

تاريخ الإرسال (2020-05-05)، تاريخ قبول النشر (2020-07-19)

أ. تغريد عوض عبد الحليم عبد الفاضل

اسم الباحث:

جامعة طيبة- المملكة العربية السعودية  
جامعة أمدرمان الإسلامية- السودان

اسم الجامعة والبلد:

\* البريد الإلكتروني للباحث المرسل:

E-mail address:

[dr.tagreed@windowslive.com](mailto:dr.tagreed@windowslive.com)

<https://doi.org/10.33976/IUGJEB.29.1/2021/4>

## دور الهندرة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة شركة كوفتي للمواد الغذائية

المخلص:

هدفت الدراسة إلي دراسة واقع الهندرة بأبعادها (التنظيمي، البشري، التكنولوجي) ودورها في تحقيق الميزة التنافسية بشركة كوفتي للمواد الغذائية بالسودان، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتم جمع البيانات الأولية للدراسة من خلال أداة الاستبيان باستخدام اسلوب الحصر الشامل. وتم تحليل الاستبانة باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. وكان من أهم نتائج الدراسة توفر البعد التنظيمي في شركة كوفتي للمواد الغذائية في متوسط عام مقداره (4,11) وبانحراف معياري (0,700)، وكان من أهم نتائج الدراسة كذلك توفر البعد البشري في شركة كوفتي للمواد الغذائية، في متوسط عام مقداره (3,71) وبانحراف معياري (0,961)، كما كان من أهم نتائج الدراسة توفر البعد التكنولوجي في شركة كوفتي للمواد الغذائية، في متوسط عام مقداره (3,59) وبانحراف معياري (0,985)، وكان من أهم توصيات الدراسة، ضرورة قيام الشركة بتخصيص مبالغ مالية سنوية موجهة نحو إعادة هندسة العمليات بهدف تعزيز القدرات التنافسية لها في التقدم التكنولوجي المتسارع في أنظمة المعلومات، ضرورة قيام الشركة بتشكيل لجان دائمة لبحث العمليات اليومية وإعادة هندستها لضمان تحسينها المستمر وربط أدائها بتحقيق الميزة التنافسية.

كلمات مفتاحية: الهندرة، البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد التكنولوجي، الميزة التنافسية.

### The Role of Reengineering in achieving Competitive Advantage Case study: Kofftea Foodstuff Company in Sudan

**Abstract:**

The study aimed to study the reality of Reengineering in its dimensions (organizational, human, and technological) and its role in achieving the competitive advantage in Kofftea Foodstuff Company in Sudan, and the study relied on the descriptive analytical approach. The primary data for the study were collected through the questionnaire tool using the comprehensive survey method. The questionnaire was analyzed using the SPSS statistical program. One of the most important results of the study was the availability of the organizational dimension in Kofftea Foodstuff Company in a general average of (4,11) and a standard deviation (0,700). One of the most important results of the study was the availability of the human dimension in Kofftea Foodstuff Company, in an average year of (3, 71) With a standard deviation (0,961), and one of the most important results of the study was the availability of the technological dimension in Kofftea Foodstuff Company, in an average year of (3,59) and a standard deviation (0,985), and one of the most important recommendations of the study was the need for the company to allocate financial sums An annual directed towards re-engineering operations in order to enhance its competitive capabilities in the accelerating technological progress in information systems, the need for the company to set up permanent committees to research daily operations and re-engineering them to ensure continuous improvement and link their performance to achieve competitive advantage.

**Key words:** Reengineering, organizational dimension, human dimension, technological dimension Competitive advantage.

**مقدمة:**

الهندرة كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتي (هندسة) و (إدارة) وهي ترجمة للكلمتين الإنجليزيتين (Business Reengineering) أي إعادة هندسة الأعمال. يمكن القول أن الهندرة تعد خطوة متقدمة جداً نحو تحقيق تحسينات جوهرية في معايير الأداء الحاسمة المتمثلة في الجودة والسرعة، وتهدف إلى التركيز على الأنشطة والتمحور حول العميل وتوحيد الأعمال ودمجها، كما تهدف إلى التغيير الجذري في الأداء وتطوير بيئة الإدارة. كما أن تنافسية المنظمة تكمن في قدرتها علي إنتاج منتجات ذات نوعية جيدة وبسعر مقبول من طرف المستهلك، وتفرض بالتالي علي كل من يعاصره ضرورة الأخذ بالمفاهيم والآليات الجديدة والمتجددة، وقد كان أخطر آثار العصر الجديد بروز التنافسية كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المنظمات بدرجة غير مسبوقه، من هنا أصبحت المنظمة في موقف يحتم عليها العمل الجاد المستمر لاكتساب الميزات التنافسية لإمكان تحسين موقعها في الأسواق أو حتي مجرد المحافظة عليه في مواجهة ضغوط المنافسين. تتناول الدراسة دور الهندرة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الشركة المبحوثة شركة كوفتى للمواد الغذائية التي تعمل في القطاع الصناعي بالسودان.

**أولاً: مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:**

إن مشكلة الدراسة نابعة من واقع ملاحظة الباحثة أن إدارة شركة كوفتى للمواد الغذائية تعاني من مشاكل كبرى في تحقيق الأهداف وذلك لعدم قدرتها على إعادة هندسة العمليات بالشركة نسبة لوجود ضعف في تمكين وتدريب العاملين لديها في سبيل تحقيق ميزة تنافسية، كما يوجد ضعف في البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات ودعم الإدارة العليا. ويشير ما سبق لقلة اهتمام الشركة المبحوثة بأسس تطبيق إعادة الهندسة لتحقيق ميزة تنافسية عبر تجويد خدماتها من خلال استخدام إجراءات الهندرة للبعد التنظيمي والبعدي البشري والبعدي التكنولوجي، ويمكن التعبير عن مشكلة الدراسة من خلال التساؤل الرئيس التالي: ما هو دور إجراءات الهندرة بأبعادها (التنظيمي، البشري، التكنولوجي) في تحقيق الميزة التنافسية في شركة كوفتى للمواد الغذائية؟، ويتفرع منه الأسئلة التالية:

1. ما واقع الميزة التنافسية بأبعادها في شركة كوفتى للمواد الغذائية؟
2. ما طبيعة إمكانية إجراءات الهندرة في شركة كوفتى للمواد الغذائية؟
3. ما واقع العلاقة بين الهندرة وتحقيق الميزة التنافسية في شركة كوفتى للمواد الغذائية؟

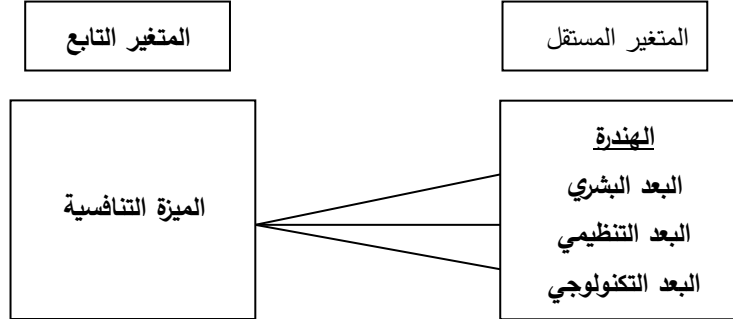
**ثانياً: فروض الدراسة:****للإجابة عن تساؤلات الدراسة اشتمت الفرضيات الآتية:**

**1.الفرض الرئيس:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهندرة والميزة التنافسية في شركة كوفتى للمواد الغذائية، ويتفرع منه الفروض الفرعية التالية:

- 1.1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجراءات الهندرة للبعد التنظيمي والميزة التنافسية في شركة كوفتى للمواد الغذائية
- 2.1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجراءات الهندرة للبعد البشري والميزة التنافسية في شركة كوفتى للمواد الغذائية
- 3.1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجراءات الهندرة للبعد التكنولوجي والميزة التنافسية في شركة كوفتى للمواد الغذائية

## ثالثاً: أنموذج الدراسة:

## شكل (1): أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث بتصريف، 2020م

## رابعاً: أهداف الدراسة:

1. دراسة واقع الهندرة بأبعادها (البشري، التنظيمي، التكنولوجي) ودورها في الميزة التنافسية بشركة كوفتى للمواد الغذائية.
2. التعرف على مفاهيم وابعاد الهندرة والميزة التنافسية وطرق تحقيقها.
3. الكشف عن نقاط القوة والضعف في نظام العمليات الإدارية بشركة كوفتى للمواد الغذائية.
4. الوصول إلي توصيات مهمة تفيد متخذي القرار في شركة كوفتى للمواد الغذائية.

1. دراسة **Mc Adam & Donaghy (1999)**، هدفت الدراسة للبحث في تصورات الموظفين فيما يتعلق بعوامل النجاح الحاسمة، وذلك من أجل تطبيق ناجح لإعادة هندسة العمليات في القطاع العام، وتوصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج كان أهمها أن العديد من العوامل الرئيسية الحاسمة لنجاح إعادة هندسة العمليات في القطاع الخاص لها نفس الأهمية بالنسبة لنجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات في القطاع العام.

