

## مدخل تسويقي لإعادة هيكلة الوحدات الإدارية المسؤولة عن الأنشطة التسويقية داخل شركة القصيم الزراعية

دكتور/ سليمان عبد الله البصير

### ملخص الدراسة:

تناول الباحث دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي لشركة القصيم الزراعية، بغية إعادة هندسة الوحدات الإدارية المسؤولة عن الأنشطة التسويقية التي تمارسها هذه الشركة، ولإقتراح التعديلات اللازمة على هذه الوحدات والتعرف على توجهات المسؤولين داخل هذه الشركة في هذا الشأن، وذلك من خلال الاعتماد على قائمة استقصاء تم توزيعها على عينة حجمها ٢٥٠ من المسؤولين على كافة المستويات الإدارية للشركة. ولقد توصلت الدراسة إلى نسبة كبيرة (٨٤٪) من المسؤولين داخل الشركة موافقون على إعادة هندسة الوحدات الإدارية المسؤولة عن الأنشطة التسويقية، نظراً لضعف الاختصاصات الحالية المحددة لهذه الوحدات، وعدم تناسبها مع متطلبات العمل في المجال الزراعي، بالإضافة إلى الآثار الإيجابية الناتجة عن إعادة هندسة هذه الوحدات. وفي ضوء هذه النتائج قدم الباحث بعض التوصيات التي يمكن أن تساهم في نجاح إعادة هندسة الوحدات المسؤولة عن الأنشطة التسويقية داخل الشركة.

### Summary of the study

The researcher studied and analyzed the structure of the Qassim Agricultural Company, in order to re-engineering of the administrative units responsible for the marketing activities of this company, and to propose necessary amendments to these units and to identify the trends of officials within the company in this regard and by relying on a questionnaire list given on a sample size of 250 officials at all administrative levels of the company. The study found that a large percentage (84%) of the officials inside the company agrees with the re-engineering the administrative units responsible for marketing activities, due to the weakness of current terms of reference assigned to these units, and not fits in with the requirements of the work in the agricultural field, in addition to the positive effects resulting from the re-engineering these units. In light of these results the researcher provided some recommendations that could contribute to the success of the re-engineering units responsible for marketing activities within the company.

أستاذ إدارة الأعمال المشارك - جامعة القصيم - كلية الاقتصاد والإدارة - قسم إدارة الأعمال

### مقدمة عامة:

يشهد هذا العصر الحالي نمواً غير محدود في حجم المنظمات على مختلف أنواعها وأهدافها، إلى جانب التزايد غير المحدود أيضاً في تعقد هذه المنظمات سواء من حيث الخصائص أو التعليمات أو حدة المنافسة فيما بين هذه المنظمات بعضها البعض، وذلك نتيجة لظهور العديد من الأفكار الحديثة، سواء فيما يتعلق بمجالات إدارة هذه المنظمات أو فيما يتعلق بمجالات التعاون بين المنظمة والعاملين فيها، مما جعل المنظمات تتجه الآن إلى تحقيق أهداف جديدة ومتنوعة، وجعلها بالتالي تحتاج إلى شكل تنظيمي فعال وكفؤ يحقق التفاعل والتناسق لمكوناتها من الموارد والجهود بحيث يضمن توافر التعاون المرغوب فيه تحقيقاً لكل الأهداف المرجوة (محمد، ١٩٩٦م؛ Hammer, 2001).

لقد ظهرت في السنوات الأخيرة من القرن العشرين العديد من مداخل التغيير والتطوير والتي استهدفت تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات وزيادة القدرة التنافسية لها وكان من أبرز هذه المداخل مدخل إدارة الجودة الشاملة (TQM) ومدخل التحسين المستمر ومدخل إعادة هندسة العمليات (BPR) Business Processes Reengineering (John, 1994). ويقوم مدخل إعادة الهندسة بإعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات للتواصل إلى تحسينات فورية في مقاييس الأداء المعروفة والتي تتمثل في التكلفة، الجودة، الخدمة، السرعة في الإنجاز، ويعتمد هذا المدخل على فكرة البداية من جديد، وإيجاد وسائل جديدة لإنجاز العمل Starting form Scratch وهذا يتطلب إعادة التفكير في الأساسيات Fundamental Rethinking وإعادة التصميم الجذري للأنشطة Radical Redesign ثم الانتقال إلى التفكير المبني على العمليات Processes والذي يتضمن تحولاً في الفكر والممارسات، ويترتب على ذلك تحقيق تحسينات ثورية Dramatic improvement تسعى إلى الثورة على القديم وتحطيم التقاليد الموروثة، والاستخدام الابتكاري لتكنولوجيا المعلومات (محمد، ٢٠٠٥م؛ Kerim, 2006).

وتعد شركة القصيم الزراعية إحدى شركات المساهمة السعودية الكبرى التي تخصص في مجال الإنتاج الزراعي، وتصنيع المنتجات الزراعية بمنطقة القصيم،

وإنشاء وحدات التبريد والنقل المبرد لحفظ الخضروات والفواكه، واستيراد الحبوب والبدور والأعلاف لمواجهة احتياجات الشركة والغير، هذا إلى جانب استيراد وتصنيع المعدات الزراعية، ولقد بدأت في ممارسة نشاطها منذ عام ١٤٠٨ هـ الموافق شهر يوليو ١٩٨٧ م<sup>(١)</sup>. ونتيجة للمشاكل العديدة التي تواجهها هذه الشركة في الفترة الأخيرة، ورغبة في تحسين أدائها باعتبارها من الشركات السعودية الرائدة في المجال الزراعي، فإن هذا البحث يتناول إعادة هيكلة الأنشطة التي تمارسها هذه الشركة بصفة عامة والأنشطة التسويقية بصفة خاصة.

وسوف تتضمن هذه الدراسة ستة أجزاء رئيسية يتناول الجزء الأول نظرة عامة عن مشكلة ومنهج الدراسة، والجزء الثاني ويقوم بتحليل خصائص وسمات الوحدات الإدارية المسؤولة عن القيام بالأنشطة التسويقية داخل الهيكل التنظيمي الحالي لشركة القصيم الزراعية، والجزء الثالث ويتناول التعديلات اللازمة على الوحدات الإدارية المسؤولة عن الأنشطة التسويقية داخل الهيكل التنظيمي الحالي للشركة، والجزء الرابع تحديد العلاقات التنظيمية بين الوحدات الإدارية المقترحة المسؤولة عن الأنشطة التسويقية والوحدات الإدارية الأخرى، والجزء الخامس وفيه يتم التعرف على التوجهات المستقبلية للمسؤولين داخل الشركة فيما يتعلق بإعادة هندسة الوحدات الإدارية المسؤولة عن الأنشطة التسويقية، والجزء السادس والذي يناقش أهم النتائج والتوصيات، وأخيرا الملحق.

أولا: مشكلة الدراسة:

مع أن طبيعة أهداف المنظمات وطبيعة عملياتها وأنشطتها تؤثر بصورة أو بأخرى على عملية تحديد التنظيم الإداري لهذه المنظمات، وكذلك الهيكل التنظيمي لها، إلا أن هناك مبررات عامة تكاد تشترك فيها كل المنظمات وخاصة التي تعمل في مجال الزراعة، منها التطورات التكنولوجية في شتى المجالات التي تفرض وجود الحاجة إلى تنظيم إداري وهيكل تنظيمي جيد خاص بتلك النوعية من المنظمات. وقد لوحظ من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث أن شركة القصيم

(١) شركة القصيم الزراعية (جاكو)، النظام الأساسي لشركة القصيم الزراعية-شركة مساهمة سعودية، ١٤٠٨ هـ.

الزراعية وهي في سبيل تحقيقها لأهدافها المنشودة قد منيت بخسائر للعديد من السنوات<sup>(١)</sup>، وقد تبين أن أحد الأسباب الأساسية في حدوث هذه الخسائر هو عدم وجود تنظيم إداري محدد، وكذا هيكل تنظيمي رسمي يحدد المستويات الإدارية المختلفة وسلطات ومسؤوليات كل منها بدقة وفعالية ويتمشى مع التطورات التكنولوجية المعاصرة، وخاصة ما يتعلق بالوحدات المسؤولة عن الأنشطة التسويقية داخل الشركة.

ولذلك فقد اتجه اهتمام الباحث إلى ضرورة الدراسة التحليلية للهيكلة التنظيمي لشركة القصيم الزراعية بغية إعادة هندسة الوحدات الإدارية المسؤولة عن الأنشطة التسويقية التي تمارسها هذه الشركة، واقتراح التعديلات اللازمة على هذه الوحدات، والتعرف على توجهات المسؤولين داخل هذه الشركة في هذا المجال.

ثانياً: أهمية الدراسة:

ترجع أهمية هذا البحث والدراسة إلى العديد من النقاط التي تصبغ الدراسة بأهمية في مجال الدراسة التنظيمية بصفة عامة، ودراسة التنظيم الإداري بصفة خاصة، وتتمثل في الآتي:

- ١- أهمية الدراسات الخاصة بالتنظيم الإداري بصفة عامة، وهندرة المنظمات بالمملكة بصفة خاصة من أجل إيجاد نوع من التنسيق الإداري بين الوظائف المكونة للمنظمة، والتحليل الدقيق للأنشطة القائمة أو المتوقعة، وبصفة خاصة الأنشطة التسويقية، لما لها من دور في نجاح المنظمات في السوق المستهدف.
- ٢- أن التحليل والتوصيف الدقيق للأنشطة القائمة والمتوقعة بالمنظمة يؤدي إلى اكتشاف الأخطاء التنظيمية، الأمر الذي يدعو إلى ضرورة إجراء الدراسات التنظيمية للمنظمة من وقت إلى آخر، وبصفة خاصة إذا ما تعرضت هذه المنظمة إلى انخفاض الفاعلية والكفاءة الإدارية أو التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف.

(١) شركة القصيم الزراعية (جاكو)، الحسابات الختامية والميزانيات العمومية عن الفترة من ١٤١٢-١٤٢٥هـ، الإدارة المالية بالشركة.  
شركة القصيم الزراعية (جاكو)، التقرير الذي فيه موافقة مجلس إدارة الشركة على قيام الباحث بدراسة حالة عن الشركة.

- ٣- الطبيعة غير المنظورة للتنظيم والتي تعني أن هناك الكثير من مكونات التنظيم تنطوي على عناصر غير ملموسة مثل السلوك الإنساني والدافعية والأهداف والعلاقات والواجبات إلى غيرها من المكونات غير الملموسة للتنظيم، وهذه المكونات غير الملموسة تتطلب ضرورة إجراء الدراسات المستمرة والمستفيضة للتنظيم وإجراء التعديلات والتطويرات اللازمة لمواجهة التغيرات البيئية المحيطة (عمرو وعلى، ١٩٨٢م، تركي، ١٩٩٦م؛ Davenport, 1993).
- ٤- أن التنظيم غير السليم يتسبب في الكثير من الضياع والقصور في تحقيق النمو المستهدف للمنظمة، وهذا يتطلب ضرورة إجراء الدراسات التنظيمية للقيام بالتعديلات اللازمة لتطوير التنظيم وتعديله بما يحقق مرونة التنظيم وقدرته على مسايرة التغيرات التي تحدث بهذه المنظمات (عادل، ١٩٩٧م؛ Champ, 1995).
- ٥- اهتمام الباحث واقتناعه التام بمدى ضرورة تواجد الجامعة في خدمة المجتمع والمنظمات العاملة فيه، ومدى أهمية وحاجة هذه المنظمات إلى العديد من الدراسات سواء الدراسات التسويقية أو التنظيمية وغيرها من الدراسات، للنهوض بها والارتفاع بمستويات الأداء فيها.
- ٦- تعد شركة القصيم الزراعية إحدى الشركات الكبرى في منطقة القصيم، وهذه الشركة بحاجة ماسة إلى دراسة الهياكل التنظيمية لها وضرورة التعرف على أسباب ضعف التنظيم الإداري واقتراح الهيكل التنظيمي السليم، وخاصة هيكلة الوحدات المسئولة عن الأنشطة التسويقية داخل الشركة.
- ثالثاً: أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى وصف وتحليل التنظيم الإداري والهيكل التنظيمي لشركة القصيم الزراعية مستهدفة بذلك إعادة هيكلة الأنشطة التسويقية في هذه الشركة بما يحقق علاج نقاط الضعف والاستفادة من نقاط القوة به، وذلك من خلال الآتي:

