، لم يوضح سنه الطبع ، ص : 321 .

### 3/ فشل الخطط الإستراتيجية (إن وُجدت) :

نجد ان معظم الخطط الاستراتيجية لمنظمات الاعمال ان وجدت لا توضح ماتحتاجة مهمة الانتاج ، ومايلزمها من مقدرات لتحقيق الاهداف ،بمعني ان عمليات التصنيع والانتاج يجب أن تُصمم خصيصاً لمقابلة احتياجات السوق ، واحتياجات المستفيدين ، وإلا فإن المنظمة ستنتهي بنظام يبدو جيداً جداً في نفسه ولكنه ليس جيداً ، تعمل ما ترغب فيه المنظمة . إن من الضروري ترجمة أهداف وإستراتيجيات المنظمة إلى ما هو مرغوب فيه ، إن على المنظمة أن تسأل نفسها عن : ماذا يجب أن تتجزه ؟ . ما مستوى الإنجاز اللازم لتنفيذ وتدعيم الإستراتيجيات ؟ . ما هي أكثر مهام التصنيع أو الإنتاج صعوبةً ؟ . وما هي مشاكله ؟ .  
- وما هي بدائل الحلول المتاحة ؟ .

### 4/ الحيرة والتحسر بدلاً عن التفكير والتدبير والتبصير :

عادةً ما يحدث دائماً عبارات الحيرة والتحسر أكثر من التفكير والتبصير ، إذ عادةً ما يجتر كبار الإداريين ما كانت عليه المنظمة من كفاءة قبل أن تتردى ربحيتها أو أحوالها إلى المستوى المعاش

### 5/ الجهل بإستراتيجيات وبحوث التسويق :

لابد من الاهتمام بإستراتيجيات وبحوث التسويق من وقت لآخر لقياس مدى كفاءة العمليات ، فقد تكون هناك حاجة للتغيير .

### 6/ نقص المهارات والمعارف الخاصة بالتخطيط الإستراتيجي :

لعدم وجود عدد كافٍ من رجال الصناعة من الإداريين الذين بمقدورهم جلب وتشجيع تنمية المعارف والمهارات الضرورية اللازمة لتخطيط الإستراتيجي (1)

### 7/ الاهتمام بالتفاصيل على حساب التخطيط :

إن اهتمام مدراء المنظمات بالتفاصيل أكثر من اهتمامهم بالتخطيط بالكفاءة في تنفيذ الخطط والعمليات ، وهذه الاعتبارات هي المحور الأساسي في الحكم على فعالية الإدارة .  
علية يري الباحث ان تلك التحديات التي تواجه منظمات اليوم تحتاج لمزيد من الحنكة من مدراء المنظمات لاتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب وذلك لتحقيق الاهداف المرسومة

<sup>1</sup> ( علي عبدالله الحاكم ، مرجع سبق ذكره ، ص :15

### 3-1-2 تحليل البيئة الخارجية :

يشير التحليل البيئي إلى العملية التي يطور بواسطتها متخذي القرار الرئيسيون فهمهم للبيانات التنظيمية ، أي العوامل التي يمكن أن تؤثر على أداء المنظمة الآن وفي المستقبل . إن العملية التي يستطيع المدراء من خلالها تحديد المتغيرات البيئية المؤثرة على المنظمة من أجل معرفة الفرص والتهديدات ، لمساعدتهم في دراسة وتقويم عوامل البيئة الخارجية تقتضي الإجابة على العديد من النقاط ومنها<sup>(1)</sup> :

- (1) ما هي بيئتنا الحالية ، وما هي البيئات المحتملة التي يمكن أن تواجهها مستقبلاً؟
- (2) المساعدة في وضع الأهداف التي يتوجب تحقيقها ، فدراسة البيئة الخارجية تساعد المنظمة على وضع أو تعديل الأهداف بحسب النتائج المستخلصة من تلك الدراسات . هذا إلى جانب دورها في وضع الأهداف التشغيلية لمختلف الإدارات .
- (3) الموارد المتاحة : كما تساعد دراسة للعوامل البيئية في تحديد أو بيان الموارد المتاحة ، وكيفية الاستفادة منها ، وما هو الوقت المناسب لذلك .
- (4) النطاق والمجال المتاح أمام المنظمة : تُسهم دراسة البيئة في تحديد نطاق السوق المرتقب ، ومجال المعاملات المتاح أمام المنظمة ، وبيان علاقتها بالمنظمات الأخرى .
- (5) مساعدة الإدارة في تكوين نظام الإنذار المبكر من أجل تهيئة الاستعدادات اللازمة قبل ظهور التهديد المحتمل بوقت مناسب ، وبالتالي تصميم إستراتيجية كفوءة قادرة على مواجهة التهديدات والتحلل من آثارها "يتطابق هذا الحديث مع ما ذكره عبد العزيز<sup>(2)</sup>" حيث يقول (يقصد بتحليل البيئة الخارجية عملية معرفة واستكشاف العوامل والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية ، والتكنولوجية والسياسية والثقافية وقوى المنافسة ، وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المنظمة الخارجية "المباشرة وغير المباشرة" ومعرفة مصادر مكونات هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر أو أجزاء فرعية ، وفهم علاقات التأثير فيما بينها من جهة ، وبينها وبين منظمة الأعمال من جهة أخرى .

ويسترسل ، عبد العزيز في نفس الخصوص والمصدر أن البيئة الخارجية تُعد من التغيرات المهمة للإدارة ، وبالتالي فإن الاستقرار والتنبؤ المستمرين من قبل الإدارة العليا للمنظمة لهذه البيئة هما مفتاح النجاح والتقدم سواء كان في بدايتها أو العمليات اللاحقة .

<sup>(1)</sup> مؤيد سعيد السالم ، أساسيات الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى عمان ، 2005م ، ص : 88

<sup>(2)</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور ، الإدارة الجديدة في عالم متطور ، دار المسيرة عمان ، 2004م ، ص : 142 ، ص : 143 .

وأضاف حسين حريم<sup>(1)</sup> منذ تطور نظرية النظم ومفهوم النظام المفتوح ، أصبحت البيئة الخارجية للمنظمات جزءاً أساسياً وعنصراً هاماً من عناصر النظريات الحديثة للمنظمات ومن التنظيم ، بل وتطورت عدة نظريات تتناول العلاقة بين البيئة والمنظمة" ، "ويتفق معظم المفكرين والباحثين على أن للبيئة تأثيراً هاماً واضحاً على المنظمة "كما أن للمنظمة تأثيراً على البيئة" ، وينبغي على المديرين التكيف والتعامل مع التغيرات البيئية بنجاح وفاعلية لضمان بقاء المنظمات ونموها وتتضح أهمية تحليل البيئة لمديري منظمات الأعمال في ناحيتين رئيسيتين هما:-

- (1) أن البيئة تتضمن مخاطر ، وتهديدات يمكن أن تعيق عمل المنظمات وتحقيق أهدافها .
- (2) أن البيئة توفر فرصاً مساندة للمنظمات تساعد على القيام بأعمالها وتحقيق أهدافها .

لذا كان لابد للمديرين من تحديد المخاطر والفرص والتعامل معها بفاعلية ، ومن ناحية أخرى، تزداد أهمية البيئة الخارجية بالنسبة للمديرين يوماً بعد يوم نظراً لاضمحلال الموارد التي تحتاجها المنظمات ، وتزايد اضطرابات البيئة وتعقدها وتشابكها هذا بالإضافة إلى تزايد المنافسة، ونشوء ظاهرة العولمة والقوانين والاتفاقيات الدولية ، وتزايد المنظمات متعددة الجنسيات ، عليه أنه من الثابت أن لكل منظمة فرصاً يمكن أن تستفيد منها ، وتواجه كذلك مخاطر وتهديدات جميعها من البيئة سواءً كانت هذه الفرص ناشئة عن ظروف سياسية أو حكومية أو ناشئة عن الجمهور العام أو الخاص للمنظمة ، وقد أجمع الكثير من الباحثين على أن كتل البيئة الخارجية لها أثر ملحوظ على أعمال اختيار وسياسات وتوجهات الأهداف وبناء الإستراتيجيات ، هذا من جهة ، ومن جهة أخرى فإن تعقب واضطراب البيئة هي الأخرى تتطلب من إدارة المنظمة طاقات وكفاءات بشرية مناسبة ، وتركيبات هيكلية تنظيمية متجانسة بمواجهة هذه التعقيدات والاضطرابات ، والتي قد تتشابك عناصرها بشكل سريع ومقعد بسبب التغيرات والتطورات المفاجئة ، وهذا بالطبع يفرض على المنظمات، وضع البيئة بالاعتبار عند اختيار العمليات الإستراتيجية حتى يتم التوافق والانسجام مع البيئة ومتغيراتها ، وإن الانسجام مع البيئة ومتغيراتها يُعد مؤشراً لاختيار قدرة وجدارة المنظمة على النمو والبقاء ، وهنا نؤكد بأن انسجام عمليات المنظمة إن تحقق مع البيئة الخارجية ، فالبيئة هي مصدر أساسي للتغيير ، وكثير من منظمات الأعمال تصبح ضحايا التغيير البيئي لأنها تفشل في التنبؤ به أو مواكبته<sup>(2)</sup> .

<sup>1</sup> حسين حريم ، إدارة المنظمات منظور كلي ، دار حامد للنشر ، الطبعة الثانية ، عمان ، 2009م ، ص : 45 .0

<sup>2</sup> عبدالحميد عبدالفتاح ، التخطيط الاستراتيجي ، مجموعة النبا العربية ، مصر ، 2002 ص:26

إن الهدف المنشود من وراء دراسة وتحليل البيئة هو تأمين نجاح المنظمة في الأمد البعيد ، ولما كانت البيئة في حالة تغيير مستمر وتطور ملحوظ فإن الإدارة الفعالة تتحمل مسؤولية تقدير نسبة انسجام الإستراتيجية التنظيمية والمهنية مع البيئة الخارجية في حالة آنية معينة ، والتنبؤ بما سيكون عليه وضع المنظمة مستقبلاً .

ويمكن تصنيف العوامل والمتغيرات الخارجية إلى مجموعتين تتصل الأولى بالمتغيرات الخاصة بالبيئة الخارجية غير المباشرة ، وترتبط الثانية بالبيئة المباشرة التي تعمل المنظمة في محيطها ، ولابد من الإشارة هنا إلى قوة العلاقة بين هذين النوعين من البيئات نظراً لحركة المتغيرات المكونة لكل منها ، ولتعدد أنشطة المنظمة وتنوع أهدافها والتطورات التي تواجهها<sup>(1)</sup>.

ومن التصنيفات الأكثر شيوعاً هو تصنيف البيئة الخارجية للمنظمة كما أوردها مؤيد<sup>(2)</sup> إلى نوعين ، البيئة العامة ، والبيئة المحددة ، وبيئة النشاط .

### 1/ البيئة الخارجية العامة غير المباشرة :

البيئة العامة أو البيئة الكلية "General Environment" هي البيئة التي تعمل ضمن إطارها جميع المنظمات ، وتحتوي على متغيرات عامة تنشأ وتتغير خارج المنظمة ، والتي تؤدي إلى تغيير حتمي في مسار المنظمة ، ولكن المنظمة لا تستطيع التأثير فيها ، ونجاح المنظمة يعتمد بدرجة أساسية على قدرتها في إيجاد التلائم المناسب بين أنشطتها ، وبين المتغيرات البيئية المكونة لهذه البيئة ، فمن أجل أن تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها لابد لها من التعامل مع بيئتها الخارجية ، ما يتطلب ضرورة دراسة العوامل المختلفة لتلك البيئة بصورة مستمرة باعتبارها المجال الذي يحدث فيه التفاعل التنظيمي .

إن العديد من القرارات التي تم اتخاذها في الماضي أو الآن في شركاتنا السودانية ربما لم تكن تستند إلى الفكر الإستراتيجي في التنبؤ بالمتغيرات البيئية بقدر ما استندت إلى الحكمة أو ربما الحظ والمحاكاة ، ولكن ذلك لم يمنع من اختفاء العديد من المنظمات في زاوية النسيان ، أو تدهور أوضاعها السوقية والمالية وواجهت تدهوراً ملموساً في نتائج أعمالها (سكك حديد السودان) وذلك بسبب تجاهل ما يحدث في بيئة أعمالها أو ضعف قدرتها على التكيف مع المتغيرات التي تسود البيئة السودانية سواءً كانت سياسية أو قانونية أو خلافه من المتغيرات

<sup>(1)</sup> عابدة سيد الخطاب ، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، 1994 ، ص : 65

<sup>(2)</sup> مؤيد سعيد السالم ، مرجع سبق ذكره ، ص : 90

ويبقى الأمل في إدارات المنظمات المعاصرة في السودان أن تدرك إن الحكمة والابتكار لم يعودا كافيين لتحقيق النجاح وضمان الاستمرار ، فقد انهارت الفواصل الزمنية والمكانية بين الأسواق، وتطورت التكنولوجيا بشكل غير مسبوق ، وزادت هذه المنافسة وتعددت أشكال المنتجات وإستراتيجيات التسويق ، وتغيرات حاجات ورغبات العملاء ، وأصبح الأخذ بالفكر الإستراتيجي ضرورة ملحة لتحقيق الفعالية للتنظيم والاستمرار لعملياته<sup>(1)</sup>.

ومن هنا فإن دراسة وتقييم المنظمة للبيئتها الخارجية العامة التي تعمل بها، تعتبر المفتاح الحقيقي في عملية نجاحها، ولكن لزاماً عليها أن تجيب على عدد من الأسئلة، والتي أهمها ما يلي<sup>(2)</sup> :

- ما هي المتغيرات البيئية الخارجية العامة والتي تؤثر على إستراتيجيات العمليات الإدارية بالمنظمة ؟ .

- ما هي المتغيرات البيئية الخاصة والتي تؤثر على عمليات وأنشطة المنظمة ؟

- ما هي الأساليب البديلة التي يمكن استخدامها في تجميع المعلومات عن المتغيرات البيئية وكيفية التنبؤ بها؟

- كيف تتم عملية تحليل وتقييم البيئة واستخدام المعلومات البيئية التي تم الحصول عليها ؟ .

- كيف يمكن تحديد أولويات المتغيرات البيئية المتعددة والتي يمكن أن تؤثر على المنظمة ؟ .

وبالتالي مناقشة هذه الأسئلة والتي تدور حول البيئة الخارجية العامة والخاصة للمنظمة ، والتي تؤدي إلى تغيير حتمي في مسار المنظمة ، بمعنى أن متغيرات البيئة الخارجية العامة هي متغيرات تؤثر في المنظمة ولكن المنظمة لا تستطيع أن تؤثر فيها ، ومثل تلك المتغيرات لا بد وأن تكون محلاً للدراسة والمتابعة المباشرة والمستمرة من قبل المنظمة حتى تتمكن من إدراك أثرها على أداء المنظمة والواقع أن نجاح المنظمات أو فشلها يتوقف إلى حد كبير على قدرة المنظمة في خلق درجة عالية من التواءم بين أنشطتها وبين البيئة التي تعمل بها . وهذه البيئة العامة المباشرة تشتمل على العديد من المتغيرات<sup>(3)</sup>:

<sup>(1)</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس ، جمال محمد المرسي ، الإدارة الاستراتيجية ونماذج تطبيقية ، الدار الجامعية ، الإبراهيمية ، 2007 ، ص : 147

<sup>(2)</sup> إسماعيل محمد السيد ، الإدارة الإستراتيجية ، المكتب العربي الحديث عمان ، 1990م ، ص : 86 .

<sup>(3)</sup> الاستراتيجية ، مطابع الغملة ، 2002 ، ص : 61 عمر المقلي ، الإدارة

## 1/ المتغيرات الاقتصادية :

هي مجموعة العوامل الاقتصادية التي تؤثر على المجتمع بكافة مؤسساته والتي تتبع بصورة أساسية من السياسات والإجراءات الاقتصادية التي تتخذها الحكومات ، والتي تكون عرضة للتغيير من وقت لآخر حسب الظروف الدولية وحسب التوجه الفكري للنظام الحاكم في البلد المعين ، هذا بالإضافة إلى بعض المؤشرات الاقتصادية الكلية كالتضخم والواقع أن أهمية ومدلول هذه المتغيرات الاقتصادية تختلف من صناعة إلى أخرى وفي هذا الإطار فإنه يجب على إدارة المنظمة تشخيص العلاقة بينها وبين المتغيرات الاقتصادية مثل :

### أ) ميزان المدفوعات والقيود على حركة التجارة الدولية :

الجانب النظري للمدخل النقدي لميزان المدفوعات :

يتعلق المدخل النقدي لمفهوم ميزان المدفوعات بناحية الميزان الكلي "الحساب الجاري وحساب رأس المال" والذي يعني أن عدم التوازن في ميزان المدفوعات يأتي نتيجة لعدم التوازن بين العرض والطلب في كمية النقود ، وبأن المشاكل المتعلقة بميزان المدفوعات تعتبر ظواهر نقدية ، وبالتالي فإن التصحيح يجب أن يتم عن طريق التسويات النقدية ، أضف إلى ذلك فإن السياسات المتعلقة بتسوية مشاكل ميزان المدفوعات من الممكن إنجاحها عن طريق إزالة الاختلال بين العرض والطلب في كمية النقود<sup>(1)</sup>.

### ب) دورة الأعمال :

إن أثر دورة الأعمال كمتغير من المتغيرات الاقتصادية يتضح من خلال أثره على عمليات المنظمات ، فالركود الاقتصادي أو الكساد يؤثر على إنتاجية المنظمة حيث تنخفض الإنتاجية ، الأمر الذي ينعكس سلباً على الأرباح وبالتالي يؤثر ذلك في بعض الأحيان في عملية إعادة الهيكلة وخلافه

### توزيع الدخل القومي

يختلف توزيع الدخل القومي من بلد لآخر، وإن تساوت كل منهم في قيمة متوسط الدخل القومي، ففي الدول النامية هنالك فئتين من الأفراد، الأولى شديدة الثراء، والأخرى شديدة الفقر. مثل هذا التوزيع للدخل القومي يؤثر على منظمات الأعمال ، وتحتاج إلى ترتيب معين في عمليات التصنيع والإنتاج وذلك من خلال التغيير في السياسات الانتاجية لتلائم تلك

<sup>1</sup> حامد بشير باشري ، ((مجلة المصرف)) ، 2002 ، العدد 26 ، ص : 16 .

الطبقات، أما الولايات المتحدة "كأحد الدول الغنية" فإنها تتصف بكثرة عدد أفراد الطبقة المتوسطة ، مع وجود قلة ذات ثراء فاحش ، وقلة أخرى ذات فقر شديد ، وبالتالي تؤثر عملية أساليب توزيع الدخل القومي في القدرة الشرائية للأفراد ، وبالتالي في قدرتهم على الطلب على السلع والخدمات المقدمة ، وهذه المسألة تتطلب إدراك المنظمة وإمكانية تحليلها لانعكاس ذلك على الحصة السوقية بها ، وعلى مركزها الإستراتيجي في السوق (1) .

### السياسات المالية النقدية للدولة :

لاشك أن السياسات المالية أو النقدية التي تتخذها الدول لعلاج الوضع الاقتصادي بها تؤثر تأثيراً ملحوظاً على منظمات الأعمال بها ، وتعتمد السياسات النقدية على التحكم في كمية النقود المطروحة للتداول في المجتمع ، وعلى أسعار الفائدة ، مما لا شك فيه أن ذلك يؤثر على كمية النقود المتوافرة للاقتراض ، وعلى استثمار الفرص الاستثمارية .

وعلى العموم السياسات المالية التي تفرضها الحكومات أو تستخدمها لتحقيق أهدافها تؤثر على إجراءات الأعمال ، فمثلاً عندما ترغب الحكومة في زيادة مبيعاتها المحلية ، يمكنها أن تقوم بذلك بتحفيز اقتصادها المحلي من خلال : تخفيض الضرائب - زيادة مقدار الأموال المتاحة وذلك من خلال تخفيض معدلات الفائدة في الاقتصاد

- على العموم تؤثر التغييرات الاقتصادية بصورة مباشرة على منظمات الأعمال وبالتالي يجب على القائمين على أمرها مراقبة تلك التغييرات الاقتصادية التي تم إيضاحها سابقاً ، وأن تتنبأ بالتغيرات البيئية المتوقعة ، وأن تعمل على الاستفادة منها باغتنام الفرص والتخفيف من أي آثار سلبية تطوي عليها من محددات أو تهديدات لمنظمات الأعمال كما أوردها الحاكم (2) وذلك بتحليل العوامل الاقتصادية والتنبؤ بالتغيرات التي تطرأ على القوة الشرائية ، والتي تؤثر في اتجاهات الطلب على منتجات المنظمة ، وتؤثر بالتالي على نشاطاتها وأعمالها ، ومن التغييرات الاقتصادية الهامة التي يجب على المنظمة دراستها والتي تمثل في الغالب فرصاً أو تهديدات كما أشرنا إليها سابقاً للمنظمات الحكومية كما يلي :

- التحول الاقتصادي في الخدمات .
- إمكانية الحصول على قروض .
- معدلات الفائدة ، أنماط الاستهلاك ، قيمة الدولار ، الأسواق العالمية .

(1) فلاح حسن الحسيني ، الإدارة الاستراتيجية ، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان ، ص : 71

(2) علي عبد الله الحاكم ، الإدارة الاستراتيجية للأعمال الإنتاجية والخدمية ، مطابع العملة ، 2007م ، ص : 119

- أنماط الاستهلاك .

علية يجب على المنظمات أن تكون قادرة على مواكبة التغيير والتطور والابتكار في منتجاتها وعملياتها وخدماتها ، وفق قراءة صحيحة للبيئة المحيطة بالمنظمة .

## 2/ المتغيرات الاجتماعية والثقافية :

ويُقصد بها العوامل المتعلقة بقيم ومعتقدات الناس ، وعاداتهم وتقاليدهم وسلوكهم وأذواقهم وأنماط حياتهم في البيئة المحيط ، وتأثير التغيرات التي تطرأ على هذا الجانب تأثيراً واضحاً وملموساً على نشاط المنظمة ، أو أنها ستؤدي إلى تغيير في المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة ، وبالتالي يجب على المنظمة الحريصة على استمراريتها وتنمية ربحيتها أن تعمل على التعرف على تأثير التغيرات الاجتماعية والثقافية والديموغرافية على أسواقها وعملائها وما تقدمه لهم من سلع أو خدمات<sup>(1)</sup>.

علماً بأن البيئة الاجتماعية والثقافية متزايدة التعقيد في بيئة الأعمال التي تواجه المنظمات في القرن الواحد والعشرين ، والتي تزداد أهميتها بتزايد العولمة ودورها في تعامل الشركات المختلفة سواءً من خلال الاستثمار المباشر أو المشروعات المشتركة أو التحالفات الإستراتيجية ، وهو ما يعني تغيير مستوى كفاءة الممارسة الإدارية للشركات في بيئات ثقافية مختلفة ، وما ينجم عن ذلك من صدمة ثقافية إذا لم تراعى الاختلافات الثقافية التي تؤثر سلباً على أداء هذه المنظمات منها:<sup>(2)</sup>

- التغيرات السكانية -

- دور المرأة في المجتمع

- ارتفاع مستوى التعليم

- قيم وقواعد السلوك الخاصة بالعمل

## المسئولية الاجتماعية :

مع تزايد أهمية المسئولية الاجتماعية الناتجة عن متطلبات المجتمع بضرورة أن يكون سلوك المنظمة موجهاً محكوماً بمسئولياتها الاجتماعية ، تجد المنظمة أنها مطالبة بأن تعمل كحكم وسيط بين الجماهير المؤثرة ، وذات المصالح المختلفة فمثلاً بلد مثل السودان لايمكن اقامة منظمة او شركة لانتاج الخمور.

<sup>(1)</sup> المرجع السابق ص: 121

<sup>(2)</sup> جيمس ويزرستون ، جراهام ويلكنسون ، إبان بروس ، تعريب : أسامة محمد بدير خضوع ، وسعيد بدر سعد ، مرجع سبق ذكره ، ص: 303

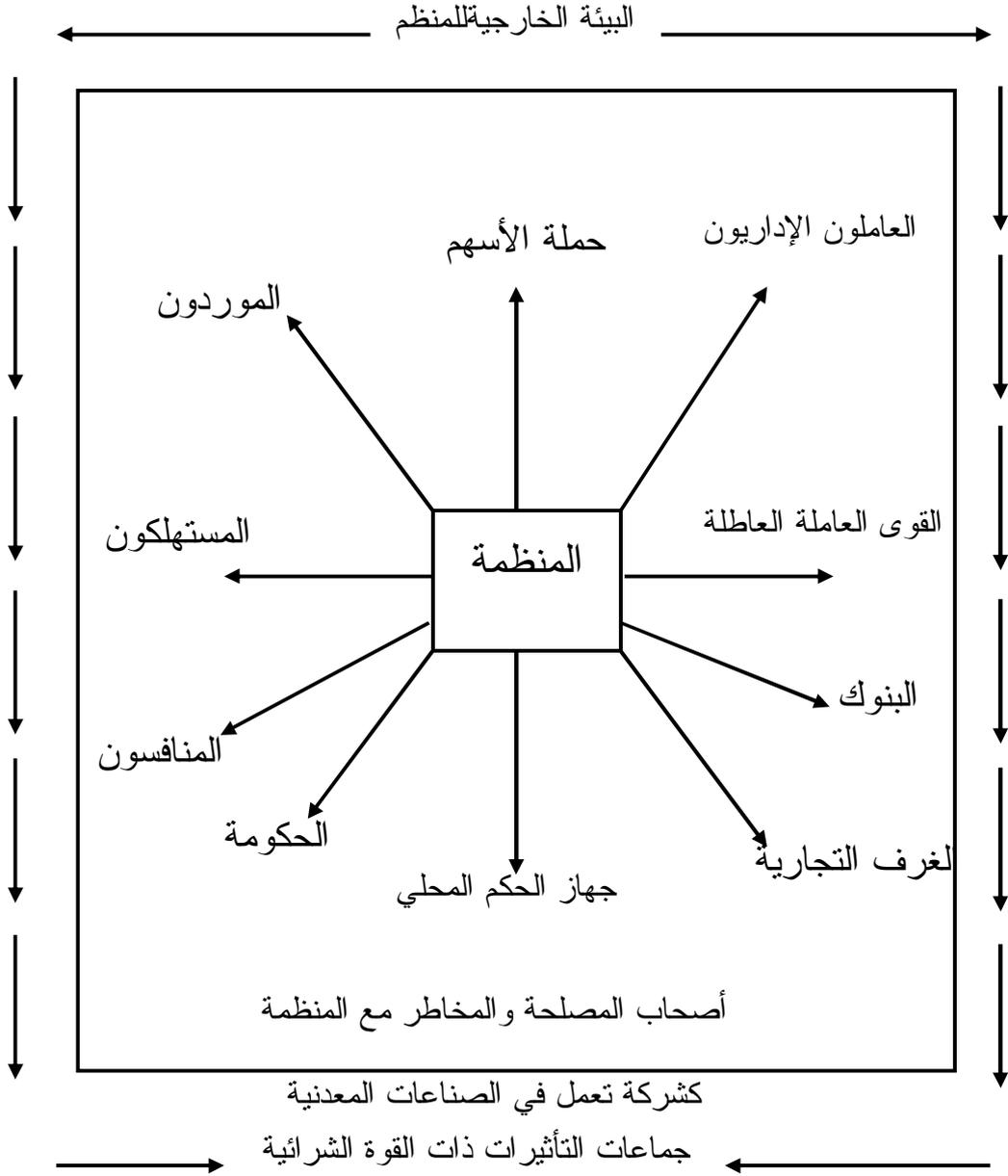
ويصعب بل ويستحيل على المنظمة أن تعظم مصالح كل الأطراف المؤثرة على المنظمة في وقت واحد ، فتعظيم مصالح مجموعة مؤثرة معينة قد يؤدي إلى تقليل قدرتها على تعظيم مصالح مجموعة أخرى .وتدرك الإدارة إن اهتمام المنظمة ينصب على تحقيق وتعظيم الربح ، لكن ما هو تأثير الأرباح المحققة على الجماعات ذات المصالح ؟ .وما هي المعايير التي تستخدمها كل جماعة للحكم على أداء المنظمات ؟ .والشكل رقم (7-2) يوضح أصحاب المصلحة والمخاطرة مع المنظمة وهم: <sup>(1)</sup>

- حاملي الأسهم يتوقع أن يكون هنالك ارتفاع في قيمة السندات والأرباح .
- الموردین : سرعة الدفع .
- النقابات والعمال : تنظر إلى الأجور واستقرار الفرد في وظيفته .
- المقرضين : الالتزام ببنود العقد .
- العملاء والموزعين : قيمة السعر المدفوع ، مدى توافر السلعة .
- \_الغرف التجارية : التعاون بين المنظمة وبين الغرف التجارية ودرجة المشاركة في البرنامج وندوات الغرف التجارية .
- المنافسين : معدل نمو الأسواق

---

<sup>(1)</sup>إسماعيل محمد السيد ، الإدارة الإستراتيجية، المكتب العربي الحديث عمان، 1990م ، ص : 92

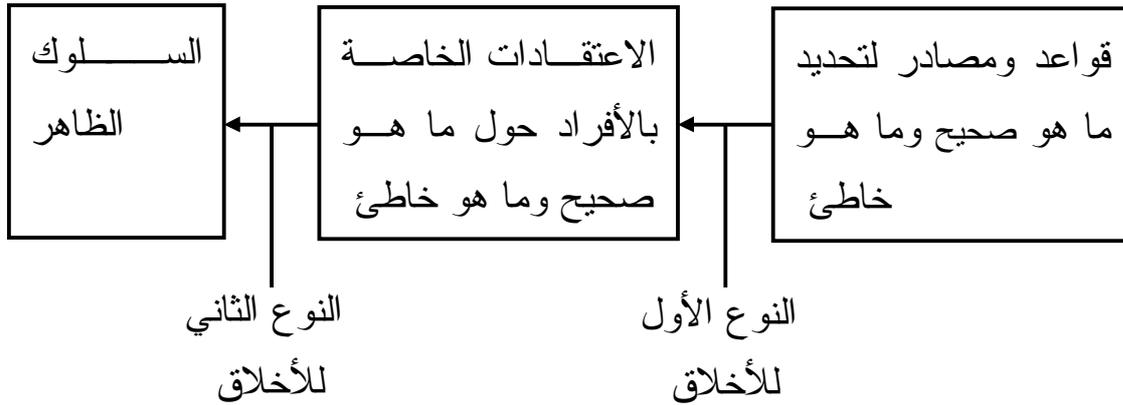
شكل رقم (7) : أصحاب المصلحة والمخاطرة مع المنظمة



المصدر : إسماعيل محمد السيد ، الإدارة الإستراتيجية، المكتب العربي الحديث عمان، 1990م ، ص : 92

## الأطر الأخلاقية

- وهي ذلك النظام الخاص بالأفراد ، والذي يحدد لهم وما هو جيد ، وما هو سيء ، وما هو الصحيح ، وما هو الخاطئ ، وما هي الالتزام الخلفية التي ينبغي أن يلتزم بها الفرد . وتشمل مصادر الأخلاق المحور كما هو صحيح وما هو خاطئ في المصادر الآتية<sup>(1)</sup> :
- 1- الكتب السماوية المنزلة من عند الله عز وجل (القرآن الكريم) تتبعه السنة النبوية الشريفة ، و(التوراة والإنجيل) لغير المسلمين من يهود ومسيح وغيرها .
  - 2- الضمير أو الصوت الضعيف داخل الإنسان .
  - 3- الأفراد والجماعات المحيطة بالفرد (الوالدين والأصدقاء والزملاء) .
  - 4- القوانين التي "تحرم" بعض التصرفات والسلوك وتعتبرها لا أخلاقية وتؤدي مثل هذه الاعتقادات إلى التصرفات السلوكية الظاهرة .
- الشكل رقم(8) يوضح نموذج التصرفات الأخلاقية :
- نموذج التصرفات الأخلاقية :



المصدر : إسماعيل محمد السيد ، الإدارة الاستراتيجية، المكتب العربي الحديث عمان، 1990م ، ص : 95

### 3/ المتغيرات الفنية والتكنولوجية :

قبل الخوض في الآثار المترتبة من التكنولوجيا على بيئة منظمات الأعمال لابد من التعرف على بعض المفاهيم المرتبطة بالتكنولوجيا والعلاقة بين التكنولوجيا والمنظمات وبيئتها التكنولوجية. والتكنولوجيا هي ترجمة المعرفة إلى واقع عملي بشكل قابل للتطبيق صناعياً

<sup>(1)</sup> فلاح حسن الحسيني ، مرجع سبق ذكره ، ص : 67 .

وتجارياً<sup>(1)</sup>. في ضوء ما سبق يمكن القول بأن مصطلح التكنولوجيا "نقل تقنيات المعلومات" يُشير إلى العمليات التي يتم بواسطتها تبني أو تطوير الخبرة والمعرفة والأجهزة التي ظهرت في بيئة معينة لبيئة أخرى ، والمقصود بهاتين البيئتين في سياق هذه الدراسة هما الدول المتقدمة كمصدر للتكنولوجيا من جهة والبلدان النامية كمستفيد من التقنيات المنقولة في تطوير وتغيير العمليات الإدارية في منظمات الأعمال سواءً كانت صناعية ، تجارية ، خدمية ، وتطويرها لتتلاءم مع العمليات التشغيلية ، والاستفادة القصوى منها، وتحديد مستوى نجاح عملية نقل التكنولوجيا فالقضية الأساسية لمنظمات الأعمال في البلدان النامية كالسودان هي معرفة ماذا يريد المرء ، وكيف سيدفع ثمن التقنية التي تم تغييرها أو تطويرها لتلائم البيئة المحيطة بالعمليات التشغيلية ، علماً بأن التطور السريع في المتغيرات يسحب معه التأثير على الطلب الخاص بالمنتجات أو الخدمات المقدمة من المنظمة ، وقد يكون هذا التأثير تأثيراً سلبياً أو إيجابياً ، وعند هذا التأثير إلى العمليات التشغيلية في الإنتاج ، وعلى الموارد الأولية المستخدمة فيها ، وكذلك التأثير في الفرص والتهديدات التي تتعرض لها المنظمة.

وتشير هذه المتغيرات إلى الأساليب والوسائل التي يتم اختيارها واستخدامها لإنجاز الأعمال سواءً كانت مادية ملموسة أو غير مادية ، ويمكن أن تحدد أبعاد هذه التأثيرات ونتائجها من خلال الآتي:

### تأثير التغيير التكنولوجي على الطلب :

إن التكنولوجي الحديث يمكن أن يؤثر على نمط معيشة الأفراد وعلى السلع والخدمات التي يقومون باستهلاكها مثلاً : ذلك التطور المذهل في عالم الحاسبات الآلية الصغيرة الحجم ، لقد أدى هذا التطور إلى تغيير جذري في فرص التسويق أمام المنظمات ومن ثم زيادة حجم رقعة السوق أمام الشركات المنتجة لهذه الحاسبات<sup>(2)</sup> .

الخلاصة إذن أن التكنولوجيا الحديثة تؤثر في الطلب على المنتجات سواءً بالتوسع والزيادة أو بالتقلص والانخفاض بالتالي علي الشركات ومنظمات الأعمال وضع تلك التغيرات نصب أعينها ومراعاة ذلك حتى تتمكن أن تحدد مدى قدرة قبول السوق إلى منتجاتها .  
تأثيرات التغيرات التكنولوجية على العمليات الإنتاجية :

<sup>(1)</sup> جيمس وندرسون ، واخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص : 234

<sup>(2)</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور ، مرجع سبق ذكره ، ص : 172 .

يؤدي التغيير التكنولوجي إلى التغيير في العمليات الإنتاجية ، وذلك من حيث أنه عند تقديم منتجات ذات تقنية جديدة سيؤدي بالضرورة إلى استخدام كل أو بعض أساليب الإنتاج المتقدمة والحديثة ، فإدخال الإنسان الآلي مثلاً إلى العمل واستخدامه في خطوط التجميع أدى إلى ضرورة إجراء تعديلات في العملية الإنتاجية ، كما أن إدخال الآلات الحديثة في خط الإنتاج يؤدي إلى تأهيل العمل تأهيلاً يؤهلهم للتعامل الجيد الكفؤ مع هذه الآلات<sup>(1)</sup> كما أوضح بيتر وآخرون<sup>(2)</sup> : أن القوة التكنولوجية هي النسبة الصناعية الإنتاجية والابتكارات توفر فرصاً وتصديراً في مجال الأعمال ، وبالتالي على الإدارة العليا وضع المتغيرات التكنولوجية نصب أعينهم ، وأيضاً هنالك اختلافات كبيرة في التكنولوجيا من صناعة إلى أخرى ، مثلاً الصناعة الإلكترونية والكهربائية لديها تغيرات سريعة ومستمرة في المنتجات والخدمات مثل أجهزة الحواسيب وعلى منظمات الأعمال ، أن تضع في الاعتبار هذه التغيرات التكنولوجية في عمليات الإنتاج والتي أدت إلى انخفاض التكاليف ومستويات أعلى من رضا العملاء .

### تأثيرات التغيير السريع في التكنولوجيا :

إن مسار التطور التكنولوجي في الحياة المعاصرة يجعل من الصعب على المنظمة معرفة واستيعاب الخطر الحقيقي الذي يمكن أن يسببه التغيير السريع في التكنولوجيا ، والمؤدي إلى ظهور منتجات أو خدمات جديد ، فمثلاً دخول القطارات الحديثة (الساحبه ) التي يعمل بالقوة المغناطيسية لدي قطبان السكة حديد والتي تعمل بسرعة اكبر من القطارات الساحبة القديمة بكفاءة اقل ، إن مثل هذا يحتم على الإدارة العليا أن تتابع باستمرار أي تطور تكنولوجي في ساحة الصناعة التي تعمل في ميدانها ، وحتى في الصناعات القريبة من صناعاتها أو المرتبطة بها<sup>(2)</sup>

وعلى إدارات الأعمال ضرورة مراقبة الاتجاهات التالية في مجال البيئة التكنولوجية :-

(أ) ازدياد سرعة التغيير التكنولوجي

(ب) فرص الإبداع غير المحدودة

(ج) ميزانية أكبر للبحوث والتطوير

<sup>1</sup> ( المرجع السابق ص : 173 )

(2) Petrel Wright chartes D . Pring , Strategic management text and cases Addison Wesley publishing company 1994 . P.26

<sup>2</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور ، مرجع سبق ذكره ، ص : 173 .

د) التركيز على التحسينات الجزئية بدلاً من الاختراعات الكبيرة

ه) المزيد من التحكم في التغيير التكنولوجي<sup>1</sup>

#### 4/ المتغيرات السياسية والقانونية :

لا تنشأ شركات الأعمال من فراغ ، وأنها تنشأ من أصل المجتمع لحوجته للمنتجات والخدمات ومواصلة الأعمال بحرية ، والاعتراف بدورها في المجتمع الأكبر ، ونتيجة لذلك يجب على الشركات باستمرار متابعة المتغيرات الرئيسية في البيئة التي تؤثر تأثيراً مباشراً على الشركة ومنها:

#### المتغيرات السياسية :

مثل درجة الاستقرار السياسي ودرجة التدخل ونظام الحكم السائد ، فتمتاز البيئة السياسية بعدد من الخصائص منها<sup>2</sup> :

أ. زيادة التدخل الحكومي في مجال أعمال المنظمات من خلال القوانين التي تصدرها الحكومة وتمثل قيود على أداء المنظمات .

ب. أن هذا التدخل ليس مجانياً وهو تدخل له تكلفة ، فالقوانين الحكومية الخاصة بالتغلب على التلوث البيئي تفرض على المنظمة صرف الملايين لتوضع هذه القوانين موضع التنفيذ ، وتزداد التكاليف بزيادة هذه القيود.

ج. وجهة نظر الحكومة لهذا التدخل تختلف عن وجه نظر المنظمة له فالحكومة ترى إن المنظمة إذ تمكنت من تحقيق درجة مقبولة من التوازن بين مصالحها وأهدافها وبين مصالح الحكومة في أعمالها.

د. على العموم على إدارة الشركة مراقبة التطورات في البيئة السياسية التي تعمل فيها.

#### المتغيرات القانونية :

فهي تمثل مجموعة من القوانين المؤثرة على عمل المنظمات . وبصفة عامة يمكن تقسيم

القوانين المؤثرة على عمل المنظمات إلى عدد من المجموعات الأساسية وهي<sup>3</sup> :

فهي تمثل مجموعة من القوانين المؤثرة على عمل المنظمات . وبصفة عامة يمكن تقسيم

القوانين

<sup>1</sup> ( عمر المقلي ، مرجع سبق ذكره ، ص : 67 )

<sup>2</sup> (المرجع السابق ص : 67-68 )

<sup>3</sup> إسماعيل محمد السيد ، مرجع سبق ذكره ، ص : 102

أ. القوانين المرتبطة بالبيئة : وهي تلك القوانين التي توجد بغرض منع تلوث البيئة كالهواء ، الماء ، وغيرها ، والحفاظ على نظافتها .

ب. القوانين الخاصة بالعلاقات مع العاملين : وتشمل تلك القوانين الخاصة بتنظيم العلاقة بين أصحاب المنظمة والعاملين بها .

ج. القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلك : وهي تشمل تلك القوانين المستهلك من الممارسات الخاطئة للمنظمات في المجتمع مثل تقديم منتجات ذات آثار جانبية على صحة الأفراد أو الخداع أو الغش التجاري

د. مجموعة القوانين الخاصة بالنظام الاقتصادي : وهي تلك القوانين المنظمة للعمليات التجارية بالدولة، وتلك الخاصة بمنع أي فساد في الأداء الإداري للمنظمات .

على العموم في الواقع أن كثرة القوانين تؤدي إلى زيادة التكلفة الخاصة بالأداء داخل المنظمات ، وعادة ما يتم تحويل هذه التكلفة إلى المستهلك من خلال تحميلها على أسعار السلع المباعة ، كذلك فإن وجود مثل هذه القوانين بلا شك تؤدي إلى التعقيد من الحرية الإدارية ، ومن قدرته على التجديد والابتكار ، وجعله أكثر تحفظاً في كل القرارات الإدارية التي يقوم باتخاذها.

في ظل المتغيرات المختلفة التي تعترض منظمات الأعمال . فلم يعد من الممكن أن يفكر قادتها بمعزل عما يجري في البيئة الخارجية لمنظمة. وأصبح الإستغراق في التعامل مع البيئة الداخلية، والتركيز على حل مشكلات المنظمة الداخلية دون محاولة ربطها بالسوق والعمل وإحتياجاته نوعاً من الإنتحار الإقتصادي. فلم يعد من المقبول أن يقضي مدير الإدارة العليا معظم وقته في تعديل الهيكل التنظيمي ودفع أسس الترقية وإعادة النظر في مسميات الوظائف وترتيب أماكن العمل وما شابه ذلك من مهام (1).

فهذه الأعمال رغم أهميتها كما أشرنا إليها في هذا المبحث ليست أعمالاً إستراتيجية، ومن ثم لا يمكن أن تشغل وقت الإدارة العليا. فمهمة الإدارة العليا في المنظمات، هي مهمة إستراتيجية في المقام الأول تهدف إلى رسم السياسات وزيادة القوة التنافسية للمنظمة وتحقيق الفوز على المنافسين وزيادة قيمتها من وجهة نظر المتعاملين معها. فمهمة الإدارة العليا هي إدارة المنظمة إستراتيجياً مع ملائمة الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة

<sup>1</sup>John Aporell , Strategic Management Theory and Practice , University of North Carolina\_ Pembroke 2004 automatic Dog Publishing . Ohio , P . 35 .

فالإدارة الإستراتيجية هي مجموعة القرارات التي تعمل على تكامل وظائف المنظمة لتحقيق النجاح في الصناعة أو تقديم الخدمة التي تنتمي إليها، ويتوقف نجاح المنظمات على نوعية الممارسات الاستراتيجية فيها بماتعنية من وضع الإستراتيجيات الجيدة المتناسبة مع التهديدات والفرص التي تتيحها البيئة الخارجية، وتعظيم إستغلال الإمكانيات الداخلية بما يشمله ذلك من تهيئة المناخ التنظيمي الداخلي وإشاع الفكر الإستراتيجي أرجاء التنظيم بالشكل الذي يضمن زيادة قدرة التنظيم على المنافسة في البيئة الخارجية، وتطبيق وتقييم الإستراتيجيات لضمان المحافظة على جودة الإستراتيجيات المختارة. ويمكن القول أن الضمان الاساسي لنجاح المنظمات في ظل التغيرات البيئية المختلفة هو تطوير ممارساتها الإستراتيجية فيها .

ولا شك أن هنالك حاجة لتطوير الممارسات الإستراتيجية في المنظمات خاصة في السودان إحدى الدول النامية حيث أن إعداد المنظمات لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرون يتطلب تغير الفكر المسيطر على إدارة هذه المنظمات وتحويله من فكر تقليدي يهتم أساساً بإجراء تعديلات داخلية ليس لها علاقة بالبيئة الخارجية ، إلى فكر إستراتيجي يهتم باكتشاف الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية المتغيرة ويعمل على إستخدام الإمكانيات الداخلية لتعظيم إستغلال الفرص ولتدعيم مواجهة التهديدات البيئية المختلفة ولا سيما المالية والسياسية والتكنولوجية . ويتطلب ذلك نقل تجارب الاخرين في مجال تغيير وتطوير الممارسات الإستراتيجية وفق المتغيرات البيئية المحتملة حتى يمكن للمنظمات في الدول النامية أن تستفيد من هذه التجارب في هذه المرحلة الحرجة التي تمر بها في ظل المتغيرات البيئية<sup>(1)</sup>. ونتطرق لبعض الأمثلة أو حالات عملية مختصرة توضح أثر التغيير في بيئة منظمات الأعمال على سياسات وإستراتيجيات المنظمة ، في منظمات الأعمال بالسودان .

#### **الحالة الأولى : شركة الخطوط الجوية السودانية :**

شركة الخطوط الجوية السودانية هي إحدى الشركات العربية في العالم العربي وأفريقيا، بدأتسفرياتها بأسطول يتكون من أربعة طائرات ، وفي السنة الأولى بلغ ما ينقله أسطولها الصغير (736) راكباًو(543) كيلو غرام من البضائع المشحونة في عام 1952م ألحقت الخطوط الجوية السودانية أسطولها بتسع طائرات للعمل في السفريات الداخلية والعالمية بتشغيل مشترك لطائرة من طراز فابكاونتاإلى كل من لندن ، القاهرة، أثيوبيا وروما .

<sup>1</sup>Robert D, semither and others, Orgnizatiional Development Strategies for Changing Enviroment, Harper Collins Collage publishers, 1996, p.37.

وفي أوائل الستينيات تم إضافة (7) سبعة طائرة فوكر لتعمل في الخطوط الداخلية ، وفي أوائل السبعينات تمت إضافة أسطول حديث من طائرات البوينج الأمريكية ، وازدادت المحطات الدولية بين قارات العالم .

وخلال هذه الفترة حققت الشركة أرباحاً كبيرة وفي بداية التسعينيات إنضمت إلى الأسطول طائرات الإيرباصلتعمل بالسفرات العالمية لتغطي معظم أو كل العالم وحققت هذه الشركة نجاحات كبيرة في مجال الطيران وفق رسالتها للوصول بأمان إلى كل المحطات والإلتزام بمسئولياتها الإجتماعية وتعلن عن ذلك في وسائل الإعلام المختلفة وذلك لعدم الإضرار بأهداف الربحية .<sup>(1)</sup>

في أواخر التسعينيات الحقت بالشركة خسارة كبيرة من جراء الأعطال الكبيرة في أسطولها وعدم وجود قطع الغيار والصيانة من الشركات الأمريكية والأوربية المنتجة للطائرات وذلك للمقاطعة السياسية للولايات المتحدة للسودان .

وبالتالي قامت الشركة بمراجعة كاملة لأهداف الشركة وإستراتيجياتها وهيكلها وأنظمتها من جراء تلك الظروف السيئة التي أثرت في أداء الشركة ، مما أدى ذلك لتخفيض الهيكل التنظيمي وخصصت بعض الوظائف لتقليل التكلفة .

وجراء ذلك لجأت الشركة لوضع إستراتيجية للخروج من الأزمة هي عقد تحالف مع شركة كويتية للإستقلالالفرص المتاحة وزيادة رأس مالها وإستجلاب قطع الغيار عبر الشريك لتأهيل أسطولها وإكمال نقاط القوة المتمثلة في وجود أراضي مملوكة في مواقع مميزة بالإضافة للمزايا العديدة التي تعطيها الحكومة للشركة الوطنية .

#### الحالة الثانية : شركة السكة الحديد السودانية :

في البداية كانت السكة الحديد مصلحة حكومية تخضع لرقابة حكومة السودان ، وفي عام 1967م تحولت مصلحة السكة حديد إلى هيئة تدار بواسطة المدير العام ، وظلت السكة حديد منذ إنشائها وحتى منتصف السبعينياتمن القرن الماضي وسيلة النقل الرئيسية بالبلاد وتقوم بنقل أكثر من 90% من صادرات وواردات القطر بآلاف الأطنان كما ساهمت في تنفيذ المشروعات التتموية مثل ترحيل خام البترول السوداني بالإضافة إلى الإيفاء بكل متطلبات النقل الإستراتيجيوحققت نجاحاً هائلاً .

<sup>(1)</sup>[http://ar.wikipedia.org/wiki/الخطوط\\_الجوية\\_السودانية](http://ar.wikipedia.org/wiki/الخطوط_الجوية_السودانية), 9/7/2014 2:00pm.

وفي أواخر التسعينات ولبعض الظروف السياسية المتعلقة بسبب الحظر الأمريكي على قطع الغيار والحظر الإقتصاديكانتا السبب المباشر في إعاقة نمو وتقدم الشركة بالإضافة لعدم قدرة القادة على إتخاذ القرارات الإستراتيجيةكما ان عدم وجود هيكل تنظيمي مرن يستجيب بسرعة للتغيرات البيئية كل هذه الأسباب أثرت على نمو الشركة، الأمر الذي حدى بالإدارة بإتخاذ إستراتيجية الإنكماش لمواجهة الأزمة على أمل نجاح الشركة في البقاء نتيجة لقدرتها على تقليص حجم نشاطها والإهتمام بجانب النقل من الميناء وربطها بالعاصمة والولايات لنقل البضائع المختلفة وذلك بتفعيل نقاط القوة لديها للخروج من الأزمة بإستجلاب قطارات من الصين ومقطورات بالإضافة إلى قطار حديث لنقل الركاب هذه الإجراءات والسياسات الاخيرة تركت بعض الأثر في تقدمها.(1)

---

<sup>1</sup> <http://www>sudanrailways.gov.sd/ar/history.html>, /15/7/2014 12:30pm.

## المبحث الثاني

### إدارة الموارد المتاحة للبيئة الداخلية

#### 2/2/1 أهمية البيئة الداخلية :

لا يمكن ان تتجح استراتيجيات منظمات الأعمال الا اذا كانت متناسقة مع الإمكانيات الداخلية للمنظمة، وعليه ينبغي أن يتم تقييم تلك الإمكانيات بطريقة واقعية ودقيقة حتى تضع المنظمة إستراتيجيتها في حدود إمكانياتها الحقيقية<sup>(1)</sup> وتقييم الإمكانيات الداخلية للمنظمة يعني قياس ما هو متوفر لدى المنظمة من مقومات وجوانب قوى داخلية وموارد مقارنة مع ما هو متوفر لدى المنظمات المنافسة وصول الصناعة مع ما كان متوفر لها في السابق ومحاولة تلافي نقاط الضعف لديها ، ومحاولة الخروج بأقل الخسائر، ونقاط القوة والضعف أي بالنسبة للمنافسين في الصناعة ، فلا توجد قوة مطلقة أو ضعف مطلق بل تقاس القوة والضعف بالمقارنة بالمنافسين ولذلك فإن تقييم الإمكانيات الداخلية للمنظمة ينبغي أن يتم بالنظر للمنظمة باعتبارها نظام مفتوح يتأثر بالبيئة الخارجية ، بمعنى أن القوة والضعف يتحددان من وجهة نظر خارجية ، فمستوى التكنولوجيا البدائي اليدوي يعتبر نقطة ضعف إذا اختلف عن مستوى التكنولوجيا المستخدمة في الصناعة ، ولكنه لا يُعتبر نقطة ضعف في كل الصناعات ، فإن تصنيع الحلي الفاخر مازال يعتمد على العامل الماهر اليدوي. ومعنى ذلك أن تقييم ودراسة الإمكانيات الداخلية للمنظمة هو خطوة إستراتيجية ينبغي النظر إليها على أنها عملية مرتبطة بما يجري في بيئة المنظمة الخارجية ، كما يوضح الشكل التالي:-

#### الجدول رقم (2) تقييم ودراسة الإمكانيات الداخلية للمنظمة

فرص	نقاط ضعف تحول دون الاستفادة من الفرص	نقاط قوة يمكن استخدامها في استغلال الفرص
تهديدات	نقاط ضعف تسبب تهديدات خارجية	نقاط قوة يمكن استخدامها في مواجهة التهديدات

نقاط ضعف

نقاط قوة

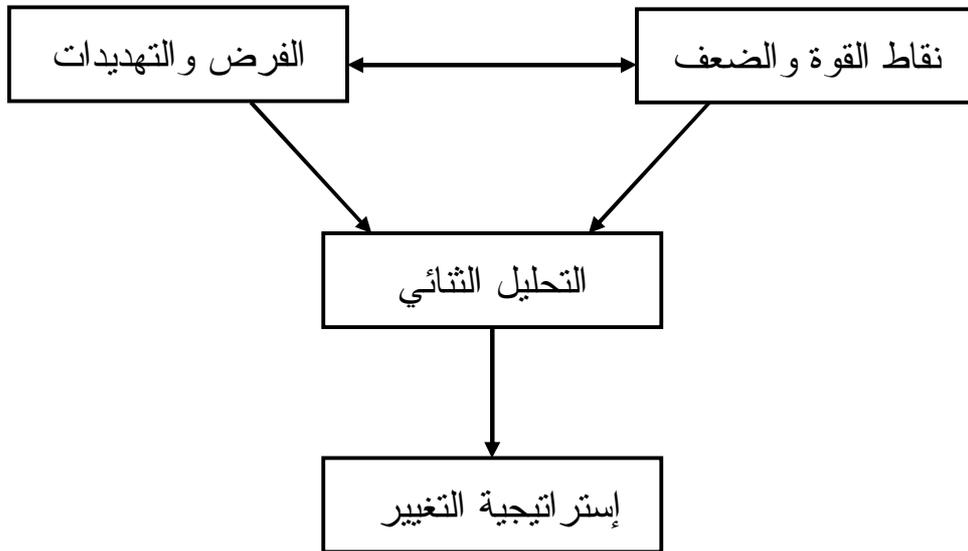
<sup>1</sup> - محمد احمد عوض ، الإدارة الاستراتيجية الاصول والاسس العلمية ، الدار الجامعية عمان، 2003 ص : 135

## 2/2/2 الإمكانيات الداخلية من منظور البيئة الخارجية :

وبناءً على تقييم الإمكانيات الداخلية ، على المنظمة العمل على تحديد كيفية استخدام نقاط القوة الداخلية وتوجيهها نحو استغلال الفرص المتاحة ، ولمواجهة ما تفرضه البيئة الخارجية من تهديدات ، وتحديد أوجه التحسين والتطور الضرورية في الأداء الداخلي ، والواجب إنجازها ، حتى تستطيع المنظمة استغلال الفرص المتاحة والتخلص من بعض الأنشطة التي لا تعود على المنظمة بالنفع ، حتى تستطيع المنظمة البقاء في سوق الأعمال .