2. دراسة **الأغا (2006)**، هدفت إلي التعرف على إعادة هندسة العمليات الإدارية في المصارف بمحافظة قطاع غزة من خلال التعرف على مدى تأثير وعلاقة بعض العوامل المؤثرة في إعادة الهندسة، وتمثل مجتمع وعينة الدراسة من المدراء العامون والمدراء ورؤساء الأقسام بالمصارف العاملة في محافظات قطاع غزة، وقد تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي والاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات حيث تم توزيع 150 استبانة. وتوصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج كان أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha=0.05)$  بين هندسة العمليات الإدارية الكفاء و العوامل المؤثرة بها مثل إعادة بناء الهياكل التنظيمية، قدرات تكنولوجيا عالية، زيادة صحة وفاعلية العمليات المصرفية التي تتجزأ هذه المصارف، تغيرات في توقعات العميل وتحسين معايير الجودة الشاملة.

3. دراسة **شعبان (2008)**، هدفت الدراسة إلى اختبار ودراسة العلاقة بين هندسة العمليات الإدارية وبعض من العوامل المؤثرة في تطبيقها، وهي الثقافة التنظيمية، والتخطيط الاستراتيجي، والموارد المتاحة، وشمل مجتمع الدراسة مديري الإدارة العليا بشركة كهرباء السعودية بالمنطقة الوسطى والتي تشمل مدينة الرياض وبعض المحافظات التابعة لها، والبالغ عددهم 137 مديراً. وتوصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج كان أهمها الثقافة التنظيمية السائدة بالشركة كانت مناسبة لتطبيق عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية، وإن هناك علاقة ارتباطية معنوية موجبة بينها وبين إعادة هندسة العمليات الإدارية وكذلك إن عملية التخطيط الاستراتيجي بالشركة كانت

غير فعالة واعتمادها في التخطيط على النمط التقليدي، وإن هناك علاقة ارتباطية معنوية سالبة بينها وبين عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية، وكذلك إن الموارد المتاحة بالشركة موضع الدراسة كافية، وأن هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بينها وبين إعادة هندسة العمليات الإدارية.

4. دراسة رانيا أبو عوض (2015)، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الاداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام، اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي، حيث طبقت الدراسة على مجتمع الدراسة البالغ (90) موظفاً وموظفة أي تم استخدام الحصر الشامل، حيث تم توزيع (90) استبانة على مجتمع الدراسة. توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها أن أبعاد الهندرة تتوافر في ديوان الموظفين العام بنسبة 58.65% وهي نوعاً ما تعتبر مقبولة، أن مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في ديوان الموظفين العام 64.93% وهي نسبة تعتبر جيدة، وجود علاقة طردية بين مدى توافر أبعاد الهندرة في ديوان الموظفين العام وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين فيه. وقد أوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها، ضرورة اقتناع الإدارة العليا بالديوان بالتغيير وبعملية الهندرة حتى يقوموا بدورهم بإقناع العاملين بهذه العملية، الاستفادة من التطور التكنولوجي في أنظمة المعلومات والحاسوب والاتصالات الحديثة والعمل على استغلالها بشكل أمثل، ربط نظام التقييم بعملية التدريب لتحديد احتياجات العاملين للدورات بدقة، وذلك لتحسين وتطوير مهاراتهم مما يزيد من أدائهم الوظيفي.

5. دراسة الكحلوت (2017)، هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم وواقع إعادة هندسة العمليات والمهام والأنشطة المرتبطة بها، ودراسة العلاقة ما بين إعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية في غزة وتحقيق الميزة التنافسية لها، ولتحقيق هذه الأهداف اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وقد توصل الباحث لمجموعة من النتائج حسب إجابات عينة البحث من الأكاديميين الإداريين في الجامعات الفلسطينية العاملة في غزة والتي تمثلت في تطبيق إعادة هندسة العمليات في الجامعات الفلسطينية بمعدل مرتفع بنسبة 71.6%، الميزة التنافسية للجامعات محل البحث تعتبر مرتفعة بنسبة 74.8%، القيادة العليا للجامعات محل البحث تدعم تطبيق إعادة الهندسة، بنسبة 72.6%. وفي ضوء نتائج الدراسة قدم الباحث مجموعة من التوصيات، والمقترحات التي قد تساهم في تعزيز تطبيق إعادة هندسة العمليات وتدعيم الميزة التنافسية للجامعات من أهمها، ضرورة إجراء دراسة تقييمية لواقع تطبيقات تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في الجامعات المحلية ومدى ملاءمتها لعمليات إعادة هندسة العمليات، ضرورة قيام الجامعات المحلية بتخصيص مبالغ مالية سنوية موجهة نحو إعادة هندسة العمليات بهدف تعزيز القدرات التنافسية لها في التقدم التكنولوجي المتسارع في أنظمة المعلومات، ضرورة تشكيل لجان دائمة لبحث العمليات اليومية وإعادة هندستها لضمان تحسينها المستمر وربط أدائها بتحقيق الميزة التنافسية.

#### سادساً: التعليق على الدراسات السابقة:

تشابهت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في تناول متغير الهندرة مع الاختلافات الطفيفة في الأبعاد الخاصة بالهندرة حيث تناولت الدراسة الحالية كل من (البعد التنظيمي، البعد البشري والبعد التكنولوجي)، كما اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مجتمع التطبيق والاطار الزمني للبحث.

## الجزء الثاني: الإطار المفاهيمي للهندرة والميزة التنافسية:

## أولاً: مفهوم الهندرة:

ظهر مفهوم الهندرة لأول مرة في مقابلة نشرها توماس دافنبورت وجيمس شورت (Thomas Davenport and James Short) في صيف 1990م وفي الصيف نفسه نشر مايكل هامر (Michael Hammer) مقالة أخرى وسعت من المفهوم وعمقته، وتقوم فلسفة الهندرة كمدخل لتصميم الوظائف على مفهوم التغيير الشامل لتصميم العمل، وبتعبير أدق هي: "إعادة التفكير بشكل جذري وإعادة التصميم بشكل راديكالي لعمليات العمل لتحقيق تحسينات دراماتيكية في المعايير الحالية الأساسية للأداء، مثل: التكاليف، أو الخدمة أو السرعة، وثمة أربعة عوامل أساسية في تصميم العمل وفقاً لمنظور الهندرة: (الرشيد، 2009: 176).

1. يجب تنظيم العمل حول النتائج أو المخرجات وليس المهام.
2. إلغاء العمليات غير الضرورية التي تعد هدراً، واستخدام أقل عدد ممكن من الأفراد لأداء العمل.
3. إعادة تصميم الثقافة التنظيمية، من خلال بناء مناخ يتسم بالثقة العالية بين الأفراد ويظهر فيه التزام الإدارة العليا بالتغيير.
4. المشاركة من قبل الجميع (الموظفين والقيادة) في التصميم والتنفيذ.

## جدول (1): تعريف الهندرة:

الرقم	المؤلف والسنة	تعريف الهندرة
1	(Hammer, 1993:345)	إعادة التصميم الجذري والسريع للعمليات الإدارية الاستراتيجية ذات القيمة المضافة المتحققة إلى جانب التنظيم وسياسات البنى المنظمة التي تساعد تلك العمليات وذلك بهدف تحقيق طموحات عالية من الأهداف التنظيمية.
2	(العجمي، 2008: 307)	عملية تهدف إلى إعادة التصميم الجوهري للعمليات الإدارية وتعتبر مثل هذه العملية مناسبة في المواقف التي تكون فيها البيئة سريعة التغيير والاستجابة.
3	(عامر وقنديل، 2010: 318)	أحد المدخل الإدارية الحديثة الذي يهدف إلى إحداث تغيير جذري وسريع في المنظمات من خلال إعادة تصميم العمليات الاستراتيجية والسياسات والهياكل التنظيمية والقيم والافتراضات المساندة بشكل غير تقليدي.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المراجع ذات العلاقة.

## ثانياً: مبادئ الهندرة:

- تقوم الهندرة على عدد من المبادئ الأساسية والتي حددها (Hammer) وذكرها رسلان (2013: 100-101) كما يلي:
1. دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة.
  2. الموظفون يتخذون القرارات ويصبح اتخاذ القرار جزء من عمل الموظف.
  3. تنفيذ خطوات العمليات حسب طبيعتها.
  4. تعدد وتنوع خصائص العمليات لكي تتناسب مع الحالات الإنتاجية المختلفة.
  5. إنجاز العمل في المكان المناسب.
  6. خفض مستويات الرقابة والمراجعة واستخدام الضوابط الرقابية في حدود فعاليتها وجدواها الاقتصادية فقط.
  7. تقليل الحاجة إلى مطابقة المعلومات.