- ١- التعرف على اتجاهات المسؤولين داخل شركة القصيم الزراعية فيما يتعلق بإعادة هندسة الوحدات الإدارية المسئولة عن القيام بالأنشطة التسويقية داخل الهيكل التنظيمي الحالي لشركة القصيم الزراعية.
  - ٢- تشخيص وتحليل الوحدات الإدارية المسئولة عن القيام بالأنشطة التسويقية داخل الهيكل التنظيمي الحالي للشركة.
  - ٣- اقتراح التعديلات اللازمة على الوحدات الإدارية المسئولة عن الأنشطة التسويقية داخل الهيكل التنظيمي الحالي للشركة.
  - ٤- التعرف على التوجهات المستقبلية للمسؤولين داخل شركة القصيم الزراعية فيما يتعلق بالآثار الإيجابية لإعادة هندسة الوحدات الإدارية المسئولة عن الأنشطة التسويقية التي تمارسها الشركة.
- رابعاً: تساؤلات الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة من خلال طرح مجموعة من التساؤلات التي يتم بحثها من خلال التوصيف الفعلي للتنظيم الإداري بشركة القصيم الزراعية نطاق البحث والدراسة، وهذا يرجع بصفة أساسية إلى أن الدراسة تمثل أحد دراسات الحالة الوصفية والتي لا تحتاج إلى وجود فروض معينة يقوم الباحث باختبارها، وهذه التساؤلات - والتي تنبثق من أهداف الدراسة - تتمثل في الآتي :

- ١- ما هي اتجاهات المسؤولين داخل شركة القصيم الزراعية فيما يتعلق بإعادة هندسة الوحدات الإدارية المسئولة عن القيام بالأنشطة التسويقية داخل الهيكل التنظيمي الحالي للشركة؟
- ٢- ما هي الوحدات الإدارية المسئولة عن القيام بالأنشطة التسويقية داخل الهيكل التنظيمي للشركة؟ وما هي خصائص وسمات هذه الوحدات؟
- ٣- ما هي التعديلات اللازمة على الوحدات الإدارية المسئولة عن الأنشطة التسويقية داخل الهيكل التنظيمي الحالي للشركة؟

٤- ما هي التوجهات المستقبلية للمسؤولين بشركة القصيم الزراعية فيما يتعلق  
بالآثار الإيجابية لإعادة هندسة الوحدات الإدارية المسؤولة عن الأنشطة  
التسويقية بالشركة.

خامساً: منهج الدراسة:

يتضمن هذا الجزء نوع المنهج المستخدم، وأسلوب الدراسة، ومجتمع وعينة  
الدراسة، وأداة الدراسة، وأساليب تحليل البيانات، وحدود الدراسة.

١- نوع منهج الدراسة:

يعتبر هذا البحث من بحوث دراسة الحالة الوصفية التحليلية الذي يصف واقع  
شركة القصيم الزراعية داخل المملكة العربية السعودية بصفة عامة ومنطقة القصيم  
بصفة خاصة لدراسة وتحليل الهيكل التنظيمي لهذه الشركة من أجل إعادة هندسة  
الوحدات الإدارية المسؤولة عن الأنشطة التسويقية التي تمارسها هذه الشركة،  
واقترح التعديلات اللازمة على هذه الوحدات، والتعرف على توجهات المسؤولين  
داخل الشركة فيما يتعلق بالمجالات التي تتناولها الدراسة.

٢- أسلوب الدراسة:

يعتمد البحث على أسلوبين للدراسة هما:

أ- الدراسة المكتبية أو النظرية:

وتتم في هذه الدراسة الاطلاع على البحوث والكتب والنشرات والدوريات  
المتعلقة بالتنظيم والنظم الإداري في المكتبة العربية والمكتبات العالمية. وباستخدام  
المراسلات وزيارة بعض من تلك المكتبات فعلياً أو إلكترونياً عن طريق الانترنت،  
وذلك للتعرف على مفاهيم ومبادئ وأسس إعادة الهندرة بصفة عامة وهندرة  
الأنشطة التسويقية بصفة خاصة، والوقوف على مشكلة الدراسة وكيفية مواجهتها  
في ضوء ما ذكر في هذه الأدبيات من معارف يستفاد منها في هذا المجال. كما يمكن  
الاستفادة من هذه الدراسة في فهم بعض الخطوط والاتجاهات في الشركات الزراعية



المشابهة في ظروفها لتلك الشركة، كشركة حائل الزراعية وشركة الجوف وغيرها من شركات زراعية.

ب- دراسة الحالة:

تقوم هذه الدراسة على شركة القصيم كدراسة حالة، حيث تنفرد تلك الشركة بظروفها ومتغيراتها الخاصة وبالتالي يصعب تعميم النتائج عن هذه الدراسة على الشركات المساهمة في الاقتصاد السعودي، وكما هو معلوم علمياً أن دراسة الحالة لا تعمم نتائجها والنتائج الناجمة عنها (محمد، ٢٠٠٥م؛ عبدالعظيم، ١٩٨٢م) ولكن يمكن الاستفادة من هذه الدراسة لدراسة الشركات المساهمة الزراعية في المملكة العربية السعودية. ومما يعوض هذا القصور في دراسة الحالة هو العمق التحليلي والانغماس في الحالة، مما قد يساعد على هندرة الشركة لتعود إلى تحقيق أهدافها بالفاعلية والكفاءة اللازمتين. وهذا التعمق في دراسة هذه الحالة قد يعطي خطوطاً ودروساً واستنتاجات هامة قد تفيد في دراسة الشركات الزراعية المشابهة.

٣- مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع البحث في جميع المسؤولين داخل شركة القصيم الزراعية بمنطقة القصيم والبالغ عددهم ٣٥٠ مسئولاً، ولتحقيق الدقة في جمع البيانات فقد تم إجراء الدراسة على كل المستويات الإدارية داخل هذه شركة. والجدول رقم (١) يوضح توزيع مجتمع الدراسة طبقاً للمستوى الإداري.

جدول رقم (١)

توزيع مجتمع الدراسة طبقاً للمستوى الإداري

النسبة (%)	التكرار	المستوى الإداري	مجتمع الدراسة
٤	١٢	الإدارة العليا	المسؤولين داخل شركة القصيم الزراعية
١٤	٥٠	الإدارة الوسطى	
٨٢	٢٨٨	الإدارة التنفيذية	
٪١٠٠	٣٥٠		المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بناء على السجلات الخاصة بالشركة محل الدراسة



#### ٤ - أداة الدراسة:

لمحاولة الإجابة على تساؤلات البحث ووضع الهيكل التنظيمي الجديد للشركة، تم تصميم استمارة استقصاء وجهت إلى المسئولين بالشركة بصفة عامة وكذا المسئولين عن الأنشطة التسويقية في المستويات الإدارية المختلفة، ولقد تم توزيع الاستبيان على المدراء بالشركة ورؤساء الأقسام والمشرفين وذلك شاملين للإدارة الرئيسية في مدينة بريدة، ومشروع شري ومصنع الألبان ومصنع التمور في مدينة بريدة، ولقد تم ذلك في خطاب موجه مع الإستبانة لتوضيح أي غموض في تلك الاستمارة، وبالفعل تم اتصال عدد من العينة يسأل عن بعض البنود والنقاط التي تم إيضاها لهم. وكذلك تم الاتفاق بين الباحث والإدارة العامة بالتعهد في خطاب موجه بأن على الجميع الإفادة بكل شفافية ومصارحة وأن الإدارة لن تتخذ أي خطوات سلبية قد تبني على إجابة الموظف والعامل، وأن للفرد الانتقاد وإجابة الأسئلة بحرية وأمانة ومصداقية. ولقد ظهر للباحث حرص الكثيرين واهتمامهم الشديد من واقع إجابتهم سواء داخل المقر الرئيسي للشركة أو فروعها.

#### ٥ - صدق وثبات أداة البحث:

للتأكد من صدق وثبات أداة البحث تم تحكيمها من أساتذة متخصصين في علم النفس وإدارة الأعمال. ولقد كانت المحصلة استبعاد بعض العبارات المكررة وإضافة بعض النواقص من تلك الاستبيانات، وتوضيح بعض النقاط الغامضة والعبارات الصعبة. كما أنه عند تصميم الاستبيان تم الاستدلال بآراء وتوجيهات عدد من الأبحاث والمتخصصين في البحوث والدراسات المشابهة (رمضان، ٢٠٠١ م، King, 1990; Chan, 1995; Hammer, 1996)، حيث تم توضيح بعض العبارات غير الواضحة وإلغاء بعض الأسئلة المتكررة، ثم تبع ذلك إجراء التجارب اللازمة علي عينة محدودة من المسئولين داخل شركة القصيم الزراعية للتأكد من دقة ومصداقية الأسئلة الموجه علي قياس الظاهرة قيد البحث. وللتأكد من صدق وثبات أسلوب جمع البيانات والتوافق والانسجام بين محتوياتها تم حساب معامل ألفا كرونباخ

Alpha Cronbach للبيانات التي تم الحصول عليها ، وكانت نتائج التحليل أن قيمة ألفا للعينة ٨٤٪ وهذا يدل على صدق وثبات أداة جمع البيانات الأولية .

٦- أساليب تحليل البيانات:

بعد تجميع البيانات تم استخدام برنامج SPSS الإحصائي للحصول علي النتائج مستخدماً مجموعه من الأساليب الإحصائية هي :

- (١) التكرارات والنسب المئوية لوصف النتائج الخاصة بآراء واتجاهات المسؤولين داخل شركة القصيم الزراعية فيما يتعلق بكل مجال من مجالات الدراسة .
- (٢) المتوسط والانحراف المعياري لقياس مدي التشتت والاختلاف بين إجابات مفردات عينة الدراسة .

٧- حدود الدراسة:

هذا البحث ركز علي شركة القصيم الزراعية ، كما أنه نظراً لصعوبة القيام بالمسح الشامل لكل فروع الشركة فإن هذا البحث ركز علي فروع الشركة في منطقة القصيم . كما تم تطبيق الدراسة على عينة من المسؤولين داخل هذه الشركة في المستويات الإدارية المختلفة وخاصة المسؤولين عن الأنشطة التسويقية .

سادساً: الخلفية النظرية للبحث:

في هذا الجزء من الدراسة سيتم تناول مفهوم وطبيعة الهندرة ، والعوامل المؤثرة على تطوير الهياكل التنظيمية ، وذلك كما يلي :

١- مفهوم وطبيعة الهندرة:

تتعدد مداخل تطوير الأداء ومن أبرز هذه المداخل ، مدخل التطوير التنظيمي ومدخل إدارة الجودة الشاملة ومدخل دوائر الجودة ومدخل التحسين المستمر ومدخل إعادة هندسة العمليات ، وهو المدخل الذي أثار ضجة كبيرة في بداية التسعينيات على يد (1993) James Champy وزميله Michael Hammer ، الرواد الأوائل في هذا المجال . وهنا تظهر ضرورة مراجعة وقياس تلك التطورات في الأداء الذي قد تتسبب فيها عوامل مختلفة ، فمثلاً هل التحسن في الأداء المتمثل في

زيادة في المبيعات ناتج عن تحسن في السوق كزيادة في الطلب أم ناتج لهندرة الشركة وإعادة هيكلتها (Heskett, 2006; Hammer, 2002) فالهندرة ليست تطوير وإصلاح إداري وتغيير جذري للفكر والبيئة الإدارية ولكنها تركز على العمليات وليست الأنشطة وكذلك تركز الهندرة على النتائج وإعادة التصميم الشامل للعمليات الإدارية مع مهاجمة كل شيء روتيني ومعتل لتلك العمليات مع المحاولة الجادة لاستخدام وسائل التقنية الحديثة لخلق طفرة كبيرة في الأداء .

فقد عرف James champy وزميله Michael Hammer إعادة هندسة العمليات بأنها «إعادة التفكير الأساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليست هامشية تدريجية - في معايير الأداء الحاكمة مثل : التكلفة والجودة والخدمة والسرعة» .

ويعرف (Welch 2006) إعادة الهندسة بأنها «إعادة التصميم الجذري والسريع لعمليات المنظمة الاستراتيجية ذات القيمة المضافة، وكذلك للنظم والسياسات والهيكل التنظيمية المدعمة لهذه العمليات لتعظيم تدفق العمل والإنتاجية» .

ويعرف (Smith, 1994) إعادة الهندسة بأنها «إعادة التصميم الجذري والسريع للعمليات الإدارية الاستراتيجية وذات القيمة المضافة وللنظم والسياسات والبنية التي تساعد تلك العمليات ، وذلك بهدف تحقيق طموحات عالية من الأهداف التنظيمية» .

ويعرفها كل من (Hammer and Stanton 1994) بأنها «عملية دراسة وتحليل تدفق عمليات التشغيل الرئيسة والمعلومات الخاصة بها بغرض إعادة تصميمها، وذلك بهدف التبسيط وتخفيض التكلفة وتحسين الجودة وتحقيق المرونة وتحسين الأداء داخل المنظمات» .

ويعرفها (Russel 1996) بأنها «وسيلة تستند إلى عدد من المعارف تستخدم لإحداث تغييرات جوهرية داخل التنظيم بهدف إحداث تغييرات أساسية جذرية في تطوير الأداء التنظيمي للشركة ورفع أسهمها» .