فالهدف من تقييم الإمكانيات الداخلية هو التعرف على نقاط القوة التي يمكن استخدامها لتحقيق النجاح في السوق ومعنى ذلك أن الهدف الأساسي من تقييم الإمكانيات الداخلية هو وضع رؤية إستراتيجية مناسبة لمقابلة التغيرات في البيئة الخارجية المناسبة ، وأن القوة والضعف لا يتم قياسهما إلا في ضوء ، وضعف المنافسين في السوق المستهدف ، ويمكن القول أن التغيير المناسب هو نتيجة للتوفيق بين نقاط القوة والضعف من ناحية ، وبين الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية من ناحية ثانية، ويوضح ذلك بالتحليل الثنائي المُعبر عنه في الشكل رقم (9-2) <sup>(1)</sup> .

### الشكل رقم (9): التفاعل بين التقييم الداخلي والخارجي :



المصدر : محمد أحمد عوض ، الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية ، 2003م، ص:138  
وعليه يمكن القول أنه من المستحيل أن تكون لمنظمة أياً كان نوعها ذات قوة نسبية في جميع مواردها ومجالاتها الوظيفية كالتسويق ، التمويل الإنتاج ... ، أو في الجوانب الإدارية

<sup>(1)</sup> محمد أحمد عوض ، مرجع سبق ذكره ، ص : 137 .

والبشرية ، فإنه يكون لزاماً على المنظمة أن تحدد ما هي جوانب القوة والضعف في إي من هذه الموارد في أدائها الإداري أو الوظيفي ويساعد تحديد جوانب القوة والضعف هذه على تنمية عدد من إستراتيجيات التغيير البديلة لاستغلال الفرص البيئية ، أو تجنب التهديدات .

يعني تحليل البيئة الداخلية إلقاء نظرة تفصيلية إلى داخل التنظيم لتحديد مستويات الإدعاءومجالات القوة والضعف بالإضافة إلى القيود ، إن مثل هذا التحليل والتقييم عادةً ما يكون أكثر غنى وعمقاً قياساً على تحليل المنافسة نظراً لأهميته في دراسة المتغيرات البيئية المختلفة لمنظمات الأعمال ، وأكثر من حيث المعلومات عن المجالات التي يغطيها (1).

### 2/2/3 تحليل وتقييم موارد المنظمة المتاحة :

تحليل وتقييم الموارد الداخلية للمنظمة يساهم في تحديد مدى قدرة المنظمة على مواجهة المشاكل المحتملة مستقبلاً ، والتي قد تواجه المنظمة من بيئتها الخارجية ، من خلال تقييم مقدرات المنظمة الناتجة في ضوء تحليل الموارد المختلفة للمنظمة (2) طبيعية أو غير طبيعية .

يقول مؤيد (3) "أن الموارد سواء كانت موجودات ملموسة كالمكائن والأموال والمباني ، أو غير ملموسة كسمعة الشركة ، واسمها التجاري في السوق ، وصورتها الذهنية لدى الجمهور ، وتعتبر عنصر قوة عندما توفر للمنظمة ميزة تنافسية ، أي أن المنظمة تستطيع أن تفعله الآن "أو في المستقبل" بصورة أفضل من الشركات المنافسة ."

قياساً على ذلك يُعتبر المورد عنصر ضعف إذا أنتجته المنظمة بصورة أردأ من الشركات المنافسة.

عليه يُعتبر الموارد أساسياً في المنظمة ، ويساهم في قدرة المنظمة على مواجهة المشاكل المحتملة ، إذا ما توفرت فيه الخصائص الأربعة الآتية :-

- القيمة Value : هل يمتلك المورد قيمة تنافسية جيدة بين المنظمات في السوق ؟ .
- الندرة Rareness : هل تمتلك المنظمات المنافسة مثل هذا المورد ؟ .
- التقليد Imitatality : هل تكاليف تقليد السلعة من قبل المنافسين عالية؟.
- القدرة على التنظيم Organization : هل هيأت الشركة نفسها ووفرت التسهيلات المساعدة على استثمار أو استغلال المورد بشكل جيد ؟

(1) جمال الدين محمد المرسي ، وثابت عبد الرحمن إدريس ، الإدارة الإستراتيجية ونماذج تطبيقية ، الدار الجامعية عمان ، 2007م، ص:209

(2) حسن محمد أحمد محمد مختار ، مرجع سبق ذكره ، ص : 65 .

(3) مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره ، ص : 114 .

ولكن السؤال المهم كيف نثمن ونزن هذه الموارد المتاحة حالياً<sup>(1)</sup> ومستقبلاً في إطار تقييم المتغيرات البيئية للمنظمة ، إن إنجاز هذه العملية ليس بالأمر السهل تماماً ، فهو يتطلب الإجابة على الأسئلة الآتية :

1. هل أن بيئة الأعمال ووحداتها متلائمة ومنسجمة ومتوافقة مع أهداف المنظمة ؟ .
2. هل تعتبر بيئة الأعمال الداخلية ووحداتها الوظيفية متوافقة ومتلائمة مع بعضها البعض لمواكبة التطورات وإعادة هندسة العمليات ؟
3. هل الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة ملائماً للعمليات الإدارية والتشغيلية وأن الهيكل يساهم في توضيح طبيعة العلاقات الرسمية ، ويسهل من عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية بين مختلف المستويات الإدارية ؟ .

4. هل الثقافة التنظيمية متوافقة مع إستراتيجية المنظمة ؟ ولكي تكون بيئة الأعمال ووحدات أعمالها متلائمة ومنسجمة ومتوافقة مع الأهداف ،<sup>(2)</sup>

ان الغرض من هذا التحليل هو تقييم قدرة المنظمة أو أنشطة الأعمال على الاستفادة من الفرص أو تلافي التهديدات البيئية الناتجة من التفاعل والصراع بين ما تمتلكه المنظمة من عوامل وموارد ومهارات، وتلك التي يمتلكها منافسيها لتحقيق مزايا تنافسية معينة تضمن بلوغ الأهداف بكفاءة أعلى أو تكلفة أقل من الغير، هذه الموارد والمهارات بالطبع تختلف أيضاً من منظمة إلى أخرى من حيث قوتها وكفاءتها وتأثيرها ويتطلب تطبيق التغيير والتطوير وهندسة العمليات الإدارية توافر موارد مادية وبشرية بدرجة عالية من الكفاءة والكفاية وإن الموارد الموجود بالمنظمة يجب أن تخصص وتوزع بشكل جيد إذا كانت هذه المنظمة مقبلة على التغيير والتطوير وإعادة الهندسة .

وللإجابة على السؤال الثاني، إن على المنظمة لكي توافق بين بيئتها ووحداتها الوظيفية "مواردها" ، يمكن مناقشتها في إطار العناوين الوظيفية المتعارف عليها عامة وهي : التسويق ، الإنتاج والعمليات ، التمويل ، الموارد البشرية ، البحوث والتطوير ، ويجب تدقيق ومراجعة هذه الموارد وغيرها لتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية<sup>(3)</sup> .

<sup>1</sup> عبد العزيز حسين ، مرجع سبق ذكره ، ص : 205 .

<sup>2</sup> علي عبد الحاكم ، مرجع سبق ذكره ، ص : 101 .

توماس دهلين ، دافيد هنجر ، الإدارة الاستراتيجية ، ترجمة : محمود عبد الحميد مرسي ، وزهير نعيم الصاغ ، معهد الإدارة العامة ، 1990 م ، ص

186:<sup>3</sup>

## 2/2/4 تقييم المجالات الوظيفية وتقييم القدرات الإدارية المتاحة للمنظمة :

### أولاً : العوامل التسويقية :

تُعد وظيفة التسويق من الوظائف الأساسية في منظمات الأعمال ، حيث تعمل على تنظيم مستوى وتوقيت وخصائص الطلب بشكل يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها ، ولذلك فهي تحقق الصلة الرئيسية للمنظمة مع المستهلك أو متلقي الخدمة والمنافسين ، مما يتطلب إعادة العمليات الإدارية بالصورة التي تلبي طموح وآمال وتحقق أهداف المنظمة ، كما يتطلب دراسة وتحليل السوق ومتغيراته ، وكذلك تحليل المنتج للمنشأة ، حيث أن النظم الإدارية التسويقية تهدف إلى تحقيق الأهداف الآتية :<sup>(2)</sup>

- (1) تقديم سلعة أو خدمة.
- (2) تحديد السعر، الجودة.
- (3) جعل السلعة أو الخدمة متوافرة.

وعليه إن الغرض من تحليل هذه العوامل والمتغيرات هو إيجاد دعامة يمكن الاعتماد عليها في مجابهة المنافسين ، وانهاز الفرص المتاحة عبر الآليات المتاحة ، والتغلب على التهديدات. المهم في الأمر أن تتصل هذه العوامل بمدى كفاءة وفعالية الإدارة في تنفيذ عملياتها الإدارية الخاصة بتخطيط المنتج التسويقي ، وتنفيذ الأنشطة التسويقية المختلفة .

في ضوء تحليل هذه العوامل يمكن الكشف عن نقاط القوة والضعف في وظيفة التسويق ، أي تحديد العناصر التالية :

- نقاط القوة والضعف من السياسات التسعيرية واختيار السياسة السعرية المناسبة .
- مزايا وعيوب السياسات السعرية للمنتجات الجديدة مثل سياسة خشط السوق.
- فوائد وتكاليف الترويج والإعلان والبيع الشخصي وخدمات ما بعد البيع .
- تحديد نقاط القوة والضعف في مزيج المنتج ، وتقديم البرامج الخاصة بتطوير المنتج أو تصنيع منتج جديد.

### ثانياً : عوامل الإنتاجية (الإنتاج والعمليات) :

#### وظيفة الإنتاج :

تعتبر وظيفة الإنتاج من أهم وظائف المنظمة وتشكيل الوظيفة المركزية في المنظمة لأنها تعني مباشرة بإدارة الموارد اللازمة لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة والتي تقوم المنظمة

بتقديمها إلى الأسواق ، وبالتالي تحقيق أهدافها ، فإنتاج السلع والخدمات هو مبرر لإنشاء أي مشروع أو مبرر توظيف جميع العاملين<sup>(1)</sup> .

كما يعتبر النشاط الإنتاجي الطريق إلى تحقيق أمل المجتمعات في الرفاهية المادية ، وهو مؤشر التقدم والرقي ، وهو إلى جانب وظيفة التسويق يمثل الدعامة الأساسية لنشاط المنظمات ، لأنه يمثل النشاط الذي يستثمر فيه الجزء الأكبر من رأس المال ، والميدان الذي يعمل به أكبر عدد من الأفراد ، ومن خلال التنظيم الصحيح يجعل المنظمة قادرة على خلق مركز إستراتيجي يميزها على الإدارة المسؤولة عن إنتاج السلع والخدمات ، إدارة الإنتاج والعمليات وتوسيع مفهوم إدارة العمليات بإعادة هندسة العمليات الإدارية ، ليشمل جميع العمليات والنشاطات المتعلقة بتحويل المدخلات إلى سلع وخدمات وأفكار جاهزة للاستخدام ، ومن هنا أصبحت تسمى "إدارة العمليات الإدارية أكثر شيوعاً من إدارة الإنتاج" وذلك لتشمل كل الظروف والمقضييات البيئية المحيطة بالمنظمة.

### عوامل الإنتاج والعمليات :

بعد أن تناولنا وظيفة الإنتاج لابد من الوقوف على عوامل الإنتاج والعمليات لما لها من أثر كبير على عمليات التشغيلية والإدارية المخططة بجانب أنها تساعد على استغلال الفرص المتاحة في البيئة المحيطة أو تلافي تهديداتها بطريقة أكثر فاعلية وكفاءة وهي:<sup>(2)</sup> انخفاض تكلفة العمليات الكلية للمنظمة عن تكلفة الغير.

1- توافر الطاقة الإنتاجية اللازمة لمواجهة الطلب في الأسواق

2- كفاءة تسهيلات الإنتاج وفعاليتها "الصيانة ، الطاقة ...".

3- انخفاض تكلفة المواد الخام والمواد الأولية .

4- توافر المواد الخام والمواد الأولية اللازمة للعمليات : من المعلوم بأن توافر المواد الخام والمواد الأولية تعتبر من المقومات الأساسية في نجاح العمليات الإنتاجية وبالتالي نجاح المنظمة.

5- كفاءة الآلة الإنتاج وفعاليتها للعمليات تساعد المنظمة في استغلال الفرص المتاحة في البيئة المحيطة بها بالصورة المطلوبة ، وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة .

<sup>(1)</sup> ختام عبد الرحيم السجمان ، مفاهيم جديدة في عالم الإدارة ، المكتبة الوطنية ، عمان ، 2009م ، ص : 119

<sup>(2)</sup> Schmenner, Roger W, Production Operations Management Concepts and Situations, New Work, Mac Millan Publishing Company, 1990, p.41.

## 6- ملاءمة موقع المصانع والمكاتب إستراتيجياً.

كل هذه العوامل الآتية الذكر هي بمثابة مؤشرات لإدارة العمليات تساعد في اقتناص الفرص من البيئة المحيطة للمنظمة ، وتجنب المهددات التي قد تعترض سبيلها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية ، وبالتالي تعتبر العوامل الإنتاجية عناصر القوة والضعف في إدارة العمليات الإدارية والتشغيلية<sup>(1)</sup>

### ثالثاً : عوامل إدارة الموارد البشرية :

تسعى إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال إلى تحسين التوافق والانسجام بين الأفراد في الوظائف أو الأعمال ، تؤثر نوعية هذا التوافق على العديد من المتغيرات الحاسمة ، وهي أداء الوظيفية ، ورضا العاملين ، ودوران العاملين ، وبالتالي تهتم إدارة الموارد البشرية باختيار وتدريب العاملين الجدد وتقويم الأداء ، وتستخدم إستراتيجيات في مجال إدارة القوى البشرية في المجالات الآتية :-

- 1- استخدام المهارات والقدرات الخاصة بالقوى البشرية بطريقة فعالة .
- 2- تزويد المنظمة بالعاملين المدربين تدريباً جيداً والذين تكون دافعيتهم للأداء مرتفعة .
- 3- إدارة عمليات التغيير بحيث تحقق التوازن والمنفعة المتبادلة لكل من العاملين كأفراد وكمجموعات للمنظمة ككل وللمجتمع والجمهور الخارجي<sup>(2)</sup>

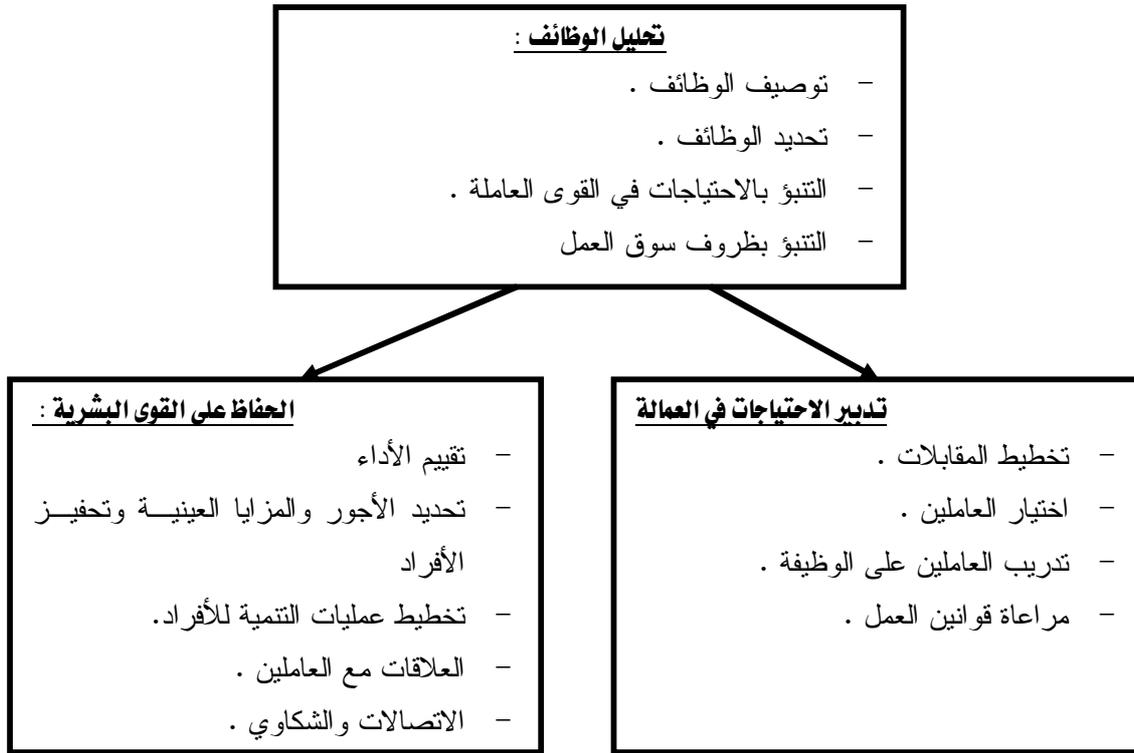
ويُعبّر الشكل رقم (10) عن أحد وجهات النظر في إدارة الموارد البشرية والتي تمكن استخدامها في مناقشة تقييم هذا النشاط ، وأبعاد هذا التقييم ، وكما هو واضح من هذا الشكل فإن مجالات الموارد البشرية تتكون من ثلاثة مجالات رئيسية وهي : مجالات تصميم وتحليل الوظائف ، ومجال الاختيار ، ومجال الحفاظ وتطوير القوى البشرية .

وأي تحليل وتقييم لهذا النشاط في المنظمة لابد وأن يركز على هذه المجالات أو الأبعاد الثلاثة .

<sup>(1)</sup> سعد غالب يس ، الإدارة الاستراتيجية ، دارالبازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان 2010 ص : 82

<sup>(2)</sup> فلاح حسن الحسيني ، مرجع سبق ذكره ، ص : 111

شكل رقم (10) : مجالات الموارد البشرية (تحليل الوظائف وتدبير الاحتياجات والمحافظة على القوى البشرية)



المصدر : إسماعيل محمد السيد ، إدارة الإستراتيجية ، المكتب العربي ، 1990 ، ص : 165.

(أ) تحليل الوظائف :

تبدأ عملية تحليل الوظائف بتحديد تلك المهام التي ينبغي أن تؤدي ، ويعقب ذلك تجميع تلك المهام المتشابهة في وظائف مع وضع توصيف كامل لكل وظيفة وتحديد طبيعتها بصورة مكتوبة ، وعندما يحدث أي تعديل في بيئة المنظمة فلا بد من التأكد من أن كل المهام المطلوبة لتنفيذ الخطط والسياسات الجديدة تؤدي بواسطة وظيفة محددة ، وأنه لا يحدث ازدواج في أداء هذه المهام .

(ب) تدابير الاحتياجات :

بعد أن يظهر تحليل الوظائف السابق حاجة المنظمة من القوى العاملة فإنه لا بد من تنمية عدد الخطط لتدبير هذه الاحتياجات ، وفق عملية اختيار الأفراد المناسبين ، وفق التخصصات اللازمة<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> إسماعيل محمد السيد ، مرجع سبق ذكره ، ص : 164

### ج) الحفاظ على القوى البشرية وتميئتها :

بعد أن يتم اختيار الأفراد للعمل بالمنظمة ، فإن الحفاظ عليها وتميئتها يُعد أمراً هاماً في إستراتيجيات المنظمة المتعلقة بهذه الموارد ، ومن العناصر الأساسية في مهمة الحفاظ على الموارد البشرية القيام بعملية تقييم أداء الأفراد وساعدهم على تنمية قدراتهم بالتدريب .

#### رابعاً : ثقافة المنظمة :

#### مفهوم الثقافة التنظيمية :

تعرف الثقافة التنظيمية لأنها ( نمط من الإفتراضات الأساسية التي تعلمتها المجموعة عند حل مشاكلها في تأقلمها مع البيئة المحيطة وإندماجها الداخلي ، بحيث أصبحت ملزمة وشرعية ينبغي تعليمها للأعضاء الجدد كطريقة صحيحة للتفكير والإدراك والشعور عند مواجهة مثل تلك المشاكل <sup>(1)</sup> )

وعرفها خليل بأنها<sup>(2)</sup> تتكون من أنماط سلوك وقيم الجماعة ، وهي أنماط سلوكية ومعتقدات يتعلمها الأفراد من الآخرين في المجتمع ، أي أنها منقولة اجتماعياً .

ويرى <sup>(3)</sup> "Mountainair a tal" أن ثقافة المنظمة تعكس القيم والأعراف والمعتقدات المسيطرة وسط أعضاء المنظمة ، وينظر إليها على أنها الطريقة التي تحافظ بها المجموعة على تماسك هيكلها الاجتماعي لمنظمة اجتماعية غير رسمية ، وكنمط يماثل شخصية المنظمة وثقافة المنظمة تمثل نظاماً اجتماعياً يؤدي إلى الانضباط والنظام إعطاء معنى لتجربة وخبرات أعضاء المنظمة ، وتمثل القيم والمعتقدات المشتركة بين أعضاء المنظمة مصدراً لهذا المعنى المشترك ، حيث أن الأعراف والأحكام المقيدة للسلوك يتم تطويرها لتحديد السلوك المقبول لدى أفراد التنظيم ."

**أهمية الثقافة :** التعريفات السابقة أكدت حقيقة هامة تتعلق بالارتباط المباشر بين الثقافة السائدة وسلوك أفراد المنظمة ، وحيث أن تحقيق أهداف المنظمة بأعلى قدر ممكن من الكفاءة والفعالية يعتمد على جودة الكوادر البشرية والطريقة التي يدارون بها فإنه لا بد للمديرين من فهم الأبعاد المختلفة لمفهوم الثقافة ودورها في التأثير على أنشطة المنظمة وعملياتها

<sup>1</sup> ( دراسة ميدانية بعنوان "العوامل المؤثرة على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية" ، مجلة المحاسبة والإدارة- العدد 70 - 2008م - الجزء الثاني - كلية التجارة - جامعة القاهرة - ص 965 .

<sup>(2)</sup> خليل محمد الشماع ، مبادئ الإدارة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الطبعة السادسة ، 2011م ، ص : 216 .

<sup>(3)</sup> Montanari, J, Margan, (1990), Strategic Management Achoice Approach, The Dry Den Press, p.9.

## أنواع الثقافة التنظيمية :

قام (ويلسون وهنقر) بتقسيم الثقافة التنظيمية إلى خمسة أنواع هي :

1. الثقافة التنافسية : وتهتم بالتركز على الميزة التنافسية في السوق.

2. ثقافة المبادرة : وتهتم بالإبداع وحب المغامرة وتحمل المخاطر.

3. الثقافة المساندة : وتهتم ببيئة العمل التي تتسم بالصدقة ومساندة العاملين بعضهم البعض.

4. الثقافة البروقراطية : وتهتم بالقواعد والهيكل الرسمي .

5. ثقافة العمليات : يتم التركيز هنا على طريقة إنجاز العمل وليس النتائج التي تم تحقيقها.

فيسود الحزر بين أعضاء المنظمة ويعمل الكل على حماية أنفسهم ، وبالتالي تقل

الرغبة في المخاطرة ، والقرار الناجح هو الذي يكون أكثر تنظيماً ودقة في وقتها ويولي

إهتماماً أكبر بالتفاصيل عند أداء عمله<sup>(1)</sup>.

## أساس ثقافة المنظمة :

إن الهدف الأساسي لثقافة المنظمة هو تمكين المنظمة من التكيف والإستجابة للمتغيرات

البيئية ، ولكن كيف يمكن لهذه المنظمة أن تؤسس وتبني القيم والسلوكيات والمعتقدات المناسبة،

وتطويرها بحيث تساهم جدياً في تمكين المنظمة لإنجاز غاياتها وأهدافها الأساسية.

واعتماداً على ما تقدم فإنه يمكن القول بأن الأساس للثقافة المنظمة هو الذي يعكس قيم

ومعتقدات مؤسسيها ، إلا أنه يجب الإشارة هنا إلى أن هذه الثقافة تتطور وتتكيف وتتحوّل مع

مرور الزمن ، وذلك لغرض الإستجابة إلى التغيرات البيئية .

والشكل رقم (11) يوضح الثقافة المنظمة ، والتي ينبغي أن تتغير كذلك لتعكس القوة

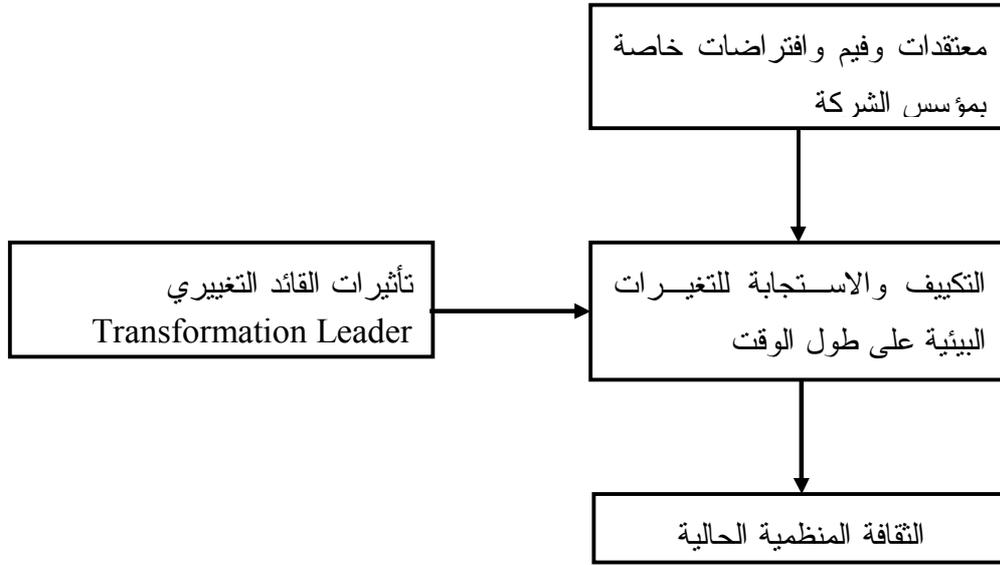
المؤثرة للعوامل البيئية الأساسية خلافاً لثقافة المؤسسة ، ويدخل هذا الموضوع ضمن إطار تقييم

الثقافة التنظيمية<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup>Whelson, T. and Hunger ,J, Strategic Management and Business Policy, Addition Wesley ,, (1995) p.14.

<sup>2</sup>(فلاح حسن الحسيني ، مرجع سبق ذكره ، ص : 981)

## الشكل رقم (11): تقييم الثقافة المنظمة :



المصدر : فلاح حسن الحسيني ، الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2000م ، ص : 99.

### خامساً : تصميم وإختيار الإستراتيجية المناسبة

#### تحليل نقاط القوة / الضعف والفرص / المخاطر SWOT :

بعد أن القاء الضوء على موارد المنظمة بالتحليل والتقييم وملاءمتها مع بيئتها ووحداتها الوظيفية المتمثلة في التسويق والإنتاج والعمليات والموارد البشرية وتقانة المعلومات الإدارية والتحليل ، لابد من تحديد نقاط القوة (مورد ، مهارة ، ميزة تمتلكها المنظمة في مواجهة المنافسين) وتحديد نقاط الضعف حتى يمكن تقويتها أو تخفيف الضغط عليها. هنالك عدة أساليب للتحليل منها أسلوب التحليل SWOT لا يقف عند تحديد نقاط القوة والضعف في الموارد الداخلية بالمنظمة ولكنه يهدف إلى الربط بين نتائج تحليل البيئة الخارجية الذي يحدد الفرص والمخاطر في هذه البيئة ، وتحليل البيئة الداخلية بالمنظمة<sup>(1)</sup> .

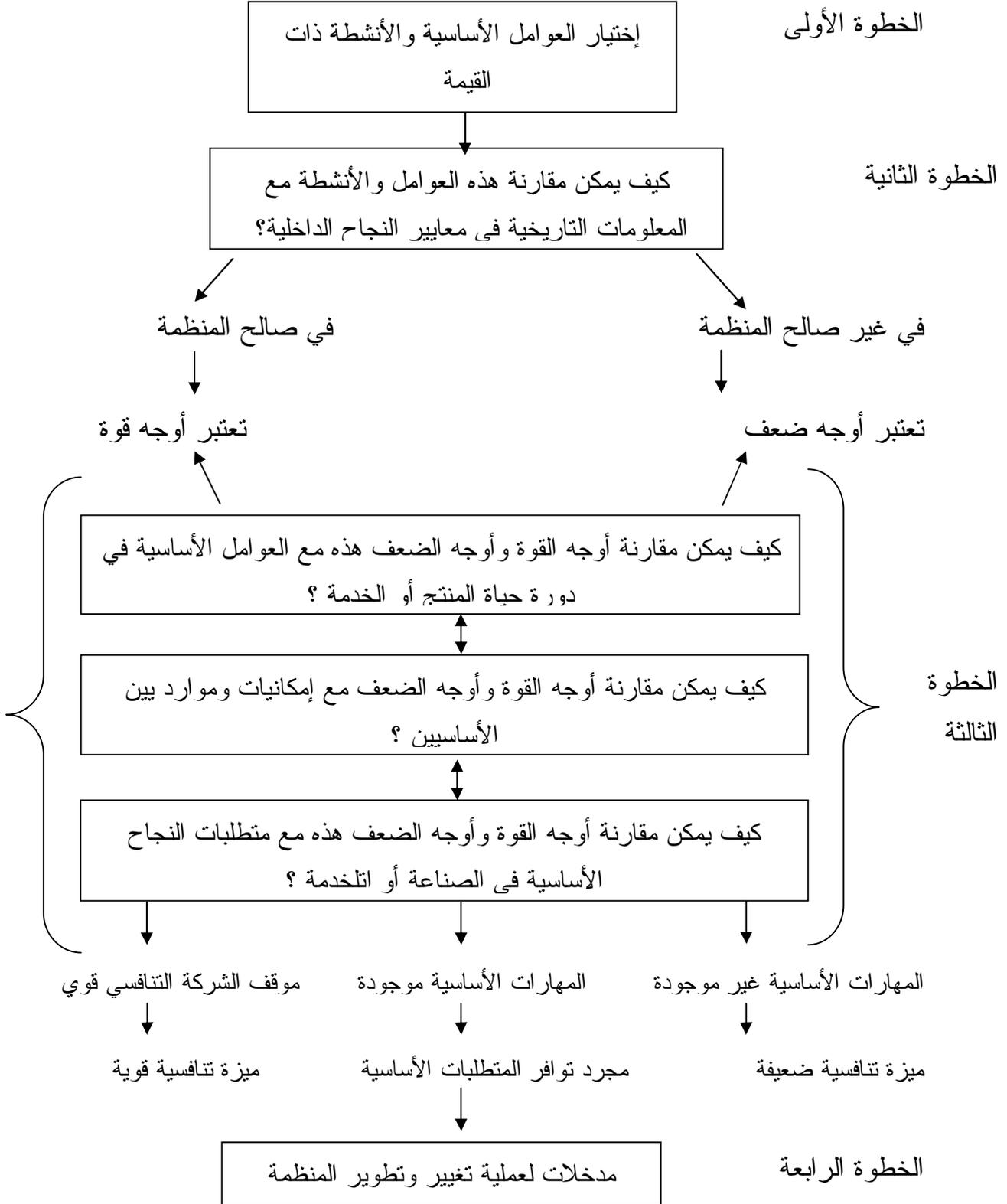
ويوضح<sup>(2)</sup> "Robison" إن هذا تحليل SWOT يقدم علي الافتراض بأن الإستراتيجية الفعالة هي التي تؤسس على الملائمة بين قدرات المنظمة الداخلية "نقاط القوة والضعف" ووضعها الخارجي "الفرص والمخاطر" الملائمة السليمة تؤدي إلى تعظيم نقاط القوة والفرص وإلى التقليل من نقاط الضعف والمخاطر ، وهذا الافتراض إذا تم تطبيقه بصورة سليمة فسوف تكون له مدلولات قوية بالبيئة بطريقة تصميم الإستراتيجية الناجحة .

<sup>(1)</sup> عمر المقلي ، مرجع سبق ذكره ، ص : 138 .

<sup>(2)</sup> Recod from Robison R, Strategic Management, (1997), D, Erwin, p.138.

- على العموم توجد أربعة مداخل لقياس نقاط القومة ونقاط الضعف وأهمها :
- المقارنة مع إمكانيات وأداء المنظمة في الماضي .
  - المقارنة مع المنافسين .،
  - المقارنة بعوامل النجاح الأساسية في الصناعة التي تقوم بها أو الخدمة اللاتي تقدمها .
  - المقارنة بعوامل النجاح طبقاً لمرحلة التطور الذي يمر به المنتج .
- وعليه يمكن إبراز خطوط التحليل في الشكل رقم (12) أدناه يبين الخطوات الأساسية لعملية تحليل إمكانيات المنظمة.

الشكل رقم(12) الخطوات الأساسية لعملية تحليل إمكانيات المنظمة



المصدر : عبد الحميد مصطفى أبو غانم ، الإدارة الإستراتيجية ، الطبعة غير موضحة ، مصر 2000م ، ص 188.

ويتبين من الشكل رقم (12) إن أهمية التحليل لإمكانيات المنظمة الداخلية تكمن في بيان عدة نقاط أساسية تعتمدها المنظمة بصياغة تطوير وتغيير إستراتيجياتها كنقاط قوة ونقاط ضعف وتساهم في تحديد بعض الأهداف تبرز مدى فاعلية الأنشطة ومدى تكاملية الهيكل التنظيمي، ونوعية القرارات الخاصة بالإختيار الإستراتيجي الفعال، فالأمر يجب أن لا يقتصر على مجرد تحديد نقاط القوة أو الضعف في التنظيم بل يجب ربطها بالمنافسين والسوق وفي نفس الوقت فإن جوهر عملية اتخاذ القرار الإداري والفني يجب أن يستند إلى ثلاثة أنواع من التقييمات :-

1- تقييم نقاط القوة والضعف التنظيمية .

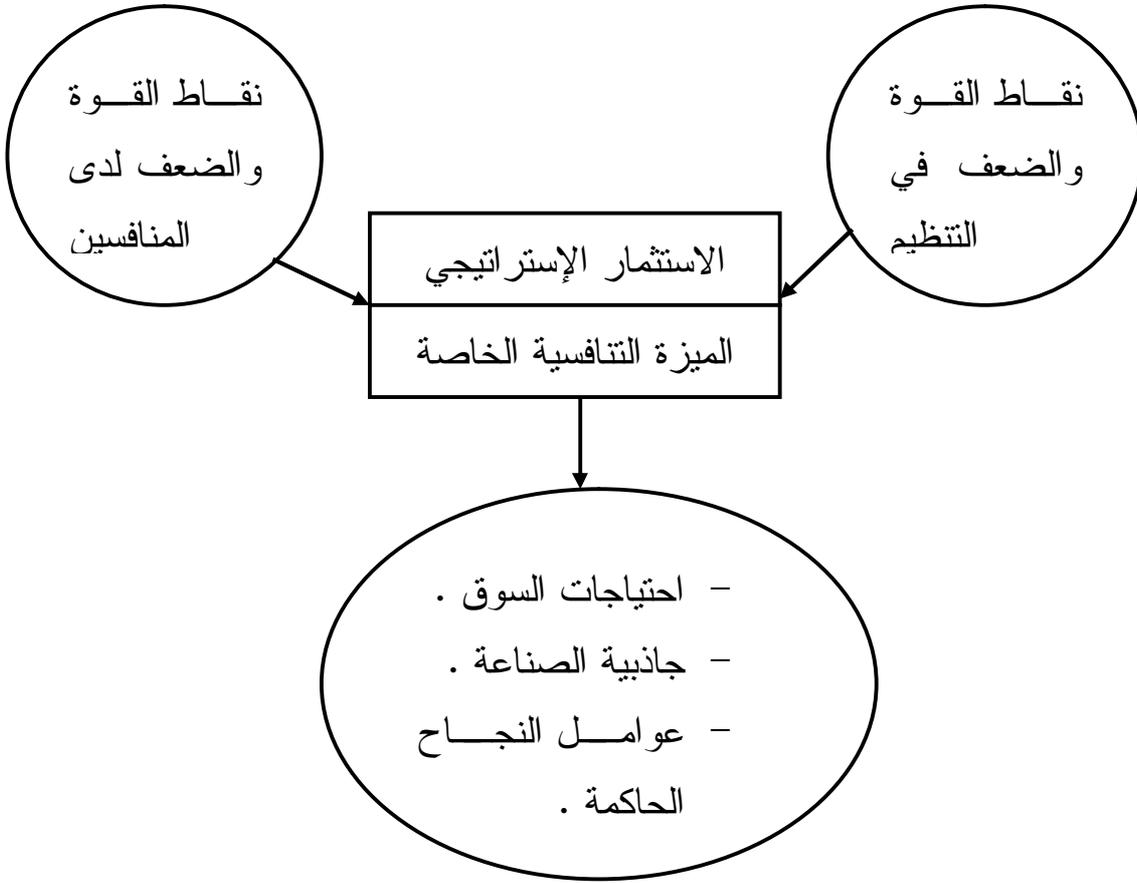
2- تقييم نقاط القوة والضعف لدى المنافس ، حيث أن نقاط القوة التنظيمية قد تتضاءل قيمتها لو استطاع المنافس تحييدها أو وتقليل فاعليتها ، والهدف هنا هو تقييم الإستراتيجية في ضوء نواحي الضعف لدى المنافس ، وبالمثل فإن مجال الضعف قد يكون ذو أثر سلبي محدد إذا ما كان المنافس يمتلك نفس نقاط الضعف ، إلا إنه سوف تكون ذات اهتمام خاص إذا ما تم مقارنتها بنواحي القوة لدى المنافس .

3- أما التقييم الثالث فيتعلق بالصناعة ومدى جاذبيتها ، وعامل النجاح الحاكمة فيها . إن أفضل موقف هو ذلك الذي توجد فيه منشأة تنتمي إلى صناعة تتمتع بمعدلات عالية من النمو ، وتمتلك في ذات الوقت عوامل حاكمة للنجاح ، والتي تتوافق من نواحي القوة التنظيمية والتي يفترق إليها المنافسون أو من غير المحتمل أن يمتلكونها .

إذا ما افتقدت المنظمة أحد هذه العناصر الثلاثة فإن إحدى مجالات الفرص سوف تكون أقل جاذبية ، ويوضح الشكل رقم (13) كيف يمكن أن تؤثر هذه العناصر في بناء فاعلية إدارية لاتخاذ القرارات الإستراتيجية.

### شكل رقم (13)

بناء هيكل القرارات الإستراتيجية :



المصدر: ثابت عبدالرحمن، جمال مرسي، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، عمان، 2007، ص226.

وهكذا يلاحظ أن تقييم المجالات الوظيفية والقدرات الإدارية المتاحة للمنظمة سواءً كانت تسويقية أو عوامل الإنتاجية، أو إدارة الموارد البشرية، أو ثقافة المنظمة تلعب دوراً هاماً في تقييم الإمكانيات الداخلية للمنظمة، وكيفية استغلال نقاط القوة لدى المنظمة، واستغلالها بالصورة الطيبة لتكون ميزة تنافس بها المنظمة.

## المبحث الأول

### مفهوم وأهداف إعادة هندسة العمليات الادارية

#### 3/1/1 المفاهيم الأساسية لإعادة هندسة العمليات الإدارية :

تعني إعادة الهندسة الإدارية بصفة عامة التخلص التام من كل ما هو قديم ، أي تجاهل كل ما هو قديم والتركيز على ما ينبغي أن يكون ، أي أن تبدأ مرة أخرى من الصفر بحثاً عن الأفضل ، ولكن هذه الحالة تفترض البدء بمراجعة النظام .وإعادة الهندسة الإدارية على النطاق الأصغر تعني: إعادة تصميم العمليات الإدارية لتحديد مايجب الاحتفاظ به وذلك فيما يتعلق بالمنتجات والخدمات وخطوات العمل ، بصفة جذرية باستخدام أنظمة المعلومات . وإعادة الهندسة الإدارية على النطاق الأكبر تعني : إعادة التفكير في مدى الحاجة إلى القيام بالعمل من أساسه مقابل الاستغناء عنه .ومن ثم يمكن القول بأن إعادة الهندسة الإدارية في أبسط معانيها تتمثل في<sup>(1)</sup>:

1. التخلص الجذري من العمل الورقي وذلك من خلال استخدام أنظمة وبرامج الحاسب الآلي ، وكذلك التخلص من :

(أ) الهياكل التنظيمية المعقدة .

(ب) الأساليب والإجراءات الإدارية المتمثلة فيما يلي :

- المراجعة الدورية للخطط .
- معايير الأداء المرتكزة على الأنشطة .
- اطلاع المدراء بكافة أعباء اتخاذ القرارات .
- البدائل الثنائية المرتكزة على إطار افتراضات التأكد وعدم التأكد .

2. تحليل انسياب الأعمال الخاصة بالمنتجات والخدمات ذات القيمة الإستراتيجية وذلك بهدف التخلص من الخطوات غير الضرورية .

وخلاصة القول فإن إعادة الهندسة الإدارية هي :

إعادة التفكير المبدئي والأساسي ، وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة ، والخدمة والسرعة . وهذا التعريف يتضمن أربعة شروط لإعادة الهندسة الإدارية هي<sup>(2)</sup>:-

<sup>1</sup> محمد الصيرفي ، هندسة الموارد البشرية ، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ، الاسكندرية ، 2009 ، ص :13-14

<sup>2</sup> مايكل هامر وجيمس شامبي ، إعادة هندسة تنظيم العمل في المنظمات ، شعاع ، القاهرة 1995 ، ص 19

## 1/ الشرط الاول : وهو شرط اساسي:

ويعني إن تطبيق إعادة الهندسة الإدارية يستلزم طرح أسئلة أساسية عن المنظمة وكيفية إدارتها وتشغيلها، حيث أن طرح مثل هذه الأسئلة يدفع المسؤولين إلى إعادة النظر في الأسس والفرضيات المحورية التي تحدد أساليب العمل المتبعة والتي يثبت في كثير من الأحيان أنها مفاهيم خاطئة . وهنا ينبغي الإشارة بأن اعاده الهندسة تعني في البداية تحديد، ما الذي يجب القيام به ؟ ثم كيفية القيام به ؟ ولذا فهي لا تعتمد على مفاهيم أو قواعد جامدة، بل تتجاهل ما هو كائن ، وتركز على ما ينبغي أن يكون.

## 2/ الشرط الثاني: وهو جذري :

بما يعني أن إعادة الهندسة الإدارية تسعى إلى ابتكار أساليب جديدة للعمل وليس مجرد إجراء تحسينات على الوضع القائم ، فهي تعني التخلص من جميع الهياكل والإجراءات السابقة ، وابتكار أساليب جديدة ومستحدثة لأداء العمل .

## 3/ الشرط الثالث : وهو جوهري :

بما يعني أن إعادة الهندسة الإدارية تسعى إلى تحقيق قفزة هامة في معدلات الأداء ، وهي تعتبر ملحة عندما تبرز الحاجة إلى إجراء تغييرات كلية وجذرية في الأساليب ومستويات الأداء ، أما التحسينات البسيطة فإنها قد لا تحتاج لأكثر من ضبط بسيط لأوتار العمل .

## 4/ الشرط الرابع : ويتناول العمليات :

ويُقصد بها مجموعة من المهام الرئيسية المكونة من مهام فرعية مترابطة ومتفاعلة فيما بينها ، والتي تسعى جميعها نحو تحقيق هدف واحد مشترك . ومن خلال هذا المفهوم يمكن النظر إلى المنظمة باعتبارها مجموعة من العمليات التي تتكامل مع بعضها في سبيل تحقيق هدفها الكلي. ولإدراك ما تعنيه العمليات الإدارية كان لابد من وضع تصورات لجميع المهام التي يتم إنجازها من بداية ونهاية كل عملية<sup>(1)</sup>، فعلى سبيل المثال :

- |                    |                |                    |
|--------------------|----------------|--------------------|
| عملية تطوير المنتج | من الفكرة      | ← إلى تصميم المنتج |
| عملية المبيعات     | من رصيد العميل | ← إلى تلقي الطلبات |
| عملية التصنيع      | من الشراء      | ← إلى الشحن        |

<sup>1</sup> المرجع السابق ، ص : 19-20

وهناك تعريف آخر يقول بأنها<sup>(1)</sup>: "إعادة نظر أساسية ، وإعادة تصميم جذرية لنظم وأساليب العمل لتحقيق نتائج هائلة في مقاييس الأداء العصرية ، مثل التكلفة ، السرعة ، الجودة ، ومستوى الخدمة ، وأيضاً تتضمن أربع شروط التي وردت في التعريف السابق أساسية ، جذرية ، وجوهريه الي جانب العمليات.

وعرفها طارق طه<sup>(2)</sup>: بأنها "إعادة تصميم جذري لعمليات التنظيم لتحقيق تحسين غير عادي في الجودة والسرعة والأداء، ومن ناحية أخرى قدم بعض الباحثين مفهوماً أكثر تحديداً لإعادة الهندسة، حيث عرفوها بأنها عملية إعادة التصميم الجذري لكل أو بعض أنشطة التنظيم لتحسين معدلات إنتاجيتها وأدائها العالي، لذا وضعت وكأنها الدواء القوي لخلل إداري خطير، ويذهب البعض لما هو أبعد مما تقدم، حيث يشيرون إلى أن مدخل إعادة الهندسة لا يجب أن يتضمن فقط هدم الأوضاع القائمة، وإعادة تصميم الأنشطة من جديد ، بل ينبغي أن يصحبه تغيير جذري في المفاهيم والقيم السائدة والتي أدت اعتناقها إلى تدهور أوضاع التنظيم في المنظمة .

وعرفها جوزيف كيلا<sup>(3)</sup> : "بأنها تشمل تغيير عمليات وهياكل تنظيمية بالإضافة إلى نمط الإدارة وسلوكها ، والعملاء ، والموردين ، والشركاء الخارجيين الآخرين . ويلاحظ أن كل التعريفات السابقة ركزت على المفردات الأربع : جذري ، أساسي ، جوهري بالإضافة إلى العمليات لما لها من علاقة بالمنتج والمستهلك والعمليات الإدارية التي تغلق بالحصول والتنسيق بين الموارد ، أو بمعنى الانتباه الحاد والحذر والمستمر للفجوة التنظيمية في مستويات الأداء والإنتاج ، والعمل على تطوير وتحديث أساليب العمل بشكل يساعد على إحداث طفرة في الأداء خلال فترة زمنية .

كذلك اقترح Hammer<sup>(4)</sup> : أن إعادة الهندسة الإدارية اقتبست كثيراً من منطق الثورة الصناعية عن طريق الابتعاد عن مبادئ تقسيم العمل التقليدية ، ويُنظر إلى إعادة هندسة الأعمال بأنها تحول من برامج إدارة التغيير التقليدية ، والفكرة الرئيسية في هذا المنهج هي بدلاً عن محاولة تطوير العمليات بطريقة تدريجية عبر الزمن فإن الأمر يتطلب من المصمم

<sup>1</sup> أحمد بن صالح عبد الحفيظ، الهندسة كيف تُطبق منهج خطوة ، خطوة، دار وائل للنشر والتوزيع،الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2003م، ص: 19

<sup>2</sup> طارق طه ، التنظيم - النظرية - الهياكل - التصميمات ، لم يُذكر الناشر ، 2006م ، ص : 364 .

<sup>3</sup>جوزيف كيلا ، تعامل إدارة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة ، تعريب : سرور علي إبراهيم ، ومراجعة محمد يحي عبد الرحمن وعبدالله بن سلمان ،

دار المريخ ، الرياض ، 2004م ، ص : 4 .

<sup>4</sup> recored from Hammer, Reengineering the corporation, Horper BusinessNew York (1993) P.10

التنظيمي الأخذ بمنهج هندسة الإنتاج في إعادة تصميم العمليات ، فعن طريق وضع ورقة بيضاء يقوم المصمم بتقديم نظام مختلف اختلافاً جذرياً عن النظام الحالي .

ويعرفها Parker<sup>(1)</sup> بأنها استخدام الأدوات والوسائل في إطار الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة لأحداث أفضل توليفة ممكنة لهذه الأدوات والوسائل وصولاً إلى التغيير الجذري لجميع أجزاء المنظمة لاجتلبية احتياجات الزبائن. ويعرف كل من Hammer & Champy<sup>(2)</sup> إعادة هندسة العمليات بأنها إعادة التفكير بصورة جادة وأساسية في عمليات المنظمة ، وإعادة تصميمها بشكل جزري لتحقيق تحسينات ثورية في معايير الأداء الهامة مثل التكلفة - الجودة - الخدمة - السرعة . فيعرف كل من جونستينبوتز<sup>(3)</sup> العملية بأنها "مجموعه من الأنشطة التي تستوعب واحد أو أكثر من المدخلات لتقديم منتج ذي قيمة للعملاء"

وفي ضوء ما تم عرضه من مفاهيم ، يتفق الباحث مع John Whiting<sup>(4)</sup> الذي يرى أن إعادة الهندسة عملية متكاملة تحتوي على مراحل متسلسلة تهدف إلى التغيير الجذري للعمليات الإدارية من أجل مواجهة التحديات البيئية المفروضة على منظمات الأعمال وجعلها منظمات ديناميكية تنتج مخرجات متميزة لها قدره على تحقيق الميزه التنافسيه خاصه في ظل تزايد منظمات قطاع الأعمال.

### 3/1/2 العناصر الرئيسيه لاعاده هندسه العمليات الاداريه:

تتضمن عملية إعادة هندسة النظم الإدارية مجموعه من العناصر الأساسية ، والتي يمكن تحديدها فيما يلي<sup>(5)</sup>:

1. التركيز على الأساسيات (أن يكون التغيير أساسياً): أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تطرح أسئلة لا تشمل فقط الطرق الأساليب الإدارية المستخدمة، بل تتجاوزها إلى الأعمال نفسها و الفرضيات التي تقوم عليها تلك الأعمال، مثلاً : لماذا نقوم بالأعمال التي نقوم بها ؟ ولماذا نتبع هذا الأسلوب في العمل ؟ مثل هذه الأسئلة الأساسية تصنع الفرضيات التي تقوم عليها الأعمال محل التساؤل، تدفع العاملين إلى إعادة النظر بهذه الفرضيات .

<sup>1</sup>Parker ,Guide to Business Process Reengineering Industrial Engineering (1993) P 86

<sup>2</sup>Hammer & Champy J .Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution London:Nicholas Brealey Publishing (1993 ) p 198

<sup>3</sup>Goodstein L.D & Butz.H.E.(1998)'Customer value' The Linclpin of OragnizationalChange",Organization Dynamics",vol.27 P.21

<sup>4</sup>John Whiting.Reengineering the corporation Historical Perspective and critique industried management ,1994 P.14\_16

<sup>5</sup> فهد السلطان، إعادة هندسة العمليات الإدارية ( الهندرة) ، نقلة جزرية في مفاهيم وتقنية الادراء ، 1419 هـ ، الرياض ص 63-65

2. اعاده تصميم جزريه (اي ان يكون التغيير جزريا): يجب ان يكون التغيير المطلوب في اعاده هندسه العمليات الاداريه جزريا وله معني وقيمه، وليس تغييرا سطحيا يتمثل في تحسين وتطوير ما هو موجود (اي ترميم الوضع الحالي)، ان التغيير الجزري يعني اقتلاع ما هو موجود من جذوره واعاده بناءه بما يتناسب مع المطالبات الحاليه و اهداف المنظمه.

3. نتائج هائله محتمله (اي ان تكون النتائج جوهرية وضخمه): تتطلع اعاده هندسه العمليات الاداريه الي تحقيق نتائج جوهرية وضخمه، اي لا تقتصر علي التحسين والتطور النسبي والشكلي في الاداء والذي غالبا ما يكون تدريجيا.

4. اعاده بناء العمليات (اي ان يكون اعاده تصميم في العمليات): تركز اعاده هندسه العمليات الاداريه علي تحليل واعاده بناء العمليات الاداريه وليس علي الهياكل التنظيميه ومهام الادارات او المسؤوليات الوظيفيه ، فالعمليات الاداريه نفسها هو محور التركيز والبحث وليس الاشخاص والادارات .

5. الاستثمار في تقنيه المعلومات (يعتمد التغيير وتقنيه المعلومات): تعتمد اعاده هندسه العمليات الاداريه علي الاستثمار في تقنيه المعلومات واستخدام هذه التقنيه بشكل فعال، بحيث يتم توظيفها للتغيير الجزري الذي يخلق اسلوبا ابداعيا في طرق واساليب تنفيذ العمل ، وليس للمكينه التي تهدف الي توفير الوقت.

6. التركيز علي الاستقرار دون الاستنتاج (ان يعتمد التغيير علي التفكير الاستقرائي و ليس الاستنتاجي): تعتمد اعاده هندسه العمليات الاداريه علي مهمه استقرار والمتمثله في البحث عن فرص التطوير والتغيير قبل بروز مشاكل تدعو للتغيير والتطوير وترفض اعاده هندسه العمليات الاداريه التفكير الاستنتاجي والمتمثل في الانتظار حتي بروز المشكله ثم العمل علي تحليلها والبحث عن حلول مناسبه لها.<sup>(1)</sup>

### 3/1/3 اهداف اعاده هندسة العمليات الادارية:-

يمكن تلخيص اهداف اعاده هندسة العمليات الادارية علي النحو التالي<sup>(2)</sup>

- 1- التخلص من الروتين القديم واسلوب العمل الجامد والتحول الي الحرية والمعرفة
- 2- تخفيض تكلفة الاداء .

<sup>1</sup>المرجع السابق ص 66

<sup>2</sup>جيمس نشابي ، ترجمة عبد الرحمن بن احمد ، اعاده هندسة الادارة ، معهد الادارة العامة الرياض 2003 ص 63

3- تحويل عمل الافراد من رقابة واشراف لصيق يمارس عليهم الي عمل يتمتعون فيه بصلاحيات وتحمل للمسئوليات

4- تحقيق الجودة العالية في الاداء

5- العمل علي تقديم الخدمة السريعة والتميزه

6- احداث التكامل والترابط بين مكونات العملية الواحدة ، كما ان المنظمات التي تسعى الي تطبيق مفهوم اعاده هندسة العمليات الادارية بشكل سليم يمكنها ان تحقق الاهداف الاتية (1)

### 1- تحقيق تغير جزري في الاداء :

تهدف اعاده هندسة العمليات الادارية الي احداث تغير جزري في الاداء باستخدام اساليب وادوات في تسيير العمل وذلك من خلال تمكين وتدريب كافة العاملين بالمنظمة بأداء الاعمال بالاساليب الحديثه ، واستخدام قواعد الفكر الابداعي في اعمالهم والتخلص من قيود التكرار والرقابة والنظر الي الامور المحيطة بأعمالهم بنظرة شمولية

### 2- التركيز علي العميل :

اعاده هندسة العمليات الادارية تهدف الي توجيه المنظمة للتركيز علي متطلبات العملاء من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل علي تحقيق رغباتهم

### 3- الجودة :

إعادة هندسة العمليات الادارية تهدف الي تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة لتناسب مع رغبات واحتياجات العملاء.