8. إدخال مفهوم مدير العملية بالأخص عندما تكون خطوات العملية معقدة أو موزعة بين جهات ومواقع مختلفة فيقوم مدير العملية بالتنسيق بين أطراف العملية ويظهر أمام العميل كجهة مسؤولة عن العملية بأكملها.
9. الجمع بين المركزية واللامركزية باستخدام تقنية المعلومات المتطورة والتي تمكن الإدارات من العمل بصورة مستقلة والاستفادة من مزايا المركزية عن طريق ربط الإدارات بشبكة اتصالات موحدة.

### ثالثاً: خصائص الهندرة:

من أهم خصائص الهندرة والتي ذكرها عبودي (2007: 250) ما يلي:

1. الهندرة هي بداية من نقطة الصفر، بمعنى التغيير الجذري.
2. الهندرة تختلف اختلافاً أساسياً عن أساليب التطوير الإداري التقليدية.
3. الهندرة تركز على العملاء وعلى العمليات الإدارية لا على الأنشطة.
4. الهندرة تركز على الاستخدام الضروري والملح لأنظمة تقنية المعلومات.

### رابعاً: - الأبعاد المؤثرة في الهندرة:

#### 1. البعد التنظيمي:

تناول مفهوم الهيكل التنظيمي الكثير من علماء التنظيم الأوائل والمعاصرين، وأيضاً عدداً غير قليل من الممارسين، حيث يعرف الهيكل التنظيمي على أنه مجموعة القواعد واللوائح البيروقراطية التي تعطي الحق لمجموعة الأفراد أن تصدر الأوامر لأفراد آخرين على نحو يحقق الرشد والكفاءة، ولتحقيق السيطرة الشرعية على مجموعة كبيرة من الأفراد يجب أن يشعروا بأن عليهم الالتزام بطاعة أوامر الرئيس، وفي نفس الوقت يجب أن يعتقد الرئيس بأن له الحق في إصدار الأوامر للتابعين. (المغربي، 2001: 57).

يشير الهيكل التنظيمي إلى ترتيب الأجزاء المختلفة في المنظمة في وضع كلي يوضح العناصر الهيكلية والعلاقة بين هذه العناصر المستخدمة في إدارة المنظمة ككل، إنه نظام المهام وانسياب الأعمال وعلاقات السلطة وقنوات الاتصال التي تربط أعمال الأشخاص والمجموعات المختلفة في المنظمة بعضها البعض، وهذا ما يسمى بالهيكل التنظيمي الرسمي. (العتيبي، 2002: 121). وفي كثير من منظمات الأعمال يوجد الهياكل التنظيمية الرسمية وهي الهياكل التنظيمية التي تعكس الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة، والتي فيه تحدد الأعمال والأنشطة وتقسيمها والعلاقات الوظيفية والسلطة والمسؤولية. (أبوبكر، 2000: 44)

#### 2. البعد البشري:

في كثير من الشركات ومنظمات الأعمال يعتبر الموظفين هم الهدف الأكثر إفادة على الإطلاق من أجل أن تتضح إعادة هندسة العمليات، لذا يجب علينا أن نركز على إدارة الموارد البشرية فهي الطريقة المستخدمة لدى المنظمات والمؤسسات العالمية لاختيار وتطوير وتقسيم وتعزيز الموظفين لتحقيق النسبة الكاملة للقوى العاملة لخدمة وإثراء أهداف الشركة وأدائها. (حريم، 2004: 47).

#### 3. البعد التكنولوجي:

عرف الهادي (1989: 32) تعريف تكنولوجيا المعلومات بأنها خليط من أجهزة الكمبيوتر ووسائل الاتصال ابتداء من الالياف الضوئية إلى الأقمار الصناعية وتقنيات المصغرات الفيلمية والاستتساخ، وتمثل مجموعة كبيرة من الاختراعات والتكنيك الذي يستخدم المعلومات خارج العقل البشري.

يذكر النجار (2005: 181) أن تكنولوجيا المعلومات تساعد في عمليات إعادة الهندسة من خلال العناصر التالية:

- أ. الاعتماد على الإنترنت والبريد الإلكتروني والمصادر المتعددة للمعلومات في ذات الوقت.
- ب. التحول من قاعدة البيانات ونظام المعلومات الإدارية إلى شبكة المعلومات التي تساعد على أداء العمل.
- ج. الاستفادة من شبكة الاتصالات السلكية واللاسلكية.
- د. التحول من مركزية القرارات إلى شبكات القرارات، حيث يصبح كل فرد مسؤولاً عن اتخاذ القرار.
- هـ. إرسال التقارير الفورية (online) دون التواجد بالمكاتب من خلال الحاسوب المحمول.
- و. التحول من الاتصالات الشخصية بالعملاء إلى الاتصالات الموضوعية الفعالة.

#### خامساً: الميزة التنافسية:

#### خامساً: الميزة التنافسية:

حسب عبد الوهاب (2015م:46)، تؤكد معظم الدراسات بأن مفهوم الميزة التنافسية يشير إلى قدرة إنتاج سلع أو تقديم خدمات إلى الزبائن بطريقة متميزة عما يقدمه المنافسون الآخرون من خلال استغلال المنظمة لمصادر القوة لديها لإضافة قيمة معينة لمنتجاتها بطريقة يعجز عن تنفيذها المنافسون الآخرون.

كما يرى (أوبكر، 2011:13) أن مفهوم الميزة التنافسية يشير إلى قدرة المنظمة على صيانة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط، وتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستعمال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجيات التنافسية.

فيما يعرفها العارف (2000:76) بأنها نقطة قوة تملكها المؤسسة لوقت معين وتتميز بها عن منافسيها، ولكن لا شيء يمنع المنافسين من اكتساب هذه الميزة في زمن معقول، لذا يجب على كل مؤسسة أن تنظر إلى الأمام وتتمى خططها الاستراتيجية لمقابلة الظروف المتغيرة والمتجددة في البيئة الخارجية، ولا توجد استراتيجية تعتبر مثلى لكل المؤسسات وعلى كل مؤسسة أن تحدد خطة اللعب التي تحسن موقعها وفرصها وأهدافها ومواردها، ويتوقف ذلك على مدى القدرة على متابعة التغيرات البيئية التي تتصف بالديناميكية والتعقد.

كما يرى ارمسترونج (2008:37) أن مايكل بورتر هو أول من قام بتأسيس مفهوم الميزة التنافسية عام 1985م، في حين يؤكد بورتر على أن الميزة التنافسية تنشأ من شركة تقوم بتأسيس قيمة لها بين عملائها، لكي تصل إلى ذلك تقوم الشركة باختيار الأسواق التي يمكنها التفوق فيها، وتتقدم بشكل ملموس على منافسيها عن طريق تحسين وضعها بشكل مستمر، ويؤكد بورتر على أهمية التميز الذي يتضمن طرح المنتج أو الخدمة التي يتم تقديمها من الوجهة الصناعية على اعتبار أنها فريدة، والتركيز على رؤية مجموعة مشترين أو المنتج بشكل أكثر كفاءة، وتميزها عن المنافسين الموجودين بشكل أكبر في السوق، كما قام بتطوير الإطار العملي الذي قام بتعريفه بناءً على ثلاثة استراتيجيات فعالة يمكن أن تقوم المنظمة باستغلالها لكسب التميز التنافسي وهي:

- الإبداع، وذلك لكونها منتجاً فريداً على العملاء.
- الجودة، وتعنى طرح بضائع وخدمات تتميز بالجودة والكفاءة العالية للعملاء.
- قيادة التكلفة، وهي النتيجة التي تم التخطيط لها في السياسات وتهدف إلى إدارة النفقات بشكل جيد.



## جدول (2): تعريف الميزة التنافسية:

الرقم	المؤلف والسنة	تعريف الميزة التنافسية
1	(قندوز، 2015: 74)	تنشأ الميزة التنافسية بمجرد وصول الشركة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية مقارنة بتلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً أي بمجرد إحداث الشركة لعملية إيداع.
2	(سويسي والخافجي: 2014: 70)	العملية التي يكافح فيها كيان ما للتفوق على آخر، وهذا الكيان يمكن أن يكون شخصاً أو منظمة أو دولة، والهدف هو الفوز ولكي تكون المنظمة منافسة ينبغي عليها أن توفر عدة عوامل مثل القدرة والرغبة في الفوز والولاء أو الإلتزام وتوفر الموارد المحددة.
3	(السلي، 2001: 104)	المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومناقص للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المراجع ذات العلاقة.