ويعرفها تركي (١٩٩٦م) بأنها «إعادة التصميم الجذري والسريع للعمليات الاستراتيجية والتي لها قيمة مضافة، وكذلك إعادة التصميم الجذري والسريع للتنظيم والسياسات والهياكل التنظيمية التي تساند تلك العمليات».

كما تعرفها إيمان (١٩٩٧م) بأنها «إعادة تصميم عمليات المنظمة ذات القيمة لتحويلها من عمليات مجزأة وموزعة على وظائف مختلفة إلى عمليات كاملة موزعة على طرق عمل بحيث يؤدي كل فريق إنجاز عملية كاملة مع إجراء التعديلات الملائمة في كل من الهياكل التنظيمية وذلك بغرض تعظيم القيمة المقدمة للعميل».

ويعرفها عوض (١٩٩٦م) بأنها «مدخل استراتيجي جديد بهدف الثورة على المفاهيم الإدارية القديمة ونظم الإدارة التقليدية السائدة في منظمات الأعمال لتغيير ثقافة المنظمة وتصميم مناهج إدارية جديدة ونظم عمل مبتكرة من شأنها أن تحدث تغييراً جذرياً في مستويات الأداء لرفع إنتاجية العاملين بتحسينات فائقة وليست هامشية وتخفيض التكاليف وزيادة السرعة في الأداء بدرجات كبيرة بما يساهم في التوافق مع المتغيرات المحلية والدولية المحيطة ببيئة الأعمال».

ويعرفها أحمد السعدني (١٩٩٦م) بأنها «إعادة تصميم عمليات وإجراءات العمل الرئيسية بشكل جذري دون النظر إلى الواقع الحالي من أجل استهداف تطوير معدلات الأداء بحيث يتحقق تخفيض للتكلفة وتحسين نوعية الخدمات وسرعة إنجاز الأعمال وكسب رضا العميل».

ويعرف (Spencer 2000)، إعادة الهندسة بأنها «عملية إعادة التفكير في العمل من العدم».

كما ذكر (Smith 1994) أن «الهندرة لا تعني إعادة التشكيل أو إعادة الهيكلة للمنظمات باستخدام التقنية الحديثة بل هي فلسفة تنظيمية إدارية بنظرة التغيير الجذري الشامل للوصول للأهداف بالكفاءة والفاعلية العالية، فهي إعادة التصميم الجذري والسريع للنظم الإدارية الاستراتيجية ذات القيمة المضافة وكذلك للعمليات والسياسات التي تساعد العمل الإداري بهدف تحقيق طفرات هائلة في أهداف التنظيم».

فإن الباحث يرى أن الهندرة تعني تغيرات جذرية وهائلة وأساسية للتنظيم ونظم العمل لتحقيق الأهداف بفاعلية وكفاءة، وهي ليست حكراً على نوع من القطاعات بل تمتد لتشمل جميع القطاعات الخاصة والعامة.

## ٢- العوامل المؤثرة على تطوير الهياكل التنظيمية:

من الملاحظ في العصر الحالي أن المنظمات الاقتصادية تشهد نمواً غير محدود في حجم تلك المنظمات على مختلف أنواعها وأهدافها وتزايداً غير محدود في تعقد تلك المنظمات سواء من حيث الخصائص أو التكوين وما تتضمنه من فيها ومتعاملين إلى جانب التطور السريع والمتعدد في الأنشطة نتيجة لظهور الأفكار الحديثة بتعدد تلك الأنشطة ومدى مقدرة المنظمة على المنافسة في السوق مما في المنظمات تتخذ لها أهدافاً جديدة ومتنوعة أو على الأقل تطوير الأهداف من أجلها وهذا جعلها تحتاج إلى شكل تنظيمي فعال لمكوناتها من الموارد والجهود بحيث يمكن لذلك الشكل التنظيمي تحقيق الأهداف المرجوة من تلك المنظمات. ومع أن أهداف المنظمات بصفة عامة وطبيعة عمليات وأنشطة ذات طبيعة خاصة تؤثر بصورة أو بأخرى على تحديد التنظيم الإداري لها، وكيفية إجراء التعديلات اللازمة لهذا التنظيم بما يتلاءم ومستجدات العصر ودرجة أوجه المنافسة السائدة في سوق المنتجات بأنواعها ( Welch, 2006; Kerim, 2006; Champy, 2002; Hammer, ) (2001).

كذلك نلاحظ عوامل كثيرة تؤثر على إعادة الهياكل التنظيمية هي مدى مقاومة الإرادة والعاملين للتغيير، وكذلك مدى الإيمان بقدرة المهندرين على إحداث الهندرة اللازمة، وعمل الإدارة والعاملين وكذلك فريق الهندرة كفريق يهدف إلى الفوز والنجاح، ويسعون معاً لنقل المنشأة نقلة قوية وفائقة في أداؤها. هذا إلى جانب العديد من العوامل والاعتبارات الأخرى مثال ضرورة تحليل العلاقات المختلفة المالية للعمل والربط بينهما وبين تلك العلاقات المستجدة في التطوير ومدى حاجة القرارات المختلفة إلى وجود تنظيم لمراكز اتخاذها وتحديد مسؤولية من يتخذونها وسلطاتهم وتحديد وظيفة القرار الإداري والاعتبارات التي يجب أن يأخذ به القائم

بعملية التطوير (الهندرة) عند دراسة تعديل وتطوير التنظيم الإداري لأي منظمة من المنظمات. للوصول إلى قفزات قوية في أداء المنظمة الهندرة لا تتعلق بالتحسينات المطردة والشكلية. بل تهدف إلى تحقيق طفرات هائلة وفائقة في معدلات الأداء (ليل، ١٤٢٢هـ).

خلاصة القول أن أهم العوامل التي تؤثر على تطوير التنظيم الإداري في المنظمات الزراعية والهيكل التنظيمي الخاص بهذه المنظمات والتي يمكن إنجازها في الآتي:

(١) مدى حاجة أنشطة المنظمة إلى نوع من التنسيق:

أن أحد مجددات أهمية إعادة التنظيم الإداري (الهندرة) لأي منظمة وتطوير الهيكل التنظيمي لها قد يرجع إلى ضرورة إيجاد نوع من التنسيق الإداري بين الوظائف المكونة للمنظمة وتلك الوظائف أو الأنشطة المستحدثة لهذه المنظمة، والتحليل الدقيق للنشاط في القائمة وتلك المطلوبة بكشف عادة عن أخطاء تنظيمية كأن نجد نشاط ما يزال يعتبر أساسياً على الرغم من نقص أهمية. أو يلاحظ أن هناك نشاطاً آخر ما يزال ينظر إليه على أنه ثانوي على الرغم من تزايد أهمية هذا النشاط في الوقت الحالي وهذا ما يستهدفه الباحث من وراء هذه الدراسة للتعرف على مدى حاجة شركة القصيم الزراعية والأنشطة بها إلى نوع معين من التنسيق من عدمه (عادل، ١٩٩٧م، Dixon, 1994).

(٢) القدرة الإدارية:

أن القدرة الإدارية لها علاقة وثيقة بتفويض السلطات. ولذا فإن القدرة الإدارية تؤثر في الهيكل التنظيمي، حيث أن التحليلي العملي لتحديد القدرة الإدارية ومعرفة الاعتبارات والعوامل التي يمكن استعمالها لتحديد القدرات المناسبة لكل من هذه القدرات وطبيعة المهام التي يقوم على إنجازها كل من الرؤساء والمرؤوسين. وكذلك تحديد المهارات الخاصة بالمديرين أنفسهم وخاصة مهارات التفويض، مهارات إنجازات القرارات، القدرة على الإشراف، القدرة على التفاوض إلى غيرها من المهارات اللازمة للعمل الإداري بالمنظمة والتي يجب أخذها في الاعتبار

عند تطوير الهيكل التنظيمي لأي منظمة ما حتى لا تحدث فجوة بين كل من التنظيم المطور والقدرات والمهارات الإدارية للعاملين داخل هذا التنظيم (محمد، ٢٠٠٥م؛ Kezsbom, 1996).

### (٣) حجم المنظمة ودرجة تنوع الأنشطة التي تمارسها:

عادة ما تبدأ أي منظمة من المنظمات بإعداد هيكل تنظيمي يضم عدداً معيناً من الإدارات والأقسام التي تتنوع تنوع الأنشطة والوظائف الرئيسية اللازمة لتحقيق أهدافها مثال وظيفة الإنتاج، التسويق والمبيعات، النقل والتخزين، والتمويل والإدارة المالية، إدارة الأفراد، الشؤون الفنية بحيث تشرف كل من هذه الوظائف أو الإدارات على كافة الأعمال التي تقع في اختصاصاتها والمتعلقة بنشاط معين للمنظمة كلها. وعلى الرغم من أن الهيكل التنظيمي العام للمنظمة يضم العديد من الإدارات والوظائف إلا أن درجة الاهتمام بكل هذه الإدارات أو الوظائف عند إعادة التنظيم أو تطويره تتوقف على حجم النشاط الذي تمارسه هذه الوظائف أو الإدارة داخل المنظمة والذي يتأثر بحجم المنظمة ليوكب هذا التطوير في حجم المنظمة والتنوع في الأنشطة التي تزاو لها (Porter, 1995).

### (٤) الظروف البيئية الداخلية التي تعمل في إطارها المنظمة :

تمثل الظروف البيئية وما تتضمنه من تشريعات وقوانين وسياسيات على مستوى الدولة ككل إلى جانب التغيرات المتوقعة في كفاءة التنفيذ داخل المنظمة نتيجة للتوسعات التي تتوقعها هذه المنظمة مستقلاً دوراً أساسياً في مدى التوسع في أنشطة المنظمة من عدمه وهل هناك مبرراً مادياً بهذا التوسع من عدمه (Raymond et al., 1998).

لقد حظيت إعادة الهندسة (الهندرة) باهتمام الباحثين والمفكرين ونشرت حول هذا الموضوع العديد من الدراسات التي أكدت على ضرورة الاهتمام بها، وسوف يتناول الباحث في هذا الجزء عدداً من الدراسات التي اهتمت بهذه القضية.



ففي دراسة قام بها محمد (٢٠٠٥م)، حول إعادة هندسة الأعمال الإدارية وسيلة لتحقيق التميز التنافسي للمنظمات المعاصرة «تجربة إعادة هندسة نظم العمل والجودة الشاملة والمطبقة لدى المؤسسة العامة للاتصالات في سوريا»، ولقد استهدف البحث القيام بدراسة تحليلية وصفية عنيت بتوضيح فلسفة إعادة هندسة عمليات الأعمال وبيان فحواها وتعريف مفهوم الهندرة وتلخيص التطور التاريخي لها وعرض بعض التجارب التطبيقية في ذلك. كما استهدف البحث استعراض أوجه التمايز والشبه بين منهجية إعادة هندسة العمليات وغيرها من مناهج وأساليب التغيير الإداري مثل إدارة الجودة الشاملة. وتوضيح المنهج العلمي لتطبيق الهندرة وتقديم نظرة نقدية لأساليب إعادة هندسة العمليات. كما استهدف البحث عرض نموذج مقترح لتطبيق منهجية إعادة هندسة العمليات. وكانت أهم النتائج تتمثل في ويمكن استخلاص النتائج التالية من هذه الدراسة أنه يتعين على المنشآت الاقتصادية والمؤسسات العامة في البيئة العربية مراجعة هياكلها وأساليب عملياتها للنظر في مدى فائدة وجدوى تبني مناهج إدارة التغيير وإعادة هندسة العمليات والهندرة من أجل تحقيق مزايا تنافسية لها، وأن فلسفة إعادة الهندسة قد تطورت واتسعت لتشمل التغيرات الجديدة في إدارة المعرفة ودعم العاملين وتطوير قدراتهم واستغلال تقنية المعلومات الحديثة وتحديد رؤية واضحة وشاملة للمنظمة بشكل عام، وأن طرق وأساليب التحسين المستمر وتطوير الأداء مثل مقياس الأداء المتوازن والقياسات المقارنة تمثل رافداً هاماً لدعم منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية. كما أوصت الدراسة بضرورة رصد التجارب والممارسات الإدارية المتميزة في مجال إعادة هندسة المنشآت الربحية بهدف توثيقها ودراستها والاستفادة من نتائجها، والعمل على نشر وتعميق الوعي بفلسفة الهندرة وإدارة الجودة من خلال الندوات والمؤتمرات وتكثيف الإصدارات، بهدف الوصول إلى آليات عملية وتطبيقية تمكن من تفعيل هذه المنهجية و جني ثمارها في المؤسسات الخاصة والعامة، ووضع خطط وبرامج لإعادة الهيكلة وهندسة الإجراءات والنظم والحكومية لزيادة الإنتاجية ورفع مستوى الجودة قبل البدء في مشروعات الحكومة الإلكترونية.