### 4- تخفيض التكلفة :

خفض التكلفة هو احد اهداف إعادة هندسة العمليات الادارية ويتم ذلك من خلال الغاء العمليات غير الضرورية والتركيز علي العمليات ذات القيمة المضافة (2).

وهناك عدداً من الاهداف الاخرى لتطبيق وتبني اعاده الهندسة الادارية علي النحو الاتي:

\_ **تخفيض تكلفه القيام بالعمل** :حيث ان تخفيض تكاليف العمليات ياتي من الامور الحيويه في عالم اليوم والتي يمكن ان تكون عاملا اساسيا في نجاح او فشل المنظمه .

<sup>1</sup> (فخر الدين محمد شمس الدين ،اعادة هندسة العمليات الادارية ودورها في تحسين الاداء الاداري ، رسالة دكتوراه غير منشورة ،جامعة السودان ، الخرطوم 2013 ص103

<sup>2</sup> ( المرجع السابق ، ص104

\_ **زيادة الاهتمام بإداره تكاليف الوحدات :** عن طريق تحديد قيمه لمنتجات وخدمات (المخرجات) لكل وحده او ادارة تكاليفالعمليات بها باستخدام مبادئ علميه لتقليل تكلفه الانتاج بشكل كبير والعمل في الوقت نفسه علي تحسين جوده السلع والخدمات المقدمه للعملاء

\_ **التوجه باحتياجات العملاء مع تحسين المنتج او خدمه:**

والمقصود هنا انه لو اصبحت المنتجات او الخدمات ذات قيمه او رفاهيه اكثر فان العملاء سيكونوا مستعدين ولديهم المقدره علي دفع المال للحصول عليها وبتحديد متطلبات العميل وتلبيتها سوف تمد العميل بقيمه اكبر وتكلفه اقل، لذلك يجي علي المديرين او المسؤولين العمل علي امتداد العملاء بامكانيات اكثر وفق احتياجاتهم فيصبحوا مستعدين للتعامل المستمر مع هذه المنظمات قي ثوبها الجديد وهذا من اهم اهداف اعاده هندسه العمليات الاداريه .

\_ **استمراريه عمليه التحسين :** ان عمليه التحسين لست اجرا يتم مره واحده ولكنها دراسه مستمره من جانب المديرين لاحتياجات العميل والوصول الي جوده المواد والمنتجات هو نتيجلهذا ان عمل اعاده تصميمات جزريه في مراحل العمل لا يعني مطلقا ان نكف عن عمليه التحسين و لكن عن طريق الجمع بين الجوده والتحسينات المستمره سوف تكون المنظمه في وضع اكثر ايجابيه لينال القبول المخطط له.

\_ **وجود قياده متفتحه وواعيه :** تعتبر الطريقه التي يتبعها المديرين مسئوله عن نتائج اعمال المنظمات لذا والمطلوب منهم ان يكونوا اكثر ادركا وماما بالعلوم الادرايهالحديثه مثل إعادة هندسه العمليات الادرايهوالقياده تمثل النقطهالحرجه في النجاح لمساعي إعادة هندسه العمليات الادرايه بما تتضمنه من افكار جزريه وثوريه مبتكرة.

هذا يعني :ان إعادة هندسه العمليات الاداريه قد تصبح ضروره حتميه لمعظم المشروعات التي تواجه صعوبات بيئيه ومشكلات لانها قد تساعدها في الاجل الطويل علي الاستمراريه.

**3/1/4 المبادي الأساسية لإعادة هندسة العمليات الادارية :**

ويتطلب في هذا المنحى التعرف على المبادئ الأساسية لأنماط الهندسة الادارية ، و هذه المبادئ تمثل تغيرات جذرية في النظم الادارية بالمنظمة ، هذه التغيرات سوف تصبح منهجاً ثورياً للتغيير وانطلاقة جديدة لفكر إداري جديد يتلاءم ويتوافق مع متغيرات القرن الحادي والعشرين ، وأهم هذه المبادئ ما يلي (1) :

(1) أحمد محمد غنيم، إعادة هندسة العمل التدريب الإداري المعتمدة ، المكتب العصرية للنشر والتوزيع، مصر ، المنصورة ، 2008م ص : 74 - 75 .

## - استحداث فرق العمليات :

ويتم وفقاً لهذا المبدأ التحول من المنهجية التقليدية للتنظيم الإداري التخصصي إلى استخدام فرق عمليات دائمة أو مؤقتة ، ويترتب على العمل وفقاً لمفهوم فرق العمل أن يختلف مفهوم العمل الجديد عن مفهوم العمل الوظيفي السابق ، والذي اعتاد الموظفون أن يمارسوه في أعمالهم حيث أنه وفقاً لمفهوم العمل كفريق تصبح المسؤولية عن نتائج العمل مشتركة بين كل أعضاء الفريق .

وعليه في ضوء ذلك فإن الأمر يتطلب عند إعداد فريق العمل ضرورة التعدد والتنوع في مهاراتهم وقدراتهم ، فضلاً عن ضرورة العمل المستمر والدعوب على تطوير تلك المهارات والقدرات .

وأضاف مسلم وايمين<sup>(1)</sup> : التركيز على العمليات الكلية الجوهرية ، وليست العمليات الهامشية لتحقيق نتائج باهرة وتحسينات فائقة في الأداء ، والقيام بتنظيم العمليات حول النتائج المرجوة منها ، وليس حول المهام أو الأنشطة التي تجري فيها ، وهذا بالطبع يتناقض مع مفهوم تقسيم العمال الذي تأسس عليه نظام المصنع .

### الدمج الوظيفي :

ووفقاً لهذا المبدأ فإنه يتم ضم عدة وظائف كمفصلة في وظيفة واحدة . وقد وجد هذا المبدأ طريقه في أكثر من شركة من الشركات الأمريكية التي اتجهت نحو إعادة الهندسة الإدارية لديها ، وكمثال ما تم في شركة السكة حديد ، دمج وإسناد جميع خطوات تسيير القطارات وتنفيذ طلبات العملاء في يد موظف واحد أطلق عليه ، مسئول العملية Case Worker ، حيث يمثل هذا الموظف جهة اتصال موحدة مع العملاء كما أنه يقع على عاتقه إنهاء جميع الوحدات العملية من البداية وحتى النهاية و من مزاياها سهولة توزيع أعباء العمل ومسئولياته على الأفراد ، وتحسين مستوى مراقبة هؤلاء الأفراد ، كما يساعد أيضاً على التخلص من الأخطاء ، وإعادة العمل الناتجة عن تعدد الإدارات الوظيفية وجهات الاختصاص في مجال العمل<sup>(1)</sup>

(1) علي عبد الهادي مسلم ، و د. أيمن علي عمر ، علم تحليل وتصميم منظمات الأعمال مدخل إعادة الهيكلة وإعادة الهندسة ، الدار الجامعية ، مصر ،

الإبراهيمية ، الطبعة الأولى ، 2007م ، ص : 306 .

<sup>1</sup> (أحمد محمد غنيم ، مرجع سبق ذكره ، ص : 75 - 76 .

ويؤدي مبدأ الدمج الوظيفي أيضاً إلى سرعة إنجاز الأعمال من خلال مسئول الخدمة ، وخفض التكاليف الإدارية غير المباشرة ، نظراً للحاجة إلى مستوى أقل من الإشراف على أداء العمليات بالمنظمة.

#### - إنجاز العمل في الوحدات التنظيمية المناسبة :

يضرب هذا المبدأ عرض الحائط بمبدأ إنجاز مهام العمل في الإدارات الوظيفية المختلفة على حسب اختصاصها ، فهذا المبدأ يوكل مهمة إنجاز العمل المعين إلى الإدارة التي تحتاج هذا العمل ، وليس من الضروري أن تقوم به الإدارة المختصة في أدائه أصلاً .

#### - اتخاذ القرارات مهمة المسئول:

ووفقاً لهذا المبدأ فإن الموظف (المرووس) لا يلجأ إلى رؤسائه في إحدى مراحل العمل للحصول على قرار منه بشأن عمل ما. ويساعد تطبيق هذا المبدأ في المنظمات على سرعة أداء العمل وخفض تكاليفه غير المباشرة ، فضلاً عن تحسين مستوى الخدمات والمنتجات المقدمة للعملاء بالإضافة إلى الارتقاء بالموظفين لتفويضهم المزيد من الصلاحيات وتحميلهم المسؤولية جنباً إلى جنب مع رؤسائهم (1) .

#### - التحول في الوظائف والموظفين :

وفقاً لهذا المبدأ فإنه يتم التحول بالنسبة للموظفين من الأعمال البسيطة إلى الأعمال المركبة في المنظمة من مجرد موظفين بسطاء إلى موظفين أذكاء ينجزون مهام معقدة ، حيث الإثراء الوظيفي بدلاً من المهام البسيطة المحددة . وبالتالي فإن العمل يصبح بالنسبة لهؤلاء الموظفين إرضاءً واقتناعاً لإحساسهم بالمزيد من التحدي والإنجاز. وهكذا لتغيير الموظفين في بيئة العمل بعد إعادة هندسة العمليات الإدارية من موظفين كسالي إلى موظفين مقتدرين يستطيعون أن يتخذوا القرارات المناسبة لإنجاز الأعمال كما يتطلب تطبيق مدخل إعادة هندسة الإدارة بالمنظمات ضرورة إجراء التغيير في دور المسئولين التنفيذيين ، وذلك لتتوافق مع الطبيعة الإدارية لهذه المنظمات. وذلك بتقريب بين قمة الجهاز التنفيذي بالمنظمة وكل من عملائها وموظفيها الذين يقومون فعلاً بتنفيذ الأعمال (2).

<sup>1</sup> " العمري عائش ، الهندرة عصر جديد في إدارة الاعمال " ، مجلة عالم السعودية ، 1996 ، العدد 215 ص 6.

<sup>2</sup> <http://www.startTimes.com>

سيادة القيم الإنتاجية بين المرؤوسين :ويقضي هذا المبدأ بضرورة التحول في مفاهيم الموظفين بصفة خاصة من العمل لخدمة رؤسائهم إلى العمل لخدمة العملاء ، حيث تتحول القيم السائدة في المنظمة وفي ثقافتها من قيم حمائية للمرؤوسين أنفسهم من بطش رؤسائهم إلى قيم إنتاجية لتحويل هؤلاء المرؤوسين إلى خدمة العملاء.

**التقليص في مستويات الرقابة والمراجعة :** ووفقاً لهذا المبدأ فإنه يتم تخفيض مستويات الرقابة والمراجعة وذلك باعتبار أن الإفراط في أدائها يعد من الأعمال عديمة القيمة وبالتالي فإن تطبيق إعادة هندسة العمل يسعى إلى التركيز على استخدام الضوابط الرقابية في حدود فعاليتها وجدواها الاقتصادية فقط

**الجمع بين المركزية واللامركزية :**ويتضمن هذا المبدأ الجمع بين كل من المركزية واللامركزية معاً في أداء العمليات بالمنظمة ، ويساعد على تطبيق هذا المبدأ استخدام التقنية لاسلكية في مجال العمل . مع الإدارة العامة للمنظمة فيما يوفر لهم كل البيانات اللازمة وبالتالي تصبح لديهم القدرة علي العمل (1).

**تقليص عدد جهات الاتصالات الخارجية لكل عملية بالمنظمة :** ويقضي هذا المبدأ بتخفيض عدد الإدارات التي يمكنها الاتصال الخارجي مع المنظمات الأخرى ، وذلك كما هو الحال بالمثل الخاص عند التعامل مع الموردين في حالة شركة (فورد) فإنه عندما استغنت هذه الشركة عن إجراءات الفواتير وخفضت جهات الاتصال الخارجية لعملية حساب المدفوعات من ثلاث جهات إلى اثنتين ، فإنها بذلك قد استطاعت أيضاً أن تخفض من فرص اختلاف المعلومات والحاجة إلى مطابقتها .

**التركيز على التعليم في عملية الإعداد الوظيفي :** وفقاً لهذا المبدأ فإن الإعداد للوظيفة يتحول من التدريب إلى التعليم ، حيث كان التدريب يساعد على رفع القدرات والمهارات ، ويطلع الموظفين على كيفية أداء الأعمال ، فإن التعليم من الناحية الأخرى يؤدي إلى زيادة الإدراك والإلمام بمحيط العمل ، كما يُعلم الموظفين كيفية أداء الأعمال بطريقة معينة .

هذا ولما كان مدخل إعادة هندسة الإدارة يتطلب ضرورة توفير الموظفين بمستويات معينة من المهارات والذكاء ، لذا فإنه وفي ظل بيئات العمل المرنة فإنه من المستحيل تعيين الموظفين الملمين مسبقاً بكل ما يجب عليهم إدراكه في محيط العمل حالياً ومستقبلاً (2).

(1) رفاعي ممدوح، إعادة هندسة العمليات ، الطبعة الاولى، جامعة عين شمس القاهرة ، 2006 ص 13

(2) [http://www.bring.cpm/paper\\_hi](http://www.bring.cpm/paper_hi)

## التركيز على النتائج في تعويض الموظفين :

وفقاً لهذا المبدأ يتحول التركيز في معايير الأداء حسب النشاط الوظيفي و حسب النتائج ، وتُبنى الأجور والمرتبات على ذلك ، حيث أنه إذا ما قام الموظفون بتنفيذ عمليات كاملة ، وذلك من خلال فرق العمل التي تقوم بتنفيذ خدمات أو تقديم منتجات ذات قيمة مضافة ، فإنه يمكن في هذه الحالة قياس أداءهم وتعويضهم على أساس هذه القيمة التي يقدمونها .

وكمثال لما سبق : فإن شركة (أي بي أم) الأمريكية للائتمان قامت بقياس أداء منظمي الصفقات لديها على أساس عدد وربحية الصفقات التي يتم إنجازها وكذلك نوعيتها التي تعكس دراسات قياس رضا العملاء ، ولم تستخدم في ذلك عدد المستندات التي يقومون بإكمالها .

ومما لا شك فيه فإنه يجب على المنظمات التي تسعى لتطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية لديها ضرورة الاستغناء عن استخدام بعض أسس تعويض الموظفين التقليدية كالتعويض على أساس المرتبة الوظيفية التي يحتلها الموظف ، أو الأقدمية ، أو التعويض لمجرد الحضور إلى العمل ، أو التعويض على أساس التدرج الوظيفي في مناصب المنظمة ، فكل هذه الأسس التقليدية لم تعد تلائم العصر الجديد (1).

## التركيز على المقدرّة عند ترقية الموظفين :

وفي هذا الصدد أيضاً فإن تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمنظمات المعاصرة يقضي بضرورة الفصل بين كل من أساس مكافأة الموظفين وترقيتهم ، بحيث تتم مكافأة الموظفين مادياً مقابل الأداء ، ويتم ترقيتهم مقابل القدرات (2).

**التركيز على التوجيه كعمل أساسي للمديرين :** يتحول وفقاً لهذا المبدأ المديرون من مشرفين إلى موجهين ، حيث يكونون بالقرب من مواقع العمل بما يكفي لتقديم المساعدة المطلوبة إلى فرق العمليات لإنجاز مهامهم وبالتالي فإن مهمة المديرين بعد تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمنظمة تتطلب منهم تخصيص وقتاً أقل لمتابعة المستندات المتداولة بين الإدارات وتخصيص وقت أكبر في مساعدة ومساندة الموظفين في فرق العمل المختلفة في معالجة المشكلات والقيام بأعمال أكثر أثراً عن ذي قبل (3).

<sup>1</sup> احمد محمد غنيم ، مرجع سبق ذكره ، ص15

<sup>2</sup> صفوان المبيضين ، تطبيقات الادارة في منظمات الاعمال ، البازوي العلمية للنشر والتوزيع ، عمان الاردن 2011م ص 110

<sup>3</sup> فهد السلطان ، إعادة هندسة نظم العمل النظرية والتطبيق ، كلية الاقتصاد والادارة ، جامعة الملك عبد العزيز جدة ، ط1 ، 2001 ص 45.

## التركيز على التنظيمات الأفقية :

ووفقاً لهذا المبدأ فإن التنظيم يتحول من تنظيم هرمي إلى تنظيم أفقي ، حيث يبقى البناء التنظيمي ثابتاً وأفقياً ، نظراً لأن العمل يتم إنجازه من خلال فرق العمل التي تضم موظفين متكافئين يعملون بمستوى كبير من الاستقلالية والصلاحيات ، وذلك من خلال مساندة عدد قليل من المديرين ، ومن ثم يمكن لفريق العمل مواجهة المشكلات المتعددة باتخاذ القرارات الفولاذية دون أخطاء<sup>(1)</sup>.

وهنا يرى الباحث أن هذه المبادئ التي ذكرت،فإن علي المنظمة عند إتباع أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية أن تبدأ في التخلص عن نظام العمل التقليدي الذي كان سائد في المنظمات بالتدرج في كل العمليات المتعلقة سواء علي المستوي إنتاجي او خدمي لإنجاز المهام وتقليل التكلفة والوقت والجهد واتخاذ القرارات من جانب القائمين بالعمل والا تكون حكرأ علي احد بل يتم بالمشاركة ، وهذا ينعكس علي تعيينات العاملين والترقيات و المقدره علي العطاء في العمل ، و من الناحية الموضوعية هي مبادئ جيدة وتدفع بالعمل إلي الأمام ولكن في ظل ثقافتنا داخل المنظمات السودانية يحتاج الامر إلي عمل دعوب لتغيير الثقافات السائدة لدي المنظمات السودانية حتى تواكب عمليات إعادة هندسة العمليات الإدارية .

### المنظمات التي تحتاج لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية :

يبين مايكل هامر<sup>(2)</sup> أن هناك ثلاثة أنواع من منظمات الأعمال التي تحتاج لتطبيق عملية إعادة الهندسة هي :-

1. **المنظمات ذات الوضع المتدهور** : هي التي يكون أدائها متدنياً من إرتفاع في تكاليف التشغيل وإنخفاض في جودة الخدمات التي تقدمها ، وكذلك عدم قدرتها على المنافسة وتحقيق الأرباح و بالسودان منظمات كثيرة تعاني من هذه الأسباب وخاصة شركة سكك حديد السودان التي تعاني من إرتفاع تكاليف التشغيل لعدم وجود محركات كافية وكثرة أعطالها مع إرتفاع تكاليف العمالة في الخدمات التي تحتاج إليها من البنيات الأساسية للقطارات والوابورات وخطوط السكة حديد التي تحتاج إلى صيانات دورية، وعلية فإن تطبيق عملية الهندرة في مثل هذه المؤسسات ستتمكنها من التغلب على المشاكل التي تعاني منها .

<sup>1</sup>الاحمد محمد غنيم مرجع سبق ذكره ص87

<sup>2</sup>مايكل هامر، إعادة هيكلة نظم العمل في المنظمات ودعوة صريحة للثورة الإدارية الجديدة، ترجمة شمس الدين عثمان ، ط1 ، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع القاهرة) 1995م ، ص 20 .

2. المنظمات التي في طريقها للتدهور : هي منظمات لم تتدهور بعد ولكن توجد مؤشرات قوية بأنها في طريقها إلى التدهور مثل تناقص حصة المؤسسة في السوق لصالح المنافسين، والإرتفاع التدريجي في تكاليف التشغيل والإنخفاض التدريجي في الأرباح، مثل هذه المؤسسات تصارع لأجل البقاء وهي لا تملك القدرة على مسايرة التطور والمنافسة بشكل قوي ، وهناك بعض منظمات الأعمال في السودان التي تعاني من هذه الأسباب ولا سيما المتغيرات البيئية (الإقتصادية) مثل رفع الدعم عن المحروقات وإنخفاض العملة السودانية مما يؤدي إلى إرتفاع أسعار مدخلات الإنتاج في عملياتها التشغيلية بصورة عامة وينعكس ذلك على أسعار منتجاتها وخدماتها التي تقدمها في السوق وبالتالي عدم المنافسة ، لهذا فهي تحتاج لعملية الهندرة حتى تستطيع إستعادة مكانتها في السوق.

3. المنظمات المتميزة التي بلغت التفوق: مثل هذه المنظمات المتميزة والتي بلغت التفوق لا تعاني من مشكلات على الإطلاق، توجد مؤشرات قوية بأن هذه المنظمات تسيطر على السوق وتمتلك حصة كبيرة جداً بالمقارنة مع المنافسين وهي لا تعاني من إرتفاع في تكلفة التشغيل والإنتاج أو تدني في جودة الخدمات أو المنتجات (شركات الإتصالات) ويتم تطبيق الهندرة في مثل هذه المنظمات ليس بداعي الخوف من التدني ولكن بدافع الطموح وتوسيع الفجوة بينها وبين المنافسين لها(1).

### 3/1/5 مراحل تطبيق إعادة الهندسة الإدارية بالمنظمات المعاصرة :

هنالك العديد من مراحل تطبيق إعادة الهندسة وتعتبر هذه المراحل بمثابة الدليل أو المرشد أمام المنظمات الراغبة في تطبيق هذا المدخل.

تمر عملية إعادة الهندسة بمراحل رئيسية لنجاحها من جهة ، ومن جهة اخرى هناك مجموعة من العوامل لا بد من توافرها لانجاح عملية تطبيق إعادة الهندسة .

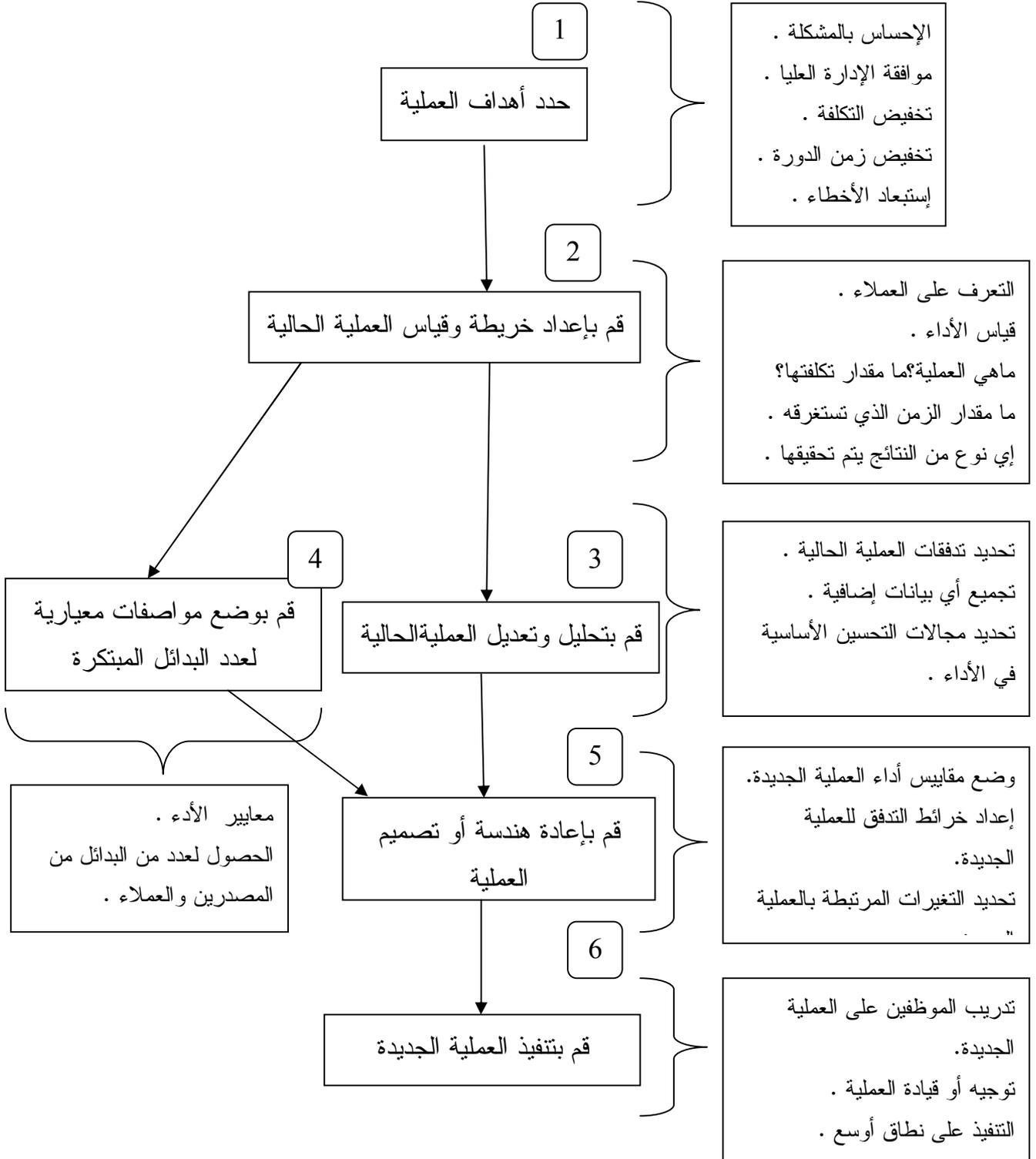
**المراحل الرئيسية لإعادة الهندسة :** تمر عملية إعادة الهندسة بمراحل أساسية، والتي تسمح للمنظمة بالتخطيط و الإعداد الجيد لإنجاح برنامج تطبيق إعادة الهندسة(2)، وتختلف المراحل حسب المفكرين ولكن على العموم هناك مجموعة المراحل متفق عليها بين مجمل العلماء والمفكرين في هذا المجال كما يوضح الشكل (14)

<sup>1</sup> (المرجع السابق، ص 21

<sup>2</sup> (غول فرحات ، الملتقى العلمي الدولي مداخلة بعنوان : دور إعادة الهندسة كاسلوب للتغيير التنظيمي في ظل الاوضاع البيئية الراهنة ، الجزائر

2011 كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

## الشكل رقم (14) مراحل تطبيق إعادة الهندسة



المصدر : فيصل مرسي خليل - الميزة التنافسية في مجال الأعمال - مركز الإسكندرية للكتاب - 1998م - ص 347

وقد أهتم بعض الكتاب بتوضيح هذه المراحل حيث امنو علي وجود خمسة مراحل أساسية لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية ، وتشمل هذه المراحل فيما يلي (1) :-

### المرحلة الأولى :الإعداد للتغيير :تحديد أهداف العملية :

تمثل هذه المرحلة مرحلة إعداد و حشد الطاقات وذلك من جراء الاحساس بمشكلة ما . مثلاً فى التقنية المستخدمة او التغيير فى السوق او نتيجة حدث مفاجى فى إدارة العمليات وفى كل الاحوال فإن الاحساس بوجود مشكلة يتحول الى رغبة فى مواجهتها الأمر الذى يتطلب بضرورة القيام بتطبيق إعادة الهندسة ، وتعتبر موافقة الادارة بالأجماع على تكريس برنامج للتغيير من المهام الأساسية فى هذه المرحلة(2) ويتم الإعداد لمواجهة التغيير المتوقع حدوثه بتحديد المجالات التى تحتاج الى التطوير والتحسين، ويمكن القول أنه مما سبق يتم التوصل الى وضع ما يلي :

أ. زيادة الإنتاجية عن طريق تحقيق تدفق العمل

ب. تعظيم عائد المالك من خلال تنفيذ المهام بطريقة مبتكرة

ت. تحقيق نتائج عالية

ث. الغاء المستويات الإدارية والأنشطة الإدارية والمناصب غير الضرورية

ج. إحكام وظائف وعمليات المنظمة(3)

### المرحلة الثانية: تحديد العملاء والعمليات:

### إعداد خريطة للعملية الحالية وقياس الأداء:

يتم فى هذه المرحلة تحديد العملاء وطرق التعامل معهم واحتياجاتهم ، وتحديد الخريطة التنظيمية التى توضح التنظيم المناسب لكل نشاط ومسئولياته وحدود تلك العمليات وقياس مستوى ادائها والمشاكل المرتبطة بها ومن الأمثلة النموذجية على قياس الأداء : الوقت المستغرق من تسلم طلب العميل الى توريد المنتج وتقديم الخدمة او نسبة التالف والمعيب . كما تركز بعض المنظمات على المعايير الداخلية مثل انخفاض او ارتفاع التكلفة ، بيد أن إعادة الهندسة الإدارية تهتم بكل جوانب الأداء دون استثناء (4) ونستنتج اهم نتائج العملية من خلال

1 موسي اللوزي ، مرجع سبق ذكره ، ص 274

2 - جيفرى أن لويثال ،تعريب خالد بن عبدالله الدخيل وسرور على ابراهيم ، إعادة هندسة المنظمة منهج خطوة لتحديد حيوية المنظمة ،دالر المريح للنشر السعودية ،الرياض 2002 ص45

غول فرحات، مرجع سبق ذكره ص314

4 جيفرى أن لويثال ،مرجع سابق ص46

هذه المرحلة فى الشكل (14) تكلفة ، جودة ، زمن ، ومقارنة أداء المنظمة بأداء أقوى المنافسين من اجل اكتشاف أسرار النجاح والتعامل

### المرحلة الثالثة : الرؤية والتصوير: تحليل وتعديل العملية الحالية (التحليل الداخلى )

تتمثل فى تحديد التعديلات اللازمة للعملية الحالية ، و تعتبر هذه الخطوة من أهم وأصعب الخطوات وعلية فقد تستغرق وقت طويلاً وتتطلب جهوداً معتبرة . لأنه سوف يتم من خلالها تحديد التغيير المطلوب القيام به فى العمليات التى تم دراستها سابقاً ولهذا فالأمر يتطلب الحيلة والحزر وبعد نظر وكفاءة عالية لدى الفريق القائم بهذه المهمة ، فضلاً عن الأبداع والتفكير الابتكارى والعمل الجماعى والذى عادة ما يكون على شكل عمل فى مجالات وظيفية مختلفة ، وبهذا تصل المنظمة الى وصف وأقترح النموذج الجديد من خلال تحديد الأنشطة واولوياتها والوقت اللازم لكل منها والادارات المختلفة المسؤولة عنها وكيفية الاستفادة من تكنولوجية المعلومات مع ضرورة تكييف هذا النموذج مع المتغيرات البيئية<sup>(1)</sup> وبالتالي إعادة هندسة تكنولوجية المعلومات المرتبطة بالعملية ، وكل ذلك حتى لا تكون هناك ازدواجية بين الوحدات التنظيمية ، وعدم تأديتها لنفس العمل ومايسببه من حجم البيانات وتكرارها وبالتالي فإن الحل هو دمج هذه الاقسام فى قسم واحد وأزالة الحواجز بينها وهذا ما يسمح بالوصول الى تحقيق الاهداف فى التغيير والتى تتجلى فى الجوانب الاتية :

- زيادة سرعة العمليات
- اختصار عدد الخطوات للعملية الواحدة
- أستبعاد الخطوات التى لا تضيف قيمة للعملية
- الغاء الخطوات المرتفعة التكاليف
- رفع مستوى جودة العملية
- تحقيق تكامل الخطوات والتدفق الطبيعى لأستيعاب العملية لزيادة كفاءة الأداء الكلى<sup>(2)</sup>

### المرحلة الرابعة: إعادة تصميم أو بناء العمليات :

أن عملية تطبيق المراحل السابقة بصورة المثلى يساهم إلى حد كبير فى نجاح عملية إعادة تصميم العمليات والادارة الكفوؤ هى التى بإمكانها احداث تصميم جيد لعملياتها و اختيار احسن البدائل وأسرعها أداة ، وهو ما يتم طبعاً بالاستخدام الامثل والمحكم لكل من:-

<sup>1</sup> غول فرحات ، مرجع سبق ذكره ص15

<sup>2</sup> - سعيد يس عامر ، التغيير والادارة على المكشوف وايد سيرفس للاتشارات والتطوير الادارى ، مصر القاهرة 20، ص334

- التكنولوجيا الحديثة.

- تكنولوجيا المعلومات.

- التفكير الابتكاري.

حتى تتم العملية الجديدة فى احسن الظروف وبمردودية أكبر من سابقتها. يتحتم على المنظمة التغيير المستمر والفحص الدائم للعملية من أجل التأكد من الحاجة الي تغييرات أو تحسينات إضافية أخرى وكل هذا يتطلب تغيير فى الهياكل التنظيمية ،لتكون قليلة المستويات الادارية وذات نطاق إشراف وأسع وهنا تبرز تغييرات أخرى متمثلة فى الخصائص السلوكية اللازمة للموظفين لتنفيذ العمل بعد إعادة الهندسة من خلال الاتصالات و التعليم والتدريب<sup>(1)</sup>.

**المرحلة الخامسة:-**

**تنفيذ العملية الجديدة ( التطبيق و المتابعة ):** أن نجاح التنفيذ أو التطبيق يتوقف على الإنجاز المحكم للمراحل السابقة، عليه يتم فى بعض الأحيان تطبيق العمليات على نطاق ضيق، وذلك بعد تدريب العاملين على العمليات الجديدة من أجل التقليل قدر المستطاع فى حجم وعدد الأخطاء والصعوبات وتمثل هذه المرحلة مؤشراً للنجاح ولهذا فإنها تتطلب عدة أمور أهمها<sup>(2)</sup>:

- إجراء أختبارات ومحاولات أستكشاف للمدخل الجديد

- المتابعة المستمرة للنتائج المحققة

- إعادة تدريب الموظفين وبشكل مكثف

لهذا فإن تطبيق ومتابعة العمليات الجديدة دورياً تسمح لتحسين ودفع القيمة المضافة الناجمة عن ملائمة الممارسات الادارية الجديدة ، والفعالية التنظيمية وتمكن الموظفين ، وهذا من خلال طرح وكشف مجموعة من التساؤلات أهمها :

- هل تسير العمليات الجديدة بنجاح ؟

- هل يفهمها الموظفين المختصون جيداً

- هل هناك أخطاء ، نقاط أختناق ؟

- ما أسبابها إن وجدت ؟

- هل العمليات الجديدة أثبتت فعلاً أنها أسرع ، أرخص ، أكفاء ؟

<sup>1</sup> غول فرحات ، مرجع سبق ذكره ص 17

<sup>2</sup>المرجع السابق ص18

هذا ما يؤدي الى تحديد درجة فاعلية عملية إعادة هندسة العمليات والتي قد تدوم في بعض الأحيان شهور وحتى السنة والسنتين والمهم هو أن يصحب ذلك نتائج إيجابية ومرضية تتمثل بالأخص في زيادة رضا العميل ، كما قد يفقد بعض العاملين وظائفهم أو تغيير مناصبهم بعد تدريبهم .

أن عمليه إعادة الهندسه بمنظمات الاعمال بالسودان اذا ما طبقت حسب المتقنيات و المطلوبات والمبادئ و المراحل المختلفه لتطبيقها ، فيجب علي الاداره العليا تغيير الثقافات والاستراتيجيات والسياسات القديمه تجاه الهندره بما يتوافق مع المطلبات البيئيه المختلفه واتخاذ القرارات الاستراتيجيه بسرعه تتناسب مع سرعه التغيرات التي تحدث فيها باستغلال الفرص المتاحة وتلافي المخاطر مع الاهتمام الكامل بالبيئه ،بتعديل وتنويع انشطه المنظمه بالشكل الذي يوفر اكبر قدر من التوافق مع البيئه ، فمثلا استخدام استراتيجيه التنويع المتجانس من قبل ادارته السكه حديد السودان عندما انخفضت مبيعاتها جراء توقف قطارات الركاب اتجهت الي قطارات النقل لتعويض النقص في المبيعات.

### 3/1/6 تطبيقات إعادة هندسة العمليات الإدارية بين عوامل النجاح والفشل:

لقد أوضحت الدراسات والبحوث العلميه و التي إهتمت بممارسة وتجارب بعض المنظمات لمدخل إعادة الهندسة انه علي الرغم من ان الكثير من هذه المنظمات قد حققت نجاحات فائقة في أعمالها من خلال تطبيق الهندرة، إلا أن هناك نسبة كبيرة من المنظمات لم تحقق النتائج الفائقة التي كانت ترجوها وتسعى إلى تحقيقها.

وإنطلاقاً من ذلك فقد اتجهت هذه البحوث والدراسات العلميه الي دراسته وتشخيص كافته العوامل الكامنة وراء فشل تجارب الكثير من المنظمات وكذلك العوامل الكامنة وراء نجاح المنظمات التي حققت نجاحاً باهراً في هذا الصدد .ومما هو جدير بالذكر ان تعرف علي تلك العوامل التي تساعد المنظمات المعاصره اذا ما سعت الي تطبيق هندسه العمليات ،وتتمثل هذه العوامل فيما يلي<sup>(1)</sup>:

– أن لاتعيد الهندسة بل تقول أنك فاعلها :

أن فشل إعادة الهندسة تأتي من الناس الذين لا يفهمون ما يفعلون والذين ينفذون إعادة الهندسة بالاسلوب الخاطى ، أن المفتاح الحقيقي لنجاح إعادة الهندسة يتمثل في الابقاء على

<sup>1</sup> أحمد محمد غيم ، مرجع سابق بكره، ص 117.

تركيز المرء على مجهوده وفي تجنب الأخطاء . أن الاسباب التقريبية لفشل إعادة الهندسة متباينة بشكل كبير . فالمنظماتها القدرة على إيجاد طرق جديدة لأقتراف الأخطاء ، غير أن الفشل يقع في معظم الأحيان من مشكلة جوهرية واحدة تتمثل في عدم معرفة الناس القائمين على إعادة الهندسة بما يفعلون ، فهم يسئون فهم الطبيعة الأساسية لإعادة الهندسة ، او يخفقون في فهم هذه الطبيعة ، وتكون أساليبهم مرتجلة أو عشوائية لا تعتمد على الخبرة العملية ، فاذا لم يكن لديك فهم واضح لكيفية عمل إعادة الهندسة ، فلا ينبغي لك ان تتعجب إذا ما انتهت مجهوداتك إلى ورطة كبيرة (1)

#### - الإلتزام وقناعة الإدارة العليا :

يتوقف نجاح الهندرة على مدى إلتزام وقناعة الإدارة العليا بالمنظمة بضرورة الحاجة لتبني برامج إعادة الهندسة، وهذا يعتبر من العوامل الأساسية لنجاح او فشل تطبيق الهندرة وبدون قيادة علوية ملتزمة يصبح فشل إعادة الهندسة أمر لأ مناص منة ، اذاً ستغترف خطأ قاتلاً إن انت بدأت إعادة الهندسة دون توفر القيادة المناسبة ، واذا ما كانت قيادتك رمزية بدل من ان تكون جدية ، ولم تكون مستعدة لتوفير الألتزام المطلوب فلن يكتب لجهودك النجاح(2).

#### - إن لا تركز على العمليات :

إن تحديدك لعمليات المنظمة هو جزء حيوى من عملية إعادة الهندسة ، وذلك لأن تحديد العمليات يكاد يكون أكبر تحد ذهنى فى مشروع إعادة الهندسة برمته فتحديد العمليات يتطلب منك ان تفكر بمنطق العمليات ، لا بمنطق الأنشطة والاقسام ، والهرمية الإدارية من فوقهم ، فالتفكير الموجه نحو المهام لا يؤدي الغرض فى حين التركيز الموجه نحو العمليات على النتيجة الموضوعية والنهائية . عليه اذا لم يركز الناس على عملياتهم ، فإن المطاف سينتهى بهم إلى إعادة هندسة مالا يمكن إعادة هندسته .

وينبغي على تلك المنظمات العمل على التغيير بشكل جديد ومبتكر وذلك من خلال إعادة تصميم تلك العمليات ، بالتالي تعتبر العمليات سبباً أساسياً لفشل المنظمة كما قد تعتبر سبب لنجاح تطبيق الهندرة .

توضيحاً لذلك فانه اذا اخفقت هذه المنظمات في تحديد طبيعه العمليات المراد اعاده هندستها، فان كل الجهود التي تكرسها لهذا العمل تبوء بالفشل لانها سوف تهتم بامور اخري

<sup>1</sup> مايكل هامر وستيفن ستانتن ، ثورة إعادة الهندسة ترجمة حسن الفلاحى، افاق الابداع للنشر والتوزيع 2000 ص30

<sup>2</sup> ثروت مشهور ، مرجع سبق ذكره ، ص 232

غير تلك العمليات بينما اذا ركزت هذه المنظمات علي منظور العمليات واستوعبته جيدا و حددت تلك العمليات و عرفت طبيعتها تعريفا واضحا فانها سوف تحقق النجاح<sup>(1)</sup>.

#### - الفترة اللازمة لتطبيق الهندرة :

كلما طالت فترة الهندرة كلما أدى ذلك إلى زيادة الضغوط على العاملين بالمنظمة و زاد إحساسهم بالملل و فقدان الحماس الأمر الذي قد يؤدي إلى فشل تطبيق الهندرة . يعنى ذلك ان لم يكن بمقدورك تحقيق نتائج ملموسة خلال سنة ، فإنك ستفقد الدعم و الزخم الضروريين لإنجاح المجهود . و لأجل تحقيق هذه الغاية يجب عليك تجنب ( التوسع التدريجى لمدى الجهود ) مهما كانت التبعيات ، و ابق مركزاً تفكيرك على الجهد الذى تقوم به ، و ضيق نطاقه عند الضرورة حتى يمكنك تحقيق النتائج بسرعة<sup>(2)</sup>.

#### - أن لاتصرف الكثير من الوقت فى تحليل العمليات :

من الاخطاء التى تعيق إعادة الهندسة صرف كثير من الوقت فى تحليل العمليات القائمة ، فقبل ان يكون بإمكان المنظمات الأتيان بتصميمات جديدة ، فانه يتعين عليها ان تفهم عملياتها القائمة . ان فهمك لعملياتك هو الخطوة الأولى فى إعادة الهندسة غير ان تحليل هذه العمليات هدر تخريبي للوقت و يحتم عليك ان اتضع قيوداً صارمة على الوقت الذى تستغرقه للوصول على هذا الفهم ، و على طول التوصيف الذى تنشده

#### - أن لاتكون متردداً فى إعادة تصميم الهندسة

من الاخطاء فشل إعادة الهندسة هو التخوف من عملية إعادة التصميم ، فإعادة الهندسة تتطلب تفكيراً مقدماً خصب الخيال من حيث تصميم العملية و زمن كيفية اداء العمل . إن إعادة الهندسة تتطلب أفكاراً جذرية تحقق نقلات هائلة فى تصميم العملية . و على قادة إعادة الهندسة تشجيع الناس الى السعى وراء تحقيق اهداف مرنة و الى التفكير خارج نطاق تفكيرهم العادى . و يتحتم على القيادة كى تحقق هذا الهدف ان تكافى التفكير المبدع وان تكون مستعدة لتفعيل أى فكرة جديدة<sup>(3)</sup>

<sup>1</sup> - 233 صالسا بالمرجع

<sup>2</sup> احمد بن صالح عبد الحفيظ ، المرجع العملي لتطبيق منهج الهندرة ، دار وائل للنشر ط 1 ، 2003 ، 127

<sup>3</sup> احمد محمد غنيم مرجع سبق ذكره ص 118

**أن تذهب مباشرة من مرحلة التصميم المفاهيمي الى التنفيذ الفعلى :**

من المحظورات إعادة الهندسة محاولتك الذهاب من مرحلة تصميم العملية الجديدة الى مرحلة التطبيق مباشرة فقبل تنفيذ العملية على ارض الواقع ، قم باداء نسخة مصغرة منها حتى تختبر مدى صحة أفكارك وسنكتشف حتماً نواقص واخطاء فى التصميم بمقدورك تصحيحها . وتذكر ان التحول المباشر من الفكرة الى التنفيذ الفعلى سيجرك الى الكارثة (١)

**أن تضع بعض اجزاء المنظمة خارج نطاق إعادة الهندسة :**

من بعض الاخطاء التى تفشل إعادة الهندسة وضع اجزاء من المنظمة خازج نطاقه ، فاذا ما ظننت ان باستطاعتك تغيير عملية دون تغيير كل الامور الاخرى ، فإنك تخدع نفسك ، إذ انك فى واقع الأمر تضمن لنفسك إفشال جهد الإعادة فعندما تحاول عملية جديدة التنافس مع نظم قديمة ، فإن النظم القديمة ستفوز بالجولة لأنها ستشجع الناس على العودة الى طرق عملهم القديمة ، وان العبرة لن يكون بمقدورك إعادة هندسة عملية بمعزل عن الامور الأخرى . ويتحتم أن يكون كل شىء خاضعاً للتغيير . وستحكم أى محاولة لفرض القيود او الحفاظ على جزء من النظام القديم على جهودك لإعادة الهندسة بالاخفاق (٢).

**- أن تتبنى أسلوباً تقليدياً فى التنفيذ :**

أن عملية إعادة الهندسة تحتاج الى تنفيذ أسلوبها الفريد فى التطبيق ، والذي يتسم بالسرعة.

**- ان تتجاهل اهتمامات العاملين لديك :**

يتحتم لإنجاح عملية إعادة الهندسة ان لا تتجاهل اهتمامات العاملين وان ياخذ بعين الاعتبار الحاجات الشخصية للناس الذين يتأثرون به. ويجب على العملية الجديدة أن تقدم شيئاً من المنفعة الى الناس الذين يطلب منهم القيام بتغييرات هائلة فى أسلوب عملهم وحياتهم. ويجب أن تتم عملية الانتقال من النظام القديم الى الجديد بشكل يرأعى مشاعرهم بدرجة كبيرة من الحساسية (٣).

<sup>1</sup> مايكل هامروستانتن ،مرجع سبق ذكره ص 48

<sup>2</sup> احمد محمد غنيم مرجع سبق ذكره ص119

<sup>3</sup> المرجع السابق ص49

## المبحث الثاني

### دوافع وأبعاد ومتغيرات التحول نحو إعادة هندسة العمليات الإدارية

#### 3/2/1 دوافع وعوامل التحول :

يستهدف هذا المبحث تزويد القارئ علي إختلاف مستوياته لاسيتعاب المفاهيم والتصنيفات والعوامل والمتغيرات التي تدعو الي التحول نحو إعادة الهندسة، وكيفية تبني هذا المدخل الإداري الحديث بل الاحداث و ما قدمته ادبيات الفكر الإداري من خصائص واهداف تدفع نحو تطور العمل الإداري والعملياتي لمنظمات الاعمال ، وعلى الرغم من أنه لا توجد إدارة من إدارات هذه المنظمات لا تكرر القول ولو للإستهلاك فقط في كل حقبة بأنها تسعى إلي إيجاد تنظيم مبتكر قادر على المحافظة على حداثة المنتجات والخدمات ويتميز بالولاء الكافي لتحقيق أعلى مستويات الجودة وخدمة العملاء بدرجة كافية للتفوق على المتنافسين والتكيف السريع مع متغيرات السوق المتلاحقة والمنافسة الشديدة في كافة المجالات الإنتاجية والتسويقية والخدمية، إلا أن كل الممارسات السابقة للإدارة الحديثة قد توارثت العديد من المشكلات التي يمكن توضيح أهمها فيما يلي<sup>(1)</sup> :

- العجز عن الإبتكار .
- عدم القدرة على التغيير .
- تضخم عدد الموظفين في المستويات الإدارية الوسطى .
- تدني معدلات الأداء.
- التركيز على الأنشطة أكثر من النتائج .
- تحمل المنظمات للخسائر المتواصلة .

كل هذه المشكلات وغيرها والتي ورثتها الكثير من المنظمات المعاصرة وقد جعلت منها منظمات تقليدية غير قادرة على التفاعل مع المتغيرات العصرية والتي أصبحت تسود عالم اليوم عند مشارف القرن الحادي والعشرون وقد أثارت هذه المشكلات في أذهان بعض الباحثين والدارسين والكتاب تساؤلات على درجة كبيرة من الأهمية يتمثل فيما يلي :

(1) أحمد محمد غنيم، إعادة هندسة نظم العمل الثورة الإدارية المضادة، المكتبة المصرية للنشر والتوزيع ، مصر، 2009م، ص

هل ترجع المشكلات إلى وجود قصور في المنظمات التي تعاني من هذه المشكلات أم ترجع إلى:

- عدم كفاءة القائمين على إدارة المنظمات التي تعاني من هذه المنظمات ؟
  - أم هل ترجع إلى تكاسل وإهمال العاملين بالمنظمات التي تعاني من هذه المشكلات؟
- وقد إتفق الباحثين والدارسين والكتاب على إجابة واحدة لهذه التساؤلات حيث أوضحوا أن سبب المشكلات السابقة لا يرجع إلى عدم كفاءة القائمين على إدارة المنظمات، كما لا يرجع أيضا إلى تكاسل وإهمال العاملين بهذه المنظمات ، وإنما يرجع بصفة أساسية إلى الممارسات السابقة للإدارة التي تأسست على مفاهيم الماضي خلال القرنين التاسع عشر والعشرين والتي لم تعد تصلح للتعامل مع مفاهيم ومتغيرات المستقبل خلال القرن الحادي والعشرين ومما يؤكد ذلك أن أساليب العمل والدوافع التي تحفز المنظمات على هذا العمل في ظل الممارسات السابقة والتقليدية للإدارة الحديثة تبين أن النتائج التي تحققتها هذه المنظمات تأتي دائما مخالفة لتطلعات القائمين على إدارتها ويتمثل ذلك في بعض المنظمات التي تحاول تحقيق كفاءة بعض الوحدات الإدارية لها على حساب كفاءة المنظمة ككل وأيضاً من المشكلات عدم التنسيق والتعاون بين الإدارات المختلفة .

إن العبور إلى القرن الحادي والعشرين يفرض على المنظمات أن تتجه نحو التغيير في كل شيء، فلم تعد مفاهيم الماضي صالحة للتعامل مع حقائق المستقبل، لذا فإنه لا بد من التغيير ، عليه فقد أصبح هناك قوى أساسية وإن كانت معروفة سلفاً للمنظمات المعاصرة ، إلا أنها قد باتت تدفع هذه المنظمات نحو التغيير للتكيف مع عالم المستقبل والدخول إلى القرن الحادي والعشرين وتقع أغلب هذه العوامل في بيئة العمل الخارجية والداخلية للمنظمات وتتمثل أهم هذه العوامل فيما يلي (1) :

- العملاء.

- المنافسة .

- التكنولوجيا.

بالإضافة إلى بعض العوامل الأخرى التي تلعب دوراً هاماً في كيفية الملائمة والموائمة بين المتغيرات البيئية لمنظمات الأعمال وأثر ذلك على سياساتها وإستراتيجياتها والهيكل التنظيمي

(1) أحمد محمد غنيم ، مرجع سابق ، ص 30.

ودور القيادة في رسم السياسات والإستراتيجيات للتوافق مع المعطيات البيئية والعمل على إعادة هندسة العمليات .

### العملاء :

بدأت العلاقة بين منظمات الأعمال والعملاء في القرون الماضية تتخذ شكلاً جديداً حيث لم يعد البائعون أو المنظمات التجارية هم أصحاب اليد العليا المؤثرة ،وتحول ذلك لصالح العملاء الذين أصبحوا يفرضون رغباتهم على الموردين ويحددون مواعيد الإستلام ومواصفات السلعة المطلوبة وطريقة الدفع وأن العملاء أصبحوا هم سادة الأسواق ، وأنه يجب على المنظمات أن تشبع رغبات وإحتياجات وأذواق هؤلاء العملاء وأنه اذا لم يتم هذا الإشباع فلن تحقق المنظمات ما تصبو إليه من أهداف مرجوة ولقد تبين وجود الكثير من العوامل التي ساعدت على سيطرة العملاء في الأسواق منها التنوع الواسع والمتاح لهؤلاء العملاء ، وأمكانية إعتقاد بعض العملاء على أنفسهم في توفير بعض إحتياجاتهم مع إمكانية التقنية المتقدمة وكذلك تغيرت توقعات وإحتياجات العملاء في مجالات الخدمات نحو الحصول على خدمة أفضل وبإستمرار حيث مكنت تقنية المعلومات المتطورة شركات الخدمات من متابعة الخدمات الأساسية عن العملاء ورغباتهم مما أشعل المنافسة في هذا المجال<sup>(1)</sup> ولا سيما عملاء سكك حديد السودان الذين أصبحوا يبحثون عن الخدمة الأفضل والتي فطنت الإدارة لها في هندرة عملياتها لتحسين بيئة الخدمة المقدمة للعملاء ، ويرى<sup>(2)</sup> "Hesket" نفس المصدر أن نمو المنظمات يتحقق من خلال عملاء لديهم الولاء للمنظمة راضين عن القيمة المدركة للخدمة التي يحصلون عليها حيث ان قيمة الخدمة المقدمة تتم من خلال موظفين يجب أن يتمتعوا بجودة الحياة الوظيفية اللاتي تقدمها لهم منظماتهم من خلال التسويق الداخلي " .

ومن العوامل الأخرى التي أوردتها<sup>(2)</sup> Hammer التي مكنت العملاء من السيطرة على الأسواق هو سهولة الحصول على المعلومات نتيجة لثورة المعلومات والاتصالات الهائلة على نطاق العالم حيث لا يحتاج العميل إلى إقتناء حاسب آليمنزلة وانما بإمكانه الإطلاع على الصحف اليومية لمقارنة الفوائد التي تعرضها البنوك مقابل الإيداعات البنكية حيث يقوم الناشر بجمع تلك المعلومات آلياً ونشرها في الصحف ، وينطبق ذلك أيضاً على المعلومات الخاصة بأسعار

1 ) مايكل هامر وجيمس شامبي، إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات، الشركة العربية للإعلام (شعاع) ، مصر مدينة نصر 1990م ص : 11.

2) Hammer, M, and Champy, Reengineering The Corporation, New york, Harper Business, 1993, p.10

السلع والخدمات والأحوال الأسواق وبالتالي يتطلب من منظمات الأعمال العمل الدؤوب على تغيير السياسات والعمليات بما يوافق متطلباتمرحلة اعادة هندسة العملياتمع الوضع في الإعتبار العملاء وكيفية تحقيق متطلباتهم ورغباتهم عبر تقديم خدمات متميزة وهذا ما تنتهجه الآن سكك حديد السودان من جلب قطارات حديثة ذات مواصفات ممتازة وإعادة هيكلة وهندسة خطوط السكة حديد ذات المواصفات العالمية وذلك لزياده اريحها وجودة خدماتها .

### **المنافسة :**

يقصد بالمنافسة تلك العمليات المتفاعلة التي تحدث في السوق بين المنظمات المختلفة للوصول إلى نفس الزبائن ومحاولة إقناعهم بهدف زيادة المبيعات أو تقديم الخدمات من زيادة الحصة أو الخدمة البيعية وتحقيق مستوى الربح المنشود ، فالمنظمات كي تتجح في بلوغ أهدافها يجب أن تعرف كل شي عن المنافسين من حيث طبيعة المنافسة وتشكيلة المنتجات المعروضة والمواصفات والخدمات التي يتم تقديمها قبل وبعد البيع ، وعادة تتمتع المنظمات التي تبني مصادر مهمة للميزة التنافسية بوضع مستقر في سوقها وإستقرار في عملائها وقدرة عالية في الإستجابة للتغيرات في البيئة العامة والبيئة التنافسية بمستويات عالية من الربحية<sup>(1)</sup> .