## سادساً: استراتيجيات الميزة التنافسية:

تعرف استراتيجية التنافس على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين، وهذه الإستراتيجية تتحدد من خلال ثلاث مكونات رئيسية، وهي: طريقة التنافس، حلبة التنافس وأساس التنافس. (خليل، 1998: 81)

كما تحقق المؤسسات مزايا تنافسية تمكنها من التفوق على منافسيها، من خلالها تتحدد الكيفية التي تنافس بها في مجال أعمال أو صناعة معينة، وتبنى المؤسسة مزاياها التنافسية عندما تتخذ خطوات تمكنها من الحصول على مزايا أفضل من منافسيها لجذب العملاء من خلال تحقيق القيمة للعميل وبشكل متميز عن المنافسين وتختلف تلك الخطوات من مؤسسة إلى أخرى، فعلى سبيل المثال يعد تصنيع المنتج بالتنوع الأفضل والأقل سعراً مع توفير سرعة الاستجابة لطلب العميل مزايا يدرکها العميل وتحقق القيمة له، ويرتبط تحقيق ذلك بالخيارات الاستراتيجية التنافسية في مستوى وحدات الأعمال. (الغالبى وإدریس، 2009: 417)

في عام 1980م وضع بورتر ثلاث استراتيجيات عامة كوسائل تمكن المؤسسات من الاستفادة منها في التعامل مع المؤسسات المنافسة داخل نفس الصناعة وبالتالي اختيار الاستراتيجية المناسبة مع ظروف المؤسسة الداخلية والخارجية وهي:-

## 1. استراتيجية قيادة التكلفة:

تركز هذه الاستراتيجية اهتمامها بتخفيض الكلفة إلى أدنى مستوى ممكن دون التأثير على معدل الإنتاج وذلك إستناداً لمفهوم الخبرة والاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة المتاحة، وهو ما يتفق مع مفهوم الكفاءة الإنتاجية الذي يركز أحد جوانبه على الضغط على التكاليف إلى أدنى حد مقبول، كما يتطلب هذا الخيار بناء الإمكانيات التصنيعية ذات الكفاءة العالية والاستمرار على تخفيض التكاليف إضافة إلى تقليل النفقات إلى الحد الأدنى في مجال البحوث والتطوير وخدمات البيع والإعلان.. إلخ، يعطي التمتع بكلفة منخفضة المؤسسة قوة



دفاعية ضد المنافسين ويمكن تمثيل مصادر الميزة التنافسية التي تضمنها خيار قيادة التكلفة ضمن مفهوم سلسلة القيمة. (الصميدعى وعثمان، 2001: 367)

تلجأ بعض المنظمات إلي مثل هذه الاستراتيجية من خلال تقديم المنتجات والخدمات وبأقل الأسعار الممكنة في ضوء ما هو متاح من قبل المنظمات المنافسة وتهدف هذه الاستراتيجية إلي زيادة الإيرادات وتقليل التكاليف وهذه التكاليف تكون بطبيعة الحال قليلة بالنسبة للمنظمات الموجودة في السوق أصلاً كما هو الحال في صناعة السيارات اليابانية والألمانية والأمريكية أو المنظمات ذات الحصة السوقية العالية الفوائد التي تحققها من اقتصاديات الحجم. (حمدان وإدريس، 2007: 162)

## 2. استراتيجية التميز:

وفقاً لهذه الاستراتيجية فإن المؤسسة تقوم بتمييز منتجاتها عن المنتجات الأخرى المنافسة، ويرتكز هذا الخيار في أن تتمكن المؤسسة من تلبية حاجات ورغبات عملائها بطريقة فريدة، من خلال تقديم منتجات مبدعة وذات نوعية عالية، وذلك بإضافة أشكال جديدة على خط المنتجات القائمة بشرط عدم التخلي عن ما هو موجود من منتجات في خطوط إنتاجها، ومن أهم السمات التي تسيطر على هذا الخيار هو الاهتمام بالنوعية بحيث تسمح للمؤسسة بالمحافظة على نفسها من المنافسين دون الاشتراك معهم في المنافسة السعرية، يمكن تمثيل الميزة التنافسية لهذه الاستراتيجية من خلال إنشاء سلسلة القيمة لكل من المؤسسة وعملائها، حيث يمكن إيجاد صلات وروابط بين مجموعة الأنشطة والنقطة الهامة هنا هي تحديد الأنشطة التي تستطيع المؤسسة أن تخلق من خلالها قيمة للمشتري. (سادلر، 2008: 296)

يتطلب تطبيق هذه الاستراتيجية ايجاد منتجات / خدمات متفوقة بنظر المستهلكين مقارنة مع المنافسين، ويتم ذلك من خلال بناء شهرة للمنتج من خلال الدعاية والتحسين المستمر على المنتج لتمييزه عن غيره أو تزويد السوق بموزعين جدد بكفاءة عالية أو التميز بخدمة ما بعد البيع بالمقارنة مع المنافسين وكل هذه الأمور تتم بالدعاية المستمرة حيث تلعب دور مهم في استراتيجية التميز. (الجابري، 2013: 31)

هناك العديد من المداخل لتمييز منتج إحدى الشركات عن الشركات المنافسة وهي تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، والتصميم الهندسي والأداء، جودة غير عادية (متميزة)، الريادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة، وجود خطأ متكاملاً من المنتجات، وأخيراً سمعة جيدة، وتزايد درجات نجاح استراتيجية التميز في حالة ما إذا كانت الشركة تتمتع بمهارات وجوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة ومن أهم مجالات التميز التي تحقق ميزة تنافسية أفضل ولفترة زمنية أطول والتي ذكرها خليل (1998: 118-120) تتمثل في الآتي:

أ- التمييز على أساس التفوق التقني.

ب- التمييز على أساس الجودة.

ج- التمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك.

د- التمييز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيه.

هنالك أربع طرق يمكن للمنظمات اتباعها لتحقيق استراتيجية (تخفيض التكاليف) واستراتيجية (التمييز) والتي تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية وقد ذكرها جاد الرب (2016: 234-235) كما يلي:

أ/ طريقة تحقيق الكفاءة: خفض قيمة المدخلات لزيادة قيمة المخرجات من خلال ترشيد تكاليف المواد الخام وقطع الغيار وترشيد وقت الإنتاج وترشيد النفقات غير المباشرة الأخرى.

ب/ طريقة تحقيق الجودة: تقديم الخدمات طبقاً للمواصفات المحددة والتي ترضى رغبات وحاجات العملاء.

ج/ طريقة تحقيق الإبداع والسرعة والمرونة: يحقق الإبداع إنتاج منتجات بطرق جديدة وحديثة تكون في التصميم، الإنتاج، العمليات، التكنولوجيا، الهياكل والمهام التنظيمية والإجراءات وغيرها.

د/ طريقة الاستجابة للعملاء: تحقيق الرضا التام للعملاء عن الخدمات التي تقدمها المنظمة من خلال تقديم خدمة ما بعد البيع متميزة عن المنافسين، والشراكة مع العملاء والحصول على مقترحاتهم يساهم في تحقيق الإنتاج المتميز والخدمات الفعالة في المستقبل. كما يرتكز هذا الخيار على تقديم المنتجات أو الخدمات المتميزة عن تلك المتوافرة في السوق المنافس من حيث نوعيته وتبرز هذه الاستراتيجية في صناعة السيارات إذ يعتمد المنتجون على تقديم الفريد من نوعه إلي السوق، وكما هو الحال التميز بالحجم، المرونة، التسليم، أو تميز أكثر من واحدة من هذه الأهداف مثلاً المرونة والتسليم أي الاستجابة العالية للتغيير مع الاستجابة العالية في الإيفاء بمواعيد التجهيز. (حمدان وإدريس، 2007: 162)

### 3. استراتيجية التركيز:

استراتيجية التركيز تعنى تقديم المنتج بجودة عالية لمجموعة محددة من الزبائن أو منظمة محددة أو سوق ضيق، واستراتيجية التركيز من حيث طبيعتها تكون إما بالتركيز على السعر أو التركيز على المنتج، التركيز على السعر يكون بأن تقدم المؤسسة المنتج/ الخدمة لسوق ضيق بسعر أقل من المنافسين، بينما في حالة التركيز على المنتج فإن الشركة تقدم منتجها / خدمتها لسوق محدد بنوعية منتج يختلف عن المنافسين، وتعتبر هذه الاستراتيجية ناجعة للشركات الصغيرة حيث تتمتع بالقدرة على متابعة منتجاتها في الأسواق الضيقة. تستند هذه الاستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدود بحيث يتم التركيز على منتج منفرد أو عدد محدد من المنتجات المتقاربة جداً، أو التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المؤسسة في هذا الجزء من خلال إما قيادة التكاليف أو التميز داخل قطاع سوقي مستهدف. (الغالبى وإدريس، 2009: 421)

### سابعاً: نبذة عن شركة كوفتى للمواد الغذائية:

تأسست شركة كوفتى التجارية المحدودة في السودان في العام 1984م، ويمثل نشاط الشركة في تجارة الشاي والبن وخلال هذا الفترة الطويلة امتلكت رصيلاً مقدراً من الإنجازات والإمكانات في مجال تجارة الشاي والبن.