وفي دراسة قام بها رمضان (٢٠٠١م) حول محددات تطبيق مدخل إعادة هندسة نظم الموارد البشرية بالمنظمة: دراسة تطبيقية على جامعة طنطا، اعتمد الباحث بصفة أساسية على المنهج الاستنباطي Deductive Model الذي يقوم على أساس المراجعة للدراسات النظرية والدراسات السابقة التي تتعلق بمشكلة البحث، وتحديد الأسباب والإبعاد المختلفة للمشكلة وصياغتها في إطار مجموعة من الفروض التي تقبل البحث والدراسة، ويعتمد هذا المنهج على استخدام أساليب معينة في تجميع البيانات والتي من أهمها أسلوب قائمة الاستقصاء، كما اعتمد الباحث إلى جانب ذلك على المنهج الاستكشافي Exploratory Approach بهدف تحديد المشكلة تحديداً دقيقاً وتحديد أبعادها ومعالمها وتكوين الفروض التي تعبر عن مسببات المشكلة محل البحث. ولقد تمت الدراسة التطبيقية على كل مدير أو مشرف بجامعة طنطا نظراً لتعدد كليات الجامعة والوحدات التابعة لها، ولقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من هذه الكليات تمثل ٥٠٪ من الكليات، وقد قام الباحث باختيار عينة عشوائية طبقية من كل كلية وفقاً للنوع (ذكور وإناث) وفقاً للمستوى الإداري (رئيس قسم، ومدير إدارة، مدير عام)، ولقد بلغ حجم العينة ٩٢ مفردة من المديرين والمشرفين بجامعة طنطا والكليات التابعة لها، تم سحبهم عشوائياً. ولقد أوضحت نتائج الدراسة أنه لا توجد اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين بجامعة طنطا من حيث أهمية دور تأييد الإدارة العليا بالجامعة لتطبيق مدخل إعادة هندسة نظم الموارد البشرية بها، ولا توجد اختلافات معنوية إحصائية بين اتجاهات العاملين بجامعة طنطا من حيث تأثير الإمكانيات البشرية الحالية بالجامعة على إمكانية تطبيق مدخل إعادة هندسة نظم الموارد البشرية كما أوضحت الدراسة أنه لا توجد اختلافات معنوية إحصائية بين اتجاهات العاملين بجامعة طنطا من حيث مدى تأثير تكنولوجيا المعلومات على إمكانية تطبيق مدخل إعادة هندسة نظم الموارد البشرية بها. وأخيراً أوضحت الدراسة أنه لا توجد اختلافات معنوية بين اتجاهات العاملين بجامعة طنطا من حيث أهمية وجود تغيير

جذري في نظم الموارد البشرية بما يساهم في تطبيق مدخل إعادة هندسة هذا النظام بالجامعة والكليات والوحدات التابعة .

وفي دراسة قام بها Raymond, et, al. 1998 حول محددات نجاح مشروعات إعادة الهندسة في المنظمات الكبيرة والصغيرة، استهدفت التعرف على تأثير إعادة مشروعات إعادة الهندسة على المنظمات الكبيرة والصغيرة، من خلال عينة من المسؤولين داخل هذه الشركات التي أجريت عليها هذه الدراسة وهي عينة مكونة من ١٠٧٩ مدير منظمة عامة وخاصة ومشتركة، وقد توصلت الدراسة إلى أن أهم عوامل تساعد على نجاح مدخل إعادة الهندسة هو دعم وتأييد الإدارة العليا، حتى يتم خلق بيئة مناسبة لتطبيق مدخل إعادة الهندسة .

وفي دراسة قام بها عادل (١٩٩٧م) لاقتراح مدخل إعادة هندسة عمليات المنظمات التقليدية ذات العمالة الكثيفة بدون تكنولوجيا معلومات متقدمة، أوضحت أن إعادة الهندسة ليست علاجاً وقتياً ولكنه جذري كما أنه لا ضمان لنجاحها، وأن القيام بها يحتاج إلى فريق عمل جماعي، واتصال ناجح بينهم، ويعتمد المدخل المقترح على محاولة الاستفادة من جوهر وهدف إعادة الهندسة دون الوسائل المطبقة في المنظمات المتقدمة، ويتميز المدخل الذي اقترحه الدراسة بأنه يساعد في علاج ظاهرة إهدار الكثير من الطاقات البشرية المتاحة، ويأخذ البعد الاقتصادي في الاعتبار البعد الاجتماعي، كما يتيح فرصاً للمنظمات التقليدية للصمود أمام منافسة المنظمات المتقدمة لفترة من الوقت لحين التجهيز لدخول عصر المعلومات. كما أوضحت الدراسة أهمية تسريع المنظمات التقليدية بالأخذ بأساليب التحسين في الأداء والتي من أهمها أسلوب إعادة هندسة العمليات حتى لا تشع الفجوة بين المنظمات التقليدية والمنظمات المتقدمة، وأنه يجب على المنظمات التقليدية أن تعتمد على ما هو مطروح لديها من موارد بشرية وتقنيات بدائية، حتى يكون لديها القدرة على الصمود أمام المنافسة. وأخيراً أوصت الدراسة بضرورة قيام المنظمات بإعادة هندسة عملياتها الحيوية بما لديها من موارد بشرية وتقنيات متاحة كمرحلة أولى، على أن تقوم أثناء هذه المرحلة بتجهيز المعلومات للقيام

بالمرحلة الثانية وهي إعادة الهندسة والتي تعتمد على تكنولوجيا الحاسبات والاتصالات.

وفي دراسة أعدها عوض (١٩٩٦م) حول أهمية إعادة هندسة نظم الموارد البشرية في المنظمات العربية. توصلت الدراسة إلى أهمية إعادة التفكير وإعادة النظر كلياً وبشكل جذري في العديد من الأسس التي تتعلق بتصميم وإدارة ونظم الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية في السوق. وقد أظهرت هذه الدراسة أن إعادة هندسة نظم الموارد البشرية يجب أن تشمل كل مكونات النظام والتي من أهمها رسالة نظام الموارد البشرية، والمعوقات التي تحد من نشاط الموارد البشرية سواء تتعلق بالهيكل أو النظم أو المهارات أو الثقافة السائدة، وأساليب قياس نتائج جهود تنمية الموارد البشرية على مستوى المنظمة، والأنشطة التي تقدمها إدارة الموارد البشرية.

كما قام أحمد (١٩٩٦م) بدراسة تناول فيها إعادة هندسة نظم تنمية الموارد البشرية داخل شركة بترول خليج السويس، وقد هدفت الدراسة إلى التوصل إلى تحقيق التحسين المستمر في شركة بترول خليج السويس من خلال منظومة عمل يقوم بها فريق عمل يسعى إلى تحقيق التطوير في كل من المكافآت، والتدريب، وتكنولوجيا المعلومات، والأداء والاتصالات، ورعاية العاملين، التنمية الوظيفية. ولقد أوصت الدراسة بضرورة تحويل قطاع شؤون العاملين بالشركة إلى إدارة الموارد البشرية والاعتماد على الفكر الحديث للإدارة القائم على روح الفريق.

وفي دراسة قام بها Kezsbom, 1996 حول المبادئ والمفاهيم الأساسية لمدخل إعادة الهندسة داخل منظمات القطاع العام والخاص، أتضح أن عملية الربط بين نشاطين أو أكثر من خلال إعادة الهندسة داخل هذه المنظمات يعمل على زيادة وتحسين الأداء بالمنظمة، كما أوضحت هذه الدراسة أن مدخل التحسين المستمر ومدخل التحسين الفوري يمكنهما معا تحسين الأداء الكلي، وإن تأييد الإدارة العليا يُعدُّ عنصراً هاماً ومؤثراً في نجاح عملية التغيير والتحسين باستخدام إعادة الهندسة.

ولقد قام Grover, et. al., 1995 بدراسة حول تحديد العوامل المحددة لنجاح جهود إعادة الهندسة، والمشاكل التي تكون عائق في عملية تطبيق مدخل إعادة الهندسة، وذلك من خلال عينة مكونة من (٨٥٣) مديراً. وقد أظهرت هذه الدراسة إلى أن القدرة على إدارة التغيير تمثل أهم المشاكل التي تواجه مشروع تطبيق مدخل إعادة الهندسة، وأن إعادة الهندسة تتطلب تغييرات تنظيمية تتمثل في السلطات، والمسؤوليات، ومعايير الأداء، والهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والمهارات والقدرات، ونظام الحوافز، والعلاقات التنظيمية بين الوحدات العاملة بالمنظمة، ونظام الاتصالات، ونظام المعلومات وغيرها من المتغيرات داخل المنظمات. كما توصلت هذه الدراسة إلى أهمية عملية التغيير ولكن لا بد أن يتم هذا التغيير بشكل مخطط، وكذلك لا بد من إقناع العاملين بالمنظمة بأسباب هذه التغيير والحصول على تعاون الأنشطة الأخرى والعمل على إعداد أنظمة إدارية جديدة تتوافق مع مبدأ تطبيق إعادة الهندسة مثل نظم التوظيف، ونظم الأجور، ونظم التدريب، ونظم الحوافز وغيرها من النظم.

وقام Romeny, 1995 بدراسة أسس ومبادئ مدخل إعادة هندسة العمليات ومدى أهمية هذه المبادئ في نجاح إعادة الهندسة، وقد أوضحت أن أهم عوامل نجاح إعادة الهندسة هو الاعتماد على التكنولوجيا في الأداء بحيث يتم توافق العمليات وضرورة التحول الجذري من الأساليب والنظم الجديدة التي ظهرت عند تطبيق مبدأ إعادة الهندسة. كما أوضحت هذه الدراسة أن أهم عوامل نجاح إعادة الهندسة هو الحصول على دعم وتأييد لإدارة العليا في المنظمة وهذا يتطلب توافر الوعي والفهم الكافي لمدخل إعادة الهندسة ووجود من يدعم ويؤيد ذلك من القيادات العاملة بالمنظمة.

وقد أجرى Booth , 1994 دراسة حول مدى قدرة مدخل إعادة الهندسة على تقديم مقترحات جديدة لتحسين وتطوير أداء المنظمة وذلك من خلال دراسة القوة الدافعة لإحداث تغييرات جذرية داخل المنظمة، وقد أظهرت هذه الدراسة مدخلاً مقترحاً لإعادة هندسة العمليات يتكون من أربع مراحل هي تجميع أفكار للتغيير

الجذري للنظام المعمول به، وتغيير ثقافة المنظمة لتدعيم التغيير والاهتمام بعملية التدريب، وتحليل ومراجعة المتغيرات البيئية الخارجية والتعرف على احتياجات العملاء وقدرات المنافسين، وتحليل تفصيلي لأنشطة المنظمة الداخلية ومدى قدرة المنظمة على المنافسة.

نلاحظ من خلال استعراض الدراسات السابقة التي تناولت مدخل إعادة الهندسة أنها تناولت هذا المدخل من زوايا مختلفة وخاصة ما يتعلق بالموارد البشرية ومستوى أداء المنظمات، وأنه لا توجد دراسة سابقة تناولت هذا المدخل من وجهة نظر تسويقية، وأنه لا توجد دراسة ركزت على الشركات الزراعية وخاصة شركة القصيم الزراعية. لذلك فإن هذه الدراسة سوف تتناول مدى إمكانية تطبيق مدخل إعادة هندسة الوحدات المسؤولة عن الأنشطة التسويقية داخل شركة القصيم الزراعية.

سابعاً: الخطوات التنفيذية للدراسة:

تتمثل الخطوات التنفيذية للدراسة في الآتي:

#### ١ - الدراسة التمهيديّة:

في هذه المرحلة قام الباحث بالزيارات الميدانية لمقر الشركة ووحداتها ومشاريعها للتعرف على طبيعة العمل وكيفية الممارسة الفعلية للعمل بهذه الوحدات من الناحية التنظيمية، وكذلك التعرف على الأهداف الرئيسية والفرعية التي تستهدفها كل وحدة من هذه الوحدات وصولاً إلى الأهداف العامة للشركة. ولقد تم في هذه الدراسة مقابلة المدراء ورؤساء الأقسام فقط والبالغ عددهم في الشركة اثنان وعشرون ولقد تم مقابلة واحد وعشرون فرداً من هؤلاء<sup>(١)</sup> ويرى الباحث أن هذه المقابلات كانت مفيدة وحققنا الأهداف المرجوة منها، وذلك للتعرف على طبيعة الشركة، والمشاكل التي تواجهها الشركة في الفترة الأخيرة، ومقومات

(١) على الرغم من المحاولات العديدة لم يتمكن الباحث من الحصول على رد من مدير مشروع شري وكذلك مقابله وتم الاكتفاء بردود ومقابلة مساعده في مشروع شري والذي يبعد عن مدينة بريدة ما يقارب ١٢٠ كلم. كذلك تعذر تطبيق الاستبيانات على المشرفين المقيمين والناطقين بغير العربية



ومعوقات نجاح إعادة هندسة الأنشطة التي تمارسها هذه الشركة، وغيرها من النتائج التي أفادت الباحث لاستكمال هذه الدراسة وتجميع أفكار عامة عن المجالات التي تتناولها.