وتتراوح درجات المنافسة في السوق كما أوردها<sup>(2)</sup> Lewis كما يلي :

### **- المنافسة التامة :**

وهي تعني وجود عدد كبير من المنظمات التي تبيع نفس السلعة أو تقدم نفس الخدمة ويعلم المستهلك ذلك وتكون مهمة رجل التسويق هنا متمثلة في بذل قصارى الجهد لتحقيق ولاء المستهلك والعلامة التجارية التي تميز سلع أو خدمات المنظمات اللاتي ينتمون إليها .

### **- المنافسة الإحتكارية :**

وتتميز بوجود عدد كبير من المنظمات والتي تبيع منتجات مختلفة وبطرق مختلفة ولكنها متنافسة كما أن العملاء ليس لديهم صورة كاملة عن تلك المنتجات أو حتى سياسات أسعار أو توزيع تلك السلع والتنافس هناك يكون في مستوى الأسعار وخدمات ما بعد البيع.

### **- إحتكار القلة :**

وتتميز هذه المنافسة بوجود عدد محدود من المنظمات الكبيرة والتي تسيطر على نسبة كبيرة من السوق للمنتج نفسه ، ويكون لدى كل قسم منافس فكرة جيدة عن المنافسين الآخرين

<sup>1)</sup> 2Kotler ,P . Markting Management , :Analysis planning , Implementation and control ,ed ,Preynice – Hall New yourk 1997 p301

<sup>2)</sup> Lewis, B and Litter, D, Marketing, Black Well, The U.K , 1996 , p.40

كما تكون لديه القدرة على بناء سياسة تسويقية منافسة وقوية غير أن المستهلك لا يكون على علم كاف بكل هذه السياسات وتكون مهمة رجل التسويق هنا التركيز على الوسائل الترويجية الفنية والتكنولوجية وذلك كوسيلة لتطوير المنتجات وتقديم الخدمات

#### - الإحتكار:-

وهذا يعني وجود بالسوق منظمة واحدة هي التي تقوم بإنتاج او تقديم الخدمات ومن ثم تنفرد هذه المنظمة بالسوق وتضع ما قد يناسبها من برامج وإستراتيجيات تسويقية ولا يعني ذلك عدم وجود جهود تسويقية بل أنه على إدارة التسويق أن تعمل على دراسة رغبات العملاء وترشيد إستخدامالمنتجات وتقديم الخدمات وأن تبذل من الجهود ما يتناسب مع طبيعة السلعة أو الخدمة وكذلك في نوعية المستهلكين المتعاملين معهم ومثال لذلك هيئة سكك حديد السودان التي تنفرد بالسوق في هذا المجال مع الوضع في الإعتبار الوسائل الأخرى الشبيهة لها في تقديم هذه الخدمة والتي يمكن أن تؤثر على التسويق ، وهذا يعني أن المنظمات المتفوقة من حيث الأسعار والجودة والخدمة تستطيع إزاحة منافسيها من الأسواق وتصبح مستوياتها هي النموذج القياسي لجميع المنظمات الأخرى ، أيضاً أدت التغيرات والتطورات التقنية إلى تغير قواعد وطبيعة المنافسة بصورة لم تكن تتوقعها المنظمات من قبل ، وبالتالي يمثل عامل التنافس إحدى العوامل الهامة التي تدعو المنظمات إلى التغيير وهندرة عملياتها<sup>1</sup> .

#### التكنولوجيا :

أصبحت التكنولوجيا من القوى والعوامل الدافعة نحو التغيير وتمثل البيئة التكنولوجية كافة المتغيرات المرتبطة بالإبتكارات العلمية والتطوير التقني في إنتاج وتحسين مستوى السلع والخدمات ، وفرضت هذه التكنولوجيا نفسها على كل المنظمات المعاصرة ضرورة التغيير للتعامل مع منظماتها المختلفة بأسلوب عصري جديد . وتعد التكنولوجيا من المكونات الرئيسية لبيئة التسويق الخارجية كما ورد في الفصل الثاني من هذا البحث وذلك لما لها من آثار مباشرة وغير مباشرة على المزيج التسويقي كما أوردها Mach<sup>(2)</sup> على النحو التالي:

(أ) فيما يتعلق بعمليات الترويج أثرت التكنولوجيا تأثيراً مباشراً على أساليب البيع الشخصي حيث أصبح في إمكان مندوبي البيع ومن خلال إستخدامات الحاسب الآلي تقديم عروض الأسعار وتسريع الطلبات وهو جالساً في مكتب الزبون .

<sup>1</sup> طلعت أسعد عبد الحميد ، التسويق الفعال الأساسيات والتطبيق ، القاهرة ، المتحدة للإعلان ، 1997 ، ص : 73

<sup>2</sup> Mack Hanan, Tomorrows Competition, New York, American Management Association, 1993 , p.18 .

ب) سهلت التكنولوجيا عمليات التوزيع وجعلتها أكثر بساطة كما أستحدثت قنوات توزيعية جديدة من خلال الإنترنت والبيع بالتلفون وتطويره من خلال القنوات الفضائية وإمكانية الشراء عبر القارات.

ج) أما فيما يتعلق بالتسويق فقد ساعدت التكنولوجيا في تغيير إجراءات التنسيق فقد تم تغيير الآلات المستخدمة في محاسبة الزبائن وتم استخدام الكمبيوتر بدلا منها .

د) أما فيما يتعلق بالمنتج فتعد أثرت التكنولوجيا من خلال طريقتين :

– طريقة تغيير المنظمات لتصميم المنتجات وتصنيفها

– طريقة تغيير المنتجات ذاتها وخلق منتجات جديدة ، هذا فيما يتعلق بالمزيج التسويقي بالنسبة لرجل التسويق فقد برزت أهمية التكنولوجيا للأسباب الآتية :

\* مكنت رجل التسويق من القيام بعمليات التنبؤ بكفاءة عالية ومن ثم فقد أصبح بإمكانه التعرف بمسؤولية آلية التطورات وما هي المنتجات والخدمات التي ستكون متوفرة في المستقبل.

\* مكنت رجل التسويق من دراسة تأثير التكنولوجيا على المنظمة وعناصر البيئة الأخرى مثل تأثيرها على مستويات المعيشة للمستهلكين وتأثيرها على منتجات المنافسين.

وبالتالي فإن المنظمات التي وجدت نفسها في بيئة تسودها المفاهيم التقليدية للفكر الإداري الحديث ، وما يستتبعه من أساليب تقليدية للإنتاج وتقديم الخدمات الذي جعل منظمات الأعمال تلجأ نحو التغيير وإعادة هندسة العمليات الإدارية في كل عملياتها خاصة في جانب التكنولوجيا.(1)

### 3/2/2 الأبعاد المؤثرة للأنتاج إعادة الهندسة

تعتبر إعادة هندسة العمليات الإدارية نموذج جيد يتأثر ويؤثر في تغيير بعض الأبعاد ومن هذه الأبعاد القيادة الإدارية والهيكل التنظيمي وهي ما سيتم الحديث عنها في هذا الجزء من المبحث **البعد الأول: القيادة الإدارية:**

لعل من المسلمات الثابتة في إعادة الهندسة هو إعتداد نجاحها كليا على القيادة ، فبغض النظر عن مقدار الجهد الذي يبذله العاملين في الخطوط الأمامية او بالقرب منها ، وذلك لإسباب عدة

<sup>1</sup>-المرجع السابق ص19

أولها أفتقارهم الى سعة المنظور اللأزم لرؤية عمليات كاملة من بدايتها الى نهايتها بسبب خبرتهم المحدودة والنطاق الضيق لمسئولياتهم ، وللقيادة أهمية كبرى في تطبيق ودفع وإنجاح عوامل تطبيق إعادة الهندسة وذلك بالإنقال من الطريقة القديمة في تأدية الأعمال إلى الطريقة الجديدة فإن القيادة تصبح الأساس الذي يجعل المنظمة مترابطة نحو التغيير وإعادة هندسة العمليات بالعزيمة الحقيقية والمؤكدة للتغيير بمعنى أن يكون لديهم نموذج ناجح للتغيير الجذري الذي يعتبر مرشداً لتحليل الموقف الحالي للمنظمة ككل وللعمليات ويكون مساعداً للقائد لتوجيه عملية التغيير ، والقيادة يجب أن تكون أهدافهم واضحة بمعنى أن يكون لديهم الفكر الواضح بالنتائج التي تولدها عملية التغيير (1). والقيادة يجب أن يبدأ بالتغيير عند النقطة التي يجدون فيها أنهم متحكمون في الأبعاد المختلفة بالمنظمة ليكون لديهم التنبؤات المنطقية عن نتائج تصرفاتهم والقيادة يجب عليهم أيضاً إدراك أن التغيير في أي جزء من الموقف يؤثر على الموقف الكلي ويجب أن يكون لدى هؤلاء القادة أيضاً إنذار يسبق بالنتائج الغير متوقعة لتصرفاتهم وأهم وظيفة للقائد هي خلق المناخ الذي تقدم فيه القادة التغيير محاولاً الوصول وخلق الجو النفسيالذي يشعر فيه الموظفين بأن القائد سيتعاطف معهم وغير منحاز ضدهم ومناخ العمل يكون مناخاً مناسباً يجعل الموظفين يعبروا بصراحة أكثر عن مشاعرهم وعن مقاومتهم للتغيير<sup>(2)</sup> فالقائد الناجح هو الذي يستطيع التحول من نمط قيادي إلى آخر وفق متطلبات الظروف البيئية والمواقف المتغيرة في المنظمة وقد تتباين قدرة المديرين على كيفية إختيار أي نوع من أنواع السلوك التنظيمي ومنها إعادة الهندسة التي تتطلب إعادة صياغة القيم التنظيمية التي تتبناها المنظمة فضلاً عن صياغة قيم جديدة للسلوك التنظيمي لأفراد وجماعات المنظمة التي يعاد هندسة أنشطتها والأمثلة كثيرة في هذا المجال الذي إتخذته بعض المنظمات في تغيير سياساتها وبعد تدني مستوى الخدمات لديها بعملية إعادة الهندسة لعملياتها التنظيمية لتحقيق تحسين غير عادي في جودة وسرعة الأداء وتعد مقارنة بالقيم التقليدية في بيئة عمل منظمة ما قبل الهندسة كما يلي في الجدول أدناه بالرقم (3):

<sup>1</sup> مايكل هامر وستيفن ستانتن ، ثورة الهندسة افاق لابداع والنشر والاعلام ترجمة حسين الفلاحي ، ط1 ص51-52

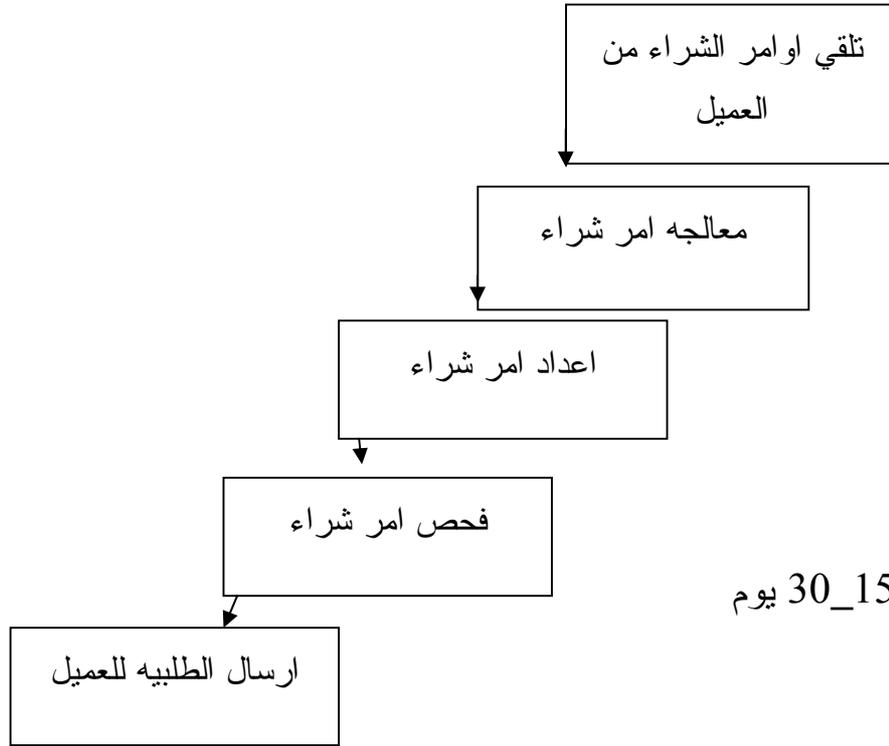
<sup>2</sup> علي عبد الهادي مسلم وأيمن علي عمر ، قراءات في علم تحليل وتصميم منظمات الأعمال مدخل إعادة الهيكلة وإعادة الهندسة ، الدار الجامعية الإسكندرية ، 2007م ، ص 317.

الجدول (3) قيم اعاده الهندسه في مقابل قيم هندسه عملياتها

القيم التقليديه	قيم اعاده الهندسه
1/ الحرص علي رضا المدير لانه يحدد الاجور والمرتببات.	1/الحرص علي رضا العملاء باعتبارها سبب ربحيه التنظيم وبالتالي يتقاضي العاملين اجورهم من خلال العملاء.
2/لاتتوقف العمليات الانتاجيه علي اي موظف بالتنظيم.	2/كل عمل يؤدي داخل التنظيم يعتبر في غايه الاهميه لانه يشارك في تحقيق الاهداف التنظيميه.
3/يجب محاوله القاء المسؤليه دايمًا علي الزملاء تجنبًا للمسؤليه.	3/يجب تحمل المسؤليه بأعتبار ان كل موظف هو عضو من فريق العمل يشتركون في النجاح والفشل معاً.

المصدر: طارق طه السلوك التنظيمي في بيئيه العولمه والانترنت نت دار الفكر الجامعي الاسكندريه 2006 ص170  
وبالتالي يمكن اختبار فاعليه تأثير الهندسه في تحسين زمن اداء انشطه التنظيم والعمليات من خلال اجراء مقارنه بين الوضع قبل وبعد اعاده الهندسه وذلك علي النحو المبين بالشكل (15).  
وتمثل الحاله (أ) الوضع قبل اعاده هندسه انشطه التنظيم والعمليات بينما تشير الحاله (ب) الوضع بعد اعاده الهندسه ، وذلك لنشاط بيعي يبدأ بتلقي اوامر الشراء من العملاء وينتهي بارسال الطلبيه اليهم. حيث يتبين لنا ان زمن الاداء الذي كان يستغرق في الحاله (أ) من 15\_\_30 يوم، انخفض الي زمن يحسب بالدقائق او الايام القليله في الحاله (ب) بعد اعاده هندسه انشطه التنظيم

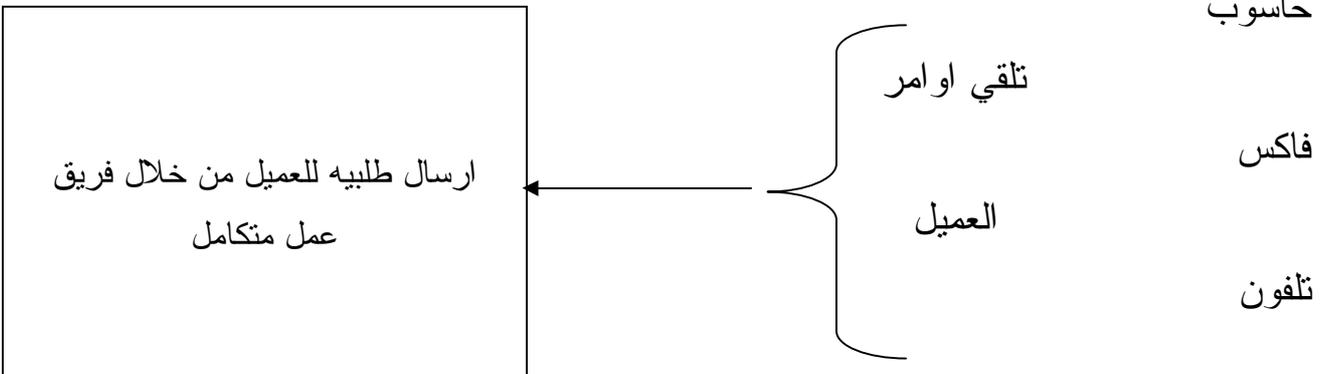
الشكل (15) نظم المعلومات واعداده هندسه النشاط حاله (أ) قبل اعاده الهندسه



زمن النشاط من 15\_30 يوم

حاله (ب) بعد اعاده الهندسه

حاسوب



زمن النشاط ساعات وايام قلائل

المصدر: طارق طه السلوك التنظيمي في بيئته العولمه و الانترنت نت دار الفكر الجامعي الاسكندريه 2006 ص 171

تمثل حاله (أ) الوضع قبل اعاده هندسه انشطه التنظيم ، بينما تشير حاله (ب) الي الوضع بعد اعاده الهندسه ، وذلك كنشاط طبيعي ، يبدأ بتلقي اوامر الشراء من العملاء وينتهي بارسال الطلبيه اليهم ، حيث يتبين لنا ان زمن الاداء الذي كان يستغرق في حاله (أ) من 15\_30 يوم انخفض الي زمن يحسب بالدقائق ولايام القليله في حاله (ب) بعد اعاده هندسه انشطه التنظيم

بالمنظمة. وبالتالي من احدي الدوافع و العوامل التي تجعل المنظمات تتجه الي التقييم واعاده الهندسه هي المتصله النهائيه لمخرجات العمليات وادراك القيادة الي الخطر المحيط بالمنظمه من البيئه الخارجيه و العمل علي اعاده الهندسه للعمليات الاداريه مع مراعاة متطلبات القيادة الناجحه تجاه اعاده الهندسه.

### متطلبات القيادة تجاه اعاده الهندسه :

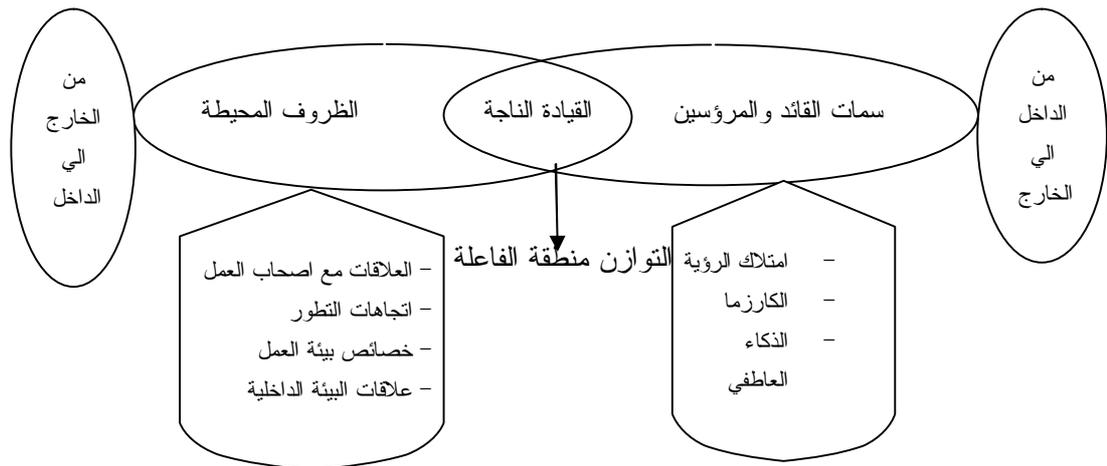
ان الدور الكبير الذي تقوم به القيادة الاداريه تجاه تطبيق اسلوب الهندره يتطلب ذلك ايجاد متطلبات قياديه مناسبه تعمل علي انجاح الهندره.

ان القيادة لا تعمل لذاتها وانما هي تحفيزيه موجه للاخرين وان كانت تعمل علي اساس التحفيز والانجاز الذاتي والقياده بقدر ما هي خصائص ذاتيه متميزه من الداخل الي الخارج فانها تعمل في ظروف بيئيه ذات خصائص من الخارج الي الداخل لا مجال لتخطيتها الا في حدود هي حدود خصائص القائد من جهه وطبيعته واتجاهات التطور في البيئه من جهه اخري ان الشكل ادناه يوضح ان متطلبات القيادة الناجحه للإعاده هندسه العمليات تتمثل في مجموعتين من العوامل هما<sup>(1)</sup>:

1/ الخصائص والقدرات الذاتيه للقائد

2/ طبيعته وخصائص الظروف المحيطه الداخليه

الشكل رقم (16) يوضح متطلبات القيادة الناجحة



المصدر : نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان الاردن 2012 ص 53 .

(1) نجم عبود نجم ، القيادة وإدارة الابتكار ، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان الاردن 2012 ص 53

## أولاً: الخصائص والقدرات الذاتية:-

ان القائد لابد ان يتمتع بمجموعة الخصائص الذاتية التي تمكنه من ان يكون فعالا سواء في طرح الرؤية الملهمه او التأثير في الاخرين او في ادامة تأثيره في الاخرين وفي هذا السياق يمكن ان تحديد خمسة خصائص يتمتع بها القادة بهذا القدر او ذلك لتحقيق التأثير في الاخرين ويكون العامل المساعد في التغيير وإعادة هندسة العمليات الادراية ، والخصائص هي (1) :

**1) الرؤية:** الرؤية هي القائد في مواجهة الظروف البيئية انما هي تصريح بما سيكون عليه الشركة في المستقبل، انها خيار المنظمه لما تريد ان تكونه في المستقبل وان تكون الظروف هي القائد والمحرك وبقدر ما تخلق الرؤية ترجيحا في الاتجاه وترشيد في توجيه تخصيص الموارد ، فان الظروف تخلق احتمالات شتي واحد منها ملائم وكل البدائل الاخرى غير ملائمة ، لهذا فان الرؤية هي التي تقوم مسار النشاط وفق تفضيلات القائد وهي التي تعكس الهوية والتفكير الاستراتيجي والبراعة الذهنية لجعل المنظمة هي المبادرة في وضع الاحداث وتحقيق الاهداف ، وبناء علي ذلك يمكن القول لا قيادة بدون رؤية وتكون جزء من حلم اكبر هو ماتقدمه القيادة لتحريك كل ما حولها ولايتمثل في كيفية اعادة الهندسة فقط انما في رؤية الاشياء بعيون جديدة مبتكرة هي عيون القائد الذي يأتي بالرؤية الجديدة للتغيير وإعادة الهندسة في عمليات المنظمة، بل ان نجاح عمليات الهندرة هي تحديد رؤية مستقبلية واضحة من القيادة الادارية قبل البدء بمشروع الهندرة ويجب ان تحقق هذه الرؤية رسالة واهداف المنظمة.

## (2) الكارزما :

ان الرؤية العظيمة الملهمه بحاجة الي الشخصية القوية الجذابة المقنعة بإمكانية تحقيق هذه الرؤية ، ان التغيير الذي تأتي به الرؤية لإعادة الهندسة يمكن ان يشير مخاوف وقلق ومقاومة، كل هذه المواقف يمكن للشخصية الكارزمية ان تبدها في وقت قياسي لا يتاح عن الذي لا يمتلك الخصائص الكارزمية (2)

## (3) البراعة

ان البراعة في القيادة ليست سوي المهارة والقدرة علي التصرف القيادي في المواقف التي تواجه القائد سواء كانت من الظروف البيئية الداخلية او الخارجية ، وعلي القائد ان يقود ويوجه يؤثر في الاخرين ان القيادة في بعدها الرشيد ( Rational ) هي مجموعة الخبرات المتراكمة

<sup>1</sup>-المرجع السابق ص54

<sup>2</sup> المرجع السابق ، ص 55

لنماذج القيادة في المواقف المختلفة ومثل هذه البراعة هي التي تضمن للقيادة سرعة البديهة ومعالجة المواقف الجديد بقدر عالي من الاستعداد جراء هذه الخبرات الكبيرة.

#### 4) الذكاء العاطفي

ان مما يمتاز به القادة هو ان العامل العاطفي يكون عاليا مما يؤهلهم للتأثير في الذين يعملون معهم والذكاء العاطفي هو القدرة علي فهم واحترام عواطف الاخرين والتأثير بها والاستجابة الذكية لها وهذه السمة هي التي تقرب القائد من العاملين معه بطريقة تكون فاعلية فريق العمل الي يقوده القائد لتحقيق اهدافه .

#### 5) القيم

ان قيم الاداء التي يحتاجها القائد للتقدم نحو تحقيق الرؤية ، بحاجة الي قيم أخلاقية كالنزاهة والعدالة (1)

#### 5) نوعية المرؤسين

لا يمكن فهم فاعلية القيادة علي انها مسألة فردية رغم اهمية كارزما القيادة وبراعتها ، انما هي فاعلية ذلك المزيج من فاعلية القائد التي تتحول من خلال تأثير القيادة الي فاعلية وكفاءة المرؤسين، ان فاعلية القيادة هي الممارسة الناجحة للتأثير الشخصي بما يحقق الاهداف المشتركة . الواقع ان التأثير الشخصي للقائد يكون عظيم التأثير مع مرؤسين كفؤين ومؤهلين ويمكن ان لا يكون كذلك مع مرؤسين خاملين غير مؤهلين ويفتقرون للحماسة جراء ذلك ان القائد يجب ان يحسن اختيار مرؤسين ويساهم في تطويرهم وتحفيزهم والهامهم رؤيته من اجل تحقيق ذلك المزيج الفعال مع القائد والمرؤسين لتحقيق إعادة هندسة العمليات الادارية (2)

#### ثانياً: الظروف المحيطة

تلك الخصائص والقدرات الذاتية للقيادة تمثل احدي عوامل ودوافع النجاح لانجاح عملية هندرة العمليات لمنظمات الاعمال وفي مقابل تلك الخصائص هناك الظروف التي تمثل بشكل كبير الابعاد الموضوعية التي تتعامل معها القيادة بطريقة او اخري لضمان تحقيق اهداف الهندرة ، ان الظروف المحيطة هي ذات بعدين (3):

أ- البيئة الخارجية العامة لمنظمات الاعمال

<sup>1</sup> المرجع السابق ، ص 56

<sup>2</sup> المرجع السابق ص 56-57

<sup>3</sup> نجم عبود نجم ، مرجع سبق ذكره ، ص 59

ب- البيئة الخارجية ذات تأثير واضح علي القيادة ونجاح المنظمة بصورة عامة كما اوضحنا ذلك في الفصل الثاني

### البعد الثاني: من الابعاد المؤثرة على نجاح إعادة الهندسة الهيكل التنظيمي :

ان اختيار الهيكل التنظيمي وخصائصه ، الذي يتناسب ويخدم في آن واحد إعادة هندسة العمليات عن طريق استحداث طرق العمل بعيدا عن حيث الوحدات التنظيمية التقليدية ، الي فرق العمليات الدائمة وذلك لقضاء مخاطر تقسيم العمل الوظيفي التي دعت اليه التنظيمات الادارية الحديثة ودمجها في وظيفة واحدة وذلك لعدة مزايا لسهولة وتوزيع اعباء العمل ومسؤولياته علي الافراد جميعهم وانجازه بسرعة كما ذكرنا ذلك في المبادئ انفاً .

ان الهيكل التنظيمي عبارة عن اطار يحدد الادارات والاقسام الداخلية المختلفة للمنظمة. من خلال الهيكل التنظيمي تتحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف ، وكذلك يبين لنا الهيكل التنظيمي الوحدات الادارية المختلفة التي تعمل معا علي تحقيق اهداف المنظمة<sup>(1)</sup>

ويعرف (Gibson)<sup>(2)</sup> الهيكل التنظيمي بانه : " الالية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤسين ، ان موضوع الهيكل التنظيمي مساحة هامة في الفكر الاداري والتنظيمي ، ولا يزال يحظى باهتمام متزايد من قبل المفكرين والاستشاريين والمديرين وذلك لانه يعد وسيلة حيوية لمساعدة المنظمات في انجاز اعمالها وتحقيق اهدافها بكفاءة وفاعلية ، ولكونه متغيرا رئيسيا يؤثر في العديد من المتغيرات والجوانب التنظيمية لاي منظمة فقد تركز اهتمام المفكرين والباحثين علي تحديد اهمية الهيكل التنظيمي ومدى علاقته باعادة هندسة العمليات ومدى علاقتها بتفعيل العمليات وكفاءتها وفعاليتها ومرونتها وتكيفها وغير ذلك من معايير نجاح المنظمات التي وردت في العديد من الدراسات المتعلقة بقياس العمليات الادارية ونجاحها . ونتيجة للدراسات العديدة والمكثفة حول تصميم المنظمات فقد تم تطوير اشكال ونماذج عديدة من الهياكل التنظيمية من بينها التنظيم البروقراطي ( الآلي ) والتنظيم العضوي يتدرج تحت كل منها انواع مختلفة من الهياكل التنظيمية ، ومع بداية الالفية الثالثة وما تحمله من تحولات وتحديات هائلة للمنظمات مثل ظاهرة العولمة والمنظمات متعددة الجنسيات والمنظمات الكونية والاقتصاد المعرفي ومنظمات

<sup>1</sup>محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ط 2 2004 ص 205  
<sup>2</sup>Gibson , J,et.al, Organization : Behavior, strueture, processes, Bostan: Irwin 1994 p 14

المعرفة فقد تم تطوير اشكال اخري من التنظيمات مثل التنظيم الفرضي او الوهمي وتنظيم الشبكة وغيرها .

ومن ابرز التحولات الجارية ان المنظمات اخذت تعمد اكثر فاكثر علي رجال المعرفة في اعمالهم اتجاه الاتجاهات الحديثة في التنظيم مثل ( الهندرة ) لم يعد الهيكل التنظيمي التقليدي العمودي الطويل الذي يسمى بالهراركيه (Herarchy) ذو المستويات الادارية المتعددة مناسبة لمنهجة الهندرة لما يسببه من مشاكل وتعقيد وبطء في العمل في المنظمة عموما لم تعد المنظمة التقليدية الطويلة ذات الهرم التنظيمي الطويل يتناسب مع المنظمة المعاصرة التي تطبق منهجية إعادة الهندسة لما يسببه هذا الهيكل من مشاكل معروفة اهمها ما يلي<sup>(1)</sup>:

- يضع حواجز بين الوحدات ( التقسيمات ) الادارية حيث يكون نشاط كل منها عن الاخري نظرا للمبالغة في تقسيم العمل والتخصص نتيجة للتركيز علي التخصص الضيق ووجود حواجز بين الوحدات الادارة وتصبح النظرة السائدة للعمل داخل المنظمة لتساعد في عملية تطبيق الهندرة الذي يدعو الي العمل الجماعي شكل فريق واحد
  - ضعف الترابط نتيجة انحسار الاهتمامات ضمن كل وحدة إدارية علي حده.
  - بُعد قيمة الهرم التنظيمي عن قاعدته بسبب طول خطوط الاتصال وهذا ما يضعف من الروابط الاجتماعية بين الادارة العليا وقاعدة الهرم التنظيمي.
  - ضعف التنسيق
  - مركزية السلطة او بطء في اتخاذ القرارات وانجاز الاعمال.
- كل هذه العوامل جعلت من الهيكل التنظيمي يلعب دورا هاما واختياره لكي يتناسب مع التنظيم الذي يساعد في هندرة العمليات الادارية والتنظيمية والنظام الكلي المتكاملاذي ينظر للمنظمه وهيكلها التنظيمي علي انه مكون هياكل تنظيمية ( انظمة) فرعية متكاملة مع بعضها البعض في سبيل تحقيق هدف كلي مشترك هو هدف المنظمة ، الهياكل الفرعية هي عبارة عن فرق عمل متكاملة يتحول بموجبها الهيكل التنظيمي العمودي الطويل الي هيكل افقي ، بحيث شجع المديرين علي ان ينظرو للخطة وللعمل فيها نظرة كلية ، ولست جزئية ، فعمل الانظمة او الهياكل التنظيمية الفرعية مترابط مع بعضه عموديا و افقيا ، حيث يتأثر الجميع باي مشكلة

---

<sup>1</sup>فخر الين محمد شمس الدين ، إعادة هندسة العمليات في تحسين الاداء الاداري ، رساله دكتورا غير منشورة جامعه السودان ،

تحدث وذلك بسبب وجود هذا الترابط الذي يزيد من اواصر التعاون ، والتنسيق والعمل الجماعي والمشاركة في كافة انحاء المنظمة<sup>(1)</sup>. بالتالي يمكن القول ان الهيكل التنظيمي الجديد يؤدي الي انسياب العمل بشكل افقي وبشكل عمودي بأن واحد بشكل يسهل معه انتقال الاوامر والتوجيهات والمعلومات بسرعة ويسر وتخفف حدة الروتين الذي كان يعيق انسياب العمل في الهيكل التنظيمي التقليدي ، ويستلزم تطبيق هذا النظام الجديد الذي شعاره احداث الترابط والتكامل بين الهياكل الفرعية ، اوان يحول اسلوب تنفيذ نشاط المنظمة الكلي من اسلوب الاعمال (Process) الي اسلوب العمليات (Operation) ونوضح فيما يلي الفرق بين معني كل مصطلح.

**Operation:** ويعني مهمة او عمل واحد يجري تنفيذه من بدايته وحتى نهايته من قبل شخص واحد او مجموعة عمل واحد.

**Process:** ويعني مهمة او عمل يجري تقسيمه الي مراحل مترتبة علي شكل سلسلة كل مرحلة ينفذها فرد او مجموعة عمل واحدة ، بحيث تكون كل مرحلة مرتبطة بالمرحلة السابقة وبالمرحلة اللاحقة وبشكل يمكن معه تطبيق مفهوم الهندرة الذي يؤكد علي ان هندرة اداء كل مرحلة مرتبطة بهندرة اداء المرحلة اللاحقة بهذا الشكل يكون اسلوب العمليات قد حقق الغاية المنشودة وهي احداث التكامل و الترابط ،سوف نوضح ذلك بالتفصيل اكثر في الفصل القادم لدراستنا لهيكل شركة سكك حديد السودان والتوليد الحراري ، عليه يجب اختيار هيكل تنظيمي يتناسب مع خصائص ومبادئ إعادة هندسة العمليات الادارية ويكون احدي الدوافع نحو اتجاه لهذا التنظيم . ويتضح لنا اذن ضرورة تبني إعادة الهندسة في تنظيم الهيكل التنظيمي لاسلوب العمليات انسجاما مع هدف هذا الاسلوب الذي ينشد تحقيقه<sup>(2)</sup>.

### خصائص الهيكل التنظيمي :

هنالك خصائص معينة يعد توافرها في الهيكل التنظيمي امرا ضروريا لتلائم مع هندسه العمليات الاداريه والخصائص هي<sup>(3)</sup>:

1. ضرورة تحديد الانشطة الرئيسية والفرعية والثانوية وضرورية التميز بين هذه الانشطة ومراعاة توزيعها حيث ان تكون النشاطات الرئيسية المهمة في قمة الهيكل التنظيمي اي

<sup>1</sup> - باسم محمد الحميري ، التنمية الادارية الادوات والمعوقات ، عمان دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، 2012 ص 80

<sup>2</sup> - عمر وصفي عقيلي ، مدخل الي المنهجية المتكاملة لادارة الجودة الشاملة ، داروائل للنشر ط 2 2009 ص 87 - 88

<sup>3</sup> فخرالدين محمد شمس الدين ، مرجع سبق ذكره ص : 104-105

بمستويات الادارية العليا ووضع النشاطات الاخرى بما يتلائم مع طبيعة وواقع المستويات الادارية الاخرى داخل التنظيم.

2. ضرورة مراعاة طبيعة الاعمال للحفاظ على التخصص وتقسيم العمل بين الادارات وفي كل المستويات الادارية حتى يتم مراعاة عملية توزيع الموارد البشرية وفقا لمبدأ الكفاءة والفعالية الامر الذي يؤدي الي زيادة الاداء وخفض في التكاليف وتنمية المهارات للافراد والعاملين .

3. ضرورة الحفاظ على خطوط وشبكة اتصال فعالة وملائمة تراعي طبيعة التنظيم ونشاطاته

4. ضرورة مراعاة نطاق الاشراف الملائم بحيث يراعي في ذلك قدرات الرئيس والمرؤسين وطبيعة العمل وذلك تسهيلا للعمل الادارات وحفاظا على البناء التنظيمي .

5. اتباع الطرق الموضوعية في حالة الرغبة في احداث بناء تنظيمي جيد سواء اكان رئيسيا ام فرعيا ، فعنصر التكلفة يجب مراعاته وهذا يتحقق من خلال دراسات الجدوي الاقتصادية لكل نشاط جديد او هدف جديد او بناء جديد.

6. يجب ان يتمتع الهيكل التنظيمي بدرجة كبير من المرونة حتي يستطيع مواكبة التغيرات والمستجدات في البيئة المحيطة.

7. ضرورة توافق مبدأ التفويض السليم في الهيكل التنظيمي، حتي تستطيع المنظمة البقاء والاستمرار ومواكبة المستجدات والعمل علي خلق كوادر ادارية جديدة.

8. ان هذه العوامل والمتغيرات التي تدعو الي التحول نحو اعادة الهندسة والتي تم التطرق اليها بالتفصيل بالاضافة الي التعرف علي الهيكل التنظيمي وخصائصة التي تساعد علي تطبيق واثر القيادة الادارية في معالجة القضايا المتعلقة بتطبيق الهندرة وكيفية رسم السياسات والاستراتيجيات التي تتناسب مع مقتضيات البيئة، والسياسة هي موجه تعطي المديرين اشارات فيما يتعلق بما يمكن او ما لا يمكن اتخاذه من قرارات وفق المعطيات البيئية، مثلا عانت كل من شركة السكة حديد السودانية و الهيئة القومية للكهرباء من الظروف البيئية التي فرضتها عليها، وبالتالي اثرت تلك الظروف علي تغيير سياسية الشركتان وذلك بهدف تحسين فعاليتها علي المدى البعيد لايجاد مخرج او التغلب علي تلك الظروف واصدار موجه عام واسع النطاق للشركتين لاتخاذ القرارات اللازمة

للوصول لاهدافها، بمعنى ان السياسات التي اتخذتها تخدم تنفيذ الاستراتيجيات التي تبنتها للخروج من الازمة، وبالتالي يتوقف نجاح الشركتين علي نوعية الممارسات التي ذكرناها آنفا لنتناسب مع التهديدات والفرص التي تتيحها البيئة الخارجية وتعظيم استغلال الامكانيات الداخلية بما يشمله ذلك من تهيئة المناخ التنظيمي الداخلي واشاعة الفكر الاستراتيجي في ارجاء التنظيم بالشكل الذي يضمن زيادة قدرة التنظيم علي المنافسة في البيئة الخارجية ، تطبيق وتقييم الاستراتيجيات لضمان المحافظة علي هندرة عملياتها المختارة ، يمكن القول ان الضمان الاساسي لنجاح المنظمات في النظام العالمي الجديد التركيز علي العمليات ذات القيمة المضافة في المنظمة وتشجيع الابتكار عن طريق التغيير في اسلوب اداء العمل ، وهذا التغيير الهائل يتطلب تطبيقه وجود الدعم الكافي من القيادة الادارية قبل واثناء وبعد الانتهاء من مشروع الهندرة.

ويري الباحث ان هذين البعدين وخاصة القيادة الادارية يعتبر من الاهمية بمكان لما له من اثر كبير في انجاح دفع العملية الادارية لمواجهة التغيرات والتحديات فالقيادة الناجحة عليها الالمام بهذا المفهوم لضمان البقاء والاستمرار من خلال تبني القائد لهذا المفهوم ، يعني ان التنظيم يسير في الاتجاه الصحيح ويتضح ذلك من خلال رغبة القيادة بالتخلي التام عن الاجراءت القديمة واستبداله بما هو جديد والاقدام علي المبادرة والابتكار في الاداء بالاضافة الي إعادة تصميم العمليات الادارية بصورة جذرية .

## المبحث الاول

### أولاً : سكك حديد السودان

النشأة والتوسع، التطور الإداري، دور السكة حديد في التنمية الاقتصادية والاجتماعية

#### 4/1/1 الخلفيه التاريخيه لإنشاء سكك حديد السودان:

أول محاولة لبناء سكة حديد بدأت في عهد الخديوي إسماعيل وقد وصل الخط الحديدي في عهده من حلفا إلى امبكول أي لمسافة 266 كيلومترا وقد توقف عمل السكة الحديد في عكة في ابريل 1875 نسبة لتواجد صخور ضخمة الشيء الذي استوجب استيراد معدات من الخارج لتكسيورها وقد تواصل العمل فيما بعد حتى وصل الخط سنة 1877 إلى صرص وفي ذلك الوقت كان الجنرال غردون حاكما عاما للسودان ولم يحبذ المشروع إذ رأى انه سوف يلقي عبئا ثقيلًا على السودان لا سيما وان الأحوال المالية في مصر كانت سيئة جدا الشيء الذي جعل العمل يتوقف بوصول السكة الحديد إلى صرص. وفي عام 1884 اقتضت الإستراتيجية العسكرية الاستمرار في مد الخط الحديدي الذي توقف في صرص ، وبدأ العمل في بناء الخط مرة اخرى حتى وصل إلى عكاشه كيلو 141 في أغسطس 1885 م ونسبة لاحتلال الخرطوم بواسطة قوات المهديه في ذلك الحين توقف بناء الخط في تلك المنطقة . بدأ العمل للمرة الثالثة في سنة 1896 واستمر حتى وصل إلى كرمه في مايو سنة 1897 وبذا أصبح طول الخط من نقطة البداية إلى نقطة النهاية 327 كيلومتر وقد انتهت مهمة خط السكة الحديد الحربي في سنة 1897 على اثر انتهاء الحرب في مديرية دنقلا. وكذلك اقتضت الإستراتيجية الحربية مد خط السكة الحديد ليربط بين وادي حلفا والخرطوم . و بدأ العمل في سنة 1897 ووصل إلى ابو حمد في نوفمبر من تلك السنة . واستمر مد الخط من ابو حمد حتى وصل إلى مدينة عطبره في يوليو سنة 1898 وفي أغسطس سنة 1898 تم تشييد كبري نهر عطبره ووصل الخط إلى الحلفاية في 31 ديسمبر سنة 1899 (١).

ومن ناحية أخرى فقد اتضح أن نقل الصادرات والواردات عن طريق المواني المصرية كان يشكل معوقا أساسيا للتطوير الاقتصادي للسودان وعليه فقد تقرر إنشاء خط حديدي فرعي يربط سواكن بالخط الحديدي الرئيسي في عطبره ، وبناء على ذلك فقد بدأ بناء الخط من

<sup>1</sup> عبدالرحمن الشريف ، رؤية حول تطوير سكك حديد السودان في البعدين الوطني والاقليمي 2014 ص1

سواكن فى عام 1904 ومن الناحية الأخرى فقد بدأ الخط من عطبره بعد ذلك بزمن يسير ،  
والتقى الخطان فى أكتوبر سنة 1905 بمحطة سلوم الحالية .

فى بداية عام 1905 بدأ تشييد الميناء الجديد قرب نقطة تسمى شيخ برغوث وفى نهاية  
1905 بدأ بناء خط حديدي من محطة سلوم الى الميناء الجديد وفى 28 يناير سنة 1906 احتفل  
للورد كرومر رسميا بافتتاح سكة حديد البحر الأحمر فى بورتسودان .  
ولما أصبح خط حلفا كرامة غير ملائم من الناحية الاقتصادية تقرر قفله فى عام 1905 و  
تقرر مد خط يربط محطة نمره 10 بالخط الرئيسي مع كريمه وقد تم تشييد ذلك الخط فى سنة  
1906 .

فى ابريل سنة 1909 بدأ العمل فى مد الخط من الخرطوم وفى نهاية ذلك العام وصل  
الخط إلى مدني واستمر تشييد الخط غرب النهر حتى وصل الأبيض فى ديسمبر سنة 1911  
وهكذا فان بناء 962 كيلومتر من الخط الحديدي بين الخرطوم والأبيض كان له الأثر الفعال فى  
ربط كل من الجزيرة وأواسط كردفان بأسواق العالم . ولذلك تم التفكير فى مد خطوط اضافية  
تربط تقاطع سنار بالقضارف وكسلا وبورتسودان وكان قد بدأ فى مارس سنة 1928 تشييد خط  
من كساب الدوليب ( التي وصلها خط من تقاطع سنار فى عام 1926 ) ووصل السوكي فى  
أكتوبر سنة 1928 .

وفى نهاية نوفمبر سنة 1928 بدأ من ناحية القضارف تشييد خط نحو نهر الدندر عبر  
الكبرى الذي شيد هنالك وفى فبراير سنة 1929 تقابل الامتدادان شرق الدندر وبدا أكتمل خط  
هيا سنار بطول 802 كيلومتر .

وفى السنوات الاولى لاستقلال السودان تم تشييد خطوط إضافية لربط المناطق النائية فى  
غرب السودان وجنوبه بالخط الرئيسي وذلك لكي تصبح تلك المناطق اكثر فعالية وتكاملا مع  
الاقتصاد السوداني .

وفى مايو سنة 1956 تم امتداد الخط من محطة عرديبه على الخط الرئيسي الى ابو زبد  
واستمر الامتداد حتى وصل الى بابنوسه فى سنة 1957 والى نيالا فى سنة 1959 وقد تم تشييد  
خط الجنوب الذي يصل ما بين محطة بابنوسه ومحطة واو فى الفترة ما بين مارس سنة 1959  
وفبراير 1962 . ويبلغ طول الخــــط عرديبه/ نيالا 986 كيلومتر وبابنوسه/واو 445

كيلومتر في عام 1954 . وامتد الخط من سنار الى الدمازين سنة 1958 ويبلغ طول الخط 227 كيلومتر .

وفى العام 1962 اكتمل تشييد الخط الذي يربط خشم القربه وحلفا الجديده وطوله 70 كيلومتر وقد بلغت أطوال الخطوط الرئيسية خلال الستينات من القرن العشرين 4757 كيلومترا بالإضافة لخطين شيئا عام 1942 لمواجهة ظروف الحرب العالمية الثانية الاول من ربك للجبلين وقد تمت إزالته والثاني من ملويا الى تسني وقد اوقف .

كان آخر امتداد للخطوط الحديدية هي خطوط نقل خام البترول السوداني من محطة المجدد الى ابوجابره بطول 52 كلم ومن مصفاة البترول بجبل ابوخريز شمال الابيض الى محطة الابيض بطول 10 كيلومتر والخط الذي يربط بين محطة شارف وآبار البترول بمدينة شارف بطول 10 كيلومتر وقد اكتمل تشييدها جميعها بين العام 1995 و 1996م . ومؤخرا خط سد مروى من محطة البان الى موقع السد على نهر النيل بمروى بطول 16 كيلومتر فى العام 2002م<sup>(١)</sup>.

وبهذا تبلغ جملة اطوال خطوط السكك الحديدية(الطولية) جملة 4456 كيلومتر.

وتتمركز الورش الرئيسية لصيانة القوتين الساحبة والناقلة والمعدات وورش معدات الاشارات والاتصالات بعطبرة، وتوجد ورش مساعدة فى كل من الخرطوم وبورتسودان.

#### 4/1/2 التطور الإداري للسكة الحديد:

✓ فى البداية كانت السكة الحديد مصلحة حكومية شأنها شأن المصالح الاخرى تخضع لرقابة حكومة السودان ولا تتمتع باى قدر من الاستقلال ، كانت كل الوظائف فى الرئاسة والاقسام الخارجية قبل الاستقلال تسند الى العسكريين ولكن الوضع اخذ فى التغيير منذ عام 1902 حيث بدأ المدنيون يشغلون مناصب نظار المحطات وفى اوائل عام 1906 انتقلت رئاسة السكة الحديد والورش من وادي حلفا الى عطبره . و فى عام 1954 سمح للسكة الحديد بان تتقدم بميزانية منفصلة كما سمح لادارتها بنوع من الاستقلال لكي تدار على اسس تجارية ، تتبع السكة الحديد لوزير النقل ويشرف عليها مدير عام مقره مدينة عطبره وتقوم الهيئة بأداء أعمالها بواسطة رؤساء المصالح تحت اشراف المدير العام.

<sup>١</sup> المرجع السابق ص 3

✓ وفى عام 1967 تحولت مصلحة السكة الحديد الى هيئة تدار بواسطة المدير العام وهو مسئول مسئولية مباشرة امام مجلس الهيئة الذي يتكون من رئيس وستة اعضاء يعينهم وزير النقل والمواصلات آنذاك ولمجلس الادارة سلطات تمكنه من الاشراف وتطوير هذا المرفق ورسم سياسة طويلة المدى يوافق عليها وزير النقل ويتابع مجلس الادارة تنفيذ هذه السياسة ويجوز لوزير النقل من وقت لآخر وبعد التشاور مع المجلس ان يصدر إلية كتابة توجيهات ذات صيغة عامة للصالح العام وطبقا للسياسة العامة للحكومة.

✓ وبعد قيام ثورة 25 مايو قرر مجلس قيادة الثورة فى جلسته رقم 69 التي عقدت بالجهاز المركزي للرقابة العامة فى 1971/11/29م الآتي :

اولا : حل مجلس إدارة هيئة السكة الحديد.

ثانيا : تحويل سلطات المجلس للسيد وزير النقل والمواصلات اعتبارا من نفس التاريخ وحتى صدور القانون الذي ينظم هيئة السكة الحديد كاحدي مؤسسات القطاع العام.

وأصبحت السكة الحديد منذ ذلك التاريخ تدار بواسطة مدير عام يخضع لسلطات وزير النقل والمواصلات ويعاون المدير العام اثنان من النواب ومراقب مالي وثلاثة مساعدين .

✓ وبموجب قانون رقم 29 لسنة 1973 وعملا باحكام المادة 225 من الدستور اصدر اللواء اركان حرب / جعفر محمد نميرى رئيس الجمهورية قانون هيئة سكك حديد السودان والذي بدأ العمل به حسب اعلان السيد / وزير النقل والمواصلات اعتبارا من اليوم الثاني عشر من شهر يوليو سنة 1973م<sup>(1)</sup>.

وتم بمقتضى هذا القانون فصل الميناء ومصلحة النقل النهري والفنادق والمرطبات التي كانت تتبع للسكة الحديد واصبحت ادارات قائمة بذاتها.

✓ فى فبراير سنة 1974 شكل السيد وزير النقل لجننتين احدهما لدراسة وتقويم الهيكل الادارى والوظيفي لهيئة السكة الحديد والثانية لدراسة وتقويم شروط خدمة العاملين بالهيئة وقد عهد بهذا الامر الى صفوة من اهل المعرفة والعلم والخبرة فى هذا المجال من العلماء بجامعة الخرطوم والخدمة المدنية.

وعلى ضوء هذه التقارير اصبح الهيكل الجديد لهذه الهيئة كالآتي :  
أ/ مجلس الادارة ويكون بنفس التشكيل الوارد فى القانون.

<sup>1</sup>المرجع السابق ص4

ب/ مدير عام الهيئة وهو الموظف التنفيذي المسئول عن إدارة الهيئة وفقا لسياسة المجلس وتوجيهاته.

ج/ خمسة إدارات إقليمية وإدارات عامة مركزية.

✓ فى العام 1981 اصدر رئيس الجمهورية قرارا جمهوريا تم بمقتضاه نقل مقر مدير عام الهيئة الى الخرطوم ، ومنح صلاحيات واسعة لمدراء الاقاليم وجعل مدراء الادارات العامة مستشارين للمدير العام.

✓ فى العام 1985 تم تعديل هذا القرار وتم تحويل الادارات من مستشاريات الى إدارات عامة وفقا لقانون 1973م.

✓ فى 31 ديسمبر من العام 1998 اجيزت توصيات ورشة عمل هيئة السكة حديد التي انعقدت ذات الشهر، وتعتبر نقطة تحول مهمة لمواكبة المتغيرات اذ شملت التوصيات:

1. فصل البنى التحتية عن التشغيل.
2. تبني الدولة تشيد وتطوير البنى التحتية.
3. السماح بقيام شركات مساهمة عامة فى كل الانشطة ماعدا البنى التحتية.
4. التزام الدولة بتوفير المتطلبات اللازمة للمرحلة الانتقالية وفق الخطط المعدة بواسطة الهيئة.
5. قيام مجلس النقل لوضع اولويات تنفيذ المشروعات الاستثمارية ويتبع لمجلس الوزراء.

✓ **الهيكل التنظيمى و الادارى الحالى :**

الهيكل التنظيمى والادارى لهيئة السكة حديد الحالى وهو ناتج عن عدة تعديلات على الهيكل التنظيمى والوظيفى الذى تمت اجازته فى العام 1994 الذى يحدد السلطات و الصلاحيات لكل المستويات الادارية لهيئة حسب التسلسل الادارى المهنى لهيئة بالتفاصيل الاتية (1):

اولاً : مجلس الادارة0

ثانياً : المدير العام

ثالثاً: نواب المدير العام و هم :

1 / نائب المدير العام المالية و الادارة .

2 / نائب المدير العام للبنى التحتية .

3 / نائب المدير العام للتشغيل .

4 / نائب المدير العام للشئون الفنية.

<sup>1</sup>هيئة سكك حديد السودان ، التقرير السنوي 2014 ص 8

5 / نائب المدير العام للتخطيط و المشروعات .

**رابعاً: الإدارات الفنية والتشغيلية :**

1 / الإدارة العامة للخطوط و الإنشاءات

2. / الإدارة العامة للقطارات و الوحدات المتحركة.

3 / الإدارة العامة للإشارات و الاتصالات .

4 / الإدارة العامة للحركة و النقل .

5 / الإدارة العامة للتسويق و المبيعات.

6 / الاقليم الشرقي

7. / الاقليم الشمالي .

8 / الاقليم الأوسط .

9 / الاقليم الجنوبي .

10 / الاقليم الغربي . انظر الملحق الهيكل التنظيمي

**خامساً: الإدارات المساعدة :**

**4/1/3 اهداف خطط السكة حديد :**

1 وضع السياسة العامة لتشغيل السكة حديد و مراجعة لوائح و نظم التشغيل على فترات لمواكبة كل مستجدات سوق النقل

2 طرح افكار مشاريع التاهيل و المشاريع الجديدة لتطوير البنية التحتية و تحديث اساليب التشغيل

3 تحديد اسس و معايير و مؤشرات كفاءة الاداء و الكفاءة الفنية لكل مكونات نشاط النقل السككي

4 تشجيع مشاركة القطاع الخاص فى كل أنشطة السكة حديد

5 جذب راس المال الوطنى و مؤسسات التمويل العالمية للاستثمار فى كل أنشطة النقل السككى

6 مراجعة النظم المحاسبية و اللوائح المالية لتقوية الموقف المالى للهيئة

7 تدريب و تاهيل العاملين لرفع كفاءة الاداء للكوادر المهنية و المتخصصة (١)

**السياسات العامة للسكة حديد :**

1 ربط استراتيجيات خطط و برامج عمل السكة حديد بالاستراتيجية القومية للدولة

<sup>1</sup>-تقرير ادارة التخطيط و الدراسات ص8

2 فصل البنى التحتية عن التشغيل لتقوم الدولة بتشييد شبكة خطوط حديدية بمواصفات فنية مماثلة لتطوير شبكة الطرق القومية .