تعنى كلمه كوفتى بن وشاي وصاحب هذه التسمية المميزة هو مؤسس ورئيس مجلس الإدارة السيد/ محمد صالح إدريس وهو الشخص رقم واحد في شركه كوفتى التجارية المحدودة. يتم استيراد الشاي من كينيا وشرق افريقيا وكولومبيا والبن من البرازيل ويوغندا. مسيرة شركة كوفتى تتمثل في مراحل عدة غنية بالإنجازات والعمل الجاد، ومن أهم مراحل مسيرة شركة كوفتى، مرحلة مصنع الرميلا لتعبئة الشاي، وقد كانت هذه المرحلة هي الأقوى لوضع منتجات الشركة بشكل مرضى بالنسبة للمستهلك، ثم توالى الإنجازات المؤثرة في إنعاش الشركة والنقلات الفعالة في السوق السوداني. ومن أكبر النقلات في تاريخ الشركة انتاج الماركة المعروفة بشاي الغزلتين، وهو شاي درجة أولى يتم استيراده من كينيا منذ العام 1993م والذي يعتبر الشاي رقم واحد في السودان ومازال محافظاً على جودته منذ ذلك العهد إلى تاريخ اليوم، ومنها تم إنتاج مختلف العبوات من ماركة الغزلتين. وتعتبر شركة

كوفتى التجارية عضواً في منظومة اتحاد تجار الشاي بشرق افريقيا. ومن النقلات الكبرى والمؤثرة جداً انتقال الشركة والمصنع للمقر الجديد الذى تم تجهيزه على أعلى مستوى من صالات إنتاج إلى معامل ومخازن.

**يتلخص جزء من انجازات الشركة في:** (منشورات شركة كوفتى، المنشورى السنوى، 2019م)

1. إنشاء مصنع ضخمة للتعبئة.
2. إيجاد ماركة شاي الغزالتين.
3. إنتاج عبوات تتمثل في شكل التى باق.
4. تجهيز معمل خاص بخطات الشاي ونكهاته.
5. استيراد أنواع متعددة من الشاي والبن من يوغندا وكينيا.
6. المساهمة في تنميه الاقتصاد في السودان.

#### أهداف الشركة:

تهدف الشركة إلى تحقيق عدد من الأهداف هي كما يلي:

1. الوصول إلى غاية الطموح في مجال التصدير.
2. تقديم العون للاقتصاد الوطني للنمو والتطور.
3. جعل علامتها التجارية الأكثر انتشاراً.

**الجزء الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها:**

#### أولاً: المنهج العلمي المستخدم:

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي وعرفه درويش (2018: 118) بأنه المنهج الذى يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كمياً وكيفياً، إضافة إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات وتوصيات نظرية وتطبيقية، وقد تجسد ذلك في الاطلاع على الأدب النظرى والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، ومن ثم تطوير أداة القياس وجمع البيانات الميدانية وتحليلها وتقديم إجابات لأسئلة الدراسة واختبار فروضها وصولاً للنتائج والتوصيات.

#### ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المدراء والمرؤوسين بشركة كوفتى للمواد الغذائية والبالغ عددهم (60) مفردة وفقاً لإحصاءات إدارة الموارد البشرية بالشركة للعام 2020م وبالاعتماد على قانون دي مورجان الاحصائي لحساب العينات تم أخذ عينة عشوائية مقدارها (50) موظفاً بنسبة (83,3%) من إجمالي العاملين، واتبعت الباحثة في اسلوب جمع البيانات على اسلوب الحصر الشامل. وتم استرداد (50) استبيان بنسبة استرداد بلغت (100%) وهي نسبة استرداد عالية ومقبولة إحصائياً، والجدول الآتي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للخصائص الديمغرافية المحددة في استبانة الدراسة.

جدول (3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية:

النسبة المئوية %	العدد	الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة	
62	31	ذكر	النوع
38	19	أنثى	
<b>100%</b>	<b>50</b>	<b>المجموع</b>	
22	11	أقل من 30 سنة	العمر
34	17	من 30 وأقل من 40 سنة	
26	13	من 40 وأقل من 50 سنة	
18	9	أكثر من 50 سنة	
<b>100%</b>	<b>50</b>	<b>المجموع</b>	
0	0	ثانوي	المؤهل العلمي
76	38	جامعي	
24	12	فوق الجامعي	
<b>100%</b>	<b>50</b>	<b>المجموع</b>	
16	8	5 سنة وأقل	سنوات الخبرة
30	15	5 سنة وأقل من 10 سنة	
42	21	10 سنة وأقل من 15 سنة	
12	6	15 سنة فأكثر	
<b>100%</b>		<b>المجموع</b>	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS، 2020م

يتضح من الجدول رقم (3) ما يلي:

غالبية أفراد عينة البحث من فئة الذكور وبنسبة (62%) وتتناسب هذه النسبة مع طبيعة العمل في الشركات الصناعية، ويتضح من الجدول أن غالبية أفراد العينة وبنسبة (34%) من الفئة العمرية (من 30 وأقل من 40 سنة) وهي فئة عمرية شابة وناضجة، وغالبية أفراد العينة وبنسبة (42%) لديهم سنوات خبرة تفوق (10 سنوات وأقل من 15 سنة) وبذلك تتضح قدرتهم على إمداد الدراسة ببيانات موضوعية وذات مصداقية.

ثالثاً: أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة بشكل رئيسي على أداة الاستبانة في جمع البيانات الأولية من المبحوثين، حيث تم تصميم استبانة حول "دور الهندرة في تحقيق الميزة التنافسية"، وصممت الاستبانة بالاعتماد على المراجع العلمية والدراسات السابقة، وعند إعداد الاستبانة تم مراعاة الدقة في إعدادها واتباع الأصول العلمية، والجدول التالي يوضح محاور ومجالات الاستبانة:

## جدول (4): محاور ومجالات الاستبانة:

عدد الفقرات	المجال	المحور
4	البعد التنظيمي	الأول
4	البعد البشري	الثاني
4	البعد التكنولوجي	الثالث
4	الميزة التنافسية	الرابع
16	مجموع الفقرات	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المراجع ذات العلاقة.

رابعاً: صدق أداة الدراسة وثباتها:

## 1. صدق المحكمين:

تم عرض الاستبانة على خمس من الأساتذة الجامعيين المتخصصين في مجال إدارة الأعمال، حيث قاموا بإبداء ملاحظاتهم وآرائهم حول مدى ملائمة فقرات الاستبانة وانتمائها للمجالات، ومستوى وضوحها وسلامة صياغتها، وبناء على هذه الآراء تم إجراء التعديلات اللازمة، واعتماد الاستبانة التي تكونت من (16) فقرة موزعة على أربعة محاور.

## 2. صدق الاتساق الداخلي:

هذا النوع من الصدق يقيس مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجموعة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وقام الباحث بفحص صدق الاتساق الداخلي للاستبانة باستخدام معامل ارتباط بيرسون، بعد أن تم توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية بلغت (18) موظفاً، وقد تبين أن كافة العبارات تتمتع بمعامل ارتباط قوى، حيث تراوحت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين (0,595 - 0,838).

## 3. صدق البناء

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، وقد تم اختبار الصدق البنائي باستخدام معامل ارتباط بيرسون، وتبين أن كافة المجالات ذات معامل ارتباط قوى بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط للمجالات بين (0,597 - 0,915).

## 4. ثبات الاستبانة

ثبات الاستبانة يعنى استقرار النتائج وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وتم التحقق من ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبانة (0,875)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

## خامساً: سلم المقياس المستخدم في الدراسة:

اعتمدت الباحثة على مقياس ليكرت الخماسي للحكم على اتجاه الإجابة ودرجة الموافقة على كل فقرة وكل مجال من مجالات الاستبانة، وذلك بالاعتماد بشكل رئيسي على قيمة الوسط الفرضي والوزن النسبي، والجدول التالي يوضح سلم المقياس المستخدم في الدراسة:

جدول (5): سلم المقياس المستخدم في الدراسة:

الدلالة الإحصائية	الوسط الفرضي	الوزن النسبي	درجة الموافقة
الموافقة بشدة	5 - 4,20	5	موافق بشدة
الموافقة	4,19 - 3,40	4	موافق
اللا رأى	3,39 - 2,60	3	لا رأى
عدم الموافقة	2,59 - 1,80	2	غير موافق
عدم الموافقة بشدة	1,79 - 1	1	غير موافق بشدة

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات ذات العلاقة.

الجزء الرابع: الدراسة الميدانية:

أولاً: الإحصاء الوصفي لعبارات محاور الدراسة:

المحور الأول: البعد التنظيمي:

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري للعبارات التي تقيس محور البعد التنظيمي وترتيبها وفقاً لإجابات المستقضي منهم، وذلك على النحو التالي:

جدول (6): الإحصاء الوصفي لعبارات المحور الأول: (البعد التنظيمي):

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الرتبة
1	تقوم الشركة بتطوير الهيكل التنظيمي باستمرار	4,16	0,997	موافق	2
2	يساعد الهيكل التنظيمي في عملية الهندرة والتطوير بالشركة	4,12	0,746	موافق	3
3	تقوم الشركة بإجراء تغييرات جوهرية تساعد في تحقيق الأهداف	3,98	1,186	موافق	4
4	الهيكل التنظيمي بالشركة يوضح التسلسل الإداري	4,18	0,896	موافق	1
	الدرجة الكلية للبعد التنظيمي	4,11	0,700	موافق	

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي SPSS، 2020م

يتضح من الجدول (6) ما يلي:

1- أن جميع العبارات التي تعبر عن محور البعد التنظيمي يزيد متوسطها عن المتوسط الفرضي (3)، وهذه النتيجة تدل على أن مستوى الاستجابة لجميع العبارات التي تعبر عن البعد التنظيمي في المجتمع موضع الدراسة مرتفعة، حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (4,11) وانحراف معياري (0,700)، وهذه النتيجة تدل على أن أفراد العينة يوافقون على جميع عبارات محور البعد التنظيمي.