## ٢- تجميع البيانات والمعلومات عن الأوضاع التنظيمية للشركة:

بعد أن قام الباحث بإعداد قائمة الاستقصاء اللازمة لجمع البيانات من رؤساء ومديري الإدارات والأقسام المختلفة بالشركة والفروع التابعة لها، وبعد أن تم عرض هذه القائمة على السيد/ المستشار الإداري للشركة الذي أقرها بعد إدخال بعض التعديلات عليها للتوافق وطبيعة العمل والأداء الإداري والفني بالشركة، قام الباحث بتوزيع هذه الاستمارات على المسؤولين والعاملين بالشركة ومشاريعها المختلفة، حيث تم توزيع ٢٥٠ استمارة استقصاء، مع المقابلات الشخصية لعدد من المسؤولين بالشركة والتي من خلالها تم الرد على استفساراتهم، والاستفسار منهم عن أي بيانات تفيد الباحث في هذا المجال. وأخيراً قام الباحث بتجميع قوائم الاستقصاء والتي بلغ عددها ١٩٦ استمارة صالحة للتحليل الإحصائي، أي بنسبة ٧٨٪ من الاستمارات التي تم توزيعها.

## ٣- التحليل الإحصائي للبيانات:

بعد جمع البيانات من قبل المسؤولين داخل شركة القصيم الزراعية تم تجهيزها عن طريق البرنامج الإحصائي SPSS وعن طريق مجموعة من أدوات التحليل الإحصائي مثل التكرارات والنسب والانحراف المعياري وغيرها من أدوات التحليل الإحصائي، وذلك للإجابة على تساؤلات الدراسة. ثامناً: الإجابة على تساؤلات الدراسة:

في هذا الجزء سيتم الإجابة على الأسئلة التي اعتمدت عليها الدراسة والتي تتعلق باتجاهات المسؤولين داخل شركة القصيم الزراعية فيما يتعلق بإعادة هندسة الوحدات الإدارية المسؤولة عن القيام بالأنشطة التسويقية داخل الهيكل التنظيمي الحالي للشركة، والوحدات الإدارية المسؤولة عن القيام بالأنشطة التسويقية داخل الهيكل التنظيمي الحالي، والتعديلات اللازمة على الوحدات الإدارية المسؤولة عن



الأنشطة التسويقية الحالية، والعلاقات التنظيمية بين الوحدات الإدارية المقترحة المسؤولة عن الأنشطة التسويقية والوحدات الإدارية الأخرى التابعة للشركة، وأخيراً التوجهات المستقبلية للمسؤولين داخل شركة القصيم الزراعية فيما يتعلق بآثار إعادة هندسة الوحدات الإدارية المسؤولة عن الأنشطة التسويقية التي تمارسها الشركة، وذلك كما يلي :

١- اتجاهات المسؤولين في شركة القصيم الزراعية فيما يتعلق بمدى إمكانية إعادة هندسة الوحدات المسؤولة عن الأنشطة التسويقية بالشركة :

للإجابة على السؤال الرئيسي الأول للدراسة وهو «ما هي اتجاهات المسؤولين في شركة القصيم الزراعية فيما يتعلق بمدى إمكانية إعادة هندسة الوحدات المسؤولة عن الأنشطة التسويقية بالشركة»، فإن الجدول رقم (٢) يوضح آراء المسؤولين بالشركة حول إمكانية إعادة هندسة الوحدات الإدارية المسؤولة عن الأنشطة التسويقية بالشركة.

#### جدول رقم (٢)

مدى إمكانية إعادة هندسة الوحدات الإدارية المسؤولة عن الأنشطة التسويقية  
بشركة القصيم الزراعية

معدل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	النسبة	التكرارات	مدى إمكانية تطبيق مدخل إعادة الهندسة
٠.٣٥	١.٢٣	٣.٥٦	٪٢٤	٤٦	موافق جداً
			٪٣٦	٧٠	موافق
			٪٢٤	٤٦	موافق نوعاً ما
			٪١٠	٢٢	غير موافق
			٪٦	١٢	غير موافق على الإطلاق
			٪١٠٠	١٩٦	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث

في ضوء النتائج الموضحة في الجدول رقم (٢) السابق يتضح أن نسبة كبيرة ٨٤٪ (٢٤٪ + ٣٦٪ + ٢٤٪) من المسؤولين داخل شركة القصيم الزراعية موافقون على إعادة هندسة الوحدات الإدارية المسئولة عن الأنشطة التسويقية بالشركة، وأن نسبة قليلة ١٦٪ فقط (١٠٪ + ٦٪) من هؤلاء المسؤولين غير موافقون على ذلك، ويرى الباحث أن ذلك قد يرجع إلى أن كثير من المسؤولين داخل الشركة يري أن تطبيق مدخل إعادة الهندسة يعتبر من المداخل الحديثة التي لو تم تطبيقه على الأنشطة التي تمارسها هذه الشركة بصفة عامة وعلى الأنشطة التسويقية بصفة خاصة فإن ذلك سوف يؤدي إلى تحسين أداء الشركة وزيادة قدرتها على تحقيق أهدافها ومواجهة المنافسة من قبل الشركات التي تعمل في نفس المجال. كما يتضح أن متوسط آراء المسؤولين داخل شركة القصيم الزراعية فيما يتعلق بإعادة هندسة الوحدات المسئولة عن الأنشطة التسويقية بالشركة يساوي ٢٥٦ وهو أكبر من المتوسط العام والذي يبلغ ٣ نقاط (مجموع أوزان المقياس الخماسي مقسوماً على عددهم  $(٥+٤+٣+٢+١=٥)$ )، وهذا يدل على أن أكثر من ٥٠٪ من هؤلاء المسؤولين موافقين على إعادة هندسة الوحدات المسئولة عن الأنشطة التسويقية بالشركة، وهذا يتماشى مع النتيجة السابقة التي تم التوصل إليها.

وأخيراً، تشير قيمة كل من معامل الاختلاف (٠.٣٥) بين آراء المسؤولين داخل شركة القصيم الزراعية إلى وجود اختلاف ضعيف بين آرائهم فيما يتعلق بمدى إمكانية إعادة هندسة الوحدات الإدارية المسئولة عن الأنشطة التسويقية بالشركة، أي أن هناك اتفاق كبير (٦٥٪) بين آرائهم في هذا المجال. كل ذلك يدل على أنه ليس هناك فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء المسؤولين داخل شركة القصيم الزراعية فيما يتعلق بإعادة هندسة الوحدات الإدارية المسئولة عن الأنشطة التسويقية بالشركة.

٢- تحديد الوحدات الإدارية المسئولة عن الأنشطة التسويقية الحالية بالشركة:

بعد أن تم تجميع البيانات والمعلومات وتحليلها بمعرفة الباحث قام الباحث بإعداد الخرائط التنظيمية لإدارة الشركة والوحدات والمشاريع التابعة لها.

والاختصاصات المختلفة للتقسيمات التنظيمية الرئيسية والفرعية وذلك تمشياً مع طبيعة العمل بهذه الشركة ومطراً عليها من تغيرات. وتحليل ودراسة التنظيم الإداري لشركة القصيم الزراعية استخدم الباحث في عرضه لهذا الجزء الجداول كأساس لوصف التنظيم الإداري للشركة للوقوف على الوحدات الإدارية المسؤولة عن الأنشطة التسويقية بالشركة، بالإضافة إلى ملاحظات الباحث على هذا التوصيف لكي يكون أكثر إيضاحاً وتفصيلاً، حيث اتضح أن هذه الوحدات الإدارية المسؤولة عن التسويق بالشركة تتمثل في أن قسم المبيعات كما هو موضح في الشكل رقم (١)، ويرى الباحث أن ذلك يشير إلى ضعف اهتمام المسؤولين داخل الشركة بالأنشطة التسويقية، على الرغم من أن مجال عمل هذه الشركة هو النشاط الزراعي والذي يحتم على الشركات التي تمارسه أن تهتم بالأنشطة التسويقية التي تعتبر أساس نجاح مثل هذه الشركات في تصريف منتجاتها ورضا عملائها.



ويوضح الجدول رقم (٣) الوحدات الإدارية المسؤولة عن الأنشطة التسويقية الحالية واختصاصات كل قسم في شركة القصيم الزراعية. حيث يتضح من ذلك ضعف اختصاصات هذه الوحدات، مما يجعل من الضروري على المسؤولين داخل هذه الشركة أن يقوموا بمراجعة اختصاصات هذه الوحدات والتأكد من تناسبها مع متطلبات العمل في المجال الزراعي.

### جدول رقم (٣)

الوحدات الإدارية المسؤولة عن الأنشطة التسويقية الحالية  
واختصاصات كل قسم في شركة القصيم الزراعية

الملاحظات	درجة المركزية	السلطات الممنوحة	الواجبات والمسئوليات	المسمى التنظيمي	المستوى الوظيفي
الأعمال الروتينية وليس لبحوث التسويق دور يذكر في هذه الإدارة	مركزية (التابعة التنظيمية لمساعد المدير العام)	السلطات العادية بالعمل اليومي والروتيني وإصدار التعليمات الخاصة بالأسعار	١- مراقبة الأسعار يومياً مع الدلالين ٢- عمل بيان بمبيعات الشركة يومياً ٣- عرض بيان بأسعار السوق ٤- عرض البيان اليومي على المدير ٥- الرد على العملاء واستفساراتهم ٦- الرد على الفاكسات ٧- عمل فواتير الدلالين في حالة تحويلهم مبالغ لحساب الشركة ٨- عمل خطابات النقل والتوزيع ٩- عمل عقود للعملاء عند الاتفاق. ١٠- الاستفسار من المشروع حول إرسال الخضروات إلى الدلالين بمختلف مناطق المملكة ١١- في حالة اكتشاف الخطأ يجب عليه التنبيه على المرؤوس وإيضاح الخطأ وما يجب أن يكون.	مدير إدارة المبيعات	إدارة المبيعات

تابع جدول رقم (٣)  
الوحدات الإدارية المسؤولة عن الأنشطة التسويقية الحالية  
واختصاصات كل قسم في شركة القصيم الزراعية

ملاحظات	درجة المركزية	السلطات الممنوحة	الواجبات والمسئوليات	المسمى التنظيمي	المستوى الوظيفي
	إشراف رئيس قسم المبيعات	القيام بمسك الدفاتر وإعداد الميزانيات	١- عملي هو حلقة الوصل بين الإدارة المالية والمبيعات ٢- إعداد العقود للعملاء وتكملة إجراءات البيع المالية وتقديم المستندات للإدارة المالية . ٣- مراجعة فواتير مبيعات المناديب ٤- مراجعة فواتير المبيعات وإعداد الفاتورة الإجمالية ٥- عمل كشوف بالمبيعات ٦- متابعة الأسعار ٧- عمل تحليل يومي للأسعار ٨- تقديم عروض الأسعار للعملاء ٩- مقابلة العملاء والتفاوض معهم ١٠- المتابعة مع العملاء لتسوية المبالغ عليهم للشركة ١١- مراجعة المستحقات وتحويلهم للإدارة المالية للصرف ١٢- متابعة المستودعات لمعرفة المخزون المعد للبيع ١٣- المشاركة في أعمال الجرد السنوية	محاسب بإدارة المبيعات	إدارة المبيعات

تابع جدول رقم (٣)  
الوحدات الإدارية المسئولة عن الأنشطة التسويقية الحالية  
واختصاصات كل قسم في شركة القصيم الزراعية

الملاحظات	درجة المركزية	السلطات الممنوحة	الواجبات والمسئوليات	المسمى التنظيمي	المستوى الوظيفي
أعمال روتينية ومتكررة	إشراف المباشر لرئيس قسم التسويق والمبيعات	السلطات العادية وتحت إشراف مساعد المدير العام	١- رفع الكشوف السابقة للرئيس المباشر. ٢- متابعة رجال البيع. ٣- التوجيه وتصحيح الأخطاء. ٤- عرض الأخطاء على الرئيس المباشر لاتخاذ قرار فيها إن كانت أخطاء جسيمة. ٥- تسويق منتجات الشركة. ٦- بيع الخضار والفاكهة. ٧- تقديم الأسعار اليومية.	مسئول التسويق بإدارة المبيعات	إدارة المبيعات

٢- التعديلات اللازمة على الوحدات الإدارية المسئولة عن الأنشطة التسويقية داخل الهيكل التنظيمي الحالي لشركة القصيم الزراعية لإعداد الخريطة التنظيمية المقترحة للشركة والتي تشتمل على التعديلات اللازمة على الوحدات الإدارية المسئولة عن الأنشطة التسويقية بالشركة، عقدت عدة لقاءات بين المستشار الإداري للشركة والباحث. والتي أبدى فيها مستشار الشركة العديد من الآراء والاقتراحات الخاصة بالتعديلات على الهيكل التنظيمي المقترح والتي أخذها الباحث بعين الاعتبار والتي كان له أثرها الطيب على تعديل الهيكل التنظيمي المقترح. ثم قام الباحث بمناقشة الخريطة التنظيمية المقترحة مع مديري الإدارات والمشاريع التابعة للشركة على لقاءين كان الأول والثاني بحضور سعادة المدير العام والعضو المنتدب، الذي أبدى فيه المختصين الكثير من الآراء والاقتراحات في الاجتماع الأول والذي أرسل بصورة كتابية من جانب هؤلاء المديرين، والتي أخذ بها الباحث نظراً لجديتها وأثارها على تحسين الهيكل المقترح والتغاضي عن البعض الآخر تحقيقاً للصالح العام للشركة.