3 تنظيم شراكة ذكية مع القطاع الخاص بجذب الاستثمارات الوطنية والاجنبية للمشاركة فى أنشطة السكة حديد .

4 توزيع الموارد المتاحة لقطاع النقل وفق الافضلية النسبية لكل وسيلة لتكامل وسائط النقل لخدمة الاهداف القومية .

5 تفعيل نظام النقل متعدد الوسائط لمنظومة النقل اللوجستى لتقليل دورة وسائط النقل وتخفيض التكلفة وزيادة كفاءة النقل المحلى والعبارة<sup>(1)</sup>.

#### **الهدف الاستراتيجي للسكة حديد :**

اعادة بناء السكة حديد على اسس جديدة بتاهيل شبكة الخطوط القديمة وبناء خطوط قياسية بمواصفات فنية عالية - تطوير وسائل الاتصال - احلال الاسطول الساحب من الواهورات والناقل من العربات لرفع الكفاءة الفنية لمكونات النقل السككى الرئيسية وتحديث نظم المعلومات الادارية وتاهيل الكوادر البشرية لتحقيق الجودة الشاملة وتقليل تكلفة النقل .

#### **الاهداف العامة للسكة حديد :**

- توفير التمويل لمشاريع تاهيل واعادة بناء السكة حديد .
- استغلال الطاقة الكامنة للسكة حديد .
- احلال وتحديث الاسطولين الساحب والناقل للسكة حديد .
- ترقية اساليب تشغيل السكة حديد لتحقيق زيادة كمية ونوعية وتجويد خدمة النقل بالسكة حديد
- توسيع مشاركة القطاع الخاص فى تشغيل السكة حديد بتاهيل الخطوط وامتلاك اسطول نقل كامل .
- تاهيل الكادر البشرى بتكثيف التدريب وتحسين بيئة العمل.
- تقوية الموقف المالى للسكة حديد بزيادة ايرادات النقل واستحداث مصادر ايرادات جديدة
- تنمية الاصول الراسمالية للهيئة.<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> تقرير لجنة المشاريع الاستراتيجية لزيادة الايرادات وتخفيض المصروفات الفصل الاول ص 10

<sup>2</sup> تقرير ادارة التخطيط و الدراسات مرجع السابق ص9.

## رؤية السكة حديد :

رؤية السكة حديد تتلخص في سعى الهيئة لبناء شبكة خطوط حديدية متطورة تربط مواقع زراعة المحصولات الزراعية ومناطق الانتاج الغابي ومراعي الحيوانات الممتدة علي اطراف السودان لمواني التصدير البرية والبحرية والنهرية ومراكز الاستهلاك بالعاصمة وحواضر الولايات وتتكامل مع الطرق البرية والغابرة علي الجسور والقومية لتوفير منظومة نقل برى امنة ،محكمة لتعمل بكفاءة ومرونة عالية تستجيب لكل متطلبات النقل وخدمة القطاعات المنتجة في الاقتصاد السوداني .

## رسالة السكة حديد :

رسالة هيئة السكة حديد تستهدف تنظيم وتشغيل وصيانة وادارة مكونات نظام النقل السككي في السودان علي اسس اقتصادية وفنية تتسم بالسلامة والامان والفعالية لرفع كفاءة النقل السككي وفق متطلبات التشغيل الاقتصادي الامثل لتحقيق اعتمادية عالية لربط سياسة تشغيل السكة حديد بالسياسات القطاعية للنقل والسياسات الاقتصادية القومية مع تلبية الطموحات علي كل المستويات القطاعية والقومية لتطوير السكة حديد باسلوب استدامة واستمرارية التنمية الاقتصادية والاجتماعية مع المحافظة علي بيئة نظيفة (١)

## 4/1/4 دور السكة الحديد في التنمية الاقتصادية والاجتماعية :

1. ظلت السكة الحديد منذ إنشائها وحتى منتصف السبعينات من القرن الماضي وسيلة النقل الرئيسية بالبلاد وكانت تقوم بنقل أكثر من 90% من صادرات وواردات القطر.
2. ساهمت السكة الحديد في تنفيذ المشروعات التنموية الاستراتيجية بالبلاد ابتداءا بمعدات واحتياجات مشروع الجزيرة ومؤخرا ما يلي :

## اولا : معدات استكشاف واستغلال خام البترول السوداني :

- قامت الهيئة بنقل معدات وآليات المشروع وعلى راسها معدات مصافي الابيض والخرطوم وجزء من مواسير خط الانابيب.
- شيدت خطوط فرعية من المجد الى مواقع ابار البترول بابي جابره بطول 52 كيلومترا وخط فرعي آخر من محطة الابيض الى مصفاة البترول بجبل ابوخريز شمال الابيض بطول 10 كيلومتر.

<sup>1</sup>-المرجع السابق ص10

- قامت بنقل خام البترول السوداني من ابار النفط الى مصفاة البترول منذ العام 1996 وحتى تشييد خط انابيب البترول فى العام 1999م.

#### ثانيا : مشروع سد مروى :

3. قامت السكة الحديد بتشييد خط فرعى من محطة ألبان على الخط ابوحمد/كريمه وحتى موقع السد بمروى على نهر النيل بطول 16 كيلومتر . وأوفت السكة الحديد بكل تعاقداتها لنقل آليات ومعدات ومواد السد من محطة بورتسودان لمسافة تزيد عن 1200 ظلت السكة الحديد تقوم بالإيفاء بكل متطلبات النقل الاستراتيجي وتحت ظروف تشغيلية صعبة ومعقدة للغاية وشمل ذلك ما يلي :

- قيامها بنقل مواد العون الغذائى من الميناء وحتى ولايات دارفور الكبرى لمسافة ترحيل تزيد عن 2100 كيلومترا، والامن الغذائى(ترحيل القمح والدقيق - سيقا).
- قامت بالإيفاء بكل التزاماتها نحو نقل المخزون الاستراتيجي من ولايات النيل الأبيض وسنار حتى محطة نيالا بغرب السودان.
- ساهمت فى مقابلة معظم الاحتياجات الترحيلية لبعثة الأمم المتحدة إلى ولايات دارفور الكبرى .

#### 4. المساهمة فى النهضة العمرانية والاجتماعية :

- ارتبط قيام الكثير من المدن الرئيسية بالسودان بوصول الخط الحديدي إليها ومثال ذلك مدينة عطبره التي تعتبر عاصمة السكك الحديدية ومسمار وهيا وجبيت بالشرق وبابنوسه ونيالا والرهد بالغرب .... الخ.
- كما أن السكة الحديد ظلت هي المورد الرئيسي لإمداد الكثير من المدن والتجمعات السكانية التي تقع على الخط الحديدي بمياه الشرب العذبة وتوصيل الإمداد الكهربائي من مولداتها الضخمة المنتشرة فى العديد من المحطات النائية.
- تنتشر فى كل السكك الحديدية الرئيسية أندية ثقافية ورياضية ليست حكرا على عاملها بل تستوعب كل المواطنين المقيمين حول هذه المحطات.
- ساهمت السكة الحديد أيضا فى إنشاء المدارس والمراكز الصحية والصيدليات فى العديد من محطاتها الرئيسية وفى زمن مبكر لم تكن هذه الخدمات فى حجم انتشارها الحالي. فقد أنشأت السكة الحديد مدارس الخدمات الاجتماعية الثانوية العليا للبنين والبنات بمدينة

عطبره والتي آلت مؤخرا لوزارة التربية . كما تملك حاليا مركزا صحيا ضخما بمدينة عطبره يحتوي على احدث المعدات والأجهزة الطبية ويقدم خدماته لكل المواطنين وهناك خطة طموحة لتحويله لمستشفى كامل للعاملين بالهيئة والمواطنين وبالمدينة . كما أنشأت السكة الحديد صيدليات لتقديم الدواء للعاملين والمواطنين بمدينة عطبره وبابنوسه وكريمه.

### أهمية قطاع النقل:-

قطاع النقل من القطاعات الهامة و يقوم بدور أساسي للدول حيث يمثل الرابط الأساسي لحركة و إنتقال الأفراد و البضائع و السلع و المواد و الخدمات بين عناصر و مناطق الإنتاج و الإستهلاك للمجتمعات و الدول، وتشكل بني وسائل النقل واحدة من أبرز مظاهر النمو و التطور الحضاري و العمراني للبلدان.

وقد أصبح دور النقل أكثر حيوية لكونه من أهم متطلبات البنية التحتية الأساسية لنمو الفرص الإقتصادية و صنع التميز النسبي لفرص الإستثمار للدول.

كما ان نمو إقتصاديات الدول نحو العالمية و تكامل التجارة الدولية في إطار المنافسة الحرة و إزالة الحواجز أمام التجارة و الأعمال و الإستثمار يبرز الحاجة إلي وضع إستراتيجيات و برامج و خطط بواسطة الحكومات و الهيئات و المنظمات المتخصصة في إطار تكاملية أدوار ووسائل النقل المتعددة لبناء منظومات و شبكات نقل متكاملة لخدمة إحتياجات الدول منفردة و مجتمعة وتلبية حاجة النقل الأنية و المستقبلية.(١)

### أهمية النقل السككي و مزاياه:-

تأتي أهمية النقل السككي لقدرته واستجابته المميزة لتلبية الحاجة الأساسية لحركة و نقل الركاب و البضائع والخدمات وذلك لما يتمتع به هذا القطاع من مزايا تفضيلية من حيث الكلفة الإقتصادية و الأمان و القدرة علي مقابلة أزمات النقل الطارئة و ما يمكن ان يوفره من عناصر الراحة و الرفاهية و حماية البيئة من التلوث و الضجيج و توفير الطاقة. ويلعب النقل السككي دور كبيرا في دعم و تقوية الروابط و العلاقات الإجتماعية و الإقتصادية بين المجتمعات والدول.

<sup>1</sup>-عبد الرحمن الرشيد مرجع سبق ذكره ص5

كان منتصف السبعينيات افضل مراحل السكة حديد اذ بلغت منقولاتها السنوية 3 مليون طن فى العام بدا بعدها التدهور حتى وصلت السكة الى اسوا اوضاعها نهاية التسعينيات اذ لم يتجاوز مجمل منقولاتها 400 الف طن فقط خلال العام 1997. ويعزى التدهور لاسباب عديدة منها ماهو ناتج عن تأثيرات خارجية ومنها ماهو ناتج عن اسباب داخلية منها ماهو اسباب خاصة بالهيئة :

#### الاسباب الخارجية:

1. الحظر الامريكى على السودان اثر سلبا على اداء السكة حديد اذ حرماها من تشغيل القاطرات امريكية الصنع او المنشأ كليا او جزئيا بسبب عدم توفر قطع الغيار والتي كانت تشكل اكثر من 75% من جملة قاطرات الهيئة.
2. الأزمة الاقتصادية العالمية العام 2008 كان لها تأثيرها على السودان اذ تراجعت حركة الاقتصاد بصورة عامة وتدننت الانتاجية وحركة التجارة وقلت موارد الدولة مما تطلب ترتيب اولويات الدولة الامر الذى اثر على تنفيذ مشروعات السكة حديد.
3. ديون السودان الخارجية وفوائدها المتعاظمة لها تأثيرها على قدرة السودان فى الحصول على موارد مالية من مصادر التمويل الدولية والاقليمية للاسهام فى تاهيل البنى التحتية.
4. الحصار الاقتصادي غير المعلن من الدول الغربية تماشيا مع الحظر الامريكى منذ منتصف التسعينيات ادى الى توقف القروض والمنح والمساعدات المالية والفنية من الدول الغربية بصورة اثرت على اداء وتنمية السكة حديد.

#### الاسباب الداخلية:

1. عدم وجود سياسات كلية متكاملة لقطاع النقل ادى الى ضعف الاهتمام ببعض الوسائط وتضررت منه هيئة سكك حديد السودان ولمدى سنوات.
2. انفصال الجنوب العام 2011 وما تبعه من قسمة الموارد وانسحاب اكثر من 70% من عائدات البترول لدولة جنوب السودان اثر على الاداء الكلى للاقتصاد السودانى وتاثر به تنفيذ الخطة الاستراتيجية لتطوير السكة حديد.
3. الاثر السالب للاضطرابات الامنية فى ولايات دارفور منذ العام 2003 حيث ان اكثر من 30% من نقلات السكة حديد كانت ترحل من والى ولايات دارفور وكردفان.

4. انفصال جنوب السودان وعدم الوصول الى حلول للمشاكل العالقة بين البلدين حرم الهيئة من الاستفادة من تشغيل الخط الرابط بين الدولتين خط بابنوسة - واو.
5. عدم اكمال امتدادات الخطوط المقترحة الرابطة لعواصم الولايات غير المتصلة بالشبكة، والموانئ الخاصة لتصدير المواشى، والموانئ والأسواق الحرة بالميناء والمدن الرئيسية، وحلقات الربط مع دول الجوار عدم اكمال هذه المشروعات قلل فرص الهيئة من الاستفادة من حركة النقل المرجوة بواسطة هذه المصادر.<sup>(1)</sup>

#### الاسباب الخاصة بالهيئة:

1. تدنى اداء وكفاءه التشغيل الحالية للسكة حديد لاسباب عديدة منها.
  - ✓ ضعف اداء القوى البشرية والعجز فى الكوادر الفنية المؤهلة لمقابلة احتياجات الهيئة المرحلية والمستقبلية.
  - ✓ تردي وضع القوة الساحبة والناقلة وقلة المتاح منها أخرجت السكة الحديد من المنافسة في نقل البضائع والركاب.
  - ✓ هجرة العمالة الماهرة والمدربة للهيئة بحثاً عن الإستقرار المعيشي بعد أن عجزت الهيئة عن الإيفاء بالتزامات الأجور والمرتبات كأبسط مقومات بقاء العاملين بالخدمة.
  - ✓ تدنى كفاءة الخطوط الحديدية لضعف الصيانة علاوة على ضعف مقوماتها ومواصفاتها الفنية بالاساس.
  - ✓ عدم إستغلال بعض الخطوط مثال خط هيا - كسلا - القضارف - سنار بطول 800 كيلومتر - خط سنار - الدمازين بطول 227 كيلومتر.بالاضافة الى الخط الرابط بين السودان وجنوب السودان.

وبالرغم من التحسن النسبى عند تنفيذ برنامج التأهيل بواسطة البنك الدولي بداية التسعينيات فقد استمر تراجع أداء السكة حديد مرة أخرى مما دفع الإدارات المتعاقبة بالهيئة بأن تقوم بعدة اجراءات وعمليات موقته لوقف التدهور<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup>-المرجع السابق ص6

<sup>2</sup>-المرجع السابق ص7

## خطط وبرامج تنمية وتطوير الهيئة:-

كما اشرنا سابقا ان اداء السكة حديد بدا فى التراجع منذ ثمنينيات القرن الماضى ووصل ذروته العام 1997 مما استوجب إهتمام الدولة لتدارك الامر لضرورة وقف التدهور وتنمية هذا القطاع. ومن ثم جاء اهتمام حكومة الانقاذ بالناقل الوطني الكبير - السكة الحديد - مع بداية التسعينات من القرن الماضى متسقا مع جهود ادارة السكة حديد وتم دراسة وتحليل وضع السكة حديد عبر العديد من الورش والدراسات وتنفيذ برامج اصلاح وكان ابرزها برنامج البنك الدولي فى أوائل التسعينات والذي ضخ أموال رأسمالية إستهدفت إحياء الأسطول الناقل وورش الصيانة وتأهيل الكادر الفنى.

تبنى خطة الهيئة الحالية لتطوير وتأهيل السكة حديد على الخطة الاستراتيجية لتطوير النقل الحديدى بالسودان والتي اجيزت بواسطة مجلس الوزراء بموجب القرار الوزارى - رقم (166) لسنة 2007 - بتاريخ 17 يونيو 2007. والتي تضمنت مشروع تنمية وتطوير السكة الحديد بخطة لمدى عشرون عاما عبر ثلاثة مراحل هي<sup>(1)</sup>:

1. المرحلة الاسعافية لمدة ثلاثة اعوام تهدف الى وقف التدهور فى السكة حديد وتحسين اداء الهيئة فى سوق النقل وبدا انفاذها فعليا العام 2011 اكتملت بعض مشروعاتها نهاية العام 2014 وتم تحقيق كثير من اهدافها من خلال دعم الدولة المباشر تمكنت الهيئة من وقف التدهور فى السكة حديد وتحسين اداء الهيئة ونقلها لما يقارب المليون طن على مدى الثلاث سنوات الاخيرة. وتخطط لنقل 19000000 طن العام الحالى.
2. المرحلة الانعاشية ولمدى ست سنوات تبدأ متداخلة مع نهاية المرحلة الاسعافية وتنتهى العام 2017 وتهدف الى استعادة موقف الهيئة فى سوق النقل واستعادة دورها القومى الاستراتيجى.
3. المرحلة التوسعية والتي تنتهى بنهاية اجل الخطة العام 2026 وتهدف الى تعزيز موقف الهيئة التجارى والمالى بالتركيز علي الأسواق ذات العائد الأكبر وتقوية نشاط الهيئة وامتداده عبر دول الجوار.

<sup>1</sup>-المرجع السابق ص8

تزايد اهتمام الدولة بالسكة حديد باعتماد خطة الهيئة ضمن موجهات الخطة الخمسية للقطاع الاقتصادي للاعوام 2015 - 2020 المجازة بواسطة القطاع الاقتصادي للحكومة والتي اولت اهتماما واضحا بتنمية قطاع النقل لتلبية احتياجات التنمية الكلية للدولة.

### **ففى مجال دعم القوة الساحبية والناقلة:**

- ✓ شراء 5 وابورات صينية جديدة دخلت الخدمة عام 2012.
- ✓ صيانة 8 وابورات المانية وامريكية الصنع والمنشأ ودخولها الخدمة عام 2012.
- ✓ تم صيانة 600 عربة وتعديل البواجي لها ببواجي متوازنة خلال العامين 2013 - 2014
- ✓ شراء 2 وحدة ركاب وتشغيلها بداية العام 2014 بين عطبرة والخرطوم.
- ✓ شراء عدد 15 عربة فرملة وتشغيلها العام 2014.
- ✓ شراء 5 وابورات صينية جديدة تم استلام ثلاثة منها وتشغيلها فى فبراير الماضى ومتوقع استلام وتشغيل الاثنى الاخرى فى النصف الاول من العام الحالى.
- ✓ شراء عدد 5 اتومبيل لحركة الاشراف الادارى وسرعة ازالة الاعطال والحوادث.
- ✓ يجرى حاليا تأهيل 7 سبع قاطرات امريكية بواسطة شركة رومانية.
- ✓ يجرى العمل فى صيانة 10 وابورات أمريكية والمانية بدا دخولها الخدمة فى يناير 2015 ومتوقع اكمال تاهيلها منتصف العام الحالى.
- ✓ تنفيذ برنامج خدمة صيانة 19 وابور صيني بواسطة شركة صينية ولمدى عامين لنقل الخبرة الصينية فى مجال صيانة الوابورات الصينية حيث باشرت كوادر الهيئة صيانة هذه الوابورات بداية العام الحالى بانتهاء مدة عقد الخدمة.<sup>(1)</sup>

**اما فى مجال الخطوط فقد تم تنفيذ بعض المشروعات ويجرى العمل فى اخرى كما يلى:**

- ✓ فى اطار تجديد البنى التحتية قامت الهيئة وبالتعاون مع شركة شنغهاي الصينية بإنشاء مصنع للفلنكات الخرسانية بدأ إنتاجه فى العام 2012 بطاقة إنتاجية بلغت اكثر من 1600 قطعة فى اليوم كافية لتأهيل 425 كلم خط سكة حديد.
- ✓ تأهيل خط الخرطوم / عطبرة بطول 313 كلم بتكلفة 300 مليون دولار وبدأ العمل فيه خلال 2008 م واكتمل فى نهاية العام 2014 وهو خط تم فيه استخدام القضبان

<sup>1</sup>المرجع السابق ص8-9

الملحومة والفلنكات الخرسانية واساس من الحجر المجروش ويمكن الخط من تسيير القطارات بسرعة 100 كلم / الساعة. وتم تنفيذه بواسطة شركة جياي للمعدات والالات الزراعية السودانية ومعاونة الشركات الصينية.

✓ تأهيل خط بورتسودان / عطبرة بطول 502 كلم بتكلفة 400 مليون دولار وبدأ العمل فيه العام 2012 م ومتوقع اكماله منتصف العام 2016 ايضا مستخدم فيه القضبان الملحومة والفلنكات الخرسانية واساس من الحجر المجروش ويمكن الخط من تسيير القطارات بسرعة 100 كلم / الساعة. ويجرى تنفيذه بواسطة شركة نوبلز لصناعة السكة حديد السودانية ومعاونة الشركات الصينية.<sup>(1)</sup>

✓ تأهيل خط بابنوسة / نيالا بطول 357كلم، أنتهت المرحلة الاولى من بابنوسة إلى أبوجابره بطول 130 كلم وبتكفاه 120 مليون دولار. وتنفيذه بواسطة شركة جياي للمعدات والالات الزراعية السودانية.

✓ تأهيل خط بابنوسة / نيالا بطول 357كلم المرحلة الثانيه أبوجابره / نيالا بطول 220 كلم وبتكلفة 210 مليون دولار بدا العمل فيه بداية العام الحالى ولمدة ثلاث سنوات ويتم تنفيذه بواسطة شركة الخرطوم للسكك الحديدية السودانية.

✓ تأهيل الخط الخرطوم ود مدنى بطول 185 كلم بدا العمل فى تنفيذ المرحلة الاولى ابوعشر مدنى بطول 84 كلم فى مايو 2014 ويكتمل فى يونيو 2015 مستخدم فيها القضبان الملحومة والفلنكات الخرسانية واساس من الحجر المجروش ويمكن الخط من تسيير القطارات بسرعة 100 كلم / الساعة ويتم تنفيذه بواسطة شركة CRI الصينية. ولم يبدأ العمل فى المرحلة الثانية الخرطوم ابوعشر بطول 100 كلم لعدم توفر التمويل.

ماتزال بعض مشروعات المرحلة الاسعافية متداخلة فى المرحلة الانعاشية بالاضافة لمشروعات المرحلة الانعاشية والتوسعية من خطة الهيئة الاستراتيجية تحتاج الى توفير تمويل يفوق فى مجمله 3 مليار دولار والى شركات عالمية مقتدرة للمساهمة والمشاركة فى التنفيذ.<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup>-المرجع السابق ص 9

<sup>2</sup>-المرجع السابق ص 11

## مشروعات في إنتظار التمويل:

✓ إجراء الدراسات الفنية والأقتصادية لمد شبكة السكة حديد للمدن الرئيسية وعواصم الولايات بتكلفة تقدر بنحو 50 مليون دولار.

✓ رفع كفاءة القوة الساحبة والناقلة والورش للمرحلة الاسعافية حيث تم تنفيذ 40% من الخطة وما تبقى تحتاج لتمويل بتكلفة 150 مليون دولار.

تأهيل خط سنار - عرديية بطول 375 كلم وينقسم الي مرحلتين:-

### مشروعات تاهيل الخطوط من مدنى - الابيض - بابنوسة بطول 800 كلم

✓ المرحلة الأولى من كوستي الي عرديية بطول 250 كلم بتكلفة وقدرها 100 مليون دولار وفي إنتظار خطاب الضمان من شركة قولدن ريل التي تقدمت بعرض لتنفيذ المشروع.

✓ المرحلة الثانية سنار - كوستي بطول 125 كلم بتكلفة 100 مليون دولار في إنتظار توفير تمويل لها.

✓ تأهيل خط عرديية - بابنوسة بطول 400 كلم بتكلفة 300 مليون دولار في إنتظار توفير التمويل<sup>(1)</sup>

## تبنت خطة الهيئة الاستراتيجية محاور اخرى للبناء والتطوير اهمها:

### أولاً : الإصلاح المؤسسي :

- (1) اشراك القطاع الخاص في ادارة عمليات التشغيل بانشاء شركات خاصة تملك قاطرات وعربات وتعمل في مجال نقل البضائع والركاب وهي تجربة بدأت العام 1997 وتوجد الان خمس شركات عاملة في هذا المجال وتدعم الهيئة جهود هذه الشركات للارتقاء باداءها وبلوغ مرتبة الشريك الإستراتيجي الذي تهدف له الخطة.
- (2) انشاء شراكة استراتيجية مع القطاع الخاص في تمويل وتنفيذ مشروعات البنى التحتية والاستفادة من خبرات الشركات الاجنبية المختصة والمتخصصة.
- (3) الاهتمام بالعنصر البشرى وتنمية قدراته وتحقيق تطلعاته وذلك من خلال تعيين واستقطاب كوادر فنية وتركيز عمليات التدريب ودعم وتحسين الاجور. اذ تم تعيين

<sup>1</sup>-المرجع السابق ص12

عامل 307 منهم عدد 161 مهندس في كافة التخصصات، كما تم تنفيذ عدد 480 دورة تدريبية لكافة المستويات خارجيا وداخليا.

(4) يتم الاستفادة من تقنية المعلومات في حوسبة اعمال الهيئة حيث تم انجاز العديد من البرامج للموارد البشرية والشئون المحاسبية ورصد ومتابعة القطارات والعربات ويجرى تطوير ومتابعة تنفيذ العديد من البرامج التطبيقية حاليا.

#### ثانيا مشروعات الربط مع دول الجوار:-

السودان قطر ذو مساحة كبيرة ويشترك في حدوده مع سبع دول افريقية والمملكة العربية السعودية التي تقع على ساحل البحر الاحمر الذى يملك السودان شريطا ساحليا عليه بطول 800 كلم كيلومترا تقع عليه موانئ السودان المهمة فى بورتسودان وسواكن وبشابر وغيرها بعضها تحت التشييد.

تاتى اهمية السودان لهذه الدول والقارة الافريقية فى انه يشكل معبرا وجسرا لحركة التجارة والمسافرين من اوروبا وشرق اسيا والشرق الاوسط لافريقيا، خاصة وان بعض هذه الدول مغلقة ولا تطل على اى ساحل خارجى مثل تشاد، افريقيا الوسطى، اثيوبيا، ودولة جنوب السودان.

يسهم السودان فى عدة مبادرات واتفاقيات ثنائية واقليمية لربط الدول العربية والافريقية بشبكات سكة حديد منها:<sup>(1)</sup>

#### 1. الربط السكى بين السودان وجمهورية مصر العربية

تتبع أهمية المشروع في انه يحقق احد قرارات اتحاد السكك الحديدية العربية وقرارات القمة العربية في ربط الدول العربية سككياً واحد قرارات اتحاد سكك حديد أفريقيا وقرارات منظمة الكوميسا في ربط دول أفريقيا بمحاور الربط المتفق عليها وهذا يمثل محور ربط الإسكندرية في مصر بمدينة كيب تاون بجنوب أفريقيا ويقاطع محور ربط البحر الاحمر مع المحيط الاطلسي ( بورتسودان - داكار ). لربط اسوان بجمهورية مصر غبر حلفا عند الحدود السودانية المصرية مرورا بابو محمد وعطبرة الى بورتسودان. وكان قد بدا المشروع ثنائيا بين السودان مصر فى اطار مشروعات التكامل بين القطرين فى 2004. وتم تمويل دراسة الجدوى

<sup>1</sup>-المرجع السابق ص14

الاقتصادية والفنية للمشروع ضمن دراسات مشاريع ربط الدول العربية الصندوق العرب للإنماء الاقتصادي والاجتماعي بالكويت 2008 وفي انتظار الحصول على تمويل المشروع.

## 2. الخط القارى بورتسودان - داكار:-

• بمبادرة من السودان ، اعتمدت الدورة الحادية عشرة لمؤتمر القمة الإسلامى مارس 2008 فى داكار ، جمهورية السنغال القرار الخاص بخط سكة حديد داكار - بورتسودان الذى سوف يعبر اراضى 13 دولة افريقية ابتداء من بورتسودان على الحر الاحم بالسودان وحتى داكار بالسنغال على المحيط الاطلسى، الطول التقريبي للخط حوالي 6000 كيلومتر بتكلفة تقديرية 6 مليار يورو برعاية منظمة المؤتمر الاسلامى. يهدف المشروع الربط بين شبكة سكة حديد بلدان غرب افريقيا وشبكة سكة حديد بلدان شرق افريقيا لتمكين بلدان غرب وشرق افريقيا من تفعيل وتعظيم التكامل الاقتصادى والتجارى والاجتماعى والثقافى فيما بينها.<sup>1</sup>

## 3. الربط مع دول الجوار الاخرى:-

للسودان عدة اتفاقيات مع دول الجوار ثنائية واقليمية وفى اطار الكوميسا ومنظمات الاتحاد الافريقى لدعم العلاقات الاجتماعية والاقتصادية بين دول القارة. وتتبنى معظم هذه الاتفاقيات بناء شبكات ربط سككى لتأسيس بنى تحتية تمكن من تبادل التجارة والخدمات وتدعم حركة انتقال الافراد بين دول القارة. وفى هذا الاطار فان للسودان اتفاقيات منها:

(1) الربط بين السودان واثيوبيا: برعاية اللجنة الوزارية المشتركة حيث تمت دراسة مقترحات الربط السككى بين البلدين واعتماد المسار العزازى - عبدالرافع، وتوقيع اتفاقية بين البلدين لتنمية وتطوير وتشغيل سكة حديد قياسية بين البلدين، وتأتى اهمية هذا الخط فى انه يمكن دولة اثيوبيا من الاستفادة من الموانئ السودانية فى استيراد وتصدير تجارتها الخارجية علاوة على حركة التجارة بين البلدين. ويتوقف مشروع الربط السككى على توفير التمويل.

(2) الربط السككى بين السودان ودولة جنوب السودان ويوغندا: يوجد خط سكة حديد يربط بين السودان ودولة جنوب السودان بين مدينتى بابنوسة وواو بطول 446 كلم وهو قائم قبل انفصال السودان كما توجد خطط لتاهيله وتشيد خطوط اخرى لربط يوغندا عبر جوبا

<sup>1</sup>-المرجع السابق ص14-15

الى اروشى فى يوغندا وهذا فى اطار مشروع الكوميسا لربط محور الاسكندرية - كيب تاون.

(3) الربط السكى بين السودان ودولة تشاد: مشروع الربط فى اطار مشروع الخط القارى بورتسودان داکار بالربط بخط قياسى بين نيالا وادرى على الحدود بين البلدين وتم اعداد الدراسة الفنية ومناقشة عرض مالى ويتوقف المشروع على توفير التمويل.

(4) الربط السكى بين السودان واريتريا: فى اطار الاتفاقيات بين البلدين تم اعتماد خطة ربط سكى بين البلدين.

(5) الربط السكى بين السودان وافريقيا الوسطى فى اطار الاتفاقيات بين البلدين تم اعتماد خطة ربط سكى بين البلدين عبر نيالا - خور برنقا بطول 350 كلم وتكلفة تقديرية 350 مليون يورو.<sup>1</sup>

**ابرز التحديات التى تواجه سكك الحديد حاليا :-**

1. عدم توفر الموارد المالية اللازمة لتنفيذ مشروعات الخطة.
2. صعوبة توفير العملة الاجنبية للايفاء بالتزامات التعاقدات فى الوقت المناسب.
3. تشغيل الخطوط القائمة المتوقف تشغيلها حاليا.

**المعالجات التى تقوم بها السكه حديد لتجاوز التحديات :-**

1. تسعى الهيئة باستمرار للوصول الى مستثمرين وممولين ومخاطبة الجهات المعنية بالدولة لتوفير الضمانات المناسبة ومتابعة كافة مراحل اجراءات الاتفاقيات والتعاقدات.
2. تمكنت الهيئة من ابرام بعض العقودات مع الشركات الاجنبية ويتم السداد بالعملة المحلية ومن مواردها ودعم الدولة تسعى الهيئة لمنافذ لسداد التزامات عقودها من العملة الاجنبية.
3. تشغيل الخطوط القائمة المتوقف تشغيلها حاليا تجرى مجهودات مقدره فى تاهيل الخط الرابط مع دولة جنوب السودان وتشغيله مرحليا حتى مستودعات البترول بالمجلد ولاحقا حتى دولة جنوب السودان فور معالجة المشاكل العالقة.
4. رفعت الهيئة ادارة شئون العاملين الى ادارة موارد بشرية يشرف عليها نائب مدير عام لتقوم بتنفيذ خطة الهيئة فى مجال استقطاب وتاهيل الموارد البشرية بما يلبي الحاجة الفعلية الانية والمستقبلية للهيئة.

<sup>1</sup>-المرجع السابق ص16

مما سبق يتضح ان لهيئة سكك حديد السودان خطة استراتيجية طموحة لتنمية وتطوير قطاع السكة حديد ليقوم بدوره القومي فى تاسيس بنية تحتية قوية لنهضة البلاد ودعم مقومات الاقتصاد الوطنى وتقوية روابط البناء الثقافى والاجتماعى وتكاملا مع المشروعات الاقليمية الجامعة العربية والاتحاد الافريقى والتكتلات الاقليمية الاقتصادية والتنمية.

يتحتاج تنفيذ الخطة لمجهودات ضخمة فنية ومالية من جانب الهيئة والدولة. ويجب ان تتبنى الدولة برنامج الإصلاح المؤسسي المطروح والعمل علي مقابلة ما يترتب علي ذلك من إستحقاقات.

وتسعي إدارة الهيئة جاهدة للإتصال بالجهات المعنية لإيجاد شركاء ممولين ومقاولين مقتدرين لتوفير التمويل اللازم وتنفيذ مشروعات الخطة. وتقوم الجهات المختصة بالدولة بتوفير الضمانات والتسهيلات الإئتمانية اللازمة.

تطرح الهيئة عدة مشروعات للتمويل من خلال التمويل المباشر بضمانات ائتمانية او التمويل على نظام البوت واى طريقة يتم التوافق عليها.

تأمل السكة دعم المستثمرين وصناديق التمويل العربية والاقليمية والدولية والدول العربية المساهمة فى توفير التمويل لمشروعات تمويل البنى التحتية وخاصة السكة لتهيئة ارضية مناسبة للمشروعات التنموية الكبيرة الناهضة والممولة خاصة بعد مجهودات الدولة فى تهيئة بيئة استثمارية جيدة وتذليل الكثير من المشاكل والاجراءات التى تعوق الاستثمار خاصة فى مجال الزراعة ونتاج الثروة الحيوانية والتعدين. (١) ، هذا لا يتأتى الي بأزله المعوقات البيئية المرتبطة بالظروف السياسية والأقتصادية المحيطة ببيئة منظمات الأعمال في السودان والتخيير الجزري بإعادة هندسه عملياتها للحصول علي نتائج هائلة بمعني تحقيق نتائج جوهريه مع التركيز علي إعادة بناء العمليات الإدارية .

<sup>1</sup>-المرجع السابق ص17

## ثانياً : الشركة السودانية لتوليد الحراري

### 4/1/5 التطور الإداري بالهيئة القومية للكهرباء

تعتبر الهيئة القومية للكهرباء من اميز المرافق الحكومية التي تمتلك تجارب ثرة فى تطبيق وممارسة نظريات الادارة وعلى الاخص التطوير التنظيمى ولها فى ذلك كسب لاتخطئة العين يقوم الباحث بالاستعراض الضافى لهذة التجارب حيث يحتوي هذا المبحث على تعريف بالهيئة القومية للكهرباء ، طبيعة عملها والخدمات التي تقدمها والمساحات التي تغطيها ، تم التطور الإدارى عبر الحقب السياسية المختلفة ، بعد ذلك يتناول البحث التجارب المتميزة للهيئة القومية للكهرباء ، تجربة الادارة بالجودة الشاملة ، وتجربة مشروع التطور العام ، ثم تجربة تطبيق ونيل شهادة الايزو ، بذلك تنهىء صناعة الكهرباء عبر الشركة السودانية لتوليد الحراري.

تتبع الهيئة القومية للكهرباء لوزارة الطاقة والتعدين ، وتمثل الطاقة الكهربائية العمود الفقرى للنمو والتطور الاقتصادى والاجتماعى ، فقد كان الغرض الاساسى من قيام الهيئة القومية للكهرباء والتي اخذت مسميات مختلفة عبر الزمن منذ عام 1908 وهى توفر خدمة الكهرباء حيث اطلعت الهيئة القومية بمسئولية صناعة الكهرباء بكافة جوانبها من توليد وتوزيع ونقل ومبيعات (1)

تقدم الهيئة خدمة الامداد الكهربائى لمجموع 750000 زبون فى قطاعات مختلفة إذ تبلغ نسبة استهلاك القطاع السكنى 49% من مجموع الاستهلاك والقطاع التجارى نسبة 8.5% والقطاع الصناعى نسبة 22% والقطاع الحمولة الخفيفة 5% والقطاع الحكومى 15.7% ونسبة 8.5% فى القطاع الزراعى ، يقوم بخدمة هذا العدد من الزبائن عدد 7220 عامل فى مختلف الوظائف كما تعتمد الهيئة فى اداء عملياتها على عدد من الموردين لتوفير احتياجاتها من مواد التشغيل كالوقود ، وقطع الغيار وغيرها من مواد الصيانة و معينات العمل ، تعتمد الهيئة على اسلوب ايجار الخدمات المساعدة مثل النظافة والامن حتى تنفرع للنشاط الرئيس وهو صناعة الكهرباء توليدا ونقلًا، وتوزيعًا، وبيعا كما انها تستعين بعدد من الموردين والمستشاريين وبيوت الخبرة الاجنبية المحلية (2)

تقدم الهيئة خدماتها لتغضى الشبكة القومية منطقه الخرطوم ، والمنطة الوسطى والمنطقة الشرقية كما تغضى خدمة الكهرباء خارج الشبكة القومية معظم مدن السودان من اقصى شمالها

الهيئة القومية لكهرباء، ادارة المبيعات ، السودان الماضى والحاضر ، اعداد قسم المتابعة والمعلومات 2009 ص13

المرجع السابق ص24

الى جنوبها ويجرى العمل حاليا على ربط انحاء اخري من البلاد بالشبكة القومية ، كما ان الهيئة تهدف فى خطتها الربع قرنية لرفع نسبة المستفيدين من خدماتها من 15% حاليا الى 80% من السكان ، بلغت جملة الطاقة الكهربائية المركبة فى محطات التوليد داخل الشبكة القومية سعة تصميمية 306.8 ميغاواط للتوليد المائى 2.651 ميغاواط للتوليد الحرارى ، ومحطات التوليد خارج الشبكة المنتشرة فى معظم مدن السودان سعة إجمالية قدرها 117.23 ميغاواط

فى مجال خطوط النقل تبلغ اطوال الشبكات على مستوى الجهد 220ك ف - 613 كلم وعلى مستوى الجهد 110 ك ف - 762.4 كلم وعلى مستوى الجهد 66 ك ف - 293 كلم وعلى مستوى الجهد 33 ك ف - 1992 كلم على مستوى الجهد 0.415 ك ف - 167 كلم .

### الحقب التاريخية المختلفة التى مرت بها صناعة :

مرت الهيئة القومية فى الحقب الماضية فى اسماء مختلفة ابتداء من شركة النور ، الادارة المركزية للكهرباء والمياة ، ثم الهيئة العامة للكهرباء و المياة ، ثم الهيئة القومية للكهرباء ، ثم تم تقسيمها الى خمسة شركات منها الشركة السودانية لتوليد الحرارى ، كما تطور النظام الادارى ايضا عبر الحقب التاريخية المختلفة منذ دخول صناعة الكهرباء السودان.

انشئت شركة النور كقطاع خاص براس مال اجنبى عام 1908 وذلك لتوليد كهرباء سعة 100 كيلوواط بمحطة برى لانارة مديرية الخرطوم حيث تمركزت بها جميع خدماتها ثم تم التوسع بإدخال محطة جديدة ببرى كإمتداد سعة 500 كيلوواط ، وفى عام 1925 قامت شركة النور للكهرباء والمياة بالتعاقد مع ثلاثة شركات بريطانية لمدة 30 عام لتحسين خدمات الكهرباء والمياة والمواصلات بالعاصمة الخرطوم استمر الحال على ذلك حتى 1952 حيث تمت سودنة قطاع الكهرباء بشراء الحكومة جميع اسهم شركة النور مع أستمرار شركة النور للكهرباء والمياة فى ادارة القطاع حتى عام 1960 ، وفى نفس العام صدر قانون الادارة المركزية لكهرباء والمياة وتم بموجبة تغيير الاسم التجارى من شركة النور للكهرباء والمياة الى الادارة المركزية للكهرباء والمياة وآلت تبعيتها لوزارة الاشغال العامة والمرافق العامة (1) .

بدأت الادارة فى مد خدماتها للمدن الكبرى من خلال صدور قانون الهيئة المركزية للكهرباء والمياة وتم تكوين اول مجلس ادارة للهيئة واصبحت تشرف على كل خدمات الكهرباء والمياة

<sup>1</sup>-الهيئة القومية للكهرباء ، ادارة التنظيم الادارى ، قسم النظم خلفية تاريخية ص6

علي نطاق السودان وتتبع اشرافيا لوزارة الاشغال والمرافق العامة وفي عام 1982 نسبة لتوسيع خدمات الكهرباء لكل المدن السودانية آلت المسؤولية الاشرافية للهيئة القومية للكهرباء والمياة لوزارة الطاقة والتعدين وقد ترتب على هذا القانون عددا من الاجراءات متمثلة فيما يلي:

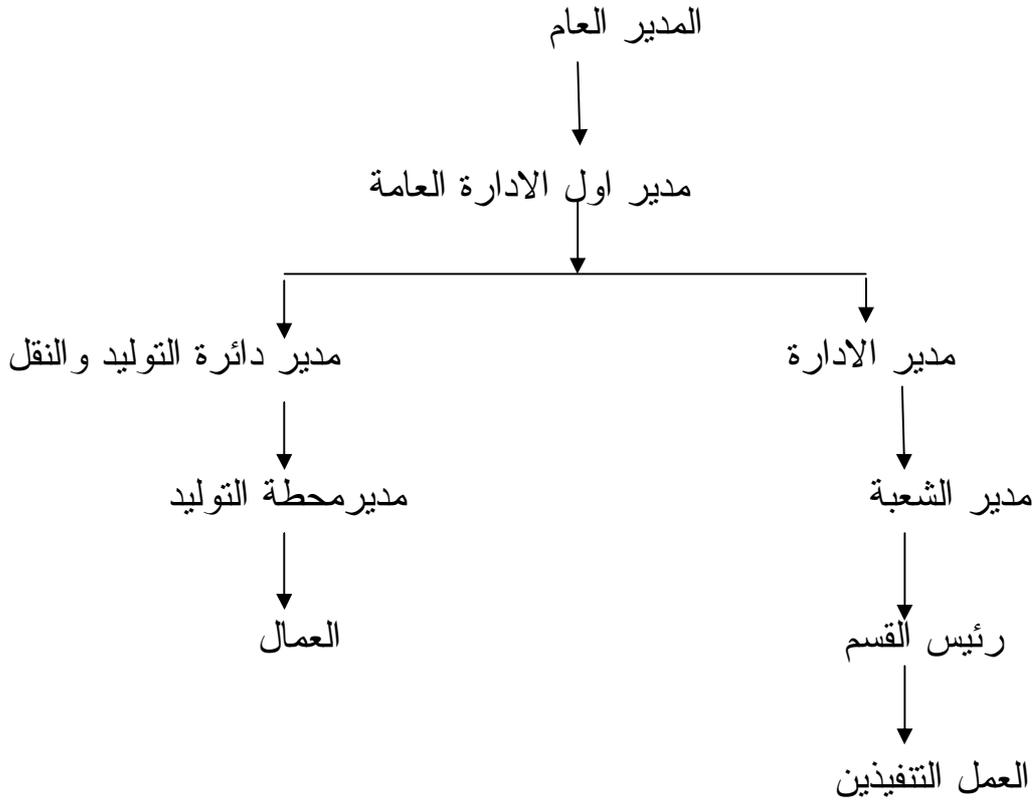
- 1- فصل خدمات المياة عن الكهرباء
- 2- اشراف الهيئة على مرافق الكهرباء بالشبكة القومية
- 3- تحويل خدمات الكهرباء للحكومات الولائية
- 4- تم اختيار بيت خبرة اجنبي (شركة كهرياء ايرلندا ) لتصميم هيكل تنظيمي ملائم لوضعها الجديد
- 5- صدر قرار من مجلس الوزراء في 1985 بأيلولة مرافق الكهرباء الولائية للهيئة القومية للكهرباء ، دون ان يصحب ذلك تعديل في قانون الهيئة
- 6- استمر العمل بهيكل 1984 قرابة العشرين عام دون مراجعة او إعادة النظر فية لاستيعاب المستجدات بل إدخال بعض الاضافات والتعديلات الجذئية على اجزاء الهيكل وقد اشتمل الهيكل على المستويات الادارية الاتية (1)

- المدير العام
- مدير اول الادارة العامة
- مدير الادارة
- مدير دائرة التوليد والنقل
- مدير الشعبة
- رئيس القسم
- العمال التنفيذيين

---

- الهيئة القومية للكهرباء في الجودة ، اعداد فريق ايزو 2005 ، ص 11 <sup>1</sup>

الشكل رقم (16)



وقد تلاحظ في هذا الهيكل وما ارتبط به من ممارسات اهمها :-

- 1) العمل الايقوم على مؤسسية وتقاس التكاليف بمعيار الجهد
- 2) لا يوجد تفويض واضح لصلاحيات مكتوبه وموثقة دون المستوى الثاني ، مستوة مدير الادارة العامة
- 3) لست هنالك مشاركة من قبل العاملين في اتخاذ القرارات ، بل كان عليهم تنفيذ القرارات الصادرة من الادارة العليا .
- 4) الخطة العامة للهيئة لا تنتزل للمستويات الادنى وبالتالي توجد فجوه بين القيادة والمستويات التنفيذيه
- 5) ليس هنالك تركيز على زبائن الهيئة على المستويين الداخلي والخارجي وذلك لعدم وجود هذه التقانة
- 6) تتم معالجة المشاكل بعد حدوثها ، لعدم وجود الية لمعرفة المشاكل (1)

<sup>1</sup>-الهيئة القومية للكهرباء ، ادارة الاعلام والعلاقات العامة ، خلفية تاريخية 2002، ص4

## 4/1/6 اثر التطبيقات العلمية للنظريات الادارية في استقرار وتطور صناعة الكهرباء

تناول هذا المبحث جوله سريعة وملخص عام عن التجارب الادارية الكبرى التي قامت في عهد الهيئة القومية للكهرباء ( 1996- 2010 ) على ان يتم تناولها بتفصيل فقد انتظمت الهيئة القومية للكهرباء كمرفق عريق ذو خبرات متراكمه واستقرار وظيفي رغم انتقال تبعيتها والاشراف عليها بين عدة جهات منذ انشائها في عام 1996- خطوات تغير حديثة بالاخذ بالاتجاهات العلمية الحديثة في الادارة والتطوير التنظيمي ، والذي انتها بتبعيتها الادارة بالجودة الشاملة و من اسباب ذلك التبنى ان الادارة بالجودة الشاملة فلسفة تقوم على ارضاء الزبون ، وتخفيض الهدر من تكاليف الانتاج والعمليات وزيادة معدلات الانتاج مع التجويد والتحسين المستمر .

### التجربة الاولى :-

هذه التجربة ارتكزت على نظرية ادارية عملية تكاملية كاطار مرجعي للتطبيق ، حيث كانت لجنة التسيير المكلفة بوضع السياسات الاتية لتحقيق تحول الهيئه للعمل بنظام ادارة الجودة وهي<sup>(1)</sup> :

أ/ ترسيخ مفهوم القيادة والقدرة على التفكير والابداع على مواكبة المتغيرات

ب/ تاسيس نظام معلومات منظور ومتكامل يؤمن التحليل للبيانات والاستنباط

ج/ انجاز الاعمال وفق برامج وعمليات محددة الاهداف

د/ العناية الفائقة بالعاملين تعليماً وتدريباً

وقد كانت مرحل تنفيذ هذا النظام على النحوالتالي:-

1/ مرحلة التطوير والشفافيه بمبادي الجودة الشامله ثم عمل تنوير مكثف للعاملين بمبادئها

والوسائل التقنية لمعالجة المشاكل ثم توالت المرحل الاخرى والتي من اهمها :-

2/ كتابة الرؤية المستقبلية للهيئة

3/ تحديد عوامل النجاح للهيئه وفق الخطط العملية المدروسة

4/ كتابة الرسالة الوظيفية للهيئة

5/ تشكيل فرقة للعمليات للتحسين المستمر

<sup>1</sup>الهيئة القومية للكهرباء ، تجربة الهيئة في الجودة ، اعداد حزيفه لايزو 2005، ص 3 .

لم تكتفي الهيئة القومية للكهرباء بتجربة الجودة الشاملة حيث شعر المسؤولون انه لابد من اطار عملي ملموس ومحدد ، ووجود ادارة ووسيلة عملية تساعد في تطبيق نظام الادارة بالجودة الشاملة فكانت التجربة الثانية

### التجربة الثانية :-

والتي أعتمدت ايضاً النظريات العملية كاطار مرجعي حيث شرعت الهيئة القومية للكهرباء التعاقد مع شركة كهرباء فرنسية ال ( E DF ) الفرنسية لمدة عامين في مايعرف بمشروع التطور على المحاور الاتية :-<sup>(1)</sup>

- المحور المالي

- محور السلامة

- محور الموارد البشرية

- المحور التجاري

وخلال فترة هذا المشروع والى استقرت عامين اتخذت خطة التدريب العامه والتي تم تحديد المسارات التدريبية فيها على حسب الوظائف السياسية والعمليات التدريبية ومؤشرات الاداء والعقود الادارية وقد بذلت الهيئة مجهودات جباره في سبيل تحسين ادائها وكان لهذه المشروع الدور الرئيسي في ذلك وكاملته على ذلك:-

- التحسين في استقرار الشبكة

- التحسين الذي طرأ على التحصيل بادخال عدادات الدفع المقدم

- تحسين الذي حدث في التوزيع

- التحسين الذي حدث من نظام المعلومات<sup>(2)</sup>

كان لهذه التحسينات دور في تشجيع الادارة العليا والعاملين في ان تمضي مسيرة التحسين والتطوير الاداري المرتكزة على المنهجية العلمية قدماً ، فبدأت الهيئة القومية للكهرباء التجربة الثالثة.

### التجربة الثالثة :

عندما شعرت الادارة العليا بان العمل بنظام الجودة الشاملة ( المبادرات ) بالادارات العامة - بعد تجربة مشروع التطور العام - بدا يخبو شيئاً فشيئاً اتجهت الهيئة للتعاقد مع المركز الدولي

<sup>1</sup>- المرجع سابق ،ص5

<sup>2</sup>- الهيئة القومية للكهرباء ، ادارة الموارد البشرية ، تجارب الاول الناجحه لتطوير الادارة 2005، ص42 .

للجودة ليكون مستشار لتطبيق نظام الايزو 9001-2000 كاطار علمي نظري منظم يكفل تطبيق نظام الادارة بالجودة الشاملة والتطوير التنظيمي من خلال متابعة والاستمرارية والتدقيق ويسهل عمليات الاشراف ، وشد العاملين الى التجويد والتحسين ، فقد تم إصدار القرارات الادارية اللازمة من ممثل للادارة وتكوين فريق للتخطيط والتنفيذ والمتابعة (150 شخص ) وقد تم إعداد برنامج لمدة ستة اشهر حيث بدأ التنفيذ برامج التنوير وتوعيه العاملين<sup>(1)</sup> أعقب ذلك برنامج تدريب مكثف لفرقة التخطيط والمتابعة والتوثيق تلتها الدراسة التشخيصية والخاصة بتقييم الوضع الحالي للهيئة وتحديد الاجراءات التصحيحية المطلوبة لتوفيق وضعها حسب متطلبات نظام الايزو ، كما تم في هذا التقييم تحديد العمليات والتعليمات الاساسية لنظام العمل بالهيئة وتلك الخاصة بنظام إدارة الجودة وتم عرض كل ذلك على الادارة العليا والتي اعتمدتها ، حيث بلغت 65 عملية و 57 تعليمة عمل - ثم بعدها عقد ورش عمل لتوثيق الانشطة الأساسية ورسم العمليات وعمل سياسة الجودة ،

وفي مارس 2003 تم تدشين نظام الايزو في أحتفال كبير حيث سلمت سياسة الجودة ، ووثائق العمل للسادة مدراء الادارات العامة ، وتم تحديد مسؤولين للوثائق بكل مواقع العمل ، واختير عدد من اعضاء فريق التخطيط والتنفيذ والمتابعة لحضور برنامج تدريب مكثف على مراجعة النظام (38) شخص ، قاموا بعدها بإجراء مرجعات للنظام للتأكد من توثيق وتطبيق وفاعلية التنفيذ ، ومن ثم تم إعداد دليل الجودة والذي يمثل وصفاً مختصراً لكل الانشطة الرئيسية بالهيئة ثم جاء دور تدريب فريق التخطيط والتنفيذ والمتابعة على استخدام الاساليب الاحصائية لقياس فاعلية للنظام والتحسين المستمر له هذا وقد اجريت المرجعة النهائية الاولى على نظام بواسطة شركة BSi ومنحت الهيئة شهادة الايزو في أغسطس 2003 ، ونسبة لأن نظام الحصول علي شهادة الأيزو يتطلب المحافظة عليها والاسيتم سحبها في حالة التجاوز فالشركة المانحة تقوم بمراجعات دورية ومراجعات تحدد على ضوءها استمرار منح الشهادة او سحبها ، لذلك قام فريق التنفيذ بمتابعة لصيقة لمنطقتي شندي وعطبرة- الهدف التالي للمراجعة الخارجية - وذلك بإجراء عدد من المراجعات الداخلية والزيارات التفتيشية ، وكان من ثمره ذلك احتفاظ الهيئة بالشهادة كما حددت شركة الBSi . وان تتم المراجعة التالية في سبتمبر 2005م للمنطقة الشرقية ، حيث شملت مناطق القصارف وخشم القربة وكسلا وقد كان الأداء فيها مقنعاً للجهات

<sup>1</sup>المرجع سابق ،ص 43

المانحة ،حيث تلاحظ ان عدد المخالفات اوعدم المطابقة يقل من بين كل مراجعة واخرى ، الامر الذي يؤكد ان العمل بالايزو يسير بخطى راسخة . تمنح شهادة الايزو الهيئة القومية للكهرباء عدد مقدر من الفوائد منها : -تخفيض الهدر وزيادة معدلات الانتاج وزيادة مشاركة العاملين كما تمنح الشهادة جهات التمويل الثقة في التعامل مع الهيئة كما أنها تكفل فرص التحسين واستمرارها مع مايقوم به المانحين من مراجعة منتظمة لتثبيت اوسحب الشهادة لضمان استمرارية النظام (1)

### اسباب سعي الهيئة القومية للكهرباء للجودة:-

بناء على طبيعة نشاط الهيئة الخدمي اقتنعت الادارة العليا بالتحول للعمل بنظام الادارة بالجودة الشاملة باعتبار احدى الوسائل الادارية الحديثة لمواكبة مايدور من حولها من تطورات ادارية الحديثة وبداء التفكير جدياً في كيفية تطبيقه والتخطيط لذلك عبر تركيز على الاتي :- (2)  
أ/ حل مشاكل التي تعوق استمرار الخدمة التي تقدمها الهيئة  
ب/ التحسين وتجويد العمل

### ج/ الاستمرار للمنافسة متوقعة نتيجة الانفتاح الاقتصادي

د/ توسيع خدمات الهيئة لتشمل كل السودان ، ولتحقيق تلك الاهداف بدأت الادارة في وضع برنامجالتحول الذي كان على ثلاث مراحل وهي مرحلة الترويج والثقافة ، ثم مرحلة التدريب ووضع السياسات ، ثم مرحلة ورش الادارات العامة

### - المرحلة الاولى :-الترويج والثقافة :

تم عمل برنامج تنويري كان الغرض منه عرض مفاهيم الادارة بالجودة الشاملة ، بدأ ذلك البرنامج في 1996 م واستمر لمدة شهر وشمل كل القيادات بما فيها المدير العام للهيئة ومدير الاقسام حيث اكد الجميع على ضرورة التحول لنظام الادارة بالجودة الشاملة والتزامهم التام بذلك ،كما اقتنعوا بان تحقيق ذلك لا يكون الا بالتدريب المستمر وتم اعلان 1997 عاما للتدريب ، حيث اقيمت فية العديد من الدورات التي اشتملت على مفاهيم الادارة بالجودة الشاملة ، و الادارة الاستراتيجية وإعداد الموازنات واستخدام الأساليب الإحصائية والتحليل المالي (3) .