2- كما يتضح أن عبارة (الهيكل التنظيمي بالشركة يوضح التسلسل الإداري) جاءت في المرتبة الأولى، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4,18) وانحراف معياري (0,896)، وهذه النتيجة تدل على أن أفراد العينة يوافقون على هذه العبارة.

3- جاءت في المرتبة الثانية عبارة (تقوم الشركة بتطوير الهيكل التنظيمي باستمرار)، بمتوسط حسابي (4,16) وانحراف معياري (0,997)، وهذه النتيجة تدل على أن أفراد العينة يوافقون على هذه العبارة.

4- جاءت في المرتبة الثالثة عبارة (يساعد الهيكل التنظيمي في عملية الهندرة والتطوير بالشركة) بمتوسط حسابي (4,12) وانحراف معياري (0,746)، وهذه النتيجة تدل على أن أفراد العينة يوافقون على هذه العبارة.

5- جاءت في المرتبة الأخيرة عبارة (تقوم الشركة بإجراء تغييرات جوهرية تساعد في تحقيق الأهداف)، حيث بلغ متوسطها (3,98) وانحراف معياري (1,186)، وهذه النتيجة تدل على أن أفراد العينة يوافقون على هذه العبارة.

#### المحور الثاني: البعد البشري:

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري للعبارات التي تقيس محور البعد البشري، وترتيبها وفقاً لإجابات المستقضي منهم، وذلك على النحو التالي:

جدول (7): الإحصاء الوصفي لعبارات المحور الثاني: (البعد البشري):

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الرتبة
1	السياسات الإدارية للموارد البشرية بالشركة واضحة	3,88	1,256	موافق	1
2	توزع المهام على العاملين بالشركة وفقاً للكفاءة	3,64	1,306	موافق	3
3	توفر الشركة التدريب للعاملين لإجراء عملية التغيير المطلوبة	3,68	1,435	موافق	2
4	لدى الشركة خطة موضوعة لتطوير العاملين	3,62	1,338	موافق	4
	الدرجة الكلية للبعد البشري	3,71	0,961	موافق	

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي SPSS، 2020م،

يتضح من الجدول (7) ما يلي:

1- أن جميع العبارات التي تعبر عن محور البعد البشري يزيد متوسطها عن المتوسط الفرضي (3)، وهذه النتيجة تدل على أن مستوى الاستجابة لجميع العبارات التي تعبر عن البعد البشري في المجتمع موضع الدراسة مرتفعة، حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (3,71) وانحراف معياري (0,961)، وهذه النتيجة تدل على أن أفراد العينة يوافقون على جميع عبارات محور البعد البشري.

2- كما يتضح أن عبارة (السياسات الإدارية للموارد البشرية بالشركة واضحة) جاءت في المرتبة الأولى، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (3,88) بانحراف معياري (1,256)، وهذه النتيجة تدل على أن أفراد العينة يوافقون على هذه العبارة.



- 3- جاءت في المرتبة الثانية عبارة (توفر الشركة التدريب للعاملين لإجراء عملية التغيير المطلوبة) بمتوسط حسابي (3,68) وانحراف معياري (1,435)، وهذه النتيجة تدل على أن أفراد العينة يوافقون على هذه العبارة.
- 4- جاءت في المرتبة الثالثة عبارة (توزع المهام على العاملين بالشركة وفقاً للكفاءة) بمتوسط حسابي (3,64) وانحراف معياري (1,306)، وهذه النتيجة تدل على أن أفراد العينة يوافقون على هذه العبارة.
- 5- جاءت في المرتبة الأخيرة عبارة (لدى الشركة خطة موضوعة لتطوير العاملين)، حيث بلغ متوسطها (3,62) وانحراف معياري (1,338)، وهذه النتيجة تدل على أن أفراد العينة يوافقون تجاه هذه العبارة.

#### المحور الثالث: البعد التكنولوجي:

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري للعبارات التي تقيس محور البعد التكنولوجي، وترتيبها وفقاً لإجابات المستقضي منهم، وذلك على النحو التالي:

جدول (8): الإحصاء الوصفي لعبارات المحور الثالث: (البعد التكنولوجي):

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الرتبة
1	تستخدم الشركة التكنولوجيا المناسبة لعملية التغيير	3,52	1,460	موافق	3
2	تهتم الشركة بمواكبة التطور التكنولوجي	3,78	1,250	موافق	1
3	قلل استخدام التكنولوجيا من عدد الموظفين بالشركة	3,42	1,386	موافق	4
4	ساعدت التكنولوجيا في توفير وقت العمل بالشركة	3,62	1,354	موافق	2
	<b>الدرجة الكلية للبعد التكنولوجي</b>	<b>3,59</b>	<b>0,985</b>	<b>موافق</b>	

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي SPSS، 2020م

يتضح من الجدول (8) ما يلي:

- 1- أن جميع العبارات التي تعبر عن محور البعد التكنولوجي يزيد متوسطها عن المتوسط الفرضي (3)، وهذه النتيجة تدل على أن مستوى الاستجابة لجميع العبارات التي تعبر عن البعد التكنولوجي في المجتمع موضع الدراسة مرتفعة، حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (3,59) وانحراف معياري (0,985)، وهذه النتيجة تدل على أن أفراد العينة يوافقون على جميع عبارات محور البعد التكنولوجي.
- 2- كما يتضح أن عبارة (تهتم الشركة بمواكبة التطور التكنولوجي) جاءت في المرتبة الأولى، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (3,78) وانحراف معياري (1,250)، وهذه النتيجة تدل على أن أفراد العينة يوافقون على هذه العبارة.

- 3- جاءت في المرتبة الثانية عبارة (ساعدت التكنولوجيا في توفير وقت العمل بالشركة) بمتوسط حسابي (3,62) وانحراف معياري (1,354)، وهذه النتيجة تدل على أن أفراد العينة يوافقون على هذه العبارة.
- 4- جاءت في المرتبة الثالثة عبارة (تستخدم الشركة التكنولوجيا المناسبة لعملية التغيير) بمتوسط حسابي (3,52) وانحراف معياري (1,460)، وهذه النتيجة تدل على أن أفراد العينة يوافقون على هذه العبارة.
- 5- جاءت في المرتبة الأخيرة عبارة (قلل استخدام التكنولوجيا من عدد الموظفين بالشركة) حيث بلغ متوسطها (3,42) وانحراف معياري (1,386)، وهذه النتيجة تدل على أن أفراد العينة يوافقون على هذه العبارة.

#### المحور الرابع: الميزة التنافسية:

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري لعبارات التي تقيس محور الميزة التنافسية وترتيبها وفقاً لإجابات المستقضي منهم، وذلك على النحو التالي:

جدول (9): الإحصاء الوصفي لعبارات المحور الرابع: (الميزة التنافسية):

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الرتبة
1	منتجات الشركة تحقق إشباع رغبات العملاء	3,70	1,359	موافق	3
2	تستغل الشركة الوقت في انجاز المعاملات بالسرعة المطلوبة	3,76	1,287	موافق	1
3	تلبي الشركة حاجات عملائها بالجودة المطلوبة	3,44	1,343	موافق	4
4	تقدم الشركة خدمات أقل تكلفة مقارنة مع المنافسين	3,72	1,144	موافق	2
	<b>الدرجة الكلية للميزة التنافسية</b>	<b>3,66</b>	<b>0,902</b>	<b>موافق</b>	

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي SPSS، 2020م،

يتضح من الجدول (9) ما يلي:

- 1- أن جميع العبارات التي تعبر عن محور الميزة التنافسية يزيد متوسطها عن المتوسط الفرضي (3)، وهذه النتيجة تدل على أن مستوى الاستجابة لجميع العبارات التي تعبر عن الميزة التنافسية في المجتمع موضع الدراسة مرتفعة، حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (3,66) وانحراف معياري (0,902)، وهذه النتيجة تدل على أن أفراد العينة يوافقون على جميع عبارات محور الميزة التنافسية.
- 2- كما يتضح أن عبارة (تستغل الشركة الوقت في انجاز المعاملات بالسرعة المطلوبة)، جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (3,76) بانحراف معياري (1,287)، وهذه النتيجة تدل على أن أفراد العينة يوافقون على هذه العبارة.
- 3- جاءت في المرتبة الثانية عبارة (تقدم الشركة خدمات أقل تكلفة مقارنة مع المنافسين) بمتوسط حسابي (3,72) وانحراف معياري (1,144)، وهذه النتيجة تدل على أن أفراد العينة يوافقون على هذه العبارة.

4- جاءت في المرتبة الثالثة عبارة (منتجات الشركة تحقق إشباع رغبات العملاء) بمتوسط حسابي (3,70) وانحراف معياري (1,359)، وهذه النتيجة تدل على أن أفراد العينة يوافقون على هذه العبارة.

5- جاءت في المرتبة الأخيرة عبارة (تلبي الشركة حاجات عملائها بالجودة المطلوبة) حيث بلغ متوسطها (3,44) وانحراف معياري (1,343)، وهذه النتيجة تدل على أن أفراد العينة يوافقون على هذه العبارة.

ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة:

قامت الباحثة باستخدام معامل ارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين المتغيرات المستقلة (البعد التنظيمي، والبعد البشري، والبعد التكنولوجي) والمتغير التابع (الميزة التنافسية)، حيث يتم قبول الفرضية إذا كانت قيمة معامل الارتباط عند مستوى دلالة معنوية أقل من (0,05)، ويتم رفض الفرضية إذا كانت قيمة معامل الارتباط عند مستوى دلالة معنوية أكبر من (0,05)، فإذا كانت قيمة معامل الارتباط تقع ما بين (0,20 - 0,39) يقال ارتباط ضعيف، وإذا كانت تقع ما بين (0,40 - 0,59) يقال ارتباط متوسط، وإذا كانت تقع ما بين (0,60 - 0,79) يقال ارتباط قوي، وتدلل إشارة الموجب على العلاقة الطردية، أما إشارة السالب على العلاقة العكسية، وفيما يلي اختبار كل فرضية على حدا:

#### 1. اختبار الفرضية الأولى:

قامت الباحثة باستخدام معامل ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين المتغير المستقل (البعد التنظيمي) والمتغير التابع (الميزة التنافسية) وجاءت قيمة معامل ارتباط بيرسون للفرضية الأولى كما في الجدول التالي:

جدول (10): يوضح العلاقة بين (البعد التنظيمي) و(الميزة التنافسية):

المعنوية	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفرضية
دال إحصائياً	0,001	0,469	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد التنظيمي والميزة التنافسية في شركة كوفتي للمواد الغذائية

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي SPSS، 2020م.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (10) يتضح وجود علاقة طردية متوسطة تقدر بـ (0,469) بمستوى دلالة (0,001) بين (البعد التنظيمي) و(الميزة التنافسية) في شركة كوفتي محل الدراسة، وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأنه كلما زاد تنمية البعد التنظيمي لدى العاملين بالشركة ساعد ذلك على تحسين الميزة التنافسية للشركة.

ومما سبق يقتضي ما يلي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجراءات الهندرة للبعد التنظيمي والميزة التنافسية في شركة كوفتي للمواد الغذائية، وهذا يؤكد صحة الفرضية الأولى.

#### 2. اختبار الفرضية الثانية:

قامت الباحثة باستخدام معامل ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين المتغير المستقل (البعد البشري) والمتغير التابع (الميزة التنافسية) وجاءت قيمة معامل ارتباط بيرسون للفرضية الثانية كما في الجدول التالي:

جدول (11): يوضح العلاقة بين (البعد البشري) و(الميزة التنافسية):

المعنوية	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفرضية
دال إحصائياً	0,000	0,665	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد البشري والميزة التنافسية في شركة كوفتي للمواد الغذائية

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي SPSS، 2020م.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (11) يتضح وجود علاقة طردية قوية تقدر بـ (0,665) بمستوى دلالة (0,000) بين (البعد البشري) و(الميزة التنافسية) في شركة كوفتي محل الدراسة، وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأنه كلما زاد تنمية الموارد البشرية بالشركة ساعد ذلك على تحسين الميزة التنافسية للشركة.

ومما سبق يقتضي ما يلي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجراءات الهندرة للبعد البشري والميزة التنافسية في شركة كوفتي للمواد الغذائية، وهذا يؤكد صحة الفرضية الثانية.

### 3. اختبار الفرضية الثالثة:

قامت الباحثة باستخدام معامل ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين المتغير المستقل (البعد التكنولوجي) والمتغير التابع (الميزة التنافسية) وجاءت قيمة معامل ارتباط بيرسون للفرضية الثالثة كما في الجدول التالي:

جدول (12): يوضح العلاقة بين (البعد التكنولوجي) و(الميزة التنافسية):

المعنوية	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفرضية
دال إحصائياً	0,000	0,786	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد التكنولوجي والميزة التنافسية في شركة كوفتي للمواد الغذائية.

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي SPSS، 2020م.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (12) يتضح وجود علاقة طردية قوية تقدر بـ (0,786) بمستوى دلالة (0,000) بين (البعد التكنولوجي) و(الميزة التنافسية) في شركة كوفتي محل الدراسة، وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأنه كلما زاد تطوير التكنولوجيا في الشركة ساعد ذلك على تحسين الميزة التنافسية للشركة.

ومما سبق يقتضي ما يلي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجراءات الهندرة للبعد التكنولوجي والميزة التنافسية في شركة كوفتي للمواد الغذائية، وهذا يؤكد صحة الفرضية الثالثة.

### الجزء الخامس: نتائج وتوصيات الدراسة:

#### أولاً: ملخص نتائج الدراسة:

1. يتوفر البعد التنظيمي في شركة كوفتي للمواد الغذائية، حيث حققت جميع عبارات المحور متوسطاً عام مقداره (4,11) وبانحراف معياري (0,700)، ويعود ذلك في جزء منه لإدراك الشركة لأهمية البعد التنظيمي من خلال اهتمامها بالهيكل التنظيمي

وتطويره وتوضيح التسلسل الإداري في الهيكل التنظيمي للشركة. وتدل هذه النتيجة بأنه كلما زاد تنمية البعد التنظيمي لدى العاملين بالشركة ساعد ذلك على تحسين الميزة التنافسية للشركة.

2. وافق المبحوثين على العبارة (تقوم الشركة بإجراء تغييرات جوهرية تساعد في تحقيق الأهداف)، بمتوسط (3,98) وبانحراف معياري (1,186).

3. يتوفر البعد البشري في شركة كوفتى للمواد الغذائية، حيث حققت جميع عبارات المحور متوسطاً عام مقداره (3,71) وبانحراف معياري (0,961)، ويعود ذلك إلي أن السياسات الإدارية للموارد البشرية بالشركة واضحة، كما أنها توزع المهام على العاملين بالشركة وفقاً للكفاءة، وتدل هذه النتيجة بأنه كلما زاد تنمية الموارد البشرية بالشركة ساعد ذلك على تحسين الميزة التنافسية للشركة.

4. وافق المبحوثين على العبارة (لدى الشركة خطة موضوعة لتطوير العاملين)، بمتوسط بلغ (3,62) وبانحراف معياري (1,338).

5. يتوفر البعد التكنولوجي في شركة كوفتى للمواد الغذائية، حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (3,59) وبانحراف معياري (0,985)، ويعود ذلك إلى أن الشركة تستخدم التكنولوجيا المناسبة لعملية التغيير، كما ساعدت التكنولوجيا في توفير وقت العمل بالشركة، وتدل هذه النتيجة بأنه كلما زاد تطوير التكنولوجيا بالشركة ساعد ذلك على تحسين الميزة التنافسية للشركة.

6. وافق المبحوثين على عبارة (قل استخدام التكنولوجيا من عدد الموظفين بالشركة) بمتوسط بلغ (3,42) وبانحراف معياري (1,386).

7. حققت شركة كوفتى للمواد الغذائية مستوى مرتفع من الميزة التنافسية من وجهة نظر المبحوثين بمتوسطاً عام مقداره (3,66) وبانحراف معياري (0,902)، وهذا المستوى المرتفع يعود إلى أن الشركة تلبى حاجات عملائها بالجودة المطلوبة و تقدم خدمات أقل تكلفة مقارنة مع المنافسين.

#### ثانياً: توصيات الدراسة:

##### فيما يلي مجموعة من التوصيات الموجهة لشركة كوفتى للمواد الغذائية:

1. ضرورة قيام الشركة بتخصيص مبالغ مالية سنوية موجهة نحو إعادة هندسة العمليات بهدف تعزيز القدرات التنافسية لها في التقدم التكنولوجي المتسارع في أنظمة المعلومات.
2. ضرورة قيام الشركة بتشكيل لجان دائمة لبحث العمليات اليومية وإعادة هندستها لضمان تحسينها المستمر وربط أدائها بتحقيق الميزة التنافسية.
3. أهمية وضع خطة استراتيجية لتطوير العاملين بالشركة.
4. زيادة عدد الحاسبات الآلية والاعتماد عليها في العمل بالشركة.
5. مواكبة التطورات التكنولوجية وتحسين سبل الاتصالات بما يخدم أهداف الشركة.
6. على إدارة الشركة الاهتمام بتطبيق الهندرة من خلال إجراء التغييرات المطلوبة على البعد التنظيمي والبشري والتكنولوجي سعياً لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

## المصادر والمراجع

## أولاً: المراجع العربية:

- أبو بكر، فاتن أحمد، (2000م). نظم الإدارة المفتوحة، القاهرة: إشراك للنشر والتوزيع، مصر.
- أبو بكر، مصطفى محمود، (2011م). الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية: الدار الجامعية، مصر.
- أبو عوض، رانيا جاسر على، (2015). واقع تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء، (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- ارمسترونج، مايكل، (2008م). الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، ترجمة: ايناس الوكيل، القاهرة: مجموعة النيل العربية، مصر.
- الأغا، مرام. (2006). إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في المصارف في قطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الجابري، نايف، (2013م). الإدارة الاستراتيجية في المنشآت الصناعية: التخطيط، التنفيذ، التقييم، عمان: دار اليازوري، الأردن.
- جاد الرب، سيد محمد، (2016م). التخطيط الإستراتيجي: منهج لتحقيق التميز التنافسي، القاهرة: دار الفجر للطباعة، مصر.
- حريم، حسين، (2004م). السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.
- حمدان وإدريس، خالد محمد طلال بنى حمدان ووائل محمد إدريس، (2007م). الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر، عمان: دار اليازوري، الأردن.
- خليل، نبيل مرسى، (1998م). الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الإسكندرية: الدار الجامعية، مصر.
- درويش، محمود أحمد، (2018). مناهج البحث في العلوم الإنسانية، القاهرة: مؤسسة الأمة العربية للنشر، مصر.
- رشيد، مازن فارس، (2009م). إدارة الموارد البشرية، الرياض: مكتبة العبيكان، 2009م، المملكة العربية السعودية.
- سادلر، فيليب، (2008م). الإدارة الإستراتيجية، ترجمة: علاء أحمد، القاهرة: مجموعة النيل العربية، مصر.
- السلمي، على، (2001م). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، القاهرة: دار غريب للنشر والطباعة، مصر.
- سويسي والخافجي، عز الدين على سويسي، نعمه عباس الخافجي، (2014م). الميزة التنافسية وفق منظور إستراتيجيات التغيير التنظيمي، عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن.
- شعبان، حامد سعيد. (2008م). العوامل المؤثرة على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، (دراسة ميدانية غير منشورة)، كلية التجارة، القاهرة، جامعة القاهرة، مصر.
- الصميدعي وعثمان، محمود جاسم الصميدعي وريدينة عثمان، (2001م). تسويق الخدمات، عمان: دار المناهج، الأردن.
- العارف، نادية، (2000م). الإدارة الإستراتيجية إدارة الالفية الثالثة، الإسكندرية: الدار الجامعية، مصر.
- الكلوت، أحمد خليل، (2017). علاقة إعادة هندسة العمليات بتحقيق الميزة التنافسية، (دراسة غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة، جامعة الأزهر، فلسطين.
- عبد الوهاب، حفيان، (2015م). دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، عمان: دار الأيام للنشر، الأردن.
- عبودي، زيد منير، (2007م). الإدارة واتجاهاتها المعاصرة: وظائف المدير، بغداد: دار دجلة، العراق.

- العتيبي، صبحي، (2002م). تطور الفكر والأنشطة الإدارية، عمان: دار الحامد، الأردن.
- العجمي، محمد حسين، (2008م). استراتيجيات الادارة الذاتية للمدرسة والصف، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.
- علاء الدين، رسلان، (2013م). التطوير التنظيمي، دمشق: دار رسلان للطباعة والنشر، سوريا.
- قندوز، طارق، (2015م). الميزة التنافسية مدخل سلوك المستهلك، عمان: زمزم للنشر، الأردن.
- المغربي، كامل محمد، (2001م). الإدارة والبيئة السياسية العامة، عمان: دار وائل للطباعة والنشر، الأردن.
- عامر وقتديل، سامح عبد المطلب عامر و علاء محمد سيد قنديل، (2010م). التطوير التنظيمي، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن.
- النجار، فريد، (2003م). اعادة هندسة العمليات وهيكله الشركات، القاهرة: دار طيبة للنشر والتوزيع، مصر.
- الهادي، محمد محمد، (1989م). تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، القاهرة: دار الشروق، مصر.

#### قائمة المراجع المرومنة:

- Amir & Qandil, Sameh Abdel-Muttalib Amir and Alaa Muhammad Sayed Qandil. (2010). Organizational Development. (In Arabic), Oman: Dar Al Fikr Publishers and Distributors, Jordan.
- Abboudi, Zaid Mounir. (2007). Administration and its Contemporary Trends: The Jobs of a Director. (in Arabic), Baghdad: Dar Digla, Iraq.
- Abdel-Wahab, Hafian. (2015). the role of human resources management in achieving competitive advantage in organizations. (in Arabic), Oman: Dar Al-Ayam Publishing, Jordan.
- Abu-Bakr, Fatin Ahmed. (2000). Open Management Systems. (in Arabic) , Cairo: Itrac for Publishing and Distribution, Egypt
- Abu-Bakr, Mustafa Mahmoud. (2011). Human Resources, Introduction to Achieving Competitive Advantage. (in Arabic) , Alexandria: University House, Egypt.
- Agha, Muram. (2006). Re-engineering the administrative processes "engineering" in banks in the Gaza Strip. (in Arabic), (unpublished master's thesis), Faculty of Commerce, Islamic University, Gaza, Palestine.
- Aladdin, Raslan. (2013). Organizational Development. (in Arabic), Damascus: Raslan House for Printing and Publishing, Syria.
- Al-Ajmi, Muhammad Hussein. (2008). School and class self-management strategies. (in Arabic), Oman: Dar Al-Masirah for Publishing and Distribution, Jordan.
- Al-Hadi, Muhammad Muhammad. (1989). Information Technology and its Applications. (in Arabic), Cairo: Dar El-Shorouk, Egypt.



- Al-Jabari, Naïf, (2013). Strategic Management in Industrial Establishments: Planning, Implementation, and Evaluation. (in Arabic), Oman: Dar Al-Yazuri, Jordan.
- Al-Maghribi, Kamel Muhammad. (2001). Administration and General Political Environment. (in Arabic), Oman: Wael House for Printing and Publishing, Jordan.
- Al-Najar, Fareed. (2003). Process reengineering and corporate restructuring. (in Arabic), Cairo: Taiba Publishing and Distribution House, Egypt.
- Al-Otaibi, Sobhi. (2002). The Development of Thought and Administrative Activities, (in Arabic), Oman: Dar Al-Hamid, Jordan.
- Al-Sulami, Ali. (2001). Strategic Human Resources Management. (in Arabic), Cairo: Dar Gharib for Publishing and Printing, Egypt.
- Al-Sumaida'i & Othman, Mahmoud Jasim Al-Sumaida'i and Rudainah Othman. (2001). Services Marketing. (in Arabic), Oman: House of Curriculum, Jordan.
- Aref, Nadia. (2000). Strategic Management, Third Millennium Management. (in Arabic), Alexandria: University House, Egypt.
- Armstrong, Michael. (2008). Strategic Management for Human Resources. (in Arabic), translated by: Enas Al-Wakeel, Cairo: Arab Nile Group, Egypt.
- Gad Al-Rab, Syed Muhammad. (2016). Strategic Planning: An Approach to Achieve Competitive Excellence. (in Arabic), Cairo: Dar Al-Fagr Printing, Egypt.
- Ganduz, Tariq. (2015). Competitive Advantage: Consumer Behavior Entrance. (in Arabic), Oman: Zamzam for Publishing, Jordan.
- Hamdan & Idris, Khaled Muhammad Talal, Bani Hamdan & Wael Muhammad Idris. (2007). Strategy and Strategic Planning: An Approach Maasir. (in Arabic), Oman: Dar Al-Yazuri, Jordan.
- Hureim, Hussein. (2004). Organizational behavior - the behavior of individuals and groups in business organizations. (in Arabic), Oman: Dar Al-Hamid for Publishing and Distribution, Jordan.
- Khalil, Nabil Morsi. (1998). Competitive Advantage in Business. (in Arabic), Alexandria: University House, Egypt.
- Rashid, Mazen Fares. (2009). Human Resources Department. (in Arabic) , Riyadh: Al-Obeikan Library, Kingdom of Saudi Arabia.
- Sadler, Philip. (2008). Strategic Management. (in Arabic), translated by: Alaa Ahmed, Cairo: Arab Nile Group, Egypt.

Shaban, Hamid Saeed. (2008). Factors affecting the application of administrative process re-engineering (engineering). (in Arabic), (unpublished field study), Faculty of Commerce, Cairo, Cairo University, Egypt.

Souissi & Al-Khafji, Ezz El-Din Ali Souissi, Nehme Abbas Al-Khafji. (2014). Competitive Advantage According to the Perspective of Organizational Change Strategies. (in Arabic), Oman: Dar Al-Ayam for Publishing and Distribution, Jordan.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

Hammer, M. and Champy, J.(1993): (Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution), Harper Business, New York, NY.

Mc Adam, R., & Donghy, J, (1999). Business process re-engineering in the public sector: Study of staff perceptions and critical success factors. Business Process Management Journal, 5 (1), 33-49. Doi:10.1108/14637159910249135.

#### ثالثاً: المنشورات:

منشورات شركة كوفتى، (2019م). المنشورى السنوى، الخرطوم.