ونظراً لطبيعة العمل الممارس بالشركة ولعدم تغيير الأوضاع القائمة بشكل جذري حتى لا يحدث أي خلاف بين التنظيم المقترح والقائمين على تنفيذه أو بمعنى آخر حتى ينطبق التنظيم الرسمي مع التنظيم الغير رسمي وفي ضوء آراء المسؤولين داخل شركة القصيم الزراعية، فقد رأى الباحث إجراء التغييرات والتعديلات التالية في التنظيم الحالي وذلك بإضافة بعض الأقسام التي تتعلق بالأنشطة التسويقية داخل الشركة، وخاصة بعد أن أظهرت نتائج تحليل الهيكل التنظيمي الحالي للشركة ضعف اهتمام الشركة بالجانب التسويقي، والشكل رقم (٢) يوضح الهيكل التنظيمي المقترح للشركة والذي تم التوصل إليه في ضوء هذه اللقاءات ووجهة نظر المسؤولين داخل الشركة وبناء على إجاباتهم على أسئلة قائمة الاستقصاء المقدمة لهم في هذا الشأن.



شكل رقم (٢)  
الوحدات المسؤولة عن الأنشطة التجارية والتسويقية  
بشركة القصيم الزراعية ( جاكو )



من خلال الهيكل التنظيمي المقترح للشركة، يمكن القول أنه في ضوء رؤية المسؤولين داخل الشركة ورؤية الباحث، تم إضافة بعض الوحدات التسويقية على الهيكل التنظيمي الرئيس للشركة، وهذه الوحدات واختصاصاتها هي :

## (١) إدارة الشؤون التجارية والتسويقية:

في ضوء نتائج المقابلات مع المسؤولين بالشركة وفي ضوء تحليل التنظيم الحالي لها يرى الباحث أنه من الضروري التركيز على إيجاد إدارة متخصصة في الشؤون التجارية والتسويقية ويتبعها أقسام بحوث السوق والإعلان والترويج والبيانات التجارية وهذا نظراً لما نلاحظ من افتقاد الشركة لوظيفة التسويق والتي تعد إحدى مظاهر الخلل الرئيسية في أنشطة الشركة كما تم إيضاح من خلال الدراسة. وتقع هذه الوظيفة على قمة الهرم الوظيفي لإدارة الشؤون التسويقية والبيعية. ويختص شاغلها بأعمال بالغة الصعوبة والمسئولية في مجال أعمال التسويق والمبيعات ويعمل تحت التوجيه الإداري العام للمدير العام. وتؤدي أعمالها وفقاً لقوانين وقرارات وتعليمات تحتاج إلى قدر كبير جداً من حرية التصرف. ويقوم بالتوجيه العام إلى قسم التسويق والمبيعات والنقل. والبيانات التجارية ويراجع أعمالها مراجعة عامة للتأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المرسومة لتحقيق أهداف الشركة.

وله سلطة إصدار قرارات نهائية في مجال أعمال التسويق والمبيعات. وتستدعي طبيعة عمله القيام باتصالات بالهيئات والوزارات والمصالح والشركات والاشتراك في اللجان الخاصة في مجال أعمال التسويق والمبيعات وتخضع أعماله للمراجعة العامة من المدير العام للتحقق من تنفيذ السياسات والخطط والبرامج التي تخدم أهداف الشركة. وتختص إدارة الشؤون التجارية والتسويقية بالآتي:

- رسم السياسة العامة البيعية والترويجية.
- التنسيق بين البيع والترويج والتخزين مع تحقيق سرعة دوران مناسبة لمنتجات المشروعات المختلفة بما يحقق ربحاً عادلاً للشركة وتحقيقاً للأهداف المطلوبة.
- وضع الخطط المناسبة لمواجهة المنافسة.
- الاتصال بمصادر البيع التابعة للشركة والتنسيق فيما بينها لتحديد الأصناف المطلوب تسويقها في الوقت المناسب.

- يراقب سير العمل فيما يختص به من أعمال البيع والترويج بالفروع أو مشروعات الشركة ويراجع تقييم نتائج الأعمال ويقترح تطويرها بما يحقق صالح العمل.
  - دراسة الأسعار المنافسة في السوق ويتخذ كافة الإجراءات اللازمة لتعديل الأسعار بما يتلاءم مع سعر السوق.
  - الإشراف على إعداد التقارير والدراسات والبحوث المتعلقة بالسوق واحتياجات العملاء ومستويات الأسعار.
  - رسم خطط الإعلان والترويج عن المنتجات التي تنتجها الشركة بهدف زيادة المبيعات.
  - الاشتراك في إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات في المركز الرئيسي وفي فروع الشركة.
  - الاطلاع على التقارير الدورية عن نشاط البيع والمسؤولين عنه بالشركة واعتمادها أو الموافقة عليها.
  - يؤدي ما يسند من أعمال أخرى مماثلة.
- ويتبع إدارة الشؤون التجارية والتسويقية الأقسام التالية :
- ( أ ) قسم البيع والتوزيع :
- ويختص قسم البيع والتوزيع بالآتي :
  - القيام بالاشتراك مع الإدارات الأخرى المختصة في اختيار الوسيلة المناسبة للاتصال بجمهور العملاء تحقيقاً لأقصى استفادة ممكنة من الحملات الدعائية والإعلان.
  - مداومة الاتصال بالأسواق والعملاء للتعرف على اتجاهات الأسواق والتعرف على شكاوى العملاء ومقترحاتهم.
  - دراسة سياسة البيع بالنسبة للمواسم المختلفة ووضع البرامج لتلبية احتياجات العملاء في الوقت المناسب.

- إحكام الرقابة والإشراف على مندوبي المبيعات للمنتجات المختلفة في المركز الرئيسي وفروع الشركة وكيفية معاملتهم للعملاء .
  - اقتراح أصناف المبيعات التي يمكن تخفيض أسعارها أما التغلب على المنافسة أو لجذب اهتمام الجمهور وإعطائهم فكرة واضحة عن أسعار الشركة .
  - إعداد إحصائيات عن كمية المبيعات في كل فرع من فروع الشركة وفي كل موسم وتحليلها لمعرفة البضائع التي تلقي رواجاً في كل منطقة من المناطق .
  - إعداد إحصائية عن تطور مبيعات كل صنف من السلع والمنتجات المختلفة في كل منطقة على فترات زمنية معينة ، مقارنتها بالإحصائيات السابقة واستخلاص مدلول التغير والانحراف للاسترشاد بها في رسم السياسات البيعية لمختلف فروع الشركة .
  - العمل على مراقبة وتنفيذ التعليمات والمنشورات الخاصة بسير العمل .
  - توجيه مندوبي المبيعات وتزويدهم بالمعلومات والخبرات والطرق السليمة في البيع .
  - الإشراف على تنفيذ منشورات الأسعار ومتابعتها والتأكد من مطابقتها .
  - متابعة حركة البيع ومراقبة مندوبي المبيعات يومياً وإبداء الملاحظات عليها .
  - الإشراف على تسليم البضائع والمنتجات المباعة من الفروع المختلفة .
  - الإشراف على مراجعة فواتير البيع وجرد جميع السلع والمنتجات المتبقية .
  - إعداد التقارير الدورية عن نشاط مندوبي المبيعات .
  - إعداد التقارير عن نشاط المبيعات بفروع الشركة .
- ( ب ) قسم المشتريات والمخازن
- ويختص قسم المشتريات والمخازن بالآتي :
- إعداد البيانات الخاصة بمراحل العمليات التجارية عموماً من شراء وتخزين وبيع وحركة نقل وحركة البضائع والمنتجات .

- قياس المعدلات الخاصة بالمشتريات وتحليلها وتقديمها للمدير التسويقي للمساعدة في اتخاذ القرارات.
  - الحصول على بيانات عن المشتريات من مصادرها الأصلية في الإدارات التابعة للإدارة التجارية والتسويقية.
  - مسئول عن الرد على أي بيانات تجارية تطلب من داخل الشركة.
  - يقوم بإعداد دراسات إحصائية زمنية مقارنة ونسب تحليلية خاصة بالمشتريات وحركة المخازن داخل الشركة.
  - يؤدي ما يسند إليه من أعمال أخرى مماثلة.
- (ج) قسم الترويج :
- ويختص قسم الترويج بالآتي :
- رسم السياسات الدعائية والإعلانية للسلع المختلفة التابعة للشركة. ولفروع الشركة المختلفة.
  - اختيار الوسيلة المناسبة للاتصال بجمهور المستهلكين والعملاء تحقيقاً لأقصى استفادة ممكنة من الحملات الدعائية والإعلانية.
  - متابعة اتجاهات السوق والتغيرات في احتياجات ورغبات العملاء وقياسها وإعداد التقارير عنها للاستفادة منها في تعديل وتطوير السلع الخاصة بالشركة.
  - القيام بالدراسات المستمرة لتنمية المبيعات وفتح أسواق جديدة.
  - دراسة مواقف الشركات المنافسة وعمل المقارنات اللازمة لتحديد مدى نجاح الشركة في التنافس.
  - دراسة مشاكل البيع والتوزيع التي تواجه مندوبي المبيعات والقائمين على عمليات التوزيع للسلع المختلفة لفروع الشركة واقتراح الحلول المناسبة لعلاجها.
  - اقتراح وسائل الترويج لتنشيط المبيعات ولذلك تخصيص حوافز لمندوبي البيع لتنمية مبيعاتهم.

- إجراء البحوث السوقية المختلفة الكلي منها أو الفرعي وبحوث المناطق والبيعية واختبارات السوق وذلك لوضع خطة مستقبلية للبيع .
  - إعداد خطة الإعلان وموازنتها التقديرية والإشراف على أسلوب تنفيذها .
  - وضع الخطة اللازمة لمتابعة تنفيذ الإعلانات في الأسواق المختلفة مع التعرف على أثارها على أرقام المبيعات وحركة البيع .
  - دراسة شكاوي الجمهور بالنسبة لعدم جودة بعض السلع والمنتجات أو انخفاض الجودة وبحث الأسباب واقتراح وسائل العلاج اللازمة والمناسبة لتحقيق رضا العملاء عن منتجات و سلع الشركة .
  - القيام بدراسة الأسعار وخاصة في السلع أو المنتجات المماثلة واقتراح أنسب الأسعار التي تستطيع الشركة أن تبيع بها .
  - يقترح تنفيذ طرق العرض السليمة لدى العملاء والموزعين والمتاجر المختلفة بناء على الدراسة التي تتم للمعروضات من السلع والمنتجات المماثلة في الأسواق .
  - الإشراف على عمل التصميمات المطلوبة للدعاية والإعلان مع الجهات المختصة سواء داخلية أو خارجية والإشراف على تنفيذها .
- ( د ) قسم النقل والصيانة :
- ويختص قسم النقل والتوصيل بالآتي :
- القيام بالإشراف على المآرب والسيارات النقل والخاصة سواء المملوكة للشركة أو المستأجرة
  - تنسيق عمليات صادر البضاعة من المخازن ومراقبة عمليات شحن البضاعة قبل سفر السيارة .
  - إخطار قسم صيانة السيارات عند حدوث أي خلل أو عطل بالسيارات .
  - متابعة قسم صيانة السيارات للصيانة الدورية للسيارات وكذلك في إصلاحه لها .
  - إجراء وإعداد التعاقدات الخاصة باستئجار السيارات في حالة قيام الشركة بالاستئجار في المواعيد والوقت المناسب .



- الإشراف على بقاء السيارة في حالة تشغيل جيدة وإجراء عملية الصيانة اللازمة لها.
  - عمل التصليحات العاجلة والصيانة اللازمة للسيارات ومراقبة مستوى تشغيلها.
  - القيام بالإخطارات اللازمة في حالة حدوث حادث ما للسيارة.
  - القيام بالمشاركة في شراء الأدوات اللازمة وقطع غيار للسيارات.
  - تنفيذ كافة الأعمال الطارئة التي تتكرر بصفة مستمرة مع المختصين لتنفيذها.
  - القيام بالإشراف على إتمام وتجهيز السيارات لتكون معدة للشحن.
  - صرف الوقود اللازم لتموين السيارات.
  - يؤدي ما يسند إليه من أعمال أخرى مماثلة.
- (هـ) قسم البحوث التسويقية :
- ويختص قسم البحوث التسويقية بالآتي :
- دراسة المناطق البيعية من ناحية القدرات الاستيعابية والمنافسة الموجودة فيها وإمكانيتها وفقا لاختصاصه.
  - دراسة الأنظمة النسبية للشركات والمؤسسات المنافسة لتقدير سياسة الشركة البيعية في المناطق التي يوجد لها فروع فيها.
  - الاشتراك في إعداد دراسات عن المناطق التي تقوم الشركة بفتح أسواق جديدة فيها.
  - العمل على توطيد الصلة بين الشركة وعملائها والاستجابة لرغباتهم والترحيب بهم.
  - تقديم تقارير دورية تضمن الملاحظات والاقتراحات التي تؤدي إلى اجتذاب العملاء وزيادة نسبة مشترياتهم.
  - مراقبة تنفيذ منشورات تعديل الأسعار بالزيادة أو النقص.
  - العمل على تحسين وتطوير العرض باستمرار حتى يحقق أعلى نسبة مبيعات.

- التعامل مع عملاء الشركة في المنطقة التي يوجد فيها وله حق إعطاء خصم في الحدود التي حددتها مسبقاً الإدارة المركزية حتى يتسنى له كسب العملاء .
  - إعطاء العميل فترة سماح في السداد في الحدود التي رسمتها الإدارة في المركز الرئيسي .
  - إيداع المبيعات اليومية صباح كل يوم في البنك الذي يتعامل معه فرع الشركة .
  - التنسيق مع المخازن باستمرار حتى توفر له ما تحتاج إليه من البضائع قبل نفاذ الكميات التي يتعامل فيها .
- ٤- التوجهات المستقبلية للمسؤولين داخل شركة القصيم الزراعية فيما يتعلق بالآثار الإيجابية لإعادة هندسة الوحدات المسئولة عن الأنشطة التسويقية بالشركة:
- للقوف على آراء المسؤولين داخل شركة القصيم الزراعية، فيما يتعلق بالآثار الإيجابية الناتجة عن إعادة هندسة الوحدات الإدارية المسئولة عن الأنشطة التسويقية التي تمارسها الشركة، ولمعرفة مدى الاتفاق بين آرائهم حول ذلك، تم توجيه السؤال رقم (١٣) بقائمة الاستقصاء مستخدماً المقياس الخماسي لليكرت (Likert scale) والذي يبدأ بموافق جداً وينتهي بغير موافق مطلقاً. ويوضح الجدول رقم (٤) آراء المسؤولين داخل هذه الشركة فيما يتعلق بذلك مرتبة طبقاً لمعامل الاتفاق بين آراء هؤلاء المسؤولين.

جدول رقم (٤)

آراء المسئولين داخل شركة القصيم الزراعية فيما يتعلق بالآثار الإيجابية الناتجة عن إعادة هندسة  
الوحدات الإدارية المسؤولة عن الأنشطة التسويقية التي تمارسها الشركة

الترتيب	معامل الاتفاق	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الآثار الإيجابية
١	٠.٧٥	٠.٢٥	٠.٨٨	٣٥٤	تحقيق التعاون بين إدارة التسويق والإدارات الأخرى بالشركة
٢	٠.٧١	٠.٢٩	١.٠٢	٣٥١	تحسين الأداء التسويقي العام للشركة
٣	٠.٧٠	٠.٣٠	١.١٤	٣٨٠	تسهيل متابعة الأنشطة التسويقية داخل الشركة
٤	٠.٦٩	٠.٣١	١.١١	٣٥٦	تحقيق الأهداف التسويقية المحددة مسبقاً
٥	٠.٦٨	٠.٣٢	١.١١	٣٤٨	الاستفادة من الأساليب الإدارية الحديثة في مجال التسويق
٦	٠.٦٧	٠.٣٣	٠.١٣	٣٤٦	حل المشاكل التسويقية داخل الشركة
٧	٠.٦٧	٠.٣٣	١.٢٢	٣٧٤	تخفيض التكاليف التسويقية بالشركة
٨	٠.٦٥	٠.٣٥	١.١٧	٣٢٢	تحسين السياسة التسويقية العامة للشركة
٩	٠.٦٥	٠.٣٥	١.١٩	٣٤١	تحقيق رضا المسئولين عن التسويق داخل الشركة
١٠	٠.٦٤	٠.٣٦	١.٢٨	٣٥٢	تفعيل أداء نظم المعلومات التسويقية

المصدر: من إعداد الباحث

من خلال النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول رقم (٤) يتضح الآتي :  
أن متوسط إجابات المسئولين داخل شركة القصيم الزراعية والتي تتعلق بالآثار  
الإيجابية الناتجة عن إعادة هندسة الوحدات المسؤولة عن التسويق بالشركة أكبر من  
المتوسط العام والذي يبلغ ٣ نقاط (مجموع أوزان المقياس الخماسي مقسوماً على

عدددهم (5+4+3+2+1 ÷ 5 = 3)، وهذا مؤشر على موافقة أكثر من 50٪ من المسؤولين بالشركة على هذه الآثار.

طبقاً لمعامل الاتفاق بين آراء المسؤولين داخل شركة القصيم الزراعية فيما يتعلق بالآثار الإيجابية الناتجة عن إعادة هندسة الوحدات المسؤولة عن التسويق بالشركة، يتضح أن تحقيق التعاون بين إدارة التسويق والإدارات الأخرى بالشركة تأتي في مقدمة هذه الآثار، يليها تحسين الأداء التسويقي العام للشركة، ثم تسهيل متابعة الأنشطة التسويقية داخل الشركة، وتحقيق الأهداف التسويقية المحددة مسبقاً، ثم حل المشاكل التسويقية داخل الشركة، وتخفيض التكاليف التسويقية بالشركة، وتحسين السياسة التسويقية العامة للشركة، وتحقيق رضا المسؤولين عن التسويق داخل الشركة، وأخيراً تفعيل أداء نظم المعلومات التسويقية، حيث بلغ معامل الاتفاق (75٪، 71٪، 70٪، 69٪، 68٪، 67٪، 67٪، 65٪، 65٪، 64٪) على التوالي، وهذا يدل على وجود اتفاق بين آراء المسؤولين داخل شركة القصيم الزراعية فيما يتعلق بالآثار الناجمة عن إعادة هندسة الوحدات المسؤولة عن التسويق بالشركة.

#### عاشراً: نتائج وتوصيات الدراسة:

يتناول هذا القسم النتائج التي توصل إليها هذا البحث، والتوصيات التي يمكن تقديمها في ضوء هذه النتائج وذلك كما يلي:

##### ١ - نتائج البحث:

في ضوء دراسة وتحليل إعادة هندسة الوحدات الإدارية المسؤولة عن الأنشطة التسويقية داخل شركة القصيم الزراعية تم التوصل إلى النتائج التالية:

(١) ليس هناك فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء المسؤولين داخل شركة القصيم الزراعية فيما يتعلق بإعادة هندسة الوحدات الإدارية المسؤولة عن الأنشطة التسويقية بالشركة.

- (٢) نسبة كبيرة (٨٤٪) من المسؤولين داخل شركة القصيم الزراعية موافقون على إعادة هندسة الوحدات الإدارية المسؤولة عن الأنشطة التسويقية بالشركة، وأن نسبة قليلة (١٦٪) فقط من هؤلاء المسؤولين غير موافقين على ذلك.
- (٣) أكثر من ٥٠٪ من المسؤولين داخل شركة القصيم الزراعية يرون أن إعادة هندسة الوحدات المسؤولة عن الأنشطة التسويقية يحقق الصالح العام للشركة والأطراف ذات العلاقة، حيث أن متوسط آراء هؤلاء المسؤولين فيما يتعلق بذلك بلغ (٣٥٦).
- (٤) وجود اختلاف ضعيف بين آراء المسؤولين داخل شركة القصيم الزراعية فيما يتعلق بمدى إمكانية إعادة هندسة الوحدات الإدارية المسؤولة عن الأنشطة التسويقية بالشركة، حيث بلغت قيمة معامل الاختلاف (٠٫٣٥) بين آرائهم.
- (٥) ملامح والسمات الهيكل التنظيمي الحالي لشركة القصيم الزراعية هو هيكل تقليدي، لم يتم تطويره منذ أن تأسست الشركة، لذلك لم يتوافق مع التغيرات والتطورات الحديثة في مجال عمل الشركة.
- (٦) لا يوجد تنسيق بين الوحدات الإدارية المكونة للهيكل التنظيمي الخاص بشركة القصيم الزراعية.
- (٧) ضعف الاختصاصات المحددة للوحدات الإدارية المسؤولة عن الأنشطة التسويقية الحالية داخل شركة القصيم الزراعية (قسم المبيعات) وعدم تناسبها مع متطلبات العمل في المجال الزراعي.
- (٨) في ضوء رؤية المسؤولين داخل الشركة ورؤية الباحث، تم إضافة بعض الوحدات التسويقية على الهيكل التنظيمي الرئيس للشركة، لتناسب مع طبيعة العمل بها وهذه الوحدات هي إدارة الشؤون التجارية والتسويقية، قسم البيع والتوزيع، إدارة النقل والصيانة، قسم البحوث التسويقية، قسم المشتريات والمخازن، إدارة الترويج.

(٩) وجود شبه اتفاق بين آراء المسؤولين داخل شركة القصيم الزراعية فيما يتعلق بالآثار الإيجابية الناتجة عن إعادة هندسة الوحدات المسؤولة عن التسويق بالشركة، حيث أن متوسط إجابات المسؤولين داخل شركة القصيم الزراعية والتي تتعلق بالآثار الإيجابية الناتجة عن إعادة هندسة الوحدات المسؤولة عن التسويق بالشركة أكبر من المتوسط العام.

(١٠) طبقاً لمعامل الاتفاق بين آراء المسؤولين داخل شركة القصيم الزراعية فيما يتعلق بالآثار الإيجابية الناتجة عن إعادة هندسة الوحدات المسؤولة عن التسويق بالشركة، يتضح أن تحقيق التعاون بين إدارة التسويق والإدارات الأخرى بالشركة تأتي في مقدمة هذه الآثار، يليها تحسين الأداء التسويقي العام للشركة، ثم تسهيل متابعة الأنشطة التسويقية داخل الشركة، وتحقيق الأهداف التسويقية المحددة مسبقاً، ثم حل المشاكل التسويقية داخل الشركة، وتخفيض التكاليف التسويقية بالشركة، وتحسين السياسة التسويقية العامة للشركة، وتحقيق رضا المسؤولين عن التسويق داخل الشركة، وأخيراً تفعيل أداء نظم المعلومات التسويقية.

## ٢- توصيات البحث:

في ضوء ما أظهره البحث من نتائج وبعد مناقشتها يقدم الباحث بعض التوصيات، والتي يمكن أن تساهم في نجاح إعادة هندسة الوحدات المسؤولة عن الأنشطة التسويقية داخل شركة القصيم الزراعية، وذلك كالآتي:

(١) أهمية تبني الإدارة العليا بشركة القصيم الزراعية إعادة هندسة الوحدات الإدارية المسؤولة عن الأنشطة التسويقية بالشركة كما ورد في الدراسة، على أن يكون ذلك من خلال وضع برنامج زمني بحيث يتم تطبيق ذلك على فترات زمنية وبصفة تدريجية، سواء على مستوى الشركة أو الفروع التابعة لها.

(٢) توفير كوادر إدارية قادرة على تبني وتدعيم إعادة هندسة الوحدات الإدارية المسؤولة عن جميع الأنشطة بصفة عامة والأنشطة التسويقية داخل شركة القصيم الزراعية بصفة خاصة.

- (٣) دراسة وتحليل مدى إمكانية (معوقات ومقومات) إعادة هندسة الوحدات الإدارية المسؤولة عن الأنشطة التسويقية بشركة القصيم الزراعية من قبل المسؤولين داخل هذه الشركة.
- (٤) تشجيع الإدارات الأخرى داخل شركة القصيم الزراعية على التعاون مع إدارة الشركة من أجل تدعيم ومساندة إعادة هندسة الوحدات الإدارية المسؤولة عن الأنشطة التسويقية بالشركة.
- (٥) إنشاء إدارة للتنمية والتطوير مع التحديد الواضح لأهدافها والمسئوليات والسلطات للعاملين بها لضمان نجاح عملية إعادة هندسة الوحدات الإدارية المسؤولة عن الأنشطة التسويقية داخل شركة القصيم الزراعية.
- (٦) بناء نظام فعال للمعلومات التسويقية للمساهمة في تفعيل إعادة هندسة الوحدات الإدارية المسؤولة عن الأنشطة التسويقية داخل شركة القصيم الزراعية.
- (٧) توفير ميزانية كافية لإعادة هندسة الوحدات الإدارية المسؤولة عن الأنشطة التسويقية داخل شركة القصيم الزراعية وذلك لما يحتاجه ذلك من تكلفة عالية.
- (٨) قيام الإدارة العليا بشركة القصيم الزراعية بربط عملية التقدم في إعادة هندسة الوحدات الإدارية المسؤولة عن الأنشطة التسويقية بالشركة بنظام فعال للمكافآت والحوافز والترقي.
- (٩) استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة وتسخيرها من أجل التطبيق الجيد والفعال لإعادة هندسة الوحدات الإدارية المسؤولة عن الأنشطة التسويقية داخل شركة القصيم الزراعية.
- (١٠) اقتناع العاملين داخل شركة القصيم الزراعية بأهمية إعادة هندسة الوحدات الإدارية المسؤولة عن الأنشطة التسويقية داخل الشركة، وتغيير مفاهيمهم واتجاهاتهم وسلوكياتهم في هذا المجال.
- (١١) القيام بمزيد من الدراسات والأبحاث العلمية من قبل المسؤولين داخل شركة القصيم الزراعية تتعلق بإعادة هندسة التنظيم الإداري للشركة وتشجيع الأكاديميين والمهتمين للقيام بذلك.



## المراجع

### المراجع العربية:

- ١- أحمد السعدني «نماذج لإعادة هندسة نظم تنمية الموارد البشرية في شركة بترول خليج السويس - جابكو» الملتقى الثاني للموارد البشرية - تنمية الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية لمنشآت الأعمال الخاصة» الجمعية العربية للإدارة - جدة المملكة العربية السعودية، يونيو، ١٩٩٦م.
- ٢- إيمان عبد الوهاب حجاج وآخرون، العلاقة بين إعادة الهندسة وإدارة الأزمات، المؤتمر السنوي الثاني للإدارة الأزمات والكوارث، كلية التجارة، جامعة عين شمس المجلد ٧، أكتوبر ١٩٩٧م.
- ٣- بدران بن عبد الرحمن العمر، التحليل الإحصائي للبيانات في البحث العلمي باستخدام spss، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود - إدارات معهد الدراسات الصحية - الطبعة الأولى، ٢٠٠٤م.
- ٤- تركي إبراهيم سلطان، هندسة التغيير: التغيير الجذري لفن الإدارة المنهجية والتطبيق، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٩٦م.
- ٥- رمضان محمود عبدالسلام، محددات تطبيق مدخل إعادة هندسة نظم الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على جامعة طنطا، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة جامعة المنصورة، المجلد الخامس والعشرون، ٢٠٠١م.
- ٦- سيد الهواري، الإدارة الأصول والأسس العلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٨٧م.
- ٧- عادل عبد القادر هراس، إعادة هندسة العمليات بدون تكنولوجيا المعلومات، نموذج المنظمات العمالة الكثيفة مع التطبيق على البيئة الجامعية المصرية، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة - جامعة طنطا، العدد الثاني، ١٩٩٧م.
- ٨- عاطف محمد عبيد، وحمدي فؤاد علي، التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، ١٩٧٤م.
- ٩- عبد العظيم الحسن محمد نصر، استخدام العينات في مجال البحوث الميدانية، إدارة البحوث، معهد الإدارة العامة، ١٩٨٢م.
- ١٠- عمرو غنايم، وعلي الشرقاوي، تنظيم وإدارة الأعمال - الأسس والأصول العلمية مدخل تحليلي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، ١٩٨٢م.

- ١١- عوض بدير الحداد، إعادة هندسة نظم الموارد البشرية، الملتقى الثاني للموارد البشرية: تنمية الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية لمنشآت الأعمال الخاصة، الورقة الثامنة، الجمعية العربية للإدارة، مركز جدة للتدريب المملكة العربية السعودية، يونيو، ١٩٩٦م.
- ١٢- ليل سبنسر، هندرة الموارد البشرية، ترجمة شمي الدين عثمان، مراجعة بندر محمد علي آل ظافر القحطاني، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، الطبعة الأولى، القاهرة، ١٤٢٢هـ.
- ١٣- مايكل هامر، وجيمس شامبي، إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات: (الهندرة)، ترجمة الشركة العربية للإعلام، ١٩٩٥م.
- ١٤- محمد خير طيفور، إعادة هندسة الأعمال الإدارية وسيلة لتحقيق التميز التنافسي للمنظمات المعاصرة «تجربة إعادة هندسة نظم العمل والجودة الشاملة والمطبقة لدى المؤسسة العامة للاتصالات في سوريا»، رسالة ماجستير منشورة، جامعة حلب - كلية الاقتصاد - دبلوم إدارة الأعمال، ٢٠٠٥م.
- ١٥- محمد فخري مكّي، استخدام تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة الأعمال، مؤتمر نظم المعلومات اللازمة للتخصيصية والهندسة المالية وسوق رأس المال، الجمعية العلمية للمحاسبة والنظم والمراجعة، القاهرة، ٢٥-٢٦، مايو ١٩٩٦م.

#### المراجع الأجنبية:

- 1- Booth, R., what on earth is Business Reengineering, **Management Accounting** Vol. 48 , No . 3 , March 1994.
- 2- Beverley, G., **Reengineering the training Department Training**, No. 5 , may, 1994.
- 3- Chapman, M., **Business process Reengineering, seminar Cash man consulting corporation** , Oct. 14- 16 , 1997 .
- 4- Champ, Y., **Reengineering Management**, N.Y: Harper Business, 1995.
- 5- Champy, j., **Reengineering the corporation: Reinventing your Business in Digital age**, Warner Business Books, Warner Book, Inc , New York, 2002.
- 6- Champy, j., **Reengineering management: the mandate for new leadership**, Harper Business, Harper publishing Inc, new York, 1995.
- 7- Chan, A. and Bradley, P., **High Level Process Modeling: A Key feature of any level project Re- engineering the enterprise** edited, Chapman & hall , London, 1995.
- 8- Collins J. & Porras J., **Build to Last: Successful Habits of Visionary Companies**, Harper Business publishing Inc, New York, 1994.
- 9- Davenport, T., Need radical Innovation and continuous Improvement? Integrate process Reengineering **TQM, Planning Review**, Vol. 21 No 3 , 1993.
- 10- Dixon, R. et al, Business Process Reengineering Improving In New strategic Directions, **Management Review**, Vol. 36 , No. 4 , Summer 1994.

- 11- Grover, V., et al , The Implementation of Business Process Reengineering, **Journal of Management Information System**, Vol. 12 , No .1, summer 1995.
- 12- Hammer, M., **Why Leaders Should Reconsider Their measurement Systems**, John Wiley & Sons Inc., USA, 2002.
- 13- Hammer, M., **The Agenda: What Every Business Must Do To Dominate The Decade**, Published crown business, New York, 2001.
- 14- Hammer, M., **Beyond Reengineering: how the process - centered 1996 organization is changing our work and our lives**, Harper Collins, publishers Inc, New York, 1994.
- 15- Hammer, M. & Stanton S., **The Reengineering Revolution**, Harper Business, Harper Publishing Inc, New York, 1994.
- 16- Hammer, M. champy J., **Reengineering The Corporation: A Manifesto For Business Revolution**, business reengineering, business information , Inc , 1993.
- 17- Hammer, M., «Reengineering Work: Don't Automate» **Harvard Business Review**, No. 4 , July – august 1990 .
- 18- Heskett, J., What's to be done about performance reviews, No. 3, **Harvard business school: working knowledge**, 2006.
- 19- John, W., Reengineering the corporation A Historical Perspective and critique, **Industrial Management**, Vol. 36, No. 6, 1994.
- 20- Kerim, T., **Business Process Simulation Matching Processing With Modeling Characteristics Enterprise Reengineering**, Lajla calif, 2006.
- 21- Kezsbom, D., **Business Process Reengineering: What It Is What It Is Not: Transaction of AACE International**, 1996.
- 22- King, I., **The Road To Continuous Improvement: BPR and project management IIE**, solutions, Oct. 1996.
- 23- Manganelli, R. and Steven A., Why Reengineering has Failed, **Management Review**, Vol. 84, No . 7, July , 1995.
- 24- porter M., **Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance**, The free press, New York, 1995.
- 25- Raymond, L . et. al., Determinants of BPR Success in success in small and Large Enterprises, An Empirical study in the Canadian context, **Journal of Small Business Managements**, No. 3, 1998 .
- 26- Romney, M., Business Process Reengineering, **Internal Auditor**, Vol. 52, No. 3 , Jun. 1995.
- 27- Russel, L., Reengineering the Missing Links, **Human Resource Planning**, Vol. 19, No. 4, 1996.
- 28- Smith B., **Business Process Reengineering: More than A Buzzword Brave**, New York place, Jan. 1994.
- 29- Spencer, M., **Reengineering Human Resources**, John Wiley and sons , 1995.
- 30- Welch j., The Adaptable corporation, **Mckinsey & Company**, Vol. 2, No. 17, November 2006.

مواقع إلكترونية:

[www.reengineering.com](http://www.reengineering.com)  
[www.reengineering.net](http://www.reengineering.net)  
[www.reengineer.org](http://www.reengineer.org)

قائمة الاستقصاء

- ١- الاسم ..... (إذا رغبت)
- ٢- الوظيفة الحالية: ..... تاريخ الالتحاق بها : .....
- ٣- المستوى الإداري.....
- ٤- ما هي الأهداف الرئيسية لوظيفتك؟
  - (١)
  - (٢)
  - (٣)
  - (٤)
  - (٥)
  - (٦)
- ٥- ما هي الأعمال التي تقوم بها يومياً وتأخذ صفة الاستمرار والتكرار بصورة منتظمة؟

م	نوع الأعمال المتكررة	الوصف التفصيلي لطريقة الأداء	مكان الأداء
١			
٢			
٣			
٤			
٥			
٦			
٧			
٨			
أخرى			

٦- ما هي الأعمال التي يعهد إليك القيام بها أحياناً أو بصفة غير منتظمة إلى جانب الأعمال الرئيسية؟

م	نوع الأعمال الدورية	الوصف التفصيلي لطريقة الأداء	مكان الأداء	المدد التقديرية
١				
٢				
٣				
٤				
٥				
٦				
٧				
أخرى				

٧- ما هي مسؤولياتك عن الأفراد أو الأموال أو الأشياء الأخرى؟

م	المسئولية عن الأفراد	المسئولية عن الأموال	أشياء أخرى (تذكر)	درجة المسئولية
١				
٢				
٣				
٤				
٥				
٦				
٧				
أخرى				

٨- هل توافق على إعادة هيكلة الأنشطة المسؤولة عن التسويق بالشركة  
موافق جداً ( ) موافق ( ) موافق لحد ما ( ) غير موافق ( ) غير موافق مطلقاً ( )

٩- ما هي الوحدات الإدارية المسؤولة عن الأنشطة التسويقية الحالية واختصاصاتها؟

م	الوحدة الإدارية	الاختصاصات
١		
٢		
٣		
٤		
٥		
٦		
٧		

١٠- ما هي الوحدات الإدارية المسؤولة عن الأنشطة التسويقية التي ترى أن الشركة  
في حاجة إليها واختصاصاتها؟

م	الوحدة	الاختصاصات
١		
٢		
٣		
٤		
٥		
٦		
٧		

١١- هل طبيعة عملك تتطلب منك أن تجري اتصالات مع آخرين سواء داخل المنظمة  
التي تعمل بها أو خارجها؟

نعم ( ) لا ( )





مدخل تسويقي لإعادة هيكلة الوحدات الإدارية المسؤولة عن الأنشطة التسويقية داخل  
شركة القصيم الزراعية  
د/ سليمان عبد الله البصير

١٢- فيما يلي مجموعة من الآثار الإيجابية التي تنتج عن إعادة هندسة الوحدات  
المسؤولة عن الأنشطة التسويقية داخل شركة القصيم الزراعية، من فضلك حدد  
مدى موافقتك على هذه الآثار؟

غير موافق مطلقاً	غير موافق	موافق نوعاً ما	موافق	موافق جداً	الآثار الايجابية
					تحسين الأداء التسويقي العام للشركة
					تسهيل متابعة الأنشطة التسويقية داخل الشركة
					تحسين السياسة التسويقية العامة للشركة
					تحقيق رضا المسؤولين عن التسويق داخل الشركة
					تحقيق التعاون بين إدارة التسويق والإدارات الأخرى بالشركة
					تحقيق الأهداف التسويقية المحددة مسبقاً
					تفعيل أداء نظم المعلومات التسويقية
					تخفيض التكاليف التسويقية بالشركة
					الاستفادة من الأساليب الإدارية الحديثة في مجال التسويق
					حل المشاكل التسويقية داخل الشركة

الباحث