<sup>1</sup>الهيئة القومية للكهرباء الادارة العامة للمبيعات ، انجازات 2006 ،ص4

<sup>2</sup>سلمى السراحد / دراسة دكتوراه بعنوان النمط السلوكي لقيادات الادارية واثره على حفز ودفع العاملين بمحطات لتوليد الكهرباء جامعة السودان ، ص 151.

<sup>3</sup>المرجع سابق ،ص152 .

## المرحلة الثانية :-

### التدريب ووضع السياسات :-

بدأت المرحلة من 1997 بالتدريب على ادوات التحسين البسيطة ، وتقنيات التحسين المستمر، وقد شمل البرنامج كما تم فيه تكوين لجنة لتسير برنامج الإدارة بالجودة الشاملة وأتبع ذلك قيام ورشة عمل شاركت فيها كل القيادات العليا للهيئة حيث تم فيها مناقشة نتائج التقييم الذاتي للوضع الحالي للهيئة وذلك ببحث ثلاث قضايا اساسية هي :

1/ كيف تعمل الهيئة ؟

2/ كيف يفكر العاملون بها ؟

3/ كيف تتم التغذية الراجعة للهيئة (1)

وكما تم فيها تحديد واجازة الرؤيا المستقبلية والرسالة الوظيفية، ثم قامت لجنة تسيير برنامج الجودة الشاملة بوضع برنامج متكامل للتحويل الفعلي بنظام الادارة بالجودة الشاملة عبر الاهداف التالية

1/ ترسيخ مفهوم القيادة والقوة للعاملين ، بإبداء البرهان علي استعداد القيادة للتحويل الي ثقافة الجودة كوسيلة أساسية للتأسيس لنظام الإدارة بالجودة الشاملة على مستوى قادة العمل .

2/ تاسيس نظام معلومات متطور ومتكامل على كافة مستويات العمل وفق اسس علمية تؤمن التحليل والأستنباط لبيانات التشغيل

3/ انجاز الاعمال وفق برامج عمليات لها اهداف محددة

4/ العناية الفائقة بالعاملين وتدريبهم وتحريضهم لرفع مقدرتهم العملية والفنية .

اضمنت القيادة العليا للهيئة بعد اداء التقييم الذاتي الاولي لتحديد الوضع الحالي ( اين نحن الآن ؟ ) لتتمكن من خلال ذلك من تحديد وكتابة الرؤيا المستقبلية

### الرؤيا المستقبلية :-

( غايتنا امداد كهرباء مستقر لكل بقاع السودان نلتزم بالكفاءة الاعلى والتكلفة الاقل مع فائق العناية بالعاملين )

ثم العمل على نشر هذه الرؤية على جميع العاملين ليتعرف كل عامل الدور الذي سيساهم به والقيمة التي سيضيفها للعمل من اجل تحقيق هذه الرؤية لان الجودة كما يقول منظروها (

<sup>1</sup>المرجع السابق ،ص6

الجودة مسؤلية الجميع ) وقد اصدر المدير العام منشورا في 1998 يوجه فيه بان تحمل جميع مطبوعات الهيئة الرؤيا المستقبلية للهيئة.(1)

#### الرسالة الوظيفية :-

لكي تصبح هذه الرؤية واقعا معاشا يمكن تحقيقه قامت لجنة التسيير بكتابه الرسالة الوظيفية للهيئة التي ترسم الطريقة الى الغاية التي تم تحديدها في الرؤية المستقبلية ( ستبلغ انشاء الله الافضل في مجالنا وتحقيق ما يفوق متطلبات زبائننا بانتظام وتقابل حاجة البلاد في التنمية الاقتصادية والاجتماعية بعاملين محترفين ومدربين على وسائل التحسين المستمر وخفض التكلفة واحكام سلسلة ترابط العمل وتطوير شراكة منفعه اساسها الثقة والتعاون مع موردينا )

وقد خاطبت هذه الرسالة جميع الجهات ذات المصلحة والمستفيدة من الهيئة المتمثلة في :-

الزبائن ، ملاك الهيئة ، العاملين ، الموردين

#### المرحلة الثالثة : -

#### ورش عمل الادارات العامة :

- في 1999 تم تدريب (109) مدرب وذلك بتدريب كل العاملين على أساسيات الجودة واليات التحسين المستمر وكيفية متابعة النظام .

- كما تم عمل ورشة عمل الادارة العليا وتم فيها الربط بين رساله الوظيفية للهيئة وعوامل النجاح الحرجة وعملياتها اهدفها الاساسية كما تم تحديد الوضع الحالي للهيئة على خارطة الجودة العالمية .

- كما تم عمل ورشة عمل الادارات العامة مثلت ملتقى لتجميع الرؤى وتلائم الافكار ، حيث تم خلالها مقابلة العوامل الحرجة لنجاح الادارات العاملة برسائلها الوظيفية

- كما تم تحديد العمليات الحرجة لكل ادارة عامة ومجلس تسيير لمتابعة برنامج الجودة (2)

#### مشروع التطوير العام للهيئة :-

في هذا الجانب من مشروع التطوير نتطرق بالتفصيل الي محور الموارد البشرية (التدريب) ومحور العقود الادارية

<sup>1</sup>التقرير التنفيذي للهيئة القومية للكهرباء 2014 ص5

<sup>2</sup>سلمى السر احمد ،مرجع سبق ذكره ، ص156

## اولاً : محور الموارد البشرية

### خطة التدريب

يقصد بالتدريب كسب الافراد المعلومات والمعارف المتعلقة باعمالهم واساليب الاداء الامثل فيها وصقل المهارات والقدرات التي يتمتعون بها ، وتمكينهم من استثمار الطاقات التي لم تجد طريقها للاستخدام الفعلي بعد ، بالاضافة الي تعديل السلوك ، وتطوير اساليب الاداء التي تصد عن الافراد وذلك من اجل اتاحة الفرصه للمزيد من التحسين لذا نجد ان مفهوم التدريب يساعد الموظفين على اكساب الفاعلية والكفاءة في اعمالهم الحاليه والمستقبليةفضلاً على ان التدريب يعتبر حجر الزوية في مجال تطوير كفاءة العاملين في شتى المجالات المختلفة ، وكما كانت الهيئة ترغب في تحقيق اقصى ربح ممكن فان ذلك لايتاتي الا عن طريق الاستخدام الامثل لموارد والامكانيات المتاحة اللازمة فانه يمكن عن طريق التدريب رفع و تطوير كفاءة العاملين للمساهمة في تحقيق الهدف النهائي للهيئة (1)

### وضع خطة التدريب العامة

وقع العقد مع شركة كهرباء فرنسا 1998 لوضع خطة عامة للتدريب تغطي كل مناشط الهيئة القومية للكهرباء حيث يعتبر مشروع التطوير العام من اهم الاعمال التي قامت بها الادارة العليا في ذلك الزمان وكان لها دور محوري ورئيس مما انجزته من توفيق ادى الى استقرار وثبات صناعة الكهرباء مع القابلية الدائمة للتطوير والتحسين المستمر كما هدفت الخطة لتدريب كل العاملين وتأهيل مركز التدريب لمقابلة الاحتياجات التدريبية.

### الاتجاهات العامة لخطة التدريب

- رفع المستوى المعرفي لافراد
- رفع مستوى المهارات والمعرفة الجماعية
- التدريب العملي للتقنيات الجديدة
- التدريب في المجال بتقانه الشاملة والمجددة (2)

### انجازات الخطة العامة للتدريب

في اطار تدريب المدربين فقد تم تدريب مدرب واحد مختص في برنامج اعداد مدربين و85 مدرب على القيادة والتعليم

<sup>1</sup>-الهيئة القومية للكهرباء ، ادارة النظم الادارية ،قسم طرق العمل ، ص19

<sup>2</sup>الهيئة القومية ، مرجع سبق ذكره ، ص 9

- تدريب 57 مدرباً على بناء ملفات التدريب

### مؤثرات الاداء:

انتهجت الهيئة اسلوب مؤثرات الاداء وهو احد المدخلات التمييزية لمشروع التطور العام كاحد انجع الوسائل للقياس، كوسيلة فاعلة لاجراء المقارنات المعيارية داخل الهيئة اومع المؤسسات المشاركة على مستوى الاقليمي وهي تعكس مدى حسن استغلال الموارد وامكانية تصحيح الانحرافات على ادق واصغر النشاطات لتسهيل تحقيق الاهداف الموضوعه ومن خلال وضع مؤشرات مسبقه لمستوى الاداء المرغوب فيه وجمع البيانات حولها وتحليلها (1)

### فوائد مؤثرات الاداء :-

- وضعت الهيئة مؤشرات واضحة ومحدده لقياس اداء انظمة العمل المختلفة منذ عام 1999 بدأت بالمؤشرات الكلية التي وضعت انطلاقاً من اغراض الهيئة ورسالتها والعوامل الحرجه.  
- تم تاسيس نظام لجمع بيانات مؤشرات الاداء الكلية شهرياً من خلال اجتماع الادارة العليا يتم مقارنتها بالمستهدف ، لتحديد مواطن القوه لتنفيذها ومواطن الضعف لازاتها  
- تنتزل الامر للوحدات (الادارات العامه ) بوضح مؤشرات خاصة لانظمة عملها الداخلية لقياس ادائها من خلال تجربة الهيئة في مؤشرات الاداء اصبح من السهل تحديد مؤشرات الاداء وابرازها في اشكال بيانية لتحليلها ، حيث ادخلت مؤشرات الاداء تحسين ملحوظ في كافة النشاطات بالهيئة (2)

### ثانياً : محور نظام العقود الادارية :-

هو احد مجالات برنامج التطور العام المكمله لبرنامج الجودة الشاملة وتم تنفيذه بموجب الاتفاقية الموقعة مع شركة كهرباء فرنسا في 1999

### تعريف نظام العقود الادارية :-

مجال العقود الادارية هذا اسلوب جديد من الاساليب الادارية ويعتمد على ثقافة إدارية جديدة ، وهي نظام للتعاقدات الادارية الالزامية بين المستويات الادارية الاعلى والادنى من قمة الجهاز الاداري وحتى ادنى مستوى فيه ، حيث يعتبر اضافته حقيقية من ضبط وتحسين الاداء وتجويده(3)

<sup>1</sup>الهيئة القومية للكهرباء ، تجربة الهيئة في الجودة ،ص 55

<sup>2</sup>المرجع السابق ص31

<sup>3</sup>سلمى السر مرجع سبق ذكره ص160

## مرتكزات تطبيق نظام العقود

- استحداث وادخال ثقافة جديدة بالهيئة وهي مفهوم الالتزامات التعاقدية
- تحري وقت المدراء لإتاحة الفرصه لهم للقيام بمهامهم الاساسية( التخطيط ، التنظيم ، المراقبة)
- التحرير من (سياسة العمل يقود الادارات) الي(سياسة الإدارات تقود العمل)

### الهدف من نظام العقود الادارية :

هذا النظام يهدف الى:

- 1/ استحداث ثقافة جديدة للتعاقدات للالتزام بجانب من تنفيذ الخطة العامة
- 2/ التحول من نظام الادارة العمل بالميزانيات الى النظام الادارة بالاهداف
- 3/ الاهتمام بجانب سلامة العاملين وبيئة العمل وجودة المنتج بأعتبارها من مسؤوليات ووجبات المديرين وعلى كافة المستويات (1)

استمر العمل في مشروع النظام العام لمدة عامين حسب عقد المبرم مع الشركة الفرنسية حيث تم الانتهاء من معظم بنود الخطة وقامت الهيئة بتنفيذ ماتبقى من خطة على ضوء الخبرة المكتسبة من الخبراء الفرنسيين بمفردها مع الألتزام بالعمل بنظام الجودة الشاملة لما ظهر لها من أنه هو الطريق الصحيح لبلوغ النجاح والتطور ليتم تطبيقه علي ثلاثه مراحل هي :

- مرحلة التبشير: بين فيها الوعي بمفاهيم الجودة (التحسين المستمر،تقليل الفاقد ، خفض التكلفة)
- مرحلة التنزيل : وفيها يتم مراجعة وتنقيح أنظمة وإجراءات واوامر العمل، بما يسهل عملية التحول

-مرحلة الانطلاق : هي مرحلة وضع الاهداف والخطط الاستراتيجية(2)

وفي هذه المرحلة تم تطوير العمل الاداري بالهيئة بصورة جيدة وفي عام 2003 اقتصت الادارة العليا بنظام الايزو بأعتباره احدى مشروع التطور ، حيث تم التعاقد مع المركز الدولي للجودة لتكون مستشاراً للهيئة في تطبيق نظام الايزو 9001/ 2000 و اختيرت الخرطوم والرصيرص وعطبرة كنماذج لمنطقة تتمثل فيها كل أنشطة العمل ( توليد ، النقل ، وتوزيع ، مبيعات)

<sup>1</sup> المرجع السابق ص: 178

<sup>2</sup> سامي السر . مرجع سبق ذكره ، ص: 180

-انطلق البرنامج في 22 فبراير 2003 ببرنامج تنوير لإدارة العليا وتوعية العاملين بنظام ادارة الجودة ايزو 2000/9000 من قبل خبراء المركز الدولي للجودة واعضاء فريق التنفيذ في (16) موقع بالخرطوم والرصيرص وعطبرة .ثم بدء تعميم البرنامج بالتدريب المكثف لفرق التخطيط التنفيذ والمتابعة والتوثيق ،بغرض التدريب على نشر المعرفة بالنظام وتاسيسه وتطبيقه وصيانتة وتحسين فاعلية باستمرار والتي تعتمد على التزام ومساهمة الادارة بجميع العاملين بالهيئة<sup>1</sup>

وفي مايو 2003 اقيم احتفال كبير حضره المدير العام والساده المديرين الاوائل ومديري الادارات واعلنت خلاله مدير العام انطلاق وتطبيق النظام بإعلانة سياسة الجودة بالهيئة التي تحدد توجه الهيئة فيما يتعلق بالجودة

سلمت سياسة الجودة ووثائق العمل للساده المديرين الاوائل وتم تحديد مسؤولين للوثائق بكل مواقع العمل بالهيئة ، كما تم اختيار عدد من اعضاء فريق التخطيط التنفيذ والمتابعة لحضور برنامج تدريب مكثف على مراجعة النظام ، قاموا بعدها باجراء مرجعات النظام للتأكد من توثيقه وتطبيقه فاعلية التنفيذ وكان ترتيب الاحداث على النحو الاتي(2) :-

-تم اعداد دليل الجودة بالهيئة والذي يمثل وصف مختصر لانشطة المختلفة  
-تم تدريب فرق التخطيط و التنفيذ والمتابعة على استخدام اساليب الاحصائية لقياس فاعلية النظام والتحسين المستمر

-عقد اجتماع النصف سنوي لمراجعة الاداء والذي ضم كل المديرين بالهيئة  
-اجريت مرجعة النهائية على النظام من قبل هيئة المواصفات البريطانية فأوصي المرجعين بمنح الهيئة شهادة نظام ادارة الجودة ايزو 2000/9000

### **فوائد الحصول على شهادة مطابقة مواصفات الايزو (2000/9000)**

للحصول على شهادة الايزو فوائد يمكن اجماعها في الاتي :-<sup>3</sup>

- 1/ تمنح الجهات الخارجية ( الزبائن ، الموردین ) الثقة بقدره الهيئة على الاستجابة لمتطلباتهم
- 2/ نشر وتولد الوعي و المسؤولية لدى العاملين بالهيئة تجاه الجودة
- 3/ الاستخدام الامثل للوقت والموارد من خلال انتشار ثقافة العمل

<sup>1</sup>الهيئة القومية ، تجربة الهيئة للجودة ، مرجع سبق ذكره ،ص100

<sup>2</sup>الهيئة القومية ، ادارة الاعلام والعلاقات العامة ، مجلة الكهرباء العدد الخامس 2008 نص9

<sup>3</sup>المرجع السابق ، ص 112

4/ تخفيض الهدر وزيادة معدلات الانتاج

5/ الحصول على مطابقة الموصفات الايزو 2000/9000 يساعد على انتعاش الهيئة في حالة عملها.

### كيف استفادة الهيئة من الشهادة ؟

- وضع شعار الشهادة على المكاتبات الرسمية .
- وضع الشعار على جميع اصدارات الهيئة والمكاتبات التي ترسل للجهات المختلفة .
- اظهار شعار شهادة الايزو بصورة واضحة في كافة المساحات الاعلامية التي تخاطب من خلالها الهيئة زبائنها.

كل ذلك يكفل منهجية علمية و اساس واضحة للتعامل مع الهيئة كزبائن وموردين وقواعد يمكن الاحتكام إليها في كل المستجدات والتطورات . وبهذا تكون الهيئة قد احكمت طرق تسيير وبناء وتطوير وتنمية جميع الانشطة في صناعة الكهرباء.

- تجهيز برنامج الصيانه العام (الاعمال المشتركة ، المسار الى توزيعات مجموعات العمل باستخدام برنامج الحاسوب) واستمرار الهيئة القومية للكهرباء في تحسين ومراجعة أدائها بصورة طيبة . حتي صدور القرار من مجلس الوزراء الاتحادي رقم 1069 بتاريخ 2010 بالغاء الهيئة القومية للكهرباء وتحويلها الى شركات هي : (1)

1/ الشركة السودانية لتوليد الحراري

2/ الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء

3/ الشركة السودانية لنقل الكهرباء

4/ الشركة السودانية لتنفيذ السدود

5/ الشركة السودانية للتوليد المائي

سوف نتطرق بالتفصيل للشركة السودانية للتوليد الحراري المحدودة.

### 4/1/7 الشركة السودانية للتوليد الحراري المحدودة:-

الشركة السودانية لتوليد الحراري وهي من ابرز الشركات التي تمتلك تجارب ثرة في هذا المجال بعد الانفصال من الهيئة القومية ويمكن التعرف على شركة السودانية لتوليد الحراري والاعراض التي من اجلها تاسس الشركة ووظيفة عملها والخدمات التي تقدمها والتطوير

<sup>1</sup>قرار مجلس الوزراء الاتحادي رقم 169، 2010 بالغاء الهيئة القومية للكهرباء

الإداري للشركة والمشاريع والتجارب المتميزة في عمل الشركة ، تم انشاءها في عام 2010 بعدد ألف سهم حيث تساهم وزارة المالية و وزارة الاقتصاد الوطني ب55% من الاسهم ووزارة الموارد المالية والكهرباء ب45% من الاسهم وتتبع الشركة السودانية للتوليد الحراري ادارياً الى وزارة الكهرباء والسود مقر الشركة الخرطوم هي احدى الشركات التي تم فصلها من الهيئة القومية للكهرباء بموجب القرار الصادر في مجلس الوزراء 2010

الاعراض التي تم من أجلها انشاء الشركة السودانية للتوليد الحراري :

- (أ) انتاج وترويج وبيع وتسويق الكهرباء المنتجة
- (ب) تشغيل وادارة وتطوير وصيانة محطات التوليد الحراري
- (ج) انشاء محطات التوليد الحراري والاستثمار في صناعة وتجارة الماكينات والمعدات والاجهزة لاستخدامه في صناعة الكهرباء
- (د) المساهمة في توطین الثقافة الحديثة في صناعة الكهرباء وترقية الاداء وبناء القرارات التقنية والبشرية
- (هـ) تطوير الكهرباء المنتجة لتقليل في تكلفة الانتاج ورفع كفاءة التشغيل والاستخدام الامثل للوقود
- (و) تساهم في زيادة الدخل القومي من خلال زيادة الانتاج وتحسين الانتاجية والمحافظة على اعلى مستويات الجودة
- (ز) الدخول في مجالات التنمية والاستثمار المرتبطين بالكهرباء والتي يعجز القطاع الخاص منفرداً على ارتيادها
- (ح) تعاون مع جميع اجهزة الدولة والقطاع الخاص من اجل انتاج كهرباء نظيفة ورخيصة لاجراض التنمية (1)

سلطات الشركة السودانية للتوليد الحراري :-

من اجل تحقيق اغراضها يجوز للشركة ممارسة السلطات الآتية :

- 1 - أن تشتري أو تستاجر أو تستبدل أو تحوز بأي طريقة من الطرق العقارات أو حقوق الملكية أو تتصرف اي تصرف قانوني في الاراضي والعقارات بموافقة مجلس الادارة .

<sup>1</sup>تقرير الشركة السودانية للتوليد الحراري المحدودة، 2014، ص1

2 - أن تحصل على القروض والاموال بموافقة الوزير وان تضمن وفاءها ولها في سبيل ذلك ان ترهن بعض ممتلكاتها او اصولها وفق النظم المتبعة شريطه الايتجاوز رصيد القروض المبلغ الذي يحدده الوزير

3 - ان تستورد محطات الكهرباء وتركيبها وادارتها من أجل تنفيذ أغراضها الواردة في هذا العقد سواء كان ذلك عن طريق القروض النقدية او خطابات الضمان .

4 - أى سلطات اخرى في حدود اغراضها يقرها القانون وتساهم في تنمية وتطور الشركة وزيادة الدخل القومي .

5 - أن تبني وتشييد أي أراضي لشركة المباني والمكاتب والمنازل والأعمال والمنشآت كلما تري ذلك مناسباً لكل أو بعض من اغراض الشركة .

#### **راسمال مال الشركة :**

راسمال مال الشركة 1,000,000 مليون دولار امريكي مقسمة بنسبة (55%) لوزارة المالية و(45%) للقطاع الخاص المساهم .

#### **الرؤيا المستقبلية للشركة :-**

الرؤيا المستقبلية مستمدة من الشركة الام الهيئة القومية للكهرباء هو توليد حراري مستقر ذو جودة اقتصادية

#### **الرسالة الوظيفية للشركة:-**

الرسالة الوظيفية للشركة ايضاً مستمدة من الهيئة الاموتمثل في(نسعى لنجعل التوليد الحراري للكهرباء مقبولاً وصديقاً للبيئة وجاذباً لزيائننا بكوارر مدربة ومبادرة وخلق علاقه شراكة ومنفعة مع موردينا وتحقيق تطلعات حاملي الاسهم)

#### **الجوانب التنظيمية والادارية للشركة :-**

تتكون الشركة من ثلاث ادارات عامة واحدى عشر محطة توليد موزعة علي مستوي البلاد بالإضافة الي الرئاسة - الإدارة العليا للشركة بالخرطوم

1- المدير العام :

ومن مهامه : الإشراف علي جميع إدارات الشركة ، وكافة أنشطة ومتابعة تنفيذها للسياسات العامة للشركة-التأكد من تنفيذ جميع السياسات والخطط المجازة - توقيع علي جميع العقود

والتعاقدات - التخطيط لتحسين كفاءة العاملين كل حسب إختصاصه من خلال الحث علي أيجاد البرامج التدريبية المناسبة

## 2- الإدارة العامة للتوليد :

هي من الادارات المهمة جداً للشركة وهي الشريان الرئيسى ، ومن مهمة : تنزيل الخطط الخاصة الي محطات التوليد المختلفة - رفع التقارير الدورية ومتابعة سير العمل بمحطات التوليد- مراجعة وفحص إجراءات قطع الغيار للمحطات . وتاتي الأهمية من أن عمل الشركة هو التوليد الحراري وأهم محطاتها هي :

### (أ) محطة توليد الشهيد محمود شريف الحرارية:-

تتكون المحطة من ستة وحدات للتوليد تم تركيبها على ثلاث مراحل:-

المرحلة الاولى: تم افتتاحها في العام 1985 قبل الانفصال من الهيئة القومية للكهرباء وتتكون من وحدتين الخارجتين سعة 30 ميكاواط.

المرحلة الثانية : تم الافتتاح في العام 1994 تتكون من وحدتين.

المرحلة الثالثة : تم اجراء العمل التجريبي في النصف الثاني للعام 2010

وتتكون من وحدتين خارجتين بسعة(100) ميكا واط للوحدة لتبلغ السعة الاجمالية للمحطة 280 ميكاواط

### (ب) محطة قري :-

تتكون من عدد من المحطات هي :-

تحتوي المحطة على اربع وحدات بسعة 35 ميكاواط للوحدة بالاضافه الي وحدتين الخارجتين بسعة 35 ميكا واط للوحدة لتكتمل المحطة بالدوره المزدوجة بسعة اجماليه حدها 210 ميكا واط تم افتتاح المحطة رسمياً في يوم 2004/1/5 بنفس السعه الذي كانت تعمل به ابان تبعيتها للهيئة القومية للكهرباء وحتى الان.

### (ا) محطة توليد قري2:-

تحتوي المحطة على (4) توربينات غازية وتوربينتين بخاريتين بسعة 40 ميكا واط لكل سعه إجمالي 240 ميكا واط تم افتتاح المحطة في عام 2007<sup>1</sup> م

<sup>1</sup>تقرير الاداء السنوي لادارة التخطيط والمشروعات ، 2014، ص 5

#### (III) محطة توليد قري 4 :-

تحتوي المحطة على توربينتين بخاريتين بسعة 55 ميغا واط لكل بسعة اجمالي 110 ميغا واط بدأت العمل بالمحطة في الربع الاول من العام 2010 وتعمل المحطة بوقود الفحم البترول المنتج من مصفاة الخرطوم.

(ج) بالاضافه للمحطات الحرارية المذكوره اعلاه هنالك محطات اخرى داخل وخارج الشبكة القومية هي :-

1/ محطة توليد بورتسودان : السعة (47) ميغاواط

2/ محطة توليد كسلا : السعة المركبة (24) ميغاواط

3/ محطة توليد وادي حلفا : السعة المركبة (3,6) ميغا واط

4/ محطة توليد كاودقلي: السعة المركبة (6) ميغا واط

5/ محطة توليد نيالا : السعة المركبة (20,4) ميغا واط

6/ محطة توليد الضعين : السعة المركبة (2)ميغا واط

7/ محطة توليد النهود : السعة المركبة (6) ميغا واط

8/ محطة توليد الفاشر : السعة المركبة (11,2) ميغا واط

9/ محطة الجنينة : السعة المركبة (2,2) ميغا واط

والجدول ادناه يوضح السعات المركبة وعدد الوحدات لكل المحطات التابعة للشركة ، القدرة المركبة لمحطات التوليد الحراري ( ميغا واط )

الجدول رقم ( 4 ) القدرة المركبة لمحطات التوليد الحراري

داخل الشبكة

رقم	امحطة	تاريخ التركيب	عدد الوحدات	القدرة المركبة
1	الشهيد . محمود شريف (1)	1985	2	60
	الشهيد . محمود شريف (2)	1994	2	120
	الشهيد محمود شريف ( 3 )	2010	2	200
مجموع				380
2	قري 1 & 2	2003	12	450
	قري 4	2010	2	110
مجموع قري				560
3	كسلا	1982	21	24
4	بورتسودان	1983	36	47
مجموع داخل الشبكة				1,011

التقرير السنوي للعام 2014 ص:6

خارج الشبكة :

رقم	المحطة	تاريخ التركيب	عدد الوحدات	القدرة المركبة
1	وادي حلفا	1993	5	3.6
2	نيالا	1985	7	20.4
3	الفاشر	2000	11	11.2
4	الجنينة	1989	4	2.8
5	الضعين	2002	2	2
6	كادوقلي	2004	6	6
7	النهود	2004	4	6
مجموع خارج الشبكة				52
مجموع داخل الشبكة + خارج الشبكة				1063

التقرير السنوي للعام 2014 ص:6

## المجال الفني :اولاً التوليد :

جدول رقم (5) يوضح القدرة المركبة حسب النوع

نوع التوليد	بخاري	غازي	دورة مشتركة	ديزل	المجموع
القدرة المركبة ( ميغا واط )	865	45	469	149	1,527

بلغت الطاقة الحرارية الكلية المنتجة خلال العام 2014 م حوالي 2,464 قيقاواط .ساعة بينما كانت الطاقة المخططة 4,084 قيقاواط بنسبة تنفيذ 60% من المخطط ونسبة نمو بلغت 25% مقارنة مع العام السابق 2013 م الذي حقق التوليد الحراري 1,969 قيقا واط ساعة الجدول بالرقم (6) يوضح الطاقة المخططة والمولدة داخل وخارج الشبكة خلال العام 2014

الجدول رقم (6)

م	البيان	المخطط	الفعلي	الانحراف	نسبة الانجاز
	الطاقة المولدة	قيقاواط .ساعة			%
1	محطة الشهيد الحرارية	1,766	778	(988)	44
2	محطة محطات قري	840	903	63	108
3	محطة كوستي	1,204	582	(622)	48
4	المحطات الخارجية	274	201	(73)	73
	إجمالي التوليد	4,084	2,464	(1,620)	60

الطاقة المخططة الفعلية خلال العام 2014 ( قيقا واط )

- الزيادة للطاقة المولدة من مجموع قري عن المخطط يعود لجاهزية وحدات المحطة وطلب مركز التحكم لمقابلة الطلب.
- قلة الطاقة المولدة للمحطات الخارجية مقارنة مع المخطط يعود لعامل الوقود خاصة محطات ولايات دارفور.
- انحراف التوليد الفعلي عن المخطط بمحطة الشهيد مرده الى شح الوقود وعدم جاهزية الوحداتين 5و6.
- إنحراف التوليد الفعلي عن المخطط لمحطة كوستي نسبة لتأخير دخول الوحدة الثانية من

جدول رقم(7) الطاقة المولدة ( قيقا واط . ساعة ) حسب النوع خلال العام 2014م

نوع التوليد	بخاري			غازي	دورة مشتركة	ديزل	الاجمالي
	كوستي	الشهيد	قري 4				
	582	778	39				
الطاقة المولدة	1399			0	864	201	2,464

الجدول التالي بالرقم(8-4) يوضح الوقود المستهلك بمحطات التوليد الحراري خلال العام 2014 ( بالطن ) حسب الانواع المختلفة للوقود الجدول رقم(8/4)  
الجدول رقم (8)

نوع الوقود	فحم	فيرنس	جاز ثقيل	ديزل	جازولين	جملة
الاستهلاك	14,899	222,844	162,581	33,916	240,981	675,221

### 3 - الإدارة العامة للموارد البشرية الادارية الامدادات:-

#### أ/الإدارة العامة للموارد البشرية

تهتم الإدارة اهتماماً كبيراً بكوادرها المدربة والمؤهلة لقيادة الإدارة الى بر الامان والتي اكتسبت الخبرة في مجالها أبان تبعيها للهيئة القومية للكهرباء وظلت هذه الإدارة ممارسة الصلاحيات والاستيفاء باستحققات العاملين والمحافظة عليهم وكيفية الحصول على العماله وفق الحاجة في ظل معدلات التطور التكنولوجي بصورة كبيرة وظهرت فجوة مابين المهارات التي يمتلكها الفرد ومايبيّن استخدام الاله بالتالي زادت اهمية برامج التدريب التأهيل لكل الكوادر في جميع التخصصات والمجالات الفنية بالشركة

#### ب/الإدارة المالية :

بلغت مبيعات الطاقة الكلية خلال العام 2015 م(2.253,6)ميغاواط ساعة بنسبة انجاز 60% من المبيعات لخططة وبنسبة نمو 35% من العام السابق 2014 الجداول ادناه(9/4) يوضح المبيعات المخططة الفعلية خلال العام 2015

الجدول التالي رقم(9) سيوضح المبيعات المخططة والفعالية ( قيقاواط ساعة) خلال العام 2015

الشهر	يناير	فبراير	مارس	ابريل	مايو	يونيو	يوليو	اغسط س	سبتمبر	اكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	الجملة
المبيعات المخططة للعام 2015	141	189	223	289	325	422	351	454	454	373	163	197	3,761
المبيعات الفعالية للعام 2015	77.6	110.9	256.4	323.5	210.7	180.4	258.7	241.7	218.3	128.95	107.86	138.17	2,253.6
نسبة التنفيذ %	%55	%59	%115	%112	%65	%43	%49	%53	%48	%35	%66	%70	%60

(تقارير الشركة ادارة المبيعات)

المبيعات المخططة والفعالية ( قيقاواط ساعة) خلال العام 2015

بلقت القيمة الاجمالية الفعلية لايادات مبيعات الطاقة خلال هذا العام 171 مليون جنيه بينما كان مخططاً 170 مليون جنيه طبقاً لتوقعات المبيعات للعام 2011م بالتعرفة المعتمدة 7.83قرش كيلوواط ساعة بنسبة انجاز 101%

الجدول رقم(10) يوضح المبيعات المخططة والفعالية خلال العام 2015 بملايين الجنيهات :

الشهر	يناير	فبراير	مارس	ابريل	مايو	يونيو	يوليو	اغسطس	سبتمبر	اكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	الجملة
المبيعات المخططة للعام (2011)	12	11	12	17	24	25	18	18	10	9	9	8	170
المبيعات الفعالية للعام (2014)	12	14	17	23	26	35	44	37	29	22	11	12	232
المبيعات الفعالية للعام (2014)	10	10	16	21	19	17	19	18	13	9	9	9	171
المبيعات الفعالية للعام (2011:2014)	%18	%93	%136	%125	%79	%70	107 %	%103	138 %	108 %	100 %	%121	%101
المبيعات الفعالية للعام (2014:2011)	%84	%80	%109	%107	%76	%60	%64	%96	%59	%50	%80	%80	%74

(تقارير الشركة إداره المبيعات)

### 3/ الإدارة العامة للتخطيط والمشروعات :-

هذه الإدارة من الإدارات الهامة بالشركة والتي تعني بعملية التخطيط للمشروعات الحالية المستمرة والمستقبلية ومن المحطات تحت التشيد هي

#### (أ) محطة كوستي الحرارية

(ام دباكر ) 4 وحدات بسعة 125 ميغاواط لكل وحدة اي 500 ميغاواط

يقع المشروع على بعد ستة كيلو مترات شرق مدينة ربك عاصمة ولاية النيل الابيض يهدف المشروع لمد الكهرباء لغرب وجنوب السودان بالاضافة الى تلبية احتياجات الشبكة وتدعيم استقرارها يتكون المشروع من 4 وحدات بخارية بطاقة 125 ميغاواط

#### (ب) محطة الفولة الحرارية :-

يقع مشروع في ولاية جنوب كردفان - الفولة ويهدف لمشروع الى اضافة توليد باستخدام وقود اقتصادي بالاضافة الى استقلال الغاز بالمنطقة ويتكون المشروع من سبعة وحدات بخارية بسعة 25 ميغاواط بطاقة اجمالية كلية 175 ميغاواط<sup>(1)</sup>

#### (ج) محطة البحر الاحمر :-

تم توضيح مسودة عقد محطة كهرباء البحر الاحمر في العام 2011 مع شركة هاربين الصينية بتكلفة اجمالي للعقد 895029225 دولار امريكي يقع المشروع شمال مدينة بورتسودان ويهدف المشروع الى اضافة توليد باستخدام وقود اقتصادي بالاضافة الى محافظة على استقرار واستمرارية الامداد للكهربائي ويتكون المشروع من الاتي

- محطة توليد بخارية بطاقة انتاجية 600 ميغاواط تعمل بالفحم الحجري تتكون محركين بخاريين وغلايتين

- وحدة تحفيمية تنتج 8000 متر مكعب في اليوم

- خط ناقل للكهرباء بجهد 220 كيلو فولت

- الإدارة العامة للتخطيط والمشروعات : ومن مهامه : -الأشراف علي وضع الخطط والمشاريع المتعلقة بالشركة والمتابعة - إعداد التكلفة المالية للمشروعات ومتابعة موقف التنفيذ - إعداد موازنة المشاريع الحالية والمستقبلية .

<sup>1</sup> ( التقرير من الإدارة العامة للتخطيط المشروعات ، 2014 ، ص3

## الفصل الرابع

### المبحث الثاني

#### 1-2-4 منهجية إجراء الدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث مناقشة نتائج الدراسة التطبيقية موضحاً "به أدوات قياس الدراسة و منهجية إجراء الدراسة الميدانية وكيفية تنفيذها ووصف لمجتمع وعينة الدراسة وتقييم أدوات القياس للتأكد من صلاحيتها بالإضافة والأساليب الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واختبار فروض الدراسة. وفيما يلي يعرض الباحث خطوات تنفيذ الدراسة الميدانية كما يلي:

1/ وصف أداة الدراسة

2/ تقييم أدوات القياس.

3/ تصميم نموذج الدراسة

4/ وصف مجتمع وعينة الدراسة.

5/ خصائص عينة الدراسة

6/ الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة.

وفيما يلي يعرض الباحث بالتفصيل تلك الخطوات:

#### أولاً - وصف أداة الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على وسيله الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة وتحقيقاً للغرض السابق للاستبانة قام الباحث بتصميم استمارة تهدف إلى قياس رأى أفراد العينة المبحوثة حول موضوع الدراسة (المتغيرات البيئية واثرها على إعادة هندسة العمليات الإدارية في منظمات الأعمال). وتتكون الاستمارة من قسمين:

#### القسم الأول:

ويشتمل على البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة: وهى البيانات الشخصية المتعلقة بوصف عينة الدراسة وهى:

1/ النوع

2/ العمر

3/ المؤهل العلمي

4/ المسمى الوظيفي

5/ سنوات الخبرة

6/ عدد الدورات التدريبية

**القسم الثاني:** وشمل عبارات متغيرات الدراسة الأساسية: وهي المحاور والتي من خلالها يتم التعرف على متغيرات الدراسة . ويشتمل هذا القسم على عدد سبعة محاور و (53) عبارة تمثل محاور الدراسة وفقاً لما يلي:

جدول رقم (11) توزيع محاور الدراسة

عدد العبارات	الاستراتيجيات التسويقية	
12	المتغيرات الاقتصادية	1
12	المتغيرات التكنولوجية	2
7	المتغيرات الاجتماعية والثقافية	3
5	موارد البيئة الداخلية المتاحة	4
9	الثقافة التنظيمية	5
8	إعادة الهندسة	7
53	المجموع	

المصدر : إعداد الباحث

ثانياً- مقياس الدراسة

كما تم قياس درجة الاستجابات المحتملة على الفقرات إلى تدرج خماسي حسب مقياس ليكرت الخماسي (LikartScale)، في توزيع اوزان اجابات أفراد العينة والذي يتوزع من اعلى وزن له والذي اعطيت له (5) درجات والذي يمثل في حقل الاجابة (أوافق بشدة) الى أدنى وزن له والذي اعطى له (1) درجة واحدة وتمثل في حقل الاجابة (لأوافق بشدة) وبينهما ثلاثه اوزان .وقد كان الغرض من ذلك هو اتاحة المجال أمام أفراد العينة لاختيار الاجابه الدقيقة حسب تقدير أفراد العينة. كما هو موضح في جدول رقم (12).

جدول رقم (12) مقياس درجة الموافقة

درجة الموافقة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الدلالة الإحصائية
أوافق بشدة	5	أكبر من 80%	درجة موافقة عالية جدا
أوافق	4	70-80%	درجة موافقة عالية
محايد	3	50-69%	درجة موافقة متوسطة
لأوافق	2	20-49%	درجة موافقة منخفضة
لأوافق بشدة	1	أقل من 20%	درجة موافقة منعدمة

المصدر: إعداد الباحث 2015

وعالية يصبح الوسط الفرضي للدراسة:

الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع درجات المفردة على العبارات  $(1+2+3+4+5)/$   
 $0.5 = (5/15) = 3$  وهو يمثل الوسط الفرضي للدراسة وعليه إذا زادت متوسط العبارة عن  
 الوسط الفرضي (3) دل ذلك على موافقة أفراد العينة على العبارة .

ثانياً "تقييم أدوات القياس:

يقصد بصدق أو صلاحية أداة القياس قدرة الأداء على قياس ما صممت من أجله وبناء على  
 نظرية القياس الصحيح تعنى الصلاحية التامة خلو الأداة من أخطاء القياس سواء كانت عشوائية  
 أو منتظمة ، ولاختبار الصدق إحصائياً يتم استخدام التحليل العامل التاكيدى لاختبار إمكانية  
 تجميع البيانات وتمثيلها بعامل أو عدة عوامل ومن ثم يكون الهدف هو اختبار درجة تمثيل  
 البيانات للهيكل المتوقع. وقد اعتمدت الدراسة في المرحلة الأولى على تقييم مدى ملائمة  
 المقاييس المستخدمة في قياس عبارات الدراسة باستخدام اختبارات الثبات والصدق لاستبعاد  
 العبارات غير المعنوية من مقاييس الدراسة البالغ عددها (53) والتحقق من أن العبارات التي  
 استخدمت لقياس مفهوم " معيناً " تقيس بالفعل هذا المفهوم . وفيما يلي يعرض الباحث نتائج  
 التحليل للمقاييس المستخدمة في الدراسة :

## (1). اختبار صدق محتوى المقياس

تم إجراء اختبار صدق المحتوى لعبارات المقاييس من خلال تقييم صلاحية المفهوم وذلك من خلال عرض عبارات المقاييس على مجموعة من المحكمين المختصين من أعضاء هيئة التدريس والمختصين في العلوم الإدارية والإحصاء بهدف تحليل مضامين عبارات المقاييس وتحديد مدى التوافق بين عبارات كل مقياس والهدف منه وفقاً لرأيهم تم قبول وتعديل بعض عبارات المقاييس مما جعل الاستبانة أكثر دقة وموضوعية في القياس. حيث كانت هناك عبارات يصعب على المستقصى فهم معانيها . واستمرت عملية اختبار الصدق الظاهري بعد ذلك حيث تم اختبار المقاييس باستخدام عينة استطلاعية مكونة من خمسون مفردة، وتم اختبار مدى فهمهم لأسئلة المقاييس . وقد أكدوا في ضوء فهمهم ضرورة استبعاد بعض العبارات التي سبق أن حددها الخبراء لصعوبة فهمهم لها. وبعد استعادة الاستبيان من المحكمين ثم إجراء التعديلات التي اقترحت عليه، وبذلك تمّ تصميم الاستبانة في صورتها النهائية ( انظر ملحق).

## (2). اختبار الثبات والصدق الداخلي لعبارات الدراسة

يقصد بالثبات (استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساو لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة)<sup>(1)</sup>. ويستخدم لقياس الثبات "معامل ألفا كرونباخ" (Cronbach,sAlpha)، وذلك وفقاً للمعادلة التالية:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum s_i^2}{s^2} \right]$$

حيث يرمز (k) علي أنه عدد مفردات الاختبار

$$(k-1) \text{ عدد مفردات الاختبار} - 1$$

$$\left( \sum s_i^2 \right) \text{ تباين درجات كل مفردة من مفردات الاختبار}$$

$$(s_i^2) \text{ التباين الكلي لمجموع مفردات الاختبار}$$

وتتراوح قيمة معامل ألفا كرونباخ" (Cronbach,sAlpha)، بين الصفر والواحد صحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد صحيح. أي أن زيادة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة.

، ص 560. SPSS-د. عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام<sup>1</sup>

وقد أخذ الباحث في اعتباره التأكد من ثبات المقياس الذي قام ببنائه قبل استخدامه في الدراسة بإعادة اختباره على ثلاثين فرداً وحساب "معامل ألفا كرونباخ" (Cronbach,sAlpha)، عن عبارات الدراسة ، وقد بلغت قيمته (0.89) وهي قيمة مرتفعة كثيراً. كما قام بإجراء الاختبار على عبارات كل الدراسة وحساب معامل الثبات، كما يبين الجدول التالي:

معايير الثبات	عدد العبارات	معايير الدراسة
0.88	12	المتغيرات الاقتصادية
0.91	12	المتغيرات التكنولوجية
0.80	7	المتغيرات الاجتماعية والثقافية
0.78	5	موارد البيئة الداخلية المتاحة
0.70	9	الثقافة التنظيمية
0.85	8	إعادة الهندسة
0.89	53	اجمالي العبارات

المصدر إعداد الباحث من نتائج التحليل 2015

من الجدول ( 13 ) نتائج اختبار الثبات أن قيم ألفا كرونباخ لجميع محاور الدراسة اكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي لجميع محاور الاستبانة حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ للمقياس الكلي (0.89) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

### ثالثاً. نموذج الدراسة

في ضوء المشكلة موضوع الدراسة وأهدافها تم تطوير نموذج الدراسة لقياس المتغيرات البيئية على إعادة هندسة العمليات الإدارية . ولقد استندت الباحث في وضع نموذج الدراسة سواء للمتغيرات المستقلة أو التابعة على العديد من الدراسات وآراء العديد من الباحثين وذلك وفقاً للمراحل التالية:

1/ البناء الأولي للنموذج ومناقشته للتحقق من شموليته وتناوله لجوانب الدراسة جميعها.

2/ تم عرض النموذج على عدد من الأساتذة المتخصصين في مجال الإدارة داخل الجامعة، وكذلك على عدد من الأساتذة من خارج الجامعة بلغ عددهم (5) محكمًا (انظر الملحق رقم (1) للتحقق من بناء النموذج).

3/ تم أخذ الملاحظات المختلفة المقدمة من المحكمين بعين الاعتبار قبل إخراج النموذج بشكل نهائي، حيث تم تعديل العديد من الفقرات ليصبح النموذج أكثر قدرة على تصوير عناصر المشكلة والوصول لتحقيق غاياتها.

#### رابعاً<sup>٣</sup> مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من القيادات التنفيذية الإدارية لهيئة سكك حديد السودان والشركة السودانية للتوليد الحراري.

وتم اختيار مفردات عينة البحث بطريقة العينة (القصدية) وهي إحدى العينات غير الاحتمالية التي يختارها الباحث للحصول على آراء أو معلومات محددة من أفراد مجتمع الدراسة . وتم توزيع عدد (120) إستبانة وتم استرجاع (115) إستبانة سليمة تم استخدامها في التحليل بنسبة استرجاع بلغت (95.8)% وهي تعتبر نسبة عالية جداً وتدل على متابعة الدارس بنفسه في توزيع الاستمارات عن طريق المقابلة الشخصية . بيانها كالاتي:

#### جدول (14)

##### الاستبيانات الموزعة والمعادة

البيان	العدد	النسبة
الاستبيانات الموزعة	120	100
الاستبيانات التي تم إرجاعها	115	%95.8
الاستبيانات التي لم يتم إرجاعها	5	%4.2
الاستبيانات غير صالحة للتحليل	0	0
الاستبيانات الصالحة للتحليل	115	%95.8

المصدر : إعداد الباحث.

## خامسا- تحليل البيانات الأولية

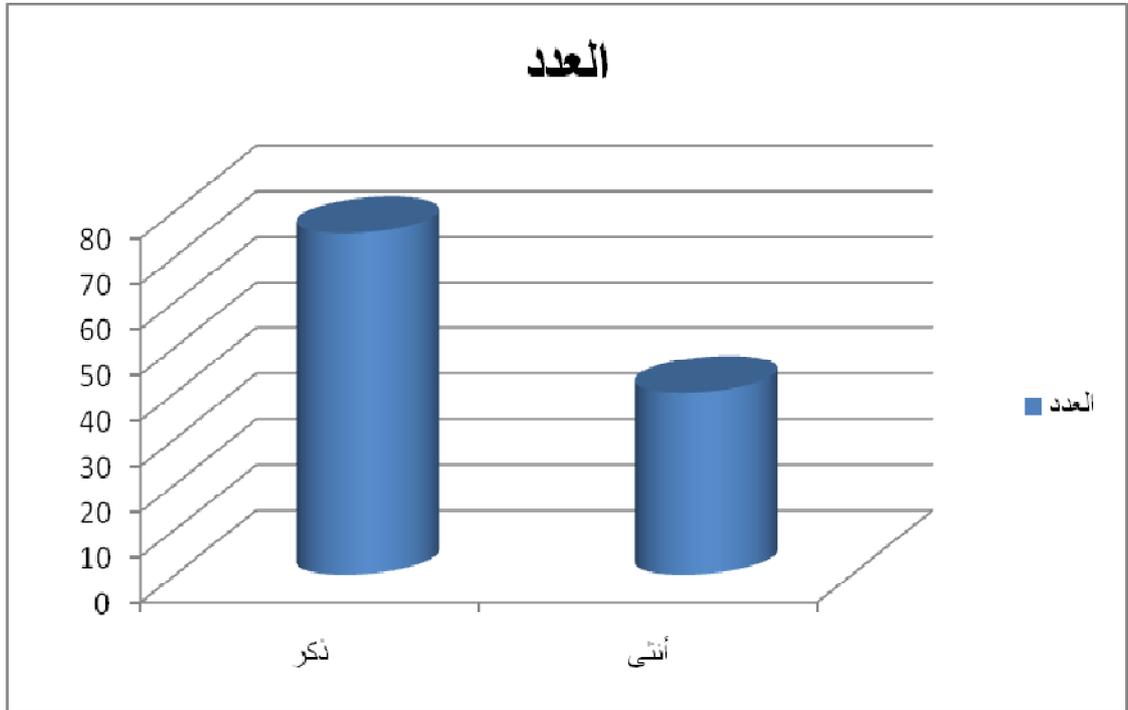
تشتمل بيانات الدراسة الأولية على الخصائص التالية:

### 1. توزيع أفراد العينة حسب النوع

جدول رقم (15) التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير النوع

النوع	العدد	النسبة %
ذكر	75	65.2
أنثى	40	34.8
المجموع	115	100%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان.



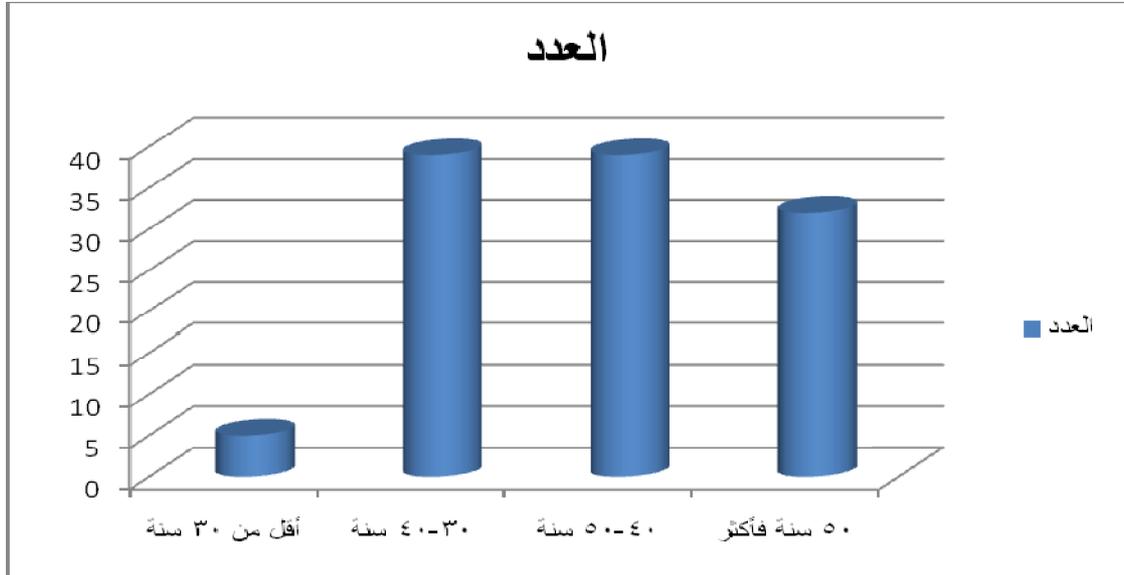
يتضح من الجدول (15) والشكل أعلاه أن غالبية أفراد العينة المبحوثة من الذكور حيث بلغت نسبتهم (65.2) % من أفراد العينة الكلية بينما بلغت نسبة في العينة (34.8) %.

## 2/توزيع أفراد العينة حسب العمر

جدول رقم (16) التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير العمر

العمر	العدد	النسبة %
أقل من 30 سنة	5	4.3
30-40 سنة	39	33.9
40-50 سنة	39	33.9
50 سنة فأكثر	32	27.8
المجموع	115	100

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2015.



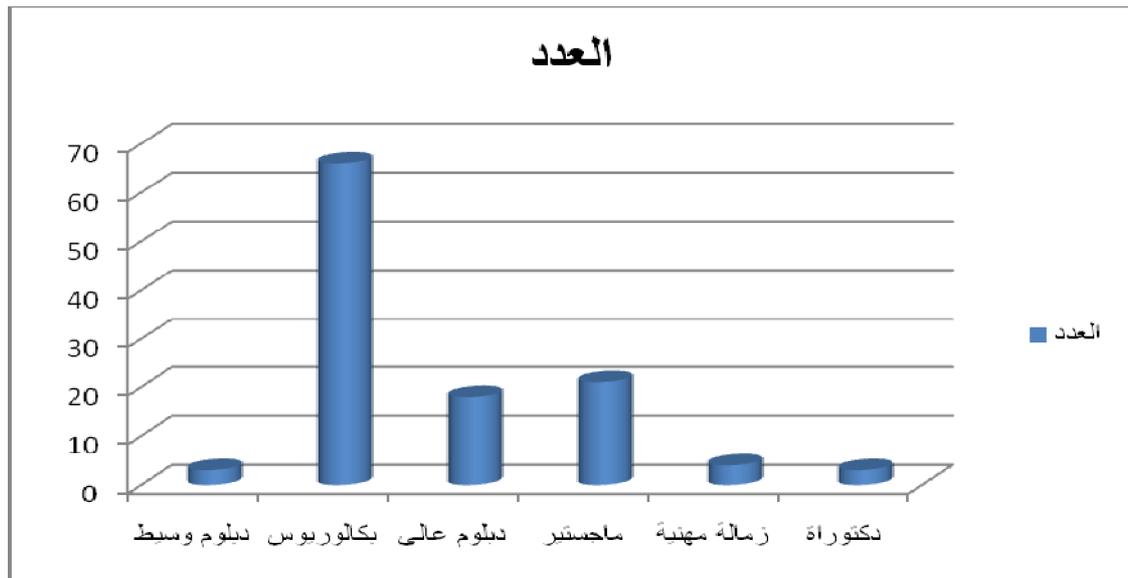
يتضح من الجدول (16) والشكل أعلاه أن أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم (أقل من 30) تبلغ نسبتهم (4.3) % بينما تبلغ نسبة الذين تتراوح أعمارهم ما بين (30-40) سنة (33.9) % إما أفراد العينة أما الذين تتراوح أعمارهم ما بين (40-50) فقد بلغت نسبتهم (33.9) % ويتضح من كل ذلك أن النسبة الكبرى من أفراد العينة المبحوثة تتراوح أعمارهم ما بين (30-50) سنة حيث بلغت نسبتهم (67.8) % مما يدل على جودة العينة وقدرة أفرادها على فهم عبارات الاستبانة والإجابة عليها.

### 3/ توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

جدول رقم (17) يوضح التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	العدد	النسبة %
دبلوم وسيت	3	2.6
بكالوريوس	66	57.4
دبلوم عالي	18	15.7
ماجستير	21	18.3
زمالة مهنية	4	3.5
دكتوراه	3	2.6
المجموع	115	100

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2015 .



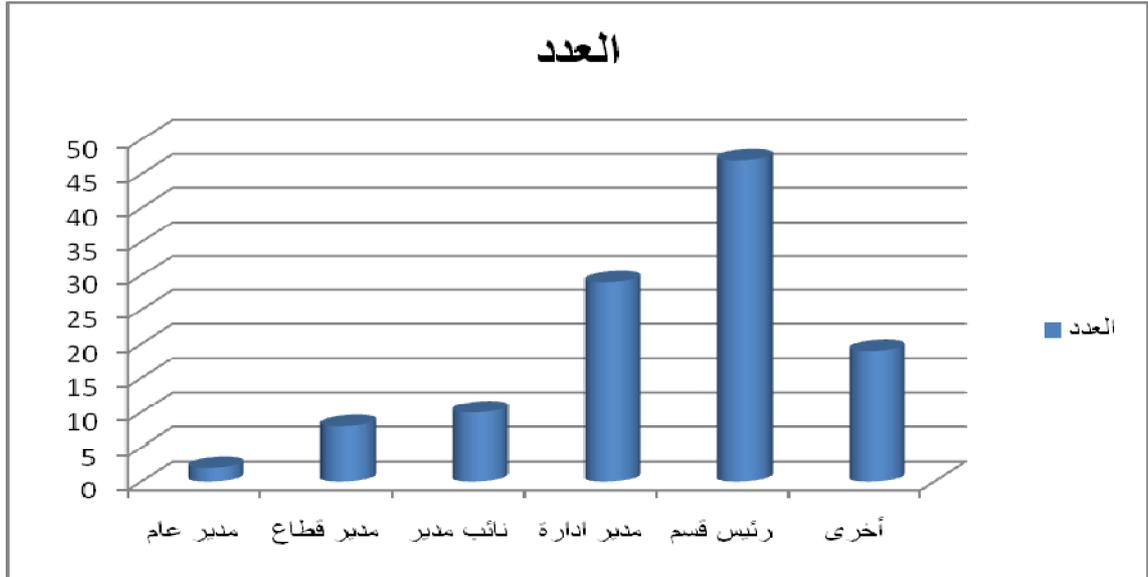
يتضح من الجدول رقم (17) والشكل رقم (4/) أن أفراد العينة الذين من مستوى الدبلوم الوسيط بلغت نسبتهم (2.6) % بينما بلغت نسبة حملة البكالوريوس (57.4) % أما حملة التعليم فوق الجامعي (دبلوم عالي، ماجستير ودكتوراه) في العينة (36.6) % أما أفراد العينة من حملة الزمالة المهنية فقد بلغت نسبتهم (3.5) %، ويتضح من كل ذلك أن غالبية أفراد العينة ممن يحملون درجات جامعية وفوق الجامعية حيث بلغت نسبتهم (94) % مما يدل على جودة التأهيل العلمي لأفراد العينة وبالتالي قدرتهم على فهم عبارات الاستبانة بشكل جيد والإجابة عليها بدقة.

#### 4/توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

جدول رقم (18) يوضح التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى الوظيفي

الوظيفة	العدد	النسبة %
مدير عام	2	1.7
مدير قطاع	8	7
نائب مدير	10	8.7
مدير إدارة	29	25.2
رئيس قسم	47	40.9
أخرى	19	16.5
المجموع	115	%100

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2015.



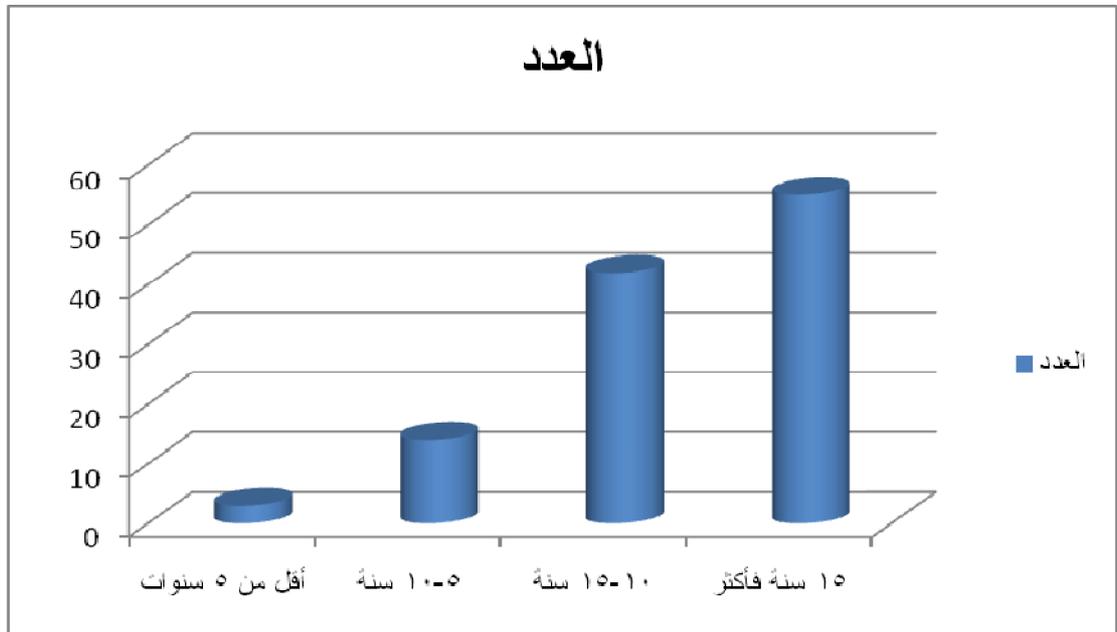
يتضح من الجدول رقم (18) والشكل أعلاه أن غالبية أفراد العينة من رؤساء الأقسام حيث بلغت نسبتهم (40.9) % من أفراد العينة بينما بلغت نسبة أفراد العينة من مدراء القطاع ونوابهم (15.7) % أما أفراد العينة من (مدير عام، مدير إدارة) فقد بلغت نسبتهم (26.9). وهذه دلالة على مدى معرفة وإدراك أفراد العينة بطبيعة موضوع الدراسة.

## 5/ توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

جدول رقم (19) التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة %
أقل من 5 سنوات	3	2.6
5-10 سنة	14	12.2
10-15 سنة	42	36.5
15 سنة فأكثر	55	48.7
المجموع	115	%100

المصدر إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2015.



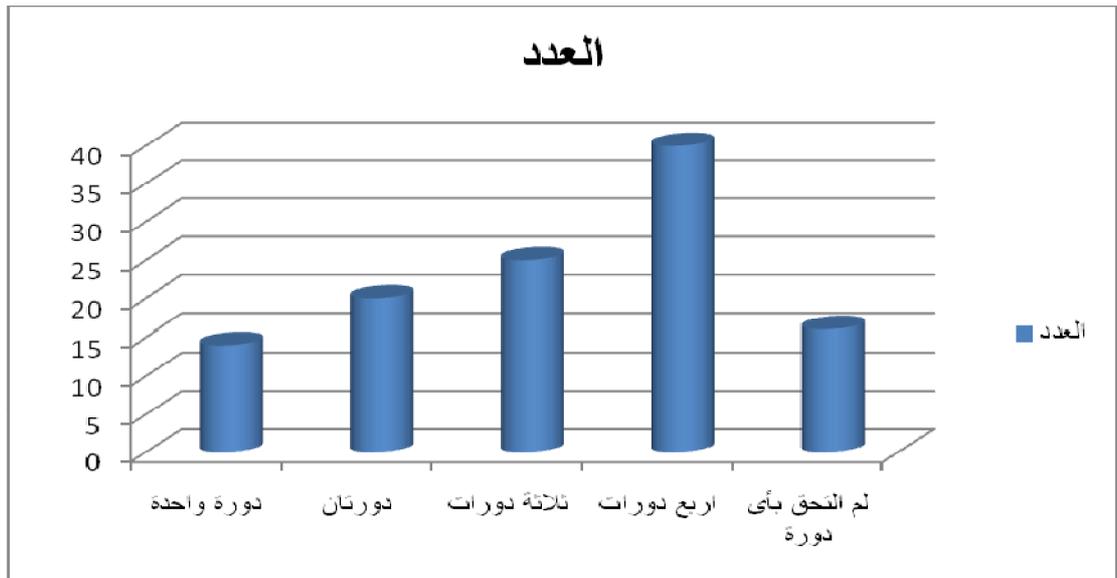
يتضح من الجدول (19) والشكل رقم أعلاه أن أفراد العينة المبحوثة والذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (أقل من 5 سنوات) بلغت نسبتهم (2.6) % من أفراد العينة الكلية بينما بلغت نسبة الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (5-10) سنة (12.2) % إما أفراد العينة والذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (10-15) سنة فقد بلغت نسبتهم (35.6). كما تضمنت العينة نسبة (48.7) من الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (15 سنة فأكثر) ويتضح من ذلك أن غالبية العينة تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (15 سنة فأكثر) حيث بلغت نسبتهم (48.7)%. وهذه النسبة تدل على نضج أفراد العينة مما يمكنهم من الإجابة على أسئلة الاستبانة بشكل موضوعي.

## 6/ توزيع أفراد العينة حسب الدورات التدريبية في الهندرة

جدول رقم (20) توزيع أفراد العينة حسب الدورات التدريبية في الهندرة

الدورات التدريبية	العدد	النسبة %
دورة واحدة	14	12.2
دورتان	20	17.4
ثلاثة دورات	25	21.7
أربع دورات	40	34.8
لم التحق بأي دورة	16	13.9
المجموع	115	%100

المصدر إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2015.



يتضح من الجدول (20) والشكل رقم أعلاه أن أفراد العينة المبحوثة والذين التحقوا بدورة واحدة في الهندرة بلغت نسبتهم (12.2) % من أفراد العينة الكلية بينما بلغت نسبة الذين تلقوا دورتان (17.4) % إما أفراد العينة والذين تلقوا ثلاث دورات فقد بلغت نسبتهم (21.7). كما تضمنت العينة نسبة (34.8) من الذين تلقوا أربع دورات في الهندرة ويتضح من ذلك أن غالبية العينة تتراوح تلقوا ما بين ثلاث وأربع دورات حيث بلغت نسبتهم (56.5)%. وهذه النسبة تدل على مدى فهم أفراد العينة على موضوع الدراسة مما يمكنهم من الإجابة على أسئلة الاستبانة بشكل موضوعي.

سادسا" أسلوب التحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة:

لتحقيق أهداف البحث واختبار فروض الدراسة، تمّ استخدام الأدوات الإحصائية التالية:  
(1) إجراء اختبار الثبات (ReliabilityTest) لأسئلة الاستبانة المكونة من جميع البيانات باستخدام " كل من:

أ/ اختبار الصدق الظاهري.

والتحقق من أن العبارات التي استخدمت لقياس مفهومًا معينًا تقيس بالفعل هذا المفهوم ولا تقي إبعاد أخرى ويتميز هذا التحليل بقدرته على توفير مجموعة من المقاييس التي تحدد مدى انطباق البيانات للنموذج الذي تم الكشف عنه واستبعاد أي نماذج أخرى بديلة يمكن أن تفسر العلاقة بين عبارات المقياس بناء على استجابة مفردات عينة الدراسة.

ب/ معامل ألفا كرونباخ (Cronbach,sAlpha). وتم استخدامه لقياس الاتساق الداخلي لعبارات الدراسة للتحقق من صدق الأداء .

(2) أساليب الإحصاء الوصفي:

وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة

حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة أكبر من الوسط الفرضي (3)، وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي. وإذا كان الانحراف المعياري للعبارة يقترب من الواحد الصحيح فهذا يدل على تجانس الإجابات بين أفراد العينة.

(3) - تحليل الانحدار

وتم استخدام تحليل الانحدار (البسيط والمتعدد) الاختبار لاختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة تغير وحدة واحدة من المتغير المستقل. كما يتم الاعتماد على معامل التحديد ( $R^2$ ) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات أيضاً يتم الاعتماد على اختبار (T) لقياس قوة التأثير بين المتغيرات ووفقاً لهذا الاختبار يتم مقارنة القيمة الاحتمالية (Prob) للمعلمة المقدرّة مع مستوى المعنوية 5% فإذا كانت القيمة الاحتمالية أكبر من 0.05 يتم قبول فرض العدم وبالتالي تكون المعلمة غير معنوية إحصائياً، إما إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من 0.05 يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل أي أن النتيجة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع. و يتم الاعتماد على قيمة بيتا (B) لمعرفة التغير

المتوقع في المتغير التابع بسبب التغيير في المتغير المستقل. بينما يتم استخدام اختبار (F) للتعرف على معنوية النموذج ككل.

### تحليل البيانات الدراسة

يشتمل هذا المبحث على تحليل البيانات الأساسية للدراسة للتمكن من معرفة اتجاهات إجابات عينة الدراسة على عبارات محاور الدراسة المختلفة وذلك من خلال التوزيع التكراري والإحصاء الوصفي وذلك وفقاً للخطوات التالية:

#### 1/ التوزيع التكراري لإجابات الوحدات المبحوثة على عبارات الدراسة

وذلك من خلال تلخيص البيانات في جداول والتي توضح قيم كل متغير لتوضيح أهم المميزات الأساسية للعينة في شكل أرقام ونسب مئوية لعبارات الدراسة .

#### 2/ التحليل الإحصائي لعبارات الدراسة

حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محاور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة أكبر من الوسط الفرضي (3)، وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي. وإذا كان الانحراف المعياري للعبارة يقترب من الواحد الصحيح فهذا يدل على تجانس الإجابات بين أفراد العينة.

#### التوزيع التكراري لمحاور الدراسة

#### أولاً المتغيرات الاقتصادية

وفيما يلي التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس المتغيرات الاقتصادية بالمنظمة

جدول رقم ( 21 ) التوزيع التكراري لعبارات ( المتغيرات الاقتصادية )

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارة
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
0	0	1.7	2	2.6	3	47.8	55	47.8	55	1/تؤثر المتغيرات الاقتصادية بصورة مباشرة على نمو منظمات الأعمال
0	0	2.6	4	17.4	20	40.9	47	39.1	45	2/معدل الدخل القومي يؤثر بصورة مباشرة على سير المنظمة
0.9	1	0.9	1	10.2	2	41.7	48	46.1	53	3/القيود المالية التي تفرضها الدولة على منظمات الأعمال تؤثر بصورة مباشرة على حجم أعمالها وضعف عملياتها
0	0	0.9	1	5.2	6	41.7	48	52.2	60	4/موقف الميزان التجاري بالسودان يؤدي إلى انخفاض العائد في الإرباح والصادرات
0	0	0.9	1	7	8	40.9	47	51.3	59	5/إدارة النقد الأجنبي للدولة تؤثر على سلوك ونمو المنظمة واستمراريتها
0	0	0.9	1	15.7	18	52.2	60	31.3	36	6/تؤثر المتغيرات الاقتصادية على سلوك المنظمة وعلى عملياتها في التبادل التجاري
0	0	1.7	2	5.2	6	32.2	37	60.9	70	7/أسعار المواد الأولية تؤثر على مناخ الاستثمار في منظمات الأعمال ومستوى المخاطرة لديها
0.9	1	0.9	1	10.4	12	48.7	56	30.1	45	8/السياسة المالية النقدية للدولة لها تأثير على أنشطة المنظمة واستراتيجياتها
0	0	6.1	7	25.2	29	47	54	21.7	25	9/العوامل الاقتصادية التي تفرزها البيئة الخارجية يكون من الصعب على المنظمة التأثير عليها
0	0	0	0	13.9	16	50.4	58	35.7	41	10/عدم الاستقرار الاقتصادي وتكامل الخطط الاقتصادية يؤدي إلى تدنى مستوى العمليات الإدارية بالمنظمة
0	0	2.6	3	20.9	24	53.9	62	22.6	26	11/يلزم دراسة وتقييم البيئة الاقتصادية المحيطة بالمنظمة تجنب المخاطر ووضع البدائل اللازمة لها
0	0	2.6	3	15.7	18	56.5	65	25.2	29	12/التنبؤ بالمتغيرات الاقتصادية يزيد من فعالية العمليات الإدارية وأستمراريتها في تحقيق أهدافها

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي 2015

يتضح من الجدول رقم ( 21 ) ما يلي:

1. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الأولى (95.6) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (1.7) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (2.6) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على أن (المتغيرات الاقتصادية تؤثر بصورة مباشرة على نمو منظمات الأعمال) .

2. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الثانية (80) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (2.6) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (17.4) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على أن (معدل الدخل القومي يؤثر بصورة مباشرة على سير المنظمة) .

3. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الثالثة (87.8) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (1.8) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (10.4) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على أن (القيود المالية التي تفرضها الدولة على منظمات الأعمال تؤثر بصورة مباشرة على حجم أعمالها وضعف عملياتها) .

4. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الرابعة (93.9) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (0.9) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (5.2) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على أن (موقف الميزان التجاري بالسودان يؤدي إلى انخفاض العائد في الإرباح والصادرات) .

5. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الخامسة (92.2) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (0.9) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (7) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (إدارة النقد الأجنبي للدولة تؤثر على سلوك ونمو المنظمة واستمراريتها) .

6. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة السادسة (83.5) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (0.9) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (15.7) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على أن (المتغيرات الاقتصادية تؤثر على سلوك المنظمة وعلى عملياتها في التبادل التجاري) .

7. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة السابعة (93.1) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (1.7) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (5.2) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على أن (أسعار المواد الأولية تؤثر على مناخ الاستثمار في منظمات الأعمال ومستوى المخاطرة

لديها) .

8. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الثامنة (87.8) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (1.8) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (10.4) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على أن (السياسة المالية النقدية للدولة لها تأثير على أنشطة المنظمة واستراتيجياتها) .

9. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة التاسعة (68.7) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (6.1) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (25.2) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (العوامل الاقتصادية التي تفرزها البيئة الخارجية يكون من الصعب على المنظمة التأثير عليها) .

10. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة العاشرة (86.1) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (0) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (13.9) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على أن (عدم الاستقرار الاقتصادي وتكامل الخطط الاقتصادية يؤدي إلى تدنى مستوى العمليات الإدارية بالمنظمة) .

11. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الحادية عشر (76.5) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (2.6) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (20.9) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (دراسة وتقييم البيئة الاقتصادية المحيطة بالمنظمة تلزم تجنب المخاطر ووضع البدائل اللازمة لها) .

12. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الثانية عشر (81.7) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (2.6) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (15.7) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على أن (التنبؤ بالمتغيرات الاقتصادية يزيد من فعالية العمليات الإدارية وأستمراريتها في تحقيق أهدافها) .

## ثانياً المتغيرات التكنولوجية

وفيما يلي التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس المتغيرات التكنولوجية بالمنظمة

جدول رقم ( 22 ) التوزيع التكراري لعبارات ( المتغيرات التكنولوجية)

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارة
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
0	0	1.7	2	5.2	6	45.2	52	47.8	55	1/ تعتبر القدرات التكنولوجية بالمنظمة أداة فاعلة في العمليات الإدارية.
0	0	0	0	5.2	6	60	69	34.8	40	2/ تساعد القدرات التكنولوجية في إعادة بناء العمليات بالصورة المطلوبة.
0	0	7.8	9	25.2	29	40.9	47	26.1	30	3/ ارتفاع تكلفة التكنولوجيا الحديثة في السودان تقلل من فرص نمو المنظمة.
2.6	3	7	8	29.6	34	26.1	30	34.8	40	4/ استيراد ماكينات وآليات أقل جودة وسرعة في تقديم المنتجات والخدمات تقلل من ربحية المنظمة.
0	0	0.9	1	4.3	5	45.2	52	49.6	57	5/ الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة عامل رئيس مرجح في ميدان الأعمال .
0.9	1	0.9	1	27.8	32	46.1	53	24.3	28	6/ الاعتماد على الأيدي العاملة أكثر من اعتمادها على الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة يضاعف من إمكانية التطوير.
0	0	0	0	2.6	3	42.6	49	54.8	63	7/ التكنولوجيا الحديثة تمنح المنتج أو الخدمة ميزة تسويقية
1.7	2	16.5	19	30.4	35	37.4	43	13.9	16	8/ التكنولوجيا المستخدمة في معظم منظمات الأعمال لم تسهم في رفع الإنتاجية وتقديم الخدمة لتحقيق أهدافها
0	0	0	0	4.3	5	35.7	41	60	69	9/ استخدام تكنولوجيا متطورة في منظمات الأعمال تضيي ميزة تنافسية لها.
0	0	1.7	2	20	23	50.7	58	27.8	32	10/ استخدام تكنولوجيا حديثة تساعد على إعادة هندسة العمليات الإدارية بالصورة المطلوبة
0	0	4.3	5	13	15	42.6	49	40	46	11/ تحسين أو تطوير التكنولوجيا يؤدي في المدى المتوسط والبعيد إلى تخفيض تكاليف عناصر الإنتاج
0	0	1.7	2	24.3	28	47.8	55	26.1	30	12/ إمام المنظمة بالتطورات التكنولوجية في مجالها والاستعانة بها يكون لها السبق في تحقيق أهدافها.

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي 2015

يتضح من الجدول رقم ( 22 ) ما يلي:

1. بلغت نسبة الموافقون والموافقون بشدة للعبارة الأولى (93) % بينما بلغت نسبة غير الموافقون وغير الموافقون بشدة (1.7) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (5.2) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على أن (القدرات التكنولوجية بالمنظمة تعتبر أداة فاعلة في العمليات الإدارية) .

2. بلغت نسبة الموافقون والموافقون بشدة للعبارة الثانية (94.8) % بينما بلغت نسبة غير الموافقون وغير الموافقون بشدة (0) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (5.2) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على أن (القدرات التكنولوجية تساعد في إعادة بناء العمليات بالصورة المطلوبة) .

3. بلغت نسبة الموافقون والموافقون بشدة للعبارة الثالثة (67) % بينما بلغت نسبة غير الموافقون وغير الموافقون بشدة (7.8) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (25.2) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على أن (ارتفاع تكلفة التكنولوجيا الحديثة في السودان تقلل من فرص نمو المنظمة) .

4. بلغت نسبة الموافقون والموافقون بشدة للعبارة الرابعة (50.9) % بينما بلغت نسبة غير الموافقون وغير الموافقون بشدة (9.6) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (29.6) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (استيراد ماكينات وآليات أقل جودة وسرعة في تقديم المنتجات والخدمات تقلل من ربحية المنظمة) .

5. بلغت نسبة الموافقون والموافقون بشدة للعبارة الخامسة (94.8) % بينما بلغت نسبة غير الموافقون وغير الموافقون بشدة (0.9) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (4.3) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة عامل رئيس مرجح في ميدان الأعمال) .

6. بلغت نسبة الموافقون والموافقون بشدة للعبارة السادسة (70.4) % بينما بلغت نسبة غير الموافقون وغير الموافقون بشدة (1.8) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (27.8) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الاعتماد على الأيدي العاملة أكثر من اعتمادها على الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة يضعف من إمكانية التطوير) .

7. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة السابعة (97.4) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (0) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (2.6) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على أن (التكنولوجية الحديثة تمنح المنتج أو الخدمة ميزة تسويقية) .

8. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الثامنة (51.3) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (18.2) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (30.4) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (التكنولوجية المستخدمة في معظم منظمات الأعمال لم تسهم في رفع الإنتاجية وتقديم الخدمة لتحقيق أهدافها) .

9. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة التاسعة (95.7) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (0) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (4.3) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على أن (استخدام تكنولوجيا متطورة في منظمات الأعمال تظفي ميزة تنافسية لها) .

10. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة العاشرة (78.2) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (1.7) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (20) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (استخدام تكنولوجيا حديثة تساعد على إعادة هندسة العمليات الإدارية بالصورة المطلوبة) .

11. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الحادية عشر (82.6) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (4.3) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (13) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على أن (تحسين أو تطوير التكنولوجيا يؤدي في المدى المتوسط والبعيد إلى تخفيض تكاليف عناصر الإنتاج) .

12. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الثانية عشر (73.9) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (1.7) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (24.3) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (إلمام المنظمة بالتطورات التكنولوجية في مجالها والاستعانة بها يكون لها السبق في تحقيق أهدافها) .

## ثالثاً المتغيرات الاجتماعية والثقافية

وفيما يلي التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس المتغيرات الاجتماعية والثقافية بالمنظمة

جدول رقم ( 23 ) التوزيع التكراري لعبارات ( المتغيرات الاجتماعية والثقافية )

العبرة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
1/ ثقافة وصفات أفراد المنظمة تؤثر على قدرات مديري المنظمات عند تطبيق العمليات الإدارية.	24	20.9	46	40	31	27	14	12.2	0	0
2/ المتغيرات الاجتماعية والثقافية تؤثر على المنظمة وآسـتـمـراريتها وربحيـتها وعلى أسواقها وعملائها.	21	18.3	50	43.5	29	25.2	15	13	0	0
3/ التعقيد المتزايد في البيئة الثقافية الاجتماعية يتطلب من منظمات الأعمال تغيير مستوى كفاءة ممارساتها الإدارية	14	16.5	42	35.5	34	29.6	19	16.5	1	0.9
4/ تجاهل الاختلافات الثقافية يؤثر سلبا على الأداء بمنظمات الأعمال ويعرضها للصدمة الثقافية	16	13.9	43	37.4	43	37.4	13	11.3	0	0
5/ الزيادة في عدد السكان تعني الزيادة في الطلب على المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة.	54	47	41	35.7	16	13.9	3	2.6	1	0.9
6/ تتأثر المنظمات بالمسؤولية الاجتماعية الناتجة عن متطلبات المجتمع.	24	20.9	54	47	33	28.7	4	3.5	0	0
7/ البيئة الاجتماعية والثقافية لها تأثير على نشاط المنظمة بالضغط المباشر من جهة الجماهير وأصحاب المصالح من جهة أخرى.	28	24.3	53	46.1	34	29.6	0	0	0	0

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي 2015

يتضح من الجدول رقم ( 23 ) ما يلي:

1. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الأولى (60.9) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (12.2) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (27) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (ثقافة

وصفات أفراد المنظمة تؤثر على قدرات مديري المنظمات عند تطبيق العمليات الإدارية) .

2. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الثانية (61.8) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (13) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (25.2) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (المتغيرات الاجتماعية والثقافية تؤثر على المنظمة وأستمراريتها وربحيتها وعلى أسواقها

وعملاتها) .

3. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الثالثة (52) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (17.4) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (29.6) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (التعقيد المتزايد في

البيئة الثقافية الاجتماعية يتطلب من منظمات الأعمال تغيير مستوى كفاءة ممارساتها الإدارية) .

4. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الرابعة (51.3) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (11.3) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (37.4) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (تجاهل

الاختلافات الثقافية يؤثر سلبا على الأداء بمنظمات الأعمال ويعرضها للصدمة الثقافية) .

5. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الخامسة (82.7) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (3.5) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (13.9) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على أن (الزيادة في عدد السكان تعني الزيادة في الطلب على المنتجات والخدمات التي تقدمها

المنظمة) .

6. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة السادسة (67.9) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (3.5) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (28.7) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على أن (المنظمات تتأثر بالمسؤولية الاجتماعية الناتجة عن متطلبات المجتمع) .

7. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة السابعة (70.4) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (0) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (29.5) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (البيئة

الاجتماعية والثقافية لها تأثير على نشاط المنظمة بالضغط المباشر من جهة الجماهير وأصحاب المصالح من جهة أخرى) .

#### رابعاً" موارد البيئة الداخلية المتاحة

وفيما يلي التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس موارد البيئة الداخلية

المتاحة بالمنظمة

جدول رقم ( 24 ) التوزيع التكراري لعبارات محور ( موارد البيئة الداخلية المتاحة)

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارة
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
5.2	6	20	23	10.4	12	47	54	17.4	20	1/ يتوافر بالمنظمة الموارد المالية الكافية لتمويل كافة الأنشطة بها.
10.4	12	23.5	27	27.8	32	28.7	33	9.6	11	2/ تستخدم الموارد المالية بالمنظمة بشكل كفاء
3.5	4	13	15	21.7	25	48.7	56	13	15	3/الموارد البشرية بالمنظمة كافية من حيث المؤهلات والخبرات التراكمية لممارسة الأعمال الإدارية
3.5	4	12.2	14	29.6	34	45.2	52	9.6	11	4/الموارد البشرية بالمنظمة مدربة على العمليات الإنتاجية.
5.2	6	11.3	13	31.3	36	42.2	49	9.6	11	5/يتم تصميم وتنفيذ وتقييم برامج تدريب لأساليب الإدارة الحديثة بشكل مستمر بالمنظمة.

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الاحصائي 2015

يتضح من الجدول رقم ( 24 ) ما يلي:

1. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الأولى (64.4) % بينما بلغت نسبة غير الموافقون وغير الموافقون بشدة (25.2) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (10.4) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أنه (يتوافر بالمنظمة الموارد المالية الكافية لتمويل كافة الأنشطة بها) .

2. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الثانية (38.3) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (33.9) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (27.8) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الموارد المالية بالمنظمة تستخدم بشكل كفاء) .

3. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الثالثة (61.7) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (16.5) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (21.7) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الموارد البشرية بالمنظمة كافية من حيث المؤهلات والخبرات التراكمية لممارسة الأعمال الإدارية) .

4. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الرابعة (54.8) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (15.7) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (29.6) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الموارد البشرية بالمنظمة مدربة على العمليات الإنتاجية) .

5. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الخامسة (52.2) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (16.5) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (31.3) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (تصميم وتنفيذ وتقييم برامج تدريب لأساليب الإدارة الحديثة يتم بشكل مستمر بالمنظمة)

## خامساً الثقافة التنظيمية

وفيما يلي التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس الثقافة التنظيمية الاقتصادية بالمنظمة

جدول رقم ( 25 ) التوزيع التكراري لعبارات محور ( الثقافة التنظيمية)

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبرة
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
3.5	4	23.5	27	32.2	37	33	38	7.8	9	1/ تقوم المنظمة بمراجعة الممارسات والأنشطة التي تحسن ثقافة الإبداع والتطور.
2.6	3	20	23	43.5	50	27.8	32	6.1	7	2/ يتم ترجمة قيم الإبداع والتطوير إلى ممارسات تدعم إعادة هندسة العمليات الإدارية.
2.6	3	17.4	20	45.2	52	28.7	33	6.1	7	3/ يتم تطوير القيم الخاصة بالإبداع والتحول من المنهجية التقليدية إلى استحداث فرق عمليات دائمة أو مؤقتة.
2.6	3	20.9	24	47	54	25.2	29	4.3	5	4/ العاملون بالمنظمة مهتمون بالأفكار الحديثة مثل إعادة الهندسة.
2.6	3	13	15	47	54	28.7	33	8.7	10	5/ العاملون بالمنظمة لديهم تحدي كبير لتطوير وتطبيق الأفكار الجديدة وانجاز العمل في الوحدات التنظيمية المناسبة.
0	0	33	38	42.6	49	21.7	25	2.6	3	6/ العاملون بالمنظمة يقبلون بالفشل كفرصة للتحسين والتطوير وإعادة الهندسة.
2.6	3	13	15	43.5	50	36.5	42	4.3	5	7/ العاملون بالمنظمة يتابعون تنفيذ الأفكار الجديدة
0.9	1	9.6	11	78.3	21	53	61	19.1	22	8/ العاملون بالمنظمة يهتمون بانجاز مهام خدمة العملاء
		5.2	6	38.3	44	46.1	53	9.6	11	9/ العاملون بالمنظمة يبحثون عن التعلم بصورة مستمرة

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي 2015

يتضح من الجدول رقم ( 25 ) ما يلي:

1. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الأولى (40.8) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (26) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدووا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (32.2) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على أن (المنظمة تقوم بمراجعة الممارسات والأنشطة التي تحسن ثقافة الإبداع والتطور) .

2. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الثانية (33.9) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (22.6) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدووا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (43.5) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة لا يبدون إجابات محددة على أن (ترجمة قيم الإبداع والتطوير إلى ممارسات تدعم إعادة هندسة العمليات الإدارية) .

3. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الثالثة (34.8) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (20) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدووا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (45.2) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة لا يبدون إجابات محددة على أن (تطوير القيم الخاصة بالإبداع والتحول من المنهجية التقليدية إلى استحداث فرق عمليات دائمة أو مؤقتة) .

4. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الرابعة (29.5) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (23.5) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدووا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (47) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة لا يبدون إجابات محددة على أن (العاملون بالمنظمة مهتمون بالأفكار الحديثة مثل إعادة الهندسة) .

5. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الخامسة (37.4) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (15.6) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدووا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (47) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة لا يبدون إجابات محددة على أن (العاملون بالمنظمة لديهم تحدي كبير لتطوير وتطبيق الأفكار الجديدة وانجاز العمل في الوحدات التنظيمية المناسبة) .

6. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة السادسة (24.3) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (33) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدووا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (42.6) % . وهذه النتيجة تدل

على أن غالبية أفراد العينة لا يبدون إجابات محددة على أن (العاملون بالمنظمة يقبلون بالفشل كفرصة للتحسين والتطوير وإعادة الهندسة) .

7. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة السابعة (40.8) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (15.6) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (43.5) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة لا يبدون إجابات محددة على أن (العاملون بالمنظمة يتابعون تنفيذ الأفكار الجديدة) .

8. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الثامنة (72.1) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (9.6) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (18.3) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (العاملون بالمنظمة يهتمون بانجاز مهام خدمة العملاء) .

9. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة التاسعة (55.7) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (6.1) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (38.3) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (العاملون بالمنظمة يبحثون عن التعلم بصورة مستمرة) .

## سادساً إعادة الهندسة

وفيما يلي التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس إعادة الهندسة بالمنظمة

جدول رقم ( 26 ) التوزيع التكراري لعبارات محور ( إعادة الهندسة )

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبرة
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
0	0	4.32	5	10.4	12	60.9	70	24.3	28	1/ يمكن تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمنظمة في ظل الموارد المتاحة.
0.9	1	5.2	6	13.9	16	61.7	71	18.3	21	2/ المنظمة لديها القدرة الكافية من الإمكانيات والموارد على إعادة تصميم عملياتها.
0	0	0	0	5.2	6	52.2	60	42.6	49	3/ إعادة هندسة العمليات الإدارية يمكن إن تحسن القدرة التنافسية للمنظمة.
0	0	0	0	7.8	9	59.1	68	33	38	4/ إعادة هندسة العمليات الإدارية يمكن إن تحسن من إدارة المنظمة من ناحية الموارد المالية.
0	0	0.9	1	11.3	13	63.5	73	24.3	28	5/ إعادة هندسة العمليات الإدارية مفيدة للمنظمة من ناحية تقسيم الموارد.
2.6	3	7.8	9	29.6	34	46.1	53	13.9	16	6/ إعادة هندسة العمليات الإدارية مفهوم مقبول للإدارة العليا بالمنظمة.
2.6	3	18.3	21	32.2	37	37.4	43	9.6	11	7/ العاملون بالمنظمة لديهم توافق مع مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية.
3.5	4	14.8	17	17.4	20	51.3	59	13	15	8/ المنظمة تتطلع لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي 2015

يتضح من الجدول رقم ( 26 ) ما يلي:

1. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الأولى (85.2) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (4.3) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (10.4) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على أنه (يمكن تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمنظمة في ظل الموارد المتاحة) .

2. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الثانية (80) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (6.1) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (13.9) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على أن (إعادة هندسة العمليات الإدارية يمكن إن تحسن من إدارة المنظمة من ناحية الموارد المالية) .

3. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الثالثة (94.8) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (0) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (5.2) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على أن (إعادة هندسة العمليات الإدارية يمكن إن تحسن القدرة التنافسية للمنظمة) .

4. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الرابعة (92.2) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (0) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (7.8) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على أن (إعادة هندسة العمليات الإدارية يمكن إن تحسن من إدارة المنظمة من ناحية الموارد المالية) .

5. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الخامسة (87.8) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (0.9) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (11.3) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (إعادة هندسة العمليات الإدارية مفيدة للمنظمة من ناحية تقسيم الموارد) .

6. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة السادسة (60) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (10.4) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (29.6) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (إعادة هندسة العمليات الإدارية مفهوم مقبول للإدارة العليا بالمنظمة) .

7. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة السابعة (47) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (20.9) % . إما أفراد العينة والذين

لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (32.2) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (العاملون بالمنظمة لديهم توافق مع مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية) .

8. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الثامنة (64.6) % بينما بلغت نسبة غير الموافقون وغير الموافقون بشدة (18.3) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (17.4) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (المنظمة تتطلع لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية) .

#### الإحصاء الوصفي لعبارات متغيرات البيئة في منظمات الأعمال

حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة أكبر من الوسط الفرضي (3)، وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي. وإذا كان الانحراف المعياري للعبارة يقترب من الواحد الصحيح فهذا يدل على تجانس الإجابات بين أفراد العينة. وفيما يلي التحليل الإحصائي الوصفي لمحاور الدراسة.

#### أولاً" الإحصاء الوصفي لعبارات المتغيرات البيئة في منظمات الأعمال

##### أولاً"/المتغيرات الاقتصادية

فيما يلي جدول يوضح الوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس محور المتغيرات الاقتصادية وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم .

جدول رقم (27) الإحصاء الوصفي لعبارات محور المتغيرات الاقتصادية

الترتيب	مستوى الموافقة	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
3	عالية جدا	4.42	0.634	1/تؤثر المتغيرات الاقتصادية بصورة مباشرة على نمو منظمات الأعمال
8	عالية جدا	4.16	0.804	2/معدل الدخل القومي يؤثر بصورة مباشرة على سير المنظمة
5	عالية جدا	4.31	0.765	3/القيود المالية التي تفرضها الدولة على منظمات الأعمال تؤثر بصورة مباشرة على حجم أعمالها وضعف عملياتها
2	عالية جدا	4.45	0.638	4/موقف الميزان التجاري بالسودان يؤدي إلى انخفاض العائد في الإرباح والصادرات
4	عالية جدا	4.41	0.701	5/إدارة النقد الأجنبي للدولة تؤثر على سلوك ونمو المنظمة واستمراريتها
9	عالية جدا	4.13	0.699	6/تؤثر المتغيرات الاقتصادية على سلوك المنظمة وعلى عملياتها في التبادل التجاري
1	عالية جدا	4.52	0.679	7/أسعار المواد الأولية تؤثر على مناخ الاستثمار في منظمات الأعمال ومستوى المخاطرة لديها
6	عالية جدا	4.24	0.744	8/السياسة المالية النقدية للدولة لها تأثير على أنشطة المنظمة واستراتيجياتها
12	عالية جدا	3.84	0.833	9/العوامل الاقتصادية التي تفرزها البيئة الخارجية يكون من الصعب على المنظمة التأثير عليها
7	عالية جدا	4.22	0.672	10/عدم الاستقرار الاقتصادي وتكامل الخطط الاقتصادية يؤدي إلى تدنى مستوى العمليات الإدارية بالمنظمة
11	عالية جدا	3.96	0.736	11/يلزم دراسة وتقييم البيئة الاقتصادية المحيطة بالمنظمة تجنب المخاطر ووضع البدائل اللازمة لها
10	عالية جدا	4.04	0.718	12/النتيجة بالمتغيرات الاقتصادية يزيد من فعالية العمليات الإدارية وأستمراريتها في تحقيق أهدافها
	عالية جدا	4.22	0.718	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل

يتضح من الجدول رقم (27) ما يلي:

1/ أن جميع العبارات التي تعبر محور (المتغيرات الاقتصادية) يزيد متوسطها عن الوسط

الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع عبارات محور أهمية

المتغيرات الاقتصادية..

2/ أهم عبارة من عبارات محور (المتغيرات الاقتصادية) هي العبارة (أسعار المواد الأولية تؤثر على مناخ الاستثمار في منظمات الأعمال ومستوى المخاطرة لديها) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على هذه العبارة (4.52) بانحراف معياري (0.679) وأقل عبارة من حيث الموافقة من عبارات محور المتغيرات الاقتصادية هي العبارة (العوامل الاقتصادية التي تفرزها البيئة الخارجية يكون من الصعب على المنظمة التأثير عليها) حيث بلغ متوسط العبارة (3.84) بانحراف معياري (0.833) .

3/ كما بلغ متوسط جميع العبارات (4.22) بانحراف معياري (0.718) وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية جدا على جميع العبارات التي تقيس محور المتغيرات الاقتصادية.

#### ثانيا/ المتغيرات التكنولوجية

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس محور المتغيرات التكنولوجية وترتيبها وفقا " لإجابات المستقصى منهم .

جدول رقم ( 28 ) الإحصاء الوصفي لعبارات محور المتغيرات التكنولوجية

الترتيب	مستوى الموافقة	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
4	عالية جدا	4.39	0.671	1/ تعتبر القدرات التكنولوجية بالمنظمة أداة فاعلة في العمليات الإدارية.
5	عالية جدا	4.30	0.561	2/ تساعد القدرات التكنولوجية في إعادة بناء العمليات بالصورة المطلوبة.
10	عالية	3.85	0.900	3/ ارتفاع تكلفة التكنولوجيا الحديثة في السودان تقلل من فرص نمو المنظمة.
11	عالية	3.83	1.06	4/ استيراد ماكينات وآليات أقل جودة وسرعة في تقديم المنتجات والخدمات تقلل من ربحية المنظمة.
3	عالية جدا	4.43	0.623	5/ الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة عامل رئيس مرجح في ميدان الأعمال .
9	عالية	3.92	0.796	6/ الاعتماد على الأيدي العاملة أكثر من اعتمادها على الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة يضعف من إمكانية التطوير.
2	عالية جدا	4.52	0.551	7/ التكنولوجيا الحديثة تمنح المنتج أو الخدمة ميزة تسويقية
12	عالية	3.45	0.984	8/ التكنولوجيا المستخدمة في معظم منظمات الأعمال لم تسهم في رفع الإنتاجية وتقديم الخدمة لتحقيق أهدافها
1	عالية جدا	4.55	0.580	9/ استخدام تكنولوجيا متطورة في منظمات الأعمال تظفي ميزة تنافسية لها.
7	عالية جدا	4.04	0.742	10/ استخدام تكنولوجيا حديثة تساعد على إعادة هندسة العمليات الإدارية بالصورة المطلوبة
6	عالية جدا	4.18	0.822	11/ تحسين أو تطوير التكنولوجيا يؤدي في المدى المتوسط والبعيد إلى تخفيض تكاليف عناصر الإنتاج
8	عالية	3.98	0.760	12/ إمام المنظمة بالتطورات التكنولوجية في مجالها والاستعانة بها يكون لها سبق في تحقيق أهدافها.
	عالية جدا	4.12	0.754	الاجمالي

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل 2015

يتضح من الجدول رقم ( 28 ) ما يلي:

1/ أن جميع العبارات التي تعبر محور (المتغيرات التكنولوجية) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع عبارات محور المتغيرات التكنولوجية.

2/ أهم عبارة من عبارات محور (المتغيرات التكنولوجية) هي العبارة (استخدام تكنولوجيا متطورة في منظمات الأعمال تظفي ميزة تنافسية لها) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على هذه العبارة (4.50) بانحراف معياري (0.580) وأقل عبارة من حيث الموافقة هي العبارة (التكنولوجية المستخدمة في معظم منظمات الأعمال لم تسهم في رفع الإنتاجية وتقديم الخدمة لتحقيق أهدافها) حيث بلغ متوسط العبارة (3.45) بانحراف معياري (0.984) .

3/ كما بلغ متوسط جميع العبارات (4.12) بانحراف معياري (0.754) وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية جدا على جميع العبارات التي تقيس محور المتغيرات التكنولوجية.

### ثالثاً/ المتغيرات الاجتماعية والثقافية

فيما يلي جدول يوضح الوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس محور المتغيرات الاجتماعية والثقافية وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم .  
جدول رقم ( 29) الإحصاء الوصفي لعبارات محور المتغيرات الاجتماعية والثقافية

الترتيب	الدلالة	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
4	عالية	3.70	0.938	1/ ثقافة وصفات أفراد المنظمة تؤثر على قدرات مديري المنظمات عند تطبيق العمليات الإدارية.
5	عالية	3.67	0.924	2/ المتغيرات الاجتماعية والثقافية تؤثر على المنظمة وأستمراريتها وربحيتها وعلى أسواقها وعمالها.
7	عالية	3.51	0.985	3/ التعقيد المتزايد في البيئة الثقافية الاجتماعية يتطلب من منظمات الأعمال تغيير مستوى كفاءة ممارساتها الإدارية
6	عالية	3.53	0.871	4/ تجاهل الاختلافات الثقافية يؤثر سلباً على الأداء بمنظمات الأعمال ويعرضها للصدمة الثقافية
1	عالية جداً	4.25	0.856	5/ الزيادة في عدد السكان تعني الزيادة في الطلب على المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة.
3	عالية	3.85	0.786	6/ تتأثر المنظمات بالمسؤولية الاجتماعية الناتجة عن متطلبات المجتمع.
2	عالية	3.95	0.735	7/ البيئة الاجتماعية والثقافية لها تأثير على نشاط المنظمة بالضغط المباشر من جهة الجماهير وأصحاب المصالح من جهة أخرى.
	عالية	3.78	0.870	الاجمالي

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل 2015

يتضح من الجدول رقم ( 29) ما يلي:

1/ أن جميع العبارات التي تعبر محور (المتغيرات الاجتماعية والثقافية) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع عبارات محور المتغيرات الاجتماعية والثقافية.

2/ أهم عبارة من عبارات محور (المتغيرات الاجتماعية والثقافية) هي العبارة (الزيادة في عدد السكان تعني الزيادة في الطلب على المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على هذه العبارة (4.25) بانحراف معياري (0.856) وأقل عبارة من

حيث الموافقة من عبارات محور (المتغيرات الاجتماعية والثقافية) هي العبارة (التعقيد المتزايد في البيئة الثقافية الاجتماعية يتطلب من منظمات الأعمال تغيير مستوى كفاءة ممارساتها الإدارية) حيث بلغ متوسط العبارة (3.51) بانحراف معياري (0.985) .

3/ كما بلغ متوسط جميع العبارات (3.78) بانحراف معياري (0.580) وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية على جميع العبارات التي تقيس محور إستراتيجية المتغيرات الاجتماعية والثقافية.

#### رابعاً// موارد البيئة الداخلية المتاحة

فيما يلي جدول يوضح الوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس محور موارد البيئة الداخلية المتاحة وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم .

جدول رقم ( 30 ) الإحصاء الوصفي لعبارات محور موارد البيئة الداخلية المتاحة

الترتيب	مستوى الموافقة	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
2	عالية	3.51	1.14	1/ يتوافر بالمنظمة الموارد المالية الكافية لتمويل كافة الأنشطة بها.
5	متوسطة	3.02	1.15	2/ تستخدم الموارد المالية بالمنظمة بشكل كفاء
1	عالية	3.55	0.993	3/الموارد البشرية بالمنظمة كافية من حيث المؤهلات والخبرات التراكمية لممارسة الأعمال الإدارية
3	متوسطة	3.45	0.948	4/الموارد البشرية بالمنظمة مدربة على العمليات الإنتاجية.
4	متوسطة	3.40	0.989	5/يتم تصميم وتنفيذ وتقييم برامج تدريب لأساليب الإدارة الحديثة بشكل مستمر بالمنظمة.
	متوسطة	3.39	1.04	الاجمالي

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل

يتضح من الجدول رقم ( 30 ) ما يلي:

1/ أن جميع العبارات التي تعبر محور (موارد البيئة الداخلية المتاحة) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع عبارات محور موارد البيئة الداخلية المتاحة.

2/ أهم عبارة من عبارات محور (موارد البيئة الداخلية المتاحة) هي العبارة (الموارد البشرية بالمنظمة كافية من حيث المؤهلات والخبرات التراكمية لممارسة الأعمال الإدارية) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على هذه العبارة (3.55) بانحراف معياري (0.993) وأقل عبارة من حيث الموافقة من عبارات محور (موارد البيئة الداخلية المتاحة) هي العبارة

(تستخدم الموارد المالية بالمنظمة بشكل كفاء) حيث بلغ متوسط العبارة (3.02) بانحراف معياري (1.15) .

3/ كما بلغ متوسط جميع العبارات (3.39) بانحراف معياري (1.04) وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة متوسطة على جميع العبارات التي تقيس محور موارد البيئة الداخلية المتاحة.

#### خامساً/ الإحصاء الوصفي لعبارات الثقافة التنظيمية

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس محور الثقافة التنظيمية وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم .

جدول رقم ( 31 ) الإحصاء الوصفي لعبارات محور الثقافة التنظيمية

الترتيب	مستوى الموافقة	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
6	متوسطة	3.18	0.996	1/ تقوم المنظمة بمراجعة الممارسات والأنشطة التي تحسن ثقافة الإبداع والتطور.
7	متوسطة	3.15	0.900	2/ يتم ترجمة قيم الإبداع والتطوير إلى ممارسات تدعم إعادة هندسة العمليات الإدارية.
5	متوسطة	3.19	0.884	3/ يتم تطوير القيم الخاصة بالإبداع والتحول من المنهجية التقليدية إلى استحداث فرق عمليات دائمة أو مؤقتة.
8	متوسطة	3.07	0.859	4/ العاملون بالمنظمة مهتمون بالأفكار الحديثة مثل إعادة الهندسة.
3	متوسطة	3.27	0.893	5/ العاملون بالمنظمة لديهم تحدي كبير لتطوير وتطبيق الأفكار الجديدة وانجاز العمل في الوحدات التنظيمية المناسبة.
9	متوسطة	2.93	0.808	6/ العاملون بالمنظمة يقبلون بالفشل كفرصة للتحسين والتطوير وإعادة الهندسة.
4	متوسطة	3.26	0.841	7/ العاملون بالمنظمة يتابعون تنفيذ الأفكار الجديدة
1	عالية	3.82	0.854	8/ العاملون بالمنظمة يهتمون بانجاز مهام خدمة العملاء
2	عالية	3.58	0.772	9/ العاملون بالمنظمة يبحثون عن التعلم بصورة مستمرة
	متوسطة	3.27	0.867	الاجمالي

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل 2015

يتضح من الجدول رقم ( 31 ) ما يلي:

1/ أن جميع العبارات التي تعبر محور (الثقافة التنظيمية) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) ماعدا العبارة السادسة وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع عبارات محور الثقافة التنظيمية. عدا العبارة (العاملون بالمنظمة يقبلون بالفشل كفرصة للتحسين والتطوير وإعادة الهندسة).

2/ أهم عبارة من عبارات محور (الثقافة التنظيمية) هي العبارة (العاملون بالمنظمة يهتمون بانجاز مهام خدمة العملاء) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على هذه العبارة (3.82) بانحراف معياري (0.854) و أقل عبارة من حيث الموافقة من عبارات محور(الثقافة التنظيمية) هي العبارة (العاملون بالمنظمة يقبلون بالفشل كفرصة للتحسين والتطوير وإعادة الهندسة) حيث بلغ متوسط العبارة (2.93) بانحراف معياري (0.808)

3/ كما بلغ متوسط جميع العبارات (3.27) بانحراف معياري (0.867) وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة متوسطة على جميع العبارات التي تقيس محور الثقافة التنظيمية.

## سابعا" الإحصاء الوصفي لعبارات محور إعادة الهندسة

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس محور إعادة الهندسة وترتيبها وفقا" لإجابات المستقصى منهم .

جدول رقم ( 32 ) الإحصاء الوصفي لعبارات محور إعادة الهندسة

الترتيب	مستوى الموافقة	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
4	عالية جدا	4.05	0.723	1/ يمكن تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمنظمة في ظل الموارد المتاحة.
5	عالية	3.91	0.778	2/ المنظمة لديها القدرة الكافية من الإمكانيات والموارد على إعادة تصميم عملياتها.
1	عالية جدا	4.37	0.584	3/ إعادة هندسة العمليات الإدارية يمكن إن تحسن القدرة التنافسية للمنظمة.
2	عالية جدا	4.25	0.590	4/ إعادة هندسة العمليات الإدارية يمكن إن تحسن من إدارة المنظمة من ناحية الموارد المالية.
3	عالية جدا	4.10	0.653	5/ إعادة هندسة العمليات الإدارية مفيدة للمنظمة من ناحية تقسيم الموارد.
6	عالية	3.60	0.914	6/ إعادة هندسة العمليات الإدارية مفهوم مقبول للإدارة العليا بالمنظمة.
8	متوسطة	3.33	0.970	7/ العاملون بالمنظمة لديهم توافق مع مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية.
7	عالية	3.55	1.01	8/ المنظمة تتطلع لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية
	عالية	3.90	0.777	الاجمالي

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل 2015

يتضح من الجدول رقم ( 32 ) ما يلي:

1/ أن جميع العبارات التي تعبر محور (إعادة الهندسة) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3)

وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع عبارات محور إعادة الهندسة.

2/ أهم عبارة من عبارات محور (إعادة الهندسة) هي العبارة (إعادة هندسة العمليات

الإدارية يمكن إن تحسن القدرة التنافسية للمنظمة) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على

هذه العبارة (4.37) بانحراف معياري (0.584) و أقل عبارة من حيث الموافقة من عبارات

محور (إعادة الهندسة) هي العبارة (العاملون بالمنظمة لديهم توافق مع مفهوم إعادة هندسة

العمليات الإدارية) حيث بلغ متوسط العبارة (3.33) بانحراف معياري (0.970) .

3/ كما بلغ متوسط جميع العبارات (3.90) بانحراف معياري (0.777) وهذا يدل على أن غالبية

إفراد العينة يوافقون بدرجة عالية على جميع العبارات التي تقيس محور إعادة الهندسة.

## المبحث الثالث

### 2-2-4 اختبار فروض الدراسة :-

يتناول الباحث في هذا المبحث مناقشة وتفسير نتائج الدراسة الميدانية وذلك من خلال المعلومات التي أسفرت عنها جداول تحليل البيانات الإحصائية وكذلك نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الفروض . وفى ضوء مشكلة وأهداف الدراسة واستقراء الدراسات السابقة يمكن للباحث صياغة فروض الدراسة وذلك على النحو التالي

#### الفرضية الأولى:

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين سرعة التغيرات في البيئة الخارجية (الظروف الاقتصادية، التكنولوجية، الاجتماعية والثقافية) وحتمية التغيرات في البيئة الداخلية بما يساعد على إعادة هندسة العمليات الإدارية واستمرارية نمو متطلبات الأعمال .

تتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية :

1/هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الظروف الاقتصادية وإعادة هندسة العمليات .

2/ هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير المنتجات باستخدام تكنولوجية وإعادة هندسة العمليات .

3/ هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الاجتماعية والثقافية وإعادة هندسة العمليات .

#### الفرضية الثانية:

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاية الموارد و الثقافة المنظمة ، للبيئة الداخلية وكفاءة وفاعلية هندسة العمليات الإدارية .

تتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية :

1/هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين موارد المنظمة وإعادة هندسة العمليات الإدارية

2/هنالك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وإعادة هندسة العمليات الإدارية .

## الفرضية الأولى:

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين سرعة التغيرات في البيئة الخارجية (الظروف الاقتصادية، التكنولوجية، الاجتماعية والثقافية) وحتمية التغيرات في البيئة الداخلية بما يساعد على إعادة هندسة العمليات الإدارية واستمرارية نمو متطلبات الأعمال

تتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية :

1/ هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الظروف الاقتصادية وإعادة هندسة العمليات .

2/ هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير المنتجات باستخدام تكنولوجيا وإعادة هندسة العمليات .

3/ هنالك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الاجتماعية والثقافية وإعادة هندسة العمليات .

وفيما يلي مناقشة الفروض الفرعية لفرضية الدراسة الأولى:

## الفرضية الفرعية الأولى:

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الظروف الاقتصادية وإعادة هندسة العمليات

تم صياغة هذا الفرض كما يلي :

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الظروف الاقتصادية وإعادة هندسة العمليات.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الظروف الاقتصادية وإعادة هندسة العمليات .

ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام نموذج الانحدار البسيط والذي يقيس

العلاقة بين المتغير المستقل ويمثله (الظروف الاقتصادية) والمتغير التابع

ويمثله (إعادة الهندسة الإدارية) وحاءات نتائج التحليل كما هو موضح في

الجدول التالي:

جدول رقم ( 33 ) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين الظروف الاقتصادية وإعادة هندسة العمليات

المتغيرات	معامل الانحدار (B)	اختبار (T)	مستوى المعنوية
العلاقة بين الظروف الاقتصادية وإعادة هندسة العمليات	0.69	3.59	0.005
معامل الارتباط (R)	0.75		
معامل التحديد (R2)	0.56		
F	12.88		
Sig F	0.005		

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل 2015  
يتضح من الجدول رقم ( 33 ):

1/ هنالك ارتباط طردي قوى بين الظروف الاقتصادية وإعادة هندسة العمليات ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي

\* بلغت قيمة معامل الارتباط (0.75). وقيمة معامل الانحدار (0.69) وهى قيمة موجبة وهذه دلالة على وجود ارتباط طردي قوى بين الظروف الاقتصادية وإعادة هندسة العمليات.

2. تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (27/) إلى وجود تأثير للمتغير المستقل (الظروف الاقتصادية) على المتغير التابع (إعادة الهندسة الإدارية) حيث بلغ معامل التحديد (0.56) وهذه النتيجة تدل على إن متغير (الظروف الاقتصادية) تؤثر على إعادة الهندسة الإدارية بنسبة (56)%. بينما المتغيرات الأخرى غير المضمنة في النموذج تؤثر بنسبة (44)%.

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (إعادة الهندسة الإدارية) والمتغير المستقل (الظروف الاقتصادية) وفقاً لاختبار (t) واختبار (F) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار (3.59) بمستوى دلالة معنوية (0.005) وبلغت

قيمة (F) (12.88) بمستوى معنوية (0.005) وجميع قيم مستوى المعنوية أقل من مستوى المعنوية 5%. وعالية يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الظروف الاقتصادية وإعادة هندسة العمليات.

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الفرعية الأولى والتي نصت: (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الظروف الاقتصادية وإعادة هندسة العمليات) يعتبر فرضاً مقبولاً .

الفرضية الفرعية الثانية:

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات التكنولوجية وإعادة هندسة العمليات

تم صياغة هذا الفرض كما يلي :

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات التكنولوجية وإعادة هندسة العمليات.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات التكنولوجية وإعادة هندسة العمليات.

ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام نموذج الانحدار البسيط والذي يقيس العلاقة بين المتغير المستقل ويمثله (المتغيرات التكنولوجية) والمتغير التابع ويمثله (إعادة الهندسة الإدارية) وجاءت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم ( 34 ) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين المتغيرات التكنولوجية وإعادة هندسة العمليات

المتغيرات	معامل الانحدار (B)	اختبار (T)	مستوى المعنوية
العلاقة بين المتغيرات التكنولوجية وإعادة هندسة العمليات	0.39	2.60	0.010
معامل الارتباط (R)	0.23		
معامل التحديد (R2)	0.06		
F	6.79		
Sig F	0.010		

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل 2015  
يتضح من الجدول رقم ( 34 ):

1/ هنالك ارتباط طردي بين الظروف المتغيرات التكنولوجية وإعادة هندسة العمليات ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي

\* بلغت قيمة معامل الارتباط (0.23). وقيمة معامل الانحدار (0.39) وهى قيمة موجبة وهذه دلالة على وجود ارتباط طردي بين المتغيرات التكنولوجية وإعادة هندسة العمليات.

2. تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (28/) إلى وجود تأثير للمتغير المستقل (المتغيرات التكنولوجية) على المتغير التابع (إعادة الهندسة الإدارية) حيث بلغ معامل التحديد (0.06) وهذه النتيجة تدل على إن متغير (المتغيرات التكنولوجية) تؤثر على إعادة الهندسة الإدارية بنسبة (6)%. بينما المتغيرات الأخرى غير المضمنة في النموذج تؤثر بنسبة (94)%.

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (إعادة الهندسة الإدارية) والمتغير المستقل (المتغيرات التكنولوجية) وفقاً لاختبار (t) واختبار (F) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار (2.60) بمستوى دلالة معنوية (0.010)

وبلغت قيمة (F) (6.79) بمستوى معنوية (0.010) وجميع قيم مستوى المعنوية أقل من مستوى المعنوية 5%. وعالية يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات التكنولوجية وإعادة هندسة العمليات.

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الفرعية الثانية والتي نصت: (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات التكنولوجية وإعادة هندسة العمليات) يعتبر فرضاً مقبولاً .

الفرضية الفرعية الثالثة:

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الاجتماعية والثقافية وإعادة هندسة العمليات

تم صياغة هذا الفرض كما يلي :

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الاجتماعية والثقافية وإعادة هندسة العمليات.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الاجتماعية والثقافية وإعادة هندسة العمليات.

ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام نموذج الانحدار البسيط والذي يقيس العلاقة بين المتغير المستقل ويمثله (المتغيرات الاجتماعية والثقافية) والمتغير التابع ويمثله (إعادة الهندسة الإدارية) وحاءات نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم ( 35 ) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين المتغيرات الاجتماعية والثقافية وإعادة هندسة العمليات

المتغيرات	معامل الانحدار (B)	اختبار (T)	مستوى المعنوية
العلاقة بين المتغيرات الاجتماعية والثقافية وإعادة هندسة العمليات	0.14	1.75	0.083
معامل الارتباط (R)	0.16		
معامل التحديد (R2)	0.02		
F	3.06		
Sig F	0.083		

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل 2015  
يتضح من الجدول رقم ( 35- ):

1/ هنالك ارتباط طردي ضعيف بين المتغيرات الاجتماعية والثقافية وإعادة هندسة العمليات ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي

\* بلغت قيمة معامل الارتباط (0.16). وقيمة معامل الانحدار (0.14) وهى قيمة موجبة وهذه دلالة على وجود ارتباط طردي قوى بين المتغيرات الاجتماعية والثقافية وإعادة هندسة العمليات.

2. تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (38/) إلى وجود تأثير ضعيف للمتغير المستقل (المتغيرات الاجتماعية والثقافية) على المتغير التابع (إعادة الهندسة الإدارية) حيث بلغ معامل التحديد (0.02) وهذه النتيجة تدل على إن متغير (الظروف الاقتصادية) تؤثر على إعادة الهندسة الإدارية بنسبة (2)%. بينما المتغيرات الأخرى غير المضمنة في النموذج تؤثر بنسبة (98)%.

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (إعادة الهندسة الإدارية) والمتغير المستقل (المتغيرات الاجتماعية والثقافية) وفقاً لاختبار (t) واختبار (F) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار (1.75) بمستوى دلالة معنوية (0.083) وبلغت قيمة (F) (3.06) بمستوى معنوية (0.083) وجميع قيم

مستوى المعنوية أقل من مستوى المعنوية 10%. وعلية يتم رفض فرض  
العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية  
بين المتغيرات الاجتماعية والثقافية وإعادة هندسة العمليات.

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الفرعية الثالثة والتي نصت: (هنالك  
علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الاجتماعية والثقافية وإعادة هندسة  
العمليات) يعتبر فرضاً مقبولاً .

وفيما يلي ملخص لفرضية الدراسة الرئيسية الأولى  
جدول رقم (36) ملخص لنتائج فرضية الدراسة الرئيسية

الإدارة الإستراتيجية	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار B	اختبار (T)	المعنى	نتيجة العلاقة
الفرضية الفرعية الأولى	0.75	0.56	0.69	3.59	0.005	قبول
الفرضية الفرعية الثانية	0.23	0.06	0.39	2.60	0.010	قبول
الفرضية الفرعية الثالثة	0.16	0.02	0.14	1.75	0.080	قبول

المصدر : إعداد الباحث من نتائج التحليل 2015 –

مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الرئيسية والتي نصت على (هنالك  
علاقة ذات دلالة إحصائية بين سرعة التغيرات في البيئة الخارجية  
(الظروف الاقتصادية، التكنولوجية، الاجتماعية والثقافية) وحتمية التغيرات  
في البيئة الداخلية بما يساعد على إعادة هندسة العمليات الإدارية  
واستمرارية نمو متطلبات الأعمال) تم التحقق من صحتها في جميع  
الفروض الفرعية لعناصر الفرضية.

## الفرضية الرئيسية الثانية

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاية الموارد , ثقافة المنظمة للبيئة الداخلية وكفاءة وفاعلية هندسة العمليات الإدارية .

تتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية :

1/ هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين موارد المنظمة وإعادة هندسة العمليات الإدارية

2/ هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وإعادة هندسة العمليات الإدارية.

وفيما يلي مناقشة الفروض الفرعية لفرضية الدراسة الثانية:

### الفرضية الفرعية الأولى:

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين موارد المنظمة وإعادة هندسة العمليات الإدارية

تم صياغة هذا الفرض كما يلي :

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين موارد المنظمة وإعادة هندسة العمليات.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين موارد المنظمة وإعادة هندسة العمليات.

ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام نموذج الانحدار البسيط والذي يقيس العلاقة بين المتغير المستقل ويمثله (موارد المنظمة) والمتغير التابع ويمثله (إعادة الهندسة الإدارية) وجاءت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم ( 37 ) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين موارد المنظمة وإعادة هندسة العمليات

المتغيرات	معامل الانحدار (B)	اختبار (T)	مستوى المعنوية
العلاقة بين موارد المنظمة وإعادة هندسة العمليات	0.18	1.82	0.071
معامل الارتباط (R)	0.17		
معامل التحديد (R2)	0.03		
F	3.32		
Sig F	0.071		

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل 2015  
يتضح من الجدول رقم ( 37 ):

1/ هنالك ارتباط طردي ضعيف بين موارد المنظمة وإعادة هندسة العمليات ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي

\* بلغت قيمة معامل الارتباط (0.17). وقيمة معامل الانحدار (0.18) وهى قيمة موجبة وهذه دلالة على وجود ارتباط طردي ضعيف بين موارد المنظمة وإعادة هندسة العمليات.

2. تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (38/) إلى وجود تأثير ضعيف للمتغير المستقل (موارد المنظمة) على المتغير التابع (إعادة الهندسة الإدارية) حيث بلغ معامل التحديد (0.03) وهذه النتيجة تدل على إن متغير (موارد المنظمة) تؤثر على إعادة الهندسة الإدارية بنسبة (3)%. بينما المتغيرات الأخرى غير المضمنة في النموذج تؤثر بنسبة (97)%.

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (إعادة الهندسة الإدارية) والمتغير المستقل (موارد المنظمة) وفقاً لاختبار (t) واختبار (F) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار (1.82) بمستوى دلالة معنوية (0.071) وبلغت

قيمة (F) (3.32) بمستوى معنوية (0.071) وجميع قيم مستوى المعنوية أقل من مستوى المعنوية 10%. وعالية يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين موارد المنظمة وإعادة هندسة العمليات.

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الفرعية الأولى والتي نصت: (هنالك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين موارد المنظمة وإعادة هندسة العمليات) يعتبر فرضاً مقبولاً .

الفرضية الفرعية الثانية:

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وإعادة هندسة العمليات

تم صياغة هذا الفرض كما يلي :

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وإعادة هندسة العمليات.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وإعادة هندسة العمليات.

ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام نموذج الانحدار البسيط والذي يقيس العلاقة بين المتغير المستقل ويمثله (الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع ويمثله (إعادة الهندسة الإدارية) وحاءات نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم ( 38 ) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين الثقافة التنظيمية وإعادة هندسة العمليات

المتغيرات	معامل الانحدار (B)	اختبار (T)	مستوى المعنوية
العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإعادة هندسة العمليات	0.11	1.81	0.072
معامل الارتباط (R)	0.17		
معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	0.03		
F	3.28		
Sig F	0.072		

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل 2015

يتضح من الجدول رقم ( 38 ):

1/ هنالك ارتباط طردي ضعيف بين الثقافة التنظيمية وإعادة هندسة العمليات ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي  
\* بلغت قيمة معامل الارتباط (0.17). وقيمة معامل الانحدار (0.11) وهى قيمة موجبة وهذه دلالة على وجود ارتباط طردي ضعيف بين الثقافة التنظيمية وإعادة هندسة العمليات.

2. تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (33/) إلى وجود تأثير ضعيف للمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) على المتغير التابع (إعادة الهندسة الإدارية) حيث بلغ معامل التحديد (0.03) وهذه النتيجة تدل على إن متغير (الثقافة التنظيمية) تؤثر على إعادة الهندسة الإدارية بنسبة (3)%. بينما المتغيرات الأخرى غير المضمنة في النموذج تؤثر بنسبة (97)%.  
3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (إعادة الهندسة الإدارية) والمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) وفقاً لاختبار (t) واختبار (F) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار (1.81) بمستوى دلالة معنوية (0.072) وبلغت قيمة (F) (3.28) بمستوى معنوية (0.072) وجميع قيم مستوى المعنوية أقل من مستوى المعنوية 10%. وعلى يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وإعادة هندسة العمليات.

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الفرعية الثالثة والتي نصت: (هنالك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وإعادة هندسة العمليات) يعتبر فرضاً مقبولاً .  
وفيما يلي ملخص لفرضية الدراسة الرئيسية الثانية

جدول رقم (39) ملخص لنتائج فرضية الدراسة الرئيسية الثانية

الفروض الفرعية	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار B	اختبار (T)	المعنوية	نتيجة العلاقة
الفرضية الفرعية الأولى	0.17	0.03	0.18	1.82	0.071	قبول
الفرضية الفرعية الثانية	0.17	0.03	0.11	1.81	0.072	قبول

المصدر : إعداد الباحث من نتائج التحليل 2015 –

مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الرئيسية الثانية والتي نصت على (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاية الموارد ، ثقافة المنظمة ، للبيئة الداخلية وكفاءة وفاعلية هندسة العمليات الإدارية) تم التحقق من صحتها في جميع الفروض الفرعية لعناصر الفرضية.

## النتائج والتوصيات

مناقشة نتائج الفرضيات :

الفرضية الفرعية الأولى :

هناك علاقة بين المتغيرات الاقتصادية وإعادة هندسة العمليات ، حيث بينت الدراسة ان المعامل الارتباط قد تراوح بين ( 0.75 ) وقيمة معامل الانحدار (0.69) وهي قيمة موجبة وهذه دلالة علي وجود ارتباط طردي قوي بين الظروف الاقتصادية وإعادة هندسة العمليات ، وتفسر هذه العلاقة بالاجابية كون أن المتغيرات الاقتصادية المؤثرة علي الشركتان ( سكاك حديد والتوليد الحراري) ان يحقق الهدف من وجوده وهو أنة لا يسعى فقط الي إعادة هندسة العمليات الإدارية بالكامل بل كذلك أستطاعت الشركتان المبحوثتان من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية درء آثار المتغيرات الاقتصادية من سعر صرف ، والتضخم ، واسعار المواد الأولية ومدخلات الانتاج ، وموقف الميزان التجاري ، وبالتعمن للنتائج التفصيلية لهذه العلاقة نجد أن المتغيرات الاقتصادية لم تساهم جميعها في تحقيق معاملات ارتباط طردية قوية ، حيث كانت العناصر الخاصة بأسعار المواد الاولية واثر ذلك علي الأستثمار، وموقف الميزان التجاري في اعلي ترتيب معاملات الارتباط الطردي في العلاقة مع إعادة الهندسة وبالعودة الي الدراسات السابقة وماتوصل إليه الباحثيون في هذه الدراسات نجد ان هذه النتيجة تتفق مع كل من دراسه(الخفاجي 2011 ) وعلي كريم 20 ) وجود علاقات ارتباط بين متغيرات البيئة الداخلية والخارجية وتخطيط الانشطه ، ودراسه( مخلوفي 2011) ضروره مواجهه التحديات البيئية الداخليه والخارجية التي تواجه منظمات الأعمال ومنها الظروف الاقتصادية ، وهذه النتيجة ايضا تتوافق مع دراسة (سعود 2010) والتي بينت ان الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة تؤثر علي نجاح منظمات الاعمال كما يؤثر في معدل التضخم (الاقتصادي) علي معدلات البطاله ، وخلصت دراسه (الصريرة 2007) بتحليل البيئة الداخلية والخارجية في مواجهه التحديات والمتغيرات والقيامى بعمليات التطوير المستمر وإعادة الهندسة ، وأثبتت دراسه(جبلندور 2003) أن تحليل بيئة الأعمال مهمه بأعتبارها بيئه مفتوحة مع الاخذ في الحسبان التفاعلات المختلفه بين عمليات الأعمال المتعددة عندما يتم تطبيق إعادة هندسه العمليات الإدارية عمليات الأعمال .

## مناقشته نتائج الفرضية الفرعية الثانية :

هناك العلاقة بين متغيرات التكنولوجيا وإعادة هندسة العمليات الادارية في الشركتين

### المبحوثين

الغرض من إختبار هذه العلاقة إختيار فرضية البخت الفرعية الثانية التي تنص علي أنه توجد علاقة بين المتغيرات التكنولوجيا وإعادة هندسة العمليات الادارية، والهدف من الفرضيه الإجابيه علي سؤال الدراسة منهي أثر المتغيرات التكنولوجيا علي إعادة هندسة العماليات الأدارية ؟ حيث نينت الدراسة أن معاملات الأرتباط قد تراوحت بين (0.23) وقيمته معامل الأندار (0.39) وهي قيمه موجبه علي وجود أرتباط طردي قوي بين المتغيرات التكنولوجيا وإعادة هندسه العمليات ، هذا يعتبر فرض مقبول يعني قبول الفرضية أن المبحوثين يؤيدون بأن التكنولوجيا تظفي ميزة تنافسية لها وتمنح المنتج أو الخدمة ميزة تسويقية ، ويعتبر عامل مرجح في ميدان الاعمال ، وتساعد في إعادة بناء العمليات بالصورة المطلوبة ، حيث توافقت هذه الدراسه مع دراسه(الحمصي 2009) بأن التكنولوجيا تعمل علي تعزيز القدرة التنافسية من خلال أستقلال الفرص وتجنب التهديدات ، وأوضحت دراسه( الجدايه 2008) بأن تفعيل وإستخدام التكنولوجيا بين الوحدات التنظيمية لها أثر في تسهيل وتسريع أداء العمليات ، دراسه (الخفاجي 2011) خلصت لنتائج أن يولي مدراء ومشرفي الأنشطة التسويقية والخدمية أهتماماً واسعاً بالمتغيرات التكنولوجيا ، ووضحت دراسه ( أيمن جمال 2008) الأهتمام بالتكنولوجيا خاصه في إعادة تصميم العمليات الأدارية والتقليل من الروتين والرقابة المتكررة و الأهتمام بمفهوم هندسة العمليات الأدارية (الهندره) ودراسه( القصيمي 2009) أوضحت الأبعاد النظرية لإعاده هندسة الأعمال الادارية ودور التكنولوجيا في إعادة الهندسة وتطابقت الدراسه مع نتائجه أن التكنولوجيا والأنظمة التقنية هي المحور الأساسي والمركزي الذي تدور حوله العمليات وتعد إحدى رسائله إنجاز برنامج إعادة هندسة الاعمال من أهم المحاور والاسس لنجاح تطبيق الهنتره وأختلفت الدراسه مع دراسه(المجالي 2012) في أن اهتمت دراسه بعناصر التخطيط الأستراتيجي وجود رسالة واهداف والخطط والسياسات لها تأثير في الاتصال بوصفة بعداً من أبعاد هندسة العمليات .

## مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة :

العلاقة بين المتغيرات الاجتماعية والثقافية وإعادة هندسة العمليات الإدارية .

السؤال ماهو أثر المتغيرات الاجتماعية الثقافية علي إعادة هندسة العمليات الادارية ؟ أن الهدف من الفرضية الأجابة علي سؤال الدراسة وخلصت نتائج الدراسة لقبول الفرضية من حيث المبحوثين ، ان زيادة في عدد السكان تعني الزيادة في الطلب علي المنتجات والخدمات ، وتطبيق المسؤولية الاجتماعية والثقافية الداخلية من قبل المنظمات المبحوثة تجاة العاملين ، فيمكن للمنظمة أن تضمن حقوق العاملين والسير وفق الأنظمة والقوانين فهذا يعزز من قيمه الفرد داخل المنظمة ويشعرة بالاستقرار الوظيفي والنفسي ، بالاضافه الي تطبيق الموازنة بين العمل والحياة ، فيمكن للفرد أن يمارس الصيانة الاعتيادية دون أي ضغوط من قبل المنظمات علي ، فتقوم المنظمة بفهم الظروف الاجتماعية والثقافية لدي العاملين ومراعاة الظروف الطارئة لديهم ، حيث أتفقت نتائج الدراسة مع دراسته (جبلندر 2003) بأن منظمات الاعمال تتأثر بالبيئة المفتوحة بكل الظروف المحيطة بالمنظمة ولا سيما الظروف الاجتماعية والثقافية الداخلية للمنظمة بيئتها الخارجية ايضاً ودراسه (ارك 1996) التي اوصت بالاهتمام بمصفوفة للتغيير تساعد المديرين علي الترابطات المعقدة من عملية التغيير الناتجة من البيئة الاجتماعية والثقافية وهذا ما جاء في دراسة الباحث الحالية .

## مناقشة نتائج الفرضيه الثانية :

الفرضية الفرعية الاولى للفرضية الثانية:

(العلاقة بين موارد المنظمة وإعادة هندسة العمليات الاداريه ).

يوجد أثر للموارد المنظمه علي إعادة هندسة العمليات الادارية ؟ الهدف من الفرضية الأجابة علي سؤال الدراسة ، وأشارت نتائج الفرضيه وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين موارد المنظمه وإعادة هندسة العمليات الاداريه ، حيث هناك ارتباط طردي ضعيف بين موارد المنظمه وإعادة الهندسه ويتضح من خلال معامل الارتباط (0.17) وقيمة معامل الأنحدار (0.18) وهي قيمة موجبه ، ويعتبر الفرض مقبول ان المبحوثين يؤيدون بأن الموارد الماديه و البشريه بالمنظمة كافية من حيث المؤهلات والخبرات التراكميه لممارسة وتمويل إعادة هندسه العمليات ، وان المواد مدربه علي العمليات ، وأتفقت الدراسة مع نتائج دراسته (طارق بسام 2013) أن المتغيرات المتعلقة بكفاءة تكنولوجيا موردي وبائعي نظم تخطيط

موارد المنظمة لها تأثير علي جوده الخدمات ، وايضاً خلصت نتائج دراسه (الفصح 2008) علي ضرورة الأهتمام بموارد المنظمة الداخليه ومعرفة مكامن القوي والضعف ، وأثبتت دراسة (عطالله 2008) عدم ملائمة الحلول الإداريه التقليديه التي لا زالت تتبعها أغلب منظمات الاعمال في اداره مواردها الداخليه والربط بينها وبين إعادة هندسه العمليات الاداريه وهذا ما أثبتته هذه الدراسه .

### مناقشه نتائج الفرضيه الفرعيه الثانيه :

#### العلاقه بين الثقافه التنظيميه وإعادة هندسة العمليات الاداريه .

الغرض من إختيار هذه العلاقه إختبار فرضيه البحث القرغيه التي تنص علي انه توجد علاقه بين الثقافه التنظيميه وإعادة هندسة العمليات الاداريه ، أشارت نتائج الدراسة لوجود ارتباط طردي ضعيف ، معامل الارتباط (0.17) وقيمة معامل الانحدار (0.11) ويعتبر فرض مقبول وان المبحوثين يؤيدون علي ان دعم الممارسه والانشط التي تحسن ثقافه الابداع والتطور ، ودعم قيم الابداع والتطور الي ممارسات تدعم إعادة هندسة العمليات الاداريه ، وأتفقت الدراسة مع دراسه (مرام الأغا 2006) حيث خلصت الدراسه الي أن هناك علاقه وإحداث التطور التنظيمي للعمليات مع مراعاة تحليل الظروف البيئيه في المنظمه ، واوصت دراسة (الجدايه 2008) بأستخدام التكنولوجيا المتطورة بين الوحدات التنظيميه لزيادة الإنتاجيه وإعادة الهندسة وهي ما توصلت له الدراسه الحاليه .

#### التوصيات العامه للدراسة :

- 1- يوصيالباحث بضرورة الأهتمام بالبيئه المحيطه بالمنظمه والتنبؤ بما يدور نت حولها .
- 2- ضرورة الأهتمام بتطوير التكنولوجيا المستخدمه في الشركات لزيادة الانتاج وتقديم الخدمات بأقله تكلفه .
- 3- اهتمام منظمات الأعمال بوضع استراتيجيه مدروسه بعنايه من أجل التحول الي النظم الاداريه الحديثه مثل إعادة الهندسة .
- 4- تعزيز وتنمية قدرات الشركات بمدخلات الانتاج والاليات الحديثه لمواكبه المتغيرات المحيطه بالمنظمه والتي تزيد من تقديم الخدمات وتطوير المنتجات بصورة ممتازة .
- 5- إدخال الأساليب الاداريه في العمليات الاداريه والتشغيليه كإعادة الهندسة للتغيير الجزري والأساسي ز الجوهري للعمليات .

6- ضرورة اهتمام منظمات الأعمال بعملية التحليل البيئي لانها تمثل الحلقة الأهم في إدارة العمليات الإدارية .

7- ضرورة إجراء المسح الدائم لبيئة الاعمال نت خلال ملاحظة ان هناك بعض المتغيرات البيئية والتي اصبحت وأقعا ملموساً بالنسبة للشركات مثل دخول المنافسين الجدد وزيادة عدد الشركات بالإضافة الي التغييرات الأقتصادية والأجتماعية والثقافية المستمرة .

8- المتابعة لمعرفة التعبيرات التي تحدث لحاجات ورغبات وتوقعات العملاء والعمل علي تلبيتها بأسرع ما يمكن .

9- خلق روح الجماعة بمشاركة الجميع في العمليات الادارية وفق متطلبات البيئية الراهنة .  
**ثانياً: التوصيات الخاصة :**

1- دعم وتعزيز جهود تطبيق إعادة الهندسة بالشركتين علمياً وعملياً والمساهمة الايجابية والفعالة في زيادة وعي العاملين والمديرين وادراكهم لاهميتها .

2- الأهتمام بالتكنولوجيا الحديثة لأتاحة العديد من الفرص امام الشركتين والتي يمكن أن تتمثل في تقديم منتجات وخدمات متطورة واختراق اسواق جديدة خارج السودان .

3- أدراك التغييرات في القيم والمعتقدات الأجتماعية والثقافية لدي العميل يتطلب تغيير في طرق تقديم الخدمات والمنتجات وبلك يتيح العديد من الفرص التي يمكن من خلالها ان تتميز بها الشركتين محل الدراسة .

4- يوصي الباحث الشركتين محل الدراسة محاولة الأبتكار والأستفادة من كل فكرة جديدة فيما يتعلق بالعمليات الإدارية بما يحقق رغبات العملاء .

**ثالثاً : دراسات مستقبلية :**

1- أثر فيم الإدارة العليا علي إعادة هندسة العمليات الادارية .

2- أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية علي جودة المنتجات .

3- التحديات والرؤي المستقبلية علي إعادة هندسة العمليات الإدارية .

المراجع :

المراجع العربية :

- 1/ محمود مصطفى ابوبكر ، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية ، مصر 2003 .
- 2/ أدريس ثابت ، نظم لمعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة ،الدار الجا2005
- 3/ جلال خلف السكانة ، التخطيط الاستراتيجي ، دار المسيرة للنشر والتوزيع 2010 م .
- 4/ عبد الحميد عند الفتاح المغربي ، الإدارة الأسترتنتيجية ، مجموعة النيل العربية ، مصر 1999 م .
- 5/ هامر وشابي ، إعادة هندسة نظم العمل في منظمات الهدرة ، دعوة صريحة للثورة الادارية الجديدة ، ترجمة شمس الدين عثمان ، ط2 الشركة العربية للاعلام العلمي ، القاهرة 1995 م .
- 6/ حسين حريم ، إدارة المنظمات منظور كلي ، دار الفكر الجامعيالاسكندرية ، 2007 م .
- 7/ محمد الصيرفي ، إدارة التعبير ، دار لبفكر الجامعي الاسكندرية ، 2007 م .
- 8/ يور لاجرس ، سلسلة المميزون الاداري ، إدارة التغيير ، الشركة العالمية للنشر 2005.
- 9/ نجل كنج أندرسون : تعريب محمود حسني ، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير ، السهودي الرياض ، دار المريخ للنشر .
- 10/ أحمد ماهر ، إدارة التغيير ، الدار الجامعية الاسكندرية ، 2007 م .
- 11/ الطاهر محسن الغالي ، الإدارة الأستراتجية المفاهيم والعمليات ، دار وائل للنشر ،عمان 2011 م .
- 12/ شوقي تاجي جواد . الإدارة الاستراتيجية ،دارحامد للنشر والتوزيع ، عمان 2010 م .
- 13/ نائل عبد الحافظ العوالمة ، تطور المنظمات المفاهيم والهيكل والاساليب ، دار زهران للنشر التوزيع ، 2005 م .
- 14/ مؤيد سعيد سالم ،نظرية المنظمة مخدل عمليات ،مطبعة شفيق ، 1988 م ،
- 15/ موسي اللوزي ، التنمية الإدارية : المفاهيم و الأسس، ط1 دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2000 م .
- 16/ محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر،2004 م

- 17/ عاكف لطفي حساونة ، إدارة الأبداع والأبتكار في منظمات الاعمال ، دار حامد للنشر ، عمان 2011 م .
- 18/ ثروت مشهور، إستراتيجيات النطور الأداري ، دار اسامة للنشر والتوزيع ، الاردن عمان، 2000
- 19/ مايكل كافي ، التغيير المتواصل خوض غمار المنافسة في عالم التجارة الالكترونية، تعريب: فواد زعرور ، مكتبة العبيكان ،الرياض ،2003 م .
- 20/ وائل محمد صبحي ، وطارق منصور الغالي ، أساسيات الأداء وبطاقة الاداء المتوازن ، دار وائل للنشر ، 2009 م
- 21/ السيد عليوة ، إدارة التعيير والازمات ، القاهرة ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2009 م .
- 22/ عاصم الأعرجي ، دراسات معاصرة من التطور الاداري مطور تطبيقي ، أعمال دار الفكر للنشر ، 1995 م
- 23/ رضا السيد ، قياس وتطور اداء المنظمات العربية ، الشركة العربي المتحدة للتسويق ، القاهرة 2007 ،
- 24/ قيس مؤمن واخرين ، التنمية الادارية ، زهران للنشر والتوزيع ، عمان 1997 م .
- 25/ عبد العزيز صالح بن حبتور ، الإدارة الأستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير ، المسيرة للتوزيع والنشر ، عمان ، 2004 م .
- 26/ خليل نبيل مرسي ، التخطيط الاستراتيجي، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية ، 1994 م
- 27/ عمر أحمد عثمان المقلي، الإدارة الأستراتيجية، شركة مطابع العملة السودانية ، 2002 م
- 28/ حسن محمد احمد مختار ، الادارة الاستراتيجية المفاهيم والنماذج ، الشركة العربية المتحدة، مصر الجديدة 2008 م .
- 29/ علي عبدالله الحاكم ، الادارة الأستراتيجية للاعمال الانتاجية والخدمية ، مطابع العملة السودانية ، 2007 م .
- 30/ عابدة سيد الخطاب، الإدارة والتخطيط الأستراتيجي، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية ، 1994 م .
- 31/ ثابت عبدالرحمن وجمال محمد مرسي ، الإدارة الأستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية ، الدار الجامعية ، الابراهيمية ، 2007 م .

- 32/ أسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية ، المكتب العربي الحديث ، عمان ، 1990 م .
- 33/ جيمس وبزرسون ، جرهام ويلكنسون ، إيان بروس ، تعريب : أسامة محمد بدير ، وسعيد بدر سعد ، بيئة إدارة الاعمال الدولية ، دار المريخ للنشر ، السعودية ، 2013 م .
- 34/ محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية الاصول والاسس العلمية ،الدار الجامعية ، عمان، 2003 م .
- 35/ فلاح حسن الحسيني ، الادارة الاستراتيجية ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2000 .
- 36/ توماس دهلين، دافيد هنجر ، الادارة الاستراتيجية ، ترجمة : محمود عبد الحميد مرسي ، معهد الادارة العامة ، م 1990م .
- 37/ ختام عبد الرحيم السجمان ، مفاهيم جديدة في عالم الادارة ، المكتبة الوطنية ، عمان ، 2009 م .
- 38/ سعد غالب يس، الادارة الاستراتيجية، دار البازوري للنشر و التوزيع، عمان ، 2010 م.
- 39/ خليل محمد الشماع ، مبادئ الادارة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ط6 ، 2011 ،
- 40/ عبد الحميد مصطفى أبو غانم ، ألدارة الاستراتيجية ، مصر 2000 .
- 41/ محمد الصيرفي ، هندسة الموارد البشرية ، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ، الاسكندرية ، 2009 م .
- 42/ أحمد بن صالح عبد الحفيظ ، إعادة الهندسة كيف تطبق منهج خطوة خطوة ، دار وائل للنشر عمان ، ط1 ، 2003م .
- 43/ طارق طة ، التنظيم ، النظرية ، الهياكل ، لم يذكر الناشر ، 2006 م .
- 44/ جوزيف كيلا ، تعامل ادارة الهندسة مع الجودة الشاملة ، تعريب : سرور علي ابراهيم ، دار المريخ ، الرياض ، 2004 م .
- 45/ فهد السلطان ، إعادة هندسة العمليات الادارية الهندرة نقلة جزرية في مفاهيم وتقنية الادارة ، الرياض ، 2008 م ز
- 46/ احمد محمد غنيم ، إعادة هندسة العمل للتدريب الادارة المعتادة ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، مصر ، المنصورة ، 2008 م .
- 47/ رفاعي ممدوح ، إعادة عندسة العمليات ، ط1 و جتمعة عين شمس ، القاهرة ، 2006 م.

- 48/ صفوان المبيضين ، تطبيقات الادارة قي منظمات الاعمال ، البازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان ، الاردن ، 2011 م .
- 49/ مايكل هامر وستيفن سستانتن ، ثورة إعادة الهندسة ، ترجمة : حسن الفلاحى ، افاق الابداع للنشر والتوزيع 2000 م .
- 50/ علي عبد الهادي سلم و أيمن علي عمر ، قراءاتفي علم تحليل وتصميم منظمات الاعمال مدخل إعادة الهيكلة وإعادة الهندسة ، الدار الجامعية، الاسكندرية ، 2007 م .
- 51/ نجم عبود نجم ، القيادة والادارة والابتكار ، دار صفاء لنتشر والتوزيع ، عمات الاردن ، 2012 م .
- 52/ باسم محمد الحميري ، التنمية الادارية الادوات والمعوقات ، عمان ، دار حامد للنشر والتوزيع ، 2012 م .
- الرسائل العلمية :**
- 1/ خالد محمد احمد ، ماجستير ادارة أعمال ، جامعة اليمن ، عدن 2002 .
- 2/ مخلوفي عبد السلام ، ورقة علمية ، ملتقى دولي حول الابداع والتغيير التطبيقي في المنظمات الحديثة ، حلب ، جامعة سعد ، 2011 م .
- 3/ اسماعيل محمد الصرايرة ، درلسة ماجستير ، جامعة مؤتة ، 2011 م .
- 4/ صاطوري الجودي ، ورقة علمية ، جامعة مؤتة ، 2011 م .
- 5/ أيمن جمال عبد الهادي ، رسالة ماجستير أدارة اعمال ، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008 م
- 6/ محمد مصطفى فهميمي ، بحث مقدم الي مؤتمر ادارة منظمات الاعمال ، التحديات العالمية المعاصرة ، جامعة العلوم التطبيقية ، الاردن ، 2009 م .
- 7/ عطاالله وارد خليل ، ورقة علمية في المؤتمر العلمي السنوي الثامن ، إدارة التغيير ومجتمع المعرفة ، جامعة الزيتونة ، الاردن ، 2013 م .
- 8/ أياد علي الدجي ، دراسة ماجستير، مجلة جامعة ، دمشق ، المجلد 29، العدد الاول، 2013
- 9/ محمد مفضي الكساسبة ، رسالة ماجستير، جامعة عمان ، دراسة ميدانية علي شركة الاتصالات وتكنولوجيا المعامات ، 2004 م .
- 10/ حازم عبدالعزيز داؤد ، رسالة ماجستير ادارة اعمال ، جامعة الخليل، فلسطين ، 2009 م

- 11/ نبيل عبد الحافظ عبدالفتاح ، أثر التطوير الإداري علي معالجة القرارات الادارية في أجهزة الخدمة المدنية ، عمان ، مجلة الاداري العدد44، 1991 .
- 12/ مايكل كافي، التغيير المتواصل خوض غمار المنافسة في عالم التجارة والالكترونية، تعريب: فؤاد زعرور، مكتبة العبيكان، الرياض: السعودية، 2003م
- 13/سهام محمد صالح كعكي، الإدارة التربوية في عصر العولمة، ورقة عمل مقدمة في ندوة العولمة واوليات التربية ، جامعة الملك سعود، 1425هـ
- 14/محمد حشماوي، الاتجاهات الجديدة للتجارة الدولية في ظل العولمة الاقتصادية نقلا عن: عبد الحميد الفردوس النظام الاقتصادي العالمي ، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة مصر، 1998م،
- 15/أحمد بلالي، "أهمية الاستراتيجية للتسويق في ظل تهديدات بيئة الاعمال الراهنة" ، مجلة الباحث العدد 6 ، 2008م،
- 16/مجدي محمد محمود طابل، "التسويق الابتكاري كمدخل التغيير والتطوير بمنظمات الاعمال"، ورقة عمل مقدمة - جدة 2005م،
- 17/محمد بن علي الرشودي، بناء انمذوج للمنظمة التعليمية كمدخل لتطوير الاجهزة الأمنية السعودية، اطروحة دكتوراة - جامعة نايف الرياض، 2007م.

#### المراجع الاجنبية :

- 1/Mohsen Attaran , Exploring the relationshipbetween information rocess reengineering, School of business and Public Administration, Califomia State University , Bakersfield, USA 2003.
- 2/Daft , R Not, R,A, Organizatioal Behavior ,College Publishers , U S A .
- 3/Mintzberg H the Fall and Rise of strategic planning Harvard Business Review 1994.
- 4/Johns G , Organizational Behavior , New York :Mc – Graw hill 1995 .
- 4/Robson R , Strategic management, D,Erwin 1997 .
- 5/Johnson , G and Scholes, K,Exploring corporate strategy , prentice – Hall Europe ,1999 .
- 6/Crais & Douglas " Responding To theChalleges of Global Markets ", Columbia Jurnal of Worled Business , Winter ,1996 .

- 7/Petrel Wright chartes D . Pring , Strategic management text and cases Addison Wesley publishing company 1994
- 8/John Aporell , Strategic Management Theory and Practice ,University of North Carolina\_Pembroke 2004 automatic Dog Publishing . Ohio
- 9/ Robert D, semither and others, Orgnizitional Development Strategies for Changing Enviroment, Harper Collins Collage publishers, 1996
- 10/<http://ar.wikibedia.org/wiki/Sudan> air, 9/7/2014 2:00pm.
- 11/<http://www>sudanrailways.gov.sd/ar/history.html>, /15/7/2014 12:30pm
- 12/Montanari, J, Margan, (1990), Strategic Management Achoice Approach, The Dry Den Press
- 13/Robison R, Strategic Management, (1997), D, Erwin
- 14/http w w w mendeley com/ research / exploring – relationship –between – information – technology – business – process – reenegeering/
- 15/Hammer,Reengireering the corporation, Horper BusinessNew York 1993
- 16/John whiting,Reengineering the corporation Historical Perspective and critique industried management ,1994.
- 17/ Hammer & champy J ,Reengineering the Corporation: A M anifesto for Business Revolution London:NicholasBrealey Publishing (1993 ) .
- 18/ Parker ,Guide toBusiness Process Reengineering Industrial Engineering (1993) .
- 19/ Goodstein L.D &Butz.H.E.(1998)'Customer value' The Linclpin of OragnizationalChange",Organization Dynamics",vol.27

## ملحق رقم (1)

الأساتذة المحكمين:

رقم	الاسم	الجامعة
1	أ.د ميرغني عبدالعال حمور	جامعة الخرطوم
2	أ.د بكري الطيب	كلية التقنية
3	أ.د محمد فرح عبدالحليم	جامعة النيلين
4	أ.د عبدالله عبدالرحيم	جامعة النيلين
5	د. طارق الرشيد	جامعة أم درمان الإسلامية

ملحق رقم (2)

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

كلية الدراسات التجارية

التاريخ: 2015|10|17

السيد الفاضل | .....المحترم

إن التقدم العلمي لا يمكن تحقيقه الا من خلال ربط الجوانب النظرية بالجوانب الواقعية التطبيقية وحيث انني اقوم بإجراء بحث حول المتغيرات البيئية بمنظمات الاعمال واثرة علي هندسة العمليات الادارية بالتطبيق علي سكك حديد السودان والهيئة القومية للكهرباء والشركتان السودانية لتوليد الحراري والتوزيع والنقل ، لذلك فان لتعاونكم الفعال معي سيكون لة ابلغ الاثر. في الحصول علي افضل النتائج

واود ان احيط سيادتكم علما بان كل ما تدلونة من اداء او بيانات ستكون موضع اهتمام الباحث ولن تستخدم إلا لاغراض البحث فقط وانني اذ اشكر لكم حسن تعاونكم معي لكم التحية والاحترام

الباحث

الوليد عبد الله حمد عثمان

0912367028

## استبيان عن دراسة

### بعنوان المتغيرات البيئية في منظمات الاعمال واثرها على اعادة هندسة العمليات الادارية

#### الجزء الاول: البيانات الأساسية

##### 1/ النوع

أ/ ذكر  ب/ أنثى

##### 2/ العمر :

أ/ أقل من 30 سنة  ب/ 30 سنة و أقل من 40 سنة   
ج/ 40 وأقل من 50 سنة  د/ 50 سنة فأكثر

##### 3/ المؤهل العلمي

أ/ دبلوم وسيط  ب/ بكالوريوس   
ج/ دبلوم عالي  د/ ماجستير   
هـ/ زمالة مهنية  و/ دكتوراه

##### 4/ الوظيفة

أ/ مدير العام  ب/ مدير قطاع   
ج/ نائب المدير  د/ مدير إدارة   
هـ/ رئيس قسم  و/ أخرى

##### 5/ الخبرة العملية :

أ/ أقل من 5 سنة  ب/ 5 وأقل من 10   
ج/ 10 وأقل من 15 سنة  د/ 15 سنة فأكثر

##### 6/ عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها في مجال الهندرة:

أ/ دورة واحدة  ب/ دورتان   
ج/ ثلاثة دورات  د/ أربع دورات   
هـ/ لم التحق بأي دورة

## الجزء الثاني

السؤال الاول : هنالك مجموعة من العبارات المرتبطة بالمتغيرات الاقتصادية بمنظمتكم،

الرجاء قراءتها ووضع العلامة (√) بالخانة التي تعبر عن وجهة نظرك.

المتغيرات الاقتصادية: تعنى الخصائص أو عناصر النظام الإقتصادي الذي تعمل فيه المنظمة

مثل الدخل، وأسعار الفائدة وغيرها.

الرقم	العبرة أ/المحور الاول : المتغيرات الاقتصادية	وافق بشدة	وافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تؤثر المتغيرات الاقتصادية بصورة مباشرة على نمو منظمات الأعمال.					
2	معدل الدخل القومي يؤثر بصورة مباشرة على سير المنظمة					
3	القيود المالية التي تفرضها الدولة على منظمات الاعمال تؤثر بصورة مباشرة على حجم اعمالها وضعف عملياتها					
4	موقف الميزان التجاري بالسودان يؤدي الى انخفاض العائد في الأرباح والصادرات.					
5	إدارة النقد الأجنبي للدولة تؤثر على سلوك ونمو المنظمة وإستمراريتها .					
6	تؤثر المتغيرات الاقتصادية على سلوك المنظمة وعلى عملياتها في التبادل التجاري .					
7	أسعار المواد الأولية تؤثر على مناخ الإستثمار فى منظمات الأعمال ومستوى المخاطرة لديها.					
8	السياسة المالية النقدية للدولة لها تأثير على أنشطة المنظمه واستراتيجياتها.					
9	العوامل الاقتصادية التي تفرزها البيئة الخارجية يكون من الصعب على المنظمة التأثير عليها					
10	عدم الاستقرار الإقتصادي وتكامل الخطط الاقتصادية يؤدي الى تدني مستوى العمليات الإدارية بالمنظمة.					
11	يلزم دراسة وتقييم البيئة الاقتصادية المحيطة بالمنظمة تجنب المخاطر ووضع البدائل اللازمة لها.					
12	التنبؤ بالمتغيرات الاقتصادية يزيد من فعالية العمليات الادارية وأستمراريتها في تحقيق أهدافها					

**السؤال الثاني:** العبارات المرتبطة بالمتغيرات التكنولوجية والتي لها علاقة بالبيئة، الرجاء قراءتها ووضع العلامة (√) بالخانة التي تعبر عن وجهة نظرك.

**المتغيرات التكنولوجية:** تعنى الوسائل الفنية المستخدمة فى تحويل المدخلات الى مخرجات.

الرقم	العبرة	او افق بشدة	او افق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تعتبر القدرات التكنولوجية بالمنظمة اداة فاعلة في العمليات الادارية.					
2	تساعد القدرات التكنولوجية في اعادة بناء العمليات بالصورة المطلوبة.					
3	ارتفاع تكلفة التكنولوجيا الحديثة فى السودان تقلل من فرص نمو المنظمة.					
4	استيراد ماكينات وآليات أقل جودة وسرعة في تقديم المنتجات والخدمات تقلل من ربحية المنظمة.					
5	الإستثمار فى التكنولوجيا الحديثة عامل رئيس مرجح فى ميدان الأعمال .					
6	الإعتماد على الأيدى العاملة أكثر من اعتمادها على الإستثمار فى التكنولوجيا الحديثة يضعف من إمكانية التطوير.					
7	التكنولوجية الحديثة تمنح المنتج او الخدمة ميزة تسويقية					
8	التكنولوجية المستخدمة في معظم منظمات الأعمال لم تسهم في رفع الإنتاجية وتقديم الخدمة لتحقيق اهدافها					
9	أستخدام تكنولوجيا متطورة في منظمات الأعمال تطفى ميزة تنافسية لها.					
10	استخدام تكنولوجيا حديثة تساعد على اعادة هندسة العمليات الادارية بالصورة المطلوبة					
11	تحسين او تطوير التكنولوجيا يؤدى فى المدى المتوسط والبعيد الى تخفيض تكاليف عناصر الانتاج					
12	إمام المنظمة بالتطورات التكنولوجية في مجالها والاستعانة بها يكون لها السبق في تحقيق أهدافها.					

السؤال الثالث: المتغيرات الاجتماعية الثقافية التي لها أثر على سير المنظمة، الرجاء قرائتها وضع العلامة (√) بالخانة التي تعبر عن وجهة نظرك.

المتغيرات الاجتماعية : تعني المتغيرات التي تؤثر على المنظمة مثل الاعراف والتقاليد

التغيرات الثقافية : تعنى القيم التاريخية والحضارية المؤثرة على المنظمة والتي تؤثر على سلوك الفردى

والجماعى

الرقم	العبارة ج/المحور الثالث: المتغيرات الاجتماعية الثقافية	او افاق بشدة	او افاق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	ثقافة وصفات أفراد المنظمة تؤثر على قدرات مديري المنظمات عند تطبيق العمليات الادارية.					
2	المتغيرات الاجتماعية والثقافية تؤثر على المنظمة وأستمراريتها وربحيتها وعلى أسواقها و عملائها.					
3	التعقيد المتزايد فى البيئة الثقافية الاجتماعية يتطلب من منظمات الاعمال تغيير مستوى كفاءة ممارساتها الادارية					
4	تجاهل الاختلافات الثقافية يؤثر سلبا على الاداء بمنظمات الاعمال ويعرضها للصدمة الثقافية					
5	الزيادة في عدد السكان تعني الزيادة فى الطلب على المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة.					
6	تتأثر المنظمات بالمسؤولية الاجتماعية الناتجة عن متطلبات المجتمع.					
7	البيئة الاجتماعية والثقافية لها تأثير على نشاط المنظمة بالضغط المباشر من جهة الجماهير وأصحاب المصالح من جهة أخرى.					

السؤال الرابع : هناك مجموعة من العبارات المرتبطة بالموارد المتاحة بمنظمتكم والتي لها علاقة بالبيئة الداخلية، الرجاء قراءتها وضع العلامة (√) بالخانة التي تعبر عن وجهة نظرك.

الرقم	العبارة	اوافق بشدة	اوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يتوافر بالمنظمة الموارد المالية الكافية لتمويل كافة الانشطة بها.					
2	تستخدم الموارد المالية بالمنظمة بشكل كفاء					
3	الموارد البشرية بالمنظمة كافية من حيث المؤهلات والخبرات التراكمية لممارسة الأعمال الإدارية .					
4	الموارد البشرية بالمنظمة مدربة على العمليات الإنتاجية.					
5	يتم تصميم وتنفيذ وتقييم برامج تدريب لاساليب الادارة الحديثة بشكل مستمر بالمنظمة.					

السؤال الخامس: العبارات المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي بمنظمتكم، الرجاء قراءتها وضع العلامة (√) بالخانة التي تعبر عن وجهة نظرك.

التخطيط الإستراتيجي: [يعرف بأنه عمليات مستمرة ومنظمة لصناعة القرارات الجوهرية المتعلقة بمستقبل المنظمة.

الرقم	العبارات ه/المحور الخامس: التخطيط الاستراتيجي وعلاقته باعادة الهندسة	اوافق بشدة	اوافق	محايد	غير موافق بشدة
1	يتم تحديد أهداف المنظمة بشكل واضح ومحدد.				
2	يتم تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بشكل مستمر.				
3	هناك خطة واضحة ومحددة تشمل طاقة الانشطة بالمنظمة.				
4	الطرق والوسائل اللازمة للوصول الى أهداف المنظمة محددة بشكل واضح.				
5	يتم مراجعة الخطط الموجودة بالمنطقة بشكل دوري.				
6	تفهم رسالة المنظمة وتحديدها تحدد الاهداف والرؤي المستقبلية لها.				

السؤال السادس: العبارات المرتبطة بالثقافة التنظيمية بمنظمتكم قرائتها وضع العلامة (✓) بالخانة التي تعبر عن وجهة نظرك.

الثقافة التنظيمية: تعنى طرق التفكير والسلوك التي يشترك فيها أعضاء المنظمة.

الرقم	العبارات و/المحور السادس: الثقافة التنظيمية	او افاق بشدة	او افاق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
1	تقوم المنظمة بمراجعة الممارسات والانشطة التي تحسن ثقافة الابداع والتطور.					
2	يتم ترجمة قيم الابداع والتطوير الى ممارسات تدعم إعادة هندسة العمليات الادارية.					
3	يتم تطوير القيم الخاصة بالابداع والتحول من المنهجية التقليدية الى استحداث فرق عمليات دائمة او مؤقتة.					
4	العاملون بالمنظمة مهتمون بالافكار الحديثة مثل إعادة الهندسة.					
5	العاملون بالمنظمة لديهم تحدي كبير لتطوير وتطبيق الافكار الجديدة وانجاز العمل في الوحدات التنظيمية المناسبة.					
6	العاملون بالمنظمة يقبلون بالفشل كفرصة للتحسين والتطوير وإعادة الهندسة.					
7	العاملون بالمنظمة يتابعون تنفيذ الافكار الجديدة					
8	العاملون بالمنظمة يهتمون بأنجاز مهام خدمة العملاء					
9	العاملون بالمنظمة يبحثون عن التعلم بصورة مستمرة					

السؤال السابع: العبارات المرتبطة بالسّمات المتوفرة للقيادة الإدارية بمنظمتكم الرجاء قراءتها وضع العلامة (√) بالخانة التي تعبر عن وجهة نظرك.

العبارات المرتبطة والمتعلقة بتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية ، الرجاء قراءتها جيدا ووضع علامة ( ) بالخانة التي تعبر عن وجهة نظرك إعادة الهندسة: تعنى عملية إعادة تفكير وتغيير جزرى لعمليات المنظمة لتحقيق تحسن كبير وهائل فى أداء المنظمة.

					1	يمكن تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمنظمة في ظل الموارد المتاحة.
					2	المنظمة لديها القدرة الكافية من الامكانيات والموارد على إعادة تصميم عملياتها.
					3	إعادة هندسة العمليات الإدارية يمكن ان تحسن القدرة التنافسية للمنظمة.
					4	إعادة هندسة العمليات الإدارية يمكن ان تحسن من ادارة المنظمة من ناحية الموارد المالية.
					5	إعادة هندسة العمليات الإدارية مفيدة للمنظمة من ناحية تقسيم الموارد.
					6	اعادة هندسة العمليات الإدارية مفهوم مقبول للإدارة العليا بالمنظمة.
					7	العاملون بالمنظمة لديهم توافق مع مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية.
					8	المنظمة تتطلع لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية